

ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم اليمنية للعمليات الإدارية:

"وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام"

مطيع قاسم عثمان صالح الشبحي

قسم الإدارة والإشراف تربوي - كلية التربية صبر

DOI: [https://doi.org/10.47372/jef.\(2026\)20.1.209](https://doi.org/10.47372/jef.(2026)20.1.209)

الملخص: هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التقويم) من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، إضافة إلى تحليل الفروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغيرات: النوع، المؤهل العلمي، المستوى القيادي، وسنوات الخبرة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (125) من القيادات التربوية تم اختيارهم من كامل المجتمع الأصلي نظراً لصغر حجمه. وتم جمع البيانات باستخدام استبانة مكونة من (69) فقرة موزعة على المجالات الخمسة، وتحقق من صدقها وثباتها. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة العمليات الإدارية جاءت (متوسطة بشكل عام)، وتصدر مجال "التوجيه" أعلى المتوسطات، يليه التخطيط، ثم التنظيم، فالرقابة، وأخيراً التقويم. كما لم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمعظم المتغيرات، باستثناء متغير النوع في مجالات التنظيم والتوجيه والرقابة، وكانت الفروق لصالح الذكور.

وأوصت الدراسة بتعزيز الممارسات الإدارية وتطوير كفاءة القيادات في المجالات التي أظهرت ضعفاً نسبياً.

الكلمات المفتاحية: وزارة التربية والتعليم، العمليات الإدارية.

أولاً: المقدمة: تعد الإدارة من الركائز الأساسية في تطور المجتمعات لما لها من دور في تنظيم الموارد البشرية والمادية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. وتعد الإدارة التربوية أحد فروع الإدارة العامة، كونها تعنى بإدارة العملية التعليمية بما يتوافق مع سياسة الدولة وتوجهاتها. وتتحمل الإدارة التربوية العليا مسؤوليات محورية، مثل وضع السياسة التعليمية، وتحديد الأهداف التربوية، ووضع الخطط والبرامج، والإشراف على تنفيذها عبر المستويات الإدارية الأدنى. ويُنظر إلى العمليات الإدارية الخمس (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتقويم) بوصفها جوهر العمل الإداري التربوي، لما لها من أثر في تحسين أداء المؤسسات التعليمية وتطويرها.

وفي ظل التحديات التي تواجه النظام التعليمي في اليمن، تبرز الحاجة إلى تقييم مستوى ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم لهذه العمليات، بهدف الوقوف على واقع الأداء الإداري وتقديم المقترحات المناسبة للتطوير.

ثانياً: مشكلة الدراسة: تتمثل المشكلة الرئيسة للدراسة في السؤال الآتي:

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم اليمنية للعمليات الإدارية، (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتقويم)، من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا لكل من العمليات الإدارية الخمس؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة؛ تعزى إلى متغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، المستوى القيادي، وسنوات الخبرة)؟

ثالثاً: أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

1. تحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التقويم) من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام.

2. الكشف عن الفروق في مستوى الممارسة تبعاً لمتغيرات: (النوع، والمؤهل العلمي، والمستوى القيادي، وسنوات الخبرة).

رابعاً: أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من جوانب عديدة، أبرزها:

1. الأهمية النظرية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية في مجال القيادة الإدارية، من خلال تقديم دراسة ميدانية حديثة في السياق اليمني، وهو موضوع لم يُتناول بشكل كافٍ.

2. الأهمية التطبيقية: تقدم نتائج الدراسة تغذية راجعة لصناع القرار وزارة التربية والتعليم حول واقع الممارسة الإدارية للقيادات العليا، مما يساعد في التخطيط لبرامج التدريب والتطوير الإداري وتحسين الأداء المؤسسي.

خامساً: حدود الدراسة

• **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تحليل ممارسة العمليات الإدارية الخمس من قبل القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم.

• **الحد الزمني:** العام 2023م.

• **الحد المكاني:** ديوان عام وزارة التربية والتعليم - المناطق المحررة - مدينة عدن.

• **الحد البشري:** شمل جميع مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام في ديوان الوزارة.

سادساً: مصطلحات الدراسة

درجة الممارسة: هي الدرجة التي تعكسها استجابات أفراد العينة على مقياس الاستبانة حول مدى ممارسة القيادات الإدارية العليا للعمليات الإدارية.

القيادات الإدارية العليا: تشمل شاغلي الوظائف القيادية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم (مديرو العموم، مدراء الإدارات).

العمليات الإدارية: يقصد بها التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتقييم، كما تقيسها الدراسة.

المديرون: جميع من يشغلون مناصب قيادية إدارية في ديوان الوزارة.

رؤساء الأقسام: الموظفون المكلفون رسمياً برئاسة أقسام إدارية داخل ديوان الوزارة.

سابعاً: الدراسات السابقة:

الدراسات المحلية:

1. **دراسة العيسائي (2018م):** بعنوان: (مستوى ممارسة الإدارة التربوية لمبادئ التخطيط الإداري وعلاقته بالأداء في محافظة عدن):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة الإدارة التربوية لمبادئ التخطيط الإداري وعلاقته بالأداء في محافظة عدن.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكون المجتمع الأصلي للدراسة من: (140) فرداً من مديري إدارات ورؤساء شعب ورؤساء أقسام؛ ونتيجة لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد عدهم الباحث عينة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل، وكانت الاستبانة أداة جمع بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها الآتي:

1. أظهرت النتائج أن مجالات المحور الأول جميعاً المتعلقة بمستوى ممارسة الإدارة التربوية لمبادئ التخطيط الإداري قد حصلت على متوسط حسابي مرجح: (2.83) بمتوسط ممارسة (متوسطة).

2. أظهرت نتائج المحور الثاني المتعلقة بمستوى ممارسة الإدارة التربوية للأداء في محافظة عدن قد حصلت على متوسط حسابي مرجح: (2.71) بمتوسط ممارسة (متوسطة).

3. أظهرت وجود علاقة ارتباط بين مستوى ممارسة الإدارة التربوية لمبادئ التخطيط الإداري وعلاقته بالأداء بدرجة عالية على وفق معامل ارتباط بيرسون: (0.812).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة: (0.05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى ممارسة الإدارة التربوية لمبادئ التخطيط الإداري تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، والوظيفة).

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة: (0.05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى ممارسة الإدارة التربوية لمبادئ التخطيط الإداري تعزى لمتغير: (سنوات الخبرة).

2. **دراسة النومة (2017م):** بعنوان: (المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارات التربوية في مديريات محافظة شبوة وسبل معالجتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي): هدفت الدراسة إلى معرفة المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارات التربوية في مديريات محافظة شبوة وسبل معالجتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي، من مجالات: (التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتقييم).

ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في (15) مديرية من أصل (17) مديرية في محافظة شبوة؛ إذ بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي للدراسة: (198)، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها الآتي:

أ. أن مستوى المشكلات الإدارية، التي تواجه الإدارات التربوية في مديريات محافظة شبوة، من وجهة نظر عينة الدراسة، كانت متوسطة.

ب. أن مستوى المشكلات الإدارية، التي تواجه الإدارات التربوية في مديريات محافظة شبوة في مجال التخطيط، ومجال التنظيم، ومجال الاتصال، ومجال التقييم، من وجهة نظر عينة الدراسة، كانت جميعها بدرجة متوسطة.

ج. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: (0.05) في متوسطات تقديرات أفراد العينة بشأن المشكلات الإدارية، التي تواجه الإدارات التربوية بمحافظة شبوة، في المجالات جميعاً تعزى لمتغيرات: الوظيفة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، عدا مجال التخطيط فإنه دال إحصائياً، ولمتغير المؤهل العلمي، ومجال التقييم فإنه دال إحصائياً، ولمتغير المديرية.

3. **دراسة مثني (2016م):** بعنوان: درجة ممارسة مديري إدارات التربية والتعليم في مديريات محافظتي عدن ولحج لمهامهم الإدارية في ضوء عمليات الإدارة الاستراتيجية، من وجهة نظر كل من رؤساء الأقسام بإدارات التربية والتعليم بالمديريات، ومدراء مدارس التعليم الثانوي: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري إدارات التربية في مديريات محافظة عدن ولحج لمهامهم الإدارية في ضوء عمليات الإدارة الاستراتيجية.

ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واقتصرت الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام بإدارات التربية والتعليم ومديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية بمحافظتي عدن، ولحج وعددهم: (220) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها الآتي:

أن درجة ممارسة مديري إدارات التربية والتعليم في مديريات محافظتي، عدن، لحج لمهامهم الإدارية في ضوء عمليات الإدارة الإستراتيجية، من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس كانت: (متوسطة) بوزن نسبي مقداره: (61%)، ويمكن عرض ذلك على مستوى المجالات على النحو الآتي:

- مجال عمليات صياغة الإستراتيجية بوزن نسبي مقداره: (59.2%).

- مجال مهمات تنفيذ الإستراتيجية بوزن نسبي مقداره: (36.6%).

- مجال مهمات التقويم والرقابة الإستراتيجية بوزن نسبي مقداره: (60.4%).

8- دراسة باغريب: (2007م): بعنوان، (المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في أداء وظائفها الإدارية في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة عدن): هدفت الدراسة إلى معرفة أبرز المشكلات، التي تواجه الإدارة المدرسية في أداء وظائفها الإدارية في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة عدن. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من المديرين والمدرسين والمعلمين والمعلمات في التعليم الأساسي في محافظة عدن والبالغ عددهم: (4815)؛ إذ أخذت عينة منه بالطريقة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد أفراد العينة: (301) مبحوث، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها الآتي:

أولاً: في مجال التخطيط كانت أبرز المشكلات، قلة المخصصات المالية لتنفيذ الخطة، وقلة دورات التدريب في مجال الإدارة، ومنها التخطيط التربوي، لا يهتم التخطيط برفع كفاءة المدرسين المستجدين، وقصور في التنبيه بمشكلات المستقبل.

ثانياً: في مجال التنظيم كانت أبرز المشكلات، تركيز السلطة كاملة بيد المدير، وضعف وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، وضعف تشجيع العمل بروح الفريق الواحد، وضعف في فهم اللائحة المدرسية وتطبيقها.

ب- الدراسات العربية:

1. دراسة الدجني (2011م): بعنوان: (درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري من وجهة نظر المرؤوسين): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري من وجهة نظر المرؤوسين.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من نواب مديري الدوائر ورؤساء الأقسام بالوزارة، والذي بلغ عددهم: (158) فرداً، وقد كانت الاستبانة أداة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها الآتي:

1- أن درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري جاءت بدرجة متوسطة حسب مجالات الدراسة بالترتيب: (التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتقويم)، وكان الوزن النسبي للمجموع الكلي للاستبانة بدرجة متوسطة أيضاً.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري تعزى لمتغيرات: (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمؤهل التربوي).

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري تعزى لمتغير مكان العمل: (مقر الوزارة، ومديريات التربية والتعليم)، ولقد كانت الفروق لمصلحة المديريات.

2. دراسة الحراحشة ومقابله (2009م): بعنوان: (درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام جميعاً في مديريات التربية والتعليم في الأردن والبالغ عددهم: (508) رؤساء أقسام؛ بحيث تمثلت عينة الدراسة بجميع أفراد مجتمع الدراسة، وكانت الاستبانة أداة جمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها الآتي:

1- كانت درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقييم، بدرجة عالية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر عينة الدراسة.

2- بينت نتائج البحث أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وهي لصالح مؤهل الدكتوراه في حين لم يظهر أثر لمتغير الخبرة.

3. دراسة الحديدي (2009م): بعنوان: (درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث من وجهة نظر المرؤوسين. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم: (158) فرداً، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها الآتي:

1- أن درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث جاءت بحسب مجالات الدراسة على النحو الآتي:

- "التخطيط" جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي: (69.57%).

- تلاه "التنظيم" الذي جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي: (66.14%).

- ثم جاء "التوجيه" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي: (65.45%).

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت "المتابعة والتقويم" بوزن نسبي قدره: (64.53%).

2- وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: ($\alpha \geq 50.0$) لدرجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث تعزى لمتغيرات: (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمؤهل التربوي)، في حين وجدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: ($\alpha \geq 50.0$) لدرجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث تعزى لمتغير مكان العمل: (مقر الوزارة، ومديرية التربية والتعليم)، ولقد كانت الفروق لمصلحة المديريات.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: ساعدت الدراسات السابقة في تحديد فجوة بحثية تتعلق بمدى ممارسة القيادات الإدارية العليا للعمليات الإدارية في السياق اليمني، حيث تركزت معظم الدراسات السابقة على المستويات الإدارية الوسطى والدنيا. كما ساعدت في بناء أداة الدراسة الحالية وتحديد أهم المتغيرات ذات العلاقة.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تتميز هذه الدراسة من حيث المكان الذي أجريت فيه، في ديوان عام وزارة التربية والتعليم عدن، وتعدُّ هذه الدراسة من أول الدراسات التي درست ممارسة العمليات الإدارية من القيادات الإدارية العليا في الوزارة.

2. تتميز هذه الدراسة بأنها استخدمت أكثر من وظيفة من وظائف العمليات الإدارية في ديوان وزارة التربية والتعليم عدن التي لم يسبق لأي باحث في دراستها على حد علم الباحث.

الجانب النظري للدراسة: تعدُّ الإدارة ضرورة أساسية في أنواع المنظمات والمؤسسات جميعاً، فهي تشكل الإطار الذي تُنظم فيه الجهود وتُنسق من خلاله الموارد بغية تحقيق الأهداف المنشودة. وتكمن أهمية الإدارة في كونها الوسيلة التي تُحقق بها المؤسسات أهدافها بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة ((Robbins & Coulter, 2022, p. 7)).

تعريف الإدارة: إن وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وفي الإدارة بصفة خاصة من الأمور الصعبة الشائكة؛ لأن الإنسان بطبعه كائن ديناميكي ومتطور ومتغير، بالإضافة إلى التأخير الكبير في الاهتمام بعلم الإدارة وبنائها النظري، وتعدد العلوم التي تدرس الإدارة وكل علم أو مدرسة تدرس الإدارة من الزاوية الخاصة بها وبالتالي تتعدد التعريفات وفيما يلي بعض منها:

أما "تايلور" أبو الإدارة العلمية فيعرفها على أنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد على أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرائق وأرخص التكاليف"؛ أي إن الإدارة فن وقيادة وتوجيه جماعة من الناس نحو القيام بأعمال بشكل أسرع وأنسب وأقل تكلفة. (أبو عزام، 2020م، ص14). "وتعرف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد" (أبو النصر، 2007م، ص21).

أهمية الإدارة: للإدارة أهمية كبيرة في مجالات الحياة جميعاً، وتبرز أهمية الإدارة في أوجه عديدة، من أبرزها ما يلي: (عليان، 2008م، ص14، 15).

- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، التي منها الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية.

- قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها.

- تحقيق الاستقرار وذلك بمواكبة التطور والتكيف بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة.

- تحقيق العدالة والحوافز للأفراد.

- وسيلة من وسائل تطور الشخصية الوظيفية للأفراد وجعلها أكثر فاعلية وانسجاماً مع طبيعة العمل.

- رفع مستوى الأداء المؤسسي بتقليل الفاقد وتحسين الكفاءة. ((Robbins & Coulter, 2022, P28)).

مفهوم الإدارة التربوية: تُعدُّ الإدارة التربوية المدخل الأساس لتطوير التعليم؛ وتجويد مخرجاته، فلم تعد الإدارة التربوية غاية في حد ذاتها؛ بل أصبحت وسيلة لغاية هدفها تحقيق العملية التربوية تحقيقاً وظيفياً، لذلك فقد اتسع مفهوم الإدارة التربوية ليشمل كل ما يتصل بالطلاب وأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية والمناهج وطرائق التدريس والنشاطات المنهجية وغير المنهجية إضافة إلى تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، فلم تعد الإدارة التربوية عملية روتينية لتسيير شؤون المدرسة بل أصبحت عملية تهدف إلى توفير الظروف والإمكانات التي تسهم وتساعد على تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة التربوية. (سمارة، 2007م، ص13).

أهمية الإدارة التربوية: ذهب عديد من الباحثين إلى أن أهمية الإدارة التربوية تتلخص فيما يلي:

1. كونها إحدى الأدوات الرئيسية في نجاح وتقديم النظام التربوي بكامله والمرهونة بجودة الإدارة وقدرتها على القيام بمهامها.

2. الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم.

3. التطور الكبير والسريع في التقنيات والاتصالات وتفجر المعارف والمعلومات.

4. دورها في ترجمة الأهداف التعليمية والفلسفة التربوية إلى واقع عملي؛ لكونها متصلة بالتعليم الذي يعد أداة أساسية من أدوات تحقيق الأهداف القومية. (العبادي، 2012م، ص23، 24، 22).

خصائص الإدارة التربوية: في ضوء المهمات والوظائف والمسؤوليات العديدة للإدارة التربوية فإن لها من الخصائص، التي تميزها عن غيرها من مجالات الإدارة العامة الأخرى، ومن هذه الخصائص: (الأغا، وعساف، 2015م، ص46:45)

1. هي عملية تقنية تكنولوجية: تعد الوجه الحضاري للتربية نتيجة لاستخدام أساليب وتقنيات حديثة في البحث والتجريب والتخطيط والتقييم وغيرها من العمليات.

2. عملية إنتاجية: فهي تهدف إلى إحداث نمو متكامل وشامل في الفرد في النواحي جميعاً العقلية والجسمية والانفعالية والاجتماعية وتنميتها بما يعود بالفائدة على خدمة المجتمع وتطوره.

3. عملية إنسانية: فهي بالإضافة لاستثمار الإمكانيات المادية فهي تتعامل مع العاملين جميعاً بإنسانية من إقامة العلاقات الإنسانية معهم وتلبية احتياجاتهم المعنوية وتوفير ظروف معنوية ملائمة لنجاح العمل.

4. عملية نظامية: فهي نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته بالإضافة إلى استخدام التغذية الراجعة للتحسين والتطوير.

5. عملية قيادية: فهي تتطلب توفير قيادة حكيمة واعية قادرة على اتخاذ القرارات اتخاذاً سليماً في المجال التربوي وقادرة على الابتكار والتجديد.

6. حاجتها إلى التأهيل والتدريب المستمر.

7. التركيز على النوعية بتوفير كفاءات وقدرات لدى أفرادها تؤهلهم لإحداث التغييرات المطلوبة والحصول على نوعيات متميزة من الطلاب القادرين على حمل الأمانة لخدمة المستقبل.

8. تعدد وتشابك وظائفها نظراً لكثرة العمليات التي تقوم بها لوجود تداخل في التوصيف الوظيفي والمهام الإدارية بين المستويات المختلفة.

9. صعوبة تقويم المخرجات التربوية: نظراً لتعدد السلوك الإنساني وصعوبة قياس التغييرات فيه يؤدي إلى صعوبة عملية تقويم النتائج.

10. صعوبة التنبؤ بنتائج النظام التربوي؛ إذ يصعب التنبؤ والتوقع للسلوكيات والنتائج المستقبلية لكثرة العوامل المؤثرة في هذه النتائج.

11. المتابعة المستمرة: تحتاج الأنشطة التربوية والمدرسية والتعليمية والمعلمين والطلاب إلى متابعة مستمرة من الإدارة التربوية لتحديد صعوبات العمل بوضوح من أجل تحديد طرائق العلاج المناسبة.

12. ديناميكية في العمل: نظراً لتغير حاجات الأفراد المادية والمعنوية ونتيجة للتطور الحضاري والتكنولوجي يتطلب من الإدارة التربوية المزيد من الديناميكية والقدرة على متابعة التغيير والتطوير الحادث في مجالات التربية.

مفهوم القيادة: كذلك عرفت القيادة بأنها: "عملية فيها يؤثر فرد في مجموعة من الأفراد؛ لتحقيق هدف مشترك" (هاوس، 2006م، ص20)، أيضاً عرفت بأنها: "علاقة تبادل للسلطة والمصالح المشتركة بين أولئك الذين اختاروا بأن يقودوا وأولئك الذين قرروا أن يتبعونهم" (عياصرة، 2006م، ص34). ويعرفها (عبوي)، بأنها: "عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة" (عبوي، 2007م، ص11).

خصائص القيادة:

1. الرؤية الإستراتيجية: حيث تمتلك القيادات العليا القدرة على استشراق المستقبل ووضع خطط طويلة الأمد ((Northouse, 2016, p. 18)

2. القدرة على اتخاذ القرار: وخاصة في الأوضاع المعقدة أو في بيئات تتسم بعدم الاستقرار.

3. التمكين الإداري: إذ تشجع القيادات الناجحة مشاركة المستويات الأدنى في صنع القرار والتنفيذ (Glickman, et al, 2018, p. 103)

4. القيادة هدف حيوي، وعلى ذلك فمن واجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا من أجل تحقيق الأهداف.

5. القيادة تعاون، وعلى القائد أن يعمل على بث هذه الروح بين أفراد جماعته. (ربيع، 2006م، ص138).

العمليات الإدارية:

مفهوم العمليات الإدارية: العمليات الإدارية: هي الطريقة المنتظمة للقيام بالأعمال التربوية، التي يمكن تحليلها ووضعها من عناصرها، وفي علم الإدارة فهي تتكون من وظائف إدارية عديدة متداخلة تتكون من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم. (أندراوس، رامي جمال، وآخرون، 2013م، ص205).

أولاً: التخطيط الإداري: يُعد التخطيط أول وظيفة من وظائف العملية الإدارية، التي تسبق بقية الوظائف الإدارية الأخرى وتمهد لها، وهي حجر الأساس للقيام بأداء النشاطات والفعاليات الإدارية المختلفة، ويتعدى القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتنسيق ورقابة مالم يوجد تخطيط سليم لأنشطة هذه الإدارة. والتخطيط عملية مارسها الجماعات والمجتمعات البشرية منذ القدم بأشكال وأنماط بدائية مختلفة بحسب مقتضيات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات، التي يتوقع حدوثها في المستقبل لتجنب المخاطر ومواجهة المشكلات. (بن دهيض، 2005م، ص159).

مفهوم التخطيط: يعرف التخطيط بأنه: " الوظيفة الإدارية التي تتضمن تقرير ما يجب عمله؛ فهو يتضمن تقرير الأهداف والسياسات والإجراءات وغير ذلك من الخطط، التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة؛ أي: هو أسلوب علمي وعملي يحدد الأهداف ويرسم الطريق لتحقيقها في ضوء الإمكانيات المتاحة". (العبادي، 2012م، ص50).

التخطيط التربوي: يعرف التخطيط التربوي بأنه: "عملية تحديد الإطار العام للأعمال المطلوبة، أو الأغراض المنشودة للمؤسسات التربوية وكذلك الوسائل التعليمية والإدارية والبحثية والخدمية اللازمة لتنفيذها في سبيل تحقيق الأهداف التربوية". (العبادي، 2012م، ص50).

ثانياً: التنظيم الإداري: مفهوم التنظيم: تعني وظيفة التنظيم القيام بتحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة سابقاً في التخطيط ثم تجميع هذه الأنشطة في شكل إدارات وأقسام وبعد ذلك تحدد السلطات والمسؤوليات للقيام بإنجاز هذه الأنشطة مع تحديد العلاقات التنظيمية بين أفراد التنظيم ومستوياته المختلفة. (المغربي، 2014م، ص88).

ثالثاً: مفهوم التوجيه الإداري: هو العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام المطلوبة منهم، من أسلوب قيادي يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها، باستخدام نوع من الاتصال الفعال، الذي يساعد على تحفيز العاملين وتنسيق جهودهم لتحقيق الهدف المشترك وتقييم أدائهم. (الشيايب، 2022م، ص527).

رابعاً: الرقابة الإدارية: ويمكن تعريف الرقابة بأنها قياس الأداء وتصحيحه، وبمعنى آخر الرقابة هي التأكد من أن ما تم إنجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم بما في ذلك تحديد للانحرافات إن وجدت مع أسبابها وطرائق علاجها. (عيسى، وسعيد، 2018م، ص44).

خامساً: التقويم الإداري: مفهوم التقويم الإداري: عرفت (الخطيب وآخرون)، التقويم الإداري: بأنه يتضمن كافة الإجراءات العملية، التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهد لتحقيق الأهداف التربوية في ضوء ما اتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط سابق، والحكم على مدى فعالية هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء والوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية. (الخطيب، وآخرون، 2003م، ص233).

الجانب التطبيقي للدراسة اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويعدُّ هذا المنهج الأكثر تناسباً مع هذا النوع من الأبحاث الاجتماعية والإنسانية؛ إذ يساعد في تحقيق أفضل النتائج المراد التوصل إليها؛ وذلك بعد جمع البيانات وتبويبها ومعالجتها إحصائياً؛ سعياً لتحقيق أهداف الدراسة.

مصادر جمع البيانات والمعلومات: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، هما: المصادر الميدانية والمصادر الوثائقية

ثانياً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مديري العموم ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام جميعاً في ديوان عام وزارة التربية والتعليم، البالغ عددهم: (156) فرداً، موزعين بين: (41) مديراً عاماً، و(75) مدير إدارة، و(40) رئيس قسم، على وفق إحصائية الإدارة العامة للموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم محافظة عدن العام 2023م.

جدول: (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الوظيفة	مديرو عموم		مديرو إدارة		رؤساء أقسام		الإجمالي
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
العدد	41	26.3	75	48.1	40	25.6	156

المصدر: الإدارة العامة للموارد البشرية في الوزارة 2023م.

ثالثاً: عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من مفردات المجتمع الأصلي للدراسة جميعاً، البالغ عددهم (156) فرداً، وعند توزيع الباحث استبانة الدراسة حصل على استجابة: (147) فرداً، موزعين بين: (37) فرداً من مديري العموم و(73) فرداً من الإدارات، و(37) فرداً من رؤساء الأقسام، وبعد استكمال عملية التوزيع وإعطائهم المدة الزمنية الكافية للإجابة، استعديت (131) استبانة، بنسبة: (89.1%)، من إجمالي الاستبانات الموزعة، وبنسبة: (84%) من إجمالي عينة المجتمع الأصلي للدراسة، وكانت الصالحة منها للتحليل: (125) استبانة، بنسبة (85%) من إجمالي الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة، وبنسبة: (95.42%)، من إجمالي الاستبانات المسترجعة، والاستبانات غير الصالحة للتحليل: (6) استبانة، وبنسبة: (4.1%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وبنسبة: (4.58%)، من إجمالي الاستبانات المسترجعة، وبهذا تكونت عينة الدراسة الفعلية من (125) فرداً، موزعين كما يتضح في الجدول الآتي:

جدول: (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة ونسبتهم من المجتمع

الوظيفة	مديرو عموم		مديرو إدارة		رؤساء أقسام		الإجمالي
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
العدد	35	94.6%	60	82.2%	30	81%	125

المصدر: استبانة الدراسة.

يتبين من الجدول السابق رقم (2) أن عدد مديري العموم: (35) مديراً ومديرة، بنسبة: (85.4%) من إجمالي عددهم في مجتمع مديري العموم، وبنسبة (28%) من إجمالي عينة الدراسة؛ أما مديري الإدارات فقد بلغ عددهم: (60) مديراً ومديرة، بنسبة (80%) من إجمالي عددهم في مجتمع مديري الإدارات، وبنسبة (48%) من إجمالي عينة الدراسة، وأخيراً بلغ عدد رؤساء الأقسام في العينة: (30) رئيساً للقسم ورئيسة، بنسبة: (75%) من إجمالي عددهم في مجتمع رؤساء الأقسام، وبنسبة: (24%) من إجمالي عينة الدراسة؛ وبذلك يكون مجموع أفراد عينة الدراسة الفعليين: (125) فرداً، بنسبة: (80.1%) من مجتمع الدراسة.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة: توزعت عينة الدراسة على وفق خصائصها الديموغرافية المحددة تبعاً لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في: (النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) كالآتي:

أ- من حيث متغير النوع:

جدول: (3) يبين توزيع أفراد العينة على وفق متغير النوع:

النوع	العدد	النسبة من العينة
ذكر	87	69.6%
أنثى	38	30.4%
المجموع	125	100%

المصدر: استبانة الدراسة.

يتبين من الجدول: رقم (3)، أن عدد أفراد العينة من الذكور: (87) فرداً، وبنسبة مئوية: (69.6%)، في حين بلغ عدد الإناث: (38) فرداً، وبنسبة مئوية: (30.4%)، وبذلك يكون مجموع أفراد العينة كاملة: (125) فرداً، بنسبة مئوية: (100%)، والشكل الآتي يوضح ذلك:

ب- من حيث متغير المسمى الوظيفي:

جدول: (4) يبين توزيع أفراد العينة على وفق متغير المسمى الوظيفي:

النسبة من العينة	العدد	المسمى الوظيفي
28%	35	مدير عام
48%	60	مدير إدارة
24%	30	رئيس قسم
100%	125	المجموع

المصدر: استبانة الدراسة.

يتبين من الجدول: (4)، أن عدد أفراد العينة الذين يشغلون وظيفة مدير عام: (35) فرداً، بنسبة مئوية: (28%)، في حين بلغ عدد مديري الإدارات: (60) فرداً، وبنسبة مئوية (48%)، وأخيراً بلغ عدد الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم: (30) فرداً، بنسبة (24%)، وبذلك يكون مجموع أفراد العينة كاملة: (125) فرداً، بنسبة مئوية (100%)، والشكل الآتي يوضح ذلك:

ج- من حيث متغير المؤهل العلمي:

جدول: (5) يبين توزيع أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي

النسبة من العينة	العدد	المؤهل العلمي
12%	15	أقل من بكالوريوس
43.2%	54	بكالوريوس
33.6%	42	ماجستير
11.2%	14	دكتوراه
100%	125	مجموع

المصدر: استبانة الدراسة.

يتبين من الجدول رقم: (5)، أن توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي بلغ في مستوى أقل من بكالوريوس: (15) فرداً، وبنسبة مئوية بلغت: (12%)، وفي مستوى البكالوريوس: (54) فرداً، وبنسبة مئوية: (43.2%)، كما بلغ عدد الحاصلين على مؤهل ماجستير: (42) فرداً، وبنسبة مئوية بلغت: (33.6%)، وأخيراً بلغ عدد الحاصلين على مؤهل دكتوراه: (14) فرداً، بنسبة مئوية: (11.2%)، وهكذا يكون عدد أفراد العينة كاملة: (125) فرداً، وبنسبة مئوية: (100%)، والشكل الآتي يوضح توزيع العينة على وفق متغير المؤهل العلمي:

د- من حيث متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول: (6) يبين توزيع أفراد العينة على وفق متغير عدد سنوات الخبرة:

النسبة من العينة	العدد	عدد سنوات الخبرة
18.4%	23	أقل من 5 سنوات
37.6%	47	من 5 إلى 10 سنوات
44%	55	أكثر من 10 سنوات
100%	125	المجموع

المصدر: استبانة الدراسة.

يتبين من الجدول رقم: (6)، أن أفراد العينة ذوي الخبرة في العمل الإداري أقل من: (5) سنوات بلغ عددهم: (23) فرداً، بنسبة مئوية: (18.4%)، في حين بلغ عدد الأفراد من ذوي الخبرة في العمل الإداري من: (5) إلى (10) سنوات: (47) فرداً، وبنسبة مئوية: (37.6%)، وأخيراً بلغ عدد الأفراد من ذوي الخبرة في العمل الإداري أكثر من 10 سنوات: (55) فرداً، وبنسبة مئوية (44%)، وبذلك يكون مجموع أفراد العينة كاملة (125) فرداً، وبنسبة مئوية: (100%).

تعدُّ الاستبانة هي الأداة المناسبة لهذا الغرض للدراسة الحالية، وفيما يلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة الميدانية والإجراءات، التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدقها وثباتها.

خطوات بناء الأداة: بعد نزول الباحثة في زيارات ميدانية إلى ديوان عام الوزارة ومقابلة بعض قياداتها والاطلاع على إجراءات سير الأعمال اليومية عن قرب، وبالإضافة إلى مراجعة القوانين واللوائح المنظمة للعمل، وعلى أدبيات الدراسات السابقة، وصمم الباحثة الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تضمنت قسمين هما كالآتي:

أ- القسم الأول: يحتوي معلومات عامة تتعلق بأفراد عينة الدراسة، التي تشمل متغيرات الدراسة: (النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

ب- القسم الثاني: يشتمل خمس مجالات وفقرات كل مجال وفق مقياس ليكارت الخماسي للحكم على الفقرات جميعاً، (عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً) غطت متطلبات هذه الدراسة، والموضحة في الآتي:

- المجال الأول: التخطيط الإداري، ويتضمن هذا المجال (16) فقرة.

- المجال الثاني: التنظيم الإداري، ويتضمن هذا المجال (18) فقرة.

- المجال الثالث: التوجيه الإداري، ويتضمن هذا المجال (16) فقرة.
 - المجال الرابع: الرقابة الإدارية، ويتضمن هذا المجال (13) فقرة.
 - المجال الخامس: التقويم الإداري، ويتضمن هذا المجال (10) فقرة.
- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:**

أ - الصدق الظاهري: غرّضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية، من جامعات عدن وحضرموت وأبين وتعرز وسيئون ولحج، بلغ عددهم: (14) محكمًا.

ب - صدق الاتساق الداخلي بين فقرات ومجالات أداة الدراسة:

جدول: (7) يبين درجات ارتباط الفقرات ببعضها وبالمجال الذي تنتمي إليه

المجال الأول	المجال الثاني	3	**0.59	5	**0.71
الفقرات	الارتباط	1	**0.56	4	**0.66
1	**0.69	2	**0.63	5	**0.69
2	**0.67	3	**0.66	6	**0.65
3	**0.53	4	**0.72	7	**0.71
4	**0.63	5	**0.68	8	**0.61
5	**0.55	6	**0.78	9	**0.56
6	**0.58	7	**0.72	10	**0.72
7	**0.51	8	**0.67	11	**0.59
8	**0.55	9	**0.59	12	**0.67
9	**0.52	10	**0.78	13	**0.69
10	**0.54	11	**0.66	14	**0.72
11	**0.60	12	**0.56	15	**0.67
12	**0.50	13	*0.44	16	**0.77
13	**0.52	14	**0.65	المجال الرابع	
14	**0.54	15	**0.63	1	**0.63
15	**0.58	المجال الثالث		2	**0.64
16	**0.54	1	**0.62	3	**0.67
—	—	2	**0.60	4	**0.69
—	—	3	**0.62	5	**0.67
—	—	4	**0.60	6	**0.61
—	—	5	**0.62	7	**0.64
—	—	6	**0.51	8	**0.61
—	—	7	**0.64	9	**0.67
—	—	8	**0.67	10	**0.62
—	—	9	**0.64	11	**0.59
—	—	10	**0.62	12	**0.74
—	—	11	**0.78	13	**0.63
—	—	12	**0.56	14	**0.49
—	—	13	*0.44	15	**0.51
—	—	14	**0.72	16	**0.65
—	—	15	**0.67	17	**0.51
—	—	16	**0.77	18	**0.65
—	—	17	**0.51	19	**0.51
—	—	18	**0.65	20	**0.65
—	—	19	**0.51	21	**0.51
—	—	20	**0.65	22	**0.65
—	—	21	**0.51	23	**0.51
—	—	22	**0.65	24	**0.65
—	—	23	**0.51	25	**0.51
—	—	24	**0.65	26	**0.65
—	—	25	**0.51	27	**0.51
—	—	26	**0.65	28	**0.65
—	—	27	**0.51	29	**0.51
—	—	28	**0.65	30	**0.65
—	—	29	**0.51	31	**0.51
—	—	30	**0.65	32	**0.65
—	—	31	**0.51	33	**0.51
—	—	32	**0.65	34	**0.65
—	—	33	**0.51	35	**0.51
—	—	34	**0.65	36	**0.65
—	—	35	**0.51	37	**0.51
—	—	36	**0.65	38	**0.65
—	—	37	**0.51	39	**0.51
—	—	38	**0.65	40	**0.65
—	—	39	**0.51	41	**0.51
—	—	40	**0.65	42	**0.65
—	—	41	**0.51	43	**0.51
—	—	42	**0.65	44	**0.65
—	—	43	**0.51	45	**0.51
—	—	44	**0.65	46	**0.65
—	—	45	**0.51	47	**0.51
—	—	46	**0.65	48	**0.65
—	—	47	**0.51	49	**0.51
—	—	48	**0.65	50	**0.65
—	—	49	**0.51	51	**0.51
—	—	50	**0.65	52	**0.65
—	—	51	**0.51	53	**0.51
—	—	52	**0.65	54	**0.65
—	—	53	**0.51	55	**0.51
—	—	54	**0.65	56	**0.65
—	—	55	**0.51	57	**0.51
—	—	56	**0.65	58	**0.65
—	—	57	**0.51	59	**0.51
—	—	58	**0.65	60	**0.65
—	—	59	**0.51	61	**0.51
—	—	60	**0.65	62	**0.65
—	—	61	**0.51	63	**0.51
—	—	62	**0.65	64	**0.65
—	—	63	**0.51	65	**0.51
—	—	64	**0.65	66	**0.65
—	—	65	**0.51	67	**0.51
—	—	66	**0.65	68	**0.65
—	—	67	**0.51	69	**0.51
—	—	68	**0.65	70	**0.65
—	—	69	**0.51	71	**0.51
—	—	70	**0.65	72	**0.65
—	—	71	**0.51	73	**0.51
—	—	72	**0.65	74	**0.65
—	—	73	**0.51	75	**0.51
—	—	74	**0.65	76	**0.65
—	—	75	**0.51	77	**0.51
—	—	76	**0.65	78	**0.65
—	—	77	**0.51	79	**0.51
—	—	78	**0.65	80	**0.65
—	—	79	**0.51	81	**0.51
—	—	80	**0.65	82	**0.65
—	—	81	**0.51	83	**0.51
—	—	82	**0.65	84	**0.65
—	—	83	**0.51	85	**0.51
—	—	84	**0.65	86	**0.65
—	—	85	**0.51	87	**0.51
—	—	86	**0.65	88	**0.65
—	—	87	**0.51	89	**0.51
—	—	88	**0.65	90	**0.65
—	—	89	**0.51	91	**0.51
—	—	90	**0.65	92	**0.65
—	—	91	**0.51	93	**0.51
—	—	92	**0.65	94	**0.65
—	—	93	**0.51	95	**0.51
—	—	94	**0.65	96	**0.65
—	—	95	**0.51	97	**0.51
—	—	96	**0.65	98	**0.65
—	—	97	**0.51	99	**0.51
—	—	98	**0.65	100	**0.65
—	—	99	**0.51	101	**0.51
—	—	100	**0.65	102	**0.65
—	—	101	**0.51	103	**0.51
—	—	102	**0.65	104	**0.65
—	—	103	**0.51	105	**0.51
—	—	104	**0.65	106	**0.65
—	—	105	**0.51	107	**0.51
—	—	106	**0.65	108	**0.65
—	—	107	**0.51	109	**0.51
—	—	108	**0.65	110	**0.65
—	—	109	**0.51	111	**0.51
—	—	110	**0.65	112	**0.65
—	—	111	**0.51	113	**0.51
—	—	112	**0.65	114	**0.65
—	—	113	**0.51	115	**0.51
—	—	114	**0.65	116	**0.65
—	—	115	**0.51	117	**0.51
—	—	116	**0.65	118	**0.65
—	—	117	**0.51	119	**0.51
—	—	118	**0.65	120	**0.65
—	—	119	**0.51	121	**0.51
—	—	120	**0.65	122	**0.65
—	—	121	**0.51	123	**0.51
—	—	122	**0.65	124	**0.65
—	—	123	**0.51	125	**0.51
—	—	124	**0.65	126	**0.65
—	—	125	**0.51	127	**0.51
—	—	126	**0.65	128	**0.65
—	—	127	**0.51	129	**0.51
—	—	128	**0.65	130	**0.65
—	—	129	**0.51	131	**0.51
—	—	130	**0.65	132	**0.65
—	—	131	**0.51	133	**0.51
—	—	132	**0.65	134	**0.65
—	—	133	**0.51	135	**0.51
—	—	134	**0.65	136	**0.65
—	—	135	**0.51	137	**0.51
—	—	136	**0.65	138	**0.65
—	—	137	**0.51	139	**0.51
—	—	138	**0.65	140	**0.65
—	—	139	**0.51	141	**0.51
—	—	140	**0.65	142	**0.65
—	—	141	**0.51	143	**0.51
—	—	142	**0.65	144	**0.65
—	—	143	**0.51	145	**0.51
—	—	144	**0.65	146	**0.65
—	—	145	**0.51	147	**0.51
—	—	146	**0.65	148	**0.65
—	—	147	**0.51	149	**0.51
—	—	148	**0.65	150	**0.65
—	—	149	**0.51	151	**0.51
—	—	150	**0.65	152	**0.65
—	—	151	**0.51	153	**0.51
—	—	152	**0.65	154	**0.65
—	—	153	**0.51	155	**0.51
—	—	154	**0.65	156	**0.65
—	—	155	**0.51	157	**0.51
—	—	156	**0.65	158	**0.65
—	—	157	**0.51	159	**0.51
—	—	158	**0.65	160	**0.65
—	—	159	**0.51	161	**0.51
—	—	160	**0.65	162	**0.65
—	—	161	**0.51	163	**0.51
—	—	162	**0.65	164	**0.65
—	—	163	**0.51	165	**0.51
—	—	164	**0.65	166	**0.65
—	—	165	**0.51	167	**0.51
—	—	166	**0.65	168	**0.65
—	—	167	**0.51	169	**0.51
—	—	168	**0.65	170	**0.65
—	—	169	**0.51	171	**0.51
—	—	170	**0.65	172	**0.65
—	—	171	**0.51	173	**0.51
—	—	172	**0.65	174	**0.65
—	—	173	**0.51	175	**0.51
—	—	174	**0.65	176	**0.65
—	—	175	**0.51	177	**0.51
—	—	176	**0.65	178	**0.65
—	—	177	**0.51	179	**0.51
—	—	178	**0.65	180	**0.65
—	—	179	**0.51	181	**0.51
—	—	180	**0.65	182	**0.65
—	—	181	**0.51	183	**0.51
—	—	182	**0.65	184	**0.65
—	—	183	**0.51	185	**0.51
—	—	184	**0.65	186	**0.65
—	—	185	**0.51	187	**0.51
—	—	186	**0.65	188	**0.65
—	—	187	**0.51	189	**0.51
—	—	188	**0.65	190	**0.65
—	—	189	**0.51	191	**0.51
—	—	190	**0.65	192	**0.65
—	—	191	**0.51	193	**0.51
—	—	192	**0.65	194	**0.65
—	—	193	**0.51	195	**0.51
—	—	194	**0.65	196	**0.65
—	—	195	**0.51	197	**0.51
—	—	196	**0.65	198	**0.65
—	—	197	**0.51	199	**0.51
—	—	198	**0.65	200	**0.65
—	—	199	**0.51	201	**0.51
—	—	200	**0.65	202	**0.65
—	—	201	**0.51	203	**0.51
—	—	202	**0.65	204	**0.65
—	—	203	**0.51	205	**0.51
—	—	204	**0.65	206	**0.65
—	—	205	**0.51	207	**0.51
—	—	206	**0.65	208	**0.65
—	—	207	**0.51	209	**0.51
—	—	208	**0.65	210	**0.65
—	—	209	**0.51	211	**0.51
—	—	210	**0.65	212	**0.65
—	—	211	**0.51	213	**0.51
—	—	212	**0.65	214	**0.65
—	—	213	**0.51	215	**0.51
—	—	214	**0.65	216	**0.65
—	—	215	**0.51	217	**0

جدول: (9) يبين ملخص نتائج مجالات الاستبانة عموماً:

م	مجالات الاستبانة	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الممارسة
1	المجال الأول: التخطيط الإداري	2.81	0.721	56.2	متوسطة
2	المجال الثاني: التنظيم الإداري	2.73	0.794	54.6	متوسطة
3	المجال الثالث: التوجيه الإداري	2.83	0.774	56.6	متوسطة
4	المجال الرابع: الرقابة الإدارية	2.62	0.882	52.4	متوسطة
5	المجال الخامس: التقويم الإداري	2.61	0.864	52.2	متوسطة
	العمليات الإدارية إجمالاً	2.73	0.744	54.6	متوسطة

يتضح من الجدول رقم: (10) أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم للعمليات الإدارية: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقويم)، كلياً قد حصلت على درجة ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسطة حسابي قيمته (2.73)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادات الإدارية بديوان عام الوزارة، يمارسون الوظائف الإدارية بدرجة متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن عدداً منهم ليسوا مختصين في الإدارة التربوية، ويمكن أن تفسر هذه النتيجة إلى قلة الدورات التدريبية في مجال العمليات الإدارية للتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقويم، وأن درجة إدراكهم لهذه الوظائف لم ترتق إلى المستوى المطلوب على الرغم من المكانة العالية، التي تحظى بها هذه القيادات العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم.

الإجابة عن الأسئلة الفرعية:

درجة ممارسة القيادات الإدارية بديوان عام الوزارة لعملية التخطيط الإداري؟

جدول رقم (10) متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي

لفقرات التخطيط الإداري مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرات	الترتيب الأصلي	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الممارسة
1	تحدد القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة الخطط والأهداف المراد تحقيقها.	1	3.11	0.85	62.2%	متوسطة
2	تضع القيادات الإدارية العليا في الوزارة خططها على وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.	10	2.95	0.94	59%	متوسطة
3	تضع القيادات الإدارية العليا في الوزارة خطط واقعية قابلة للتنفيذ.	16	2.94	0.88	58.8%	متوسطة
4	تعتمد القيادات الإدارية العليا في الوزارة مبدأ الأولويات عند صياغة أهداف الخطة.	13	2.91	0.95	58.2%	متوسطة
5	تجمع القيادات الإدارية العليا في الوزارة المعلومات والإحصاءات الدقيقة لعملية التخطيط.	3	2.90	0.95	58%	متوسطة
6	تحدد القيادات الإدارية العليا في الوزارة مراحل التخطيط بوضوح على وفق إجراءات زمنية محددة.	6	2.87	0.92	57.4%	متوسطة
7	تراعي القيادات الإدارية العليا في الوزارة المرونة في عملية التخطيط لمواكبة متطلبات المستقبل.	5	2.86	0.98	57.2%	متوسطة
8	تشرك القيادات الإدارية العليا في الوزارة المرؤوسين في تخطيط العمل التربوي والتعليمي بالوزارة.	14	2.81	1.02	56.2%	متوسطة
9	تمتلك القيادات الإدارية العليا في الوزارة القدرة على وضع الخطط لمواجهة الأزمات الطارئة.	7	2.78	0.98	55.6%	متوسطة
10	تضع القيادات الإدارية العليا في الوزارة المعايير التي تستخدم في تقييم الإنجاز الذي سوف يتحقق.	9	2.78	1.00	55.6%	متوسطة
11	ترسم القيادات الإدارية العليا في الوزارة السياسات العامة على وفق الفلسفة التربوية.	8	2.76	0.97	55.2%	متوسطة
12	تحدد القيادات الإدارية العليا في الوزارة البدائل الممكنة عند إعداد الخطط.	4	2.75	0.93	55%	متوسطة
13	تستفيد القيادات الإدارية العليا في الوزارة من تقييم الخطط السابقة ونتائجها.	15	2.71	0.94	54.2%	متوسطة
14	تمتلك القيادات الإدارية العليا في الوزارة الدقة في عملية التنبؤ للتخطيط.	2	2.65	0.87	53%	متوسطة
15	تتابع القيادات الإدارية العليا في الوزارة مستوى تنفيذ الخطط لمعرفة نواحي القصور.	11	2.62	0.91	52.4%	متوسطة
16	تواكب القيادات الإدارية العليا في الوزارة التطورات العلمية والتقنية الحديثة في مجال التخطيط.	12	2.54	0.97	50.8%	منخفضة
	المتوسط العام	—	2.81	0.72	56.2%	متوسطة

يتضح من الجدول رقم: (11) أن الدرجة العامة لمجال التخطيط الإداري جاءت (متوسطة)، بمتوسط حسابي: (2.81)؛ أي: إن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام الوزارة لعملية التخطيط الإداري، تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك

إلى كون وظيفة التخطيط تقع في مقدمة الوظائف الإدارية وعليها يترتب نجاح الوظائف الأخرى من عدمه لكن المؤشر العام لإدراك القيادات الإدارية العليا لم يكن بحسب مستوى الطموح، ولعلّ السبب في ذلك يعود إلى جملة من الأسباب تقع في مقدمتها تدني التأهيل لمعظم القادة الإداريين في ديوان عام الوزارة في مجال التخطيط عمومًا والتخطيط الإستراتيجي خصوصًا بالإضافة إلى ضعف معرفة الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية العليا في مجال التخطيط، وقد يكون للموارد المالية أثر بالغ جراء آثار الحرب في اليمن منذ 2015م. ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام الوزارة لعملية التنظيم الإداري؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي، لإيجاد درجة الممارسة لفقرات المجال الثاني جميعًا، وكانت النتائج كالآتي:

جدول: (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي

لفقرات التنظيم الإداري مرتبة تنازليًا بحسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرات	الترتيب الأصلي	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	درجة الممارسة
1	تمارس القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة مبدأ تفويض السلطة بموجب الأنظمة والقوانين.	7	3.06	1.98	61.2%	متوسطة
2	تنظم القيادات الإدارية العليا في الوزارة قاعدة بيانات ومعلومات موثقة في تعاملاتها الإدارية.	8	3.03	1.03	60.6%	متوسطة
3	تحدد القيادات الإدارية العليا في الوزارة الإجراءات العملية والعلمية لتنفيذ مهمات العمل التنظيمي والإداري.	12	3.02	0.95	60.4%	متوسطة
4	تعمل القيادات الإدارية العليا في الوزارة على وفق هيكل تنظيمي واضح.	1	2.96	1.03	59.2%	متوسطة
5	تزود القيادات الإدارية العليا في الوزارة المسؤولين باللوائح والقوانين والمعلومات لتحسين الأداء.	13	2.93	1.02	58.6%	متوسطة
6	تسعى القيادات الإدارية العليا في الوزارة لتحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية.	9	2.88	0.98	57.6%	متوسطة
7	تعمل القيادات الإدارية العليا في الوزارة على وفق تعليمات إدارية تحدد خطوات إجراءات التعامل مع المستجندات.	11	2.87	0.92	57.4%	متوسطة
8	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد في التعامل مع المشكلات.	10	2.78	0.91	55.6%	متوسطة
9	تحرص القيادات الإدارية العليا في الوزارة على وضع التوصيف الوظيفي الذي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة بالوزارة.	15	2.70	1.14	54%	متوسطة
10	توظف القيادات الإدارية العليا في الوزارة التكنولوجيا في تنظيم العمل الإداري وتطويره.	2	2.66	1.00	53.2%	متوسطة
11	تعمل القيادات الإدارية العليا في الوزارة على دراسة الهيكل التنظيمي للوزارة باستمرار وتطويره على وفق متطلبات العمل.	14	2.63	1.11	52.6%	متوسطة
12	تراعي القيادات الإدارية العليا في الوزارة تكافؤ السلطة والمسؤولية في المناصب الإدارية جميعًا.	5	2.46	0.99	49.2%	منخفضة
13	تضع القيادات الإدارية العليا في الوزارة هيكل تنظيمي يمنع الازدواجية والتداخل في الصلاحيات بين الإدارات والأقسام.	6	2.42	1.01	48.4%	منخفضة
14	توفر القيادات الإدارية العليا في الوزارة مناخًا تنظيميًا يحفز على الإبداع وتقبل التغيير.	4	2.28	0.99	45.6%	منخفضة
15	تختار القيادات الإدارية العليا في الوزارة الرجل المناسب في المكان المناسب.	3	2.28	1.05	45.6%	منخفضة
المتوسط العام		—	2.73	0.79	54.6%	متوسطة

يتضح من الجدول رقم: (12) أن الدرجة العامة لمجال التنظيم الإداري: (متوسطة)، بمتوسط حسابي: (2.73)؛ أي: إن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام الوزارة لوظيفة التنظيم الإداري، تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن ممارسات القيادات الإدارية العليا بديوان عام الوزارة لعملية التنظيم جاءت متقاربة مع الدرجة العامة لعملية التخطيط وهذا مؤشر على أن إدراك القيادات الإدارية العليا في ديوان الوزارة، تضع هذه الوظيفة كسابقتها على الرغم من أهمية هذه الوظيفة في توزيع الأعمال على الوحدات والدوائر والأفراد، والتنسيق بينهم لإنجاز هذه المهام والواجبات، ويبدو أن هذه القيادات لم تُدرّب جيدًا على ممارسة مهامهم التنظيمية الممارسة المناسبة؛ فهم يفتقرون إلى التنسيق بين الأقسام والدوائر في ديوان الوزارة؛ وذلك قد يترتب عليه الإخفاق في تنفيذ الأعمال على الوجه المطلوب.

درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام الوزارة لعملية التوجيه الإداري؟

جدول: (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي

لفقرات التوجيه الإداري مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرات	الترتيب الأصلي	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الممارسة
1	تستخدم القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة أسلوب التوجيه الشفوي والمكتوب لتحسين الأداء.	7	3.11	0.96	62.2%	متوسطة
2	تحرص القيادات الإدارية العليا في الوزارة على الاتصال المباشر بالمرؤوسين لضمان تنفيذ المهام.	2	3.00	0.94	60%	متوسطة
3	تصدر القيادات الإدارية العليا في الوزارة التوجيهات اللازمة لتنفيذ الأنشطة والفعاليات لتحقيق الأهداف.	4	2.94	0.85	58.8%	متوسطة
4	توحد القيادات الإدارية العليا في الوزارة مصدر التعليمات للعاملين في الإدارات والدوائر والأقسام.	1	2.94	1.00	58.8%	متوسطة
5	تُسهم القيادات الإدارية العليا في الوزارة بالتنسيق بين الإدارات والدوائر والأقسام.	6	2.91	0.93	58.2%	متوسطة
6	تحرص القيادات الإدارية العليا في الوزارة على أن تكون الأوامر واضحة وفي الوقت المناسب.	3	2.90	0.88	58%	متوسطة
7	تعقد القيادات الإدارية العليا في الوزارة الاجتماعات الدورية بينها وبين المرؤوسين.	10	2.85	1.04	57%	متوسطة
8	تستخدم القيادات الإدارية العليا في الوزارة وسائل متنوعة لتوجيه العاملين كالاتتماعات والنشرات والهاتف.	13	2.85	1.07	57%	متوسطة
9	تراعي القيادات الإدارية العليا في الوزارة العلاقات الإنسانية عند تعاملها مع المرؤوسين.	15	2.82	1.03	56.4%	متوسطة
10	تطلع القيادات الإدارية العليا في الوزارة المرؤوسين على المستجدات الحديثة في مجال عملهم.	9	2.78	1.10	55.6%	متوسطة
11	تتمتع القيادات الإدارية العليا في الوزارة بالقدرة على الإقناع بالفكرة المراد إيصالها للمرؤوسين.	11	2.77	0.92	55.4%	متوسطة
12	تمتلك القيادات الإدارية العليا في الوزارة مهارات التوجيه الفعال لتعزيز العلاقة مع العاملين.	8	2.77	0.96	55.4%	متوسطة
13	تعمل القيادات الإدارية العليا في الوزارة على وفق نظام معلومات دقيق وفعال لتوجيه العاملين.	5	2.72	0.98	54.4%	متوسطة
14	تشجع القيادات الإدارية العليا في الوزارة المرؤوسين على إبداء آرائهم بحرية.	14	2.70	1.06	54%	متوسطة
15	توظف القيادات الإدارية العليا في الوزارة وسائل الاتصال الإلكتروني لتسهيل توجيه المرؤوسين.	12	2.62	1.02	52.4%	متوسطة
16	تحفز القيادات الإدارية العليا في الوزارة المرؤوسين على الإبداع.	16	2.52	1.09	50.4%	منخفضة
المتوسط العام						
			2.83	0.77	56.6%	متوسطة

تضح من الجدول السابق رقم: (13) أن الدرجة العامة للمجال (متوسطة)، بمتوسط حسابي: (2.83)؛ أي: إن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام الوزارة لعملية التوجيه الإداري، تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادات الإدارية بديوان عام الوزارة لم تمارس عملية توجيه العاملين بدرجة فعالة، ومعروف أن إنجاز الأعمال في ديوان عام الوزارة مرهون بالإرشادات والتعليمات الصادرة من الإدارات العليا إلى الدنيا ومن الإدارات الدنيا إلى العاملين، ويكمن هذا الضعف في ممارسة هذه الوظيفة إلى قلة الدورات التدريبية، التي ترشد القيادات إلى توجيه العاملين وإرشادهم إلى تنفيذ الأعمال فضلاً عن افتقار التحفيز المادي والمعنوي للعاملين على الإبداع والابتكار ومنح الفرص الكافية للعاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام الوزارة لعملية الرقابة الإدارية؟

جدول: (13) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي

لفقرات الرقابة الإدارية مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرات	الترتيب الأصلي	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الممارسة
1	تتسم الأنظمة واللوائح والتعليمات الرقابية بالوضوح.	4	2.86	1.01	57.2%	متوسطة
2	تهتم القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة بالعملية الرقابية وربطها بالتخطيط وجودة الأداء.	1	2.75	1.02	55%	متوسطة
3	تحرص القيادات الإدارية العليا في الوزارة على أن تكون أهداف الرقابة واضحة ومحددة بدقة.	3	2.70	1.08	54%	متوسطة
4	تراعي القيادات الإدارية العليا في الوزارة التوقيت المناسب للرقابة لتتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية باستمرار.	7	2.65	1.09	53%	متوسطة

5	تضع القيادات الإدارية العليا في الوزارة آليات وأدوات رقابية مناسبة.	10	2.62	1.05	52.4%	متوسطة
6	تعزز القيادات الإدارية العليا في الوزارة الرقابة والمساءلة الإدارية.	9	2.62	1.10	52.4%	متوسطة
7	تلتزم القيادات الإدارية العليا في الوزارة بالقوانين واللوائح الإدارية عند تنفيذ العملية الرقابية.	5	2.61	1.06	52.2%	متوسطة
8	تضع القيادات الإدارية العليا في الوزارة نظام للتقارير الرقابية قادر على كشف التجاوزات في نظام العمل.	11	2.56	1.08	51.2%	منخفضة
9	تعتمد القيادات الإدارية العليا في الوزارة على نظام معياري للرقابة ومتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف.	8	2.55	0.98	51%	منخفضة
10	تعمل القيادات الإدارية العليا في الوزارة على تطبيق مفاهيم المساءلة والشفافية في عملية الرقابة.	2	2.54	1.02	50.8%	منخفضة
11	توفر القيادات الإدارية العليا في الوزارة الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية لتنفيذ العملية الرقابية.	6	2.52	1.06	50.4%	منخفضة
12	تتلقى القيادات الإدارية العليا في الوزارة التقارير الرقابية في وقتها المناسب.	12	2.49	1.05	49.8%	منخفضة
المتوسط العام		—	2.62	0.88	52.4%	متوسطة

يتضح من الجدول السابق رقم (14)، أن الدرجة العامة للمجال (متوسطة)، بمتوسط حسابي: (2.62)؛ أي: إن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام الوزارة لعملية الرقابة الإدارية، تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك "إلى قلة اهتمام القيادات الإدارية بديوان عام الوزارة لعملية الرقابية الإدارية، التي تقوم وظيفتها على معرفة مدى تحقيق الأعمال وتنفيذها ومطابقتها على وفق ما خطط لها سابقاً، وقد يعود ذلك إلى أن بعض القيادات الإدارية غير متخصصة في المجال الإداري وقصور الدورات التدريبية المستمرة، التي تظهر أهمية الرقابة الإدارية لقياس ما أنجز وأن العمليات الإدارية متداخلة يؤثر بعضها بالآخر.

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام الوزارة لعملية التقويم الإداري؟

جدول: (14) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي

لفقرات التقويم الإداري مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرات	الترتيب الأصلي	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الممارسة
1	تحرص القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة على مقارنة العمل المنجز مع أهداف الخطة.	1	2.91	1.01	58.2%	متوسطة
2	تستخدم القيادات الإدارية العليا في الوزارة أساليب متنوعة في التقويم.	5	2.67	1.02	53.4%	متوسطة
3	تقوم القيادات الإدارية العليا في الوزارة أعمال الموظفين دورياً باستمرار.	2	2.66	0.99	53.2%	متوسطة
4	تشارك القيادة الإدارية العليا في الوزارة المرؤوسين في تقويم أعمالهم وتناقشهم فيه.	4	2.62	0.94	52.4%	متوسطة
5	تحرص القيادات الإدارية العليا أن يكون التقويم شاملاً للأنشطة جميعاً.	3	2.62	1.02	52.4%	متوسطة
6	تستفيد القيادات الإدارية العليا في الوزارة من نتائج التقويم في إعدادها خططها المستقبلية.	8	2.61	1.03	52.2%	متوسطة
7	تضع القيادات الإدارية العليا في الوزارة برامج وأدوات لتقويم أعمال المرؤوسين ومتابعتهم.	10	2.61	1.03	52.4%	متوسطة
8	تهتم القيادات الإدارية العليا في الوزارة بقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع النتائج المتوقعة تحقيقاً.	7	2.53	1.00	50.6%	منخفضة
9	تزود القيادات الإدارية العليا في الوزارة المرؤوسين بتغذية راجعة بعد عملية التقويم.	9	2.50	1.06	50%	منخفضة
10	تعتمد القيادات الإدارية العليا في الوزارة مبدأ العدالة والشفافية في تقويم العاملين.	6	2.34	1.05	46.8%	منخفضة
المتوسط العام		—	2.61	0.86	52.2%	متوسطة

يتضح من الجدول السابق رقم: (15) أن الدرجة العامة للمجال (متوسطة)، بمتوسط حسابي: (2.61)؛ أي: إن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام الوزارة لعملية التقويم الإداري، تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادات الإدارية العليا بديوان عام الوزارة لم تعط مجال التقويم الإداري الاهتمام المطلوب في مجالات العمل المختلفة، وهو المجال الذي يحكم بموجبه على درجة تنفيذ الأعمال من عدمها؛ بل إن التقويم يشمل قياس كل الوظائف السابقة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة؛ ومن ثم يترتب إصدار الأحكام على إيجابيات وسلبيات كل وظيفة والعمل على تحسينها وتطويرها ونقدها، وأن قصور إلمام القيادات بأهمية ذلك، قد يعود إلى كثير من شاغلي الوظائف الإدارية لم يكونوا متخصصين في مجال الإدارة التربوية، ويفتقرون إلى الدورات التدريبية في هذا المجال التي تعزز قيمة التقويم ومعالجة نقاط الضعف وتعزز نواحي القوة.

و- السؤال الثاني السادس: وللإجابة عن هذا السؤال استخدم عدد من الاختبارات الإحصائية المتنوعة لتحليل البيانات واستخراج النتائج، ومن هذه الاختبارات اختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ف)، واختبار شيفيه، على وفق ما يتطلبه كل متغير، وسيعرض الباحث النتائج مفصلة كالآتي:

أ- الفروق على وفق متغير النوع: لإيجاد الفروق على وفق متغير النوع استخدم اختبار (ت) لكونه الأنسب لهذا الغرض، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

جدول: (15) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة بشأن المجالات على وفق متغير النوع:

المجالات	النوع	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الحرية	قيمة (ت)	Sig. المشاهدة	الدلالة
التخطيط الإداري	ذكور	87	2.88	0.711	123	1.721	0.088	غير دالة
	إناث	38	2.64	0.724				
التنظيم الإداري	ذكور	87	2.82	0.709	123	1.984	0.049	دالة
	إناث	38	2.52	0.938				
التوجيه الإداري	ذكور	87	2.93	0.723	123	2.237	0.027	دالة
	إناث	38	2.60	0.845				
الرقابة الإدارية	ذكور	87	2.73	0.796	123	2.136	0.035	دالة
	إناث	38	2.37	1.020				
التقويم الإداري	ذكور	87	2.69	0.786	123	1.679	0.096	غير دالة
	إناث	38	2.41	1.004				
الكلي	ذكور	87	2.83	0.679	123	2.114	0.037	دالة
	إناث	38	2.52	0.846				

*تبلغ قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة: (0.05) (1.97).

أظهرت نتائج اختبار (ت) الموضحة في الجدول السابق رقم: (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المجال الأول وهو مجال: (التخطيط الإداري)، وفي المجال الخامس: (التقويم الإداري)؛ إذ يتضح من الجدول أن قيم (ت) المحسوبة كانت أقل من قيم (ت) الجدولية، كما أن مستويات الدلالة كانت أعلى من (0.05)، وهذا يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية فيها، ويعزو الباحث ذلك إلى وضوح الرؤية أمام القيادات الإدارية العليا بديوان عام الوزارة للجنسين في مجال التخطيط الإداري ومجال التقويم الإداري؛ وذلك يجعلهم لا يختلفون في إدراك مستوى الممارسة لهذه العمليتين وأن المهام والمسؤوليات المناطة بهم واحدة.

في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بقية المجالات: (التنظيم، والتوجيه، والرقابة)، وفي الاستبانة عمومًا؛ إذ يتضح أن قيم (ت) المحسوبة في هذه المجالات وفي الاستبانة عمومًا أكبر من قيمة (ت) الجدولية، كما أن مستويات الدلالة فيها أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق إحصائية فيها، وبالعودة إلى الجدول السابق نجد أن الفروق في المجالات: (التنظيم، والتوجيه، والرقابة) وفي الاستبانة كاملة تتجه لمصلحة الذكور؛ لكون متوسطاتهم الحسابية للذكور أعلى من متوسطات الإناث فيها جميعًا، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادات الإدارية العليا من الذكور أكثر إدراكًا من الإناث لهذه المجالات وأنهم يمارسوها بدرجة أكبر ولعل قدرتهم على الاختلاط بالإدارات الدنيا وبالعاملين يساعدهم على إدراك هذه العمليات أكثر من الإناث.

ب- الفروق على وفق متغير المؤهل العلمي: لإيجاد الفروق على وفق متغير المؤهل العلمي استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ف)؛ لكونه الأنسب لهذا الغرض، وقد ظهرت النتائج كالآتي:

جدول: (16) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على وفق متغير المؤهل العلمي

المجالات	المربعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	Sig. المشاهدة	الدلالة
التخطيط الإداري	بين المجموعات	3.135	1.045	3	2.065	0.108	غير دالة
	داخل المجموعات	61.249	0.506	121			
	كلي	64.384	—	124			
التنظيم الإداري	بين المجموعات	2.094	0.698	3	1.111	0.348	غير دالة
	داخل المجموعات	76.052	0.629	121			
	كلي	78.146	—	124			
التوجيه الإداري	بين المجموعات	2.876	0.959	3	1.625	0.187	غير دالة
	داخل المجموعات	71.363	0.590	121			
	كلي	74.239	—	124			
الرقابة الإدارية	بين المجموعات	4.003	1.334	3	1.747	0.161	غير دالة
	داخل المجموعات	92.451	0.764	121			
	كلي	96.424	—	124			
التقويم الإداري	بين المجموعات	3.166	1.055	3	1.430	0.237	غير دالة
	داخل المجموعات	89.306	0.738	121			

			124	—	92.472	كلي	
			3	0.924	2.771	بين المجموعات	
			121	0.544	65.790	داخل المجموعات	
			124		68.560	كلي	
غير دالة	0.171	1.699					الكلي

*بلغت قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة: (0.05) (2.68).

يتضح من الجدول السابق رقم: (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في المجالات جميعاً وفي الاستبانة عموماً؛ إذ كانت قيم (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية، كما أن مستويات الدلالة فيها كانت أعلى من (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية:

جـ- الفروق على وفق متغير المستوى القيادي: لإيجاد الفروق على وفق متغير المستوى القيادي استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لكونه الأنسب لهذا الغرض، وقد ظهرت النتائج كالآتي:

جدول: (17) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على وفق متغير المستوى القيادي

المجالات	المربعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	المشاهدة Sig.	الدلالة
التخطيط الإداري	بين المجموعات	0.234	0.117	2	0.223	0.801	غير دالة
	داخل المجموعات	64.150	0.526	122			
	كلي	64.384	—	124			
التنظيم الإداري	بين المجموعات	0.790	0.395	2	0.623	0.538	غير دالة
	داخل المجموعات	77.357	0.634	122			
	كلي	78.146	—	124			
التوجيه الإداري	بين المجموعات	0.797	0.399	2	0.662	5170.	غير دالة
	داخل المجموعات	73.441	0.602	122			
	كلي	74.239	—	124			
الرقابة الإدارية	بين المجموعات	1.687	0.844	2	1.086	3410.	غير دالة
	داخل المجموعات	94.737	0.777	122			
	كلي	96.424	—	124			
التقويم الإداري	بين المجموعات	2.395	1.197	2	1.622	020.2	غير دالة
	داخل المجموعات	90.077	0.738	122			
	كلي	92.472	—	124			
الكلي	بين المجموعات	0.860	0.430	2	0.775	0.463	غير دالة
	داخل المجموعات	67.701	0.555	122			
	كلي	68.560	—	124			

*بلغت قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة: (0.05) (3.07).

يتضح من الجدول السابق رقم: (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في المجالات جميعاً وفي الاستبانة عموماً؛ فقد كانت قيم (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية، كما أن مستويات الدلالة فيها كانت أعلى من (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية على وفق متغير المستوى القيادي، وهذا يعني أن آرائهم كانت متقاربة ومتجانسة بشأن المجالات والاستبانة عموماً، كما يعني قبول الفرضية الصفرية:

ويعزو الباحث ذلك إلى وضوح الصورة أمام القيادات الإدارية العليا بديوان عام الوزارة، ولم يترتب على ذلك اختلاف في وجهات نظرهم في إدراك مستوى الممارسة لهذه العمليات، وأن المهام والمسؤوليات المنوطة بها القيادات الإدارية واحدة ويقوم بها الإداريون على اختلاف مستوياتهم القيادية.

د- الفروق على وفق متغير عدد سنوات الخبرة:

لإيجاد الفروق على وفق متغير عدد سنوات الخبرة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ف)؛ لكونه الأنسب لهذا الغرض، وقد ظهرت النتائج كالآتي:

جدول: (18) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على وفق متغير سنوات الخبرة

المجالات	المربعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	المشاهدة Sig.	الدلالة
التخطيط الإداري	بين المجموعات	0.235	0.117	2	0.223	0.800	غير دالة
	داخل المجموعات	64.150	0.526	122			
	كلي	64.384	—	124			
التنظيم الإداري	بين المجموعات	0.615	0.308	2	0.484	0.617	غير دالة
	داخل المجموعات	77.531	0.636	122			
	كلي	78.146	—	124			

التوجيه الإداري	بين المجموعات	0.307	0.153	2	0.253	7770.	غير دالة
		73.932	0.606	122			
		74.239	—	124			
الرقابة الإدارية	بين المجموعات	0.640	0.320	2	0.408	6660.	غير دالة
		95.7	0.785	122			
		96.424	—	124			
التقويم الإداري	بين المجموعات	0.645	0.322	2	0.428	6530.	غير دالة
		91.827	0.753	122			
		92.472	—	124			
الكلية	بين المجموعات	0.383	0.191	2	0.343	0.711	غير دالة
		68.177	0.559	122			
		68.560	—	124			

*بلغت قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة: (0.05) (3.07).

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في المجالات جميعاً وفي الاستبانة عموماً؛ فقد كانت قيم (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية، كما أن مستويات الدلالة فيها كانت أعلى من (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية على وفق متغير سنوات الخبرة، وهذا يعني أن آرائهم كانت متقاربة ومتجانسة بشأن المجالات والاستبانة عموماً، كما يعني قبول الفرضية الصفرية:

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم للعمليات الإدارية كانت متوسطة بمتوسط حسابي: (2.73) ونسبة مئوية: (54.6%).

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الإدارية بديوان عام وزارة التربية والتعليم لعملية التخطيط الإداري حصلت على المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي: (2.81) ونسبة مئوية: (56.2%). وحصلت أعلى الفقرات لعملية التخطيط على النحو الآتي:

- (1) تحدد القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة الخطط والأهداف المراد تحقيقها، بمتوسط حسابي: (3.11).
 - (2) تضع القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة خططها على وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، بمتوسط حسابي: (2.95).
 - (3) تضع القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة خطط واقعية قابلة للتنفيذ، بمتوسط حسابي: (2.94).
- أما أدنى الفقرات لعملية التخطيط فهي كالآتي:
- (1) تواكب القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة التطورات العلمية والتقنية الحديثة في مجال التخطيط، بمتوسط حسابي: (2.54).
 - (2) تتابع القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة مستوى تنفيذ الخطط لمعرفة نواحي القصور، بمتوسط حسابي: (2.62).
 - (3) تمتلك القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة الدقة في عملية التنبؤ للتخطيط، بمتوسط حسابي: (2.65).
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم لعملية التنظيم الإداري حصلت على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي: (2.73) ونسبة مئوية: (54.6%) وحصلت أعلى الفقرات لعملية التنظيم الإداري على النحو الآتي:
- (1) تمارس القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة مبدأ تفويض السلطة بموجب الأنظمة والقوانين. بمتوسط حسابي: (3.06).
 - (2) تنظم القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة قاعدة بيانات ومعلومات موثقة في تعاملاتها الإدارية. بمتوسط حسابي: (3.03).
 - (3) تحدد القيادة القيادات العليا في ديوان عام الوزارة الإجراءات العملية والعلمية لتنفيذ مهمات العمل التنظيمي والإداري. بمتوسط حسابي: (3.02).

أما أدنى الفقرات لعملية التنظيم الإداري فهي كالآتي:

- (1) تختار القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة الرجل المناسب في المكان المناسب، بمتوسط حسابي: (2.28).
- (2) توفر القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة مناخاً تنظيمياً يحفز على الإبداع وتقبل التغيير، بمتوسط حسابي: (2.28).
- (3) تضع القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة هيكلًا تنظيميًا يمنع الازدواجية والتداخل في الصلاحيات بين الإدارات والأقسام، بمتوسط حسابي: (2.42).

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم لعملية التوجيه الإداري حصلت على المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي: (2.83) ونسبة مئوية: (56.6%) وحصلت أعلى الفقرات لعملية التوجيه الإداري على النحو الآتي:

- (1) تستخدم القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة أسلوب التوجيه الشفوي والمكتوب لتحسين الأداء، بمتوسط حسابي: (3.11).
- (2) تحرص القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة على الاتصال المباشر بالمرؤوسين لضمان تنفيذ المهام، بمتوسط حسابي: (3.00).
- (3) تصدر القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة التوجيهات اللازمة لتنفيذ الأنشطة والفعاليات لتحقيق الأهداف، بمتوسط حسابي: (2.94).

أما أدنى الفقرات لعملية التوجيه الإداري فهي كالآتي:

- (1) تحفز القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة المرؤوسين على الإبداع، بمتوسط حسابي: (2.52).
 - (2) توظف القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة وسائل الاتصال الإلكتروني لتسهيل توجيه المرؤوسين، بمتوسط حسابي: (2.62).
 - (3) تشجع القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة المرؤوسين على إبداء آرائهم بحرية، بمتوسط حسابي: (2.70).
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم لعملية الرقابة الإدارية حصلت على المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي: (2.62) ونسبة مئوية: (52.4%).
- وحصلت أعلى الفقرات لعملية الرقابة الإدارية على النحو الآتي:
- (1) تنسم الأنظمة واللوائح والتعليمات الرقابية بالوضوح، بمتوسط حسابي: (2.86).
 - (2) تهتم القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة بالعملية الرقابية وربطها بالتخطيط وجودة الأداء، بمتوسط حسابي: (2.75).
 - (3) تحرص القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة على أن تكون أهداف الرقابة واضحة ومحددة بدقة، بمتوسط حسابي: (2.70).
- أما أدنى الفقرات لعملية الرقابة الإدارية فهي كالآتي:
- (1) تتلقى القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة التقارير الرقابية في وقتها المناسب، بمتوسط حسابي: (2.49).
 - (2) توفر القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية لتنفيذ العملية الرقابية، بمتوسط حسابي: (2.52).
 - (3) تعمل القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة على تطبيق مفاهيم المساءلة والشفافية في عملية الرقابة، بمتوسط حسابي: (2.54).
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم لعملية التقويم الإداري حصلت على المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي: (2.61) ونسبة مئوية: (52.2%).
- وحصلت أعلى الفقرات لعملية التقويم الإداري على النحو الآتي:
- (1) تحرص القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة على مقارنة العمل المنجز مع أهداف الخطة، بمتوسط حسابي: (2.91).
 - (2) تستخدم القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة أساليب متنوعة في التقويم، بمتوسط حسابي: (2.67).
 - (3) تقوم القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة أعمال الموظفين دوريًا باستمرار، بمتوسط حسابي: (2.66).
- أما أدنى الفقرات لعملية التقويم الإداري فهي كالآتي:
- (1) تعتمد القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة مبدأ العدالة والشفافية في تقييم العاملين، بمتوسط حسابي: (2.34).
 - (2) تزود القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة المرؤوسين بتغذية راجعة بعد عملية التقويم، بمتوسط حسابي: (2.50).
 - (3) تهتم القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة بقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع النتائج المتوقعة تحقيقها، بمتوسط حسابي: (2.53).
- أظهرت نتائج الدراسة أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى: (0,05) بشأن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم لعمليات: (التخطيط الإداري، والتنظيم الإداري، والتوجيه الإداري، والرقابة الإدارية، والتقويم الإداري)، تعزى للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، والمستوى القيادي، وسنوات الخبرة).
- أظهرت نتائج الدراسة أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بشأن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم لعمليات: (التخطيط الإداري، والتقويم الإداري)، تعزى للمتغير (النوع).
- أظهرت نتائج الدراسة أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى: (0,05) بشأن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم لعمليات: (التنظيم الإداري، والتوجيه الإداري، والرقابة الإدارية)، تعزى لمتغير (النوع)، ولمصلحة الذكور.
- ثانيًا: التوصيات:** بناء على نتائج الدراسة نوصي بالآتي:
- الاهتمام بعملية اختيار القيادات الإدارية بديوان عام وزارة التربية والتعليم القيادات المؤهلة والقادرة على مواكبة متطلبات التغيير.
 - الالتزام بالمعايير والشروط التي تنص عليها اللوائح والأنظمة التربوية فيما يخص عملية تعيين القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم من دون تدخل المصالح الشخصية والسياسية.
 - إقامة دورات وبرامج تدريبية للقيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم في أثناء الخدمة على أساليب القيادة التربوية الحديثة؛ بحيث تشمل العمليات الإدارية: (التخطيط الإداري، والتنظيم الإداري، والتوجيه الإداري، والرقابة الإدارية، والتقويم الإداري)
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم؛ وذلك بعقد دورات وورش عمل لتنمية مهاراتهم القيادية والإدارية في العمل الإداري.
 - الاهتمام بتطوير القيادات الإدارية بديوان عام وزارة التربية والتعليم باستمرار بإجراء دورات تختص بالإدارة التربوية لمواكبة التطور التكنولوجي الحديث، والتعرف إلى أساليب الإدارة التربوية الحديثة باستمرار.
 - إجراء لقاءات دورية للقيادات الإدارية بديوان عام وزارة التربية والتعليم تعرض فيها دراسات وأبحاث في الإدارة التربوية للاستفادة منها في مجال عملهم.
 - وضع هيكل تنظيمي في الوزارة يمنح الأزواجية والتداخل في الصلاحيات في المناصب الإدارية جميعًا.
 - تشجيع القيادات الإدارية المرؤوسين في الوزارة على إبداء آرائهم بحرية وتحفيزهم على الإبداع والابتكار متى سنحت لهم الفرصة بذلك.
 - وضع نظام معياري للرقابة والمحاسبة يتسم بالشفافية والمساءلة للسير نحو تحقيق الأهداف وكشف التجاوزات في العمل.
 - يوصي الباحث القيادات الإدارية العليا بتوفير الإمكانيات المادية والتقنية لتنفيذ العملية الرقابية.

- يوصي الباحث القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم بضرورة تنمية مهارات العاملين وإشراكهم في وضع الخطط وفي عملية اتخاذ القرار.

- ضرورة متابعة تنفيذ الخطة لمعرفة نواحي القوة والقصور والعمل على معالجتها أولاً بأول.

- الاستفادة من تقييم الخطط السابقة ونتائجها عند وضع الخطط الحالية.

- يوصي الباحث القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية بمواكبة التطورات العلمية والتقنية الحديثة في مجال التخطيط.

المراجع

4. مراجع عربية (كتب):

5. أبو النصر، م. م. (2007م). إدارة منظمات المجتمع المدني، (ط1)، دار إيتراك للنشر والتوزيع.
6. أبو عزام، م. خ. (2020م). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، (ط1)، دار زهدي للنشر والتوزيع.
7. الأغا، ص؛ * عساف، م. (2015م). الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية، (ط1)، دار الجنادرية العلمية للنشر والتوزيع.
8. اندراوس، ر. وآخرون. (2012م). الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل، (ط1)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
9. دهيش، خ. وآخرون. (2005م). الإدارة والتخطيط التربوي، أسس نظرية وتطبيقات عملية، (ط1)، مكتبة الرشد.
10. الخطيب، إ. * الخطيب، أ. (2003م). الإشراف التربوي فلسفته أساليبه تطبيقاته، (ط1)، دار قنديل للنشر والتوزيع.
11. ربيع، ه. (2006م). المدير المدرسي الناجح، (ط1)، مكتبة المجتمع العربي.
12. سمارة، ف. (2007م). الإدارة التربوية، (ط1)، دار الطريق للنشر والتوزيع.
13. العبادي، ع. ع. (2012م). الإدارة التربوية وتطبيقاتها، (ط1)، دار جامعة عدن للطباعة والنشر.
14. عيوي، ز. م. (2009م). إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، (ط1)، دار الشروق للنشر والتوزيع.
15. عليان، ر. م. (2008م). أساسيات الإدارة والعلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات، (ط1)، جمعية المكتبات والمعلومات.
16. عياصرة، ع. أ. (2006م). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، (ط1)، دار الحامد للنشر والتوزيع.
17. المغربي، م. أ. (2014م). مبادئ الإدارة، (ط1)، دار الجنان للنشر والتوزيع.
18. هاوس، ب. ن. (2006م). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر بمركز البحوث.

19. مراجع عربية (رسائل ماجستير):

20. التومة، ص. س. (2017م). المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارات التربوية في مديريات محافظة شبوة وسبل معالجتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عدن، اليمن.
21. با غريب، ع. م. (2007م). مشكلات الإدارة المدرسية في أداء وظائفها الإدارية في محافظة عدن (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
22. الحديدي، ع. أ. (2009م). درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
23. العيسائي، ف. ح. (2018م). مستوى ممارسة الإدارة التربوية لمبادئ التخطيط الإداري وعلاقته بالأداء في محافظة عدن (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
24. مثنى، و. ص. (2016م). درجة ممارسة مديري إدارات التربية والتعليم في مديريات محافظتي عدن ولحج لمهامهم الإدارية في ضوء عمليات الإدارة الاستراتيجية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
25. عيسى، م. ص. * سعيد، أ. ع. (2018م). الإدارة العامة إدارة الأعمال دراسة مقارنة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، الجزائر.

26. مراجع عربية (مقالات علمية):

27. الحراشة، م. ع. ومقابلة، م. ق. (2009م). درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. مجلة دمشق، 25(3-4).
28. الشباب، إ. ع. (2022م). الإدارة التربوية ودورها في نجاح العملية التعليمية. مجلة كلية التربية الأساسية، 28(115).
29. الدجني، أ. ع. (2011م). درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، 13(أ1).

المراجع الأجنبية:

30. Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). Super Vision and instructional leadership: A developmental approach (10th ed.). Pearson.
31. Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice (7th ed.). SAGE Publications.
32. Robbins, S. P. (2018). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.
33. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). Management (15th ed.). Pearson.

The Degree of Practice of Administrative Processes by Senior Administrative Leaders in the Yemeni Ministry of Education from the Perspective of Managers and Heads of Departments

Muti'a Qasim Othman Saleh Al-Shabhi

Faculty of Education -Saber

Abstract: The study aimed to identify the degree to which senior administrative leaders at the Ministry of Education in the Republic of Yemen practice administrative processes, namely planning, organizing, directing, controlling, and evaluation, from the perspectives of directors and department heads. It also sought to examine statistically significant differences according to the variables of gender, academic qualification, leadership level, and years of experience.

The study adopted the descriptive-analytical approach. The study sample consisted of 125 educational leaders, who were selected from the entire study population due to its relatively small size. Data were collected using a questionnaire comprising 69 items distributed across the five domains. The validity and reliability of the questionnaire were verified, and the data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results showed that the overall degree of practice of administrative processes was moderate. The directing domain ranked first with the highest mean score, followed by planning, organizing, controlling, and finally evaluation. Furthermore, no statistically significant differences were found attributable to most of the study variables, except for gender in the domains of organizing, directing, and controlling, where the differences were in favor of males.

The study recommended strengthening administrative practices and developing the competencies of administrative leaders, particularly in the domains that demonstrated relatively lower levels of practice.

Keywords: Ministry of education, Administrative processes.