

بعض المداخل الحديثة فى الأداء الإدارى لمديرى المدارس الإبتدائية

بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الماجستير فى التربية
تخصص (ادارة تربوية وسياسات التعليم)

إعداد

مريم نادى صبحى عوض

إشراف

د. / يوسف عبد المعطى مصطفى

استاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ

والمشرف على قسمى الإدارة التربوية وسياسات التعليم والتربية المقارنة

كلية التربية – جامعة الفيوم

د / سميحة على مخلوف

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية – جامعة الفيوم

د / عبد المنعم فهمى سعد

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ

كلية التربية – جامعة الفيوم

مقدمة

أدت التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية إلى إنتهاج اتجاهات إدارية حديثة لمواكبة ومسايرة تلك التغيرات، والتي ظهرت فى شكل نماذج وتطورات فكرية وعملية حول النشاط الإدارى، والذي بدوره تطور، من مجرد نشاط إدارى إلى مستوى الدراسة. تتبنى المداخل الإدارية الحديثة مفهوم " الأداء الإدارى"، حيث تتعدد صور الأداء ذات التأثير فى أنشطة المؤسسات، كما تتسارع عمليات التجديد والتطوير، الأمر الذى يجعل تطوير الأداء فى قمة اهتمامات الإدارة المعاصرة، وتستوعب تأثيرات التطوير فى عمل الإدارة، وتستهدف الاختيار الواعى للتقنيات المناسبة، وتشكيل الحزمة الإدارية المتناسقة، و تتمثل المداخل الإدارية الحديثة فى مجموعة جديدة من المداخل والمفاهيم التى تشكل إطاراً إدارياً متكاملأً، وتلك المنظومة الإدارية ليست ثابتة أو نهائية، بل هى فى حالة مستمرة من التطوير والتميز و الابتكار والإبداع.

وبناء عليه، وفي وسط هذا الزخم العلمي، والتسارع المتزايد نحو إنتاج المعرفة المتغيرة بكل أبعادها، المقترنة بتطوير هائل فى المجالات والاستخدامات التكنولوجية، التى اقتحمت كل دروب الحياة، كان من الضرورى انتهاز مدير المدرسة أحد المداخل الإدارية الحديثة ليكون قادراً على تحقيق الأهداف، وتوضيح الرؤية، وتوصيل الرسالة التعليمية للمجتمع، ليساير التطورات السريعة والهائلة، ويتوافق مع احتياجات تكنولوجيا العصر، وسعيًا لتحقيق أداء إدارى متميز لمديرى المدارس الابتدائية ينبغى التعرف على بعض من هذه المداخل فى مجال الإدارة المدرسية، مثل الإدارة التشاركية، والإدارة الالكترونية، والإدارة بالشفافية.

مشكلة البحث

تواجه مدارس التعليم الإبتدائى العديد من المشكلات وأوجه القصور التى تتعلق بالأداء الإدارى لمدير المدرسة، التى تعوق قدرتها على مواكبة تحديات القرن الحادى والعشرون، وتجعلها عاجزة عن التكيف مع هذه التحولات والاستجابة لمتطلباتها، الامر الذى يحتم ان نسعى بجهود متواصلة إلى إحداث تحولات جذرية وحقيقية فى إدارة مؤسساتنا التربوية. (يوسف عبد المعطى مصطفى، ٢٠١٦، ٣)

وقد أخفقت الاتجاهات الإدارية الحديثة وبدرجات متفاوتة فى تطبيق اتجاه شامل ومتكامل، لشرح وتفسير وتقويم الأداء الإدارى داخل المنظمة (ناجية محمد عبد الله، ٢٠١١، ٥٨)، لتصل فى النهاية إلى حلول عملية وتطبيقية لمشكلة الإنتاجية والحافز والعلاقات الإنسانية، وتحديد مسؤولية الإدارة إلى غير ذلك من كمالات العملية الإدارية (أمين محمد عبد السلام، ٢٠١٢، ٢٢٠) ويرجع أسباب ذلك الإخفاق إلى ضعف شمولية الاتجاهات الحديثة، وندرة الاهتمام بدراسة كل المتغيرات المؤثرة على السلوك الإدارى ولكنها ركزت على بعضها دون الآخر. (مجدى فتح على المغربى، ٢٠١٠، ١٧٢).

وقد أشارت إحدى الدراسات الخاصة بتطوير الأداء الإدارى لمديري المدارس الى وجود بعض القصور فى توفير مصادر حديثة للمعرفة ولتطوير الأداء إلكترونياً والتي تحد من فعالية العمليات الادارية، مثل ضعف التخطيط والتنسيق والتنظيم التوجيه والرقابة والمتابعة بشفافية ومشاركة جميع العاملين باستخدام الأجهزة الإلكترونية لتحقيق أهداف المدرسة.(نجوى ابراهيم هاشم، ٢٠١٧، ١٠)

وتكمن مشكلة البحث فى الأسئلة الآتية:

١. ما بعض المداخل الإدارية المعاصرة لتطوير أداء مديري المدارس؟
٢. ما واقع الأداء الإدارى لمديري مدارس التعليم الإبتدائى بمصر على ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة؟
٣. ما التصور المقترح لتطوير الأداء الادارى لمديري المدارس الابتدائية بمصر على ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

- ١- معرفة بعض المداخل الحديثة فى الأداء الإدارى لمديري المدارس الابتدائية مثل الإدارة بالشفافية، والادارة الإلكترونية، والتشاركية.
- ٢- معرفة واقع الأداء الإدارى لمديري مدارس التعليم الإبتدائى.
- ٣- تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الادارى لمديري المدارس الابتدائية بمصر.

أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من:

- ١- أهمية المرحلة موضوع البحث وهى المرحلة الابتدائية التى تعد النواة الاولى من مراحل التعليم.

- ٢- يساعد البحث فى الكشف عن بعض المشكلات المرتبطة بالأداء الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية والتي تعوق تطبيق بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- ٣- يفيد البحث فى رفع مستوى أداء مديرى المدارس الابتدائية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة فى الإدارة مثل الإدارة بالشفافية، والإدارة الإلكترونية والإدارة التشاركية.

حدود البحث:

- ١- **الحدود الموضوعية:** عرض أداء مديرى المدارس الابتدائية على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة حيث ان البحث يقتصر على:
- التعرف على بعض الاتجاهات الحديثة فى الاداء الادارى (الادارة بالشفافية والادارة الإلكترونية، والإدارة التشاركية).
 - مفهوم الاداء الإدارى لمديرى المدارس الابتدائية من حيث المفهوم والاهداف والاهمية.
- ٢- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة الحالية على عينة من معلمى ومديرى مدارس التعليم الابتدائى ببعض محافظات مصر (القاهرة والاسكندرية والفيوم).
- ٣- **الحدود الجغرافية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من بعض مدارس التعليم الابتدائى بجمهورية مصر العربية.
- ٤- **الحدود الزمنية:** طبقت الاستبانة بمدارس عينة الدراسة خلال العام الدراسى ٢٠١٧/٢٠١٨.

مصطلحات البحث:

- **الأداء:** يعرف بأنه: " انجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاءة وفاعلية ".
(جلال ابراهيم العبد، ٢٠٠٣، ٢٠٠٧)

إجرائياً: تعرف الدراسة "الأداء" إجرائياً بأنه الممارسات التى يمارسها مدير المدرسة فى مجالات (التعليم والتعلم - التخطيط الإستراتيجى - إدارة هيئة العاملين - إدارة المدرسة - المحاسبية - المشاركة المجتمعية) من أجل الارتقاء بمهارات وقدرات الأداء ادارياً لتحقيق الأهداف المنشودة.

- مدير المدرسة الإبتدائية:

هو قائد فريق العمل، وهو الشخص الذى يتحمل المسؤولية الأولى فى المدرسة إدارياً وفنياً وفى احداث التغييرات المطلوبة، وقد حددت قوانين التعليم والقرارات الوزارية مهام ومسئوليات مدير المدرسة.(وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧)

-الاتجاهات الحديثة:

تعرف بأنها: مجموعة من الابداعات والابتكارات والأفكار التى يقوم بجمعها اصحاب الخبرة والتى بدورها تقرر مدى النجاح فى تطوير الأداء المهنى، تدفع نحو تخطى المعوقات والتغلب على التحديات التى تعيق النجاح لاتخاذ القرار وتعتمد على العصف الذهنى.(محمد سعيد كمارا، ٢٠١٧، ١٥)

إجرائياً: تعرف الاتجاهات الإدارية الحديثة بأنها حاله من الاستعداد والتأهب المنظم يعتمد على مخزون الخبرة، وتكون ذات تأثير إرشادى للمواقف التى تقع فى الحاضر، ويغلب عليه الطابع المعرفى لقياس مدى ما وصل اليه الفرد من أفكار وآراء ومهارات ومعارف لاتخاذ القرار، ومن أهم هذه الاتجاهات الادارة التشاركية، والادارة بالشفافية، والادارة الإلكترونية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية.

١- دراسة: " ناهد محمد عبد الفتاح " (٢٠١٨ م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للإبداع الإداري كأحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة لتطوير الأداء الإداري، وهدفت إلى الوقوف على دور الإبداع الإداري في تطوير إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، وإيضاً هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم للإبداع الإداري، وكما هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية لإدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأساليبه وادواته المختلفة للتعرف على واقع الإبداع الإداري، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة طبقت على عينه من المديرين والمعلمين بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها التقليدية في حل المشكلات، غياب مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار وقلة الحوافز الداعمة للتطوير وإيضاً وجود صراع تنظيمي لضعف المهارات الإدارية، وقد استفادت الدراسة الحالية من مقترحات تطوير الإدارة المدرسية على ضوء اتجاه إداري معاصر، وقد اتفقت الدراسة على المرحلة المنوطة بالتطوير وأيضاً الحدود الجغرافية وهي محافظة الفيوم الممتلة لمحافظة صعيد مصر.

٢- دراسة: " كرم عبدالله عبد المولى " (٢٠١٤ م)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع برامج إعداد مدير المدرسة في المرحلة الابتدائية في مصر، والتعرف على الصعوبات والتحديات التي تواجه تطوير برامج إعداد مدير المدرسة، والإعداد الجيد لمدير المدرسة الابتدائية من

خلال تأهيلهم للقيام بمسئولياتهم، ومن النتائج التى توصلت إليها الدراسة أن أكثر البنود موافقة هى ضرورة وجود هيئة قومية مستقلة لإعداد القيادات التربوية، وأهمية حصول المديرين على رخصة مزاولة المهنة لفترة زمنية وتحدد إجراءات محددة، وضرورة وجود شراكة بين الجامعات ووزارة التربية والتعليم لإعداد المديرين، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة فى تطوير برامج إعداد مديري المدارس الابتدائية بناء على الدراسات النظرية للاتجاهات العالمية السائدة فى مجال الإدارة التربوية، ودراسة الواقع الفعلى لمنظومة إعداد مديري المدارس فى مصر. كما استفادت الدراسة الحالية من التعرف على معايير تطوير وتصميم المواد التدريبية لبرامج الإعداد، والأدوات المستخدمة فى عملية التقييم، مع ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة من حيث العروض التقديمية واستخدام الحاسب الآلى، وشبكات النت وبرامج التعلم عن بعد.

٣- دراسة: " هبة الله أحمد ألهم " (٢٠١٤ م)

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم القيادة التحويلية، والتعرف على طبيعة الأداء الإدارى لمديري مدارس التعليم الأساسى، وأيضاً الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى لأسلوب القيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وطبقت الاستبانة على مديري ومعلمى الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى مصر، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة يوجد فروق دالة إحصائية بين استجابات المديرين والمعلمين لصالح المديرين، حول المحاور الخاصة بدور القيادة التحويلية فى تحسين الأداء الإدارى، وهذا يشير إلى تحيز المدير لأداءه فى العمل، وظهوره بشكل مثالى فى تطبيق القيادة التحويلية، وانتهت الدراسة بوضع التصور المقترح لتحسين الأداء الإدارى باستخدام أسلوب القيادة التحويلية، وقد استفادت الدراسة الحالية من تحديد طبيعة الأداء الإدارى لمديري مدارس التعليم الأساسى فى مصر، وأيضاً مفهوم القيادة

وأواعها، بالإضافة إلى التصور المقترح لتحسين الأداء الإدارى لمديرى مدارس التعليم الأساسى فى مصر .

٤- دراسة: " ولاء كمال عبد السلام " (٢٠١٢ م)

هدفت الدراسة الى عرض وتحليل أهم المتغيرات والعوامل البيئية، الداخلية والخارجية التى تؤثر على أداء مديرى مدارس التعليم الإبتدائى فى مصر، وكذلك التعرف على واقع أداء مديرى مدارس التعليم الإبتدائى والقوى الثقافية المؤثرة فى الأداء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفى على عينة من بعض مديرى مدارس التعليم الإبتدائى بمحافظة بنى سويف، وتوصلت الدراسة الى نتائج من أهمها وجود قصور فى اداء مديرى المدارس يرجع الى معايير اختيار وتقويم المديرين التقليدية، ايضاً اهمال تفعيل المديرين للعلاقات الانسانية كأحد الاتجاهات الإدارية لتطوير الأداء، وقد استفادت الدراسة الحالية من واقع اداء مديرى المدارس الإبتدائية، من حيث المفهوم، والمبادئ، والمحاور والأهداف، وايضاً مقترح الاهتمام بتعديل أساليب التنمية المهنية لتحسين وتطوير أداء مديرى المدارس الإبتدائية فى ضوء مدخل العلاقات الانسانية.

٥- دراسة: " إبراهيم مخيمر المتولى " (٢٠١١ م)

هدفت هذه الدراسة الى تنمية كفايات مديرى المدارس الإبتدائية فى ضوء الجودة والاعتماد التربوى وذلك من خلال التدريب والتأهيل وإعداد مديرى المدارس الإبتدائية عن طريق برنامج تدريبي وفقاً لقائمة من الكفايات الإدارية المعدة مسبقاً، وايضاً التعرف على معايير ومجالات الجودة والاعتماد التربوى، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفى، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها قلة استخدام الاتجاهات الإدارية المعاصرة بشكل كاف فى المدارس الإبتدائية، قلة

إعداد البرامج التدريبية لمديرى المدارس الإبتدائية لتنمية كفايتهم الإدارية، قلة إدراك مديرى المدارس الإبتدائية لمعايير الجودة والاعتماد.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة فى التعرف على طرق تطوير وتنمية المهارات والكفايات الإدارية لمديرى المدارس الإبتدائية وتطبيقها على ضوء الجودة والاعتماد التربوى وتؤكد أيضاً هذه الدراسات على قلة تطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة فى ادارة المدارس الإبتدائية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة بعنوان: " قياس أداء مدير المدرسة " (٢٠١٥م)

هدفت الدراسة إلى قياس أداء مدير المدرسة بإعتباره مشرف على العملية التعليمية، وذلك من خلال فهم ودراسة الواقع الإدارى داخل المدرسة، التعرف على دور مدير المدرسة كمشرف أكاديمى وإدارى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى وأداته المقابلة مع عدد من مديرى المدارس لمراحل مختلفة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها تنفيذ برامج إشرافية جديدة، وتقييم تنفيذ هذه البرامج، والتوجيه والتدريب لرفع الكفاءة المهنية، وأخيراً قياس أداء مديرى المدارس، وقد استفادت الدراسة الحالية من التصور المقترح لزيادة فاعلية دور المديرين وتطوير أدائهم الإدارى ومن برامج التدريب لرفع كفاءتهم المهنية.

٢- دراسة بعنوان: " تطوير أداء مديرى المدارس الثانوية فى كينيا " (٢٠١٢م)

هدفت الدراسة إلى وضع برنامج تدريبي داخلى لتقييم المديرين فى المدارس الثانوية، وذلك لتطوير الأداء، والوقوف على نقاط الضعف وعلاجها، ونقاط القوة وتدعيمها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى و أداته المقابلة الشخصية، ومن النتائج التى توصلت إليها الدراسة أن دور مدير المدرسة أصبح

أكثر تعقيداً بشكل كبير، وذلك لأن أدوارهم مثالية وبعيدة عن الأدوار الفعلية، وأن لديهم قصور فى الاتصال المجتمعى، وتم الاستفادة من هذه الدراسة فى وضع الإطار النظرى للدراسة الحالية، وأيضاً فى وضع التصور المقترح لتطوير الأداء الإدارى لمديرى المدارس.

٣- دراسة بعنوان: " دراسة استكشافية عن مدى تطبيق مديرى المدارس للممارسات القيادية بعد خضوعهم لبرامج تدريبية فى فنلندا " (٢٠١١م)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للمديرين للتعامل مع الصعوبات التى تقابلهم فى ادارة المدرسة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى، واتبعت الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية لجمع البيانات، ومن اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة أن محتوى البرامج التدريبية التى خضع لها المديرين تشكل المصدر الرئيسى للممارسات القيادية، واصبح المديرين أكثر كفاءة ومقدرة على ممارسة اساليب القيادة المختلفة القائمة على الإبداع والتعاون والمشاركة، وقد اشارت النتائج ايضا إلى حاجة مديرى المدارس إلى برامج تدريبية إضافية تتعلق بإدارة التحديات الحديثة وتعزيز تطوير الأداء فى مدارسهم، وقد استفادت الدراسة الحالية فى التوصل إلى بعض الحلول لمعالجة مشكلات تطوير الأداء لمديرى المدارس الابتدائية.

التعليق على الدراسات السابقة:

١- اكدت بعضها على أهمية الأخذ ببعض المداخل الحديثة لتطوير أداء مديرى المدارس الابتدائية بمصر، وأكدت أيضا على ضرورة تطوير اداء مديرى المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة.

٢- أكدت الدراسات السابقة، أن المرحلة الابتدائية تتمتع بمجموعة من الخصائص، والصفات التى تميزها عن غيرها من المراحل، التى يجب التعامل معها جيداً، فهى تحتاج الى قيادة تعى أهمية هذه المرحلة.

٣- ضرورة تفعيل العلاقات الانسانية ومشاركة جميع العاملين فى صنع القرار واتخاذها، لحل المشكلات و التأكيد على أثر القوى الثقافية المؤثرة فى دعم وتعزيز العلاقات الإنسانية وأثرها على تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية. يتم السير فى البحث وفق الخطوات الآتية:.

أولاً: الإطار النظرى تناول:.

١- بعض المداخل الإدارية الحديثة (الشفافية والتشاركية والإلكترونية).

٢- الأداء الإدارى لمديري مدارس التعليم الإبتدائى.

ثانياً: الدراسة الميدانية.

ثالثاً: التصور المقترح لتطوير الأداء الإدارى لمديري مدارس التعليم الإبتدائى
على ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة.

الإطار النظرى:

باستقراء التاريخ نجد قاعدة ذهبية فى العمل التربوى مؤداها أن " كل تطوير فى التعليم قوامه تطوير فى إدارته"، ومن ثم فإن الإستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هى التى تأخذ فى صميم أهدافها، تطوير الأداء الإدارى لهذه النظم وتجديدها.

أولاً: بعض المداخل الحديثة لتطوير الاداء الادارى.

المدخل الأول: الإدارة التشاركية

هى الإدارة التى تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة بين القائد ومرؤوسيه، والتى تقوم على إشباعه لحاجتهم، وإطلاق قدراتهم، وطاقتهم الكامنة، وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم.(محمود أبو النور، ٢٠١٠، ١٢٥)

الإدارة التشاركية هى أيضا الإدارة التى تعتمد على مشاركة العاملين فى صنع واتخاذ القرارات، وعلى تفويض السلطة بين القائد ومرؤوسيه، بحيث يكون المسئولية مشتركة بينهم فى تحقيق الأهداف. (عادل محمد محمد، ٢٠١٦، ٩).

- المفهوم الإجرائى للإدارة التشاركية:

وتعرف اجرائياً بأنها: تفعيل للعلاقات الإنسانية لمختلف العمليات الإدارية التى يمارسها مدير المدرسة، والتى تقوم على تبادل الآراء وتوفير المعلومات اللازمة للأداء الإدارى، والمشاركة فى صنع القرارات الإدارية، ودراسة البدائل والاتصال الفعال، بهدف توفير مناخ مؤسسى إيجابى يدفع العاملين نحو التميز والإبداع والشعور بالانتماء لتحسين الأداء الإدارى وتحقيق الأهداف.

- خصائص الإدارة التشاركية:

هناك العديد من الخصائص التى تجعل القيادة التشاركية من الاتجاهات الرائدة فى الإدارة، حيث أن اللقاءات الإدارية بين القادة والمرؤوسين ومشاركتهم فى صنع القرار، تكسبهم المزيد من الثقة المتبادلة، وتساهم فى تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم، وزيادة الروح المعنوية لديهم، وبدورة يحقق أهداف المنظمة، ومن أهم خصائص الإدارة التشاركية(أحمد زهير زكريا، ٢٠١٧، ٤٥):

١. وضوح الأهداف، ووضوح منهجية العمل وسياسة القائد.

٢. بناء العلاقات الطيبة والوظيفية مع المجتمع المحلى.
٣. حرية إبداء الرأى والمشاركة دون تعصب.
٤. سيادة الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.

المدخل الثانى: الإدارة الإلكترونية

لقد أصبحت تقنيات المعلومات والاتصالات هى الثورة الحقيقية فى الإدارة لما أحدثته من تغيير فى أسلوب العمل الإدارى وتطوير أدائه، مما دفع المؤسسات التعليمية إلى مسانيرة العصر لمواجهة هذا التطور الهائل والسريع وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية فى كافة تعاملاتها، لتحقيق ميزة تنافسية وعامل محرك لرفع مهارات الأداء الإدارى.

عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها تحويل العمليات الإدارية الورقية إلى عمليات إلكترونية باستخدام مختلف التقنيات الحديثة فى الأداء الإدارى لتوفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية فى ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة فى ظل التقدم التكنولوجى السريع والمستمر. (نجم عبود نجم، ٢٠٠٥، ٢٨)

وعرفت بأنها تمثل منهجية إدارية معاصرة تقوم على الاستخدام الأمثل لتقنيات المعلومات والاتصالات، القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال فى التخطيط والتوجيه والتنفيذ والرقابة والتقييم على الموارد والقدرات الجوهرية المتاحة للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف. (باسم شاهين، ٢٠١٣، ٧٧)

- المفهوم الإجرائى للإدارة الإلكترونية:

تعرف الإدارة الإلكترونية إجرائياً بأنها النهج الإستراتيجى لاستثمار التقنية الإلكترونية فى الإدارة لتطوير الأداء وتبسيط الإجراءات وتوفير البيانات والمعلومات وإنجاز الوظائف الإدارية لكافة المستفيدين.

- خصائص الإدارة الإلكترونية

أصبحت الإدارة الإلكترونية أحدث اتجاه إدارى معاصر وصل إليه الفكر الإدارى، لما تتمتع به من خصائص تميزها عن غيرها من الاتجاهات الإدارية الأخرى، ولهذه الخصائص أهمية فى النقلة النوعية للإدارة، ومن أهم هذه الخصائص ما يلى (Kenneth Laudon & Jane Laudon, 2014, 376)

١ - **كلية الوجود:** أن الإدارة الإلكترونية متاحة فى كل مكان و فى جميع الأوقات، ليس لها حدود زمنية أو جغرافية.

٢ - **المعايير العالمية:** أسهمت عالمية المعايير التقنية للإدارة الإلكترونية بشكل كبير فى تخفيض تكاليف البحث عن القوانين واللوائح المنظمة للعمل الإدارى، وأصبح يمكن الحصول عليه بسهولة وسرعة ودقة عالية جداً.

٣ - **الإثراء:** قدرة المؤسسة التعليمية على التفاعل مع جميع العاملين وتزويدهم بالخدمات والمعلومات التى يحتاجون إليها، مما يؤدي إلى زيادة عدد المستفيدين من مهارات الأداء الإدارى. (محمد الطائي، ٢٠١٠، ٦٠)

٤ - **السرعة والوضوح:** تخطت الإدارة الإلكترونية الحواجز الزمنية فى ظل السيطرة التامة على المعلومات، حيث لا تحتاج المستندات والأوراق الى إعادة نسخها عدة نسخ، وحفظها و ارسالها إلى الجهات المختصة. (عوض الحسن، ٢٠١٠، ١٤)

٥ - **الرقابة المباشرة:** أصبحت الإدارة الإلكترونية بإمكانها أن تتابع وتراقب مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية لشفافية التقويم. (يوسف رجب عابد، ٢٠١٥، ١٧)

٦- السرية والخصوصية: تتفوق الإدارة الإلكترونية بالسرية العالية والخصوصية فى إتاحة المعلومات والبيانات التى تمتلكها، ولديها أنظمة منع اختراق مما يجعل الوصول الى ملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة. (مريم خالص حسين، ٢٠١٣، ٤٤٩)

المدخل الثالث: الإدارة بالشفافية

الشفافية الإدارية من المداخل الإدارية الحديثة والمتطورة، التى يتوجب على الإدارات الواعية الساعية للنجاح والتميز ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية فى إحداث التطور الإدارى الناجح، إضافة إلى مساهمتها فى تطوير التنظيمات الإدارية، والوصول إلى بناء تنظيمى سليم، قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة. (نعيمة محمد حرب، ٢٠١١، ٩)

كما أنها فلسفة ومنهاج عمل يقوم على العلنية والدقة والصراحة والانفتاح فى مختلف المستويات الإدارية. (عبد القادر الشبخلى، ٢٠٠٣، ٣٤٥) كما أن الشفافية تتضمن وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، مع اتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الدقة والوضوح. (رشا نال حامد الطراونة، ٢٠٠٨، ٨)

وفى مفهوم آخر تعرف بأنها الوضوح والتبيان فى كل مجالات العمل التى تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كلاً حسب اختصاصه. (محمد اللوزى، ٢٠٠٢، ١٤٤)

عناصر الشفافية الإدارية

العناصر التى تعمل على دعم وتعزيز انتهاج الشفافية فى المؤسسات التعليمية، والتى تتمثل فى الآتى (فهد عبد الرحمن مسفر، ٢٠١٣، ٣٢):

١. العلانية: وهى العنصر الأساسى لقاعدة الشفافية، وهى أولى الخطوات فى طريق الرقابة على فعاليات الأعمال الإدارية، مع توفير آليات العلانية مثل

الندوات والمؤتمرات والاجتماعات والنشرات للعاملين، والبيئة الداخلية والخارجية والقضاء والأجهزة الحكومية المكلفة.

٢. القانونية: ويقصد به النص القانوني الثابت والقوى الذي يفرض بدوره فى القوانين المحلية، مما يتيح ويضمن قانونياً توافر العلانية من جهة، وجواز استخدام حق الرقابة والاستفادة من هذه الشفافية، للحد من الفساد الإدارى بشكل متسارع وفعال.

مما سبق، يتضح أن الشفافية بالمؤسسات التعليمية تركز على عدة عناصر تتمثل مبدئياً فى وجود شرعية لهذه المؤسسة، بناءً عليها تضع المدرسة رسالة تتطرق منها لوضع مدونة أخلاقية تمارس من خلالها أعمالها موضحة كل خطوات الأعمال على موقع خاص بها على شبكة الإنترنت أو أى وسيلة إعلانية انطلاقاً من مبدأ العلانية، والقانونية، الذى سيساهم فى توفير بيئة مناسبة لوضع أنظمة المسائلة الإدارية، مما يتطلب توافر المعلومات وتحديثها، والوقت الازم وتكاليف البحث عنها.

٢- الأداء الإدارى لمديرى مدارس المرحلة الابتدائية

(١) ماهية الأداء الإدارى:

يعتبر الأداء الإدارى أحد الأسس الهامة فى نمو وتطوير المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة، يعد الأداء سلوكاً متعدد المتغيرات والأبعاد من قبل الفرد وما يتم إنجازه بإمكاناته الجسمية والعقلية والنفسية، فهو بمثابة المحصلة النهائية لمجهودات المدير داخل المؤسسة، ويمكن تصنيف الأداء وفقاً لمستوى الدراسة المرغوب فيها على مستوى أداء الفرد والجماعة، ثم الممارسات الإدارية المرتبطة بالأداء الإدارى لمديرى المدارس الابتدائية. (محمد عبد الغنى، ٢٠٠٤،

وتعرف أيضاً بأنها جهود منظمة تربوية ومستمرة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية والمهارية والإدارية والفنية والتكنولوجية وإحداث تغييرات ايجابية فى اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق جودة مهارات المداخل الحديثة فى الإدارة التربوية لدى مديرى المدارس.(سعيد جاسم الأسدى وآخرون، ٢٠١٦، ٢٠)

(ب) أهداف تطوير الأداء الإدارى

يهدف تطوير الأداء الإدارى لمديرى المدارس الإبتدائية إلى مجموعة من الأهداف منها (قاسم بن عادل الحربى، ٢٠٠٧، ١٣٣):

- تزويد المديرين بالمعلومات والمهارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية، والارتقاء بمستوى أدائهم، وإنجاز الأعمال فى أقل وقت وبأقل جهد و اقل تكلفه متاحه.
- تغيير السلوكيات، والمفاهيم، والاتجاهات، والمهارات لإنجاز المهام الإدارية بكفاءة وفاعلية، وتحسين مستوى الأداء الإدارى للمدير.
- تحسين جودة المخرجات التعليمية من خلال تطوير مستوى الأداء الإدارى لمدير المدرسة.
- تطوير مهارات الأداء إدارياً لدى مديرى المدارس، ليكون لديهم القدرة على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.

تطوير الأداء الإدارى للمديرين يهدف إلى تدعيم المعارف والخبرات والمهارات الخاصة بالمديرين، وتوفير فرص متنوعة لتطوير الأداء الإدارى، ومساعدة الآخرين على التطوير، من خلال تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين بالمؤسسة التعليمية، وتعزيز قدراتهم فى التعامل مع مهام ومسئوليات العمل اليومية، ومن ثم يسمح ذلك بتطوير الأداء الإدارى، ومعالجة أوجه القصور

والضعف فى الأداء، والإجابة على الاستفسارات التى تواجه المديرين، وتدعيم سلوكيات العمل المرغوبة، وتطوير الأداء الإدارى (Dalakoura, Afroditi,) (2010, 434)، وقد أكدت دراسة (Moor , Jim, 2004, 9) على أن تطوير الأداء الإدارى للقيادات المدرسية يحقق المزايا الآتية:

- بناء قوة مرجعية وإعداد أجيال متعاقبة لموهبة القيادة لتدعيم استمرارية العمل، وضمان التحسين والتطوير المستمر فى الأداء.
- تدعيم الأداء الإدارى بحيث يصبح مديرو المدارس قادرين على التغيير واستخدام أفكار جديدة وطرائق عمل مبتكرة تساهم فى تطوير الأداء.
- مساعدة القادة فى التغلب على المواقف الجديدة وما يصاحبها من ادوار ومسئوليات، فيمكنهم التطوير الإدارى من سرعة الاندماج فى تلك الوظائف.

ويهدف تطوير الأداء الإدارى لمديرى المدارس الابتدائية، الى تطوير أعضاء هيئة التدريس، وإقامة وتقوية العلاقات مع المجتمع المحلى للمدرسة، ومساندة وتعزيز الخدمات التى تقدمها المدرسة، وايضاً يساعده تطوير الأداء الإدارى على فهم وتفسير السياسة التعليمية والعمل على تنفيذ الخطوات والإجراءات. (راتب سلامة السعود وآخرون، ٢٠١٦، ١٩٠)

(ج) أهمية تطوير الأداء الإدارى

يعد تطوير الأداء الإدارى الدعامة الأساسية التى يمكن من خلالها اكساب مديرى المدارس الابتدائية العديد من المهارات الإدارية والقيادية التى تؤهلهم للدخول فى عصر المتغيرات، واستكمال مقومات التميز، ولتطوير الأداء الإدارى عناصر اساسية تتمثل فى: تعزيز الاداء الفردى، وتقويم الممارسات غير الفعالة، وإقامة الأسس اللازمة لتنفيذ السياسات العامة، وتيسير التطوير والتنمية، وترجع أهمية تطوير الأداء إلى النقاط الآتية (Blandford, Sonia, 2012, 1):

• تطوير الأداء الإدارى من اهداف المداخل الحديثة في مجال الإدارة و تشغل المهتمين بقضايا التطوير في الوقت الحالى، لكونها تركز على الارتقاء بالأفكار وتعزيز الخبرات وتجويد المهارات فى الجوانب المعرفية، والمهارية، والإدارية و التكنولوجية لمواجهة تحديات العصر الحالى الذى يتميز بتدفق المعلومات وأتمتة الاتصالات وسرعتها. (الهلالى الشربيني الهلالى، ٢٠٠٩،

(٥٩

• توظيف التكنولوجيا الحديثة في الأداء الإدارى مما يمثل ضرورة وأهمية فى المجتمع المدرسى، وهو أحد مجالات التطوير المدرسى الحقيقية، والذى ترجع أهميته إلى التطوير المستمر لجميع العاملين على استخدام الأجهزة الالكترونية و تطبيقاتها المختلفة، فضلاً عن تدريبهم على المهارات الإدارية وحل المشكلات وعلى استخدام وإتاحة الفرص لتجريب الأفكار الجديدة الأمر الذى يجعل تطوير الأداء الإدارى الكترونياً.(ابراهيم على حسنين وآخرون، ٢٠١٦،

(١٩١

• تزويد مديري المدارس بالمؤسسات التعليمية لإيجاد بيئة تنظيمية فعالة لتطوير الأداء إدارياً، وبناء وإعداد قاعدة لتنمية وتطوير الأداء الإدارى، والمساهمة فى بناء وتطوير القدرات والامكانيات الخاصة بالمديرين، وتنمية التعاون بين المنظمات والجهات المسؤولة عن التنمية والترقيات الداخلية، وتطوير الأداء الإدارى، وتوفير التكاليف والهدر وزيادة انتاجية العاملين. (Goddard, J.

(Tim, 2007, 202

• دعم مهارات التطوير التى تقدمها الإدارة المركزية للتعليم فى مصر، تشمل الأنواع المختلفة من تطوير الأداء الإدارى، و إن كان التركيز الأكبر على النوع الأول من التطوير فى مجال الأداء، وتشير أيضاً إلى اهتمام الإدارة المركزية بتقديم الجديد فى مجال الإدارة والتطوير فى الأنظمة الفنية

والأكاديمية من خلال تطوير الأداء، وتركز على القيادات التعليمية فى مختلف المراحل والمستويات فى عملية الإعداد، بتوفير برامج خاصة بإعداد القيادات. (Hayward, Simon, 2011, 31)

- اكساب مدير المدرسة مهارات الاطلاع على كل ما هو جديد فى مجال العمل الإدارى، والذي ينعكس على تحقيق الإنجاز الأكاديمى، من خلال وضع معايير للأداء، وفى ظل التغيرات السريعة المتلاحقة، لتحديث معارف مديرى المدارس وصقل خبراتهم ومهاراتهم الإدارية.(مصطفى محمود أبو بكر، ٢٠١٥، ٥٩)

(د) آليات تطوير الأداء الإدارى للمدرسة الابتدائية

تعد المدرسة الابتدائية بيئة تدريبية جيدة لتطوير المهارات الإدارية للمدير، و مهارات الأداء الإدارى على مستوى المدرسة تتمثل فى المكتبة المدرسية، شبكة العمل، تبادل الزيارات مع المدارس الأخرى (Christopher Rhodes, P, 2006, 42)، والذي بدوره يعمل على تشجيع العمل الجماعى وتوفير الوقت وتنمية المهارات الإدارية لنمو قاداتها، والتالى عرض لآليات تطوير الأداء على مستوى المدرسة (Mark Brundrett & Alan Nevill , 2008, 50).

(أ) شبكة العمل

توافر شبكة العمل داخل المدرسة يتيح للمدير امتلاك كفايات التعامل مع الحاسب الآلى، وحل المشكلات والتي تساعده على التوصل إلى العديد من الحلول السريعة، من خلال تبادل الآراء مع مديرى المدارس الأخرى أو مع خبراء التعليم، مما يوفر كثير من الوقت للقيام بعمله بكفاءة وفاعلية مما يمكنه من تحقيق التطوير الإدارى و بالتالى تحقيق الجودة المطلوبة. (عزة جلال مصطفى، ٢٠٠٨،

(٩٢)

(ب) المكتبة المدرسية

من الآليات الحيوية التى تقوم بدور الشريان النابض فى المدرسة، ومن أهم وسائل حل المشكلات التعليمية على المستوى المحلى والدولى، كالتطوير التكنولوجى، والاكتشافات العالمية وتطوير وسائل الاتصال التى ساعدت فى نقل المعرفة والثقافة بين الشعوب، كما تظهر أهميتها فى كونها مخزون من الكتب والصور والنشرات، والخرائط والأفلام والتسجيلات المسموعة والمرئية. (نادية أحمد فاضل، حمدى على حسون، ٢٠١٠، ١٢٣)

(هـ) مهام ومسئوليات مدير المدرسة الإبتدائية.

- مدير المدرسة هو المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسب فيها، والمشرف الدائم لضمان سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيه الكوادر والكفاءات، وتقييم الأعمال لتحقيق الأهداف. (وليد نمر الحية، ٢٠١٥، ٩)
- ونظراً لتعدد المستويات الإدارية داخل مدارس التعليم الإبتدائى، فقد تم تحديد مهام ومسئوليات واختصاصات مديري المدارس وفق القرار الوزارى رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤م (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤)، بهدف إعادة توصيف وظيفة مدير المدرسة والذى يُعد الرئيس التنفيذى والمسئول عن كافة أنشطة المدرسة التربوية والتعليمية والخدمية والفنية، ويتولى تنفيذ تلك المهام. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣)
- يُعد شاغل وظيفة مدير المدرسة مسئولاً عن القيادة التنظيمية والتربوية والمجتمعية، ويشرف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية ويقوم بإدارتها وتقييمها طبقاً للسياسات واللوائح التى تضعها الوزارة، ويتحمل المسئولية خاصة على الوجه الوارد تفصيلاً فى عدة مجالات (القيادة

والتخطيط، المنهج والتدريس، شئون التلاميذ والانضباط المدرسى، شئون العاملين، التنمية المهنية والتدريب، التنظيم والإدارة، الشئون المالية والإدارية. (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٥).

من خلال عرض ما سبق والتعرف على جوانب الأداء الإدارى لمديرى المدارس الابتدائية فإن هناك أهمية لتطوير أداء مديرى المدارس الابتدائية إدارياً، ولكى تكتمل الدراسة وتستوفى جوانبها المتعددة سيتم تطبيق الاستبيان الرئيسى للدراسة على عينة عشوائية من بعض مديرى المدارس الابتدائية والمعلمين.

الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

- ١- الوقوف على واقع الأداء الإدارى لمديرى المدارس الإبتدائية على ضوء بعض المداخل الحديثة.
 - ٢- معرفة الفروق الإحصائية لأبعاد الاستبانة بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الوظيفة - سنوات الخبرة - المحافظة).
- طبقت الاستبانة على عينة قوامها (٥٠٠) من مديرى بعض المدارس والمعلمين، والاستبانة بصورتها النهائية تتكون من:
- الجزء الأول وهو خاص بالبيانات الأولية.
 - الجزء الثانى ويتضمن محاور الاستبانة الخاصة بالمداخل الحديثة لأداء الإدارى لمديرى المدارس الابتدائية، وفق مقياس ثلاثى متدرج (دائم، أحياناً، نادراً)
 - وتم تقسيم بنود محور بعض المداخل الادارية الحديثة إلى مدخل الادارة بالشفافية، ومدخل الادارة الالكترونية، ومدخل الادارة التشاركية.

١ - الإدارة بالشفافية

جدول (١)

يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كلاً للممارسات
الإدارية علي ضوء بعض المداخل الحديثة

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الوزنية (%)	اتجاه البند	كأ ^١	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
١	ينتهج سياسة الباب المفتوح في الإدارة.	٥٧	١١,٤٠	٣٦	٧,٢٠	٤٠٧	٨١,٤٠	١,٣٠	٠,٦٦	٤٣,٣٣	منخفض	٥٢١,١٦	٠,٠١	٦
٢	يعقد اجتماعات لنشر ثقافة الإدارة الشفافية	٦٨	١٣,٦٠	٣٣	٦,٦٠	٣٩٩	٧٩,٨٠	١,٣٤	٠,٧٠	٤٤,٦٠	منخفض	٤٨٩,٤٨	٠,٠١	١
٣	يوفر آليات العلاجية لتفويض الكفاءات الإدارية.	٦٩	١٣,٨٠	١٨	٣,٦٠	٤١٣	٨٢,٦٠	١,٣١	٠,٧٠	٤٣,٧٣	منخفض	٥٥٣,٩٢	٠,٠١	٤
٤	يسعى لتعزيز ثقافة مدرسية داعمة للتغير	٦٨	١٣,٦٠	١٨	٣,٦٠	٤١٤	٨٢,٨٠	١,٣١	٠,٧٠	٤٣,٦٠	منخفض	٥٥٨,٠٦	٠,٠١	٥
٥	يوزع المهام والمسئوليات دون تحيز.	٧٠	١٤,٠٠	١٨	٣,٦٠	٤١٢	٨٢,٤٠	١,٣٢	٠,٧١	٤٣,٨٧	منخفض	٥٤٩,٨١	٠,٠١	٣
٦	يعزز الرقابة الذاتية في التنظيمات الإدارية.	٧٠	١٤,٠٠	١٩	٣,٨٠	٤١١	٨٢,٢٠	١,٣٢	٠,٧١	٤٣,٩٣	منخفض	٥٤٥,٠٩	٠,٠١	٢
	المجموع الكلى	٤٠٢	١٣,٤٠	١٤٢	٤,٧٣	٢٤٥٦	٨١,٨٧	١,٣٢	٠,٧٠	٤٤,٠٠	منخفض	٥٣٦,٢٥	٠,٠١	

* قيمة (كأ^١) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١ لدرجة حرية (٢)

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

* يلاحظ من الجدول السابق أن واقع الأداء الإداري المدارس الإبتدائية، جاءت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (١,٣٢)، نسبة مئوية وزيئة (٤٤%)، ويرجع ذلك إلى ضعف تعزيز ثقافة مدرسية داعمة للتغيير، قلة توفير آليات العلانية لتفويض الكفاءات الإدارية.

٢- الإدارة التشاركية:

جدول (٢)

يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا^٢

على ضوء مدخل الإدارة التشاركية

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٧	يرسخ قيم التعاون بين العاملين.	٧٠	١٤,٠٠	١٩	٣,٨٠	٤١١	٨٢,٢٠	١,٣٢	٠,٧١	٤٣,٩٣	منخفض	٥٤٥,٠٩	٠,٠١	٦
٨	يشارك جميع العاملين في صياغة رؤية ورسالة المدرسة	٦٥	١٣,٠٠	٣٩	٧,٨٠	٣٩٦	٧٩,٢٠	١,٣٤	٠,٧٠	٤٤,٦٠	منخفض	٤٧٥,٣٧	٠,٠١	٥
٩	يوطد العلاقات الإنسانية بين العاملين	٧٢	١٤,٤٠	٤٢	٨,٤٠	٣٨٦	٧٧,٢٠	١,٣٧	٠,٧٢	٤٥,٧٣	منخفض	٤٣٥,٦٦	٠,٠١	٣
١٠	يشارك جميع العاملين في صنع واتخاذ القرار.	٧٠	١٤,٠٠	٥١	١٠,٢٠	٣٧٩	٧٥,٨٠	١,٣٨	٠,٧٢	٤٦,٠٧	منخفض	٤٠٦,٨٥	٠,٠١	١

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كأ	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
١١	يحقق الاستثمار الأمثل للقوي البشرية.	٥١	١٠,٢٠	٧١	١٤,٢٠	٣٧٨	٧٥,٦٠	١,٣٥	٠,٦٦	٤٤,٨٧	منخفض	٤٠٣,١٦	٠,٠١	٤
١٢	ينمي روح المبادرة وتحمل المسؤولية	٤٩	٩,٨٠	٩٠	١٨,٠٠	٣٦١	٧٢,٢٠	١,٣٨	٠,٦٦	٤٥,٨٧	منخفض	٣٤٤,٩٣	٠,٠١	٢
	المجموع الكلى	٣٧٧	١٢,٥٧	٣١٢	١٠,٤٠	٢٣١١	٧٧,٠٣	١,٣٦	٠,٧٠	٤٥,٣٣	منخفض	٤٣٥,١٨	٠,٠١	

* قيمة (كأ) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١ لدرجة حرية (٢)

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

* يلاحظ من الجدول السابق أن الأداء الإدارى لمديري المدارس الإبتدائية على ضوء مدخل الإدارة التشاركية، جاءت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابى (١,٣٦)، نسبة مئوية وزنية (٤٥,٣٣%)، ويرجع ذلك إلى ندرة ترسيخ قيم التعاون بين العاملين، ضعف تحقيق الاستثمار الأمثل للقوي البشرية، قلة مشاركة جميع العاملين في صنع واتخاذ القرار.

٣ - الإدارة الإلكترونية

يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا^٢

على ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	التكرار
		ك	%	ك	%	ك	%							
١٨	يفعل التوثيق الإلكتروني للمستندات والملفات.	٤٠	٨,٠٠	٦٩	١٣,٨٠	٣٩١	٧٨,٢٠	١,٣٠	٠,٦١	٤٣,٢٧	منخفض	٤٥٥,٤٥	٠,٠١	٥
١٩	يتقن فن إدارة الاجتماعات إلكترونياً.	٢٨	٥,٦٠	٤٢	٨,٤٠	٤٣٠	٨٦,٠٠	١,٢٠	٠,٥٢	٣٩,٨٧	منخفض	٦٢٤,٦٩	٠,٠١	٧
٢٠	يفعل استخدام شبكة الاتصالات الإلكترونية داخل الأقسام.	٣٢	٦,٤٠	٦٣	١٢,٦٠	٤٠٥	٨١,٠٠	١,٢٥	٠,٥٦	٤١,٨٠	منخفض	٥١٤,١١	٠,٠١	٦
٢١	يوفر الوسائل المختلفة للتعليم الإلكتروني ويحدثها.	٦٢	١٢,٤٠	٥٨	١١,٦٠	٣٨٠	٧٦,٠٠	١,٣٦	٠,٦٩	٤٥,٤٧	منخفض	٤٠٩,٦٥	٠,٠١	١
٢٢	يوظف الاتصال الإلكتروني بالإدارة العليا.	٥٧	١١,٤٠	٤٩	٩,٨٠	٣٩٤	٧٨,٨٠	١,٣٣	٠,٦٧	٤٤,٢٠	منخفض	٤٦٥,٣٢	٠,٠١	٤
٢٣	ينشأ قاعدة بيانات إلكترونية خاصة بالمؤسسة	٦٠	١٢,٠٠	٥٠	١٠,٠٠	٣٩٠	٧٨,٠٠	١,٣٤	٠,٦٨	٤٤,٦٧	منخفض	٤٤٩,٢٠	٠,٠١	٣
٢٤	يتابع أداء الأقسام المختلفة	٥٨	١١,٦٠	٥٧	١١,٤٠	٣٨٥	٧٧,٠٠	١,٣٥	٠,٦٨	٤٤,٨٧	منخفض	٤٢٩,٠٣	٠,٠١	٢

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كأ	مستوى الدلالة	التعليق
		ك	%	ك	%	ك	%							
	إلكترونياً كوحدة مركزية													
	المجموع الكلى	٣٣٧	٩,٦٣	٣٨٨	١١,٠٩	٢٧٧٥	٧٩,٢٩	١,٣٠	٠,٦٣	٤٣,٣٣	منخفض	٤٧٨,٢١	٠,٠١	

* قيمة (كأ) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١ لدرجة حرية (٢)

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

* يلاحظ من الجدول السابق أن الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية على ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، جاءت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (١,٣٠)، نسبة مئوية وزنية (٤٣,٣٣%)، ويرجع ذلك إلى قلة تفعيل التوثيق الإلكتروني، ندرة وجود قاعدة بيانات إلكترونية خاصة بالمؤسسة التعليمية.

ملخص نتائج البحث

أولاً: نتائج البحث النظرية

توصلت نتائج البحث النظرية إلى ما يلي:

- أهمية دعم وتعزيز المداخل الحديثة للأداء الإداري.
- توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعاون مع الجهات المنوطة بالتنوير.
- كشفت الدراسة عن تقديم المدارس الابتدائية العديد من الأنشطة في مجال تطوير الأداء بالتعاون مع الأقسام الداخلية للمؤسسة التعليمية.
- توصلت الدراسة إلى ندرة توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطوير الأداء على ضوء بعض المداخل الحديثة.
- أظهرت الدراسة وجود تقصير في العناية والاهتمام بالأجهزة الإلكترونية والأدوات اللازمة للتطوير مع إهمال إعداد دراسات لترشيد استخدامها.
- ندرة الاجتماعات والندوات لنشر ثقافة تطوير الاداء على ضوء بعض المداخل الحديثة.

ثانياً: نتائج البحث الميدانية:

- توصلت الدراسة الميدانية الى النتائج التالية:
 - اتفق مجتمع عينه على ضرورة تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية على ضوء بعض المداخل الحديثة، وهذا ما دلت عليه نتائج الدراسة الميدانية أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في ابعاد الاستبانة، مما يدل على اتفاق افراد عينه على ابعاد الاستبانة.
 - الأداء الإداري لمديري المدارس الإبتدائية منخفض لمداخل الإدارة الحديثة (الإدارة التشاركية، الإدارة الشفافية، الإدارة الإلكترونية).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٥) لمتغيرات الدراسة (الوظيفة، المؤهل، سنوات الخبرة).

التصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية بمصر على ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة

تهتم بعض المداخل الحديثة بمديري المدارس الابتدائية وتطوير أدائهم، ورفع كفاءتهم الإدارية لمواجهة التحديات والتقنيات الحديثة والحصول على المعلومات اللازمة بأقل وقت وجهد ومال وإحداث إصلاحات فى الهيكل الإدارى.

أولاً: أسس التصور المقترح

يعتمد بناء التصور المقترح على مجموعة من الأسس والمبادئ والتي تتمثل فى الآتى:

- تطوير الأداء أصبح عاملاً هاماً لنجاح المؤسسة التعليمية من خلال وجود إدارة معاصرة قادرة على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية بكفاءة وفاعلية.
- أهمية المداخل الإدارية الحديثة فى تطوير الأداء بشكل متميز يفوق الأداء التقليدى والرسمى للأعمال الإدارية.

ثانياً: أهداف التصور المقترح

تتمثل أهداف التصور المقترح فى النقاط الآتية:

- تقديم مجموعة من الآليات والاجراءات التى تسهم فى تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية
- رفع كفاءات ومهارات مديري المدارس الابتدائية المتعلقة بالممارسات الإدارية.

- الدمج بين نتائج الدراسة الميدانية والدراسات والابحاث السابقة لصياغة التصور المقترح لتطوير الأداء.

ثالثاً: محاور التصور المقترح: تتمثل المحاور فى الآتى:

- ١- تحسين وتنمية الممارسات الخاصة بأدوار مديرى المدارس الابتدائية بمصر .
- ٢- تطبيق بعض المداخل الحديثة فى الأداء للشفافية والمشاركة باستخدام التقنيات الحديثة
- ٣- اللامركزية فى الإدارة
- ٤- تنمية الكوادر الإدارية من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة.
- ٥- دعم تطوير الأداء وعلاقته بالمداخل الإدارية الحديثة مع توافر آليات التطبيق.

رابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح

يتطلب تنفيذ التصور المقترح لتطوير أداء مديرى المدارس الابتدائية بمصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة دعم وتعزيز وزارة التربية والتعليم لأدوار مدير المدرسة للشفافية والمشاركة فى صنع واتخاذ القرار بالتجوال من خلال توظيف التقنيات الإلكترونية الحديثة، بالإضافة الى نشر ثقافة تطوير الأداء وإرساء قواعد التطوير على ضوء بعض المداخل الحديثة، كما يتطلب أيضاً الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة مع توفير آليات الاستثمار لتطوير الأداء باستخدام التكنولوجيا الحديثة، والتالى المتطلبات اللازمة لتطبيق التصور المقترح:

١- متطلبات التقنيات الحديثة

- توفير قاعدة بيانات مركزية لمدارس التعليم الإبتدائى على المواقع الإلكترونية يمكن الرجوع اليها لتقديم الخدمات بأقل وقت وجهد وما.

- توفير مصادر معلوماتية إلكترونية تتبادل الممارسات الإدارية لمديري المدارس الابتدائية عن طريق محاضرات وندوات لذوى الخبرة يتم رفعها على موقع الوزارة لتطوير الأداء.

٢- متطلبات الموارد البشرية

- توفير الكوادر البشرية ذات المهارات والكفايات الإدارية لتطوير أداء المؤسسة التعليمية على ضوء بعض المداخل الحديثة.
- عقد بروتوكول تعاون مع كليات التربية لإعداد وتدريب القيادات بالمدارس الابتدائية قادرة على تطوير الداء على ضوء بعض المداخل الحديثة.

خامسا: معوقات تطبيق التصور المقترح

- غياب ثقافة تطوير الأداء على ضوء المداخل الحديثة.
- إهمال تكافؤ الفرص والفروق الفردية المتاحة لتطوير الأداء واحتياجات كل مؤسسة تعليمية.
- ضعف الإمكانيات المادية المتاحة لدى مدارس التعليم الإبتدائى، مع ربط ميزانية المدرسة بتحصيل المصروفات الدراسية.
- الافتقار لمعايير واضحة لطبيعة المخرجات التعليمية فى تطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة لتطوير الأداء.

سادساً: حلول التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح

- نشر ثقافة داعمة لتطوير الأداء على ضوء بعض المداخل الحديثة عن طريق الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من أساتذة الجامعات فى ذات المجال.

- تحديث الأجهزة الإلكترونية اللازمة لتطوير الأداء وتغذيتها بالمعلومات والوثائق والملفات الخاصة بالمؤسسة التعليمية، وذلك عن طريق ربط الموقع الإلكتروني للمؤسسة بموقع الوزارة لضمان التحديث المستمر.

توصيات البحث:

- تبنى التصور المقترح فى الدراسة من قبل وزارة التربية والتعليم للوقوف على النتائج و الاستفادة منها.
- انشاء مكتبة رقمية بالمؤسسات التعليمية لسهولة الحصول على الدوريات والكتب والأبحاث والدراسات فى ذات المجال لتطوير الأداء.
- منح المزيد من الحوافز والمكافآت المتنوعة لقيادات المدارس الابتدائية، لتشجيع الكوادر والكفاءات المؤهلة لإدارة المدارس دون عزوف، بسبب المعوقات التى تواجه أداء القيادات.
- بناء استراتيجية محددة لتطوير أداء القيادات بمدارس التعليم الإبتدائى أثناء الخدمة على ضوء بعض المداخل الحديثة مع وضع معيار لقياس المخرجات.

قائمة المراجع

إبراهيم على حسنين و آخرون: التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات
معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦ م

إبراهيم مخيمر المتولى: تصور مقترح لتدريب مديري المدارس الإبتدائية لتنمية
كفاياتهم الإدارية فى ضوء الجودة والإعتماد التربوى، رسالة ماجستير غير
منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١١م

أحمد زهير زكريا: تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري
المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٧ م.
إكرام أحمد الأهوانى: الاتصال بين العولمة والمحلية وإعداد الطفل ثقافياً، القاهرة،
دار الكتاب للنشر، ٢٠١٠م.

الهلالى الشربينى الهلالى: تصور مقترح لتطوير معايير اعتماد مراكز التنمية
المهنية فى الجامعات المصرية فى ضوء بعض التجارب العالمية، المؤتمر
السنوى (الدولى الأول - العربى الرابع)، الإعتماد الأكاديمى لمؤسسات
وبرامج التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى "الواقع والمأمول"
فى الفترة من ٨-٩ أبريل، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٩م
أمين محمد عبد السلام: القوانين والقرارات واللوائح المنظمة لإدارة المرحلة
الإبتدائية فى مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة
طنطا، ٢٠١٢ م

باسم شاهين: ادارة المواقع الالكترونية تجربة من الواقع، المنظمة العربية للتنمية
الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣ م

جلال ابراهيم العبد: ادارة الأعمال مدخل لإتخاذ القرارات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣م

جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم: "الخطّة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي"، ٢٠١٤ / ٢٠١٥م.

جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم: الأكاديمية المهنية للمعلمين، تفسير قانون التعليم رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧، وتعديلاته ولائحته التنفيذية بتعديل بعض أحكام قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١

جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (١٢٢) لسنة ١٩٨٥م، بشأن تحديد مسئوليات مديرى ونظار ووكلاء المدارس بالمراحل المختلفة، المادة الأولى، ١٩٨٥.

جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠٠٣م، بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات.

جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (٢٨)، القاهرة، مكتب الوزير، ٢٠١٤م، ملحق ٥١٢.

راتب سلامة السعود وآخرون: التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦م.

رشا نال حامد الطراونة: أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية فى الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأقتصاد والإدارة، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٠٨م.

سعيد جاسم الأسدى وآخرون: التنمية المهنية القائمة على الكفاءات و الكفايات
المدير - المشرف، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦ م

عبد القادر الشبخلى: دور القانون فى مكافحة الفساد الإدارى والمالى فى النزاهة
والشفافية والإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دار مجدى،
عمان، ٢٠٠٣ م.

عزة جلال مصطفى: آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعى،
المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٨ م.

عوض الحسن: الإدارة الإلكترونية مفاهيم-سمات - عناصر، المؤتمر العالمى
الأول للإدارة الإلكترونية، طرابلس، ليبيا، ٢٠١٠ م.

فهد عبد الرحمن مسفر رمزى: الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم
من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية،
جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠١٣ م.

قاسم بن عادل الحربى: التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل
بدول الخليج فى ضوء القيادة التحويلية، مجلة الدراسات فى التعليم
الجامعى، العدد ١٥، ٢٠٠٧ م.

كرم عبدالله عبد المولى: تطوير برامج إعداد مدير المدرسة للمرحلة الابتدائية على
ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة،
كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٤ م.

مجدى فتح على المغربى: التنمية المهنية لمديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسى
فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، رسالة دكتوراة غير
منشورة، جامعة طنطا، ٢٠١٠ م.

محمد الطائي: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ٢٠١٠م.

محمد اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢م.

محمد عبد الغنى، حسن هلال: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٤.

محمود أبو النور: علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر، مجلة كلية التربية التي تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٢٧) ٢٠١٠م.

مريم خالص حسين: الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، كلية العلوم جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٣م.

مصطفى محمود أبو بكر: المدير المعاصر وإدارة الأعمال فى بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠١٥م.

ناجية محمد عبدالله: تطور الأداء الإدارى بمدارس الحلقة الاولى من التعليم الأساسى فى مصر بإستخدام أسلوب فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١١م.

نادية احمد فاضل، حمدى على حسون: دراسة واقع المكتبات المدرسية وتشخيص احتياجاتها وسبل تطويرها، مجلة دراسات تربوية، المديرية العامة للتربية، بغداد، الجزء الثالث، العدد ١١، ٢٠١٠م.

ناهد محمد عبد الفتاح: تصور مقترح لتطوير ادارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بمحافظة الفيوم فى ضوء مدخل الإبداع الإدارى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٨ م.

نجم عبود نجم: الادارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، شركة الرسالة للصحافة والطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، ٢٠٠٥ م.

نجوى ابراهيم هاشم: تصور مقترح لتطوير الأداء الإدارى لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٧ م.

نعيمة محمد حرب: واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١ م.

هبة الله أحمد ألهم: دور القيادة التحويلية فى تحسين الأداء الإدارى لمديري مدارس التعليم الأساسى بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٤ م.

ولاء كمال عبد السلام: تطوير أداء مديري المدارس الإبتدائية فى ضوء مدخل العلاقات الإنسانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنى سويف، ٢٠١٢ م.

وليد نمر الحية: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإدارى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٥ م.

يوسف عبد المعطى مصطفى: الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربى، الطبعة الرابعة، ٢٠١٦ م.

Ahmed Osman & Head teachers: Perception of their Roles in Secondary schools , A Study of Kericho , Day Secondary School in Kericho county Lecturer Department of Curriculum **Instruction and Educational Media School of Education** , MOI University , 2012.

Ansar: Measuring the performance of school Superintenden , **Offeical Journal Impact of Education and practic** , v6 , N2,2015.

Blandford , Sonia: **Managing professional development in schools** , University of Warwike , London, 2012.

Christopher Rhodes P.: **The Identifecation Development Succession and Relation**, part 1, Overview , of project Report , National College for school Leadership , 2006.

Dalakoura, Afroditi: differentiating Leader and Leadership development , **Journal of Management Development** , Vol.29 , No 5 , 2010, P 434.

Goddard, J Tim: The Professional Development Needs of Educational Lea- ders in postconflict Kosovo, **The Educational Forum** , Vol.71, No.3, Spring 2007.

Hayward , Simon: Connecting Leadership development to bottom Line benefit, Stra- tegic, **HR Review**, Vol.10 No.1 , 2011.

Kenneth Laudon & Jane Laudon: Management information system Manageing the Digital Firm, **Journal of**

Scientific reseach, New york University,
London,2014.

Mark Brundrett & Alan Nevill: Educational Management
Administration & Leadership , **Journal impact**, British
Educational Leadership & Association, SAGE
publication , 2008.

Moor , Jim: Where do you start with leadership development ?
development and Learnig in Organization , Trinity
College ,Cambridge ,Vol.18,No.5 ,2004.