

تطوير المهارات القيادية لشيخو المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة الأزمات

إعداد:

سماح عمر مصطفى حافظ

إشراف:

أ.د رشيدة السيد الطاهر

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د يوسف عبد المعطي مصطفى

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية - جامعة الفيوم

المستخلص

أصبحت مؤسساتنا التعليمية والتي منها المعاهد الأزهرية بحاجة إلى نوعية معينة من القادة لديهم مهارات قيادية تمكنهم من إيجاد حلول ابتكارية وغير مألوفة للعديد من المشكلات التي تواجه هذه المؤسسات، الأمر الذي يُسهم بتحسين أدائهم القيادي في العديد من المجالات

ويهدف البحث الحالي إلى الوقوف على الأسس النظرية لمدخل إدارة الأزمات، وتعرف فلسفة تطوير المهارات القيادية لشيخو المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة الأزمات، وتعرف واقع تطوير المهارات القيادية لشيخو المعاهد الأزهرية، التوصل إلى مقترحات لتطوير المهارات القيادية لشيخو المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة الأزمات، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى عدة مقترحات منها: تدريب شيخو المعاهد على توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية والإدارية، اختيار شيخو المعاهد بعناية على أسس موضوعية تعتمد على مجموعة من الأسس

أهمها المؤهل العلمي (من حملة الماجستير والدكتوراه؛ وتكون الأولوية في الاختيار لحملة المؤهلات الأعلى من البكالوريوس)، والخبرة العلمية، وعدد الدورات (من خلال عمل دورات تدريبية مكثفة لهم؛ بالتنسيق مع كليات التربية من أجل رفع مستوى العمل الإداري والمؤسسي) ، تنمية القيادات التربوية على فن التعامل مع الأزمات التعليمية.

(الكلمات المفتاحية: تطوير، المهارات القيادية، مدخل إدارة الأزمات)

Abstract

Our educational institutions, including Al-Azhar institutes, need a certain type of leaders who have leadership skills that enable them to find innovative and unfamiliar solutions to many of the problems facing these institutions, which contributes to improving their leadership performance in many areas.

The aim of the current research is to stand on the theoretical foundations of the approach to crisis management, know the philosophy of developing the leadership skills of the elders of Al-Azhar institutes in the light of the approach to crisis management, know the reality of developing the leadership skills of the elders of Al-Azhar institutes, come up with proposals to develop the leadership skills of the elders of Al-Azhar institutes in the light of the approach to crisis management, The descriptive approach was used, and the research reached several proposals, including: training institutes elders to employ technology in the educational and administrative process, carefully selecting institutes elders on objective bases that depend on a set of foundations, the most important of which is the academic qualification (from masters and doctorate holders; priority is given to those with qualifications). Higher than Bachelor's), scientific experience, number of courses (through intensive training courses for them; in coordination with faculties of education in order to raise the level of administrative and institutional work), developing educational leaders on the art of dealing with educational crises

(Keywords: development, leadership skills, crisis management approach)

المقدمة:

تعد القيادة مرتكزاً مهماً لمختلف النشاطات في المؤسسات التعليمية ، حيث تعتبر جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض فمستقبل هذه المؤسسات ونموها وتطورها يتوقف على القرارات التي يمكن أن يتخذها القادة وعلى مدى كفاءتهم في تحقيق الأعمال والمسئوليات المنوطة لهم.

وتحظى القيادة باهتمام كبير بوصفها ضرورة اجتماعية من ضروريات الحياة، من حيث تأثيرها في الجماعة والدور التي تؤديه في المجتمع، حيث أن القيادة شكلاً من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والاتباع، وسلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ الأهداف، وينظر إليها كسمة شخصية إلى جانب كونها دوراً اجتماعياً ووظيفة تتطلب مجموعة من المهارات. (الغازمي، مريم سعود 2016م، ص 301).

حيث تعد القيادة أساس العملية الإدارية ومفتاحها، وذلك لأنها تسري في جوانب العمليات الإدارية كلها فهي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية، وتعمل كأداة لتحقيق أهدافها، فالقيادة أمر لا غني عنه لترشيد سلوك الأفراد وتنمية قدراتهم وتنسيق جهودهم

وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وعلى هذا تكون القيادة ضرورية لأي عمل ناجح في أي مؤسسة؛ لذا فهي عملية تأثيرية تحدث بين القائد ومعاونيه ، انطلاقاً من الأهمية البالغة والدور الحيوي للقيادة للارتقاء بالمؤسسة والنهوض بها بمختلف مستوياتها ومجالات عملها فهي الأداة القادرة

صنع المستقبل وتجويده.(متولي، دعاء عمر عبدالسلام 2021م، ص 13)

ويواجه مديرو المدارس مجموعة من القضايا المتنوعة من أجل المهارات القيادية

ومن

أجل تنظيم مدارسهم، وتؤكد الدلائل أن قادة المدارس الناجحين يؤثرون على

الإنجازات

المدرسية بصورة إيجابية، وفي بعض المواقف، لابد من ظهور بعض التصرفات القيادية من المديرين من أجل إيجاد حلول لبعض القضايا، وفي أوقات أخرى يتطلب الأمر بعض المهارات التنظيمية والإدارية. (رضوان، وائل وفيق 2020م، ص 1143).

ولقد عرفت البشرية منذ فترة طويلة إرهاصات متنوعة كانت الأزمات أهم ملامحها؛ وفي ظل التغيرات المحلية والعالمية امتزجت العديد من العوامل الداخلية والخارجية بشكل حاد، وأصبحت تؤثر على المؤسسات التعليمية ومنها تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتغيرات المفاجئة والسريعة، مما فرض عليها مجموعة اختلالات أدت لظهور الأزمات داخلها؛ وتتنوع تلك الأزمات، مثل جائحة كورونا، أو الأزمات السياسية والاقتصادية.

فالأزمات ظاهرة إنسانية عرفت منذ العصور القديمة وهي تحدث في أي لحظة نتيجة ظروف داخلية أو خارجية تسبب نوع من التهديد للجميع ولا بد من التعامل معها بحزم للقضاء عليها أو التقليل منها والحد من خسائرها وتأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية حيث إنها أصبحت صفة من صفات الحياة المعاصرة للإنسان والمجتمعات والدول لذلك يجب الاهتمام بها وإدارتها كأسلوب مستقبلي للتكيف مع التغيرات المفاجئة التي تحدث قبل حدوث الأزمة أو أثناء حدوثها. (متولي، دعاء عمر عبدالسلام 2021م، ص 11)

وتمثل الأزمات التي تمر بها المؤسسة التعليمية نقطة حرجة وحاسمة في كيان المؤسسة تختلط بها الأسباب بالنتائج، مما يفقد المديرون فيها قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المؤسسة التعليمية عن تحقيق أهدافها وإحداث خسائر مادية وبشرية. (الباسل، نسرين محمد فوزي 2015م، ص 227).

حيث يتطلب إدارة الأزمات قيادة تتوفر فيها المهارات القيادية لمواجهة هذه الأزمات حيث يعمل القائد على تحديد وتوقع الأزمة ، أو الاستجابة لها لتقليلها إلى درجة أكبر في احتمالية حدوثها وتبدأ عملية إدارة الأزمات بتحليل مقدار التعرض للمخاطر بجميع أنواعها سواء أكانت طبيعية أو تقنية، وذلك لأن المهارات القيادية للقائد تترك آثارها على أدائه وأداء مرؤسية وقت الأزمات. وفي ضوء ما سبق يتضح أن شيوخ المعاهد في أمس الحاجة لتوفر متطلبات التعامل مع الأزمات التي تواجههم، حيث يمثل الدور الأكبر على قائد المعهد في إدارة الأزمة ومواجهتها فهو المسئول الأول عن المعهد، ويقوم بإدارة شؤون جميع العاملين والطلاب والحفاظ عليهم، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: مشكلة البحث:

يفرض الدور الجديد على القائد القيام بأداء العديد من المهارات والاتجاهات، فالقائد الواعي هو القادر على تفعيل دور العاملين وتحسين أدائهم؛ من أجل النهوض بالعملية التعليمية كما وكيفا وصولاً لنتائج تسمو بالمجتمع نحو الرقي والرفعة .

وتتبع مشكلة الدراسة من أهمية شيخ المعهد في إدارة التعليم الأزهرى، حيث تعتمد إدارة التعليم الأزهرى في تحقيق أهدافها على شيخ المعهد باعتباره الركيزة الأساسية في تحقيق أهدافها والنهوض بمستوى الإدارة وتطويرها والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح العمل في المعهد، حيث تأتي أهمية مدخل إدارة الأزمات من خطورة الأزمات على المؤسسة التعليمية، وعلى اعتبار أن نجاح المعاهد في إدارتها يتوقف بدرجة كبيرة على المهارات القيادية للشيوخ، ومن الملاحظ معاناة المعاهد الأزهرية من عدة مشكلات تؤثر على أداء شيخ المعهد والمتمثلة فيما يلي:

- ضعف ممارسة شيوخ المعاهد لمهامهم المنوطين بها، فضلاً عن قلة تفويضهم لزملائهم في تنفيذ الأعمال الإدارية والمسئوليات بالمعاهد. (عابدين، منى

عبدالحميد محمد 2021م، ص128)

- ضعف تحديد المسؤوليات والاختصاصات، ضعف التوازن بين المهام الفنية والإدارية للقيادات المدرسية. (بكر، عبدالجواد السيد 2020م، ص71).
- قلة توافر نظم تقييم مستمرة وشاملة لتقييم أداء العاملين بالمعهد، كما لا توجد فرقاً بالمعاهد لإدارة الأزمات، وقلة الاهتمام باستخدام وسائل الاتصال إلكترونياً بالمعاهد الأزهرية. (بخيت، انتصار محمد عيد 2019م، ص307)
- ضعف التوازن بين المسؤوليات والمهام الوظيفية. ندرة النظر إلى الإدارة على أنها عمل مهني يحتاج إلى إعداد أكاديمي ومهارات إدارية محددة، ضعف فعاليات عمليات التدريب، غلبة النمط المركزي على أداء العمل. (متولي، إسراء عبداللطيف محمد 2020م، ص383).

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:
"كيف يمكن تطوير المهارات القيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة الأزمات؟"

ويتفرع من هذا السؤال عددٌ من الأسئلة الفرعية:

- 1- ما الأسس النظرية لإدارة الأزمات؟
- 2- ما فلسفة تطوير المهارات القيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة الأزمات؟
- 3- ما متطلبات تطوير المهارات القيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية؟
- 4- ما أهم المقترحات لتطوير المهارات القيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة الأزمات؟

ثالثاً: أهداف البحث:**يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:**

- الوقوف على الأسس النظرية لمدخل إدارة الأزمات.
- تعرف فلسفة تطوير المهارات القيادية لشيخو المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة الأزمات.
- تعرف متطلبات تطوير المهارات القيادية لشيخو المعاهد الأزهرية.
- التوصل إلى مقترحات لتطوير المهارات القيادية لشيخو المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة الأزمات.

رابعاً: أهمية البحث**أ- الأهمية النظرية:**

- تأتي الدراسة الحالية مترامنة مع تأكيد المجتمع الدولي على حتمية الانتقال من النموذج التقليدي للتعليم إلى النموذج المؤسسي التربوي المستقبلي، وهذا يتطلب شيخو معاهد متميزين، وذلك كون المهارات القيادية هي أحد الأساليب الرئيسة لحل المشكلات التي تواجه منظومة التعليم وتؤثر عليها.
- تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي للمهارات القيادية في المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة الأزمات، واعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاق عديدة، وتقود إلى الإسهام في تطوير المهارات القيادية لشيخو المعاهد الأزهرية.

ب- الأهمية التطبيقية:

- مساندة التوجهات الإدارية التي تؤكد علي ضرورة تطوير المهارات القيادية.
- حاجة المجتمع المصري لمثل هذه الدراسة كمحاولة لتطوير المهارات القيادية لشيخو المعاهد الأزهرية، وتوفير صيغة جديدة لتنمية هذه المهارات.
- إمداد المكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات والتي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية.

- تبصير المسؤولين بأهمية تطوير المهارات القيادية لشيخو المعاهد الأزهرية والوفاء بمتطلبات التنمية، وتعريف شيخو المعاهد الأزهرية بالمهام والأدوار المتوقع منهم ممارساتها، تقديم تغذية راجعة لهم بما يسهم في تطوير المهارات القيادية لديهم.
- يمكن أن تفيد هذه الدراسة شيخو المعاهد الأزهرية في الوقوف على أهمية مدخل إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة التي يؤدي تطبيقها إلى تطوير المعاهد الأزهرية والنهوض بها، تعرف المهارات القيادية اللازمة لهم ومعرفة مستواها لديهم.

خامساً: منهج البحث:

في ضوء أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً، (محمد، در 2017م، ص312) من خلال تحليل المهارات القيادية لشيخو المعاهد، ومحاولة تطويرها على ضوء مدخل إدارة الأزمات، وكشف العلاقات بين أبعادها للوصول إلى استنتاجات لتحسين الواقع وتطويره.

سادساً: حدود البحث:

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على تطوير المهارات القيادية لشيخو المعاهد الأزهرية، مدخل إدارة الأزمات.

الحد البشري: يقتصر البحث الحالي على رصد الواقع الفعلي للمهارات القيادية لشيخو المعاهد الأزهرية.

الحد الزمني: تم إعداد هذا البحث في الفترة من 2021/4/24م إلى 2021/10/23م.

سابعًا: مصطلحات البحث:

من خلال عرض الدراسة لموضوع تطوير المهارات القيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة الأزمات سوف نتعرض للدراسة للمصطلحات الآتية:

تطوير (Development): تطوير: لغة (اسم) مصدر طَوَّرَ ومنها تَطْوِيرُ الصِّنَاعَةِ: تَعَدِيلُهَا وَتَحْسِينُهَا إِلَى مَا هُوَ أَفْضَلُ (مجمع اللغة العربية 2010م المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، 396)

كما تعرف بأنها إستراتيجية تتضمن استخدامًا محدودًا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير، وإتاحة إمكانات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه. (ثروت مشهور (2010م، ص47)

المهارات القيادية (**leadership skills**): هي الجسر الذي يستعمل لتنمية القدرة على التأثير على الآخرين واتجاهاتهم وفق الأهداف المرسومة (العدلوني، محمد أكرم، ص84).

وتعرف أيضًا بأنها: " فن إقناع المرؤسين لإنجاز مهامهم بدرجة عالية من الثقة فهي عملية التأثير على الآخرين حول ما يجب القيام به وأدائه بشكل فعال لتحقيق أهداف مشتركة (Manullang, 2017, p14)

ويعرفها البحث الحالي إجرائيًا: بأنها مجموعة من الممارسات الذاتية والإنسانية والفنية التي يمارسها شيخ المعهد لتطوير معهده وتمكنه من القيام بدوره ومهامه بكفاءة وفاعلية مثل المهارات الفنية والإدراكية، والإنسانية.

الأزمات (**crises**): تعرف الأزمات بالسنة المجذبة، وأزم عليهم العام اشتد قحطه وقيل اشتد وقل خيره، والمتأزم المتألم لأزمة الزمان. (ابن منظور لسان العرب (د.ت) ص282)

كما تُعرف الأزمة بأنها: "تأثير موقف أو حدث يتحدى قوة الفرد ويضطره إلى تغيير وجهة نظره وإعادة التكيف مع نفسه أو مع العالم الخارجي أو مع كليهما, **Nathan** (2012)

وتعرف إدارة الأزمات (**Crisis Management**): بأنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان وإتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها (**Jonathan,2017: 13**)

ويعرف البحث إجرائياً مدخل إدارة الأزمات بأنه: مجموعة من الجهود المبذولة من قبل شيخ المعهد تتأكد فيها خبراته ومهاراته، من خلال الاستفادة من كل الإمكانيات المتاحة، واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل، تعتمد على فرق العمل لتنفيذها، وتتطلب مهارات خاصة بالإضافة إلى التعاون من قبل العاملين والمتخصصين.

ثامناً: الدراسات السابقة

قامت الدراسة باستعراض الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية ولم تجد دراسات تناولت موضوع الدراسة الحالية بصورة مباشرة ، وإن كانت هناك دراسات تناولت جانب أو آخر من جوانبها، وجميعها دراسات لها ثقلها وأهميتها في إثراء الدراسة الحالية، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين (دراسات عربية ودراسات أجنبية) وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات.

أولاً: الدراسات العربية:

1- **خالد محمد الصاوي(2011م)**. هدفت الدراسة تعرف أهم الممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الأزهرية، الوقوف على مبادئ إدارة الأزمات وأنواعها في المؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها مايلي: إهمال قادة

المعاهد والمنطقة الأزهرية إعداد الخطط اللازمة للتدريب قبل وقوع الأزمة، انحسار الممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الإعدادية والثانوية في إطار التعامل مع الأزمة فقط دون الاهتمام بإعداد الترتيبات المسبقة لتجنب الأزمات ومواجهتها، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين الممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل إدارة الأزمات وإدارة الجودة الشاملة.

2- دراسة إيمان أحمد عبدالغني بدر (2018م). هدفت الدراسة تعرف الأسس النظرية للقيادة الإبداعية، تعرف الممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الثانوية الأزهرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي نظراً لطبيعتها وأهدافها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: قلة اهتمام شيوخ المعاهد بتوفير بيئة عمل تشجع على إيجاد أفكار جديدة، افتقار شيوخ المعاهد إلى التدريب على قدرات التفكير الإبداعي، كثرة اللوائح والقوانين التي تحد من تحقيق الإبداع داخل المعهد، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب شيوخ المعاهد على أسلوب القيادة الإبداعية، تحفيز المبدعين من أسرة المعهد وتقديم حوافز مادية ومعنوية لهم.

3- دراسة إبراهيم أحمد السيد إبراهيم (2019م). هدفت الدراسة تعرف مفهوم ومبادئ الحوكمة، والتوصل لمقترحات لتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرية في ضوء مبادئ الحوكمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأوصت الدراسة بتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرية وضرورة الأخذ بمبادئ الحوكمة في العمليات الإدارية، من خلال إيجاد توصيف واضح لمهام العاملين وفقاً للوائح والقوانين المنظمة للمؤسسة التعليمية، ومشاركة مجالس الآباء والأمناء في اتخاذ القرارات والرقابة، وتنظيم الوقت: عن طريق توزيع المهام الوظيفية بعدالة على جميع العاملين وفقاً لقدرات كل منهم، وتفويض السلطة واعتبار كل موظف في المدرسة مسؤولاً عن الأداء.

4- دراسة ممدوح محمود مصطفى(2019م): هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الذكاء الخلفي وبعض المهارات القيادية، ومدى إمكانية التنبؤ ببعض المهارات القيادية من خلال معلومية أبعاد الذكاء الخلفي ودرجته الكلية، الكشف عن الفروق في كل من الذكاء الخلفي وبعض المهارات القيادية وفقاً لمتغيري النوع والخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأيضاً استخدمت الدراسة مقياس للذكاء الخلفي من إعداد الباحث، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة موجبة بين الذكاء الخلفي والمهارات القيادية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية، وأوصت الدراسة بأهمية تضمين الندوات وورش العمل التي يقيمها قطاع المعاهد الأزهرية في الذكاء الخلفي لشيوخ المعاهد وما يسهم فيه من تغييرات، الوضع في الاعتبار عند اختيار شيوخ المعاهد إجراء مقابلات معهم لتعرف جوانب شخصياتهم التي تؤثر على مهاراتهم القيادية.

ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Siadat,2011) هدفت الدراسة إلى تعرف أداء مديري المدارس في الجوانب الإدارية والتربوية والفنية والمهنية والإنسانية، تحليل العلاقة بين السمات الشخصية وأبعاد الأداء الإداري بين مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لمعرفة أهم السمات الشخصية التي يتميز بها مديرو المدارس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك علاقة إيجابية بين الخصائص الشخصية لمديري المدارس من الأنطواء، ووجود علاقة سلبية بين العصبية والاستقرار العاطفي وأبعاد الأداء.

2- دراسة (Chuan Yan Piaw, Tie Fatt Hee 2013)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على المهارات القيادية لمدرء المدارس الماليزية الثانوية لتوضيح مستويات المهارات القيادية لهم ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية ما بين توافر المهارات القيادية، وبين الخبرة

والكفاية المهنية لهذا المدير، وأكدت تلك الدراسة على أن هؤلاء المديرين لابد وأن تتاح لهم الفرص للتنمية المهنية والإدارية؛ لتطوير المهارات القيادية لديهم. كما توصلت الدراسة إلى ضرورة توافر عديد من المهارات القيادية لمديري المدارس وهي القيادة التربوية، القيادة الثقافية، القيادة الاستراتيجية، قيادة الإدارة التنظيمية.

3-دراسة (Werner, D. (2014)).

هدفت الدراسة إلى تعرف استعدادات مستشاري مدرسة ميسوري للأزمات المدرسية والخبرات التدريبية في الأزمات، من خلال استبانته موجهة، حيث تم إجراء الدراسة على عينة قوامها 598 مستشارًا مدرسيًا، وقد أظهرت نتائج الدراسة على أنه يمكن للمؤسسات التعليمية تصميم وتوجيه التدريب لزيادة الفعالية وتحسين الاستجابة للأزمات، كما أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من المستشارين وإشراكهم في وضع السياسات وإجراءات الاستجابة للأزمات.

التعليق على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي هدفت إلى معرفة المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم وشيوخ المعاهد الأزهرية، وأجمعت هذه الدراسات على أن هناك قصورًا بصفة عامة في المهارات القيادية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية، ومن خلال العرض السابق للدراسات العربية السابقة يتضح ما يلي:

أوجه التشابه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للمهارات القيادية حيث تكاد تجمع معظم هذه الدراسات على أنه:

توجد بعض المعوقات التي تحد من المهارات القيادية مثل (دراسة ممدوح محمود مصطفى(2019م)، ضرورة أن تهتم قيادات المدرسة الثانوية والمعاهد الثانوية الأزهرية بتنوع أساليب التقويم، ووضع مؤشرات لتقييم أداء العاملين مثل(إبراهيم أحمد السيد(2019م).

أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها بعداً آخر

يختلف عن أبعاد الدراسات السابقة وهو تطوير المهارات القيادية لشيخو المعاهد على ضوء مدخل إدارة الأزمات ومن ثم يمكن معرفة أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والتي تتصل بالدراسة الحالية في بعض جوانبها واستفادت منها الدراسة في كثير من الجوانب في الآتي:

- كانت للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحثة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، الأمر الذي ساهم في صياغة الدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في دعم وتعزيز الإطار النظري للدراسة، والاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة.

تاسعاً: محاور البحث:

تسير إجراءات البحث وفق المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار العام للدراسة والذي يتضمن عرض كل من (المقدمة، المشكلة، الأهداف، الأهمية، المنهج، حدود البحث، المفاهيم والمصطلحات، الدراسات السابقة، خطوات الدراسة)

المحور الثاني: عرض الأسس النظرية لمدخل إدارة الأزمات

المحور الثالث: عرض المهارات القيادية لشيخو المعاهد الأزهرية.

المحور الرابع: عرض متطلبات تطوير أداء القيادات

الخطوة الخامسة: تقديم مقترحات لتطوير المهارات القيادية لشيخو المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة الأزمات.

أولاً: الإطار النظري : المحور الأول الأسس النظرية لمدخل إدارة الأزمات

إن تطبيق أى منهجية حديثة في المؤسسة التعليمية من أجل زيادة قدرتها على مواجهة تحدياتها وتحقيق أهداف المجتمع، لا يكون ذا فاعلية ما لم يكن هناك حسن اختيار لعناصر قيادية متميزة قادرة على النهوض بالمؤسسة التعليمية وحل مشكلاتها، من خلال السعي نحو تغيير النظرة التقليدية القائمة على الجمود والروتين

والبيروقراطية، إلى مفهوم أوسع وأشمل يكون من بين اهتماماته إدراك المستجديات والمتغيرات التي يواجهها المجتمع، ومنها الأزمات والتعامل معها بشكل فاعل وتكمن براعة القيادة في تصور وتحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات وتطوير المهارات القيادية والتي تستثمر الأزمات، وإيجاد الحلول السديدة بشأنها.

وإدارة الأزمات هي إحدى المداخل الإدارية التي تهدف إلى تحقيق القدر المناسب للتعامل مع الأزمات والتحرك المنتظم، وتحقيق السيطرة الكاملة على الموقف المتأزم، وتعتمد إدارة الأزمات الفعالة في المدارس على توفير الكوادر اللازمة إعداد الخطط المسبقة للأزمات المحتملة وإعداد سيناريوهات المواجهة وبناء وتوفير قاعدة معلومات جيدة تساعد على التنبؤ بالأزمات والتعامل معها، وتوفير قيادة إدارية ذات خبرة عالية، وثقافة إدارية وكفايات مهنية، جيدة تمكنها من مواجهة الأزمات والمشكلات الإدارية والمواقف المتأزمة (وصفي، إسرء السيد 2017م، ص107)

ويمثل مدخل إدارة الأزمات المفتاح الأساسي لضمان الأمان في الممارسات داخل النظم التعليمية، من أجل تحقيق التعاون البناء بين جميع العاملين لتجاوز الأزمة والتغلب على مخاطرها التقليدية والمتجددة، وذلك لأن التعامل مع الأزمات لم يعد أمراً وقتياً، نظراً لتشابكها وتعقدها، بل أصبح التعامل مع الأزمات يحتاج سلوكاً ومنهجاً علمياً؛ لذا يقع على الإدارة العبء الأكبر في مواجهة الأزمات لمساعدة المؤسسة التعليمية على التغلب عليها والعبور بها إلى بر الأمان (Sharma, B, &

others2011, P129)Boet, S &

كما يعد مدخل إدارة الأزمات مجموعة من الخطوات والعمليات الذهنية المدروسة، والتي

تقوم على التخطيط الواعي والتنظيم المرن، والتوجيه الفعّال، والمتابعة الحثيثة، وسرعة الاتصال، والتعامل مع الأزمة في جميع مراحلها سواء باستشعار مؤشرات حدوثها

للوفاية منها، أو السيطرة على أسباب حدوثها، والتقليل من آثارها السلبية، والاستفادة من إيجابياتها بتحويل الأزمة إلى فرصة ويتضح ذلك في التعامل الدولي مع فيروس كورونا المستجد. (Aleksander Aristovnik & Others 2020,p33) وتتطلب إدارة الأزمات كفاءة إدارية مختلفة من قبل مدير المؤسسة التعليمية، حيث تساهم ممارساته الإدارية في تلافي حدوث الأزمات والتقليل منها، عن طريق التدخل الفوري والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في مؤسسته ، والعمل على استخلاص الدروس المستفادة منها في المستقبل.(الجهني، سويلم سلامة سليم 2021م، ص142)

وتعد إدارة الأزمات مدخلاً يستخدم مع الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في نتائجها، أو التقليل من آثارها السلبية التي يمكن أن تترتب عليها، ومن ثمّ يمكن القول بأن إدارة الأزمات تمثل عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة، وغير المتوقعة والتي تحمل في طياتها الضغوط الشديدة والهدم القائم للنظام.(مرسي، شيماء محروس سيد 2020م، ص70).

ويمكن القول بأن الأزمات تعد واحدة من أهم وأخطر المشكلات التي تواجه المجتمعات المعاصرة، وإن اختلفت أبعادها، وتفاوتت درجاتها، ومن ثمّ لا بد من الاهتمام بتوفير قيادة فعالة، قادرة على القيام بمهامها ووظائفها التربوية والتعليمية بكفاءة وبمساعدة جميع العاملين في المجتمع المدرسي.

أ- أهمية إدارة الأزمات للمدارس:

لقد أصبحت إدارة الأزمات سلوكًا ومنهجًا يحمل في طياته ملامح رؤية للتفاعل والتكامل مع متطلبات الحياة المعاصرة ومع متطلبات التكيف، حيث تعتبر الأزمة مرحلة متقدمة من الصراع في كل أشكاله وصوره وعلى هذا تتمثل أهميتها فيما يلي:

- توفير القدرة العلمية على استقراء وتتبؤ مصادر التهديد الواقعية والمحتملة، والاستغلال الأمثل للموارد.(صالح، ليون محمد 2020م، ص220)

-توفير القدرات العلمية والإمكانات المادة للاستعداد والمواجهة.

- العمل على العودة للحالة الطبيعية من خلال مجموعة من إجراءات الاستعادة.(شرفة، إلياس، 2018م، ص25)

ب- أهداف إدارة الأزمات:

يعد الهدف العام لإدارة الأزمات هو توفير القدر العلمية لاستقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وتحديد دور الجهات المعنية بإدارة الأزمات قبل وحين حدوثها، والعمل على عدم تكرارها، والاستعداد لمواجهتها بتوفير نظم اتصال فعالة، والتعامل الفوري معها لوقف اتساع بؤرتها.

وتعتبر إدارة الأزمات إدارة الحاضر والمستقبل ويميزها أنها إدارة رشيدة وحكيمة تبنى على العلم والمعرفة وتهدف إلى:

- منع وقوع الأزمة.

- العمل على عدم حوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.

- التواجد المستمر في موقع الأحداث وتحليل نقاط القوة والضعف. (حسين،

عاصم أحمد، 2021م، ص11)

- تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل من أثارها.

- المسح الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية والتقاط إشارات الإنذار المبكر وإعداد

قائمة بالأزمات التي يتوقع حدوثها على ضوء المؤشرات ودراسة الأزمات السابقة

التي تعرضت لها المؤسسات. (مرسي، شيماء محروس سيد 2020م، ص81)

- حماية ووقاية المؤسسة التعليمية واحتوائها للحد من الأضرار، ومعالجة أي سبب

أو قصور من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية؛ وذلك بقصد أن تحتفظ المؤسسة

بحيويتها واستمراريتها وبقائها.(الجهني، سويلم سلامة سليم 2021م، ص143)

ج- خصائص الأزمات:

لا بد من توافر عدة خصائص للتعامل مع الأزمات بإيجابية مثل الخصائص الشخصية (الشجاعة، التفاؤل بالقدرة على التغلب على حجم الأزمة وامتلاك زمام المبادرة، والثقة بإمكانات وقدرات أعضاء فريق الأزمات، والعمل على تماسك المجموعة، والمشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق، والثبات ورباطة الجأش في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث، وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمة، بالتدريب على أصولها ومتطلباتها الرشيدة.

حيث تتميز بما يلي:

- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل والتعدد في العناصر والعوامل المسببة لها، وينشأ معها وجهات النظر المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة. (نور الدين، أميرة محمد 2020م، ص556)
- تسود معها حالة من الخوف والهلع التي تصل إلى حد الرعب و تقييد التفكير و عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل.
- تؤدي الأزمة إلى وقوع أحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة وسريعة يصعب معها التحكم في الأحداث.
- إدارة الأزمة: وذلك بالكشف عن معلومات تفجر الأزمة والاحتفاظ بها، وتوظيفها في مواجهة وفق نموذج خطي، وإتاحتها لكل أطراف الأزمة. Jochen, (2017, PP4-122)

وعلى هذا فإن الاهتمام بمدخل إدارة الأزمات ضرورة يتطلبها العصر الحالي فهو سلوك ومنهج يحمل في طياته ملامح ورؤية للتكامل والتفاعل مع متطلبات الحياة المعاصرة ومع متطلبات التكيف لتطوير المهارات القيادية لمواجهة هذه الأزمات..

د- دور الإدارة في مواجهة الأزمات:

يتمثل نجاح الإدارة المدرسية في كفاءة وتميز عمل مدير المدرسة، وإدارته لمدرسته، ويتطلب ذلك الاختيار الأمثل لمنصب مدير المدرسة طبقاً للكفاءة والخبرة والشهادة بدلاً من التسلسل الوظيفي فقط، حيث إن عمل مدير المدرسة يتعرض لتغيرات جذرية قد لحقت بكل عناصرها من معلم، ومتعلم، ومحتوى تعليمي، وبيئة تعليمية، وتفاعل اجتماعي تربوي، وتخطيط وإدارة وتقييم. (رضوان، وائل وفيق 2020م، ص 1134).

حيث تتطلب إدارة الأزمات السعي الدائم لتوفير متطلباتها، ومواجهة التغيرات والتطورات في جميع الميادين، وخاصةً المجال التعليمي، فتغير دور مدير وشيخ المعهد من مجرد القيام بالواجبات الروتينية والإدارية المتمثلة في محافظته على مدرسته، وضمان استمراريتها إلى قيامه بدور قيادي يتجسد في تطوير وتغيير الأساليب الإدارية، مما وُلد إدارة الأزمات في الميدان التعليمي. (صالح، ليون محمد 2020م، ص 220)

ويمكن توضيح أهم خطوات مواجهته والتعامل مع الأزمات من خلال ما يلي:

- نقل الصلاحيات إلى هيئة مركزية تستطيع السيطرة على الموقف.
- توزيع العمل على مجموعات داخل الهيئة بحيث يكون فريقاً متكاملًا له جميع الصلاحيات اللازمة لإدارة. (صالح ، ليون محمد 2020م، ص 224)
- فتح خطوط الاتصال بين مجموعات العمل وحشد جميع الإمكانيات للتعامل مع الموقف.
- إنشاء لجنة عمل ميدانية لتقصي الحقائق ومتابعة وتنفيذ الخطط.
- تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة، بهدف الكشف عن القوى الخفية التي صنعت الأزمة.
- التدخل لمعالجة الأزمة بمجموعة من المهام الثانوية والأساسية والتكاملية

- التخطيط العلمي والدقيق للتدخل في الأزمة، عن طريق رسم السيناريوهات، ووضع الخطط والبدائل، إنشاء قنوات اتصال معلومات الأزمات لنشر المخاطر وتدابير الوقاية. (سليمان، إيناس السيد محمد 2021م، ص37)

وعلى هذا يتطلب من شيخ المعهد أن يكون قادرًا على التعامل مع الآخرين، والتأثير فيهم وعليهم لتحقيق أهداف المعهد، حيث يتطلب لإدارة الأزمات ومواجهتها وجود إدارة واعية تعمل على تحديد الأزمات وتحليلها والتخطيط لها ومعالجتها، من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار الرئيسية والمتداخلة التي تضم الأدوار الأخلاقية، والتعليمية، والاجتماعية الإنسانية، والسياسية، والإدارية، الأمر الذي يؤكد على أهمية وحساسية دور شيخ المعهد في قيادة معهده.

ذ- مواجهة الأزمات في التعليم:

يتوقف النجاح في مواجهة الأزمات التعليمية والقضاء عليها على ما يلي:

1- المرونة: وتعني التخطيط والإعداد لمواجهة المواقف في ضوء كافة الاحتمالات والإمكانات المتاحة.

2- الدقة وتعني التصور الدقيق لموقف الأزمة أو الكارثة واحتمالاتها. (صالح، ليون محمد 2020م، ص220)

3- أن تكون المواجهة قائمة وفقاً لبرنامج علمي للألويات.

4- أن تكون خطة تطوير وتحسين العملية التعليمية متضمنة مشاركة العاملين الذين يعملون في الميدان الحقيقي للتعليم. (شرفة، إلياس 2018م، ص30)

5- اتخاذ القرارات اللازمة لإدارة الأزمات بنظرة شمولية واستباقية.

6- توظيف التقنية واستحداث تقنيات حديثة لتدارك الأزمة بدديناميكية مذهلة.

(الغامدي، مها سعيد، 2021م، ص223)

وعلى الرغم من حتمية الأزمات في المؤسسات التعليمية إلا أن التعامل معها يكون بصورة غير مباشرة وضعيفة وتعتبر إدارة الأزمات إدارة مادية وعينية وأخلاقية

وروحية معاً، وهي إدارة تفاعل وتواصل دائم تتصل بجودة الحياة وإدارة التقدم وفقاً للمستوى الذي تعمل فيه الإدارة، ومن ثم فإن علم إدارة الأزمات علم لا يصيغ القوالب الجامدة ولا يضع أنماطاً ثابتة، وإنما يتيح مرونة تفاعلية أمام متخذ القرار.

ر- عوامل نجاح إدارة الأزمات:

يجب أن يركز النجاح في إدارة الأزمة على العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة والمراحل المختلفة لتطورها، ويتوقف نجاح إدارة الأزمة على عدة عوامل أهمها:

- إدراك أهمية الوقت، إنشاء قاعدة معلومات وبيانات شاملة ودقيقة لكافة أنشطة المؤسسة.
- توفير نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها.
- إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المؤسسة من حالة الترهل والإسترخاء التي عليها. (الحفني، سامح أحمد زكي، 2017م، ص9)
- لا تعني إدارة الأزمات قدرة مدبرها على السيطرة على تطورات الأزمة، إذ إن الأزمة قد تتحو في طور متقدم من أطوارها إلى التمرد على هذه السيطرة، والإفلات من تحت قبضته، واكتساب قوة دفع ذاتية خاصة، قد تعمل لغير صالح مدبرها.
- يظل الهدف النهائي لإدارة الأزمات، عدم تصعيد الأزمة إلى الحد الذي يحولها إلى صراع كبير، وهي الحالة التي يقدر فيها المستهدف بالأزمة أنه مطالب

بالتضحية بمصلحة جوهرية، أو أساسية من مصالحه.(المقاطي،نايف فهد
2014م، ص230)

ويمكن القول بأن نجاح القائد في التعامل مع الأزمات وتخطيها يبدأ من محور المشكلات القديمة والتأهيل للتعامل مع المشكلات الجديدة؛ لذا فالحاجة ملحة لوجود شيخ معهد متمرس على الإدارة بحنكة ومهارة لقيادة معهده وفق الاتجاهات الحديثة.

ز- متطلبات إدارة الأزمات: تتطلب ممارسة إدارة الأزمات بفاعلية توفر مجموعة من المتطلبات أهمها:

1- متطلبات فكرية: تتضمن القدرة على تحليل المواقف، ووضع الاستراتيجيات، وتحديد الخيارات، واتخاذ القرارات وتقييم أثارها، والمفاهيم المشتركة التي تدعم نظام إدارة الأزمات.

2- متطلبات تنظيمية: تشمل الهياكل والعمليات اللازمة لترجمة القرارات الى عمل ومراجعة تأثيرها.-(P2,2021), Eko Nurhaji, P &, Achmad ,s. (25)

3- متطلبات تخطيطية: وتشمل تخصيص ميزانية لمواجهة الازمات، إعداد خطة استراتيجية مسبقة لمواجهة الأزمات الطارئة والمحتمة.

4- متطلبات توجيهية: وتتمثل في صمود القادة لاحتواء الضغوط الناتجة عن الأزمات، وتمتعهم بالتفكير الابتكاري والتفاؤل واقتحام المخاطر بعقلانية غير انفعالية عند التعامل مع الأزمات. (حسين، عاصم أحمد، 2021م، ص15)

ويمكن القول من خلال ماسبق أن الأزمات حدثاً متوقعاً لجميع المؤسسات في هذا العصر الملئ بالمتغيرات والمستجدات، وكلما أستطاعت المؤسسة التأقلم مع المتغيرات، كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات وإتزان، فإدارة الأزمات هي علم وفن، ولكنها من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر منها علم، لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة، والغرض من إدارة الأزمة هو

تغيير الأمر الواقع مع تجنب القتال فإذا تطورت الأزمة إلى قتال تعتبر الإدارة فاشلة.

وتختلف الأزمات التي تواجه المعاهد الأزهرية، مما يجعل منها ظاهرة حية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها نهائياً، ولكن يمكن الحد منها من آثارها السلبية عن طريق مدخل إدارة الأزمات، باستخدام عمليات منهجية علمية مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والقيادة في الأزمات، والنظام والاتصال، مما يجعل من مدخل إدارة الأزمات مطلباً ملحاً للتعامل معها.

وتمثل أزمة جائحة كورونا الدليل الواضح والجلي على تعدد الأزمات التي يواجهها العالم أجمع، والتي ألفت بظلالها على المجتمع المصري ككل بكل فئاته ومؤسساته وهيئاته، وتأثر التعليم بشكل كبير من خلال إلغاء الدراسة أو تعليقها، مدة تقترب من العاميين، حتى استطاعت الدول المتقدمة توفير اللقاح لمواجهة الفيروس المستجد، وشهد العام الحالي 2021م/2022م انتظام الدراسة وعودة الحياة إلى سابق عهدها. ولشيخ المعهد دور كبير في إدارة هذه الأزمات ومواجهتها، فهو المسئول الأول عن معهده، يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، حيث يقتضي التعامل مع الأزمات، وجود نوع خاص من شيوخ المعاهد، يتم تدريبهم تدريباً وافياً، لصقل مهاراته ومواهبه، واستعداده الطبيعي، وعلى هذا تأتي أهمية المهارات القيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية، لأن التعامل مع الأزمات له طابع خاص يستمد خصوصيته من القدرة على تفعيل استخدام استراتيجيات مناسبة لتخطي هذه الأزمة.

المحور الثاني: المهارات القيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية:

إن نجاح القائد التربوي غالباً ما يكون لتوافر المهارات القيادية الأساسية والضرورية لنجاحها فتعمل على توظيفها في عملها وقيادتها أثناء ممارسته لمهامه المتعددة، ليتمكن من أدائه بسرعة ودقة عاليتين، فيرتقي بالمؤسسة ويعمل على زيادة فاعليتها،

حيث يتطلب نجاح القائد التربوي مجموعة من المهارات الأساسية والتي تعد ضرورة للإداري الناجح، ومن ثم يتوقف نجاح القائد على توافر ووجود تلك المهارات، ولا يشترط توافر هذه المهارات فقط، بل مدى قدرته على توظيفها عملياً أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع الآخرين.

ويعتمد نجاح هذه المهارات بطريقة فعالة ومرضية على عوامل مختلفة منها: التواصل، والتحفيز، والإبداع، والإيجابية، وردود الفعل، والتفويض، والجدارة بالثقة، وأخلاقيات العمل، حيث يحتاج القادة إلى التركيز على صقل هذه المهارات والتمييز بين المهارات الإدارية ومهارات القيادة، لرفع مستوى المهارات الإدارية لديهم

(Kapur.

R,2020,P4)

كما يشمل تطوير المهارات القيادية قياس وتقييم المهارات الشخصية، وخاصة تلك المهارات التي لا تقتصر على المحتوى الفني لوظائفها، ولكنها تتعلق أيضاً بطريقة العمل، والمواقف تجاه العمل، وتتسم بالمرونة والقدرة على التكيف؛ لذا فهي ليست مجرد مسألة معرفة كيفية القيام بشيء ما، ولكن أيضاً الرغبة في القيام بذلك ومعرفة كيف تكون، حتى يفي التعليم بمهامه، من خلال قائد محفز ومبدع يجمع بين السلوكيات الأخلاقية والاجتماعية، وبين السمات والعادات النفسية المميزة. (Kechagias.k. 2011,P33)

لذا فإن دراسة القيادة بأبعادها المختلفة يساعد في التوظيف الكفء للمعلومات والاستفادة منها في اكتشاف القادة وتنمية مهاراتهم؛ وحتى يتمكن القائد التربوي من القيام بعملية التأثير على الآخرين لأبد أن يتمتع بمجموعة من المهارات القيادية وتتنوع هذه المهارات على النحو التالي:

أ- أنواع المهارات القيادية

المهارات الإدراكية

المهارات الفنيّة.

المهارات الإنسانيّة.

وفيما يلي التوضيح بشئ من التفصيل:

1- المهارات الإدراكية :

تتمثل المهارات الإدراكية في قدرة القائد على التحليل والاستنتاج والمقارنة والربط والتغيير الإيجابي وهي تكمن في (التفكير المبدع، التخطيط والتنظيم، والمتابعة ، والتوجيه بمهام محددة ، تنفيذ السياسات، العقود والإجراءات). (بطاح أحمد ، الطعاني حسين 2016م، ص20)

وهي تتعلق بمدى كفاءة القائد التربوي على ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات والتقنين فيها والتوصل إلى الآراء الجديدة، وهي ضرورية للقائد التربوي للنجاح في تخطيط العمل وتوجيهه، وترتيب الأولويات، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل. (رضوان، وائل وفيق 2020م، ص1146).

كما يطلق عليها أيضًا المهارات الإدارية أو الإدراكية وتصور الأمور ، من خلال القدرة على التفكير المنطقي المرتب ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات ومن أمثلة المهارات الفكرية ،مهارة الإقناع ، مهارة القيادة ،مهارة التخطيط،مهارة تحليل المشكلات،التفاوض، مهارة

اتخاذالقرارات.(أبوالنصر،مدحت محمود 2009م،ص58)

ومن خلال ماسبق يمكن القول بأن هذه المهارات يقصد بها توافر الإمكانيّة الفكرية لتصور المستقبل ووضع الخطط، والتقنين في حل المشكلات لدى المدير، وتعد هذه المهارة موروثة ومرتبطة بذكاء الفرد أكثر من كونها مكتسبة، وهي تتمثل بشكل عام في مدى قدرة شيخ المعهد على إدراك ورؤية المشاكل بصورة واضحة، عن طريق

أفكار رشيّدة وسديدة للعلاقات بين مرؤسيه والفهم الكامل لطبيعة هذه المشاكل، وإدارة جلسات العمل بطريقة مناسبة وديمقراطية، مثل توزيع الطلاب على الصفوف الدراسية في بداية كل عام دراسي؛ توزيع أعمال المدرسة على أعضاء هيئة التدريس، حصر احتياجات المدرسة من قوى بشرية ومادية، ورفعها للإدارة التعليمية قبل بداية العام الدراسي، توزيع العمل المدرسي وفق الخطة الموضوعية، الإشراف على تنظيم وإعداد السجلات المدرسية المختلفة، متابعة وتدقيق وتنظيم الشؤون المالية للمدرسة من إعداد الموازنات وتوقيع فواتير الشراء وإجراءاته والسجلات المالية المختلفة. التفكير البناء الهادف والحرص المستمر على تحسين بيئة العمل.

2- المهارات الفنيّة:

تبرز أهمية هذه المهارات من خلال ما يقوم به المدير من دور حاسم في تسيير العملية التربوية وتطويرها، فهو القائد التربوي المسئول عن تصريف الأمور الإدارية المتعددة التي توجد في البيئة التربوية المناسبة من جهة، فالمهارات القيادية لشيوخ المعاهد تعمل على تحسين الأساليب التعليمية للمعلمين، وتحفز نموهم المهني، وهي جزء أساسي في العملية الإدارية بعامّة، والإدارة المؤسسية والمدرسية بخاصة. وهي تتعلق بفنيات العمل وكيفية انجازه باتقان وهي متعددة ومتجددة بتغير طبيعة العمل وتطوره، فإذا كانت المهارات الفكرية لازمة للعمليات العليا المعنية بالتخطيط، ووضع السياسات، فهذه المهارات مطلوبة للقائد في كل وقت.

وتتطلب المهارة الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي

يتطلبها نجاح العمل وتتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها. (رضوان، وائل و فيق 2020م، ص1145).

وتتمثل أهم السمات المتعلقة بالمهارات الفنية في القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، وكون القائد حازماً لا يتردد في اتخاذ القرارات، إيمانه بالهدف وإمكانية تحقيقه، (بطاح أحمد ، الطعاني حسين 2016م، ص21) كما تستند أيضاً على التحكم في توظيف المعارف النظرية بشكل يُمكن المدير من ترجمتها إلى ممارسات عملية، حيث تتجلى أهميتها في أنها توفر فهماً ودراسة لتطوير العمليات الإدارية، ومن ثم تفعيل العلاقات الإيجابية طويلة الأمد بين المدارس والطلاب وأولياء الأمور وتحسين الأداء (Daniela,S, & Raffaella,C, 2017).

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن هذه المهارات تتمثل في وضع السياسة العامة في المعهد، التخطيط المسبق للعملية التعليمية، إعداد الجدول المدرسي ومدى قدرة شيخ المعهد في الاطلاع على المناهج التربوية المقررة، والامام بطرائق التدريس المختلفة، والقدرة على الأداء الجيد لوظائفه من حيث النواحي المالية والإدارية.

3- المهارات الإنسانية:

وتعني القدرة على التواصل والإقناع ونقل وجهات النظر بشكل يسهل تقبلها، وهي مرتبطة بطبيعة الشخص وقدرته اللغوية وتمرسه بالحوار مع الآخرين وتبادل الأفكار، وتعد هذه المهارة من أكثر المهارات قرباً بما يسمى ب(كاريزما) القائد فهي نابعة من شخصية الإنسان، وعلى الرغم من أهميتها الفائقة فإنها ليست مهمة للإدارة العليا بقدر أهميتها للإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية (بطاح أحمد، الطعاني حسين 2016م، ص21)

وهي تعكس قدرة القائد على التعامل مع الآخرين، وهي أكثر صعوبة من المهارات الفنية، كون مجالها أكثر تعقيداً وتنوعاً من المجالات الفنية، وذلك لأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، حيث تعتمد على التزام القائد بالصبر والتقدير والتعامل بإنسانية في المواقف التي تستدعي إيجاد جو من

المحبة والعمل التعاوني لتقديم المزيد من العمل الناجح. (بطاح أحمد ، الطعاني حسين 2016م، ص21)

ويتطلب توافر المهارات الإنسانية لدى القائد عدة أمور منها:مدى قدرته على حفز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم الإيجابي، امتلاك القدرات الشخصية والمهارية ، للتأثير في الآخرين بمنح كل عضو من أعضاء مدرسته اهتمامًا خاصًا ليزيد من دافعيتهم ويصنع منهم قادة آخرين. (عبد الحكيم ،غادة رياض 2015 م، ص72)
ومن خلال ماسبق يمكن القول بأن المهارات الإنسانية تتمثل في التواصل والتعاون المستمر بين شيخ المعهد والمعلمين، وإقامة علاقات فعالة مع أولياء الأمور للحصول على أقصى درجة من التعاون،بناء فريق العمل الجماعي،إقامة علاقات طيبة مع المجتمع المحلي، وبوجه عام فإن المهارات القيادية ضرورية لشيخ المعاهد لكي يستطيعوا القيام بمهامهم على أكمل وجه، وكلما امتلك شيخ المعهد مهارات أكثر كلما استطاع القيام بعمله بشكل أكثر اتقانًا وسرعة وتمتع بقدرات إبداعية عالية وجرأة في إبداء الآراء والمقترحات.

المحور الثالث متطلبات تطوير القيادات والسمات الشخصية لهم:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض في مفتاح الإدارة، وأن أهمية دورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية، فالقيادة ليست بالمهمة اليسيرة، بل تتطلب من القائد جهدًا ووقتًا ومهارات متعددة، حتى يستطيع القيام بمهامه على أكمل وجه لتحقيق الكفاءة في المنظومة التعليمية.

فدور القائد المدرسي ليس مجرد أداء العمل وفق القانون والروتين اليومي، والمحافظة على حالة الهدوء والاستقرار بالمدرسة، بل إن الأمر اليوم أصبح مختلفًا، من خلال تحول العملية التعليمية إلى الطالب ليكون محورها الأساسي والحرص على توفير كل الظروف والامكانات اللازمة لنموه العقلي والروحي، ومن ثم يتوقف نجاح

مدير المدرسة على ما يمتلكه من مهارات وكفايات تعينه على تحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة والعاملين معه.

حيث تقوم فكرة تطوير المهارات القيادية على ثلاثة مكونات أساسية منها: القدرة على التعلم، الرغبة في الابتكار، وجود قيادة قوية داعمة للتطوير المهني، من خلال استخدام تدريس بواسطة وسائل حديثة منها "التعاون والتنمية" لتقييم أداء المدرسة وتعزيز التطوير المهني للمعلم والمدير، وإيجاد بيئة تعاونية، وضع القرارات المدرسية؛ لذا تعتمد معايير التطوير على وضع أهداف على المدى البعيد لتطوير المهارات الإدارية لكل من القادة والمعلمين (Schleicher, A.2015,P10)

فالقائد الناجح هو الذي يستطيع إذابة الخلافات والصراعات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لما يتمتع به من قدرات ومهارات على التأثير في رؤسياه وتوجيههم من خلال الموازنة بين مطالب وضرورات العمل من ناحية ومطالب الأفراد ورغباتهم وميولهم من ناحية أخرى، فالقيادة التربوية هي الأساس ، فالقائد التربوي يقود مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويوفق بين مجهوداتهم ويثير دافعيتهم ويحفزهم على التعاون والتنافس بما يخدم مصلحة المؤسسة التعليمية. ولذلك فإن الوضع الأمثل للقيادة الفعالة التي يركز فيها القائد على انتظام العمل وتحقيق أهداف المؤسسة من الاهتمام بحاجات العاملين والعمل على إشباعها وإكسابهم مهارات تساعدهم في التحويل من مجرد رئيس إلى قائد، من خلال إكسابهم القدرات المعرفية والمقومات السلوكية التي تمكنهم من القيام بأدوارهم المختلفة. (مطاوع، وسامة مصطفى ، مرسى نوال حلمي 2014م، ص236)

وعلى هذا تطورت سمات القيادة بتطور الفكر الإداري الذي مر بأربع مراحل تطويرية، تطورت معها اتجاهات الفكر التربوي فيما يخص القيادة، ويعتبر الاهتمام الفعلي بالقيادة صاحب قدوم (الموجة الثانية) التي ظهرت فيها النظريات الإدارية التقليدية، وتناولت القيادة من منظور القائد كمدير مؤثر ومراقب وموجه للمرؤسين نحو تحقيق

الأهداف دون اعتبار لمواقفهم ورغباتهم، والتأثير المعتمد عليه حيث انصب على اتجاه واحد رأسي من المستوى الأعلى للأدنى في التسلسل الهرمي للنظريات على الأمور المتعلقة بالقائد، والتي تتفق مع المهام الموكلة إليه. (عيد، هالة فوزي محمد 2020م، ص354).

لذا تعتبر الحاجة إلى زيادة فعالية النظم التعليمية من أهم الدوافع والمحفزات لاستمرارية التطوير في النظام التعليمي، ولتحقيق ذلك فلا بد من توافر بعض المتطلبات التي تسهم في صناعة ذلك، ومن ثم يستلزم توافر بعض المتطلبات.

- توافر إدارة واعية، الديمقراطية، الإحساس بالواقع، الثقة بالنفس.
- توافر إرادة التغيير وعزيمة التطوير.
- توافر الإمكانيات البشرية القادرة على نقل الأفكار والمقترحات إلى حيز التنفيذ.
- توافر الإمكانيات المادية التي تمكن من تحقيق التطوير المنشود.
- تعزيز مشاركة المعلمين في التخطيط، والتنفيذ لعمليات التطوير.
- استمرارية عملية التطوير.
- توافر البيانات والمعلومات الكمية والنوعية اللازمة لاتخاذ قرارات التطوير.

(العازمي، حمادة شبيب 2019م، ص166).

ومن هنا يتضح أن القيادة الناجحة في المعاهد الأزهرية هي التي تعتمد على وجود شيخ يمتلك مهارات قيادية قائمة على الحكمة والثقة والتنفيذ الناجح لأي عمل يطور العملية التعليمية ويثريها، وعلى هذا فتطوير المهارات القيادية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية صار ضرورة عصرية، وحثمية تعليمية، وفريضة مستقبلية، حيث إن عجز المؤسسات التعليمية عن إدارة وتنفيذ وتنظيم برامج التطوير الإداري؛ نتيجة ضعف القدرة على استخدام تقنيات وأدوات التطوير الإداري والوسائل التقنية المعاصرة ووجود الأزمات، يسهم بشكل غير مباشر في ضعف كفاءة المهارات القيادية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية.

المحور الرابع: أهم المقترحات

- 1- الاهتمام بشيوخ المعاهد الجدد لتنمية المهارات القيادية لديهم.
- 2- إنشاء فرق لإدارة الأزمات في كافة المعاهد الأزهرية.
- 3- التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها.
- 4- التنسيق بين الجهات المعنية للسيطرة على الأزمة.
- 5- الوضع في الاعتبار عند اختيار شيوخ المعاهد الأزهرية إجراء مقابلة معهم للتعرف على بعض الجوانب في شخصياتهم التي تؤثر على مهاراتهم القيادية؛ ومن ثم تؤثر على العملية التعليمية برمتها.
- 6- نشر الوعي حول أهمية المهارات القيادية ودورها في النهوض بالجوانب الإنسانية والفنية لشيوخ المعاهد الأزهرية.
- 7- تهيئة الخطط وإعدادها وتنفيذها أثناء الأزمات وتحديد مسارات تحقيقها وآليات تنفيذها لإنهاء الأزمات بأسرع وقت ممكن داخل المعاهد الأزهرية.
- 8- عقد المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل لشيوخ المعاهد الأزهرية حول المهارات القيادية، وذلك لإبقائهم على اطلاع بكل ما هو جديد في ذلك المجال.
- 9- توعية المسؤولين عن قطاع المعاهد الأزهرية بأهمية مساعدة شيوخ المعاهد على تعزيز المهارات القيادية لديهم؛ لما لذلك من أثر إيجابي على شخصياتهم وعلى أهداف العملية التعليمية.
- 10- عقد ورش عمل تدريبية لشيوخ المعاهد توضح لهم آلية إدارة الأزمات بشكل جيد.
- 11- عمل خطط مستقبلية فعالة لتواكب الأزمات الطبيعية والكوارث المختلفة.
- 12- ضرورة ممارسة شيوخ المعاهد الأزهرية لأبعاد إدارة الأزمات خاصة بعد (الاستعداد والوقاية) لتتمكن من رفع مستوى متغير إدارة الأزمات فيها إلى أعلى

- مستوى مما هي عليه ولتعزيز فاعلية إدارة الازمات في مواجهة الأزمات ومعالجتها.
- 13- العمل على تطوير المهارات القيادية بتوفير دورات تدريبية متنوعة لشيخو المعاهد الأزهرية وخاصة المهارات الإنسانية.
- 14- ضرورة أن تهتم قيادات المدرسة الثانوية والمعاهد الثانوية الأزهرية بتنوع أساليب التقويم، ووضع مؤشرات لتقييم أداء العاملين، وتطبيق على الجميع ويكون من خلالها منح الحوافز
- 15- تدريب شيخو المعاهد على توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية والإدارية.
- 16- انتقاء شيخو المعاهد بعناية، على أسس موضوعية تعتمد على مجموعة من الأسس أهمها المؤهل العلمي (من حملة الماجستير والدكتوراه؛ وتكون الأولوية في الاختيار لحملة المؤهلات الأعلى من البكالوريوس)، والخبرة العلمية، وعدد الدورات (من خلال عمل دورات تدريبية مكثفة لهم؛ بالتنسيق مع كليات التربية من أجل رفع مستوى العمل الإداري والمؤسسي).
- 17- أهمية تدريب وتنمية القيادات التربوية على فن التعامل مع الأزمات التعليمية.
- 18- تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء شيخو المعاهد في ضوء الاتجاهات الحديثة والتنسيق مع جهات محلية وعالمية متخصصة في تقديم هذه البرامج، وخاصة كليات التربية في الجامعات.
- 19- ضرورة ابتعاث شيخو المعاهد للخارج لفترة زمنية محددة من أجل الاستفادة من الخبرات الدولية.
- 20- تحقيق التكامل بين كليات التربية والمناطق الأزهرية في إعداد برنامج تدريب لشيخو المعاهد الأزهرية موجه نحو تطوير المهارات القيادية لديهم.
- 21- تقديم قطاع المعاهد الأزهرية صلاحيات أكثر لشيخو المعاهد الأزهرية والبعيد عن المركزية والأخذ بوجهات نظرهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

- 22- إتاحة الفرصة أمام إدارة المعهد في تحديد الاختصاصات وتوزيع المهام في ضوء احتياجات المعهد.
- 23- استخدام عنصر المبادأة عند التعامل مع الأزمات، والمواجهة السريعة للأحداث، والسرعة في التصرف والاستعانة بالأساليب الغير مباشرة كلما كان ذلك ممكناً.

المراجع

- 1- ابن منظور لسان العرب (د.ت). الجزء (14)، القاهرة الدار المصرية للتأليف والترجمة، ص282.
- 2- أحمد بطاح، حسين الطعاني(2016م). "الإدارة التربوية رؤية معاصرة"، (الأسكندرية، دار الفكر)، ص 20.
- 3- أميرة محمد نور الدين (2020م) "آليات إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية، مج31، ع122، ص556.
- 4- انتصار محمد عيد بخيت (2019م). "الإدارة بالاستثناء كمدخل لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية بالوادي الجديد، المجلة العلمية لكلية التربية بالوادي الجديد، جامعة أسيوط - كلية التربية بالوادي الجديد، ص307.
- 5- إبراهيم أحمد السيد إبراهيم(2019م). "تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى في ضوء مبادئ الحوكمة"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية، مج 30، ع120.
- 6- إسرائ السيد وصفي(2017م) "تدريب معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي أثناء الخدمة على الأساليب المختلفة لإدارة الأزمات التعليمية"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، كلية التربية بالإسماعيلية، ع37، ص107.
- 7- إلياس شرفة(2018م) "إدارة الأزمات الأساليب والمعوقات" مجلة تاريخ العلوم، جامعة زيان، ع11، ص30.
- 8- إيمان أحمد عبدالغني بدر(2018م) "تطوير الممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل القيادة الإبداعية" (رسالة ماجستير، غير منشورة) ، جامعة الأزهر، كلية الدراسات الإنسانية ، شعبة التربية .

- 9- إيناس السيد محمد سليمان(2021م) التدريب الرقمي: جائحة كورونا والتخطيط لإدارة الأزمات في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع22، ج5، ص37.
- 10- ثروت مشهور(2010م): "استراتيجيات التطوير الإداري"، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص47.
- 11- حمادة شبيب العازمي(2019م). "تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التمييز للأداء المؤسسي"، مجلة الثقافة والتنمية، ع45، ص20، ص166.
- 12- خالد محمد الصاوي(2011م) "تصور مقترح لتحسين الممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الأزهرية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية.
- 13- در محمد (2017م): "أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ع9، ص312.
- 14- دعاء عمر عبدالسلام متولي(2021م). "أنماط القيادة للمرأة وعلاقتها بإدارة الأزمات الحياتية كمدخل للتنمية المستدامة، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، جامعة المنيا - كلية التربية النوعية، ع33 ص 11.
- 15- سامح أحمد زكي الحفني(2017م). "إدارة الأزمات"، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ع2، ص9.
- 16- سويلم سلامة سليم الجهني(2021م). استخدام أسلوب السيناريوهات المستقبلية في إدارة الأزمات التعليمية: إدارة أزمة كورونا المستجد "Covid-19" نموذجًا"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، ع100، ص142.

- 17- شيماء محروس سيد مرسي(2020م). "دور القيادة التربوية في إدارة الأزمات في التعليم الفني"، *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، جامعة أسيوط ، كلية التربية ، مركز تعليم الكبار، مج2، ع1، ص 81.
- 18- عبدالجواد السيد بكر، رمضان محمد السعودي، أحمد محمد عمر محمد (2020م). "تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيخو المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر" *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ ، كلية التربية، مج20، ع3، ص 71.
- 19- عاصم أحمد حسين(2021م). "ممارسات مقترحة لإدارة الأزمات في الجامعات"، *العلوم التربوية*، جامعة القاهرة ، كلية الدراسات العليا للتربية، مج29، ع2، ص11.
- 20- غادة رياض عبدالحكيم(2015م). "مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية"، *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، كلية التربية، مج31، ع1، ص72.
- 21- ليون محمد صالح (2020م). "أساليب التخطيط لتطوير إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي"، *مجلة القراءة والمعرفة*، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع288، ص 220.
- 22- مها سعيد، الغامدي (2021م). قيادة الأزمات في المؤسسات التربوية، *الثقافة والتنمية*، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ص20، ع165، ص223.
- 23- محمد أكرم العدلوني(2000م) " *القائد الفعال*"، (السعودية ، دار قرطبة للنتاج الفني، ص84.
- 24- مريم سعود العازمي (2016م). "تقنين مقاييس المهارات القيادية للراشدين"، *عالم التربية*، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ص14 ع434 ص 301.

- 25- مدحت محمود أبو النصر (2009م). " قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة "، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص13.
- 26- منى عبد الحميد محمد عابدين(2021م)"تحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج"،مجلة سوهاج لشباب الباحثين،جامعة سوهاج - كلية التربية،ع1،ص135.
- 27- نايف فهد المقاطي (2014م). " إدارة الأزمات وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة"،حوليات آداب عين شمس،جامعة عين شمس - كلية الآداب- كلية التربية،مج42 230.
- 28- نسرين محمد فوزي الباسل(2015م). "متطلبات استخدام مدخل القيادة التحويلية كمدخل لإدارة أزمات التعليم قبل الجامعي بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، كلية التربية، ع59، ص227.
- 29- نورة عبدالله متعب، الشهري (2021م). "القواعد النبوية في إدارة الأزمات: الطاعون والكورونا أنموذجًا"،المجلة العلمية لكلية أصول الدين والدعوة بالزقازيق"،جامعة الأزهر، كلية أصول الدين والدعوة بالزقازيق،ع33،ج1،ص453.
- 30- هالة فوزي محمد عيد (2020م). "تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين" ، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية ، مج3، ع1، ص354.
- 31- وائل وفيق رضوان(2020م). "المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي"، المجلة التربوية، جامعة سوهاج ، كلية التربية، ع74 ص1134.
- 32- وسامة مصطفى مطاوع، نوال حلمي مرسي(2014م) تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. المجلس

العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة
التعليمية، مج 17، ع50، ص236

33- Aleksander Aristovnik & Others (2020). Impacts of -33
the COVID-19 Pandemic on Life of Higher Education
Students: A Global Perspective, **Sustainability**, Vol.12,
No.8438, 19th, August. IOP Publishing Ltd, England.

34-Chuan Yan Piaw, Tie Fatt Hee(2013),: Factors of
leadership skills of secondary , school principals, university of
Malaysia , Institute of Education Leadership, WismaR&D, Jalan
pantai Baru,59990Kuala lumpure,Malaysia, World Confernce on
Education Sciences WCES, **avaliable** at

<http://www.sciencedirect.com.acassed> (12/9/2021)

35-Daniela,S, &, Raffaella,C, (2017). School -34
Governance, Accountability and Performance Management ,
International Journal of Financial Research, Vol. 8, No.
2,p176.

36- Eko Nurhaji,P &, Achmad ,s. (2021) "The effectiveness
of principal leadership styles in crisis management, **journal
article, edagogika**,. 141, n1, p. 5-25

37- Jonathan,B . (2017) "Crises and Crisis -35
Management Integration", **Journal of Management**,
Arizona State University, P.2. 13.

38-Jochen, G (2017). Recommendations for Crisis

Management, **Articles**, International Union of Railways (UIC) , Paris. PP4–122.

39– Kapur R. (2020) " Leadership Skills: Fundamental in Leading to Effective Functioning of the Organizations, University of Delhi | DU, Department of Adult, Continuing Education & Extension, **PhD**,P4.

40–Kechagias.k. (2011) "Teaching and Assessing Soft Skills a Creative Commons Attribution–NonCommercialNoDerivs 3.0 Unported License. Based on a work at www.mass–project.org. Permissions beyond the scope of this license may be **available** at

kkecha@hotmail.com.p33

[acassed](#) (3/8/2021)

41–Nathan, M. (2012). Tge Crisis Management classroom. **Global Education journal** , 21p (4), 115 – 135

42– Manullang, M (2017). The Effect of Soft Skills, Competence and Human Relations Skills on Principal Leadership International **Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences** , Vol. 6, No. 4,P14.

43–Sharma,,B, Boet,S & others(2011) : Kirkpatrick evaluation of interprofessional simulation–based education for preoperative

crisis resource management, **Journal of the American College of Surgeons**, Vol. 213, Issue 3, , P 129.

44–Schleicher, A.(2015)",international sammittion Schools for 21st–Century Learns Strong Leaders,. Confident Teachers", Innovative Approaches, OECD. PP 10–11. **available**

<http://www.keepeek.com> acassed(28/6/2021)

45–Siadat Sayyed Ali: (2013) Relationship between Personality Traits and Performance among School Principals", **Higher Education Studies**, Vol 1,No1, University of Isfahan, Iran,.

46–Werner, D. (2014). Perceptions of Preparedness for a Major School Crisis: An Evaluation of Missouri School Counselors. **Journal of School Counseling**, 12(3), 1–33