

تفعيل السلوك التنظيمي لمديري مدارس التعليم العام على ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية

إعداد

ريحاب صالح حسن الصعب

إشراف

أ.د / مها عبد الباقي جويلي
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د / ميادة محمد فوزي الباسل
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

د / توفيق علي إسماعيل عيسوي
مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

٢٠١٨

٢٤٥

مقدمة

مع إطلالة القرن الحادي والعشرين غدا الاهتمام بالتعليم سبيل الأمم نحو التقدم والرقي وسعت كافة الدول من خلال برامجها التعليمية إلى أن تُعدل من أوضاعها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية بحثاً عن الأفضل وزاد الاهتمام بالعنصر البشري هو أرقى أنواع الاستثمار ومن هنا ظهر الاستثمار التعليمي وسعت الأنظمة التعليمية في الدول المتقدمة إلى توظيف مبادئ الاستثمار الاقتصادي على أنظمتها التربوية ونتيجة لذلك ولعم اقتصاديات التعلم والذي تُعد دراسات الجودة الشاملة في التعليم هي إحدى ثمار هذا التعلم الوليد.^(١)

والإدارة هي القاعدة والركيزة الأساسية التي تحقق الجودة الشاملة لأي مؤسسة تعليمية، وكى يتم تحقيق جودة العملية العلمية الإدارية فإنه من الضروري تجويد أداء العاملين مما أدى إلى ضرورة دراسة سلوك العاملين بالإدارة، حيث أن هناك حاجة دائمة إلى تفسير سلوك الأفراد داخل المؤسسات المختلفة، ويهتم علم السلوك التنظيمى بسلوك الأفراد داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة^(٢).

فالإدارة تمثل الاستخدام الفعال للموارد بالمنظمة فى محاولة لتحقيق أهدافها، وحيث أن مدير المدرسة قائداً تربوياً وأساسياً وله دوراً فعالاً فى نجاح العملية التعليمية، وذلك من خلال قيادة ناجحة قادرة على إرساء علاقات إيجابية مع المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة، فمدارس التعليم العام بحاجة إلى تفعيل السلوك التنظيمى لمديرى المدارس وسلوك قيادى فعال حتى يسود المناخ الملائم من العلاقات الشخصية بين الإدارة وكافة العاملين بالمدرسة لتحقيق الأهداف بفاعلية. ونجاح أى مؤسسة تعليمية تتوقف على فاعلية السلوك التنظيمى لمدير المدرسة فى تحقيق أهدافها وطموحاتها، لذلك فإن سلوك المدير له دور كبير فى نمو ونضج جميع العاملين بالمدرسة^(٣).

وهناك متغيران رئيسيان يحددان سلوك المدير ويؤثران فى فاعلية المدرسة هما أسلوب المدير القيادى وضبطه للوضع المدرسى، فالإدارة الناجحة تتطلب عدم التدخل الشديد فى

عمل المرؤوسين، ووجود التحديات التي تثير الاهتمام بالعمل والتحمس له، والقدرة على إنجازه، وهذا يتطلب عدم وجود ألفه اجتماعية بين الرئيس والمرؤوسين، فوجود مسافة اجتماعية أو استقلال اجتماعي بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على القيادة الإدارية الناجحة^(٤).

مشكلة البحث:

تعانى إدارة المدارس من العديد من المشكلات التي يمكن إبرازها فيما يلي: عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس، وعدم ملاءمة بعض العاملين بالجهاز الإداري للمهام المسندة إليهم، وعدم القدرة على تهيئة مناخ العمل المناسب وتحقيق التميز، القصور في توظيف التمويل والموارد داخل المدارس، الافتقار إلى عمليات التنمية المهنية للقائمين على العمل بالإدارة المدرسية^(٥).

ومن الملاحظ أن هناك بعض المدارس يطبق فيها المديرين النمط التسلسلي والإدارة الأوتوقراطية في المدارس المصرية، الأمر الذي يحتاج إلى تغيير في اتجاهات المديرية تجاه فلسفتهم للإدارة والتخلص من فردية القرار، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين بالمدرسة، توفير الظروف المناسبة من خلال الوسائل المختلفة، ونفس الوقت يتوقع المديرين من العاملين أن يكونوا على درجة عالية من التحكم الذاتي وتحمل المسؤولية والقدرة على استخدام المصادر الإنسانية بطريقة جيدة، وهذا يتطلب من المديرين إعطاء الحرية لجميع العاملين لتوجيه نشاطهم، وتفويضهم بعض السلطات، وإشراكهم في اتخاذ القرار، من ثم يمكن للمديرين أن يساهموا في تغيير سلوكيات العاملين وثقافتهم في عملية التطوير المنشودة^(٦).

ومن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية عدم توافر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل بالمؤسسة، غياب روح الفريق لاسيما وأن التحسن المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفز، بالإضافة إلى غياب ثقة الجودة الشاملة والمتعلقة في القيم والاتجاهات والسلوكيات، كثرة القوانين واللوائح التي تميل إلى التعقيد وعدم الوضوح مما يؤدي

إلى العديد من المشكلات، عدم توفير قيادة فعالة لنشر ثقافة الجودة، عدم توفير التمويل اللازم لتطبيق الجودة الشاملة^(٧).

ولذلك من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الإدارة بالتعليم العام ضرورة نشر الثقافة التنظيمية الجديدة على جميع قطاعات وزارة التربية والتعليم حتى يتوافر المناخ التنظيمى الملائم، ومواصلة تطوير المناهج والكتب المدرسية لتتلائم مع الحاجات المتغيرة، إيجاد القيادة الفعالة والملتزمة بنشر ثقافة الجودة ووضوح أهدافها من بين جميع العاملين من معلمين وتلاميذ وفق جدول زمنى محدد، وتوفير الدعم المادى اللازم لنجاح تطبيق الجودة الشاملة^(٨).

لذا يُعد السلوك التنظيمى الممثل فى نمط القيادة المتوفرة لدى القيادات بالمؤسسة التعليمية، وكذا الالتزام التنظيمى لدى العاملين بمدارس التعليم العام، وهو من أهم العوامل التى تسهم فى تحقيق الجودة الشاملة.

حيث إن السلوك التنظيمى ليس علماً منفصلاً عن العلوم السلوكية بل هو محصلة أو إفراز لخليط من علم الإنسان الذى يهتم بدراسة الأنماط السلوكية التى تسود فى المجتمعات البشرية المختلفة، وتحدد المظاهر الحضارية التى تميزها، وعلم النفس الذى يسعى إلى دراسة نفسية الإنسان وسلوكه، والظروف التى تسبق أو تصاحب هذا السلوك مما يساعد على فهمه وزيادة التنبؤ به وضبطه سواء كان ذلك السلوك ظاهرياً ومباشراً أو غير مباشر، فضلاً عن علم الاجتماع الذى يهتم بدراسة المجتمع والنظم الاجتماعية الصغيرة، فالعلوم السلوكية تشير إلى معرفة المنظمة التى تبين وتفسر^(٩).

وفى ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث فى الأسئلة الآتية:

١. ما الإطار المفاهيمي للسلوك التنظيمي؟
٢. ما الأسس العامة للإدارة المدرسية الحديثة؟
٣. ما أهم الأدوار والواجبات التى يقوم بها مديرو مدارس التعليم العام؟
٤. ما أهم الاتجاهات الحديثة فى الإدارة المدرسية؟

٥. ما واقع السلوك التنظيمي لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط؟
٦. ما الآليات المقترحة لتفعيل السلوك التنظيمي لمديري مدارس التعليم العام؟

أهداف البحث

١. التعرف على الإطار المفاهيمي للسلوك التنظيمي.
٢. التعرف على الأسس العامة للإدارة المدرسية الحديثة.
٣. التعرف على أهم الأدوار والواجبات التي يقوم بها مديرو مدارس التعليم العام.
٤. التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية.
٥. التعرف على واقع السلوك التنظيمي لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط.
٦. التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل السلوك التنظيمي لمديري مدارس التعليم العام.

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي من حداثة الموضوع، حيث تساير الفكرة الرئيسة الفكر العالمي ومتغيرات العصر، كما تسعى الدراسة الحالية لمحاولة وضع الآليات المقترحة لتفعيل السلوك التنظيمي لمديري مدارس التعليم العام.

منهج البحث

تستخدم البحث "المنهج الوصفي" لملاءمته لطبيعة الدراسة ولأنه لا يقتصر على رصد البيانات، وإنما يتضمن تفسير البيانات وتحليلها ورصد الظواهر العلمية رصدًا دقيقًا بهدف المزيد من التطوير^(١٠)، وذلك من خلال رصد واقع الإدارة بمدارس التعليم العام، مما يساعد على وضع الآليات المقترحة لتفعيل السلوك التنظيمي بتلك المدارس.

مصطلحات البحث

- السلوك التنظيمي:

عرفت الدراسة الحالية السلوك التنظيمي إجرائياً على أنه "الكيفية أو الأسلوب التي يتصرف بها مديري مدارس التعليم العام داخل المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها".

- الإدارة المدرسية:

تعرف الإدارة المدرسية بأنها مجموعة من العمليات المدرسية مثل تنظيم المناهج الدراسية، وشئون العاملين والتقييم والتي يقوم من خلالها المدير بمساعدة العاملين معه. (١١)

- مدير المدرسة:

هو المسئول الأول في مدرسته، وهو المشرف على جميع شئونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، والقوة الحسنة لزملائه ويؤثر على سلوك وتوجيهات العاملين من حوله لإنجاز أهداف محددة (١٢).

أولاً: الإطار النظري

(١) الإطار المفاهيمي للسلوك التنظيمي

مفهوم السلوك التنظيمي:

تعددت المفاهيم الخاصة بالسلوك التنظيمي وتقوم الدراسة الحالية بعرض بعض المفاهيم. حيث يعرف السلوك التنظيمي بأنه نتاج ثلاثة نظم البيئية والفيزيائية والتكنولوجية التي يحدث فيها السلوك (البيئة الاجتماعية)، وهي أنماط التفاعل والعلاقات بين الأفراد وينجم عنها السلوك ونظام الذات للفرد. (١٣)

ويرجع الأصل اللغوي لمصطلح السلوك إلى السلك وهو الخيط والسلك بالفتح مصدر سلكت الشئ فى الشئ فإن سلكه أى أدخله فيه والسلوك مصدر سلك المكان يسلكه سلكا وسلوكا والأصل الثلاثى سلك ويعنى لغة الإدخال فى الشئ، فأدخلته فى الشئ تعنى سلكته فيه، وقال تعالى (كذلك نسلكه فى قلوب المجرمين) أى ندخله فى قلوبهم، ويعرف السلوك لدى الكثير بأنه أخلاق الفرد وتعامله مع الآخرين، ويعرف السلوك من وجهة أخرى بأنه كل مايقوم به الفرد ويظهر للآخرين وهو تعريف ناقص أيضا لأنه لا يتضمن السلوك الخفى والمضمر، فالسلوك فى الاسلام ليس هو الظاهر المجرى فحسب، فالإنسان محاسب على السلوك غير الملاحظ. (١٤)

أهداف السلوك التنظيمي

وفيما يلي يتناول البحث الحالي أهداف السلوك التنظيمي.^(١٥)

(١) **تفسير السلوك التنظيمي:** هذا الهدف قد يكون أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا فإن فهم أى ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف.

(٢) **التنبؤ بالسلوك:** ويهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المرتبة على تصرف معين، واعتماداً على المعلومات والمعرفة المتوافرة في السلوك التنظيمي، يمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي التي تكون فيها مقاومة الأفراد للتغيير أقل ما يمكن، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

(٣) **السيطرة والتحكم في السلوك:** يعد هذا الهدف من أصعب وأهم الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكن أن يجعل فرداً من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هذه الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

عناصر ومحددات السلوك التنظيمي:

يوجد مستويين من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي، الأول يقيس السلوك الفردي للمدير في جوانبه النفسية، أما المستوى الثاني يهتم بقياس السلوك الجماعي للعاملين داخل المنظمة.

أولاً: المحددات النفسية للسلوك التنظيمي

١. **التعلم:** هو أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحكاً ومحدداً لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين بمختلف المنظمات، حيث إن التعلم يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم؟ وكيف يمكن تقوية أو تنمية أنماط معينة من السلوك.^(١٦)

٢. الإدراك: يعد أيضاً أحد المقاييس السلوكية التي تؤخذ كمحكٍ ومحددًا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، فالإدراك يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يفسر ويتصور ويفهم الآخرون ما يتعرضون له من مواقف وأحداث، وكيف يؤثر هذا الإدراك على تصرفاتهم وعلى ردود أفعالهم واتخاذ قراراتهم.^(١٦) للإدراك أهمية كبيرة في العلاقة بين الفرد والعالم الخارجي، حيث يوجه السلوك البشري ويساعده على التكيف مع البيئة ومتطلباتها اليومية والتعرف على الصعوبات التي تواجهه وكيفية تفاديها، حيث يتعرف الإنسان من خلاله العالم الخارجي ومن ثم الوصول إلى معاني ودلالات الأشياء عن طريق تنظيم المثيرات الحسية وتفسيرها وصياغتها.^(١٨)

٣. الدافعية: تمثل عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، بالإضافة إلى أن الدافعية تفيد المديرين وجميع العاملين بالمنظمة في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، كما أنها تعد القوى المحركة للسلوك حيث إنها توضح الأهداف والنتائج التي يسعى الفرد لتحقيقها، بالإضافة إلى تفسير السلوك الذي يقوم به الفرد كي يحاول تحقيق تلك الأهداف.^(١٩) وتتوقف نوعية أداء الفرد إلى حد بعيد على دافعيته، فمستوى الدافعية يتأثر بالمنظمة والقائد والجماعة، ولا يوجد نموذج شامل للدافعية يحتاج المدير إلى تعلمه ليدفع الآخرين إلى أداء أفضل، وبدلاً من ذلك يحتاج المديرون لاستخدام نماذج الدافعية المختلفة لدراسة السلوك والأداء ومعرفة الطريقة التي تتفاعل بها المتغيرات التي تؤثر على الدافعية، كما تعتبر الدوافع من بين خصائص السلوك الإنساني والقوى والطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتتسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته التي يسعى لإشباعها.^(٢٠)

٤. الشخصية: تعتبر الشخصية من المقاييس التي تعتبر محكاً ومحددًا لقياس السلوك التنظيمي لجميع العاملين بمختلف المنظمات، بالإضافة إلى أنها تعد عاملاً يساعد المديرين والعاملين على فهم كيف أن المكونات والخصائص الشخصية لها تأثير على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، ويحتاج مدير المدرسة إلى مجموعه من السمات الشخصية تعينه على اتقان عمله، كما لا بد أن يتحلى بأخلاق تجعله أهلاً للنجاح في إدارته، فالأخلاق والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني والتي تحدد علاقاته بغيره، فالإداري الناجح هو الذي تمكنه مقومات شخصيته من الاستفادة من كفاءات مرؤوسية لأداء العمل المطلوب مستفيداً من الإمكانيات المتوافرة في إطار البيئة المحيطة به متأثراً بها ومؤثراً فيها.^(٢١)

٥. **القدرات:** تعد القدرات أحد المعايير والمقاييس السيكولوجية التي تكون محكاً ومحدداً لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، والقدرة عاملٌ من متغيرات عديدة يتفاوت أثرها على تجلّي السلوك العمالي بتفاوت طبيعة هذا السلوك ومتطلبات القدرات اللازمة له، بالإضافة إلى أن هذه القدرات تساعد المدير على فهم قدرات العاملين بالمؤسسة وعلاقتهم بأداء الأعمال المختلفة^(٢٢)

٦. **الاتجاهات:** أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكيل السلوك التنظيمي لجميع العاملين داخل المنظمات، حيث تعرف الاتجاهات بأنها استعداد فردي لتقييم أى موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة، كما تتأثر الاتجاهات بتطوير ونمو الأشخاص الآخرين المحيطين بالفرد، وكل ذلك ينعكس على تغيير السلوكيات والتصرفات للفرد من حين لآخر^(٢٣). وتتكون الاتجاهات من ثلاثة مكونات هي (المكون العاطفي، السلوكي والمعرفي) أما المكون العاطفي يتعلق هذا المكون بالعواطف والمشاعر التي غالباً ما يتعلمها الفرد من أبويه أو أساتذته. ويمثل المكون العاطفي تفضيلات الفرد لبدل معين في حين يشير المكون السلوكي إلى ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة تجاه فرد أو شيء ما، فالفرد قد يتصرف بود أو بعدائية. وأخير المكون المعرفي الذي يتكون من إدراكات الفرد، آرائه، معتقداته ويشير المكون المعرفي إلى عمليات التفكير مع تركيز خاص على استعمال العقلانية والمنطق الذي يعتنقه الفرد^(٢٤).

ثانياً: المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي

- ١- **الجماعات،** ويمكن تحديد أبرز أنواع الجماعات كالتالي:^(٢٥)
 - **الجماعات غير الرسمية أو جماعة المصالح:** هي الجماعات التي تنشأ تلقائياً لغرض أو أغراض قد تكون متعارضة أو غير متعارضة مع أهداف المنظمة وتتكون من القائد والأفراد المكونين لها، وهي لا تنقيد بقائد واحد حيث توزع القيادة على أكثر من عنصر.
 - **جماعة العمل (فرق العمل):** هي جماعة تكونها المنظمه لإنجاز هدف قريب المدى، وقد تحل الجماعة أو تبقى بعد إنجاز الهدف وهي تتكون من أفراد ينتمون لمختلف الأقسام.
 - **اللجان:** فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة موضوع أو موضوعات معينة وتعد من أكثر أنواع الجماعات الصغيرة استعمالاً مثل لجنة الجرد وغيرها.

٢- الاتصال:

يعد نشاطاً أساسياً في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة، بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة، فالاتصال يهتم أى مدير فى فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل؟ وكيف يمكن جعله دون معوقات^(٢٦)

عادة ما يتم ربط الكفاءة الإدارية بالمقدرة على الاتصال الفعال، وتتوقف فعالية أى نظام على مدى توفر شبكة اتصالات فعالة وناجحة فيه، من هنا لابد من توفر مهارات الاتصال الجيد لدى مديري المدارس للقيام بوظائف الإدارة، ولاستمرار عملية التبادل بينهم وبين العاملين معهم والاتصال له أهمية كبيرة في مواجهة المشكلات الإدارية وبالتالي الوصول الى حلول مناسبة بناء على اسس علمية دون احداث ارتباك في العمل الإدارى.^(٢٧)

٣- الثقافة التنظيمية:

ويقصد بالثقافة التنظيمية المجموعة المتكاملة من السلوك التنظيمى الذى يطبقه المديرون والعاملون فى المنظمات مثل قيمة الوقت، معالجة مضيعات الوقت، الانتماء التنظيمى، العلاقات الإنسانية الفعالة، تجنب السرقات والاستغلال، مراعاة حقوق العاملين، الحفاظ على البيئة النظيفة وغيرها، وتعتمد الثقافة التنظيمية على نظام الحكم وثقافة العمل والمجتمع والقيم والعادات والتقاليد والعلاقات واحترام الناس^(٢٨)

تعرض الثقافة التنظيمية لعدد من المفاهيم منها: تعرف منظومة من المعانى والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التى تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق منهجاً عاماً بين أعضاء التنظيم الإدارى حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء.^(٢٩)

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من السمات والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات وأخلاقيات التعامل، وسلوكياته التى تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهجاً مستقلاً ومميزاً فى التفكير والمواقف، ومعالجات المشكلات المختلفة.^(٣٠)

وتساعد الثقافة التنظيمية فى التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، ومن ثم فمن غير معرفة الثقافة التى ينتمى إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه^(٣٠). كما تتميز الثقافة التنظيمية التى تسود التعليم العام بالسلبية والتراخى، والتركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز على العمل والأداء المتكامل، وضعف المسؤولية، والالتزام وعدم الوعى بالوقت كمورد انتاجى وسيادة القيم النمطية فى الفكر والأداء الإدارى بدلاً من التميز والابتكار^(٣١).

(٢) القيادة والإدارة المدرسية

تُعد القيادة من أهم محددات ومتغيرات السلوك التنظيمي، لنجاح المؤسسات التعليمية يعود إلى نجاح قيادتها الفعالة المؤثرة في تهيئة وتوفير مناخ عمل مرض لجميع العاملين بالمؤسسات والعمل على تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد حاول الكثيرون أن يفرقوا بين الإدارة والقيادة، فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة ومنهم من يرى الإدارة أوسع من القيادة، فالإدارة من وجهة نظر الإدارة التعليمية هي كل ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا، وتتطلب ممن يقوم بها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، فضلا عن كونه مسئولاً عن الجوانب التنفيذية ومن ثم فإنه يجمع بين الاثنين.^(٣٢)

والقيادة المدرسية لها القدرة على تجميع وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المدرسة، مما يساعد على وجود مناخ إيجابي ينعكس أثره بالتالي على النتائج التي تحققها المدرسة، حيث إنها القناة التي يتم من خلالها العبور نحو المراحل المتتالية للإصلاح.^(٣٣)

كما تتمثل أهم الممارسات الأساسية للإدارة المدرسية في الآتي:^(٣٥)

١. بناء هدف مشترك، حيث يقوم المدير بالتطوير من خلال رؤية منتظمة مشتركة ويكون على يقين بأن هذه الرؤية ستكون مواكبة للعمل اليومي للمعلمين.
٢. التركيز على التعلم، فيشارك المدير في العملية التعليمية من أجل التطوير والحفاظ على مستوى الطلاب وإقامة برامج تعليمية قوية تركز على التميز الأكاديمي والتنمية الاجتماعية العاطفية.
٣. إدارة الموارد التنظيمية، أن يتصرف المدير بطريقة منهجية لخلق ظروف عمل آمنة ولدعم تحسين عملية التدريس والتعلم عن طريق متابعة الأمور المالية والموارد البشرية والبيانات وغيرها من الموارد.
٤. التعاون مع المجتمع، حيث يتأكد المدير من اندماج الآباء ومنظمات المجتمع مع المدرسة.
٥. النزاهة، أن يتصرف القائد بمهنية ويقود العمل بنزاهة.

وتتمثل المبادئ الأساسية للقيادة المدرسية الفعالة كما يلي^(٣٦):

- القيادة تعنى أن يكون هناك منظور شامل: إنها تعنى أن مديري المدارس كفاءة تربيين فى المدارس يدركون مدارسهم كمنظمات، وقادرين على رؤية جميع الجوانب التى تحسنها ككل.
- القيادة تعنى استحضار القيم الأساسية: مثل المحاسبية، المساواة، العدالة، الإخلاص، الاحترام، ويجب على مديري المدارس بوصفهم قادة تربيين فى المدارس العمل على تنمية هذه القيم وإعادتها للحياة فى جميع جوانب الحياة المدرسية. والقيادة التى تسعى إلى استحضار القيم تعتمد على المبادئ الآتية:
- التأمل الذاتى: القادة الذين يمارسون التأمل الذاتى يعرفون أولوياتهم وقيمهم وحدودهم الأخلاقية.
- الثقة بالنفس: إن الثقة بالنفس ليست فقط الثبات الداخلى وإنما الثبات المبنى على أساس معرفة المرء لقدرته الحقيقية فى جميع المجالات المهمة فى الحياة.
- التواضع الحقيقى: يعتمد التواضع الحقيقى على معرفة الذات وألا ينسى الفرد كيف كانت بداياته وأن النجاح ينشأ من تركيز المرء على أداء مهامه على أفضل وجه ممكن.
- التوازن والمنظور: القائد المتوازن يكون لديه عقل متفتح ورغبة فى الاستماع للآخرين ويسعى إلى مساعدة الآخرين على التعبير عن أفكارهم.
- كما أن القيادة الحكيمة والفعالة تكون قادره على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة ويكون لها السبق فى فهم الوضع الحالى وما يؤثر عليه من مستجدات وفهم ماسيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويعه لخدمة أهدافها.
- القيادة تعنى تشجيع الرؤية: القيادة الفعالة تتطلب التخيل، ومديرو المدارس كقادة للمدارس يحتاجون للقدرة على الحلم وتخيل الطول المختلفة للمشكلات والاحتمالات المتنوعة لمستقبل مدارسهم، كما أنهم يحتاجون أيضاً إلى إبقاء مدارسهم على الطريق الصحيح لتحقيق تلك الرؤى.

والقيادة هي العملية التي تمكن الفرد من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق الأهداف المخططة، والقيادة هي التي تمتلك التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة، وهناك علاقة ارتباط بين مهام المدير والقيادة، غير أن القائد والمدير مفهومان مختلفان، فالمدير يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، بينما القائد يحدد الأشياء التي يجب تحقيقها^(٣٨).

كما اختلف علماء الإدارة العامة بشأن تعريف القيادة الإدارية إلى اتجاهات ثلاثة متميزة، يذهب أولهم إلى تعريف القيادة على أساس السلطة الرسمية، ويذهب ثانيهم إلى تعريف القيادة على أساس السلطة المقبولة، ويذهب الأخير إلى تعريف القيادة على أساس الوظيفة.^(٤٠) أما عن نظريات القيادة الإدارية السلوكية نورد أهمها فيما يلي:^(٤١)

• **نظرية ماكريجر (x,y):** تقوم على تصنيفين المرئوسين إلى نمطين النمط X يفترض أن الإنسان سلبي ويكره العمل ويتجنبه، والنمط Y يتشابه مع القيادة الديمقراطية والمهتمة بالإنسان، ويعتقد ماكريجر أن القائد الناجح هو الذي يطبق النمط Y الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية وحاجات العاملين المادية والمعنوية ومشاعرهم ويعمل على إتاحة فرص المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات.

• **نظرية الشبكة الإدارية:** تقوم هذه النظرية على أن هناك بعدين للقيادة: بعد الاهتمام بالعمل أو الإنتاج وبعد الاهتمام بالعاملين ويتم قياس كل بعد على مقياس من ٩ درجات حسب درجات الاهتمام، يبدأ بصفر أي انعدام الاهتمام، وينتهي ب ٩ أي قمة الاهتمام وأحد البعدين عمودى والآخر أفقى.

• **نظرية الأبعاد الثلاثة:** تميز هذه النظرية بين أنماط القيادة الناتجة عن أبعاد ثلاثة هي درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإدارى أو عدمه.

• **نظرية المسار للهدف:** تقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، وتتوقف فعالية القائد على كل ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفزهم.

• **نظرية نضج الأتباع:** تؤكد هذه النظرية على أهمية متغيرات الموقف وحددت النظرية المتغير الموقفي على أنه نضج المرؤوسين ويطلق عليه البعض استعداد المرؤوسين لإنجاز العمل وتعتمد النظرية على تفاعل: مقدار التوجيه (السلوك) من قبل القائد، مقدار الدم العاطفي الاجتماعي الذي يقدمه القائد، مستوى النضج (الاستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين.

• **نظرية سلسلة نظم الإدارة:** وفقا لهذه النظرية ينتقل القائد الإداري بين أربعة نظم حسب الحاجة والموقف، فالقائد تارة لا يثق في أتباعه مما يولد لديهم الخوف نتيجة التهديد والعقاب، وتارة يجد لديه بعض الثقة في مرؤوسية مع الاحتفاظ بصلاحيات اتخاذ القرارات ومراقبتها مع أنه يعطى تفويض بسيط في التنفيذ، وتارة يغطي القائد قدرا كبيرا من الثقة فيفوض عملية اتخاذ القرارات التنفيذية ويحتفظ باتخاذ قرارات السياسة العامة للمنظمة، وتارة لا يشك القائد في المرؤوسين ويشعر بالثقة العالية فيهم.

• **نظرية أنماط القيادة:** الأنماط التي جاءت بها هذه النظرية هي: نمط يكون القائد هو المسيطر على الأمور فهو يتخذ القرارات ويحاول شرحها للمرؤوسين. ونمط يقدم القائد أفكاره للمرؤوسين وويناقشهم، ونمط يتخذ فيه القائد قرارات مبدئية قابلة للتغيير ونمط يتولى فيه القائد عرض المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم إبداء آرائهم ومقترحاتهم، ونمط يحدد فيه القائد للمرؤوسين الحدود العامة للقرار الواجب اتخاذه ويترك لهم دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب، ونمط يترك فيه القائد للعاملين الحرية في اتخاذ القرار حسب ما تمليه عليهم الأنظمة والسياسة العامة للمنظمة.

(٣) أهم الأدوار والواجبات التي يقوم بها مدير و التعليم العام:

نظراً لتطور مفهوم وظيفة مدير المدرسة وبروز عناصر جديدة لم تقتصر على مجرد كون المدير منفذاً للمهام والمسئوليات.^(٤٢) وتتنوع المهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة الإدارية منها والفنية، وتختلف هذه المهام في أهميتها وأولويتها بالنسبة للمدير تبعاً لنظرية الإدارة المدرسية والنظام التعليمي ومن هذه المهام مايلي.^(٤٣)

المهام الإدارية التي تتمثل في الاجتماعات الإدارية - إدارة شئون التلاميذ - رعاية شئون التلاميذ - رعاية شئون العاملين - تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي.

- المهام الإشرافية التي تتمثل في تنمية العاملين في المدرسة مهنيًا. ويواجه مدراء المدارس مجموعة من القضايا المتنوعة من أجل المهارات القيادية ومن أجل تنظيم مدارسهم وتؤكد الدلائل أن قادة المدارس الناجحين يؤثرون على الإنجازات المدرسية بصورة إيجابية، وفي بعض المواقف لابد من ظهور بعض التصرفات القيادية من المدراء من أجل إيجاد حلول لبعض القضايا وفي أوقات أخرى يتطلب الأمر بعض المهارات التنظيمية والإدارية. (٤٤)

ولكى يقوم مديرو مدارس العام بالأدوار السابق ذكرها بكفاءة وفعالية لتحفيز العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه ينبغي أن يتميز مديرو مدارس التعليم العام بعدد من المهارات منها مهارات فكرية، مهارات إنسانية ومهارات فنية. (٤٥)

وحتى ينجح المديرون بكفاءة فإنه من الضروري أن يعتقدوا فلسفة معينة تؤسس على عدة أبعاد جوهرية تعمق المسؤولية، وتثير الدوافع للإدارة الفعالة، ومن أهم ملامح فلسفة مديري القرن الحادي والعشرين: (٤٦)

١- الاهتمام بتنمية الثقافة التنظيمية:

يسعى المدير إلى خلق ثقافة تنظيمية تمثل تلك الأسس والمرتكزات والقيم الإيجابية، وتهتم بعوامل الانتماء والالتزام والتعاون والنقد البناء والجودة العلمية في الإنتاج والعلاقات. كما أنها تؤثر على قيام المنظمة بتنفيذ أعمالها والسيطرة على سلوك العاملين فيه.

٢- مراعاة الإطار السلوكي الذي يعمل فيه المدير:

تحدد المعايير الاجتماعية ومجموعات النشاط، والإدارة العليا، والرئيس المباشر، والمرؤوسين إطاراً سلوكياً للمدير داخل أى مركز تنظيمي، ومن ثم فإن اتساع أو ضيق المجال المتاح أمام المدير للتصرف والانطلاق يتوقف على ظروف المواقف ومدى خبرة الإدارة، وعلى المدير أن يعي العوامل المؤثرة على الإطار المحدد لسلوكه ودراساتها وتحليل أثر كل منها، والقدرة على التكيف معها.

ويمثل سلوك المدير تكاملاً بين الدور والشخصية، حيث يتسم سلوكه بالعمل الجاد وكونه قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدافع لديه، الاهتمام بالأفراد، المرونة في تناول الأمور، القدرة على اتخاذ القرار، القبول الاجتماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف. (٤٧)

(٤) الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية:

تفرض التغيرات الإدارية الحديثة المتسارعة والتدفق المتزايد للمعارف على المنظمة سرعة تطورها وتكيفها مع الواقع الحالي الذي يشهد تحولات متنوعة في شتى المجالات، الأمر الذي يُحتم على المنظمة الاستخدام الأفضل للأساليب الإدارية لتتكيف مع البيئة المتغيرة والمتطورة، التي تميل لاستقطاب القادة القادرين على

إدارة المعارف والتكيف مع المتغيرات والمساهمة بانجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بشتى الوسائل والأساليب الحديثة التي تُسهم بتحقيق ميزة تنافسية بأقل وقت وجهد وتكلفة وتعود بالفائدة على العامة والخاصة. (٤٨)

ولقد قام بعض العلماء بمناقشة الأدوار الهامة لمدراء المدارس كقادة تعليميين وأكد بعضهم على ضرورة وجود القيادة الثقافية من أجل زيادة الفاعلية التعليمية والنهوض بالمدرسة وزيادة كفاءة الطلاب بينما ركز آخرون على ضرورة وجود القيادة الاستراتيجية وقيادة الإدارة التعليمية والقيادة الخاصة بإدارة المؤسسات وعلى الرغم من تأكيد العلماء على أهمية خمسة المجالات الخاصة بالمهارات القيادية لمدراء المدارس لم يذكر احد منهم ماهو المستوى المطلوب الذي يجب توفره في مدراء المدارس من أجل فاعلية المدرسة وكفاءة الطلاب ولم يتم أيضاً مقارنة خمسة المجالات فيما بين مدراء المدارس لذلك لا بد من زيادة الجهود البحثية لتوفير الأدلة ولتوضيح الصورة بشكل واضح فيما يتعلق بالمهارات القيادية الخاصة بمدراء المدارس الماليزية وخاصة القيادة التعليمية والقيادة الثقافية والقيادة الاستراتيجية وقيادة الإدارة التربوية ومهارات القيادة الإدارية المؤسسية. (٤٩) ، ولعل من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، ما يلي:

❖ الإدارة بالتفويض:

تعتبر عملية التفويض من الموضوعات المهمة التي تجد اهتماماً كبيراً ومتواصلاً من رجال الإدارة، وباحتثها. والتفويض يعني ببساطة أن يمنح الرئيس أو يُكلف بعضاً من مرعوسيه بجزء من العمل المناط به، مع إعطائهم السلطة اللازمة لأداء هذا العمل على أتم وجه. وتأتي أهمية التفويض من اعتباره أحد الوسائل لتحقيق الغايات، أو الأهداف، والاستفادة من مواهب، وقدرات وإمكانات المرعوسين، ولتوسيع مجال تأثير الرئيس بما يتجاوز مقدرته الذاتية على إنجاز العمل. (٥٠)

وعلى مستوى المؤسسات التعليمية من الصعب أن يتمكن الرئيس في بسط نفوذه وسلطته على كافة أجزاء الجهاز الإداري والإمام بكافة التخصصات الفنية في كل قسم بدون تفويض وذلك لأن له طاقة وجهد وعلم محدودين لهذا يجب أن يوزع العمل على العاملين معه في الجهاز الإداري وتدريب صف ثان من العاملين بتفويض جزء من سلطاته لمهمة معينة ولمدة محددة.

ولقد ذهب البعض إلى أنه عند تفويض السلطة لأبد من تحمل المسؤولية، ولابد من المحاسبة والمساءلة للتوازن بين الصلاحية والمسئولية.^(٥١)

وعندما يفوض المدير مهمة إلى شخص آخر فليكن تركيز الاهتمام على النتائج وليس على العملية ذاتها، فعلى المدير القيام بما يلي لتفويض السلطة بشكل ناجح^(٥٢):

١- تحديد المهام التي يريد المدير تفويضها للآخرين والتفكير بالمهام التي يمكن للآخرين إنجازها بشكل أفضل.

٢- لابد للمدير أن يأخذ في الاعتبار أن العمل الذي لا يروق له قد يكون تحدياً مثيراً لاهتمام شخص آخر .

٣- معرفة المدير للشخص المناسب للمهمة والأخذ في الاعتبار وقته وشخصيته ومهارته ، وإذا كان شخصاً ليس بممثل مهارة المدير في إنجاز المهام فإن جلسة تدريبية قد تفيد في ذلك.

٤- عندما يفوض المدير يجب أن يفوض الصلاحيات إلى جانب المسؤوليات ، فالشخص الذي يحاول إنجاز مهمة ما دون أن تكون لديه السلطة والصلاحية سوف يشعر بالإحباط ولن يكون فاعلاً ولا مؤثراً.

٥- على المدير أن يعطى الحرية والمساحة الكافية التي يريدها المفوض لإنجاز المهمة بطريقته .

❖ إدارة الأزمة :

يعيش التعليم في معظم دول العالم أزمة حقيقية وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها ، وتفاوتت درجاتها من مكان إلى آخر ومن دولة إلى أخرى ، فإنه لابد من التسليم بأن طبيعة العملية التعليمية ذاتها يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة ، وأن التطور الذي يحدث في العالم يتزايد يوماً بعد يوم ، الأمر الذي أدى إلى تفاقم هذه الأزمة وزيادتها^(٥٣) .

يُمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها مجموعة من الاستعدادات والجهود المبذولة لمواجهة تداعيات الأزمة، ويتمثل الهدف العام لإدارة الأزمة في تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة للظروف والمتغيرات المتسارعة بهدف تخفيف آثار الأزمة وتقليل خسائرها والحد من

تداعياتها، والعمل على إعادة التوازن إلى الحالة الطبيعية، وتتخلص أهداف إدارة الأزمة من المنظور الاستراتيجي في الآتي: (٥٤)

- توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة.
- الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
- تحديد دور كل جهة من الجهات المشاركة في إدارة الأزمة بدقة.
- حماية الأرواح والممتلكات والتخفيف من المعاناة خلال فترة الأزمة.
- العمل على العودة إلى الحالة الطبيعية في أسرع وقت.
- دراسة أنماط الاستجابة النيسية ومحاولة تليبيتها.

❖ إدارة الوقت:

تتجلى أهمية إدارة الوقت في كونها الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف، فالإستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على الموازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارات للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسير على أهدافها، فلا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته. (٥٦)

وإدارة الوقت شيء مهم ورئيسي للمتعلمين والباحثين والعلماء حيث أن إدارة الوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الأكاديمي والأداء الوظيفي وعلى الرغم من أهمية إدارة الوقت واستخدام الوقت فلم يتم الإتفاق أو الإجماع على إدارة الوقت. (٥٧)

هناك عدد من المهارات يلزم توافرها لدى مدير المدرسة لإدارة وقت العمل بفاعلية وتمثل مهارات إدارة الوقت في التخطيط ، تحديد الأهداف ، تحديد الأولويات ، التنسيق ، إدارة التحكم في الوقت، التقييم والمحاسبية. (٥٨)

وأخيراً لبيئة العمل أهمية كبيرة فى إدارة المدير لوقته فلا بد من توفير الإمكانيات البشرية والمادية والمعدات اللازمة وروح العمل الطيبة والتعاون ونظافة المنشآت كلها عوامل تسهم فى فاعلية إدارة الوقت . ولا بد أن تتوفر مهارات إدارة الوقت من حيث التخطيط بكفاءة فى هؤلاء الذين يشغلون مناصب قيادية من أجل زيادة الفاعلية.^(٥٩)

❖ إدارة التنوع

تعنى إدارة التنوع بالأسلوب الذي يستخدم في التعامل مع الموارد البشرية بهدف تطوير القوى العاملة وتمكينها، وتغيير الثقافة التنظيمية، وهي نهج واقعي، وخطة للتغيير، يتم من خلالها استغلال الاختلافات البشرية وتنوعها لزيادة كفاءة عمل الفرد والارتقاء بمهاراته وأدائه من خلال التركيز على التخطيط الدقيق في التعامل مع مصادر التنوع في المنظمات، باعتبارها المصنجات الأساسية التي عادة ما تلتقي أو تتفاعل داخلها أنشطة البشر فهي عرضة لطبيعتها لتنوع تلك الأعمال والأنشطة البشرية من حيث أشكالها وطبيعتها والأهداف المبتغاة من ورائها. فاتباع إدارة التنوع داخل المؤسسات يساعدها على مواكبة التغييرات الحديثة والمتسارعة، غير أنه يمكن أن تواجه هذه المؤسسات العديد من الصعوبات المتمثلة في تلبية احتياجات المجتمع من الكوادر المؤهلة، نظراً لكونها مهمة شاقة تستلزم مثابرة والتزام وتفان، وتوفير سياسات أفضل كصنع القرار وتعزيز الإبداع والابتكار.^(٦٠)

ويمكن تعريف إدارة التنوع على أنها عملية مستمرة لخلق بيئة شاملة تقدر فيها مواهب وكفاءات كل أفرادها، وهي عملية تعلم تؤدي إلى استجابة قوة العمل المتنوعة بفاعلية للتحديات والفرص على حد سواء، وتهدف لتشجيع المشاركة الكاملة من جميع الأفراد في الأنشطة التنظيمية من خلال دعم الخصائص الفردية لكل فرد والاستفادة منها كأداة استراتيجية، وتمر بمجموعة من الإجراءات والممارسات التي يمكن من خلالها تقدير الاختلافات بين الأفراد وتوفير البيئة المناسبة لهم لتحفيزهم على تحقيق أعلى معدلات إنتاج، ولتقليل السلبيات المحتملة للاختلافات الموجودة وتمر بثلاث مراحل مختلفة هي مرحلة الوعي ، مرحلة الفهم، مرحلة خطوات العمل:^(٦١)

❖ الإدارة بالمشاركة:

تعتبر الإدارة بالمشاركة أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي حظيت بالاهتمام في الآونة الأخيرة بسبب أبعادها الإيجابية لمشاركة العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات، والمشاركة في تحمل المسؤولية، وتوسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل جميع مجالات العمل في المؤسسات المختلفة.

وتعتمد الإدارة بالمشاركة بشكل أساسي على عملية اشتراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وأنها أسلوب إداري ممنهج يتم فيه مشاركة كل الأفراد في كل المستويات التنظيمية في عملية إدارة المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رغبات العاملين وتمكينهم من ذلك. (٦٢)

❖ إدارة التغيير:

تُعد إدارة التغيير من الإدارات التي تحتاجها المنظمات لمواجهة التحديات والتغيرات المتساعة في هذا العصر، وفي مجال التربية والتعليم يتم التغيير من أجل تفعيل العملية التعليمية، مما يتيح الفرصة لتحسين نوعية التعليم والبحث العلمي، ويُسهم بإنتاج المعرفة وإعداد الكفاءات اللازمة لتطوير الحياة والمجتمع. وتهدف إدارة التغيير إلى الالتزام التام بالأنظمة والقوانين مع زيادة المقدرة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة للتحسين من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرارية والنمو بشكل فعال.

ولإدارة التغيير عدة أنواع هي: (٦٣)

- التغيير المتدرج ويُمثل خطوة خطوة وفق فترات زمنية قصيرة أو طويلة وبشارك فيها الأفراد.
- التغيير الجذري المتطرف ويتم دفعة واحدة بصورة مفاجئة ويحدث نتيجة لحدث مفاجئ في بنية المنظمة.
- التغيير الذي يمزج بين التغيير المتدرج والتغيير الجذري، ويحدث نتيجة لرد فعل سلبي تجاه التغيير.

❖ الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهتم بتنمية إحساس الأفراد بالمسئولية وخلق روح الفريق بينهم، وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها منهج فنى للإدارة يحدد ما هو مطلوب عمله وكيفية تنفيذه ومتابعة التقدم الذى تحقق واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك^(٦٤). والهدف هو ما يجب تحقيقه فعلياً في الأداء وذلك خلال فترة زمنية معينة، أما في الإدارة فهو ناتج يسعى الفرد أو المنظمة للوصول إليه بكيفية معينة خلال فترة زمنية معينة^(٦٥).

يعد مدخل الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً حديثاً يهدف إلى زيادة فعالية وإنتاجية المؤسسة التعليمية ، وذلك من خلال صياغة أهداف المؤسسة وتحديد أهدافها وتنفيذها وتقويمها لمعرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ، حيث يقوم المدير وفريق العمل بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية ومسئولية كل فرد فيها ومساهمة الجميع في ذلك ، مع وضع معيار محدد لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف . ويسير مدخل الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة التعليمية وفقاً لعدد من الخطوات هي^(٦٧):

- وضع وتحديد هدف المؤسسة .
 - إعداد خطة العمل وتحديد المسئوليات والمهام لجميع العاملين وفقاً للأهداف المحددة .
 - القيام بالمراجعة المستمرة للنتائج والإنجازات .
 - تقييم الأداء والتغذية الراجعة من أجل تحسين الأداء .
- ومن هذا نجد أن مدخل الإدارة بالأهداف يعتمد نجاحه على قدرات المدير ومهاراته في تحديد وصياغة الأهداف ، وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيقها ، والاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة ، مع توضيح هذه الأهداف لجميع العاملين وحثهم على تحقيقها^(٦٨). وبهذا ينبغي على المدير عند تحديد الأهداف المراد تحقيقها الأخذ في الاعتبار أن تكون الأهداف^(٦٩):

- مستمدة من أهداف المؤسسة .

- واقعية وقابلة للتحقيق والتنفيذ وتراعى ظروف وإمكانيات التطبيق .
- مكتوبة وواضحة ومحددة لجميع العاملين بالمؤسسة .
- محددة بفترة زمنية معينة .
- قابلة للتغيير والتطوير في الاتجاه المطلوب عند اللزوم .
- أن تكون قابلة للقياس .
- تشجيع العاملين على تحقيق هذه الأهداف وتقديم الحوافز المناسبة لهم سواء المادية والمعنوية .

وعند تطبيق أسلوب الإدارة بأهداف تقوم الإدارة بوضع خطة شاملة للمنظمة موضحة فيها الأهداف الرئيسية، الأهداف التفصيلية، بدائل كل استراتيجية، المراحل الزمنية وغيرها. ويتضمن ذلك جميع النشاطات التي تُمارسها المنظمة بالكامل والتي تستمد منها المعايير الملزمة والتي تقاس عليها النتائج ويشمل ذلك على: وضع الأهداف، إعداد خطة عمل، عمل المراجعات الدورية، تقييم الأداء. (٧٠)

❖ الإدارة الاستراتيجية:

وتُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها قدرة المدير على التوقع، التصور، الحفاظ على المرونة وتشجيع الآخرين لابتكار التغيير الاستراتيجي حسب الضرورة (٧١). كما تُعرف بأنها قدرة المدير ذي الخبرة الذي يشغل القمة والذي يملك الحكمة والرؤية لابتكار الخطط واتخاذ القرارات الناجمة عن ذلك في بيئة استراتيجية غامضة، متعددة، معقدة، غير مؤكدة، متقلبة (٧٢).

تعنى الإدارة الاستراتيجية أن تقوم المؤسسات بأفضل أداء باستخدام أقل موارد ممكنة وتقديم حلول مبتكرة وتنسم الإدارة الاستراتيجية بالتناغم واستخدام تطوير مستمر للجودة وتهدف إلى أن تكون المؤسسات في المقدمة لمواجهة التحديات وتكون قادرة على المنافسة داخليا وخارجيا. (٧٣)

❖ الإدارة التحويلية:

يُعد أسلوب الإدارة التحويلية من الأساليب التي ظهرت في مجال الإدارة الحديثة، ويقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من المدير والعاملين، فالمدير التحويلي له دور تعليمي مهم ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغيير مؤثر وذو مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية، فالقادة التحويليون، لا بد أن يتبنوا عملية التغيير وأن يتعلموا كيفية التأثير في الآخرين بهدف إيجاد عمليات تغيير ديناميكية وأن يسعوا بشكل دائم لتنظيم هذا التغيير وعدم رفضه^(٧٤).

وتعرف الإدارة التحويلية بأنها العملية التي يرقى فيها القادة والمرعوسين كل منهم الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والمعنوية وهي نوع من أنواع القيادة الذي يركز على الابتكار والتغيير والاصلاح.^(٧٥)

ومن أهم سمات القيادة التحويلية ما يأتي^(٧٦):

* يلتزم القائد فيها بجوانب العمل الكفاء متمثلاً بالعدالة وصدق التعامل واحترام العاملين إذ تعتبر القيادة العادلة من ضمن الأساليب الرئيسة للنجاح.

* الاهتمام بعمليات التقييم للعاملين والرغبة الصادقة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

* ربط نظام الحوافز بمؤشرات موضوعية قائمة على أساس تقييم الأداء العادل والدقيق والصادق لجميع العاملين وأيضاً الاهتمام بالإنجاز الذي يعطي نتائج على المدى البعيد^(٧٧).

* أن يكون الاهتمام بنفس القدر ومتوازناً بالإنتاج والعمل وكذلك الأفراد العاملون وأن لا يكون التركيز على أحدهما وإهمال البعد الآخر.

* للإدارة دور كبير في مجال حسم الصراعات التي تحصل في المنظمة من خلال تعاملها الوعي والإيجابي الذي يتسم بالعدالة وعدم التحيز.

* أن الرضا الوظيفي هو غاية تسعى منظمات الأعمال أن تصلها وتحققها للعاملين فيها.

ثانياً: الإطار الميداني

من خلال عمل الباحثة فى التربية والتعليم قامت الباحثة بعمل مقابلة مع عينة من المعلمين، وذلك بهدف التعرف على واقع السلوك التنظيمي لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط، واختارت الباحثة المقابلة المفتوحة كأداة لجمع البيانات، حيث تُعطي الباحثة الحرية للمتحدث في أن يُعبر عن آرائه بحرية وطلاقة دون قيد، تم رصد واقع السلوك التنظيمي كالتالى:

- لا يلتزم المدير بسياسة واضحة معلنة.
- لا يوزع المدير المهام بين العاملين معه بالصورة المناسبة.
- لا يطبق المدير الأنظمة والقوانين بمرونة عالية.
- لا يتبنى المدير إستراتيجية واضحة لمناهضة مظاهر الفساد.
- لا يلتزم المدير بمتابعة أداء المعلمين.
- لا يضع المدير نظاماً يتسم بالعدالة والدقة عند تقييم أداء العاملين.
- لا يتخذ المدير إجراءات للحد من حالات الغياب المتكرر للطلاب.
- لا يهتم المدير بتنمية الولاء الوظيفي للعاملين.
- لا يُقدر المدير المشاعر الإنسانية للعاملين.
- لا يُشارك المدير العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتحسين الأداء.
- لا يُنمي المدير العلاقات الإنسانية مع العاملين ويتعايش مع مشكلاتهم ويُجد حلولاً لها.
- لا يربط المدير قياس كفاءة العاملين بكم وكيف إنتاجهم العملي.

الآليات المقترحة لتفعيل السلوك التنظيمي لمديري مدارس التعليم العام

تتمثل أهم الآليات المقترحة لتفعيل السلوك التنظيمي لمديري مدارس التعليم العام في الآتي:

- يجب على الوزارة أن تهتم بصرف موازنة مالية للمدير حتى يتاح له توفير الوسائل والأدوات التكنولوجية التي تتيح لتدريس المواد الدراسية المختلفة.

- يجب على الوزارة منح المديرين الصلاحيات لمحاسبة العاملين على مدى التزامهم بمواعيد العمل الرسمية حيث أن العديد من المعلمين لا يحضرون بالمدرسة لاعطاء دروس خصوصية للطلاب أثناء مواعيد العمل الرسمي.
- يجب على الوزارة أن تضع قرارات حاسمه للحد من حالات الغياب المتكرر للطلاب بمدارس التعليم العام وخاصة المرحلة الثانوية.
- ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس بهدف اطلاعهم على الأساليب الإدارية الفعالة لما لها من أهمية بالغة فى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- يجب على مديري المدارس توفير نظاما لتلقى المقترحات والشكاوى داخل المدرسة بوضع صندوق لوضع به الشكاوى وتشكيل لجنة من العاملين بالمدرسة لبحثها.
- ضرورة التواصل من مديري المدارس مع المقترحات والشكاوى الخاصة بالعاملين بالمدرسة عن طريق اللجنة المشكلة من العاملين والتعامل مع تلك الشكاوى بإيجابية وموضوعية للنهوض بمستوى الأداء داخل المدرسة.
- توفير نظاما إلكترونيا داخل المدرسه للتعامل مع المشكلات والمقترحات وتدريبهم على كيفية استخدام الحاسب الآلى للتواصل مع المؤسسات الأخرى والمجتمع المحلى والاستفادة من خبرات بعضهم البعض.
- إتاحة فرصة لتبادل الخبرات مع مجالس الأمناء للإدارات الأخرى لنقل خبراتهم فى كيفية حل المشكلات التى يواجهها الطلاب وتوثيق الصلة والتعاون المشترك بين الأباء والعاملين من أجل دعم العملية التعليمية والارتقاء بها.
- أن يكون المدير ملم بالقوانين واللوائح التى تحكم عمله حتى يتمكن من حل المشكلات المتعلقة فى المدرسة.
- أن يشجع المدير العاملين على تطوير أساليبهم بالبحث والتفكير والإبداع.
- أن يوفر المدير للمعلمين بالمدرسة المثابرة والجد لتنمية خبراتهم وحب مهنة التعليم.

- ضرورة اهتمام المدير بالعلاقات الإنسانية بين العاملين والطلاب والمدير وبعضهم البعض.
- يجب على مدير المدرسة أن يكون ملم بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص الطلاب حتى يستطيع التعامل معهم.

المراجع

(١) علي صالح جوهر، وائل وفيق رضوان: المساءلة وإصلاح التعليم توجهات عالمية وتطبيقات عربية، المكتبة العصرية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٥٣.

(٢) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط ٦، جامعة الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية بكلية التجارة، ١٩٩٧، ص ١٩.

(3) Tunji Olusola Adeyemi : The Influence of Administrative Strategies on the Effective Management of Human Resources in Secondary School in Ondo State, Nigeria, ISEA, Vol.36, No.2,2008, p.80

(٤) أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٥٥.

(٥) ولاء حسن حسن: معوقات تطوير التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء متطلبات المستقبل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٥، ص ١٧٨.

(٦) أحمد إبراهيم أحمد: التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٩٣.

(٧) أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ - رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٩٨.

(٨) عبير محفوظ: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية للبنات بأبها، جامعة الملك خالد، ٢٠٠٨، ص ١٠.

(٩) طارق على حجاز: السلوك التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك

Availiable at : www.iraqstudent.net.detail.php?recordid=425

(١٠) فاطمة عوض صابر، وآخرون: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٨٧.

(11) Belinda A. Lujan : School – Based Management In Colorado Public School : The Impact of Administrative decision making on The Achievement of Low Socio – Economic And Minority Students , Ph.D. ,

Faculty of The Graduate School , The University Of Texas At El Paso , 2011 .

(١٢) منى حمد قشطة: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية فى ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها "دراسة تقييمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٩، ص ٧٥.

(13) Brernard Mayer, The Dyamnics of conflict resolution, son Francisco, Jossey – Bass, 2000, P3.

(١٤) أحمد عبداللطيف أبو أسعد: تعديل السلوك الإنسانى النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، ٢٠١١، ص ٢٠.

(١٥) شعبان على السيسى: السلوك التنظيمى بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ص ١٩ : ٢٠.

(١٦) على السلمى: السلوك التنظيمى، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٥٠.

(١٧) إبراهيم محمد ديدى: السلوك التنظيمى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ص ٢٨ : ٢٩

(١٨) محمد محمود الخوالدة: مقدمة فى التربية، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٣، ص ٥٥ .

(١٩) عبد الغفار حنفى: السلوك التنظيمى وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ٥٧.

(20) Christine cloorec: lamotivation au travail: tour d' horizon des grandes the oriese, Education Esf. 2004. P. 5.

(٢١) كمال حمدى أبو الخير: المنظمات والسلوك التنظيمى والتعاونى، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ١٢٣ : ١٨٥.

(٢٢) عبدالله بن محمد بن عبدالله البطى: الكفايات اللازمة لمديرى التعليم فى المملكة العربية السعودية، مركز النشر العلمى والترجمة، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمى، جامعة حائل، السعودية، ٢٠١٠، ص ١٢٢.

(٢٣) عبد الغفار حنفى: مرجع سابق، ص ٨٣.

(٢٤) حسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمى فى عصر التغيير، دار صفاء، عمان، ٢٠١١، ص ص ١٠٦ : ١٠٨ .

- (٢٥) غنى دحام تشادى الزبيدى وآخرون: إدارة السلوك التنظيمى، دار عيذاء، عمان، ٢٠١٥، ص ٥٣ .
- (٢٦) شوقى ناجى جواد: السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ٣٩ .
- (٢٧) فواز ياسين الحراحشه: درجة ممارسة الاتصال الإدارى لدى مديرى المدارس من وجهة نظر المعلمين فى مدينة أريد، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، ع(٤٢)، الجامعه الهامشية، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٩ .
- (٢٨) فريد النجار: المهن الإدارية والمدير المحترف، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٨، ص ١١٥ : ١١٤ .
- (٢٩) محمد قاسم القريوتى: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٨، ص ٢٨٦ .
- (٣٠) حمد بن فرحان الشلوى: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمى، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥م، ١٤٢٦هـ، ص ١١ .
- (٣١) ياسمين على محمد أحمد: فاعلية الثقافة التنظيمية فى مهارة حل المشكلات المدرسية التى تواجه مديرى المدارس الحكوميه الثانوية فى محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠١٢م، ص ١٠٠ .
- (٣٢) يوسف عبد المعطى مصطفى: تنمية الإبداع فى إدارة المدرسة الثانوية فى مصر " دراسة ميدانية "، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع(٧٢)، ١٩٩٨م، ص ٣١٢ .
- (٣٣) محمد العجمى: القيادة التربوية الإشراف التربوى الفعال والإدارة الحافزة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٦٠ .
- (٣٤) هانى خلف الطراونه: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة، عمان، ٢٠١٢، ص ١١٥ : ١٢٠ .
- (٣٥) ياسر فتحى الهنداوى: إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٩، ص ٣٦ : ٣٧ .
- (٣٦) ياسر فتحى الهنداوى: مرجع سابق، ص ٩٥ .

- (٣٧) كوكب كامل نور: الداء التنظيمي المتميز " الطريق إلى المنظمة "، ورقة عمل مقدمة في ندوة الادارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، فبراير، ٢٠٠٨، ص ١٦٩.
- ٣٨ محمد فريد الزهيري: مبادئ التنظيم الإداري، دار الكتب والوثائق، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ١٤٠:١٤٣.
- (38) Matthew Clifford: Building Leadership Through Performance Evaluation, Educator Talent Management, American institutes for research, January 2015, p1.
- (٣٩) فاروق شوقي البوهي: الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ٩١ - ٩٨.
- (٤٠) نادية عبد المنعم: المتطلبات الفنية لمديري المدرسة العصرية في ضوء المتغيرات العالمية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، يونيو ٢٠٠٠، ص ص ٦١ : ٦٢.
- (41) James Tobin: Management and Leadership Issues for School Building Leaders, **NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation**, Vol.9, No.1, March, 2014.
- (٤٢) سعد خضر الداعور: دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظة غزة وعلاقته بالثقافات التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧، ص ٤٩.
- (٤٣) عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، ٢٠٠٦.
- (44) Chua Yan Piaw & Other: Factors of leadership skills of secondary school principals, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, No 116, 2014, PP 5125-5129
- (٤٥) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة ووظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٥، ص ١٢٨.
- (46) Chua Yan Piaw & Other: Factors of leadership skills of secondary school principals, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, No 116, 2014, PP 5125-5129

- (٤٧) محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١٠.
- (٤٨) منال محمود محمد الشيخ: أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠١٢، ص ٤٠.
- (٤٩) محمد محمد حسن رسمي: تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء، مجلة كلية التربية، مج ٢٧، ع ١٠٦، جامعة بنها، ٢٠١٦، ص ٥.
- (٥٠) هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، وائل للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧، ص ٢٨٦.
- (٥١) أماني السيد حامد البدراني: التخطيط لتطوير أداء مديري رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة الوقت في ضوء مستحدثات العصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط، ٢٠١٥، ص ١٠٥.
- (٥٢) أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ١٢٤.
- (٥٣) إبراهيم الفقى: إدارة الوقت، الدار العالمية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٧.
- جمال السيد تفاعلة: "مهارات إدارة الوقت وعوامل الشخصية ونمط السلوك لدى عينة من طلاب الدراسات العليا". مجلة البحوث النفسية والتربوية، جامعة المنوفية، كلية التربية، عدد ٣، ٢٠٠٦، ص ٥٣ - ٨٧.
- (54) Lumadi , M.: Managing Diversity At Higher Education And Training Institutions: A Daunting Task, Journal of Diversity Management, 2008, 3(4): 1-10
- (55) Jeremy Burrus & other: **Examining the Efficacy of a Time Management Intervention for High School Students**, ETS Research Report Series, Princeton, New Jersey, 2013.
- (٥٦) محمد عبد الحميد لاشين وآخرون: إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية في بعض دول أمريكا الشمالية وكيفية الإفادة منها في سلطنة عمان، المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرين للجمعية

المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان: التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية، كلية التربية، جامعة عين شمس، يناير ٢٠١٦، ص ص ٤٦٣-٤٦٤.

(57) Deborah A. Johnson-Blake: Nonprofit Administrators Perceptions of Time Use and Effective Time Management Strategies that Impact Organizational Success, University of Phoenix, January 2010.

(٥٨) رماح أحمد ديب حجو: معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٤، ص ٣٧.

(٥٩) منال محمود محمد الشيخ: أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠١٢، ص ص ٤٦-٤٨.

(٦٠) طارق عبد الحميد البدرى: أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢، ص ٢١.
يمكن الرجوع إلى:

(٦١) أحمد عبد الفتاح ناجى وآخرون: إدارة التنمية - المفهوم والمشكلات والقضايا والوسائل، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٢٥٨ - ٢٦٠.

(٦٢) محمد جودت التهامي: تفعيل المسؤوليات المجتمعية والإدارية والفنية لمدير المدرسة في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة التربية، العدد ٢٣، السنة السابعة، الجمعية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، نوفمبر ٢٠٠٤، ص ٣٤.

(63) Hitt, Michael A. & Ireland, R. Duane, The Essence of Strategic Leadership: managing Human and Social Capital. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 9m No. 1, 2009, p. 341.

(64) Guillot, Col W. Michael, Strategic Leadership - defining the Challenge, Air & space power Journal, Volume XVII, No. 4, Winter, 2003, p. 7.

- (٦٥) أماني السيد حامد البدراني: التخطيط لتطوير أداء مديري رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة الوقت في ضوء مستحدثات العصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمياط ، ٢٠١٥ ، ص ١٠٠ .
- (66) Yair Mariachi Hamburmr, Mathematical Leadership vision, Journal of Psychology, vol 134, issue 6, Nov, 2000, p. 602.
- (٦٧) عمر سليمان أحمد سليمان: أثر الإدارة بالأهداف على أداء مؤسسات التعليم العالي بالسودان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠١٦، ص ٢٨ .
- (68) Martha W. Gilliland & Amelie Tynan, Leadership & Transformation in an Environment of unpredictability, Available at: <http://www.educausw.edu/ir/library/html/com.9737.Html.2002.p.2.Accessed on 5/10/2012, at 6:40 pm>.
- (٦٩) طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٥، ص ٥٢ .
- (٧٠) عمر سليمان أحمد سليمان: أثر الإدارة بالأهداف على أداء مؤسسات التعليم العالي بالسودان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠١٦، ص ٢٨ .