

آليات مقترحة لتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة: (دراسة تحليلية)

إعداد

نادية فاروق محمود سلومة

أ.م.د/ سميحة علي مخلوف

أستاذة الإدارة التربوية وسياسات التعليم

المساعد المتفرغ

كلية التربية- جامعة الفيوم

أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المتفرغ

كلية التربية- جامعة حلوان

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى تقديم آليات مقترحة لتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وذلك من خلال دراسة تحليلية نظرية للمهارات الإدارية لدى القيادات في الأدبيات الإدارية المعاصرة، من حيث: مفهوم المهارات الإدارية، وأنواعها، وأهميتها، وأساليب تنميتها، والوقوف على تحليل وثائقي لأساليب إعداد وتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر، من حيث: واقع اختيار وإعداد القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر. واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي مع الاقتصار على الجانب النظري التحليلي، وانتهى

البحث بعرض آليات مقترحة لتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة (إدارة الوقت، إدارة التغيير، وإدارة المعرفة).

الكلمات المفتاحية: المهارات الإدارية، الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

Abstract:

The aim of the current research is to present proposed mechanisms for developing administrative skills among leaders in education directorates and departments in Egypt in light of some contemporary administrative trends, through a theoretical analytical study of the administrative skills of leaders in contemporary administrative literature, in terms of: the concept of administrative skills, their types, and their importance. And the methods of developing them, and providing a documentary analysis of the methods of preparing and developing the administrative skills of leaders in the directorates and departments of education in Egypt, in terms of: the reality of selecting and preparing leaders in the directorates and departments of education in Egypt. The current research used the descriptive approach while limiting itself to the theoretical and analytical aspect. The research ended by presenting proposed mechanisms for developing administrative skills among leaders in education directorates and departments in Egypt in light of some contemporary administrative trends (time management, change management, and knowledge management).

Keywords: administrative skills, contemporary administrative trends.

المقدمة:

تعد المهارات الإدارية أحد الأسباب الكامنة وراء النجاح الإداري، ويتوقف نجاح الإدارة بالتعليم قبل الجامعي على القيادات؛ فالقائد هو الذي يؤدي دورا مهما في تحديد الأهداف، وتحديد الوسائل الموصلة إليها، وله دور مهم في وضع خطط الأنشطة المختلفة فتميز المؤسسات مقترن بالمهارات الإدارية للقيادة، فهي التي تقوم بعمليات التنظيم والتوجيه والإشراف والتأثير في بيئة العمل وفق الظروف التي تواجه المؤسسة؛ فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية.

وتعتبر الاتجاهات الإدارية المعاصرة في المؤسسات من الإجراءات التنظيمية المهمة، والتي تهدف إلى التغيير نحو الأفضل في العملية الإدارية أو في المؤسسات. هذا التغيير شهده العالم ومازال يشهده، يتمثل بالنمو السريع والمتواصل والكم الهائل في التكنولوجيا وأحدث تطورات العصر الحديثة والمتمثلة في أساليب التنمية والتطوير والإبداع الإداري (زيد عبوي، 2006 : 15). لذا تتعاظم أهمية تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات التعليم بسبب حجم التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه التعليم ومؤسساته، كما أصبح تنميتها وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة ضرورة ملحة، وفي ضوء ذلك، يأتي هذا البحث في محاولة لفهم الأعمق للمهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر، ومحاولة تنميتها على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

مشكلة البحث:

تقوم القيادات في مختلف المستويات الإدارية بدور مؤثر في قيادة مؤسساتهم نحو تحقيق أهدافها، وتتحدد كفاءة أداء هذه المؤسسات إلى حد كبير بمستوى كفاءة مواردها البشرية التي تضطلع بدور أساسي في تسيير دفة الأمور في هذه

المؤسسات. وعليه ولكي تحقق هذه المؤسسات أهدافها، فإنه لا بد أن تتمتع القيادات فيها بمختلف المستويات الإدارية بمهارات معينة تعينهم على أداء المهام الموكولة إليهم (منصور بن متعب، أحمد بن سالم العامري، 2003 : 232). وإذا كانت هذه المهارات أساسية ولا غنى عنها، فإن أهميتها تختلف من مستوى إداري إلى آخر وربما من إدارة إلى أخرى، فالمهارات التي تحتاج إليها القيادات في المستويات الإدارية العليا قد تختلف عن تلك التي تحتاج إليها من هم في المستوى الأدنى. كما أن الإدارات ذات الطبيعة الفنية قد تحتاج إلى أن تتمتع قيادتها بمهارات تختلف عن أولئك الذين يعملون في إدارات ليست فنية (منصور بن متعب، أحمد بن سالم العامري، 2003 : 232 : 233).

وتشير دراسة (إيناس السيد، 2022 : 973) إلى أنه بالرغم من الجهود المتميزة المبذولة في تطوير أداء القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر إلا أن هناك شواهد على وجود اختلالات بشأنها لعل أهمها التراجع الواضح في مهارات وقدرات القيادات التربوية، وضعف البرامج التدريبية المقدمة إليهم.

وتوصلت دراسة (وائل رضوان، عاشور أحمد، 2020 : 1169 : 1167) إلى مجموعة نتائج منها: وجود معوقات تحول دون ممارسة المهارات الإدارية (المهارات الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الذاتية) بالتعليم المصري قبل الجامعي، وهذه المعوقات منها: جمود الأنظمة واللوائح، اعتياد المؤسسات التعليمية على مركزية الإدارة، نقص الموارد المالية، قلة تفويض الصلاحيات، ضعف وضوح معايير التقييم، نقص الكفاءات البشرية، ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة، الخوف من الفشل، العادات والتقاليد المجتمعية، وقلة واقعية التقييم المؤسسي وأداء العاملين، ضعف القدرة على توظيف التكنولوجيا، قلة الدعم من الإدارة العليا، مقاومة العاملين للتغيير

في شتى مراحل العملية الإدارية، قلة توفر الوعي لدى القيادات بأهمية المهارات الإدارية والقيادية.

كما تشير دراسة (ضياء الدين، علا حمدي، 2019: 162 :212) إلى: أنه يتم اختيار القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر على أساس التخصص الدقيق فنياً وليس على أساس المهارات والكفاية الإدارية، كما يوجد ضعف في الإمكانيات، التي يتم توافرها للقيادات، وقلة الاهتمام ببناء القيادات لممارسة أدوارهم المستحدثة للتحويل إلى مجتمع المعرفة.

وتشير دراسة (زين العابدين وحيد، 2020: 15) إلى: أهمية التطوير الإداري للقيادات التربوية لأنه يعمل على تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية. حيث تعد من المهارات التي يتطلبها العمل الإداري من خلال حث العاملين نحو العمل والإستماع إليهم، والسعي إلى صداقاتهم، ويعد تزويد القيادات ببعض المهارات وفقاً لمدى الحاجة إليها من أجل إنجاز الأهداف وتحقيق الفاعلية في العمل (أمير إيهاب، 2022 : 2828 – 2907).

وبناء على ما سبق، ومن منطلق الأهمية الكبيرة لتأثير تلك المهارات الإدارية على أداء القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر، يأتي هذا البحث ليحاول وضع آليات مقترحة لتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

أسئلة البحث: حاول البحث الحالي الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما الإطار النظري للمهارات الإدارية لدى القيادات التربوية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
 - 2- ما التحليل النظري لواقع أساليب إعداد وتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر من خلال ما تضمنته الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة؟
 - 3- ما الإطار الفكري لبعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة (إدارة الوقت، إدارة التغيير، وإدارة المعرفة)؟
 - 4- ما الآليات المقترحة لتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة؟
- أهداف البحث:** هدف البحث إلى تحقيق ما يلي:
- 1- التعرف على الإطار النظري للمهارات الإدارية للقيادات التربوية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
 - 2- الوقوف على أساليب إعداد وتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر نظرياً.
 - 3- التعرف على الإطار الفكري لبعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة (إدارة الوقت، إدارة التغيير، وإدارة المعرفة).
 - 4- التوصل إلى آليات مقترحة لتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من الإعتبرات الآتية:

أولاً: الأهمية النظرية: تظهر الأهمية النظرية للبحث في النقاط التالية:

1- إبراز أهمية المهارات الإدارية للقيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر في إنجاح العملية التربوية.

2- توضيح أهمية إدارة الوقت، وإدارة التغيير، إدارة المعرفة للقيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر.

3- تقديم تغذية رجعية للقيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر: تسهم في تطوير أدائهم المهني، وتحسين مهاراتهم الإدارية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تبرز الأهمية التطبيقية عندما يتم تطبيق الجوانب النظرية في كيفية تنمية المهارات الإداري للقيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر التي تم عرضها في البحث الحالي، من قبل مسؤولي التعليم قبل الجامعي في مصر. **حدود البحث:** اقتصر هذا البحث الحالي على المعالجة النظرية، وحدوده ما يلي: **الحد الموضوعي:** تقتصر الحدود الموضوعية للبحث الحالي على: المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، واقتصر البحث على المهارات: المهارات الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الشخصية، التحليلية، التقنية، والذاتية، لتميتها في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، والتي اقتصرها البحث الحالي على: إدارة الوقت، إدارة التغيير، وإدارة المعرفة.

الحد البشري: اقتصر البحث الحالي على القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر، وهي: (مدير، و وكيل مديرية، وإدارة تعليمية).

منهج البحث: استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي من خلال دراسة نظرية تحليلية، حيث تم تحديد وجمع البيانات، من مصادر المعلومات والأدبيات التربوية،

والأدلة والإحصائيات والتقارير، ومن ثم دراستها وفحصها وتبويبها، واستخلاص النتائج بعد استقرائها وتحليلها نظرياً.

مصطلحات البحث: عرض البحث الحالي المصطلحات التالية:

1- تنمية: تعرف لغويًا: (مادة: ن م و)، نَمَى الشيء تنميته، نما الشيء نماء ونموًا: زاد وكثر (فاروق عبده، أحمد عبد الفتاح، 2004: 132). وتعرف صطلحاً: التنمية تعني انبثاق ونمو كل الإمكانيات، والطاقات الكامنة في كيان معين بشكل كامل وشامل ومتوازن سواء كان هذا الكيان هو فرد أو جماعة أو مجتمع، وهي القدرة المتجددة لتحسين عمليات المشكلات بأساليب أكثر فاعلية وجماعية مع تطبيق نظريات وتكنولوجيات إدارية حديثة لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات العملية التنموية وتعمل على تحسين المقدرة الإدارية للقيادات على اتخاذ القرارات وعلى القيادة. (فاروق عبده، أحمد عبد الفتاح، 2004: 134).

التعريف الإجرائي للتنمية: التحسين المستمر للمقدرة الإدارية للقيادات بمديریات وإدارات التربية والتعليم بمصر، وتحسين تعاملهم مع المشكلات والتحديات بأساليب أكثر فاعلية مع تطبيق أساليب إدارية حديثة لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات العملية التنموية.

2- المهارات الإدارية: تعرف المهارة لغويًا: (مادة: م هـ ر)، مهر الشيء وفيه وبه: أحكمه وصار به حاذقًا، فهو ماهر، ويقال مهر في العلم وفي الصناعة وفي غيرهما (فاروق عبده، أحمد عبد الفتاح، 2004: 240).

وتعرف المهارات الإدارية وفق قاموس الأعمال بأنها القدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على توجيهه، وقيادة المرؤسين في المؤسسة، وتتضمن هذه المهارات المهارات البشرية على اختلافها، والمهارات التقنية، والمعرفة والخبرة الكافية في أمور المؤسسة،

والقدرة على تحفيز الموظفين، والتفاعل معهم بشكل إيجابي، وتتضمن أيضاً المهارات المفاهيمية، وهى القدرة على تطوير الأفكار، وتنفيذها على أرض الواقع (إيمان أحمد، 2020: 13) وهى مهارات سلوكية تتكون من مجموعة محددة من الإجراءات التي يقوم بها الأفراد، والتي تؤدي إلى نتائج معينة

(Whetten, D. A., & Cameron, K. S, 2011: 9)

والمهارات الإدارية هى معرفة وقدرة الأفراد في منصب إداري على إنجاز بعض الأنشطة أو المهام الإدارية المحددة وهذه المعرفة والقدرة يمكن تعلمها وممارستها وتمييزها (Ibay, S. B., & Pa-alisbo, M. A. C, 2020) ويتبنى البحث الحالي هذا التعريف كتعريف إجرائي للمهارات الإدارية.

3- القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم:

التعريف الإجرائي للقيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر: القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر، يتمتعون بالمقدرة على التأثير في مرؤوسيههم؛ لتحفيزهم على تحقيق الأهداف المخطط لها، والمقصود بهم (مدير و وكيل مديرية وإدارة تعليمية ورؤساء الأقسام-ومديري المراحل).

الدراسات السابقة: تتضمن الدراسات العربية والأجنبية وثيقة الصلة بموضوع البحث، وتم عرض الدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية مرتبة من القديم إلى الحديث.

أولاً: الدراسات العربية:

تتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

1- دراسة: (وائل رضوان، عاشور أحمد، 2020). بعنوان: "المهارات القيادية

مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي":

هدف البحث إلى التعرف على المهارات القيادية الواجب توافرها في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي، والمعوقات التي تحول دون ممارسة المهارات القيادية بهذه المؤسسات، وآليات تفعيلها لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود قصور في المهارات الذاتية والإنسانية والإدارية لدى القيادات محل الدراسة، وتوافر المهارات الفنية والفكرية والإدارية لدى القيادات محل الدراسة ولكنها بحاجة إلى مزيد من التطوير، ووجود معوقات تحول دون ممارسة المهارات القيادية ومنها: جمود الأنظمة واللوائح، نقص الموارد المالية، قلة تفويض الصلاحيات، ضعف وضوح معايير التقييم، ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة، ضعف القدرة على توظيف التكنولوجيا، قلة الدعم من الإدارة العليا، مقاومة العاملين للتغيير في شتى مراحل العملية الإدارية، نقص الكفاءات البشرية، الخوف من الفشل، قلة توافر الوعي لدى القيادات بأهمية المهارات القيادية.

2- دراسة: (ريحاب محمد، 2022). بعنوان: "تطوير الأداء الإداري للقيادات

التعليمية الوسطى في ضوء مدخل الأداء المتوازن":

هدف البحث إلى التعرف على الأسس النظرية للأداء الإداري، ومتطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل الأداء المتوازن، والتوصل لمقترحات لتطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل الأداء المتوازن، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلي: أن تطوير الأداء الإداري

للقائدات التعليمية يهدف إلى تطوير قدرات ومهارات واتجاهات القائد، وبالتالي تطوير أداء العاملين حتى تتحقق أهداف المؤسسة مع الحفاظ على استمرارية هذا التطوير، حتى تتمكن هذه القيادات من التكيف لمواجهة تغيرات وتحديات العالم المتغير.

3- دراسة: (غادة زكريا، 2023). بعنوان: "برنامج مقترح لتحسين العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم علي ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية للإدارة الإلكترونية وعملياتها الإدارية، والتعرف على واقع العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم وثائقياً، والتوصل لبرنامج مقترح لتحسين العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية بالفيوم على ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى ضعف وجود خطة مفصلة لدى القيادات بالإدارات التعليمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وضعف وجود خطة تدريب للعاملين لإكسابهم مهارة التعامل مع الإدارة الإلكترونية، وضعف الدعم الكافي لتمويل إجراءات التحول من الإدارة التقليدية للإدارة الإلكترونية، غياب الرؤية طويلة الأجل لامتدادات المكون التكنولوجي في المنظومة الإدارية، غياب الأهداف الواضحة للتحول من الإدارة التقليدية للإدارة الإلكترونية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة: (Bolante, A. O، 2013). بعنوان: "المهارات القيادية لمديري

المدارس وفعالية المدرسة: حالة جنوب غرب نيجيريا":

هدف البحث إلى التعرف على المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في جنوب غرب نيجيريا والعلاقة بين هذه المهارات القيادية وفعالية المدرسة في الإنجاز الأكاديمي لدى الطلاب، تم استخدام المنهج الوصفي، وكشفت

النتائج أن مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا يمتلكون المهارات التقنية والشخصية والمفاهيمية والإدارية، وتوجد علاقة بين المهارات القيادية لدى مديري المدارس وفعالية المدرسة، وأوصي البحث بالمهارات القيادية لمديري المدارس بمستويات كافية للتأثير على فعالية المدرسة داخل المدرسة، كما تمت التوصية بإزالة العوائق التي تحول دون تأثير المهارات القيادية لمديري المدارس على فعالية المدرسة.

2-دراسة:(Piaw, C. Y., Hee, T. F., Ismail, N. R., & Ying, L. H): 2014).

بعنوان: "عوامل المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية":

هدف البحث إلى الوقوف على المهارات القيادية لمدرء المدارس الماليزية الثانوية لتوضيح مستويات المهارات القيادية لهم، وأثبت البحث إلى أن هناك علاقة طردية ما بين توافر المهارات القيادية وبين الخبرة والكفاية المهنية للمدرء، وتوصل البحث إلى جدارة المديرين في مستويات القيادة التوجيهية والثقافية، إلا أنهم لم يكونوا بنفس القدر من الجدارة في المهارات القيادية الخاصة بالإدارة والتنظيم الإداري. كما توصل إلى أنه ينبغي أن تتاح الفرص لهؤلاء المديرين لتنمية المهارات الإدارية والقيادية لديهم.

3- دراسة: (Drury, J., 2018). بعنوان: "وجهات نظر القادة التربويين حول

إعدادهم وممارستهم وتطويرهم المهني في MTSS "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى معرفة القادة التربويين وخبراتهم في نظام MTSS، والمعرفة التي تتحقق للقادة التربويين بعد تدريبهم وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها: من المهم أن يتلقى قادة المدارس تعليمًا وتدريبيًا عالي الجودة يساعدهم على البقاء على اطلاع دائم بهذا المجال . يجب أن يكون للقادة رأي في التدريب الذي يحتاجونه . تحتاج المقاطعات والولايات إلى أنظمة تدريب أكثر استدامة للقادة في نظام MTSS ، وبعض وسائل قياس معرفة القادة، حتى يحصل

القادة على الدعم والتدريب الذي يحتاجون إليه ومن الضروري أن يتلقى القادة تعليمًا وتدريبًا عالي الجودة لتحسين نتائج جميع الموظفين.

4- دراسة: (Ibay, S. B., & Pa-alisbo, M. A. C., 2020). بعنوان:

"تقييم المهارات الإدارية واحتياجات التطوير المهني لمديري المدارس الثانوية الكاثوليكية الخاصة في بانكوك، تايلاند":

هدف البحث إلى تقييم المهارات الإدارية واحتياجات التطوير المهني لمديري المدارس الثانوية الكاثوليكية الخاصة في بانكوك، تايلاند إيباي، ومدى أهمية المهارات الإدارية (المهارات المفاهيمية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية) للقادة بالبيئة التعليمية، تم استخدام استبيان يركز على نظرية روبرت كاتز للمهارات الإدارية، وتوصل البحث إلى المهارات الإدارية هي معرفة وقدرة الأفراد في منصب إداري على إنجاز بعض الأنشطة أو المهام الإدارية المحددة، هذه المعرفة والقدرة يمكن تعلمها وممارستها، يمكن لكل مدير مدرسة أن يصبح أفضل في الإدارة عندما يتعلم ويمارس سلوكيات وأساليب وتقنيات مديري المدارس الناجحين الآخرين. وأوصى البحث بأنه يجب على مديري المدارس الثانوية تعزيز مهاراتهم الإدارية من حيث (المهارات المفاهيمية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية).

التعليق على الدراسات والبحوث السابقة: استعرض البحث الحالي بعض الدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية التي اهتمت بتناول موضوع تنمية المهارات الإدارية للقيادات التربوية، ويمكن القول بأن بعضها تناول الإطار النظري للمهارات الإدارية للقيادات التربوية، وبعضها تناول بعض الاتجاهات الإدارية لتنمية المهارات الإدارية للقيادات التربوية، وفيما يلي تحديد لبعض أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات والبحث الحالي، وبيان أوجه الاستفادة.

أوجه التشابه: تشابه البحث الحالي مع الدراسات والبحوث السابقة في تناول مفهوم المهارات الإدارية، وأنواعها، وأهميتها، ومقومات القيادات التربوية، وخصائصها، وبعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة وهي إدارة الوقت، إدارة التغيير، وإدارة المعرفة، كما تشابهت الدراسات والبحوث السابقة مع البحث الحالي في المنهج حيث إن الدراسات والبحوث السابقة استخدمت المنهج الوصفي.

أوجه الاختلاف: تباين البحث الحالي عن الدراسات والبحوث السابقة في هدف البحث الحالي الذي يركز على المهارات الإدارية لدى القيادات التربوية بمديريات وإدارات التربية والتعليم في مصر.

أوجه الاستفادة: وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات والبحوث السابقة في تحديد بنية البحث الحالي، واختيار المنهج الملائم، وبيان أهمية البحث الحالي، وتوجيه البحث الحالي للعديد من المراجع.

محاور البحث: للإجابة على أسئلة البحث، تناول البحث الحالي المحاور التالية: **المحور الأول:** تناول الإطار العام للبحث من حيث: مقدمة البحث، ومشكلته، وأهدافه، وأهميته، وحدوده، ومنهجه، ومصطلحاته، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ومحاور البحث.

المحور الثاني: تناول إجابة السؤال الأول، والخاص بالإطار النظري للمهارات الإدارية للقيادات التربوية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، من خلال مفهوم المهارات الإدارية، وأنواعها، وأهميتها، وأساليب تنميتها.

المحور الثالث: تناول إجابة السؤال الثاني، والخاص بالوقوف على التحليل الوثائقي لأساليب إعداد وتنمية المهارات الإدارية للقيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر، من حيث: واقع اختيار وإعداد القيادات التربوية بها من خلال تحليل الدراسات السابقة.

المحور الرابع: تناول إجابة السؤال الثالث، والخاص بالتعرف على الإطار الفكري لبعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة (إدارة الوقت، إدارة التغيير، وإدارة المعرفة).
المحور الخامس: تناول إجابة السؤال الرابع، والخاص بالتوصل إلى آليات مقترحة لتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

فيما يلي عرض وشرح محاور البحث :

المحور الثاني: الإطار النظري للمهارات الإدارية للقيادات التربوية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:

تناولت السطور التالية: أولاً: مفهوم المهارات الإدارية، ثانياً: أنواع المهارات الإدارية، ثالثاً: أهمية تنمية المهارات الإدارية للقيادات التربوية، رابعاً: أساليب تنمية المهارات الإدارية.

أولاً: مفهوم المهارات الإدارية: تعرف المهارة الإدارية على أنها قدرات معينة يجب أن يمتلكها مسئول تنفيذي من أجل الوفاء بمهام محددة في المؤسسة، وهي تشمل القدرة على أداء الواجبات التنفيذية في المؤسسة مع تجنب حالات الأزمات وحل المشكلات فور حدوثها، ويمكن تطوير المهارات الإدارية من خلال التعلم والخبرة العملية كمدير، وتساعد المهارات الإدارية المدير على التواصل مع زملائه في العمل ومعرفة كيفية التعامل بشكل جيد مع رؤوسهم مما يتيح سهولة تدفق الأنشطة في المؤسسة. (ضرار العتيبي، 2022: 35) وتتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده، ومعرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين؛ إذ إنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية بما يتلاءم مع تحقيق التنظيم، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم (بدر بن محمد، 2020: 367). وتعد

المهارات الإدارية من الأنشطة التي تقوم بالتوجيه، والتنظيم، والتنسيق، والنقويم، الإشراف على عمل القائمين في الميدان. (عوض الغامدي، 2022 : 354).

ويتضح مما سبق أن المهارات الإدارية متجددة مما يحتم على القيادات سواء بالمؤسسات الانتاجية أو الخدمية مثل المؤسسات التعليمية تطوير مهاراتهم الإدارية من خلال الاستفادة من المراجع العلمية والتطبيقات المتعددة والمعنية بالمهارات الإدارية وخاصة ذات العلاقة المباشرة بمتطلبات أعمالهم ووظائفهم.

ثانياً: أنواع المهارات الإدارية المطلوب توافرها لدى القائد التربوي الناجح:

تحتل مهارات الإدارة الدور الأساسي في تحقيق الكفاية والفعالية أي أن تحقيق الأهداف يتطلب بعض المهارات التي لا بد من توافرها في القيادات، وتأخذ المهارات أشكالاً مختلفة، وباختلافها يختلف حجم وفاعلية التأثير الذي يمارسه القادة في المؤسسة وأفرادها، ولتحديد المهارات المطلوب توافرها في القيادات، فإن هناك مدخلين هما: (عمر محمد دره، 2009: 55).

المدخل الأول: تصنيف كاتز للمهارات الإدارية: قسم كاتز المهارات الإدارية والأساسية للقيادات إلى ثلاثة أنواع، وهي كالاتي: (Robert, K. ,1955: 33-42)

أ- **المهارات الفنية:** هي تلك اللازمة لتقديم الخدمة بأفضل الأشكال، وتقل الحاجة كلما اتجهنا إلى أعلى وفي المستويات الإدارية العليا، وتزيد كلما اتجهنا إلى أسفل السلم الإداري (ضرار العتيبي، 2022: 36). وتتعلق المهارات الفنية بالأساليب التي يستخدمها القائد في ممارسته لعمله، وتتطلب المهارات الفنية توافر ضروري من المعلومات والأصول العلمية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم علمية (علاء حاكم، 2018: 35).

أهم القدرات المرتبطة بالمهارات الفنية والتي يستوجب توافرها لدى القادة التربويين: (بدر بن محمد، 2020: 370): يتعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل بكفاءة، ينظم العمل بكفاءة، يقوم بكتابة الرسائل والخطابات التي تخص العمل، إدارة الوقت بكفاءة، يقوم بكتابة التقارير الإدارية، يحلل البيانات المتصلة بالعمل، إدارة عمليات التغيير التي يطلبها العمل، يفوض الصلاحيات إدارة الاجتماعات بكفاءة، يضع الأهداف التشغيلية للعمل.

ب - المهارات الإنسانية: المهارات الإنسانية تعني القدرات الخاصة بإدارة الذات والآخرين، (Ibay, S. B., & Pa-alisbo, M. A. C., 2020) وهي تلك اللازمة للتعامل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وكافة الأفراد في التنظيم ومنها فن التعامل والقيادة والتوجيه وهي أيضاً المهارات المتعلقة بالجانب الشخصي، وتتمثل هذه المهارة في القدرة على العمل ضمن الفريق، والتفاعل معهم بشكل إيجابي، والقدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين، والتعاطف معهم، كما تتضمن الثقة بالنفس، وحب العمل والحماس له (ضرار العتيبي، 2022: 36). وتتضمن المهارة الإنسانية مدى كفاءة القيادات التربوية في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. والمهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الأفراد الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون إجبار، وتستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على شكل قوي وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل (علاء حاكم، 2018: 35: 36). ولكي تتوافر هذه المهارات بالقائد التربوي ينبغي أن يكون على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه، ودوافعهم، وحاجاتهم الإنسانية، وكيفية إشباعها (طلعت محمد، 2014: 60). أهم القدرات المرتبطة بالمهارات الإنسانية والتي يستوجب أن تتوفر لدى القادة التربويين ما يلي (بدر بن محمد، 2020: 369): يسعى لحل الخلافات التي تقع بين المرؤوسين، يُحسن التعامل مع

المرؤوسين، يستمع وينصت للمرؤوسين، يحفز المرؤوسين نحو النمو المهني، يتقبل انتقادات المرؤوسين، يعالج شكاوى المرؤوسين، يعمل بروح الفريق الواحد، يُجري اتصالات مستمرة مع جميع الأطراف، يستطيع التأثير على المرؤوسين، يتجنب مواجهة المرؤوس بأخطائه أمام زملائه.

ج- المهارات الإدراكية: هي القدرة على تحقيق التناسق، والتكامل بين أنشطة المؤسسة على اختلافها، والقدرة حل المشاكل، والقدرة على التخطيط، واتخاذ القرارات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والعامّة للمؤسسة، وهي أيضاً تلك المتعلقة بالجهد الفكري التخطيطي والتنسيقي والتنظيمي والتطويري للمؤسسة. وتزداد أهميتها والحاجة إليها كلما صعدنا أعلى السلم الإداري، وتقل في المستويات الإدارية الدنيا وكلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري (ضرار العتيبي، 2022: 36).

وتتعلق المهارات الإدراكية والتي تسمى أيضاً المهارات التصويرية بمدى كفاءة القيادات التربوية في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتقنن في الحلول والتوصل إلى الآراء، وتعد المهارات الإدراكية ضرورية لمساعدة القيادات التربوية على النجاح في التخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، أي أن تكون للإداري التربوي رؤية تصورية مستقبلية كما سيحصل وما هو عليه في أداء للأعمال داخل المؤسسة التعليمية، بمعنى أن يمتلك مهارة البناء التصوري للأشياء لأنها مهارة باتت ضرورة ملحة في عالمنا اليوم ولا بد أن يستخدم قادة المدارس والإدارة التعليمية هذه الممارسات في أعمالها سواء ما يتعلق بالإدارة أو التنظيم (علاء حاكم، 2018: 35).

أهم القدرات المرتبطة بالمهارات الإدراكية والتي يستوجب توافرها لدى القادة التربويين: (بدر بن محمد، 2020: 372): يسعى لتخطيط العمل وفق المنهجية العلمية، يُدبر ضغوط العمل بفاعلية، يُبدع وابتكر في مجال عمله، يتابع التطورات

لتطوير العمل يعمل على اتخاذ القرارات بطريقة منهجية، يضع الخطط الاستراتيجية في ضوء الاحتياجات المستقبلية للمؤسسات والعاملين بها.

المدخل الثاني: تصنيف جريفيين للمهارات الإدارية: وفق تصنيف جريفيين للمهارات الإدارية يحتاج القادة إلى المهارات الثلاث الرئيسية في تصنيف كاتز وهي المهارات (الفنية والإنسانية والإدارية) ويزيد جريفيين على ذلك نوعين آخرين وهما: (عمر محمد دره، 2009: 55):

أ- **المهارات التشخيصية:** وهي قدرة القائد على تشخيص المشاكل داخل المؤسسة من خلال دراسة أعراضها وأسباب المؤدية إليها.

ب- **المهارات التحليلية:** وهي قدرة القائد على تجديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية نرباطها وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ على اهتمام أكبر. هذا وبالإضافة إلى التصنيف السابق للمهارات الإدارية اللازمة للقادة في عملهم، يوجد أنواع أخرى للمهارات الإدارية اللازم توافرها للقادة ويذكر البحث منها ما يلي:

أ- **المهارات التقنية:** (إيمان أحمد، 2020: 14)

تتمثل هذه المهارة في القدرة على إنجاز المهام المحاسبية، والبرمجية، وتكتسب هذه المهارة من خلال التعليم الرسمي، والحصول على شهادة رسمية في ذلك، والتدريب لتطوير المهارة، ومن خلال الخبرة في مجال الوظيفة المتعلقة بهذه المهارة

ب- **المهارات الذاتية:** (محمد منصور، 2019: 84)

تشمل المهارات الذاتية القدرات المتعلقة ببعض السمات والقدرات اللازمة من ذات القائد وهي تعد الركيزة الأساسية للقيادة، وتتضمن أربع مجموعات من المهارات، وهي: القدرات الجسمانية، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس، ويمكن التوضيح كما يلي: (محمد منصور، 2019: 84):

1- القدرات الجسمية: تشمل كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية، مثل الاستعدادات الفسيولوجية كاللياقة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط، فالقيادة عمل شاق يتطلب القيام بها استخداماً منظماً للطاقة البدنية والعصبية.

2- القدرات العقلية: يقصد بها مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاتجاهات العلمية لدى الفرد.

3- المبادرة والابتكار: تقديم المقترحات وإنجاز العمل قبل الآخرين، ويرتبط بالمبادرة ثلاث سمات أخرى هي: الشجاعة، وسرعة التصرف، والقدرة على التوقع.

4- ضبط النفس: قدرة القائد على التحكم في انفعالاته، والتخلص من الاندفاع في أداء المهام، والقدرة على النضج الانفعالي، وعلى الإمساك بزمام الأمور، فالقائد الهادىء يدفع مروضيه على التصرف بهدوء.

ثالثاً: أهمية تنمية المهارات الإدارية للقيادات التربوية لتطوير أدائهم:

إن القيادات التربوية بمختلف المستويات الإدارية يضطلعوا بدور رئيس في تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال قيامهم بمجموعة من المهارات الإدارية، وإن نجاح هؤلاء القيادات في الميدان يعتمد بشكل كبير جداً على ما يتمتع به من المهارات الإدارية (راتب سلامة، 2013 : 25). لذا وينبغي أن تمتلك هذه القيادات المهارات الإدارية لأنها تساعد على تحويل المعارف إلى الأفعال التي تنتج الأداء المرغوب، وتساعد العاملين في المؤسسة على أن يصبحوا أكثر إنتاجية، وتساعد المهارات الإدارية القيادات التربوية بالتعليم قبل الجامعي على اكتساب ما يلي: (مسلم علاوي، 2017: 21).

1- القيادة: إمكانية التأثير في الآخرين لإنجاز الأهداف.

2- التقييم الذاتي والموضوعي: القدرة على تقييم الشخص لذاته موضوعياً.

3- التفكير التحليلي: القدرة على شرح وتفسير الأنماط المختلفة من المعلومات.

4- المرونة السلوكية: إمكانية تعديل السلوك الشخصي ليستجيب موضوعياً وليس شخصياً لمتطلبات انجاز الأهداف.

5- الاتصالات الشفوية: إمكانية التعبير عن الفكرة بلغة واضحة وسليمة.

6- الاتصالات المكتوبة: القدرة على التعبير عن الفكرة كتابياً.

7- التأثير الشخصي: القدرة على تكوين الانطباع الجيد وترسيخ الثقة.

8- مقاومة الإجهاد: القدرة على الأداء تحت ظروف ضاغطة.

وتطوير أداء القيادات يشمل خمسة أهداف تدور حول خمسة مستويات (هند أحمد، 2018 : 244):

1- على المستوى الشخصي: حيث يهدف تطوير الأداء إلى تطوير القائد نفسه، من حيث: مهارته، وقدراته، وقيمه، واتجاهاته، وعلاقاته.

2- على مستوى أداء الأتباع: يهدف تطوير أداء القيادات إلى تطوير أداء الأتباع.

3- على مستوى القادة الآخرين: ويهدف إلى تشارك التعلم والخبرات بين الأقران حيث يتأثر القيادات ببعضهم البعض .

4- على مستوى الوظيفة: تطوير الوظيفة التي يقوم بها القائد.

5- على مستوى المؤسسة: تحقيق أهداف المؤسسة ويتم التركيز في هذا الجانب حول أهمية الاستمرارية في تطوير القيادات حتى يتمكنوا من التكيف لمواجهة التغييرات باستمرار أمام تحديات العالم المتغير .

رابعاً: أساليب تنمية المهارات الإدارية: تعتمد تنمية المهارات الإدارية على قناعة القائد بمبدأ التعلم الذاتي، فيحرص على تنمية معرفته الإدارية باستمرار، هذا بالإضافة إلى دورات تدريبية تنظمها السلطات التعليمية تهدف إلى إكساب مثل هذه المهارات (طلعت محمد، 2014 : 60)

(Grobler, P., Warnich, S., Carrell, M., Elbert, N., & Hatfield, R. 2002) وفيما يلي عرض لأساليب تنمية هذه المهارات: (إيمان أحمد، 2020: 31: 32) و (Grobler, P., Warnich, S., Carrell, M., Elbert, N., & Hatfield, R. 2002):

- 1- مناصب الملاحظات: هي الاهتمام بالتعليم من خلال الملاحظات.
 - 2- المهام الخاصة: استخدام مجموعة من المهام كأساليب تدريبية.
 - 3- المحاضرات: تقديم محاضرين من ذوي الخبرات مجموعة من المحاضرات للموظفين.
 - 4- المشاركة في حل المشكلات: هي طريقة يهتم فيها المدرب بتوفير وصف مكتوب لحالة معينة تعتمد على تنفيذ عمل إداري، ومن الواجب على الموظف أن ينفذ مجموعة من الأمور، مثل: تحديد طبيعة المشكلة، وتحليل الظروف الخاصة بها، وتحديد طرق حلها، وتقديم توضيح حول الحل المقترح لهذه المشكلة.
 - 5- المواد الدراسية: هي دراسة مادة مقررة عند حاجة الموظفين للحصول على معرفة متخصصة ومرتبطة بأعمالهم.
 - 6- حضور المؤتمرات: هي طريقة تقدم فرصا للموظفين المشاركين لتفعيل النقاش بينهم؛ وخصوصاً حول مشكلة ما لتحليل الموقف المناسب لها؛ من أجل حلها.
 - 7- التعليم خلال العمل: هي من أكثر الطرق الشائعة وتتميز بفاعليتها لتقديم التدريب للموظفين؛ حيث تساهم التجارب الميدانية بتعزيز المهارات الخاصة بهم.
- المحور الثالث التحليل النظري لواقع أساليب إعداد وتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر من خلال ما تضمنته الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة:

يشهد القرن الحادي والعشرين العديد من التغيرات في جميع مجالات الحياة، الأمر الذي انعكس على أداء مديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر، ومن ثم ألقى

العبء على قياداتها في ضرورة تنمية مهاراتهم الإدارية، لذلك يتناول هذا المحور واقع تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر وثائقياً ونظرياً وفق ما أشارت إليه القرارات الوزارية، وما تضمنته الدراسات السابقة، ويتضح ذلك فيما يلي:

أولاً: واقع اختيار القيادات بمديريات التربية والتعليم بمصر: يتضمن هذا الجزء من البحث التعرف على واقع اختيار القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر، وفيما يلي توضيح لشروط التقدم لشغل هذه الوظائف القيادية، وكيفية اختيار قياداتها: وفيما يلي توضيح كيف يتم اختيار القيادات بالمديريات ثم بالإدارات التربوية والتعليم بمصر:

أ- على مستوى المديريات التعليمية بمصر:

ويشمل هذا المستوى كلاً من مدير ووكيل مديرية تعليمية، ويوضح ذلك فيما يلي:

1- مدير مديرية التربية والتعليم:

يقع مدير مديرية التربية والتعليم على قمة قطاع التعليم قبل الجامعي بالمديرية التعليمية، ويقوم بإدارة شؤون قطاع التعليم بالمحافظة، وشملت مسؤولياته، أن يعمل شاغل وظيفة مدير مديرية تعليمية تحت التوجيه الإداري العام للسلطة المختصة. ومن الواجبات والمسؤوليات المنوطة بمدير مديرية التربية والتعليم بمصر ما يلي: (جمهورية مصر العربية. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. المجموعة النوعية :

وظائف الإدارة العليا، ووظيفة مدير مديرية التربية والتعليم).

- يقوم بدراسة بيئة المحافظة واحتياجاتها التربوية، ويقترح المشروعات التي تتلاءم مع هذه الاحتياجات وبالأخص الموازنة السنوية وخطة التنمية، والاقتراحات التي تساعد على ملاءمة السياسة التعليمية بما يتناسب مع ظروف البيئة.

- يباشر الإجراءات المنفذة لسياسة وزارة التربية والتعليم بالمحافظة في نطاق نظام الحكم المحلي بطريقة تستهدف التوسع الكمي، وتحسن النوعي للعملية التعليمية.
- يوجه العملية التربوية في المراحل التعليمية وذلك عن طريق الإشراف على العاملين وتوجيههم ومتابعتهم بما يرفع مستوى الأداء.
- يشارك في تطوير النظم الإدارية والفنية ويحكم خطوات التنفيذ والاتصالات بما يحقق انتظام العمل وسرعة الأداء، ويمنع التضارب ويساعد على الوصول إلى النتائج السليمة بأقصر الطرق وأقل التكاليف.
- يشرف على ما تقره المجالس المحلية من حيث إنشاء وتجهيز وإدارة المدارس الثانوية العامة والفنية، وإنشاء وتجهيز وإدارة جميع أنواع المدارس.
- يتخذ الإجراءات اللازمة لتزويد ديوان المديرية التعليمية والمدارس على اختلاف مراحلها وأنواعها بجميع الإمكانيات المادية والبشرية بما يكفل حسن سير العمل.
- يشرف على العمل الفني والإداري بديوان المديرية والمدارس بما يضمن سلامة الأداء والوصول إلى رفع مستوى العمل عن طريق الزيارات وعقد الاجتماعات والمؤتمرات ودراسة التقارير المقدمة من المدارس وهيئات التوجيه الفني والإداري.
- يشرف على تنفيذ القوانين والقرارات المؤسسة للعملية التعليمية التي تصدرها الوزارة في شئون التلاميذ أو خطة الدراسة والكتب والمناهج والامتحانات.
- يصدر النشرات وينظم البرامج الخاصة ويشجع الابتكار في مجال الأنشطة التربوية والثقافية التي تخدم العملية التعليمية.
- اقتراح مشروع الموازنة اللازمة للمديرية في ضوء إمكانيات الدولة، ويرأس اللجان التابعة لها.
- يقوم بما يسند إليه من أعمال مماثلة في نطاق واجبات ومسئوليات الوظيفة.

ومتطلبات وشروط المتقدم لشغل وظيفة مدير مديرية تعليمية، هي: (جمهورية مصر العربية. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. المجموعة النوعية : وظائف الإدارة العليا، ووظيفة مدير مديرية التربية والتعليم).

مؤهل عالٍ مناسب، وقضاء مدة بينية قدرها سنة على الأقل في وظيفة من وظائف الدرجة الأولى (أ)، واجتياز البرامج التدريبية في مجال الإدارة، والقدرة على القيادة والتوجيه.

2- وكيل مديرية التربية والتعليم:

- يعمل وكيل مديرية تحت التوجيه المالي الإداري العام لمدير المديرية، ويقوم بالآتي: (جمهورية مصر العربية. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. المجموعة النوعية : وظائف الإدارة العليا، ووظيفة مدير مديرية التربية والتعليم).
- يوجه العاملين معه توجيهًا إداريًا عامًا ويشرف على التقسيمات التنظيمية التابعة له.
 - يضع خططًا طويلة وقصيرة الأجل لتطبيق استراتيجيات التعليم النشط والفردية في مدارس المحافظة.
 - يشارك في تصميم خطط تنفيذ المعايير القومية للتعليم بمدارس المحافظة ومتابعة تنفيذها وتقييمها.
 - المشاركة في تصميم خطط تنفيذ المعايير القومية للتعليم وجمع وتحليل البيانات التي تساعد في تحديد احتياجات المحافظة من المدارس في المراحل التعليمية المختلفة ويقدم توصياته لمدير المديرية.
 - يساعد في تنفيذ برامج الجودة الشاملة بالمدارس التابعة للمحافظة بالتعاون مع مديري الإدارات ومجالس الأمناء.
 - يشترك وكلاء المديرية التعليمية في الإشراف على الامتحانات ومراقبة انتظامها.
 - متابعة الإجراءات الخاصة بتوفير العمالة المناسبة بمدارس المحافظة .

- مراجعة ترشيحات مديري المدارس الثانوية في ضوء توصيات المجالس المختصة.
- المساعدة في إدارة الاعتمادات المخصصة للمديرية لجميع أنشطة المجلس بما فيها برنامج التعليم للمراحل المختلفة وصيانة المباني المدرسية.
- مساعدة مدير المديرية في مراقبة الالتزام باللوائح المالية ويتابع الإجراءات التي تتخذ لتسوية أي مخالفات ويدبر عملية تنفيذ الميزانية.
- يساعد مدير المديرية في توثيق العلاقات مع المجتمع المحلى وتحقيق المشاركة المجتمعية في مجالات دعم التعليم ومساعدة المدارس.
- يقوم بما يسند إليه من أعمال مماثلة في نطاق واجبات ومسئوليات الوظيفة.
- ب- **على مستوى الإدارات التعليمية بمصر:** ويشمل هذا المستوى كلاً من مدير ووكيل إدارة تعليمية، ويوضح ذلك فيما يلي: تنص المادة رقم (10) من قانون رقم (155) لسنة (2007)م المعدل بالقانون رقم (93) لسنة(2012)م، على شروط شغل وظيفة مدير ووكيل إدارة تعليمية، وهى: (جمهورية مصر العربية. رئاسة مجلس الوزراء. قرار رقم (428) لسنة: 2013 ، 8:7 و قانون رقم 16 لسنة 2019 بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981، المادة (79، 8):

- 1- أن يكون المتقدم من بين شاغلي وظيفة "معلم أول (أ)" بأقدمية سنتين على الأقل، في مسابقة عامة في نطاق كل محافظة، من خلال الإعلان في صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار، ويكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد.
- 2- الحصول على مؤهل عالٍ تربوي مناسب أو مؤهل عالٍ مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة التأهيل التربوي، وكذا اجتياز برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة التعليمية والتي تقرها الأكاديمية المهنية للمعلمين.

- 3- وتشكل بقرار من السلطة المختصة، وتتكون من ثلاثة من الخبراء في مجال الوظيفة ونقيب المعلمين ورئيس مجلس الأمناء بالمحافظة، وعميد كلية التربية بالمحافظة أو من ينيبه من أساتذة التربية بالكلية، وتكون برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم، واللجنة أن تضم إلى عضويتها من تراه من الخبراء.
- 4- وتختص هذه اللجنة بالنظر في الترشيح لشغل هذه الوظائف على أساس الحاصل على أعلى درجات وفقاً للتقييم النسبي للمعايير والمهارات والقدرات المطلوبة، وكذلك النظر في التجديد لمدة ثانية لمن سبق اختياره.
- 5 - وللجنة أن تستعين بالأجهزة المختصة بالدولة لاستكمال ما ترى لزومه من بيانات ومعلومات. ويتم تقسيم المتقدمين على أساس مجموعة من المعايير والقدرات وذلك مع باقي اشتراطات شغل الوظيفة.
- وتنقسم المعايير والقدرات إلى أربع مجموعات:**
- التاريخ الوظيفي:** ويشمل السن عند التقدم لشغل الوظيفة، وتقارير الكفاية والإنجازات التي حققها المتقدم، ويحدد لهذه المجموعة (30) درجة.
- المهارات القيادية:** وتشمل عناصر القدرة على القيادة واتخاذ القرارات في التوقيت المناسب والقدرة على الابتكار، ويحدد لهذه المجموعة (30) درجة.
- القدرات العلمية والعملية:** وتشمل الحصول على مؤهلات أعلى والقدرة على إجادة لغات أجنبية والمعرفة بعلم الحاسب الآلي والاشتراك في المؤتمرات وإعداد البحوث، ويحدد لهذه المجموعة (30) درجة.
- السمات الشخصية:** ما تكشف عنه المقابلة من التمتع بالمظهر اللائق والقدرة على التخاطب. ويحدد لهذه المجموعة (10) درجات.
- وتراعي اللجنة عند تقدير هذه المعايير والقدرات بطاقة وصف الوظيفة.

وترى دراسة (أمل محسوب، 2022 : 158) إن مهام مديري المديرية التعليمية تشمل جوانب فنية وجوانب إدارية، منها ما يتعلق بالتواصل مع المستويات الإدارية الأعلى (وزارة التربية والتعليم والمحافظات التي تقع في نطاقها المديرية التعليمية)، ومسئوليات تتعلق بالإدارات التعليمية والمدارس التابعة لها بجميع مراحلها التعليمية، والتواصل مع المؤسسات المجتمعية المحيطة. كما ترى دراسة (أمل محسوب، 2022 : 158): أنه بتحليل شروط المتقدم لشغل وظيفة مدير مديرية تعليمية يتبين أن معظم البرامج التدريبية المقدمة لهم تتم بصورة شكلية، ويغلب عليها الطابع النظري، ولم يتبين كيفية قدرة المتقدم على القيادة والتوجيه، ومقاييس التقدير التي يتم في ضوءها قبول أو رفض المتقدم لشغل الوظيفة، كما يتبين أن شروط شغل الوظيفة شروط عامة ويصعب اتساقها مع المهام والمسئوليات المنوطة بهم طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي.

وفي ضوء ما سبق يرى البحث الحالي ضرورة تمتع مديري المديرية التعليمية بالمهارات الإدارية (الفنية، الإنسانية، الإدراكية، التشخيصية، التحليلية، التقنية، الذاتية) حتى يتسنى لهم أداء متميز للمهام والواجبات المطلوبة منهم.

ثانياً: واقع إعداد القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر: تعتبر عملية إعداد القيادات التربوية في التعليم المصري قبل الجامعي من أهم العمليات التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم؛ وذلك لما للقيادات التربوية من دور هام وفعال في تنفيذ خطط الوزارة والدولة في تطوير وتحسين الخدمات التعليمية التي تقدمها مؤسسات التربية والتعليم. ويعد التدريب من أفضل الأساليب التي تستخدم في إعداد القيادات التربوية لما يتم من خلاله من نقل المعلومات واكتساب المهارات وتعديل السلوك لدى القيادات وأيضاً تبادل الخبرات والآراء بما يصب في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، حيث يستهدف التدريب في الأساس إحداث تغيير واضح في أنماط السلوك الإداري

يتوافق مع متطلبات الكفاءة الإدارية، كما قد يستهدف أحداث تغيير في نوع أو مستوى المهارات الإدارية ومعارف القادة ومعلوماتهم(علي محمد، 2019: 14: 16) وفيما يلي توضيح كيفية إعداد القيادات بالمديريات ثم بالإدارات التربوية والتعليم بمصر:

أ- واقع إعداد القيادات بالمديريات التعليمية بمصر: في نهاية مراحل الاختيار للقيادات، تصدر القرارات باستلام المناصب القيادية عن طريق الندب دون أن يتم أى تأهيل أو إعداد من أى نوع لمن صدر له القرار ، وبناءا على ذلك يمارس القائد مهامه الوظيفية وهو لم يلتحق بتدريب ولا يكتسب المهارات الإدارية، ولم يتم تعديل سلوكه ولم يواجه مشكلات تعليمية ويقدم لها الحلول ولم يمر بدراسة حالة أو يشترك فى زيارة ميدانية ليقف على أحوال الدراسة بالمدارس ولم يلتق بمجالس الأمناء ولا المهتمين بالعملية التعليمية، ويظل الأمر كذلك إلى أن يأتى موعد انعقاد التدريب المخصص لإعداد القيادات(علي محمد،:2019 26)

ب واقع إعداد القيادات بالإدارات التعليمية بمصر: بالرغم من تعدد مسئوليات وواجبات مدير ووكيل الإدارة التعليمية، وأهمية تأهيله وإعداده، إلا أن الواقع يشير إلى محدودية مؤسسات تدريب مديري ووكلاء الإدارات التعليمية؛ حيث إنها تنحصر في ثلاث مؤسسات، وهي مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ومركز إعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم، والأكاديمية المهنية للمعلمين.(سيد عباس، 2020: 18).

ويمكن عرض باختصار ما تقدمه هذه المؤسسات فيما يلي: (سيد عباس، 2020: 18: 21):

يقدم مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة برنامجين للقيادات الوسطى تحضرها، بناءً على طلب منهم أو الترشيح من قِبَل المديرية أو الإدارة التعليمية، وهما دورة تنمية مهارات الإدارة الإشرافية العليا ودورة كبير باحثين كبير أخصائيين بدرجة مدير- عام. ومع ذلك فإن هذه البرامج إلزامية لمديري ووكلاء الإدارات التعليمية ولا يحضرها عدد منهم؛ بسبب ضغط العمل أو تعارض انعقادها مع فعاليات مرتبطة بمسئولياتهم ويؤخذ على هذه السلسلة التدريبية محدودية تضمينها لتكليفات ملزمة ينبغي على المتدربين القيام بها. ويقدم مركز إعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم سلسلة برامج القيادات الوسطى، وتستهدف هذه السلسلة القيادات التربوية الوسطى التي من بينها مديري ووكلاء الإدارات التعليمية، ولقد بدأ تنفيذ هذه السلسلة خلال العام الدراسي (2016 / 2017) وتتكون من ست برامج تدريبية، وهي: برنامج مهارات التنمية البشرية العلاقات العامة، وبرنامج الدعم المالي والإداري، برنامج مهارات الحاسب الآلي وبرنامج اللغة الوظيفية باللغة الإنجليزية الجزء الأول والجزء الثاني، وبرنامج مكافحة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الحكومية.

وتقدم الأكاديمية المهنية للمعلمين برنامج خاص لتأهيل مديري ووكلاء الإدارات التعليمية وصقل مهاراتهم، وهذا البرنامج تحت عنوان برنامج تطبيقات الإدارة لمديري ووكلاء الإدارات التعليمية. إن الأكاديمية المهنية للمعلمين هي الجهة المناط بها تقديم برنامج تدريبي اجباري لمديري ووكلاء الإدارات التعليمية، ولكن يلاحظ أن دورها يقتصر على تقديم برنامج لإعداد مديري ووكلاء الإدارات التعليمية قبل التحاقهم للعمل كمديري أو وكلاء إدارات تعليمية، وهذا التدريب إلزامي لكل من يرغب

في التقدم للعمل كمدير أو وكيل إدارة تعليمية، ويعد هذا البرنامج التدريبي بمثابة رخصة مزاولة المهنة لمديري ووكلاء الإدارات التعليمية، ولا توجد خطة تدريبية لتدريب وكلاء الإدارات التعليمية أثناء الخدمة، أمام الأكاديمية الكثير للقيام به في ميدان تدريب القيادات التربوية، وخاصة مديري ووكلاء الإدارات التعليمية. وفيما يلي توضيح سبلات التدريب والذي يعد وسيلة إعداد القيادات بالمديريات التعليمية بمصر: (علي محمد، 2019: 27: 28):

- 1- يقوم التدريب على أسلوب المحاضرات والندوات في مكونات المادة التدريبية وهي أساليب نظرية بحتة، يقوم المحاضر بالقاء محاضراته والمتدربون منصتون.
- 2- يخلو التدريب من الجانب العملي التطبيقي.
- 3- قصر مدة البرنامج التدريبي.
- 4- الجانب التكنولوجي في هذا التدريب عبارة عن محاضرة نظرية عن الحاسب الآلي والنت واستخداماتها دون أدنى تدريب عملي على الجهاز.
- 5- لا توجد دراسة حالات تعليمية تمثل مشكلات تحتاج إلى حلول يتعرض لها القائد ويحاول ايجاد حلول ابداعية لها، وذلك من مهمات عمله الأساسية.
- 6- لا يبين المدربون دور القائد اليومي وتعرضه لمواقف مختلفة تحتاج إلى لباقة وحسن تصرف لكي يحاكيها القائد المتدرب ويستخلص دروسا منها.
- 7- لا يتفرغ المتدربون لهذا التدريب ، فكثيرا ما يضطرون إلى الذهاب الى أعمالهم قبل أو بعد التدريب ليقوموا ببعض مهام عملهم الملحة مما يمثل عبئا عليهم.

المحور الرابع: بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تساعد على تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات التربوية:

إن الفاعلية الإدارية ليست قدرة فطرية ولكنها قدرة ومهارة يستطيع القائد اكتسابها وتنميتها، ومن أهم المهارات التي يمكن للقائد أن يتعلمها وينميها لتجعل منه قائداً فعالاً: الفاعلية في اتخاذ القرارات، والفاعلية في الاتصالات، وإدارة الوقت، إدارة التغيير، والإدارة بالأهداف، وهذه المهارات الخمس تمثل في نظر القائمين بالاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية الأساس الذي تقوم عليه القيادة الفعالة اللازمة لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة (صلاح عبد الحميد، 2002: 184) وتوصلت دراسة (فلاح بن خلف، 2017: 87): أن إدارة المعرفة تلعب دور في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات التربوية والتي تؤثر على الأداء في العمل، وعلى سير العمل داخل المؤسسة. وعلى هذا تناول البحث الحالي إدارة الوقت، وإدارة التغيير، وإدارة المعرفة كونها من الاتجاهات الإدارية المعاصرة والتي تساعد القيادات التربوية في تنمية مهاراتهم الإدارية، وفيما يلي شرح مختصر لهذه الاتجاهات:

أولاً: إدارة الوقت: تعد مهارة إدارة الوقت من أهم الأدوات للقيادي الفعال، والإدارة الجيدة للوقت ضرورية لنجاح المؤسسة، حيث يجب تحديد المهام والأهداف وتحقيقها خلال إطار زمني. (Abbass, I. M, 2012)

أ- مفهوم إدارة الوقت: تعني القدرة على استخدام كافة الوسائل التي تساعد الفرد على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وتحقيق التوازن ما بين الواجبات والرغبات والأهداف (مصطفى هاشم، 2022 : 15).

وإدارة الوقت تعد من أهم المهارات الإدارية اللازمة للقادة، وعلى الرغم من كثرة شكاوى القادة والمديرين من عدم كفاية الوقت؛ لكن يهدر جزء كبير من الوقت في

جوانب شخصية نابعة من تصرفات القائد وعاداته في العمل، أو في جوانب تنظيمية تعزي إلى تعقيدات النظم وإجراءات العمل، أو في جوانب فنية بسبب تقدم التكنولوجيا وعدم تحديث أساليب العمل (علي السلمي، 2000: 11).

ب- أهمية تنظيم إدارة الوقت للقادة التربويين: إن تنظيم الوقت، وحسن إدارته واستثماره، والاهتمام به واحترامه؛ من الأدوات والمبادئ المهمة للإدارة القيادية، ومن صفات القياديين الأكيدة؛ لأن الوقت هو الوقود الأساسي الذي تسير به الحياة، ويسير به العمل، ويتحقق من خلاله النجاح كما أن الاهتمام به وحسن استثماره وتنظيمه؛ يدل على مدى اهتمام المؤسسة بإنجاز أعمالها بجودة وفاعلية وكفاءة عالية، وفي أقصر وقت وفي الوقت المناسب (عوض الغامدي، 2022: 357).

ج- أهمية حفظ إدارة الوقت للقادة التربويين: تعد الأهداف الواضحة، والأنشطة المحددة مسألة جوهرية في حفظ الأوقات واستثمارها في الأشياء والاتجاهات الصحيحة، وفي تعظيم الاستفادة القصوى من الوقت وحسن استثماره، وفي تركيز جهود المؤسسة وأعمالها، وجهود العاملين فيها، وأوقاتهم تجاه تحقيق تلك الأهداف والتميز في تلك الأنشطة، وفي تجنب إضاعة الوقت، وأن أي قرارات، وأعمال، وأنشطة تنحرف عن تلك الأهداف تؤدي إلى استنزاف الأوقات والجهود، كما أن حسن استثمار الوقت، واختصار الضائع أو المفقود منه يجب أن يكون مغروساً ومنظماً في السياسات والإجراءات والأنظمة الآلية، بحيث يكون احترام الوقت، والحرص على اختصاره واستثماره حاضراً ودائماً عند إعدادها، وتصميمها، وتحديثها (عوض الغامدي، 2022: 358).

د - **كيفية إدارة الوقت:** يمكن إبراز أهم الخطوات التي يجب اتباعها لاستثمار الوقت، من خلال ما يلي:

1- تخطيط إدارة الوقت: التخطيط عملية استشراف للمستقبل، والتنبؤ بما سيكون علينا القيام فيه من أنشطة، والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين، ومن ثم يمكن وضع برامج زمنية للأنشطة المتتالية والمتلازمة، وبحيث يتم تنفيذ كل منها بصورة أفضل. فعملية تخطيط الوقت تخضع لفكر وعمل منهجي سليم قائم على خطوات منطقية هي: (محمد الخضيرى، 2000 : 122):

الخطوة الأولى: تحديد كم الوقت المتاح لنا في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة.
الخطوة الثانية: تحديد كم ونوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح لنا استخدامه واستغلاله، ولا يمكن أن يتم ذلك بدون رؤية طموحة واسعة الاستقرار المستقبلية لما يتعين ويجب أن تصل إليه الآمال والأحلام.

الخطوة الثالثة: ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها إلى طرق متكاملة من الأهداف، ويتم ذلك من خلال تحديد مجموعة الأهداف المتكاملة التي يتعين الوصول إليها، والتي بدورها تتصف بمجموعة من الخصائص منها:
أهداف طموحة قابلة للتنفيذ.
أهداف واضحة قابلة للقياس.
أهداف مبرمجة زمنيا ورقميا وكما.

2- تنظيم وتوجيه الوقت: (محمد الخضيرى، 2000 : 138):

- **تنظيم الوقت:** يقوم التنظيم بدور حيوي في تعظيم الاستفادة من الوقت، وتنظيم الوقت قائم على عنصرين أساسيين وهما:
العنصر الأول: تحديد الأفراد، وما يتعين أن يقوم به كل منهم من دور محدد وعمل منصوص عليه في الخطة الموضوعية وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد.

العنصر الثاني: العلاقات التبادلية والتفاعلية بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض.
- توجيه الوقت: للتوجيه دور هام في إدارة الوقت، دور يتعدى نطاق استخدام الوقت، إلى آفاق التفعيل الاستثماري للوقت، وباعتبار أن الزمن والوقت في سباق مستمر، ويرتبط التوجيه بعنصر التحفيز.

ثانياً: إدارة التغيير:

أ- مفهوم إدارة التغيير:

إدارة التغيير: هي كيفية استخدام أفضل الأنماط الإدارية فعالية لإحداث التغيير وفق ظروف المجتمع بقصد المساعدة على الاضطلاع بالمسئوليات التي تملئها خطوات التغيير التربوي واستراتيجياته(فرحان حسن، 2012: 97)، وهي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والادارية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة (بهاء الدين العسكري ، أنعام الجبالي، 2015: 29). ومفهوم إدارة التغيير يقوم على العناصر الأساسية الآتية: (فرحان حسن، 2012: 96):

- 1- جهد شمولي مخطط: ذلك أن التغيير عملية شاملة، لا تقتصر على العاملين أو الهيكل التنظيمي أو على وسائل وإجراءات العمل، بل تشمل على ذلك كله وكذلك فهي ليست جهود ارتجالية بل تستند إلى خطط واستراتيجيات وبرامج زمنية.
- 2- قيادة فاعلة: فالتغيير يبدأ بتخطيط من القيادة الإدارية والقدرة التأثيرية لهذه القيادة في استقطاب مهارات العاملين وأفكارهم وتوظيفها بالصورة الأمثل لتخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم مع الإدارة.

- 3- اعتماد استراتيجيات تغيير سلوكية للتأثير في اتجاهات العاملين وتعزيز الأبعاد التطويرية في قناعتهم من خلال برامج تدريبية مثمرة.
- 4- التركيز على دور الجماعة في إحداث التغيير كي تعمل المؤسسة بروح الفريق.
- 5- المتابعة للخطوات الإجرائية للتغيير والمستجدات التي تطرأ بين الحين والآخر.
- ب- أبعاد إدارة التغيير: تتكون إدارة التغيير من الأبعاد الرئيسية التالية: (جعفر بن أحمد، 2017 : 75):

- 1- تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة.
- 2- إدارة الوقت بفعالية.
- 3- بناء فرق إحداث التغيير وتنمية المهارات.
- 4- تحقيق الاتصال الفعال.
- 5- تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير.
- 6- تطوير رؤية مشتركة للتغيير.
- 7- التحفيز من أجل تحقيق أهداف التغيير.
- 8- بناء ثقافة مشتركة لتحقيق التغيير.
- 9- تقديم نموذج سلوكي يحتذى به.
- 10- مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين.

ج- خصائص إدارة التغيير: إدارة التغيير تتميز بعدد من الخصائص لا بد من إدراكها، وهي كالآتي: (بهاء الدين العسكري ، أنعام الجبالي، 2015 : 33 : 34):

- 1- التكامل أو التوافقية: تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة واشباع حاجاتها.
- 2- المشاركة: لتكون إدارة التغيير بيئة وتضمن استمراريتها فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام وضمان ذلك عن طريق المشاركة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.

- 3- **الواقعية:** إن المؤسسة عليها أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة.
- 4- **القدوة والفاعلية:** نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها في اتخاذ القرارات لتوجيه القوى الفاعلة داخل المؤسسة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.
- 5- **الشرعية القانونية:** لا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير.
- 6- **الإصلاح:** إن من أهم مهام عملية التغيير هي الإصلاح.
- 7- **المسؤولية:** وهي مستوى الإدراك العميق لما سينجز عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار.
- 8- **الإبداع:** إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمؤسسات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها.
- 9- **التكيف مع الأحداث:** يجب على القادة أن تتكيف مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث وتجنب الصدام.
- د- **فاعلية القيادة في عملية التغيير:** هناك أهمية لتواجد القيادة الإدارية القادرة على الاضطلاع بمهام التغيير لضمان حسن معالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناتجة من خلال مراحل التغيير المستمر بالمؤسسة، أي أن متطلبات إنجاز مجهودات التغيير يحتاج إلى سمات ومواصفات معينة يجب توافرها في القيادة المسؤولة عن العمل وهي: فنية خاصة بالمهارات، إنسانية خاصة بالاستعدادات والقدرات السلوكية(بطرس حلاق، 2020: 194).

هـ - مهارات القائد الإداري أثناء عملية التغيير: وتتضمن هذه المهارات ما يلي:

1- مهارات التعامل مع مؤيدي التغيير: يتمتع القادة ببعض المهارات في تعاملهم مع المؤيدين للتغيير، ومن هذه المهارات: (بطرس حلاق، 2020: 197: 200):

- إشراك المؤيدين في عملية التغيير.
- إشراك المؤيدين في الحوار والنقاش.
- الحرص على توسيع مدارك المؤيدين.
- عدم إهمال آراء ومقترحات المؤيدين.
- حفز المؤيدين وإشعال حماسهم للتغيير من قـت لآخر.
- القرب من المؤيدين والحرص على تقوية العلاقة معهم.
- تزويد المؤيدين بالمعلومات المتعلقة بعملية التغيير.
- العمل على الحفاظ على قناعة المؤيدين بالتغيير.
- تزويد المؤيدين بالحجج والبراهين والأدلة المؤيدة للتغيير.
- دفع المؤيدين (بعضهم أو جميعهم) للوقوف أمام عناصر مقاومة التغيير.
- قيادة المؤيدين وعدم السماح لهم بقيادة أنفسهم.
- تدريب بعض المؤيدين على بعض المهارات اللازمة لإنجاح عملية التغيير.
- اختيار بعض المؤيدين واستشارتهم بالأمر الخاصة بطبيعة عمل المؤسسة.

2- مهارات التعامل مع المحايدين اتجاه التغيير: لا بد أن يتمتع القائد بمهارات

تساعده في التعامل مع هذه الفئة، وهذه المهارات هي: (بطرس حلاق، 2020

:197: 200):

- الاقتراب من المحايدين والتعامل معهم بشكل إيجابي.
- إظهار أخطاء الوضع القائم وسلبياته.

- الإشارة إلى المكاسب الشخصية التي يمكن للمحايد الحصول عليها عند المشاركة بعملية التغيير .

- محاورة المحايد والسعي إلي إقناعهم بالتغيير .

- الاستفادة من أصحاب النفوذ والمؤيدين للتغيير للتأثير على المحايدين .

- مراقبة تصرفات المقاومة تجاه المحايدين، والحرص على إبطال مفعولهم .

- التشاور مع المحايدين، والاستماع إلى آرائهم، ومحاولة تضمينها مشروع التغيير .

- التدرج في تغيير المحايدين، وربطهم في تأييد أو تنفيذ بعض جوانب التغيير .

ثالثاً: إدارة المعرفة:

أ- مفهوم إدارة المعرفة: هي مبدأ يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسئولية،

وفي نفس الوقت يعطي توجيهاً بوحدة الرؤية الشاملة كما ينشئ روح الفريق وينسق

أهداف الأفراد في أهداف عامة مشتركة(فرحان حسن، 2012: 97)، وهي القدرة

على تسخير المعرفة، التي تتطوي على الأفراد، والثقافة، والعمليات والتكنولوجيا

(489 : Trivella,L& Dimitrios,N,2015) وترميز المعرفة (المعرفة الخارجية)

وتوزيع ونقل المعرفة في تعلم بعض المهارات. (فلاح بن خلف، 2017: 68).

ب- مبادئ المعرفة: وتتضمن مبادئ المعرفة ما يلي: (هدى محمد، 2017: 428):

1- إن إدارة المعرفة مكلفة، لتعدد المصادر التي تكونها.

2- تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلول ناتجة عن تفاعل مشترك من قبل الأفراد

وإستخدام التكنولوجيا.

3- تتطلب إدارة المعرفة قيادات ومديرين مدركين وواعين للمعرفة.

4- تعني إدارة تحسين عمليات العمل.

5- إن المعرفة تسعى للاستمرارية، فالمعرفة تريد أن تدوم كاستمرارية الحياة.

6- إن المعرفة تنتقل من خلال اللغة.

- 7- إن مسئولية تطور المعرفة لا تقع أحد بشكل فردي، فالمعرفة عملية اجتماعية.
- ج- أهمية إدارة المعرفة: تبرز أهمية المعرفة باعتبارها جزءاً أساسياً في تقدم المجتمعات وتحقيق غاياتها وجزء لا يتجزأ من المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة، وقد ذكرت دراسة (عمرو حامد، 2009: 107): أن من المشاكل التي تعاني منها الإدارة بالتعليم قبل الجامعي، هي: ضعف نظم المعلومات، نقص البيانات وانعكاس ذلك على اتخاذ القرارات الإدارية، مما يدل على أهمية إدارة المعرفة للقيادات بمديريات إدارات التربية والتعليم بمصر ويمكن تلخيص تلك الأهمية في الآتي: (صلاح الدين الكبسي، 2005: 42):
- 1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع الموارد الداخلية لتوليد الإدارات الجديدة.
 - 2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - 3- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة.
 - 4- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 - 5- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
 - 6- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة.
 - 7- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموارد الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

د- تصنيف المعرفة: تم تصنيف المعرفة إلى صنفين هما: (علي عبدالمحسن، 2017: 300):

1- المعرفة الضمنية: هي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

2- المعرفة المعلنة: المعرفة المتاحة للآخرين ويسهل الوصول إليها والتعبير عنها. يتضح مما سبق أن إدارة المعرفة لها منهجية تقود إلى التطوير للمهارات والأساليب والأنشطة والمنهجيات المختلفة والتي تسعى من خلالها المؤسسة والقائد الناجح إلى تحقيق أهداف المؤسسة إذ أن تفعيل إدارة المعرفة بشكل فعال يؤثر بشكل كبير على السمات والمهارات الشخصية والإدارية للقائد التربوي مما يزيد من العمل ورفع معدلات المخرجات التعليمية للمؤسسة وتزيد من خبراته في التعامل مع العاملين والبيئة المهنية.

المحور الخامس: آليات مقترحة لتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة:

1- العمل بشكل مستمر على تنمية المهارات الإدارية (الفنية، الإنسانية، الإدراكية، التشخيصية، التحليلية، التقنية، والذاتية) لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر؛ لما لها من قدرة كبيرة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي، ويتم ذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة. مع الإشارة بوجه خاص إلى ما يلي:

- وضع نظام يكفل المتابعة المستمرة للتأكد من كفاءة القيادات لمهاراتهم الإدارية (الفنية، الإدراكية، الإنسانية، التشخيصية، التحليلية، التقنية، والذاتية).

- عقد ندوات وملتقيات علمية تهدف إلى التعريف بأهمية المهارات القيادية والمتمثلة في المهارات (الذاتية، الإدارية، الإنسانية، الفنية، الفكرية، الإدراكية).

- تزويد القيادات بالجديد في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وكل ما يتصل بتنظيم العمل المؤسسي والتعليمي سواء كان ذلك في شكل مجلات علمية متخصصة أم في شكل كتب ووسائل أخرى متنوعة .

- - يتم اختيار القيادات على أساس توافر المهارات (الذاتية، الإدارية، الإنسانية، الفنية، الفكرية، الإدراكية).

2- إعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة بصورة مستمرة بشكل يتواءم مع التطور العلمي والتقدم التكنولوجي لتنمية المهارات الإدارية لقيادات التعليم بمصر .

3- عقد إنعاشات توأمة لبرامج تدريبية مع الدول المتقدمة في التعليم للاستفادة من الخبرات لتنمية المهارات الإدارية للقيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر .

4- عقد لقاءات دورية بين القيادات التربوية العليا والوسطى لتبادل الخبرات بينهم .

5- تفعيل شراكة مديريات التربية والتعليم بمصر مع كليات التربية بالجامعات المصرية لإعطاء محاضرات حول المهارات الإدارية وأهميتها لدى قيادات التعليم .

6- تفعيل شراكة مديريات التربية والتعليم بمصر مع مراكز التدريب المتخصصة لعمل برامج تدريبية لتنمية المهارات الإدارية لقياداتها، وتنميتهم مهنيًا .

7- تسهيل مشاركة القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر في المؤتمرات المختلفة بما يتناسب مع تنمية المهارات الإدارية والقيادية والمهنية لهذه القيادات وينعكس على تحسين الأداء المؤسسي بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر .

8- ضرورة العمل على تطبيق مختلف أنواع المهارات الإدارية والاتجاهات الإدارية المعاصرة، لما لها من مردود إيجابي يضمن الحصول على أداء متميز على كافة المستويات سواء للعاملين أو المؤسسات .

9- ضرورة إحكام مهارة إدارة الوقت، حيث إن إدارة الوقت تعتبر إحدى المرتكزات الأساسية التي يتوقف عليها مصير أي مؤسسة .

- 10- نشر ثقافة استثمار الوقت بين القيادات والعاملين والمستفيدين من مديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر .
- 11- تعزيز ثقافة التغيير والتطوير التنظيمية من قبل القيادات داخل المديريات والإدارات التعليمية المصرية.
- 12- الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة بالمديريات والإدارات التعليمية؛ وذلك نظرا لدورها الكبير في تنمية المهارات الإدارية للقيادات.
- 13- إكساب قيادات التعليم بمصر، مواصفات وخصائص القائمين على المعرفة لتحقيق فاعلية دور المعرفة في تنمية المهارات الإدارية.
- 14- العمل على تنمية القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر مهنيًا في مجال إدارة المعرفة من خلال البرامج التدريبية.
- 15- استقطاب القيادات من الكوادر البشرية التي تتوفر فيها خصائص صناع التغيير وصناع المعرفة ومستثمري الوقت، ويتمتعون بالكفاءة والمهارات الإدارية.
- 16- توفير الدعم المالي للبرامج التدريبية التي تستهدف تنمية القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر .
- شروط يجب أن توفرها القيادات لتنمية مهاراتهم الإدارية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة:** ويذكر البحث الحالي منها ما يلي:
- 1- **توفير البيئة المناسبة:** ينبغي على القائد توفير بيئة مناسبة للتشارك في المعرفة والتأكد من أن جميع العاملين حريصين على إكتساب المعرفة وإنتاجها وتوظيفها.
- 2- **تذليل العقبات:** وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال والتواصل في كافة الإتجاهات للوصول إلى مصادر للمعرفة.
- 3- **ترتيب الأولويات:** يتوجب على القائد أن يرتب مهمات العمل التي ينبغي إنجازها ضمن فترة زمنية محددة.

4- إدارة الوقت وإستثماره بشكل سليم.

خلاصة البحث: تناول البحث الحالي تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وذلك من خلال تناول البحث لخمسـة محاور: الأول، والخاص بالإطار العام للبحث من حيث: مقدمة البحث، ومشكلته، وأهدافه، وأهميته، وحدوده، ومنهجه، ومصطلحاته، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ومحاور البحث، والمحور الثاني والخاص بالإطار النظري للمهارات الإدارية للقيادات التربوية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ، من خلال مفهوم المهارات الإدارية، وأنواعها، وأهميتها، وأستاليب تنميتها، أما المحور الثالث، فتناول التحليل الوثائقي لأساليب إعداد وتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر، من حيث: واقع اختيار وإعداد القيادات التربوية بها من خلال تحليل الدراسات السابقة، والمحور الرابع، فيتضمن بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة لتنمية المهارات الإدارية للقيادات التربوية، وهى: إدارة الوقت، إدارة التغيير، إدارة المعرفة. وأخيراً المحور الخامس: وتناول آليات مقترحة لتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أمل محسوب زناتي. (2022). تحسين الأداء القيادي بمديریات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية. مجلة الإدارة التربوية، 35 (35). 75 - 228.
- 2- أمير إيهاب يوسف. (2022). تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16 (9)، 2907 - 2828.
- 3- إيمان أحمد يوسف. (2020). المهارات الإدارية وطرق تنميتها. عمان، الأردن، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- 4- إيناس السيد محمد سليمان. (2022). رؤية مستقبلية لأبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 37 (3)، 1020- 971.
- 5- بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج. (2020). مستوى المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 39(185.1)، 394 - 349.
- 6- بطرس حلاق. (2020). القيادة الإدارية. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- 7- بهاء الدين العسكري ، أنعام الجبالي. (2015). إدارة التغيير في منظمات الأعمال. عمان، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي.

- 8- جعفر بن أحمد العلوان. (2017). الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية: مراجعة منهجية للأدبيات ذات العلاقة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (46)، 67- 119.
- 9- جمهورية مصر العربية. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. المجموعة النوعية: وظائف الإدارة العليا، وظيفة مدير مديرية التربية والتعليم.
- 10- _____ - رئاسة مجلس الوزراء. (2013). قرار رقم (428) لسنة 2013، بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم، والصادر بالقانون رقم (39) لسنة 1981 المضاف بمقتضى القانون رقم (155) لسنة 2007، والمعدل بالقانون رقم (93) لسنة 2012، مادة رقم (10)، الوقائع المصرية، العدد (97).
- 11- ----- .الجريدة الرسمية. (2019). قانون رقم 16 لسنة 2019 بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981، المادة (79)، 8.
- 12- راتب سلامة السعود. (2013). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 13- ربحاب محمد عزيز عريق. (2022). تطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية الوسطى في ضوء مدخل الأداء المتوازن. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان*، 28 (11.5)، 29 - 76.
- 14- زيد منير عبوي. (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. عمان، الأردن، دار الشروق.

- 15- زين العابدين وحيد حسن. (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية 2014 / 20230 م (دراسة ميدانية). *المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط، 2 (4)، 92 - 115.*
- 16- سيد عباس عثمان مدني. (2020). الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في ضوء مهامهم الوظيفية. *مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم (SRC_IJES) 3(4)، 1 - 42 التربية*
- 17- صلاح الدين الكبيسي. (2005). *إدارة المعرفة. القاهرة، مصر، جامعة الدول العربية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.*
- 18- صلاح عبدالحميد مصطفى. (2002). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي. الرياض، السعودية، دار المريخ للنشر.*
- 19- ضرار العتيبي . (2022). *العملية الإدارية مبادئ وأصول ... علم وفن. الأردن، دار اليازوري العلمية.*
- 20- ضياء الدين زاهر و علا حمدي أحمد. (2019). *سيناريوهات مقترحة لتطوير إعداد القيادات التربوية في ضوء توجهات التنمية المستدامة. مصر نموذجاً. مستقبل التربية العربية، 26 (117)، 162 - 212.*
- 21- طلعت محمد آدم. (2014). *الإدارة المدرسية الميدانية. الإسكندرية، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.*
- 22- علاء حاكم الناصر. (2018). *الإدارة والإشراف والتعليم الثانوي. بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية. ط2.*
- 23- علي السلمي. (2000). *المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.*

- 24- علي عبدالمحسن سلمان البديري.(2017). إدارة المعرفة ودورها في تنمية المهارات الإدارية عند القادة التربويين في المؤسسات التربوية في العراق. **حولية المنتدى للدراسات الإنسانية،(29)، 292-347.**
- 25- عمر محمد دره.(2009). **مدخل إلى الإدارة.** ايبل للعلوم السياحية والفندقية، حلب، سوريا، دار الباسل، متاح على https://www.researchgate.net/profile/OmarDurrah-2/publication/304350138_mdkhl_aly_aladart/links/576c9fb508aedb18f3eb2b2b/mdkhl-a
- 26- عمرو حامد.(2009). تطوير وتحسين المهارات القيادية للإدارات التنفيذية. ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر بعنوان: **إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 103 - 139.**
- 27- عوض موسى باشه الغامدي.(2022). فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة. **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، (2) 11، 353 - 376**
- 28- غادة زكريا محمود.(2023). برنامج مقترح لتحسين العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم علي ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الفيوم.
- 29- فاروق عبده فليه و أحمد عبد الفتاح الزكي.(2004). **معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً.** الإسكندرية، مصر، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- 30- فرحان حسن بربخ.(2012). **إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية.** عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

- 31- فلاح بن خلف العجرفي. (2017). دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، 35، 65- 91
- 32- محمد أحمد الخضيرى. (2000). الإدارة التنافسية للوقت، المنظومة المتكاملة لإمتلاك المزايا التنافسية الشاملة فى عصر العولمة وما بعد الجات. مصر، إيتراك للنشر والتوزيع.
- 33- محمد جابر محمود. (2016). تطوير مهارات مديري المدارس الابتدائية في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، جامعة المنوفية، (6.1)، 437 - 471.
- 34- محمد منصور الزعنون. (2019). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، (4) 2، 76 - 118.
- 35- مريم نادي صبحي عوض. (2019). تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- 36- مسلم علاوي شلبي. (2017). التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة. عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية.
- 37- مصطفى هاشم البنان. (2022). فن إدارة الوقت. دار للنشر والتوزيع.
- 38- منصور بن متعب بن عبدالعزيز و أحمد بن سالم العامري. (2003). مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن : (دراسة ميدانية). مجلة جامعة الملك سعود، م 16، العلوم الإدارية (2)، الرياض، 231 - 273.

- 39- نجوى يوسف جمال الدين.(2018). فاعلية التنمية الإدارية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات. أفق جديدة في تعليم الكبار، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، (23)، 9 - 41.
- 40- هدى محمد عساف الروسان. (2017). دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 33 (1.2). 420 - 458
- 41- هند أحمد محمد سعيد. (2018). مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 37 (187.1)، 229 - 315.
- 42- وائل وافي رضوان، عاشور أحمد عمري (2020). المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. المجلة التربوية لكلية التربية، 74 (74)، 1131 - 1176.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 43- Abbass, I. M. (2012). Management skills–tools for leadership imperatives in democracy. **European Scientific Journal**, 8(16).
- 44- Bolanle, A. O. (2013). Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria. **World Journal of Education**, 3(5), 26-33.
- 45- Drury, J. (2018). Educational leaders' perspectives on their preparation, practice, and professional development in MTSS. **Doctoral Dissertations** <https://doi.org/10.7275/11963489>
https://scholarworks.umass.edu/dissertations_2/1233.
- 46- Grobler, P., Warnich, S., Carrell, M., Elbert, N., & Hatfield, R. (2002). **Human resource management in South Africa**. Cornwall: Thomson, Pat bond, London.
- 47- Ibay, S. B., & Pa-alisbo, M. A. C. (2020). An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, Thailand. **World Journal of Education**, 10(1), 149-163.
- 48- Piaw, C. Y., Hee, T. F., Ismail, N. R., & Ying, L. H. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 116, 5125-5129.

49- Robert, K. (1955). Skills of an effective administrator.

Harvard BusinessReview, Jan-Feb.

50- Trivella,L& Dimitrios,N. (2015). Knowledge Management Strategy Within The Higher Education: The Case Of Greece.

Procedia - Social And Behavioral Sciences,175, 488-495.489.

51- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). **Developing Management Skills. New Jersey, USA: Pearson Education**