



تأثير الخبرات والمهارات الادارية في العملية التعليمية

م.م. علي حليم شاكر الموسوي^١ م.م. محمد نبيل عباس^٢

قسم العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، العراق^١

قسم العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، العراق^٢

ali.h@coeduw.uobaghdad.edu.iq¹

muhammed.n@coeduw.uobaghdad.edu.iq²

<https://doi.org/10.36231/coedw.v37i3.1983>

تاريخ الإستلام: ٢٠٢٦/٤/٢٤، تاريخ القبول: ٢٠٢٦/٦/٢١، تاريخ النشر الالكتروني: ٢٠٢٦/٩/٣٠

المستخلص

يسعى كل مسؤول ومدير في المؤسسات التعليمية إلى امتلاك خبرات ومهارات ذاتية أو مكتسبة يوظفها في عمله. وينطلق هذا البحث من تسليط الضوء على أبرز هذه الخبرات والمهارات لدى مدراء المؤسسات التعليمية، وبيان أيها الأكثر أثراً في الارتقاء بمستواهم وفق المعايير العلمية. يُعد المدير الركن الأساس في العملية التعليمية، إذ لا يمكنه النهوض بها ما لم يمتلك الخبرات والمهارات اللازمة. وهذا البحث، وإن لم يكن الأول من نوعه، يأتي مكملاً للدراسات السابقة، ساعياً لتغطية جوانب لم تتناولها بالكامل، من خلال توصيف الخبرات والمهارات المثلى للمدير الناجح. يهدف البحث إلى بيان أثر الخبرات والمهارات الإدارية في تطوير العملية التعليمية، والتعرف على أهم المهارات الواجب توافرها لدى المدراء، والكشف عن دور التخطيط والتنظيم والاتصال وصناعة القرار في تحسين الأداء الإداري والتربوي، إضافة إلى توضيح صفات المدير الناجح في ضوء المعايير العلمية والإسلامية. حيث توصل البحث إلى أن أهم الخبرات والمهارات تشمل: الاتصال والتفاعل، والخبرات الفنية، والتخطيط، والتعليم المستدام، وتطوير المناهج، والتقويم، والتغيير والتطوير، والعلاقات الإنسانية والعامة، وتنمية المعلمين والعمل الجماعي. كما بيّن أن التنظيم كان من المهارات التي حرص عليها النبي (صلى الله عليه وآله وسلم) لما له من أثر في تحقيق الأهداف وتعزيز روح التعاون. وخلص البحث إلى أن المدير الناجح يجب أن يمتلك مهارات شخصية ومهنية وأكاديمية وثقافية وإدارية، وخبرة في إدارة التغيير، مستنداً إلى أسس الإدارة في الإسلام: القوة، والأمانة، والتقوى، والعدالة، والقنوة الحسنة، والشورى، والرفق والرحمة بالبرعية.

الكلمات المفتاحية: الخبرات الإدارية، المهارات الإدارية، القيادة التربوية، العملية التعليمية، المؤسسة التعليمية



The Impact of Administrative Experiences and Skills on the Educational Process

Asst. Lect. Ali Haleem Shakir AlMusawi ¹

Asst. Lect. Muhammed Nabil Abbas ²

Department of Educational and Psychological Sciences, College of Education for Women, University of Baghdad, Iraq¹

Department of Educational and Psychological Sciences, College of Education for Women, University of Baghdad, Iraq²

ali.h@coeduw.uobaghdad.edu.iq ¹

muhammed.n@coeduw.uobaghdad.edu.iq ²

<https://doi.org/10.36231/coedw.v37i3.1983>

Received: April 24, 2026; Accepted: June 21, 2026; Published: September 30, 2026

Abstract

Every official and manager in educational institutions seeks personal or acquired experiences and skills to apply in their work. This research highlights the most important of these among managers of educational institutions, identifying which have the greatest impact on raising their professional level according to scientific standards. The manager is the fundamental pillar of the educational process, which cannot advance unless the manager possesses the necessary experiences and skills. Although this research is not the first study of its kind, it complements previous studies, covering aspects they did not fully address, by describing the optimal experiences and skills of a successful manager. The research aims to demonstrate the impact of administrative experiences and skills on developing the educational process, identify the most important skills managers should possess, and reveal the role of planning, organization, communication, and decision-making in improving administrative and educational performance, in addition to clarifying the traits of a successful manager in light of scientific and Islamic standards. The research found that the most important experiences and skills include communication and interaction, technical expertise, planning, sustainable education, curriculum development, evaluation, change and development, human and public relations, and teacher development and teamwork. It also showed that organization was among the skills the Prophet Muhammad (peace be upon him) emphasized, for its role in achieving goals and strengthening cooperation. The research concluded that a successful manager must possess personal, professional, academic, cultural, and administrative skills, along with expertise in change management, grounded in the foundations of Islamic administration: strength, trustworthiness, piety, justice, good role-modeling, consultation, kindness, and mercy toward those under one's care.

Keywords: Administrative Experiences, Administrative Skills, Educational Leadership, Educational Process, Educational Institution

١- المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله على ما أنعم، وله الشكر على ما ألهم، والثناء بما قدم، من عموم نعم ابتدائها، وسبوغ آلاء أسداها، وتمام منن أولائها، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأن سيدنا محمداً عبده ورسوله، صلوات الله وسلامه عليه وعلى آله الطاهرين وصحبه المنتجبين.

أما بعد...

يشهد المجتمع الحالي تطورات علمية وثقافية وإدارية كبيرة ومتعددة شملت مختلف نواحي الحياة، الأمر الذي فرض على المؤسسات التعليمية مواجهة كثير من التحديات والمتغيرات المتسارعة، ولا سيما في مجال إعداد الموارد البشرية القادرة على مواكبة هذه التطورات من خلال تزويدها بالخبرات والمعارف والمهارات الإدارية اللازمة. ومن ثم أصبحت المؤسسات التعليمية وأنظمتها الإدارية ملزمة بمواكبة عصر المعرفة والتطور المعرفي، وتمكين القائمين على العملية الإدارية والتعليمية من امتلاك أدوات القيادة والإدارة الفاعلة. وتعد الإدارة التعليمية مكوناً مهماً وأساسياً من مكونات النظام التعليمي؛ فهي التي ترسم الطرق والمعالم، وتنير السبل أمام العاملين في الميدان التربوي، وتعد الوسيلة الرئيسة في تنفيذ الأهداف التربوية والتعليمية، كما تسهم في تنمية شخصية المتعلم من النواحي العقلية والنفسية والاجتماعية، وتساعد على تنمية التفكير الإبداعي لدى المعلمين والطلبة، وتعزز القدرة على التقويم الذاتي واستخدام التفكير العلمي في حل المشكلات داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.

مشكلة البحث

وتنبع مشكلة هذا البحث من أن نجاح العملية التعليمية لا يرتبط بالمناهج والوسائل التعليمية وحدها، بل يتأثر بدرجة كبيرة بمدى امتلاك المديرين والقائمين على الإدارة التعليمية للخبرات والمهارات الإدارية التي تمكنهم من التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة واتخاذ القرار والتقويم والاتصال الفعال. فكثير من جوانب الضعف داخل المؤسسات التعليمية قد ترجع إلى قصور في ممارسة بعض المهارات الإدارية، أو ضعف في توظيف الخبرات المتراكمة في معالجة المشكلات، أو غياب الرؤية الواضحة في قيادة العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة. ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة أثر الخبرات والمهارات الإدارية في العملية التعليمية، وبيان مدى إسهامها في تطوير الأداء الإداري والتربوي، ورفع مستوى كفاءة المؤسسة التعليمية وتحسين مخرجاتها.

أهداف البحث

وبناءً على ذلك، يهدف هذا البحث إلى بيان أثر الخبرات والمهارات الإدارية في تطوير العملية التعليمية، والتعرف على أهم الخبرات التي ينبغي أن يمتلكها مدير المؤسسات التعليمية، والكشف عن المهارات اللازمة لرفع مستوى الأداء الإداري والتربوي داخل المؤسسة. كما يهدف إلى توضيح دور التخطيط والتنظيم والاتصال والتواصل وصناعة القرار في تحسين إدارة المؤسسة التعليمية، وبيان أثر هذه المهارات في تنمية أداء العاملين وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. ويسعى البحث كذلك إلى إبراز صفات المدير الناجح في ضوء المعايير العلمية والإسلامية، وتقديم رؤية تسهم في تطوير الإدارة التعليمية وتعزيز كفاءتها بما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية ومخرجاتها.

وتعد المهارات الإدارية من المهارات المهمة التي تسهم في إنجاح المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها، وإنجاز المهام الإدارية والتعليمية الموكولة إليها، والتي تتطلب توافر مجموعة من الخبرات والمهارات لدى المديرين لكي يعملوا على ممارستها أثناء عملهم، كالخطط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، واتخاذ القرار، والتقييم، ومهارات الاتصال والتواصل. ويساعد ذلك المديرين والعاملين معهم على فهم الأهداف والإحاطة بمضامينها، وترجمتها إلى واقع سلوكي قابل للتنفيذ، وتنظيم الخبرات، ومراعاة الإمكانات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، ويزيد من فاعلية المدير أو الإداري، ويجعل أهداف المؤسسة التعليمية واضحة ومحددة من أجل تطوير العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها.

هدفت الدراسة الى التعرف على الخبرات والمهارات الادارية التي يستخدمها مديرو المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالمفاهيم الادارية التعليمية الاخرى وذلك من خلال ما يلي:

- ١- محاولة التعرف مدى امتلاك المؤسسات التعليمية للخبرات الادارية من وجهه نظر الادارة التعليمية.
- ٢- التعرف على الخبرات والمهارات التي يتمتع بها مديري الادارات العليا في مؤسسات التربية والتعليم.
- ٣- تقديم رؤية مقترحة لتحسين دور المدراء من خلال امتلاكهم المهارات الادارية اللازمة لقيادة المؤسسات التعليمية بشكل متقن.
- ٤- التعرف على دورالتعليم الالكتروني وتطويرالمنهج لمواكبة تطورات العصر في المؤسسات التعليمية.
- ٥- رصد واقع الخبرات الادارية اللازمة لمديري الادارات العليا في مؤسسات التربية والتعليم من وجهه نظر المدراء والمدراء المساعدين ورؤساء الأقسام.

طبيعة البحث

وقد اقتضت طبيعة الدراسة أن تقسم على أربعة أجزاء؛ إذ تناول الجزء الأول بيان الكليات والمفاهيم من خلال تعريف المفاهيم الأساسية والوقوف على ما احتوته من معاني مرتبطة بموضوع البحث، وتناول الجزء الثاني الإطار النظري للمهارات والخبرات الإدارية ودور المدير في المؤسسة التعليمية، أما الجزء الثالث فقد تناول الاتصال والتواصل في الكفايات الإدارية وصناعة القرارات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الإداري والتربوي، في حين خُصص الجزء الرابع لعرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

اهمية البحث

وتتجلى أهمية هذا البحث في كونه يتناول موضوعاً يرتبط مباشرة بجودة العملية التعليمية وفاعلية الإدارة داخل المؤسسة التربوية، إذ إن المدير يمثل ركناً أساسياً في نجاح المؤسسة التعليمية، ويتوقف على كفاءته الإدارية وقدرته القيادية كثير من جوانب التطوير والتحسين. كما تبرز أهمية البحث في توضيح المهارات الإدارية التي ينبغي أن يمتلكها مديرو المؤسسات التعليمية، مثل الخطط والتنظيم والتواصل واتخاذ القرار والتقييم وإدارة التغيير وتنمية العاملين، فضلاً عن بيان أثر هذه المهارات في تحسين العلاقات

الإنسانية، وتعزيز العمل الجماعي، وتنظيم الجهود، واستثمار الإمكانات المتاحة بما يخدم أهداف العملية التعليمية.

تتطلب أهمية هذا البحث من واقع تعليمي تربوي يحمل رسالة هادفة تسعى الى التعرف على المهارات الادارية التي يمتلكها مدراء المؤسسات التعليمية في الحاضر، والعمل على تطويرها في المستقبل، مع توضيح أهمية الخبرات والمهارات الادارية وتأثيرها في المؤسسات التعليمية التربوية، حيث يمكن اجمال أهمية البحث في النقاط التالية:

١. تعرف المدراء على مستوى توظيف الخبرات الادارية وتأثيرها في المؤسسات التعليمية.
٢. يمكن ان تفيد نتائج هذا البحث المشرفين التربويين في التعرف على المهارات الادارية التي يمارسها مديرو المؤسسات التعليمية.
٣. يمكن ان يساعد البحث انتقاء المدراء الجيدين ذوي الخبرة مما يسهم في رفع مستوى العملية التعليمية من خلال عرض أهم خصائص ومميزات المدير الناجح.
٤. التعرف على كشف جوانب القوة في الخبرات الادارية لدى المديرين لتعزيزها ومعرفة جوانب القصور لمعالجتها.
٥. قد يسهم هذا البحث في تشويق الباحثين على اجراء بحوث ودراسات مشابهة لسد النقص في هذا المجال.

فرضيات البحث

يفترض البحث التالي:

١. هناك مهارات ادارية يجب على المديرين اتباعها.
٢. وجود معايير ادارية معتمدة وفقا للمعايير العلمية والاسلامية.
٣. وجود وظائف مهمة للنهوض بالخبرات الادارية.
٤. هناك صفات مقومة للمدير الناجح.

منهجية البحث

المنهج المتبع في هذا البحث المنهج الوصفي لأنه الأسلوب الأكثر استخداما في الدراسات الانسانية من أجل الوصول الى استنتاجات تساعد في تطوير الانسان الذي ندرسه والمنهج الوصفي هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف والتشريح بطريقة علمية تقريبية ومن ثم الوصول الى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع اطر محددة للمشكلة، والمنهج الوصفي احد ابرز المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية ومناهج البحث العلمي، ويتميز هذا المنهج بطريقته الواقعية في التعامل مع مشكلة الدراسة نظرا لوجود الباحث في قلب الميدان او المكان المتعلق بالدراسة فهو يهتم بما هو موجود وواضح للعيان ويساهم المنهج الوصفي في اتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بالدراسة من خلال تقديم الايضاحات والشروح الخاصة بها ويمكن عن طريق المنهج الوصفي ان تتم صياغة الاراء والخبرات لوضع الخطط والتصورات المستقبلية لمواجهة بعض الظواهر الخطيرة (احمد، ١٩٩١، ص ٢٠٤).

٢- الإطار النظري

الكليات والمفاهيم

٢-١ الكليات

٢-١-١ بيان المسألة

احتلت الخبرات والمهارات الإدارية التعليمية مكانة مهمة في المجتمعات المتقدمة صناعياً، وأصبحت الخبرات الإدارية تتميز عن مجالات الإدارات الأخرى بخصائص فريدة، هذا بالإضافة إلى أهمية استناد أهدافها إلى فلسفة تربوية واجتماعية صريحة وأن ينطلق الهدف من واقع المجتمع.

حيث يحتاج المدير لكي يحقق النجاح في أداء المهمات المكلف بها بدقة واتقان إلى اكتساب مجموعة من المهارات الفنية التي تمكنه من ممارسته لدوره القيادي التربوي، ومجموعة من الخبرات الإدارية الانسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية في المؤسسة التعليمية، التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل إذ أن نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدراء مؤسستهم وبأساليب القيادة التي يمارسوها.

ولما كان نجاح العمل الإداري يعتمد على امتلاك المدير للمهارات الإدارية الضرورية لتسيير العمل بما يتفق مع أهدافها، والعمل على تطوير مستوى العمل في المؤسسة التعليمية، فإن كفاية المدير ترتبط بمهارة إدارة الموارد البشرية فيها والمقدرة على أداء مهماتها بنجاح وحتى يحقق الأهداف المرجوة من المؤسسة التعليمية، بات من الأهمية أن يصل المدير إلى درجة من الدقة والمهارة الإدارية في عمله الإداري وذلك من خلال فهمه لطبيعة محتوى المعارف المهارات الإدارية، وأجراء التقييم الواقعي لقدراته الحالية، لتقليل الفجوة التي قد توجد بين قدراته الحالية وبين المهارات المتوقعة أن تكون مطلوبة مستقبلاً، وكما يتطلب أيضاً وضع خريطة تطوير شخصية، لتطوير الخبرات الإدارية من خلال البرامج التدريبية المستمرة (أحمد، ٢٠٠٣، ص ١٣).

ولقد أدت زيادة الأعباء الإدارية إلى ضرورة امتلاك المدير الخبرات التي تمكنه من تنظيم وقته، وتفويض العاملين، والاتصال بهم وإقامة العلاقات، وغيرها حتى يكون مؤهلاً للقيام بواجباته، ويحتاج ذلك إلى معرفة الخبرات الإدارية اللازمة للمدير من أجل بناء البرامج التدريبية المطلوبة وتحديد محتوى هذه البرامج، والمناخ الذي يطبق فيه هذه البرامج، مع تحديد مستوى الدعم الذي يقدمه الإداريون لتلك البرامج، مما يتطلب مديريين يتمتعون بقدر عالٍ من المهارة لمواجهة المشكلات والعقبات التي تواجههم في أثناء قيامهم بعملهم متمثلة ذلك بتحديد الموارد اللازمة وتأمينها، وخلق ثقافة المؤسسة التعليمية وتطويرها، وتحديد الأهداف والمشروعات والتعرف إلى جميع المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة وإيجاد الحلول والبدائل لها، وجعل التكنولوجيا الحديثة في متناول الجميع، مع العمل على تخفيف تعقدها، والتأكيد على حاجات العاملين ومحاولة تحقيقها، وإيجاد روح فريق العمل بين المدير والعاملين وإفساح المجال للإدارة بالتعاون مع المجتمع المحلي (ماهر، ٢٠٠٣، ص ١٦٠).

٢-١-٢ تحديد المصطلحات

١-٢-١ الخبرات الادارية

يقصد بها مجموعة المعارف والممارسات والتجارب التي يكتسبها المدير من خلال العمل الإداري والتربوي، والتي تمكنه من التعامل مع المواقف المختلفة داخل المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية.

٢-٢-١ المهارات الادارية

هي القدرات التي يمتلكها المدير وتساعد على أداء وظائفه الإدارية بصورة ناجحة، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والاتصال، واتخاذ القرار، والتقويم، وإدارة الوقت، وحل المشكلات.

٣-٢-١ الادارة التعليمية

هي مجموعة العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تنظيم الجهود البشرية والمادية داخل المؤسسة التعليمية وتوجيهها من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بأفضل صورة ممكنة.

٤-٢-١ المدير

هو الشخص المسؤول عن قيادة المؤسسة التعليمية وتنظيم أعمالها، والإشراف على العاملين فيها، ومتابعة تنفيذ الخطط والبرامج بما يضمن حسن سير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

٥-٢-١ العملية التعليمية

هي مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتم داخل المؤسسة التعليمية، وتشمل التعليم والتعلم والتخطيط والتقويم والتفاعل بين الإدارة والمعلمين والطلبة، بهدف تحقيق النمو المعرفي والتربوي للمتعلمين.

٢-٢ المفاهيم

ان للمفاهيم دور مهم في الاطلاع على مركبات البحث حيث تشكل خارطة لفهم جميع حيثيات الموضوع، وكذلك تبين أهم المصطلحات لغة واصطلاحا التي تساهم بالوصول الى فهم ما يتعلق بهذه الرسالة وكانت هذه المفاهيم كالأتي: (المهارات الادارية، الادارة، المدير، المعايير العلمية، المعايير الاسلامية).

١-٢-٢ المهارات الادارية

الكفاية (Enough) لغة: مشتقة من فعل (كفى) يقال كفى - يكفي كفاية سد الحاجة، وكفى حاجات فلان قام فيها مقامه، وكفاه مؤونة عمل اغناه عن القيام به، وكاف: لا ينقصه شيء، وكفاية: مقدرة - هو ذو مقدرة في عمله. المهارة اصطلاحا: هي نظام من المعارف المفاهيمية والاجرائية التي تكون منظمة بكيفية تجعل الفرد قادرا على الفعل عندما يكون في وضعية مهنية، او انجاز مهمة من المهام او حل مشكلة من المشاكل، فالمهارة هي

مجموعة من القدرات والانشطة والمهارات المركبة التي تتعلق بقدرة او نظام داخلي تجسده الانشطة والانجازات.

الخبرات الادارية (Administrative Competencies): هي مجموعة من المهارات والمتطلبات التي يمتلكها المدير للتمتع بالمقدرة على الاداء الجيد، بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق ما مطلوب منه. وايضا تعني قدرة المدير وتمكنه من اداء سلوك فعلي محدد يرتبط بالجوانب الادارية والتربوية لتحسين العملية التعليمية بحيث يشمل المعارف والمهارات المرتبطة بتنظيم العملية التعليمية والتربوية على المستوى التعليمي والتربوي (الازرق، ٢٠٠٠، ص ٢٤).

التعريف المختار

المهارات الادارية: هي مجموعة من المهارات والمعارف الذاتية، والانسانية، والادراكية، والفنية، والتخطيطية والتطويرية والتقويمية، والتكنولوجية، وعمليات اتخاذ القرار، وادارة الوقت، والاجتماعات، والعمل مع المجتمع المحلي، والتي تتوافر لدى مدير المدرسة ليتمكن من القيام بمهامه الادارية (احمد، ١٩٩١، ص ٨٢).

٢-٢-٢ الادارة التعليمية

الادارة لغة: الادارة على وزن افعالة، من الدور والدوران، الفعل اي ادارة الشيء، بمعنى الطواف حول شيء، والادارة اسماً ومصدراً من دار، والمدير هو من يتولى النظر في الشيء ومن يتولى جهة معينة من البلاد، والاداري الملاح الذي يتولى الشراع، ودار بمعنى تحرك وعاد الى حيث كان او الى ما كان عليه، ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به، ودار الدهر أي دارَ وتقلب.

الادارة اصطلاحاً: هناك تعاريف مختلفة لمصطلح الادارة (Administration) وهو المصطلح الذي يطلق عادة في المجال الحكومي على تنسيق جهود الافراد والجماعات لتحقيق هدف معين، وتشمل الادارة مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والابلاغ والتمويل.

تعريف ماكس فيبر (Max Weber) للادارة: هي عبارة عن ارتباط كل نشاط باهداف معينة للقدرة على الوصول الى تلك الاهداف باقل كلفة واقل جهد ممكن وهذا ما اطلق عليه النظرية البيروقراطية (عبدالحى، ٢٠١٦، ص ٣٠١).

بما ان التعليم يعد جزءاً من التربية، لذا فإن الادارة التعليمية تعد جزءاً من الادارة التربوية، بمفهومها الشامل، وفي هذا السياق فان الادارة التعليمية ينظر اليها على انها عبارة عن جهاز اداري لمسؤول عن تعبئة كافة الامكانيات والطاقات والجهود البشرية والعمل على تنسيقها وتوجيهها لتحقيق اهداف التربية، اي انها العملية الخلاقة التي يمكن بمقتضاها توفير الموارد البشرية والمادية وتوجيه الاستفادة منها بما يحقق الاهداف التربوية تحقيقاً فعالاً في اطار مناخ تتوافر فيه مستلزمات انجاح المسيرة التعليمية (عبد العليم والشريف، ٢٠٠٩، ص ١٠٧).

التعريف المختار

من خلال ما تقدم من هذه التعاريف السابقة نجد ان اقرب تعريف للادارة هو: تحقيق اهداف المنظمة من خلال القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لعناصر العملية الانتاجية والعمليات داخل المنظمة من خلال الفعالية والكفاءة، ان تبين لنا ان للادارة مفهوم واسع سعت ذلك العلم الذي يحتوي على مميزات لعل اهمها انها عملية

مستمرة فلا توقف فيها عند انتهاء أو نجاح لأحدى العمليات داخلها لأنها أنشطة حركية متداخلة تتميز بالتأثر والتأثير، وهي عملية اجتماعية أي يقوم بها مجموعة من الافراد ليحققوا هدف واحد على اختلاف مؤهلاتهم وقدراتهم العلمية والاجتماعية فيقومون بالممارسات الادارية في محيط اجتماعي معين لان الامور الاجتماعية تكون مؤثرة على الجانب الاداري.

الادارة التعليمية: هي العملية أو مجموع العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى الانسانية و المادية وتوجيهها كافيًا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه. وتعرف الادارة التعليمية: بأنها عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة في منظمة من الناس لتحقيق أهدافا مرغوبة على افضل وجه ممكن وبأقل تكلفة في اطار الظروف المحيطة (المزجاعي الاشعري، ٢٠٠٠، ص ٢١١)

التعريف المختار

الادارة التعليمية: هي مجموعة نشاطات تهدف الى التحكم بالنظام الاداري التعليمي وفقا للنصوص والانظمة المتبعة في مؤسسات التعليم.

٢-٣ المدير

المدير لغة: جمعه مديرون والمؤنث مديرات – اسم فاعل من أدار، والمدير من يتولى تصريف امر من الامور كمدير الشركة، او مدير المكتب، والمدير من يتولى ادارة عمل او مشروع او مؤسسة ويكون مسؤولا عن حسن تنفيذ الاعمال.

المدير اصطلاحا: المدير هو الشخص الذي يقود او يشرف على دائرة محددة في شركة او اي مؤسسة اخرى او برنامج مشروع.

يعرف المدير أيضا: هو الشخص المسؤول عن سير العملية التربوية في داخل المؤسسة التعليمية، ويعنى بتحسينها بكل ما يعنيه ذلك من اجراءات ونشاطات وقراءات (جابر، ٢٠١٨، ص ٤٢١).

المدير: هو المسؤول الاول في مؤسساته التعليمية وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والادارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه المدراء والمشرفين والمعلمين اداءً وسلوكاً، ويدخل في مسؤولياته الاحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على مستلزماتها وتلبية حاجاتها، ويأتي على عاتقه ايضا متابعة الاشراف على مرافق المؤسسة التعليمية وتجهيزها وتنظيمها، وتقويم الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة وفقا للتعليمات المنظمة لذلك يجب مراعاة الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد لما يضعه من تقديرات، والتعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم في زيارة المؤسسة التعليمية وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم، ويعد مدير المؤسسة التربوية مسؤولا عن التدبير الاداري والمادي والمالي لمؤسسته التعليمية (احمد، ١٩٩١، ص ٣٠٢).

التعريف المختار

ان المدير يمثل الجهة المخولة بتنفيذ الخطط والبرامج وفقا لسياسات مرسومة، ومشفوعة باللوائح والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم عبر ادارة التعليم بما يتماشى مع التوجيهات العامة للدولة.

٣-٢ الدراسات السابقة

ان الغرض الأساسي من الأطلاع على الدراسات السابقة هو الاستفادة من التجارب السابقة التي أجراها الباحثون والتي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية وتطرق الباحث في هذا الموضوع لبعض الابحاث والدراسات التي تناولت مضامين الخبرات الادارية التعليمية أو التي تمازجت أهدافها بغرض توضيحها ومنهج الدراسة الذي انتهجه وأداة الدراسة التي استخدمت والتعرف على مجتمع الدراسة وأهم النتائج، وقد استطاع الباحث الحصول على قدر لا بأس به من الدراسات السابقة التي تناولت الخبرات والمهارات الادارية من مختلف جوانبها التطويرية سواء في الوظائف الإدارية وأثرها أو القدرات الإدارية المطلوب توافرها أو الصعوبات التي تواجه المدراء في تأدية أدوارهم وتدريبهم أو الإدارة الفعالة ومعاييرها.

وقد رأى الباحث أن يقسم الدراسات الى قسمين: الكتب والرسائل، ولبيان مدى التطور الذي يطرأ في الخبرات الإدارية التعليمية من جميع جوانبها (الاغبري، ٢٠٠٠، ص ٢٢١).

١-٣-٢ الكتب

كتاب *دراسات في الادارة التعليمية* مريم محمد ابراهيم الشرقاوي (٢٠٠٣) حيث تناول الكتاب الحالي ادارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة وأساليب تعزيز الهوية في مواجهة الهيمنة الثقافية والاتجاهات الحديثة لإعداد مديري المدارس الثانوية كما بينت سياسات القيادات التربوية في مصر في عصر العولمة وثورة المعلومات. بين الكتاب جودة وأساليب ادارة المدرسة الثانوية كما تناول سياسات القادات في مصر في عصر العولمة، ولم يتطرق الى المهارات الادارية لمدراء الادارات العليا كما نحن عليه في دراستنا الحالية.

٢-٣-٢ الرسائل

دراسة دلال عبد الواحد الهدهود (١٩٩١) *الكفايات الاساسية لمدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت*، حيث هدفت الدراسة الى: تحديد المهارات الاساسية التي تتوافر لدى مديري مدارس التعليم العام لمساعدتهم في ادارة عملهم بصورة أفضل والتعرف على الفروق في وجهات النظر بين العاملين في المؤسسة التعليمية بالنسبة لأهمية المهارات الاساسية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام، والتعرف على الفرق في وجهات النظر بين فئات الدراسة الثلاث وهم رؤساء الاقسام، ومديرو المدارس والمديرين، والقائمين على العملية التعليمية بالنسبة لأهمية المهارات الاساسية لمديري مدارس التعليم العام، والتعرف على ترتيب مجالات المهارات حسب اهميتها بالنسبة لفئات الدراسة الثلاث. وتحديد المهارات الضرورية واللازمة وغير الضرورية وغير اللازمة بالنسبة لمديري المدارس من وجهة نظر الميدان وحسب المعيار المقترح وبناء نموذج لتقويم اداء مديري مدارس التعليم العام استنادا الى قائمة المهارات والخبرات المقترحة. فوجهت الباحثة دراستها نحو المهارات لدى مدراء المدارس لمساعدتهم لأدارة عملهم بصورة أفضل ولم تتناول البحث عن أثر المهارات لدى مدراء الادارات العليا (الاسدي وآخرون، ٢٠١٦، ص ٣١٣).

٤-٢ المهارات والخبرات الادارية

ان للمهارات والخبرات الادارية التعليمية دور كبير و هام داخل المؤسسة التعليمية لأنها تحتوي على مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات كما تعرف الكفاية التعليمية بالمقدرة على شيء بكفاءة وفاعلية، وبمستوى معين من الاداء، وسنتناول

في هذا المبحث عدة مطالب:

٢-٤-١ مفهوم المهارات الادارية

حفل الميدان التربوي بعدة تعريفات التي تناولت المهارات منها:
المهارة: هي حالة امتلاك المعلومات والاتجاهات والمهارات أو القدرة على اداء عمل معين. او المهارات: هي مجموعة من المعارف والمفاهيم التي توجه سلوك الفرد وتساعد على اداء عمله بمستوى من التمكن، وتقاس بمعايير خاصة متفق عليها.
المهارات الادارية عند الفتلاوي عرفت بانها هي: قدرات يعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهمات (معرفية – مهارة – وجدانية) تكون الاداء النهائي المتوقع انجازه بمستوى معين ومرضي من ناحية الفاعلية (جابر، ٢٠١٩، ص ٥١٢).
ان الادارة تتناول التمكن من المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالفرد وفق معايير محددة وهي مجموعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء مهمة معينة أو وظيفة في محيط العمل.

كما عرفت (معلل) المهارة الادارية بأنها: أمتلاك العامل معارف ومهارات جيدة تساعد على تحقيق عمله بنجاح وبكفاءة وبفاعلية دون الحاجة الى كثير من الوقت والجهد وتتضمن الأدوار والمهام التي ينبغي التدريب عليها لتأديتها فيما بعد بقدر معين من الاتقان، وتتضمن أيضا المعارف والمهارات والقيم التي يجب امتلاكها وتظهر بشكل اداءات يمكن قياسها والمهارات المعبر عنها بمجموعة من الحركات والأعمال والأفعال، والنواتج، وبحيث تؤدي الكفاية الى تغيير في السلوك نحو الأفضل وتحقيق نتائج مرغوب فيها بأقل جهد وأقصر وقت (ابراهيم، ٢٠٠٠، ص ٣٢).

وقد عرفها طعيمة بأنها: مجموع الاتجاهات وأشكال الفهم والمهارات التي من شأنها ان تسير العملية التعليمية تحقيق أهدافها العقلية والوجدانية والنفس حركية (طعيمة، ١٩٩٩، ص ٢٥).

وذكر عابدين (٢٠٠١، ص ١٦): ان المهارة الادارية تعني المقدرة على اداء العمل المرتبط بادارة المدرسة ورسالتها، فهي ليست مقدرة على المعرفة، أو مهارة معينة، أو اتجاه ما، بل هي مقدرة مركبة تشتمل على معارف، ومهارات، واتجاهات، تتمثل في المجالات المعرفية، والأدائية والانفعالية، كما انها تعكس الاداء الفعلي للعمل.
وعرف الخولي (٢٠٠٠) المهارة بأنها: مقدرة أو اقتدار، مثل المقدرة المعرفية، والمقدرة الاتصالية، والمقدرة اللغوية، والمقدرة الاجتماعية، والمقدرة التقنية (التكنولوجية).
وعرف (Davies & Ellison, 1997) المهارة بأنها: السمات والخصائص التي تساعد شخصا ما على اداء عمل ما بصورة جيدة في أكثر من موقف.

ويعرفها (Chisholm & Ely, 1976): بأنها مدى امتلاك الفرد لمجموعة من المعارف والمهارات والقدرات الضرورية لإنجاز مستوى مقبول من الاداء.
وعرف الخالدي (٢٠٠٨) المهارة الادارية على أنها: القدرة على عمل شيء بكفاية وبمستوى معين من الاداء. المهارات الادارية : وهي قدرة المدير على تحليل عملية التعليم واستخدام الاساليب الأسرافية المتنوعة بشكل متقن.

٢-٥ الفرق بين الكفاية والمهارة

من المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الكفاية كثيرة ومنها المهارة: ما هو ملاحظ ان كثيرا ما يستخدم في مجال الكفايات مصطلحات مثل: (الكفاية، القدرة، المهارة، الاداء) مما يؤدي الى نوع من الخلط أو التداخل، الا انه يمكن التمييز بين هذه المصطلحات، بهدف تسطير

حدود تقريبية بين مفهوم الكفاية وهذه المفاهيم، وحتى يتحدد هذا المفهوم بشكل أكثر وضوحاً وتميزاً، عن غيره من المفاهيم المتداخلة معه.

المهارة (Skill): وهي القيام بعمل معين بسهولة ودقة، وهناك مهارات عقلية مثل جمع البيانات، الملاحظة، الوصف، التفسير، الاستقراء، الاستنتاج، التمييز، التصنيف ومهارات حركية مثل الضوء والصلاة، استخدام المواد والأجهزة (زريق، ٢٠٠١، ص ١٨٠).

ومن وجهه نظر (زيدان، ١٩٨٨) في ان طبيعة الاختلاف بين الكفاية والمهارة تكمن في ان الكفاية تتميز بأنها مرنة وأكثر اتساعاً من مفهوم المهارة التي تنسم الى حد ما بالتخصص والثبات، مثل مهارة القاء الاسئلة، وبذلك يمكن ان تتضمن الكفاية مجموعة من الخبرات والمهارات.

وعندما نميز بين الكفاية والمهارة نخرج بالنقاط التالية:

١. اذا تحققت المهارة في انجاز أو أداء شيء ما، فهي تعني تحقق الكفاية له.
 ٢. ترتبط الكفاية بالكثير من الاعمال التنظيمية والفنية والادارية، في حين تركز المهارة في اداء عمليات حركية حسية.
 ٣. ان المهارة تصور المستوى العالي من الكفاية في الانجاز.
- يستخدم البعض مصطلح المهارة كمترادف لمصطلح الكفاية لكن هناك من يفرق بينهما، حيث ان المهارة هي الجزء الادائي الذي يقوم به الفرد، أما الكفاية فهي المهارة العملية يضاف اليها المعارف والمعلومات النظرية والقيم والاتجاهات الوجدانية، وعليه فان العلاقة بين الكفاية والمهارة يمكن ان نميزها في النقاط التالية:

١. نطاق الكفاية أعم وأشمل من المهارة، فالمهارة تعد أحد عناصر الكفاية.
٢. تتطلب المهارة شروط السرعة والدقة والتكيف ومستوى التمكن وفق معايير للوصول الى الهدف، في حين تتطلب الكفاية أقل تكاليف من حيث الجهد والوقت، ولكن ليس بمستوى اداء المهارة.
٣. اذا تحققت المهارة في انجاز او اداء شيء ما، فهي تعني الكفاية له.
٤. اذا تحققت الكفاية بشيء ما، فهذا لا يعني بالضرورة تحقق المهارة به.
٥. ترتبط الكفاية بالكثير من الاعمال التنظيمية والفنية والادارية، في حين تركز المهارة في اداء عمليات حركية وحسية.
٦. ان المهارة تصور المستوى العالي من الكفاية في الانجاز (ابو السعيد، ١٩٩٥، ص ٤٠).

فالمهارة هي استعداد خاص أقل تحديداً من الكفاية، يتكون عند الانسان نتيجة تدريبات متكررة ومتدرجة ومتصلة اما الكفاية فهي مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمكن اشتقاقها من ادوار الفرد المتعددة، ويعرفها آخرون بأنها مجموعة من المعارف والمفاهيم والاتجاهات التي توجه سلوك المتعلم في المواقف المختلفة، ويمكن قياسها بمعايير متفق عليها، ولا بد من الإشارة الى ان هناك تشابهاً بين المهارة والكفاية، فالمهارة هي السهولة والدقة والسرعة والاتقان، والاقتصاد في الوقت والجهد في اداء العمل، في حين نجد ان الكفاية اشمل وأعم من المهارة، وغالباً ما تتضمن الكفاية عدداً من المهارات تشكل في مجموعها اضافة الى المعارف والاتجاهات، ما يعرف بالكفاية.

ومن خلال كل هذا يمكن ان نقول ان المهارة اجرائيا هي مجموعة من الانشطة تترجم مدى تحكم المدير في اداء مهماته وادواره مستعينا في ذلك بمهارات مختلفة منها حركية، اجتماعية، ومهارات التحليل والتركيب (ابو النصر، ٢٠٠٧، ص ١٠٤).

١- المهارات التصورية الادراكية: تهتم بروية القائد للمؤسسة ككل، ففهم مدير المدرسة لشبكة العلاقات الموجودة في مدرسته، بالإضافة الى تبصرته بالعناصر الرئيسية والمهمة في المؤسسة والتي تحتاج الى طريقة معينة في التعامل، تؤدي في النهاية الى نجاح المؤسسة وتقديمها.

ومن أهم المهارات التصورية اللازمة لمدير المدرسة كي يؤدي دوره بنجاح كما يراها (دياب، ٢٠٠١) هي:

أ- الالمام الجيد بأبعاد ونماذج العملية التعليمية التعليمية المختلفة من مدخلات ومخرجات وعمليات.

ب- الادراك الجيد للمبادئ والقواعد والنظريات التربوية.

ت- ادراك وظائف العملية الادارية وهي: التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم.

ث- القدرة التحليلية في مجال الاحصاءات الكمية، واستنتاج الكفاية الداخلية والخارجية للعملية التعليمية.

ج- الخيال المبدع لتكوين فكرة متكاملة عن مدرسته تتضمن جميع عناصر البشرية والمادية.

٢- المهارات الانسانية: تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها مدير المدرسة التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه (ابو قحف، ٢٠٠٢، ص ٢٣١).

ومن أهم المهارات الانسانية اللازمة لمدير المدرسة كي يؤدي دوره بنجاح كما يراها (نصرالله، ٢٠٠١) وهي:

أ- تشجيع المعلمين على الاحتفاظ بعلاقات قوية فيما بينهم.

ب- استخدام الاسلوب الديمقراطي في قيادة المدرسة.

ت- تشجيع الأنشطة التي تبني علاقات قوية بين المعلمين والطلبة.

ث- السعي لأشباع حاجات العاملين والطلبة.

٣- المهارات الفنية: وهي مجموعة من المهارات التي تتصل بالأساليب والعمليات والاجراءات التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسته لأدواره، وهذه المهارات تتطلب توافر معلومات وأصول علمية.

ومن أهم المهارات الفنية اللازمة لمدير المدرسة كي يؤدي دوره بنجاح كما يراها (دياب، ٢٠٠١) وهي:

- صنع واتخاذ القرارات.
- التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة والتقييم.
- توصيل المعلومات والافكار والآراء للمدرسين.
- اعداد المعلومات والبيانات في تسلسل واضح وتدرج مبسط.
- اعداد الوسيلة الملائمة.
- تحفيز الطلبة على العمل الجاد في الدراسة.
- توجيه الاسئلة والاستفسارات.

٢-٦ الادارة و دور المدير

٢-٦-١ الادارة

٢-٦-١-١ مفهوم الادارة

هناك تعريفات مختلفة لمصطلح الادارة (Administration) وهو المصطلح الذي يطلق عادة في المجال الحكومي على تنسيق جهود الافراد والجماعات لتحقيق هدف معين، وتشمل الادارة مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والابلاغ والتمويل. ومهمة الادارة القيام بانجاز الاعمال عن طريق استخدام القوى العاملة والمواد والألات والادوات والاموال وطرائق العمل بشكل فعال حتى يمكن انجاز المهمة او الغرض الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه، فالادارة على هذا النحو هي العمليات والوظائف والطرق التي تستغل بواسطة جهاز اداري بغية تحقيق الاغراض التي انشأت من اجلها المنظمة وهي تترجم السياسة الى خدمات او برامج، وهناك ما يعرف باسم الادارة العليا (High Management) وهي الهيئة الادارية التي تشغل قمة الهرم الاداري والمختصة بالسياسة العليا، والادارة الوسطى (Middle Management) وهي فئة المديرين من المستوى التالي للادارة العليا (حفني، ٢٠٠٠، ص٦٧).

وتعد الادارة بأنها حجر الزاوية في نجاح اي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة او في مجال الخدمات او كانت منظمات تعليمية او غيرها، حيث يعد الدور الذي تؤديه الادارة من اهم اسباب نمو المجتمع وتقدمه أو تخلفه وتأخره، كما يتوقف نجاح المنظمات على وجود ادارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الادارية المختلفة والتي تسعى الى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية، فالادارة منتشرة في كل انواع المنظمات، وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الاهداف التي تصبو اليها، وان المهمة الاساسية للادارة هي جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام افضل للموارد البشرية والمادية المتاحة، ويمكن التأكيد على انه مهما توفر للمنظمات التعليمية من اموال ومقومات مادية اخرى كالألات والمعدات والمواد والعاملين، فإنها لا يمكنها ان تحقق اهدافها دون وجود الادارة السليمة التي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب وتنسق الجهود فيها، فكثيرا ما نجد منظمات قد توفر لها كافة انواع الدعم المادي لكنها اخفقت في تحقيق اهدافها، نتيجة ضعف وقصور الادارة فيها، في حين هناك منظمات أخرى بقليل من الامكانيات مع وجود الادارة الجيدة والواعية قد حققت نتائج افضل وبالتالي يمكن القول ان النجاح الذي تحققه اي منظمة يعود بالدرجة الاولى الى وجود ادارات قديرة ومتفهمة لطبيعة عملها وللبيئة المحلية والعالمية المحيطة بها (حمدوش، ٢٠٠٩، ص٨٩).

تعريف الادارة (Management):

تطور مفهوم الادارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة، وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الادارة في ضوء مداخل متعددة، وان الوصول الى تعريف شامل ومحدد لمفهوم الادارة لاقى كثيرا من الصعوبات، حيث يختلف تفسير معنى الادارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر الى الادارة من خلالها، فضلا عن انه يصعب الانتهاء الى تعريف محدد لعلم يتقدم ويتطور

ويتقدم باستمرار، وفيما يلي نعرض بعض التعاريف في محاولة لوضع تعريف شامل من خلالها:

- الإدارة: هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من انهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف (Taylor, 1911).
- الإدارة: وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة اعمال التنفيذ (Sheldon, 1923).
- الإدارة: هي أن يتنبأ المدير ويخطط، وينظم، ويصدر الاوامر، وينسق، ويراقب (Fayol, 1949).
- الإدارة: عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال والناجح ووضع اللوائح المتعلقة بعمل المشروع (Brecht, 1967).
- الإدارة: هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية (البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية) بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (Griffin, 2013).
- الإدارة: عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي الى تحويل هذه الموارد الى سلع او خدمات تنتج بشكل فاعل وكفوء محققة الاهداف التي تم صياغتها مسبقا (الحوالي، ٢٠١٠).

٢-١-٦-٢ الإدارة التعليمية

فيما يلي مجموعة من التعاريف المتعددة التي توضح مفهوم الادارة التعليمية والتي نشير الى البعض منها فيما يلي:

- الإدارة التعليمية: هي مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيها بينها سواء داخل التنظيمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الاغراض المنشودة من التربية، والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها (مرسي، ٢٠٠١، ص ١١).
- وتعرف الادارة التعليمية: بأنها هي العملية التي يتم بها تعبئة الجهود البشرية والمادية وذلك من اجل تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية وبذلك تعني بالنواحي الادارية والفنية معا (الخالدي، ٢٠٠٨، ص ٣٢١).
- كما تعني الادارة التعليمية: عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة في منظمة من الناس لتحقيق اهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة، ونلاحظ ان هذا التعريف يشمل أمرين اثنين أحدهما: العمل المطلوب انجازه، والثاني: الناس الذين يتعامل معهم المسؤول بحيث يتعذر الاستغناء عن واحد منهما.
- وتعرف الادارة ايضا على انها عملية يتم فيها تأثير رجال الادارة في عملية التعاون والتآزر والاتصال بين كل أعضاء المنظمة ولكل منظمة طريقة تدار بها كالتسلطية والديمقراطية والتعاونية والفوضوية ويسمى ذلك بنمط الادارة حسب التدرج الموجود

بين أفرادها والتمثلة في الاتصال والمعلومات والضبط، والإدارة أيضاً تعني معالجة وتوجيه للناس والبيئة وعملهم من أجل الحصول على أكبر قدر من النتائج المناسبة ذات الفاعلية (الحنوي وسلمان، ١٩٩٧، ص ٢١٢).

٢-٦-٢ دور المدير

تعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظيماتها، لذلك فإن وضوح الطريقة التي تدار بها وتحديد أبعادها وأساليب العمل فيها تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها على الوجه المنشود، فالإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التربوية والارتقاء بمستوى الأداء وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم.

ويحتل مدير المدرسة دوراً هاماً في الإدارة المدرسية، فهو قائد المدرسة وكثير من نجاح الأمور يتوقف على القيادة، وقالها (Otto von Bismarck): "إن من يدير المدرسة يدير مستقبل البلاد" (الاسدي وإبراهيم، ٢٠٠٣، ص ١٣٧). لذلك فهو مدير له أدوار متعددة، يفترض أنه قادر على أدائها وخاصة من حيث تفاعله مع معلميه وطلابه داخل المدرسة وخارجها، لذلك فإن المدير يعني بالعلاقات الإنسانية والتفاعلات المختلفة فهو القدوة والمنظم للمناخ التعليمي الاجتماعي والنفسي، ويقع على عاتقه حل المشكلات التي تواجه معلميه وطلابه، لذلك فهو الموجه، وهذه المهمات تجعل منه قائداً فذاً له دور رئيس في تهيئة بيئة مدرسية صفية وصحية مناسبة، لذلك فالمدير الكفء الفذ هو الذي تتوفر فيه القدرة على إدارة المدرسة وتنظيمها بهدف تحقيق وتحسين النتائج التعليمية المرغوب فيها والرفق بها. ومدير المدرسة ينفذ سياسة الوكالة الصادرة منها حرفياً دون تقصير أو إهمال، بل عليه في عمله مسؤوليات كثيرة وجمة، ويجب عليه تحقيقها، وأن التعليم الجيد ثمرة الإدارة المدرسية الجيدة المتمثلة بالمدير ودوره في القيادة، وأن القيادات المدرسية أهم عنصر في العملية التعليمية، فهي المسؤولة عن المدرسة وكيانها ونظام العمل والحياة بداخلها، ومعنى ذلك أنه مهما وضع للمدرسة من أنظمة وأنشطة وبرامج تعليمية كل ذلك لا يؤدي أكله إذا كانت إدارة المدرسة موكلة إلى أفراد ليسوا أهلاً للقيام بمهام وأعباء القيادة والإدارة المدرسية (تمار وبن بركة، ٢٠١٠).

أن من أدوار مدير المدرسة التي يجب عليه أن يقوم بها لتحقيق الأهداف المرجوة هي:

١. تكوين صورة واضحة ومنظمة للأعمال الإدارية والإشرافية التربوية الرئيسة التي يقوم بها المدير كإداري وقائد مشرف مقيم.
٢. بيان العلاقة التكاملية بين الأعمال الإدارية والإشرافية التربوية المكونة لوظيفة مدير المدرسة.
٣. تحديد عدد من الكفايات الادائية الإدارية والإشرافية التربوية التي يحتاجها مدير المدرسة في أدائه لتلك المهمات، والاضطلاع بالمسؤوليات المناطة بكل منها بفاعلية ونجاح.
٤. تعريف أساليب وسبل الاستفادة من قوائم أعمال مدير المدرسة والمهام المتفرعة عنها في التخطيط لرعايتها وتنفيذها في إطار الخطة المدرسية السنوية.
٥. تبني المنحنى التحليلي/التركيب في تحليل أعمال مدير المدرسة ومهامه

خطوات اجرائية ومعايير ادائية لتوظيف ذلك في تطوير مهاراته وممارساته فيما بعد.

ويقول (الحشاش، ٢٠١٤) ان وكالة الغوث الدولية اعتبرت ان مدير المدرسة هو القائد المسؤول عن ادارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة والاشراف الدائم لضمان سلامة العملية التعليمية، والعمل على تنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتقويم اعمالهم من اجل تحقيق الاهداف العامة للعملية التعليمية.

وقد اكدت كثير من الدراسات الميدانية الحديثة على اهمية دور مدير المدرسة في نجاح مدرسته ووعيه بحاجاتها واهدافها، وكذلك توفير الظروف الملائمة للعمل، وتحقيق جو مناسب من العلاقات الانسانية، والتحفيز المناسب للمعلمين ودفعهم نحو العمل الجماعي باستخدام التكنولوجيا لتعزيز ادائهم، ولكي تحقق المدرسة اهدافها يسعى المدير كذلك الى تطبيق الافكار والمبادئ الادارية الحديثة، وتطبيق مفهوم المدرسة العصرية، حيث يواجه تطوير التعليم وتحديثه في وقتنا الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات ومن اهمها: وجود ادارة حديثة متمثلة في مدير المدرسة القادر على ادارة مدرسته وتنظيمها بكفاءة واقتدار لمواجهة متغيرات العصر، كما يتوقف نجاح المدرسة على مدى امتلاك المدير للمهارات القيادية التي تدفع بمدرسته كمنظمة تعليمية نحو التطوير والتجديد المستمر.

و يعد مدير المدرسة من العناصر المهمة والاساسية في كل مؤسسة تعليمية، وان لم يكن مدير المدرسة مدركاً لمهامه، وملماً بواجباته تجاه المدرسة التي يقوم بإدارتها حتما سيتعرض للعديد من الازمات والصعوبات التي تعوقه عن السير بالمؤسسة التعليمية على النحو الافضل والمجتمع المدرسي يمثل الاساس الذي ينطلق منه المدير ويمارس دوره فيه للعمل المتمثل في الهيكل التنظيمي التدريسي، والطلاب بمختلف مستوياتهم التعليمية، والعاملين من موظفين واداريين، ورؤساء اقسام، والمفتشين التربويين الذين يزورون المدرسة بين الحين والآخر، كل هؤلاء مطالب المدير بالتعاون معهم، ومعرفة متطلباتهم، وتسهيل اجراءاتهم، وتوفير الجو المناسب لأداء اعمالهم على اكمل وجه، حيث ان دور المدير في المدرسة من اصعب الادوار الادارية، لأنه يعمل مع اصناف عدة من البشر، ومع مختلف المراحل العمرية، ومهمته ليست سهلة فهي تمثل بناء الانسان الذي سيجمل مشعل المستقبل، وسيبني مجد هذه الامة، لذلك يجب ان يكون في المستوى المطلوب لأداء هذا الدور والمهمة الموكلة له او بالأحرى الأمانة التي يحملها (عبد الرحيم، ٢٠١٨، ص ١٠٤).

كان يُنظر الى مدير المدرسة قديماً على ان دوره في المدرسة يقتصر على تدوين الحضور وغياب المعلمين والاداريين والطلاب، ومراقبة سلوكياتهم داخل المدرسة، وملاحظة النظافة، وكتابة المذكرات، والخطابات والتعميمات، وطلب احتياجات المدرسة، والاشراف على المبنى المدرسي ومحتوياته، بالإضافة الى عملية التدريس، اما الرأي الحديث لمدير المدرسة ودوره لدى رجالات التربية فينظرون له نظرة شاملة حيث يعدونه مسؤولاً عن كل ما يتعلق بالجوانب الادارية والفنية والمناهج الدراسية، ومتابعة النشاطات المدرسية الموجودة في المدرسة، والاجتماعات التي تتم خارج المدرسة، وتخطيط برنامج المدرسة، وتنفيذ النظام والتنظيم وجميع اعمال المعلمين، ويعدونه ايضا مسؤولاً عن تنفيذ السياسة التعليمية وتطويرها بما يتماشى مع البيئة المحيطة بالمدرسة في ضوء الفلسفة العامة للمجتمع، لذلك فان دور المدير مهمة صعبة ويحتاج هذا الدور من هو كفاء لها

ولقيادتها بالشكل المناسب (البناء، ٢٠١٣، ص ١١٢).

أدوار المدير أو الفعالية الادارية: لتنفيذ المهام التي يقوم بها المدير لابد أن يمارس ثلاث أدوار جوهرية وهي: (الأدوار التفاعلية، الأدوار المعلوماتية، الأدوار القرارية)

١. **الأدوار التفاعلية:** وتتمثل في مشاركة المدير في المناسبات الرسمية وغير الرسمية وتنظيم وترتيب العلاقات بين الافراد داخل العمل وتفرع من هذه الأدوار الثلاث أدواراً فرعية وهي :

أ- الرأس: فهو الرأس الرمزي للمنظمة وهوبذلك يمارس المهمات القانونية، والأحتفاء بالأخرين واستقبال الزائرين وتوقيع المخاطبات.

ب- القائد: اذ انه يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه انجاز المهمات ويثير فيهم الحماس، لتسهيل انجاز المهمات والواجبات وصولاً الى الاداء المرغوب.

ت- حلقة الوصل: وهو دور يتركز على العلاقات الافقية مع المدراء الاخرين في المنظمة ومع رؤسائه جاهداً لخلق قاعدة للتعاون المشترك.

٢. **الأدوار المعلوماتية:** وتتمثل بما يمارسه المدير من أدوار معرفية تتناول تجميع وتقاسم وتوزيع المهام وتتضمن ثلاث أدوار فرعية :

أ- المراقب: فالمدير يتسلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات ويتعلم الاتجاهات الجديدة.

ب- المرسال: يشمل هذا الدور ارسال المعلومات المستلمة من الخارج الى افراد المنظمة أو الى الافراد العاملين لديه (مثل نقل المعلومات بعد جولاته و ثم عقد اجتماعاً معهم).

ت- الناطق: فهو يتكلم باسم المؤسسة التي يرأسها وينقل المعلومات المناسبة الى خارج المؤسسة .

٣. **الادوار القرارية:** وتتركز هذه الادوار على دراسة وتحليل الطلبات والاحتياجات وتبني الحلول المثلى واجراء المفاضلة بينها وتقييم المزايا والعيوب لكل بديل أو خيار وتتضمن:

أ- المنظم ورب العمل: فهو يبادر بالتغيير بعد رصده للمشكلة ومبادرته لحلها.

ب- معالج الارتباكات: فهو يتوجه لحل المشكلات والارتباكات، وبخاصة غير المتوقع منها مثل المشكلات بين الاداريين (البناء، ٢٠٠٧، ص ١٣٢).

٣- الاتصال والتواصل في الكفايات الادارية

يمثل الاتصال والتواصل حاجة اجتماعية ضرورية لكل انسان فهو مهم في حياة الافراد العاديين وكذا لا يقل أهمية عنه في حياة المؤسسات صغيرها وكبيرها فكفاءة اي مؤسسة وتحقيق نجاحها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها فالكثير من المشكلات التي تنشأ سببها سوء الاتصال والتواصل على مستوى العلاقات الشخصية أو الرسمية في العمل فالأصل يعد بمثابة الشرايين في جسم الانسان تتصل وتتربط بعضها ببعض وتتوقف عليها استمرارية الحياة وقد لا يدرك بعضنا أهمية الاتصال الاداري في منظمات العمل فهو بمثابة الجهاز العصبي للانسان يحركه ويدفعه نحو تحقيق غاياتها وأهدافها ونحن نحاول تسليط الضوء على أهمية الاتصال والتواصل في الكفايات الادارية من خلال بيان عدة مطالب سنبيين فيها المستويات الادارية، وبيان كيفية الاتصال والتواصل بين المستويات الادارية لتنتم عملية الادارة بكفاءة عالية، وكذا سنبيين صناعة القرارات

الادارية للوصول الى القرارات الناجحة بالوسائل المتاحة للوصول الى هدف محدد ونتيجة نهائية، وسنبين ايضا العلاقة النموذجية بين المدير والعاملين التي تؤدي الى حياة وظيفية نموذجية، وكذا سنبين ان من وسائل الاتصال والتواصل هو استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم، وكذا سنسلط الضوء على المناهج التعليمية باعتبارها وسيلة الاتصال للمتعلمين داخل وخارج المؤسسة التعليمية من اجل تحقيق النمو الشامل وتعديل او تغيير سلوكهم (عبدالرحيم، ٢٠١٨، ص٢١٢).

١-٣ مستويات الادارة

الكون يديره الله سبحانه وتعالى وكذلك كل شيء من حولنا يجب ان تتم ادارته ببراعة من اجل التأكد من تحقيقه لأهدافه، وفي المؤسسات المختلفة يتوقف نجاح المؤسسة او فشلها على كيفية ادارتها بالشكل السليم. ان التسلسل الهرمي التنظيمي لمستويات الادارة يتم عن طريقة تقسيم مستويات الادارة الى ثلاث مستويات هي: (مستوى الادارة العليا، ومستوى الادارة المتوسطة، ومستوى الادارة الدنيا) وكل مستوى من المستويات الثلاث يختص بعمل معين او فكر معين يقوم بتطبيقه على المحيطين به، من اجل الارتقاء بمستوى المؤسسة التعليمية ككل وتدعيمها من المستويات الدنيا الى المستويات العليا حتى نتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وفعاليتها (جامل، ٢٠٠١).

١-١-٣ المستوى الاول (مستوى الادارة العليا)

ويطلق على مديري ذلك المستوى كبار المديرين، وهي تعبر عن الادارة المركزية العليا للمؤسسة حيث ان اصحاب تلك الفئة يكونون على مستوى عالي من الكفاءة والارتقاء الوظيفي وبمتهنون وظائف غاية في الاهمية مثل: (الرئيس التنفيذي، المدير المالي، مدير العمليات، نائب المدير) ويطلق على مستوى الادارة العليا اسم الادارة التنفيذية.

٢-١-٣ المستوى الثاني (مستوى الادارة المتوسطة)

مديري ذلك المستوى هم اقل في المستوى الوظيفي واقل مكانه داخل المؤسسة مثل: (المدير العام، مدير القسم) تتلخص مهام هذا المستوى في تنفيذ الاهداف التي وضعتها الادارة العليا كأهداف منشودة من اجل الارتقاء بالمؤسسة وذلك عن طريق تقسيم المهام على العاملين في المؤسسة.

٣-١-٣ المستوى الثالث (مستوى الادارة الدنيا)

ويطلق على مديري الادارة الدنيا مدراء الخط الاول، بمعنى انهم الوقود الرئيسي للمؤسسة والذي من خلاله يتم التأثير على عملية الانتاج وتنميتها، ويتم عن طريقهم تحقيق الاهداف المنشودة وهذا المستوى يضم الوظائف الاتية: (مدير المكتب، مشرف التحويل، مدير الارشيف) حيث ان كل مدير مسؤول عن الاداء اليومي للعاملين داخل المؤسسة وتقييم انتاجهم وطرق تقديمهم للخدمة واعطاء تقييم دوري يومي من اجل الارتقاء بمستوى الخدمات التي يقدمها القسم. ويأتي دور المدير هنا انه يتفاعل مع الموظفين بشكل يومي ويطور من ادائهم ويقوم بتحفيزهم من اجل القيام بأداء افضل واكثر فاعلية (البناء، ٢٠٠٧، ص٢١٨).

تختلف الأنشطة الادارية باختلاف مستويات الادارة وهي:

١. **الادارة العليا (Top Level):** حيث يتم فيها تحديد السياسات، والاهداف، واتخاذ القرارات، ووضع الخطط والقوانين اللازمة، وغيرها من المهام المتعددة.
 ٢. **الادارة الوسطى (Middle Level):** وتهتم بتنظيم الاعمال الخاصة بالأقسام الرئيسية والأقسام الفرعية التابعة لها وغيرها من المهام المتعددة.
 ٣. **الادارة الدنيا (Low Level):** وهي تهتم بالمهام التشغيلية التي تعنى بالاشراف على الانتاج، وتدريب العمال، وتحفيزهم وحل مشاكلهم وتحدد مهامهم، وما الى ذلك من مهام متنوعة (بسيسو، ٢٠١٣، ص ٢١٦).
- وتتفق الادارة التربوية مع باقي الادارات الاخرى المختلفة على تقسيم مستويات الادارة لكل منها فالجميع يجمع على تقسيم مستويات الادارة الى ثلاث مستويات رئيسية هي: مستوى الادارة العليا، ومستوى الادارة الوسطى، ومستوى الادارة الدنيا (الادارة الاشراقية).
- الادارة العليا:** هي المستوى الاعلى وتكون في قمة الهرم الاداري، ومهمتها رسم السياسات ووضع الخطوط العريضة للعمل، ومراقبة حسن التنفيذ، والاداء بما يتناسب مع السياسة العليا للدولة.

مسؤوليات الادارة العليا:

١. رسم السياسات العامة للوزارة، وعملها، والاشراف على الادارة الوسطى.
 ٢. دراسة الاوضاع السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية والتعرف على الآثار التي تتركها ومردودها، وتأثيرها على الوزارة وعملها.
 ٣. وضع الخطط الاساسية لعمل الوزارة وتحديد مسارات المستقبل والمصادقة على الميزانية.
 ٤. العمل على توفير الملاكات (الكوادر) المطلوبة لتحقيق اهداف الوزارة.
 ٥. القيام بمتابعة تنفيذ السياسات المتفق عليها وتقويمها، وادارة الازمات الكبيرة.
 ٦. احداث التغيير والتطوير والتجديد على الاساليب المستخدمة في العمل والاهداف المرسومة لها والعمل على خلق المناخ التنظيمي الذي يحقق تحسين الملاكات البشرية العاملة وتطويرها ورفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة كافة.
- الادارة الوسطى:** وهي حلقة الوصل بين الادارة العليا والادارة الدنيا، وتتمثل بمدرء الدوائر والأقسام في المؤسسات التعليمية والوزارات.

مسؤوليات الادارة الوسطى:

١. القيام برسم السياسة التنفيذية التي تضمن تحقيق اهداف الخطط الفرعية.
٢. تحديد السلطة، والمسؤولية للعاملين ضمن مستوى العمل الذي يمارسونه.
٣. توفير المناخ الاداري الملائم لتنمية المهارات الادارية اللازمة والترقية الى وظيفة اعلى ضمن السلم الوظيفي الذي تعمل المؤسسة بموجبه والعمل على توجيه اعمال المرؤوسين وتنسيقها والاشراف على الادارة الاشراقية.
٤. بث روح التعاون والاحترام المتبادل بين العاملين والمسؤولين وبين العاملين انفسهم ومتابعة تنفيذ الاجراءات وتقويمها، والقيام بالتخطيط متوسط المدى.
٥. الربط بين المستويات الادارية المختلفة في المؤسسة التعليمية وادارة الازمات المتوسطة.
٦. العمل على تطوير عمل لمؤسسة وتحسينه (ديفيز وإليسون، ١٩٩٩، ص ٧٦).

الإدارة الإشرافية (الدنيا): وتتمثل برؤساء الأقسام في كل من الوزارة والمديريات التعليمية والإدارات المدرسية من مديرات ومدراء المدارس.

مسؤوليات الإدارة الإشرافية (الدنيا):

1. تقييم أداء المرؤوسين وإسداء النصائح لهم، وتوضيح المهام وجمع الأفكار الخاصة بتطوير العمل، والتوصية بزيادة الأجور أو المهام الجديدة.
2. إعلام المرؤوسين بالنسبة للأهداف التنظيمية والتوقعات وتدريب وتنمية العاملين لتحقيق معايير الأداء.
3. إعلام المستويات الأعلى بالاحتياجات والإنجازات، وتشجيع وصيانة الانجاز العالي والتخطيط قصير المدى.
4. إدارة الأزمات البسيطة أو الصغيرة، وتنفيذ السياسات التي رسمتها الإدارة الوسطى.
5. التأكد من أن العمل الموكل للمرؤوسين يؤدي بالصورة اللائقة.
6. التخطيط لعمل المرؤوسين وتوفير الموارد والامكانات اللازمة.

مستويات الإدارة: ويشير مصطلح (مستويات الإدارة) إلى خط ترسيم الحدود بين مختلف المناصب الإدارية في المنظمة، فعدد المستويات في الإدارة يزيد عندما يزيد حجم العمل والقوى العاملة، والعكس بالعكس، ويحدد مستوى الإدارة سلسلة من الأوامر وكمية من السلطات والصفات التي يتمتع بها أي منصب إداري.

وتظهر الإدارة في مستويات ثلاث تأخذ الشكل الهرمي ويؤدي المدراء في هذه المستويات وظائف ومهام مختلفة وفيما يلي يمكن تقسيم الإدارة إلى المستويات الرئيسية التالية:

- 1- مستوى الإدارة العليا مستوى التخطيط.
 - 2- مستوى الإدارة المتوسطة أو المستوى التنفيذي.
 - 3- مستوى الإدارة المباشرة أو طبقة المشرفين.
- والواقع أن دور الإدارة في هذه المستويات لا يختلف من ناحية الأماكن فكل هذه المستويات الإدارية تشترك في وضع السياسات، ففي التنظيم والرقابة نجد الإداري هو الفرد الذي يشغل مركز من المراكز ذات المسؤولية في المنظمة وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات مهددة تلقى عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات هذه السياسة العامة بموضوعية ولكي يستطيع الإداري أن يقوم بإنهاء الالتزامات الواقعة عليه فإنه يشرف على جماعة من المرؤوسين يؤدون المهام المكلفون بها من العمل الإداري إلى الأنشطة وهذه الأنشطة التي يقوم بها الإداري هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب الإلمام بأساليب القيادة مثل:
1. التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
 2. تنظيم أنشطة الآخرين.
 3. تفويض السلطة والرقابة على النتائج المطلوبة.
 4. الإشراف على تقديم النتائج.
 5. إصدار الأوامر العامة.
 6. تفسير السياسات وتبليغها.
 7. تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري.

(بوسمان وآخرون، ٢٠٠٥، ص ٢٣٠).

ويرى الباحث ان مستويات الادارة الثلاث تتعاون وتتكاتف مع بعضها من اجل سير المنظمة بشكل متسلسل وسليم فهي سلسلة متكاملة ومتراصة تنشأ بدأ من الادارة العليا ثم الوسطى وأنتهاءا بالادارة الدنيا فلا يمكن الاستغناء عن اي منها فالاستغناء يسبب خلل في عمل المنظمة لذلك كل يجب عليه اداء عمله بصورة صحيحة لاتمام نجاح عمل المنظمة والسير بها نحو الافضل.

٣-٢ صناعة القرارات الادارية

يتفق فقهاء القانون الاداري على ان الادارة تستخدم ثلاث وسائل لممارسة نشاطها، فهناك وسيلة تتمثل في الاشخاص العاملين فيها واخرى هي وسيلة مادية تتمثل في الاموال والمعدات التي تستخدمها وثالثة هي وسيلة قانونية أي التصرفات القانونية التي تمارس بوسيلتين هما العقود الادارية وصناعة القرارات الادارية، فالاخيرة تعد من وجهة نظر علماء القانون الاداري الوسيلة التي تستخدمها الادارة لمباشرة نشاطاتها والقيام بأعمالها. ويتضح معنى صناعة القرار الاداري التي وضعت من قبل فقهاء القانون الاداري، فالقرار كلمة مترجمة باللاتينية (Decision) وتعني لغويا الفصل في مسألة او خلاف، او هو البت النهائي لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين الى نتيجة محددة ونهائية.

فصناعة القرار الاداري يعرف بأنه: هو كل عمل اداري يصدر بقصد تعديل الاوضاع القانونية كما هي قائمة وقت صدوره او كما ستكون في لحظة مستقبلية معينة. وتعرف ايضا: بانها كل عمل اداري يحدث تغييرا في الاوضاع الادارية وايضا هو اعلان للادارة بقصد احداث اثر قانوني ازاء الافراد يصدر عن سلطة ادارية في صورة تنفيذية اي في صورة تؤدي الى التنفيذ المباشر. ويعرف صناعة القرار ايضا بأنه: عمل غير تعاقدية ينظم سلوك الافراد في المجتمع ويصدر عن عامل او اكثر من عمال الادارة يعملون معا (الأغبش، ٢٠٠١، ص ٤٥).

ويعرف مهنا القرار الاداري على انه: "عمل قانوني انفرادي يصدر بإرادة احدى السلطات الادارية في الدولة ويحدث أثارا قانونية بإنشاء او وضع قانوني جديد او تعديل او الغاء وضع قانوني قائم" (مهنا، ١٩٧٣، ص ٦٧٠)، وهو من اكثر التعاريف دقة ووضوحا وشمولية للقرار الاداري حيث نستنتج من خلاله ان للقرار الاداري خصائص هي:

١. **صناعة القرار الاداري تصرف قانوني:** اذا كانت افعال الادارة تصدر بصورة اعمال مادية او تصرفات قانونية، فأن القرار الاداري نوع من التصرفات القانونية وكون القرار الاداري تصرفا قانونيا فهو تعبير عن ارادة الادارة العامة بقصد إحداث او انشاء تعديل مركز قانوني بشرط ان تكون له جميع الشروط والاركان المقررة لكي يصدر صحيحا ومنتجا لآثاره عكس الاعمال الادارية المادية التي تصدر دون ان تستهدف وراء القيام بها احداث اثر قانونية معينة.

٢. **صدور القرار الاداري عن سلطة ادارية مختصة:** لكي يتصف التصرف القانوني بصفة صناعة القرار الاداري لا بد ان يصدر عن جهة ادارية وهذه الجهة هي السلطات الادارية على خلاف مستوياتها وانواعها فقد يصدر صناعة القرار الاداري عن السلطات المركزية او الهيئات اللامركزية مرفقية كانت او مصلحية، كما اعطى القانون صفة صناعة القرار الاداري للقرارات الصادرة عن النقابات المهنية وبعض

الهيات التي اعتبرها اشخاصا معنوية عامة وفقا للمعيار الموضوعي في تمييز القرار الاداري.

وتمثل صناعة القرارات جوهر عمل القيادة الادارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الانشطة والاعمال التي تتم داخل التنظيم، فهناك العديد من التعريفات والتي تختلف وتتباين من كتاب لآخر تبعاً للاختلاف في وجهات النظر والفلسفات والاتجاهات والمنطلقات. فقد تم تعريف صناعة القرار من قبل بعض الكتاب والباحثين على انه اداة من ادوات ممارسة السلطة ان لم يكن الاداة الوحيدة امام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم. هذا وقد عُرف على انه اختيار طريق وسيل من بين طرق وسبل للوصول الى هدف مرغوب (محمد، ٢٠٠٨، ص ٣١٣).

اما عملية صناعة القرار: فهي مجموعة مراحل تسمى مجتمعة صنع قرارات وهذه المراحل تبدأ من الشعور بالمشكلة وانتهاء باتخاذ القرار وتنفيذه، وهي عملية جماعية مشتركة يقوم بها افراد التنظيم بحيث يسهم كل منهم حسب مركزه في التنظيم بدوره في هذه العملية. وقد تم تعريف صناعة القرار ايضا على انها: العملية التي يتم من خلالها تجديد وحل المشكلات.

وتتضمن عملية صنع القرار مرحلتين رئيسيتين هما:

اولا: (مرحلة تحديد المشكلة) ويتم فيها تجميع ورصد المعلومات بشأن الظروف البيئية والتنظيمية، وذلك بغرض التعرف على مجالات المشاكل وتشخيصها وتحديد اسبابها.

ثانيا: (مرحلة حل المشكلة) ويتم فيها تحديد بدائل التصرفات وتقييمها واختيار البديل الامثل بينها.

اما عملية اتخاذ القرار فهي خطوة من خطوات صناعة القرار، وهي كما عرفها البعض انها: نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى الى اختيار البديل (الحل) الانسب للمشكلة على اساس مجموعة من الخطوات العلمية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول الى القرار الانسب والافضل.

لذلك نجد ان اتخاذ القرار هو جزء من صناعة القرار، لان مناقشة البدائل او الحلول معناه توضيح ملائمة كل بديل لحل المشكلة وهذا يعني تحديد البدائل الافضل والانسب وبالتالي لا يمكن فصل مرحلة مناقشة البدائل في مرحلة الاختيار.

وهذا وقد عرف اتخاذ القرار الاداري كذلك على انه (الخيار الواعي من بين عدد من البدائل، من حيث قدرته على تحقيق اكبر مجموعة من النتائج المرغوبة، واقل عدد من النتائج غير المرغوبة) (أوحيدة، ٢٠٠٧، ص ٢٠٠).

ان مفهوم صنع القرارات الادارية لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وانما هو تنظيم او عملية معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية، كما تتضمن عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير المحددة، وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، وهي الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها فكان دور صنع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والاستراتيجية وان عملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وفي جميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لاحد البدائل من بين اثنين او اكثر من مجموعات البدائل.

ويعرف صنع القرار الاداري ايضا بأنه الاختيار من بين البدائل بحيث يصل الاداري الى نتيجة معينة عما يجب ان يؤديه، وعما يجب ان لا يؤديه في وقت معين ويمثل

القرار نوعاً من السلوك والاتجاه يختاره من بين البدائل.

ويمكن تعريف عملية صنع القرار الإداري بأنها الاختيار الأفضل بين البدائل بعد تقييم جميعها حيث ينتج القرار بناء على مجموعة من القواعد والأوامر أو الأدوات المستخدمة أو بعض الوقائع المحددة، ومن ثم يجب التمييز بين القرار الإداري وعملية صنع القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره، أما عملية صنع القرار فتعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى أفضل قرار.

وينطبق مفهوم صنع القرار على العملية المعقدة التي يتم فيها اختيار بديل ملائم لمشكلة معينة وهذه العملية المعقدة تتدخل فيها عوامل اجتماعية وتنظيمية وفنية وبنيوية، كما أن هذه العملية كسلوك إداري لا تكون تلقائية أو اختيارية ولكنها نتاج طبيعي لتفاعل القيم، وأنماط السلوك داخل المجتمع.

ويتضح الفرق بين صنع القرار الإداري واتخاذ، فأولاً يعبر عن عملية عقلانية رشيدة لا تقتصر على الاختيار فقط ولكنها تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي: البحث والمفاضلة، والمقارنة بين البدائل، والاختيار (سلامة، ٢٠٠٥، ص ١٩). مفهوم القرار: يعرف بأنه الثبات على اختيار محدد أو على إجراء معين. أما مفهوم صنع القرار: فهو العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها.

لتوضيح الفرق بين المفهومين نعرض مراحل صنع القرار، التي تبدأ بمرحلة تحديد المشكلة، وتعيين الانحراف، جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة وتحليلها، تحديد جذور المشكلة على وجه الدقة، تحديد المصادر والتقييدات، إنشاء معايير للحلول الناجحة، إستنباط وتطوير الحلول البديلة، تقييم البدائل واختيار الحل البديل الأنسب، تنفيذ القرار، مراقبة التغذية الاسترجاعية والإشراف عليها.

أذن: اتخاذ القرار يأتي كمرحلة حاسمة من ضمن مراحل صنع القرار وغالباً ما يشار إليه بمرحلة اختيار البديل المناسب، فهو نتاج عملية صنع القرار ذاتها.

كما لا يجب النظر إلى عملية صنع القرارات على أنها عملية فردية يقوم بها شخص معين أياً كان موقفه أو مكانته في الهيكل الإداري للتنظيم حتى لو كان القرار قد صدر في صورته النهائية من قبل فرد، بينما اتخاذ القرار فلا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به القائد أو الرئيس لإتخاذ القرار أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار وترتيباً على ذلك يذهب بعض الفقهاء إلى أن القرارات يجب أن تنسب في مجموعها إلى التنظيم الذي صدرت منه أو هكذا يجب أن تكون، أي أن تكون عملية صنع القرارات نتاج جهد مشترك.

تعريف المشاركة في صنع القرارات الإدارية: تعرف على أنها إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لادائه وتنفيذه والمراقبة على هذا التنفيذ (محمود، ١٩٩٨، ص ٣٦٨).

أذن المشاركة في صنع القرار هي: إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات، من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى.

ويرى الباحث ان عملية صناعة القرارات مستمرة استمرارية العملية الادارية نفسها، فلا يمكن اداء اي نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فهي ملازمة لجميع الوظائف الادارية من تخطيط وتنظيم.

٤- الاستنتاجات

١. من خلال العرض السابق وما بيناه عن المهارات والخبرات الادارية التعليمية لمديري الادارات العليا طبقا للمعايير العلمية والاسلامية توصلنا الى النتائج التالية:
٢. إن الخبرات الادارية التعليمية تمكن المدراء من القدرة على اداء العمل بكفاءة وفاعلية عالية.
٣. إن المهارات الادارية الواجب توافرها لدى المدير الناجح هي الكفايات الشخصية والمهنية والأكاديمية والثقافية والإدارية وكفايات ادارة التغيير.
٤. إن اهم الخبرات في العملية التعليمية هي خبرات الإتصال والتفاعل، والخبرات الفنية، وخبرات التخطيط الدراسي، وخبرات التعليم المستدام، وخبرات تطوير المناهج، وخبرات النقيوم، وخبرات التغيير والتطوير، وخبرات التطوير والإرشاد، وخبرات العلاقات الإنسانية، وخبرات العلاقات العامة، وخبرات تنمية المعلمين، وخبرات العمل التعاوني (الجماعي).
٥. إن مدير المؤسسة التعليمية هو الركيزة الأساسية للعملية التعليمية، ويعتمد عليه النظام التربوي في بلوغ اهدافه؛ فنجاح المؤسسة التعليمية يتأثر إلى حد كبير بشخصيته وميوله واتجاهاته.
٦. ان من الامور المعتمدة في شخصية أي مدير ناجح للادارة ان لا يكون مستبدا برأيه ومتعصبا لقناعاته بل عليه ان يجعل المشورة مع أهل الرأي والخبرة وسيلة من وسائل انضاج ادارته وحسن تنفيذه للمهام؛ ومشورته هذه دليل على تعقله وواقعيته.
٧. ان مبادئ النظام الاداري الاسلامي هي عبارة عن التدرج الاساسي وتوازن السلطة والمسؤولية و وحدة القيادة والشورى وتحديد المسؤولية وتحديد قنوات الاتصال والربط بين اجزاء المنظمة وتحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤسين.
٨. يعد التنظيم من أهم المهارات التي كان النبي (صلى الله عليه واله وسلم) يحرص على القيام بها؛ فالتنظيم يساعد في تحقيق الأهداف الرئيسة للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة، ويساعد في خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة، فضلا عما اذا تم استخدامه في المؤسسة التعليمية.
٩. من الأسس التي تقوم عليها الإدارة في الإسلام والتي يجب ان يتسم بها القائد هي القوة والأمانة والتقوى والعدالة والقنوة والحسنة والشورى والرفق والرحمة بالرعية (محمود والبحيري، ٢٠٠٧، ص ٦٦).

٥- التوصيات

١- التوصيات النظرية

١. عمل دراسة مماثلة لهذه الدراسة ومكملة لها.
٢. على مدراء الإدارات العليا بصورة عامة تفعيل الدور الرقابي؛ وذلك لضمان نجاح المسيرة التعليمية؛ فالمدير هو الركيزة للعملية التعليمية؛ فعدم كفاءته تؤثر

- سلباً على عدم نجاح العملية التعليمية.
٣. إكساب مدراء الإدارات العليا للخبرات والمهارات المتوقع ان تكون مطلوبة في المستقبل.
٤. على مدراء الإدارات العليا ان يفعلوا مهارة الإتصال والتواصل؛ فإنَّ اغلب ما يكتنف العملية التعليمية من غموض واطاء بسبب القصور في عملية التواصل والعلاقات.
٥. على المدراء التعرف على المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة التعليمية، وإيجاد الحلول لها.

٢-٥ التوصيات العملية

١. إقامة دورات تقوية مستمرة بهدف تثقيف مديري الإدارات العليا للمؤسسات التعليمية للعمل بكفاءة ومهنية، والإهتمام بالتطوير الشخصي.
٢. إقامة دورات تقوية وورش عمل تهدف إلى تدريب المدراء على الكفاءات المهنية وكيفية تطبيقها في المؤسسات التعليمية.
٣. إقامة ورش تدريبية تمكن المدراء من اداء المهام الموكلة لهم طبقاً للمعايير الإسلامية.
٤. تدريب مدراء قادرين على تأدية عملهم طبقاً للمعايير الإسلامية.

٦- المقترحات

١. تخويل المدراء بصلاحيات أوسع لضمان ممارساتهم الصحيحة للكفاءات المكتسبة.
٢. البحث عن مهارات جديدة طبقاً للمعايير الإسلامية بحيث يمكن لها ان تسهم في تحسين وترقية العملية التعليمية.

المصادر العربية

- القرآن الكريم
نهج البلاغة
بحار الأنوار
إبراهيم، م. ع. (٢٠٠٠). *الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية*. (ط١) عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو السعيد، خ. ا. (١٩٩٥). *لكي لا تكون القيادة استبداداً: من حصاد تجربتي*. (ط١) عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- أبو النصر، م. م. (٢٠٠٧). *إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة*. (ط١). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- أبو النصر، م. م. (٢٠٠٧). *إدارة منظمات المجتمع المدني: دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة*. (ط١). القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو قحف، ع. (٢٠٠٢). *الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات*. (ط١). الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

- أحمد، إ. أ. (١٩٩١). نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية وميدانية. (ط٢). الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة.
- أحمد، إ. أ. (٢٠٠٠). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. (ط٢) القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد، إ. أ. (٢٠٠٢). العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية. (ط١). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- أحمد، إ. أ. (٢٠٠٢). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد، إ. أ. (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الأزرق، ع. ص. (٢٠٠٠). علم النفس التربوي للمعلمين. بيروت: دار الفكر العربي.
- الأسدي، س. ج. و إبراهيم، م. ع. (٢٠٠٣). الإرشاد التربوي: مفهومه، خصائصه، ماهيته. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الأسدي، س. ج.، المسعودي، م. ح.، و التميمي، ه. ع. ج. (٢٠١٦). التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية: المعلم – المدير – المشرف. (ط١). عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- الأغبري، ع. (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. (ط١). بيروت: دار النهضة العربية.
- الأغبش، م. ع. (١٩٩٢). مبادئ التخطيط الإداري في النظام الإسلامي والنظم المعاصرة. (ط١). الرياض: دار النشر الدولي.
- البشير، م. م. وسعيد، م. م. (١٩٩٥). مدخل إلى المناهج وطرق التدريس. (ط٢). الرياض: دار اللواء للنشر والتوزيع.
- البناء، ر. ر. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة: مفهومها واسلوب ارسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر السنوي الحادي والعشرين للتعليم الإعدادي، الرياض، المملكة العربية السعودية للفترة ٢٤-٢٥ يناير.
- البناء، ه. م. (٢٠١٣). الإدارة المدرسية المعاصرة. (ط١). عمان: دار صفاء للطباعة والنشر.
- الجعفري، م. إ. (٢٠١٠). المناهج الدراسية: فلسفتها وبنائها وتقويمها. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحشاش، أ. س. (٢٠١٤). تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للابداع الاداري. رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية، غزة.
- الحنوي، م. ص. وسلطان، م. س. (١٩٩٧). السلوك التنظيمي. (ط١). الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- الحولي، خ. ع. س. (٢٠١٠). برنامج قائم على الكفايات لتنمية مهارة تصميم البرامج التعليمية لدى معلمي التكنولوجيا. رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم المناهج وتكنولوجيا التعليم، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخالدي، م. أ. (٢٠٠٨). نظام التربية والتعليم. (ط١). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

- الشرقاوي، م. م. إ. (٢٠٠٣). دراسات في الإدارة التعليمية. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- المزجاجي الأشعري، أ. د. (٢٠٠٠). مقدمة في الإدارة الإسلامية. (ط١). جدة: دار خوارزم العلمية للنشر.
- الدهود، د. ع. (١٩٩١). الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت. دراسات تربوية، ٧ (٣٧)، ١٤٠-٢٠٦.
- أوحيدة، ع. (٢٠٠٧). التدريس الفعال بالكفاءات: سند تربوي للمعلمين. باتنة: مطبعة الشهاب.
- بحري، م. ي. (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في تكنولوجيا التعليم. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- بخش، ه. ط. (١٩٩١). الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي الكيمياء في المرحلة الثانوية وطرق تدريسها. جدة: دار عكاظ للطباعة والنشر.
- بريتش، إ. ف. ل. (١٩٦٧). الإدارة: طبيعتها وأهميتها. (ط٤). لندن: سير اسحاق بيتمان وابناؤه.
- بسيسو، ن. غ. (٢٠١٣). اتجاهات المعلمين نحو استخدام السبورة الذكية في العملية التعليمية. ورقة بحثية قدمت للمؤتمر الدولي (التكنولوجيا تدعم التعليم) في لبنان خلال الفترة ٢-٣ كانون الأول.
- بوسمان، ك. و جيرارد، ف. م. و روجي، غ. (2005). أي مستقبل للكفايات؟ (ترجمة: غريب، ع.). الدار البيضاء: منشورات عالم التربية.
- تشيشولم، م. إ. و إيلي، د. ب. (١٩٧٦). العاملون في مجال الوسائط التعليمية: مدخل قائم على الكفايات. برنتس-هول.
- تايلور، ف. و. (١٩١١). مبادئ الإدارة العلمية. نيويورك: هاربر وإخوانه.
- تمار، ن. و بن بريكة، ع. (٢٠١٠). المناهج التعليمية والتقويم التربوي. الجزائر، جامعة التكوين المتواصل.
- جابر، آ. (٢٠١٨). خصائص الإدارة في الاسلام. <http://mawdoo3.com>
- جابر، آ. (٢٠١٩). مفهوم الإدارة وأهميتها ووظائفها. <http://mawdoo3.com>
- جامل، ع. ع. (٢٠٠١). الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعلم الذاتي. (ط٢). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حريم، ح. و حداد، ش. و سويدان، ن. (١٩٩٨). أساسيات الإدارة. (ط١). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- حفني، ن. م. (٢٠٠٠). المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري في ضوء المتغيرات العالمية. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- حموش، ر. (٢٠٠٩). مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة: امتدادية أم قطيعة؟ دراسة ميدانية: مدينة الجزائر نموذجا توضيحيا. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- دياب، إ. م. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- ديفيز، ب. و إليسون، ل. (محرران). (١٩٩٧). القيادة المدرسية للقرن الحادي والعشرين: مدخل قائم على الكفايات والمعرفة. روتلج.
- زريق، إ. ص. م. (٢٠٠١). إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة. (ط١). القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

- زيدان، ه. ب. (١٩٨٨). كفايات المعلم في ضوء مهام مهنة التعليم. مجلة التربية، (٨٧)، ٥٩-٦٦، عن اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم.
- سلامة، ع. ح. (٢٠٠٥). *دِينَامِيَّاتُ وَاخْلَاقِيَّاتُ صَنْعِ الْقَرَارِ*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- شيلدون، أ. (١٩٢٣). *فلسفة الإدارة*. لندن: سير آي. بيتمان.
- طعيمة، ر. أ. (١٩٩٩). *المعلم: كفاياته، إعداد، تدريبه*. (ط١). القاهرة: دار الفكر العربي.
- عابدين، م. ع. (٢٠٠١). *الإدارة المدرسية الحديثة*. (ط١). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عبد الحي، إ. م. (2016) *المناهج التعليمية: سمات التي يجب توافرها لمواكبة العصر الحالي*. <http://new-educ.com>
- عبد الرحيم، ث. ع. (٢٠١٨). *المدير: أدواره ووظائفه*. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل.
- عبد العليم، أ. م. ش. و الشريف، ع. أ. أ. (٢٠٠٩). *المدخل الإدارية الحديثة في التعليم* (ط١). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عبد الهادي، ح. أ. (١٩٩٠). *الفكر الإداري الإسلامي المقارن*. (ط٣). القاهرة: دار الفكر العربي.
- غريفي، ر. و. (٢٠١٣). *الإدارة*. أوهايو، ميسن: سينغيج ليرنغ.
- فايول، ه. (١٩٤٩). *الإدارة العامة والصناعية*. (ترجمة ك. ستورس). لندن: سير اسحاق بيتمان وايناؤه.
- ماهر، أ. (٢٠٠٣). *الإدارة: المبادئ والمهارات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد، أ. ع. (٢٠٠٨). *مهارات الإدارة المدرسية والتربوية*. (ط١). الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- محمود، س. ح. (١٩٩٨). *السلوك الإداري*. القاهرة: دار المعارف للنشر والتوزيع.
- محمود، م. ص. ح. البحيري، أ. م. (٢٠٠٧). *اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية*. القاهرة: عالم الكتب.
- مرسي، م. م. (٢٠٠١). *الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها*. القاهرة: عالم الكتب.
- معلا، ر. م. (٢٠٢٤). دور نظم معلومات الموارد البشرية في تفعيل الحوكمة الإدارية: من وجهة نظر العاملين في جامعة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، ٤٠(١)، ١-١٩.
- مهنا، م. ف. (١٩٧٣). *مبادئ واحكام القانون الإداري في جمهورية مصر العربية*. الاسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعة.
- نصرالله، ع. ع. (٢٠٠١). *مبادئ الاتصال التربوي والانساني*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

Translated References

The Holy Quran

Nahj Al-Balagha

Bihar Al-Anwar

Abdeen, M. A. (2001). *Modern School Administration*. Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.

Abdel-Aleem, A. M. Sh., & Al-Sharif, A. A. A. (2009). *Modern Administrative Approaches in Education*. (1sted.). Amman: Dar Al-Manahij for Publishing and Distribution.

Abdel-Hay, I. M. (2016). *Educational Curricula: Characteristics Required to Keep Pace with the Current Era*.

<http://new-educ.com>

Abdel-Hadi, H. A. (1990). *Comparative Islamic Administrative Thought*. (3rded.). Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.

Abdel-Raheem, Th. A. (2018). *The Principal: Roles and Functions*. College of Administration and Economics, University of Babylon.

Abu Al-Nasr, M. M. (2007). *Human Resource Management and Development: Contemporary Trends*. (1sted.). Cairo: Nile Arab Group.

Abu Al-Nasr, M. M. (2007). *Management of Civil Society Organizations: A Study of Civil Associations from the Perspectives of Empowerment, Partnership, Transparency, Accountability, Leadership, Volunteering, Networking, and Quality*. (1sted.). Cairo: Itarak for Printing, Publishing, and Distribution.

Abu Al-Saeed, K. A. (1995). *So That Leadership Does Not Become Tyranny: Lessons from My Experience*. (1sted.). Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.

Abu Qahf, A. (2002). *Strategic Management and Crisis Management*. (1sted.). Alexandria: Dar Al-Jami'a Al-Jadida.

Ahmed, I. A. (1991). *Towards the Development of School Administration: Theoretical and Field Studies*. (2nded.). Alexandria: Dar Al-Matbou'at Al-Jadida.

Ahmed, I. A. (2000). *Behavioral Aspects of School Administration*. (2nded.). Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.

Ahmed, I. A. (2002). *Human Relations in the Educational Institution*. (1sted.). Alexandria: Dar Al-Wafaa for Printing and Publishing.

- Ahmed, I. A. (2002). *Educational Administration: Theory and Practice*. Alexandria: Modern Knowledge Library (Maktabat Al-Ma'arif Al-Haditha).
- Ahmed, I. A. (2003). *School Administration at the Dawn of the Twenty-First Century*. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Al-Aghbari, A. (2000). *School Administration: The Contemporary Planning and Organizational Dimension*. (1sted.). Beirut: Dar Al-Nahda Al-Arabiya.
- Al-Aghbash, M. A. (1992). *Principles of Administrative Planning in the Islamic System and Contemporary Systems*. (1sted.). Riyadh: International Publishing House.
- Al-Asadi, S. J., & Ibrahim, M. A. (2003). *Educational Counseling: Its Concept, Characteristics, and Nature*. Amman: Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Al-Asadi, S. J., Al-Masoudi, M. H., & Al-Tamimi, H. A. H. (2016). *Competency-Based Professional Development and Teaching Competencies: Teacher – Principal – Supervisor* (1sted.). Amman: Al-Dar Al-Manhajiyah for Publishing and Distribution.
- Al-Azraq, A. S. (2000). *Educational Psychology for Teachers*. Beirut: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Al-Banna, R. R. (2007). *Total Quality Management: Its Concept and Implementation Approach in Light of the Ministry's Directives for Application in the Kingdom's Schools*. Research paper presented at the 21st Annual Conference on Preparatory Education, Riyadh, Saudi Arabia, January 24–25.
- Al-Banna, H. M. (2013). *Contemporary School Administration* (1sted.). Amman: Safaa Publishing and Printing House.
- Al-Bashir, M. M., & Saeed, M. M. M. (1995). *Introduction to Curricula and Teaching Methods*. (2nded.). Riyadh: Dar Al-Liwa for Publishing and Distribution.
- Al-Hadhoud, D. A. (1991). Basic competencies of the school principle in public education in the State of Kuwait. *Educational Studies*, 7(37), 140-206.
- Al-Hashash, A. S. (2014). A proposed framework for enhancing the practice of administrative creativity among UNRWA school principals in the Gaza Governorates. [Master's Thesis, The Islamic University of Gaza].

- Al-Hinnawi, M. S., & Sultan, M. S. (1997). *Organizational Behavior* (1st ed.). Alexandria: University House for Printing, Publishing, and Distribution.
- Al-Houli, Kh. A. S. (2010). *A Competency-Based Program for Developing Educational Program Design Skills among Technology Teachers*. Master's thesis, Faculty of Education, Department of Curricula and Educational Technology, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Jaafari, M. I. (2010). *Curricula: Philosophy, Construction, and Evaluation*. Amman: Al-Yazouri Scientific House for Publishing and Distribution.
- Al-Khalidi, M. A. (2008). *The Education and Instruction System*. (1sted.). Amman: Dar Al-Safa for Publishing and Distribution.
- Al-Muzjaji Al-Ash'ari, A. D. (2000). *Introduction to Islamic Management*. (1sted.). Jeddah: Dar Khawarizm Al-Ilmiyya for Publishing.
- Al-Sharqawi. M. M. I. (2003). *Studies in Educational Administration*. Cairo: Al-Nahda Al-Masriya Library.
- Awahida, A. (2007). *Effective Competency-Based Teaching: An Educational Resource for Teachers*. Batna: Al-Shihab Press.
- Bahri, M. Y. (2006). *Modern Trends in Educational Technology*. Amman: Dar Al-Fikr for Printing and Publishing.
- Bakhsh, H. T. (1991). *Teaching Competencies Required for Secondary School Chemistry Teachers and Methods of Teaching the Subject*. Jeddah: Dar Okaz for Printing and Publishing.
- Bosman, K., Gerard, F. M., & Roegiers, X. (2005). *What Future for Competencies?* (Trans. A. Gharib). Casablanca: Alam Al-Tarbiyah Publications.
- Brech, E. F. L. (1967). *Management: Its Nature and Significance* (4thed.) London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Bsisu, N. G. (2013). *Teachers' Attitudes Toward Using Smart Boards in the Educational Process*. Research paper presented at the International Conference "Technology Supporting Education," held in Lebanon, December 2–3.
- Chisholm, M. E. & Ely, D. P. (1976). *Media personnel in education: A competency approach*. Prentice-Hall.
- Diab, I. M. (2001). *School Administration*. Alexandria: Dar Al-Jami'a Al-Jadida for Publishing.

- Davies, B. & Ellison, L. (Eds.). (1997). *School leadership for the 21st century: A competency and knowledge approach*. Routledge.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). London: Sir Pitman & Sons.
- Griffin, R. W. (2013). *Management*. Mason, Ohio: Cengage Learning.
- Hafni, N. M. (2000). *Technical Requirements for the Modern School Principal in Light of Global Changes*. Cairo: National Center for Educational Research and Development.
- Hamdouch, R. (2009). *The Issue of Social Cohesion in Contemporary Algeria: Continuity or Rupture? A Field Study: Algiers as an Illustrative Model*. Algiers: Houma Publishing and Distribution House.
- Harim, H., Haddad, Sh., & Sweidan, N. (1998). *Fundamentals of Management*. (1sted.). Amman: Al-Hamid House and Library for Publishing and Distribution.
- Ibrahim, M. A. (2000). *Administration and Organization in Physical Education*. (1sted.). Amman: Dar Al-Fikr for Printing, Publishing, and Distribution.
- Jaber, A. (2018). *Characteristics of Management in Islam*. <http://mawdoo3.com>
- Jaber, A. (2019). *The Concept, Importance, and Functions of Management*. <http://mawdoo3.com>
- Jamel, A. A. (2001). *Teaching Competencies in Measurement and Assessment and Their Acquisition through Self-Learning*. (2nded.). Amman: Dar Al-Manahij for Publishing and Distribution.
- Ma'alla, R. M. (2024). The role of human resource information systems in activating administrative governance from the perspective of employees at the University of Damascus. *Damascus University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 40(1), 1-19.
- Maher, A. (2003). *Management: Principles and Skills*. Alexandria: Al-Dar Al-Jami'iyya.
- Mahanna, M. F. (1973). *Principles and Provisions of Administrative Law in the Arab Republic of Egypt*. Alexandria: Youth University Foundation.
- Muhammad, A. A. (2008). *School and Educational Management Skills*. (1sted.). Giza: Al-Dar Al-Alamiyya for Publishing and Distribution.

- Mahmoud, S. H. (1998). *Administrative Behavior*. Cairo: Dar Al-Ma'arif for Publishing and Distribution.
- Mahmoud, M. S. H., & Al-Buhairi, A. M. (2007). *Contemporary Trends in the Management of Educational Institutions*. Cairo: Alam Al-Kutub.
- Mursi, M. M. (2001). *Educational Administration: Its Foundations and Applications*. Cairo: Alam Al-Kutub.
- Nasrallah, O. A. (2001). *Principles of Educational and Human Communication*. Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Salama, A. H. (2005). *Dynamics and Ethics of Decision-Making*. Cairo: Dar Al-Nahdah Al-Arabiyyah.
- Sheldon, O. (1923). *The Philosophy of Management*. London: Sir Isaac Pitman.
- Ta'ima, R. A. (1999). *The Teacher: Competencies, Preparation, and Training*. (1sted.). Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Tammar, N., & Ben Brika, A. (2010). *Educational Curricula and Educational Assessment*. Algiers, Universite de la Formation Continue.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. NewYork: Harper&Brothers.
- Zidan, H. B. (1988). Teacher competencies in light of the tasks of the teaching profession. *Journal of Education*, (87), 59-66, by Qatar National Commission for Education, Culture and Science.
- Zurayq, I. S. M. (2001). *Operations Management and Sound Decision-Making*. (1sted.). Cairo: Dar Al-Kutub Al-Ilmiyah for Publishing and Distribution.