

## آليات مقترحة للتغلب على معوقات تنمية أداء القيادات الإدارية

### بمديرية التربية والتعليم بالفيوم

اعداد الباحث

أحمد نبيه سكران عبد القادر

اشراف

د/ محمود عمر أحمد

أستاذ اصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة الفيوم

د/ سميحة على مخلوف

استاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم

المساعد كلية التربية - جامعة الفيوم

#### المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الأسس النظرية لسياسات تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم ، رصد المعوقات التي تواجه تطبيق برامج تنمية أداء القيادات الإدارية من وجهة نظر بعض مديري الإدارات والوكلاء ورؤساء الأقسام، ووضع آليات للتغلب على هذه المعوقات، اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، واعتمد في إطاره الميداني على استبانة للتعرف على واقع و معوقات تطبيق برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، و توصل البحث إلي بعض معوقات ومن أهمها: جمود القوانين و اللوائح المنظمة للعمل بالمديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة لها ، و ندرة تعاون الموظفين مع بعضهم البعض لإيجاد حلول لمشاكل العمل بالإدارة التعليمية ، وضعف الحوافز المادية التشجيعية للقيادات الإدارية بعد اجتيازهم البرامج التدريبية ، وندرة البرامج التدريبية التي تشجع علي البحث والتجريب .

**Abstract:**

The current research aimed at identifying the theoretical foundations of policies for developing the performance of administrative leaders in the Directorate of Education in Fayoum Governorate, to monitor the obstacles facing the application of administrative leadership development programs from the point of view of some department managers, agents and heads of departments, and to develop mechanisms to overcome these obstacles, the current research relied on The descriptive approach, and based on its field framework, a questionnaire to identify the reality and obstacles to the application of developing the performance of administrative leaderships in the Directorate of Education in Fayoum Governorate, and the research reached some obstacles to developing the performance of administrative leaderships, the most important of which are: The rigidity of laws and regulations governing the work of the Directorate of Education and the educational departments affiliated The scarcity of employees' cooperation with each other to find solutions to work problems in the educational administration, the weak incentives for administrative leaderships after they pass training programs, and the scarcity of training programs that encourage research and experimentation.

**المقدمة :**

تعتبر تنمية أداء القيادات الإدارية وتطويرها الثروة الحقيقية والرئيسية للأمم، ولذا زاد الاهتمام بالعنصر البشري بدرجة كبيرة لدى الدول التي نهضت حديثاً، لقدرة الانسان على الابداع و الابتكار، والتجديد، والتطوير وكلما تمكنت الدولة من الحفاظ على ثرواتها البشرية، وعملت على تنمية قدراتها، عن طريق التعليم، والتدريب، والتأهيل كلما تقدمت ثقافياً، واجتماعياً، واقتصادياً بين الأمم الأخرى ، وهذا زاد من رغبة المؤسسات التعليمية في مواجهة تحديات تنمية القيادات الإدارية يستدعى بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة ويتضمن هذا التحدي تعظيم أداء القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم.

**مشكلة البحث :**

أكدت العديد من الدراسات أن هناك العديد من المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق الاهداف المنشودة من عملية تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية ومن أهمها : ضعف الاهتمام بالاتجاهات الإدارية الحديثة ، واستخدام الأساليب النمطية في برامج التنمية المهنية ، و أيضاً ضعف التنسيق بين الإدارات و أجهزة التدريب المختلفة ، وقلة الإستعانة بالمتخصصين في موضوعات التدريب والتنمية المهنية من قطاعات المجتمع المختلفة .(أحمد الشتاوى،2006) ، كما أكد دراسات كلا من (فاطمه أحمد عبد القوي قنديل 2014)، (دراسة فؤاد أحمد حلمي ،2014)، (مريم نادي صبحي عوض ،2019)، (أسامة محمد محمد، 2020)، حيث اكدت النتائج علي وجود معوقات تؤثر علي برامج تنمية الأداء للقيادات الإدارية المعوقات منها: ضعف التخطيط العلمي لها، وقصر فترة تنفيذ البرامج، والتي لا تزيد عن أيام محدودة لا تكفي لتنفيذ الأنشطة التدريبية المخطط لها ، وكذلك ضعف أساليب تقويمها التي لا تتعدى كتابة تقرير عن الدورة أو استيفاء استبانة حول البرنامج وكثيراً

ما يتسم بعدم الموضوعية ، فضلاً عن ذلك لا يتم قياس ما يحدثه التدريب من تغيير في الأدوار المهنية للمتدربين بعد الانتهاء من فترة التدريب. و نظراً لقيام القيادات الإدارية بمهام إدارية متعددة فان عطائهم وأدائهم لهذه المهام مرهوناً بما لديهم من معلومات وخبرات ومهارات علمية ومهنية، لذا تتأكد حقيقة أنهم من أكثر الفئات التي تحتاج إلى برامج تدريبية متتالية ؛ باعتبارها مفتاح التجديد والتطوير لهم؛ بهدف الوصول إلى مخرجات عالية من الكفاية ، ويؤكد الخبراء على أن المؤسسات التربوية تتطلب قادة ذوي كفاءة عالية علي كل المستويات الإدارية ، الأمر الذي يفرض اتخاذ خطوات جادة في تدريب وتنمية أعضائها .(عبد السلام الحسيني كاشف، 2001).

وباستقراء واقع برامج تنمية الاداء المقدمة للقيادات بمديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها من خلال عمل الباحث كمدبر إدارة بمديرية التربية والتعليم ومن خلال دراسة استطلاعية تم تطبيقها علي عينة من العاملين بمديرية التربية والتعليم بالفيوم بهدف الكشف عن معوقات تنمية أداء القيادات الإدارية اتضح الآتي:

- 1- جمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالمؤسسات التعليمية والإدارات .
- 2- ندرة تعاون الموظفين مع بعضهم البعض لايجاد حلول لمشاكل العمل بالإدارة التعليمية .
- 3- ضعف الحوافز المادية التشجيعية للقيادات الإدارية بعد إجتيازهم البرامج التدريبية.
- 4- ندرة البرامج التدريبية التي تفي باحتياجات المتدربين وتشجع علي البحث والتجريب .
- 5- ضعف قدرة القيادات الإدارية علي إقامة علاقات اتصال فعال مع مؤسسات المجتمع المحلي .
- 6- نقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط التنمية.

7- محدودية التقنيات الحديثة اللازمة لتنفيذ برامج تنمية الأداء الإداري.

أسئلة البحث :

**في ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :**

" ما آليات التغلب على معوقات تطبيق برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإدراتها بالفيوم ؟ "

ويتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية هي:

1- ما أساليب ومجالات تنمية أداء القيادات الإدارية ؟

2- ما واقع برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم ؟

3- ما المعوقات التي تواجه تطبيق برامج تنمية أداء القيادات الإدارية في مديرية التربية والتعليم وإدراتها من وجهة نظر عينة من المديرين والوكلاء ورؤساء الأقسام؟

4- ما الآليات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإدراتها بالفيوم ؟

أهمية البحث :

استمد البحث الحالي أهميته من الاعتبارات التالية : أهمية تنمية القيادات الإدارية في المؤسسة التربوية لتقديم الجديد والأجود في أدائها لوظائفها وذلك لمواجهة ما يواجهه المجتمع المصري من تغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية متنامية ومتسارعة، ولتنمية القدرات الاستفاداة من التقدم العلمي والتكنولوجي وتقنياته، وثورة المعلومات والاتصالات، ويتوقع أن يستفيد من هذه البحث العاملين بمديريات التربية والتعليم من خلال التعرف على أهمية تنمية أداء القيادات الإدارية في المؤسسة التربوية ، وأهمية التعرف على آليات التغلب على معوقات برامج تنمية القيادات الإدارية مما يساعد على تطوير أدائهم.

**أهداف البحث:**

هدف البحث الحالي إلى: التعرف إلى الإطار النظرية لتنمية أداء القيادات الإدارية ، من حيث أساليب ومجالات تنمية القيادات الإدارية، رصد المعوقات التي تواجه تطبيق تنميتها بمديرية التربية والتعليم بالفيوم من وجهة نظر عينة من المديرين ووكلاء ورؤساء الأقسام، ووضع آليات مقترحة للتغلب على هذه المعوقات.

**منهج البحث وأداته:**

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، حيث يعتبر من أكثر المناهج ملائمة لطبيعة هذه الدراسة للتوصل إلى آليات التغلب على هذه المشكلات ، واعتمد في إطاره الميداني على استبانة للتعرف على واقع برامج تنمية أداء القيادات الإدارية، معوقات تطبيقها بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم .

**حدود البحث:**

**الحد الموضوعي:** أقتصر البحث على عرض الإطار النظري أساليب ومجالات تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم .

**الحد المكاني:** اقتصر البحث على مديرية التربية والتعليم بالفيوم والإدارات التابعة لها.

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة الميدانية الحالية على عينة من المديرين والوكلاء ورؤساء الأقسام بالمديرية والإدارات التابعة لها.

**الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة من (2020/4/11) إلى (2020/5/11) .

**مصطلحات البحث:****تعريف الأداء :**

"أنه إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (حسن شحاته وأخرون، 2003، ص 96).

ويعرفه (أحمد زكي بدوي، 2003، ص235) بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل المدرب الكفاء". ويعرف الأداء إجرائياً بأنه الممارسات التي يمارسها القائد الإداري في مجالات (صنع واتخاذ القرار، التخطيط الاستراتيجي، التنظيم الإداري، تكنولوجيا المعلومات، آليات الاتصال) وذلك من أجل الإرتقاء بمهارات وقدرات الأداء إدارياً لتحقيق الأهداف المنشودة.

### تعريف القيادة الإدارية :

"بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (كامل المغربي وآخرون، 1995، ص163-164). ويمكن تعريفها "بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة" (فؤاد الشيخ سالم وآخرون، 1994، ص185).

كما يعرفها زيد عبود "بأنها القدرة علي التأثير في سلوك الآخرين والأفراد المرؤوسين ، وتوجيههم نحو الأهداف المنشودة " (زيد عبود، 2010، ص26) .

ومما سبق يمكن تعريف القيادة الإدارية إجرائياً " (المديرين والوكلاء ورؤساء الأقسام بمديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها) المسئول عن قيادة فريق العمل وتوجيهه ومتابعته والإشراف عليه لتحقيق أهداف المؤسسة.

### مديرية التربية والتعليم :

تعرف مديرية التربية والتعليم طبقاً للقرار الوزاري (28) لسنة 2004 "بأنها السلطة التعليمية المحلية بالمحافظة وتتبع وزارة التربية والتعليم، وتعتبر إحدى الإدارات المتوسطة في الجهاز الإداري للدولة، وتقوم بالإشراف علي تنفيذ الأنظمة

واللوائح والقرارات والتعليمات المتعلقة بالعملية التعليمية. (وزارة التربية والتعليم قرار 28 لسنة 2004).

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن تنمية أداء القيادات الإدارية إجرائياً هي كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تنمية القدرات والكفاءات البشرية علمياً وعملياً وسلوكياً، في مجالات ( القيادة وصنع القرار ، التخطيط الاستراتيجي ، التنظيم ، تكنولوجيا المعلومات وآليات الانصال ) بهدف تحسين العمل بفعالية وكفاءة داخل المؤسسة.

الدراسات السابقة:

وفيما يلي عرض لأهم البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي:

أولاً : الدراسات العربية :

1- دراسة (فؤاد أحمد حلمي, 2014) بعنوان : تطوير الإدارة التعليمية في ضوء مدخلي الإدارة الاستراتيجية والتمكين الإداري, هدفت الدراسة :إلى ضرورة إشراك جميع القيادات التعليمية في مختلف المستويات الإدارية في صياغة الأهداف العامة والإجرائية للمؤسسة التعليمية, و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي, وهدفت الدراسة: إلى ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير الأداء للقيادات التعليمية وضرورة الاستفادة من الخبرات والتجارب التي مارسها الآخرون في العمل الإداري التربوي. وتوصل البحث إلى تصور مقترح لتفعيل ممارسة القيادات التعليمية للإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية، وتقديم نموذج إجرائي لصانعي القرار وواضعي السياسة التعليمية لممارسة الإدارة الاستراتيجية، وتوعية المسؤولين عن التعليم والقيادات التعليمية بمتطلبات ممارسة القيادة الاستراتيجية والتمكين الإداري ومساعدة المسؤولين والعاملين داخل المؤسسات التعليمية في القيام بمسئولياتهم تجاه الإصلاح المؤسسي للمنظومة التعليمية.

2-دراسة (فاطمه أحمد عبد القوى قنديل، 2014) هدفت الدراسة إلى: التعرف على أهم أوجه التعاون الفعلية بين مؤسسات التنمية المهنية للمعلم فى ضوء التجارب العالمية المعاصرة. والكشف عن أهم معوقات التعاون بين مؤسسات التنمية المهنية للمعلم .

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة أداة للبحث، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري مؤسسات التنمية المهنية للمعلم وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها:

توجد عدة معوقات تؤثر علي فعالية برامج تنمية القيادات التربوية والإدارية منها: ضعف إعداد برامج التنمية المهنية للقادة الإداريين وفق رؤية تطويرية شاملة لكافة الاجتياحات المهنية ، ووفق أحدث التطورات في هذا المجال.

تهمل بعض برامج التنمية المهنية للقادة التربويين والإداريين بعض المجالات على مستوى التخطيط للبرامج من قبل استشاريون وخبراء ، وعلي مستوى التنفيذ للبرامج. وأوصت الدراسة بضرورة استحداث وحدات متخصصة ( مركزية - محلية) مهمتها التخطيط والمتابعة والتقييم لبرامج التنمية المهنية الموجهة للقادة التربويين والإداريين، تستقطب مستشارين متخصصين لهذا العرض.

3- دراسة مريم نادي صبحي عوض, 2019 بعنوان : " تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية علي ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ", هدفت الدراسة : إلي معرفة بعض الاتجاهات الادارية المعاصرة لتطوير مديري المدارس ,وواقع الاداء لهما, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي,توصلت الدراسة إلى:عدة نتائج من أهمها الكشف علي المشكلات المرتبطة بالاداء الاداري ,وأهمية التطوير لقدرات مديري المدارس الابتدائية, وتأهيلهم , واكسابهم المعارف والمهارات اللازمة للقيام بمسئولياتهم .

4- دراسة مسلم المسهل، (2009) بعنوان: " إستراتيجية مقترحة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم فى سلطنة عمان"، هدفت الدراسة : إلى معرفة الأسس النظرية للتنمية المهنية للقيادات الإدارية من خلال الفكر الإدارى المعاصر، واستخدمت الدراسة مدخل التخطيط الإستراتيجى، لقدرتة على وصف وتحليل البيئة الداخلية للكشف عن نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية للوقوف على الفرص والتحديات التى استهدفت رصد واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بالمديريات، توصلت الدراسة إلى: عدة نتائج من أهمها والتحليل البيئى إلى وجود نقاط قوة ونقاط ضعف فى البيئة الداخلية، ومجموعة من الفرص والتحديات تمحورت نقاط القوة فى وجود خطط تدريبية قائمة لفئة القيادات التربوية مع توافر الإمكانيات المادية والتجهيزات التكنولوجية وتوافر روح للتعاون، إضافة إلى وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بتلك القيادات.

5- دراسة أسامة محمد محمد، 2020 بعنوان : تصور مقترح لتفعيل أسلوب التنمية المهنية الذاتية للقيادات بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، هدفت الدراسة : التعرف إلى معرفة الأسس النظرية للتنمية المهنية الذاتية للقيادات التعليمية، والكشف عن واقع تطبيق التنمية المهنية لهم في مصر من وجهة نظر المديرين والوكلاء بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، والوقوف علي معوقات تطبيق التنمية المهنية الذاتية للقيادات التعليمية بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى: مجموعة من الأليات التي يمكن أن تسهم في تفعيل هذا الأسلوب للقيادات التعليمية من أهمها ضرورة نشر ثقافة التنمية المهنية الذاتية ، ومراعاة محتوى البرامج التدريبية لواقع العمل الإداري بالمدارس ، وتعزيز أسلوب الزيارات الميدانية للمدارس الأخرى ، وعقد مزيدا من الدورات التدريبية في مجال الحاسوب الألي .

- ثانيا : الدراسات الأجنبية :

## 1- دراسة ( Alex Lindsey. 2016 ):

هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على الأسباب التي تساهم في زيادة فعالية التدريب، وتطوير نموذج شامل وفعال لبرامج تنمية أداء القيادات التربوية والإدارية

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للوصول إلى الواقع الفعلي للظاهرة، واعتمدت هذه الدراسة علي تطبيق استبانة لجمع المعلومات عن ظروف تنفيذ البرامج التدريبية والموارد المادية والبشرية المخصصة لتنفيذ البرامج التدريبية في ولاية فيرجينيا ، وكذلك أهم المعوقات من وجهة نظر المتدربين.

وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها:

أن أنشطة التدريب باختلاف أنواعها وأهدافها تكون فعالة عن طريق زيادة الحافز وتعزيز الاستجابة العاطفية المناسبة

ضرورة تصميم البرامج بشكل محكم وبعناية ، وبما يتوافق مع احتياجات المتدربين الفعلية، يساهم في زياد الفاعلية المرجوة من التدريب

قدمت الدراسة نموذجاً لتوجيهات المتدربين بشأن كيفية زيادة فاعلية البرامج التدريبية، والاستفادة من التغذية الراجعة لتطوير مثل هذه البرامج.

## 2- دراسة ( Moke and Others,2015 ) , بعنوان "تأثير مراجعة الموارد البشرية

على أداء الموظفين في المدارس الثانوية في كينيا" , وهدفت الدراسة تقييم أثر مراجعة الموارد البشرية على أداء الموظفين في المدارس الثانوية في محافظة Nyamache ,

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن المدارس الثانوية في مقاطعة فرعية Nyamache تهتم بمراجعة الموارد البشرية بنسبة اكبر وأن الموظفين تمتثل

للسياسات والإجراءات الإدارية والقانونية التي قدمتها الحكومة, كما وجدت الدراسة أن موظف الاختصاص يؤثر على أداء الموظفين, وأوصت بضرورة وجود برامج تدريبية

للقادة الإداريين لضمان تدريب جميع الموظفين بالمؤسسة على المهارات والكفاءات الجديدة لتحسين أدائها.

3- دراسة ( Jared McEntaffer. 2015 ):

هدفت الدراسة إلى : تحليل البيانات المتعلقة ببرامج التدريب للعاملين في ساوث داكوتا على مدى السنوات من 2002 إلى 2012، لمعرفة العائد من التدريب لهذه البرامج. والتعرف علي أثر التدريب على المهارات المهنية للقادة الإداريين أثناء العمل. وعلاقة العائد من التدريب بالمتغيرات المتربطة بالمتدربين من حيث الجنس ونوع العامل والمجموعة الديمغرافية ومنطقة الإقامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للوصول إلى الواقع الفعلي للظاهرة.

وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها:

- أن التدريب أثناء العمل على المهارات المهنية أدى إلى زيادة معدلات العمل.
- أن التدريب كان أكثر فعالية بالنسبة للرجال مقارنة بالنساء وظهرت فعالية هذا التدريب وأثاره بصورة أوضح في الفترة التالية لانتهاء التدريب مباشرة.
- كما أن نتائج التدريب كانت أكثر فعالية وإفادة بالنسبة للأمريكيين الأصليين بالمقارنة مع المجموعات الديمغرافية الأخرى

**التعليق على الدراسات السابقة :**

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة، ضرورة تفعيل برامج تنمية الأداء المقدمة للعاملين في المجال التعليمي بشكل عام، وللقيادات المدرسية وللقيادات الإدارية بشكل خاص ، وأن ذلك أصبح أمراً حتمياً وليس خياراً تربوياً للتغلب على العديدة من نواحي القصور التي تؤدي إلى خفض مستوى كفاءة الأداء ، من الملاحظ في الدراسات السابقة أن الاهتمام بتنمية أداء القيادات الإدارية لم يحظى بالاهتمام الكبير كغيرهم في مجال الاقتصاد والبنوك والمؤسسات او المنظمات غير

التعليمية ،كما أن تنوع البرامج والسياسات لم يحظى أيضا بالاهتمام في مجال القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية .

### وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في الآتي:

- من حيث منهج الدراسة : فقد أستخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي وذلك لوصف واقع دراسة ظواهره وتحليله للوقوف علي المشكلات وتقييمها والعمل علي وضع حلول مناسبة لها وهو ما أتبعه البحث الحالي.
- أما من حيث الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة , فقد تنوعت الأدوات المستخدمة من حيث الاستبانة المحكمة و استخدام أسلوب دلفي واستخدام المنهج شبه التجريبي , والمقابلات المقننة , وسوف يستخدم البحث الحالي الاستبانة كاداة للتعرف على واقع تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم ومعوقاتها .
- من حيث النتائج الدراسات السابقة فقد توصلت الدراسات السابقة إلي العديد من النتائج المهمة بالنسبة لتنمية أداء القيادات الإدارية التي لايمكن الإستغناء عنها أو حتي القيام بدونها وقد أستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة ونتائجها في الإطار النظري لها ورسم خطوط عريضة لما ينبغي أن يسعى إليه البحث الحالي، فإن الدراسات السابقة أثرت البحث الحالي في التعرف علي المصادر العربية والأجنبية التي تفيد في الإطار النظري للبحث ، والاستفادة في تصميم أداة الدراسة الميدانية ، وفي بلورة وتأصيل مشكلة البحث.

### خطوات السير في البحث:

**الخطوة الأولى :** عرض الإطار النظري لأساليب ومجالات تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم .

**الخطوة الثانية:** عرض الدراسة الميدانية للوقوف على واقع و معوقات تطبيق برامج تنمية أداء القيادات الإدارية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم .

**الخطوة الثالثة:** وضع آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم .

- وفيما يلي عرض ذلك وفقاً للترتيب المشار إليه :

❖ **الخطوة الأولى:** عرض الإطار النظري لأساليب ومجالات تنمية أداء

القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم.

**أولاً: أساليب تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية :**

يوجد عدد من الأساليب الفعالة لتنمية الأداء ، ويعتبر اختيار الأسلوب المناسب أحد المعايير الأساسية، التي تحكم في النهاية على درجة فاعلية برامج تنمية الأداء المستخدمة، ويتوقف اختيار أحد الأساليب على مجموعة من العوامل منها:

الاحتياجات التدريبية المطلوبة، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، طبيعة برامج التنمية والهدف منها، مدتها، والأعداد المستهدفة لهذه البرامج وطبيعة عملها، ومدى انتشارها الجغرافي واختلاف خبرتهم المهنية والثقافية والعلمية، وغير ذلك. ( رانيا عبد المعز على، 2005 ، ص399-400) .

أن التنمية المهنية لها أساليب متعددة بخلاف التدريب و التي من أهمها و أكثرها شيوعاً وانتشاراً ما تم حصره من خلال الكتابات و الأدبيات في مجال التنمية المهنية، ويمكن توضيحها كالتالي: ( أحمد ابراهيم أحمد ، 2003، ص36-40) ، (عقيل محمود رفاعي ، 2009 ، ص168-173) ، (ثابت إدريس، جمال الدين المرسي، 2013، ص21-22)

1- التدريب (الدورات التدريبية) .

2- عقد و حضور الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل و البعثات الدراسية.

3- عقد الاجتماعات والمشاركة في اللجان.

- 4- تقديم العروض وتبادل الخبرات" تدريب الاقران " .
  - 5- إعداد البحوث الاجرائية.
  - 6- التدريب الذاتي. التنمية الإلكترونية
  - 7- الزيارات الميدانية
- وفيما يلي عرض لهذه الأساليب :

### 1- التدريب (الدورات التدريبية )

ويعد التدريب أحد أهم أساليب التنمية المهنية ، فهو يهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب ،من هنا تأتي أهمية الدورات التدريبية التي تعمل على رفع كفاءة أداء للقيادات الإدارية ، وتسهم في تطوير أسلوب الأداء وتحقق التنوع والإبداع في استخدام التقنيات والوسائل الإدارية الحديثة.

2. عقد و حضور الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل و البعثات الدراسية:

من أساليب التنمية المهنية للقادة عقد لمثل هذه الندوات و المؤتمرات وورش العمل والبعثات الدراسية و الإشراف عليها و حضورها، وهي تحقق أهدافا عديدة مثل: إثراء خبرة معينة أو موضوع معين بأكثر من رأي و أكثر من فكرة.

تحقيق التواصل بين المشاركين وتوفير فرص يتفاعل من خلالها الحاضرون مع القضايا المختلفة المتعلقة بمجال العمل تتم مناقشتها و إثرائها. المساعدة على تحقيق النمو المهني وتحقيق الأهداف الوظيفية.

### 3. عقد الاجتماعات والمشاركة في اللجان:

يمكن الفرد من عقد الاجتماعات والمشاركة في اللجان ممارسة أدوارا إيجابية تتيحها له عضوية هذه اللجان أو المشاركة في فرق العمل، ومن خلالها يكتسب الأفراد قيما

إيجابية ومهارات إضافية مثل العمل التعاوني الفريقي، وتحمل المسؤولية، ومهارات بعض المهام والواجبات أو الأعباء الإدارية كالخطيط، والتنظيم، والإشراف، والمتابعة، والتوجيه، وتحقق نفس المزايا التي توفرها الاجتماعات السالف الإشارة إليها عند تكوين فرق العمل واللجان التي يتم تكوينها. (محمد العجمي (2001)، ص55)

#### 4- تقديم العروض وتبادل الخبرات " تدريب الاقران ":

وأن يقدم الفرد عرض لموضوع ما سواء على زملائه أو أمام رؤسائه هو نوع من تبادل الخبرات فيما بينهم، حيث يعمل الفرد بالنسبة لزملائه كقدوة يقتدي بها الزملاء، ويعمل القادة كقدوة لمرؤوسيهم يمكنهم أن يقتادوا بهم، حيث يدور الحوار والنقاش بصورة تفيد الآخرين ويستفيدون هم منها، وقد يشار إلى مثل هذه الفعالية بمصطلحات عديدة مثل " تدريب الاقران "، " تدريب الرفاق "، أو "التدريب من قبل الزملاء" (Peer Training)، أو "تبادل الخبرات"، أو "النمو المهني المشترك" ...

#### 5. إعداد البحوث الاجرائية:

البحث الإجرائي (Action Research) هو نشاط يقوم به مجموعة صغيرة من الأفراد، لحل مشكلة تواجه بيئة العمل التي يعملون فيها، والعمل على تطوير الأداء من خلال مواجهة هذه المشكلات والتغلب عليها وحلها، وفي هذا الصدد، تكاد أغلب الأدبيات تجمع على كون البحوث الإجرائية التي تجري داخل بيئة العمل من أهم وأغنى مصادر تنمية الأداء، حيث تتيح فرصة اختيار المعارف و المهارات المهنية، والخروج بأخرى معدلة و مطورة من خلال الواقع المعاش، وليس من خلال الكتابات النظرية فقط

#### 6- التدريب الذاتي، التنمية الإلكترونية:

ويعد هذا الأسلوب من أحدث النماذج التعليمية وهو أسلوب من أساليب التعلم الذاتي ولهذا النوع من التدريب عدة مسميات (عبد الرحمن توفيق, 2002, ص131:133) منها التدريب باستخدام الشبكة العنكبوتية والتعليم الإلكتروني , ويقوم الأنترنت بخدمات عديدة منها ( التعليم عن بعد , البحث عن المعلومات , النشر الإلكتروني , البريد الإلكتروني , التسوق عن بعد , التحوار عن بعد, الحضور عن بعد ).

## 7- الزيارات الميدانية :

ويعد هذا الأسلوب من أهم الأساليب التي تساعد علي إكتساب المهارات والخبرات والمعلومات عن المفاهيم المختلفة , حيث يتيح مواجهة المواضيع المطروحة للتعليم في أماكن العمل ,ومجالها الطبيعي ممايساعد علي أكتساب المهارات وزيادة الخبرات والتي تؤدي بدورها إلي نجاح عملية التنمية المهنية .(سلامة عبد العظيم حسين,2006)

يتوقف اختيار الأسلوب المناسب بما يتناسب مع الهدف من برامج تنمية الأداء وطبيعة الفئة المستهدفة.

## ثانياً: مجالات تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية :

تتعدد مجالات تنمية الأداء للقيادات الإدارية , ويتم تصميم وتنظيم برامجها و دوراتها التدريبية للوفاء باحتياجاتهم وتقويمها ومتابعة تطورها ,ويمكن من خلال نشر مفاهيم ومبادئ ثقافةالتنمية المهنية والتميز القيادي داخل المؤسسة التعليمية وتتمثل في (رضا إبراهيم ,2010, ص 250)

- 1- المجالات الشخصية مثل العوامل الشخصية المؤثرة علي العمل .
- 2- المجالات التعليمية مثل مايرتبط باستخدام تكنولوجيا التعليم .

- 3- المجالات الإجتماعية مثل العلاقات بين العاملين .
  - 4- المجالات التخصصية مثل الأطلاع علي الجديد في مجاله .
  - 5- مجال التأمل وهو الجانب الذي يربط بين كل من هذه الجوانب من خلال إجرائه لبحوث الأداء .
  - 6- مجالات الخبرة , وتتضمن المراحل الوظيفية المختلفة .
  - 7- مجال التطوير والتحديث في المجال الإداري و التخصصي .
- بالإضافة إلي ما سبق فإن من أهم المجالات الإدارية التي ينبغي تنمية القيادات الإدارية فيها: القيادة وصنع اتخاذ القرارات ، التخطيط الاستراتيجي والتنظيم ، تكنولوجيا المعلومات وآليات الاتصال.
- أولاً: القيادة وصنع اتخاذ القرارات :**

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار ونوعه ومنها طبيعة المنظمة وفلسفاتها ، والتوقيت السليم لاتخاذ القرار ، والوسط المحيط باتخاذ القرار ، والعوامل التي تتعلق بالمدير نفسه والقوي التي تتفاعل مع شخصيته فيجعله يسلك سلوكاً دون آخر بالإضافة إلي العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين وتؤثر فيهم ، والعوامل التي تتعلق بالموقف ذاته وتميزه عن غيره وتؤثر فيه . ( يوسف عبد المعطي مصطفى , 2016, ص 23).

#### **ثانياً: التخطيط الاستراتيجي :**

وقد ورد بأنه عملية وضع خطط متكاملة لعلاج نشاطات الدولة علي المستوي الإستراتيجي وتشمل كافة قواها الشاملة في إطار التنسيق بينها من واقع إمكانية الدولة ومجالات التعاون الدولي المتاحة . ( بطرس غالي ،محمود خيرى يوسف ،1998م)

#### **ثالثاً: التنظيم :**

وهو يعني تحديد الأنشطة والمهام والادوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وإسنادها إلي الافراد بما يتواءم مع قدرتهم ومهاراتهم من خلال إيجاد آلية لتغيير الخطط ويتطلب التنظيم مايلي :

- 1- وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- 2- تحديد طبيعة عمل الاقسام الإدارية المختلفة بالمنظمة .
- 3- تحديد نطاق الإشراف المناسب .
- 4- تحديد وتكافؤ الفرص السطات والمسؤوليات الادارية .
- 5- تحديد نمط العلاقات و الاتصالات بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة .
- 6- تفويض السلطات لشاغلها .

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن تنمية القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية في المجالات المختلفة هي الاستغلال الأمثل لطاقت وقدرات وإمكانات العاملين بالمؤسسة بتهيئة المناخ الملائم وتوظيف آليات ونظم للتدريب والتعلم المستمر .

**ثالثاً: مقومات نجاح برامج تنمية أداء القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية:**  
أصبح العمل الجماعي هو شعار المؤسسات الناجحة باختلاف انشطتها، حيث ينكر هاس ومورتنسين (2016، ص 59) بأن العمل الناجح هو الذي يعتمد على مجموعة جوهرية هي أساس لنجاح العمل في المنظمة، والمنظمات التعليمية مثلها مثل بقية المنظمات يجب عليها تهيئة المناخ في المنظمة للوصول للأداء العالي وذلك من خلال :

1- الاتجاه المقنع، وذلك من خلال تفاعل الأفراد ومشاركتهم في صياغة الأهداف حتى يتفاعل الجميع لتحقيقها ، ويكون لتحقيقها تبعات ترجع لهم من خلال التقدير المعنوي والمكافآت والترقيات.

2- البنية القوية ، حيث تحتاج المنظمة لعدد كافي من الأفراد الذين لديهم رصيد على من المهارات ، وليس ضروريا ان يلم الفرد بمهارات متنوعة ، بل تنوع المهارات بين الافراد وتنوع الخبرات يساعد في بناء فريق عمل اكثر قوة وابداع.

3- السياق الداعم، ويقصد به اتباع نظام للمكافآت يعزز الأداء الجيد، ونظام معلومات حديث ومتطور يتيح الوصول للبيانات ببسر وسهولة وأمان، وكذلك الاعتماد على التدريب المستمر، والاهتمام ببيئة العمل.

العقلية المشتركة ، وذلك من خلال تطوير عقلية مشتركة بين الافراد، تقوم على تعزيز الهوية المشتركة والفهم المشترك لاهداف المنظمة وتوجهاتها وهذا شئ مهم في المنظمات التعليمية التي تتميز عن غيرها بكثرة أفرادها والتباعد الجغرافي للمنظمات التابعة لها ، وهذا ما يحتم على المنظمة تطوير نظام سريع للمعلومات وقبله عقلية مشتركة تشعر بالتقدير لمساهماتها تجاه تحقيق اهداف المنظمة.

بناء على ما سبق يرى الباحث أن مقومات نجاح تنمية أداء القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية يتطلب تهيئة المناخ في المنظمة للوصول للأداء العالي من خلال تفاعل الأفراد ومشاركتهم في صياغة الأهداف واتباع نظام للمكافآت تطوير عقلية مشتركة بين الأفراد والاهتمام بالموظفين وتحقيق قيادة مؤسسة داعمة للنجاح من خلال (التدريب، التطوير، التحفيز) والبحث عن الأفراد الكفاء واستقطابهم للمؤسسة التعليمية.

رابعاً: مديرية التربية والتعليم وتنمية أداء القيادات الإدارية (عبير جلال ابو العينين حسانين , 2016) :

تحقيق التفوق لأى مؤسسة يعتمد على مهارة العنصر البشرى، لذا أصبح من الضروري الاهتمام بتنمية مهارة هذا العنصر عن طريق التدريب والتعليم، وفى إطار هذا الطرح يمكن:

1- تنظر مديرية التربية والتعليم إلى تنمية أداء القيادات الإدارية على أنها مورد هام من مواردها.

2- اهتمت مديرية التربية والتعليم بوضع أهداف واضحة بتنمية أداء القيادات الإدارية بها.

3- تسعى مديرية التربية والتعليم لتوفير الامكانيات اللازمة لتحسين أداء العنصر البشرى بها.

4- تهتم مديرية التربية والتعليم بتحقيق الالتزام التنظيمى لدى العاملين بها.

5- تحرص مديرية التربية والتعليم على إمداد العاملين بها بكل البيانات التى يحتاجونها الخاصة بالمؤسسة.

6- تحاول مديرية التربية والتعليم إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات من حيث النوع والسن والثقافة وغيرها من الفروق الفردية بين العاملين بها.

7- تحاول مديرية التربية والتعليم تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين القطاعات المختلفة.

#### ❖ الخطوة الثانية: الدراسة الميدانية:

##### (1) أهداف الدراسة الميدانية:

أ- الوقوف علي واقع برامج تنمية أداء القيادات الإدارية (المديرين والوكلاء ورؤساء الأقسام) بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم

ب- أستطلاع آراء (المديرين والوكلاء ورؤساء الأقسام) حول معوقات تطبيق برامج تنمية القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم .

##### (2) مجتمع و عينة البحث:

يتمثل المجتمع الأصل للبحث الحالي في عدد (240) من المديرين والوكلاء العاملين بمديرية التربية والتعليم بالفيوم والإدارات التابعة لها وعددهم (7) إدارات تعليمية ، و تم اختيار عينة عشوائية منهم (مدير - وكيل - رئيس قسم) و بلغ عدد هذه العينة (135) بنسبة مئوية قدرها (56%) تقريبا من المجتمع الأصلي. بعد حصر الاستبانات الصحيحة ، تم إجراء المعالجة الإحصائية على (117) استبانة فقط.

### (3) أداة البحث: تضمنت الاستبانة محورين:

**المحور الأول :** واقع برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم (17) عبارة ، حول مجالات تنمية الأداء الإداري ( القيادة وصنع القرار ، التخطيط الاستراتيجي والتنظيم، تكنولوجيا المعلومات وآليات الاتصال) المحور الثاني: معوقات برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم (11) عبارة ، و أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة ثلاث اختيارات للإجابة هي (نعم/إلى حد ما/لا)، بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار (3-2-1) على الترتيب.

### (4) صدق أداة الدراسة الميدانية وثباتها:

\* **ثبات الاستبانة:** لحساب ثبات الأداة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss من خلال استخدام معادلة ألفا كرو نباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة ، حيث بلغ معامل الثبات 0.827، وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

\* **صدق الاستبانة:** يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق الذاتي للأداة حيث تم عرض الاستبانة على عدد (13) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من

تخصصات الإدارة التعليمية والتربوية المقارنة وأصول التربية من جامعات ( الفيوم ، بني سويف، سوهاج ، المنيا ، الأزهر ).

### (5) عرض و تحليل نتائج الدراسة

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية

حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي:

**نتائج المحور الأول: واقع برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم**

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول واقع برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، والجدول التالية توضح ذلك:

## 1- القيادة وصنع القرار:

## جدول (1)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا<sup>2</sup>  
 للمحور الأول (واقع برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم  
 بالفيوم من حيث (القيادة وصنع القرار)

م	البنود	نعم		إلى ط ما		لا		الانحراف المعياري المتوسط الاجمالي	النسبة المئوية النسبة المئوية (%)	التجاه البند النسبة المئوية	ملاحظة	الترتيب
		ن	%	ن	%	ن	%					
1	تكتسب الأفراد مهارات تنفيذ القرارات في ضوء الإمكانات المتاحة	16	6.67	47	19.58	177	73.75	1.33	0.60	مخفض		2
2	تساعد علي تحسين الخدمة التعليمية التي تقدمها الإدارة التعليمية .	18	7.50	33	13.75	189	78.75	1.29	0.60	مخفض		5
3	تنمى مهارات الاقتناع لدى القيادات الإدارية .	14	5.83	50	20.8	176	73.3	1.33	0.58	مخفض		3
4	تساعد على أنتاج الأفكار الجديدة في الإدارة .	17	7.08	35	14.5	188	78.3	1.29	0.59	مخفض		5
5	تعزز الاستفادة من نتائج التغذية الراجعة في صنع القرارات .	16	6.67	48	20.0	176	73.3	1.33	0.60	مخفض		1
6	تساعد في البحث عن القواعد والأسس الجديدة في اتخاذ القرارات .	18	7.50	34	14.1	188	78.3	1.29	0.60	مخفض		4
	المجموع الكلي	99	6.88	247	17.1	1094	75.9	1.31	0.60	مخفض		

\* قيمة ( كا<sup>2</sup> ) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991

## لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى (0.01) ، إذ  
 أن قيم كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية  
 (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا

البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم من حيث القيادة وصنع القرار ) بنسبة مئوية (43.67%) ، وبمتوسط حسابي عام (1.31 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1 إلى 1.66) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على جميع العبارات، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة رقم ( 5 ) وهي " تعزز الاستعادة من نتائج التغذية الراجعة في صنع القرارات . " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة 2- جاءت العبارة رقم ( 1 ) وهي " تكسب الأفراد مهارات تنفيذ القرارات في ضوء الإمكانيات المتاحة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة .

3-جاءت العبارة رقم ( 3 ) وهي " تنمى مهارات الاقناع لدى القيادات الإدارية . " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة

4-جاءت العبارة رقم ( 6 ) وهي " تساعد في البحث عن القواعد والأسس الجديدة في اتخاذ القرارات . " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة

5-جاءت العبارة رقم ( 4 ) وهي " تساعد على إنتاج الأفكار الجديدة في الإدارة . " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة حسابي منخفض .

كما جاءت العبارة رقم ( 2 ) وهي " تساعد علي تحسين الخدمة التعليمية التي تقدمها الإدارة التعليمية . " بالمرتبة الخامسة

## 2- التخطيط الاستراتيجي و التنظيم:

### جدول (2)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا<sup>2</sup>

للمحور الأول (واقع برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم من حيث (التخطيط الاستراتيجي و التنظيم)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار	مستوى الأثر	كا <sup>2</sup>	الدرجة
		ك	%	ك	%	ك	%				
7	تكسب مهارات تحديد أهداف استراتيجية للإدارة	18	7.50	47	19.58	175	72.92	1.35	0.01	174.48	3
8	تنمي القدرة على توزيع الأدوار والمهام على الأفراد بعدالة وفقا لقدراتهم	19	7.92	34	14.17	187	77.92	1.30	0.01	216.08	5
9	تكسب القدرة على تنفيذ المهام الإدارية وفق التوجهات الإدارية الحديثة .	17	7.08	22	9.17	201	83.75	1.23	0.01	274.68	6
10	تساعد على تنفيذ السياسات التعليمية المطلوبة وفقا للخطة الاستراتيجية	22	9.17	33	13.75	185	77.08	1.32	0.01	207.48	4
11	تكسب القدرة علي ادارة التغيير .	22	9.17	47	19.58	171	71.25	1.38	0.01	159.18	1
12	تساعد على أداء المهام طبقا للوصف الوظيفي	25	10.42	38	15.83	177	73.75	1.37	0.01	177.48	2
	المجموع الكلي	123	8.54	221	15.35	1096	76.11	1.33	0.01	201.56	

\* قيمة ( كا<sup>2</sup> ) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991  
لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم  $\chi^2$  دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم من حيث التخطيط الاستراتيجي و التنظيم) بنسبة مئوية (44.33%) ، وبمتوسط حسابي عام (1.33 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1 إلى 1.66) .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على جميع عبارات المحور الأول (من حيث التخطيط الاستراتيجي و التنظيم) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

- 1- جاءت العبارة رقم ( 11 ) وهي " تكسب القدرة علي ادارة التغيير . " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة
- 2- جاءت العبارة رقم ( 12 ) وهي " تساعد على أداء المهام طبقا للوصف الوظيفي . " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة
- 3- جاءت العبارة رقم ( 7 ) وهي " تكسب مهارات تحديد أهداف استراتيجية للإدارة . " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة
- 4- جاءت العبارة رقم ( 10 ) وهي " تساعد على تنفيذ السياسات التعليمية المطلوبة وفقا للخطة الاستراتيجية " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة

5- جاءت العبارة رقم ( 8 ) وهي " تنمي القدرة على توزيع الأدوار والمهام على الأفراد بعدالة وفقا لقدراتهم " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة

6- جاءت العبارة رقم ( 9 ) وهي " تكسب القدرة على تنفيذ المهام الإدارية وفق التوجهات الإدارية الحديثة . " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة.

### 3 . تكنولوجيا المعلومات و آليات الاتصال

#### جدول (3)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك<sup>2</sup>

للمحور الأول ((واقع برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم من حيث تكنولوجيا المعلومات و آليات الاتصال))

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار الحسابي المتوسط	النسبة المئوية (%)	التوجه البنود	ك <sup>2</sup>	الدالة مستوى	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك						
13	ترفع القدرات علي تدفق المعلومات بسهولة ويسر داخل الإدارة التعليمية .	10.00	24	15.42	37	74.58	179	1.35	45.14	منخفض	184.83	0.01	3
14	تنمي مهارات القيادات الإدارية علي تشجيع إقامة علاقات اتصال وتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي .	7.50	18	9.58	23	82.92	199	1.25	41.53	منخفض	265.68	0.01	5
15	تكسب المهارات على استخدام وسائل الاتصال الحديثة بين الإدارات المختلفة .	9.58	23	20.42	49	70.00	168	1.40	46.53	منخفض	149.43	0.01	1
16	تعتمد القيادات الإدارية على توظيف التكنولوجيا للمعلومات المتاحة بدلا من الطرق التقليدية .	10.83	26	16.67	40	72.50	174	1.38	46.11	منخفض	166.90	0.01	2
17	تنمي القدرة علي توظيف المعلومات اللازمة في الوقت المناسب .	8.33	20	10.42	25	81.25	195	1.27	42.36	منخفض	248.13	0.01	4
	المجموع الكلي	9.25	11.1	14.50	174	76.25	915	1.33	44.33	منخفض	202.99	0.01	

\* قيمة ( ك<sup>2</sup> ) الجدولية عند مستوى ( 0.01 ) = 9.210 ، وعند مستوى ( 0.05 ) = 5.991

لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم من حيث تكنولوجيا المعلومات و آليات الاتصال) بنسبة مئوية (44.33%) ، وبمتوسط حسابي عام (1.33 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1 إلى 1.66) .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على جميع عبارات المحور الأول من حيث (تكنولوجيا المعلومات و آليات الاتصال) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة رقم ( 15 ) وهي " تكسب المهارات على استخدام وسائل الاتصال الحديثة بين الإدارات المختلفة . " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة

2- جاءت العبارة رقم ( 16 ) وهي " تعتمد القيادات الإدارية على توظيف التكنولوجيا للمعلومات المتاحة بدلاً من الطرق التقليدية . " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة

3- جاءت العبارة رقم ( 13 ) وهي " ترفع القدرات علي تدفق المعلومات بسهولة ويسر داخل الادارة التعليمية . " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة

4- جاءت العبارة رقم ( 17 ) وهي " تنمي القدرة علي توظيف المعلومات اللازمة في الوقت المناسب . " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة

5- جاءت العبارة رقم ( 14 ) وهي " تنمي مهارات القيادات الإدارية علي تشجيع إقامة علاقات اتصال وتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي . " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة

يتضح مما سبق أن برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها تحقق أهدافها من حيث تنمية الأداء الإداري بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي يقع ما بين ( 1 إلى 1.66 ) في جميع مجالات الأداء الإداري (القيادة وصنع القرار، التخطيط الاستراتيجي والتنظيم، تكنولوجيا المعلومات وآليات الاتصال)، وذلك يرجع لوجود عدة معوقات تؤثر علي تحقيق أهداف هذه البرامج ، وأهمال التخطيط والتنفيذ لبرامج تنمية الأداء ، إهمال تنمية أداء فئة القيادات بمديريات التربية والتعليم والإدارات التابعة لها ، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (فؤاد أحمد حلمي، 2014) ، دراسة (فاطمه أحمد عبد القوي قنديل، 2014)، (مريم نادي صبحي عوض، 2019)

#### نتائج المحور الثاني: معوقات برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول معوقات برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الثالث (معوقات برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم) ، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول (4)

### التكررات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا2

### (معوقات برامج تنمية القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		الاحتمال المتعارف المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)	الدرجة البند	كا2	مستوى الترتيب
		ن	%	ن	%	ن	%					
1	جمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالمؤسسات والإدارات التعليمية .	199	82.92	29	12.08	12	5.00	2.78	0.52	مرتفع	267.3	0.01
2	ضعف القدرة على إيصال القيادات الإدارية لأرائهم وتعليماتهم بصورة واضحة للعاملين	191	79.58	32	13.33	17	7.08	2.73	0.59	مرتفع	232.4	0.01
3	ندرة تعاون الموظفين مع بعضهم البعض لإيجاد حلول لمشاكل العمل بالإدارة التعليمية .	198	82.50	30	12.50	12	5.00	2.78	0.52	مرتفع	263.1	0.01
4	ندرة البرامج التدريبية التي تشجع على البحث والتجريب .	196	81.67	29	12.08	15	6.25	2.75	0.56	مرتفع	253.5	0.01
5	ضعف قدرة القيادات الإدارية على إقامة علاقات اتصال فعال مع مؤسسات المجتمع المحلي .	190	79.17	36	15.00	14	5.83	2.73	0.56	مرتفع	229.9	0.01
6	ضعف قدرة القيادات الإدارية في وضع خطط برامج التنمية المهنية علي ضوء متغيرات العصر	181	75.42	44	18.33	15	6.25	2.69	0.58	مرتفع	196.5	0.01
7	قلة تطوير بعض القيادات الإدارية لاستراتيجيات المعرفة لكي تتواءم مع سياستها .	188	78.33	39	16.25	13	5.42	2.73	0.55	مرتفع	222.9	0.01
8	قلة الوقت المتاح لمشاركة أنشطة التنمية المهنية للتطوير المعرفي داخل الأجهزة الإدارية .	184	76.67	41	17.08	15	6.25	2.70	0.58	مرتفع	207.0	0.01
9	ضعف الحوافز المادية التشجيعية للقيادات الإدارية بعد اجتيازهم البرامج التدريبية .	196	81.67	31	12.92	13	5.42	2.76	0.54	مرتفع	254.3	0.01
10	قله الاهتمام بوجود توصيف وظيفي دقيق بوضوح لبعض اختصاصات ومسئوليات الإدارات	181	75.42	47	19.58	12	5.00	2.70	0.56	مرتفع	198.9	0.01
11	ضعف تطبيق القيادات الإدارية لمبدأ المشاركة في الحصول على المعرفة لاتخاذ قرار صحيح .	186	77.50	40	16.67	14	5.83	2.72	0.57	مرتفع	214.9	0.01
	المجموع الكلي	2090	79.17	398	15.07	152	5.76	2.73	0.56	مرتفع	230.9	0.01

\* قيمة ( كا2 ) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة

حرية (2)

- من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا2 دالة عند مستوى (0.01)، إذ أن قيم كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة

حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

- كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثالث (معوقات برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم) بنسبة مئوية (91.00%) ، وبمتوسط حسابي عام (2.73 من 3) وهو مرتفع حيث أنه يقع في الفئة (2.34 : 3).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على جميع عبارات (معوقات برامج تنمية القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي :-

1- جاءت العبارة رقم (1) وهي " جمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالمؤسسات والإدارات التعليمية . " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة

2- جاءت العبارة رقم (3) وهي " ندرة تعاون الموظفين مع بعضهم البعض لإيجاد حلول لمشاكل العمل بالإدارة التعليمية . " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة

3- جاءت العبارة رقم (9) وهي " ضعف الحوافز المادية التشجيعية للقيادات الإدارية بعد اجتيازهم البرامج التدريبية . " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة

4- جاءت العبارة رقم (4) وهي " ندرة البرامج التدريبية التي تشجع على البحث والتجريب . " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة

- 5- جاءت العبارة رقم (5) وهي " ضعف قدرة القيادات الإدارية على إقامة علاقات اتصال فعال مع مؤسسات المجتمع المحلي . " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة
- 6- جاءت العبارة رقم (7) وهي " قلة تطوير بعض القيادات الإدارية لاستراتيجيات المعرفة لكي تتواءم مع سياستها . " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة
- 7- جاءت العبارة رقم (2) وهي " ضعف القدرة على إيصال القيادات الإدارية لآرائهم وتعليماتهم بصورة واضحة للعاملين بالإدارات التعليمية . " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة
- 8- جاءت العبارة رقم (11) وهي " ضعف تطبيق القيادات الإدارية لمبدأ المشاركة في الحصول على المعرفة لاتخاذ قرار صحيح . " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة
- 9- جاءت العبارة رقم (10) وهي " قلته الأهتمام بوجود توصيف وظيفي دقيق بوضوح لبعض اختصاصات ومسئوليات الإدارات التعليمية . " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة
- 10- جاءت العبارة رقم ( 8 ) وهي " قلة الوقت المتاح لمشاركة أنشطة التنمية المهنية للتطوير المعرفي داخل الأجهزة الإدارية . " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة
- 11- جاءت العبارة رقم (6) وهي " ضعف قدرة القيادات الإدارية في وضع خطط برامج التنمية المهنية علي ضوء متغيرات العصر المعرفية . " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة .

**ملخص نتائج الدراسة :**

يتضح مما سبق أنه يوجد العديد من المعوقات التي تعوق تحقيق أهداف برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها بمحافظة الفيوم ، وهذه النتيجة تتفق وتتسق مع نتيجة المحور الأول حيث اتضح أن البرامج المقدمة للقيادات الإدارية تساهم في تنمية أدائهم بدرجة منخفضة.  
**من خلال الطرح السابق أهم نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي :**

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات العينة وفقاً للوظيفة في محاور الاستبانة المختلفة وفي الاستبانة ككل.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في محاور الاستبانة المختلفة وفي الاستبانة ككل.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات العينة وفقاً لعدد الدورات الحاصلين عليها في محاور الاستبانة المختلفة وفي الاستبانة ككل.

❖ **الخطوة الثالثة: آليات مقترحة للتغلب على معوقات برامج تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم :**

يقترح الباحث مجموعة من الآليات والإجراءات للتغلب معوقات برامج تنمية أداء القيادات الإدارية من أهمها ما يلي:

- أولاً : تفعيل وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار المستهدفين .**  
**ويتم ذلك من خلال الإجراءات الآتية:**

1. تفعيل وظيفة تحليل الاحتياجات التدريبية
2. استخدام قوائم الاستقصاء (الاستبانة) على نطاق واسع
3. استخدام آلية المقابلات الشخصية للمستهدفين من البرامج
4. عقد اختبارات للمستهدفين بطريقة مستتبطة من قائمة الاستقصاء
5. الاعتماد على آلية دراسة الحالة بطريقة تشبه الملاحظة

**ثانياً : إعداد برامج لتنمية الأداء معتمدة من جهات متخصصة المقدمة للقيادات الإدارية:**

**ويتم ذلك من خلال الإجراءات الآتية:**

1- توظيف التقنيات التربوية الحديثة في الإعداد لبرامج تنمية الأداء للقيادات الإدارية والانتقال من التدريب التقليدي إلى حقائق التدريب الإلكتروني المبرمجة، والتي تعد من أهم الاتجاهات الحديثة في إعداد وتنمية القيادات الإدارية ، كما أنها أقل كلفة وأكثر سهولة عند التنفيذ ، ويمكن تطبيقها على نطاق واسع في فترة زمنية محددة.

2- مساعدة القيادات الإدارية على اكتساب مهارات جديدة في إدارة ما تواجهها من مشكلات من خلال التركيز على محاكاة الواقع العلمي بواسطة مواقف تخيلية مشابهة يتبادل فيها المتدربين خبراتهم العملية ومعارفهم والإضافة عليها للمساهمة في تحسين مهارات الأداء.

**ثالثاً : تنفيذ برامج تنمية أداء القيادات الإدارية:**

**ويتم ذلك من خلال الإجراءات الآتية:**

1- مراعاة أن تتلاءم الأنشطة التدريبية من حيث الكم مع نواتج التعلم المخطط لها وفقاً للبرنامج التدريبي

2- بناء الأنشطة اعتماداً على المعارف والمهارات السابقة للمتدربين والتي يتم الوقوف عليها قبل بداية تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال الاختبارات القبليّة.

3- مراعاة الخصائص النفسية للكبار عند تصميم وتنفيذ الأنشطة التدريبية.

4- أن يتم تنفيذ البرامج التدريبية في الوقت والمكان المناسب لظروف المتدربين.

**رابعاً: تفعيل متابعة وتقويم برامج تنمية الأداء الإداري:**

1- تقديم خطط متعددة الأوجه لتقييم تنمية الأداء أثناء عملية التخطيط تتزامن مع توقعات تنفيذ البرنامج

2- يتم ذلك من خلال بطاقات التقييم لقياس بعض الأعمال التي ينتجها المتدربون.  
3- ملاحظة سلوك المتدربين الوظيفي عقب اجتيازهم لبرامج تنمية الأداء ، عن طريق جهة محايدة ، ومختصة يسند لها تقييم ومتابعة أثر هذه البرامج على أداء المتدربين.

### بالإضافة إلي ما سبق يقترح الإجراءات التالية:

- 1- إصدار تشريعات تنص علي الاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- 2- تشكيل فرق عمل لرصد وتحليل المشكلات والمعوقات أولاً بأول التي تواجه عمليات التطوير والتنمية لسياسات وبرامج تنمية أداء القيادات الإدارية.
- 3- توفير بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني الفعال بين جميع العاملين بالإدارات التعليمية والمؤسسات التربوية.
- 4- دعم استخدام استراتيجيات المصارحة والشفافية في العمل الإداري.
- 5- ترسيخ ثقافة المسؤولية في التعامل الموضوعي داخل كل الإدارات والمؤسسات التعليمية.
- 6- مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وممارسة مهارات الاستماع وتقدير آراء ومقترحات العاملين في سير العمليات الإدارية ومجالات تطوير وتنمية القيادات الإدارية.
- 7- تقبل الأفكار والرؤى الجديدة وتبنى الخبرات وتدعيم العمل الجماعي وتحفيزه.
- 8- تفعيل دور وحدات التدريب والجودة بالإدارات التعليمية لإعداد وتنفيذ برامج لتنمية أداء القيادات الإدارية في مجالات القيادة وصنع القرار ، التخطيط الاستراتيجي ، التنظيم الإداري ، تكنولوجيا المعلومات وآليات الاتصال.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أحمد إبراهيم أحمد , 2003: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين , دار الفكر العربي , القاهرة .

أحمد الشتاوي , 2006: دراسة تقييمية لوحدات تدريب المعلمين بمدارس التعليم العام , جمهورية مصر العربية , رسالوماجستير غير منشورة , كلية التربية , جامعة طنطا .

احمد ذكى بدوى, 2003: معجم مصطلحات العلوم الإدارية , دار الكتاب المصري , القاهرة.

أسامة محمد محمد , 2020 : تصور مقترح لتفعيل أسلوب التنمية المهنية الذاتية للقيادات بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , جامعة الفيوم.

ثابت إدريس، جمال الدين المرسي, 2013: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية), الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة .

حسن شحاته و آخرون , 2003: معجم المصطلحات التربوية والنفسية, الدار المصرية اللبنانية, القاهرة .

رانيا عبد المعز على, 2005: التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة , ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السادس " التنمية المهنية المستدامة للمعلم " . جامعة القاهرة .

رضا ابراهيم المليجي , 2011: نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين , رؤي استراتيجية ومداخل اصلاحية " , دار الفكر العربي , القاهرة .

- زيد عبود, 2010: القيادة ودورها في العملية الإدارية , دار البداية ناشرون وموزعون , عمان.
- سلامة عبد العظيم حسن, 2004: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة , دار الفكر العربي, عمان .
- عبد الرحمن توفيق, 2002: العملية التدريبية , دار الشروق للنشر والتوزيع , عمان , الأردن.
- عبد السلام الحسيني كاشف, 2001: دراسة تقييمية لبرامج التدريب للترقية لوظائف الإدارة التربوية , المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية, القاهرة,
- عبير جلال ابو العينين حسانين, 2016: تصور مقترح لإدارة الموارد البشرية بمديريات التربية والتعليم باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية, جامعة بنها.
- عقيل محمود رفاعي, 2009: إدارة التنمية المهنية, دار الجامعة الجديدة , الاسكندرية .
- فاطمه أحمد عبد القوى قنديل, 2014: تفعيل التعاون بين مؤسسات التنمية المهنية للمعلم في ضوء تجارب بعض الدول, رسالة دكتوراه. كلية التربية . جامعة الفيوم.
- فؤاد الشيخ سالم, 1994: المفاهيم الإدارية الحديثة , مركز الكتب الأردني.
- فؤاد أحمد حلمي, 2014 : تطوير الإدارة التعليمية في ضوء مدخلي الإدارة الاستراتيجية والتمكين الإداري, الناشر المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. شعبة بحوث تطوير المناهج, القاهرة.
- كامل محمد المغربي, 1995: أساسيات في الإدارة , دار الفكر العربي , عمان , الأردن

محمد حسنين العجمي، 2001: الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، الدار العربية  
، القاهرة .

مريم نادى صبحى عوض ، 2019: تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية بجمهورية  
مصر العربية علي ضوء مدخل الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، رسالة  
ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الفيوم .

مسلم المسهلي، 2009 : استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية  
بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان،

وزارة التربية والتعليم المصرية : قرار وزاري رقم (28) لسنة 2004، أختصاصات  
ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية ، القاهرة .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

AlexLindsey(2016), Explaining for whom, how, when, and why di  
versity training works, PhD, George Mason University ,  
United States – Virginia.

Convertino, Gary J.: A Perspective on Current Human  
Resources, Practices by Human Resources Executives  
at Institution of higher Education, A Dissertation  
submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Doctor Education, 2008.

Gay ،L.، R.، : " Educational Research Competencies ،For  
Analysis and Application" ، 4 th ED ، Macmillan  
Publishing Company، New York، 1992 ، p 264

Jared McEntaffer (2015), The promise of worker training: New insights into the effects of government funded training programs, PhD , The University of Nebraska – Lincoln .

Kunstel, F., Dubois, C, Dubois, D. (2010) Excellence in Action: An Evaluation of the effectiveness of the human resources division at kent state university . USA Kent state University.

Moke, Oeri Lydia; Muturi, Willy : Effects of Human Resource Audit on Employee Performance in Secondary Schools in Kenya; a Case of Non Teaching Staff in Secondary Schools in Nyamache Sub County, Journal of Education and Practice, v6 n19 , 2015 ,p83-94 .

## ملحق (1)

## قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية
1	أ.د/ أحمد محمد غانم	أستاذ الإدارة التربوية والتربية المقارنة المساعد - كلية التربية - جامعة بني سويف .
2	أ.د/ أسامة محمود قرني	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - وكيل كلية التربية للدراسات العليا والبحوث - جامعة بني سويف .
3	أ.د/ حشمت عبد الحكم	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - كلية التربية بنين - جامعة الأزهر .
4	أ.د/ أمل أحمد حسن البنا	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد - كلية التربية - جامعة المنيا .
5	أ.د/ عنتر محمد أحمد عبد	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - كلية التربية - جامعة سوهاج .
6	أ.د/ مراد صالح زيدان	أستاذ أصول التربية المتفرغ - كلية التربية - جامعة الفيوم .
7	أ.د/ يوسف عبد المعطي	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ - كلية التربية - جامعة الفيوم .
8	أ.د/ يوسف سيد محمود	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة الفيوم .
9	د/ محمود عبد التواب فضل	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد - كلية التربية - جامعة الأزهر بالقاهرة .
10	د/ مريم محمد ابراهيم	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة المساعد المتفرغ - كلية التربية - جامعة بني سويف .
11	د. إيمان حمدي رجب زهران	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد - كلية التربية - جامعة الفيوم
12	د/ حسنية حسين عبد الرحمن	أستاذ التربية المقارنة المساعد - كلية التربية - جامعة الفيوم .
13	د/ عبير أحمد محمد علي	مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية - جامعة الفيوم