

## واقع أداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر علي ضوء أبعاد نموذج ماكينزي (دراسة ميدانية)

إعداد

عادل علي محمود محمد

مدير مدرسة زكي صالح الفنية بنات

د/ إيمان حمدي رجب زهران  
استاذ الإدارة التربوية وسياسات  
التعليم المساعد  
كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د / نبيل سعد خليل  
استاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المتفرغ  
كلية التربية - جامعة سوهاج

### المستخلص :

هدفت البحث الحالي الي التعرف علي الأطر النظرية لأداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر علي ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ، والتعرف علي الأسس الفكرية والنظرية لأبعاد نموذج ماكينزي في ، والكشف علي واقع أداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر علي ضوء أبعاد نموذج ماكينزي من وجهة نظر عينة الدراسة ، ووضع عدد من الآليات المقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية في مصر علي ضوء أبعاد نموذج ماكينزي، وأعتد الباحث علي المنهج الوصفي ، وأعتد في إطاره

الميداني على الاستبانة للتعرف على واقع أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام على ضوء نموذج ماكينزي .

وتوصل الباحث الي عدد من الآليات المقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية على ضوء أبعاد نموذج ماكينزي من أهمها ، إنشاء بيئة عالية للتحفيز، ومناخ مناسب للعمل ، تفويض فعال للصلاحيات، ومتابعة المهام المطلوب إنجازها ، وتحسين خطط العمل، والعمل علي الاستجابة السريعة للمتغيرات التكنولوجية . وبناء قدرات تقنية متطورة ،ومرونة تستوعب التقنيات الحديثة .

## Abstract

The current research aimed to identify the theoretical frameworks for the performance of school leaders in public education in Egypt in light of contemporary administrative and educational literature, and to identify the intellectual and theoretical foundations of the dimensions of the McKinsey model in, and to reveal the reality of the performance of school leaders in public education in Egypt in light of the dimensions of the McKinsey model from the point of view The sample of the study, and the development of a number of proposed mechanisms to develop the performance of school leaders in Egypt in light of the dimensions of the McKinsey model. The researcher relied on the descriptive approach, and in his field framework, relied on the questionnaire to identify the reality of the performance of school leaders in general education schools in light of the McKinsey model.

The researcher came up with a number of proposed mechanisms for developing the performance of school leaders in light of the dimensions of the McKinsey model, the most important of which are creating a high environment for motivation, a suitable climate for work, effective delegation of powers, following up on the tasks to be accomplished, improving work plans, and working to respond quickly to technological changes. Building advanced technical capabilities and flexibility to accommodate modern technologies.

## المقدمة

تعد القيادات المدرسية العمود الفقري للنهوض بالعملية التعليمية ، باعتبار أن المؤسسة التعليمية منظمة اجتماعية تكمن وظيفتها الأساسية في تطوير أداء العاملين بالمدرسة من مختلف الجوانب المهارية والمعرفية والفنية ، ومن ثم لم تقتصر أدوار القيادات المدرسية على تيسير الأمور الروتينية، وحفظ النظام المدرسي طبقاً للخطة الدراسية لضوابط إدارية تقليدية ، بل فاق الدور فأصبحوا قيادات تعليمية ، وأصحاب فكر وخطط استراتيجية تعمل علي تحديد الخطط والتركز على النتائج، وتطوير الأعمال وطرق أدائها ، والتواصل مع البيئة المحلية ، وللقيادات المدرسية دور فعال أيضاً ومتعدد الجوانب يشمل جميع جوانب (Ibrahim ،1204،2021-1222) العملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها ، فهي مسئولة عن سير العمل في المدرسة بأحدث الأساليب التي تحقق الأهداف المرجوة منها بل تتجاوز مهام تلك القيادات إلي مسؤوليات قيادية وإشرافية وتطويرية وفنية وتوجيهية ، ومن هنا أصبح دور القيادات المدرسية مواكبة التطورات العلمية ومواجهة التحديات التي تؤثر على سير العملية التعليمية.

كما تعد القيادات المدرسية من أهم أصول المؤسسة التعليمية في العصر الراهن، وتمثل أيضاً رأس المال الفكري الذي يمكن من خلاله تحسين الأداء المدرسي وتطوير المنظومة التعليمية بأسرها، حيث تفرض التحديات المعاصرة علي القيادات المدرسية ضرورة اكتساب المهارات التي سوف تمكنهم من العمل في ظل ظروف تنافسية جديدة تختلف تماماً عن الظروف التي اعتاد علي العمل فيها من قبل، ولهذا السبب فإن نقطة البداية لاستراتيجية إدارية سليمة هي بناء شخصية قيادية جديدة قائمة علي مواجهة تحديات ومتطلبات العصر. (العتيبي 2020، ص 35-62)

ومن هذا المنطلق تعد القيادات المدرسية مسئولة عن عملية التطوير والتجديد في المدرسة، وتصريف الأمور الإدارية ، وتوفير بيئة تربوية إيجابية وصحية، وتوفير الجو الأمثل للطلاب بكل ما يتطلبه ذلك من متابعة المنهج المدرسي، ومحاولة تطويره وتحسينه،

وتتمية مهارات وقدرات المعلمين، ولا شك أن هذا الموقع للقيادات المدرسية يعطيها سلطة ، وصلاحيه تمكنها من التأثير في كل من الطالب ، والمعلم ، والمنهج. كما أن نجاح أي مدرسة يتوقف تحقيق أهدافها علي أداء القيادات المدرسية المسؤولة عن سير العملية التعليمية، وأداء القيادات المدرسية أيضا هو رهن بنوعيه قياداتها لتتحمل المسؤولية كاملة . (خليل ، 2021، ص ص129-130)

وتعد مدارس التعليم العام من المؤسسات التعليمية المهمة ؛ نظراً لأنها أساس بناء أجيال متطورة فكرياً وثقافياً ، ويتوقف هذا على مدى قيامها بدورها المنوط على أكمل وجه ، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بتلك المؤسسات ، والعمل على التصدي لمشكلاتها ، والسعي لعلاجها بطرق حديثة ومبتكرة في ظل التحديات الراهنة ، وما توجهها من تغيرات تعوق ومسيرتها(الوفا ، 2018، ص ص 347-351).

وعلي ضوء ما سبق يعد نموذج ماكينزي أحد النماذج الإدارية الحديثة التي تستخدم في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة باستخدام عناصره السبع المترابطة وهي : الاستراتيجية، الهيكل، المهارات، النظم، القيم المشتركة، الأفراد، أسلوب الإدارة . حيث يقوم نموذج ماكينزي بتحليل التصميم التنظيمي للمؤسسة من خلال النظر إلى سبع عناصر داخلية أساسية ، من أجل تحديد ما إذا كانت متوافقة بشكل فعال وتسمح لها بتحقيق أهدافها ، ويمكن استخدامه من شقين مع الحالة الحالية ، وحالة المستقبل المقصود بمقارنة الحالات الحالية، والمستقبلية . ويمكن تقييم الفجوات مما يؤدي إلى تحسين خطط العمل داخل المؤسسات . (العزام ، 2021، ص 321).

#### مشكلة الدراسة

تعاني قيادات مدارس التعليم العام العديد من أوجه القصور في أدائها القيادي والتي منها:  
- تدني مهارات صنع القرار ، الأمر الذي يؤدي إلى انهيار منظومة القيم بالمؤسسة التربوية.

- ارتفاع معدلات الهدر وضعف المخرجات ، الذي أدى بدوره إلى تدني مستوى الطلاب

- غياب دور المدرسة في معالجة المشكلات بطرق مبتكرة تستند الي الفكر الإداري والتفكير العلمي.(رؤية مصر 2030، ص 3).
- ضعف قدرة الكثير من قيادات مدراس التعليم العام على استيعاب التطور التنظيمي وتوظيفه في أعمالهم القيادية .
- ضعف قدرة القيادات المدرسية في عمليتي الإشراف والمتابعة على أغلب العاملين داخل المؤسسة التعليمية .
- غلبة الطابع المركزي في أداء تلك القيادات الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي على فاعليه العملية التعليمية . (سليمان ، 2015، ص ص 241-242).
- اقتصار التطوير المهني لفئات معينة داخل المدرسة وترك العديد من الفئات الأخرى، الأمر الذي يعوق تطوير الأداء الإداري لهذه القيادات .
- القصور عن مواكبة التطورات في مجال التعليم واتجاهاته وسياساته، حيث يتم الترقية للوظيفة القيادية الأعلى على أساس الاقدمية وليس الكفاءة . (حسين ، 2013، ص 109).

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع أداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر علي ضوء أبعاد نموذج ماكينزي ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الأطر النظرية لأداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر علي ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
- 2- ما الأسس الفكرية والنظرية لأبعاد نموذج ماكينزي في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية والمعاصرة ؟

- 3- ما واقع أداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر علي ضوء أبعاد نموذج ماكينزي من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- 4- ماهي الآليات المقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية في مصر علي ضوء أبعاد نموذج ماكينزي ؟
- أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع أداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر علي ضوء أبعاد نموذج ماكينزي من خلال:-
- التعرف علي الأطر النظرية لأداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر علي ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .
  - التعرف علي الأسس الفكرية والنظرية لأبعاد نموذج ماكينزي في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
  - الكشف علي واقع أداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر علي ضوء أبعاد نموذج ماكينزي من وجهة نظر عينة الدراسة.
  - وضع عدد من الآليات المقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية في مصر علي ضوء أبعاد نموذج ماكينزي.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

- 1- اهتمام الدولة في الوقت الراهن بتطوير وتحسين الأداء القيادي وتحسين أداء مؤسساتها التعليمية ؛ لتصبح المؤسسة التعليمية قادرة على تحقيق أهدافها.
- 2- أهمية مرحلة التعليم العام والتي تعد الركيزة الأساسية للعملية التعليمية ؛ لذلك كان لابد من تطوير أداء قياداتها المدرسية ؛ لمواكبة التغيرات المتلاحقة وإعدادهم للمرحلة الجامعية .

3- يسهم هذا البحث في تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام من خلال أبعاد نموذج ماكينزي من خلال تحليل بيئة العمل، وتحسين خطط عمل المؤسسة التعليمية .

منهج البحث :

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، والذي يعتبر من الأساليب الشائعة الاستخدام ؛ فهو طريقة لوصف الموضوع محل الدراسة من خلال منهجية علمية دقيقة ؛ لكونه يقوم بتحليل وتفسير النتائج للوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضع الدراسة . (المحمودي ، 2019 ، ص 46)

وسوف يعتمد البحث الحالي على الاستبانة في تطبيق الدراسة الميدانية نظرًا لأنها تعتبر من أكثر الأدوات ملائمة لجمع المعلومات والبيانات في العلوم الإنسانية. كما اعتمد الباحث على العديد من المصادر متعددة منها: الوثائق الرسمية والمؤتمرات والبحوث والكتب والمراجع والمطبوعات العربية والأجنبية المتوفرة في موضوع الدراسة الحالية .

حدود البحث:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية علي الكشف عن واقع أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام في مصر علي ضوء أبعاد نموذج ماكينزي.

حدود بشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي للقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام في مصر ممثلة في مديريين ،وكلاء المدارس وبعض المعلمين الأوائل المشرفون .

حدود جغرافية: يتم تطبيق الدراسة الميدانية في هذا البحث على المحافظات التالية: الفيوم، والقاهرة، والمنيا ، والمنوفية .

حدود زمنية : تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة من يوم الأحد الموافق (2023/3/22م) وحتى الثلاثاء الموافق (2023/5/30م) .

## مصطلحات البحث:

يعرف الأداء بأنه " كل ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي، أو مهاري .وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية . وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرة الفرد ، أو عدم قدرته على أداء عمل .(الأنصاري ، وعطا ، 2019 ، ص 198 )  
تطوير الأداء :

يُعرف تطوير الأداء بأنه :نهج استراتيجي متكامل لتحقيق النجاح المستمر للمدرسة من خلال: تحسين أداء مدير ووكيل المدرسة والمعلمين وكافة العاملين بها وتطوير قدراتهم ؛ لتحقيق الميزة التنافسية (خليل ، 2021، ص 153) .  
كما يُعرف تطوير الأداء علي أنه : تحسين الممارسات الإدارية والقيادية التي تقوم بها القيادات المدرسية ؛ لارتقاء بإدارة النظام التعليمي داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. (الحديدي ، وآخرون ، 2013 ، ص 190).  
القيادات المدرسية:

تُعرف القيادات المدرسية بأنها: تلك الممارسات الإدارية والتنظيمية والفنية التي يقوم بها مدير المدرسة؛ بغية تحقيق أفضل النتائج المرجوة من المدرسة ؛ للقيام بدورها في تنمية المجتمع . (دسوقي ، 2020، ص ص 112-179) .  
في حين تُعرف القيادات المدرسية على أنها : عملية يلجأ إليها القائد؛ لتحقيق التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بواسطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة معقدة بغية تشخيص الفرص والتهديدات . ( Pimpisa, Suwat, )  
(Boonchom,2016,p134

أهداف تطوير أداء القيادات المدرسية :

يمكن تحديد أهداف تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام من خلال المستويات التنظيمية التالية :-

- على مستوى المدرسة : وفيها يتم زيادة قدرة المدرسة على مواجهة المشكلات مع الانفتاح على البيئة المحيطة والاهتمام بنوعية الحياة وتحديث التقنيات العلمية .



- على مستوى المعلم : وفيها يتم العمل على زيادة مستوى الحماس الشخصي للفرد والرضا والتحفيز وزيادة المعارف والمهارات وجعل الفرد هو الغاية المنشودة لأي خطة (عبد العاطي، 2022م).
- على المستوى الخارجي : وتعني زيادة مستوى المسؤولية للفرد والمسؤولية الجماعة واحداث تغييرا في الاتجاهات والقيم وسلوك الفرد والتركيب التنظيمي والعمليات التخطيطية .
- على مستوى قيادة المدرسة : وفيها يتم زيادة الثقة بين قيادات المدرسة أعضاء هيئة التدريس مع زيادة المسؤولية في أدوار عمليتي التخطيط والتنفيذ والسماح باستخدام كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار (العازمي ، 2015).

نموذج ماكينزي :

يُعرف نموذج ماكينزي على أنه : أداة تستخدم لتحليل أداء المنظمة جيداً ، وكيف يتم وضع المنظمة ؛ لتحقيق أهدافها المنشودة ، حيث يتم استخدام النموذج كأداة لتقييم ، ورصد المتغيرات في الوضع الداخلي للمؤسسة التعليمية . ( Thanaphan, Vorawit & Thongphon, 2014, P8)

الدراسات السابقة

أولاً الدراسات العربية :-

1- دراسة الشحنة ( 2017) بعنوان : ( تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل إلى عدة مقترحات منها: ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية، وتهيئة المناخ المناسب لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد، والتوافق بين الاستراتيجية، والهيكلي التنظيمي للمدرسة ، والبيئة

المحيطة بها. وأهمية صياغة رؤية استراتيجية يشترك فيها جميع العاملين بالمدرسة ،وتتناغم رؤيتهم مع رؤية المدرسة ككل ، الاهتمام بالأنشطة المدرسية وتنوعها ، وتوفير الإمكانيات اللازمة لها ، وتشجيع الطلاب على المشاركة فيها.

2- دراسة حلیم (2021) بعنوان : ( واقع أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج)

هدفت الدراسة الي التعرف علي الأطر النظرية لأداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية، في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة بمحافظة سوهاج ، والتعرف علي واقع أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يهتم بملاحظة ، ووصف العوامل المؤثرة علي أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج ، وتحليل وتفسير البيانات ، والمعلومات التي تساعد على التعرف علي واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج.

**وتوصلت الدراسة الي العديد من النتائج والتي منها:**

- ضعف الاهتمام بإقامة علاقات طيبة بين القيادات المدرسية ،وبين بعض المعلمين والعاملين بالمدرسة.
- التزام العديد من القيادات المدرسية بالمعايير القانونية عند إصدار أي قرار في حق العاملين دون مراعاة لظروفهم .
- قلة تفهم بعض القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية لأهم المشكلات المدرسية ، والعمل علي حلها.
- قلة حرص بعض القيادات المدرسية علي تحقيق العدالة في توزيع المهام علي العاملين.

ثانياً الدراسات الاجنبية :-

1-دراسة محمد مهد عبد الغفار (Mohammad Mehd Abd Elavanfar) بعنوان:

تحليل وتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة على ضوء نموذج ماكينزي S7 ( 2015م) .

هدفت الدراسة التعرف على الهيكل التنظيمي للمنظمة على أساس جوانب ومرتكزات ماكينزي ، وضمت العينة مديرين وخبراء المنظمة. وتطوير آليات العمل في المنظمة من خلال أبعاد ماكينزي من خلال عدة عناصر وهي: الهيكل ، الاستراتيجية ، المهارات ، والتعرف على أداة التغير التنظيمي في المنظمة من خلال أبعاد ماكينزي ، وكيف يتم تنفيذ الاستراتيجية لهذه المنظمة ؟ والتغير في كل المجالات في المستقبل حتي تعمل بفعالية. استخدمت الدراسة المنهج: الوصفي المسحي من خلال تقصي، وتحليل البيانات ، والمعلومات للوصول إلى النتائج المرغوبة للمنظمة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج: والتي منها الهيكل التنظيمي للمنظمة يعمل في بيئة غير مواتية لماكينزي S7 ، بالرغم من وجود العناصر المشتركة . حيث يمكن تحقيق النتائج المواتية من خلال القضاء على المهام التي تستغرق وقتاً طويلاً، والمتركة .وتحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء العمليات داخل المنظمة، والتغلب على القرارات الأكثر تعسفية وضرورة استخدام أساليب مثل التدريب ، و توظيف الكوادر البشرية المؤهلة ووضع القوانين التي تسهل أداء المهام ، وتوفير اللوائح التي تعمل على إزالة المخاطر وضرورة التوزيع العادل للسلطة ، والحفاظ عليها و تعزيز العمل الجماعي، وضرورة وجود مسؤول للمنظمة بتسجيل البيانات بشكل مستمر من خلال تكنولوجيا المعلومات، لتكون قادرة على التحكم و الإشراف على الأنشطة التنظيمية بشكل أكثر دقة وقبول، أو رفض أي تغييرات ، أو التطورات في المنظمة.

2- دراسة أحمد علام ( Ahmed Alam ) بعنوان: قياس الفعالية التنظيمية للأداء الإداري للمنظمة من خلال أبعاد نموذج ماكينزي S 7 . (2017م) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على استخدم نموذج (McKinsey 7S) ؛ لتحليل فعالية المؤسسة من خلال الأبعاد السبعة وهي: القيم المشتركة والاستراتيجية ، والهيكل ، والأنظمة ، وأسلوب الموظفون والمهارات للتشغيل الفعال، والتعرف على دور كل عنصر من العناصر على أداء المنظمة مع اعتبار القيم المشتركة مركزية في تطوير جميع العناصر

الأخرى، والتعرف على أداء نظام الإدارة من خلال (PMS) بإدارة أداء الموظفين من خلال تحديد الأهداف المشتركة، والتقييم، والتطوير، وفعالية الموارد البشرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبيان منظم، ومن ثم الاستنابة للتوصل إلى تطوير فعالية المؤسسة من خلال عناصر (S 7) McKinsey).  
توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تطوير أداء الموظفين من خلال نموذج ماكينزي (S7)، وغرس القيم المشتركة بين موظفيهم، صياغة الاستراتيجيات المناسبة وتنفيذها من خلال النظم المناسبة، والهيكل والأسلوب التنظيمي وضمان الفعالية. وهذه المنظمات بحاجة إلى إعادة النظر واستخدام نموذج ماكينزي (S7) الخاصة بهم، أيضا يمكن تطوير المهارات، وتحفيزهم من خلالها برامج المكافآت المناسبة، وتحديد الأهداف، وخطط العمل، وتوعية الموظفين برؤيتها وتحديد طرق التقييم، والتدريب، والتطوير، وعلى ضوء ذلك تمكنت المنظمة من وضع استراتيجيتها على نحو فعال وتحسين أسلوب عملها وفعاليتها من خلال الموظفين والهيكل التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة

أولا: أوجه الشبه

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أهمية نموذج ماكينزي في تطوير أداء المؤسسة التعليمية، من خلال عناصر نموذج ماكينزي السبع وهي: القيم المشتركة، والاستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، وأسلوب الموظفون والمهارات، وهذا ما ذكر في دراسة (محمد مهد عبد الغفار، 2017م)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة احمد علام، دراسة حليم 2021م في منهج الدراسة المستخدم وأهمية تطوير المهارات وعمل برامج لمكافآت العاملين، وعمل استراتيجيات علي نحو فعال وتحسين أسلوب العمل وذلك من خلال أبعاد نموذج ماكينزي.

ثانيا: أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة، وحجم العينة، ومكان تطبيق الدراسة الميدانية مع دراسة كلاً من (عبد المنعم الدسوقي، وحسن الشحنة،

2017م) حيث تناولت التطوير من خلال مدخل الادارة الاستراتيجية بينما تناولت الدراسة الحالية التطوير من خلال أبعاد نموذج ماكينزي السبع ، كما أن الدراسات السابقة حاولت الوقوف علي بعض الجوانب لنموذج ماكينزي منها دراسة الهيكل التنظيمي كما جاء بدراسة محمد عبد الغفار (2017م)، بينما الدراسة الحالية تقوم على دراسة جميع أبعاد نموذج ماكينزي في تطوير المؤسسة ككل .

خطوات السير في الدراسة

تسير الدراسة الحالية وفقاً للخطوات التالية :

الخطوة الأولى :

سعيًا للإجابة على أسئلة البحث الحالي وتحقيقاً لأهدافه ، سار البحث وفقاً للخطوات التالية :

قام الباحث بتحديد الإطار العام للبحث ويشمل : المقدمة ، والمشكلة ، والأهمية ، والأهداف ، والمنهج ، والحدود ، والمصطلحات ، والدراسات السابقة ، وخطوات السير في البحث .

الخطوة الثانية :

التعرف على الأطر النظرية لأداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر علي ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .

الخطوة الثالثة :

التعرف علي الأسس الفكرية والنظرية لأبعاد نموذج ماكينزي ، وأهميته في تطوير أداء القيادات المدرسية علي ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية والمعاصرة.

الخطوة الرابعة :

التعرف علي واقع أداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر علي ضوء أبعاد نموذج ماكينزي من وجهة نظر عينة الدراسة ، حيث قام الباحث بتصميم استبانة بعد تحكيمها علي خبراء التعليم في نفس المجال من الاساتذة ، والاساتذة المساعدون ؛ للتعرف

على واقع أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام في مصر علي ضوء نموذج ماكينزي، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من : مدير ، ووكيل ، ومعلم أول (مشرف) .

الخطوة الخامسة :-

وضع آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية في مصر علي ضوء أبعاد نموذج ماكينزي.

أولاً : التعرف على الأطر النظرية لأداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر علي ضوء الأدبيات الادارية والتربوية المعاصرة.

1- مفهوم القيادات المدرسية

تُعرف القيادات المدرسية بأنها: المسئولة الأولى عن إدارة المدارس، والتي تعمل على توفير البيئة التعليمية المناسبة والمشرفون الدائمون فيها، لضمان سلامة سير العملية التربوية ، والمنسقون لجهود العاملين في المدارس، والموجهون لهم ، والمقومون لأعمالهم ؛ من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية Solomona, Kefale, (2021, pp141-142)

2- أهمية تطوير أداء القيادات المدرسية :

أهمية تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام في النقاط التالية والتي منها:

- تدعيم أداء القيادات المدرسية من خلال القدرة على التغيير ، واستخدام الأفكار الجديدة.

- تطوير أساليب الإدارة المدرسية ، والمساعدة في التكيف مع المتغيرات والتطورات المتلاحقة (عوض ، 2019 ، 411) .

- مراقبة تحقيق الأهداف ، وإدارة الميزانيات ، والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية (الانصاري ، وعطا ، 2019 ، ص ص 234-237) .

- الاستفادة القصوى من الطاقات البشرية داخل المؤسسة التربوية وخبراتها والتشجيع على التعاون (الصعيدي، 2018، ص ص 310-330).

3- خصائص تطوير أداء القيادات المدرسية :

تتمثل خصائص تطوير أداء القيادات المدرسية في الآتي:

1- اتخاذ القرارات: من أهم مهارات التطوير الوظيفي، وتحتاج هذه المهارة إلى الحكمة في حل الأمور، و التفكير خارج الصندوق، و التركيز على أدق التفاصيل (Alotaibi, Fatmah,2020,p58)

2- الاتصال : القدرة على التعبير ، والتواصل بشكل مقنع مع القيادات على مختلف المستويات.

3- المنهجية العلمية : وذلك من خلال استقصاء الواقع ومشكلاته ، ومراعاة الأولويات التي تبدو أكثر أهمية وضرورية لعملية التطوير ، والخطط المستقبلية ، حيث يعتمد التطوير على توفير الخطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

4- الشمولية : أي إن عملية التطوير عملية مستمرة ،كما يشمل أيضا عملية التجديد من جميع الجوانب الممثلة في السياسات والأهداف الإدارية والتنظيمية ، والموارد البشرية والمادية .كما تمتد أيضا عملية الشمول لتشمل المناهج الدراسية أيضا ، وأساليب التدريس ، وطرق التوجيه والإرشاد أيضا ( علي ، 2021 ، ص 152 ) .

5- الأمان : ما الفائدة من امتلاك مهارات للتطوير المهني ؟ حيث أن افتقار الأمانة والأخلاق المهنية، والأمانة في العمل و مع الاخرين لا تمنحك احترامهم وثقتهم فيك ( المصري ، عامر ، 2015 ، ص 25،26).

4- المهام الوظيفية للقيادات المدرسية :

تقوم القيادات المدرسية بالعديد من المهام والأعمال ، والتي منها : ( قانون رقم 16، سنة 2019، المادة الاولي )

- توفير بيئة مدرسية منظمة وطرق تواصل الفعال .
- قيادة المعلمين ،وطواقم العمل ، وتفعيل المشاركة المجتمعية مع البيئة المحيطة .

- توفير مناخ داعم للتغيير التربوي والإبداعي.
  - الإشراف على العمليات الروتينية التي تسير في المدرسة بشكل يومي.
  - إعداد وإدارة الميزانيات ، وإعداد خطط تقويم وتطوير المدرسة ، والعمل على متابعة تنفيذها ، ومتابعة المعلمين ، وموظفين الأقسام المختلفة.
  - دعم التواصل وخلق قنواته داخل وخارج المدرسة .
  - اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار .
- 5- العوامل المؤثرة علي تطوير أداء القيادات المدرسية :
- تقوم القيادات المدرسية بالعديد من المهام والأعمال وفق مجموعة من القوانين ، واللوائح التي تتبع لها المؤسسة التعليمية ؛ بهدف تحقيق أهدافها ، والارتقاء بمستوي الأداء ، ولكن هذا الأداء ليس بالضرورة أن يكون وفق المستوى المطلوب فقد يتراجع هذا الأداء بدلاً من أن يتقدم ، وهذا يرجع إلي العديد من العوامل والتي منها:
- 1- **قلة وضوح الأهداف** : وعدم وجود خطط تفصيلية للعمل على انجازها.
  - 2- **المشاركة في القرار**: وعدم مشاركة العاملين في عملية التخطيط ، واتخاذ القرارات ، أو صنع القرار . الأمر الذي يؤدي إلي حدوث فجوه بين القيادات المدرسية والعاملين بالمدرسة ، وبالتالي يؤدي الي تدني مستوى الأداء ، وغياب العمل الجماعي ، والشعور بالمسؤولية . ( الشحنة، 2017 ، ص ص 460-458)
  - 3- **الرضا الوظيفي** : من العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري : غياب الرضا الوظيفي ، والحاجة إلي رضا وظيفي بين العاملين بالمؤسسة التعليمية تساهم في رفع المستوى الإداري للعاملين بها .
  - 4- **عامل الوقت**: ويعني ذلك ضياع الوقت دون انجاز الأعمال في الوقت المطلوب الأمر الذي يؤدي إلي ضياع ساعات العمل في أعمال غير منتجة ، بل يؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين . ( Leal Filho, Walter, et al.2020 , P37-59)



## 6- معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية :

يوجد العديد من المعوقات التي تحول دون تطوير أداء القيادات المدرسية، حيث أشارت العديد من الدراسات إلي وجود العديد من أوجه القصور والتي منها:

أولاً : المعوقات الإدارية وهي التي تتعلق بالجانب الإداري ، وتتمثل في الاتي:

- قلة توافر الإمكانيات المادية اللازمة للقيام بالمهام والمسئوليات التي يجب على المدير القيام بها.
- العجز الصارخ في أعداد هيئات التدريس بأغلب التخصصات.
- ارتفاع كثافة الفصول بالطلاب في أغلب المراحل التعليمية.
- ضعف الدراية الإدارية لدى بعض المديرين ببعض القوانين واللوائح . (موسي ، 2022 ، ص ص 100-103).

ثانياً : المعوقات التنظيمية والتي ترتبط بالجانب التنظيمي للأعمال داخل المدرسة ، والتي منها :

- تحميل القيادات المدرسية المسؤولية كاملة تجاه أي خلل أو تقصير تجاه سير العمل بالمدرسة .
- المركزية في الإدارة التعليمية وفي عملية اتخاذ القرار .(الزهيري ، 2019 ، ص 2015 ، 2016)

ثالثاً: المعوقات الفنية :- وهي التي ترتبط بالجانب الفني في انجاز المهام والتي منها.

- غياب الدعم والحافز للقيادات المدرسية من قبل السلطات التعليمية.
- كثرة اللوائح والقرارات التي تنظم العمل.
- العجز الصارخ في أعداد المعلمين وتدني مستوي تأهيلهم 0(بابكر 2013 ، ص ص 23-25)

رابعاً: معوقات تقنية : التي تتمثل في الأجهزة التقنية وشبكة الانترنت والبرامج ، التي تساهم في أداء المهام والتي منها.

- تدني مستوى استخدام البرامج التكنولوجية الإدارية.
- قلة توافر أجهزة الطابعات بالوحدات الإدارية .
- نقص المعدات والبرمجيات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الادارية . (موسي ، 2022 ، ص 100-104)

7- سبل التغلب على المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات المدرسية :  
هناك العديد من السبل التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام والتي منها:

- 1-ربط السلوك التنظيمي بسلوك الأعضاء ، والقيم الاجتماعية والخلفية التي يحملونها.
- 2-التخلص من معوقات العمل الفردي ، والتوجه نحو العمل الجماعي ، وإحلال مبداء التعاون.
- 3- إنشاء بيئة عمل عالية التحفيز ، ومناخ مناسب للعمل .(محمد ، 2013 ، ص 388-391)

- 4- تفويض فعال ودائم للمهام المطلوب انجازها .
- 5- تحسين الجودة والتخطيط الاستراتيجي ، والاستجابة السريعة للمتغيرات التكنولوجية .
- 6- بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة ، وتستثمرها في جميع عملياته.

7- تنمية الموارد البشرية المتاحة لدي قيادات مدارس التعليم العام ، واستثمار طاقاتها الفكرية في الابداع ، واطلاق قدراتها على الابتكار والتجديد .(عبد التواب ، 2020 ، ص 23-30) .

8- تدريب القوة البشرية - العاملين من الاداريين والمعلمين - على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تعوق ممارسة أعمالهم.

9- انشاء قواعد بحثية ، تعمل على تطوير أداء العاملين من خلال طرح البرامج التدريبية اللازمة للعاملين ، والعمل على رفع مستوي أداء هم ، واستخدام التقنية الحديثة في انجاز المهام (حسان هشام ، حواطي امال، 2011، ص ص 30-32) ثانياً : الأسس الفكرية والنظرية لأبعاد نموذج ماكينزي .

يعد نموذج ماكينزي (McKinsey S7) : أكثر النماذج فعالية لتحليل أداء المؤسسات ، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة. حيث تم تطوير هذا النموذج في أوائل الثمانينيات على يد الاستشاريين في شركة ماكينزي ( Tom Peters و Ropert ) Waterman. ويعتمد هذا النموذج على تحليل ( 7 ) سبع عناصر أساسية داخل أي مؤسسة ، ويجب أن تتوفر في أي مؤسسة. ولا يمكن لأي مؤسسة النجاح دون أن تكون جميع هذه العناصر منسجمة معاً. ويمكن الاستفادة من تطبيق هذا النموذج في تحسين أداء قيادات المدرسة ، والعاملين بها، ودراسة التأثيرات المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المدرسة ، وتحقيق الانسجام بين الأقسام والوحدات الادارية المختلفة، وتحديد أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات المقترحة. وهناك بعض الفوائد الأخرى يمكن سردها في البنود التالية.( Jollyta, Deny, et al,2021 ، PP27-36)

- يقوم على عرض العلاقة المتبادلة بين صياغة الاستراتيجية وطريقة تنفيذها.
- أداة تحليل مهمة للقيادات المدرسية حيث يعتبر نموذج ماكينزي من الأركان الأساسية للتحليل التنظيمي- (Phusima, Preudhikulpradab2018,PP2-05)
- أداة مهمة للحكم على مدى إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات.
- يعمل على تحديد - مواطن الضعف- الأسباب التي تجعل المدرسة لا تقوم بمهامها بشكل فعّال.

- أداة تشخيصية مهمة تتفهم أعمال المدرسة الداخلية ، حيث يمكن استخدامها لمعرفة نقاط القوة ودعمها و ، نقاط الضعف ومعالجتها (Miuro, Farooq,2018,PP49-61).

ومن خلال العرض السابق يتضح أن المؤسسات التعليمية تمر بمراحل مختلفة للوصول إلى بنية مستقرة. لذلك فإن التغييرات الصغيرة ، أو الكبيرة في البنية التي تم تشكيلها ، وتحويل هذا الأمر إلى ثقافة تنظيمية ليس بالمهمة السهلة. من السهل تقييم مدى استعداد الأفراد للتغيير باستخدام مجموعة متنوعة من النماذج المصممة من أجل التغيير التنظيمي وثقافة التغيير التنظيمي. و هنا يكمن فوائد استخدام نموذج ماكينزي و يمكن التخطيط لمسار تنفيذ التغييرات التنظيمية ، وبناء ثقافة التغيير التنظيمي. أولاً : أبعاد نموذج ماكينزي :

تتمثل أبعاد نموذج ماكينزي في الآتي :-

1- الإستراتيجية Strategice :

وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المدرسة ، بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام المجتمع التعليمي مع قدرتها على تخصيص الموارد ، وتحقيق ميزة تنافسية . وهي تتحدد بعد أن يتم بلورة الرؤية المستقبلية ، والتي تتشكل على أساسها الرسالة التي تسعى لتحقيقها المنبثقة عن دراسة وتحليل لواقعها الداخلي والخارجي ، آخذة بعين الاعتبار نقاط ضعفها ، ونقاط قوتها ، وما يحيط بها من مخاطر أو من مخاوف محددة ، وما يتهيأ لها من فرص متاحة.

(Dollente, and Consorcia Tan,2021,p 101-104))

2 - الهيكل (Structure) :

الهيكل التنظيمي يعني : التركيب ، أو رسم الصورة التي تعكس شكل الكيان المؤسسي كاملاً ، بما فيه ترتيب ووضع أجزائه ، وهو بمثابة عملية تقسيم للعمل إلى وظائف محددة المسؤولية يتم جمعها في وحدات إدارية ، ووصف لمهام هذه الوحدات ، بالإضافة إلى تصميم علاقات العمل بين هذه الوحدات وخطوط الاتصال. ولابد من ربط الهيكل

بالاستراتيجية ، ومحاولة المراجعة المستمرة ، وإجراء التعديلات اللازمة على الهيكل كلما تطلب ذلك (Dollente, and Consorcia Tan,2021,p 101-104)

### 3- الأنظمة ( System ) :

وتمثل عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المدرسة أولاً بأول ، وذلك لمختلف العمليات ومن بينها نظم المعلومات الرأسمالية ، ونظم الإنتاج والعمليات ونظم الرقابة ، الجودة ، ونظم قياس الأداء نظم وتقييم العمل ، وهي التي توضح من خلالها إجراءات العمل ، والسياسات الضابطة، وتوضح الاختصاصات، وتحدد الصلاحيات ، حيث إن بناء الهيئة الإدارية يساهم في استقرار العمل المؤسسي (Cox, 2021,p184).

(John,

### 4- نمط الإدارة (Style) :

ويمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لإدارة المدرسة ، وفلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم معتقدات الإدارة ، مهما يحتاج إلى أعز الموارد المادية والبشرية ووقتية ، ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف، ويقصد بها المنهجية الإدارية(style). أي أن يكون للمؤسسة نمطها في التعامل مع المركزية واللامركزية ، وكيفية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي توجهها، كما لا بد من الاختيار الإداري المناسب في التعامل مع خطط المدرسة ، فهناك العديد من المنهجيات : كالإدارة بالأهداف ، أو الإدارة بالمشاريع ، أو الإدارة بالتحويل ، أو الإدارة بالتجوال ، أو الإدارة بالأفكار ، أو الإدارة الذاتية (Violeta, 0 Emiliano,2022,p301-309)

### 5- الهيئة الإدارية ( Stoff ) :-

ويقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المدرسة ، ومن الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية. وتعتبر الموارد البشرية (staffing) من أهم عوامل التطوير الإداري حيث أكدت التجارب على أن العنصر البشري هو سر نجاح

المدرسة . فالمدرسة الجيدة : هي التي تحسن عملية اختيار موظفيها، وهي التي تحرص على تدريبهم وتنمية قدراتهم بكل ما هو جيد من مهارات ، ومعارف ، واتجاهات، وهي التي تحرص على تحفيزهم ،ومكافأتهم ضمن نظام مرن للمكافآت ، والحوافز المادية والمعنوية(Violeta, Emiliano,2022,p301-309)

6- القيم المشتركة ( Shoud value ) :

تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمدرسة ، وغالباً لا نجد لها صريحة في الأهداف ، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب قيادة المدرسة في نشره داخل المدرسة ، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد .وهنا يجب التركيز على عملية تطعيم العنصر البشري بمجموعة من القيم التي تميز المدرسة عن غيرها وتعطيها القوة الدافعة الفعلية للتميز ،ومن أمثلتها : قيم الولاء ، وقيم الالتزام ، ، وغيرها ، حيث اتخذت شركة يابانية قيمة تقول (بأنه من الصعب على أي أحد أن يحصل على وظيفة في هذه المدرسة (-Katarina, Lindblad,2015, pp167-177

7- المهارات ( Skills ) :

وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي والخصائص التي تميز المدرسة عن غيرها من لمنظمات ( Katarina,Lindblad,2015, pp167-177

ثانياً : أهمية نموذج ماكينزي في تطوير أداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر :  
تتمثل أهمية نموذج ماكينزي في تطوير أداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر من خلال الآتي :

- 1- يساعد فهم استراتيجية المدرسة القادة في القدرة على تصور المهمة ،أو النتائج المتوقعة للأهداف التي حددها الرؤساء (مصطفى ، 2019، ص ص 711-739).
- 2- فهم الهيكل الإداري للمدرسة حيث يساعد القيادات المدرسية في قياس العلاقة ،ومرونة السلطات الهرمية .

3- فهم أنظمة المؤسسة ، وتعريف القيادات ما يجب القيام به، وكيفية القيام به، ومتابعة ما تم القيام به من أعمال في المدرسة. (Calik, Temel, et al,2012,PP2498-2504)

4- تحديد الأهداف العليا التي تسعى إليها المدرسة من خلال تحديد رؤية واضحة لما تم تحقيقه.

5- التمتع بالعديد من المهارات ،خاصة في العصر الجديد للتقنيات والتطبيقات المطورة، حيث أن المهام الإدارية تحتاج دائماً الي تطوير مهارات العاملين باستمرار ؛ لتتعامل مع مستجدات العصر. (Hambali, Muh, and Idris Idris,2020,PP572-587)

ثالثاً : واقع أداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر علي ضوء نموذج ماكينزي ؟  
أولاً: إعداد أداة الدراسة الميدانية :

#### • الاستبانة (Questionnaire)

اتساقاً مع طبيعة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها استعان الباحث بالاستبانة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تعد الاستبانة وسيلة مهمة للحصول على اجابات عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لذلك، وتقوم عينة الدراسة بملئها بأنفسهم (جابر ، كاظم 2001ص 241)، ومن ثم فهو يُفيد في التوصل الى معلومات، والتعرف على خبرات واتجاهات وآراء، قد لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى كالرجوع الي الدراسات السابقة والكتب والوثائق (داوود وآخرون 2009، ص78)

واعتماداً على ما سبق، فقد تم إعداد الاستبانة كأداة أساسيه للدراسة الميدانية، بهدف التعرف على آراء عينة من القيادات المدرسية من (مدير- وكيل- معلم أول ) بمدارس التعليم العام في مصر، فيما يتعلق بواقع أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام في مصر علي ضوء نموذج ماكينزي، ومعوقات تطوير أداء القيادات المدرسية على ضوء نموذج ماكينزي.

وقد تم بناء الاستبانة على النحو التالي:

قام الباحث بصياغة الصورة المبدئية للاستبانة في ضوء الاطار النظري للدراسة الحالية، والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من ثلاث محاور تضمنت (87) عبارة، تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين؛ تمهيداً للنزول الى الميدان، وقد تم تعديل البنود التي أشار المحكمون بضرورة تعديلها، من حيث (ملائمتها للصياغة، ومناسبتها للمحور)، ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (79) عبارة، حيث أقتصر التعديل على الصياغة بعض العبارات، وحذف و إضافة عبارات، وتم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسيه هي: القسم الأول ويتضمن البيانات الأساسية لعينة الدراسة من القيادات المدرسية من (مدير - وكيل - معلم أول) بمدارس التعليم العام في مصر، والقسم الثاني، والذي يتضمن المحاور السبعة التالية: - أولاً: الاستراتيجية، ثانياً: الهيكل، ثالثاً: المهارات، رابعاً: الأنظمة، خامساً: نمط الإدارة، سادساً: القيم المشتركة، سابعاً: الهيئة الإدارية أو الأفراد، والقسم الثالث والذي يتضمن المحاور السبعة التالية: - أولاً: معوقات تتعلق بالاستراتيجية، ثانياً: معوقات تتعلق بالهيكل الإداري للمدرسة، ثالثاً: معوقات تتعلق بالمهارات، رابعاً: معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية أو الأفراد، خامساً: معوقات تتعلق بنمط الإدارة السائد، سادساً: معوقات تتعلق بالأنظمة، سابعاً: معوقات تتعلق بالقيم المشتركة.

وقد تم وضع سؤال مفتوح في كل محور ليكشف عن المقترحات الخاصة بأفراد العينة. والجدول التالي يوضح أبعاد الاستبانة ومحاور كل بعد وعدد عباراته.

#### • صدق الاستبانة (Validity)

يُعرف صدق الاختبار على إنه : درجة الصحة التي نقيس بها ما نريد قياسه، أو إنه: الدرجة التي تقترب منها بنجاح تام لقياس ما نريد قياسه (حبيب ، 1996، ص 292) تُعد الأداة صادقه، اذا استطاعت قياس الظاهرة التي وضعت من أجلها، أي أن الأستبانة الصادقة تقيس ما وضعت لقياسه، ويدل صدق الأستبانة على مدى تحقيقه للهدف الذي وضع من أجله، فنكون وسيله القياس صادقه إذا كانت تقيس ما يدعي قياسه وصدق



الأستبانة هو: مقدرته على قياس ما وضع من أجله ، أو السمه المراد قياسها، ويتم توضيح ذلك فيما يلي (الغريب، 2002، ص677)

### 1. الصدق الذاتي (Intrinsic Validity)

تم حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات

$$\text{أي أن: معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = 0.73 = 0.85$$

### 2. ثبات الاستبانة (Reliability)

يقصد بالثبات الموثوقية، ولفظ الثبات يشير الى نفس الشيء بالنسبة للقياس، بمعنى الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم(الرشيدي،2000، ص 164)

فُيُعدّل المقياس ثابتاً اذا كان يعطي نفس النتائج، إذا ما أُعيد تطبيقه على نفس الأفراد وفي ظروف مشابهة تماما للظروف التي سبق اختبارهم فيها، ثم حساب معامل الارتباط المناسب بين ادائهم في المرتين.

ومعامل الارتباط المرتفع يدل على ارتفاع الثبات، وإذا كان المقياس ثابتا ثباتا تاماً، فإن معامل الارتباط سوف يكون (1.0) غير إنه لا يوجد اختبار ثابتاً ثباتاً تاماً (جاي ، 1993، ص152)

وللتأكد من ثبات الاستبانة ، تم تطبيقها على عينة مكونه من (25) من القيادات المدرسية من (مدير - وكيل - معلم أول) بمدارس التعليم العام في مصر، ثم أُعيد تطبيقها على نفس العينة بفارق زمني قدره (21) يوماً، ولحساب الثبات العام تم إعطاء درجة كاملة لكل عبارات الاستبانة، وتم حساب معامل الثبات بحساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول، والثاني على عينة الثبات.

وتم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة باستخدام المعادلة العامة للارتباط بين الدرجات الخام للتطبيقات كما يلي : (علام، 2004، ص 228)

$$r = \frac{n \text{ مـ جـ ص} - \text{مـ جـ س} \times \text{مـ جـ ص}}{[n \text{ مـ جـ ص}^2 - (\text{مـ جـ ص})^2] [n \text{ مـ جـ س}^2 - (\text{مـ جـ س})^2]}$$

$$\text{حيث إن } n = \text{عدد أفراد العينة}$$

س = درجات العينة في التطبيق الأول

ص = درجات العينة في التطبيق الثاني

وبعد حساب معامل الارتباط ، وجد أن معامل الثبات للاستبانة يساوي (0.79) تقريباً، وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

### (3) اختيار عينة الدراسة:

في ضوء متطلبات الدراسة الحالية وأهدافها كانت الخطوة الأولى في عمليه المعاينة (sampling)، وتم تحديد المجتمع الأصلي، والذي تمثل في عينة من القيادات المدرسية من (مدير - وكيل - معلم أول) بمدارس التعليم العام في مصر.

تم اختيار عينة الدراسة بطريقه العينة العشوائية البسيطة ( simple random sample)، حيث لم يتم اختيار أفراد بعينهم ، وتعد عينة البحث من العينات الكبيرة.

وقد طبقت الاستبانة على عينة من القيادات المدرسية من (مدير - وكيل - معلم أول) بمدارس التعليم العام في مصر، وبلغ حجم العينة (960) عضواً، وقد أجاب على الاستبانة بدقه (792) من أفراد العينة، وكان الفاقد (72) استبانة، وتم استبعاد (96) استبانة لعدم صلاحيتها، وعدم استكمال بعض الاستجابات.

## الجدول رقم (2)

يوضح عدد الاستبانات الموزعة والفاقدة والعائدة والمستبعدة والصالحة من الاستبانة، والنسبة المئوية للصالحة منها

الاستبانات	الموزع	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح
العدد	960	72	888	96	792	%83

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد الاستبانات الصالحة بلغت (792) استبانة بنسبه (%83) من جملة الاستبانات الموزعة، وهي نسبه مقبولة، حيث تمثل تقريباً (%5.30) من المجتمع الأصلي، البالغ عددهم (14953) من القيادات المدرسية من (مدير - وكيل - معلم أول) بمدارس التعليم العام في مصر.

والجدول التالي يوضح عدد عينة الدراسة من القيادات المدرسية من (مدير - وكيل - معلم أول) بمدارس التعليم العام في مصر، والذين كانت استجاباتهم على الاستبانة كامله

## الجدول رقم (3)

عدد عينة الدراسة من القيادات المدرسية من (مدير - وكيل - معلم أول) بمدارس التعليم العام في مصر، والذين كانت استجاباتهم على الاستبانة كامله

الاجمالي	الوظيفة			المحافظة
	معلم أول	وكيل مدرسة	مدير مدرسة	
192	117	50	25	الفيوم
221	128	62	31	القاهرة
195	123	48	24	المنوفية
184	112	48	24	المنيا
792	480	208	104	الاجمالي

## (4) تطبيق الاستبانة:

بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء، ومقترحات المحكمين، والساده المشرفين، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال للعام الجامعي 2022 / 2023م. للعام الجامعي 2022 / 2023م.

قام الباحث بتوزيع الاستمارات بنفسه على أفراد العينة المتمثلة في القيادات المدرسية من (مدير - وكيل - معلم أول) بمدارس التعليم العام في مصر.

تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة وعددهم (960) استمارة، وقد بلغ عدد أفراد العينة الذين تم استيفاء استمارتهم (792) استمارة صحيحه.

بعد قيام أفراد العينة بالإجابة، قام الباحث بتجميع الاستمارات ، وتم تصنيفها حسب فئات العينة المتمثلة في القيادات المدرسية من (مدير - وكيل - معلم أول) بمدارس التعليم العام في مصر.

وقد واجه الباحث عدة صعوبات في توزيع الاستمارات وجمعها ، منها على سبيل المثال:

1- تخوف بعض أفراد العينة من الإجابة على الاستبانة ، الأمر الذي اضطر الباحث لشرح: أهمية الاستبانة للعديد من أفراد العينة ، وأن الغرض من تطبيق الاستبانة هو: استخدامها في مجال البحث العلمي والحصول على معلومات تفيد الباحث في مجال دراسته .

2- تظاهر البعض بضيق الوقت للإجابة على الاستبانة ، وتركها بدون الاجابة عليها.

3- اهمال بعض القيادات المدرسية من (مدير - وكيل - معلم أول) بمدارس التعليم العام في مصر الإجابة على بعض العبارات، الأمر الذي اضطر الباحث لاستبعاد الاستبانة.

4- تهاون بعض أفراد العينة بملء الاستمارات، واعادتها دون الإجابة عليها، مما اضطر الباحث إلى توزيع استمارات اخرى حتى تكتمل العينة.

5- قلة التزام بعد أفراد العينة بمواعيد تسليم الاستمارات، والذهاب أكثر من مرة للحصول على الاستبانات.

## (5) المعالجة الاحصائية لنتائج الاستبانة:

تم تحليل استجابات أفراد العينة حسب موافقتهم على عبارات الاستبانة في ضوء المعالجة الاحصائية التالية. (عبد الجواد ، 2005 ، ص 205)  
تراوحت الأوزان الرقمية لمدى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة بين 3 : 1.  
تقدير نسبة متوسط شدة الموافقة على عبارات الاستبانة: نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة.

يتم تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على البديل من خلال تطبيق معادلة القانون التالي (فؤاد البهي السيد. مرجع سابق. ص 43)

$$\sqrt{\frac{أ \times ب}{ن}} = \text{الخطأ المعياري}$$

حيث أ = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = 0.67

ب = نسبة متوسط شدة عدم الموافقة على العبارة = 0.33

لأن أ + ب = 1

ن = 792 فرداً

حساب حدود الثقة لنسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة من القانون التالي (ملتون سميث. مرجع سابق. ص)

حدود الثقة لنسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة + (1.96) × الخطأ المعياري.

وذلك عند درجه (0.95%) ثقته ، و(0.05) شك ، وهذا ما يحدث دائما في البحوث الاجتماعية، مع ضرورة تحديد قيمة الخطأ المعياري عن درجه (0.95%) ثقته.

إذن حدود الثقة لمتوسط الاستجابة = (0.01670829 × 1.96 ± 0.67)

= (0.032748248 ± 0.67)

$$= 0.6372517516 \text{ أو } 0.7027482484$$

$$= 0.64 \text{ أو } 0.70$$

وحيث إن عدد أفراد العينة يعد كبير نسبياً (792)، فيمكن اعتبار أن توزيع شدة الموافقة على عبارات الاستبانة توزيعاً طبيعياً، وسطه الحسابي (0.67)، والخطأ المعياري (0.01670829)، ووضع الفرض الصفري.

وعلى هذا يمكن وضع القاعدة التالية (خليل، 1992، ص ص 92-95).

إذا زاد متوسط الاستجابة عن (70%)، فتعتبر الدراسة إن مجتمع العينة يرى الموافقة على تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بصورة كبيرة من وجهه نظر عينة الدراسة. إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين (0.64 & 0.70)، فتعتبر الدراسة: أن مجتمع العينة ليس له اتجاهاً نحو الموافقة، أو عدم الموافقة على تحقق، أو عدم تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي -إلى حد ما، أو أحياناً- وذلك لأنه في هذه الحالة يعد انحرافاً متوسط الاستجابة عن العدد (0.67)، يساوي أو يقل أو يزيد عن (0.05)، وهذا الانحراف: يعتبر انحرافاً صغيراً لا دلالة له.

إذا قل متوسط الاستجابة عن (0.64)، فتعتبر الدراسة: أن مجتمع العينة يرى عدم الموافقة على تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بصورة كبيرة من وجهه نظر عينة الدراسة. ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

واقع أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام على ضوء ابعاد نموذج ماكينزي من وجهة نظر عينة الدراسة .

**ويتضمن هذا المحور عدة أبعاد يمكن تناولها في التالي:**

❖ أولاً: الاستراتيجية

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية، ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات البعد الأول: الاستراتيجية، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة، أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهه نظر عينة البحث.

## جدول رقم (1)

يوضح الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارته من عبارات البعد الأول: الاستراتيجية

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
1	وضوح الأهداف والغايات للخطط المدرسية	10	246	536	1.34	0.45	1
2	تحرص قيادات المدرسة على مشاركة العاملين في تنفيذ الخطة المدرسية	9	142	641	1.20	0.40	3
3	يتم تنفيذ الخطط المدرسية وفقاً لمجموعة من الإجراءات التنفيذية.	3	127	662	1.17	0.39	5
4	تتضمن تنفيذ الخطة المدرسية المؤشرات لقياس أداء القيادات المدرسية.	4	257	531	1.33	0.44	2
5	تتبع الخطط المدرسية آليات تطوير أداء القيادات المدرسية.	2	139	651	1.18	0.39	4

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

■ تصدرت العبارة رقم (1): "وضوح الأهداف، والغايات للخطط المدرسية - المرتبة الأولى -

بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (1.34)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.45)، حيث يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة؛ وقد يرجع ذلك إلى قلة تعاون القيادات المدرسية مع العاملين بالمجتمع المدرسي، وقلة حصول القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر على دورات تدريبية كافية تتعلق بأهمية أهداف المدرسة وآليات وضعها ، وأهمية المشاركة الفعالة للعاملين بالمدرسة ، وأهمية التخطيط الاستراتيجي، وهذه العبارة اكدت عليها دراسة (مصطفى ، 2019)

■ وجاءت العبارة رقم (4) : " تتضمن تنفيذ الخطة المدرسية المؤشرات لقياس أداء القيادات المدرسية."، في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (1.33) ، ومتوسط شدة الاستجابة (0.44) ، وترى

عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة؛ ويرجع ذلك إلى قلة توافر تقارير سنوية عن مؤشرات تقويم الأداء للقيادات المدرسية وهذا العبارة تتفق مع دراسة (عبد المنعم الدسوقي، وحسن الشحنة، 2017م).

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك ضعف في مجموعة السياسات، والأساليب والخطط التي تسعى القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام لتحقيق أهدافها من خلالها، مما يجعلها تحتاج لوقت طويل ومجهود كبير من أجل الوصول لها، وهذا الأمر يرتبط بشكل كبير بضعف وضوح الأهداف، والغايات للخطط المدرسية، نظراً لقلّة حرص القيادات المدرسة علي مشاركة العاملين في تنفيذ الخطة المدرسية.

ثانياً : الهيكل

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات البعد الثاني: الهيكل، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة ، أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (2)

يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات البعد الثاني: الهيكل

الترتيب	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	معدل تكرار الاستجابة			العبارة	م
			غير موافق	إلى حد ما	موافق		
3	0.38	1.13	690	99	3	وضوح الاختصاصات والمهام داخل الهيكل الإداري للمدرسة.	6
2	0.38	1.14	681	108	3	تتوفر بطاقة وصف وظيفي واضحة لجميع الوظائف الإدارية.	7
3 مكرر	0.38	1.13	689	102	1	تدوير العاملون بين الوظائف الإدارية لا كسابهم معارف ومهارات جديدة.	8
4	0.34	1.01	784	7	1	يتناسب الهيكل الإداري مع طبيعة عمل المدرسة .	9
1	0.45	1.36	522	253	17	تؤدى المهام بصورة منتظمة ترتقي للمستوي المطلوب.	10

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:



- تصدرت العبارة رقم (10): " تؤدي المهام بصورة منتظمة ترتقي للمستوي المطلوب " المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (1.36) ، ومتوسط شدة الاستجابة (0.45)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة؛، وقد يرجع ذلك إلى وجود عشوائية في أداء المهام من قبل القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر، نظراً لقلّة وجود توفير لاحتياجاتهم بشكل مستمر.
- وجاءت العبارة رقم (7) : " تتوفر بطاقة وصف وظيفي واضحة لجميع الوظائف الإدارية " في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (1.14) ، ومتوسط شدة الاستجابة (0.38)، وترى عينة البحث، أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة ؛ (وهذه العبارة تتفق مع دراسة محمد ، 2020) ويرجع ذلك إلى ندرة وجود تواصل مستمر بين القيادات العليا بالمديريات التعليمية وبالوزارة مع القيادات المدرسية ؛ لتوضيح ما يستجد من مهام مطلوبة منهم ، وتعريفهم بالقوانين والتشريعات ، وبطاقات الوصف الوظيفي المطلوب الالتزام بها في أداء المهام المتنوعة .

#### ❖ ثالثاً : المهارات

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية، ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات البعد الثالث: المهارات، والخاصة ببداية الإجابة نحو الموافقة ، أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

## جدول رقم (3)

يُوضح الأوزان النسبية، ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارته من عبارات البعد الثالث: المهارات

الترتيب	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	معدل تكرار الاستجابة			العبارة	م
			موافق	إلى حد ما	غير موافق		
3	0.42	1.25	624	138	30	تتبنى القيادات المدرسية التجارب الناجحة في التقنيات التكنولوجية في العمل الإداري.	11
1	0.45	1.34	554	209	29	تتمتع القيادات بالقدرة علي إنجاز الاعمال في أوقاتها.	12
1 مكرر	0.45	1.34	551	209	32	تشجع القيادات العاملون على تقديم أفكار جديدة لتطوير مجال العمل بالمدرسة.	13
4	0.37	1.11	709	81	2	تتوافر قاعات تدريب بالمدرسة لمعالجة أوجه القصور في أداء العاملون.	14
3 مكرر	0.42	1.25	597	191	4	تسهم القيادات في تطوير أداء العاملون وفق الأساليب العلمية .	15
2	0.44	1.32	539	252	1	تفوض القيادات بعض من سلطاتها للمرؤوسين.	16

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

تصدرت العبارة رقم (12) : "تتمتع القيادات بالقدرة علي إنجاز الأعمال في أوقاتها - المرتبة الأولى- بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (1.34)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.45)، كما جاءت العبارة رقم (13): " تشجع القيادات العاملين على تقديم أفكار جديدة لتطوير مجال العمل بالمدرسة " في الترتيب الأول مكرر، بوزن نسبي (1.34)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.45)، حيث يرى أفراد العينة أن هاتين العبارتين تتحققان في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف قدرة القيادات في العديد من جوانب العمل خاصة الإداري ، خاصة قلة إنجاز العديد من المهام في الوقت المحدد لها ، إضافة لضعف تشجيع القيادات للعاملين على تقديم أفكار جديدة ، حيث تتفق هذه العبارة مع دراسة (علام، 2017)..

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك مشكلات في قدرات ،وكفاءات القيادات المدرسية والتي تجعلهم غير قادرين على القيام بالمهام في أقل وقت ممكن واستخدام المواد المتاحة بشكل سيء، وذلك نظراً لقلة تبنيم التجارب الناجحة في التقنيات التكنولوجية في العمل الإداري، مما يجعلهم لا يتمتعون بالقدرة علي انجاز الأعمال في أوقاتها.

❖ رابعاً : الأنظمة

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ، ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات البعد الرابع: الأنظمة، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة ،أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (4)

يُوضح الأوزان النسبية ،ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات البعد الرابع: الأنظمة

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
17	تحويل أنظمة العمل بالوحدات الإدارية إلى وحدات رقمية من خلال إدارة تكنولوجيا المعلومات	2	195	595	1.25	0.42	2
18	تتبنى قيادات المدرسة نظام جيد لتحفيز وتشجيع العاملين.	7	187	598	1.25	0.42	مكرر 2
19	توضح القوانين واللوائح التي تنظم سير العمل .	5	84	703	1.12	0.37	4
20	تواكب الأنظمة الإدارية التغيرات التكنولوجية والبرامج الحديثة.	2	58	732	1.08	0.36	5
21	يتسم نظام العمل بالمساواة والعدالة بين جميع العاملين.	10	194	588	1.27	0.42	1
22	تسعي القيادات المدرسية إلى قياس أداء العاملين بطرق علمية.	3	159	630	1.21	0.40	3

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

تصدرت العبارة رقم (21): "يتسم نظام العمل بالمساواة والعدالة بين جميع العاملين" - المرتبة الأولى- بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (1.27)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.42)، وتختلف هذه العبارة مع دراسة (العزاوي، 2017) حيث ترى أفراد العينة، أن هذه العبارة

تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة؛ وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض القرارات التي يتم اتخاذها من قبل القيادات تتأثر بوجود علاقات شخصية مع بعض الزملاء وعدم وجوها مع البعض الآخر، بغض النظر عن مبادئ المساواة والعدالة.

كما جاءت العبارة رقم (18): " تتبني قيادات المدرسة نظام جيد ؛ لتحفيز وتشجيع العاملين." في الترتيب الثاني مكرر ، بوزن نسبي (1.25)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.42)، أي يرى افراد العينة أن هاتين العبارتين تتحققان في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة ؛ ويرجع ذلك إلى قلة تبني قيادات المدرسة نظام عمل حديث يواكب التقدم العلمي، والانفجار المعرفي الموجود في الوقت الحالي؛ لتحفيز وتشجيع العاملين، والاتجاه نحو التحول الرقمي في أداء المهام وهذا العبارة ما اكدت عليه دراسة (محمد، 2022م).

#### ❖ خامساً: نمط الإدارة

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية، ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات البعد الخامس: نمط الإدارة، والخاصة ببداية الإجابة نحو الموافقة، أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

#### جدول رقم (5)

يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات البعد الخامس: نمط الإدارة

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
23	تتبع القيادات النمط الديمقراطي في اتخاذ القرار.	8	259	525	1.35	0.45	1
24	تسعي قيادة المدرسة إلى الانتقال من قيادة الآخر الي قيادة الذات.	6	147	639	1.20	0.40	2
25	تبني القيادات أساليب ادارية تقلل من البيروقراطية في أداء العمل.	5	147	640	1.20	0.40	2 مكرر
26	تبني القيادات المدرسية نظام فعال يسهم في تطوير أداء العمل.	2	141	649	1.18	0.39	3
27	يشارك العاملون في صياغة رؤية ورسالة المدرسة.	6	105	681	1.15	0.38	4

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

■ تصدرت العبارة رقم (23): "تتبع القيادات النمط الديمقراطي في اتخاذ القرار" -المرتبة الأولى- بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (1.35)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.45)، أي يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة؛ وقد يرجع ذلك إلى ميل بعض القيادات إلى اتباع أنماط يكون فيها اجبار للعاملين ظناً منهم بأن هذه الطريقة فقط، التي تحقق الأهداف التربوية المنشودة وهذه العبارة تتفق مع دراسة (درويش، 2017م).

❖ وجاءت العبارة رقم (24): "تسعي قيادة المدرسة إلى الانتقال من قيادة الآخر الي قيادة الذات" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (1.20)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.40)، كما جاءت العبارة رقم (25): "تبنى القيادات أساليب ادارية تقلل من البيروقراطية في أداء العمل"

❖ سادساً: القيم المشتركة

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية، ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات البعد السادس: القيم المشتركة، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة، أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

#### جدول رقم (6)

يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات البعد السادس: القيم المشتركة

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
28	تتبع القيادات إجراءات عادلة في التعامل مع جميع العاملين.	1	134	657	1.17	0.39	5
29	يلتزم جميع العاملين بمواعيد بدء وانتهاء العمل.	28	189	575	1.31	0.44	2
30	يتحلى العاملون بالولاء والانتماء الوظيفي للمدرسة.	6	147	639	1.20	0.40	4
31	تسود علاقات العمل بين العاملين على مفهوم الشراكة.	3	202	587	1.26	0.42	3

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
32	تراعي القيادات الجانب الإنساني بجانب مصلحة العمل بالمدرسة.	20	344	428	1.48	0.49	1

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

تصدرت العبارة رقم (32): "تراعي القيادات الجانب الإنساني بجانب مصلحة العمل بالمدرسة" - المرتبة الأولى- بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (1.48) ، ومتوسط شدة الاستجابة (0.49) ، أي يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة ؛ وقد يرجع ذلك إلى تركيز القيادات على تطبيق القوانين ، واللوائح المنظمة للعمل دون أي اعتبار لروح القانون.

وجاءت العبارة رقم (29): " يلتزم جميع العاملين بمواعيد بدء وانتهاء العمل " في - الترتيب الثاني - بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (1.31)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.44)، أي يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة ؛ حيث تختلف هذه العبارة مع دراسة رميدي والعيدي (2017) ويرجع ذلك إلى التزام العاملين في الغالب يكون بمواعيد حصصهم فقط حيث يحضرون قبل بدء الحصص الخاصة بهم ، وينصرفون بعدهم.

❖ سابعاً: الهيئة الإدارية (الأفراد)

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ، ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات البعد السابع: الهيئة الإدارية (الأفراد)، والخاصة ببداية الإجابة نحو الموافقة ، أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

## جدول رقم (7)

يُوضح الأوزان النسبية، ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات البعد السابع: الهيئة الإدارية (الأفراد)

الترتيب	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	معدل تكرار الاستجابة			العبارة	م
			موافق	إلى حد ما	غير موافق		
6	0.36	1.07	741	49	2	يوجد نظام فعال لتقييم أداء الأعمال بصورة دورية.	33
1	0.49	1.46	468	283	41	تهتم القيادات بالرعاية الصحية للعاملين لتأمين بيئة العمل.	34
5	0.37	1.11	710	77	5	تهيئة أماكن العمل وتوفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطوير الأداء.	35
4	0.41	1.22	652	103	37	تراعي القيادات الكفاءة في توزيع المهام على جموع العاملين.	36
3	0.41	1.23	615	175	2	تشجيع القيادات العاملين على التنمية المهنية الذاتية واستكمال برامج الدراسات العليا	37
2	0.43	1.28	574	217	1	تسعى القيادات لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.	38

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

تصدرت العبارة رقم (34): " تهتم القيادات بالرعاية الصحية للعاملين لتأمين بيئة العمل -" المرتبة الأولى- بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (1.46)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.49)، أي يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة؛ وهنا يجب الاهتمام ببيئة العمل وتأمينها للعاملين، وهذه ما تؤكد عليه دراسة سامسون، 2014م

وجاءت العبارة رقم (38): " تسعى القيادات لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين " في - الترتيب الثاني- بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (1.28) ، ومتوسط شدة الاستجابة (0.43) ، حيث يري أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة؛ ويرجع ذلك الي وجود بعض الصراعات بين بعض العاملين ، الأمر الذي يقلل من تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين ، وهذه العبارة تتفق مع دراسة (مصطفى، 2019).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :-  
توصلت الدراسة الي العديد من النتائج التي تشير الي وجود ضعف في أداء القيادات المدرسة والتي منها:

- قلة وضوح أهداف المدرسة عند وضع الخطط الدراسية .
- قلة وضوح الاختصاصات ، والمهام داخل الهيكل الإداري للمدرسة .
- قلة مشاركة العاملين في صياغة رؤية ، ورسالة المدرسة.
- تدني أداء القيادات في مواكبة التغيرات التكنولوجية، والبرامج الحديثة.
- عدم مراعاة القيادات الجانب الإنساني للعاملين في المدرسة.
- قلة مراعاة القيادات المدرسية ، للكفاءة في توزيع المهام علي جموع العاملين.

- ضعف دور القيادات المدرسية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- ضعف دور القيادات في تبني أساليب ادارية تقلل من البيروقراطية في أداء العمل.

- قلة رغبة قيادات المدرسة في الانتقال من قيادة الآخر الي قيادة الذات.
  - تدني دور القيادات في الأخذ بالنمط الديمقراطي عند اتخاذ القرار.
- ربعا :الآليات المقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام علي ضوء أبعاد نموذج ماكينزي والتي منها :-  
أولاً :فيما يتعلق بالاستراتيجية .

تحسين التخطيط الاستراتيجي، والعمل علي الاستجابة السريعة للمتغيرات التكنولوجية ،،  
وتحقيق مميزة تنافسية . وبلورة الرؤية المستقبلية للمدرسة .

ثانياً : فيما يتعلق بالهيكل .

تجديد طاقات الأفراد من حيث المهارات، والخبرات التي تؤدي إلى رفع المستوى ، بناء قدرات تقنية متطورة ،ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة ،وتستثمرها في جميع عملياته  
ثالثاً : فيما يتعلق بالأنظمة.



تفويض فعال، ودائم للمهام المطلوب إنجازها ، تدريب القوة البشرية - العاملون من الإداريين والمعلمين - على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تعوق ممارسة أعمالهم.

رابعاً: فيما يتعلق بنمط الإدارة .

تنمية روح الفريق من خلال خلق فرص العمل التعاوني بين جميع الأفراد ،والعاملين بالمدرسة

ربط السلوك التنظيمي ،واتباع تتبع النمط الديمقراطي في اتخاذ القرار .

خامساً : فيما يتعلق بالمهارات .

بناء قدرات تقنية متطورة ،ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة ،وتستثمرها في جميع عملياته ، التخلص من العمل الفردي ، والتوجه نحو العمل الجماعي .

سادساً : فيما يتعلق الهيئة الإدارية (الأفراد)

ويمكن ذلك من خلال تهيئة جوه العمل وتوفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطوير الأداء .

ومراعاة القيادات الكفاءة في توزيع المهام علي جموع العاملين ، إنشاء بيئة عالية للتحفيز .

سابعاً: فيما يتعلق القيم المشتركة

ويمكن ذلك من خلال التحلي بالولاء والانتماء الوظيفي للمدرسة . وتقوم علاقات العمل بين العاملين على مفهوم الشراكة. مراعاة القيادات الجانب الإنساني بجانب مصلحة العمل بالمدرسة.

## المراجع

أولاً : المراجع العربية

- 1- ابراهيم عباس الزهيري : معوقات تطوير الاداء الاداري لمديري المدارس بدولة الكويت ، مجلة العلوم التربوية ، 2019 م .
- 2- ايمان رجب زغلول: تصور مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 2016م
- 3- ايهاب عيسي المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر: القيادات الإدارية والقائد الإداري ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، 2015، ص ص 25-27
- 4- جابر عبد الحميد جابر واحمد حمدي كاظم. مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، الطبعة الثالثة، القاهرة، دار النهضة العربية، 2001 .
- 5- جمال ابو الوفا : متطلبات تطوير ادارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة ، مجلة كلية التربية، جامعة بنها ، العدد 116.
- 6- حماده رشدي عبد العاطي : مداخل التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، المجلد 37 ، العدد 1 ، يناير 2022 م .
- 7- زين العابدين وحيد حسن حسين : تطوير اداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية 2014 : 2030 ، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية جامعة اسيوط، ، المجلد الثاني ، العدد الرابع ، أكتوبر 2020 .
- 8- عبد الغفور إبراهيم موسى: بعض معوقات تطبيق القيادات المدرسية الأبعاد التكنولوجية الإدارية المعاصرة بالمرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد، المجلة العلمية ، كلية التربية ،جامعة جنوب الوادي، العدد الحادي والاربعون، (41)، ابريل .2022.

- 9- علي ماهر خطاب. مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية . القاهرة: الأنجلو المصرية. 2002م.
- 10- فؤاد أبو حطب وآمال صادق. مناهج البحث وطرق التحليل الاحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، الطبعة الثانية، القاهرة ، الأنجلو المصرية، 1996م.
- 11- حمدي أبو الفتوح عطيه: منهجيه البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية ، القاهرة: دار النشر للجامعات، 1996م.
- سالم شبيب مبارك العازمي : التطوير التنظيمي : أهميته ، مجالاته ، أساليبه ، معوقاته ، مجلة العلوم التربوية ، العدد 25 ، المجلد 24 ، سنة 2015 .
- 12- شبل بدران ، وكمال نجيب. محاضرات في مناهج البحث التربوي. ، طنطا، دلتا للكمبيوتر والطباعة، 1994م.
- 13 - ظلال محمد عادل سليمان: تصور مقترح لمعايير اختيار القيادات المدرسية وبعض التوجهات العالمية، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، العدد 5، المجلد 3، سنة 2015 م.
- 14- عبد التواب عبد اللاه عبد التواب ، ماجدة محمد امين السمالوطي : معوقات التمكين الاداري لقيادات التعليم الثانوي وسبل التغلب عليها ، المجلة التربوية لتعليم الكبار ، كلية التربية ، جامعة اسيوط ، المجلد الثاني ، العدد الثالث ، يوليو 2020
- 15- عبد الله السيد عبد الجواد: المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الانسانية، الطبعة الرابعة. اسيوط: كلية التربية بجامعة اسيوط، 2005م.
- 16- عبد المنعم الدسوقي ، حسن الشحنة : تطوير الادارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الادارة

- الاستراتيجية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، 2017 ،  
العدد 21 .
- 17- عزة جلال مصطفى: "رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة  
بمصر في ضوء مدخل ماكينزي S7". مجلة كلية التربية في  
العلوم التربوية 43.4 ، 2019 .
- 18- عزيز حنا داوود ، وأنور حسين عبد الرحمن، ومصطفى محمد كامل: مناهج البحث  
في العلوم السلوكية، الطبعة الثالثة، القاهرة، مكتبة الانجلو  
المصرية، 2009م.
- 19 - كارولين ثروت حليم : واقع أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية بمحافظة  
سوهاج، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية ، كلية التربية ،  
جامعة سوهاج ، العدد 8 ، 2021.
- 20- ل. ر. جاي: مهارات البحث التربوي. ، ترجمه جابر عبد الحميد جابر، القاهرة: دار  
النهضة، 1993م.
- 21- محمد ابراهيم محمد : تطوير الاداء الاداري في المدارس الثانوية باستخدام فريق  
العمل ، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا ، العدد 51 ، سنة  
2013 .
- 22- محمد حبيب بابكر : معوقات تطوير الادارة المدرسية بمرحلة التعليم الاساسي ، مجلة  
افاق تربوية ، كلية التربية ، جامعة القرآن الكريم والعلوم الاسلامية  
، الجزائر، 2013
- 23- محمد سرحان المحمودي : مناهج البحث العلمي , ط2, صنعاء , اليمن, دار الكتب،  
2019.
- 24 - محمد فتحي عبد الفتاح حسين: "الاتجاهات الحديثة في اختيار القيادات الوسطي  
والتنفيذية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي"، مجلة كلية التربية، كلية

التربية بنين ، جامعة الأزهر، العدد (154)، الجزء الثاني، يوليو 2013 م.

25- نبيل سعد خليل: تطوير الاداء في المؤسسات التعليمية: ، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2021م.

26- نبيل سعد خليل: واقع الممارسات القيادية والإدارية لمدير المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج ، دراسة ميدانية، سوهاج ، دار محسن للطباعة. 1992م.

27- نوره محمد عبد الله العزام : استخدام نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي :دراسة مطبقة على جامعة القصيم ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، المجلد 45 ، العدد الأول ، 2021.

28- هند احمد محمد سعيد الصعيدي : نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، عدد 178 ابريل ، الجزء الأول ، 2018 ، ص ص 235-310

29 - عماد أمين سعيد الحديدي وآخرون : تطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء التحديات المعاصرة ، مجلة البحث العلمي في التربية ، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع 14 ، ج 1، سنة 2013 م .

30- محمود عمر حسين محمد: "تطوير أداء العاملين بالجهاز الاداري بجامعة بني سويف في ضوء نموذج ماكينزي 7S"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - جامعة بني سويف ، 2020 م .

31- حمد صبري الأنصاري ، رجب أحمد عطا : تطوير أداء مدبري مدارس التعليم العام في ضوء القيادة التعليمية ، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية ،

كلية التربية ، جامعة دمنهور ، المجلد الحادي عشر ، العدد الثاني  
، لسنة 2019.

32- محمد محمود عدس: قراءات في البحث العلمي والخدمة الاجتماعية ، القاهرة، دار  
النهضة العربية، 1993م.  
**ثانيا المراجع الاجنبية**

33-Ahmed Alam : Measuring Organizational Effectiveness

through Performance Management  
System and Mckinsey's 7 S Model, K  
Asian J. Management, Vol. 4, No. 8, ,  
October -December, 2017

34-Berchin, Issa Ibrahim, Ana Regina de Aguiar Dutra, and  
José Baltazar Salgueirinho Osório de  
Andrade Guerra. "How do higher  
education institutions promote  
sustainable development? A literature  
review." Sustainable Development 29.6  
,2021

35-Cox, John. "The higher education environment driving  
academic library strategy: A political,  
economic, social and technological  
(PEST) analysis." The Journal of  
Academic Librarianship 47.1 ,2021,  
102219

36-Dollente, Rolando D., and Consorcia S. Tan. "School  
Readiness on The Implementation of  
Learning Delivery Modalities (LDM's)

- in The City Schools Division Province of Laguna: An Input to Curriculum Policy Brief and Intervention Program." International Journal of Theory and Application in Elementary and Secondary School Education 3.2 ,2021.
- 37-Daniel Munke Nchorira Naikuni, "Contribution of Strategic Human Resource Management Practices in Achieving Institutional Performance" in Kenya: Narok County Government Perspective, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Resource Management in the, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, 2017.
- 38- Samuelsson, Katarina, and Sverker Lindblad. "School management, cultures of teaching and student outcomes: Comparing the cases of Finland and Sweden." Teaching and Teacher Education, 49 ,2015,
- 39-Jerusalem, Violeta, and Emiliano T. Hudtohan. "Connectivity of Adaptive Leadership Behavior to Teacher Development: Perspective and Prospects for Digital Learning." International Journal of

- Management and Education in Human Development 2.01 - 2022
- 40-Jollyta, Deny, et al. "Mengatasi Kelemahan Internal Menggunakan Mc-Kinsey 7s Untuk Peningkatan Standar Mutu Pendidikan." Archive: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat 1.1 ,2021.
- 41-Solomona Nebiyu, Kefale, and Tilaye Kassahun. "The Effects of Adaptive Leadership on Organizational Effectiveness at Public Higher Education Institutions of Ethiopia." International Journal of Organizational Leadership 10 , 2021.
- 42-Leal Filho, Walter, et al. "Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges." Sustainability 12.9 ,2020
- 43-Hambali, Muh, and Idris Idris. "Transformational leadership, organizational culture, quality assurance, and organizational performance: Case study in Islamic Higher Education Institutions (IHEIS)." Jurnal Aplikasi Manajemen 18.3 ,2020.
- 44-Mohammed Sani Abdullahi & Zainab & Mu"awiyya: Effect of training and development among academic staff, of kano state



- polytechnic, nigeric Nigeria, Asian People Journal, Vol. 1, No.2, , 2018
- 46- Mohammad Mehdi Ravanfar: Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey. Global Journal Management and Business Research, Vol.15, No.10, 2015.
- 47- Pinyosinwat, Phusima, and Sirichai Victor Preudhikulpradab. "An initial analysis of leadership competencies for organization development intervention: a case study of educational QA agency." ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome 5.2, 2018, 1.
- 48- Miir, Farooq. "An Exploratory Factor Analysis for Validation of a Measurement of Organizational Excellence Construct among Universities in the Central Region of Uganda." Interdisciplinary Journal of Education 1.1 ,2018.
- 49- Naipinit, Thanaphan, et al. "McKinsey 7S model for supply chain management of local SMEs construction business in upper northeast region of Thailand." Asian Social Science 10.8 ,2014.
- 50-Kirschenboim, Yochanan. "Rabbi Hirsch values and principles and McKinsey 7 S model. Past and Future in Israeli School Management." Revista de

Management Comparat International  
19.3 ,2018

- 51- Hambali, Muh, and Idris Idris. "Transformational leadership, organizational culture, quality assurance, and organizational performance: Case study in Islamic Higher Education Institutions (IHEIS)." Jurnal Aplikasi Manajemen 18.3 ,2020.
- 52-Peters, Tom, and R. H. Waterman Jr. "McKinsey 7-S model." Leadership Excellence 28.10 ,P2011, 2011.
- 53-Naipinit, Thanaphan, et al. "McKinsey 7S model for supply chain management of local SMEs construction business in upper northeast region of Thailand." Asian Social Science 10.8 ,2014.