



# تنمية مهارات قائد المستقبل نظرة عصرية ورؤية تربوية

إعداد

أ/ بدر عوض لزام الرشيدى

إشراف

أ.د/سلامه عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ ورئيس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

## تنمية مهارات قائد المستقبل نظرة عصرية ورؤية تربوية

إعداد

/ بدر عوض لزاهم الرشيدى

إشراف

أ.د/سلامه عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ جمال محمد ابو الوفا

أستاذ ورئيس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

### مقدمة البحث:

تقوم القيادات الواعية بالانتقال من إدارة التنمية إلى إدارة التغيير وما يستتبع ذلك من التوجه نحو التعلم المتواصل، وهذا التحول يمثل تحدياً تاريخياً في مسيرة المؤسسة وتأهيل قياداتها للقيام بدورها الفاعل في : اكتساب المعرفة والمهارة والسلوكيات التي تمكنها من إدارة هذا التحول بكفاية، إدارة مكتسبات التنمية وتطويرها واستيعابها ضمن مشروعات وبرامج إدارة التغيير ومفاهيم الإدارة الجديدة، التحول من الإدارة التقليدية التي تخضع لضغوط التنمية المتسارعة إلى الإدارة القيادية والإدارة الجديدة التي تتحلى فيها قيادات العمل بصفات وسلوكيات الإدارة القيادية وما يستتبع ذلك من معارف وقدرات وبخاصة في مجال :

- تطوير واختيار القوى العاملة ذات المهارة والولاء في أداء الواجب وإتباع السلوكيات التي تقرب الجهاز الإداري للمواطن مهما كان موقعه الجغرافي في المجتمع.
  - تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات طبقاً للسياسات والأنظمة وفي إطار أعراف المجتمع وتقاليده المرعية، أي تكون الخدمات نتيجة دراسات واعية لاحتياجات المواطن والمجتمع المدني وبالتكلفة الاقتصادية في التوقيت المحدد.
  - استخدام الوسائل الإدارية ذات الكفاءة والاستعانة بالتقنية لضمان جودة الخدمات.
- وهذه التحديات تفرض على قيادات المؤسسة التربوية تطوير المهارات والقدرات وإتباع أساليب إنسانية وعقلانية في إدارة الموارد البشرية وتطبيق النظام واللوائح وفي الاتصالات مع منظمات وأفراد المجتمع المدني والتجاوب معه في ضوء سياسات الدولة.

## مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :  
كيف يمكن تنمية مهارات قائد المستقبل حتى يستطيع أن يحقق أهداف المؤسسة ويواجه التحديات العصرية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

- ما أهم العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة؟
- ماذا نعني بتنمية مهارات قائد المستقبل؟
- ما أهمية تنمية مهارات قائد المستقبل؟
- ما أهم خصائص قائد المستقبل؟
- ما أهم المقترحات التي يمكن أن تسهم في الارتقاء بمهارات قائد المستقبل؟

## أهداف البحث:

يهدف البحث إلى :

تحديد السبل العلمية التي يمكن عن طريقها تنمية مهارات قائد المستقبل، ويتأتى ذلك

عن طريق :

- التعرف على العوامل المؤثرة على فاعلية قائد المستقبل.
- الكشف عن ماهية تنمية مهارات قائد المستقبل.
- التعرف على أهمية تنمية مهارات قائد المستقبل.
- الوقوف على أهم خصائص قائد المستقبل.
- تحديد أهم المقترحات التي يمكن أن تسهم في الارتقاء بمهارات قائد المستقبل.
- ويمكن إدراك هذه الأهداف من خلال :
- تحديد مهارات القيادات الإدارية.
- القيادات الإدارية على أن تصبح ذات وعي بمسئولياتها على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
- تحديد الصفات القيادية التي ينبغي أن تتحلى بها قيادات المؤسسة التعليمية ليكون دورها القيادي فاعلاً في مواجهة تحديات التغيير ومنظمات المعرفة.

- تحديد الآلية التي يمكن استخدامها لتأهيل قيادات المؤسسة التعليمية الآني في إعداد الجيل الثاني من القيادات التي تؤمن بمسئولياتها في دفع عجلة التقدم بالمجتمع المعاصر.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من الأمور التالية :

- لا شك أن تطوير مهارات القيادات يؤدي إلى التأكد من أن القيادات تدرك ما هو متوقع منهم وبالانفاق معهم حول الأهداف التي يتم تقويم أدائهم فيها وما هو مستوى القدرات للقيام بدورها كاملاً، كما يؤدي إلى التعرف على المديرين ذوي الإمكانيات القيادية عالية المستوى وتحفيزهم للانخراط في خطط التنمية الذاتية وبرامج التطوير الإداري.
- التعرف على التدريب والخبرات التي هم بحاجة إليها، بالإضافة إلى توفير كادر من المديرين للتعاقب الوظيفي والتوسع والتنوع في العمل وإيجاد آلية يمكن بموجبها التحكم في مسار تنمية مهارات القيادات الإدارية على مستوى المؤسسة.

### منهج البحث:

لكي البحث أهدافه ويحجب عن تساؤلاتها استخدام المنهج الوصفي.

### أولاً : العوامل على فعالية قائد المستقبل :

- لا شك أن العوامل التي تؤثر على فعالية قائد المستقبل تتمثل في :
- تجارب وصفات المدير والاتجاهات والقيم ومصادقيته وكفاءته كمدير.
- نوعية وحجم العلاقات والسلطات التي يتمتع بها ورغبته في تمكين معاونيه من مشاركته مسئولية اتخاذ القرار.
- خصائص العاملين واحتياجاتهم ومتطلباتهم واتجاهاتهم ومدى المعرفة لديهم، وتوافر الثقة فيما بينهم، وبينهم وبين المدير القائد ودوافعهم للعمل والالتزامهم.
- طبيعة المهام التي يكلف القائد نفسه القيام بها وتلك التي توكل لمساعديه، وهكذا إلى القاعدة، كل يحتفظ بما يرغب القيام به ويجيد عمله.
- دراسة الهيكل التنظيمي لأنه يساعد على وجود شبكة اتصالات وعلاقات فاعلة داخل وخارج المؤسسة مع التأكد من عدم وجود تضارب بين مواقع العمل المختلفة.

▪ طبيعة المشكلات واستجابة المدير لها تأثير البيئة الخارجية على فعالية الأداء ومن الضروري أن يجري المدير موازنة بين أهداف المهام وبين قدرات الموظفين وقدراته الشخصية والوظيفية.

ولمواجهة المتغيرات فإن المدير مطالب باكتساب مهارات في معالجة المواقف وأبرزها :

- تلك المهارات التي تقسم بالمرونة مع قدرة من جانبه لتحمل الغموض والضبابية.
- يكون ذا وعي إداري واقتصادي مع رؤية مؤمنة وشاملة وفوقية.
- لديه الرغبة في التعلم من التجربة ويتمسك بقراراته التي يتخذها في الوقت المناسب للموقف.
- مهارات اتصال وعلاقات شخصية مع قدرات تحليلية ومنطقية.

ويرى علماء المستقبل أن المستقبل يشهد التطورات التالية :

١- تدريب الموظفين ليكونوا قادة في المستوى الإداري التالي وأن يكون الاستقطاب من ذوي

الإنتاج العملي العالي مع الشخصية المقتدرة حسبما تبرز في المقابلات الوظيفية.

٢- كل مؤسسة يقودها مديرون على مستوى عالٍ في القيادة.

٣- القادة يندفون للقيادة إذا وجدوا المحفزات والبيئة الإدارية المناسبة التي بإمكانها التجاوب معهم بشرط أن يكون أسلوب القيادة مقبولاً وتكون القيم التي تتبني عليها القيادة اليوم ومستقبلاً ومن أهمها :

- السلوك الأخلاقي بمعنى عمل الشيء الصحيح.
- العلاقات وتطوير شبكة الاتصالات المتبادلة التي تقوم على الثقة والاحترام.
- التعلم : المؤسسة والقائد كلاهما في عملية تعلم متواصل، وللقائد خاصية التقصي والبحث وتطوير العمل ومن يعملون معه.

والقائد يستطيع بناء الثقة في إبراز قدراته وتأكيدتها في مجال الاتصال وفي مشاركته الدراسية مع موظفيه، والقائد المقتدر إذا أخطأ فإن الفريق يتقبل أخطاءه باعتبار أن لكل جواد كبوة، لكنه ينبغي أن يعالج مثل هذه الأخطاء مستقبلاً.

وتعرف الإستراتيجية أنها تقرير الأهداف والغايات بعيدة المدى للمنظمة وتطبيق الطرق والنشاطات وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف.

والقائد مطالب بإبراز مهاراته القيادية في وضع الإستراتيجية بالمشاركة مع

المدير الآخرين.

## ثانياً : ماهية تنمية مهارات قائد المستقبل وأهميتها :

تعد تنمية مهارات قائد المستقبل عملية طويلة المدى تستغرق وقتاً طويلاً وأن اكتساب المهارات المقررة سلفاً في برنامج التنمية ليست ذات معنى كبير في عملية التنمية فالتركيز في التنمية يكون على إطلاق قدرات الشخص عن طريق مواجهة التحديات وتطوير المهارات التي تؤكد مواجهة هذه التحديات بكفاءة ولأن التنمية تتضمن التعلم والتعليم والذي يتم من خلال المواجهة والتعامل مع المجهول وما سوف يحدث مستقبلاً فإنه ينظر للتنمية على أنها استثمار على المدى الطويل بغرض تحسين الأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء .

ويعرف التدريب أنه نشاط يرتبط بالحاضر والوظيفة المحددة الآن أو في المستقبل المنظور كما هو الحال في حالة النقل أو الترقية والتكليف. والمهارات التي تفرضها الوظيفة معروفة ومستوى أداء الفرد قبل وبعد التدريب معروف ومقرر سلفاً ويتم التدريب في بيئة مستقرة لذلك فإن المهارات والمعرفة التي تتطلبها الوظيفة أيضاً معروفة ومستقرة، والحاجة إليها واضحة مثل لتدريب على المقابلات الوظيفية وأعمال الميزانية.

وتعيش المؤسسة التعليمية في عالمنا العربية حالة من الحركية الدائمة بسبب مخرجات إدارة التغيير ومطالب منظمات المعرفة، فالخدمات تتطلب أنظمة تغطيها كما تتطلب إجراءات متطورة لتنفيذها وتقديمها، أما القوى العاملة فهي العامل الأهم إنها قوى عاملة ذات مستويات عالية في التأهيل وفي الطموحات وتحتاج إلى أساليب إدارية تدفع فيهم الحماسة وتحفزهم على تنمية ذواتهم لمواجهة تحديات الوظائف التي جاءت بها هذه الخدمات.

وهذه الأعمال تتطلب جيلاً جديداً من المديرين الذين لديهم قدرات إدارية وقيادية عالية المستوى وذات توجه إنساني لا يخرج عن الأنظمة والأعراف والقيم بالمجتمع مع تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات حسب الأصول والمعايير المحددة ومراعاة جانب التكلفة والجودة والسلامة وتمكين الموظفين بالصلاحيات والمعرفة والمهارات والتقنية في أداء مهم وظائفهم وتوفير القيادة ذات الوعي بمسئولياتها تجاه المواطن وتجاه الموظفين الذين ينبغي أن يلتزموا بأخلاقيات العمل. وتتطلب جودة الخدمات من القيادات ما يلي:

- مداخل جديدة تغذيها أفكار وأبحاث علمية لتطوير هذه الخدمات والمحافظة على مكتسبات التنمية.

▪ وجود مديرين لهم فكرة وتوجه معنوي نحو توجيه القوى العاملة للأداء المتميز والتمسك بتقاليد المجتمع.

وتتمية مهارات القيادات الإدارية من أقوى العوامل لتحقيق مجتمع الرفاهية وتنفيذ الأنظمة والالتزام بالعرف الاجتماعي والقيادات هم الرواد في المجتمع وبالطبع هذا لا يلغي دور القيادات الموجهة لنشاطاتهم لكن ما يهمنا هو التأكد من القيادات لديها المقدرة الفنية والالتزام الذي يمكنها من تنفيذ خدمات الدولة بكفاءة وبما يرضي المجتمع بكل أطرافه.

ولاشك أن تنمية مهارات قائد المستقبل تحقق مجموعة من الفوائد لنفسه وللمؤسسة التي يعمل بها ومن هذه الفوائد ما يلي :

▪ فعاليات التنمية الإدارية تشجع المديرين على التوسع في تجاربهم ومعارفهم الوظيفية والاجتماعية بما يحتاج إليه المجتمع المعاصر.

▪ إيجاد كادر إداري يساعد في دفع الاقتصاد القومي للأمام ويكون منافساً قوياً تدعمه أنظمة ولوائح محلية تساعده في التطور وحرية التحرك.

▪ جعل القيادات الإدارية أكثر إيماناً بأهمية التدريب والتطوير وتعمل على تصميم البرامج والفعاليات التطويرية للجيل الثاني من القيادات وكل العاملين ولاسيما من يواجهون المواطن.

▪ إمكانية انتقال القيادات من موقع لآخر وهم مزودون بالمعرفة والمهارة والتجربة مما لا يؤثر سلباً على مسار العمل بالمؤسسة بسبب تغيير القيادات.

▪ أن ترافق مشروعات تنمية المهارات الإدارية أساليب متطورة في تقويم أداء القيادات وإنجازاتهم مما يدفع فيهم الحماس الأقوى.

ولاشك أن القول بأن المديرين يكتسبون المهارات الوظيفية والسلوكية من الممارسة في وظائفهم فقط لا يعني حرمانهم من المناهج الأخرى في تطوير قدراتهم ومعارفهم ويمكن للمؤسسة التربوية أن تقتنح مجموعة من الأساليب التي من أبرزها :

▪ التطوير عن طريق ممارسة العمل في الوظيفة والوظائف التي من المخطط أن يشغلها المدير، وهناك يخضع المدير للتوجيه من مدير أعلى منه في الهرم الإداري هو الموجه الوظيفي Mentor.

- التنمية عن طريق الخبرة الأكثر شمولية والتي تتمثل في التناوب الوظيفي Job Rotation أو التكاليف أو في الإثراء الوظيفي أو عن طريق إعادة تصميم الوظيفة Job Redesign كما أن القيادات مطالبة من وقت لآخر للاستماع للعاملين.
- التدريب الرسمي بالالتحاق بفعاليات تدريبية توازي متطلبات الوظيفة القيادية.
- التنمية الذاتية الموجهة التي تزيد من النضوج الوظيفي للمدير، وهنا يحتاج القائد إلى موجه/راعي وظيفي Mentor وإلى أخصائي التنمية الإدارية ليربط نشاط التنمية بأهداف المؤسسة، ويحتاج المدير القائد إلى دراسة وتحليل قدراته ومهاراته في ضوء مسؤوليات وظيفته واختصاصات المؤسسة وهو ما يطلق عليه تحليل الذات.
- معنى ذلك أن تنمية مهارات القيادات بحاجة إلى الحوافز بمعنى أن أي نشاط لتطوير المديرين بحاجة إلى دعم من الإدارة العليا تمثله العناصر التالية وهي :
  - التخطيط للموارد البشرية، تحديد احتياجات المستقبل وتصور اليوم.
  - الدقة والشفافية في اختيار وتعيين الأفراد ممن يبشرون بالتميز مستقبلاً.
  - ترشيد نظم الرواتب والمكافآت منعا لأي استقالات أو طلبات للنقل ممن يتم اختيارهم لبرامج التنمية الإدارية.
  - العمل بروح الفريق وتحديث أنظمة العمل.
  - تحسين فرص المستقبل الوظيفي والبحث الجاد عن طرق غير تقليدية لزيادة فرص الترقية للمتميزين بحيث لا تكون الترقية اعتماداً فقط على الشواغر من الوظائف، بل يجب أن تكون هناك ترقية شخصية تعتمد على الأداء المتميز خاصة بالنسبة للأخصائيين والفنيين وبعض الإداريين.
- وتتحدد نشاطات التنمية الإدارية بنتائج المهام العلمية :
  - تحليل احتياجات اليوم والمستقبل من المهارات والمعرفة والمستوى المرغوب فيه.
  - تقويم المهارات والقدرات الحالية لدى الكادر الإداري ومدى فعالية تلك القدرات لتلبية الاحتياجات.
  - وضع إستراتيجية وسياسة وخطط تنفيذية لمقابلة تلك الاحتياجات.



وتتمثل في التدريب على الوظيفة عن طريق التدريب العملي والمقدرة للتوجيه مع تغذية مرتجة من المديرين المتدربين، والتطوير باكتساب الخبرة العملية مثل التناوب الوظيفي والإثراء الوظيفي وفريق العمل والتكليف والإعارة، والتنمية الذاتية والمخطط لها بمساعدة أخصائي التنمية الإدارية والمدير المسئول ويشمل دورات خارجية ومباشرة.

وتنتهي برامج التنمية الإدارية بتحقيق بعض النتائج نذكر منها ما يلي :

- تمكين المديرين من تنمية ملكاتهم وقدراتهم الوظيفية والسلوكية مع المقدرة على التشخيص والتحليل.
- توسيع دائرة علاقات المديرين مع بعضهم في فعاليات تطويرية وتدريبية مشتركة وكذلك توسيع علاقاتهم مع المجتمع.
- إكساب القيادات مهارات فعلية في التبصير وفي التفاوض وكسب الطرف الآخر بحيث الجميع يكسب.
- لفت نظر القيادات بمهمتهم الكبيرة أن يكونوا القدوة الأخلاقية وأن يكون التزامهم قائماً على الإيمان والعقيدة والالتزام في الأخلاق والتعامل الإنساني.
- اكتساب المهارة في التوفيق بين غايات المؤسسة ودواعي الاستجابة لطموحات الموظفين وما أكثرها حجماً وتعدداً في المجتمع المعاصر.
- يكون المدير القدوة في احترام الأنظمة وعادات العمل الإيجابية وأن يرفض الممارسات المالية والإدارية غير السليمة والتي تؤثر سلباً على سمعة المؤسسة.
- يكتسب المهارة في توجيه الجيل الثاني من المديرين وحفزهم على الانطلاق بقدراتهم نحو الإبداع والتفوق.
- يكون واضحاً وجريئاً في تفويض الصلاحيات وصنع القرار ويساعد الموظفين في مواجهة المسؤوليات بشجاعة وعن معرفة.

والقائد مطالب بدعم مهاراته الاجتماعية ولا يتجاهل مع هذا الجانب مسؤولياته الرسمية المتزايدة، وإن ذلك يوسع من دائرة معارفه، مما يجعل القائد يعمل في بيئة يشترك أعضاؤها في القيم وفي أسلوب التفكير بتحليل الأمور، ولاشك أن المهارات الاجتماعية تمكن القائد من إدارة العلاقات نحو تحقيق الأهداف مع التزام بالرؤية والقيم خصوصاً وهو يرأس فريق العمل حينذاك تصبح المهارات الاجتماعية حافزاً قوياً للإنجاز.

ومهارات المدير الأساسية هي القيادة والاتصالات والتعاون وأن الرؤية هي البوصلة التي تدير نحوها المؤسسة، وهي التي تقود إلى تضافر الجهود بدلاً من المنافسة، وأن المدير مطالب أن يكون القائد القوية في إحداث التغيير وأن دوره القيادي يتركز في التالي :

- توضيح ما هو مطلوب من المؤسسة.
- تصميم الرؤية.
- توفير وسائل العمل.
- الإدراك أن ليس كل نشاط يحقق الهدف، يجب استبعاد النشاطات غير المباشرة.
- يجب أن يتعامل القائد مع بعض الحقائق السيئة ويتعامل معها بحصافة وبعد نظر.

### ثالثاً : خصائص قائد المستقبل :

- يهتم بالآخرين وهمومهم.
- يصر على تحقيق الهدف.
- ممتاز في الاتصالات.
- مفاوض ذكي وفعال.
- لمام وله ذكاء حاد.
- مرح وصاحب نكتة.
- رابط الجأش في الأزمات.
- قادر على الحصول على التزام الفريق.
- يقبل التحدي.
- لديه وعي ذاتي بقدراته في التأثير على الآخرين.
- يركز على المستقبل وأوليياته.
- يضع الرؤية ويقبل بالتغيير ويتبناه ويحس بأهميته ويستقطب الآخرين لدعمه.
- التزام بالقيم من المصادقية وضبط النفس والاستقامة.
- يطلب الكثير من الموظفين ولا يقبل بالمستوى الضعيف.
- يهدف إلى الحصول على احترام مرؤوسيه ولا يشترط أن يكون محبوباً.
- يرفض المحسوبة وغير متحيز.
- يعامل الناس بعدالة.
- لديه شعور بالاهتمام بالآخرين مع الحنان الدافئ.

- التواضع وليس الغرور والاستكبار.
- ثقة في الذات ومصداقية في التعامل مع الآخرين.
- الشخصية تقوم على القيم.
- التوجه نحو الفريق.
- مشارك.
- ذو استقلالية.
- يحمي الذات.
- الوعي بالمركز.
- بيروقراطي إجرائي يهتم بالإجراءات.
- لا يجرح أو يجرح الآخرين.
- إنساني.
- مجازف لا يخشى المخاطر.
- يميل نحو المناقسة والصراع.
- القائد يطور الرؤية والرسالة والقيم والأدوار وثقافة التميز.
- القائد مسؤوليته شخصياً في التأكد أن النظم الإدارية بالمؤسسة تتطور ويتم تطبيقها وتخضع للتحسين المتواصل.
- القادة يتعاملون مع العملاء ويحتكون بهم ويشاركونهم في مناسباتهم كما يفعلون الشيء نفسه مع قيادات وممثلي المجتمع المدني.
- تحفيز وتشجيع مع إثارة الحماسة والرغبة في التمكين والمبادأة والإبداع.
- وضع مصفوفة المؤسسة لدعم تطبيق الاستراتيجية والسياسات.

### التوصيات:

- وعلى هذا يوصي البحث الحالي بما يلي :
- إنشاء وظيفة أو قسم مختص بإدارة المواهب ومنها مواهب القيادات الناشئة، تبع دوائر تنمية الموارد البشرية.
- إيجاد آلية ومعايير واضحة المعالم، لاكتشاف وتمييز المواهب القيادية الناشئة.
- إعادة هيكلة سلم الوظائف وفق امتيازات خاصة لكل سلم بما يرفع درجة الطموح لدى المواهب القيادية.
- العمل المسبق على إعادة وتجهيز صف ثان من القيادات من خلال الموهوبين قيادياً.

## مراجع البحث وهوامشه

## أولاً : المراجع العربية :

- ١- سهير عبد اللطيف أبو العلا : تحسين أداء المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة، دراسة ميدانية، مجلة الثقافة والتنمية، ع٢٧، مج٨، القاهرة، ص ص ٨٣-٨٤.
- ٢- سامي عايد أبو هدايف : دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١، ص ص ٢٢-٢٣.
- ٣- على سعيد جمعه وآخران : فاعلية القيادة التحويلية في تنمية قدرات المعلمين بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين الأوائل في سلطنة عمان، مجلة التربية، كلية التربية، ع١٥٠٤، مج١، جامعة الأزهر، ص ص ٥٦١-٥٦٢.
- ٤- سليمان عبد ربه محمد : القيادة التربوية لمدرسة المستقبل في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري - رؤية تربوية، المؤتمر السنوي الخامس عشر، تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، ج٢، القاهرة، ص ص ٧٦١-٧٦٩.
- ٥- محمد سرحان المخلافي : القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، دار الفلاح، الكويت، ٢٠٠٧، ص ص ١٠٦-١٠٧.
- ٦- يوسف عبد المعطي مصطفى : أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مديري المدارس في مصر، مجلة التربية، ع٧٤، مج٥، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ١٥٢-١٥٣.
- ٧- منصور عبد العزيز المعشوق : الوسيط في تطوير مهارات المدير، مطابع الحميضي، الرياض، ص ص ٢٨-٣٥.

## ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Castaldo, Clare : Essential Components of an Educational / Professional Development Program in Public Relations, M A Dissertation, Seton Holl University, 2003, PP.153-155.
- 2- B landford, Sonia : "Managing Professional" Development in Schools, Rutledge, London, 2001, PP.172-174.
- 3- Blickmore, Kathy : Teaching Conflict And Conflict Resolution In Schools: ( Extra ) Curricular Considerations, A Paper Presented At Connections 97 International Social Studies Conference ( Sydney, New South Wales, "Australia, July, 2007, PP.88-91.

- 4- Blount, Edmon : Reengineering Customer Expectations, APA Banking Jarnal, Burlington, March, 2010, PP.96-99.
- 5- Bodgers, Timothy & Ghosh, Deb : Measuring the Determinants of Quality in UK Higher Education: A multinomial Logit Approach, Journal of Quality Assurance in Education, vol. 9 No. 3, 2001, PP.123-125.
- 6- Borahan Nilufer : Developing A system of Quality Assurance for the Higher Education Sector in Turkey, Reza Ziarati, Dogus University, Turkey, 2002, PP.72-74.
- 7- Bots, P. & Bruijin, H. : Effective Knowledge Management in Professional Organizations: Going by the Rales, Proceedings of the 53th, International Conference on System Sciences, Hawaii, 2002, PP.82-84.
- 8- Bremerton, et al : Conflict Resolution In Children: Peace Education Mini Prints, No. 72, Lund University (Sweden ), Malmo School Of Education, Malmo, Sweden, 2006, PP.38-41.
- 9- Brown, Robert, et al., : Safety And Security Conflict Resolution; Elementary And Secondary Schools In Toronto Board, Toronto Board Of Education (Ontario), Research Department, 2007, PP. 111-113.
- 10- James G. Stockard : Career Development and Job Training, AMACOM, 2009, P.175-177.
- 11- HBR, 10 Must Reads The Essentials : Daniel Goleman, What Makes Aleader, 2011, PP.81-84.
- 12- Kenneth T. Delavigne & J. D. Roberts : Deming's Profound Changes when will the Sleeping giant awaken, Prentice-Hall, N.J, 2006, PP.174-185.