



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

واقع أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج

إعداد

أ.د. عبدالباسط محمد دياب
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث
كلية التربية-جامعة سوهاج

أ.د. نبيل سعد خليل
أستاذ التربية المقارنة والإدارة
التعليمية -كلية التربية
جامعة سوهاج

أ. كارولين ثروت حليم
باحثة ماجستير بقسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة سوهاج

تاريخ الاستلام: ٢٠ مارس ٢٠٢٠ - تاريخ القبول: ٢٩ ابريل ٢٠٢٠

DOI:

مقدمة:

إن التجديد والتطوير ضرورة ملحة للارتقاء بالمؤسسات التعليمية، وبالعملية التعليمية، وهذا مرهوناً بقيادة تربويون مبدعون ومبتكرون، ويسعون لتحقيق الإبداع والتطوير والارتقاء بالعملية التعليمية ويتعهدون بالرعاية في بيئة تعليمية وتربوية متغيرة ومتطورة ومتميزة في ظل عالم متغير ومتطور. والقائد المبدع هو الذي يعمل على التطوير ويشجع على العمل الإبداعي ويتمكن من إقناع الجميع بأهمية الأبداع لأحداث التغيير والتطوير لمستقبل تعليمي مشرف (كوثر إبراهيم رزق، ٢٠١١م، ص ٦١٣).

وأصبح من الضروري تشجيع القيادات المدرسية بالمؤسسات التعليمية على تجريب أساليب الإدارة الحديثة واستخدام الأفكار الخلاقة والاستمرار في تدريب وتقديم برامج لتطوير كافة العاملين بالمؤسسات التعليمية، من أجل رفع درجة ممارسة الأبداع الإداري واستثمار طاقات العاملين الإبداعية، وذلك لتطوير الأداء، فقد ازداد الاهتمام - في الوقت الحالي - بتطوير الأداء سواء على مستوى الفكر الأكاديمي أو على مستوى التطبيق الفعلي في جميع الدول حيث لا يمكن أن يحدث تقدم حقيقي ملموس إلا من خلال إجراءات تطويرية شاملة، فتطوير الأداء من العوامل المهمة التي تهتم كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسات التعليمية (صفاء أحمد محمد شحاتة، ٢٠١١م، ص ٥١٧).

ويعد تطوير الاداء الادارى هو احد الوسائل التى تمكن المسئولين في المؤسسات التعليمية من إدارة المؤسسات فهو يعمل على رفع كفاءة العاملين بتلك المؤسسة وتطوير أدائهم، فالقدرة على تحقيق الاداء الادارى الجيد من أهم المتطلبات الواجب أن تتوفر بالعمل الإداري في المؤسسات التعليمية (إبتسام عبد الحميد محمد على عباس، ٢٠١٦، ص ص ٧-٩).

لذا فالمدیر الناجح والقيادات المدرسية الناجحة يدركون أن العمل المدرسي يشتمل على الحوار والحرية في التعبير واحترام الرأي الأخر وتقبل الآراء والتعاون والعمل الجماعي. كما أنه يتيح الفرص أمام المعلمين لممارسة نشاطاتهم وفق قدراتهم الخاصة ويشجعهم على تطبيق مهارات ادارية فعالة . وبالتالي على القيادات المدرسية أن يمتلكون الذكاء والقدرة على القيادة وأدراك الموقف كوحدة متكاملة، والقدرة على اصدار الأحكام، وأن يكون لدى تلك

القيادات القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة منهجية تخضع لأسس علمية (خلود على مسلم الحوامدة، ٢٠١٥م، ص ٤٠٦).

ومن هنا يمكن القول ان الاداء الإداري الجيد هو أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى تحسين الفاعلية وهي مقياس لمدى كفاءة القيادات على تحقيق الأهداف ويدل أيضاً على قدرتهم على تنفيذ المهام والأنشطة الإدارية (M. Taufiq Noor Rokhman, 2017, pp. 39-43).

مشكلة البحث:

تعد المرحلة الابتدائية من اهم المراحل التعليمية، حيث انها المرحلة الأولى والأساسية التي يدخلها التلاميذ لتلقي تعليمهم . حيث تبدأ في هذه المرحلة عملية تكوين شخصية الطلاب، وتكوين علاقاتهم الاجتماعية مع التلاميذ الآخرين. والكشف عن الجانب الفكري والمعلوماتي للطلاب، بالإضافة إلى تنمية مهاراتهم المختلفة. ففي هذه المرحلة يبدأ التلاميذ ببناء هويتهم الوطنية، وتكوين انتمائهم للمجتمع المحلي المصغر الذي ينتمون له ومن هنا جاء ضرورة الاهتمام بتطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية فأن الاهتمام بهذا التطوير يؤدي بالمؤسسة التعليمية إلى تحقيق أهدافها وغاياتها. وبالتالي كان لزاماً على القائمين على العملية التعليمية ان يبذلوا أقصى جهد لتحقيق التطوير المطلوب في المدارس الابتدائية فهذا التطوير يحتاج إلى قيادات تربوية متميزة قادرة على توجيه السياسات والاستراتيجيات وإدارة العمليات بنجاح.

وقد أشارت الدراسات السابقة في نتائجها إلى أن أداء القيادات المدرسية يتخلله الكثير من المشكلات، ومنها البيروقراطية والقرارات الغير مدروسة وذلك دون أن يلقوا الضوء على أهمية تهيئة الظروف الملائمة للأبداع ومواكبة التغيرات المتلاحقة من أجل زيادة جودة العمل وتطوير أداء العاملين ومن ذلك على سبيل المثال:

- اعتياد بعض القيادات المدرسية على الروتين الإداري وإتباع ثقافة البيروقراطية، ويظهر ذلك في سلوكهم. ويزيد على ذلك كثرة الأعباء الإدارية والأعمال الروتينية عليهم وكذلك قلة خبرتهم الإدارية (عقيل محمود محمد رفاعي، ٢٠١٣م، ص ٣٩٦ - ٣٩٧).

- وضعف استعداد العاملين للابتكار وقلة حماسهم وضعف التواصل بين العاملين والقيادات داخل المؤسسات التعليمية. ضعف أداء القيادات المدرسية نتيجة لكثرة الأعباء الإدارية ويغلب عليهم صفة التقليدية (مروة حسين أبو السعود، ٢٠٠٢م، ص ١٥٥).
- وكذلك ضعف بعض القيادات المدرسية في أتباع القيادة الديمقراطية التي تشجع على المشاركة وإهدار وقتهم في الأعمال الإدارية، وضعف بعضهم في تهيئة المناخ المناسب للإبداع والتجريب، وضياع وقتهم في الأعمال الروتينية اليومية بالإضافة الى سوء اختيار القيادات المدرسية وانخفاض مستوى أعدادهم (شيماء محمد أحمد محمد، ٢٠١٦م، ص ٣٤٢).
- وهناك بعض مديري المدارس يتعصبوا لآرائهم وأهوائهم الشخصية، ويفتقدوا وجود علاقات انسانية بينهم، وقلة توافر القيادات المؤهلة والمدرية على طبيعة العمل المدرسي (محمد إبراهيم ونيس، ٢٠١٥م).
- ولوحظ قلة اهتمام القيادات المدرسية بأهمية المشاركة على تنمية الابتكار والإبداع الإداري لدى العاملين، وكل ذلك ينعكس على إنتاجية المدرسة. فكثير منهم يتأثرون بمشاكل العمل، ويعمل ذلك على إثارة انفعالاتهم، ويعتمدوا على مناصبهم الإدارية في توجيه العاملين واعطاء الأوامر والتوجيهات دون مناقشة مما يؤدي الى كبت القدرات الابتكارية والإبداعية لدى العاملين. وذلك لا يشجعهم على الإبداع والابتكار في العمل وذلك ليس من سمات القائد الإداري الجيد. فالقائد التربوي عليه نشر ثقافة التغيير بين العاملين والعمل على توظيف مهارات القيادة الفعالة، وتقبل النتائج والسعي الدائم للتحسين والتطوير وفقاً للمتغيرات المستقبلية والخارجية (عوض الله سليمان، ٢٠٠٩م، ص ٣٨ - ٣٩).
- وأوضحت إحدى الدراسات أن ممارسات بعض القيادات يغلب عليها الاهتمام بالنواحي الإدارية وتنفيذ القرارات والتعليمات ويؤدي هذا بدوره الى عدم توافر الوقت لأداء ممارسات القيادة. ويروا أن القائد هو الشخص الذي يصدر التعليمات ويتخذ القرارات بلا نقاش وباستخدام السلطة والنفوذ، وإن ممارساتهم غالباً لا تزيد عن كونها أعمال روتينية وشكلية. كما أن السمات الشخصية المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية لا تؤهلهم ليكونوا قادة لقيادة المدارس الآن ولا يتمتعون بالسمات الشخصية المتعلقة بالتخطيط ويعد النظر. وذلك يرجع الى معايير الاختيار الحالية للقيادات (محمد حمدي زكي محمد، ٢٠١٤م، ص ٨٩).

وترى الباحثة أن أهمية القيادات المدرسية ترجع إلي ما لهم من دور كبير في مواكبة التكنولوجيا الحديثة ومواكبة المستجدات وتوظيفها في النواحي الإدارية والتدريبية ومعالجة المشكلات وأصدار الأوامر والقرارات الفعالة في خدمة العاملين وتحقيق الابداع والتغيير والتطوير المنشودين.

ومن هنا جاء اهتمام الباحثة بالتعرف على واقع أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج حيث يمكن القول أن هناك ضرورة ملحة في أتباع أساليب ومداخل إدارية حديثة والتخلي عن الأساليب القديمة في اداء القيادات المدرسية بالمدارس الابتدائية لرفع مستويات الأداء في ظل المتغيرات السريعة والمتلاحقة

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس الابتدائية في محافظة سوهاج. ؟

ويمكن صياغة هذا السؤال الرئيس في عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأطر النظرية لأداء القيادات المدرسية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟

٢- ما واقع أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج ؟

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

- يعد المحاولة الأولى في محافظة سوهاج، على حسب علم الباحثة ، الذي يتناول التعرف على واقع أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية بالمحافظة.
- تناول مرحلة مهمة في العملية التعليمية وهي المرحلة الابتدائية وتعتبر هذه المرحلة هي اللبنة الأولى للتعليم، وتمثل القاعدة في السلم التعليمي وأساساً له، وبفقد الاهتمام بهذه المرحلة يصبح الفرد قادراً على الاسهام في تقدم المجتمع والنهوض به.

- قد يسهم هذا البحث في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في التعرف على واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج وفي ضوء ذلك يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على الأطر النظرية لأداء القيادات المدرسية في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- ٢- التعرف على واقع أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يهتم بملاحظته ووصف العوامل المؤثرة (محمد لبيب النجيجي ومحمد منير مرسى، ٢٠١١م، ص ١٩٩)، على اداء القيادات المدرسية بالإضافة الي اهتمامه بتحليل وتفسير ما يوصف.

واستفادت الباحثة من استخدام هذا المنهج في:

- تحديد مشكله البحث وجمع معلومات وبيانات تساعد علي تحديدها.
- تحليل وتفسير البيانات والمعلومات التي تساعد علي التعرف علي واقع الأداء لدي القيادات المدرسية بالمدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج.

حدود البحث:**١- الحد الموضوعي:**

تناول البحث التعرف على أداء القيادات المدرسية بالمدارس الابتدائية ، حيث تلقى هذه المدارس كثيراً من الاهتمام في الوقت الحالي، نتيجة لكثرة اتجاهات الاصلاح الموجه إليها، واستجابة للتغيرات الحالية التي فرضت على المدارس الابتدائية، وخاصة أنها تتعامل مع مرحلة عمرية مهمة، بما يتطلب توافر ظروف تنظيمية مناسبة وبيئة عمل تحفز العاملين على أداء أدوارهم بكل كفاءة.

٢- الحد المكاني:

تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من قيادات المدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج.

٣- الحد البشري:

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من:

- مديري المدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج.
- وكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج.

مصطلحات البحث:

الأداء: *Performance*

ويعرف بأنه هو مجموعة من الجهود التي يبذلها القائد الإداري أثناء إدارته في مجال العمل المدرسي (منير حسن أحمد، ٢٠١٦م).

Educational

القيادات التربوية (المدرسية):

Leaders

تُعرف بأنها التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري (هبة روماني ثابت، ٢٠١٩م).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١ - دراسة (هبة روماني ثابت، ٢٠١٩م):

هدفت الدراسة على التعرف على دور القيادات المدرسية في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة التي تم تطبيقها على (مديرين - معلمين أوائل - معلمين) بالمدارس الثانوية الفنية بمحافظة قنا والبحر الأحمر. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

عشوائية سير العملية التعليمية داخل المدارس الثانوية الفنية وقلة فهم القادة لأهمية التحسين المستمر ومواكبة التغيير والتشجيع على الابتكار والأبداع. تسلمت القيادة المدرسية، وافتقادها إلى مناخ التنظيم الجيد الذي يسمح بمشاركة العاملين ويشجع على العمل الجماعي التعاوني ويؤكد على لغة الحوار.

٢ - دراسة (محمد عبد العظيم عبد المجيد، ٢٠١٨م):

هدفت الدراسة لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل إدارة الوقت واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت الدراسة

استبيان على مديري ونواب ووكلاء ومعلمين المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج ، وأسفرت الدراسة الميدانية عن عدة نتائج أهمها:

- اهتمام بعض المديرين بمبدأ المشاركة في حل المشكلات المدرسية بالتعاون مع الوكلاء المساعدين لهم.
- اهتمام مدير المدرسة وحرصة أن تسود روح الثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والمعلمين وكافة المعلمين بالمدرسة.
- ضعف اهتمام مديري المدارس الثانوية العامة بوسائل الاتصال الحديثة.

٣ - دراسة (محمد ظافر محمد هادي، ٢٠١٨م):

هدفت الدراسة على الوقوف على دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت لتحقيق استراتيجية التميز واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأعد الباحث الاستبانة كاداه للدراسة لتطبيقها بالمدارس المتوسطة بالكويت. وأسفرت الدراسة الميدانية عن عدة نتائج أهمها:

- تتعامل القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة مع المشكلات التي تواجهها بناءً على اللوائح والقوانين المتبعة مما لا يؤدي إلى تحقيق الأبداع والتميز.
- قلة توافر الكوادر المتخصصة ذات الكفاءة العالية من القيادات المدرسية.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية وضعف الأجور والرواتب مما يجعل كافة العاملين البحث عن مصادر أخرى لزيادة الدخل.
- سوء تحديد الفرص المتاحة التي يمكن استثمارها في تحقيق التميز.
- سوء تحديد التهديدات والمخاطر التي تهدد العملية التعليمية.

٤ - دراسة (محمد حمدي زكي محمد، ٢٠١٤م):

هدفت الدراسة على الوقوف على أداء مديري المدارس لممارسات القيادة من وجهة نظر المعلمين والوقوف على مدى توافر السمات الشخصية المرتبطة بالقيادة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وتحديد المعوقات التي تحول دون أداء مديري المدارس لممارساتهم القيادية داخل مدارسهم والوصول الى متطلبات مقترحة لتحسين أداء مديري المدارس على ضوء استخدام كل أسلوب من الأساليب المعاصرة في القيادة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأعد الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، لتطبيقها على معلمي مدارس محافظة المنيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة بشكل عام. أن الأساليب المعاصرة في القيادة تمارس بدرجة صغيرة، وأن السمات الشخصية المرتبطة بهذه الأساليب القيادية لدى مديري المدارس تتوافر بدرجة صغيرة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (كارمن، ماركو *Carmen Binnewies & Marco Gromer* (2012):

وعنوانها: "الإبداع والابتكار في العمل"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى شروط الإبداع والخصائص التي تؤثر على الإبداع في العمل، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: الاعتراف بإبداع الموظف والابتكار، ضرورة اهتمام المنظمة وسعيها لتنفيذ الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون، هناك حاجة لعمليات مختلفة لتطوير الإبداع والابتكار.

٢- دراسة عبد الله كولباندني وآخرون *Abdollah Kouloubandi et al.* (2012):

وهي بعنوان " العلاقة بين ضغوط العمل والدوافع الذاتية وإبداع الموظف في جمهورية إيران الإسلامية " وقد هدفت الدراسة إلى البحث عن الموظفين المبدعين لمساعدتهم على التكيف مع

البيئة وإنشاء أفكار جديدة بشكل جذري والتي من شأنها أن تخلق فرص عمل جديدة ، وتحاول هذه الدراسة أن تظهر العلاقة بين الموظفين في الجمهورية الإيرانية الإسلامية ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الصراع الوظيفي والدوافع الذاتية لها تأثير إيجابي على الإبداع.

٣- دراسة لي يوي لي ، إيميليا تان *Emmelia Tan: Li -Yueh Lee* (2012) :

وعنوانها: "دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على الإبداع وأداء الموظفين"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الظروف التي يمكن أن تعزز الأداء الإبداعي للموظفين في مكان العمل، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود علاقات ذات جودة عالية بين الموظف والمشرف عليه وتهيئة المناخ المناسب يساهم بشكل كبير في تمكين الموظف من الإبداع والأداء وأن المشرف يلعب دوراً هاماً ومفيداً في الإبداع ويحدد سلوكيات قد تمنع أو تدعم الإبداع لدى العاملين.

٤- دراسة *Esra. Aktas, Isik Cicek, Mithat Kayak*, (2011):

أوضحت الدراسة أن الوصول لمستوى إبداع إداري فعال هو هدف يجذب كل الأكاديميين والتربويين والإداريين، ويُشكّل لديهم اهتمامًا بالغًا، وتناولت الدراسة أهم العوامل التي تُؤثر على الكفاءة والإبداع الإداري لدى المديرين والقيادات الإدارية، وكان من أهمها: الثقافة التنظيمية، كما تناولت الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، ومدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تلك العلاقة، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على عددٍ من الإداريين بالجامعة، وأوضحت النتائج أنّ الإلمام بجوانب الثقافة التنظيمية يرتبط بشكلٍ كبير بالقدرة الإبداعية لدى المديرين والإداريين.

خطوات السير في البحث:

سعى للإجابة عن أسئلة البحث الحالي، وتحقيقاً لأهدافه الأساسية، واتساقاً مع المنهجية العلمية المتبعة سار البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: قامت الباحثة بتحديد الإطار العام للبحث ويشمل مقدمة البحث، مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، منهج البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، الدراسات السابقة، خطوات السير في البحث.

الخطوة الثانية: للإجابة عن السؤال الأول: ما الأطر النظرية لأداء القيادات المدرسية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟ قامت الباحثة بتناول دراسة تحليلية نظرية لأداء القيادات المدرسية في الأدبيات التربوية المعاصرة..

الخطوة الثالثة: للإجابة عن السؤال الثاني: ما واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس الابتدائية في محافظة سوهاج؟ قامت الباحثة بتصميم استبانة للتعرف على واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس الابتدائية في محافظة سوهاج

أولاً - أداء القيادات المدرسية في الأدبيات التربوية المعاصرة.

الأداء الإداري لدى القيادات المدرسية:

إن التغيرات التي يشهدها العالم الآن من تغيرات معرفيه وتكنولوجية في كل مؤسساته وخاصة المؤسسات التعليمية، يجعلنا في حاجة إلى تطوير الأداء لمواكبة هذه التغيرات. فتطوير الأداء من الأسس الهامة في تطوير المؤسسات التعليمية، فهو ناتج لجهود العاملين

داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها. ومن هنا تأتي الحاجة إلى أهمية تطوير أداء القيادات المدرسية داخل المدارس الابتدائية.

• مفهوم الأداء الإداري لدى القيادات المدرسية:

الأداء الإداري هو أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى تحسين الفاعلية وهي مقياس لمدى كفاءة القيادات على تحقيق الأهداف ويدل أيضاً على قدرتهم على تنفيذ المهام والأنشطة الإدارية (M. Taufiq Noor Rokhman, 2017, pp. 39-43).

ويعرف الأداء الإداري على أنه قيام الإدارة بإنجاز واجبات الوظيفة الإدارية ومهامها وذلك في ظل نظام إداري محدد، وفي ظل تفاعلات تنظيمية وبيئية معينة (Thomas W. Harrel, 1992, p.164).

الأداء الإداري فهو القدرة الدائمة على تقديم نتائج متوالية للعمل على مدى فترات من الزمن في أنواع مختلفة من المهام الموكلة للإدارة (بتر دراكر، ١٩٩٦م، ص ٩٩). ويعرف أيضاً الأداء الإداري على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباتها (راوية محمد حسن، ٢٠٠١م، ص ٢١٥). ويتضمن كيفية التعامل مع التنوع الحادث في بيئة العمل، كما يعتمد على مدى قدرة القيادات على تهيئة مناخ يساعد الرؤوسين على إنجاز أعمالهم بأفضل صورة ممكنة (إيمان زغلول راغب، ٢٠٠٢م، ص ٣).

فالأداء الإداري هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات رئيسية ثلاثة هي (حاتم على حسن رضوان، ٢٠٠٤م، ص ٤٩):

- الدافعية: أي توفير الدافع نحو العمل لدى الفرد.
 - مناخ أو بيئة العمل: وهذا يعني تهيئة مناخ مناسب للعمل، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعية العمل.
 - قدرة الفرد على أداء العمل: أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.
- ويعرف أيضاً الأداء الإداري على أنه قدرة الفرد على القيام بالمهام الموكلة إليه من خلال تحويل مدخلاتها المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والزمنية إلى مخرجات تنظيمية ومجتمعية ووجدانية عالية الجودة (هدى سيد لطيف، د.ت، ص ٥٥).

ويعتبر الأداء الإداري إحدى المظاهر الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات التعليمية من خلالها إلى تطوير أدائها الإداري في مختلف مستوياتها الإدارية من خلال تحسين الأداء الفردي للمعلمين وتطويره وتحفيزهم بجعلهم جزءاً من مصالح المدرسة ومحط عنايتها، والسماح بتبادل آرائهم ومقترحاتهم مع الإدارة، بما يشارك بدرجة كبيرة في رفع كفاءة المدرسة وتقديمها وتحسين أداء المعلمين وتطوير مستوى أدائهم الإداري (تيسفا جبير ميدين وبيتر شافير، ٢٠٠٥م، ص ١٦٨).

ويعرف البحث الحالي الأداء الإداري على كونه قدرة القيادات على إنجاز المهام والمسئوليات والواجبات الوظيفية المكلفين بها.

• عناصر الأداء الإداري لدى القيادات المدرسية:

تبرز عناصر الأداء الإداري من خلال ما يأتي (أحمد صقر عاشور، ١٩٨٦م، ص ٣٨ - ٣٩):

- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها، وتمثل مظاهر تكيف الأداء على النحو الآتي:

- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن.
- الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل.
- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء.
- العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل: أي تحويل هذه الأنشطة إلى مهام، والمهام إلى أعمال تطبيقية، مما يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم.
- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: وتحدد أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة المواصفات التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. وهذه المواصفات تعتبر أساساً لبحوث الاختيار والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة لمختلف جوانب الأداء، وربط هذه الجوانب المتعلقة بالإداء بالمواصفات الفردية.

• أهداف الأداء الإداري لدى القيادات المدرسية:

يهدف الأداء الإداري إلى (سعيد فايز محمد السبعي، ٢٠١٦م، ص ٢ - ٣):

- تطوير الأداء المهني والإداري لأفراد المجتمع المدرسي.
- وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة.
- توافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل المدرسة.
- تحسين جودة العملية التعليمية بالمدرسة من خلال تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس للقيام بواجباتهم ومسئوليات ووظائفهم بشكل فعال.
- تطوير جوانب العمليات الإدارية في المدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال.
- تحقيق المشاركة المجتمعية في تخطيط وتنفيذ أنشطة تطوير الأداء المدرسي بشكل فعال، ودعم أنشطة التطوير والتحسين المدرسي وكتابة التقرير السنوي للمدرسة.

• مقومات الأداء الإداري لدى القيادات المدرسية:

- هناك مقومات للأداء الإداري ويمكن عرض بعض منها (عبير فتحي أبو سليمة، ٢٠٠٥م، ص ٥٦ - ٥٧):
- القدرة على الإقناع بالأساليب التي يجب اتباعها في إدارة العمل عن طريق مخاطبة الجماعات والتعامل معهم بمقدرة وكفاءة.
 - إتقان أساليب العمل في الاجتماعات واللجان والمؤتمرات، والقدرة على مناقشة البحوث والآراء في الجلسات العامة والمتخصصة.
 - ممارسة العلاقات الإنسانية ومهارة المشاركة في العمل الجماعي.
 - إتقان مهارات العلاقات العامة بالجهات والأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة.
 - التعرف على أساليب البحث المفيدة بمجال العمل عن طريق الإلمام المتكامل بطرق إعداد الدراسات العلمية ذات الصلة بمتطلبات العمل دون الخوض في تفاصيل التطبيق العميق للدراسات العلمية ذاتها لتسهيل متابعة ما يقوم به الأفراد.
 - إتقان مهارات مواجهة المشكلات وصنع القرار، وترتبط هذه المهارة بأنواع متعددة من القدرات منها ما يتعلق بالمواهب الذاتية ومنها ما يمكن اكتسابه بالتدريب.
 - التجرد في إصدار القرار وأن يكون لدى القيادي القدرة على أن يفصل انفعالاته الشخصية عن المشكلات التي تُعرض عليه ويتعامل معها بموضوعية.

• العوامل التي تؤثر على الأداء الإداري لدى القيادات المدرسية:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الإداري ومنها (أحمد محمد عبد العزيز، ٢٠٠٧م، ص ٥٣ - ٥٥):

١- ثقافة المدرسة: حيث يتأثر سلوك وأداء الفرد بمجموعة القيم والقواعد والمعايير السائدة في المدرسة، والتي تدفعه إلى الأداء بطريقة ما أو تفضيل مسلك معين على مسلك آخر، وترتبط هذه الثقافة بأداء الفرد لأنها تؤثر على اتجاهاته نحو العمل.

٢- البيئة المحيطة وتشمل: ظروف العمل المادية: وما تتركه من أثر على راحة الفرد وتسهل له حركته في تجاة التميز في الأداء، وذلك مثل توفر الآلات والمعدات والأدوات.

٣- العوامل التنظيمية: وتتمثل تأثيراً كبيراً على أداء الفرد نفسه داخل المدرسة، مثل الهياكل التنظيمية واللوائح والقوانين والعلاقات مع الآخرين والرؤساء والزملاء والمرؤسين بجانب عمليات التدريب والتوجيه والتقييم.

٤- دور الفرد في المدرسة: تؤثر طبيعة الدور الذي يؤديه الفرد على أدائه داخل المدرسة، والدور هو مجموعة التوقعات التي يتوقعها مجموعة من الناس من الفرد، ويتضح ذلك في ثلاثة أبعاد هي:

- غموض الدور: ينشأ غموض الدور إذا لم تكن توقعات الفرد واضحة له عن الدور الذي يقوم به، أي إذا كان الشخص غير متأكد من طبيعته، ويؤدي أيضاً حدوث تناقض مفهوم الدور عن مفاهيم كل أو بعض مجموعة الأدوار إلى غموض الدور.
- تباين الدور: ينشأ هذا الموقف إذا تباينت واختلفت توقعات مجموعة الدور، فالمدير قد يرى دوره أساساً في تجنب الخسائر، بينما يراه العاملون أساساً في تحقيق أهداف المدرسة.

▪ صراع الدور: ينشأ هذا الموقف حين يزيد عدد الأدوار التي من المفروض أن يقوم بها الفرد عن طاقته وقدراته.

٥- إدارة المدرسة: مدى الإلمام بالمعارف الإنسانية المختلفة، ومدى قدرته على التوقع وتفهم متطلبات الموقف الكلي الذي يواجهه، ومدى قدرته على تحمل المسؤولية، ومقاومة ضغط العمل من أعلى لأسفل، ويؤثر على الأداء داخل المدرسة بصورة واضحة،

حيث ينعكس اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقياته وأهدافه الشخصية على أداء الأفراد العاملين، وبالتالي يؤثر ذلك على مدى استقرار العمل داخل المدرسة.

٦- السياسات الإدارية: تشير السياسات الإدارية إلى مجموعة القواعد والمعايير والتوجهات والتعليمات التي تصدرها المدرسة لإرشاد أعضائها في ممارسة وواجبات أعمالهم، وتتركز أهمية السياسات الإدارية في كونها تصدر عن إدارة المدرسة وتوجه إلى أعضاء مختلفين بأعمال معينة وهي تتصف بصفة الإلزام، فليس هناك اختيار لعضو المدرسة طالما كانت هناك سياسة واضحة ومعلنة، ومن ناحية أخرى فإن أهمية السياسات كمحدد لأداء الفرد تتأكد بسبب انتشارها بين مختلف المستويات التنظيمية وشمولها لمجالات العمل المختلفة بالمدرسة.

٧- هيكل المدرسة: يعكس الهيكل التنظيمي لأعضاء المدرسة أنماط السلوك المستهدف وأشكال العلاقات الإنسانية التي تفضل المدرسة أن تراها سائدة بين أعضائها، وتؤثر المعلومات كباقي المدخلات التنظيمية على إستجابة الفرد وأدائه حسب درجة تمسك المدرسة بحرفية هذا الهيكل وتصميمها على تطبيقه بشكل حقيقي.

٨- الرضا الوظيفي: يؤثر الرضا الوظيفي تأثيراً واضحاً على أداء الفرد داخل المدرسة، فالفرد الذي يشعر بالرضا عن العمل يتولد لديه دافع نحو تحسين أدائه، وقد وجدت علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، فالفرد الذي يشعر بالرضا يميل إلى البقاء في المدرسة وبالتالي تقل حالات الغياب.

٩- جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل وما يسودها من قيم ثقافية إيجابية على أداء الفرد، فكلما سادت الجماعات التعاون والتضامن والمشاركة بين أعضائها، كلما انعكس ذلك على أدائهم بالإيجاب كنتيجة لسيادة روح الفريق بين الأعضاء.

١٠- بيئة التنظيم: يرتبط أداء الفرد بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها، فالبيئة التنظيمية وما تمنحه للفرد من مكافآت تدفعه للعمل، وما تقدمه له من تدريب وخبره لا تتفاعل مع شخصيته فقط ولكن تتفاعل معها بعد مرورها على القيود البيئية التي تؤثر على أداء الفرد، ويؤثر المناخ المدرسي في بيئة التنظيم على الأداء النهائي للفرد سواء بالإيجاب أو السلب.

• أسباب ضعف الأداء الإداري لدى القيادات المدرسية:

- هناك العديد من الأسباب التي تسبب ضعف في الأداء الإداري لدى القيادات المدرسية (أحمد محمد عبد العزيز، ٢٠٠٧م، ص ص ٥٥ - ٥٨):
- ١- سوء الإدارة: حيث يصبح مدير المدرسة غير قادر على إدارة المدرسة بفاعلية وكفاءة لعدم إلمامه، بالمهارات الإدارية فلا يستطيع إتخاذ القرارات الحاسمة في المواقف الصعبة. وينبغي تحديد أسباب فشل الإدارة المدرسية في إحداث التغييرات والتجديدات داخل المدرسة، وتحديد أسباب فشل المدير في القيام بتطبيق تقويم الأداء.
 - ٢- الإشراف: ففي حالة وجود نوع من الإشراف البسيط أو اللصيق، يتسم أداء الفرد بالضعف ويؤدي عدم وجود إشراف داخل المدرسة إلى الضغوط والإحباط التي تؤثر على الأداء الوظيفي، حيث يؤدي الإشراف الزائد إلى فقد الثقة في مدير المدرسة من قبل العاملين ولذا لا بد أن يتم تقنين عملية الإشراف داخل المدرسة.
 - ٣- عدم التناسق بين أهداف العاملين ومتطلبات الوظيفة: ويرجع ذلك إلى فقد المهارات وقلة برامج التدريب، وكذلك قيام الفرد بوظيفة لا تساعده على الاستفادة من هذه المهارات، ويرجع البعض ذلك إلى سوء اختيار الأفراد في المواقع الوظيفية.
 - ٤- التواصل غير الفعال: يؤدي عدم فهم الأفراد العاملين لما هو متوقع منهم إلى ضعف أدائهم للمهام التي تناط إليهم ويؤثر ذلك أيضاً على أقرانهم في العمل، وترجع عدم فاعلية التواصل إلى عدم الإنسجام بين توقعات الأفراد وتوقعات إدارة المدرسة نتيجة عدم وجود معايير تحكم مثل هذه العملية.
 - ٥- الارتباط الضعيف بين المكافآت والأداء: حيث ينبغي إثابة الأداء الجيد بطرق مختلفة مثل شهادات التقدير، الحوافز، الترقى الوظيفي أو المدح على الأقل، ويحذر البعض من مكافأة أحد العاملين بدون إنجاز شيء داخل المدرسة لأن ذلك سيولد لديهم فتاعة عن أدائهم.
 - ٦- ضغط العمل: تعتبر ضغوط العمل متعددة الأبعاد: فمنها ما ينشأ عن الفرد، ومنها تسببها جماعات العمل، وضغوط تسببها المدرسة، ورغم ذلك فإن الضغوط لا تعتبر جميعها سلبية ولكن في حالة تزايد الضغوط واستمرارها تؤدي إلى تدني مستوى أداء

الفرد، وإذا ما استمرت الضغوط المتزايدة على الفرد فإنه يتمادى في تصرفاته غير المنتجة ويصاحب ذلك اتجاهات وأنماط سلوكية سلبية جداً.

٧- تعدد المستويات الإدارية: فكلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً، كلما زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصال الإداري نتيجة المرور بكافة المستويات الإدارية العليا.

٨- الصراع التنظيمي: وينتج عن نمط اتخاذ القرار، وتعدد الوحدات الإدارية في المدرسة، وعدم وجود تقنين لبرامج الأدوار والمهام، وتفاوت المعايير المنبثقة لتقييم الأداء، وتحديد المكافآت، ومدى الترابط والاستقرار بين الوحدات الإدارية والعاملين بها.

ثانياً- واقع أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج
أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحقيق التالي:

التعرّف على واقع أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية بمحافظة

سوهاج .

إعداد أداة الدراسة الميدانية:

▪ الاستبانة: Questionnaire

اتساقاً مع طبيعة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تُعد الاستبانة وسيلة مهمة للحصول على إجابات عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يُعد لذلك، ويقوم المُجيب بملئه بنفسه (جابر عبد الحميد جابر وأحمد حمدي كاظم، ٢٠٠١م، ص ٢٤١)، ومن ثمّ فهو يُفيد في التّوصل إلى معلومات، والتّعرّف على خبرات واتجاهات وآراء قد لا يُمكن الحصول عليها بوسائل أخرى كالرّجوع إلى الكُتب والوثائق (مجدي عبد الكريم حبيب، ١٩٩٦م، ص ٢٩٢).

وقد تمّ إعداد الاستبانة كأداة أساسية للدراسة الميدانية، بهدف التّعرّف على آراء عيّنة من القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية الحكومية والتجريبية بمحافظة سوهاج، فيما يتعلق بأداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج .

وقد تمّ بناء الاستبانة على النحو التالي:

قامت الباحثة بصياغة الصورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (٣٥) عبارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين؛ تمهيداً للنزول إلى الميدان. وقد تم تعديل البنود التي أشار المحكمون بضرورة تعديلها من حيث الصياغة اللغوية أو ترتيب عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها لمحاور الاستبانة الأساسية، ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٣٥) عبارة، موزعة على عدد (٥) محاور رئيسية.

▪ صدق الاستبانة: *Validity*

يُعرف صدق الاختبار على أنه درجة الصحة التي نقيس بها ما نريد قياسه أو أنه الدرجة التي تقترب منها بنجاح تام لقياس ما نريد قياسه (مجدي عبد الكريم حبيب، ١٩٩٦م، ص ٢٩٢).

تعدُّ الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وُضعت من أجلها أي أن الاستبانة الصادقة تقيس ما وُضع لقياسه، ويدل صدق الاستبانة على مدى تحقيقه للهدف الذي وُضعت من أجله، فتكون وسيلة القياس صادقة إذا كانت تقيس ما يدعي قياسه (محمّد محمود عدس، ١٩٩٣م، ص ص ١٦٥ - ١٦٦)، وصدق الاستبانة هو مقدّره على قياس ما وُضع من أجله أو السّمة المراد قياسها، ويتم توضيح ذلك فيما يلي (رمزية الغريب، ٢٠٠٢م، ص ٦٧٧):

وللتأكد من صدق الاستبانة، استخدمت الدراسة الحالية ما يلي:

أ - صدق المضمون: *Content Validity*

ويُسمى بالصدق المنطقي *Logical* وهو قياس لمدى تمثيل الاستبانة لنواحي الجانب المُقاس، وهو يعتمد على مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها (محمّد أحمد عبد السلام، ١٩٩٧م، ص ١٨٠)، وقد راعت الدراسة أن تكون مفردات الاستبانة معبرة وتُغطي جميع الجوانب الأساسية للموضوع تغطيةً ملائمة.

ب - الصدق الظاهري: *Face Validity*

ويتم التوصل إليه من خلال حكم مختص على درجة قياس الاستبانة للسّمة المُقاسة، وبما أن هذا الحكم يتصف بدرجة من الذاتية لذلك تُعطي الاستبانة لأكثر من مُحكم، ويتم

تقييم درجة الصدق للاستبانة من خلال التوافق بين فُدرات المُحكّمين (أحمد سليمان عودة، ٢٠٠٥م، ص ٢٧٠)، وللتأكد من صدق الاستبانة فقد تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المُحكّمين، والبالغ عددهم (١٣) مُحكّماً من أصحاب الخبرة في مجال الإدارة التربوية والتّعليمية والمدرسية، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة العبارات من حيث دقتها العلمية، وصياغتها اللغوية ومعانيها، ومدى مناسبتها لمجال الدّراسة وموضوعها، أو تعديل العبارات المُتشابهة، أو تعديل الصّياغة اللّغوية، وقامت الباحثة بجمع الاستبانات وتفرغ جميع الملاحظات الواردة في فقراتها، وتمّ الإبقاء على العبارات التي حصلت على مُوافقة أغلبية المُحكّمين، وقد تمّ تعديل البُنود في ضوء المُقترحات حيثُ بلغت نسبة إتفاق ٧٣٪ فأكثر على أهمّية العبارة، وعلى أثر ذلك تمّ تعديل الاستبانة.

ج - الصدق الذاتي: *Intrinsic Validity*

تمّ حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التّربيعي لمعامل الثّبات أي أنّ: معامل الصدق الذاتي = معامل الثّبات = ٠.٩٢ = ٠.٩٦

د - ثبات الاستبانة: *Reliability*

يُقصد بالثّبات الموثوقية، ولفظ الثّبات يُشير إلى نفس الشّيء بالنّسبة للقياس، بمعنى الحُصول على نفس النّتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرّة على الأفراد أنفسهم (بشير صالح الرّشدي، ٢٠٠٠م، ص ١٦٤).

فيُعدّ المقياس ثابتاً إذا كان يُعطي نفس النّتائج، إذا ما أُعيد تطبيقه على نفس الأفراد وفي ظُرُوف مُشابهة تماماً للظُرُوف التي سبق اختبارهم فيها ثمّ حساب معامل الارتباط المُناسب بين أدائهم في المرّتين.

ومُعامل الارتباط المُرتفع يدل على ارتفاع الثّبات، وإذا كان المقياس ثابتاً ثباتاً تاماً فإنّ مُعامل الارتباط سوف يكون (١.٠) غير أنّه لا يُوجد اختبار ثابتاً ثباتاً تاماً (ل. ر. جاي، ١٩٩٣م، ص ١٥٢).

وللتأكد من ثبات الاستبانة تمّ تطبيقها على عيّنة مُكونة من (٥٣) من القيادات المدرسية المتمثلة في مديري ووكلاء المدارس الابتدائية الحكومية والتجريبية بمحافظة سوهاج، ثمّ أُعيد تطبيقها على نفس العيّنة بفارق زمني وقدره (٢١) يوماً، ولحساب الثّبات

العام تمّ إعطاء درجة كاملة لكلّ عبارات الاستبانة، وتمّ حساب مُعامل الثّبات بحساب مُعامل الارتباط بين نتائج التّطبيقين الأول والثّاني على عيّنة الثّبات.

وتمّ حساب مُعامل الثّبات لهذه الاستبانة باستخدام المُعادلة العامة للارتباط بين الدّرجات الخام للتّطبيقين كما يلي (صلاح الدّين محمود علام، ٢٠٠٤م، ص ٢٢٨):

$$r = \frac{n \text{ م ج س ص} - \text{م ج س} \times \text{م ج ص}}{n \text{ م ج ص}^2 - [\text{م ج س}] [\text{م ج ص}]}$$

$$[n \text{ م ج س}^2 - (\text{م ج س})^2] [n \text{ م ج ص}^2 - (\text{م ج ص})^2]$$

$$- (\text{م ج ص})^2$$

حيث إنّ $n =$ عدد أفراد العيّنة

$s =$ درجات العيّنة في التّطبيق الأول

$v =$ درجات العيّنة في التّطبيق الثّاني

وبعد حساب مُعامل الارتباط وُجد أنّ مُعامل الثّبات للاستبانة يساوي (٠.٧١) تقريبًا،

وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتّطبيق على أفراد عيّنة الدّراسة.

(١) اختيار عينة الدراسة:

جدول رقم (١) إحصائية بعدد المدارس الابتدائية والقيادات المدرسية في المدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ م (جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني - الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠١٩ م)

م	الإدارة التعليمية	عدد	
		المدارس الابتدائية	القيادات المدرسية
١-	سوهاج	١٢٦	١٦٩
٢-	طما	٩٣	١٢١
٣-	طهطا	٨٧	١١٥
٤-	المراغة	٧٦	٩١
٥-	جهينة	٥٦	٦٩
٦-	أخميم	٨٨	١٠٠
٧-	ساقته	٤٧	٦٦
٨-	المنشأة	١١٠	١٢٤
٩-	جرجا	١١٨	١٣٢
١٠	البلينا	٩٩	١١٢
١١	دار السلام	٧٤	٨٥
	الإجمالي	٩٧٤	١١٨٤

وقد طبقت الاستبانة على عينة القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج، وبلغ حجم العينة (٤٦٥) مُتمثلة في: القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج، وقد أجاب على الاستبانة بدقة (٤٢٨) من أفراد العينة، وكان الفاقد (٢٨) استبانة، وتم استبعاد (١٩) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات.

الجدول رقم (٢) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والفاقدة والعائدة والمُستبعدة والصّالحة من الاستبانة والنسبة المئوية للصّالح منها

الاستبانات	المُوزع	الفاقد	العائد	المُستبعد	الصّالح	النسبة المئوية للصّالح
العدد	٤٦٥	٢٨	٤٣٧	١٩	٤١٨	٩٣.٩٨%

يتضح من الجدول السابق أنّ إجمالي عدد الاستبانات الصّالحة بلغت (٤٦٥) استبانة بنسبة (٩٣.٩٨%) من جملة الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة، حيثُ تُمثّل تقريباً (٣٩.٢٧%) من المُجتمع الأصلي، البالغ عدد (١١٨٤) مدير ووكيل بالمدارس الابتدائية الحكومية واللغات التجريبية بمحافظة سوهاج.

(٢) تطبيق الاستبانة:

- بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات المحكمين والسادة المشرفين، بدأت عملية التّطبيق على أفراد العيّنة خلال الفترة من يوم الأحد الموافق: ٢٠٢٠/١/١٢ م وحتى ٢٠٢٠/٣/٥ م للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠ م.
- قامت الباحثة بتوزيع الاستمارات بنفسه على أفراد العيّنة المُتمثلة في القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية الحكومية واللغات التجريبية بمحافظة سوهاج المتمثلة في المديرين والوكلاء).
- تمّ توزيع الاستبانات على أفراد العيّنة، وعددهم (٤٦٥) استمارة، وقد بلغ عدد أفراد العيّنة التي تمّ استيفاء استماراتهم (٤١٨) استمارة صحيحة.
- بعد قيام أفراد العيّنة بالإجابة قامت الباحثة بتجميع الاستمارات، وتمّ تصنيفها حسب فئات العيّنة المتمثلة في القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية الحكومية واللغات التجريبية بمحافظة سوهاج، والمتمثلة في المديرين والوكلاء.
- وقد واجهت الباحثة عدّة صعوبات في توزيع الاستمارات وجمعها، منها على سبيل المثال:
- تخوّف بعض أفراد العيّنة من الإجابة على الاستبانة.
- تظاهر البعض بضيق الوقت للإجابة على الاستبانة.
- إهمال بعض المديرين والوكلاء الإجابة على الاستبانة، وتركها لأحد الزملاء للإجابة عليها.

- تهاون بعض أفراد العيّنة بملء الاستمارات وإعادتها دون الإجابة عليها ممّا اضطر الباحث إلى توزيع استمارات أخرى حتى تكتمل العيّنة.
- قلة التزام بعض أفراد العيّنة بمواعيد تسليم الاستمارات وصُعوبة تواجدهم في مكان واحد ممّا اضطر الباحث إلى الذهاب إليهم أكثر من مرّة.
- رفض بعض أفراد العيّنة عند قراءتهم للاستبانة الإجابة عليها، وإصرارهم على عدم تطبيقها.
- رفض استجابة بعض أفراد العيّنة لجميع عبارات الاستبانة ممّا أدى إلى استبعاد استماراتهم.

(٣) تصحيح الاستبانة:

تمّ تصحيح الاستبانة وحساب مدى موافقة أفراد العيّنة على عبارات الاستبانة، وقد تمّت عملية التّصحيح كما يلي:

- أ- حساب تكرارات استجابة أفراد العيّنة تحت درجة كلّ عبارة على حدة (يتحقّق تمامًا - يتحقّق إلى حدٍ ما - لا يتحقّق)، أو تحت درجة موافقة كلّ عبارة على حدة (مُوافق تمامًا - مُوافق إلى حدٍ ما - لا مُوافق).
- ب- أعطيت أوزان لكلّ درجة تحقّق أو أهميّة كلّ عبارة كما يلي:

جدول رقم (٣) يوضح الأوزان النسبية الخاصة بدائل الإجابة (كلّ درجة تحقّق وأهميّة)

لا يتحقّق	يتحقّق إلى حدٍ ما	يتحقّق تمامًا	بدائل الإجابة
١	٢	٣	الوزن النسبي

- ج- ضرب التكرارات تحت درجة كلّ تحقّق أو أهميّة في الأوزان المناظرة لكلّ عبارة من عبارات الاستبانة.
- د- جمع حاصل الضرب السّابق لكلّ عبارة على حدة.
- هـ- الحُصُول على المُتوسط الوزني لكلّ عبارة من عبارات الاستبيان بقسمة حاصل الجمع السّابق على أفراد العيّنة.
- و- الحُصُول على نسبة مُتوسط الاستجابة لكلّ عبارة بقسمة المُتوسط الوزني على (٣)، حيثُ تُوجد ثلاثة اختيارات للإجابة على كلّ عبارة، وتُعبر هذه النسبة عن مدى إحساس أفراد العيّنة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي، أو مدى أهميّة هذه العبارة.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

واقع أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في ضوء مدخل الإبداع الإداري:

١ - العلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٤) يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة الخاصة ببدائل الإجابة (كل درجة تحقق وأهمية) فيما يتعلق بمحور العلاقات الإنسانية

م	العبرة	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	أهتم بإقامة علاقة طيبة مع كافة العاملين بالمدرسة.	٠.٦٥	١
٢-	أراعي مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.	٠.٦١	٣

تابع جدول رقم (٤) يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة الخاصة ببدائل الإجابة (كل درجة تحقق وأهمية) فيما يتعلق بمحور العلاقات الإنسانية

٣-	أشجع الأعمال التطوعية لدعم العملية التعليمية بالمدرسة.	٠.٥٩	٥
٤-	أتيح للعاملين بالمدرسة حرية التعبير عن آرائهم الحقيقية تجاه العمل المدرسي.	٠.٤٧	٧
٥-	أعتبر كل فرد من أفراد المدرسة مسئولاً عن بناء علاقات إنسانية إيجابية.	٠.٦٠	٤
٦-	أشجع التلاميذ على التواصل مع المعلمين والإدارة المدرسية.	٠.٥٥	٦
٧-	أحرص على تدعيم العلاقات الإنسانية مع العاملين بالمدرسة خارج نطاق العمل المدرسي.	٠.٦٣	٢

- تصدّرت العبارة رقم (١): المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة كما جاءت العبارة رقم (٧): " في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، كما جاءت العبارة رقم (٢): "في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة. وجاءت العبارة رقم (٥): "أعتبر كل فرد من أفراد المدرسة مسئولاً عن بناء علاقات إنسانية إيجابية" في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا الهدف

بوزن نسبي (١.٨١)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٠)، أي يرى أفراد العينة أنّ هذا لا يتحقّق في الواقع الفعلي، حيث ينظر بعض المديرين ووكلاء المدارس الابتدائية إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتمييز فلا يعطونه مجال من الاهتمام، ولا شك أنّ كل من المدير والوكيل يمارس العلاقات الإنسانية وجاءت العبارة رقم (٣): في المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدّراسة. كما جاءت العبارة رقم (٦): " في المرتبة السادسة بالنسبة لإجمالي عينة الدّراسة، وجاءت العبارة رقم (٤): " في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدّراسة.

مما سبق يتضح العلاقات الإنسانية التي يتمتع بها مديري ووكلاء المدارس الابتدائية تتمثل في الاهتمام بإقامة علاقة طيبة مع كافة العاملين بالمدرسة، والحرص على تدعيم العلاقات الإنسانية مع العاملين بالمدرسة خارج نطاق العمل المدرسي، ومراعاة مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، واعتبار كل فرد من أفراد المدرسة مسئولاً عن بناء علاقات إنسانية إيجابية، وإتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمدرسة حرية التعبير عن آرائهم الحقيقية تجاه العمل المدرسي، وتشجيع الأعمال التطوعية لدعم العملية التعليمية بالمدرسة، وأيضاً تشجيع التلاميذ على التواصل مع المعلمين والإدارة المدرسية من خلال الإشراف من قبل مدير ووكيل المدرسة يتضمن مساعدة التلاميذ والمعلمين شخصياً والإدارة المدرسية في حل مشكلاتهم وتحسين مهارات الاتصال لديهم لكي يصبحوا أكثر إدراكاً لأنفسهم، لذلك يمكنهم أن يحسنوا التعامل والاتصال بالآخرين.

٢- اتخاذ القرار:

جدول رقم (٥) يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة الخاصة ببداية الإجابة (كل درجة تحقق وأهمية) فيما يتعلق بمحور اتخاذ القرار

م	العبارة	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	الالتزام بالمعايير القانونية عند إصدار أي قرار في حق العاملين بالمدرسة.	٠.٦٦	١
٢-	أعمل على تشجيع العاملين بالمدرسة للمشاركة في صنع القرارات المدرسية.	٠.٤٩	٦
٣-	أحرص على تحقيق العدالة في توزيع المهام عند اتخاذ القرارات المدرسية.	٠.٦٤	٢
٤-	أُتيح الفرصة لمناقشة الأفكار الجديدة مع مجلس إدارة المدرسة قبل اتخاذ القرارات.	٠.٥٢	٥
٥-	أسمح لجميع العاملين بالمدرسة بإبداء ملاحظاتهم تجاه العمل دون إقصاء لأحد.	٠.٥٣	٤
٦-	أعطي الفرصة للعاملين بالمدرسة لإبداء وجهة نظرهم في القرارات قبل اتخاذها.	٠.٤٤	٧
٧-	أدعم الآراء والأفكار التي تتعلق بتحسين الأداء المدرسي سواء داخل المدرسة أو خارجها.	٠.٥٤	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٥) يتضح الآتي:
 تصدرت العبارة رقم (١): " المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة،
 كما احتلت العبارة رقم (٣): " المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة. وجاءت العبارة
 رقم (٧): في المركز الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وجاءت العبارة رقم (٥): في المركز

الرَّابِع بالنسبة لإجمالي عينة الدِّراسة، وجاءت العبارة رقم(٢): " في الترتيب السَّادس بالنسبة لإجمالي عينة الدِّراسة، وجاءت العبارة رقم(٦): في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدِّراسة. وممَّا سبق يتضح أنَّ المشاركة في صنع اتخاذ القرارات لتطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية يتمثل في: الاهتمام والالتزام بالمعايير القانونية عند إصدار أي قرار في حق العاملين بالمدرسة، وإعطاء الفرصة للعاملين بالمدرسة لإبداء وجهة نظرهم في القرارات قبل اتخاذها، دعم الآراء والأفكار التي تتعلق بتحسين الأداء المدرسي سواء داخل المدرسة أو خارجها، والسماح لجميع العاملين بالمدرسة بإبداء ملاحظاتهم تجاه العمل دون إقصاء لأحد، وإتاحة الفرصة لمناقشة الأفكار الجديدة مع مجلس إدارة المدرسة قبل اتخاذ القرارات.

٣ - الاتصال الإداري؛

جدول رقم (٦) يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة الخاصة ببداية الإجابة (كُلُّ درجة تحقُّق وأهميَّة) فيما يتعلق بمحور الاتصال الإداري

م	العبارة	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	أزود العاملين بالمدرسة بالبيانات اللازمة للعمل المدرسي.	٠.٦٤	١
٢-	أعقد اجتماعات دورية للعاملين بالمدرسة لتوضيح ومناقشة المشكلات التي تواجه المدرسة.	٠.٦٢	٢
٣-	استخدم وسائل الاتصال الإلكتروني مع المجتمع المحلي لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	٠.٥٧	٧
٤-	أضع خططاً لزيارة المؤسسات المجتمعية والتي تقترن بالمنهج المدرسي.	٠.٥٨	٦
٥-	أشجع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية من أجل تحسين وتطوير الأداء المدرسي.	٠.٦٠	٤
٦-	أشجع الحوار وتبادل وجهات النظر بين أعضاء المجتمع المدرسي.	٠.٥٣	٨
٧-	أعقد اجتماعات دورية مع العاملين بالمدرسة للتعرف على مشاكلهم واحتياجاتهم.	٠.٦٢	٢م
٨-	أحرص على تفعيل قنوات الاتصال الحديثة على جميع المستويات الإدارية داخل المدرسة وخارجها.	٠.٥٩	٥

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٧) يتضح الآتي:
 تصدرت العبارة رقم (١): المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، كما احتلت العبارة رقم (٢): " المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، كما جاءت العبارة رقم (٧): " بنفس الترتيب بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، كما جاءت العبارة رقم (٥): " في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، واحتلت العبارة رقم (٨): المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وجاءت العبارة رقم (٤): " في الترتيب السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وجاءت العبارة رقم (٣): " في الترتيب السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وجاءت العبارة رقم (٦): " في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة.

ومما سبق يتضح أنّ الاتصال الإداري الفعّال لتطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية يتمثل في: تزويد العاملين بالمدرسة بالبيانات اللازمة للعمل المدرسي، عقد اجتماعات دورية للعاملين بالمدرسة لتوضيح ومناقشة المشكلات التي تواجه المدرسة، وكذلك عقد اجتماعات دورية مع العاملين بالمدرسة للتعرف على مشاكلهم واحتياجاتهم، وتشجيع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية من أجل تحسين وتطوير الأداء المدرسي، وحرص القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية على تفعيل قنوات الاتصال الحديثة على جميع المستويات الإدارية داخل المدرسة وخارجها، والاهتمام بوضع خططاً لزيارة المؤسسات المجتمعية والتي تقترن بالمنهج المدرسي، والمساهمة في تشجيع الحوار وتبادل وجهات النظر بين أعضاء المجتمع المدرسي.

٤ - حل المشكلات؛

جدول رقم (٧) يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة الخاصة ببداية الإجابة (كل درجة تحقق وأهمية) فيما يتعلق بمحور حل المشكلات

م	العبارة	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	أشخص المشكلات لتقديم الحلول المتاحة لها.	٠.٦٠	٣
٢-	أستخدم أساليب التفكير الإبداعي لحل المشكلات.	٠.٥١	٧
٣-	أفهم مشكلات العاملين بالمدرسة وأعمل على حلها.	٠.٦٣	٢
٤-	استمع إلى كافة الآراء والأفكار حول المشكلات المدرسية.	٠.٤٨	٨
٥-	أشارك العاملين في وضع معايير محددة لحل المشكلات.	٠.٥٢	٦
٦-	أفكر بأكثر من نمط حول المشكلات مع الأخذ في الاعتبار طبيعتها.	٠.٥٥	٤
٧-	أتوصل إلى الحل المناسب للمشكلة من خلال الاستنتاجات المتعلقة بها.	٠.٦٦	١
٨-	أقدم حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجه المدرسة.	٠.٥٤	٥

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٨) يتضح الآتي:

تصدّرت العبارة رقم (٧): "المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة"، وجاءت العبارة رقم (٣): "في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وجاءت العبارة رقم (١): "في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، كما جاءت العبارة (٦): "في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وجاءت العبارة رقم (٨): في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وجاءت العبارة رقم (٥): "في الترتيب السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وجاءت العبارة رقم (٢): "في الترتيب السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وجاءت العبارة رقم (٤): في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة.

وممّا سبق يتضح أنّ هناك بعض الأساليب يجب إتباعها لحل المشكلات لتطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية يتمثل في: التوصل إلى الحل المناسب للمشكلة من خلال الاستنتاجات المتعلقة بها من خلال معرفة بعض المديرين والوكلاء للمشكلات والمعوقات التي يمكن أن تتعرض لها المدرسة في سبيل تحقيق أهدافها عن طريق التخطيط المستقبلي، والاستعداد المبكر بحلول عديدة عن طريق خطط بديلة أو بأسلوب المبادرة لمواجهة المشكلات المتعلقة والعمل على حلها قبل حدوثها، وتحديد أهم المشكلات التي تواجه المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة والعمل على حلها.

٥ - الإبداع والابتكار:

جدول رقم (٨) يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة الخاصة ببدائل

الإيجابية (كل درجة تحقّق وأهميّة) فيما يتعلق بمحور الإبداع والابتكار

م	العبارة	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	أمتلك الدافعية للإتيان بالأفكار الجديدة.	٠.٥٦	٢
٢-	استمتع بإنتاج أفكار جديدة بعد رصد أفكار الآخرين.	٠.٥٣	٤
٣-	أشجع العاملين بالمدرسة على تقديم الأفكار الجديدة.	٠.٦٤	١
٤-	أقوم بأخذ الأفكار الإبداعية في الاعتبار لحل المشكلات التي تواجه المدرسة.	٠.٥٤	٣
٥-	ابتكر أشياء غير مألوفة تعجب الآخرين وتنال استحسانهم.	٠.٥٢	٥

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٨) يتضح الآتي:

تصدّرت العبارة رقم (٣): " المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، وجاءت العبارة رقم (١): " في التّرتيب الثّاني بالنّسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، كما جاءت بالعبارة رقم (٤): " في التّرتيب الثّالث بالنّسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، وجاءت العبارة رقم (٢): " في التّرتيب الرّابع بالنّسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، وجاءت العبارة رقم (٥): " في المركز الأخير بالنّسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة،

وممّا سبق يتضح أنّ للإبداع والابتكار دورَ فعّال في تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية يتمثل ذلك من خلال تشجيع المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة على تقديم الأفكار الجديدة، وامتلاك الدافعية للإتيان بالأفكار الجديدة، وابتكار أشياء غير مألوفة، تعجب الآخرين وتنال استحسانهم، والاستمتاع بإنتاج أفكار جديدة بعد رصد أفكار الآخرين، والاختذ في الاعتبار بأهمية الأفكار الإبداعية في الاعتبار لحل المشكلات التي تواجه المدرسة، تشجيع المعلمين وكافة العاملين في المدرسة بالمشاركة بأكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ضعف الاهتمام بإقامة علاقة طيبة بين القيادات المدرسية وبعض المعلمين والعاملين بالمدرسة.
- قلة تدعيم العلاقات الإنسانية مع بعض المعلمين العاملين بالمدرسة الابتدائية خارج نطاق العمل المدرسي.
- التزام العديد من القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية بالمعايير القانونية عند إصدار أي قرار في حق العاملين بالمدرسة دون مراعاة ظروفهم.
- قلة حرص بعض القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية على تحقيق العدالة في توزيع المهام عند اتخاذ القرارات المدرسية
- قلة تزويد بعض القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية بالبيانات اللازمة والتي تساهم بقدر كبير في تطوير وتحسين الأداء المدرسي.
- ندرة اجتماعات دورية وقلة مشاركة بعض القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية لتوضيح ومناقشة المشكلات التي تواجه المدرسة، وكذلك مناقشة احتياجاتهم التدريبية والمهنية والتي من شأنها يتم تطوير وتحسين الأداء بالمدرسة .
- قلة تشجيع بعض القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية لبعض المعلمين والعاملين على تبادل الزيارات الصفية من أجل تحسين وتطوير الأداء المدرسي.
- ضعف التواصل إلى الحل المناسب للمشكلة التي تواجه بعض القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية من خلال الاستنتاجات المتعلقة بها.

- قلة تفهم بعض القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية للمعلمين لأهم المشكلات المدرسية والعمل على حلها.
- إهمال تشخيص بعض المشكلات المدرسية من قبل بعض القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية لتقديم الحلول المتاحة لها.
- قلة تشجيع بعض القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية للكثير من المعلمين والعاملين والإداريين بالمدرسة على تقديم الأفكار الجديدة.
- قلة امتلاك بعض القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية الدافعية للإتيان بالأفكار الجديدة.

مراجع الدراسة

- ١- ابتسام عبد الحميد محمد على عباس. "الأبداع الإداري لدى قيادات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها". المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. العدد السادس والسبعون. القاهرة: كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان، يناير سنة ٢٠١٦م.
- ٢- أحمد سليمان عودة. القياس والتّقيّم في العملية التّدرّسية. الطبعة الثانية. الأردن: دار الأمل للطباعة لنشر والتّوزيع، ٢٠٠٥م.
- ٣- أحمد صقر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعارف الجامعية، ١٩٨٦م.
- ٤- أحمد محمد عبد العزيز. "تحسين أداء مديري المدارس الثانوية العامة باستخدام مدخل المعايير القومية للتعليم في مصر". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس. ٢٠٠٧م.
- ٥- إيمان زغلول راغب. "التنمية الإدارية وتقييم أداء مديري الإدارات بالتعليم ما قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية - جامعة عين شمس. ٢٠٠٢م.
- ٦- بتر دراكر. الإدارة والمدير. ترجمة محمد عبد الكريم. الطبعة الثانية. القاهرة: دار النشر الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٦م.

- ٧- بشير صالح الرشيدي. مناهج البحث التربوي . رؤية تطبيقية مُبسطة. الكويت: دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٠م.
- ٨- تيسفا جبير ميدين وبيتر شافير. تحديات القيادة للإدارة الفعالة. ترجمة سلامة عبد العظيم حسين. الطبعة الأولى. الأردن - عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، ١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م.
- ٩- جابر عبد الحميد جابر وأحمد حمدي كاظم. مناهج البحث في التربية وعلم النفس. الطبعة الثالثة. القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠١م.
- ١٠- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني - الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار. الكتاب السنوي للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م. القاهرة: وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني - الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠١٩م.
- ١١- حاتم على حسن رضوان. "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بمكة". رسالة ماجستير غير منشورة المملكة العربية السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٤م.
- ١٢- خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، معجم المصطلحات الإدارية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٧م.
- ١٣- خلود على مسلم الحوامدة. "تقييم المهارات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بمجموعة من المتغيرات من وجهة نظر المعلمين". مجلة دراسات في التعليم العالي: مجلة علمية دورية محكمة، يصدرها مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة أسيوط. العدد الثامن. جامعة أسيوط: مركز تطوير التعليم الجامعي، يناير ٢٠١٥م.
- ١٤- راوية محمد حسن. السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠١م.
- ١٥- رمزية الغريب. القياس والتفويم النفسي والتربوي. الطبعة الثالثة. القاهرة: الأنجلو المصرية، ٢٠٠٢م.
- ١٦- سعيد فايز محمد السبعي. "آليات تحقيق مبادئ مدخل الإدارة الذاتية ودورها في تطوير الأداء الإداري لقيادات المدرسة". مجلة عالم التربية. السنة السابعة عشر. العدد الثالث والخمسون. ٢٠١٦م.

- ١٧- شيماء محمد أحمد محمد. "دور مدير المدرسة الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية - جامعة سوهاج. ٢٠١٦ م.
- ١٨- صفاء أحمد محمد شحاتة. "تصور مقترح لتطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر". مجلة التربية وعلم النفس. العدد الخامس والثلاثون. المجلد الثالث عشر. القاهرة: كلية التربية - جامعة عين شمس، ٢٠١١ م.
- ١٩- صلاح الدين محمود علام. تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية. الطبعة الرابعة. القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٤ م.
- ٢٠- عبير فتحي أبو سليمه. "تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بجامعة قناة السويس في ضوء إدارة الجودة الشاملة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية ببورسعيد - جامعة قناة السويس. ٢٠٠٥ م.
- ٢١- عزيز حنا داود، وأنور حسين عبد الرحمن، ومُصطفى مُحمَّد كامل، مناهج البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الثالثة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٩ م.
- ٢٢- عقيل محمود محمد رفاعي. "التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء مهام ومسئوليات مدير المدرسة". مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد العشرون. العدد السادس والثمانون. القاهرة: المركز العربية للتعليم والتنمية، سبتمبر ٢٠١٣ م.
- ٢٣- عوض الله سليمان. "دور إدارة المدرسة الابتدائية في تنمية الابتكار لدي العاملين بها لمواجهة تحديات الثورة المعلوماتية: دراسة ميدانية". مجلة البحوث النفسية والتربوية. العدد الثالث. السنة الرابعة والعشرين. كلية التربية - جامعة المنوفية، ٢٠٠٩ م.
- ٢٤- كوثر إبراهيم رزق. "القيادة التربوية المبدعة للارتقاء بالعملية التعليمية في المؤسسات التعليمية". المؤتمر العلمي الأول بعنوان: منظمات متميزة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية والمنعقد في الفترة من ٢٥ - ٢٧ أكتوبر ٢٠١١ م. الأردن - أريد: جامعة جدارا بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أكتوبر ٢٠١١ م.
- ٢٥- ل. ر. جاي. مهارات البحث التربوي. ترجمة جابر عبد الحميد جابر. القاهرة: دار النهضة، ١٩٩٣ م.

- ٢٦- مجدي عبد الكريم حبيب. التقويم والقياس في التربية وعلم النفس. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٦م.
- ٢٧- محمد إبراهيم ونيس. "رؤية مقترحة للإدارة المدرسية كمدخل لإصلاح التعليم". مجلة علمية دورية محكمة. العدد الثامن. جامعة أسيوط: مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة أسيوط، يناير ٢٠١٥م.
- ٢٨- مُحَمَّد أحمد عبد السلام. القياس النفسي والتربوي. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٧م.
- ٢٩- محمد حمدي زكي محمد. "تحسين أداء مديري المدارس باستخدام بعض الأساليب المعاصرة في القيادة". مجلة البحث في التربية وعلم النفس. المجلد السابع والعشرون. الجزء الثالث. العدد الثاني. كلية التربية - جامعة المنيا. أكتوبر ٢٠١٤م.
- ٣٠- محمد ظافر محمد هادي، "دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت لتحقيق استراتيجية التميز". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية - جامعة سوهاج. ٢٠١٨م.
- ٣١- محمد عبد العظيم عبد المجيد. "تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل إدارة الوقت". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية - جامعة سوهاج. ٢٠١٨م.
- ٣٢- محمد لبيب النجحي ومحمد منير مرسى. البحث التربوي: أصول ومناهجه. الطبعة الثالثة. القاهرة: عالم الكتب، ٢٠١١م.
- ٣٣- مُحَمَّد محمود عدس. قراءات في البحث العلمي والخدمة الاجتماعية. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٣م.
- ٣٤- مروة حسين أبو السعود. "تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية - جامعة عين شمس، ٢٠٠٢م.
- ٣٥- منير حسن أحمد. "تطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في فلسطين على ضوء نماذج إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية البنات - جامعة عين شمس، ٢٠١٦م.

- ٣٦- هبه روماني ثابت. "دور القيادات المدرسية في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية بالگردقة - جامعة جنوب الوادي. ٢٠١٩م.
- ٣٧- هدى سيد لطيف. الأسس العلمية للإدارة. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، د.ت.
- 38- Abdollah Kouloubandi et al., "Analysis The Relationship Between Job Stress, Intrinsic Motivation and Employees Creativity in Islamic Republic of Iran Rail ways Organization". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol. (4). No. (3). December, 2012.
- 39- Carmen Binnewies and Marco Gromerm. "Creativity and Innovation at Work: The Role of Work Characteristics and Personal Initiative". Institute of Psychology University of Mainz. Vol. (24). No. (1). 2012.
- 40- Esra. Aktas, Isik Cicek, Mithat Kayak,, The Effect of Organizational Culture on Organizational Creativity and Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment, Okan University, Department of health Management, Istanbul, Turkey, October, 2011.
- 41- Li- Yueh Lee, Emmelia Tan. "The Influences of Antecedents on Employee Creativity And Employee Performance: A Meta- Analytic Review". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol. (4). No (2). June, 2012.
- 42- M. Taufiq Noor Rokhman. "Improving Managerial Performance through Participation Role of Budget Preparation: a Theoretical and Empirical Overview". Journal of Economics and Finance. Volume 8, Issue 1. Ver. I. Jan-Feb. 2017.
- 43- M. Taufiq Noor Rokhman. "Improving Managerial Performance through Participation Role of Budget Preparation: a Theoretical and Empirical Overview". Journal of Economics and Finance. Volume 8, Issue 1. Ver. I. Jan-Feb. 2017.
- 44-Thomas W. Harrel. Managers Performance and Personality. U. S. A.: South – Western Publishing. Co , Ohio , 1992.