



درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية

**The Degree of Practice of Strategic Leadership and its Relationship to Achieving the Sustainable Development Goals in the Ministry of Education in the Republic of Yemen**

**Fareeda Mohammed Mohammed Al-Qulasi**

*Department of Educational Administration and Planning .  
Faculty of Education -Sana'a University -Yemen*

**فريدة محمد محمد القلاصي**

*قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية  
جامعة صنعاء - اليمن*

**Ali Yahya Sharafaddin**

*Department of Educational Administration and Planning .  
Faculty of Education -Sana'a University -Yemen*

**علي يحيى شرف الدين**

*قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية  
جامعة صنعاء - اليمن*

**Abduljabbar Al-Tayeb Ameen**

*Department of Educational Administration and Planning .  
Faculty of Education -Sana'a University -Yemen*

**عبدالجبار الطيب أمين**

*قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية  
جامعة صنعاء - اليمن*

**الملخص:**

هدف الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية ومستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، من أجل ذلك استخدم الباحثون المنهج الكمي الوصفي بنوعيه (التحليلي، والارتباطي)، والاستبانة المغلقة كأداة لجمع البيانات، وتألف مجتمع الدراسة من (2502) فرداً موزعين بين قيادات وسطي وقيادات تنفيذية؛ تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية بنسبة (14%) بلغ عددهم (335) فرداً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية جاءت بدرجة (منخفضة)، وإن مستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة جاءت (متوسطة) في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين (درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وكل مجال من مجالاتها، ومستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة)، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية وفقاً لمتغيرات الدراسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (المستوى الوظيفي) لمتغيرات الدراسة (القيادة الإستراتيجية، أهداف التنمية المستدامة)، ويوصي الباحثون وزارة التربية والتعليم إلى مزيداً من تنمية قيم المصادقية بينها وبين الموظفين في كافة القطاعات والفروع كافة، وأن تمنح قيادة وزارة التربية والتعليم موظفيها حق المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوضيح الرؤية الإستراتيجية لهم على نحو أدق.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإستراتيجية، أهداف التنمية المستدامة، وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

**Abstract:**

This study aims to investigate the relationship between the implementation of strategic leadership practices and the attainment of sustainable development objectives within the Ministry of Education in the Republic of Yemen. The research seeks to assess the extent to which strategic leadership is practiced and the level of achievement of sustainable development goals, as well as to explore any potential correlations between these factors. Additionally, the study examines whether there are any significant differences in perceptions regarding strategic leadership practices and sustainable development goal achievement among individuals in the sample based on demographic variables.

The research methodology employed a descriptive quantitative approach, utilizing analytical and correlational methods, with a closed-ended questionnaire as the primary research tool. The study population consisted of (2502) individuals, comprising middle and executive leadership roles within the Ministry of Education. A stratified random sampling technique was used to select a sample of (335) individuals, representing (14%) of the total population.

The findings of the study indicate that the degree of strategic leadership practice was perceived as "low" by the sample participants, while the level of sustainable development goal achievement was rated as "medium". A positive and statistically significant correlation was observed at the (0.05) level between strategic leadership practices and sustainable development goal attainment. No significant differences were identified based on demographic variables in relation to the study variables, although notable variances were noted based on job level.

The researcher recommends that the Ministry of Education enhance credibility with employees across all sectors and branches, facilitate employee participation in decision-making processes, and provide a clearer strategic direction to promote sustainable development goal achievement.

**Keywords:** Strategic Leadership, Sustainable Development Goals, Ministry of Education in the Republic of Yemen.

**المقدمة Introduction:**

إن تأصيل التعليم العام إنما يعني تأصيل الفكر الإسلامي وتوطيد الهوية الإيمانية بالفكر التربوي المعاصر لجميع قادتها على المجتمع والبيئة المحيطة بها للإسهام في تشخيص الأوضاع، ووضع الحلول للإشكالات بقيادة عملية التنوير والتطوير في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، فدراسة (العامري، 2021) تؤكد أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تسهم في تنمية المجتمع المحلي، ودراسة (الفلاحي، 2021) التي تؤكد دور القيادة الإستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، فوزارة التربية والتعليم تعني بترجمة هذه المجالات في أهدافها وبيئتها وأدوارها بحيث تكون أكثر فاعلية، ومرتبطة بأهداف التنمية المستدامة، والتي تهدف لتحقيقها اقتصادياً وثقافياً واجتماعياً في حين يتطلب تحقيق أهداف التنمية المستدامة شراكة بين الحكومات والقطاع العامة والخاص والمجتمع المدني والمواطنين على حد سواء للتأكد من أننا نترك كوكباً أفضل للأجيال القادمة ( الشيباني، 2022: 1128)، وأن العديد من الدول العربية بدأت في بناء أهدافها التنموية 2030م بما تتسجم مع أهداف التنمية المستدامة الخاصة بالتعليم، ولكن هل يمكن تحقيقها من خلال الوضع الراهن الذي يسود الدول العربية وخاصة الجمهورية اليمنية هذا ما تسعى إليه الدراسة ، فقد أكدت دراسة الشرفي(2019) أن مستوى الوعي بالتنمية المستدامة في الهند أعلى من مستوى الوعي بها في الجمهورية اليمنية عموماً، وكذلك ضعف دور تكييف وظائف الإدارة الحديثة في الجمهورية اليمنية مع مبدأ التنمية المستدامة؛ وأن ما تمر به الجمهورية

اليمنية من حرب وعدوان ظالم يستهدف العملية التعليمية على نحو خاص، إلا أن دور القيادة الإستراتيجية يجب أن تظهر بالمعايير التي يجب على القادة الإستراتيجيون أن يكونون عند مستوى دور القيادة في أدائهم الوظيفي وروح التنافس بين القادة المسؤولين بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المؤسسة التعليمية، ومستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة(اعقابة، 2017: 14: 15)، كما تسعى وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية بصورة جوهرية على تنفيذ القيادة الإستراتيجية من خلال قيادتها الإستراتيجية، وعلى تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية من أجل تحديد التوجه الإستراتيجي وتطوير رأس المال البشري الذي تسعى لتحقيقه من خلال الرقابة التنظيمية المتوازنة واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية التي تمتلكها، ويتضح مما سبق ذكره عدم وجود الدراسات والبحوث التي تناولت العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي والدولي خاصة في وزارة التربية والتعليم، وذلك في حدود علم الباحثون، ومن هنا تبرز أهمية الدراسة في تحديد درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية، وعلاقتها بمستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالإضافة إلى أنه قد يسهم في البناء المعرفي وسد الفجوة العلمية والمعرفية في هذا المجال.

**❖ مشكلة الدراسة وتساولاته:**

إن دراسة مثل هذا الموضوع يخدم وزارة التربية والتعليم بشكل كبير لما له من أثر بالغ في سد الفجوات التي تعيق قادة الوزارة في تجاوزها، والسبب في ذلك عدم المعرفة الكاملة حول القيادة الإستراتيجية كموضوع حيوي، وأهداف التنمية المستدامة كموضوع أساسي،

كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )، بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول: (القيادة الإستراتيجية، وأهداف التنمية المستدامة)، تعزى إلى المتغيرات الآتية: (النوع، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) من وجهة نظر أفراد العينة.

#### ❖ أهمية الدراسة:

تتمن أهمية الدراسة في الآتي:

- **الأهمية العملية:** وتظهر أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة (القيادة الإستراتيجية، أهداف التنمية المستدامة بوزارة التربية والتعليم) بوصفها متغيرات ذات أهمية في المداخل الإدارية الحديثة للقيادة الإستراتيجية بشكل عام وفي مجال التخطيط الإستراتيجي على نحو خاص، حاجة وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية بشكل عام للأخذ بالأساليب والاتجاهات الحديثة للقيادات الإستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة.

- **الأهمية العلمية:** تمثل الدراسة إضافة علمية متواضعة ومرجعية مهمة التي قد تسهم في إفادة الباحثين والمهتمين في مهارات القيادة الإستراتيجية ومجالاتها، وأهداف التنمية المستدامة، وتوظيف نتائج الدراسة عند رسم سياسات أهداف التنمية المستدامة لدى القيادة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

#### ❖ حدود الدراسة:

تقتصر هذا الدراسة في الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة تكمن في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟ ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما مستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد العينة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق أهداف التنمية المستدامة الخاصة في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد العينة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )، بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول: (القيادة الإستراتيجية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة) تعزى إلى المتغيرات الآتية: (النوع، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) من وجهة نظر أفراد العينة؟

#### ❖ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى قياس درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية، وتحديد مستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومعرفة هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وبين تحقيق أهداف التنمية المستدامة الخاصة في وزارة التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد العينة، ومعرفة إذا

تُعرف القيادة الإستراتيجية إجرائياً بأنها: درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وقدرتها على خلق الملاءمة لكل المستويات وفقاً للأعمال الإستراتيجية وذلك من خلال الحفاظ على المرونة العالية في تمكين الآخرين لإحداث تغييرات إستراتيجية والذي سنتعرف عليها أكثر من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالات القيادة الإستراتيجية والتي تم تحديدها في أداة الدراسة.

2. التنمية المستدامة: إن سر كلمة (Sustainable) ظهرت بعدة معاني منها القابل للاستمرار أو الديمومة، وأيضاً تعني القابل للتحمل للاستمرار، في حين تستعمل في ترجمتها إلى اللغة العربية برنامج الأمم المتحدة الإنمائية للتنمية المتعلقة بالتنمية البشرية (التنمية المستدامة)، وظل مصطلح التنمية المستدامة يعاني من عدم الوضوح ولاسيما ما كان في حقبة السبعينيات وبقي محصوراً في ضمن الدوائر والندوات العلمية المغلقة التي حاول الباحثون والمتخصصون من خلالها أن يجدوا تعريفاً منسجماً يحقق الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (الشيواني، 2022: 11-28)، كما أن التنمية مستدامة هي التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار المجالات الاجتماعية والبيئية إلى جانب المجال الاقتصادية لحسن استغلال الموارد المتاحة لتلبية حاجيات الأفراد مع الاحتفاظ بحق الأجيال القادمة، ويواجه العالم خطورة التدهور البيئي الذي يجب التغلب عليه مع عدم التخلي عن حاجات التنمية الاقتصادية، وكذلك المساواة والعدل الاجتماعي

. <https://ar.wikipedia.org>

2. الحدود البشرية: تتمثل في (مدير عام - نائب مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم - مختص)، وعددهم (335) فرداً.

3. الحدود المكانية: وزارة التربية والتعليم - الجمهورية اليمنية.

4. الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة في العام 2024م.

### ❖ مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على عددٍ من المصطلحات التي تم تعريفها، وهي على النحو الآتي:

1. القيادة الإستراتيجية: تشير القيادة إلى القدرة أو المهارة في التأثير على التابعين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد، والتنمية لغة: من نَمَى فهو يُنمي، نَمَّ، تنمية، والمفعول مُنمى، فنمى النار أي رفعها وأشبع وقودها، ونمى ذاكرته أي أنعشها وقواها. (ابن منظور، 1996: 704)، وعرفها (lee & Chen, 2007: 15) القيادة الإستراتيجية بأنها: " قدرة الشخص على التوقع والتصوير، وتمكين العاملين، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة"، فالقيادة الإستراتيجية بأنها "الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية وإيصالها، وإلهام الآخرين نحو الاتجاه الصحيح"، في حين عرفها (Pisapia, 2009: 17) بأنها: " القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات والأفعال، في بيئات الغموض أو عدم التأكد".

التعريف الإجرائي القيادة الإستراتيجي:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة، ومعرفة مستوى تحقيق التنمية في المجتمع المحلي بمحافظة حجة في البعدين الحكومية والخاصة بمحافظة حجة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بنوعيه المسحي والارتباطي، والاستبانة كأداة للبحث، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى ممارسة جميع أبعاد القيادة الإستراتيجية كان بدرجة متوسطة، وأن مستوى تحقيق تنمية المجتمع المحلي كان بدرجة متوسطة ولكنها قريبة من الدرجة الضعيفة، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادة الإستراتيجية وتنمية المجتمع المحلي.

2. دراسة المغيرية (2023). أثر القيادة الإستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، اتخاذ القرارات التشاركية، دعم الثقافة التنظيمية) وتطبيقها في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالوزارة، وتم استخدام طريقة العينة المسيرة، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 262 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الإستراتيجية على التميز المؤسسي، وكان بُعد تحديد التوجه الإستراتيجي الأكثر تأثيراً، يليه بُعد دعم الثقافة التنظيمية، ثم بُعد تطوير رأس مال البشري، وأخيراً بُعد اتخاذ القرارات

تحقيق التعليم الشامل، العادل، ذو الجودة والنوعية العالية لجميع فئات المجتمع لبناء رأس المال البشري اللازم للاستمرار في تحقيق مبدأ العدالة بين الجنسين في فرص التعليم والتعلم للإسهام في تحقيق نمو اقتصادي مستدام، شامل وعادل، لتحقيق بنية تحتية متمكنة في قطاع التعليم (المللومي وعلي وإمبوسعيدي وسليمان، 2006: 26)، وضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع. القضاء على التفاوت بين الجنسين في التعليم وضمان تكافؤ فرص الوصول إلى جميع مستويات التعليم والتدريب المهني للفئات الضعيفة، بما في ذلك للأشخاص ذوي الإعاقة والشعوب الأصلية والأطفال الذين يعيشون في ظل أوضاع هشة، بحلول عام 2030. الأمم المتحدة الاسكور،

<https://e-inclusion.unescwa.org>

التعريف الإجرائي لأهداف التنمية المستدامة:

التعرف على مدى تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال البرامج والاساليب التي تقدمها وزارة التربية والتعليم لإكساب القادة العديد من المعارف والمهارات والخبرات والاتجاهات والتقنيات المتصلة بممارسة الإدارة الإستراتيجية والتي تحقق أهداف التنمية المستدامة التي تركز عليها وزارة التربية والتعليم من خلال تحديد درجة المستجيبين على محور تحقيق أهداف التنمية المستدامة وفقاً لما تم ذكرها في أداة الدراسة.

#### ❖ الدراسات السابقة:

1. دراسة العامري (2021) بعنوان "ممارسات القيادة الإستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة ودورها في تنمية المجتمع المحلي"



العالمية للتنمية المستدامة بالبلدان العربية مما يتوجب على المجتمع العلمي القيام بدوره في هذا الجانب، وتحددت مسؤوليات المجتمع العلمي العربي تجاه التنمية المستدامة في عدة محاور هي: تأصيل الفكر المستدام في الجامعات والمراكز والمؤسسات العلمية والبحثية، وتنمية التربية البيئية والإبداع والابتكار، وإجراء الدراسات والبحوث والندوات والمؤتمرات وربط البحث العلمي بالتنمية الشاملة والمستدامة.

5. دراسة العتيبي (2022) بعنوان "مستوى فهم معلمي العلوم في المرحلة الثانوية لطبيعة العلم وأبعاده في ضوء مجالات التنمية المستدامة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فهم معلمي العلوم في المرحلة الثانوية لطبيعة العلم وأبعاده في ضوء مجالات التنمية المستدامة (البيئية والاقتصادية) في العملية التعليمية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدا الباحثان الاستبانة كأداة للبحث، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (25) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين المتوسطات الحقيقية لدرجة امتلاك معلمي العلوم في المرحلة الثانوية لأبعاد طبيعة العلم من جهة والمتوسط الافتراضي من جهة أخرى، وأن مستوى متوسطات درجات مستوى فهم معلمي العلوم في المرحلة الثانوية لطبيعة العلم وأبعاده بدرجة متوسطة، وأنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين المتوسطات الحقيقية لدرجة أثر امتلاك معلمي العلوم في المرحلة الثانوية لمجالات التنمية المستدامة في العملية التعليمية.

التشاركية، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة إشراك الموظفين بشكل دوري من خلال الاجتماعات وورش العمل للتأكد من وضوح الخطة الإستراتيجية.

3. دراسة الايوبي (Alayoubi, et. al, 2020)

بعنوان " ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة للبحث، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية عددها (177) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول ممارسات القيادة الإستراتيجية وتحسين جودة الخدمة التعليمية تعزى لمتغيرات: (المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

4. دراسة الخطيب (2022) بعنوان " مسؤوليات

المجتمع العلمي العربي في تأطير التنمية المستدامة وتحقيق أهدافها بالبلدان العربية "

هدفت الدراسة مسؤوليات المجتمع العلمي العربي في تأطير التنمية المستدامة وتحقيق أهدافها بالبلدان العربية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أسلوب دلفاي (Delphi)، والاستبانة كأداة للبحث تم توزيعها على عينة عددها (34) خبيراً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك قصور كبير في استيعاب الأهداف

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تعد الدراسة الأولى على المستوى المحل والعربي - على حد علم الباحثون - التي تناول درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

❖ **الخلفية النظرية للدراسة:**

وسيتم عرضها على النحو الآتي:

### أولاً: القيادة الإستراتيجية Strategic leadership

ظهر دور القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجهات وأهداف المؤسسة التعليمية طويلة الأجل (Wright,1996:29)، ومن خلال مراجعة الأدبيات والرسائل الإدارية نجد العديد من التعريفات التي قد لا يمكن حصرها في هذه الدراسة.

#### ❖ تعريف القيادة الإستراتيجية:

تظهر عدة تعريفات للقيادة الإستراتيجية منها: أنها عملية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية قياساً بالمنافسين، كما أنها تمثل نتاجاً لعملية الإدارة الإستراتيجية، وهي في ذات الوقت تمثل حالة أكثر من كونها آليه تمتلكها الإدارة في سبيل تحقيق أهدافها (Macmillan&Tompeo:2000)،

وتعرف بأنها " عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين يؤدي إلى زيادة التحفيز والنضج لأعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة" (Bernad,2000)، وعرف (Macmillan & Tompeo,2000:28) بأنها عملية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، وهي نتائج الإدارة الإستراتيجية، كما عرفها الزهراني (2018: 208) بأن القيادة الإستراتيجية هي: القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتوجيه الأفراد وفرق

6.دراسة برباواني وهادي وزين وأفريزال وبورباوتي (Prabawani, Hadi, Zen, 2020), بعنوان " دور التعليم من أجل التنمية المستدامة في فهم المعارف البيئية والاجتماعية لدى طلاب المرحلة الإعدادية بإندونيسيا ".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التعليم من أجل التنمية المستدامة في فهم المعارف البيئية والاجتماعية لدى طلاب المرحلة الإعدادية بإندونيسيا، واستخدم الباحثون المنهج النوعي، واعتمدا الباحثون الاستبانة كأداة للبحث، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (320) طالب من طلاب المرحلة الإعدادية من مدرستين بمحافظة سالاتيجا وسيمارانج الواقعتان وسط مدينة جاو بإندونيسيا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المعارف البيئية والاجتماعية للطلاب كانت منخفضة، على الرغم من قيام الطلاب بسلوكيات جيدة تجاه البيئة.

#### ❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

تم اختيار الدراسات السابقة على أن يكون مكان إجرائها يغطي دول متنوعة، وأن تكون دراسات حديثة متعلقة بمتغيرات الدراسة، لتشمل اليمن ، وعمان، وفلسطين، ومصر وأندونيسيا، كما توصل الباحثون إلى أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة في أغلب الدراسات، وأكدت تلك الدراسات على أهمية القيادة الإستراتيجية وأثرها الإيجابي على التعليم، وأهمية التنمية المستدامة في تقدم في جميع جوانبها، وقد استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة وبناء فقراتها ومجالاتها، وإضافة إلى الاهتمام لبعض المصادر والمراجع التي لم يتسنى للباحثين معرفتها، والاطلاع عليها من قبل،



وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تؤدي دورا مهما في تطوير الوظيفي، وتطوير الكفاءات؛ وتعزيز ممارسات الموارد البشرية حيث تعمل في بيئة عمل عالية الجودة (Kulkarni; Mutkekar, & Ingalagi, 2020, p80)، وأن المؤسسة الفاعلة هي التي تعتمد على القيادة الإستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية، ولديها القدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمؤسسة حيث تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في النقاط التالية (حنكة، 2012، 20)، ولي وتشين (Lee & Chen, 2007, 278): تعزيز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، وتعتبر القيادة الإستراتيجية مصدر الابتكار واستقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، وتكمن في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المؤسسة، كما تحدد القيادة الإستراتيجية رؤية واضحة للهدف بعيدة المدى المراد الوصول لها وتخصص الموارد اللازمة لتحقيقها، وتحقيق الموائمة بين ماضي المؤسسة وحاضرها ومستقبلها المنشود.

رابعاً: خصائص القيادة الإستراتيجية

اتفق الزهراني (2018: 208)، وعبدالمالك (2018: 275)، وجستين ودوسيا وكروسن (Justin, Dusya & Crossan, 2009: 5-18) على تصنيف خصائص القيادة الإستراتيجية المتمثلة في القدرات التنظيمية، والقدرات الشخصية ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي: قدرات تنظيمية: تتعلق القدرات التنظيمية بالنشاط التنظيمي حيث يشمل: القدرة على التوجه الإستراتيجي، وترجمة الإستراتيجية إلى أفعال، والانتظام وتنظيم العمل، وتطوير قدرات العاملين في تحديد النقاط المؤثرة والفعالة، وخلق تطوير المنافسة الإستراتيجية، أما بالنسبة لقدرات

العمل نحو رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة، وذلك من خلال إحداث تغيير إستراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

#### ❖ أهداف القيادة الإستراتيجية:

أكد كل من العبادلة (2020: 19) وبن عز الدين (2019: 22)، بأن الدراسات المرتبطة بالقيادة الإستراتيجية قد اتفقت حول الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال القيادة الإستراتيجية، وهي: إسقاط الحاضر على المستقبل بشكل يستوعب التغييرات المستقبلية، والتعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة، وكذلك مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المؤسسة من خلال الإنذار المبكر، وفي الوقت المناسب، وصياغة وفهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بوضوح، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة، وتمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء والأهمية الإستراتيجية لأفعالهم، وعدم تجاهل العناصر المهمة في المؤسسة، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية، وكذلك تعزيز المساهمة في البيئة المحيطة بما يحقق تطلعات المجتمع واحتياجاته.

ويتبين مما سبق أنه لا يمكن تحقيق الأهداف بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المؤسسة، والتي تتميز بالرؤية المستقبلية، والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل لها التغيير والتطوير وفق حاضر متغير يتطلع نحو مستقبل أفضل.

#### ❖ أهمية القيادة الإستراتيجية:

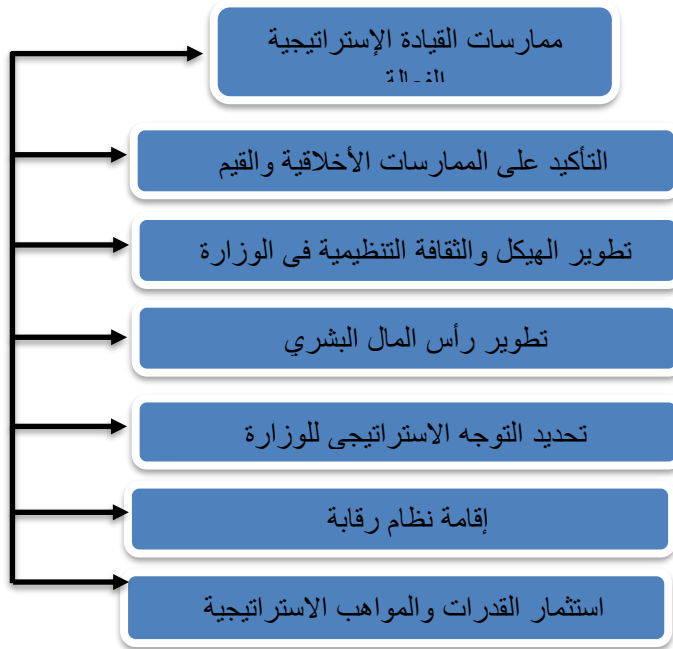
أشار أويس (Owusu-Boadi, 2019: 16) أن أهمية القيادة الإستراتيجية تتمثل في الحفاظ على استدامة الاعمال، وتحقيق الربح، وتحسين الموارد،

أن القادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الإستراتيجي، والتفكير الإستراتيجي، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة الأدبيات أظهرت أن القيادة الإستراتيجية الفعالة تتطلب مجموعة من الممارسات التي يجب على القائد الإستراتيجي ممارستها، وتلك الممارسات تسمى في بعض الدراسات بالمجالات، والبعض منها تجده أبعاد، ويمكن ذكر تلك الممارسات بحسب الأولوية وأسقاطها في شكل ذكره جاد الرب في كتابه القيادة الإستراتيجية، والتي يوضحها الشكل التالي:

شخصية: وتشمل القدرة الاستيعابية، والقدرة على التكيف، والحكمة الإدارية، والقدرة على الملاحظة، والقدرة على التكيف، والقدرة على التعلم والابداع المعرفي، والقدرة على الحكمة الإدارية، حيث تمثل القدرة على إدراك وفهم المتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التعامل معها بما يخدم أهداف المؤسسة، ويتطلب ذلك القدرة على اتخاذ القرارات والفعل الصحيح في الوقت المناسب.

#### ❖ ممارسة القيادة الإستراتيجية

شكل (1): ممارسات القيادة الإستراتيجية الفعالة



المصدر: أبو الجدائل (200: 98)

#### ثانياً: التنمية المستدامة

ظهر مفهوم ونشأة التنمية المستدامة بشكل كبير، وأخذت اهتماماً ملحوظاً على الصعيد الدولي والوطني عقدت من أجله الدراسات والابحاث والمؤتمرات والندوات، ثم حازت الفكرة ثقة العالم بفضل تقرير اللجنة الدولية للبيئة والتنمية المستدامة لعام 1987م الذي تم نشره تحت اسم "مستقبلنا المشترك"، حيث

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن القيادة الإستراتيجية تظهر من خلال الممارسات التالية: (التأكيد على الممارسات الأخلاقية والقيم الجوهرية للقيادة الإستراتيجية، تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة، تطوير رأس المال البشري، تحديد التوجه الإستراتيجي للوزارة، إقامة نظام رقابة، استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية الموجودة في الوزارة).

هدف التنمية فأن كل ما يؤدي إلى الإضرار بالإنسان جسداً أو روحاً، ولا يخدم الإنسانية لأبد أن يكون عملاً معادياً للتنمية المستدامة، ولا علاقة له بالتنمية (القصيبي، 1992: 23).

#### ❖ تعريف التنمية المستدامة:

تعرف التنمية المستدامة بأنها: أسلوب يلي احتياجات الأجيال الحاضرة دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها (عبداللطيف، 2021: 11)، وتلبية حاجات الجيل الحاضر مع إلزام هذا الجيل أخلاقياً بضمان أن يتمتع الأجيال المقبلة بتوعية جيدة من الحياة لا تقل في مستواها عن الحياة التي عاشتها الأجيال السابقة، والتي تتأتي من خلال المحافظة على الموارد البيئية من الاستنزاف وعدم الانقاص من القدرات البيئية مما يؤدي إلى استمراريتها (العقيلي، 2021: 63).

#### ❖ أهمية التنمية المستدامة:

تبرز التنمية المهنية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية أهمية تنمية الموارد البشرية بكل أبعادها الاجتماعية والتعليمية والصحية والثقافية والحضارية والاقتصادية والفنية والمهنية. وفي إطار هذه الرؤية اتخذت الحكومة سلسلة من الإجراءات التي تعكس مساعيها نحو إعادة بناء نظام التعليم والتدريب المهني والتقني وتطويره وتوسيع قاعدته بما يمكنه من المساعدة على إحداث تنمية حقيقية، (رؤية اليمن الإستراتيجية، 2025: 5) وتعتبر التنمية المستدامة حلقة وصل بين الأجيال الحاضرة والقادمة تضمن للأجيال القادمة العيش الكريم والتوزيع العادل للموارد داخل الدولة الواحدة، (أبو النصر، محمد، 2017: 91)، وتكمن أهمية التنمية المستدامة كونها وسيلة لتقليص الفجوة بين الدول المتقدمة والنامية.

أصبح هذا التقرير بمثابة الميلاد الحقيقي لمصطلح التنمية المستدامة (الكلاوي، 2019: 806)،

#### ❖ مفهوم و نشأة التنمية المستدامة:

#### التطور التاريخي للتنمية المستدامة

أن مفهوم التنمية المستدامة ليس بجديد على الإسلام والمسلمين، فقد ذكر القرآن الكريم والسنة النبوية الكثير من الضوابط التي تحكم علاقة الإنسان بالبيئة، من أجل ضمان استمرارها صالحة للحياة تحفظ حقوق أجيال تأتي من بعدهم، وإن لم يرد لفظ التنمية المستدامة بهذا اللفظ في القرآن الكريم، إلا أنه ورد بمعان أخرى، مثل: الاستعمار، و الاستخلاف والتسخير، فقد ذكر الله تعالى في محكم آياته خلق الكون واستخلف الإنسان في الأرض ليقوم بمهمة الإعمار وفق شريعته ﴿ وَإِلَىٰ ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا قَالَ يَا قَوْمِ أَعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَٰهٍ غَيْرُهُ هُوَ أَنشَأَكُمْ مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ ﴿١١﴾ ﴾ (هود: 61) أي خلق الأرض لتقوموا بعمارته وإعمارها، وتزرعوها، ومن هنا فإن التصور شمولي يرتبط بين الكون والإنسان، حيث لم يكتف الدين الإسلامي بالحث على تنمية مستدامة، بل جعلها مرتبطة بجانب الأخرى، مما يؤكد استدامتها إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها

لقد حظيت التنمية المستدامة باهتمام كبير في كافة المستويات نظراً لشمولية موضوعاتها التي عالجت مختلف مناحي الحياة من خلال 17 هدف والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف التنمية المستدامة في جميع القطاعات الخاصة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (الشيبياني، 2022: 1127)، كما أن التنمية هي وسيلة نحو الارتقاء بمستوى الإنسان (الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي)، وما دام هذا هو

### ❖ خصائص التنمية المستدامة:

ذكرت (حمادة، 2020: 37) أن التنمية المستدامة ظاهرة ذات بعد زمني متواصل، وتحدث عبر فترة لا تقل عن جيلين؛ وأن التنمية المستدامة تضم جملة من الخصائص تميزها عن باقي النماذج التنموية في الاقتصاد الوضعي، ذكرها (الرسول، 2007: 86)، (الرفاعي، 2006: 19. 43)، (الطاهر، 2007: 49) على النحو الآتي: الديمومة والاستمرارية، وتحقيق التوازن البيئي بالاعتماد على التسيير الايكولوجي، وأن التنمية المستدامة مشروع عالمي يعتمد على إرساء العدالة بين الأجيال التي تركز على احترام المواثيق الدولية، المتعلقة بحماية البيئة المتعلقة بحماية البيئة وإجراء تغيرات هيكلية في أنماط الإنتاج والاستهلاك، وتحقيق أهداف الألفية والارتقاء لمستوى المعيشة للفئات الأكثر حرماناً.

رابعاً: مبادئ التنمية المستدامة

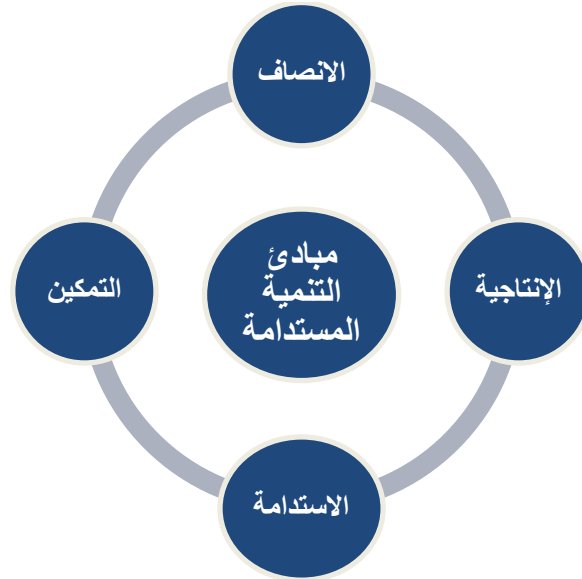
ذكرت اليونسكو (2016: 10) أن من أهم مبادئ التنمية المستدامة الإنصاف، وتعديل توزيع ملكية الأصول الإنتاجية، لاسيما تحقيق إصلاح زراعي، الاستدامة، وكذلك الإنصاف وتحقيق تكافؤ الفرص السياسية من خلال إصلاح نظام الانتخاب، وإلغاء المعوقات الاجتماعية والقانونية التي تحد من وصول النساء والأقليات إلى بعض المواقع المقررة في الشأن السياسي والاقتصادي، والتركيز على الاستثمار في التعليم والصحة وتطوير مهارات الناس، وكذلك التمكين: تؤكد التنمية المستدامة أن الناس فاعلين في عملية التغيير الاجتماعي.

### ❖ أهداف التنمية المستدامة:

تأتي أهداف التنمية المستدامة في مقدمة الأهداف التي يتوجب على المجتمع العربي الاهتمام بها والعمل على تحقيقها (جمال، 2022: 22)، خلال الفترة الزمنية المحددة لها، وهذا يتطلب حشد الطاقات الفكرية والعلمية أولاً، وتهيئة الظروف الملائمة لها، كي تتمكن من القيام بأدوارها وواجباتها بشكل علمي منظم (الخطيب والرباعي، 2022: 5)، وتعتبر أهداف التنمية المستدامة من المؤشرات التي تركز على زيادة إنتاج الموارد البشرية وضمان استمراريته عبر الأجيال المتعاقبة، وبما يحقق مؤشرات أبعاد التنمية المستدامة (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الدراسات والتوقعات الاقتصادية، 2020: 2)

إن التنمية المستدامة تهتم بسلامة وصحة وتعليم رعاياها، وبالفرص المتاحة لهم للعمل والكسب العادل، وما بقابليتهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر على حياتهم، وباحترام حقوقهم وحياتهم السياسية، وباستعدادهم لرعاية العاجزين والضعفاء والأطفال الفاقسين، ضمان التخطيط التشاركي بشكل يسمح بإعادة توزيع السلطات والأدوار بين الدولة والسوق والمجتمع المدني، وربط التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع، وتحقيق الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية (كمال، 2018: 285، 286)، فقد ظهرت أهداف التنمية المستدامة في (17) هدف (حبيب وحنيش، 2021: 297) يمكن ذكرها بدون تفصيل كونها أساساً تتدرج ضمن أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية).

ويمكن يوضح مبادئ التنمية المستدامة في الشكل التالي:



الشكل رقم(2): يوضح مبادئ التنمية المستدامة المصدر: تصميم الباحثون.

الإدارات العامة)، وفقاً لقاعدة البيانات شهر(يناير،  
2024) بديوان عام وزارة التربية والتعليم في إدارة  
الموارد البشرية.  
**عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية  
بنسبة (14%) بلغ عددهم (335) فرداً من المجتمع  
الأصلي، حيث تمثلت من القيادة الوسطى وهم: ( )  
مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة)، والقيادة  
التنفيذية، وتتمثل في(رئيس قسم، مختص)، بديوان  
عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية،  
والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي

تظهر المبادئ الرئيسة للتنمية المستدامة  
المقومات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية  
والأخلاقية المطلوب إرساءها وتأمين فاعليتها.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

من خلال أهداف الدراسة وأسئلته التي يسعى الدراسة  
إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الكمي الوصفي  
بنوعيه (التحليلي، والارتباطي).

#### مجتمع الدراسة:

يكون مجتمع الدراسة من المجتمع الأصلي الذي بلغ  
عددهم (2502) فرداً، ويتكون من ( نائب الوزير.  
وكيل - ووكيل مساعد الوزارة - مستشارو الوزارة - مديرو

م	المستوى للقيادة	المستوى الوظيفي	العدد	النسبة للمجموع الكلي
1	القيادة الوسطى	مدير عام	22	6.6%
2		نائب مدير عام	31	9.3%
3		مدير إدارة	97	29.0%
4	القيادة التنفيذية	رئيس قسم	84	25.1%
5		مختص	101	30%
الإجمالي العام			335	100%

النتائج، وذلك وفقاً للمتغير (النوع، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، التخصص، المستوى الوظيفي)، حيث يوضح الجدول أدناه التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة. جدول (2): يوضح التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب (النوع، المؤهل العلمي، العمر، والتخصص، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)

من والاستبانة المغلقة كأداة للبحث، وتألف مجتمع الدراسة من (2502) فرداً موزعين بين قيادات وسطى وقيادات تنفيذية؛

#### وصف خصائص عينة الدراسة:

قبل عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن أسئلتها، فإن من الأهمية استعراض الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة لما لها من أهمية في مناقشة تلك

المتغير	الكود	المتغير	التكرار f	النسبة المئوية (%)					
النوع	1	نكر	277	82.7%	المستوى الوظيفي	1	مدير عام	22	6.6%
	2	أنثى	58	17.3%		2	نائب مدير عام	31	9.3%
		الاجمالي	335	100%		3	مدير ادارة	97	29.0%
المؤهل العلمي	1	اقل من جامعي	51	15.2%	سنوات الخبرة	4	رئيس قسم	84	25.1%
	2	جامعي فاعلى	284	84.8%		5	مختص	101	30%
		الاجمالي	335	100%			الاجمالي	335	100%
العمر	1	30 سنة فاقل	15	4.5%	1	10 سنوات فاقل	31	9.3%	
	2	31-40	83	24.8%	2	11-20	85	25.4%	
	3	41-50	151	45.1%	3	21-30	144	43.0%	
	4	51 فاكثر	86	25.7%	4	31 سنة فاكثر	75	22.4%	
		الاجمالي	335	100%		الاجمالي	335	100%	
التخصص	1	تربوي	226	67.5%					
	2	غير تربوي	109	32.5%					
		الاجمالي	335	100%					



الوظيفي(مختص) كونهم الجهة المنفذة لإستراتيجيات وزارة التربية والتعليم.

6. سنوات الخبرة: أن أعلى نسبة استجابة لمن سنوات خبرتها (من 21 إلى 30 سنوات)، وتليها في المرتبة الثانية الفئة التي سنوات خبرتها من (11 سنوات إلى 20 سنة)، وفي المرتبة الثالثة التي سنوات خبرتهم من (31 سنة فأكثر)، وأخيراً الأفراد التي سنوات خبرتهم من (10 سنوات فأقل). مما يدل على توفر مستوى جيد من الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة في القدرة على التعامل بموضوعية مع أسئلة الاستبانة، وهذا يعني أن تكون الإجابات على فقرات الاستبانة مُتسمة بالدقة والمصادقية.

#### مصادر جمع البيانات والمعلومات

تمثلت في المصادر الأولية وذلك بالاعتماد على، الكتب، والرسائل والأبحاث المنشورة وغير المنشورة، والمؤتمرات، والدوريات، ومواقع الانترنت، والمصادر الثانوية وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، الذي تم تناول خطواتها أثناء النزول الميداني لديوان عام وزارة التربية والتعليم، وقطاعاتها وإداراتها العامة المتصلة اتصال مباشر بوزارة التربية والتعليم.

**أداة الدراسة:** بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة تم اعتمد (الاستبانة المغلقة)، حيث تعتبر الاستبانة من أنسب الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات.

#### الاستبانة:

تضمنت محورين، وتفرعت عنها عدة مجالات؛ بغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة، فتم اتباع الإجراءات الآتية:

ويتضح من الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الآتية:

1. النوع: تمثل نسبة الذكور (82.7%) من إجمالي عدد عينة الدراسة (277)، بينما تمثل الإناث نسبة (17.3%) من إجمالي عدد عينة الدراسة (58).

2. المؤهل العلمي: إن معظم عينة أفراد عينة الدراسة من فئة المؤهل العلمي (جامعي فأعلى) حيث بلغ عددهم (284) فرداً، وفي المرتبة الثانية من مؤهلهم العلمي (أقل من جامعي) وبلغ عددهم (51) فرداً.

3. العمر: حصلت المرتبة الأولى الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (من 41) – (50) سنة، وجاءت في المرتبة الثانية الفئة التي تتراوح أعمارهم (51 فأكثر) سنة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة التي تتراوح أعمارهم (من 31 إلى 40 سنة) و في المرتبة الأخيرة المستجيبون الذين أعمارهم (30 سنة فأقل).

4. التخصص: أن أغلب موظفي وزارة التربية والتعليم تخصصهم (تربوي)، وبلغ عددهم (226) فرداً، ويأتي في المرتبة الثانية من تخصصهم (غير تربوي) البالغ عددهم (109) فرداً.

5. المستوى الوظيفي: أن أغلب موظفي وزارة التربية والتعليم مستواهم الوظيفي (مختص)، ويأتي في المرتبة الثانية من مستواهم الوظيفي (مدير إدارة)، ويأتي في المرتبة الثالثة من مستواهم الوظيفي (رئيس قسم)، ويأتي في المرتبة الرابعة من مستواهم الوظيفي (نائب مدير عام)، ويأتي في المرتبة الخامسة والاختيرة (مدير عام) وهذا يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة ممن هم مستواهم

الإستراتيجي للوزارة، وإقامة نظام رقابة) عدد 5 فقرات للخمسة المجالات، لكل مجال بإجمالي (30) فقرة.

• المحور الثاني (التنمية المستدامة)، ومجالاته ثلاثة هي: (التنمية البيئية، والتنمية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية) عدد 8 فقرات لكل مجال ليصبح بعد ذلك للثلاثة المجالات إجمالي (24) فقرة.

❖ ولقياس تقديرات أفراد عينة الدراسة والإجابة عن فقرات الاستبانة، استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (Singh, 2006, 207)، الذي يحدد بدائل الإجابة لهذا المقياس بإحدى البدائل الخمس، وإعطاء كل بديل من تلك البدائل قيمة معينة، كما هو مبين في الجدول (3):

جدول (3): مستويات ودرجات القياس وفق مقياس ليكرت الخماسي

مستوى القياس	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
درجة القياس	5	4	3	2	1

لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول (4):

جدول (4): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي وفقاً للمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

بيان المستويات	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الوصف
المستوى الأول	من 1 إلى 1.80	0% إلى 36%	منخفضة جداً
المستوى الثاني	من 1.81 إلى 2.60	36.1% إلى 51.8%	منخفضة
المستوى الثالث	من 2.61 إلى 3.40	52% إلى 68%	متوسطة
المستوى الرابع	من 3.41 إلى 4.20	68.1% إلى 84%	عالية
المستوى الخامس	من 4.21 إلى 5	84.1% إلى 100%	عالية جداً

1. إعداد قائمة بمجالات القيادة الإستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

2. تقنين عبارات الاستبانة؛ للتأكد من درجة مصداقيتها وعرضها على خبراء.

3. تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية بلغ عددهم (30) فرداً من خارج العينة الأساسية.

4. تطبيق الأداة بعد ضبطها على عينة الدراسة البالغ عددهم (335) فرداً.

كما اشتمل الدراسة على فقرات ومجالات تكونت من (54) فقرة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

• المحور الأول (القيادة الإستراتيجية)، ومجالاتها ستة هي: (الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية، وتطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة، تطوير رأس المال البشري، تحديد التوجه

وتحقيقاً لذلك فقد صنفت الباحثة إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متوسطها الحسابي إلى خمسة مستويات متساوية المدى، وذلك من خلال حساب حجم الفئة =  $(1-5) / 5 = 0.80$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)، وذلك

البالغ عددهم (25) محكماً من جامعات مختلفة: (صنعاء، إب، ذمار، حجة، عمران).

- صدق الاتساق الداخلي: قام الباحثون بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال العينة الاستطلاعية وعددها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط لكل فقرة بالمحور، وكل فقرة للمجال، وكانت النتائج كالآتي:

- الصدق البنائي للمحور الأول (القيادة الإستراتيجي) ومجالاته:

جدول (5): معاملات ارتباط بيرسون لمجالات المحور الأول (القيادة الإستراتيجي)

مجالات المحور الأول (القيادة الإستراتيجي)	درجة ارتباط معاملات بيرسون
الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية	.893**
تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة	.919**
تطوير رأس المال البشري	.926**
تحديد التوجه الإستراتيجي للوزارة	.914**
أقامت نظام رقابة	.908**
استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية	.869**

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند 0.01 وبالتالي دال إحصائياً عند 0.05

جدول (6): معاملات ارتباط بيرسون لمجالات المحور الثاني (التنمية المستدامة) ومجالاته:

- الصدق البنائي للمحور الثاني (التنمية المستدامة) ومجالاته:

مجالات المحور الثاني (التنمية المستدامة)	درجة ارتباط معاملات بيرسون
التنمية البيئية	.928**
التنمية الاجتماعية	.955**
التنمية الاقتصادية	.920**

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند 0.01 وبالتالي دال إحصائياً عند 0.05

ثبات أداة الدراسة: (Cronbach Alpha Coefficient)، حيث يُستعمل هذا المعامل للتأكد من صلاحية المقياس،

تتحقق من ثبات أداة الدراسة، وبالتطبيق على العينة التجريبية (الاستطلاعية)، باستخدام معامل الفا كرو نباخ

هذا وقد قام الباحثون بحساب معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:  
جدول (7): درجة المصدقية ومعامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

علما إن معامل الثبات المقبول هو (0.60) فما فوق (Sekaran & Bougie,2016:290)، وهنا نؤكد أن الثبات شرط ضروري للاستبانة، ولكن ليس كافياً لوحده للحكم على الاستبانة، ولا بد للاستبانة من الناحية العلمية أن تتسم بالصدق والثبات في آن واحد.

م	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة المصدقية
1	الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية	5	0.915	0.957
2	تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة	5	0.896	0.947
3	تطوير رأس المال البشري	5	0.897	0.947
4	تحديد التوجه الإستراتيجي للوزارة	5	0.913	0.956
5	إقامة نظام رقابة	5	0.921	0.960
6	استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية	5	0.821	0.906
1	التنمية البيئية	8	0.952	0.976
2	التنمية الاجتماعية	8	0.932	0.965
3	التنمية الاقتصادية	8	0.946	0.973
المحور الأول القيادة الإستراتيجي		30	0.974	0.987
المحور الثاني التنمية المستدامة		24	0.974	0.987

- مقاييس الإحصاء الوصفي: اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.  
- حساب معامل (ألفا كرو نباخ) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة وتحديد التجانس الداخلي لفقرات الأداة.  
- حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لقياس الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) بين فقرات الأداة والمجالات ومتغيرات الدراسة التي تنتمي إليها.  
- تحليل الانحدار الخطي البسيط.  
- اختبار (F)test: وهو أيضاً أحد مؤشرات اختبار جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط.

يتضح من الجدول (7)، أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى لمستوى الثبات المقبول (0.60)، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة مجالات وفقرات أداة الدراسة الحالية، وقد تراوحت قيمة معامل الثبات لمتغيرات الأداة جميعها بين (0.960، 0.738) وهي قيم مرتفعة، وتؤكد صلاحية الأداة لأغراض الدراسة.  
❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات أداة الدراسة  
تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

إجابة السؤال الأول والذي نص على: "ما درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟".

للتعرف على درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بمجالاتها تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات متغير القيادة الإستراتيجية في أداة الدراسة، ومن ثم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، ومستوى الممارسة، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (8): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لمتغير القيادة الإستراتيجية

م	المجال	ترتيب المجال	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\sigma$	مستوى الممارسة	الدلالة اللفظية
1	المجال الأول: الممارسات الأخلاقية والقيم الجوهرية	1	2.82	0.95	56%	متوسطة
2	المجال الثاني: تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة	3	2.58	0.92	52%	منخفضة
3	المجال الثالث: تطوير رأس المال البشري	5	2.40	0.92	48%	منخفضة
4	المجال الرابع: تحديد التوجه الإستراتيجي للوزارة	4	2.43	0.91	49%	منخفضة
5	المجال الخامس: إقامة نظام رقابة	2	2.60	0.94	52%	منخفضة
6	المجال السادس: استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية	6	2.34	1.02	47%	منخفضة
	القيادة الإستراتيجية ككل		2.53	0.85	51%	منخفضة

والتعليم جاء بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثون تلك النتيجة، إلى قلة إطلاع معظم القادة وزارة التربية والتعليم على القضايا المعاصرة والحديثة والتوجهات المستقبلية، والتي تؤثر على المجتمع في جميع جوانبه، وكما أن توجه القيادة الإستراتيجية لم تكن تُركز على أهمية التحلي بالقيم الإيمانية بالشكل المفترض أن يعمل به، وكما تريده القيادة العليا للوزارة، فهي تعمل حالياً للعمل بشكل كبير بالهوية الإيمانية، وكذلك العمل بكتاب الله تعالى وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، والرجوع إليه في تفاصيل إشكاليات القيادة في أداء أعمالهم، وكذلك العمل بوصايا الإمام علي

- معامل التحديد (**Determination (R2)** : **Coefficient** هو أحد مؤشرات اختبار جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط، ويستخدم بصفة عامة، لتقرير ما تفسره المتغيرات المستقلة من تغيرات تطراً على قيم المحور الثاني.

- استخدام اختبار تحليل التباين (**T-test**)، لقياس الفروق المعنوية بين المتوسطات.

- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (**ONE WAY ANOVA**) لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين وفقاً للخصائص الديموغرافية (الوظيفة الحالية، العمر، سنوات الخبرة).  
عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتضح من الجدول (8)، أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة مجالات القيادة الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بلغ (2.53)، أي بمستوى دلالة لفظية منخفضة نسبياً، كما بلغت درجة الانحراف المعياري (0.85) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمستوى ممارسة مجالات القيادة الإستراتيجي، ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول السابق، يمكن الإجابة عن السؤال الفرعي الأول للدراسة: بأن درجة ممارسة القيادة الإستراتيجي في وزارة التربية

رضي الله عنه لمالك الأشتر لما له من أهمية في تغيير واقع التعليم بشكل عام.

سوف تستعرض النتائج التفصيلية على مستوى فقرات كل مجال من مجالات القيادة الإستراتيجي.

### 1. نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال: الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية:

لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى الممارسة لفقرات المجال، ثم رتبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:  
جدول (9): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية

الرقم في الاستبانة	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\sigma$	مستوى الممارسة	الدلالة اللفظية
1	تمارس قيادة وزارة التربية والتعليم القيم الاخلاقية كنموذج يحتذى به.	1	3.10	1.07	62%	متوسطة
2	تولي قيادة وزارة التربية والتعليم اهتماماً كبيراً بتطبيق المدونة السلوكية لتطوير أداء وسلوك الموظف.	2	2.97	1.11	59%	متوسطة
3	تغرس قيادة وزارة التربية والتعليم الحماس والالتزام الإداري لدى الموظفين.	4	2.74	1.11	55%	متوسطة
4	تعمل قيادة وزارة التربية والتعليم على إيصال رسالة وأهداف الوزارة إلى الموظفين .	3	2.80	1.08	56%	متوسطة
5	تنمي الوزارة قيم المصادقية بينها وبين الموظفين في كافة القطاعات والفروع .	5	2.50	1.13	50%	منخفضة
الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية			2.82	0.95	56%	متوسطة

يتضح من البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، أن المتوسط العام لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول من مجالات القيادة الإستراتيجي، المتمثل في معرفة مستوى (الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية من وجهة نظر العينة) قد بلغ المتوسط الحسابي بدرجة (2.82)، وبانحراف معياري مقداره (0.95)، ودلالة لفظية (متوسطة)، ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تعزز كافة القيادات الوسط والتنفيذية في الوزارة بشكل أكبر لتلك القيم الأخلاقية والقيم الجوهرية، كون القيادة الإستراتيجية تزيد الالتزام في ترسيخ القيم الأخلاقية

في العلاقات الداخلية للجهات، أن أدنى قيمة لدرجة مستوى الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية، هي: (تنمي الوزارة قيم المصادقية بينها وبين الموظفين في كافة القطاعات والفروع)، ويعزو الباحثون أن هناك قصور من قبل القيادة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم لتنمية قيم المصادقية، حيث إنها لا تحقق المستوى المطلوب لممارستها خاصة بين موظفيها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العامري، 2021)، ودراسة (الأكلبي، 2018)، (عبدالمالك، 2018)، التي حصل فيها مجال الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية على درجة



والثقافة التنظيمية في الوزارة في وزارة التربية والتعليم)، تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى الممارسة لفقرات المجال، ومن ثم رتبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (10): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية

الرقم في الاستبانة	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\sigma$	مستوى الممارسة	الدلالة اللفظية
1	تهتم قيادة وزارة التربية والتعليم بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يُناسب التغيرات البيئية.	2	2.81	1.03	56%	متوسطة
2	يُتاح للموظف المسؤول المشاركة في تطوير الهيكل التنظيمي.	5	2.37	1.08	47%	منخفضة
3	تعمل قيادة وزارة التربية والتعليم على توفير مناخ تنظيمي ملائم لموظفي ديوان عام الوزارة.	4	2.37	1.08	47%	منخفضة
4	تعمل قيادة وزارة التربية والتعليم على ترسيخ الالتزام والانضباط في العمل.	1	2.87	1.09	57%	متوسطة
5	تشجع قيادة وزارة التربية والتعليم الموظفين على تنمية أفكار جديدة في حل المشكلات التي تواجههم.	3	2.48	1.16	50%	منخفضة
	تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة		2.58	0.92	52%	منخفضة

متوسطة، وتختلف مع دراسة (زابي، 2022)، ودراسة (أحمد، 2021)، دراسة (الناجي، 2021)، ودراسة (قادر، 2017) والتي جاءت بدرجة عالية.

## 2. نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال: تطوير

### الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة:

لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجي بحسب (مجال تطوير الهيكل

خلال فترة العدوان الحصار وتقييم تلك الفترة، واتخاذ إجراءات صارمة من أجل تحسين وتطوير استمرار العملية التعليمية بشكل أفضل، ولا بد من إتاحة الفرصة لموظفيها حق المشاركة في تطوير الهيكل التنظيمي للوزارة، وعليها ترسيخ لديهم الالتزام والانضباط في العمل، فظهور المناوبات خلال الأسبوع بحجة عدم صرف الرواتب رغم وجود وسائل للمواصلات خاصة

يتبين من الجدول أعلاه، أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني من مجالات القيادة الإستراتيجي، المتمثل في معرفة مستوى ممارسة تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة من وجهة نظر العينة قد بلغ المتوسط الحسابي بدرجة (2.58)، ودلالة لفظية (منخفضة)، ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أنه كان لا بد من وقفة جادة وحازمة

لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى الممارسة لفقرات المجال، ومن ثم رتبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (11): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: تطوير رأس المال البشري

لموظفيها تعيق عملية التطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة، كما أنها لا تشجع الموظفين على تنمية أفكار جديدة في حل المشكلات التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم، وتختلف مع دراسة (زابي، 2022)، ودراسة (جالودي والشمران، 2021)، والتي حصل فيها مجال تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة على درجة متوسطة.

### 3. نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال: تطوير رأس المال البشري:

الرقم في الاستبانة	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\sigma$	مستوى الممارسة	الدلالة اللفظية
1	تعمل قيادة وزارة التربية والتعليم على استقطاب كادر متميز من ذوي الكفاءات العلمية المتميزة في التخصصات المختلفة.	3	2.45	1.11	49%	منخفضة
2	تقوم قيادة وزارة التربية والتعليم بعقد علاقات وبرامج تدريبية مستمرة لتطوير قدرات ومهارات الكادر البشري.	2	2.53	1.10	51%	منخفضة
3	تسعى قيادة وزارة التربية والتعليم لعمل اتفاقيات مع جهات مختلفة لتطوير العملية التعليمية.	1	2.61	1.07	52%	متوسطة
4	تكافئ قيادة وزارة التربية والتعليم الموظفين المتميزين في تقييم الأداء السنوي.	5	2.13	1.06	43%	منخفضة
5	تشجع قيادة وزارة التربية والتعليم على الالتحاق بالدراسات العليا وتأهيل كوادرها في مختلف المجالات.	4	2.29	1.15	46%	منخفضة
	تطوير رأس المال البشري		2.40	0.92	48%	منخفضة

ما تريد هي لا ما الذي ينبغي أن يكون عليه، وأنها قل ما تنمية وتطوير مهارات كوادرها بشكل أفضل، ظناً منها أن القيادة الإستراتيجية تعتبر مصدراً ملهماً للمعرفة والقدرة على التصور في خلق بيئة تنافسية، فهي نادراً ما تهتم بجذب الكفاءات التربوية والإدارية من أجل تطوير وتحسين رأس المال البشري، وتختلف مع دراسة (جالودي والشمران، 2021)، والتي حصل

يتبين من الجدول أعلاه، أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث من مجالات تطوير رأس المال البشري، المتمثل في معرفة مستوى ممارسة تطوير رأس المال البشري من وجهة نظر العينة قد بلغ المتوسط الحسابي (2.40)، ودلالة لفظية (منخفضة)، ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بأن القيادة تعمل على تنفيذ

لفقرات المجال، ومن ثم رتبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:  
جدول (12): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: تحديد التوجه الإستراتيجي للوزارة

فيها مجال تطوير رأس المال البشري في الوزارة على درجة متوسطة.

#### 4. نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال: تحديد التوجه الإستراتيجي للوزارة:

لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى الممارسة

الرقم في الاستبانة	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\sigma$	مستوى الممارسة	الدلالة اللفظية
1	يتحدد التوجه الإستراتيجي للوزارة التربوية والتعليم من التقييم للمنظومة التعليمية.	1	2.58	0.97	52%	منخفضة
2	تشارك قيادة وزارة التربية والتعليم كافة القيادات الإدارية في وضع التصورات المستقبلية.	3	2.52	1.08	50%	منخفضة
3	تمنح قيادة وزارة التربية والتعليم الموظفين حق المشاركة في اتخاذ القرارات.	5	2.14	1.04	43%	منخفضة
4	توضح قيادة وزارة التربية والتعليم الرؤية الإستراتيجية لجميع موظفيها.	4	2.40	1.12	48%	منخفضة
5	تتسم رؤية الوزارة بالمرونة والقبالية للتجديد.	2	2.53	1.09	51%	منخفضة
	تحديد التوجه الإستراتيجي للوزارة		2.43	0.91	49%	منخفضة

الرؤية الإستراتيجية لجميع موظفيها بشكل أفضل، وتواجه انخفاض معدل اهتمام القيادة الإستراتيجية بتحديد توجهات استراتيجية غير واضحة حتى على مستوى الوزارة، مما يؤكد ضرورة العمل على تحديث الإستراتيجيات التي تعمل بها الوزارة حالياً، والأخذ من تجارب الدول المتقدمة، وتوضيحها بشكل دقيق لموظفيها من أجل ممارستها وتنفيذها بالشكل المطلوب، كما أن قيادة الوزارة لا تمنح الموظفين حق المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن عليها مشاركة كافة القيادات الوسطى والتنفيذية في عملية اتخاذ القرارات كونها الجهة المنفذة، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (زابي، 2022)، ودراسة (جالودي والشمران،

يتضح من البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، أن المتوسط العام لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع من مجالات القيادة الإستراتيجي، المتمثل في معرفة مستوى ممارسة تحديد التوجه الإستراتيجي للوزارة من وجهة نظر العينة قد بلغ المتوسط الحسابي (2.43)، وانحراف معياري مقداره (0.91)، ودلالة لفظية (منخفضة)، وتؤكد هذه النتيجة أن وزارة التربية والتعليم لديها توجه إستراتيجي للاستخدام في مجال القيادة الإستراتيجي، ولكن لديها اهتمام منخفض بتحديد التوجه الإستراتيجي، وأنها تحتاج إلى مستوى ممارسة أكبر حول تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة، كما أنها تحتاج إلى توضيح

لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى الممارسة لفقرات المجال، ومن ثم رتبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (13): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: إقامة نظام رقابة

وإدارة (أبو سمره، 2021)، ودراسة (أبو الوفا وداوود، 2020)، ودراسة (الكبجي والهيمني، 2019)، والتي حصل فيها مجال تحديد التوجه الإستراتيجي للوزارة على درجة متوسطة.

5. نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال: إقامة نظام رقابة:

الرقم في الاستبانة	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\sigma$	مستوى الممارسة	الدلالة اللفظية
1	تهتم قيادة وزارة التربية والتعليم بمراجعة نظم الرقابة التنظيمية والتأكد أنها متوازنة مع كافة المتطلبات.	1	2.69	1.05	54%	متوسطة
2	تهتم قيادة وزارة التربية والتعليم بالمقترحات التي يقدمها قيادات الوزارة والتي تتعلق بالمصلحة العامة.	2	2.63	1.03	53%	متوسطة
3	تهتم قيادة وزارة التربية والتعليم بإدارة الصراعات التي تحدث بينها وبين الموظفين لدعم عامل الثقة بينها وبينهم.	5	2.50	1.09	50%	منخفضة
4	تهتم قيادة وزارة التربية والتعليم بدعم أنظمة الرقابة في الوزارة للكشف عن الاختلالات أثناء سير العمل.	3	2.63	1.10	53%	متوسطة
5	توفر قيادة وزارة التربية والتعليم نظام رقابي مالي بجانب الرقابة الإستراتيجية في القطاعات والإدارات العامة.	4	2.58	1.14	52%	متوسطة
إقامة نظام رقابة			2.60	0.94	52%	متوسطة

بممارسة إقامة نظام رقابة، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تهتم بإقامة نظام رقابي لتحقيق من الأداء في صرف المستحقات والتوجه الصحيح بالاعتمادات والآليات المتبعة لصفها، ولكنها لا تحققها بالمستوى المطلوب ولا بد من وجود رقابة ومراجعة سنوية أو نصفية من أجل إقامة القسط بين موظفي الوزارة لكلاً بحسب الأعمال المنجزة، دون الاستهانة بأعمال الآخرين، كما لا بد من تحقيق رقابة استراتيجية ورقابة مالية على كافة القطاعات والإدارات

يتضح من البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، أن المتوسط العام لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الخامس من مجالات القيادة الإستراتيجي، المتمثل في معرفة مستوى ممارسة إقامة نظام رقابة من وجهة نظر العينة قد بلغ المتوسط الحسابي (2.60)، وانحراف معياري مقداره (0.94)، ودلالة لفظية (متوسطة)، وتؤكد هذه النتيجة أن وزارة التربية والتعليم تمتلك توجه إستراتيجي من أجل الممارسات في مجال القيادة الإستراتيجي، ولديها اهتمام متوسط

## 6. نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال:

### استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية:

لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى التطبيق لفقرات المجال، ومن ثم رتبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (14): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية

الرقم في الاستبانة	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\sigma$	مستوى الممارسة	الدالة اللفظية
1	تسخر قيادة وزارة التربية والتعليم كل إمكانياتها لاستقطاب الكفاءات المتميزة من ذوي الاختصاص في المجالات المختلفة.	3	2.33	1.10	47%	منخفضة
2	تبادر قيادة وزارة التربية والتعليم إلى اكتشاف الكفاءات من ذوي الاختصاص داخل وزارة التربية والتعليم.	2	2.41	2.05	48%	منخفضة
3	تسعى قيادة وزارة التربية والتعليم لإقامة شراكة مع وزارات التعليم في الوطن العربي لتكوين خبراء التعليم.	5	2.16	1.06	43%	منخفضة
4	تمتلك وزارة التربية والتعليم تكنولوجيا متطورة تدعم قدراتها العملية.	1	2.46	1.05	49%	منخفضة
5	تتبنى قيادة وزارة التربية والتعليم ثقافة التحفيز وتشجيع التعلم والإبداع من أجل الابتكار.	4	2.31	1.10	46%	منخفضة
استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية			2.34	1.02	47%	منخفضة

العامة، ولابد من تفعيل مداخل القيادة الإستراتيجية داخل وزارة التربية والتعليم لمواكبة المعايير العالمية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكبجي والهيموني، 2019)، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الفلاحي، 2021)، ودراسة (الناجي، 2021) التي حصل فيها مجال إقامة نظام رقابة على درجة مرتفعة.

(1.02)، ودلالة لفظية (منخفضة)، وتؤكد هذه النتيجة أن وزارة التربية والتعليم تمتلك توجه إستراتيجي في مجال القيادة الإستراتيجي بدرجة منخفضة، وتحتاج إلى مزيداً من الاهتمام بتحديث استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية لموظفيها من خلال توسيع دائرة المعرفة للقيادة الإستراتيجية، وأن هناك

يتضح من البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، أن المتوسط العام لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال السادس من مجالات القيادة الإستراتيجي، المتمثل في معرفة مستوى ممارسة استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية من وجهة نظر العينة قد بلغ المتوسط الحسابي (2.34)، وانحراف معياري مقداره

إجابة السؤال الثاني والذي نص على: "ما مستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد العينة؟".

للتعرف على مستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة بمجالاته (التنمية البيئية، والتنمية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية) في وزارة التربية والتعليم، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (15): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التنمية المستدامة

م	المجال	ترتيب المجال	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\sigma$	مستوى التحقق	الدلالة اللفظية
1	المجال الأول: التنمية البيئية	3	2.63	0.95	53%	متوسطة
2	المجال الثاني: التنمية الاجتماعية	1	2.70	0.98	54%	متوسطة
3	المجال الثالث: التنمية الاقتصادية	2	2.70	0.98	54%	متوسطة
	التنمية المستدامة ككل		2.68	0.91	54%	متوسطة

المتوسطات الحسابية لمجالات التنمية المستدامة ما بين أقل قيمة (2.70) لمجال التنمية الاجتماعية وأعلى قيمة (3.63) لمجال القدرات البيئية، كما يتضح أيضاً من الجدول تفاوت في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل مجال من حيث الأولوية، حيث حصل مجال القدرات الاجتماعية على المرتبة الأولى من وجهة نظر الموظفين، يليه في ذلك مجال التنمية الاقتصادية، وأخيراً مجال التنمية البيئية، وأن

قلة اهتمام من قبل القيادة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم لاستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية، وقلة توفير أنظمة معلوماتية لذوي المؤهلات العلمية والخبرات العالية في الوزارة، وقلة توفير وسائل اتصال حديثة تساعد على تبادل المعلومات بين موظفيها بسهولة، وتمكينهم من القيام بأعمالهم بكل دقة وكفاءة، وحثهم على تقديم الأفكار والمقترحات الإبداعية، كما لا يوجد اهتمام بموظفي وزارة التربية ذوي المؤهلات العلمية والخبرات العالية، وتحتاج إلى إقامة شراكة مع وزارات التعليم في الوطن العربي لتكوين خبراء التعليم لديها، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفلاحي، 2021)، ودراسة (الناجي، 2021) التي حصل فيها مجال استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية على درجة عالية.

يتضح من الجدول (15)، أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى تحقق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة (2.68)، أي بمستوى دلالة لفظية متوسطة، وبلغت درجة الانحراف المعياري (0.91) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمستوى مجالات التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم، هذا وقد تراوحت



لكل مجال من مجالات التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم:

### 1. نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال: التنمية البيئية:

لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى التحقق لفقرات المجال، ومن ثم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (16): يوضح قيم المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لمجال: التنمية البيئية

الرقم في الاستبانة	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\sigma$	مستوى التحقق	الدلالة اللفظية
1	تسعى قيادة وزارة التربية والتعليم لتوفير بيئة مستقرة وأمنة مهياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.	5	2.57	1.08	51%	منخفضة
2	تنشر قيادة وزارة التربية والتعليم ثقافة تهيئة البيئة من أجل تنمية مستدامة.	6	2.54	1.07	51%	منخفضة
3	تبرز قيادة وزارة التربية والتعليم أهمية تحقيق المواطنة البيئية من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.	7	2.52	1.00	50%	منخفضة
4	تلتزم قيادة وزارة التربية والتعليم باحترام القوانين وحقوق الآخرين في بيئة التنمية المستدامة والتي تسعى للحفاظ عليها من أجل الأجيال.	8	2.49	1.13	50%	منخفضة
5	تهتم قيادة وزارة التربية والتعليم بالمرافق العامة والحفاظ على سلامتها ونظافتها.	1	2.83	1.08	57%	متوسطة
6	تدرك قيادة وزارة التربية والتعليم المخاطر التي قد تنتج عن الإهمال في صيانة المعدات والأجهزة المستخدمة.	2	2.74	1.11	55%	متوسطة
7	تعمل قيادة وزارة التربية والتعليم على تحديث الخطط الخاصة بها بما يلبي تحقيق أهداف التنمية المستدامة في البيئة اليمنية.	3	2.72	1.09	54%	متوسطة
8	تحرص قيادة وزارة التربية والتعليم على إضافة مقررات دراسية تتواكب مع أهداف التنمية المستدامة للبيئة اليمنية.	4	2.62	1.19	52%	منخفضة
	التنمية البيئية		2.63	0.95	53%	متوسطة

التنمية المستدامة والتي تسعى للحفاظ عليها من أجل الأجيال القادمة، تختلف هذه الدراسة مع دراسة (صالح، 2021) التي حصل فيها محور التنمية المستدامة لمجال التنمية البيئية على درجة عالية.

## 2. نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال: التنمية الاجتماعية:

لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقيق لفقرات المجال، ومن ثم رتبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (17): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: التنمية الاجتماعية

الرقم في الاستبانة	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\sigma$	مستوى التحقق	الدلالة اللفظية
1	تعمل قيادة وزارة التربية والتعليم على إنشاء إدارات متخصصة لخدمة المجتمع في الجانب التعليمي.	6	2.60	1.13	52%	منخفضة
2	تحرص قيادة وزارة التربية والتعليم على وضع خطط استراتيجية لتطوير مشاريع لخدمة المجتمع.	7	2.60	1.56	52%	منخفضة
3	توثق قيادة وزارة التربية والتعليم العلاقة بينها وبين المجتمع المحيط بها.	3	2.77	1.07	55%	متوسطة
4	تضع قيادة وزارة التربية والتعليم برامج وأنشطة لتنفيذ المشاركة المجتمعية لخدمة المجتمع ولخدمة التعليم.	1	2.91	1.07	58%	متوسطة
5	تمتلك قيادة وزارة التربية والتعليم علاقات وشركات استراتيجية مع المؤسسات المجتمعية.	2	2.80	1.05	56%	متوسطة
6	تحرص قيادة وزارة التربية والتعليم على إتاحة التعليم للجميع للإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.	4	2.70	1.18	54%	متوسطة
7	تغرس قيادة وزارة التربية والتعليم ثقافة التغيير الإيجابي في المستوى المجتمعي.	5	2.64	1.14	53%	متوسطة
8	تسعى قيادة وزارة التربية والتعليم لإقامة مجتمع العلم والمعرفة والعمل المثمر المستدام.	8	2.60	1.20	52%	منخفضة
	التنمية الاجتماعية		2.70	0.98	54%	متوسطة

يتبين من الجدول أعلاه، أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة على فقرات المجال الأول من مجالات التنمية المستدامة المتمثل في مستوى تحقيق أهداف التنمية البيئية من وجهة نظر الموظفين في وزارة التربية والتعليم، قد بلغ المتوسط الحسابي (2.63)، وانحراف معياري (0.95) ودلالة لفظية (متوسطة)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة قلة اهتمام قيادة وزارة التربية والتعليم بالمرافق العامة والحفاظ على سلامتها ونظافتها، وأن قيادة وزارة التربية والتعليم لا تعمل بالشكل المطلوب على تحديث الخطط الخاصة بها بما يلبي تحقيق أهداف التنمية المستدامة في البيئة اليمنية، وأنها كما لا تُلزم قيادة وزارة التربية والتعليم موظفيها باحترام القوانين وحقوق الآخرين في بيئة

بناء علاقات وشركات استراتيجية مع المؤسسات المجتمعة بشكل أدق، كما أن قيادة وزارة التربية والتعليم لديها ضعف في توثق العلاقة بينها وبين المجتمع المحيط بها، ويعزو الباحثون أن هناك اشكالية داخل وزارة التربية والتعليم في تفعيل التنمية الاجتماعية بالشكل المطلوب، وعلى قيادة وزارة التربية التدخل لمعالجة تلك الاشكالية من أجل بناء قاعدة من المعلومات والمعارف المرتبطة بالواقع الاجتماعي، وذلك من خلال عقد دورات في التنمية الاجتماعية لتنمية مهارات وقدرات قيادة وزارة التربية والتعليم في هذا الجانب.

### 3. نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال: التنمية الاقتصادية:

لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى تحقيق لفقرات المجال، ومن ثم رتبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (18): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: التنمية الاقتصادية

يتبين من الجدول أعلاه، أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني من مجالات التنمية المستدامة المتمثل في مستوى تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية من وجهة نظر الموظفين في وزارة التربية والتعليم، قد بلغ المتوسط الحسابي (2.70)، بانحراف معياري مقداره (0.98)، ومستوى تحقق بنسبة (54%)، ودلالة لفظية (متوسطة)، ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن قيادة وزارة التربية والتعليم تعمل على إنشاء إدارات متخصصة لخدمة المجتمع في الجانب التعليمي بشكل منخفض، وأن قيادة وزارة التربية والتعليم لديها ضعف على وضع خطط استراتيجية لتطوير مشاريع لخدمة المجتمع، كما أن قيادة وزارة التربية والتعليم تسعى لإقامة مجتمع العلم والمعرفة والعمل المثمر المستدام، ولكنها بشكل منخفض، وأن قيادة وزارة التربية والتعليم لا تضع جل اهتمامها في إعداد برامج وأنشطة لتفعيل المشاركة المجتمعية لخدمة المجتمع ولخدمة التعليم، وأن قيادة وزارة التربية والتعليم لا تمتلك رؤية حول

الرقم في الاستبانة	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\sigma$	مستوى التحقق	الدلالة اللفظية
1	تدعم قيادة وزارة التربية والتعليم المشاريع الاستثمارية التي تعود بالنفع لوزارة التربية.	5	2.67	1.16	53%	متوسطة
2	تتمتع وزارة التربية والتعليم باستقلالية في تنفيذ مشاريعها التنموية.	2	2.81	1.16	56%	متوسطة
3	تضع قيادة وزارة التربية والتعليم خطة متكاملة لترشيد النفقات المالية	4	2.71	1.20	54%	متوسطة
4	توظف قيادة وزارة التربية والتعليم التقنيات الحديثة لتنمية الموارد المالية	7	2.60	1.12	52%	منخفضة
5	تُحدث قيادة وزارة التربية والتعليم اللوائح والأنظمة المالية بصورة مستمرة	6	2.62	1.15	52%	متوسطة

الرقم في الاستبانة	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\sigma$	مستوى التحقق	الدلالة اللفظية
6	تحرص قيادة وزارة التربية والتعليم على تنوع مصادر التمويل الخاص بوزارة التربية والتعليم.	3	2.78	1.20	56%	متوسطة
7	تعقد قيادة وزارة التربية والتعليم الاتفاقيات مع القطاعات ذات الصلة بتمويل أنشطة الوزارة لتعليم بصورة مستمرة.	1	2.83	1.15	57%	متوسطة
8	تركز قيادة وزارة التربية والتعليم على معالجة قضايا التنمية الاقتصادية في القضايا التي تخص التعليم.	8	2.56	1.11	51%	منخفضة
التنمية الاقتصادية			2.70	0.98	54%	متوسطة

برأس المال الفكري لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة ( محمد، 2021)، ودراسة ( أبو الفتوح، 2019) التي حصلت على مؤشرات مرتفعة.

إجابة السؤال الثالث: والذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق أهداف التنمية المستدامة الخاصة بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد العينة؟".

ولإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لقياس العلاقة بين متغيري: (القيادة الإستراتيجية- تحقيق أهداف التنمية المستدامة) وهذه الأساليب هي:

أولاً: معامل الارتباط بيرسون:

لقياس العلاقة الارتباطية بين متغير القيادة الإستراتيجية ومجالاتها، ومتغير أهداف التنمية المستدامة.

أولاً: معامل الارتباط بيرسون:

ويمكن معرفة ذلك من خلال الجدول الآتي:

يتبين من الجدول أعلاه، أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث من مجالات التنمية المستدامة المتمثل في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية من وجهة نظر الموظفين في وزارة التربية والتعليم، قد بلغ المتوسط الحسابي (2.70)، وبانحراف معياري مقداره (0.98)، وبمستوى تحقق بنسبة (54%)، ودلالة لفظية (متوسطة)، ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن قيادة وزارة التربية والتعليم لديها ضعف توظف التقنيات الحديثة لتنمية الموارد المالية، وأن قيادة وزارة التربية والتعليم تركز على معالجة قضايا التنمية الاقتصادية في القضايا التي تخص التعليم ولكن ليس بالشكل المفترض تكون عليه، كما أنها تركز على الجزء وليس الكل، وأن قيادة وزارة التربية والتعليم تعمل على تنمية مستدامة في الجانب الاقتصادي إلا أنها تحتاج إلى تعزيز أعلى مما هي عليه لتصل لمستوى عالٍ ولا يكون ذلك إلا من اتساع معرفي لتنمية المستدامة في استثمار الكوادر البشرية وفي كيفية استخدام التكنولوجيا المتطورة في الأنشطة الانتاجية، كما عليها الاهتمام

جدول (19) معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمتغير العلاقة بين متغير القيادة الإستراتيجية ومجالاتها، ومتغير تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

تحقيق أهداف التنمية المستدامة	العلاقة بين متغير القيادة الإستراتيجية ومجالاتها، ومتغير أهداف التنمية المستدامة	
.884*	معامل ارتباط بيرسون	القيادة الإستراتيجية
0.000	مستوى الدلالة	
335	العدد	
.812**	معامل ارتباط بيرسون	الممارسات الأخلاقية والقيم الجوهرية
0.000	مستوى الدلالة	
335	العدد	
.813**	معامل ارتباط بيرسون	تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة
0.000	مستوى الدلالة	
335	العدد	
.779**	معامل ارتباط بيرسون	تطوير رأس المالي البشري
0.000	مستوى الدلالة	
335	العدد	
.776**	معامل ارتباط بيرسون	تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة
0.000	مستوى الدلالة	
335	العدد	
.850**	معامل ارتباط بيرسون	إقامة نظام رقابة
0.000	مستوى الدلالة	
335	العدد	
0.01 دال عند مستوى دلالة **		

واختبار الانحدار الخطي المتعدد)، وفيما يأتي عرض لذلك:

### 1. نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط: التعرف على:

العلاقة التفسيرية لمستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم:

يتضح من الجدول (19) وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وكل مجال من مجالاتها، ومستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم.

### ثانياً: معامل الانحدار (البسيط، المتعدد):

ولتعرف على العلاقة التفسيرية لمستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية، ومستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، تم حساب (اختبار الانحدار الخطي البسيط،

جدول (20) نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين المحور الأول (القيادة الاستراتيجية) والمحور الثاني (تحقيق أهداف التنمية المستدامة)

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA				ملخص النماذج		
مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة $\beta$	المحور الأول	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المحور الثاني
0.000	34.548	0.939	القيادة الاستراتيجية	(1) (333)	0.000	1193.577	0.782	.884	تحقيق أهداف التنمية المستدامة

## 2. نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد :

### أ. اختبار السؤال الفرعي الأول :

ونص هذا السؤال: (هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية و تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم)، واختبار هذا السؤال، استخدم الباحثون الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (21) نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين مجال الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية في الوزارة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة

يشير النتائج في الجدول رقم (20)، إلى أن معامل الارتباط R بلغ (0.884)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين المحور الأول والمحور الثاني، وتبين أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) على المحور الثاني (تحقيق أهداف التنمية المستدامة)، بمعنى آخر كلما كان هناك تحسين وتطوير في مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية، زاد تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (1193.577) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.782$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار.

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA				ملخص النماذج		
مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة $\beta$	المجال الأول للمحور الأول	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المحور الثاني
.000	25.414	0.775	الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية	(1) (333)	.000	645.886	0.660	.812	تحقيق أهداف التنمية المستدامة

ارتباط طردي موجب بين مجال: (الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية) والمحور الثاني (تحقيق

تشير نتائج الجدول رقم (21)، إلى أن: معامل الارتباط R بلغ (0.812) وهذا يدل على وجود علاقة



### ب. اختبار السؤال الفرعي الثاني :

ونص هذا السؤال: (هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مجال تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم)، ولاختبار هذا السؤال، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (22) نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين مجال تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة $\beta$	المجال الثاني للمحور الأول	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط	المحور الثاني
.000	25.449	0.804	تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة	(1) (333)	.000	647.657	0.660	.813	تحقيق أهداف التنمية المستدامة

أهداف التنمية المستدامة)، وتبين أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمجال (الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية) على المحور الثاني (تحقيق أهداف التنمية المستدامة)، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (645.886) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.660$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن مجال: (الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية) يُفسر (66.0%) من التباين في المحور الثاني، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يشير إلى أن أثر هذا المجال ذو دلالة إحصائية.

دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا المجال ذو دلالة إحصائية.

### ج. اختبار السؤال الفرعي الثالث:

ونص هذا السؤال: (هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطوير رأس المال البشري وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم)، ولاختبار هذا السؤال، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

يشير نتائج الجدول رقم (22)، إلى أن: معامل الارتباط R بلغ (0.813). وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين مجال: (تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة) والمحور الثاني (تحقيق أهداف التنمية المستدامة)، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمجال (تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة) على المحور الثاني (تحقيق أهداف التنمية المستدامة)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (657.657) وبمستوى دلالة بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.660$ ) مما يؤكد معنوية الانحدار، وبمستوى

جدول (23) نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين مجال تطوير رأس المال البشري في الوزارة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة $\beta$	المجال الثالث للمحور الأول	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المحور الثاني
.000	22.656	0.764	تطوير رأس المال البشري	(1) (333)	.000	513.279	.779	0.607	تحقيق أهداف التنمية المستدامة

أثر هذا المجال ذو دلالة إحصائية.

أ. اختبار السؤال الفرعي الرابع:

ونص هذا السؤال: (هل توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تحديد التوجه

الاستراتيجي للوزارة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة

في وزارة التربية والتعليم)، ولاختبار هذا السؤال، تم

استخدم الانحدار الخطي البسيط (Simple

Regression Analysis)، وكانت النتائج على

النحو الآتي:

جدول (24) نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط

بين مجال تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة وتحقيق أهداف

التنمية المستدامة

يشير نتائج الجدول رقم (23)، إلى أن: معامل

الارتباط R بلغ (0.779) وهذا يدل على وجود علاقة

ارتباط طردي موجب بين مجال: (تطوير رأس المال

البشري) والمحور الثاني (تحقيق أهداف التنمية

المستدامة)، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمجال

(تطوير رأس المال البشري) على المحور الثاني

(تحقيق أهداف التنمية المستدامة)، وبلغت قيمة (F)

المحسوبة (513.057) وبمستوى دلالة بلغ (0.000)

وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل

التحديد ( $R^2 = 0.607$ ) مما يؤكد معنوية الانحدار،

ويتبين من الجدول أن مجال: (تطوير رأس المال

البشري) يُفسر (60.7 %) من التباين في المحور

الثاني، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة $\beta$	المجال الرابع للمحور الأول	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المحور الثاني
.000	22.459	0.769	تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة	(1) (333)	.000	504.396	.776	0.602	تحقيق أهداف التنمية المستدامة

ارتباط طردي موجب بين مجال: (تحديد التوجه

الاستراتيجي للوزارة) والمحور الثاني (تحقيق أهداف

يشير نتائج الجدول رقم (24)، إلى أن: معامل

الارتباط R بلغ (0.776) وهذا يدل على وجود علاقة

ونص هذا السؤال: (هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين اقامة نظام رقابة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم)، ولاختبار هذا السؤال، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، وكانت النتائج على النحو الآتي:  
جدول (25) نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين مجال اقامة نظام رقابة والتنمية المستدامة

التنمية المستدامة)، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمجال (تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة) على المحور الثاني (تحقيق أهداف التنمية المستدامة)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (504.396) وبمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.602$ ) مما يؤكد معنوية الانحدار، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا المجال ذو دلالة إحصائية.

#### ب. اختبار السؤال الفرعي الخامس:

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة $\beta$	المجال الخامس المحور الأول	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المحور الثاني
.000	29.392	0.817	اقامة نظام رقابة	(1) (333)	.000	863.865	0.722	.850	تحقيق أهداف التنمية المستدامة

#### ج. اختبار السؤال الفرعي السادس:

ونص هذا السؤال: (هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية وتحسين التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم)، ولاختبار هذا السؤال، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، وكانت النتائج على النحو الآتي:  
جدول (26) نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين مجال استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية و تحقيق أهداف التنمية المستدامة

يشير نتائج الجدول رقم (25)، إلى أن: معامل الارتباط R بلغ (0.850). وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين مجال: (اقامة نظام رقابة) والمحور الثاني (تحقيق أهداف التنمية المستدامة)، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمجال (اقامة نظام رقابة) على المحور الثاني (تحقيق أهداف التنمية المستدامة)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (863.865) وبمستوى دلالة بلغ (0.000). وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.722$ ) مما يؤكد معنوية الانحدار، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا المجال ذو دلالة إحصائية.

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة $\beta$	المجال السادس للمحور الأول	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المحور الثاني

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
0.000	21.980	0.686	استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية	(333)(1)	0.000	483.125	0.592	0.769	التنمية المستدامة

المجال ذو دلالة إحصائية. ولمعرفة أثر القيادة الاستراتيجية بمجالاتها (الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية، وتطوير الهيكل والثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، تحديد التوجه الاستراتيجي، اقامة نظام رقابة، استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم) على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (27) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار مجالات القيادة الاستراتيجية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

يشير نتائج الجدول رقم (26)، إلى أن: معامل الارتباط R بلغ (0.769). وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين مجال: (استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية)، والمحور الثاني (تحقيق أهداف التنمية المستدامة)، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمجال (استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية) على المحور الثاني (تحقيق أهداف التنمية المستدامة)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (483.125) وبمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.592$ ) مما يؤكد معنوية الانحدار، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة $\beta$	مجالات المحور الأول	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتب اط R	المحور الثاني
0.00	4.80	0.23	الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية	(6) (328)	.000	226.45 4	0.806	.898	تحقيق أهداف التنمية المستدامة
0.00	3.18	0.18	تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة						
0.73	-0.34	-0.02	تطوير رأس المال البشري						
0.77	0.29	0.02	تحديد التوجه الاستراتيجي لوزارة						
0.00	7.78	0.37	اقامة نظام رقابة						
0.00	4.26	0.16	استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية						

الارتباط R (0.898). وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط

يشير نتائج الجدول رقم (27)، إلى أن: معامل

إجابة السؤال الرابع: والذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول: (القيادة الإستراتيجية، وأهداف التنمية المستدامة) تعزى إلى المتغيرات الآتية: (النوع، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟".

ولذلك تم استخدام اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين، لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر القيادة الاستراتيجية لدى وزارة التربية والتعليم حسب متغير (النوع)، ومتغير (التخصص)، وأيضاً اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حسب المتغيرات (العمر - والمستوى الوظيفي - والمؤهل العلمي - وسنوات الخبرة)، واختبار (LSD) للمقارنة المجالية لمعرفة مصادر الفروق، وكانت النتائج كالتالي:

أولاً: الفروق حسب متغير النوع:

جدول (28) اختبار (T-test) لعينتين لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير النوع

المتغير	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
القيادة الإستراتيجية	ذكر	277	2.55	0.905	333	0.66	غير دالة
	أنثى	58	2.45				
أهداف التنمية المستدامة	ذكر	277	2.68	0.327	333	0.34	غير دالة
	أنثى	58	2.64				

طردى موجب بين مجالات المحور الأول (الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية، وتطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة، تطوير رأس المال البشري، تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة، اقامة نظام رقابة، استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية)، والمحور الثاني (التنمية المستدامة)، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمجالات المحور الأول على المحور الثاني، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (226.454) وبمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.806$ ) مما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن مجالات المحور الأول يُفسر (80.6%) من التباين في المحور الثاني، ويتضح من معاملات الانحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمجالات المحور الأول (الممارسات الاخلاقية والقيم الجوهرية، تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة، اقامة نظام رقابة، استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد ( $\beta$ ) بلغ (0.23\_0.18\_0.37\_0.16) على التوالي وأن قيمة (T) عنده هي (4.80\_3.18\_7.78\_4.26) على التوالي، وبمستوى دلالة (0.00) لكلاهما مما يشير إلى أن أثر هذه المجالات.

المستقل (القيادة الإستراتيجية) بلغت (1.905) عند

يتضح من الجدول (28) أن قيمة (T) للمتغير

درجة حرية (333) بمستوى دلالة (0.34) وهذه النتيجة غير معنوية، وهي أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا يوجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير النوع.

ثانياً: الفروق حسب متغير المؤهل العلمي:  
جدول (29) اختبار (T-test) لعينتين لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

درجة حرية (333) بمستوى دلالة (0.66) وهذه النتيجة غير معنوية، وهي أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا يوجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير النوع، وتتفق هذه النتيجة مع ودراسة (الحرازين، 2019)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2021)، وأن قيمة (T) للمتغير التابع (أهداف التنمية المستدامة) بلغت (0.327) عند

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	المؤهل العلمي
غير دالة	0.24	333	-1.180	0.75	2.41	51	أقل من جامعي
				0.87	2.55	284	جامعي فأعلى
غير دالة	0.23	333	-1.562	0.81	2.51	51	أقل من جامعي
				0.92	2.71	284	جامعي فأعلى

بلغت (-1.562) عند درجة حرية (333) بمستوى دلالة (0.23) وهذه النتيجة غير معنوية، وهي أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا يوجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: الفروق حسب متغير العمر:

الجدول (30) يعرض نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير العمر

يتضح من الجدول (29) أن قيمة (T) للمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) بلغت (-1.180) عند درجة حرية (333) بمستوى دلالة (0.24) وهذه النتيجة غير معنوية، وهي أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا يوجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة (أحمد، 2021)، ودراسة (الحرازين، 2019)، وأن قيمة (T) للمتغير التابع (أهداف التنمية المستدامة)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	التقدير اللفظي
القيادة الإستراتيجية	بين المجموعات	5.271	3	1.757	2.445	0.064	غير دالة
	خارج المجموعات	237.906	331	0.719			
	الإجمالي	243.177	334				



غير دالة	0.208	1.525	1.246	3	3.737	بين المجموعات	أهداف التنمية المستدامة
			0.817	331	270.341	خارج المجموعات	
				334	274.078	الإجمالي	

من مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت (0.208) ومن ثم فإنه لا توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير (العمر) .  
**رابعاً: الفروق حسب متغير سنوات الخبرة:**  
 الجدول (31) يعرض نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

يتضح من جدول (30) إن مستوى دلالة اختبار f- test لمتغير (القيادة الإستراتيجية) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت (0.064) ومن ثم فإنه لا توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير (العمر)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحرازين، 2019)، إن مستوى دلالة اختبار f- test لمتغير (أهداف التنمية المستدامة) كانت أكبر

التقدير اللفظي	مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
غير دالة	0.240	1.410	1.023	3	3.070	بين المجموعات	القيادة الإستراتيجية
			0.725	331	240.108	خارج المجموعات	
				334	243.177	الإجمالي	
غير دالة	0.577	0.660	0.544	3	1.631	بين المجموعات	أهداف التنمية المستدامة
			0.823	331	272.447	خارج المجموعات	
				334	274.078	الإجمالي	

التنمية المستدامة) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت (0.577) ومن ثم فإنه لا توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) .  
**خامساً: الفروق حسب متغير التخصص:**  
 جدول رقم (32) اختبار (T-test) لعينتين لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

يتضح من جدول (31) إن مستوى دلالة اختبار f- test لمتغير (القيادة الإستراتيجية) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت (0.240) ومن ثم فإنه لا توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، تتفق هذه النتيجة مع نتيجة (أحمد، 2021)، ودراسة (الحرازين، 2019)، وإن مستوى دلالة اختبار f-test لمتغير (أهداف

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	التخصص
-----------------	-------------------	-------------	----------	-------------------	---------	---------	--------

غير دالة	0.28	333	-1.570	0.82	2.48	226	تربوي	القيادة الإستراتيجية
				0.91	2.64	109	غير تربوي	
غير دالة	0.38	333	-1.505	0.88	2.62	226	تربوي	أهداف التنمية المستدامة
				0.95	2.79	109	غير تربوي	

(0.38) وهذه النتيجة غير معنوية، وهي أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا يوجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير التخصص. سادساً: الفروق حسب متغير المستوى الوظيفي: الجدول (33) يعرض نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

يتضح من الجدول (32) أن قيمة (T) للمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) بلغت (-1.570) عند درجة حرية (333) بمستوى دلالة (0.28) وهذه النتيجة غير معنوية، وهي أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا يوجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير التخصص، وأن قيمة (T) للمتغير التابع (أهداف التنمية المستدامة) بلغت (-1.505) عند درجة حرية (333) بمستوى دلالة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	التقدير اللفظي
القيادة الإستراتيجية	بين المجموعات	8.174	4	2.043	2.869	0.023	دالة
	خارج المجموعات	235.003	330	0.712			
	الإجمالي	243.177	334				
أهداف التنمية المستدامة	بين المجموعات	8.717	4	2.179	2.710	0.030	دالة
	خارج المجموعات	265.361	330	0.804			
	الإجمالي	274.078	334				

لمتغير (المستوى الوظيفي). ولتحديد أي المستويات التي يوجد بينها تباين يؤدي إلى إحداث فروق ذات دلالة إحصائية في التنمية المستدامة فقد تم إجراء اختبار المقارنة (Post Hoc Tests Comparisons) طريقة (LSD) وكانت النتائج على النحو التالي:  
1. الفروق للقيادة الإستراتيجية  
جدول (34) نتائج المقارنات المجالية لاستجابات عينة الدراسة لمستوى القيادة الإستراتيجية للوزارة وفقاً لمتغير

يتضح من جدول (33) إن مستوى دلالة اختبار f-test لمتغير (القيادة الإستراتيجية) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت (0.023) ومن ثم فإنه توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحرازين، 2019)، إن مستوى دلالة اختبار f-test لمتغير (أهداف التنمية المستدامة) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت (0.030) ومن ثم فإنه توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تعزى

## المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة Sig	الخطأ المعياري	الفروق بين المتوسطات	المستوى الوظيفي	
0,002	0,19928	.60962*	مدير ادارة	مدير عام
0,002	0,20211	.63214*	رئيس قسم	مدير عام
0,006	0,19855	.54785*	مختص	مدير عام

أن متوسط الاختلاف في القيادة الإستراتيجية بين مدير عام ومختص من عينة الدراسة قد بلغ ( $0.54785^*$ ). عند مستوى دلالة (0.06) وهي أقل من (0.05) وهي دالة احصائية لصالح مدير عام.

## 2. الفروق للتنمية المستدامة

جدول (35) نتائج المقارنات المجالية لاستجابات عينة الدراسة لمستوى التنمية المستدامة للوزارة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة Sig	الخطأ المعياري	الفروق بين المتوسطات	المستوى الوظيفي	
0.04	0.21476	.69030*	رئيس قسم	مدير عام

المعياري (0.85)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وبنسبة مستوى ممارسة (51%). وأما على مستوى المجالات، فقد أظهرت النتائج الآتي:

إن الممارسات الأخلاقية والقيم الجوهرية جاءت بدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري قدره (0.95)، وإن ممارسة إقامة نظام رقابة جاءت بدرجة (منخفضة)، وبتوسط حسابي (2.60)، وانحراف معياري (0.94)، وإن ممارسة تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية في الوزارة، جاءت بدرجة (منخفضة)، وبتوسط حسابي (2.58)، وانحراف معياري قدره (0.92)، وإن ممارسة تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة، حصل على المرتبة الرابعة

يتضح من الجدول (34) أن متوسط الاختلاف في القيادة الإستراتيجية بين مدير عام ومدير إدارة من عينة الدراسة قد بلغ ( $0.60962^*$ ) عند مستوى دلالة (0.02)، وهي أقل من (0.05)، وهي دالة احصائية لصالح مدير عام، وأن متوسط الاختلاف في القيادة الإستراتيجية بين مدير عام ورئيس قسم من عينة الدراسة قد بلغ ( $0.63214^*$ ) عند مستوى دلالة (0.02) وهي أقل من (0.05) وهي دالة احصائية لصالح مدير عام،

يتضح من الجدول (35) ما يلي:

- أن متوسط الاختلاف في التنمية المستدامة بين مدير عام ورئيس قسم من عينة الدراسة قد بلغ ( $0.69030^*$ ) عند مستوى دلالة (0.04) وهي أقل من (0.05) وهي دالة احصائية لصالح مدير عام.

نتائج الدراسة

## أولاً: خلاصة النتائج:

توصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- أن درجة ممارسة القيادة الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم جاء بدرجة منخفضة، وأن قيمة المتوسط الحسابي بلغ (2.53)، وبلغت درجة الانحراف

ممارسة القيادة الإستراتيجية وكل مجال من مجالاتها، ومستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (1193.577) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.784$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار، وأن المحور الأول يُفسر (78.4%) من التباين في المحور الثاني، بمعنى كلما كان هناك تحسين وتطوير في مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية، زاد تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، العمر، التخصص) بالنسبة لمتغيرات الدراسة (القيادة الإستراتيجية، تحقيق أهداف التنمية المستدامة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (المستوى الوظيفي) لمتغير (القيادة الإستراتيجية) لصالح مدير عام، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (المستوى الوظيفي) لمتغير (تحقيق أهداف التنمية المستدامة) لصالح رئيس قسم.

#### التوصيات:

1. التزام قيادة وزارة التربية والتعليم باحترام القوانين وحقوق الآخرين في بيئة التنمية المستدامة والتي تسعى للحفاظ عليها من أجل الأجيال.
2. أن تسعى قيادة وزارة التربية والتعليم لإقامة مجتمع العلم والمعرفة والعمل المثمر المستدام في الجمهورية اليمنية.

بمتوسط حسابي (2.43) بدلالة لفظية (منخفضة) وانحراف معياري قدره (0.91)، وإن ممارسة تطوير رأس المال البشري، جاءت بدرجة (منخفضة)، ومتوسط حسابي (2.40)، وانحراف معياري قدره (0.92)، وإن ممارسة استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجي جاءت بدرجة (منخفضة)، ومتوسط حسابي (2.34)، وانحراف معياري قدره (1.02).

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة:

• إن مستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت (متوسطة)، ومتوسط حسابي (2.68)، وانحراف المعياري (0.91).

وأما على مستوى المجالات، فقد أظهرت النتائج الآتي:

إن مستوى تحقيق أهداف التنمية البيئية من وجهة نظر الموظفين في وزارة التربية والتعليم جاءت بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط الحسابي (2.63)، وانحراف معياري (0.95)، وإن مستوى تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية من وجهة نظر الموظفين في وزارة التربية والتعليم جاءت بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط الحسابي (2.70)، بانحراف معياري (0.98)، وإن مستوى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية من وجهة نظر الموظفين في وزارة التربية والتعليم، قد جاء بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.70)، وبانحراف معياري (0.98).

#### ثالثاً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

توجد علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة

3. العمل على توظيف قيادة وزارة التربية والتعليم موظفيها باستخدام أحدث التقنيات الحديثة لتنمية الموارد المالية.
- المقترحات:**
- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم الكوادر الفعالة وتستقطب المؤهلات والكفاءات العالية.
  - إجراء دراسات حول الممارسات الأخلاقية والقيم السلوكية لتحقيق الريادة في مخرجات التعليم في الجمهورية اليمنية.
  - إجراء دراسات حول التنمية المستدامة في وزارات أخرى.
- المراجع:**
- [1] ابن منصور، جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم(2001). لسان العرب. مج12، ط1، بيروت، لبنان: دار صادر.
- [2] ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين (1994). لسان العرب. دار صادر، بيروت.
- [3] أبو الجدائل، حاتم بن صلاح(2009). التنفيذ والتقييم الإدارة الإستراتيجية في صناعة النقل الجوي. القاهرة، مصر: الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.
- [4] أبو النصر، مدحت ومحمد، ياسمين مدحت(2017). التنمية المستدامة، أبعادها مؤشراتها. القاهرة ، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- [5] أبو الوفا، جمال محمد وداود، عبدالعزيز أحمد وحسين، لمياء صلاح سالم (2021). ممارسة القيادة الإستراتيجية في مداري التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية ببنها. ع125، ج2، ص 361 - 382، مصر.
- [6] أحمد، رانيا كمال(2021). واقع ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقته بتحقيق جودة حياة العمل - دراسة ميدانية جامعة سوهاج. جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية. ع أكتوبر، ج2، ص 619 - 722، مصر.
- [7] أعقابة، حنان(2017). دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: رئاسة الجامعة كنموذج. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة باتنة، الجزائر.
- [8] الأكلبي، عايض شافي(2018). دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي - دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. مج19، ع1، ص 214- 256، المملكة العربية السعودية.
- [9] بن عز الدين، عفيفة(2019). دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائر وكالة سيدي علي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
- [10] جمال، محمد(2022). آفاق الدراسات المستقبلية في التعليم.. ملامح مدرسة المستقبل. ط1، الجيزة، مصر: وكالة الصحافة العربية.
- [11] حبيب، أسية و حنيش، أحمد(2021). متابعة تحقيق أهداف التنمية المستدامة في دول المغرب العربي. كتاب المؤتمر الدولي الأول لمستجدات التنمية المستدامة المنظم. المنعقد من 12 إلى 17 مارس 2021م، ص295: 307.
- [12] حمادة، أسماء (2020). دور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة. كتاب المؤتمر الدولي الافتراض المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة؛ إبان تفشي الأوبئة، تحديات الحاضر وآفاق المستقبل. 15-16 سبتمبر، إصدار المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ص 35 - 46، برلين، ألمانيا.
- [13] حنكة، أيوب(2012). دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة: دراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خضير. بسكرة، الجزائر.

- [14] الخطيب، خليل محمد والرباعي، أحمد علي(2022). مسؤولية المجتمع العربي في تأطير التنمية المستدامة وتحقيق أهدافها بالبلدان العربية. مجلة علوم وتنمية مجلة دورية محكمة يصدرها مخبر فلسفة، علوم وتنمية بالجزائر جامعة وهران، ومحمد بن أحمد. الجزائر.مج1، ع2، ص 4 - 21.
- [15] الخطيب، خليل محمد(2022). مسؤوليات المجتمع العلمي العربي في تأطير التنمية المستدامة وتحقيق أهدافها بالبلدان العربية. جامعة وهران. مجلة علوم وتنمية. مج1، ع2، ص 4- 21 الجزائر .
- [16] الرسول، أحمد أبو اليزيد(2007). التنمية المتواصلة: الابعاد والمنهج. القاهرة ، مصر: مكتبة بستان المعرفة.
- [17] الرفاعي، سحر قدوري(2006). التنمية المستدامة مع التركيز خاصة على الإدارة البيئية. ورقة عمل ضمن أعمال مؤتمر المنظر الاقتصادي للتنمية المستدامة. للفترة 8 -9 سبتمبر، تونس.
- [18] زابي، صالح (2022). تأثير القيادة الإستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي . دراسة حالة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
- [19] الزهراني، إبراهيم حنش سعيد(2018). القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التنظيمي. دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. جامعة الإمارات. مج32، ع2، شهر إبريل، ص 189 - 238.
- [20] الشرفي، محمد أحمد حسين(2019). إدارة التنمية المستدامة في اليمن في ضوء تجارب التنمية الهندية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة والعلوم الإدارية، جامعة سوامي راماناند ثيرث ماراثودا - ناندد - الهند.
- [21] الشيباني، عدنان كاظم جبار(2022). مؤشرات التنمية المستدامة للمرأة في العراق تحديات وحلول. مجلة أوروک للعلوم الإنسانية. جامعة المثنى، كلية التربية للعلوم الإنسانية. مج15، ع2، ص 1127: 1142، العراق.
- [22] الشيباني، عدنان كاظم جبار(2022). مؤشرات التنمية المستدامة للمرأة في العراق تحديات وحلول. مجلة أوروک للعلوم الإنسانية. جامعة المثنى، كلية التربية للعلوم الإنسانية. مج15، ع2، ص 1127: 1142، العراق.
- [23] صالح، إبراهيم علي صالح (2021). استراتيجية مقترحة لتطوير مخرجات البرامج الأكاديمية بجامعة تعز في ضوء أهداف التنمية المستدامة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة تعز. قسم الأصول والإدارة التربوية تخصص: إدارة وتخطيط، تعز الجمهورية اليمنية.
- [24] الطاهر، قادري محمد(2007). آليات تحقيق التنمية المستدامة. أطروحة دكتوراه غير منشورة . العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- [25] العامري، عبدالعزيز عبدالهادي(2021). ممارسات القيادة الإستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة ودورها في تنمية المجتمع المحلي. مجلة أبحاث. كلية التربية - جامعة الحديدة، ع21، ص 164 - 237، الجمهورية اليمنية.
- [26] العبادلة، محمد حمد(2020). القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق السلوك الإبداعي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية - دراسة حالة وزارة التعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى، كلية الإدارة والتمويل، غزة، فلسطين.
- [27] عبداللطيف، محمد(2021). قانون التنمية المستدامة. ط1، القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.
- [28] العتيبي، عبدالله بن حشر بن مسفر (2022). مستوى فهم معلمي العلوم في المرحلة الثانوية لطبيعة العلم وأبعاده في ضوء مجالات التنمية المستدامة. جامعة أسيوط، كلية التربية. المجلة العلمية. مج38، ع9، ج2، ص 228: 264، مصر .
- [29] العقيلي، عبدربه علي علي(2021). برنامج مقترح لتنمية المواطنة البيئية لأعضاء المجالس باليمن لمواجهة الأزمات والكوارث البيئية في ضوء أهداف التنمية المستدامة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، قسم العلوم التربوية والإعلام البيئي، القاهرة، مصر.



منشورة. جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد، البصرة، العراق.

[37] اليونسكو، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم

والثقافة (2016). التعليم من أجل التنمية المستدامة.

#### المراجع الأجنبية:

- [1] Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 11-26.
- [2] Justin, J., Dusya, V., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, pp. 5-18.
- [3] Karuhanga, Bernadette Nambi, "Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda", *Measuring Business Excellence*, Vol. 19, ISS. 2, (2015).
- [4] Kulkarni, P.; Mutkekar R. & Ingalagi, S. (2020). Role of Strategic Management for Employee Engagement and Skill Development for Start-ups. Retrieved from: <https://www.emerld.com>.
- [5] Lee, Yuan –Puen & Chen, Shin – Hao .A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007.
- [6] Macmillan H. & Tampoe, M, *Strategic Management: Process, Concept & Implementation*, Oxford University Press, (2000) ,p74.
- [7] Macmillan H. & Tampoe, M, *Strategic Management: Process, Concept & Implementation*, Oxford University Press, (2000) ,p74.
- [8] Pisapia, John, (2009). *The Strategic Leader – New Tactics For A Globalizing World*. Information Age publishing ,USA.
- [9] Wright, P. Kroll, M.J. & Parnell, J.A., *Strategic Management Concepts*, Prentice-Hall Upper Saddle River, (1998), p230.

#### المواقع:

. <https://ar.wikipedia.org>

<https://e-inclusion.unescwa.org> الأمم المتحدة الاسكور

[30] الفلاحى، وليد محمد إسماعيل (2021). دور القيادة الإستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة اليمنية. كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال. صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[31] قادر، رائد محمد حسن (2017). أثر علاقة القيادة الإستراتيجية والذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

[32] الكبيجي، مجدي وائل والهيوموني، ساندي جواد (2019). ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتوسيع القاعدة الضريبية – دراسة ميدانية على دوائر ضريبة الدخل في فلسطين. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. مج 16، ع 2، ص 443 - 477، قطر.

[33] الكحلوي، رجب محمد السيد (2019). الحماية الدستورية لحق الإنسان في التنمية الشاملة المستدامة، دراسة مع إشارة خاصة لرؤية مصر والسعودية 2030، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية. ع 69.

[34] كمال، فراحية (2018). التنمية المستدامة. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية. جامعة محمد بوضياف، ع 11، ص 277: 295، المسيلة، الأردن.

[35] المغيرة، فاطمة بنت سالم بن هذوب (2023). أثر القيادة الإستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. مج 3، ع 8، سلطنة عمان. <https://www.benkjournal.com>

[36] الناجي، جاسم سعدون صالح (2021). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في شركة الحفر العراقية – البصرة. رسالة ماجستير غير