



جامعة العريش

كلية التربية

مجلة كلية

التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة السابعة – العدد العشرون – الجزء الثاني – أكتوبر ٢٠١٩م)

j_foea@aru.edu.eg

الإشراف العام

عميد الكلية (رئيس مجلس الإدارة)	أ.د. كمال عبد الوهاب
وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث (نائب رئيس مجلس الإدارة)	أ.م.د. عصام عطية

هيئة التحرير

رئيس التحرير	أ.د. محمد رجب فضل الله
مدير التحرير	أ.د. أحمد عبد العظيم سالم
عضو	د. كمال ظاهر موسى
عضو	د. أسماء حسن صباح

الإشراف المالي والإداري

المسؤول المالي	أ. محمد إبراهيم محمد عربي
المسؤول الإداري	أ. أسماء محمد علي الشاعر

قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوافر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.
٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.
٣. تقدم الأبحاث إلكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٢، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تتسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).
٤. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث المُحكّم بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة. (الزيادة بحد أقصى ١٠ صفحات برسوم إضافية). ولا يزيد البحث المُستل عن (٢٠ صفحة) (الزيادة بحد أقصى ٥ صفحات برسوم إضافية).
٥. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.
٦. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث.
٧. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التخلّص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.
٨. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواءً قبل البحث للنشر أم لم يقبل. وتحفظ هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

٩. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشمل على ملخص البحث في أي من اللغتين، أو يزيد عدد صفحاتها عن ٣٥ صفحة شاملة الصفحات الزائدة، أو (٢٥ صفحة للبحث المُستل)
١٠. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر.
١١. يسهم الباحث في تكاليف نشر بحثه، ويتم تحويل التكلفة على الحساب الخاص بالمجلة. يجب إرسال صورة عن قسيمة التحويل أو دفع المبلغ، مع البحث إلكترونياً. التكاليف تشمل: مكافأة التحكيم، وتكلفة الطباعة والنشر، والحصول على نسخة من العدد، وعدد (٥) مستل من البحث المُحكّم، و (٣) من البحث المُستل.
١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة، وسداد الرسوم المقررة.

قواعد التحكيم بمجلة كلية التربية بالعريش

فيما يلي القواعد الأساسية لتحكيم البحوث المقدمة للنشر بمجلة كلية التربية بالعريش

القواعد عامة:

١. مدى ارتباط موضوع البحث بمجال التربية.
٢. مدى مناسبة الدراسات السابقة، وإبرازها لرؤى متعددة.
٣. درجة وضوح أسئلة وأهداف البحث.
٤. مستوى تحديد عينة ومكان البحث.
٥. درجة إتباع البحث لمعايير التوثيق المحددة في دليل رابطة علم النفس الأمريكية، العدد السادس.
٦. احتواء قائمة المراجع على جميع الدراسات المذكورة في متن البحث والعكس أيضاً صحيح.
٧. حدود الدراسة، وتبريراتها.

٨. سلامة تقرير البحث من الأخطاء اللغوية المتعلقة بالنحو والإملاء وكذا المعنى.
٩. تكامل جميع أجزاء تقرير البحث، وترابطها بشكل منطقي.

قواعد الحكم على منهجية البحث:

١. تحديد الفترة الزمنية للبحث.
٢. تحديد منهجية مناسبة للبحث.
٣. تبرير إجراءات للاختيار في حالة دراسة الأفراد أو الجماعات.
٤. تضمين البحث إطاراً نظرياً واضحاً.
٥. توضيح الإجراءات المتعلقة بالجوانب المهنية الأخلاقية مثل: الحصول على موافقة المشاركين المسبقة.

قواعد تحكيم الإجراءات:

١. شرح وسائل جمع المعلومات بوضوح، والعمليات المتبعة فيها.
٢. تحديد وشرح المتغيرات المختلفة.
٣. ترقيم جميع الجداول والأشكال والصور والرسوم البيانية بشكل مناسب وتبويبها والتأكد من سلامتها.
٤. شرح عملية التحليل المتبعة ومبرراتها، والتأكد من اكتمالها وسلامتها.

قواعد الحكم على النتائج:

١. عرض النتائج بوضوح.
٢. توضيح جوانب الاختلاف في حالة تعارض نتائج البحث مع نتائج الدراسات السابقة.
٣. اتساق الخاتمة والتوصيات مع نتائج البحث.

محتويات العدد (٢٠)

هيئة التحرير		السنة السابعة	
الصفحات	الباحث	عنوان البحث	الرقم
مقال العدد			
١٨-١٣	أ.د. محمد رجب فضل الله	التنمية المهنية للمعلمين...رؤية تربوية	١
بحوث مستلة من رسائل ماجستير ودكتوراه			
٥٦-٢١	الباحثة/ أسماء محمد عبد الفتاح جمعة	فعالية الإرشاد بالمعنى في تنمية مستوى الذكاء الروحي والتدفق النفسي لدى الموهوبين	١
٨٣-٥٧	نجوى حمدي عليوة الشرقاوي	" البحث الثاني فعالية برنامج تدريبي في تنمية بعض مهارات الحياة لدى الأطفال المكفوفين	٢
١١٢-٨٥	الباحثة : أسماء محمد رضوان منصور معيدة بقسم التربية الخاصة كلية التربية جامعة العريش	"فاعلية برنامج قائم على تحسين التجهيز الانفعالي لخفض مستوى الألكسيثيميا لدى ذوى العسر القرائي"	٣
١٥١-١١٣	رحاب السيد السيد علام معلم لغة انجليزية بالمرحلة الثانوية	متطلبات تعليم ريادة الأعمال بالمجتمع الجامعي دراسة تحليلية	٤
١٧٧-١٥٣	الباحث هاني عبد الغني محمد ضمن متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التربية	مستوي اللغة(الاستقبالية - التعبيرية) لدى الأطفال زارعي القوقعة	٥
٢١٢-١٧٩	أحمد زايد عودة سلامة رئيس قسم التعليم الثانوي بإدارة رفح	تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بشمال سيناء على ضوء مدخل التطوير التنظيمي	٦
٢٤٢-٢١٣	Presentée Par Amr Abdel Azim Abd Alla	Efficacité de l'utilisation de l'enseignement	٧

	Mohamed El Maghrabi	stratégique pour développer quelques compétences de la compréhension orale de la langue française chez les étudiants non-voyants aux écoles secondaires d'Al- Azhar Al-Charif	
٢٦٨-٢٤٣	par Chaïmaa Gamal Ebrahim Chalabi Maître Assistante au département de curricula et de méthodologie	Efficacité d'un programme proposé basé sur la pédagogie différenciée pour développer quelques compétences de l'expression écrite chez les étudiants de la section de français à la faculté de pédagogie	

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية
بشمال سيناء على ضوء مدخل التطوير التنظيمي

إعداد

أحمد زايد عودة سلامة

رئيس قسم التعليم الثانوي بإدارة رفح التعليمية

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بشمال سيناء على ضوء مدخل التطوير التنظيمي

إعداد

أحمد زايد عودة سلامة

رئيس قسم التعليم الثانوي بإدارة رفح التعليمية

مقدمة البحث

يعيش العالم المعاصر انطلاقة علمية تكنولوجية تركت أثرها في ميادين الحياة الإنسانية كلها؛ إذ أصبحت هناك حاجة ملحة إلى تكوين المجتمع القادر والمتعلم والمتفاهم مع مطالب الحياة والتفاعل معها، وقد فرضت التغيرات العالمية في نهاية القرن الماضي أدواراً جديدة على القيادة التعليمية. وفي ظل هذه التغيرات والتحديات المعاصرة تتعاضد الدعوة إلى تطوير النظم التعليمية والتربوية، لمواجهة تأثيراتها وانعكاساتها المختلفة على الإدارة والأداء الإداري في ظل مجتمع قائم على المعلوماتية، ومجتمع ما بعد الصناعة، وما بعد الحداثة، مما أحدث موجات متزايدة من التغيير والاهتزاز في النظم الدولية (زاهر، ٢٠٠٠م، ص ١).

ولتحقيق متطلبات العصر ومفاهيم الإدارة التربوية الحديثة فلا بد من وجود معايير جيدة لاختيار وتدريب القائد المستقبلي الفعال الذي يقدم رؤية جديدة لهيكل العمل، بمعنى توضيح المهمة ومتطلباتها وإعطاء المعلومات المتعلقة بها ثم الهيكل التنظيمية والتخطيطية والإجرائية إلى جانب الارتقاء بمستوى حاجات العاملين ورغباتهم، والقائد المتميز يتمتع بالعديد من المهارات، ولعل من أهمها القدرة على الإبداع والتغيير وروح المخاطرة (رفاعي ٢٠٠٩م، ص ٣).

ويتوقف نجاح المؤسسة التعليمية على ما تملكه من قيادات ناجحة تكون أكثر قدرة على التطور من غيرها، ويرجع ذلك إلى الفكر المتجدد الذي تتبعه القيادات لتلك المؤسسة وما يتم اتخاذه من قرارات حكيمة تناسب طبيعة المؤسسة وبيئتها لتتمكن من تحقيق أهدافها (ضحاوي وخاطر، ٢٠١٤م، ص ٨٨).

ومن هنا فقد تطورت النظرة إلى الإدارة التربوية بشكل كبير نتيجة إضفاء الصبغة العلمية عليها، والنظر إلى الإداري على أنه صاحب مهنة، فضلا عن استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة بوصفها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية، الأمر الذي يُمكن القائمين عليها من أداء مهماتهم على الوجه الأمثل، وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات التربوية (السعود ٢٠١٣م، ص ١٥).

وقد أشارت أدبيات القيادة التربوية إلى أن القيادة هي محور العملية الإدارية، بحيث تعد القيادة الجيدة إحدى المميزات الرئيسة التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمؤسسة هي التي تقوم بتوجيه العمليات وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة، بحيث تتأثر وتؤثر في البيئة التي تعمل فيها، وتعد القيادة الفعالة احد العناصر المهمة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء (العياصرة ٢٠٠٦م، ص ٢٥).

لذلك يمثل تطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة - ومنها على سبيل المثال مدخل التطوير التنظيمي والذي يساعد على تطوير المنظومة الإدارية من منظومة تقليدية إلى منظومة حديثة - العامل الرئيس لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.

ويمثل التطوير التنظيمي (Organization Development) أحد تقنيات التغيير المخطط والذي انتشر في منتصف القرن العشرين ويعرف اختصارا (OD) ويتضمن عددا من المداخل والطرق لتحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة من خلال نظام تعليمي فعال وإدارة جيدة للتغيير (Stewart ,1996,p. 37).

وتتضمن أهداف التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات وتحسين جودة العمل وزيادة درجة الانتماء للمؤسسة التعليمية ولأهدافها (عبد الباقي ٢٠٠٠م، ص ٣٤٦).

فيعتبر التطوير التنظيمي احد المداخل الهامة لتطوير أداء القيادات التعليمية، حيث يفيد في تشخيص الواقع التنظيمي للمؤسسة التعليمية، والذي يتضمن بالتالي واقع أداء هذه القيادات والتقييم الحادث له، بما يؤسس للتخطيط السليم لتطوير أدائهم.

مشكلة البحث

أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود قصور في برامج تدريب القيادات التعليمية حيث أشارت دراسة عادل السيسي ٢٠٠٤م على أن نظم التدريبات الحالية بها أوجه قصور عديدة في كثير من جوانب العملية التدريبية منها عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة دقيقة وأن تصميم البرامج التدريبية لا تحقق جميع الأهداف المصممة من أجلها وأيضاً قلة خبرة المدرسين القائمين على التدريب كما أن أدوات التقييم المستخدمة لا تؤدي إلى قياس مدى استفادة المتدربين من التدريب (السيسي، ٢٠٠٤م).

وأشارت دراسة وفاء حسين ٢٠١٤م عن وجود معوقات تحول دون التدريب الفعال للقيادات التعليمية، من هذه المعوقات: افتقار المؤسسات التعليمية إلى تحديد واضح ودقيق لاحتياجات القيادات التعليمية وعدم مناسبة الأساليب المستخدمة (حسين، ٢٠١٤م).

وقام الباحث بعمل دراسة استطلاعية للكشف عن جوانب القصور في أداء القيادات التعليمية والمشكلات التي تواجه عملية تطوير أداء القيادات، وأكدت الدراسة الاستطلاعية النتائج الآتية:-

- الاحتياجات التدريبية لا تتوافر بصورة دقيقة.
- تصميم البرامج التدريبية لا يحقق جميع الأهداف المصممة من أجلها.
- أدوات التقييم المستخدمة لا تؤدي إلى قياس مدى استفادة المتدربين من التدريب.

- اعتراف القيادات التعليمية بأن التدريب لم يضيف الكثير لهم.
- الأساليب المستخدمة لا تتناسب تطوير أداء القيادات التعليمية.
وبناء عليه، فإن مشكلة الدراسة تتضح بالسؤال الرئيس الآتي: **كيف يمكن تطوير أداء القيادات التعليمية بشمال سيناء على ضوء مدخل التطوير التنظيمي؟**. ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١ - ما الأسس النظرية لتطوير أداء القيادات التعليمية ؟
- ٢- ما فلسفة وأهداف التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية؟
- ٣ - ما واقع تطوير أداء القيادات التعليمية بشمال سيناء؟
- ٤ - ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بشمال سيناء على ضوء مدخل التطوير التنظيمي؟

منهج البحث وأدواته

سارت الدراسة الحالية وفق المنهج الوصفي باعتباره أنسب مناهج البحث لهذه الدراسة، حيث يهتم بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة موضوع الدراسة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليل الوضع الراهن(أبو حطب ، و صادق، ١٩٩١م، ص١٠٢).

وتقوم الدراسة بالتعرف على واقع تطوير أداء القيادات التعليمية بشمال سيناء وتقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بشمال سيناء على ضوء مدخل التطوير التنظيمي، من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة للبحث الميداني هدفت إلى جمع المعلومات والبيانات ووجهت بعد تحكيمها إلى العينة المختارة من القيادات التعليمية.

أهداف البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لتطوير أداء القيادات التعليمية.
- ٢- التعرف على فلسفة وأهداف التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية.
- ٣- التعرف على واقع تطوير أداء القيادات التعليمية بشمال سيناء.

٤- وضع التصور المقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بشمال سيناء على ضوء مدخل التطوير التنظيمي.

حدود البحث

اقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

١- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على استطلاع آراء القيادات التعليمية بالتعليم الرسمي العام بإدارات العريش وبئر العبد والشيخ زويد ورفح ونخل والحسنة بشمال سيناء.

٢- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على استطلاع آراء القيادات التعليمية (مدير إدارة تعليمية- وكيل إدارة تعليمية - مدير مرحلة - رئيس قسم - مدير مدرسة).

٣- **الحدود الزمنية:** العام الدراسي ٢٠١٨م/٢٠١٩م.

أهمية البحث

تتضح أهمية البحث الحالي من الجوانب الآتية:

- يأمل الباحث أن تساعده هذه الدراسة على معرفة البرامج المفيدة لتطوير أداء القيادات التعليمية.
- يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الاستفادة من برامج التطوير وتطبيقها عمليا من خلال الممارسات اليومية في المؤسسة التعليمية التي يعمل بها.
- تسعى هذه الدراسة لتقديم نتائج يأمل الباحث أن يطلع عليها أصحاب القرار للاستفادة منها في تطوير أداء القيادات التعليمية.
- يمكن أن يستفيد المهتمين بهذه الدراسة من نتائجها وتوصياتها في تطوير أداء المؤسسات التعليمية.
- تسد هذه الدراسة بعض الفراغ في المكتبة العربية بصفة عامة والمكتبة المصرية بصفة خاصة.
- يمكن أن يستفيد المهتمين بهذه الدراسة من نتائجها وتوصياتها في إجراء دراسات أعمق.

- مصطلحات البحث

تتمثل مصطلحات البحث الحالي فيما يلي :

١- أداء القيادات التعليمية: (Educational Leaders Performance)

(Development)

لغوياً ؛ الأداء في اللغة: يشير المعنى اللغوي للأداء وفقاً للمعجم الوجيز إلى "التأدية"، وأدى الشيء : قام به(المعجم الوجيز، ١٩٩٥م، ص١٠). أما الأداء اصطلاحاً، فهو تنفيذ عمل أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به، فالأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين(بدوي ، مصطفى١٩٨٤م، ص١٦٦).

كما يعرف الأداء بأنه" ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما(اللقاني، والجمل، ١٩٩٦، م، ص٢١)".
ومن ناحية أخرى يعرفه اللقاني والجمل بأنه: " سلوك يُحدث نتيجة، أو بعبارة أخرى ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته"(الخزامي، ١٩٩٦م، ص١٩).

ويتبنى الباحث التعريف الإجرائي الآتي لـ "أداء القيادات التعليمية": "بأنه الجهد المبذول الذي تقوم به القيادات التعليمية من خلال مهام وظيفتهم من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التعليمية".

٢- التطوير التنظيمي: (Organizational Development)

التطوير التنظيمي في اللغة: وجدت في معجم "اللغة العربية المعاصرة" مادة (طور): "طَوَّرَ يَطْوِرُ تطويراً" وساق أمثلة للاستخدام فقال: "طَوَّرَ المصنَع: عدَّله وحسَّنه ونقله من حال إلى حال أفضل"(عمر، ٢٠٠٨م).

وبالبحث عن كلمة التنظيمي في اللغة: وجد أن كلمة التنظيمي هي اسم منسوب إلى التنظيم. والتنظيم مصدراً للفعل الرباعي نَظَّمَ. ففي المعجم الوسيط: "نَظَّمَ الأشياء: أَلَّفَهَا وضمَّ بعضها إلى بعض، ونَظَّمَ أمره: أَقامه ورَتَّبَه(مصطفى وآخرون، ص٩٣٣)".

التطوير التنظيمي اصطلاحاً: يعرف على أنه " نسق نظامي مخطط لتغيير ثقافة وأنظمة وسلوك المنشأة في حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها" (البرعي و التويجري، ١٩٩٣م، ص ٢٤٥).

ويعرف على أنه "مدخل متكامل وشامل للتغيير المخطط لتحسين فعالية المنظمة بصورة كلية، وتحسين قدرة المنظمة لتكون على مستوى التغيير الحادث في بيئتها الخارجية، وزيادة قدرتها على حل المشكلات بها" (Schermerhorn and Others, 1994, p. 671).

ويعرف على أنه "تشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته، وتجديد نفسه ذاتياً، من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التنفيذ والذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم" (السلمي ، ١٩٨٢م).

ويعرف بأنه "يشمل كل الجهود المتوسطة والطويلة الأجل، المبذولة لتحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض العصبية والفنية التي تعاني منها المنظمات، وتجديد وبعث روح الخلق والإبداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة، وذلك بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة حول الإنسان والجماعة والمجتمع، وتطبيق تقنيات التدخل والاختبار والتجريب لإحداث التغيير المخطط والهادف" (الكبيسي، ١٩٩٨م، ص ٥٤).

ويعرف الباحث **التطوير التنظيمي إجرائياً**: "هو كل الجهود والنشاطات المخطط لها من أجل تطوير أداء القيادات التعليمية بشمال سيناء لزيادة قدرة هذه القيادات على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية".

الدراسات السابقة

عرض الباحث بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية من خلال توظيف ما تناولته هذه الدراسات وفق موضوع الدراسة الحالية، فعلى سبيل المثال استهدفت دراسة هلال تطوير نظام اختيار القيادات للتوافق مع

الاتجاهات التربوية الحديثة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى ضرورة السعي الدائم نحو الاكتشاف المبكر للقيادات التعليمية و أهمية التدريب و الاختيار للقيادات التعليمية (هلال ، ١٩٩٨م).

كما استهدفت دراسة إبراهيم إلقاء الضوء على الإطار العام للتطوير التنظيمي في إطار منظومة التغيير، والتعرف على خصائص وأبعاد الإدارة الجامعية واهم مجالات التطوير التي يجب التركيز عليها بالنسبة لها وإلقاء الضوء على تجربة جامعة المنوفية في إدارة التغيير. وتوصلت الدراسة إلى عدم فعالية كثير من جهود التطوير بسبب عدم إتباع الأسلوب والمنهج العلمي في إدارة التغيير وفشل جهود التطوير في مواجهة مقاومة التغيير من قبل جماعات الضغط والمصالح (إبراهيم ، ٢٠٠٠م).

أما دراسة الطجم فهذفت لقياس درجة تأثير العاملين على أنواع القرارات التنظيمية لاختيار استراتيجية التغيير المقترحة للتطوير التنظيمي. وتوصلت هذه الدراسة إلى إمكانية الاستفادة من التأثير المرتفع لكافة المستويات الإدارية على قرارات الأنشطة التنسيقية: مثل فض النزاعات، ومواجهة المقصرين في أعمالهم، أو تقسيم عمل المجموعات في تدعيم برامج التطوير التنظيمي (الطجم، ٢٠٠١م).

أما دراسة قاسم فاستهدفت هذه الدراسة التعرف على التطوير التنظيمي المعاصر للمدرسة الثانوية العامة في ضوء متطلبات التجديدات التربوية الحديثة والتوصل إلى سيناريوهات مقترحة للتطوير التنظيمي لتلك المدارس. وتوصلت هذه الدراسة إلى تصميم ثلاث سيناريوهات للتطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة، وهي السيناريو التقليدي والمتشائم والمتفائل (قاسم ، ٢٠٠١م).

أما دراسة أحمد فاستهدفت تقييم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية، والوصول إلى تصور مقترح لتقييم أداء مديري إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر بما يسهم في تحقيق متطلبات الإدارة التعليمية الفعالة. وقامت الدراسة بوصف وتشخيص الوضع الراهن لتقييم أداء مديري الإدارات للتعليم قبل الجامعي في ضوء وصف وتحليل التنظيم الإداري للتعليم قبل الجامعي في مصر على مستوى الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية (أحمد، ٢٠٠٢م).

أما دراسة الجابري فاستهدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة مهام مجالات التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها ، ودرجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر مديري العموم ومديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام والموجهين الإداريين، ووضع إجراءات مقترحة لتطوير ممارسة هذه المجالات (الجابري ، ٢٠٠٣م) .

أما دراسة الحربي فاستهدفت هذه الدراسة الوقوف على اتجاهات القيادة التربوية الحديثة وانعكاسها على الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية، وتحليل واقع الدور القيادي للمديرين وتقديم بدائل مقترحة لتطوير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك قصور في الكفايات اللازمة لمدير المدرسة إذ يتم تصميم البرامج التدريبية بعيدا عن واقع المدرسة (الحربي، ٢٠٠٣م) .

أما دراسة المربع فاستهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى إسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العامة للجوازات، وأهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي، وعلاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- أن أهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي على الأداء تظهر في المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين، والدقة والسرعة والفاعلية في أداء العمل وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية.

- أن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي الافتقار إلى نظام اتصال مناسب، وتجاهل شكاوى العاملين من سلبيات برامج التطوير التنظيمي، وضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم.

- أن التطوير التنظيمي يساهم في مواجهة مشكلات العاملين في المؤسسة بحيث يمكن العاملين من تجنب الوقوع في الأخطاء، والمساعدة في سرعة اكتشاف الأخطاء، والإسهام في عدم تأخير المعاملات.

- وجود علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين (المربع ، ٢٠٠٤م).
أما دراسة الشريف استهدفت هذه الدراسة التعرف على تقويم أداء مديري المدارس بالمرحلة الابتدائية بجمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود العديد من نقاط القوة والضعف في منظومة تقويم أداء الإدارة المدرسية أو مدير المدرسة الابتدائية بمرحلة التعليم الأساسي (الشريف، ٢٠٠٧م).

أما دراسة عبد الرزاق استهدفت التعرف على العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي والوقوف على مستوى القدرة على القيادة التربوية في المدرسة الثانوية العامة، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين القدرة على القيادة التربوية واستخدام أساليب حل الصراع التنظيمي ووجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين فهم الآخرين واستخدام أسلوب تغيير ثقافة المؤسسة، واستخدام أساليب الاتصال، وضم أعضاء جدد للمجموعة، وتغيير الهيكل التنظيمي (عبدالرزاق، ٢٠٠٨م).

واستهدفت دراسة إبراهيم التوصل لتصور مقترح يمكن من خلاله تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إدارة المعرفة. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المدارس يساعد على تيسير تدفق المعرفة وتخزينها واسترجاعها واستخدامها بفاعلية في اتخاذ القرارات.
- توفير قنوات اتصال فعالة في كافة المستويات داخل المدرسة يدعم عملية اكتساب المعرفة.

- توفير آليات فعالة لاستخدام الصيد المعرفي المتاح بالمدرسة يدعم عملية تطبيق المعرفة بها (إبراهيم، ٢٠٠٨م).

أما دراسة القطان فاستهدفت الوصول لتصور مقترح لتطوير أداء القيادات العليا بالتعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء نظم دعم القرار. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- ضرورة أن تقوم القيادات العليا بتوفير المعلومات لجميع مستويات القيادة بطريقة ميسرة.
- ضرورة أن تستخدم القيادات العليا نماذج التخطيط عند التعامل مع المشكلات التربوية.
- ضرورة تطبيق كل مراحل التخطيط التعليمي بطريقة منظمة وقابلة للقياس وتمكين المخططين من الاطلاع على تجارب التخطيط العالمية.
- ضرورة تدريب القيادات العليا على استخدام نظم دعم القرار والتعرف على قدراتها المتنوعة ومتابعة التطور المستمر لقدراتها في دعم القيادات (القطان، ٢٠١٠م).

أما دراسة النياى فاستهدفت تطوير قطاع خدمة المجتمع بجامعة الإمارات العربية المتحدة من خلال التعرف على المنطلقات الفكرية لمدخل التطوير التنظيمي، وأسسه ومبادئه ومتطلبات توظيفه في ذلك القطاع من خلال استخدام أساليب إدارية متنوعة مثل إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي، وتقييم الأداء المؤسسي. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- تقييم الأداء المؤسسي للجامعات ووجود استراتيجية مؤسسية واضحة بها، يساعدان على تطوير أداء الجامعات وتلبية حاجات المجتمع المحيط بها.
- الأبعاد الأساسية للتطوير التنظيمي بالجامعات تتمثل في التطوير الإداري، والتطوير السلوكي، والتطوير التكنولوجي، والتطوير الهيكلي.
- هناك مجموعة من المحددات من شأنها أن تسهم في نجاح جهود التطوير التنظيمي بالجامعات، أهمها:
 - النمط القيادي السائد، والثقافة التنظيمية، والحوافز، ونظام الاتصالات، والتكنولوجيا المستخدمة.

- تطوير العناصر البشرية من أهم أبعاد التطوير التنظيمي، ومن ثم ينبغي تفهم وإدراك سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم، والعمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار الجامعة.
- التركيز على التغيير في علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية بشكل مباشر، وفي العمليات والأنماط السلوكية السائدة باستخدام مفاهيم العلوم السلوكية، يساعد على تحسين أداء الأفراد العاملين بالجامعات (النيادي، ٢٠١١م).
- أما دراسة بدوى فاستهدفت هذه الدراسة التعرف على أهم متطلبات تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية، وكذلك مبررات الإصلاح الإداري داخل المعاهد الأزهرية.
- استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي في أسلوبه المسحي التحليلي، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:
- المركزية في اتخاذ القرارات الصادرة من قطاع المعاهد الأزهرية على المستويين الإجرائي والتنفيذي، وغياب النظام المحاسبي الفعال.
- عدم إمام شيوخ المعاهد بنظم جودة التعليم والاعتماد، من حيث المفاهيم والمبادئ والتطبيقات بالقدر المطلوب.
- محدودية البرامج التدريبية الخاصة بنظم جودة التعليم والاعتماد.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية بالمعاهد الأزهرية.
- قلة الكفاءة الإدارية لدى بعض شيوخ المعاهد اللازمة لتطوير ممارستهم في مجالات الإدارة بالمعاهد الأزهرية بأنواعها من: القيادة والتخطيط والتنظيم والتدريب والمتابعة، لتحقيق الأهداف وصولاً للجودة المنشودة.
- ضعف المشاركة المجتمعية بين المعاهد الأزهرية والمجتمع المحلي، والتي قد ترجع إلى ضعف ثقة المجتمع المحلي في نوعية التعليم الأزهرى ومخرجاته من جهة وضعف المستوى البيئي والثقافي لبعض الطلاب وأولياء الأمور من جهة أخرى(بدوى، ٢٠١٢).

أما دراسة حسن فاستهدفت هذه الدراسة تحديد المتغيرات العالمية المعاصرة وتوضيح أثرها على تطور الفكر الإداري المعاصر، وتغيير دور القيادات ليلائم ويواكب تلك التغيرات، وتحديد واقع تدريب القيادات الوسطى التربوية في مصر. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- أن أهم الاحتياجات التدريبية للقيادات الوسطى التربوية تمثلت في مهارات التحول الإلكتروني بما يتفق مع الاتجاهات التربوية المعاصرة والإدارة الاستراتيجية وسيدمج معها مهارة أسس التخطيط الاستراتيجي، وأساليب إدارة التغيير، وأساليب التنمية المهنية المستمرة باستخدام التقنيات الحديثة، وأسس تقييم أداء الأفراد.
- عمل تصور مقترح لبرنامج التدريب الإلكتروني، وتتمثل بيئته في أن يكون بمساعدة بشرية، ويجمع بين الأسلوب المتزامن وغير المتزامن (حسن ، ٢٠١٢م).

أما دراسة المداعي فاستهدفت هذه الدراسة التعرف على المعوقات التي تعوق تطور الأداء الإداري للقيادات التربوية، ودرجة أهمية مدخل إدارة الجودة في تطوير أدائهم الإداري في المجالات الآتية (القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، خدمة المجتمع) وهدفت الدراسة إلى وضع مقترحات من شأنها العمل على تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديرية التعليمية.

واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- وجود معوقات كبيرة تواجه تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بالمديرية التعليمية.
- أهمية تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية لتحقيق أهداف المنظومة التعليمية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة.
- الاستجابة للمتطلبات والمستجدات المعاصرة في مجال الإدارة والقيادة ومداخلها الحديثة والتي تسعى لإحداث تغيير وتطوير في جميع عناصر المنظومة التعليمية.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المنهج العلمي المستخدم وكذلك في إهتمامها بتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية .

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها أهتمت بتطوير الأداء الإداري للقيادة التربوية على ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في حين تهتم الدراسة الحالية بتطوير أداء القيادات التعليمية على ضوء مدخل التطوير التنظيمي وأيضاً اختلفت الدراستان في تحديد مجتمع الدراسة.

وأستفاد الباحث من الدراسة السابقة من خلال إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

أما دراسة حسنين فاستهدفت تحديد ملامح الإدارة المدرسية والقيادة التربوية والوقوف على ملامح التنمية المهنية للقيادات التربوية وتحديد ملامح النظام التربوي الأردني واساليب إصلاحه وتحديد الاتجاهات المعاصرة للتنمية المهنية للقيادات التربوية.

واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التطويري، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- ارتفاع مستوى واقع الحاجة إلى التنمية المهنية لدى مديري المدارس.
- وجود بعض الصعوبات المالية والإدارية والتقنية التي تحول دون تنفيذ التنمية المهنية الحقيقية مثل قلة الكوادر المدربة والمؤهلة، وقلة الميزانيات المرصودة لتطوير أداء مديري المدارس.

- غياب التخطيط المسبق لبرامج التنمية المهنية لمديري المدارس.
وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المنهج العلمي المستخدم وكذلك في إهتمامها بالقيادات التربوية.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها أهتمت بالتنمية المهنية للقيادة التربوية في حين تهتم الدراسة الحالية بتطوير أداء القيادات التعليمية وأيضاً اختلفت الدراستان في تحديد مجتمع الدراسة.

وأستفاد الباحث من الدراسة السابقة من خلال تحديد ملامح الإدارة المدرسية والقيادة التربوية وتحديد ملامح النظام التربوي واساليب إصلاحه. أما دراسة الحربي استهدفت التعرف على الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية للقيادات التربوية وتوضيح أهم التغيرات المحلية والعالمية المعاصرة وانعكاساتها على التنمية المهنية للقيادات التربوية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- يوجد مستوى عالي من الاحتياجات التدريبية لدى القادة التربويين في مجال الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة والاحتياجات التدريبية الخاصة بالقيادات التربوية.
- يوجد الكثير من المعوقات التي تحد من الاستفادة من برامج التنمية المهنية التي تقدم إلى القيادات التربوية (الحربي ، ٢٠١٦م).

وقد تعددت الدراسات الأجنبية ، فعلى سبيل المثال تناولت دراسة Brown فاستهدفت هذه الدراسة تحديد معنى الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وبيان مدى علاقتها بعنصر القيادة الفعالة داخل المؤسسة، وكذلك بالتطوير التنظيمي للمؤسسة، وعرض الباحث تنظير لمفهوم الثقافة التنظيمية وتطوره وتحديد ماهية الثقافة التنظيمية، ووضع الباحث نماذج لتحديد الثقافة التنظيمية من خلال أنظمة العمل في بعض الشركات العالمية، ثم عمل مقارنة بين الأشياء التقليدية، والأشياء التي تدخل ضمن الثقافة التنظيمية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- أن القيادة الفعالة والهيكل التنظيمي القابل للعمل وبرامج التطوير داخل المؤسسة يجب أن تبنى على الحساسية وفهم ثقافة المؤسسة.
- أن المؤسسات في طبيعتها عبارة عن ثقافات ويمكن أن تدار كأنظمة اجتماعية من خلال أنماط ثقافية، ويجب أن تكون برامج التطوير التنظيمي مصممة لكي تكون حساسة للثقافة الموجودة. (Brown, 1992)

أما دراسة Allen and Thacher فاستهدفت هذه الدراسة تحسين العلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وبين الأفراد داخل جماعات العمل بالمؤسسة، وتطوير فهم أوضح لأدوارهم، ومعرفة مدى فهمهم لأدوارهم في إدارة الفريق و فهمهم للاستراتيجيات والخطط التنفيذية و مدى وضوح أدوار الإدارة من حيث المسؤوليات والسلطات ومعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد داخل الفريق ومعرفة الفرق بين إدارتهم للفريق وإدارة الآخرين لفرقهم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- يصعب على قادة المؤسسات إحداث تغيير ثقافي للأفراد بمفردهم بدون مشاركة الأفراد وكذلك مستويات الإدارة العليا.
- يجب توافر القدوة وكذلك الحافز المادي والمعنوي، وتخفيف الضغوط عن الأفراد العاملين. (Allen and Thacher , 1995, pp. 16-23)

أما دراسة Doebert استهدفت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين المهارات القيادية ومهارات الاتصال الشخصي، والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير برامج إعداد القيادات التربوية. واستخدمت هذه الدراسة الاستبيان المرسل إلى عينة عشوائية من المديرين عبر الإنترنت في مختلف مدارس ولاية إلينوي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- وجود بعض الاختلافات في مهارات القيادة، أو مهارات الاتصال تبعاً للبيانات الديموغرافية.
- أظهر الجنس فروقا ذات دلالة بالنسبة لمهارات القيادة ومهارات الاتصال.
- وجد علاقة ضعيفة بين اثنتين من أصل خمس مهارات قيادية، وأربع من أربع مهارات اتصال.
- يؤكد البحث ضرورة تطوير برامج إعداد المديرين والموجهين في المدارس العامة في ولاية إلينوي.
- وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بالقيادات التربوية .

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها أهتمت بمعرفة العلاقة بين المهارات القيادية والكفاءة في الاتصال الشخصي لدى مديري المدارس في حين تهتم الدراسة الحالية بتطوير أداء القيادات التعليمية بشكل عام وأيضاً اختلفت الدراسات في تحديد مجتمع الدراسة.

واستفاد الباحث من الدراسة السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية ومن خلال النتائج والتوصيات التي توصلت لها. (Doebert , 2004)

أما دراسة Murden & Others استهدفت هذه الدراسة تطوير برامج تنمية وتدريب القيادات التربوية داخل المدارس في إنجلترا، تحت الإشراف المباشر لقسم التعليم وتدريب المهارات والتي تحولت نتيجة لذلك إلى الكلية الوطنية للقيادة المدرسية. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :-

- أن المهارات والقدرات الخاصة بالقيادات التربوية بحاجة إلى تطوير وتحسين حتى يتحول نظام التعليم المدرسي إلى النظام الأفضل.
- أن تقويم الدورات التدريبية للقيادة التربوية تعمل على تنمية مهاراتهم المهنية والفكرية والإدارية.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المنهج العلمي المستخدم وكذلك في اهتمامها بالقيادات التربوية وكيفية تطويرها.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها استهدفت تطوير برامج تنمية وتدريب القيادات التربوية داخل المدارس بينما استهدفت الدراسة الحالية وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية على ضوء مدخل التطوير التنظيمي، وأيضاً اختلفت الدراسات في تحديد مجتمع الدراسة. (Murden & Others , 2006)

أما دراسة (Guidroz & others , 2010) فهدفت هذه الدراسة إلى مشاركة المؤسسات طريقة دمج تغيير الثقافة التنظيمية وتطوير القيادة في مبادرة واحدة متوازنة. واستخدمت هذه الدراسة : أسلوب دراسة الحالة، وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- دمج الثقافة التنظيمية مع تطوير القيادة يمكن أن يساعد في إنشاء خط واضح بين الفرد والمؤسسة.
- بناء مسئولية أوسع لنجاح مبادرات التطوير التنظيمي حيث أن عملية الدمج بين التطوير التنظيمي والقيادي لاقت قبولا من الإدارة العليا للمؤسسة وأثبتت على أنها تجربة قيمة وان الكثير من القادة اشتركوا في عملية تطوير القيادة واستعملوا نتائجها في إنشاء خطط تطويرية تخدم بشكل ثنائي تطويرهم.
- أما دراسة Hulpia and others استهدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الأسلوب القيادي في الإدارة المدرسية وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلم عندما نأخذ في الاعتبار نمط القيادة التعاوني أو الموزع على أعضاء المؤسسة التعليمية.
- استخدمت هذه الدراسة أسلوب المسح المرجعي الشامل، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :
- أن ٩٠% من التباين في الالتزام التنظيمي للمعلمين ترتبط بنوعية أسلوب القيادة القائم على الدعم من مديري المدارس لمعلميهم وكذلك التعاون مع فريق الإدارة، والتعاون في صنع القرارات.
- أن هناك دلالة إيجابية ناتجة عن إتباع المديرين نمط من الإدارة القائم على تدعيم المعلمين. (Hulpia and others , 2011)
- أما دراسة Ibrahim استهدفت هذه الدراسة إلى تطوير إعداد مديري المدارس الثانوية العامة وتطويرهم، و إلى استكشاف تجارب مدير المدرسة بشأن كيفية إعداده وتطويره لقيادة المدرسة والعوامل التي تسهل أو تعيق من الإعداد والتنمية.
- واستخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي، فضلا عن الاعتماد على أسلوب المقابلات وتحليل الوثائق؛ لجمع المعلومات، وكذلك الملاحظات الميدانية. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:
- هناك عجز في البرامج الرسمية التي تعد القادة من قبل الحكومة ويجب الاستفادة من المنظمات غير الحكومية في هذا الإعداد.
- نقص الموارد المالية أدى إلى نقص في تنمية مديري المدارس.

- يواجه مديري المدارس مشقة في كيفية صنع القرار التربوي.
 - مديري المدارس ليس لديه الخبرة بكيفية تفويض المهام والمسئوليات، وكذلك قلة المعرفة والدراية بمهارات حل المشكلات.
 - هناك بعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس مثل مشكلة عدم الانضباط المدرسي للطلبة، وعدم حضور بعض مديري المدارس للندوات والدورات التدريبية والمشاكل وورش العمل وحلقات العمل التي تنظمها المنظمات غير الحكومية.
 - المدرسة هي التي تقوم بإعداد القادة إذ لا يتم إعدادهم في الجامعات على كيفية القيادة.
 - تم عقد دورة لمدة أسبوعين للمديرين للتغلب على المشكلات التي تواجه مديري المدارس وبعد نهاية الدورة تم التغلب على هذه المشكلات من قبل مديري المدارس مستعينين بتجارب الدول السابقة في هذا المجال. (Ibrahim , 2011).
 - أما دراسة Hallinger & Lee استهدفت هذه الدراسة التركيز على دور مديري المدارس الثانوية والأساسية وأدائهم في قيادة الإصلاح التربوي خاصة بعد أن تبنت تايلاند قانون تربوي طموح لإصلاح التعليم في تايلاند حيث أجريت الكثير من الدراسات لتقصي أثر ذلك القانون على تحسين جودة التعليم. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:
 - حقق مديرو المدارس مستوى متوسط في إعداد رسالة المدرسة.
 - حقق مديرو المدارس مستوى متوسط في تطوير مناخ تعليمي إيجابي.
 - حقق مديرو المدارس مستوى منخفض في إدارة البرنامج التعليمي.
- (Hallinger & Lee,2013)
- أما دراسة Scott فاستهدفت هذه الدراسة تقييم جودة الوضع القائم للقيادة المدرسية في كينيا ومدى تأثيرها على تحصيل الطلاب وعائدها على إعداد وتنمية القيادات المدرسية.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- الدورات التدريبية لتنمية القيادات المدرسية لها أثرها على تحصيل الطلاب.
 - قدمت نظرة شاملة حول إعداد القيادة المدرسية وتطويرها في كينيا، ووضحت
 - أثر الأداء وجودته للاستثمار بشكل علم.
 - توجيه السياسات التعليمية في المستقبل في ضوء نتائج هذه الدراسة.
- (Scott , 2015)

أما دراسة Naicker & Mestry استهدفت هذه الدراسة تطوير أداء القيادات التعليمية وتحديد أوجه الضعف في العلاقات التبادلية بين القيادات التعليمية. واستخدمت هذه الدراسة أسلوب دراسة الحالة. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- التعاون على نطاق المؤسسة التعليمية مفتاح للتحسينات المنهجية وتغيير ثقافة المؤسسة التعليمية.
 - يعزز استخدام استراتيجيات مثل بناء القدرات الجماعية وحل المشكلات المشتركة الترابط داخل المؤسسات التعليمية.
- وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بتطوير القيادات. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في المنهج العلمي المستخدم وأيضا اختلفت الدراستان في تحديد مجتمع الدراسة. (Naicker & Mestry, 2016)

مباحث البحث:

سار البحث ، وفقاً للمباحث الآتية :

- **المحور الأول** - الأسس النظرية لتطوير أداء القيادات التعليمية، بالإضافة إلى فلسفة وأهداف التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية:
- نظراً لتزايد حجم المشكلات التي تواجه الأنظمة الإدارية في المؤسسات التعليمية وخاصة في الثلاثة عقود الأخيرة ظهرت ضرورة تجاه التطوير والتغيير الإداري لتحسين مستوى أداء القيادات، وحتى بدون مشكلة تجد الكثير من المؤسسات التعليمية وخاصة في دول العالم الثالث لديها ضرورة ملحة نحو تغيير وتطوير أداء القيادات

التعليمية، ومن الأنماط الغير مرضية التي تدفع بالمؤسسات التعليمية لتطوير أداء القيادات فيها ما يأتي(شهاب ، ٢٠١٤م، ص ١٨):

- ١) انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.
- ٢) كثرة الشكاوى، والغياب، والإجراءات التأديبية، وهجرة العقول.
- ٣) عدم استغلال الذكاءات البشرية فهي لا تعمل بكامل طاقتها وكفاءتها.
- ٤) الصراعات المستمرة فيما بين القوة الاجتماعية في الداخل والخارج.
- ٥) ضعف شبكة الاتصالات مما يسبب تأخر إداري ملموس مقابل ما هو حاصل في الدول المتقدمة.

٦) القيادة الإدارية متسيبة وأساليب الرقابة عليها غير محكمة. تساعد القيادة على تهيئة المناخ والظروف المناسبة لتحقيق الأهداف بكفاءة وتحسين الأداء من خلال العمل والتعاون مع العاملين بالمؤسسات التعليمية والمهتمين بشئونها(Fullan, 2002, p. 61) ، ويمكن توضيح أهداف تطوير أداء القيادات في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

١) يهدف إلى تعديل سلوك القائد لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية(Ivancevich, 2001, p.383).

٢) يهدف إلى تنمية عملية صنع واتخاذ القرارات مما يتيح للقيادة فرص اختيار أفضل البدائل.

٣) يساعد على تحسين وتدعيم مهارات العلاقات الإنسانية وذلك لأهميتها للقيادة في العمل الإداري.

٤) يهدف إلى إكساب القادة المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل وبالمؤسسة التعليمية.

وبناء على ما سبق يمكن توضيح أهمية تطوير أداء القيادات التعليمية فيما يلي:

١) تعتبر القيادات التعليمية حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة التعليمية وتصوراتها المستقبلية.

٢) تعد القيادات التعليمية البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

٣) يساعد تطوير أداء القيادات التعليمية في السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

٤) يسهل تطوير أداء القيادات للمؤسسة التعليمية تحقيق أهدافها المرسومة.

٥) يعمل تطوير أداء القيادات التعليمية على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التعليمية، كما أن الأفراد يتخذون من القيادات التعليمية قدوة لهم.

٦) يساعد تطوير أداء القيادات التعليمية على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التعليمية.

تتعدد مجالات تطوير أداء القيادات في المؤسسات التعليمية حيث يدور الاهتمام القادة حول اكتساب القدرة على الفهم ثم ترجمة هذا الفهم إلى عمل وهذه القدرة والترجمة يشكلان جوهر العملية التعليمية مما ينعكس ذلك على إنجاز مهامهم في المجالات التعليمية المختلفة (Chapman, 2003, p. 41).

مجال القيادة والتخطيط، فالقيادة الإدارية هي القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق التأثير والقبول أساسا أو باستخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء (عبدالله، ٢٠٠٦م، ص ٣١٩)

مجال المنهج والتدريس ، فالمنهج هو جملة ما تقدمه المؤسسات التعليمية من معارف ومهارات واتجاهات لمساعدة المتعلم على النمو المتوازن والسليم في جميع جوانب شخصيته ويتكون المنهج من الأهداف التربوية التي يسعى المنهج لتحقيقها من خلال البرنامج الدراسي، والمحتوى ويشمل المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم المراد إكسابها للمتعلمين، وأنشطة التعليم والتعلم لتحقيق الأهداف التعليمية المحددة، والتقويم الذي يهدف إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف التربوية (الدريج وآخرون ، ٢٠١١م، ص ٨٠).

مجال التنظيم وإدارة الأفراد، حيث يهتم هذا المجال بتحديد الأعمال والمهام الرئيسية للمؤسسة التعليمية وتجميعها في وظائف وأنشطة وإسنادها إلى العاملين مع توضيح اختصاص ومسئولية كل منهم وتفويضهم السلطات اللازمة التي تمكنهم من القيام بها، على أن يتم ذلك بشكل متناسق ومتجانس في ظل إطار واضح يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات التعليمية(المصري و عامر ، ص ٢٠).

مجال العلاقات بين المؤسسة التعليمية والمجتمع، حيث ترتبط المؤسسات التعليمية ارتباطا وثيقا بالمجتمع ومؤسساته المختلفة، وعليه يكون نتاج العملية التعليمية جزء لا يتجزأ من الإنتاج الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع حيث يكون التعليم مادة اجتماعية هامة تؤكد على قيم وعادات معينة تتناسب مع ذلك النظام الاجتماعي السائد(Beach, 2000, p. 232).

مجال الشؤون المالية والإدارية، فعلى مدير الإدارة التعليمية بعد عملية تطوير الأداء أن يكون قادرا على تأدية المهام التالية في مجال الشؤون المالية والإدارية بشكل أكثر فعالية(جمهورية مصر العربية، مرجع سابق).

المحور الثاني - فلسفة وأهداف التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

يرى ماهر أن أهداف التطوير التنظيمي يتم تحديدها على طبيعة المسببات الخارجية أو الداخلية ويؤدي تحديد الهدف إلى التأثير على قرارات هامة مثل : من يقوم بالتطوير؟ وما الشيء الذي يتم تطويره؟ وبأي أسلوب سيتم التطوير؟ ومن أهم أهداف التطوير التنظيمي ما يلي :

- تطوير أساليب المؤسسة التعليمية في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد المؤسسة التعليمية في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات العمل.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.

- زيادة قدرة المؤسسة التعليمية وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.

بناء مناخ محابي للتطوير والإبداع (ماهر ، ٢٠٠٢م، ص ص ٤٦٥ - ٤٦٦) .
وقد قام الباحثون بتدريس التطوير التنظيمي بجدية واهتمام ، وتناوله كل منهم من جوانب مختلفة، عكس كل منها اهتمام الباحث بالجانب الذي ركز عليه، حيث يعرف التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة لإحداث تغيير في ثقافة المؤسسة من خلال استخدام تكنولوجيا العلوم السلوكية ونظرياتها والبحث فيها (McClean, 2006, p. 7).
ومن هنا يعرف التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط ومستمر، لتغيير المؤسسة لتصبح أكثر فعالية، وأكثر اهتماما بالنواحي الإنسانية وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختيارات الذاتية للمؤسسة والاستعدادات للتغيير، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة.

• **الإطار المقترح للبحث** - نتائج البحث وأبعاد التصور المقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بشمال سيناء على ضوء التطوير التنظيمي:
توصلت الدراسة في إطارها النظري والميداني إلى العديد من النتائج أهمها:
يتوقف نجاح المؤسسات التعليمية على ما تملكه من قيادات ناجحة تكون أكثر قدرة على التطور من غيرها.

ضرورة تطوير أداء القيادات التعليمية بحيث تواكب التحولات العالمية.
أن أهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي على الأداء تظهر في المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين، والدقة والسرعة والفاعلية في أداء العمل وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية.

يمكن التطوير التنظيمي القيادات التعليمية من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية وتوقع حدوث التغييرات في

المستقبل وكيفية مواجهتها من خلال تطوير قدرة المؤسسة على التجديد الذاتي والمستمر واستثارة الطاقات الكامنة لدى الأفراد وتحفيزها للانطلاق. يعتمد التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافه على تحقيق الكفاءة في الإنتاجية والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية. أوضحت نتائج الدراسة أن هناك مبررات تدعو لاستخدام التطوير التنظيمي في تطوير أداء القيادات التعليمية منها :

- زيادة مهارات القيادات عند استخدام التطوير التنظيمي.
- تحسين أداء القيادات في مؤسساتهم التعليمية.
- تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد.
- إكساب القيادات القدرة على مقاومة معوقات التطوير.
- أوضحت نتائج الدراسة أن هناك فوائد يجنيها نظام التعليم من استخدام التطوير التنظيمي في تطوير أداء القيادات التعليمية مثل :
- يجعل العاملين المشاركين في التطوير أكثر إدراكا لأهدافه.
- طرح الأفكار الإبداعية والابتكارية من قبل العاملين.
- توفير بيئة عمل صحية تتسم بالثقة والالتزام.
- يعزز مكانة ودور العاملين والمدراء.
- يجعل الإدارة التعليمية أكثر استعدادا لتبني برامج التطوير التنظيمي.
- تفعيل دور القيادات العليا في التأسيس لثقافة تنظيمية مرنة .

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- (١) إبراهيم علي عثمان حسنين، التنمية المهنية للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة (تصور مقترح)، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٤م.
- (٢) إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية، القاهرة.
- (٣) أحمد حسين اللقاني، وعلي الجمل، معجم المصطلحات التربوية في المنهج وطرق التدريس، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٦م.
- (٤) أحمد زكي بدوي، ومحمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، التخطيط، التنمية، الإستخدام، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٤م.
- (٥) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط٨، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢م.
- (٦) أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- (٧) أسامة عبد الغفار الشريف، تقييم أداء الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧م.
- (٨) إيمان احمد هلال، تطوير اختيار وتدريب القيادات التعليمية العليا بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٨م.
- (٩) إيمان زغلول راغب احمد، التنمية الإدارية وتقييم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٢م.

- ١٠) باسم زغلول الشحات بدوي، تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية- دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١١م.
- ١١) بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر، رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٤م.
- ١٢) حسين محمد علي عبدالرزاق، العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة، أطروحة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ١٣) حماد دغيم محسن الحربي، التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية تصور مقترح، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٠١٦م.
- ١٤) راتب السعود، القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣م.
- ١٥) راوية حسن، السلوك في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية ٢٠٠١م.
- ١٦) زكريا سليمان إبراهيم، تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة تصور مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٨م.
- ١٧) سامح حلمي حواش حسن: التنمية المهنية للقيادات الوسطى التربوية في مصر باستخدام التدريب الإلكتروني، تصور مقترح، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، (٢٠١٢م).
- ١٨) شافع محمد سيف النيادي، تطوير قطاع خدمة المجتمع بجامعة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مدخل التطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١١م.

- ١٩) صالح بن سعد المربع، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير، مقدمة لقسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٤م.
- ٢٠) صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٢١) ضياء الدين زاهر، الكلفة والتمويل في نظم التعليم العربية : منظور مستقبلي ، المؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم
- ٢٢) عادل عبد الحميد عوض الله السيسي، نظم تدريب قيادات التربية والتعليم بمراكز إعداد القادة الحكوميين: دراسة تقييمية، باحث رئيس، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ٢٣) عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، ١٩٩٨م.
- ٢٤) عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول، تقييم الأداء، مكتبة بن سينا، القاهرة، ١٩٩٦م.
- ٢٥) عبدالغني بسيوني عبدالله، أصول علم الإدارة العامة، الإسكندرية، منشأة المعارف، ٢٠٠٦م.
- ٢٦) عبدالله عبدالغني الطجم، قياس درجة تأثير العاملين على أنواع القرارات التنظيمية لاختيار استراتيجية التغيير للتطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، العدد ٨٥، القاهرة، يونيو ٢٠٠١م.
- ٢٧) عقيل محمود رفاعي، إدارة التنمية المهنية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٩م.
- ٢٨) علي أحمد العياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، ٢٠٠٦م.
- ٢٩) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٨٢م.

- ٣٠) علي محمد علي المداعي، تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديرية التعليمية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٣م.
- ٣١) فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي : القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤م.
- ٣٢) فؤاد أبو حطب، وآمال صادق، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩١م.
- ٣٣) قاسم الحربي، بدائل مقترحة لتطوير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٣م.
- ٣٤) مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٥م.
- ٣٥) محمد الدريج وآخرون، معجم مصطلحات المناهج وطرق التدريس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الرباط، ٢٠١١م.
- ٣٦) محمد بن عبد الله البرعي ومحمد بن إبراهيم التويجري، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٩٩٣م.
- ٣٧) محمد فتحي محمود قاسم، التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠١م.
- ٣٨) محمد محمد إبراهيم، إدارة التغيير من أجل إدارة جامعية أفضل: دراسة حالة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثانوي الثاني (الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال) المنعقد في القاهرة في الفترة من ٦-٧ ابريل ٢٠٠٠م.
- ٣٩) موزة بنت عبيد بن سعيد الجابري، التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإدارتها بسلطنة عمان، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير ، جامعة السلطان قابوس، ٢٠٠٣م.

٤٠) والمعارف في الوطن العربي، مدرسة المستقبل، المنعقد في دمشق من ٢٩-٣٠ يوليو، ٢٠٠٠م.

٤١) وائل محمود خليل القطان، تطوير أداء القيادات العليا بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في ضوء نظم دعم القرار، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٠م.

٤٢) وفاء محمد حسين، تصور مقترح لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم على ضوء متطلبات المشروع القومي لتنمية شمال سيناء، رسالة دكتوراه، كلية التربية بالعرش، جامعة قناة السويس، مصر، ٢٠١٤م.

ثانيا- المراجع الأجنبية:

- 43) Andrew Brown, Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development, Leadership and Organizational Development Journal, vol.13, No.2, 1992.
- 44) Brendan Murden & Others, **Educational Leadership Training in The Gzech Republic and England**, Management in Education Journal, Vol. 20, No. 1, 2006.
- 45) C. Chapman, **Building The Leadership Capacity for School Imprvment**, in Effective Leadership for School Imprvment, by Alma Marris Et al., London, Routledge Falmer, 2003.
- 46) C. Dennis Beach, **The Problems of Education Change-Working from The Ruins of Progressive Education**, Scandinavian Journal of Educational Research. Vol. 43, No. 3, 2000.

- 47) Gladys Asuga Scott Eacott Jill Scevak ,"**School leadership preparation and development in Kenya**", International Journal of Educational Management, Vol. 29 Iss 3 ,2015.
- 48) Gray N. Mclean, **Organization Development : Principles, Performance**, San Francisco, Berrett– Koehler Publishers, 2006 .
- 49) Hester Hulpia and others, **The Relation Between School Leadership from A Distributed Perspective and Teachers**, Organizational Commitment: Examining the Source of Leadership Function. Educational Administration Quarterly (EAQ). The Journal of Leadership for effective & Equitable Organization. Vol. 47,5,2011.
- 50) Jim Stewart, **Managing Change Through Training and Development**, 2nd Ed., London, Kogan Page Ltd., 1996.
- 51) John Gr. Schermerhorn and Others, **Managing Organizational Behavior**, 5th Ed., New York: John Willy & sons Inc., 1994.
- 52) John M. Ivancevich, **Human Resource Management**, London, McGraw–Hill IrwinS, 2001.
- 53) M. Fullan, **Leadership for The 21st Century–Breaking The Bonds of Dependency**, Educational Leadership Journal, Vol. 55, No. 7, 2002.
- 54) M. Guidroz & others, **Integrated change: creating synergy between leader and organizational development**,

- Industrial And Commercial Training Journal, Vol. 42, No. 3, 2010.
- 55) Nandwah Ibrahim, "**Preparation and Development of Public Secondary School Principals in Kenya**", International Journal of Humanities and Social Science, Vol.1, No. 9, Special Issue, July, 2011.
- 56) p. Hallinger & M. Lee, **Exploring principal capacity to lead reform of teaching and learning quality in Thailand**, International Journal of Educational Development, Vol. 33 ,No.4 ,2013.
- 57) Richard Allen and John Thacher, **Achieving Cultural Change: Parcticle Case Study**, Journal of Leadership & organization Development, Vol. 16, No. 2, 1995.
- 58) Sandra L. Doebert: **A correlation of Self-assessed Leadership Skills and Interpersonal Communication Competencies of Public School Superintendents in Illinois**, ED, University of Northern Illinois, Dissertation Abstracts, Vol.65-05 A,2004.
- 59) Suraiya R. Naicker & Raj Mestry, **Leadership Development: A Lever for System-Wide Educational Change**, South African Journal of Education, Vol. 36, No. 4, 2016, <http://dx.doi.org/10.15700/saje.v36n4a1336>.