





## القيادة الديناميكية كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر

### الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الإطار النظري الذي يحكم مدخل القيادة الديناميكية، مفهوماً، وخصائصها، ودور مدخل القيادة الديناميكية في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة في مصر، والإطار النظري الذي يحكم تجويد الأداء المؤسسي مثل ماهية الأداء المؤسسي ومقومات الأداء المؤسسي، وطرح مجموعة من المقترحات التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة من خلال مدخل القيادة الديناميكية، واستخدام البحث المنهج الوصفي، وأظهر البحث أن تجويد الأداء المؤسسي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وأن القيادة الديناميكية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية وتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة وذلك عن طريق توعية العاملين بالمدرسة بواجباتهم والعمل على تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الديناميكية، الأداء المؤسسي، المدارس الثانوية العامة.

## **Dynamic leadership as an Approach For Improve institutional performance in Public Secondary Schools in Egypt**

### **Abstract:**

The current research aims to identify the theoretical framework that governs the entrance to Dynamic leadership, its concept, characteristics, and the role of the entrance to Dynamic leadership in improving institutional performance in public secondary schools in Egypt, and the theoretical framework that governs improving institutional performance, such as the nature of institutional performance and the elements of institutional performance, and presenting a set of Proposals that contribute to improving institutional performance in public secondary schools through the introduction of Dynamic leadership. The research used the descriptive approach. The research showed that improving institutional performance is an integral part of the educational process, and that Dynamic leadership aims to improve the educational process and improve institutional performance in public secondary schools. By educating school staff about their duties and working to achieve school goals efficiently and effectively.

**Keywords: Dynamic leadership, Institutional Performance, Public Secondary Schools.**

## مقدمة البحث:

يشهد العالم تغيرات هائلة في مختلف جوانب الحياة، وفي مقدمتها التنافس المعرفي والتكنولوجي وقضايا المواطنة المحلية والعالمية والعولمة؛ الأمر الذي جعل الدول تدير الدفة نحو دعم رأس المال البشري بصورة تسهم في احداث التغيير الإيجابي في شتي المجالات، ولا زالت القيادة ودراستها أمرا ملهما لكثير من الباحثين نظرا لدورها ووظيفتها في إما نجاح أو اخفاق المؤسسات بما في ذلك المؤسسات التربوية، والتي اتسع دورها وأضحت تبحث عن الوسائل التي تمكنها من تجويد مخرجاتها وتوفير مناخ منفتح داعم للعاملين وترسيخ قيم المجتمع، ولذلك كانت الحاجة للقيادة التربوية والكفاءة الادارية والقيادية الفعالة.

ومن هذا المنطلق تعتبر القيادة الديناميكية عبارة عن التطور الغير موجه عبر الزمن، وكذلك تتعلق باحتمالية الانسيابية الغير خطية او الغير محددة، ولذلك أصبح من الضروري الحاجة إلي التهجين في تشكيل القيادة لمسيرة الاتجاه نحو التحولات الحالية في ادارة المنظمات سواء التجارية او الاجتماعية.<sup>(i)</sup>

ويتمثل الإطار المتكامل لتطوير القدرات الديناميكية للقيادات في المؤسسات التعليمية في تعديل استراتيجياتها وتشكيل ممارساتها وتحديث معارفها وكفاءاتها المهنية الحالية والتعاون التنظيمي، والأهم من ذلك تحفيز المعلمين علي المشاركة في عملية التغيير، من خلال التعلم المهني والتعاون الخارجي والداخلي والتواصل الهادف والعمل الجماعي والقرارات الاستراتيجية لبيئة مدرسية داعمة، وبالتالي تطوير قدراتها الديناميكية من أجل التفاعل مع البيئة التعليمية المتغيرة.<sup>(ii)</sup>

أضف لما سبق معرفة العوامل التي تجلب الانشطة التطوعية بين الموظفين كواجبات اضافية ، وتحديد عمليات وممارسات التحسين للأساليب التنظيمية التي تساعد في اجراء عمليات سلسلة لأداء المنظمة للتغلب علي مختلف الصراعات التنظيمية ولكي

يقوم المدراء والمنظمات بالحصول علي الحلول والأسس النظرية لمعالجة مثل هذه التناقضات والتوصل الي مقترحات لتعزيز ممارسة هذه السلوكيات. (iii)

كما تعد القيادة الديناميكية احد الاتجاهات القيادية المعاصرة نظرا لما تحمله من اهمية كبيرة للمنظمات الادارية ، تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في احداث التغيير والتطوير والقيادة الديناميكية لا تتحقق الا في ظل قيادة واعية تحدد، الكفاءات الذاتية لبلوغ حالة التوافق والانسجام في البيئات المتغيرة. (iv)

والقائد الديناميكي يفتح الأبواب المغلقة ولا يخلق مجرد أتباع، ويتوق للمعرفة والتجربة وينمو ويتطور ويتعلم يوميا ، ويتخذ القرارات وان كانت البيانات غير مكتملة ؛ فلا يعتمد علي سماته ولكن قدرته علي التعامل مع الموقف والجماعة ؛ بالتالي تجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف. (v)

وعلى الرغم من أن القيادة الديناميكية تسهم بالتفاعل المتكامل بين جوانب القيادة الاربع، وهم القائد والاتباع والنتائج وسياق العمل ؛ الا أن القيادة الديناميكية تهتم أيضا بالتقييم والتفاعل الدينامي المستمر للجوانب الاربع و فهم الدور القيادي في التحول من النظرة الدقيقة الضيقة الي فهم أوسع لدور القائد في المنظمات (vi) ؛ فالنجاح يبدأ ويتوقف مع قيادة المنظمة ، وعلى الرغم أن أدوار القائد جميعها وظائف إشرافيه بطبيعتها ، إلا أنها تختلف من حيث أسلوب العمل والعقلية التي توجهه ؛ فرييس العمل **Boss** لديه لقب محدد مسبقا ويقوم العاملين بتنفيذ الأوامر لذلك ، والمدير **Manager**: يوجه المدير العمل والإشراف على العمليات والتأكد من تنفيذها بينما يتميز القائد الديناميكي **Dynamic Leader**: بأنه لديه رؤية وقدرة على التأثير والتعامل بمرونة وتقديم الأفضل والتحسين المستمر. (vii)

ومن المبادئ التي تستند إلى القيادة الديناميكية ما يلي: التركيز على التغيير الايجابي والتحسين المستمر، والسؤال لإيجاد كيفية حدوث الشيء قبل أن يقع ، باستخدام لماذا؟

وكيف؟ ، فلا يكون القائد الحرف التاسع (I) انا" بين حروف اللغة ؛ لأن استخدام الأنا يدمر الفريق، ولا تقاس قيمة نجاح المؤسسة بنجاح القائد نفسه ؛ بل بنجاح الفريق بأكمله، لذا يجب ان يكون القائد كفاء بطريقة فعالة من خلال انجاز المهام والاهداف المطلوبة بكفاءة، والاهتمام بالوقت لكل من للمنظمة والقائد فالوقت لا يقدر بثمن ، وعدم اتخاذ القرار في حد ذاته، قرار ،لان القيادة عملية وليست منصبا. (viii)

وقد ظهرت في إطار العولمة فجوة تقنية بين الدول المتقدمة والنامية تعرف بالفجوة الرقمية، التي يقصد بها الفجوة بين المجتمعات والأفراد الذين يستخدمون بكفاءة وفعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين المجتمعات والأفراد الذين لا يستخدمون هذه التكنولوجيا، الأمر الذي قد يؤدي إلي تطور هذه الفجوة إلي فجوة كمية (ix).

ويعزز معرفة الأفراد تجاه المؤسسة من قدراتهم على أخذ المبادرة، وكذلك عندما يكونوا على معرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون بها فإنهم يكونون في وضع مناسب لاتخاذ القرار أو التأثير عليه التجويد الأداء، فرسالة المؤسسة التي تركز على أن المورد البشري عنصر حاسم من أصول المؤسسة ترسل رسالة للعاملين بأن المؤسسة تقدرهم وهذا ينعكس ايجابياً على كافة الأطراف (x).

وتشمل ثقافة المؤسسة المعتقدات والقيم التي تجمع أعضاء المدرسة على قيم ومبادئ معينة مشتركة وتمنحهم سلوكاً معيناً مقبولاً من الجميع فأن هذه الثقافة ينبغي أن تقوم على احترام الفرد وأنهم أناساً متمرسين بإمكانهم أن يوفروا لأنفسهم مهارات التقويم الذاتي (xi) وتجويد الأداء المؤسسي ناتج عن أعمال المؤسسة في إطار تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشمل أداء الأفراد في اطار من العمل التعاوني، حيث يقاس أداء الأفراد بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلاله أدائهم، وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من

التكلفة وفي أقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة كما يشمل أداء الوحدات التعليمية في إطار السياسات العامة في المؤسسة (xii)

وفي حقيقة الأمر، تجويد الأداء وسيلة غاية في الأهمية للمؤسسة في تحقيق الإنتاجية بشرط أن يكون ذلك مرتبطاً برضا المتعاملين معها والقيام بالمسؤوليات الاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتجاه المجتمع، نتائج الأداء المؤسسي تعد معلومات راجعة لاتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي يمكن أن تؤدي مرة أخرى إلى زيادة في فاعلية الأداء المؤسسي والريادة، كما أن نتائجه تساعد في الكشف عن ملائمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للمتاح من الموارد (xiii).

كما أن القيادة الديناميكية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتجويد أداء المدرسي، فممارسة القيادة الديناميكية داخل المدرسة الثانوية من قبل مديري تلك المدارس والقائمين على إدارتها وشيوع ثقافة القيادة التعاونية، وثقافة التعلم المستدام، ينعكس بالإيجاب على العاملين بالمدرسة، مما يزيد من ثقتهم بمدرستهم وقيادتها، فيدفعهم ذلك إلى أداء المسؤوليات والاختصاصات الموكلة إليهم على الوجه الأكمل.

والجدير بالذكر أن جهود وزارة التربية والتعليم مستمرة من أجل تطوير المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدارس الثانوية بصفة خاصة، حيث تقوم علي مجموعة من الركائز التي تهدف إلي تطوير منظوم التعليم، وإعادة النظر في اللوائح والقوانين، وتحسين نوعية وكفاءة التخطيط (xiv).

### مشكلة البحث وتساؤلاته:

علي الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم للارتقاء بمستوي العملية التعليمية، إلا أن واقع المدارس مليء بالعديد من المشكلات التي يستدل منها علي ضعف قدرتها علي تحقيق أهدافها وضعف في تطوير المهارات والكفايات لدى العاملين،



- وقصورًا واضحًا في تحليل البيئة الداخلية للمدرسة؛ للتعرف على نقاط القوة والضعف المرتبطة بتطوير وتجويد الأداء، إلا أنه يوجد العديد من المعوقات أهمها :
- هناك نقص في القيادة التربوية والادارة المؤهلة نتيجة لعدم وجود نظام جيد لإدارة الموارد البشرية مما ادي الي عجزها عن الادارة بالكفاءة المنشودة. (xv)
  - لم تستطع القيادة توفير مناخ من الرضا عن الاداء المدرسي لدي العاملين، وضعف قيم الانتماء والمواطنة والالتزام بالقيم الاخلاقية. (xvi)
  - وضعف الارتباط بين نظام التعليم وثقافة المجتمع الذي اسفر عن العديد من السلبيات في النظام التعليمي وثقافة المجتمع (xvii)
  - هناك فجوة هائلة بين ثقافة الادارة العليا ومعنويات العاملين (xviii)
  - كما تطبق القوانين دون مرونة مع قلة خبرة المديرين بمسئولياتهم، وتهاون بعضهم في صلاحياته. (xix)
  - تدني مستوي اداء المديرين وافتقارهم الي الكفايات لهذه الوظيفة. (xx)
  - نقص القيادات المدرسية المؤهلة، قصور بعض المديرين في التأثير علي العاملين وعدم قدرتهم بناء روابط قوية لتحفيزهم واستثارة دوافعهم لبذل المزيد من السلوكيات الايجابية. (xxi)
  - بعض القادة لا يستخدمون الا نمط واحد في عمله بالمؤسسة ؛ رغم التغيير الذي نشهده يوميا، و افتقار المدارس الي المدراء والقادة القادرين علي قيادة الاصلاح المدرسي. (xxii)
  - إن سنوات الخبرة في التعليم الثانوي تُغني عن الدورات التدريبية.

- أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائم علي الأقدمية وليس الكفاءة، مما يؤدي إلي غياب مفهوم القيادة التعليمية<sup>(xxiii)</sup>.

- قلة المشاركة الإيجابية والفعالة من قبل العاملين بالمدرسة الثانوية العامة في صنع القرارات التعليمية علي مستوى المدرسة.<sup>(xxiv)</sup>

- ضعف اهتمام مديري المدارس الثانوية بوضع خطط أو برامج زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل.<sup>(xxv)</sup>

وبالتالي سيطرت قيم اللامبالاة والتراخي، وضعف التفاعل مع المستجدات المعاصرة.<sup>(xxvi)</sup>

وفي ضوء ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن استخدام القيادة الديناميكية كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الشرقية؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

1. ما الإطار الفكري للقيادة الديناميكية كما ورد في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
2. ما الإطار الفكري للأداء المؤسسي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
3. ما أهم الإجراءات المقترحة لتفعيل دور القيادة الديناميكية في تجويد الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بمصر؟

### أهداف البحث:

وتهدف الدراسة الحالية إلي مجموعة من الاهداف وهي:

- التعرف علي الإطار النظري الذي يحكم القيادة الديناميكية.
- التعرف علي الإطار النظري الذي يحكم الأداء المؤسسي.

- التوصل إلى الإجراءات المقترحة لتفعيل دور القيادة الديناميكية بما يدعم تجويد الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الشرقية.

### أهمية البحث:

- تمثلت أهمية الدراسة في الآتي:
  - الأهمية النظرية والمتمثلة في الدراسة الحالية بالوصف والتحليل لمتغيري الدراسة وهما القيادة الديناميكية والأداء المؤسسي، وهما من المتغيرات الحديثة في علم الإدارة التربوية.
  - الأهمية التطبيقية والمتمثلة في دعم وتطوير القيادات المدرسية مهنيًا من خلال توطين القيادة الديناميكية كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الشرقية.
  - مساعدة المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في إعداد الخطط والبرامج اللازمة لتنمية المهارات الديناميكية لدي قادة المدارس الثانوية.

### منهج البحث:

- يسير البحث وفقاً لخطوات المنهج الوصفي التحليلي، الذي يمكن الباحث من وصف الظاهرة لجمع البيانات والمعلومات<sup>(xxvii)</sup>. المتعلقة بماهية كلاً من القيادة الديناميكية والأداء المؤسسي، وطرح بعض المقترحات التي تسهم في تفعيل دور القيادة الديناميكية في تجويد الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي.

مصطلحات البحث:

1- القيادة الديناميكية: ( Dynamic Leadership )

**القيادة لغة:** مصدر من الفعل يقود قودا ، ويقيادة وإسم الفاعل قائد ويجمع قادة<sup>(xxviii)</sup> قاد أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقيادة في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد<sup>(xxix)</sup>.

**القيادة اصطلاحا:** هي القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم؛ لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة<sup>(xxx)</sup>، وهي مجموعة التصرفات والسلوكيات التي تتوافر في شخص ما يقصد من وراءها حث الموظفين على التعاون في العمل ومن هنا تصبح وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(xxxi)</sup>.

**الديناميكية لغة:** مصدر صناعي من كلمة ديناميكة ، اسم مفرد منسوب إلى ديناميكا، والحركة ، علم يبحث في الحركة بمعناها العام ونشاط وحيوية<sup>(xxxii)</sup>.

الديناميكية اصطلاحا: وصف الحركة بالنشاط سواء الحركة المحسوسة باليد أو ما يدرك بالعقل ويأخذ طابع المرونة<sup>(xxxiii)</sup>.

وفي اللغة الإنجليزية **"DYNAMIC"** " : نشاط يتميز بالتغيير المستمر والدينامي ، المنتج والفعال والنشط ويقصد بـ **DYNAMIC** كصفة إلى نشاط يتسم بالحيوية والطاقة والتقدم وكإسم يشير إلى الطريقة التي يتصرف بها شخص أو أكثر معاً في ظروف معينة ، والشيء الذي يسبب التغيير والنمو لشيء آخر<sup>(xxxiv)</sup>.

كما تعرف القيادة الديناميكية بأنها منظومة متكاملة حيوية تعليمية وتخطيطية وتقييمية تتسم بالتفاعل والنشاط والقدرة على التكيف مع المتغيرات وبالتالي عملية إجتماعية استراتيجية مع القدرة على تكوين الرؤية طويلة الأمد ولذلك تعرف الشخصية

الديناميكية بأنها الشخصية التي تترك أثراً في نفوس الآخرين فهي شخصية متحركة ، فعالة سريعة التجاوب وإقناع الآخرين محققة للأهداف وتقوم بأكثر من عمل في آن واحد فالقادة هنا لديهم الحماس والحيوية والقدرة على التجديد ومواجهة التحديات والتعامل معها. (xxxv)

والقيادة الديناميكية تعرف أيضاً بأنها نمط السلوكيات القيادية التي تقوم على استخدام القوة أو السلطة التي يمتلكها القائد وفقاً لاحتياجات ومتطلبات الموقف أي أنه النمط القيادي الذي يتغير بشكل سريع وفقاً للبيئة المؤسسية. (xxxvi)

### التعريف الإجرائي للقيادة الديناميكية (Dynamic Leadership)

أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تتصدى للتحديات الحالية والمستقبلية من خلال تحفيز العاملين والتركيز على برامج التحسين المستمر لإحداث التغيير الإيجابي المنشود عن طريق المرونة في الأداء ومواصلة التعلم وتحمل المسؤولية واحترام الآخرين وإتخاذ القرارات الإستباقية والإهتمام بجانبى الوقت والتغيير إستناداً إلى ديناميكية العالم المتغير داخليا وخارجياً وتحقيق التناغم في استثمار الامكانيات البشرية والمادية المتاحة وبالتالي فهي عملية تكاملية وتكيفية متعددة الأبعاد.

### الأداء المؤسسي: Institutional Performance

- يعرف الأداء المؤسسي بأنه: نظام إجراء مقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية، والتحقق من الانحرافات عن الخطط والأهداف، ومعالجة تلك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية أو الاستمرار في الأنشطة، وتحسين تأديتها في حالة عدم وجود انحرافات. (xxxvii)

- ويعرف أيضاً بأنه: القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال. (xxxviii)

- هو منظومة أداء الأفراد العاملين لوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية، بالإضافة إلى إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة. (xxxix)
- كما يعرف بأنه المحصلة النهائية للجهود أو النشاطات التي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها على المستوى الفردي وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى المنظمة ككل. (xl)

**وتعرف الباحثة الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه:** كافة الجهود والنشاطات التي يقوم بها الأفراد في إطار من العمل الجماعي داخل المدرسة الثانوية على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم، ومن ثم يتحقق الأداء المؤسسي من خلال الموارد البشرية، والموارد المادية والتقنية المتاحة للمدرسة.

**الدراسات السابقة:**

### أولاً: الدراسات العربية :

الدراسات التي تناولت القيادة الديناميكية والأداء المؤسسي:

- 1- داسة ( ممارسة معلمي التعليم العام لمهارات القيادة الديناميكية في إدارة الصف واحتياجات التطوير ، 2018 ) : (xli)

هدف الدراسة التعرف على درجة ممارسة المعلمين لأسلوب القيادة الديناميكية في إدارة الصف من وجهة نظر أفراد الدراسة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي العيني لتحقيق أهداف الدراسة وتكونت العينة من 44 قائداً تربوياً و38 من حملة البكالوريوس و7 من حملة الدراسات العليا طبق عليهم إدارة الدراسة ، الاستبانة مكونة من 34 بنداً لقياس درجة ممارسة المعلمين أسلوب القيادة الديناميكية و 25 بنداً يمثل حاجات التطوير الإداري للمعلم وتوصلت الدراسة الى أن هناك إنخفاض في برامج اعداد المعلم تتعلق بمهارات التطوير ووجود ضعف في محتوى التطوير الإداري للمعلم ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك إنخفاض في برامج اعداد المعلم تتعلق بمهارات التطوير بحدود ضعف في

محتوي التدريب العملي واقترحت الدراسة وضع برامج تدريبية تنطلق من حاجات التطوير الإداري للقيادة الصفية من خلال البناء وتحليل الوظيفة وتحليل المهام وأوصت الدراسة بالتنسيق بين برامج التطوير بهدف تطوير مهارات القيادة الديناميكية وزيادة فرص تدريبهم عليها وتطوير برامج الإعداد التربوي لتناسب الإتجاهات القيادية الحديثة .

## 2- دراسة (استراتيجية القيادة الديناميكية الداعمة للابتكار الاجتماعي كمدخل لتطوير القيادات الادارية نموذج مقترح للمنظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، ٢٠١٤): (xlii)

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم استراتيجية القيادة الديناميكية وابعادها في تطوير القيادات الادارية بالمنظمات التعليمية ومن تم التوصل لتقديم تصور مقترح لاستراتيجية بناء القيادة الديناميكية في تطوير القيادات الادارية بالمملكة العربية السعودية ، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الى نتائج من ابرزها ، تطوير قدرات بناء رؤية مشتركة للقيادة الادارية مع الملمين بالمؤسسة الحكومية ، يؤدي الى تقليل الفجوة بين صنع القرار وتنفيذه وبناء ثقافة تنظيمية داعمة وتحقيق المشاركة وتمكين العاملين تعزز من الثقة والانفتاح داخل التنظيم مع مؤسسات المجتمع، كما تمكن القيادات الادارية في مؤسسات التعليم من التعامل مع الافكار الابتكارية بطريقة مهنية واكثر احترافية وتسهم في وضعها موضع التنفيذ، كما تساعد في بناء فرق عمل تنظيمية وقيادتها تتسم بسمات تزيد من تطوير الاداء.

## 3- دراسة ولاء عبدالحמיד سعيد(2019) بعنوان: القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة في مصر: (xliii)

هدف الدراسة إلى التعرف على الاطار النظري الذي يحكم تجويد الأداء المؤسسي مثل ماهية الأداء المؤسسي ومقومات الاداء المؤسسي، والتعرف على الاطار النظري الذي يحكم مدخل القيادة المستدامة ومفهومها ومبادئها ودور مدخل القيادة المستدامة في

تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، وطرح مجموعة من المقترحات التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر من خلال مدخل القيادة المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن تجويد الأداء المؤسسي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وأن القيادة المستدامة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية وتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة وذلك عن طريق توعية العاملين بالمدرسة بواجباتهم والعمل على تحقيق أهداف المدرسة.

4- دراسة محمد اسماعيل مخلف(2019) بعنوان: تطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الأداء المتوازن:

(xliv)

هدفت الدراسة إلى التوصل لمجموعة من المقترحات الإجرائية لتطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الأداء المتوازن، واعتمدت علي المنهج الوصفي في إلقاء الضوء علي مدخل الأداء المتوازن وإدارة الاداء المؤسسي للمدارس الثانوية العامة بمصر، وكذلك التعرف علي الوضع الراهن لإدارة الإداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، وتوصلت إلي مجموعة من النتائج من أهمها: ضعف عملية الاتصال والتوجيه بين العاملين داخل المدرسة، قلة البرامج التدريبية للمدراء، وغياب الأساليب الادارية الحديثة في التخطيط وإدارة الإداء، وقدم البحث الحالي مجموعة من المقترحات من أهمها: الاهتمام بمدخل الاداء المتوازن كأحد المدخل الإدارية الحديثة، ضرورة مشاركة العاملين في القرار الإداري بالمدارس التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين ،خلق روح المنافسة بين جميع العاملين بالمدرسة.

5- دراسة هاني مصطفى حسن وآخرون(2019) بعنوان: تطوير الأداء المؤسسي

في المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية "دراسة

ميدانية":(xlv)



هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة من خلال العلاقات الإنسانية التي تنتهجها المدرسة الثانوية العامة، حيث تناولت بعض الاتجاهات والاستراتيجيات الحالية في تطوير الأداء في مدارس الثانوي العام وكيفية تحقيقه وتحديد أولويات التطوير في الأداء المؤسسي وأهم معوقات تطبيقه، وتقدم الدراسة الحالية تصوراً مقترحاً يسهم في إثراء البحوث التربوية للمدارس الثانوي العام لتفعيل دور مدخل العلاقات الإنسانية قد يستفاد منه في بناء استراتيجيات إدارية جديدة تقوم على أساس إنسانية معلم الوقت الحالي ، واستخدم الباحث الاستبانة للوقوف على دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدارس الثانوية، وتم تطبيق اداة الدراسة على (٤٠٠) مديراً ومعلماً بمدارس الثانوي العام، وقد أظهرت النتائج أن واقع ممارسة العلاقات الإنسانية التي تنتهجها المدرسة الثانوية العامة في تطوير الأداء يحتاج إلى إعادة نظر من حيث مدى استعداد المدرسة الثانوية العامة في استخدام العلاقات الإنسانية لتطوير الاداء المؤسسي وقد قدم البحث مجموعة من التوصيات المقترحة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة (إعادة النظر في السلوكيات الديناميكية للقيادة وتقديم اطار

مفاهيمي وأجندة عمل للبحوث المستقبلية ، ٢٠١٩): (xlv)

هدفت الدراسة الي تقديم اطار نظري جديد للقائد الديناميكي ومراجعة الترات بهدف مساعدة الابحات المستقبلية في اعادة النظر في السلوكيات الديناميكية للقيادة ووضع اطار مفاهيمي الدراسة السلوك الدينامي للقائد اكثر من ذي قبل، والذي كان ينظر اليه علي انه ثابت مثل خصائص الشخصية او المعايير التنظيمية ؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في استعراض الادبيات ، وتوصلت الدراسة الي تقديم اساس ثابت لدعم البحوث النظرية والتطبيقية في دراسة السلوك الدينامي للقائد وفق عدة مكونات هي التحول والنمو والتحلل، والمد والانحسار والقاء الضوء علي الفرص والتحديات في البحث في هذا

المجال، واقتُرحت الدراسة توجيه البحوث نحو وجهة النظر في القيادة من خلال التحول من الاستاتيكية الساكنة الديناميكية، وتوسيع النطاق النظري للعوامل التي تؤثر على سلوكيات القائد وتتبع منه.

## 2- دراسة بعنوان " تعاقب القيادة الديناميكية: تعزيز تخطيط تعاقب القيادة في المناطق الحضرية(2018): (xlvii)

هدفت إلى التعرف على تطبيق تعاقب القيادة الديناميكية لتحليل تسلم القيادة في المدارس في المنطقة الحضرية في الغرب الأوسط في أمريكا، وكيف تؤثر سياسات واستراتيجيات وممارسات قيادة المنطقة على تنفيذ عمليات تعاقب القيادة على مستوى المدرسة، واشتملت عينة الدراسة على (37) من الإداريين على مستوى المنطقة ومديري المباني ومديري المدارس والمساعدين في المنطقة التعليمية في نورثويست سيتي (NCSD) من مدرسة جورج واشنطن الثانوية في الغرب الأوسط، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، كما استعانَت بالمقابلات كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن تخطيط التعاقب في المنظمات المدرسية مهمة شاقة، و تم تشجيع المديرين على الابتكار والاستفادة من الفرص المتاحة وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة، كما تتمثل عناصر القيادة في الاهتمام بطبيعة وخصائص فريق العمل وكيفية الاتصال بين القادة لتحقيق الأهداف المرجوة.

## 3- دراسة اطار مفاهيمي شامل للقيادة الديناميكية من خلال خريطة مفاهيمية للتفاعل المتكامل بين جوانب القيادة الاربع ، ٢٠١٥ (xlviii)

هدفت الدراسة الي وضع اطار عمل شامل للقيادة الديناميكية من خلال التوصل الي خريطة مفاهيمية للتفاعل المتكامل بين جوانب القيادة الاربع وهم القائد والاتباع والنتائج وسياق العمل وتحقيق فهم افضل لدور القادة في المنظمات ، ولتحقيق الهدف : استخدمت الدراسة المنهج المختلط من خلال التحليل النقدي والاساليب النوعية والكمية واعتمدت

الدراسة على تطبيق استبانة مكونة من ٣٥ فقرة تشمل الجوانب الاربع للقيادة على عينة مكونة من (٧٥) فرد من خريجي الجامعة الذكور بكليات ادارة الاعمال (بالفلبين) بلغت اعمارهم بين 21: 40 لديهم خبرة في مجال القيادة، وتوصلت الدراسة الي ان التقييم والتفاعل الدينامي المستمر للجوانب الاربع هام للدور القيادي في التحول من النظرة الدقيقة الضيقة الي عالم دينامي أوسع في جميع المجالات القيادية ، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات تحليلية لاطار المقترح للقيادة وتوسيع نطاق اجراء البحوث في مجال القيادة في آسيا.

#### 4- دراسة : نحو نظرية إيجابية وديناميكية لتطوير القيادة ، (2012): (xlix)

هدفت الدراسة توسيع النطاق النظري للبحوث في القيادة والتوصل لنظرية ايجابية وديناميكية التطوير القيادة والتعرف على نقاط القوة لتطوير القيادة ، والتأكيد على ضرورة توفير دورات التطوير القادة ، ودور العلاقات عالية الجودة في ذلك ، كما توفر هذه الرؤي النظرية ، الأساس النظرية جديدة حول تنمية القدرات القيادية غير العادية في المنظمات وأوضحت الدراسة ضرورة تحفيز البحث المستقبلي حول العمليات الايجابية والديناميكية التي تنطوي عليها تطوير القيادة.

#### 5- دراسة (Hardie, Rosalind, 2011) بعنوان: تأثير إدارة الموارد البشرية

##### الاستراتيجية على الأداء المؤسسي<sup>(1)</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير الأداء المؤسسي، وأشارت الدراسة إلى أن الأداء المؤسسي يضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على المنافسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تمكن المنظمة من التخطيط والتوظيف والاختيار والتدريب والتنمية المهنية للعاملين ، وتحقق الأداء المطلوب والحصول على مزايا تنافسية ، وأشارت الدراسة إلى أن حوالي ٨٧% من العينة كانوا ملمين بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، وأن ٧٠% من

المنظمات تستطيع تطوير الأداء المؤسسي من خلال إدارتها الاستراتيجية، وأن ٧،١٦% فقط من العينة أحدثت تغييرات طفيفة في أدائها في حين أن هناك أثر لنسبة ٣،١٣% على المنظمة.

6- دراسة ((Jack Mccann & Matthew Sweet، 2014 بعنوان: تأثيرات

المساءلة المستندة إلى الأداء على الأداء المؤسسي في الولايات المتحدة: (ii)

هدفت الدراسة إلى قياس الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات تعليمية وبحوث تمثيلية، معدلات التخرج ومستويات تمويل البحوث الفيدرالية، وتحليل التغيرات في الأداء المؤسسي بعد اعتماد معايير مساءلة جديدة، واستخدمت الدراسة النمذجة الخطية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن الدول التي اعتمدت على المساءلة على أساس الأداء لم تشهد زيادة ملحوظة في الأداء المؤسسي.

التعليق العام علي الدراسات السابقة:

قد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي :

1- نضج الفكرة وتزويد الباحثة بالخبرة البحثية في بناء الإطار النظري لهذه الدراسة.

2- اختيار منهج الدراسة المناسب وهو المنهج الوصفي.

3- تعريف مصطلحات الدراسة.

4- ساعدت على توضيح المشكلة والحصول على قدر أكبر من المعرفة.

5- تكوين إطار مرجعي نظري حول موضوع البحث الذي يشمل متفرعين مهمين هما القيادة الديناميكية والأداء المؤسسي.

**جوانب الاتفاق بين هذا البحث والدراسات السابقة:**

- 1- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في مجال البحث وهي القيادة الديناميكية والأداء المؤسسي.
- 2- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهج البحث وهو المنهج الوصفي .
- 3- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المرحلة التعليمية وهي المدرسة الثانوية.

**جوانب الاختلاف بين هذا البحث والدراسات السابقة:**

- 1- الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها .
- 2- مكان الدراسة وهو محافظة الشرقية .
- 3- موضوع الدراسة حيث تهتم الدراسة الحالية لتجويد الأداء المؤسسي في ضوء مدخل القيادة الديناميكية.

## الإطار النظري

### المحور الأول: الإطار الفكري للقيادة الديناميكية:

#### 1- القيادة الديناميكية: (Dynamic Leadership)

**القيادة لغة:** مصدر من الفعل يقود قودا ، ويقيادة وإسم الفاعل قائد ويجمع قادة<sup>(iii)</sup> قاد أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقيادة في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد.<sup>(iii)</sup>

**القيادة اصطلاحا:** هي القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم؛ لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة<sup>(liv)</sup>، وهي مجموعة التصرفات والسلوكيات التي تتوافر في شخص ما يقصد من وراءها حث الموظفين على التعاون في العمل ومن هنا تصبح وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(iv)</sup>

**الديناميكية لغة:** مصدر صناعي من كلمة ديناميكة ، اسم مفرد منسوب إلى ديناميكا، والحركة ، علم يبحث في الحركة بمعناها العام ونشاط وحيوية.<sup>(ivi)</sup>

**الديناميكية اصطلاحا:** وصف الحركة بالنشاط سواء الحركة المحسوسة باليد أو ما يدرك بالعقل ويأخذ طابع المرونة<sup>(Ivii)</sup>

وفي اللغة الإنجليزية **"DYNAMIC"** " : نشاط يتميز بالتغيير المستمر والدينامي ، المنتج والفعال والنشط ويقصد بـ **DYNAMIC** كصفة إلى نشاط يتسم بالحيوية والطاقة والتقدم وكإسم يشير إلى الطريقة التي يتصرف بها شخص أو أكثر معاً في ظروف معينة ، والشيء الذي يسبب التغيير والنمو لشيء آخر.<sup>(Iviii)</sup>

**كما تعرف القيادة الديناميكية بأنها:** منظومة متكاملة حيوية تعليمية وتخطيطية وتقويمية تتسم بالتفاعل والنشاط والقدرة على التكيف مع المتغيرات وبالتالي عملية

اجتماعية استراتيجية مع القدرة على تكوين الرؤية طويلة الأمد ولذلك تعرف الشخصية الديناميكية بأنها الشخصية التي تترك أثراً في نفوس الآخرين فهي شخصية متحركة ، فعالة سريعة التجاوب وإقناع الآخرين محققة للأهداف وتقوم بأكثر من عمل في آن واحد فالقادة هنا لديهم الحماس والحيوية والقدرة على التجديد ومواجهة التحديات والتعامل معها. (lix)

**والقيادة الديناميكية تعرف أيضا بأنها:** نمط السلوكيات القيادية التي تقوم على استخدام القوة أو السلطة التي يمتلكها القائد وفقاً لاحتياجات ومتطلبات الموقف أي أنه النمط القيادي الذي يتغير بشكل سريع وفقاً للبيئة المؤسسية. (lx)

### التعريف الإجرائي للقيادة الديناميكية (Dynamic Leadership)

أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تتصدى للتحديات الحالية والمستقبلية من خلال تحفيز العاملين والتركيز على برامج التحسين المستمر لإحداث التغيير الإيجابي المنشود عن طريق المرونة في الأداء ومواصلة التعلم وتحمل المسؤولية واحترام الآخرين وإتخاذ القرارات الإستباقية والإهتمام بجانبى الوقت والتغيير إستناداً إلى ديناميكية العالم المتغير داخليا وخارجياً وتحقيق التناغم في استثمار الامكانات البشرية والمادية المتاحة وبالتالي فهي عملية تكاملية وتكيفية متعددة الأبعاد.

### 2- أهداف القيادة الديناميكية

إن تطوير مهارات القيادات التربوية بما فيهم المعلمين يعد نوع من الاستثمار، كونه يعني أخذ الوقت لبناء علاقات تسهم في التعرف على احتياجاتهم وامكاناتهم ومهاراتهم، وكيفية انشاء وابتكار قيادات ملموسة تشارك في المبادرات التعليمية، فالاستثمار في الاخرين يعني تحديد الاهداف مع الافراد لمساعدتهم على تحقيقها. (lxi)

تعتبر القدرات الديناميكية عاملاً هاماً للمؤسسات التعليمية في تحقيق التكيف مع المتغيرات المحيطة، كما يُعد ضعفها عائقاً في سبيل ذلك، ومن ثم إعاقة تحقيق أهدافها التعليمية بالمجتمع. (Ixii)

### 3- أهمية القيادة الديناميكية.

- تساعد على التكيف مع ظروف عدم التأكد التي يتميز بها الوضع الراهن، كما تمكنها من تحديث مواردها، وتجديدها، وتوسيعها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية تتصف بالاستمرارية؛ عن طريق عدد من الأبعاد التي أكدت عليها الدراسات الحديثة. (Ixiii)

- تعزز القيادة الديناميكية من قوة المؤسسة عن طريق الاستفادة من مواردها الداخلية والخارجية وبالتالي تمكينها من تنسيق الأنشطة بين المنظمات والاستجابة بسرعة وبطريقة مرنة لاستراتيجيات المنافسين على المستوى المحلي والعالمية.

- تساعد القدرات الديناميكية على تحسين أداء المؤسسات؛ عن طريق تأثيرها على تفعيل الرقابة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، كما تؤدي إلى امتلاك موارد جديدة، والاستثمار لهذه الموارد بطرق أفضل، وتساعد القدرات الديناميكية على التجديد الاستراتيجي، كما تؤدي إلى استمرارية المؤسسات؛ وذلك عن طريق إرضائها للمستفيدين، وتطوير خدماتها بصورة مستمرة وأن الركيزة الأساسية لاستمرارية المؤسسات ونجاحها هو قدرتها على بناء مجموعة القدرات التي تمكنها من الثبات في مواجهة المنافسة، وكلما كانت قدرات المؤسسة أقوى في استثمارها ومواردها كلما أمكنها تطوير استراتيجية متميزة. (Ixiv)

- تمكن المؤسسة من القيادة لمواردها، وتسمح لها - خاصة إدارتها العليا- بإعادة ترتيب ممتلكاتها وجداراتها؛ للاستجابة للمتطلبات الجديدة، كما أن تطوير



المؤسسات وقدراتها الديناميكية تعزز تنافسية مستدامه لها، وخاصة في البيئات المتغيرة. (Ixxv)

#### رابعاً: خصائص القدرات الديناميكية:

ان الموارد والقدرات التنظيمية الموجودة لدي المؤسسة يمكن ان تضعف من القدرة التنافسية لها ما لم يتم تحديثها او تعديلها او حتى التخلص منها واستبدالها بموارد وقدرات جديدة استجابة لتغيرات السوق المستمرة والتحولات في استراتيجية المؤسسة وهي العمليات التي تلقب بتنمية القدرات الديناميكية (Ixxvi) ، وتمثل تلك الخصائص فيما يلي:

- 1) انها تعبر عن عمليات داخلية أو قدرات او اساليب مكتسبة لا يمكن شراؤها.
- 2) انها تعبر عن انماط واساليب تنظيمية ثابتة ومستقرة ومتكررة، وليست ردود فعل عفوية يقوم بها المديرين عندما يواجهون ظروف استثنائية او ازمان طارئة.
- 3) انها تهتم بمسألة التغيير الاستراتيجي، وعلى نحو أكثر تحديدا بالتغيير المتعمد لقاعدة موارد المؤسسة اللازم لتهيئة المناخ المناسب للتغيير الاستراتيجي.
- 4) تتلخص في ان هذه القدرات ضعيفة التوثيق يصعب تقليدها او نقلها من مؤسسة لأخرى، وهو الامر الضروري لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والتي لم يعد تحقيقها يعتمد علي موارد يصعب تقليدها، ولكن على قدرات ديناميكية يصعب تقليدها.

وتطرقت أحد الدراسات إلى استكشاف العلاقة بين القدرات الديناميكية والمعرفة والتعلم واداء الشركة، واشتمل مجتمع البحث على مديري فروع إحدى سلاسل مطاعم الوجبات السريعة الرائدة في تايبوان، واطهرت النتائج ان عملية التعلم التنظيمي تتوسط

العلاقة بين المعرفة وتنمية القدرة الديناميكية وان توجد علاقة ايجابية بين القدرة الديناميكية واداء المنظمة. (lxvii)

### خامساً: انماط القيادة الديناميكية

ان الادارة الديناميكية (lxviii) إدارة دائمة التحرك والتغيير نحو الأفضل لا تتمسك بالجامد من الأمور وتتعثّر في طريق التجديد الذي لا يتعارض وثوابتها الراسخة، بل تتعامل مع الجديد على أنه قابل للتطبيق تتعامل معه بمرونة وحركة، ولديها القدرة على استيعاب كل جديد، فهي:

- إدارة معلوماتية: تتعامل مع المعلومات بصورة متكاملة، مواكبة لكل جديد من المعلومات، تسعى لرفع الكفاءة العملية؛ باطلاعها على كل جديد من المعلومات، وتتيح الاطلاع على أحدث التطورات في مجال عملها سواء داخلياً أو خارجياً
- إدارة العلاقات الإنسانية: على القائد أن يعرف كيف يتعامل بأسلوب يحيط به الألفة والمحبة والعلاقات التي لا تغطي على المصلحة وتتخطاها، بل يسعى لإيجاد بيئة متعاونة بشفافية دون تأثير أو ضغط أو إكراه، على اعتبار أن الموارد البشرية أهم ما في المؤسسة وتقدير المشاعر يسهم في حب العمل الذي هو بمثابة مفتاح الأداء والفعالية.
- إدارة التغيير: تتطلب من القائد أن يكون لديه حس لمسألة التغيير فيبادر إلى إيجاده ويسعى لتوفير بيئة قبوله في المؤسسة وتقليل فرص رفضه والنفور منه ومعاداته، وعليه أن يسعى للتغيير لا ينتظر قدومه.
- إدارة المشاركة وفرق العمل: وهي الإدارة التي تسعى إلى تفويض الصلاحيات وتكوين فرق العمل وإدارتها بما يعود على المؤسسة بالنفع والفائدة

وتسهم في التعامل الصحي بين العاملين في المؤسسة بحيث يعمل الجميع كالفريق الواحد إذا فاز حقق الفوز للجميع؛ تحقيقاً لمبدأ تنجو جميعاً أو نغرق جميعاً» الذي يعبر عنه بالعمل التعاوني المشترك، الذي يسهم فيه كل فرد بدوره، ويتحمل الجميع المسؤولية تجاه جوانب القصور فيه.

### سادساً: متطلبات نجاح منظومة القيادة الديناميكية

تعد القدرات الديناميكية وسيلة رئيسة تمكن المؤسسات بشكل عام من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها العملية والتشغيلية لتحقيق أهدافها، وتمثل القدرات الديناميكية مجموعة القابليات والمهارات والنشاطات التي تمكن المنظمة من مواجهة التغير في البيئة الخارجية، وتجمع الأدبيات على أن الفرق بين القدرات الديناميكية والقدرات العادية أو التشغيلية يتلخص في اهتمام القدرات الديناميكية بالتغيير. (Ixi)

إن من أهم متطلبات نجاح منظومة القيادة الديناميكية، هي أن تكون مستمرة وتهتم بالإنسان وتطوره وتطويرة، والإسهام في تحقيق أهدافه، والتعرف على مشكلاته والإسهام في حلها، وأن تتفهم وتتفهم بالتغيير الإيجابي، وأن يظل القائد مستعداً لتقبل أفكار الآخرين والتمييز بين التغيير من أجل التغيير والتغيير من أجل الصالح العام، ويوطد علاقته بمن معه توطيداً يجعله محبوب منهم (Ixx)

أن التعرف على صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية يساعد على معرفة متطلبات نجاح منظومة القيادة الديناميكية والتي ناقشتها دراسة (أماني النجار، 2023) (Ixxi) حيث طبقت الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع قيادات جامعة أم القرى وبلغت العينة 207 قائد، وتوصلت الدراسة لصعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بدرجة متوسطة، مع وجود فروق في الاستجابات تعزي لاختلاف الجنس؛ لصالح الإناث، وأخري تعزي لاختلاف المستوي الوظيفي أو عدد سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بأهمية تطوير قدرة المؤسسة على استشعار الفرص المتاحة في بيئتها المحيطة والاستفادة منها في تعزيز

قدرتها التنافسية، وتعزيز قدرة الجامعة على التعلم من المعرفة الخارجية، واستثمارها، وربطها بالمعرفة الداخلية، وتطوير منظومة التسويق بالمؤسسة وفق عدد من الاجراءات.

## المحور الثاني: الإطار الفكري للأداء المؤسسي:

### 1. مفهوم الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه: عملية مقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية، والتحقق من الانحرافات عن الخطط والأهداف، ومعالجة تلك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية أو الاستمرار في الأنشطة، وتحسين تأديتها في حالة عدم وجود انحرافات (Ixxii)

ويعرف أيضًا بأنه: القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال. (Ixxiii)

ويعرف لانة: منظومة أداء الأفراد العاملين لوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية، بالإضافة إلى إنتاجية الفرد (Ixxiv).

كما يعرف بأنه كل للجهود او العمليات التي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها على المستوى الفردي وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى المنظمة ككل (Ixxv)

وتعرف الباحثة الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: كافة لسلوكيات والنشاطات التي يقوم بها الأفراد في إطار من العمل الجماعي داخل المدرسة الثانوية على اختلاف مستوياتهم، ومن ثم يتحقق الأداء المؤسسي من خلال الموارد البشرية، والموارد المادية والتقنية المتاحة للمدرسة.

### 2. فلسفة الأداء المؤسسي:

هو في حقيقة الأمر، قياس ما تم إنجازه من بين ما تم التخطيط له من حيث الكم والكيف، واكتشاف مواطن القوة والضعف، وله فلسفة، والتي تتمثل فيما يلي (Ixxvi).

- يعتبر كل مستوى من مستويات الأداء جزء من أداء كلى أكبر .
- إن الأداء الذين يقوم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك التفاعل مع بقية أجزاء الكل يبعد المؤسسة عن التقدم والتطور ويقودها لسلسلة من الاضطرابات يكون نتيجتها الضعف في الأداء .
- في حالة حدوث تفوق ما نتيجة للنظرة والقياس الجزئي لبعض الأجزاء فهو تفوق مؤقت يؤدي إلى الاختلافات والتدهور للمؤسسة على المدى البعيد.
- في حالة ادراك طبيعة النظرة الكلية للأداء المؤسسي هذا يعني تكامل الأفكار والسياسات والنظم وتجنب القصور الجزئي.
- إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف بل تعني إدراك وجهة الاختلاف مع الأجزاء وصولاً إلى التجانس الإداري.

### 3. أهداف الأداء المؤسسي:

في الوقت الحاضر، توجهت هذه المؤسسات إلى التركيز في التعامل مع الأعمال داخل المؤسسة من منظور مؤسسي متكامل، وليس من منظور الأداء الفردي، لذا فإن جميع الأعمال التي تتم داخل المؤسسة يراعى فيها دور الفرد، ودور الإدارة، ودور بيئة الداخلية وتأثيرات البيئة الخارجية، بهدف التكامل.

ويسعى الأداء المؤسسي لتحقيق الاهداف التي تتمثل فيما يلي:(lxxvii).

- الأداء المؤسسي من الموضوعات المهمة التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- يشمل الأداء مجموعة من الجوانب التي تتم في المدرسة من نشاطات وعمليات إدارية وغيرها في المدارس من مدراء ومعلمين وإداريين.

- يهدف الأداء المؤسسي إلى تطوير الأداء المدرسي إلى تحقيق تحسين مخرجات النظام التعليمي.
- تنمية البيئة المدرسية كمؤسسة قائمة بأدوارها في المجتمع.
- ترسيخ ثقافة التقويم الذاتي لدى العاملين.
- تفعيل أدوار المعلمين الأوائل كمشرفين مقيمين بالمدارس.
- زيادة تنمية مهارات العمل بروح الفريق والعمل التعاوني لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- فحص مستويات الأداء الحالية للمدرسة من أجل تطويرها بكفاءة وفعالية.
- توعية المدرسة من الاستفادة من إمكانياتها البشرية والمادية بصورة أفضل.
- ترسيخ جهود جميع العاملين في المؤسسة لعميات التطوير في إطار العمل الجماعي.
- رفع وعي جميع العاملين بالواجبات والمسئوليات المنوطة بهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.
- البحث عن أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق التفوق والتميز.
- فحص منظومة أداء العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف، وانعكاساتها السلبية والإيجابية.

#### 4. خصائص الأداء المؤسسي:

إن الأداء المؤسسي يحتوي علي مجموعة من الخصائص والتي تتمثل فيما يلي

:(Ixxviii)

- مساندة الأداء الجماعي التعاوني والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- عدم اتخاذ القرارات بصورة فردية داخل المؤسسة .
- رسم السياسات والنظم والقوانين المحافظة على الاستقرار المالي والإداري للمؤسسة التعليمية.
- التركيز على الخبرات التراكمية والتجارب السابقة لإثراء المؤسسة، والمحافظة على ثبات العمل.
- السعي نحو تحقيق الأهداف بطريقة تشاركية من خلال استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة.
- يسعي العمل المؤسسي إلي تخليق قيادات بديلة وبتيح المجال للمتميزين للترقية.
- التركيز على العنصر البشري ، وتنميته وتأهيله، واستقطاب أفضل الكفاءات.
- العمل علي تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة باعتبارها للجميع.
- المزيد من العمل للحفاظ عليها والعمل على تطويرها.

#### 5. مقومات تجويد الأداء المؤسسي.

- هناك بعض المقومات الخاصة بتطوير وتجويد الأداء المؤسسي وهي كالآتي: (lxxix)
- السعي لتحقيق الجودة في كل أنحاء المؤسسة،.
  - مساعدة مديروي المدارس بصفة مستمرة على ممارسة القيادة.
  - السعي لأن تكون المؤسسة التعليمية رائدة في مجالها الأساسي.

- استخدام آليات تحليل المعلومات واستنباط حقائق المواقف التي تواجه المؤسسة التعليمية.
- زيادة دائرة الاتصالات التنظيمية للمؤسسة التعليمية.
- عدم استخدام سياسة الترميم التنظيمي وإصلاح الوحدات المتعثرة أو إغلاقها.
- استغلال الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها افضل استثمار.
- التحول بكل قوة في تعميق وتجويد جانب الخدمات والاتجاه إلى التعامل بمنطق العولمة.

#### 6. العلاقة بين القيادة الديناميكية والأداء المؤسسي بالمؤسسات التعليمية:

تُعد القيادة الديناميكية من أهم عناصر النجاح في كافة المؤسسات على اختلاف مستوياتها، والتي من شأنها أن توجه الموارد المادية والمالية والتقنية المتاحة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال تفعيل المهارات القيادية التي تمكنها من تحفيز ومشاركة العنصر البشري ليسهم في تطوير أداء المؤسسات ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها بما يجعلها قادرة على التكيف مع مفردات المنافسة، بما يؤدي إلى تجويد الأداء المؤسسي . ومن هذا المنطلق تعتبر القيادة الديناميكية عبارة عن التطور الغير موجه عبر الزمن، وكذلك تتعلق باحتمالية الانسيابية الغير خطية او الغير محددة، ولذلك أصبح من الضروري الحاجة الي التهجين في تشكيل القيادة لمسايرة الاتجاه نحو التحولات الحالية في ادارة المنظمات سواء التجارية او الاجتماعية. (lxxx)

ويتمثل الإطار المتكامل لتطوير القدرات الديناميكية للقيادات في المؤسسات التعليمية في تعديل استراتيجياتها وتشكيل ممارساتها وتحديث معارفها وكفاءاتها المهنية الحالية والتعاون التنظيمي، والأهم من ذلك تحفيز المعلمين علي المشاركة في عملية التغيير، من



خلال التعلم المهني والتعاون الخارجي والداخلي والتواصل الهادف والعمل الجماعي والقرارات الاستراتيجية لبيئة مدرسية داعمة، وبالتالي تطوير قدراتها الديناميكية من أجل التفاعل مع البيئة التعليمية المتغيرة. (lxxxi)

أضف لما سبق معرفة العوامل التي تجلب الأنشطة التطوعية بين الموظفين كواجبات إضافية ، وتحديد عمليات وممارسات التحسين للأساليب التنظيمية التي تساعد في اجراء عمليات سلسلة لأداء المنظمة للتغلب علي مختلف الصراعات التنظيمية ولكي يقوم المدرء والمنظمات بالحصول علي الحلول والأسس النظرية لمعالجة مثل هذه التناقضات والتوصل الي مقترحات لتعزيز ممارسة هذه السلوكيات. (lxxxii)

فجويد الأداء المؤسسي يعد انعكاساً لقيادة فعالة تطبق مداخل إدارية حديثة، ويشمل الأداء المدرسي جميع الممارسات والسلوكيات المرتبطة بتحقيق الأهداف والمخرجات التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وتشتمل عناصر الأداء المدرسي على المدخلات من الأهداف والإمكانات البشرية والمادية المتمثلة في الأداء الإداري والتقني، والمخرجات والتي تتمثل في المنتج النهائي وهم طلاب المدرسة. (lxxxiii)

كما تعد القيادة الديناميكية احد الاتجاهات القيادية المعاصرة نظرا لما تحمله من اهمية كبيرة للمنظمات الادارية، تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في احداث التغيير والتطوير والقيادة الديناميكية لا تتحقق الا في ظل قيادة واعية تحدد، الكفاءات الذاتية لبلوغ حالة التوافق والانسجام في البيئات المتغيرة (lxxxiv)؛ تعتمد بدورها علي التركيز علي التغيير الإيجابي والتحسين المستمر والاهتمام بالوقت كأمر جوهري والأكثر أهمية للقائد و للأفراد والمؤسسة ، وبالتالي فهي عملية وليست موقفا.

والقائد الديناميكي يفتح الأبواب المغلقة ولا يخلق مجرد أتباع ، ويتوق للمعرفة والتجربة وينمو ويتطور ويتعلم يوميا ، ويتخذ القرارات وان كانت البيانات غير مكتملة ؛

فلا يعتمد علي سماته ولكن قدرته علي التعامل مع الموقف والجماعة ؛ بالتالي تجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف.(Ixxxv)

إن القيادة الديناميكية تعد مدخلاً يقوم على تكامل الجهود بين كافة العاملين على مختلف المستويات داخل المؤسسة التعليمية، وهو ما يجعلها قادرة علي إيجاد فروقاً إيجابية في أداء المؤسسة التعليمية، كما توجد علاقة إيجابية بين القيادة الديناميكية والتغيير الإيجابي داخل المؤسسة، فالقيادة الديناميكية كمدخل تسهم في تطوير وتجويد أداء المؤسسة ومخرجاتها، وأن نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها المنشودة يتوقف على القيادة التي تعتبر من أهم عناصرها بل تعتبر الركيزة الأساسية في العملية الإدارية داخل المؤسسات التعليمية.

**المحور الثالث: جهود الدولة في دعم ممارسات القيادة الديناميكية لتجويد الاداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام**

قامت وزارة التربية والتعليم بالعديد من الجهود لتحسين وضع المدارس الثانوية العامة وهذه

بعض المشروعات لتطوير المدارس المصرية:

قد اعتمدت وزارة التربية والتعليم على مجموعة من المشروعات التجريبية الداعمة لفكر الإصلاح وتطوير المدرسة المصرية ومن هذه المشروعات ما يلي: (Ixxxvi)

**مشروع برنامج تطوير التعليم ERP:**

يهدف برنامج تطوير التعليم إلى تحسين جودة التعليم عبر تعزيز الجوانب المعرفية والشخصية للطلاب، وتفعيل الشراكات، وتمكين الإدارة المدرسية، لخلق نظام تعليمي يلبي تطلعات المجتمع.

### مشروع تعميم التعلم النشط:

لقد اتخذت الوزارة خطوات لا تقل أهمية عن الإصلاح المتمركز على المدرسة عندما حرصت على تطبيق استراتيجية التعلم النشط والتي تعتبر مدخل لإحداث تحول نحو نسق تربوي جديد يركز على المتعلم، واحتياجاته ولقد بدأ هذا المشروع فى العام الدراسي ٢٠٠٤ في ثلاث محافظات. (lxxxvii)

### مشروع المدرسة الجديدة:

تعد مبادرة مشروع المدرسة الجديدة: أول المبادرات التي تمت منذ المعايير القومية عام ٢٠٠٣، وقد تم تنفيذه في ١٠٠ مدرسة موزعة على ثلاث محافظات تم تمويله من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، ومن نتائج هذا المشروع: بناء الوحدات القياسية للمدرسة الفعالة والمشاركة المجتمعية وإعداد دليل التقييم الذاتى للمدرسة وبناء قدرات مجموعة من المدرسين، وتقييم الموارد التدريبية التي يمكن الاستفادة من بعضها. (lxxxviii)

### مشروع جوائز الامتياز المدرسى:

بدأ مشروع (STEM) تحت إشراف (USAID) في اكتوبر ٢٠٠٠ واستمر لمدة خمس سنوات، ويستهدف المشروع نشر ثقافة المعايير وتطبيقها فى كل المدارس الابتدائية في مصر بغرض تحسين الأداء المدرسى مما ينتج عنه تحسين مستوى الأداء للتلاميذ، وتتجدد الأهداف الإجرائية وأنشطة البرنامج كل عام تبعا لنتائج العام السابقة ولقد ارتكزت أهداف المشروع فيما يلي: (lxxxix)

- تفعيل المشاركة المجتمعية فى جهود الإصلاح وتطوير المدرسة.
- تحسين فرص تعليم التلاميذ والارتقاء بمستويات تعلمهم.
- ترسيخ فكرة العمل الفريقى وثقافة وديمقراطية صنع القرار.

### مشروع المدرسة الفعالة: (xc)

وهو مشروع ممول من الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي، وقد تم تنفيذه في ٤٠٠ مدرسة موزعة على ١٠ محافظات.

مبادرة تطوير ١٠٠ مدرسة:

وينفذ هذا المشروع بواسطة جمعية خدمات مصر الجديدة من خلال مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في بعض مناطق محافظة القاهرة وتعتبر هذه المبادرة مثلاً قوياً للمشاركة المجتمعية.

برنامج جوائز تميز فريق المدرسة:

تم تطبيق مشروع تطوير التعليم في 25% إلى 30% من المدارس الابتدائية بمصر، مع التركيز على تدريب المعلمين والإداريين، وذلك بالتعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، مما أدى إلى تحسينات ثقافية وتعليمية ملحوظة.

الإصلاح المتمركز حول المدرسة:

إصلاح المدرسة يعني تطويرها دون إغفال جذورها التربوية، مع التركيز على الإصلاح المتمركز حول المدرسة كنقطة انطلاق لتحسين الأداء وتعزيز الجودة التعليمية بما يتماشى مع معايير الجودة القومية ويشجع على مشاركة المجتمع في العملية التعليمية. (xci)

ويهدف الإصلاح المتمركز على المدرسة إلى: (xcii)

- دعم السلطة المدرسية وجعل المدرسة أكثر حيوية وفعالية، وتمكينها من امتلاك الآليات التي تساعد على مواجهة المتغيرات المحلية والعالمية.
- تحسين الرقابة الذاتية على العملية التعليمية داخل المدرسة.
- تحسين وزيادة كفاءة وفعالية العملية التعليمية.
- الاهتمام بالتنمية المهنية لجميع العاملين

## المحور الرابع نتائج البحث:

### 1. نتائج تتعلق بالإطار النظري: وتتمثل في النتائج التالية:

- يتميز مدخل القيادة الديناميكية بانه نظام شامل لتطوير وتجويد الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات تبين الأداء الحالي والأداء المتوقع.
- يتميز مدخل القيادة الديناميكية بتوفير معلومات وبيانات بصورة سريعة عن معدلات التطور في الأداء، بمدارس التعليم الثانوي العام..
- مدخل القيادة الديناميكية يساعد على التغلب على نواحي القصور في تطوير وتجويد الأداء من خلال فحص الاستراتيجية والربط بين أنشطتها وتنفيذ الاستراتيجية، بمدارس التعليم الثانوي العام.
- يوفر مدخل القيادة الديناميكية قنوات للاتصال بين جميع المسؤولين، والحفاظ علي ثقافة التعلم المستدام.
- تعمل القيادة الديناميكية على تحويل الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة إلى أهداف محددة ومبادرات للتجويد والتحسين.
- البداية لتطوير وتجويد الأداء تكون من منظور مدخل القيادة الديناميكية وجود استراتيجية للمؤسسة وبشرط أن تتكون واضحة ومحددة.
- هذه الاستراتيجية مصاغة صياغة جيدة، ومبنية علي اساس إيجابي وحقيقي لتجويد مدرستهم بطريقة أحسن.
- يتسم مدخل القيادة الديناميكية بانه يشجع ويطور من التدريس والتعليم المستدام .

- يتميز مدخل القيادة الديناميكية بتعزيز المهنية وتحقيق المرونة المؤسسية لما يسهم في تجويد الأداء المؤسسي .
- يتميز مدخل القيادة الديناميكية بتنمية التفكير المستدام.
- يتميز مدخل القيادة الديناميكية بدعم ثقافة الإجابة والجدارة.
- 2. نتائج تتعلق بالأداء المؤسسي: وتتمثل في النتائج التالية:
- انخفاض مستوى المشاركة في صنع القرارات وإبداء الرأي بمدارس التعليم الثانوي الثانوية العام.
- ضعف روح الإبداع والابتكار في العمليات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام.
- ندرة البرامج التدريبية وغياب الأساليب الإدارية الحديثة في التخطيط وتطوير الأداء داخل المؤسسة التعليمية.
- ضعف ضوح الأدوار التي يقوم بها الشركاء، والفوائد المتوقعة لكل الأطراف.
- وجود اتجاهات سلبية في تعديل الخطط المدرسية وفقا لحاجات المجتمع والمتغيرات المحيطة.
- ندرة التوظيف والتدريب والتنمية المهنية للعاملين لتحقيق الأداء المناسب.
- قلة ممارسة العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المدرسة كأحد المعوقات لتجويد الأداء.

المحور الخامس: الإجراءات المقترحة لتفعيل دور القيادة الديناميكية في تجويد الأداء

المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر:

أولاً: ترسيخ نمط القيادة الديناميكية بالمدارس الثانوية العامة

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:

1. إرساء ثقافة التعلم المستدام بالمدرسة من خلال:

- بناء ثقافة تنظيمية تعزز من إرساء ثقافة التعلم المستدام .
- تطوير خطط واستراتيجيات مرنة تدعم تجويد الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام.
- تدعيم وجود علاقات ايجابية بين كل العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام، والعمل بروح الفريق.

2. تعدد برامج المرونة المؤسسية وبناء بيئة تعليمية جاذبة والتي تشمل:

- تصميم برنامجاً تدريبياً للقيادة الديناميكية لجميع العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام.
- ندوات ومؤتمرات داعمة لإرساء ثقافة القيادة الديناميكية.
- تصميم مواقع علي النت لمدارس التعليم الثانوي العام على والعمل على تحديثه باستمرار.

3. إكساب كافة العاملين لآليات القيادة الديناميكية بمدارس التعليم الثانوي العام وذلك من

خلال:

- تصميم برامج و دورات تدريبية متخصصة في القيادة الديناميكية.

- نشر مطبوعات ومحاضرات في الادارة التربوية من قبل اساتذة متخصصين عن القيادة الديناميكية.

#### 4. استمرارية التحديث لكافة ابعاد التعلم المستدام ويتم ذلك من خلال:

- مناقشة الأفكار في الدورات التدريبية بما ينعكس ايجابيا على الإنجاز المؤسسي، بما يدعم تجويد الأداء المؤسسي.
- تدعيم المرونة المؤسسية من حيث توفر التوعية والدعم والأدوات الأزمة بالمدارس الثانوية العامة.
- تشجيع التحسين المستمر من خلال الدمج الفعال للتقنية في مؤسسات التعليم الثانوي العام .

#### ثانياً: تجويد الأداء المؤسسي:

1. تدعيم ثقافة تجويد المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام، ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:
  - نشر ثقافة تجويد الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام.
  - عقد الندوات بصفة دورية بهدف بتجويد الأداء المؤسسي.
2. تصميم خطط ورؤي علمية واضحة لتدريب كافة العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام بالمدرسة، ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:
  - تدعيم كافة العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام على إجراء بحوث ميدانية تهدف لتجويد الأداء المؤسسي.
  - ضرورة تبني بعض المداخل الإدارية الحديثة ومنها للقيادة الديناميكية كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس التعليم الثانوي العام.



- العمل علي رفع قدرة المدارس الثانوية العامة على مواكبة المتغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات و بهدف تطوير وتجويد الأداء المؤسسي.
- عقد الورش والدورات التدريبية التي تهتم بتجويد الأداء المؤسسي.
- اتباع جدول زمني محدد مبني على معايير واضحة للكشف عن المتميزين والمبدعين.
- استغلال الطاقات على مستوى المجتمع المدرسي والمحلي لتجويد الأداء المؤسسي، بمدارس التعليم الثانوي العام.
- وضع خطط التطوير والتحسين المستمر لكافة مجالات والأنشطة بمدارس التعليم الثانوي العام.
- تدعيم التفكير المستدام واتباع أسلوب علمي منظم يساعد على تجويد الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام.

## مراجع الدراسة:

- i - Christopher M. Barnes, et al., (2019)."Resetting the clock on dynamic leadership behaviors: A conceptual Integration and agenda for future research", the academy of management annuals, p p. 1:71.
- ii - Kazi Johara (2018) : Dynamic Capabilities in Times of Educational change : The view point of school leadership, master's thesis, Institute of Educational Leadership, Department of Education, University of Jyväskylä, Finland, pp. 75
- iii - Maika Liaquat, Khawaja Khalid, (2017)" Organizational Citizenship Behavior: Notion of social exchange theory, Journal of Business and social Review in Emerging Economics, vol.3, No. 2, pp. 209-215
- iv- عبد الله بن أحمد سالم الزهراني (٢٠١٨) ممارسة معلمي التعليم العام لمهارات القيادة الديناميكية في ادارة الصف ، الواقع واحتياجات التطوير " كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مجلة العلوم التربوية ، ع ، ج ٣ ، ص ٢٨٣
- v- المرجع السابق ، ص ٢٨٥
- vi - Jacinto C.Gavino & Edwin J.portugal (2015)" An integrated and dynamic leadership frame work: Aconceptual map of the interaction among the leader,followers.outcomes and context".

Integrative Business and Economics Research, vol. 4, No.4,  
pp.237-251

vii- Christine Corelli, (2016): Demonstrate Dynamic Leadership,  
<http://www.christinespeaks.com/management/>

viii - Chris Stricklin "8 principles of dynamic leadership", The  
Leadership Dynamics : [www.lifehacks.org/8-principles-of-dynamic-leadership](http://www.lifehacks.org/8-principles-of-dynamic-leadership)

ix- أحمد نجم الدين أحمد عيداروس: "إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية، المجلد (26)، العدد (101)، كلية التربية، جامعة بنها، 2015، ص142.

x- منى خليفة قاسم الخباز: "تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (17)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 2016، ص336.

xi- هاني مصطفى حسن أحمد: "تطوير الأداء المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية، العدد (40)، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، 2019، ص202.

xii- سليمان الفارس: "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26)، العدد (02)، 2010، ص ص59-85.

xiii- أحمد العزب: التخطيط وإدارة الأداء المؤسسي: التحديات والمنهجيات، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2010، ص39.

xiv- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: "الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر" 2014-2030، التعليم المشروع القومي لمصر، ص ص65-66.

xv - صفاء حسن سرحان احمد (٢٠١٧) : القيادة التفاعلية ودورها في تحقيق الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي بمصر في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة ، رسالة دكتوراه، كلية التربية ، جامعة الزقازيق

xvi - محمود أحمد بدوي حسين (٢٠١٦) : تطوير الاداء المدرسي للتعليم العام في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، مرجع سابق، ص ١٨١ : ١٨٣

xvii - محمد أحمد ناصف (٢٠٠٧) إدارة التعليم في الوطن العربي بين المحلية والعالمية افاق وتحديات" ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر (تطوير التعليم في الدول العربية بين المحلية والعالمية ) ٢٤ - ٢٥ مارس ، مكتبة التربية ، جامعة الزقازيق ، ص ٨١

xviii - أحمد نجم الدين عيداروس (٢٠٠٦) " تجويد ادارة الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم الاساسي بمصر في ضوء مدخل ادارة التغيير " مجلة التربية ، ع ١٨

xix - أحمد محمد احمد و محمد حمدي زكي (٢٠١٧) تطوير القيادة والحكومة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد دراسة حالة محافظة المنيا " ، المجلة التربوية كلية التربية ، جامعة المنيا ، ع ٥٠ ، ص ص ١١٣٦٢

- xx - طلال محمد عادل سليمان (٢٠١٥) " تصور مقترح لمعايير اختيار القيادات المدرسية في مصر على ضوء ادوارهم التربوية وبعض التوجهات العالمية"، مجلة المعرفة التربوية ( الجمعية المصرية لأصول التربية بينها)، مج ٣، ع ٥
- xxi - حنان حسن سليمان (٢٠١٧): التمكين الاداري المدرس كالية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري - سيناريوهات بديلة، مجلة العلوم التربوية. مج ٢٥، ع ٣، ص ٣٨٢
- xxii - عبد الله محمد عبدالله عزازي (٢٠١٨): التميز التنظيمي وتطبيقاته بمدارس التعليم العام في بعض الدول الاجنبية وامكانية الافادة منه في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص ٢١٣
- xxiii - جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: "الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر(2014-2030)"، مرجع سابق، ص 47.
- xxiv - دعاء محمد عبدالفتاح جوهر: "التسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة في مصر "التحديات والمتطلبات"، مجلة التربية، العدد(38)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2012، ص 381.
- xxv - يحيي إسماعيل محمود: "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري"، مجلة الإدارة التربوية، العدد(7)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2015، ص 373-374.
- xxvi - وائل محمد القطان وآخرون: "إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد(40)، العدد(1)، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2016، ص 79.

- xxvii- محمد السيد علي الكسباني: البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2012، ص86.
- xxviii - محمد بن إبراهيم منظور ( 1414 هـ).. لسان العرب ، لبنان ، بيروت ، دار صادر ص 370
- xxix - إيمان عباس الخفاف، (2013). الذكاء الانفعالي: تعلم كيف تفكر انفعاليا. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- xxx - مصطفى يوسف كافي، (2014). إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- xxxi - أحمد إبراهيم أحمد ( 1999). نمو وتطوير الإدارة المدرسية ، مكتبة المعارف الحديثة ، القاهرة ، ط 3 ، ص . 35
- xxxii - عمر، أحمد مختار. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. مصر: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- xxxiii - مجمع اللغة العربية (2006). المعجم الوجيز ، القاهرة ، ص 241 .
- xxxiv- Dictionary Merriam-Webster, <https://www.merriam.webster.com/dictionary/dynamics>. Accessed 6 Mars. 2020
- xxxv - عبدالله بن أحمد سالم الزهراني (2018) ممارسة معلمي التعليم العام لمهارات القيادة الديناميكية في إدارة الصف – الواقع واحتياجات التطوير ، مرجع سابق ، ص 279، 284.

xxxvi- Endang Solichin, (2019) "Analysis of the effectiveness of using power in leadership", Dinasti International Journal of Management Science, vol. 1, no. 1, p. 66

xxxvii -Fred, D.: Strategic Management Concepts, 8th, New Jersey, Prentice Hall, Inc. 2001, P.308.

xxxviii -Wheelen, T. & Hunger, D.: Strategic Management and Business Policy", 11th Ed, Pearson Education Inc 2008, p.240.

xxxix - زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001، ص15.

xl- فاطمة ربابعة: المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة-دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا"، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد(26)، العدد(7)، 2011، ص ص109-164.

xli - عبدالله بن احمد سالم الزهراني (2018) : ممارسة معلمى التعليم العام لمهارات القيادة الديناميكية في إدارة الصف الواقع واحتياجات التطوير. مرجع سابق .

xlii - خالد بن حسين العسيري (٢٠١٤) " استراتيجيات القيادة الديناميكية الداعمة للابتكار الاجتماعي كمدخل لتطبيق القيادات الادارية : نموذج مقترح للمنظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية"، مؤتمر القيادة الادارية الحكومية بالملكة العربية السعودية الواقع التطلعات ٢٠-٤ ديسمبر

xliii- دراسة ولاء عبدالحميد سعيد: "القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة في مصر"، مجلة كلية التربية، العدد(119)، كلية التربية، جامعة بنها، 2019، ص531.

xliv- محمد اسماعيل مخلف: "تطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الأداء المتوازن"، مجلة كلية التربية، العدد(117)، كلية التربية، جامعة بنها، 2019، ص311.

xlv- هاني مصطفى حسن وآخرون: "تطوير الأداء المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية "دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية، العدد(40)، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، 2019، ص201.

xlvi - Christopher M. Barnes, et al., (2019) "Resetting the clock on dynamic leadership behaviors: A conceptual Integration and agenda for future research", Op. Cit

xlvii- Peters-Hawkins, April L., Latish C. Reed, and Francemise Kingsberry, (2018) "Dynamic leadership succession: Strengthening urban principal succession planning", Urban Education, vol. 53, no. 1, p.p. 26-54.

xlviii - Jacinto C.Gavino& Edwin J.Portugal (2015)" An integrated and dynamic leadership frame work: Aconceptual map of the interaction among the leader, followers, outcomes and context", Op. Cit.

xlix -De Rue,D.S, Workman,k,M.(2012): Toward apositive and dynamic theory of leadership development, School of Hotel And Administration, Cornell University.



- 1- Hardie, Rosalind(2011) "Principals' perceptions of the essential components of sustainable leadership and implications for succession planning at the elementary school level: A mixed methods research study, PHD, University of Saskatchewan, P. 2.
- li- McCann, Jack, and Matthew Sweet(2014) "The perceptions of ethical and sustainable leadership," Journal of Business Ethics, No. (121), pp. 373-383.
- lii - محمد بن إبراهيم منظور ( 1414 هـ). لسان العرب ، لبنان ، بيروت ، دار صادر ص 370
- liii - إيمان عباس الخفاف، (2013). الذكاء الانفعالي: تعلم كيف تفكر انفعاليا. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- liv - مصطفى يوسف كافي، (2014). إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- Iv - أحمد إبراهيم أحمد ( 1999). نمو وتطوير الإدارة المدرسية ، مكتبة المعارف الحديثة ، القاهرة ، ط 3 ، ص . 35
- Ivi عمر، أحمد مختار. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. مصر: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- Ivii - مجمع اللغة العربية (2006) . المعجم الوجيز ، القاهرة ، ص 241 .

lviii- Dictionary , Merriam –Webster  
 , <https://www.merriam.webster.com/dictionary/dynamic.Accesssed6Mars.2020>

lix - عبدالله بن أحمد سالم الزهراني (2018) ممارسة معلمي التعليم العام لمهارات القيادة الديناميكية في إدارة الصف – الواقع واحتياجات التطوير ، مرجع سابق ، ص 279 ، 284.

lx- Endang Solichin, (2019) “Analysis of the effectiveness of using power in leadership”, Dinasti International Journal of Management Science, vol. 1, no. 1, p. 66

lxi - Michelle D, Irene H Chrysan Gallucci. (2008). Orchestration as an Aspect of leadership in district-wide Reform: A partnership between the center for Educational leadership and Marysville school District. (Report2) .center for study of teaching and policy, university of Washington: Washington.

lxii- وسام عبد الموجود عبدالعال، ونبيل سعد خليل، ومنى شعبان عثمان. (2023) آليات مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية لمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد فبراير 2024.

lxiii- أماني حسن النجار. (2023) صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة ام القرى من وجهه نظر قياداتها، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الاصدار السادس والخمسون، ص30.

- lxiv - غادة محمد عبد السلام. (2019) تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية تصور مقترح، مجلة الادارة التربوية، 6(21)، ص302-442.
- lxv -Leih, Sunyoung, Greg Linden, and David J. Teece, (2015). Business Model Innovation and Organizational Design: A Dynamic Capabilities Perspective. in Nicolai J Foss, and Tina Saebi (eds), Business Model Innovation: The Organizational Dimension, 24–42. Oxford.
- lxvi - Gamble, J. W., Peteraf, M. A., & Thompson, A. A. (2015). Essentials of strategic management: The quest for competitive management. (4th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- lxvii- Chien, S-Y., & Tsai, C-H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning and firm performance. Journal of Organizational Change Management, 25(3), 434-444.
- lxviii- صالح حسين المحلاوي. (2018) سمات القيادة، بحث منشور في المنتدى الاسلامي، البيان، العدد 369 فبراير، ص60-62.
- lxix- سهير عادل حامد، وحنان صفاء كامل. (2019) تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية: بحث تحليلي في الشركة العامة للإسمنت العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 95، عدد 111، جامعة بغداد، العراق، ص140.
- lxx- صالح حسين المحلاوي. (2018) سمات القيادة، بحث منشور في المنتدى الاسلامي، البيان، العدد 369 فبراير، ص62.

Ixxi - أماني حسن حميد النجار. (2023) صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة ام القرى من وجهه نظر قياداتها، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الاصدار السادس والخمسون، ص28-71.

Ixxii- Wheelen, T. & Hunger, D.: Strategic Management and Business Policy, Op. Cit., p.240.

Ixxiii- زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، مرجع سابق، ص15.

Ixxiv- فاطمة ربايعة: "المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة-دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا"، مرجع سابق، ص109-164.

Ixxv- عبدالعزيز جميل مخيمر وآخرون: قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص12.

Ixxvi- إبراهيم المحاسنة، عبدالحكيم مهيدات: التقويم الواقعي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص65.

Ixxvii- محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2006، ص23.

Ixxviii- نوال نصر: "التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي"، المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس، الدولي الثاني، الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، المجلد(1)، 14-15 أبريل، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، 2010، ص66.

- lxxix- Olivia Lynch Generative leadership: A case study of distribution leadership at new York city high schools, Ph.D. Mills College, Oakland, California, 2009, p32.
- lxxx - Christopher M. Barnes, et al., (2019)."Resetting the clock on dynamic leadership behaviors: A conceptual Integration and agenda for future research", the academy of management annuals, p p. 1:71.
- lxxxi - Kazi Johara (2018) : Dynamic Capabilities in Times of Educational change : The view point of school leadership, master's thesis, Institute of Educational Leadership, Department of Education, University of Jyvaskyla, Finland, pp. 75
- lxxxii - Maika Liaquat, Khawaja Khalid, (2017)" Organizational Citizenship Behavior: Notion of social exchange theory, Journal of Business and social Review in Emerging Economics, vol.3, No. 2, pp. 209-215
- lxxxiii- Renee Patton & Ricardo Santos: "The next-generation digital learning environment and a framework for change for education," 2018. Retrieved Feb 10,2022, From <https://www.google.com/search?q=Renee+Patton+%26+Ricardo+Sa.>

- lxxxiv- عبد الله بن أحمد سالم الزهراني (٢٠١٨) ممارسة معلمي التعليم العام لمهارات القيادة الديناميكية في ادارة الصف ، الواقع واحتياجات التطوير " كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مجلة العلوم التربوية ، ع ، ج ، ٣ ، ص ٢٨٣
- lxxxv- المرجع السابق ، ص ٢٨٥
- lxxxvi - أحمد أحمد إبراهيم وهناء جودة إسماعيل وجمال محمد أبو الوفا: آليات وإجراءات تأهيل المدارس المصرية للجودة والاعتماد، مجلة التربية، جامعة بنها، مجلد (٢٥)، عدد ٩٩، يوليو، ٢٠١٤، ص ٤٠١.
- lxxxvii- نسرين صالح محمد وراشد سليمان الفهدى، عبد الله مبارك: آليات مقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة بالمنطقة العربية فى ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية: دراسة مقارنة، مرجع سابق ٣٧٥.
- lxxxviii- أحمد محمد أحمد ومحمد حمد ذكي: تطوير القيادة والحوكمة فى مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية والاعتماد: دراسة حالة، المجلة التربوية، جامعة المنيا، العدد (٥٠)، اكتوبر ٢٠١٧، ص 76.
- lxxxix- أحمد أحمد إبراهيم وهناء جودة إسماعيل وجمال محمد أبو الوفا: آليات وإجراءات تأهيل المدارس المصرية للجودة والاعتماد، مرجع سابق، ص ٤٠٢.
- xc- أحمد أحمد ومحمد حمدى ذكي: تطوير القيادة والحوكمة فى مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد - دراسة حالة، مرجع سابق، ص ٧٧.
- xci- سميحة على محمد مخلوف: نحو مدرسة مصرية فعالة: تصور مقترح"، مرجع سابق، ص ٢٤٢.

xcii- نسرین صالح محمد، راشد سليمان عبد الله مبارك: آليات مقترحة للإصلاح  
المتركز حول المدرسة بالمنطقة العربية فى ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية -  
دراسة مقارنة، مرجع سابق، ص ص ٣٨٣، 384.