

الأداء الإداري لقيادات الإدارة التعليمية
بمحافظة كفر الشيخ
" دراسة ميدانية "

إعداد

أ.د. / وفاء حسن مرسي
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة دمنهور

أ.د. / إسماعيل محمد دياب
أستاذ الإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة دمنهور

أ/ محمد عزت يوسف علي عيسى
باحث ماجستير - قسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمنهور

مجلة الدراسات التربوية والانسانية - كلية التربية - جامعة دمنهور
المجلد الرابع عشر - العدد الرابع - الجزء الأول - لسنة ٢٠٢

الأداء الإداري لقيادات الإدارة التعليمية

بمحافظة كفر الشيخ

" دراسة ميدانية "

المستخلص:-

هدفت الدراسة إلى قياس واقع الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ، ومعرفة واقع الأداء الإداري، والكشف عن المشكلات والتحديات التي تواجه القيادات بالإدارات التعليمية، وتحديد نواحي القوة وتعزيزها، ونواحي الضعف وعلاجها، ثم محاولة تطوير هذا الأداء، كما تناولت الدراسة تحليل مفهوم الأداء الإداري ثم وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٦٠) فقرة ومقسمة على ثمان أبعاد هي (القيادة الإدارية، التخطيط والتنظيم، التنمية المهنية، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التفويض، التمكين الإداري)، وتم تطبيق الاستبانة على عينة طبقية عشوائية من مديري المراحل التعليمية، ورؤساء الأقسام، والعاملين بالإدارات التعليمية، وبعض مديري المدارس، ووكلائهم، وبعض المعلمين والمعلمات ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ، حيث تم اختيار (٤١) مدرسة من أصل (٣٩٠) مدرسة بنسبة لا تقل عن ١٠% من إجمالي مدارس (٣) ثلاث إدارات تعليمية بمحافظة كفر الشيخ، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وأبرزها أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة مجملتها كانت تتحقق بدرجة متوسطة بالنسبة لكل الأبعاد، على الرغم مما قد يوجد من تفاوت بسيط بينها، حيث تراوح الوزن النسبي لإجمالي عبارات الأبعاد المختلفة بالاستبانة ما بين (١.٦٥)، و(١.٧٨)، كما بلغت نسبة التحقق على الاستبانة مجملتها ٥٧.٠٧%.

الكلمات المفتاحية : الأداء الإداري، القيادات الإدارية، الإدارات التعليمية.

Administrative performance of educational departments leaders in Kafr El-Sheikh Governorate " A Field Study"

Abstract

The study aimed to measure the reality of the administrative performance of leaders in the educational administrations in Kafr El-Sheikh governorate, and to know the reality of administrative performance, and to reveal the problems and challenges facing the leaders in the educational administrations ,and to identify and enhance strengths, and areas of weakness and their treatment, and then try to develop this performance. The study also dealt with analyzing the concept of administrative performance. Then a proposed vision was developed to develop the administrative performance of leaders in educational departments, and the study used the descriptive analytical approach. To achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of (60) items was built and divided into eight dimensions (administrative leadership, planning and organization, professional development, decision-making, human relations, information and communication technology, delegation, administrative empowerment), and the questionnaire was applied to a random stratified sample. From the directors of educational stages, heads of departments, employees of educational administrations, some school principals and their agents, and some teachers in some educational departments in Kafr El-Sheikh Governorate, where (41) schools were selected out of (390) schools, with a percentage of not less than 10% of the total of three schools. Educational administrations in Kafr El-Sheikh Governorate, and the study concluded with a set of results, the most important and most prominent of which is that the degree of responses of the study sample members to the dimensions of the questionnaire as a whole was achieved to a medium degree for all dimensions, despite what may exist from a slight discrepancy between them, where the relative weight of the total terms of the different dimensions ranged in the questionnaire between (1.65) and (1.78), and the verification rate on the questionnaire was 57.07%.

Keywords: administrative performance, administrative leaders, educational administrations .

✳ **أولاً : الإطار العام للدراسة:** - ويشمل على العناصر الآتية:-
■ **مقدمة الدراسة:-**

تلعب الإدارة دوراً فاعلاً في نجاح المنظمات والمؤسسات والتجمعات الإنسانية، فالإدارة العامل الحاسم لنجاح أو فشل التجمعات الإنسانية في تحقيقها لأهدافها. وقد أصبحت الإدارة من أهم الحقائق في كل المجتمعات وبذلك أصبح دورها من أهم أسباب نمو المجتمع وتقدمه، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح أو إخفاق أي مؤسسة أو وزارة أو أي مجتمع من المجتمعات، والإدارة قديمة قدم الإنسان فحيث وجدت مجموعة من البشر لأبد لهم من إدارة تحدد أهدافهم وتنظم وتخطط وتوجه وتتابع وتنفذ لتحقيق هذه الأهداف.^(١)

ويُعدُّ العنصر البشري من العناصر المهمة لمنظمات الأعمال، فهو المحرك الأساسي لجميع النشاطات الداخلية والخارجية، والمصدر الرئيس لفاعليتها، نظراً لما يمتاز به هذا العنصر من معارف وقدرات وقابليات ومهارات تتلاءم مع طبيعة الأعمال وفقاً لخصوصية المنظمات في تقديم منتجاتها وخدماتها.^(٢)

ويعد التطوير ضروري لأي منظمة من المنظمات طالما تسعى للبقاء والاستمرار والتقدم، فأصبح الاهتمام بالتطوير من سمات المنظمات الحديثة الحكومية وغير الحكومية الراضية في التطور والتقدم وجودة الأداء من خلال تزويد العاملين بالمهارات والمعارف العلمية والسلوك اللازم لأداء العمل وإنجازه.^(٣)

وللتطوير صور متعددة كالتطوير في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وفي أنماط العمل الإداري في أي منظمة، وأصبحت المؤسسات في عصر الإنجاز المعلوماتي بحاجة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة.^(٤) ومن هنا أصبح تحسين

(١) نبيل سعد خليل(٢٠١٤): "إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط١، ص ١١-١٢.

(٢) لؤي لطيف بطرس(٢٠٠٨): "دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد ٧١، مايو، ص ١٥٣.

(٣) عائشة شتاتحة(٢٠١٨): "التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١، ص ١٥.

(٤) إيمان فوزي عبدالحميد علي(٢٠٢١): "دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري"، المجلة التربوية لتعليم الكبار، الناشر: كلية التربية جامعة أسيوط - مركز تعليم الكبار، مج ٣، ع ١، يناير، ص ٥.

وتطوير الأداء بالإدارات أمراً إلزامياً تلجأ إليه الإدارة ، وتهتم به من منظور كلي يستهدف تكوين وتدعيم القدرات التنافسية المختلفة.^(١)

فمن خلال تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة يمكن تنمية قدرات العاملين المختلفة بالإدارات لتحقيق استراتيجية الإدارة، وكذلك لتطوير أداء العاملين من خلال تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة وتحقيق الأهداف الوظيفية وتغييرها في إطار تكيفها الطبيعي مع التطورات الحديثة المتسارعة.

فليس مقبولاً بأي حال من الأحوال لأي مسئول على رأس أي وزارة من الوزارات أن يقف دون أن يبذل الجهد لتطوير العمل في وزارته ، فالتطوير عنصر أساسي وسنة من سنن الحياة^(٢)، فوزير التربية والتعليم عضو في مجلس الوزراء ويعمل على تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذ السياسة القومية للتعليم إما بطريقة مباشرة أو من خلال الأجهزة الإشرافية والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة له^(٣).

وعلى القيادات الإدارية تعزيز روح الإبداع في مكان العمل وتشجيع روح المبادرة والإقرار بخبرات العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهو أمر يجعل العامل يشعر بأهميته وقيمه ويدفعه إلى الإنجاز،^(٤) ونظراً لأن العملية التعليمية لها طبيعتها الخاصة التي تتسم بالتعقيد والتشابك وتعدد العوامل والمتغيرات ذات الطبيعة المؤثرة، فإنه من الضروري أن تتوفر لدى القيادات كفاءة ورؤية تطويرية مبدعة تمكنهم من قيادة التغيير والتطوير للمؤسسة التعليمية،^(٥) وتحتاج المؤسسات التعليمية بكل مراحلها المتنوعة واختلاف مستوياتها إلى قيادات واعية مسئولة وقادرة على تحقيق أهداف هذه المؤسسات على أكمل وجه، كما أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل مؤسسة يحتاج إلى دراسة ظروف المؤسسة التعليمية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين واختلاف مستوياتهم العلمية.

(١) علي السلمي (١٩٩٨): "تطوير أداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، العاشر من رمضان، مصر، ص ١٣.

(٢) سعيد إسماعيل علي (٢٠٠٩): "من هنا يبدأ تطوير التعليم"، مكتبة عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط ١، ص ٧.

(٣) حسن محمد إبراهيم حسان وآخرون (٢٠٠٥): "الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده"، العلمية للنشر والتوزيع، مصر، ط ١، ص ١٠.

(٤) جيهان عبدالرحمن (٢٠١٣): "طاقات ومواهب العاملين كيف نستفيد منها؟"، مجلة التنمية الإدارية، مصر، ص ٣٠، ع ١٤٠، يوليو، ص ٣.

(٥) سماح محمد عبدالحميد عبدالمتجلي (٢٠٢١): "التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الأساسي"، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، مج ٢، ع ٤، أكتوبر، ص ١٣٤.

فالقيادة من أهم المقومات التي يتحدد بتقدمها وتطورها مستوى أداء أي مؤسسة تعليمية امتلاكها أفضل الكفاءات والخبرات إذ يتوقف نجاحها في عملها الإداري وقدرتها على تطويره، كما أن سلوك القائد يعد ترجمة للصفات القيادية وقناعته بالعمل الذي يقوم به ، وبالمفاهيم والنظريات القيادية الإدارية التي يتبناها في إدارة المؤسسة وقدرتها على تطويره،^(١) وتتطلب القيادة الإدارية الناجحة في مجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل القائد الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة أو المنظمة قادراً على التوجيه والإشراف السليمين، وكذلك التنسيق بين جهود المرؤوسين ومساعدتهم في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه في سبيل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة وأهدافهم بشكل متكامل،^(٢) فتتمية قدرات ومعارف القيادات الإدارية لا يتأتى إلا بالتدريب والاهتمام بالعنصر البشري حيث يؤدي ذلك للاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومن ثم ينعكس على تطوير أداء العاملين، حيث أن المورد البشري هو العنصر الأساسي المساعد للإدارة على إنجاز أعمالها ومهامها بنجاح.

ويلعب أسلوب القيادة المعتمد من قبل الإدارة في أي منظمة دوراً حاسماً للغاية حيث يعتمد نجاح أي منظمة على القيادة الفعالة والرضا الوظيفي للموظف، ويرتبط رضا الموظف بأسلوب القيادة الذي يعتمده القائد، وكما يصف أسلوب القيادة ببساطة أسلوب القائد في تحفيز الموظفين وتنفيذ الخطط وتوفير التوجيه في المؤسسة ففي المؤسسة التعليمية يعتمد الرضا الوظيفي والأداء للموظفين على أسلوب القيادة الذي يستخدمه قيادات ورؤساء هذه المؤسسات.^(٣)

وتأتي إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مرتبة متقدمة ضمن اهتمامات الإدارة وأولوياتها بشكل عام، حيث يقودنا رفع مستوى الأداء الوظيفي إلى تحسين الأداء المؤسسي وصولاً إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع وبجودة عالية وبما يتوافق مع توقعات وحاجات متلقي الخدمة.^(٤)

(١) عرفه جبريل أبونصيب (٢٠١٧): "أثر السلوك القيادي على تطوير أداء العاملين: دراسة تطبيقية"، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، س١٧، ع١١٢، يناير، ص١٣٤.

(٢) عاطف عبدالله المكاوي(٢٠١٣): "القيادة الإدارية"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط١، ص١٢.

(٣) Grace Igaba Onongha (2018): "Comparative analysis of administrative leadership styles of principals in public and private schools in Oriade Local Government Area, Osun State, Nigeria", Faculty of Education ,Osun State University ,Ipetu-Ijesa Campus, Osun State , 5(1), p. 37-46, ISSN: 2241-9152 Nigeria, page 38.

(٤) العربي عطية(٢٠١٢): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة بالجزائر، مجلة الباحث، الجزائر، العدد ١٠، ص٣٢١.

وبالنظر لقانون الخدمة المدنية (٢٠١٦)^(١) في جمهورية مصر العربية فقد أشار في مادته الرابعة بتشكيل لجنة أو أكثر للموارد البشرية في كل وحدة من الوحدات، وتختص هذه اللجنة بالنظر في التعيين في الوظائف من المستوي الأول (ب) فما دونها، ومنح العلاوات لشاغليها ونقلهم خارج الوحدة واعتماد تقارير تقييم أدائهم، واقتراح البرامج والدورات التدريبية اللازمة لتنمية الموارد البشرية، وتغيير مفاهيم الوظيفة وثقافتها وتطوير أساليب العمل ورفع معدلات الأداء، وغير ذلك مما يحال إليها من السلطات المختصة^(٢).

فيعد مدير الإدارة في الإدارات التعليمية المنتشرة في المراكز والمدن على المستوى المحلي ممثلاً لمديرية التربية والتعليم في مجلس المدينة أو الحي، كما أنه مسئول أمام مدير مديرية التربية والتعليم عن سير العمل بالمدارس التي تقع في نطاق الإدارة التعليمية التابع لها، وعن كافة الخدمات التعليمية بها، والإشراف على سير الأعمال الإدارية والمالية والفنية لهذه المدارس^(٣)، فهو بمثابة القائد الأول للإدارة التعليمية بأكملها، وكذلك يعتبر مسئولاً عن جميع العاملين بالإدارة التعليمية.

والإدارة التعليمية إما تكون إدارة مركزية أو إدارة لامركزية، وتعنى مركزية الإدارة التعليمية تركيز السلطة في وزارة التربية والتعليم والرجوع إليها في اتخاذ كافة القرارات، أما اللامركزية فتعنى توزيع السلطات على مختلف الجهات المسئولة عن العملية التعليمية سواء المديرية والإدارات التعليمية أو المدارس وإعطاء حرية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور المتعلقة بالعمل للقائمين على هذه الجهات، وفي واقع الأمر لا يوجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة، فإذا كانت الإدارة التعليمية السائدة في مجتمع ما إدارة لا مركزية لابد أن تتضمن قدراً من المركزية^(٤).

وتتأثر الإدارات بصفة عامة بالبيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تعمل في إطارها، فكل إدارة لها طبيعة عملها وأهدافها ومسئوليتها التي تقع على عاتقها؛ فكان لزاماً على الإدارات

(١) قانون الخدمة المدنية الجديد (رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م)، الجريدة الرسمية، مصر، العدد ٤٣ مكرر (أ) في انوفمبر ٢٠١٦م.

(٢) المرجع السابق، جزء من مادة (٤)، الجريدة الرسمية، مصر، العدد ٤٣، ص ٦.

(٣) نبيل سعد خليل (٢٠٠٩): " أنماط الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط ١، ص ١٤.

(٤) فتحي درويش عشبية (٢٠٠٩): " التنظيم الإداري في التعليم العام أسسه - مجالاته - فعاليته"، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط ١، ص ١٣٨-١٣٩.

التعليمية مواجهة الضغوط والمؤثرات البيئية المختلفة والعمل على التحسين المستمر للأداء حيث أنها تعتبر حلقة الوصل بين المديريات التعليمية المختلفة والمدارس الموجودة بها.^(١)

ويتضح من خلال الخطة الاستراتيجية للتعليم أن توفير العنصر البشري الجيد سواء على مستوى العمليات أو على مستوى القيادات التربوية يمثل أحد أهم التحديات التي تواجه الوزارة^(٢)، وكذلك عدم كفاية وفعالية الأنظمة المتاحة في الإدارات والتي تمكنها من إدارة وتنمية واستثمار المتاح لديها من الموارد البشرية والمادية، وأيضاً عدم كفاية الموارد البشرية والمالية والفنية المتاحة في الإدارات التعليمية والتي تعينها على دعم العملية التعليمية على مستوى المدارس، وتحتاج نظم إدارة الموارد البشرية إلى بناء نظم موضوعية وفعالة للحوافز، والترقيات، وتنمية الكوادر المؤهلة القادرة على تعظيم العائد من رأس المال البشري على المستوى القومي.^(٣)

ويسعى التطوير الإداري إلى رفع مستوى الوعي الإداري لدى الموظفين وإلقاء الضوء على جوانب مختلفة من عمليات التطوير التي تختص بأجواء العمل ويعمل على تسهيل أداء الخدمة والرقي في الأداء عبر اقتراح أفضل السبل وأوضح الطرق مع الاستعانة بما توفره التقنية الحديثة من معطيات تعين على تحقيق الأهداف العامة والسامية لأي منظمة.

وينعكس أداء الجهاز الإداري على القيادات والعاملين والمتعاملين مع أعضاء الجهاز الإداري بالإدارات التعليمية سواء كان إيجابياً أو سلبياً، ويوجد بعض العقبات التي تعيق عمل الجهاز الإداري في مصر ومنها عرقلة أداء العمل وإطالة المدة الزمنية اللازمة لإنجازه.

وبالنظر لوضع التعليم قبل الجامعي في مصر نجد بعض مواطن القصور والضعف منها:-

قلة النظم الخاصة بالوظائف الإدارية التي تربط الحوافز بالأداء، علاوة على أن آليات الترقى بالنسبة للوظائف الإدارية تعتمد على الأقدمية أكثر من الجدارة، كما أنه يوجد نقص في التمويل للبرامج الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم (للمعلمين والإداريين) بسبب ضعف الموارد المالية لها، مما يعكس الحاجة لتحديث النماذج الخاصة بنظم تقييم الأداء، ومعالجة أوجه الضعف والقصور بها.^(٤)

(١) أيه جمال إسماعيل أحمد المراسي (٢٠٢١): "استخدام مدخل الهندسة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الغربية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، ص ١.

(٢) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠٠٧-٢٠١٢م)، مصر، ص ١٤٥.

(٣) المرجع السابق ص ص ١٤٥-١٥٢.

(٤) آية مصطفى ماهر (٢٠١٢): "تقويم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعليم قبل الجامعي في مصر"، مجلة النهضة،

مصر، مج ١٣، ٤٤، أكتوبر، ص ص ٣٩-٦٦.

وتتطلب عمليات التحسين والتطوير لعمليات الإدارة دراسة جادة للواقع للوقوف على ما تحتويه عمليات الإدارة من سلبيات في كافة الجوانب الإدارية والفنية، وبالتالي يمكن التخلص من السلبيات وتدعيم الإيجابيات وتعزيزها باستراتيجيات جديدة وحديثة ثبت نجاحها عالمياً وتتلاءم مع بيئتنا، فتحسين وتطوير أداء القيادات بالإدارات التعليمية يمكن أن يحدث من خلال استخدام العنصر البشري وتوظيفه التوظيف الأمثل بالإدارات التعليمية، ونجد أن برامج التدريب وأداء العاملين خاصة القيادات بالإدارات التعليمية يحتاج إلى التحسين والتطوير ومن هنا تظهر المشكلة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:-

إن أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائم على الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية، ولا يوجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة. إضافة لتضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي،^(١) وذلك لانخفاض مستوى الوعي بأهمية تطوير الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية، وكذلك صعوبة التفاعل والتواصل بين القادة والعاملين بالإدارة وقلة وضوح خطوط الاتصال بينهم، وأساليب إصدار القرارات للموظفين وضمان تنفيذهم لها.

فبالرغم من أهمية استغلال الموارد البشرية المتاحة في الإدارات التعليمية لإنجاز أعمالها الإدارية والتعليمية، إلا أن واقع الموارد البشرية في الإدارات التعليمية يؤكد أنها غير مستغلة بالشكل الجيد حيث يعاني من العديد من المشكلات منها :-

قلة فعالية استخدام الموارد البشرية المتاحة سواء على مستوى الوزارة أو المديرية أو الإدارة، وكذلك وجود عجز ونقص تمويل التعليم حيث يوجد تدني في أجور الإداريين، بالإضافة إلى كثرة الأعداد في بعض التخصصات على حساب تخصصات أخرى، على الرغم من وجود نقص المتخصصين في بعض الأعمال وزيادته ببعض التخصصات الأخرى، علاوة على عدم الالتزام بالتوصيف الوظيفي للعاملين، ووضع الموظف غير المناسب في مكان لا يناسب قدراته وإمكانياته، كما أنه في ظل التقدم التكنولوجي إلا إنه مازال هناك اعتماد على العمل اليدوي وتدني إمكانيات العاملين التكنولوجية.^(٢)

(١) وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي(٢٠١٤ - ٢٠٣٠م) ، مصر ، ص٤٧.

(٢) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي(٢٠٠٧ - ٢٠١٢م)، مصر، صص١٤٦-١٤٨.

وتشير كذلك بعض الدراسات^(١) مثل :- دراسة كل من: (إبراهيم ٢٠١٥)، ودراسة: رسمي (٢٠١٦)، ودراسة: أبو الوفا (٢٠١٦)) لوجود مشكلات لدي العاملين والقيادات الإدارية خاصة، مثل الشعور بالاعتراب الوظيفي وعدم فعالية العمل، والحاجة لتحسين أداء العمل الإداري (الوظيفة)، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وكذلك المعاناة من تفويض السلطة وتركيزها في يد عدد محدود من الرؤساء والقيادات، وبالتالي فهناك ضرورة لتطوير الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية حتى يكون نظام اتصال فعال يساعد على تدفق المعلومات بكافة الاتجاهات لتنفيذ الأوامر والتوجهات بسهولة.

وأشارت أيضاً بعض الدراسات الأخرى^(٢) مثل:- دراسة: دعاء الشرباصي (٢٠١٧)، ودراسة السيسي (٢٠١٩)، ودراسة: هناء السيد (٢٠١٩) إلى ضرورة التعرف على الأنماط القيادية ومدى تأثيرها على العاملين بالإدارات التعليمية، وكذلك يجب الاهتمام بتوفير التدريب المستمر وفق برامج وخطط لرفع كفاءة وتحسين الأداء، كما أنه مازال هناك استمرار للاعتماد على المكاتبات الورقية في المعلومات والقرارات الإدارية، علاوة على قلة تنظيم مراسلات المدارس إلكترونياً للإدارات التعليمية، وأيضاً قلة وصول المعلومات والقرارات الإدارية عن طريق البريد الإلكتروني.

وكما يلاحظ من خلال الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠م) أننا بحاجة لبناء نظم إدارة الموارد البشرية متطورة ودينامية، وتوفّر برامج التنمية المهنية كمحور رئيس داعم لإصلاح نظام التعليم قبل الجامعي في اطار من اللامركزية والحوكمة الرشيدة.^(٣)

(١) عبدالسلام محمد إبراهيم (٢٠١٥): "أثر ضغوط العمل على الشعور بالاعتراب الوظيفي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، مصر، مج ٦، ع ١٤، ص ١٥٧-١٩٠.

محمد محمد حسن رسمي (٢٠١٦): "تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء"، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، مصر، مج ٢٧، ع ١٠٦٤، إبريل، ص ٣٩٣-٤١١.

جمال محمد أبو الوفا (٢٠١٦): "تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة"، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، مصر، مج ٢٧، ع ١٠٨٤، أكتوبر، ص ٣١١-٣٣٨.

(٢) دعاء سعد عبدالمنعم الشرباصي (٢٠١٧): "إدراك العاملين لأنماط القيادة للمديرين وتأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على قطاع التعليم بمحافظة دمياط"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

محمد سلامة شديد السيسي (٢٠١٩): "الإدارة الخضراء للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية: دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.

هناء فتحي سليمان السيد (٢٠١٩): "تصور مقترح لأداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر.

(٣) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠م)، مصر، ص ٩٦.

فيحتاج الجهاز الإداري إلى اتخاذ إجراءات فعالة لإصلاحه سواء من خلال تحديث الهيكل التنظيمي أو تطوير الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية ودرجة الجودة في هذا الأداء، فضلاً عن إعادة التدريب والتأهيل للموظفين، وذلك لاعتبار الإصلاح الإداري قضية شديدة الأهمية في مصر، مما يجعل من ذلك الأمر ضرورة لوجوب دراسة واقع الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية وكيف يمكن تطوير الأداء الإداري لهذه القيادات.

وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:-

- كيف يمكن تطوير الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق التساؤلات الفرعية الآتية:-

س١ ما أهمية القيادة الإدارية وما أبرز التحديات التي تواجه قيادات الإدارات التعليمية؟

س٢ ما الأسس النظرية للأداء الإداري في الفكر الإداري المعاصر؟

س٣ ما واقع الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ؟

س٤ ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية؟

■ أهداف الدراسة :-

وتشمل أهداف الدراسة مجموعة من الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ.
- ٢- بيان أهمية القيادة وتأثيرها على تطوير الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية.
- ٣- معرفة أهم التحديات التي تواجه القيادات بالإدارات التعليمية وكيفية التعامل معها.
- ٤- الوقوف على السلبيات التي تعوق العمل أمام القيادات بالإدارات التعليمية ووضع حلول لها.
- ٥- الكشف عن ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال واقع الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية.
- ٦- تقديم آليات وإجراءات عملية يجب على المنظمات والإدارات التعليمية تنفيذها من أجل تطوير أداء القيادات بها.

٧- وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ.

■ أهمية الدراسة:-

وتتضمن أهمية الدراسة على الأهمية النظرية والتطبيقية الآتية:

- ١- الاستعانة بالخبرات والاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية.
- ٢- توضيح أهمية القيادة وما تقدمه للعاملين بالتربية والتعليم من فوائد للباحثين ومتخذي القرارات وكذلك القيادات بالإدارات التعليمية.
- ٣- تناول موضوع الأداء الإداري كأحد الموضوعات المهمة والذي له تأثير مباشر على كفاءة الإدارات التعليمية وعلى حسن سير العمل بها.

(٤) - قد تساعد هذه الدراسة القائمين على تطوير الإدارات التعليمية وتحسينها من خلال ما تعرضه من توصيات ومقترحات لتطوير الأداء الإداري بهذه الإدارات.

(٥) - لفت نظر المسؤولين وصانعي القرار بوزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم المختلفة إلى أهمية تطوير الأداء الإداري داخل الإدارات التعليمية.

(٦) الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تحسين وتطوير الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية.

(٧) تبين الدراسة أهمية الدور الذي يقوم به القائد الإداري الذي يعد حجر الزاوية، والقائم على تحقيق أهداف الإدارة، وأن يكون لديه تصور واضح لعمله ودوره.

■ **منهج وأدوات الدراسة:-**

* **أولاً: منهج الدراسة:-**

تم استخدام المنهج الوصفي لمحاولة رصد واقع الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية حيث يقوم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن، وتفسيره، ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم أيضاً بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة.

* **ثانياً: أداة الدراسة:-**

تم بناء الاستبانة للعاملين والقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ بغرض التعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات بهذه الإدارات، والوقوف على نقاط القوة، وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف للوصول بالأداء الإداري لأفضل أداء، كما تم إجراء بعض اللقاءات الشخصية مع القيادات أثناء تطبيق الاستبانة، وبعض المستفيدين من العملية التعليمية الذين يتعاملون مع الإدارات التعليمية، وبعض الخبراء بالعملية التعليمية وعرض الاستبانة عليهم.

■ **حدود الدراسة :-**

* **الحدود الموضوعية :-** تتناول وتركز الدراسة على الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية، وذلك من خلال الكشف عن واقع هذا الأداء وتحديد معوقاته من خلال الأبعاد الآتية (القيادة الإدارية- التخطيط والتنظيم- التنمية المهنية- اتخاذ القرار- العلاقات الإنسانية- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات- التفويض- التمكين الإداري).

* **الحدود البشرية:-** تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من القيادات وهم :- مديري

المراحل التعليمية بالإدارات التعليمية، ورؤساء أقسام بالإدارات التعليمية مثل (مدير شئون العاملين- رئيس أو مدير الحسابات- مدير الشئون المالية والإدارية)، وعينة عشوائية من العاملين بالإدارات التعليمية، وكذلك عينة طبقية عشوائية من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس بمراحل التعليم المختلفة (ابتدائي- إعدادي- ثانوي عام- ثانوي فني) ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ.

***الحدود المكانية:-** يوجد بمحافظة كفر الشيخ عدد(١٣) ثلاثة عشر إدارة تعليمية موزعة على(١٠) عشرة مراكز ومدن هم:- (كفر الشيخ - دسوق - سيدي سالم - مطوبس- فوة- قلين- الرياض- بيلا - الحامول - بلطيم)، منها ثلاث إدارات مستوى أول، وباقي الإدارات العشر الأخرى من المستوى الثاني، حيث تتمتع محافظة كفر الشيخ بموقعها الجغرافي المتميز حيث تمثل التنوع البيئي لإدارات وزارة التربية والتعليم بمصر، وكذلك جمعها بين مدارس الريف والحضر، وسيتم التطبيق على عدد (٣) ثلاث إدارات تعليمية بمحافظة كفر الشيخ منهما (٢) مستوى أول، وإدارة مستوى ثان وهم:- إدارة دسوق التعليمية، وإدارة سيدي سالم التعليمية (مستوى أول)، وإدارة مطوبس التعليمية (مستوى ثان).

وكذلك عينة من المدارس التابعة لهذه الإدارات بمراحل التعليم المختلفة (ابتدائي- إعدادي - ثانوي عام- ثانوي فني)؛ ولأن مديرية التربية والتعليم بمحافظة كفر الشيخ تعتبر أحد قطاعات التربية والتعليم، والتابعة لوزارة التربية والتعليم المصرية، وتُمثل صورة مصغرة من الدولة، بالإضافة إلى أن نظام التعليم في مصر يعتمد على النمط المركزي؛ حيث إن سياسة التعليم والخطط العامة للتعليم واحدة على المستوى القومي، وأن الإدارة التعليمية على المستوى المحلي في مختلف أنحاء الجمهورية جهة تنفيذ لتلك البرامج والسياسات؛ لذا فإن درجة التباين بين المحافظات تكاد تنعدم، فضلاً عن كون الكشف عن واقع الأداء الإداري للقيادات في الإدارات التعليمية وسبل تطويره يعتبر جديداً على تلك الإدارات، ونظراً لقربها من الباحث ولسهولة الحصول على المعلومات والاتصال والتواصل مع القيادات بمختلف الإدارات.

■ **الحدود الزمنية:-**

تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

■ **مصطلحات الدراسة:-**

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات منها:- القيادة الإدارية - الأداء الإداري.

◀ **التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية بأنها هي:-**

جملة الأنشطة والمهام التي يؤديها أو يقوم بها القائد في الإدارة التعليمية أو يحث عليها من خلال التحفيز والتأثير والتوجيه للعاملين (المرووسين) لإنجاز المهام الموكلة إليهم باستخدام السلطة المتاحة له لتحقيق أهداف وأغراض العملية التعليمية داخل الإدارة التعليمية.

◀ **التعريف الإجرائي للأداء الإداري للقيادات:-**

إنجاز المهام الوظيفية بطرق فاعلة ومتكاملة وناجحة لتحسين مستوى الممارسات المهنية للقيادات لإنجاز الواجبات الوظيفية بالإدارات التعليمية بشكل متعاون ومتكامل ".

الدراسات السابقة:-

أولاً: الدراسات باللغة العربية:-

(١) دراسة:- صفاء شتا(٢٠٢٠): بعنوان:- "أثر القيادة الإدارية الناجحة على أداء العاملين(دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأزهر الشريف)".^(١) هدفت الدراسة إلى:- معرفة أثر القيادة الإدارية الناجحة على أداء العاملين في ظل التراجع الحاصل في مؤسسات الدولة لبعض مؤشرات الأداء نتيجة لغياب المفهوم الحقيقي للقيادة الإدارية ودورها البارز في تحسين الأداء، وتنشئة العاملين بصورة صحيحة بالشكل الذى يجعلهم قادرين على تحقيق ما هو مطلوب منهم، واستعملت بعض الوسائل الإحصائية مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، معامل الارتباط لسبيرمان، معامل الانحدار البسيط). استخدمت هذه الدراسة:- المنهج الوصفي. أداة الدراسة:- تم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، ولغرض الوصول إلى النتائج. عينة الدراسة:- تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (٣٠٠) من المدراء العميين وبعض رؤساء الأقسام وكذلك بعض العاملين(الموظفين) في قطاع الأزهر الشريف. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها:- وجود علاقات ارتباط معنوي بين المتغيرين ووجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الإدارية والاهتمام بأبعادها.

(٢) دراسة:- مها الهواري(٢٠٢٠): بعنوان:- "تطوير الإبداع الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل إدارة المعرفة".^(٢) هدفت الدراسة إلى:- تطوير الإبداع الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية ، ومعرفة مدى واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام. استخدمت الدراسة:- المنهج الوصفي نظراً لمناسبته للدراسة. أداة الدراسة:- استخدمت استبانة تضمنت واقع الإبداع الإداري للقيادات الإدارية ، ومساهمة إدارة المعرفة في تطوير الإبداع لدى القيادات الإدارية ، وآليات تطوير الإبداع لدى القيادات الإدارية. عينة الدراسة:- تم التطبيق على مجموعة من مديري المدارس ومديري رؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإبداع الإداري وإدارة

(١) صفاء يحي محمد يحي شتا(٢٠٢٠): "أثر القيادة الإدارية الناجحة على أداء العاملين(دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأزهر الشريف)" ، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة كفرالشيخ، مصر.

(٢) مها محمد راغب الهواري(٢٠٢٠): "تطوير الإبداع الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل إدارة المعرفة" ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر.

المعرفة، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير الإبداع الإداري للقيادات في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

❖ثانياً: الدراسات الأجنبية:-

(١) دراسة: جوتشن Göçen (٢٠٢١): " القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية: دراسة عبر الثقافات".^(١) الهدف من هذه الدراسة:- هو معرفة كيفية قيام التربويين من الثقافات الشرقية والغربية بتعريف القيادة الأخلاقية وما هي الخصائص التي يربطونها بالقيادة الأخلاقيين. تستكشف هذه الدراسة أيضاً الأمثلة الأخلاقية للمعلمين، وتحليل الحالات الأخلاقية بناءً على قصصهم وتجاربهم، وتحاول الإجابة عما إذا كانت الأحداث الكبرى مثل Covid-19 والتكنولوجيا المتقدمة والهجرة قد غيرت تصوراتهم الأخلاقية، وأخيراً، تدرس فحص ردود الفعل الغربية والشرقية للمعلمين وتصرفاتهم تجاه السلوك غير الأخلاقي. منهج الدراسة:- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. أداة الدراسة:- استخدمت هذه الدراسة النوعية تصميم بحث ظاهري. تم إجراء جمع البيانات باستخدام المقابلات شبه المنظمة والاستطلاعات المفتوحة. عينة الدراسة:- تم التطبيق على عدد ٥١ معلماً من الدول الشرقية والغربية. تشير النتائج إلى :- أن سمات القيادة الأخلاقية، مثل الصدق والاحترام والإنصاف والعدالة، يتم اعتمادها عبر الثقافتين. صفات أخرى، مثل المرونة والتدين والمسؤولية، تم توضيحها من قبل التربويين من العينة الشرقية، بينما تم تسليط الضوء على العقلانية وروح الفريق والقدرة على الاستماع في العينة الغربية. سرد المشاركون تجاربهم في القيادة الأخلاقية حول عدة محاور، بعضها نهج ودي، والمساواة، والدفاع عن حقوق الآخرين، والوقوف إلى جانب الحق. حددوا ردودهم المختلفة على الأفعال غير الأخلاقية ويعتقدون بشكل أساسي أن الأخلاق ثابتة عبر التاريخ.

(٢) دراسة: ليمون Limon (٢٠٢٢): " العلاقة بين تمكين القيادة والأداء الوظيفي للمعلمين: الالتزام التنظيمي كوسيط".^(٢) هدفت هذه الدراسة إلى:-تبحث هذه الدراسة في الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة التمكينية لمديري المدارس

(1)Ahmet Göçen (2021):" **Ethical leadership in educational organizations: A cross-cultural study**", Harran University, Faculty of Education, Şanlıurfa, Turkey, Turkish Journal of Education, Volume 10, Issue 1 www.turje.org 10(1), 37-57. DOI: 10.19128/turje.811919.

(2)Ibrahim Lemon(2022):" **The Relationship between Empowering Leadership and Teachers' Job Performance: Organizational Commitment as a Mediator**", Kuramsal Eğitimilim Dergisi [Journal of Theoretical Educational Science], Turkey, 15 (1), 16-41.

والأداء الوظيفي للمعلمين. ولهذه الغاية، استخدمت تصميمًا مقطعيًا ، إحدى الطرق الكمية. **منهج الدراسة:** - المنهج التجريبي بإجراء دراسات في التصميم التجريبي والطولي. **أدوات الدراسة:** - تم جمع البيانات من خلال "مقياس سلوكيات القيادة التمكينية" و "مقياس الالتزام التنظيمي" و "مقياس الأداء الوظيفي". **عينة الدراسة:** - تكونت العينة من ٣٢٤ معلمًا يعملون في مدن مختلفة في تركيا. تم توظيفهم من خلال أخذ العينات الملائمة واستجابوا للمقاييس عبر الإنترنت. تم الكشف عن العلاقات التنبؤية بين المتغيرات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. **أشارت النتائج إلى:** - أن هناك ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين تمكين القيادة والالتزام المعلم والأداء الوظيفي، وأن تمكين القيادة يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي للمعلمين والالتزام التنظيمي. من ناحية أخرى، يعزز الالتزام التنظيمي الأداء الوظيفي. أخيرًا ، يؤدي تمكين القيادة المدرسية إلى تعزيز الالتزام التنظيمي، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وكما يجب تزويد المديرين بالتدريب على كيفية تمكين المعلمين في البلدان ذات الأنظمة التعليمية شديدة المركزية، مثل تركيا، ويجب دعم مديري المدارس بشكل قانوني لتمكين المعلمين؛ فعلى المديرين أن يسعوا جاهدين لخلق ثقافة مدرسية تمكينية، ويجب أن يعملوا كميسرين للمعلمين ويساعدوا في التطوير المهني للمعلمين وأن يساعدوا على إنشاء بيئة مدرسية يشعر فيها المعلمون بالقيمة ويحققون أهدافهم الشخصية والأهداف التنظيمية لتعزيز الالتزام التنظيمي.

❖ التعليق على الدراسات السابقة :-

* أولاً: أوجه الشبه والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:-

اتفقت معظم الدراسات السابقة في منهج الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي، كما أن الدراسات السابقة اتفق معظمها أيضاً في أداة البحث وهي الاستبانة، واتفقت معظم الدراسات أيضاً في أحد المتغيرات محل الدراسة وهو الأداء الإداري، وكما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لمفاهيم وأبعاد القيادة وتطبيقاتها في الإدارة. وتتشابه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في أنها تتناول القيادة وأنماطها ونظرياتها، ولم تتطرق أي دراسة من الدراسات السابقة في حدود علم الباحث إلى الوقوف على دراسة واقع الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية عموماً أو بأي محافظة من محافظات الجمهورية ووضع سبل لتطويره مما يجعل هذه الدراسة مطلوبة وضرورية.

*ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:-

اختلفت وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها انفردت في عينتها حيث أن عينة الدراسة القيادات بالإدارات التعليمية وهم (مدير مرحلة بالإدارة - رئيس قسم بالإدارة - عاملين بديوان الإدارة - مدير مدرسة - وكيل مدرسة - معلمين بالمدارس) على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وكذلك عملهم بديوان الإدارة، وأيضاً بمراحل التعليم المختلفة (ابتدائي - إعدادي - ثانوي عام - ثانوي فني)، وكما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تقوم بالوقوف على واقع الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية ووضع السبل اللازمة لتطويره.

*ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:-

تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة بعض جوانب القصور في الأداء الإداري، والإسهام في تحديد بُعد من أبعاد مشكلة الدراسة الحالية وبلورة تساؤلاتها، وكذلك وضع التصور المقترح لكيفية تطوير الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية.

ويمكن ذكر بعض أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في التالي:-

(أ)- بناء الإطار النظري واستعراض أبرز نتائج الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة والأداء الإداري.

(ب)- استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أهداف وأهمية وأسئلة الدراسة.

(ج)- استفادات هذه الدراسة في تحديد المنهجية المناسبة وفي اختيار أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة وفي تحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات.

- بعض المشاكل التي تؤثر على الأداء الإداري للقيادات:-

لكل منظمة مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها ولا يحدث تحقيق لهذه الأهداف إلا من خلال وجود القيادة الحكيمة الواعية المدركة لإنجاز هذه الأهداف.

وعلى الرغم من أن أداء القيادة ما يزال غامضاً بعض الشيء، إلا أن هناك اتفاق على أن القيادة عبارة عن تفاعل بين القائد من جهة والتابعين والبيئة الاجتماعية والتنظيمية من جهة أخرى،^(١) فلقد تم ربط القيادة بالإدارة ربطاً وثيقاً حيث جعل نجاح إدارة المنظمة مرهوناً

(١) لمياء عيد عطا إبراهيم(٢٠١٢): " دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء "، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، الناشر: كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس، مصر، مج ٣، ١٤، ص ٣٥٤.

بممارستها القيادية لجميع المظاهر والمناظر والأحوال وتعاملها القيادي مع كل المؤثرات والمشاكل. (١)

وتعتبر القيادة من أهم عناصر أي عمل إداري حيث تهدف للتأثير في العاملين سواء أفراد أو جماعات، والقائد الكفاء هو الذي يحفز العاملين ويبث روح التعاون بينهم من خلال الوحدة والاتحاد والتماسك بينهم.

وستتعرف علي بعض المشاكل التي تؤثر علي الأداء الإداري للقيادات فيما يلي:-

[١] الفساد الإداري:- (٢)

يعرف بأنه سلوك الموظف السلبي في المنظمة وغير الأخلاقي والخارج عن القانون والتعليمات في أداءه لعمله وذلك لتحقيق مآرب شخصية علي حساب المصلحة العامة، وذلك من خلال استخدام أساليب تتسم بالغش والخداع، والذي يضر بالمصالح الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع وأفراده.

ويمكن ذكر بعض أسباب الفساد الإداري ومنها:-

أ)- الرغبة في الحصول على منافع غير مشروعة.

ب)- محاولة التهرب من الواجبات المفروضة.

ج) ضعف الرقابة وغموض بعض التشريعات.

د) ارتفاع تكاليف المعيشة وتردي الأوضاع الاقتصادية.

وبناءً على ذلك يمكن وضع أبعاد للفساد الإداري مقسمة لثلاث أبعاد كالآتي:- (٣)

١. الفساد السلوكي:- ويشير لبعض المخالفات في سلوك الشخص كعدم المحافظة على كرامة الوظيفة وسوء استعمال السلطة لأغراض شخصية.
٢. الفساد المالي:- وفيه يحصل الموظف على مقابل مالي للخدمة التي يقوم بها من خلال عدم التقيد بالأحكام والقوانين، ويقوم بالتقصير في العمل، وبالتالي يؤدي لضياع حقوق الآخرين.

(١) صالح بن حمد التويجري (٢٠١٣): "ويسألونك عن الإدارة"، الناشر: دار مملكة نجد للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط٢ (١٤٣٤هـ)، ص٧٤.

(٢) فوزية علي سلطان عوض الله (٢٠١٤): "مظاهر وأسباب الفساد الإداري وعلاقته بتدني مستوى المعيشة في مصر إبان ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ع٤، ديسمبر، ص٢٨٤.

(٣) حسام محمد علي صفن (٢٠١٩): "العلاقة بين الفساد الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من الإدارات الحكومية"، رسالة ماجستير مهني في الإدارة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، ص٤.

٣. الفساد التنظيمي:- وهي مجموعة أخطاء تصدر من الموظف أثناء العمل كغياب التعاون بين العاملين وعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل.

ومما سبق نجد أن أخطر ما يعيق العمل الإداري هو وجود الفساد داخل التنظيم بين أفراد النظام (القيادات - العاملين - المعلمين)، حيث يساعد هذا على انتشار الفساد وعدم إنجاز الأعمال على أكمل وجه، بل يؤدي إلى عرقلة سير العمل وإنجازه بطريقة سريعة وسليمة. ويفرض ذلك على القيادات الإدارية ضرورة مواجهة هذا الفساد بكل الطرق سلوكياً وتنظيمياً، وكذلك الاهتمام بالعاملين وجعلهم في وضع مالي جيد حتى لا يكون هناك تقصير في العمل وللنهوض بالإدارة والمنظومة ككل.

[٢] نظام الأجور والحوافز والمكافآت:-

القطاع الحكومي في معظم الأحوال وأغلب الدول، لا يرتقي نظام الحوافز والمكافآت به بمستوى أنظمة الحوافز والمكافآت في القطاع الخاص، الذي طالما يهتم بالحوافز ودفع الرواتب المجزية بهدف دفع الأفراد للعمل بأقصى طاقاتهم، ومن ثم تحقيق أقصى ربح ممكن.^(١) كما أن انخفاض الأجور والمرتبات وسوء توزيعها وعدم ربطها بالكفاءة وعدم تحقيق توازن بين مستلزمات المعيشة ومستويات الأجور؛ فيؤدي هذا لانخراط الموظف في جوانب الفساد واضطراره لارتكاب أعمال الفساد لتغطية تكاليف المعيشة.^(٢)

ويستخلص الباحث من خلال عمله بالتربية والتعليم ضرورة مراجعة أنظمة المرتبات والحوافز والمكافآت لتتماشي مع الظروف المحيطة من ارتفاع الأسعار، وغلاء المعيشة، فليس من المعقول أن يعامل المعلم في حالة الزيادة للأجور والمرتبات على أساسي ٢٠١٤م، بينما يتم الخصم منه على أساسي العام الحالي، وبالتالي لا يشعر بالفرق في الزيادة نظراً لارتفاع الخصومات عن الزيادات.

[٣] نظام التعيين والترقيات:-

يشترط فيمن يعين في إحدى الوظائف طبقاً لقانون الخدمة المدنية^(٣) ما يأتي:-

(١) علاء خليل محمد العكش(٢٠٠٧): "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ٦٢.

(٢) فوزية علي سلطان عوض الله(٢٠١٤): مرجع سابق، ص ٣٠٦.

(٣) قانون الخدمة المدنية الجديد الصادر في(١٢ مارس ٢٠١٥م)، مادة ١٥، الجريدة الرسمية، ع ١١٤، ص ٤١-٤٢.

- ١- أن يكون متمتعاً بالجنسية المصرية أو جنسية إحدى الدول العربية التي تعامل المصريين بالمثل في تولي الوظائف المدنية.
- ٢- أن يكون محمود السيرة، وحسن السمعة.
- ٣- ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف والأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره.
- ٤- ألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بحكم أو قرار تأديبي نهائي.
- ٥- أن تثبت لياقته الصحية لشغل الوظيفة بشهادة تصدر من المجلس الطبي المختص.
- ٦- أن يكون مستوفياً لاشتراطات شغل الوظيفة.
- ٧- أن يجتاز الامتحان المقرر لشغل الوظيفة.
- ٨- ألا يقل سنه عن ثمانية عشر عاماً ميلادياً.

كما يعين الشخص وفقاً لقانون الخدمة المدنية لمدة ست شهور تحت الاختيار يصدر خلالها تقرير صلاحيته للعمل، كما يكون شغل الوظائف التابعة للإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالتعيين عن طريق مسابقة يعلن عنها على موقع بوابة الحكومة المصرية متضمناً البيانات المتعلقة بالوظيفة، ويكون التعيين من لجنة للاختيار لمدة أقصاها ثلاث سنوات، ويجوز تجديدها لمدة واحدة بناءً على تقارير تقويم الأداء.^(١)

وفي حين أثبتت الممارسة الفعلية أن الأقدمية لا تزال هي السائدة في الوظائف القيادية، مع الالتزام الكلي بالأطر التي استحدثها قانون الخدمة المدنية الجديد لنظام الاختيار والترقية لكبار الموظفين.^(٢) ومما سبق فيجب إعادة النظر لنظام الترقيات له لأنه يعتمد في المقام الأول والأخير غالباً على قضاء مدة بينية محددة لشغل الوظيفة في الدرجة الأدنى كما يحددها القانون، ولا تعتمد على الكفاءة والجدارة، ولا المؤهل الأعلى، ولا على ما قام به العامل من إنجازات أو أعمال بارزة فعلية تشهد له بالأحقية في الترقية لشغل أحد المناصب الأعلى.

[٤] طرق وأساليب اختيار القيادات بالإدارات التعليمية:-

يتم اختيار القيادات التعليمية في مصر بناء على لجنة مشكلة من السلطة المختصة، بحيث تضم ثلاث خبراء في مجال الوظيفة ورئيس مجلس أمناء المحافظة، وعميد كلية التربية بالمحافظة أو من ينوب عنه من أساتذة التربية بالكلية، وتحت رئاسة مدير مديرية التربية والتعليم

(١) المرجع السابق، مادة ١٧-١٩، ص ٤٢.

(٢) ممدوح مصطفى إسماعيل (٢٠١٥): "شغل الوظائف المدنية القيادية في مصر... المسار والمآل"، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٥، ع ١٤، يونيو (حزيران)، مصر، ص ٦٥.

بالمحافظة أو (برئاسة وكيل وزارة التربية والتعليم بالمحافظة)، ويمكن للجنة أن تضم من تراه من الخبراء لها، ويكون التقييم بناءً على مجموعة من المعايير والقدرات. (١)

إلا أنه رغم ذلك يوجد العديد من أوجه القصور التي تتعلق باختيار القيادات الإدارية التعليمية ومنها: - البطء في إجراءات الاختيار والتعيين، وتدخل الوساطة والمحسوبية في هذا الاختيار، علاوة على غياب التحديد الدقيق للشروط اللازم توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف. (٢)

فإن معايير اختيار الكثير من القيادات في الدول النامية تتحكم فيها عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائدة في مجتمعات هذه الدول مثل: المحسوبية الاجتماعية و طبيعة النظم العائلية والتركيبية الطبيعية. (٣)

[٥] الصمت التنظيمي:-

من أهم التحديات والعقبات التي تقلل من أمانات وقدرات العاملين شعورهم بالخوف الوظيفي والتهديد وعدم الاستقرار النفسي والجسدي خوفاً من فقد الوظيفة مما يجعلهم يقومون باتباع الصمت التنظيمي، وكذلك خوفاً من فقد المكافآت والترقيات المختلفة، فصمت العاملين يمنع وصول المعلومات للقيادات وبالتالي يساعد على انتشار الفساد وعدم اتخاذ القرارات السليمة المناسبة، ويؤثر بشكل غير مباشر على أداء وإنجاز العمل. (٤)

ويمثل الصمت التنظيمي موقف ورأي العاملين بالإدارات التعليمية من البعد عن مختلف الأمور والأعمال والأحداث التي تتم داخل بيئة العمل وعدم التحدث فيها، حيث يعبر الصمت التنظيمي عن عدم رغبة العاملين في إخبار مديريهم عن المشاكل والقضايا المتعلقة بالأداء بشكل عام ومديريهم بشكل خاص خوفاً من ردود الفعل السلبية التي تهدد مركزهم الوظيفي. (٥)

(١) قرار رئيس مجلس الوزراء، رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣م، مادة ١٠.

(٢) وجيه سلامه عوض سلامة (٢٠٢٠): "معايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي (دراسة تحليلية)"، مجلة تطوير الأداء الجامعي- جامعة المنصورة، مج ١١، ع ١٤، يوليو، ص ٧٠.

(٣) آسيه بومليت (٢٠١١): " دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشريّة الأخيرة دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"، جامعة الجزائر ٢ بوزريعة، الجزائر، ص ٥٨.

(٤) رحاب عبدالفتاح علي خضر (٢٠٢٠): " أثر الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الخوف الوظيفي والاحترق الوظيفي"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، ص ٢.

(٥) أميرة محمد عباس أبو الغيط (٢٠٢١): " أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي " المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١٢، ع ٢٤، مصر، ص ١٥١.

ومما لا شك فيه أن إهمال الرؤساء للصمت التنظيمي يدفع العاملين لمزيد من اللامبالاة ، ويؤثر ذلك سلباً على أداء الأعمال الموكلة إليهم ، ويمكن ذكر ثلاث أنواع للصمت التنظيمي منها:- (١)

- أ) **الصمت الدفاعي**:- وهو سلوك متعمد لتفادي النتائج السلبية التي قد يتم التعرض لها تجنباً للمخاطرة التي قد تحدث إذا ما تم التعبير عن أفكارهم وآرائهم.
- ب) **صمت الإذعان**:- وهو تعبير صريح من العاملين بالاستسلام للأمر الواقع واعتزال الآخرين، لقناعتهم بأن مشاركتهم والتعبير عن رأيهم لن يحدث فارق في العمل.
- ج) **الصمت المؤيد للمجتمع**:- ويهدف لعدم الكشف عن معلومات معينة حرصاً على سمعة ومصصلحة الإدارة التعليمية أو المدرسة التي يعمل بها.
- [٦]التنمر الوظيفي:-**

يمكن تعريف التنمر (التنمر في بيئة العمل) بأنه:- " مجموعة من السلوكيات السلبية غير المرغوبة والمتكررة والمستمرة التي يتعرض لها فرد أو مجموعة أفراد داخل العمل أو من الزملاء". (٢)

ويعرف التنمر الوظيفي أيضاً بأنه:- "ميل بعض أصحاب أو مدراء أو رؤساء العمل إلى السيطرة والهيمنة على مرؤوسيه ومضايقتهم بالتسلط والقسوة والتعنيف لدرجة أن عددا لا يستهان به من الموظفين قد يجبرون نفسياً وقهراً على ترك العمل بتقديم الاستقالة أو التحويل إلى قطاع آخر أو جهة أخرى"، (٣) ويمكن لرئيس العمل المتمتر استهداف أحد الموظفين أو العاملين معه من خلال مقاطعته عند إبداء رأيه أو أن النظر بعينه عندما يناقش موضوع ما أو يطرح فكرة معينة أو

(١) سامية السيد محمود محمد (٢٠٢١): " دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي بمديريات الخدمات في محافظة الشرقية - دراسة ميدانية " المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية ، مج ١٢، ع ٣، مصر، ص ٥٥٢-٥٥٣.

(٢) بشرى إسماعيل أحمد أرنوط (٢٠١٧): " التنمر في بيئة العمل وعلاقته بكل من جودة القيادة والاكنتاب لدى أعضاء هيئة التدريس"، مجلة آداب ذي قار، كلية الآداب، العراق، ع ٢٣، القسم الثاني، ص ٣٥٩.

(٣) عبدالوهاب مغار (٢٠١٥): " التنمر الوظيفي: مقاربة نظرية"، مجلة العلوم الإنسانية، الناشر:- جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، مجلد ب، ع ٤٣، جوان (يونيو)، ص ٥١٣.

يستبعده من الاجتماعات بصورة متعمدة ، وبناءً على ذلك نجد أن ذوي المناصب الإدارية الأعلى يتمرون على المستويات الوظيفية الأدنى.(١)

وهناك ثلاثة أنواع للتممر كما ذكرتها (صفاء فضل)^(٢) وهي:-

- (١)التممر اللفظي:- ويشتمل على التنايز بالألفاظ والإهانات للشخص.
 - (٢)التممر الجسدي:- ويحدث من خلال ضرب أو إيذاء أو تهريب شخص.
 - (٣)التممر الاجتماعي:- ويتمثل في استبعاد شخص باستمرار من إبداء الرأي.
- ويوجد أيضاً بعض أنواع التتممر الأخرى مثل:- التتممر العاطفي أو النفسي، التتممر على الممتلكات، التتممر الجنسي وترتبط كل هذه الأشكال معاً بصورة أو بأخرى.(٣)
- وللقضاء على مثل هذه الأنواع من التتممر يجب تحفيز مديري الإدارات والقيادات على الإنصات والاستماع للمرؤوسين، والاعتماد على الفهم والتعاطف في التعامل معهم بجانب توجيههم وإرشادهم لتحقيق الأهداف، كما يجب عدم التهاون مع ظاهرة التتممر والتحرك السريع لحلها والقضاء عليها، وزيادة مهارات العاملين في التواصل مع القيادات المختلفة،^(٤) وتعد ظاهرة التتممر منتشرة بشكل أو بآخر ويجب محاربتها والقضاء عليها من خلال عقد الندوات والتدريبات للقيادات والعاملين، وخلق روح الفريق بينهم، كما يجب توضيح أضرار التتممر الظاهرة وغير الظاهرة التي يشعر بها العاملين والعقوبات التي سيتعرض لها الشخص الممارس لأي نوع من أنواع التتممر خصوصاً في ظل المبادرة التي طرحها فخامة رئيس الجمهورية للقضاء على هذه الظاهرة المتضخمة المنتشرة بأنواعها وأشكالها وطرقها المختلفة.

(١) جنان حاتم كامل(٢٠٢١):" التتممر الإداري وعلاقته بسمات شخصية المدير "، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الناشر: الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، ع١٤٦٤، أيلول(سبتمبر)، ص١٢٥.

(٢) صفاء فضل هاشم شحاته (٢٠١٨):" تصور مقترح من منظور الممارسة العامة للتخفيف من المشكلات المترتبة على التتممر الوظيفي "، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية- دراسات وبحوث تطبيقية، الناشر: جامعة أسيوط - كلية الخدمة الاجتماعية، مج١، ٨٤، ديسمبر، ص١٢٥.

(٣) فاطمة عربي عبدالمطلب(٢٠١٩):" الاحترق النفسي وعلاقته بظاهرة التتممر الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء المنهج الحديث "، المجلة العلمية (مجلة دراسات في الطفولة والتربية)، الناشر: كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة أسيوط، ع١١، أكتوبر، ص٣٢٤.

(٤) هدي سليمان محمود العزوني(٢٠٢٠):" أثر التتممر الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية "، مجلة بحوث الشرق الأوسط، الناشر: جامعة عين شمس - مركز بحوث الشرق الأوسط، ع٥٧، سبتمبر، ص١٩٩.

والخلاصة يعتبر الأداء الإداري هو عصب العملية الإدارية فهو أساس العمليات الإدارية والذي يتم الحكم من خلاله على العمل الإداري، ولذلك تتعدد مستوياته وأهدافه، فنجد أن الأداء الإداري يواجه بعض المشاكل كتطبيق نظام الأجور، ونظام التعيين والترقيات ، وكذلك طرق اختيار القيادات الإدارية، والصمت التنظيمي، والتنمر الوظيفي، فيجب على القيادات الإدارية أن تتعامل مع كل هذه العقبات لتصل لأفضل أداء ممكن.

وبعد أن انتهت الدراسة من عرض الإطار النظري وما تضمنه من دراسة وتحليل لواقع الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية، يأتي الجزء الميداني من الدراسة بهدف الوقوف على واقع الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية.

-المحور الأول: إجراءات الدراسة الميدانية:-

(أ)خطوات الدراسة الميدانية:-

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية سارت الدراسة وفق الخطوات التالية:-

١.تصميم وإعداد أداة الدراسة.

٢.تحديد مجتمع الدراسة والعينة.

٣.تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة.

٤.تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، (Statistical Package for Social Sciences) الإصدار الثامن والعشرون للعام (٢٠٢١).

(ب)تصميم أداة الدراسة:-

١.الاستبانة في صورتها النهائية: في ضوء اقتراحات السادة المحكمين وملاحظاتهم

خرجت الاستبانة في صورتها النهائية لتضم (٦٠)عبارة، موزعة على ثمانية أبعاد.

■مجتمع الدراسة:-

القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية في محافظة كفرالشيخ في فترة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م، وكان مجتمع الدراسة بلغ وفقا لفئات العينة ككل ١٦٥٨٣ وكان الحجم الأمثل للعينة لتمثل ذلك المجتمع هو ٣٧٦ فأكثر ، وقد بلغت عينة الدراسة في شكلها النهائي (٤٤٦) موزعة على الإدارات الثلاث، وتم اقتصار عينة الدراسة على عينة طبقية عشوائية من القيادات وعينة عشوائية من العاملين بالإدارات التعليمية والمدارس ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ.

١.عينة الدراسة الاستطلاعية:- قام الباحث باختيار عينة قدرها (٨٠) عضو من المعلمين

والعاملين بالإدارات التعليمية لحساب الصدق والثبات.

٢. عينة الدراسة الاستطلاعية:- قام الباحث باختيار عينة قدرها (٨٠) عضو من المعلمين والعاملين بالإدارات التعليمية لحساب الصدق والثبات.

جدول (1) يوضح أفراد عينة الدراسة حسب الإدارة

جدول (5) يوضح أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل:

النوع	العدد	النسبة المئوية
دسوق	166	37.2
سيدي سالم	165	37
مطويس	115	25.8
العدد الكلي	446	100

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
من خمس- إلى عشر سنوات	15	3.4
أكثر من عشر سنوات	431	96.6
العدد الكلي	446	%100

جدول (2) يوضح أفراد عينة الدراسة حسب النوع:

جدول (6) يوضح أفراد عينة الدراسة حسب التأهيل الدراسي (المؤهل التربوي):

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	269	60.3
انثى	177	39.7
العدد الكلي	446	100

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
تربوي	361	80.9
غير تربوي	85	19.1
العدد الكلي	446	%100

جدول (3) يوضح أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدير مرحلة بالإدارة	12	2.7
رئيس قسم بالإدارة	38	8.5
مدير مدرسة	39	8.7
عاملين بديوان الإدارة	44	9.9
وكيل مدرسة	56	12.6
معلم	257	57.6
العدد الكلي	446	100

جدول (4) يوضح أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي (المؤهل العلمي):

المؤهل	العدد	النسبة المئوية
متوسط/ فوق المتوسط	86	19.3
مؤهل عالي	209	46.9
دراسات عليا	103	23.1
ماجستير/دكتوراه	48	10.8
العدد الكلي	446	100

ج - مدى صلاحية الأداة للتطبيق:- للحكم على مدى صلاحية الأداة للتطبيق تم التحقق من صدق الأداة في استقصاء موضوعها وثبات نتائج الاستجابة عن بنودها، على النحو التالي:

أ- الصدق الظاهري:- تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الظاهري Face Validity من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمها^(٥٢)، أي الإبقاء على المفردات التي تحصل علي موافقة ٢٤ محكمين من ٣٥ محكمين، بواقع ٧٠% وحذف ما يقل عن اتفاق ٢٣ من المحكمين.

- الثبات:- ويقصد به: أنه يعطي المقياس نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيقه على نفس الأشخاص في فترتين مختلفتين وفي نفس الظروف^(٥٣)، حيث تم حساب ثبات الاستبانة Reliability بطريقة إحصائية من خلال معاملات ارتباط الاتساق الداخلي Internal Consistency .

• استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ (Cronach's alpha) يتضح أن درجة ثبات مجموع الاستبانة ككل مرتفعة (٠.٩٧٨)، حيث إنها مقتربة من الواحد الصحيح وهي درجة ثبات عالية ومقبولة إحصائياً، ولذلك جاءت درجة ثبات الاستبانة عالية.

ح - أساليب المعالجة الإحصائية:

- ١- معامل ارتباط بيرسون.
- ٢- النسب المئوية في حساب التكرارات.
- ٣- معامل لوشي لصدق المحكمين الظاهري.
- ٤- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاختبار.
- ٥- كما تم حساب مربع كاي ذات الخمس خلايا لمعرفة الفروق بين استجابات العينة على كل عبارة على حدة، من حيث درجة وجودها ويستخدم اختبار مربع كاي (كا^٢) Chi

(٥٢) قرار موافقة رئيس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بالتفويض رقم(١١٨٣) لسنة ٢٠٢١م، وموافقة الجهات الأمنية بمديرية التربية والتعليم بكفر الشيخ على تطبيق الاستبيان بتاريخ ٣٠/١٠/٢٠٢١م.

(٥٣) Best, J. W., & Kahen, J.V., Op.Cit., P. 378.

Square للمقارنة بين التوزيع التكراري المشاهد لإحدى العينات والتوزيع التكراري المتوقع، (٥٤)

٦-الوزن النسبي: ويساوي التقدير الرقمي على عدد أفراد العينة.

٧-اختبار التاء المستقلة **t - test** وذلك لقياس الفروق بين متوسطين مستقلتين مستقلة **Independent Sample t - test** حيث يتم دراسة الفروق بين: حيث استخدم الدراسة اختبار التاء لقياس الفروق بين متوسطي درجات استجابات عينة الدراسة، وذلك بالنسبة لمتغير النوع.

٨-تفسير النتائج إجمالياً لمحاور الاستبانة الستة في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة باستخدام اختبار مان وتني البديل اللابارمترى لاختبارت لعينتين مستقلتين لتباين العدد بين العينتين في حالة متغير عدد سنوات العمل (أقل من ١٠ سنوات - أكبر من ١٠ سنوات).

٩-تحليل التباين الأحادي **ANOVA** وذلك لقياس الفروق بين متوسطات أكبر من مجموعة حيث يتم دراسة الفروق في الاستجابة على محاور الاستمارة في المتغيرات التالية معا:

☒الوظيفة.

☒المؤهل.

☒الإدارة.

١٠.مدي شيفيه لحساب الفروق في المقارنات البعدية.

خطوات تطبيق الدراسة:

تم تطبيق الاستبانة بصورتها النهائية في الفترة من ٢٠٢٢/٢/٢٨ وحتى ٢٠٢٢/٤/٧م بطريقة عشوائية على عينة عددها (٤٦٠) من مديري المراحل التعليمية، ورؤساء الأقسام بالإدارة، وبعض العاملين بالإدارة التعليمية، وبعض مديري ووكلاء المدارس، وبعض

(٥٤) صلاح الدين محمود علام(١٩٩٣): الأساليب الإحصائية الاستدلالية البارامترية اللابارامترية في تحليل

البحوث النفسية والتربوية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط١، ص١٨٠.

المعلمين ، موزعة على ثلاث إدارات تعليمية (دسوق - سيدي سالم - مطوبس) بمحافظة كفر الشيخ ، حيث كان المردود منها (٤٤٦) استمارة؛ بنسبة ٩٦.٩% ، وبفقد (٨) استمارة بالإضافة لعدد (٦) استمارة غير مكتملة (٥٥).

- ثانيا نتائج الدراسة الميدانية:-

١. نتائج الدراسة طبقاً لمدى تحقق الاستبانة مجملة:-

أوضحت نتائج الدراسة أن درجة استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة مجملة، كانت (١.٧١٢) طبقاً لمقياس (ليكرت) ثلاثي الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لعبارات الاستبانة ككل (١.٠٢٧) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون تلك العبارات المتضمنة في الاستبانة ككل، ذات نسبة تحقق بدرجة متوسطة.

٢. نتائج الدراسة وتفسيرها طبقاً لمدى تحقق كل بُعد من أبعاد الاستبانة:-

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة مجملة كانت تتحقق بدرجة متوسطة بالنسبة لكل الأبعاد، على الرغم مما قد يوجد من تفاوت بسيط بينها، حيث تراوح الوزن النسبي لإجمالي عبارات الأبعاد المختلفة ما بين (١.٦٥)، و (١.٧٨) ، كما بلغت نسبة تحقق على الاستبانة مجملة ٥٧.٠٧% على النحو التالي:-

- البعد الرابع اتخاذ القرار بمتوسط (١.٧٨) وبنسبة مئوية ٥٩.٤٤%.
- البعد الثالث التنمية المهنية بمتوسط (١.٧٥٦) وبنسبة مئوية ٥٨.٥٢%.
- البعد الأول القيادة الإدارية بمتوسط (١.٧٥) وبنسبة مئوية ٥٨.٣٤%.
- البعد السابع التفويض بمتوسط (١.٧٢) وبنسبة مئوية ٥٧.٣٧%.
- البعد الخامس العلاقات الإنسانية بمتوسط (١.٧١) وبنسبة مئوية ٥٧.٠٤%.

(قرار موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بالتفويض رقم (١١٨٣) لسنة ٢٠٢١م، والجهات⁵⁵)
الأمنية بمديرية التربية والتعليم بكفر الشيخ على تطبيق الاستبيان بتاريخ ٣٠/١٠/٢٠٢١م.

- البعد الثامن التمكين الإداري بمتوسط (١.٧٠) وبنسبة مئوية ٥٦.٩%.
- البعد السادس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمتوسط (١.٦٥٩) وبنسبة مئوية ٥٥.٣%.
- البعد الثاني التخطيط والتنظيم بمتوسط (١.٦٥) وبنسبة مئوية ٥٥.١٧%.

مخنتائج الدراسة الميدانية:-

كشفت الدراسة الحالية من خلال جانبها الميداني عن مجموعة من النتائج التي تشير إلى وجود قصور في واقع الأداء الإداري بمحافظة كفرالشيخ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي:-

(١) درجة استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة مجملتها، كانت (١.٧١٢) طبقاً لمقياس (ليكرت) ثلاثي الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لعبارات الاستبانة ككل (١٠٢.٧) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون تلك العبارات المتضمنة في الاستبانة ككل، ذات نسبة تحقق بدرجة متوسطة.

(٢) خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها واقع الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ لأبعاد الأداء الإداري الثمانية والمتمثلة في (القيادة الإدارية، والتخطيط والتنظيم، والتنمية المهنية، واتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتفويض، والتمكين الإداري) بلغت نسبة التحقق على الاستبانة مجملتها ٥٧.٠٧% .

(٣) أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة مجملتها كانت تتحقق بدرجة متوسطة بالنسبة لكل الأبعاد، على الرغم مما قد يوجد من تفاوت بسيط بينها، حيث يتراوح الوزن النسبي لإجمالي عبارات الأبعاد ما بين (١.٦٥)، و (١.٧٨).

- ١-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير التأهيل التربوي في بعد القيادة الإدارية لصالح غير التربويين.
- ٢-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير التأهيل التربوي في بعد التخطيط والتنظيم لصالح غير التربويين.

٣-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير المؤهل الدراسي في بعد القيادة الإدارية.

٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين أصحاب المؤهلات المتوسطة وذوي الدراسات العليا في استجاباتهم على بعد القيادات الإدارية لأصحاب المؤهلات المتوسطة.

٥-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الوظيفة في الدرجة الكلية

٦-كشفت الدراسة الميدانية من خلال تحليلاتها الإحصائية أن الممارسات الإدارية لأبعاد الاستبيان مجملة جاءت درجة تحققها ما بين ضعيفة لمتوسطة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبيان.

❖دراسات مقترحة:-

- ١-إجراء دراسة مماثلة لواقع الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية.
- ٢-إجراء دراسة مماثلة لواقع الأداء الإداري للتوجيه الفني بالإدارات التعليمية.
- ٣-إجراء دراسة عن دور التحول الرقمي في أداء الأقسام الإدارية بالإدارات التعليمية.

مراجع الدراسة

• أولاً : الكتب العلمية :-

- ١- حسن محمد إبراهيم حسان وآخرون (٢٠٠٥): "الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده"، العلمية للنشر والتوزيع، مصر، ط ١.
- ٢- سعيد إسماعيل علي (٢٠٠٩): "من هنا يبدأ تطوير التعليم"، مكتبة عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط ١.
- ٣- صالح بن حمد التويجري (٢٠١٣): "ويسألونك عن الإدارة"، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط ٢.
- ٤- صلاح الدين محمود علام (١٩٩٣): الأساليب الإحصائية الاستدلالية البارامترية اللابارامترية في تحليل البحوث النفسية والتربوية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط ١.
- ٥- عاطف عبدالله المكاوي (٢٠١٣): "القيادة الإدارية"، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط ١.
- ٦- عائشة شتاتحة (٢٠١٨): "التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط ١.
- ٧- علي السلمي (١٩٩٨): "تطوير أداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، العاشر من رمضان، مصر.
- ٨- فتحي درويش عشبية (٢٠٠٩): "التنظيم الإداري في التعليم العام أسسه - مجالاته - فعاليته"، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط ١.
- ٩- نبيل سعد خليل (٢٠٠٩): "أنماط الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط ١.
- ١٠- نبيل سعد خليل (٢٠١٤): "إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط ١.

• ثالثاً: الرسائل العلمية :-

- [١] آسيه بومليت (٢٠١١): " دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرية الأخيرة دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر ٢ بوزريعة، الجزائر.
- [٢] حسام محمد علي صفن (٢٠١٩): " العلاقة بين الفساد الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من الإدارات الحكومية "، رسالة ماجستير مهني في الإدارة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- [٣] دعاء سعد عبدالمنعم الشرباصي (٢٠١٧): " إدراك العاملين للأنماط القيادية للمديرين وتأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على قطاع التعليم بمحافظة دمياط "، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- [٤] رحاب عبدالفتاح علي خضر (٢٠٢٠): " أثر الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الخوف الوظيفي والاحترق الوظيفي "، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
- [٥] صفاء يحي محمد يحي شتا (٢٠٢٠): " أثر القيادة الإدارية الناجحة على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأزهر الشريف) "، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر.
- [٦] علاء خليل محمد العكش (٢٠٠٧): " نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [٧] محمد سلامة شديد السيسى (٢٠١٩): " الإدارة الخضراء للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية: دراسة مقارنة "، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، مصر.
- [٨] محمد راغب الهواري (٢٠٢٠): " تطوير الإبداع الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل إدارة المعرفة "، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر.

[٩]هناة فتحي سليمان السيد(٢٠١٩):" تصور مقترح لأداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر.

• رابعاً: المجالات العلمية:-

(١) أميرة محمد عباس أبو الغيط (٢٠٢١):" أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي " المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١٢، ع ٢٤، مصر، ص ص ١٤٥-١٧٠.

(٢) آية مصطفى ماهر (٢٠١٢):" تقويم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعليم قبل الجامعي في مصر"، مجلة النهضة، مصر، مج ١٣، ع ٤٤، أكتوبر، ص ص ٣٩-٦٦.

(٣) إيمان فوزي عبدالحميد علي(٢٠٢١):" دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري"، المجلة التربوية لتعليم الكبار، الناشر: كلية التربية جامعة أسيوط - مركز تعليم الكبار، مج ٣، ع ١٤، يناير، ص ص ١٣٣-١٦٠.

(٤) بشرى إسماعيل أحمد أرنوط(٢٠١٧):" التنمر في بيئة العمل وعلاقته بكل من جودة القيادة والاكنتاب لدى أعضاء هيئة التدريس"، مجلة آداب ذي قار، كلية الآداب، العراق، ع ٢٣، القسم الثاني، ص ص ٣٥٠-٤٢٤.

(٥) جمال محمد أبو الوفا(٢٠١٦):" تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة"، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، مصر، مج ٢٧، ع ١٠٨، أكتوبر، ص ص ٣١١-٣٣٨.

(٦) جنان حاتم كامل(٢٠٢١):" التنمر الإداري وعلاقته بسمات شخصية المدير"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الناشر: الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٤٦، أيلول(سبتمبر)، ص ص ١١٩-١٣٢.

(٧) سامية السيد محمود محمد(٢٠٢١):" دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي بمديرينات الخدمات في محافظة الشرقية - دراسة

- ميدانية " **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية ، مج١٢، ع٣، مصر، ص ص٥٣٤-٥٩٩.
- (٨) سماح محمد عبدالحميد عبدالمتجلي(٢٠٢١): "التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الأساسي"، **المجلة التربوية لتعليم الكبار**، كلية التربية- جامعة أسيوط، مج٢، ع٤، أكتوبر، ص ص١٣٠-١٥٦.
- (٩) صفاء فضل هاشم شحاته (٢٠١٨): "تصور مقترح من منظور الممارسة العامة للتخفيف من المشكلات المترتبة على التتمر الوظيفي"، **المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية**، الناشر : جامعة أسيوط - كلية الخدمة الاجتماعية، مج١، ع٨، ديسمبر، ص ص١١٦-١٦٥.
- (١٠) عبدالسلام محمد إبراهيم(٢٠١٥): "أثر ضغوط العمل على الشعور بالاغتراب الوظيفي"، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية**، مصر، مج٦، ع١، ص ص١٥٧-١٩٠.
- (١١) عبدالوهاب مغار(٢٠١٥): "التتمر الوظيفي: مقارنة نظرية"، **مجلة العلوم الإنسانية**، الناشر:-جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، مجلد ب، ع٤٣، جوان(يونيو)، ص ص٥١١-٥٢١.
- (١٢) العربي عطية(٢٠١٢):أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة بالجزائر، **مجلة الباحث**، الجزائر، العدد ١٠، ص ص٣٢١-٣٣٢.
- (١٣) عرفه جبريل أبونصيب(٢٠١٧): "أثر السلوك القيادي على تطوير أداء العاملين: دراسة تطبيقية"، **مجلة الثقافة والتنمية**، الناشر: جمعية الثقافة من أجل التنمية، مصر، س١٧، ع١١٢، يناير، ص ص١٢٩-١٦٨.
- (١٤) فاطمة عربي عبدالمطلب(٢٠١٩): "الاحترق النفسي وعلاقته بظاهرة التتمر الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء المنهج الحديث"، **المجلة العلمية (مجلة**

- دراسات في الطفولة والتربية)، الناشر: كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة أسيوط، ١١٤، أكتوبر، ص ص ٣١٦-٣٤١.
- (١٥) فوزية علي سلطان عوض الله (٢٠١٤): "مظاهر وأسباب الفساد الإداري وعلاقته بتدني مستوى المعيشة في مصر إبان ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م"، مجلة البحوث المالية والتجارية، الناشر: كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ع٤، ديسمبر، ص ص ٢٧٠-٣١٠.
- (١٦) لمياء عيد عطا إبراهيم (٢٠١٢): " دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، الناشر: كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس، مصر، مج٣، ع١، ص ص ٣٥٣-٣٦٨.
- (١٧) لؤي لطيف بطرس (٢٠٠٨): " دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد ٧١، مايو، ص ص ١٥٢-٢٠٦.
- (١٨) محمد محمد حسن رسمي (٢٠١٦): " تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء"، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، مصر، مج٢٧، ع١٠٦، إبريل، ص ص ٣٩٣-٤١١.
- (١٩) ممدوح مصطفى إسماعيل (٢٠١٥): " شغل الوظائف المدنية القيادية في مصر... المسار والمآل"، المجلة العربية للإدارة، مج٣٥، ع١، يونيو (حزيران)، مصر، ص ص ٦٥-٨٤.
- (٢٠) هدي سليمان محمود العزوني (٢٠٢٠): " أثر التمر الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة بحوث الشرق الأوسط، الناشر: جامعة عين شمس - مركز بحوث الشرق الأوسط، ع٥٧، سبتمبر، ص ص ١٧٣-٢٠٢.
- (٢١) وجيه سلامه عوض سلامة (٢٠٢٠): " معايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي (دراسة تحليلية)"، مجلة تطوير الأداء الجامعي - جامعة المنصورة، مج١١، ع١، يوليو، ص ص ٦٩-٨٥.

● خامساً: الخطط والقوانين والقرارات الوزارية:-

- ١-قرار رئيس مجلس الوزراء، رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣م، مادة ١٠.
- ٢-قانون الخدمة المدنية الجديد رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م، الجريدة الرسمية، مصر، العدد ٤٣ مكرر (أ) في انوفمبر ٢٠١٦م.
- ٣-الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠٠٧-٢٠١٢م)، وزارة التربية والتعليم، مصر.
- ٤-الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠م)، وزارة التربية والتعليم، مصر.

● سادساً: المراجع باللغة الإنجليزية:-

- (1) Ahmet Göçen (2021):" Ethical leadership in educational organizations: A cross-cultural study", Harran University, Faculty of Education, Şanlıurfa, Turkey, **Turkish Journal of Education**, Volume 10, Issue 1. www.turje.org 10(1), 37-57. DOI: 10.19128/turje.811919.
- (2) Ibrahim Lemon(2022):" The Relationship between Empowering Leadership and Teachers' Job Performance: Organizational Commitment as a Mediator", Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi [**Journal of Theoretical Educational Science**], Turkey, 15(1), 16-41. [Online]: <https://dergipark.org.tr/akukeg>.
- (3) Best, J. W., & Kahen, J.V.(1998): **Research in Education**, U.S.A: Aviacom Company and Library of Congress, 8th ed.
- (4) Grace Igaba Onongha(2018):" **Comparative analysis of administrative leadership styles of principals in public and private schools in Oriade Local Government Area, Osun State, Nigeria**", Faculty of Education ,Osun State University ,Ipetu-ljesa Campus, Osun State , 5(1), p. 37-46, ISSN: 2241-9152 Nigeria.