

**Humanities and Educational
Sciences Journal**

ISSN: 2617-5908 (print)



**مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية**

ISSN: 2709-0302 (online)

**جودة السلوك القيادي لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم
وعلاقتها بأداء الموظفين في الجمهورية اليمنية
(دراسة ميدانية) (*)**

<https://doi.org/10.55074/hesj.vi57.1968>

عبد الرحمن عبد الغني أحمد سيف الكليبي

باحث دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة تعز- فرع التربة - اليمن

فضل عبد الله علي عون

أستاذ أصول التربية ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية

كلية التربية جامعة تعز- فرع التربة - اليمن

تاريخ قبوله للنشر 11/4/2026

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 5/2/2026

(*) موقع المجلة:

جودة السلوك القيادي لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم وعلاقتها بأداء الموظفين في الجمهورية اليمنية (دراسة ميدانية)

عبد الرحمن عبد الغني أحمد سيف الكليبي

باحث دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة تعز- فرع التربة - اليمن

فضل عبد الله علي عون

أستاذ أصول التربية ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية

كلية التربية جامعة تعز- فرع التربة - اليمن

الملخص

هدف هذا البحث إلى معرفة العلاقة بين جودة السلوك القيادي لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بأداء الموظفين، إضافة إلى أثر بعض المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والمؤهل، والخبرة، ومكتب المحافظة)، واعتمد البحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي واستخدم استبانة مكونة من (45) فقرة، وزعت على مجالي: جودة السلوك القيادي، والأداء الوظيفي، وطبقت على عينة عشوائية من (222) موظفًا وموظفة من ثلاث محافظات يمنية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصل البحث إلى نتائج، أهمها: أن مستوى جودة السلوك القيادي لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية جاء (متوسطًا)، بمتوسط حسابي كلي (3.4)، وانحراف معياري (0.5494). بينما كان مستوى الأداء الوظيفي (مرتفعًا)، بمتوسط حسابي كلي (3.68)، وانحراف معياري (0.8183). ولا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة عن فقرات جودة السلوك، والأداء الوظيفي، تعزى (للجنس، والمؤهل، والخبرة)، كما لم تُسجل فروق دالة إحصائية تعزى للجنس أو المؤهل أو الخبرة، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية مرتبطة بمكاتب المحافظات (عدن ولحج). ووجود علاقة أثر طردي بقيمة (0.519) بين جودة السلوك القيادي، والأداء الوظيفي، وبقوة (متوسطة)، وبناءً على تلك النتائج أوصى البحث بضرورة تعزيز جودة السلوك القيادي بما يساهم في الحفاظ على الأداء الوظيفي المرتفع لدى موظفي مكاتب التربية والتعليم.

الكلمات المفتاحية: جودة السلوك القيادي، الأداء الوظيفي، التربية والتعليم.

Quality of Leadership Behavior Among Leaders of Education Offices and Its Relationship to Employee Performance in the Republic of Yemen (Field Study)

Abdulrahman Abdulghani Ahmed Saif Al-Kulaibi

PhD Researcher in Educational Administration and Planning, Faculty of Education, Taiz University – Turbah Branch, Yemen

Fadhl Abdullah Ali Awn

Professor of Foundations of Education and Head of the Department of Foundations and Educational Administration, Faculty of Education, Taiz University – Turbah Branch, Yemen

Abstract

This study aimed to explore the relationship between the quality of leadership behavior among leaders of education offices in the Republic of Yemen and employee performance. Moreover, the study investigated the impact of some selected demographic variables including gender, qualification, experience and governorate offices. The study followed a descriptive approach adopting both survey and correlational methods. A questionnaire consisting of 45 items was built and covered two domains including quality of leadership behavior and professional performance. The questionnaire was administered to a random sample of 222 male and female employees from three Yemeni governorates. Data were analyzed using the (SPSS) statistical tool. The findings of the study revealed that the quality level of leadership behavior among education office leaders was moderate with an overall mean score of 3.4 out of 5 and a standard deviation of 0.5494. In contrast, the level of professional performance was high with an overall mean of 3.68 and a standard deviation of 0.8183. Moreover, the results also indicated that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in respondents' ratings of leadership behavior quality and professional performance attributable to gender, qualification or experience. Likewise, no significant differences were found based on gender, qualification, or experience. However, statistically significant differences were observed in relation to governorate offices in Aden and Lahj provinces. Furthermore, the study revealed that there is a positive, moderate correlation ($r = 0.519$) between leadership behavior quality and professional performance. Based on these findings, the study recommends enhancing the quality of leadership behavior to sustain high levels of employee performance in education offices in the Republic of Yemen.

Keywords: Quality of leadership behavior, job performance, education, Yemen.

مقدمة البحث:

تعدّ القيادة عنصراً محورياً في نجاح المؤسسات، إذ تسهم في تنظيم الموارد البشرية والمادية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة من خلال خطط محكمة وبرامج حديثة ومتطورة، وقد أكد الفهيدى (2009، 3) أن الحكومات والمؤسسات أولت موضوع اختيار القادة القادرين على تحسين وتطوير الأداء أهمية كبيرة، لما له من أثر مباشر في سلوك الأفراد والجماعات ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.

وانطلاقاً من مبدأ "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" تسعى المؤسسات التي تنشُد الريادة على اختلاف مسمياتها ومستوياتها وأهدافها إلى وضع ضوابط ومعايير لاختيار قياداتها، وقد أشارت المالكي (2018، 117) إلى أن أهمية القيادة تبرز بشكل أكبر في المؤسسات التعليمية، حيث تتنوع المؤهلات والمهارات لدى أفرادها؛ ومن ثم تتمايز سلوكياتهم الفردية والجماعية.

وأضافت الحبسية وبن سليم (2023، 129) أن تعزيز دور القيادة في المؤسسات عامة، وفي المؤسسات التربوية خاصة، يحقق عدداً من المزايا والفوائد نتيجة ارتباطها بالأداء والسلوك الوظيفي للعاملين، كما أوضح رشيد (2018، 82) أن السلوك القيادي يستوجب أن يكون القائد قدوةً ونموذجاً لجميع العاملين في المؤسسة، وأن يتعامل مع الموظفين بمجودة سلوك، وأن تكون مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار.

وتبرز أهمية دراسة السلوك القيادي في المؤسسات التعليمية ليس فقط من حيث امتلاكه، بل من حيث تجويده وتطويره، إذ أصبحت الجودة توجّهاً عالمياً تسعى إليه المؤسسات كافة، وقد أشار الدغيمات (2017) إلى أن السلوك القيادي للمديرين في التربية والتعليم من الدراسات المهمة؛ لدورها في التعرف إلى سلوكهم بحكم ممارستهم للعملية التعليمية والإدارية والتربوية، ومدى تأثيرها في أداء الموظفين. وكلما كان الأداء الوظيفي متميّزاً، فإن ذلك يعدّ مؤشراً واضحاً على جودة السلوكيات والأنشطة التي تمارسها القيادة. وتؤكد الدراسات السابقة، سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية كدراسة (الدغيمات، 2017؛ المطيري، 2022؛ Ulloa & Julie, 2003؛ Hawkins, 2002)، أن للسلوك القيادي أثراً إيجابياً في تحسين الأداء الوظيفي، ومع ذلك، فإن العلاقة بين جودة السلوك القيادي والأداء الوظيفي لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية لم تُدرس بعد - حسب علم الباحثين - وهو ما يشكل الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها.

مشكلة البحث وأُسئلته:

انطلاقاً من أهمية جودة السلوك القيادي في تسيير أعمال مكاتب التربية والتعليم، وانعكاسه المباشر على أداء الموظفين، وفي ظل الظروف الاستثنائية التي تمر بها اليمن، برزت الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بصورة علمية. وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما العلاقة بين جودة السلوك القيادي لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم وأداء الموظفين في الجمهورية اليمنية؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى جودة السلوك القيادي لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية؟

2. ما مستوى أداء الموظفين بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية؟
 3. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين جودة السلوك القيادي والأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل، الخبرة، ومكتب المحافظة؟
 4. ما طبيعة العلاقة بين جودة السلوك القيادي لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم وأداء موظفيها؟
- أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يأتي:
1. التعرف على مستوى جودة السلوك القيادي لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.
 2. التعرف على مستوى أداء الموظفين في مكاتب التربية والتعليم.
 3. الكشف عن الفروق الإحصائية في العلاقة بين جودة السلوك القيادي والأداء الوظيفي وفقاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل، والخبرة، ومكتب المحافظة.
 4. تحديد طبيعة العلاقة بين جودة السلوك القيادي لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم وأداء موظفيها.
- أهمية البحث:** يمكن إجمال الأهمية العلمية والعملية لهذا البحث في حال العمل بنتائجه بأنه سيسهم في رفع جودة السلوك القيادي لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم، وتعزيز الأداء الوظيفي في ظروف سيئة تمر بها اليمن، وتوفير معلومات قيمة للمكاتب لتحسين أدائها، كما أنه قد يشكل إضافة للأدب التربوي والتعليمي في مجال القيادة التربوية والتعليمية.
- حدود البحث:** يقتصر البحث موضوعياً على دراسة العلاقة بين جودة السلوك القيادي والأداء الوظيفي، أما الحد البشري فيتمثل بموظفي مكاتب التربية والتعليم، وركز الحد المكاني على المحافظات اليمنية (نعر وعدن ولحج نموذجاً)، وأما الحد الزمني فقد طبق هذا البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 2024 - 2025 م.
- منهج البحث:** اعتمد البحث المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف الواقع وتحليل العلاقة بين جودة السلوك القيادي والأداء الوظيفي.
- مصطلحات البحث:** لأغراض هذا البحث، تم تحديد المصطلحات الرئيسة كما يلي:
- جودة السلوك القيادي:** لغوياً: الجودة تعني الإتقان وحسن الفعل أو القول (مسعود، 1978).
- اصطلاحياً:** السلوك القيادي هو مجموعة من الأساليب والممارسات التي ينظم بها القائد إجراءاته في التعامل مع الموظفين والإدارة داخل المؤسسة (رشيد، 2018).
- إجرائياً:** يقصد بجودة السلوك القيادي في هذا البحث الأساليب والممارسات التي ينتهجها قادة مكاتب التربية والتعليم في تعاملهم مع موظفيهم بأسلوب يتسم بالكفاءة والفاعلية، بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- الأداء الوظيفي:** ذكر الحرابوي (2025، 52) أن الأداء الوظيفي مجموع الجهود والأنشطة التي يقوم بها الموظف لتحقيق أهداف وظيفته، ويشمل جودة وكمية العمل المنجز، والالتزام بالمعايير والسياسات والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتفاعل مع زملاء العمل.

ويُعرف إجرائيًا بأنه: قيام الموظف بالأعمال والجهود، والأنشطة وكافة الإجراءات المرتبطة بوظيفته، والتي يمارسها ويقوم بها بالأسلوب الجيد والأمثل، في أي مكتب من مكاتب وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

دراسات سابقة:

أولاً: دراسات محلية:

دراسة الفهيدى (2009): هدفت الدراسة إلى معرفة أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارة التربية والتعليم بمحافظة تعز الجمهورية اليمنية، واستُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الاستبانة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (250) فردًا من رؤساء الأقسام في (23) إدارة، وكانت عينة هي كل المجتمع، وتم التوصل إلى نتائج، أهمها: أن كل الأنماط القيادية سائدة في إدارة التربية والتعليم بمحافظة تعز، وبدرجة (متوسطة)، ومستوى المناخ التنظيمي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة تعز، بدرجة (متوسطة)، ووجدت علاقة سالبة بين النمط الأوتوقراطي، والمناخ التنظيمي كله، في حين لم توجد أي علاقة بين نمطي القيادة (الديمقراطي والحر)، والمناخ التنظيمي.

دراسة معزي والجوي (2023): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي بديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية - صنعاء، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وتكون مجتمعها من جميع موظفي وزارة الخدمة المدنية والتأمينات وعددهم (100) فرد، وعينتها من (54) فردًا، وأهم نتائجها: أن مستوى الثقافة التنظيمية للعاملين بلغ درجة موافقة (متوسطة)، ومستوى الأداء الوظيفي بلغ درجة موافقة (عالية)، ولا يوجد أثر دال إحصائيًا لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في الأداء الوظيفي، ولبعد الاحتواء والترابط في الأداء الوظيفي، ولا يوجد أثر دال إحصائيًا لأبعاد (الانساق والتجانس، والدعم الإنساني، والمناخ التنظيمي) في الأداء الوظيفي.

دراسة الشرجي وآخرين (2024): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع القيادة الذكية وعلاقتها بمستوى تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كلية التربية جامعة صنعاء- اليمن، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية التربية جامعة صنعاء البالغ عددهم (152) فردًا، واختيرت عينة قصصية مكونة من (85) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: أن مستوى توافر القيادة الذكية (متوسط)، وأن مستوى تحسين الأداء الوظيفي (متوسط) وبعد الذكاء العقلاني (الأعلى) بين باقي أبعاد القيادة الذكية، يليه بعد الذكاء الروحي العاطفي وأخيرًا الذكاء الشعوري، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية، وتحسين الأداء الوظيفي.

دراسة نعمان (2024): هدفت هذه الدراسة إلى كشف تأثير الإبداع الإداري في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي ديوان عام وزارة الاقتصاد والصناعة والاستثمار في اليمن، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة الشاملة لجمع البيانات؛ وقد استهدفت الموظفين كافة، وعددهم (215) موظفًا، وتبين من النتائج وجود علاقة طردية بين الإبداع الإداري، ومؤشرات الأداء الوظيفي، واتضح أن ارتفاع مستوى ممارسات الإبداع

الإداري يسهم بشكل واضح في تحسين أداء العاملين، وقد بلغت قيمه معامل بيتا (0,340)، ما يشير إلى أن أي تطور في ممارسات الإبداع الإداري يقابله تحسن ملموس في الأداء.

ثانيًا: دراسات عربية:

دراسة ساعد (2017): هدفت إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي (الأتوقراطي، والديمقراطي، والحر)، والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية في مدينة سكرة بالجزائر، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لها، وطبقت على أفراد المجتمع البالغ عددهم (20) فردًا، بطريقة المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى السلوك القيادي بدرجة (متوسطة). ووجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين أنماط السلوك القيادي، والأداء الوظيفي.

دراسة المالكي (2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض بالسعودية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي وأداة الاستبانة، وتكون المجتمع من (531) معلمة، وتكونت العينة من (106) معلمات، وتم التعبير عن الأنماط القيادية بكلٍ من: (الديمقراطي، والتساهلي، والتقليدي، والتسلطي) وأظهرت النتائج: أن النمط القيادي الديمقراطي لدى قائدات المدارس هو النمط القيادي السائد، بمستوى (مرتفع)، تلاه النمط القيادي التساهلي بمستوى (متوسط)، وكلا النمطين التسلطي، والتقليدي بمستوى (ضعيف)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين كلٍ من (النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي التسلطي "التساهلي") ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط سلبية بين كلٍ من (النمط التقليدي، والنمط التسلطي)، ومستوى الأداء الوظيفي.

دراسة مرزوق وخطاب (2020): هدفت إلى معرفة تأثير رفاهية العاملين في أدائهم الوظيفي في البنوك التجارية العاملة بمحافظة كفر الشيخ بمصر واستُخدم المنهج الوصفي، وقائمة استقصاء أداةً لجمع البيانات، وتكون المجتمع من العاملين بالبنوك التجارية بالمحافظة، وعددهم (649) عاملاً، وبلغت العينة (242) عاملاً، وأظهرت النتائج: وجود ارتباط معنوي بين جميع أبعاد رفاهية العاملين، وجميع أبعاد الأداء الوظيفي، ووجود تأثير معنوي لرفاهية العاملين كلهم في الأداء الوظيفي، ووجود تأثير معنوي لبعدي رفاهية العاملين (الرفاهية النفسية، رفاهية مكان العمل)، في أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي).

دراسة العبادي وبطاح (2022): هدفت الدراسة إلى معرفة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائها في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وأعضاء الهيئة التدريسية، وتم التعبير عن القيادة الموقفية بكلٍ من (التخطيط والتنفيذ، والعلاقات، والسلطة، والمتابعة والتقييم)، واستُخدم المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة البالغ عددهم (918) فردًا، وتكونت عينتها من (302) أفراد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: أن درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائها في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية بدرجة (متوسطة)، ومجال (التخطيط والتنفيذ) في الرتبة الأولى وبدرجة (متوسطة)، وجاء مجال (المتابعة والتقييم) في الرتبة الأخيرة.

دراسة الكيلاني (2022): هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة بالعاصمة عمان، وعلاقتها في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (1089) موظفًا، واختيرت عينة عشوائية طبقية، بلغت (323) موظفًا وموظفة، وأظهرت النتائج الأنماط القيادية السائدة بالترتيب التنازلي: القيادة الديمقراطية، والقيادة الموقفية، والقيادة الأوتوقراطية، والقيادة الإستراتيجية، والقيادة المتساهلة، أما الرضا الوظيفي فقد توافر الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف بدرجة (جيدة)، وظهر الرضا عن بيئة العمل بدرجة (متوسطة)، ووجدت علاقة إيجابية قوية للرضا الوظيفي مع القيادة الديمقراطية، والقيادة الموقفية، والقيادة الإستراتيجية.

دراسة المطيري (2022): هدفت الدراسة إلى الكشف عن أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن بالملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي بأسلوبيه (المسحي، والارتباطي)، وأداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن البالغ (1100) معلمة، وتكون عينة من (297) معلمة، وبُنيت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة ممارسة (متوسطة)، وعلى مستوى المجالات: النمط الديمقراطي بدرجة ممارسة (عالية)، ثم الديكتاتوري وثالثًا النمط التسيبي وكلاهما بدرجة (متدنية)، كما أن متوسط الرضا الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن جاء بمتوسط رضا (عالٍ)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي، ووجود علاقة عكسية سالبة بين نمط القيادة (الديكتاتوري والتسيبي)، ومستوى الرضا الوظيفي.

دراسة الحبسية وبن سليم (2023): هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وأستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطورت الدراسة مقياسين للدراسة: الأول/ يقيس درجة الصحة التنظيمية، والثاني/ يقيس الأداء الوظيفي، وتكوّن مجتمع الدراسة وعينتها من مديري الدوائر، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام، وتعدادهم (94) موظفًا، وأظهرت النتائج أن درجة الصحة التنظيمية (كبيرة)، إذ حصل كلٌّ من بعدي الاستقلالية التنظيمية والتماسك التنظيمي على درجة (كبيرة)؛ وحصل بعد النزاهة المؤسسية على درجة (متوسطة)، وجاء مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في جميع أبعاده (مرتفعًا). ووجدت علاقة قوية بين الصحة التنظيمية، والأداء الوظيفي.

دراسة الحرباوي (2025): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر السلوك الاستباقي في الأداء الوظيفي في جامعة بوليتكنك فلسطين؛ ولتحقيق هدفها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي وأداة الاستبانة، وتكون مجتمعها من (368) موظفًا، وتكون عينة من (349) فردًا، بنسبة بلغت (95%)، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع السلوك الاستباقي للموظفين (مرتفعة)، وأن الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي (مرتفعة جدًا)، كما أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للسلوك الاستباقي في الأداء الوظيفي، ووجود تفاوت

في أثر أبعاد السلوك الاستباقي في الأداء الوظيفي؛ وقد كان بعد سلوك (تولي المسؤولية) صاحب الأثر الأكبر، يليه بعد سلوك الابتكار الفردي، ثم بعد سلوك (المبادرة الشخصية المهنية).

ثالثًا: دراسات أجنبية:

دراسة ريمونديني (Remondini, 2000): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة النمط القيادي لمديريات مدارس جنوب نيومكسيكو (غرب الولايات المتحدة الأمريكية)، والمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات، وأجريت دراسة مسحية، شملت (18) مدرسة ثانوية وأساسية، واستخدمت المنهج الوصفي، ومقاييس الممارسات القيادية الذي طوره (كوزيس وبوستر)، واستبانة وصف المناخ التنظيمي، وأظهرت النتائج: عدم وجود علاقة بين النمط التحويلي والمناخ المفتوح، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط السلوك القيادي الداعم، وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات وانفتاحها ونمط القيادة التحويلية من قبل المدير.

دراسة هاوكنز (Hawkins, 2002): هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة كما يدركها المعلمون بين النمط القيادي لمدير المدرسة والمناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في ولاية نيوجرسي الأمريكية، وكان جميع مديري المدارس الثانوية في الولاية مجتمع الدراسة، وشملت عينتها (9) من مديري المدارس و(133) معلمًا، واستُخدم المنهج الوصفي، كما تم استخدام وصف المناخ المدرسي الذي طوره هوي وميسكل (Hoy & Miskel, 2001) بالإضافة إلى مرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره ليثوودز أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة ذو أثر مهم في الأداء وعلى المناخ العام للمدرسة، إذ كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحًا.

دراسة أولوا وجولي (Ulloa & Julie, 2003): هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الشعور بالرضا عند الأفراد وبين الأسلوب القيادي لجميع مديري كليات المجتمع في ولاية فلوريدا الأمريكية، وكانت العينة هي المجتمع، واستخدمت المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وفحصت هذه الدراسة ما يأتي: مستوى رضا الأفراد عن نمط الاتصال السائد في المدرسة. والعلاقة بين النمط القيادي ونمط الاتصال، والاختلاف في المناخ المؤسسي، تبعًا للاختلاف في نمط الاتصال السائد فيها، وكانت أهم النتائج: وجود صلة قوية بين الأسلوب القيادي وبين الشعور بالرضا عند الأفراد، كما أظهر تحليل التباين بين المتغيرات اختلافًا في درجة الرضا بكليات المجتمع المختلفة، تبعًا لنمط الاتصال المتبع فيها، علمًا بأن إدراك نمط القيادة كان متشابهًا عند جميع الأفراد.

دراسة تيسكا (Teska, 2003): هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن نمط الاتصال، وأجريت الدراسة في ولاية ميشيغان؛ وتمثل مجتمع الدراسة بـ (مديري ديترويت في ولاية ميشيغان الأمريكية)، واختارت الدراسة عينتها من مديري ذوي خبرة في العمل الإداري، تتراوح أعمارهم بين (51-60) عامًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن للسلوك القيادي أثرًا إيجابيًا في الاتصال المعزز لتحسين الأداء، وأن أساليب وإستراتيجيات الاتصال المستخدمة تعكس الشخصية الفردية، والمناخ التعليمي الذي يقوده المدير.

تعليق على الدراسات السابقة: تشابه هذا البحث مع الدراسات السابقة في تناول السلوك القيادي، والأداء الوظيفي، واستخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، لكنه اختلف عن الدراسات السابقة بالحدود الزمانية والمكانية، ومجتمع البحث وعينته. وتُميِّز هذا البحث عن الدراسات السابقة في تناوله جودة السلوك القيادي لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، وعلاقتها بأداء الموظفين في تلك المكاتب؛ ليلفت انتباه القائمين على أمر التربية والتعليم إلى أهمية جودة السلوك القيادي وعلاقتها بالأداء الوظيفي، لتصحيح مسار العملية التعليمية، ومعالجة مشكلاتها، كما جمع هذا البحث بين جملة من الأبعاد للمتغيرين، وتمثلت أهمية البحث بكونه متعلقاً بقطاع التربية والتعليم، ونفذ في ظروف سياسية واقتصادية استثنائية تمر بها اليمن، واستفاد هذا البحث من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المتبع، والمصطلحات والمفاهيم، وكتابة الإطار النظري، وصياغة مشكلة البحث، واختيار أداة البحث، وتفسير النتائج ومناقشتها، وكتابة الاستنتاجات، واختيار المراجع.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية: وقد تم تناولها على النحو الآتي:

مجتمع الدراسة وعينتها: وقد تم تناول مجتمع الدراسة وعينتها على النحو الآتي:

مجتمع الدراسة: وتمثل بجميع موظفي مكاتب التربية والتعليم بمحافظات الجمهورية اليمنية (تعر وعدن ولحج أنموذجاً). وعددهم (527) موظفاً وموظفة، للعام الدراسي 2024-2025م.

عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية: وزعت (30) استبانة على عينة استطلاعية شملت بيعة الدراسة، لكنها لم تدخل في العينة الفعلية.

العينة الفعلية: اختيرت عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع، بحسب معادلة (ثامبسون) عند مستوى ثقة (0.95) وخطأ معياري (8.5%)، وبلغ حجمها (222) موظفاً وموظفة.

خصائص عينة الدراسة: تم توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة بحسب الجدول (1) الآتي:

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %	المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	183	82.4	المكانة	أقل من 10 سنوات	49	22.1
	أنثى	39	17.6		10 - 20 سنة	88	39.6
	الإجمالي	222	100		أكثر من 20 سنة	85	38.3
					الإجمالي	222	100
المهنة	دبلوم بعد الثانوية	21	9.5	محافظة	تعر	99	44.59
	بكالوريوس	193	86.9		عدن	83	37.39
	دراسات عليا	8	3.6		لحج	40	18.02
	الإجمالي	222	100		الإجمالي	222	100

تشير الأعداد والنسب في الجدول (1) إلى تنوع الفئات المشاركة في الدراسة، وهذا يعزز دقة الإجابات وموثوقيتها، فنسبة الذكور (82.4%)، ونسبة الإناث (17.6%)، ويعزى ذلك إلى أن طبيعة التوظيف للذكور أكثر، وكانت نسبة حملة البكالوريوس (86.9%)، أما نسبة حملة دبلوم ما بعد الثانوية (9.5%)، ونسبة حملة مؤهل الدراسات العليا (3.6%)، ويعزى تمثيل حملة البكالوريوس معظم العينة إلى كون هذا المؤهل ملائماً أكثر لشغل هذه الوظيفة، وتعزز هذه النتيجة المستوى المعرفي الجيد، وجاءت خبرة عينة الدراسة بين (10-20 سنة) بنسبة (39.6%)، يليها الذين خبرتهم أكثر من (20) سنة، بنسبة (38.3%)، وأخيراً الذين تقل خبرتهم عن (10) سنوات، بنسبة (22.1%)، وتُفسّر تلك النسب بامتلاك أفراد العينة خبرة طويلة في العمل التربوي، وهذا يعزز مصداقية النتيجة، وعلى مستوى المكاتب بلغت نسبة مكتب تعز (44.59%)، ونسبة مكتب عدن (37.39%)، ونسبة مكتب لحج (18.02%)، وذلك بحسب العدد في الهيكل الوظيفي.

أداة البحث: تمثلت بالاستبانة، وتكونت من: المحور الأول: جودة السلوك القيادي، وله ستة أبعاد، ولكل بعد خمس فقرات، والمحور الثاني: الأداء الوظيفي، وله ثلاثة أبعاد، ولكل بعد خمس فقرات. وقد استند الباحثان في إعداد الاستبانة إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة، منها: الدغيمات (2017)، ساعد (2017)، مرزوق وخطاب (2020)، الكيلاني (2022)، معزي والجوي (2022)، الحبسية وبن سليم (2023)، نعمان (2024)، والحرباوي (2025).

اختبار أداة الدراسة (الصدق والثبات): للتحقق من صلاحية الأداة، اعتمد الباحثان على ما يأتي:

1. **الصدق الظاهري:** وذلك بعرض الأداة على محكمين خبراء ومتخصص، وفي ضوء آرائهم تم تعديلها.
2. **الاتساق الداخلي:** للكشف عن نتائج الاتساق الداخلي على مستوى مجالي الدراسة، تم استخدام معامل بيرسون، كما هو مبين في الجدول (2) الآتي:

جدول (2)

قياس صدق الاتساق الداخلي لجودة السلوك القيادي والأداء الوظيفي باستخدام معامل بيرسون

المجال	الارتباط	الدلالة
جودة السلوك القيادي	0.757	0.000
الأداء الوظيفي	0.761	0.000
الدرجة الكلية للارتباط	0.761	0.000

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط مرتفعة، إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0.76) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن جميع مجالات الاستبانة صالحة لقياس ما وضعت من أجله، وأنها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

3. **ثبات الأداة:** للتحقق من ثبات الاستبانة، استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ لتحليل إجابات العينة الاستطلاعية (30 استبانة). وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (3) الآتي:

جدول (3)

مؤشرات الثبات وصدق التقارب لمتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	المتغير	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
جودة السلوك القيادي	التنظيم والسيطرة	0.761	الإنجاز الوظيفي	أداء المهمة	0.810
	الاتصال والعلاقات	0.797		الأداء السياقي	0.849
	العدالة والنزاهة	0.778			
	التمكين والاهتمام بالموظف	0.805		جودة الأداء	0.843
	التمثيل والمبادأة	0.827			
	التكامل والاهتمام بالعمل	0.787			
					0.793

من الجدول (3) السابق يتضح أن القيم (مرتفعة) ودالة إحصائيًا في جميع الأبعاد، وأن ثبات الأبعاد يتراوح بين (0.761 - 0.849)، وهذا يوضح أن أداة الاستبانة مناسبة لما وضعت لأجله.

الوزن المعياري للإجابات: اعتمد الباحثان مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات أفراد العينة، حيث جرى تحديد مستويات الموافقة وفق المتوسط الحسابي والوزن النسبي، كما هو موضح في الجدول (4) الآتي:

جدول (4)

مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)

التقدير اللفظي	مرتفع جدًا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدًا
الوزن النسبي	5.00 - 4.20	4.19 - 3.40	3.39 - 2.60	2.59 - 1.8	أقل من 1.80
نسبة الاتفاق	%100 - %84	%83.9 - %68	%67.9 - %52	%51.9 - %36	أقل من %36
المستوى	تحقق عالٍ جدًا	تحقق عالٍ	تحقق مقبول	تحقق منخفض	منعدم التحقق
الدرجة	5	4	3	2	1

الأساليب الإحصائية: استُخدم البرنامج الإحصائي (SPSS)، وحللت البيانات باستخدام الآتي:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للإجابة عن السؤالين الأول والثاني المتعلقين بمستوى جودة السلوك القيادي ومستوى الأداء الوظيفي.
2. اختبار (T-test) لمتغير الجنس.
3. ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات الاستبانة.
4. معامل بيرسون: لقياس الاتساق الداخلي لمتغيري عنوان الدراسة وإيجاد نوع العلاقة.
5. تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لمتغيرات المؤهل والخبرة والمكتب.

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: (ما مستوى جودة السلوك القيادي لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية؟). تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير جودة السلوك القيادي ورتبت تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، على النحو الآتي:

البعد الأول: التنظيم والسيطرة: ويبينه الجدول (5) الآتي:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتنظيم والسيطرة لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
1	يضعون الخطط والبرامج لتنفيذ المهام.	3.08	0.6441	61.5	5	متوسطة
2	يتخذون القرارات بموضوعية وبدون مزاجية.	3.09	0.6129	61.9	4	متوسطة
3	يدرسون خيارات متعددة عند مواجهة مشكلات معقدة.	3.48	0.5993	69.5	1	مرتفعة
4	يؤكدون على سرعة إنجاز الأعمال.	3.11	0.6245	62.3	2	متوسطة
5	يقودون العمل بحزم وصرامة.	3.11	0.6360	62.2	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي للتنظيم والسيطرة	3.17	0.4460	63.5		متوسطة

يشير المستوى (المتوسط) إلى أن القيادات التربوية تمارس (التنظيم والسيطرة) بدرجة مقبولة، لكنها لا تصل إلى المستوى المطلوب الذي يعكس جودة عالية في الأداء القيادي، ويُعزى هذا المستوى إلى ضعف الدعم المؤسسي من الوزارة، وتدني الاهتمام بسلوكيات القيادات التربوية في ظل الظروف الاستثنائية التي تمر بها اليمن. وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات العربية التي وجدت مستويات متوسطة للسلوك القيادي، مثل دراسة العبادي وبطاح (2020) ودراسة الكيلاني (2022). لكنها تختلف مع نتائج دراسات مستوياتها مرتفعة، مثل دراسة المالكي (2018) ودراسة المطيري (2022)، مما يعكس خصوصية السياق اليمني وظروفه السياسية والاقتصادية.

البعد الثاني: الاتصال والعلاقات: ويبينه الجدول (6) الآتي:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال والعلاقات لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
6	يهتمون بتكوين العلاقات الإنسانية بين الموظفين.	3.04	0.6881	60.8	5	متوسطة
7	يستخدمون وسائل التواصل الحديثة لتسيير المهام.	3.07	0.7209	61.4	1	متوسطة
8	يصل الموظفون إليهم بسهولة لعرض مسألتهم.	3.04	0.6850	60.7	4	متوسطة
9	يعتمدون أسلوب الحوار مع الموظفين.	3.05	0.6845	60.9	3	متوسطة
10	يوقرون للموظفين جواً ودياً ومرحاً.	3.05	0.6575	60.9	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي للاتصال والعلاقات	3.05	0.5109	61.0		متوسطة

يشير المستوى (المتوسط) إلى أن القيادات التربوية تمارس (الاتصال والعلاقات) بدرجة مقبولة، لكنها دون المستوى المطلوب الذي يجب أن يعكس جودة عالية في الأداء القيادي، ويُعزى هذا المستوى إلى المركزية في القيادة، وإلى ضعف في إمكانات ومهارات التواصل، ونقص في قنوات الاتصال الفعال بين القيادات والموظفين، وتتفق هذه النتيجة مع ويتفق هذا المستوى (المتوسط) مع نتائج دراسات محلية، كدراسة (الفهيد، 2009)، ومع نتائج دراسات عربية، كدراستي (العبادي، وبطاح، 2020؛ الكيلاني، 2022)، ومع نتائج دراسات أجنبية كدراستي (Teska, 2003؛ Remondini, 2000)، لكنه يختلف مع نتائج دراسات محلية مستوياتها (مرتفعة) في الاتصال والعلاقات، كدراسة (المطيري، 2022)، ومع نتائج الدراسة الأجنبية (Ulloa & Julie, 2003).

البعد الثالث: العدالة والنزاهة: ويبينه الجدول (7) الآتي:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة والنزاهة لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
11	يطبقون النظام على جميع الموظفين دون تمييز.	3.02	0.6621	60.5	1	متوسطة
12	يساعدون الموظفين للحصول على الامتيازات والمكافآت.	2.99	0.6381	59.8	3	متوسطة
13	يؤدون واجباتهم وكافة مهامهم بأمانة وإخلاص.	3.00	0.6556	59.9	2	متوسطة
14	تتطابق أفعالهم مع أقوالهم.	2.94	0.6868	58.8	5	متوسطة
15	يترفعون عن المال العام والرشوة.	2.96	0.6333	59.2	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي للعدالة والنزاهة	2.98	0.6552	59.6	متوسط التحقق	

يشير المستوى (المتوسط) إلى أن القيادات التربوية تمارس (العدالة والنزاهة)، لكنها لا تصل إلى المستوى المطلوب الذي يعكس الجودة العالية في الأداء القيادي، وربما يعزى ذلك إلى ضغوط مجتمعية تواجهها القيادات، كالوساطة والمحسوبية، مقابل ضغوط القوانين الإدارية التي تجعل القائد يحاول الموازنة بين تطبيق العدالة وإرضاء القوى الاجتماعية؛ فلا يصل إلى المستوى المرتفع، وتتفق هذه النتيجة مع ويتفق هذا المستوى (المتوسط) مع نتائج بعض دراسات محلية، كدراستي (الفهيد، 2009)، لكنه يختلف مع نتائج دراسات محلية توصلت لمستويات (مرتفعة) في العدالة، كدراسة (المطيري، 2022).

البعد الرابع: التمكين والاهتمام بالموظف: ويبينه الجدول (8) الآتي:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين والاهتمام بالموظف لدى قيادات المكاتب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
16	يزودون الموظفين بالاحتياجات التي تحسن الأداء.	2.99	0.7429	59.8	5	متوسطة
17	يعقدون دورات للموظفين لتطوير الأداء.	3.05	0.7972	61.0	1	متوسطة
18	يشركون الموظفين في وضع الخطط واتخاذ القرار.	3.03	0.7302	60.5	3	متوسطة
19	يشجعون الموظفين على الإبداع والابتكار.	3.03	0.7486	60.5	4	متوسطة
20	ينمّون الروح القيادية لدى الموظفين.	3.03	0.7177	60.5	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي للتمكين والاهتمام بالموظف	3.02	0.5608	60.5	متوسط التحقق	

يشير المستوى (المتوسط) إلى أن القيادات التربوية تمارس (التمكين والاهتمام بالموظف)، لكنها لا تصل إلى المستوى المطلوب الذي يعكس الجودة العالية في الأداء القيادي، وقد يعزى ذلك إلى شحة الموازنات المالية، وضعف الحوافز المادية والمكافآت، وقلة التدريب ورفع الكفاءات، والاكتفاء بالتعاطف المعنوي. ويتفق المستوى المتوسط مع نتائج دراسات محلية، كدراسة (الفهيد، 2009)، ومع نتائج دراسات عربية، منها دراسة (المالكي، 2018؛ والعبادي وبطاح، 2020) ومع نتائج دراسة أجنبية (Hawkins, 2002)، لكنه يختلف مع نتائج دراسات توصلت لمستويات مرتفعة أو متدنية في التمكين، كدراسة (المطيري، 2022).

البعد الخامس: التمثيل والمبادأة: ويبينه الجدول (9) الآتي:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمثيل والمبادأة لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
21	يطالبون الجهات المسؤولة بحقوق الموظفين.	3.07	0.7307	61.4	2	متوسطة
22	يحمون الموظفين من أي تعسف.	3.09	0.8321	61.9	1	متوسطة
23	يحضرون الدوام قبل الموظفين.	2.95	0.7656	59.1	5	متوسطة
24	يتصدرون المواقف في إبداء الآراء والمقترحات.	3.05	0.7858	61.0	3	متوسطة
25	يقومون أعمالهم قبل تقويم أعمال الموظفين.	3.00	0.7182	60.0	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي للتمثيل والمبادأة	3.03	0.5889	60.7		متوسطة

يشير المستوى (المتوسط) إلى أن القيادات التربوية تمارس (التمثيل والمبادأة) لكنها لا تصل إلى المستوى المطلوب الذي يعكس الجودة العالية في الأداء القيادي، ويعزى ذلك إلى اكتفاء القيادات بتمثيل الدور الوظيفي الروتيني وعدم المخاطرة في مواجهة المسؤولين ومطالبتهم بحقوق الموظفين التي كفلها الدستور والقانون، لاسيما في الظروف الغير مستقرة. ويتفق هذا المستوى (المتوسط) مع نتائج دراسات محلية، كدراسة (الفهيد، 2009)، ومع نتائج دراسات عربية، كدراستي (المالكي، 2018؛ والعبادي وبطاح، 2020)، ولكنه يختلف مع نتائج دراسات توصلت لمستويات (مرتفعة) أو (متدنية) في المبادأة والتمثيل، كدراسة (المطيري، 2022).

البعد السادس: التكامل والاهتمام بالعمل: ويبينه الجدول (10) الآتي:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتكامل والاهتمام بالعمل لدى قيادات مكاتب التربية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب البعد	درجة التحقق
26	يقدمون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.	3.05	0.6845	60.9	1	متوسطة
27	يئون روح المحبة والتسامح بين الموظفين.	2.96	0.7570	59.2	4	متوسطة
28	يستثمرون خبرات ومهارات الموظفين لمصلحة العمل.	2.99	0.7669	59.8	3	متوسطة
29	يساعدون الموظفين على التكيف التام مع العمل.	2.95	0.7416	59.1	5	متوسطة
30	يحرصون على إنجاز المهام أولاً بأول دون تأخير.	3.02	0.6858	60.4	2	متوسطة
المتوسط الحسابي للتكامل والاهتمام بالعمل		2.99	0.5349	59.9	متوسطة	

يشير المستوى (المتوسط) إلى أن القيادات التربوية تمارس (التكامل والاهتمام بالعمل)، لكنها لا تصل إلى المستوى المطلوب الذي يعكس الجودة العالية في الأداء القيادي، ويعزى ذلك إلى قصور لدى القيادات في تلبية الحاجات الأساسية للموظف، وأحياناً إلى معاناتها من التداخل في الاختصاصات الذي يشتمل أهدافها. ويتفق هذا المستوى (المتوسط) مع نتائج دراسات محلية، كدراسة (الفهيد، 2009)، ومع نتائج دراسات عربية، كدراسة (العبادي وبطاح، 2020)، ولكنه يختلف مع نتائج دراسات توصلت لمستويات (مرتفعة) أو (متدنية)، كدراسة (المالكي، 2018؛ والمطيري، 2022). والجدول (11) الآتي يوضح النتائج المتعلقة بجودة السلوك القيادي، التحليل الكلي.

الجدول (11)

ترتيب أبعاد جودة السلوك القيادي لدى القيادات في مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات اليمنية

م	أبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب البعد	درجة التحقق
1	التنظيم والسيطرة	3.17	0.4460	63.5	1	متوسطة
2	الاتصال والعلاقات	3.05	0.5109	61.0	2	متوسطة
3	العدالة والنزاهة	2.98	0.6552	59.6	6	متوسطة
4	التمكين والاهتمام بالموظف	3.02	0.5608	60.5	4	متوسطة
5	التمثيل والمبادأة	3.03	0.5889	60.7	3	متوسطة
6	التكامل والاهتمام بالعمل	2.99	0.5349	59.9	5	متوسطة
جودة السلوك القيادي		3.04	0.5494	60.9	متوسطة	

يستخلص من معطيات الجدول (11) أنّ المتوسط الحسابي لجودة السلوك القيادي لدى القيادات بمكاتب التربية والتعليم في المحافظات اليمنية بشكل إجمالي بلغ (3.04)، بانحراف معياري (0.5494)، وهذا يبين

انسجامًا كبيرًا بين أفراد العينة نحو المستوى (المتوسط)، وقد تدرجت أبعاد جودة السلوك القيادي لدى القيادات في مكاتب التربية والتعليم في المحافظات اليمنية، وكان أعلاها التنظيم والسيطرة، يليه الاتصال والعلاقات، ثم التمثيل والمبادأة، ثم التمكين والاهتمام بالموظف، ثم التكامل والاهتمام بالعمل، وكان أدناها العدالة والنزاهة، وعليه يمكن القول بوجود تحقق مقبول لجميع أبعاد جودة السلوك القيادي لدى القيادات محل الدراسة. ويفسر ذلك أن هذا المستوى مقبول، لكنه دون المستوى المطلوب، وأن تلك القيادات بحاجة لتعزيز سلوكها القيادي من خلال تبني الأبعاد السابقة؛ كونهم يمثلون قيادة الوزارة بالمحافظات. ويتفق هذا المستوى (المتوسط) في جودة السلوك القيادي لدى هذه القيادات مع نتائج دراسات محلية، كدراسة (الفهيد، 2009)، ومع نتائج دراسات عربية، كدراسة (ساعد، 2017؛ المالكي، 2018)، لكنه يختلف مع نتائج دراسات عربية توصلت لمستويات (مرتفعة)، كدراسة (الكيلاني، 2022).

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: (ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي مكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية؟). تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الأداء الوظيفي والمجال كله في أداة البحث، ومن ثم ترتيبها تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي، على النحو الآتي:

البعد الأول: أداء المهمة: ويبينه الجدول (12) الآتي:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المهمة لدى موظفي مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
1	ألتزم بالقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات كافة.	4.12	0.742	82.4	1	مرتفعة
2	أنفذ واجباتي بفاعلية وكفاءة.	3.99	0.770	79.7	2	مرتفعة
3	أتعامل مع قيادات المكتب بحب واحترام.	3.78	0.760	75.7	3	مرتفعة
4	أتجاوز العوائق التي تعترض عملي.	3.76	0.756	75.2	4	مرتفعة
5	أتجنب استغلال الموارد لمصلحتي الشخصية.	3.76	0.815	75.2	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي لأداء المهمة	3.88	0.769	77.6		مرتفعة

يتضح من الجدول (12) أنّ بعد (أداء المهمة) جاء بمستوى (مرتفع)، ويمكن أن يعزى هذا إلى وضوح اللوائح والقوانين التي تحدد واجبات الموظفين ومسؤولياتهم، وخبرتهم التراكمية لسنوات طويلة في أداء مهامهم، وتتفق درجة التحقق (المرتفعة) مع نتائج دراسات محلية كدراسة (معزي والجوي، 2023؛ ونعمان، 2025)، ومع نتائج دراسات عربية دراسية (الحرباوي، 2025؛ ومرزوق وخطاب، 2020)، وتختلف مع نتائج دراسات توصلت لمستوى (متوسط) أو (ضعيف) كدراسة (الشرجي وآخرين، 2024).

البعد الثاني: الأداء السياقي: ويبينه الجدول (13) الآتي:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء السياقي لدى موظفي مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
6	أقدم رقابة الله والضمير على رقابة المسؤولين.	3.84	0.817	76.8	2	مرتفعة
7	أتعاون مع قيادة المكتب بأعمال غير واجباتي.	3.86	0.855	77.1	1	مرتفعة
8	أسهم في بث روح الحبة والتراحم بين الزملاء.	3.66	0.839	73.3	4	مرتفعة
9	أساعد زملائي إذا احتاجوا لمساعدة في وظائفهم.	3.68	0.882	73.7	3	مرتفعة
10	أقوم بأداء وظيفتي بقناعة تامة.	3.66	0.859	73.3	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للأداء السياقي	3.74	0.846	74.8		مرتفعة

يتضح من الجدول (13) أنَّ بعد (الأداء السياقي) جاء بمستوى (مرتفع)، ويمكن أن يعزى هذا إلى ثقافة الموظفين، وتعاونهم في إنجاز الأعمال، والدافع المعنوي لديهم، وحرصهم على التعاون في أداء مهامهم بأمانة وإخلاص، ومسؤولية أمام الله والوطن، في ظل الأوضاع الراهنة التي تستدعي الحرس، والتكيف مع الأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات محلية، كدراسة (نعمان، 2025)، ومع نتائج دراسات عربية كدراسة (مرزوق وخطاب، 2020؛ والحيسية وبن سليم، 2023؛ والحرباوي، 2025). لكنها تختلف مع نتائج دراسات محلية وعربية توصلت لمستويات (متوسطة) أو (منخفضة) في الأداء السياقي، كدراستي (معزي والجوي، 2023؛ والشرحي وآخرين، 2024).

البعد الثالث: جودة الأداء: ويبينه الجدول (14) الآتي:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة الأداء لدى موظفي مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
11	أتكيف مع الظروف المحيطة بالعمل.	3.82	0.918	76.5	1	مرتفعة
12	أبدع في عملي ولا أقلد في كل شيء.	3.68	0.762	73.6	2	مرتفعة
13	أستخدم وسائل التقنية الحديثة في عملي.	2.74	0.929	54.8	5	متوسطة
14	أجتهد لتطوير وتحسين أدائي.	3.37	0.773	67.5	4	متوسطة
15	أستفيد من خبرات زملائي في العمل.	3.48	0.817	69.6	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي لجودة الأداء	3.42	0.840	68.4		مرتفعة

يتضح من الجدول (14) أنَّ بعد (جودة الأداء) جاء بمستوى (مرتفع)، ويمكن أن يعزى هذا إلى سعي الموظفين لإثبات ذواتهم، وتركيزهم على المخرجات، وحرصهم على الإبداع والاستفادة من الخبرات، وتحسين الأداء عبر التقنية، رغم القصور في تدريبهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات محلية، كدراسة (نعمان، 2025)، وعربية كدراستي

(الحبسية وبن سليم، 2023؛ والحرباوي، 2025)، وتختلف مع نتائج دراسات توصلت لمستويات (متوسطة) أو (منخفضة) في جودة الأداء كنتائج دراسية (معزني والجوي، 2023؛ الشرجي وآخرين، 2024)، والجدول (15) الآتي يوضح النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني التحليل الكلي: للأداء الوظيفي:

جدول (15)

يبين ترتيب أبعاد الأداء الوظيفي لدى موظفي مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات اليمنية

م	أبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب البعد	درجة التحقق
1	أداء المهمة	3.88	0.769	77.6	1	مرتفعة
2	الأداء السياقي	3.74	0.846	74.8	2	مرتفعة
3	جودة الأداء	3.42	0.840	68.4	3	مرتفعة
	الأداء الوظيفي	3.68	0.8183	73.6		مرتفعة

أظهرت النتائج مستوى (مرتفع) للأداء الوظيفي لدى موظفي مكاتب التربية بالمحافظات اليمنية، مما يشير إلى اتساق إيجابي في مستوى الإنجاز، وقد تصدر الترتيب بُعد (أداء المهمة)، يليه (الأداء السياقي)، ثم (جودة الأداء) بتقديرات مرتفعة للأبعاد كافة. وتُعزى هذه النتائج إلى كفاءة الموظفين في تنفيذ المهام، وحرصهم على الإبداع، وقد رتّم على التكيف مع التحديات، وتعزيز العمل الجماعي لتجويد المخرجات في القطاع التربوي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات محلية، كدراسة (معزني والجوي، 2023؛ ونعمان، 2025)، ومع نتائج دراسات عربية، كدراسة (المالكي، 2018؛ ومرزوق وخطاب، 2020؛ والحبسية وبن سليم، 2023؛ والحرباوي، 2025)، لكنها تختلف مع نتائج دراسات مستوياتها متوسطة، كدراسة (الشرجي وآخرين، 2024).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: (هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمتوسط استجابات أفراد عينة البحث بخصوص توافر مجالات الدراسة في مكاتب التربية والتعليم في محافظات الجمهورية اليمنية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية الآتية: (الجنس، المؤهل، الخبرة، مكتب المحافظة؟)، وللإجابة عليه تم إجراء الآتي:

1 - اختبار الفروق الإحصائية بين تقديرات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للجنس:
واستخدم الباحثان اختبار (T test) لمعرفة دلالة الفروق بين الذكور والإناث، كما في الجدول (16) الآتي:

جدول (16)

تحليل التباين لدلالة الفروق بين الذكور والإناث باستخدام Two Sample T test

نوع الدلالة	الدلالة	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المجال
غير دال إحصائياً	0.443	0.607	0.74017	3.0832	الذكور	جودة السلوك القيادي
			0.8856	3.0212	الإناث	
غير دال إحصائياً	0.152	2.171	0.60193	3.7524	الذكور	الأداء الوظيفي
			0.4714	3.6067	الإناث	

يتبين من الجدول (16) أعلاه أن الدلالة الإحصائية بلغت أكبر من (0.05) في جميع مجالات الدراسة، وعليه فإنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه واقع جودة السلوك القيادي والأداء الوظيفي لدى مكاتب التربية والتعليم في المحافظات اليمنية تبعاً للنوع الاجتماعي.

2 - اختبار الفروق الإحصائية بين تقديرات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي: واستخدم الباحثان تحليل التباين (One Way Anova) لمعرفة دلالة الفروق لأفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول (17) الآتي:

جدول (17)

تحليل التباين لدلالة الفروق بين مؤهلات أفراد العينة باستخدام One Way Anova

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة	نوع الدلالة
جودة السلوك القيادي	بين المجموعات	814.	2	407.	1.179	.309	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	75.590	219	345.			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	493.	2	246.	1.032	.358	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	52.279	219	239.			

يتبين من الجدول (17) أعلاه أن الدلالة الإحصائية بلغت أكبر من (0.05) في جميع مجالات الدراسة، وعليه فإن لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) إزاء تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه واقع جودة السلوك القيادي والأداء الوظيفي لدى مكاتب التربية والتعليم في المحافظات اليمنية تبعاً للمؤهل العلمي.

3 - اختبار الفروق الإحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى سنوات الخبرة: استخدم الباحثان تحليل التباين (One Way Anova) لمعرفة دلالة الفروق لأفراد عينة الدراسة، كما يوضحه في الجدول (18) الآتي:

جدول (18)

تحليل التباين لدلالة الفروق بين سنوات الخبرة لأفراد العينة باستخدام One Way Anova

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة	نوع الدلالة
جودة السلوك القيادي	بين المجموعات	310.	2	155.	.446	.641	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	76.094	219	347.			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	439.	2	219.	.918	.401	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	52.333	219	0.239			

يتبين من الجدول (18) أعلاه أن الدلالة الإحصائية بلغت أكبر من (0.05) في جميع مجالات الدراسة، وعليه فإنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) إزاء تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه واقع جودة السلوك القيادي والأداء الوظيفي لدى مكاتب التربية والتعليم في المحافظات اليمنية تبعاً لسنوات الخبرة.

4 - اختبار الفروق الإحصائية بين تقديرات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة تُعزى لمكتب المحافظة: استخدم الباحثان تحليل التباين (One Way Anova) لمعرفة دلالة الفروق بين أفراد الدراسة لمكاتب التربية، كما هو موضح في الجدول (19) الآتي:

جدول (19)

تحليل التباين لدلالة الفروق بين أفراد الدراسة لمكاتب التربية باستخدام One Way Anova

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	نوع الدلالة
جودة السلوك القيادي	بين المجموعات	1.694	2	.847	33.872	0.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	5.475	219	.025			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.360	2	.180	2.307	0.058	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	12.784	219	0.078			

يتبين من الجدول (19) أعلاه أن الدلالة الإحصائية بلغت أكبر من (0.05) للأداء الوظيفي، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تجاه تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي تُعزى إلى فرع المكتب في المحافظات، في حين يتضح أن الدلالة الإحصائية بلغت أقل من (0.05) لجودة السلوك القيادي؛ وعليه فإنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) تبعاً لفرع المكتب بمحافظتي (عدن ولحج).
 رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: (ما مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات عينة الدراسة لمستوى جودة السلوك القيادي ومستوى الأداء الوظيفي في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟. وللإجابة عليه حسبت قيم معاملات الارتباط باستخدام معامل بيرسون والموضحة في الجدول (20) الآتي:

جدول (20)

علاقة جودة السلوك القيادي لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم بأداء الموظفين

معامل الارتباط بيرسون	الدلالة
0.519	0.001

يتضح من الجدول (20) وجود علاقة ارتباطية إيجابية (متوسطة) بين جودة السلوك القيادي لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية وأداء الموظفين في تلك المكاتب، وقد بلغ معامل الارتباط (0.519)، عند مستوى دلالة (0.001)، وهذا يشير إلى أن تحسن جودة السلوك القيادي لدى قيادات مكاتب التربية والتعليم يسهم في تعزيز أداء الموظفين، وهذا الارتباط الإيجابي قد يعود إلى ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية لجودة السلوك القيادي بالشكل الجيد وبدرجة (متوسطة)؛ وهذا يعكس تأثيراً إيجابياً في أداء

الموظفين وتحسينه، وهذه النتيجة مؤيدة لنتائج الدراسة الأجنبية (Hawkins, 2002) ونتائج دراسات محلية وعربية كدراسة (الدغيمات، 2017؛ وساعد، 2017؛ والمالكي، 2018؛ ورشيد، 2018).

خلاصة النتائج:

1. **جودة السلوك القيادي:** جاءت بدرجة (متوسطة)، وتدرجت أبعادها تنازلياً: التنظيم والسيطرة، الاتصال والعلاقات، التمثيل والمبادأة، التمكين والاهتمام بالموظف، التكامل والاهتمام بالعمل، وأخيراً العدالة والنزاهة.
 2. **الأداء الوظيفي:** جاء بدرجة (مرتفعة)، وتدرجت أبعادها تنازلياً: أداء المهمة، الأداء السياقي، جودة الأداء.
 3. **الفروق الإحصائية:** لا توجد فروق دالة تبعاً للجنس، أو المؤهل، أو الخبرة، ولا توجد فروق دالة في الأداء الوظيفي تبعاً لمكتب المحافظة. وتوجد فروق دالة في جودة السلوك القيادي تبعاً لمكتب المحافظة (عدن ولحج).
 4. **العلاقة الارتباطية:** هناك علاقة إيجابية متوسطة بين جودة السلوك القيادي والأداء الوظيفي.
- واستنتج الباحثان: أن المستوى المتوسط لجودة السلوك القيادي (مقبول)، لكنه لم يصل إلى المستوى المأمول الذي يحقق تميزاً في التأثير في الموظفين، وأن مستوى أداء الموظفين يعكس مدى اهتمامهم وتفانيهم.
- وأوصى الباحثان:** بإقامة برامج تدريبية لتحسين السلوك القيادي للقيادات، وعقد دورات وورش عمل لتطبيق تلك البرامج، وتحفيز الموظفين للتميز في الأداء، وإقامة دورات متخصصة في استخدام التقنية الحديثة.
- واقترح الباحثان:** إجراء بحوث مماثلة عن جودة السلوك القيادي مع متغيرات أخرى، كالإبداع الوظيفي، والريادة، والتميز المؤسسي.

المراجع:

- الحبسية، رضية بنت سليمان وابن سليم، جوخة بنت محمد (2023). درجة توفر الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، السعودية، 15(1)، 127 - 141.
- الحرباوي، عارف نبيل (2025). أثر السلوك الاستباقي على الأداء الوظيفي في جامعة بوليتكنك فلسطين. دراسة حالة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الخليل، فلسطين.
- الدغيمات، حسين خليل (2017). أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الأغوار الجنوبية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، مصر، ع (22)، 97 - 119.
- الشرجي، عبد الرحمن محمد والمقري، سهير محمد والحناي، إبراهيم طه (2024). دور القيادة الذكية في تحسين الأداء الوظيفي بكلية التربية - جامعة صنعاء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3 (7)، 159-194.
- العبادي، عائدة مناور وبطاح، أحمد محمد (2022). درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائها في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية، الأردن، 38(8)، 234-262.

- الفهيد، عبد الله عبده محمد (2009). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
- الكيلاني، نسرین خالد (2022). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. (2022). مجلة العلوم التربوية والنفسية، الأردن، 6(5) 1-24.
- المالكي، شريفة بنت عبد الله (2018). الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، السعودية، 7(19)، 115-144.
- المطيري، النيرة غلاب ساري (2022). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بحفر الباطن، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، السعودية، 2(14)، 79-108.
- رشيد، معاذ غسان إسماعيل (2018). تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق.
- ساعد، سامر (2017). السلوك القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- مرزوق، عبد العزيز علي وخطاب، إنعام السيد (2020). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 1(2)، 263-314.
- مسعود، جبران (1978). الرائد معجم لغوي عصري. ط3، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
- معزي، أنور صالح، والجوي، أفراد عبد العزيز (2022). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي "دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 79 (10)، 72-112.
- نعمان، فدوى عبد الغني محمد (2025). أثر الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد والصناعة والاستثمار — اليمن. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 5 (8)، 151-173.

Hawkins, L., (2002). *Principles leadership and organization climate: in international school*. Dissertation Abstracts International.

- Remondini, J.(2000). *Leadership style and school climate: Acomparison between Hispanic and non-Hispanic women principals in Southern New Mexico*. Dissertation Abstract International.
- Teska, J. (2003). *The superintendence: effective leadership through Fnance and Accounting (thesis)*. Rotterdam: Erasmus University.
- Ulloa, H. & Julie. M. (2003). *Leadership behaviors and communications (ESE)*, Erasmus University Rotterdam, 10 Augustus 2010.