



**عوامل نجاح مشاركة القيادات النسائية بالتعليم الثانوي العام  
بمحافظة القليوبية في اتخاذ القرار  
”دراسة تحليلية“**

بحث مستل من رسالة مقدمة للحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
(تخصص إدارة تربوية)

إعداد

**أميرة ورداني خضر**

إشراف

**د/ سمير مصطفى محمد**

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة بنها

**أ.د/ جمال محمد أبو الوفا**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
المتفرغ  
كلية التربية-جامعة بنها

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م



## عوامل نجاح مشاركة القيادات النسائية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية في اتخاذ القرار "دراسة تحليلية"

### الملخص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على أهم عوامل نجاح مشاركة القيادات النسائية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية في اتخاذ القرار، وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية للمشاركة في اتخاذ القرار وفقاً للأدبيات المعاصرة، وتحديد المقصود بالقيادات النسائية اللائي بالتعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية، والكشف عن أهم المحددات العلمية لمشاركة القيادات النسائية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية في اتخاذ القرار، وتحديد أهم الإجراءات المقترحة التي تؤدي إلى نجاح القيادات النسائية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية في المشاركة في اتخاذ القرار، وتقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي على اعتبار أنه يتناول أهم عوامل نجاح مشاركة القيادات النسائية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية في اتخاذ القرار، وكان من أبرز نتائجه أن بعض القيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية تحت العاملين على ممارسة أسلوب العمل الفريقي مع تحمل المسؤولية عن النتائج التي تتحقق على أرض الواقع، كما أن غالبية هذه القيادات تهتم بوجود رؤية ورسالة للمدرسة تتحرك في إطارها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، بالإضافة إلى أنهن يعطينا أولوية لتوفير برامج تدريبية متخصصة لتكوين قيادات المستقبل.

**الكلمات المفتاحية:** القيادات النسائية - المشاركة - اتخاذ القرار - محافظة القليوبية.

**Abstract**

The aim of the current research is to identify the most important factors for the success of the participation of women leaders in general secondary education in Qalyubia Governorate in decision-making, by identifying the theoretical foundations of participation in decision-making according to contemporary literature, defining what is meant by women leaders who are in general secondary education in Qalyubia Governorate, and revealing the most important Scientific determinants of the participation of women leaders in general secondary education in Qalyubia Governorate in decision-making, and identifying the most important proposed procedures that lead to the success of women leaders in general secondary education in Qalyubia Governorate in participating in decision-making. The nature of the research requires the use of the descriptive approach, given that it addresses the most important factors for the success of leadership participation. Women in general secondary education in Qalyubia Governorate in decision-making, and one of its most prominent results was that some women leaders in general secondary education schools in Qalyubia Governorate urge workers to practice the teamwork method while bearing responsibility for the results that are achieved on the ground, and the majority of these leaders are interested in having a vision. It is a message to the school that moves within its framework to achieve the desired goals of the school, in addition to giving us priority to provide specialized training programs to form future leaders.

**Keywords:** Women Leaders - Participation - Decision Making - Qalyubia Governorate.

**مقدمة البحث :**

تأتي القرارات الإدارية في صدر العملية الإدارية بالمؤسسة العصرية سواء كانت خدمية أو إنتاجية على اعتبار أنها تمثل القلب النابض لهذه المؤسسة ومن ثم تمثل موقعاً رئيساً في حياة مدير المؤسسة العصرية، حيث تتغلغل في كل مظهر من مظاهر العمل التي تجري فيها، أي أنها عملية مستمرة تتعلق بكل وظيفة من الوظائف الإدارية كالخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وغيرها، ويضاف إلى ذلك أن مهارة اتخاذ القرارات تعتبر مهارة أساسية لنجاح مدير المؤسسة ومعياراً يميز المدير الفعال عن المدير غير الفعال، على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ليست بالعملية السهلة فهي تحتاج إلى الحدس والذي ينضوي على البصيرة والقدرة والعلم والمعرفة والخبرة، وهي كذلك عملية معقدة حيث تتشابك فيها مجموعة من العوامل التنظيمية والسياسية والقانونية والأخلاقية والاجتماعية والنفسية سواء من داخل المؤسسة أو خارجها.

ولاشك أن مدير المؤسسة التعليمية يعد بمثابة المسئول عن تنفيذ القرارات الصادرة من الجهات الإدارية الأعلى، وبالتالي يصبح من مهامه إعادة صياغة القرارات الفوقية في إطار تنفيذي جديد يتفق مع طبيعة المدرسة وفلسفة العمل بها ومن ثم يتسنى له تطبيق هذه القرارات في حدود الإمكانيات المتاحة أو التغيرات الطارئة أو العوامل المؤثرة على عملية التنفيذ داخل المدرسة والتي تحولها عن تحقيق أهدافها كما أنها توجه العمل وفق قواعد محددة، ومن ثم فالقرار الذي يُتخذ على مستوى المدرسة يتحتم أن تتوفر له نفس الأسس التي تتوفر في عملية اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى، بالإضافة إلى مراعاة بنائه على أساس المعلومات والبيانات الدقيقة والشاملة مع توفير مجموعة من البدائل والاختيار بينها على ضوء مجموعة من المعايير الواضحة والمحددة والمعلنة للجميع حتى تنطلق المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها المنشودة بنجاح<sup>(١)</sup>.

**مشكلة البحث :**

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- ما أهم عوامل نجاح مشاركة القيادات النسائية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة

القليوبية في اتخاذ القرار؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما الأسس النظرية للمشاركة في اتخاذ القرار وفقاً للأدبيات المعاصرة؟

- ما المقصود بالقيادات النسائية اللائي بالتعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية؟
- ما أهم المحددات العلمية لمشاركة القيادات النسائية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية في اتخاذ القرار؟
- ما الإجراءات المقترحة التي تؤدي إلى نجاح القيادات النسائية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية في المشاركة في اتخاذ القرار؟

### أهداف البحث :

- هدف البحث الحالي إلى التعرف على أهم عوامل نجاح مشاركة القيادات النسائية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية في اتخاذ القرار، وذلك من خلال ما يلي :
- الوقوف على الأسس النظرية للمشاركة في اتخاذ القرار وفقاً للأدبيات المعاصرة.
- تحديد المقصود بالقيادات النسائية اللائي بالتعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية.
- الكشف عن أهم المحددات العلمية لمشاركة القيادات النسائية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية في اتخاذ القرار.
- تحديد أهم الإجراءات المقترحة التي تؤدي إلى نجاح القيادات النسائية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية في المشاركة في اتخاذ القرار.

### منهج البحث :

- تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي على اعتباره أنه يتناول أهم عوامل نجاح مشاركة القيادات النسائية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية في اتخاذ القرار.

### مصطلحات البحث :

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

#### ١- المشاركة في اتخاذ القرار :

ينظر إلى المشاركة في اتخاذ القرار على أنها تلك العملية التي من خلالها تقوم القيادات النسائية بدور مهم في الحياة العامة داخل المؤسسة التعليمية ويكون لديها الفرصة لأن تشارك في وضع الأهداف العامة لذات المؤسسة وكذلك الوسائل التي تحقق وتتجز هذه الأهداف<sup>(٢)</sup>، وفي ذات السياق يمكن تعريف المشاركة من قبل القيادات النسائية في اتخاذ القرار على أنها تلك العملية التي يُسمح من خلالها لهؤلاء القيادات النسائية بممارسة بعض التأثير على عملهن وعلى الظروف التي يعملن تحتها وعلى نتائج عملهن؛ بمعنى أنها تتضمن على

انغماس القيادات النسائية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية في عملية صنع القرار واتخاذ.

### ٢- القيادات النسائية *The Female Leaders*:

وتعني تولي المرأة المناصب القيادية بكافة الصلاحيات والواجبات الممنوحة لهذا المنصب، والتي تعمل من خلاله على تحفيز الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال إحداث التغييرات الإيجابية<sup>(٣)</sup>، ويمكن تعريف القيادات النسائية إجرائياً على أنها تولي النساء العاملات في المؤسسات المختلفة مناصب قيادية، حيث يكون لديهن القدرة على التأثير في سلوك العاملين، من خلال توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائدة والعاملين معها.

### ٣- اتخاذ القرار *Decision Taking*:

يعني عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة معينة<sup>(٤)</sup>، وهي سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين<sup>(٥)</sup>، معنى ذلك أنه يمثل الاختيار الواعي الذي يتم بعد تقييم رشيد لمجموعة من البدائل المختلفة.

ثانياً : الأسس النظرية للمشاركة في اتخاذ القرار : ويندرج تحتها :  
أ- ماهية اتخاذ القرار وأهميته :

يمثل اتخاذ القرار تلك العملية التي يتم الوصول من خلالها سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة إلى مجموعة استنتاجات حول الإجراءات المستقبلية التي يجب متابعتها لتحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات أو الموارد المتاحة للمؤسسة<sup>(٦)</sup>، ويمكن النظر إلى اتخاذ القرار على أنه يمثل القدرة على توجيه عناصر المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها عبر التأثير في سلوك العاملين بمختلف وحداتها<sup>(٧)</sup>.

وفي ذات السياق يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها والمقارنة بينها وفقاً لتوقعات معينة تخص متخذ القرار<sup>(٨)</sup>، معنى ذلك أن اتخاذ القرار ينتهي إلى تفضيل حل أو بديل مناسب من بين البدائل المتاحة ويتم ذلك من خلال قيام مدير المؤسسة أو متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائل حلها وتقييمها وفقاً

للمعلومات والبيانات الموجودة في بيئة العمل والتي ترتبط بالمشكلة في إطار البحث عن البديل المناسب الذي يحقق الهدف المنشود.

وفي بعض الأحيان ينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها تشير إلى القدرة على اختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل ومعلومات متاحة في موقف معين غير مرغوب فيه ويتطلب حلاً لمواجهة أو الحد منه أي أنه عملية شاملة للجوانب المجتمعية والنفسية والاقتصادية ويعتمد على المشاركة والحرية والخبرة العملية والتدريبية بالإضافة إلى القدرة على المبادأة والابتكار والتوقع<sup>(٩)</sup>، وأيضاً يمكن تعريف اتخاذ القرار على أنه عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة وتتضمن عناصر متنوعة على اعتبار أنه عملية ذهنية يتم اتخاذها بواسطة مدير المؤسسة ويشترك فيها مجموعة من الجهات ذات العلاقة بجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات اللازمة والمتعلقة بالمشكلة ودراستها وتحليلها ووضع حلول مناسبة لها<sup>(١٠)</sup>.

وعلى المستوى المدرسي يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عبارة عن سلسلة من الأحداث التي تشمل تحديد الصعوبات وتشخيصها بناءً على خطة عمل لدراساتها وتقدير النجاح وتقويمه وتنميته<sup>(١١)</sup>، وهذا يعني أن عملية اتخاذ القرار على المستوى المدرسي تتعلق بمجموعة من العمليات والأنشطة التي يلجأ إليها مدير المدرسة والعاملين معه لحل مشكلاتها من خلال الحصول على عدة بدائل والمفاضلة بينها ومن ثم يتم اختيار البديل المناسب مع تنفيذه ومتابعته وتقويمه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة على ضوء الإمكانيات المتاحة لها.

أما عن أهمية اتخاذ القرار فيمكن التعبير عنها عبر ثلاث مستويات ممثلة في المستوى الفردي والمستوى المؤسسي والمستوى العملي أو العلمي والتي يمكن عرضها ع

لى النحو التالي :

- أهمية اتخاذ القرار على المستوى الفردي : تتمثل في :

- تعليم الفرد طريقة اتخاذ الخطوات الصحيحة للحصول على قرار صحيح عبر تصحيح الأخطاء والتعلم منها.
- التوصل إلى قرارات ذات جودة عالية من خلال اكتساب الخبرة والتعامل مع النتائج المترتبة على القرار ومن ثم تتحقق الجودة الأفضل في المستقبل.

- إكساب الفرد مجموعة من المهارات الحياتية عبر تحمل المسؤولية عن النتائج التي تتحقق من خلال اتخاذ قرار معين.
- مساعدة الفرد على حل مشكلاته واستشراف المستقبل الأفضل.
- مساعدة الفرد على تحديد نقطة الانطلاق نحو ممارسة أنشطته المختلفة سواء كان نشاطاً يومياً أو أسبوعياً أو غير ذلك.
- مساعدة الفرد على تحديد ما ينبغي القيام به أثناء عمله اليومي.
- إتاحة الفرصة أمام الفرد لممارسة حياة عملية أكثر حيوية (١٢).
- أهمية اتخاذ القرار على مستوى المجموعة : تتمثل في :
  - يتأثر سلوك الفرد كعضو في المجموعة بسلوك أعضاء المجموعة التي ينتمي إليها أو يعمل معها.
  - مساعدة العاملين على كيفية تطوير مهاراتهم وترقية كفاءاتهم.
  - تعزيز مستوى الإبداع لدى العاملين وخاصة عند تطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
  - مساعدة العاملين على رفع مستوى إنتاجية العمل.
  - حث العاملين على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة (١٣).
  - أهمية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة : تتمثل في :
    - مساعدة المؤسسة على مواكبة المتغيرات المتلاحقة.
    - مساعدة المؤسسة على التكيف مع ثورات العصر وتوظيفها لخدمة ميادين العمل بها.
    - تؤثر في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة سلباً أو إيجاباً.
    - مساعدة المؤسسة على تطوير عملياتها الإدارية وتحسين أساليب العمل.
    - مساعدة المؤسسة على إقامة علاقات وطيدة مع مؤسسات المجتمع الذي تنتمي إليه بشكل عام والمؤسسات المناظرة بشكل خاص (١٤).
    - أهمية اتخاذ القرار على المستوى العملي/ العلمي : تتمثل في :
      - تعتبر عملية اتخاذ القرار محور العمليات الإدارية بالمؤسسة العصرية.

- تتداخل عملية اتخاذ القرار مع وظائف المؤسسة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فتصبح كلاً متكاملًا تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.
  - تعتبر عملية اتخاذ القرار بمثابة وسيلة تساعد المؤسسة على تحديد أهدافها وإستراتيجيات تنفيذها.
  - تسهم عملية اتخاذ القرار في تحديد مسارات العمل المؤسسي واختيار أفضلها.
  - تساعد عملية اتخاذ القرار المؤسسة العصرية في تحديد مواردها وكيفية توزيعها أو استثمارها في ميادين العمل المختلفة.
  - تساعد عملية اتخاذ القرار المؤسسة على تقييم أداء العاملين بموضوعية.
  - تسهم عملية اتخاذ القرار في تحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
  - تحدد عملية اتخاذ القرار أسس توزيع العمل على العاملين وتوضيح خطوط السلطة.
  - تساعد عملية اتخاذ القرار المؤسسة على التنسيق بين جهود العاملين بمختلف وحداتها وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة (١٥).
- ب- أسس اتخاذ القرار ومراحله :

يمكن طرح أسس اتخاذ القرار على النحو التالي :

- الأساس الرئوي Pulmonary Basis : ويعني وجود رؤية لدى مدير المؤسسة أو متخذ القرار شريطة أن تنطلق هذه الرؤية من الخبرات السابقة التي مر بها وتفاعله مع المواقف المختلفة بمعنى وجود قرارات تم اتخاذها بطريقة مماثلة في ظل ظروف مشابهة ذات نتائج إيجابية على اعتبار أن مثل هذه الرؤية تعطيه الثقة بالنفس وتجعله على بصيرة من أمره بل تجنبه أخطاء الماضي وبالتالي يتحرى الدقة عند اتخاذ القرار من خلال رؤيته الواضحة والعميقة بكافة مجالات العمل المؤسسي بالإضافة إلى خبراته السابقة واحتكاكه بالمواقف المختلفة ومعايشته لقرارات مماثلة ذات نتائج معروفة.
- الأساس السلطوي Authoritarian Basis : ويعني امتلاك مدير المؤسسة سلطة محددة تساعد على اتخاذ القرار وتتيح له الفرصة لاختيار البديل من بين البدائل المطروحة حتى تتنامى فاعلية اتخاذ القرار لديه.
- الأساس المعلوماتي Information Basis : ويعني توفير كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار لدى مدير المؤسسة حتى تتضح المشكلة والمعلومات ذات الصلة بها

- خاصة في عصر تكنولوجيا المعلومات والذي يسهل إمكانية الحصول على المعلومات بسهولة وبالتالي تكون النتائج ذات أثر إيجابي على المؤسسة.
- الأساس الإبداعي Creative Basis : ويعني امتلاك مدير المؤسسة لخصية الحدس والنظرة العميقة للأمور بعيداً عن السطحية أو الهشاشة وبالتالي تتحقق البصيرة القوية لديه ومهارة الإبداع التي تمكنه من تحقيق النظرة الصحيحة للأمور من كافة الزوايا وبالتالي يصبح اتخاذ القرار صائباً (١٦).
- أما عن مراحل اتخاذ القرار فيمكن عرضها على النحو التالي :
- الإحساس بالمشكلة وتحديدها : ويعني الإحساس بوجود مشكلة مع إدراكها حتى يتسنى اتخاذ القرار المناسب للتفاعل معها على اعتبار أن الإحساس بها يساعد متخذ القرار على البداية في تحديد فاعلية الخطوات اللاحقة مع إدراك المعوقات التي تواجهه وهذا يعني أن تحديد المشكلة من حيث أسبابها وآثارها وحجمها تساعد متخذ القرار على معرفة مفرداتها العلمية والتفاعل معها إيجاباً من أجل حلها، مع الأخذ في الاعتبار أن المشكلة الرئيسية يجب تفتيتها إلى مشكلات فرعية حتى يسهل التعامل معها (١٧).
- جمع البيانات عن المشكلة وتحليلها : وتركز هذه الخطوة على ترجمة البيانات إلى معلومات سواء كانت في شكل تقارير ثم تحليلها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها في اتخاذ القرار المناسب لمواجهة المشكلة شريطة التأكد من صحة المعلومات ونوعيتها حتى تصبح البدائل المطروحة استناداً عليها سليمة ومفيدة للمؤسسة (١٨)،
- تحديد البدائل لتحقيق الأهداف : وتركز هذه الخطوة على طرح البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة عبر الدراسة التعمقة للمعلومات والبيانات المتاحة عن موضوع المشكلة وبالتالي يستطيع متخذ القرار أن يقف أمام مجموعة من الخيارات التي تمكنه من الوصول إلى المطلوب موظفاً في ذلك خبرته الشخصية ومهاراته العملية مع مشاركة بعض العاملين الذين يمتلكون الكفاءة العالية في ذات السياق، ولاشك أن الفكر الإداري المعاصر طرح مجموعة من الشروط الأساسية التي يجب توافرها في مثل هذه البدائل والتي بدورها تتمثل في درجة مساهمة البديل في حل المشكلة أو الحد منها، درجة توافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ كل بديل، وأن يكون البديل قابلاً للقياس كمياً أو اجتماعياً أو

نفسياً، ويتناسب مع الظروف والبيئة المحيطة، بالإضافة إلى أنه يكون مقبولاً من الأطراف المعنية بالمشكلة (١٩).

- تقييم البدائل والموازنة بينها : وتهتم هذه الخطوة بتحديد إيجابياً وسلبيات كل بديل من البدائل بالإضافة إلى حساب تكلفته مع المقارنة أو الموازنة بين البدائل المطروحة شريطة تحديد قدرة كل بديل على تحقيق الهدف المنشود والذي يتمثل في حل المشكلة وفي ذات السياق تأتي مراعاة طبيعة المشكلة والظروف المحيطة بها والوقت المتاحة لعلها بالإضافة إلى وجود مجموعة من المعايير اللازمة لتقييم كل بديل من البدائل المتاحة من حيث إمكانية تنفيذ البديل وتكاليف تنفيذه، وآثار تنفيذه على المؤسسة، وكذلك الآثار الإنسانية والاجتماعية للبدل وانعكاساته على المؤسسة والعاملين بها، ومناسبة الوقت والظروف للأخذ بهذا البديل، واستجابة العاملين وتقبلهم للبدل، والزمّن الذي يستغرقه، والعناصر التي يصعب قياسها وتصنيفها مثل تنمية القيم الخلقية في نفوس العاملين عند تقييم البدائل (٢٠).

- اختيار البديل الأفضل : ويتم خلال هذه الخطوة تحديد البديل الأفضل من خلال الالتزام بمجموعة من المعايير مع مراعاة الظروف المحيطة بالمؤسسة ومراعاة المعلومات المحددة مسبقاً على ضوء مزايا وعيوب كل بديل وتكاليفه ونتائجه مع حساب النتائج المتوقعة عبر النظرة الشاملة للأهداف المؤسسية (٢١).

- اتخاذ القرار ومتابعته : ويتم خلال هذه الخطوة اختيار أحد البدائل التي وضعت بناءً على معلومات صحيحة وسليمة ثم يقوم متخذ القرار بمتابعته على أرض الواقع ومراقبة نتائجه ومعرفة فاعليته بمعنى التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه حقق نتائج إيجابية مع التأكيد على اكتشاف مواقع الكسور ومعالجتها أولاً بأول على ضوء تحمل المسؤولية من قبل العاملين الذين نفذوا القرار مع الأخذ في الاعتبار أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين مدير المؤسسة والعاملين معه مع رفع الروح المعنوية لديهم وامتلاك ثقافة الاحترام المتبادل بين كافة العاملين وإتاحة الفرصة أمامهم لإثبات ذواتهم على أرض الواقع عبر تنفيذ القرار الذي شاركه في اتخاذه (٢٢).

- تقييم نتائج القرار : وتحتاج هذه الخطوة إلى تبني التغذية الراجعة حيث ينتج عن تنفيذ القرار مؤشرات قد تؤدي إلى تغييره واختياره بديل آخر ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية للقرار الأول (٢٣).
- ج- عوامل نجاح اتخاذ القرار وعلاقاته :
- يمكن عرض عوامل نجاح عملية اتخاذ القرار على النحو التالي :
- الشجاعة Courage : وتعني تحلي متخذ القرار بالشجاعة ومواجهة كافة المواقف بجرأة والبعد عن الخوف أو التأثير بالمتغيرات التي تحيط به.
- الوضوح Clarity : ويعني وضوح أبعاد القرار وأسباب اتخاذه حتى يسهل تنفيذه على أرض الواقع.
- المعيشة Coexistence : وتعني تعايش العاملين مع القرار وكيفية تطبيقه حتى ترتفع الروح المعنوية لديهم عند تنفيذه.
- المشاركة Share : وتعني مشاركة الأطراف المعنية في اتخاذ القرار وخاصة عند طرح البدائل.
- التدرج Gradual : ويعني تطبيق القرارات التي تم اتخاذها بالتدرج أي على مراحل بحيث تتفق مع الموارد المتاحة للمؤسسة وتتناسق مع قدرة العاملين على التنفيذ.
- المعلوماتية Informatics : وتعني توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بحيث يصبح محتواه متكامل وواضح المعالم لكافة العاملين بذات المؤسسة بعيداً عن العشوائية أو الارتجال ومن ثم يصبح القرار المتخذ عقلاني وصائب.
- الصلاحية Validity : وتعني تحديد فترة الصلاحية للقرار الذي تم اتخاذه ومسئولية الأطراف المعنية عند التنفيذ في إطار الجدول الزمني اللازم لذلك شريطة الالتزام بتقسيم العمل ومتابعته وتقويمه ومعالجة الأخطاء أول بأول على ضوء موارد المؤسسة والإمكانات المتاحة لها (٢٤).
- أما عن علاقات اتخاذ القرار فيمكن عرضها على النحو التالي :
- علاقة اتخاذ القرار بالتخطيط : يشير التخطيط إلى التفكير المنظم الذي يسبق أي عمل في المؤسسة العصرية كما أنه يعتمد على اتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل ومن ثم فإنه يتضمن تحديد الهدف بوضوح مع وضع السياسات والنظم والإجراءات والبرامج اللازمة

- لتحقيق هذا الهدف سواء كان على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدة إدارية فيها وبالتالي فإن التخطيط يركز على اتخاذ القرارات التي تهدف الاختيار بين البدائل على ضوء ظروف المؤسسة والإمكانات المتاحة لها.
- علاقة اتخاذ القرار بالتنظيم : نظراً لأن التنظيم يؤكد على تقسيم العمل على العاملين بمختلف وحدات المؤسسة على ضوء مبدأ التخصص ومراعاة الفروق الفردية بينهم بالإضافة إلى التأكيد على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي التوقيت المناسب مع الأخذ في الاعتبار مراعاة مبدأ تدرج السلطة وتسلسلها وتفويضها من رجال الصف الأمامي إلى الصف الثاني لضمان صناعة قيادات المستقبل وسرعة إنجاز العمل معنى ذلك أن كل الأمور التي ينضوي عليها التنظيم ومفرداته المؤسساتية تحتاج إلى قرارات متنوعة تتناسب مع طبيعة الحدث سواء كان تقسيم العمل أو تحديد الاختصاصات أو تحديد القواعد التي تحكم سير العمل بالإضافة إلى تفعيل قنوات الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وفي الاتجاهين (٢٥).
- علاقة اتخاذ القرار بالتنسيق : نظراً لأن التنسيق يتعلق بمنع التدرج أو التعارض بين اختصاصات الوحدات أو الأقسام بالمؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية معنى ذلك أن التنسيق يؤكد على توحيد الجهود وحسن استثمار الطاقات البشرية أو المادية في المؤسسة في إطار الوصول إلى القرار المنشود وبالتالي فإن التنسيق يسهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار وتنفيذه على أرض الواقع بنجاح.
- علاقة اتخاذ القرار بالتوجيه : نظراً لأن التوجيه يؤكد على تقديم النصح والإرشاد للعاملين بمختلف وحدات المؤسسة في إطار استثمار الجهود المبذولة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة مع الأخذ في الاعتبار التوجه نحو تحسين الأداء عبر إجراءات واضحة وقواعد محددة وتعليمات مباشرة من مدير المؤسسة إلى العاملين بمختلف وحداتها وبالتالي فإن التوجيه على أرض الواقع في المؤسسة العصرية يتضمن تنفيذ القرارات المعتمدة على الخطط الموضوعة من أجل ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها والحفاظ على سمعتها وترقية مكانتها في المجتمع الذي تنتمي إليه (٢٦).
- علاقة اتخاذ القرار بالرقابة : انطلاقاً من الفكر الإداري المعاصر الذي ينظر إلى الرقابة على أنها وسيلة لقياس النتائج النهائية من أجل التأكد من المطابقة مع المعايير

التي تتضمنها الخطة الموضوعية وعند وجود أية انحرافات عن هذه المعايير تظهر الرقابة وتبحث عن أسبابها وتصمم العلاج المناسب لها وبالتالي فإن الرقابة تعتبر وسيلة لاتخاذ القرارات الصحيحة في إطار ضمان حسن سير العمل والتأكد من أن المؤسسة تتطرق نحو أهدافها وفي المسار السليم أو الصحيح.

- علاقة اتخاذ القرار بالاتصال : نظراً لأن الاتصال يركز على نقل الأفكار أو المعلومات من وحدة إلى وحدة داخل ذات المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وبالتالي فإن عملية الاتصال كوظيفة من وظائف إدارة المؤسسة العصرية تتصل اتصال واضح وصريح بعملية إصدار القرارات وتنفيذها معنى ذلك أن اتخاذ القرار المناسب أو الرشيد يحتاج إلى وجود قنوات اتصال واضحة ومحددة وتشمل كل وحدات المؤسسة بحيث يسهل تبادل المعلومات وتبادل الخبرات ونقل الأفكار بين العاملين بمختلف وحدات المؤسسة ويترتب على ذلك سرعة اتخاذ القرار وسلامة تنفيذه على أرض الواقع وفي الوقت المناسب (٢٧).

ثالثاً : المحددات العلمية لمشاركة القيادات النسائية في اتخاذ القرار : ويندرج تحتها :  
أ- ماهية المشاركة في اتخاذ القرار وأهميتها :

تعرف المشاركة بأنها اندماج العاملين عقلياً وعاطفياً وانفعالياً وتفاعلهم في مواقف جماعية بطريقة تشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والمشاركة في تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم نتيجة هذه المشاركة (٢٨).  
أما عن أهمية المشاركة في صنع القرار فتتمثل فيما يلي:

- تحقيق الجوهر الإنساني : ويعني أن المشاركة في اتخاذ القرار تحتوي العاملين في المؤسسة وتشجعهم على تحقيق أهدافها مع توفير الرقابة الذاتية وتقييم الحلول البديلة مع تطوير البرامج ذات الصلة بذلك.

- تحديد الفرص المتاحة : وتعني أن المشاركة تسهل من عملية هيكلية القرار وتعريف العاملين بالمشكلات وكيفية طرح البدائل لمواجهتها مع تحديد الفرص المتاحة أمام إدارة المؤسسة حتى تتعامل بالسرعة المناسبة وبالأسلوب المناسب مع الموقف أو المشكلة.

- زيادة الحلول المطروحة : وتعني أن المشاركة تعمل على زيادة الحلول المطروحة أمام متخذ القرار مع إيجاد جو من الألفة والمحبة من خلال جمع المعلومات وحث العاملين على طرح الخيارات لمواجهة المشكلة.
  - تحسين الاتصال : ويعني أن المشاركة تعمل على تحسين الاتصال بين العاملين من خلال إذابة الفوارق بينهم مع تعزيز الثقة بالذات والشعور بالمسئولة تجاه النتائج.
  - التجديد : ويعني أن المشاركة تحفز العاملين على تقديم حلول جديدة ومبتكرة من خلال توفير الفرص المناسبة أمامهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم (٢٩).
- ب- أساليب المشاركة في اتخاذ القرار ومجالاتها :
- تتنوع أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات على حسب صعوبتها وسهولتها بالإضافة إلى الجهد والتكلفة والوقت والدقة ناهيك عن طبيعة مدير المؤسسة وتقديره للمشكلة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة له والمعلومات والبيانات ذات الصلة بالمشكلة، وعلى هذا يمكن عرض أساليب المشاركة على النحو التالي :
- الأسلوب التقليدي Traditional Method : ويعني الاعتماد على الخبرة والحكم والتقدير الشخصي والتجربة والخطأ دون البحث عن البدائل الممكنة ودون مراعاة الظروف المختلفة المحيطة بمتخذ القرار ومن ثم فإن هذا الأسلوب يفتقد الدقة والتمحيص العلمي.
  - الأسلوب العلمي Scientific Method : ويعني الاعتماد على الخطوات العلمية عند اتخاذ القرار والتي تتسق مع خطوات البحث العلمي ذاته.
  - الأسلوب الكمي Quantitative Method : ويعني مجموعة من الأساليب التي تستخدم لتحليل المشكلة ومساعدة متخذ القرار حتى يصبح القرار رشيداً أو عقلاً (٣٠).
- أما عن مجالات المشاركة في اتخاذ القرار فيمكن عرضها على النحو التالي :
- المجال التطويري Developmental Field : ويركز على تطوير الجانب الشخصي للعاملين بالمؤسسة عبر إثارة الإبداع لديه وبناء الاتجاهات الإيجابية من خلال التفاعل الإيجابي بينهم.

- المجال التخطيطي Planning Field : ويركز على تخطيط البرامج والأنشطة التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب أو البعيد.
- المجال التنفيذي Executive Field : ويركز على سبل تنفيذ الخطط وتشجيع العاملين على ذلك مع تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة على أرض الواقع.
- المجال المجتمعي The Community Field : ويركز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمجتمع المحلي تحت مظلة تبادل المنافع ودعم سياسة الأخذ والعطاء بين المؤسسة والمجتمع.
- المجال الإداري Administrative Field : ويركز على الجوانب التنفيذية لإدارة المؤسسة وخاصة في إطار إدارة المشتريات وإعداد الموازنة وتحديد أولويات الصرف على الأنشطة وتحقيق الصيانة الفعلية لمباني المؤسسة ومرافقها (٣١).

#### رابعاً : ملامح التعليم الثانوي بمحافظة القليوبية : ويندرج تحتها : أ-نبذة عن محافظة القليوبية (جغرافياً وديموغرافياً) :

تقع محافظة القليوبية في إقليم القاهرة الكبرى إلى جانب محافظتي القاهرة والجيزة وعاصمتها مدينة بنها، ومن ثم فالمحافظة تقع في منطقة شرق النيل عند رأس الدلتا، وتبلغ مساحتها ١٠٠٠١٠٩ كيلو متر مربع، وتقع على خط العرض (٣٠° ١٩' ٤٥,٢٥) درجة شمالاً، وخط الطول (٣١° ١٣' ٠٠,٦٥) درجة شرقاً، ويحدها من الجنوب محافظتي القاهرة والجيزة، ويحدها من الشمال الدقهلية والغربية، أما من الشرق فتحدها محافظة الشرقية ومن الغرب تحدها محافظة المنوفية، ومناخ المحافظة صحراوي شبه استوائي، وتضم المحافظة (٩) وحدات محلية للمراكز والمدن و(٤٦) وحدة محلية قروية حيث يبلغ عدد القرى التابعة لها (١٩٥) قرية و(٩٠١) عزبة وكفر أما عن عدد المدن في ذات المحافظة فيبلغ (١١) مدينة وهي بنها والقناطر الخيرية وشبين القناطر والخانكة والخصوص وقها والعبور وطوخ وكفر شكر وشبرا الخيمة وقلوب<sup>(٣٢)</sup>، ويبلغ عدد سكان المحافظة ٥٩٨٢٥٦٧ نسمة وفقاً، وتبلغ الكثافة السكانية بنها ٥٣٢٣ نسمة لكل كيلو متر مربع<sup>(٣٣)</sup>، ويعتمد الاقتصاد في محافظة القليوبية على الزراعة حيث تنوع المحاصيل مثل الفول والقمح والقطن والذرة والموالح والخضروات وغيرها، كما تشتهر محافظة القليوبية بالمدن الصناعية منها المنطقة الصناعية بمدينة أبو زعبل حيث

تصنيع الأسمدة والكيماويات ومدينة شبرا الخيمة التي تضم مجموعة من المصانع يتصدرها صناعة السيارات والصناعات المعدنية وصناعة المواد الغذائية والبلاستيك وتكرير البترول<sup>(٣٤)</sup>، وعلى الصعيد التعليمي فيوجد بالمحافظة مدارس متنوعة تلبي رغبات الأجيال على مستوى الحاضر والمستقبل تشمل كل المراحل التعليمية بداية من الحضانه ورياض الأطفال ومروراً بالمرحلة الابتدائية ثم المرحلة الإعدادية وكذلك الثانوية كما يوجد بذات المحافظة جامعة بنها التي تضم مجموعة من الكليات النظرية والعملية والتي تضطلع بإعداد المواطن الصالح للمشاركة الفاعلة في التنمية المستدامة بالمجتمع المصري بشكل عام<sup>(٣٥)</sup>، وعلى الصعيد السياحي تضم محافظة القليوبية مجموعة من المعالم الأثرية مثل قصر محمد علي بشبرا الخيمة وتل اليهودية بشبين القناطر وقناطر محمد علي بالقناطر الخيرية وكذلك آثار عرب العليقات بشبين القناطر<sup>(٣٦)</sup>، وعلى الصعيد التجاري تمتاز القليوبية بتصدير الموالح والبرتقال إلى دول العالم المختلفة<sup>(٣٧)</sup>.

#### ب- ماهية التعليم الثانوي وأهميته :

يمثل التعليم الثانوي في مصر المرحلة التي تلي المرحلة الإعدادية (الحلقة الثانية من التعليم الأساسي) وتسبق مرحلة التعليم العالي ويدرس الطالب بها لمدة ثلاث سنوات حيث يلتحق بها من سن الخامسة عشر حتى سن الثامنة عشر من عمره، ويمكن لخريجي المدرسة الثانوية العامة في مصر متابعة دراساته في التعليم الجامعي معنى ذلك أن التعليم الثانوي العام يعتبر آخر مرحلة من التعليم الإلزامي الذي يتلقاه جميع الطلبة بعد اجتيازهم مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى والحلقة الثانية) وبعدها يلتحق بالجامعة ثم يتخرج إلى المجتمع ليشارك في قاطرة التنمية المجتمعية مع الأخذ في الاعتبار أن مدارس التعليم الثانوي تعرف بالمدارس الثانوية وسن الطالب في هذه المرحلة تقابل سنوات المراهقة.

ويمكن النظر إلى التعليم الثانوي بأنه مرحلة تعليمية أعدت بشكل خاص للطلبة الذين تتراوح أعمارهم من (١٥-١٨) عاماً يتم فيها إكسابهم الوسائل والمهارات الأساسية في التعليم واستعمال هذه المهارات والوسائل وتنميتها وتطويرها لاكتشاف الجوانب المختلفة في التفكير والحياة مع اكتساب المعارف والمهارات والمفاهيم والاتجاهات والعادات السليمة ويمكن أن تكون مرحلة منتهية أو مرحلة إعداد لغيرها<sup>(٣٨)</sup>.

أما عن أهمية التعليم الثانوي فيمكن عرضها على النحو التالي :

- بناء شخصية الطالب ومساعدته على إثبات ذاته من خلال التمسك بالاتجاهات والقيم السليمة.
  - إكمال البناء المعرفي والوجداني والمهاري للطالب.
  - إعداد الطالب للمرحلة الجامعية حتى يتخصص في مهنة تخدم المجتمع.
- وقد أكدت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) على أهمية التعليم الثانوي العام وضرورة تطويره وفقاً للمعايير العالمية، وتخريج طالب قادر على التفكير الناقد والمشاركة في اقتصاد المعرفة وذلك من خلال تحسين جودة الحياة المدرسية لطلبة هذا النوع من التعليم، وتوفير البدائل والحوافز لتنفيذ الأنشطة التربوية الداعمة للتنمية الشاملة للطالب والكاشفة عن مواهبه، وأيضاً من خلال تقديم نماذج إبداعية تكون بمثابة أساس لاستمرار تطوير التعليم الثانوي<sup>(٣٩)</sup>.

معنى ذلك أن مرحلة التعليم الثانوي لها أهمية خاصة بين مراحل التعليم المختلفة، لما لها من خصوصيات عن باقي مراحل التعليم الأخرى، ومن ثم لها اهتمامها الخاص أيضاً من قبل أولياء الأمور والعاملين والطلبة على اعتبار أنها تمثل حلقة الوصل بين التعليم الأساسي والجامعي، وفيها يعد الطالب إعداداً جيداً لمواجهة الحياة وتحديات المستقبل وثورة المعلومات، وبناءً عليه نجد اهتماماً ملموساً مع السياسات التنموية والاجتماعية والاقتصادية لهذه المرحلة.

### ج- فلسفة التعليم الثانوي وأهدافه :

تقوم فلسفة التعليم الثانوي العام في مصر على مجموعة من الأسس التربوية والاجتماعية التي تتمثل في دمج الطلاب المختلفين من حيث الاستعدادات والقدرات والمنتسبين للطبقات الاجتماعية والاقتصادية المتنوعة، ومن ثم تتاح لهم الفرصة لدراسة الخليل من العلوم والإنسانيات والآداب وذلك طوال الثلاث سنوات حتى يتخرج الطالب على دراية وقدر كاف من الثقافة التي تؤهله لخوض سوق العمل الداخلي والخارجي وتؤهله لخوض التحديات بأنواعها المختلفة والمساعدة في تقدم وتطور المجتمع، وأيضاً تطوير تنمية قدرات الطالب على البحث العلمي والتفكير الناقد والإبداع والابتكار بواسطة الأنشطة التربوية والدراسية المتعددة<sup>(٤٠)</sup>.

وفي ذات السياق تأتي فلسفة التعليم الثانوي متوجهة نحو مساعدة الطالب على التعايش مع الآخرين والتكيف مع المواقف الحياتية المختلفة والمشاركة الفاعلة في إحداث التغيير الهادف والمفيد للمجتمع مع تنمية طموحاته وتوظيف قدراته عبر التعامل الجاد مع مصادر المعرفة المختلفة<sup>(٤١)</sup>، أي أنها تركز على توسيع أفق الطالب من خلال تفاعله مع المعارف والمعلومات

العصرية مع التأكيد على حقوقه وواجباته تجاه ذاته ومدرسته ومجتمعه ووطنه بالإضافة إلى تعليمه كيفية استثمار قدراته وتوظيفها في إطار صناعة المستقبل الأفضل له ولمجتمعه مع تعليمه كيفية ممارسة الديمقراطية فكرياً وسلوكياً مع حرية التعبير عن الرأي واحترام الرأي الآخر والانفتاح على الثقافات العالمية ومحاولة الاستفادة منها حتى يصبح مواطناً صالحاً ومشاركاً فاعلاً في قاطرة التنمية المجتمعية المستدامة.

وفي ظل الجمهورية الجديدة التي تعيشها الدولة المصرية في الوقت الحاضر فإن التعليم الثانوي يحتل مكانة مرموقة بين المراحل الدراسية الأخرى، حيث انبثقت من كونه مرحلة فاصلة تهيئ للطلاب الانتقال من مرحلة تعليمية إلى أخرى، أو تتيح له الفرصة للالتحاق بما يلائمه من فرص العمل التي تمكنه من المساهمة في تنمية مجتمعه وخاصة في ضوء ما يواجهه من تحديات على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو العالمي.

أما عن أهداف التعليم الثانوي فقد طرحها قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ على اعتبار أنها تهدف إلى إعداد الطلبة للحياة جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم الجامعي والعالي أو المشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية، بالإضافة إلى تكوين الطالب تكويناً ثقافياً وعلمياً وقومياً على مستويات متتالية من النواحي الوجدانية والقومية والعقلية والاجتماعية والصحية والسلوكية والرياضية بقصد إعداد الإنسان المصري المؤمن بربه ووطنه المستعد للتضحية في سبيله، يؤمن بانتمائه القومي لأمتة العربية، وبانتمائه الإنساني للتعامل مع من حوله، وذلك من خلال:

- تنمية الانتماءات الصحيحة واتجاهات الولاء للحضارة المصرية والعربية.
- مساعدة الطالب على إدراك الأحداث الجارية في العالم بحيث يتفاعل معها ويتعلم منها ما يفيد مجتمعه.
- تنمية وغرس القيم الدينية الأصلية في نفوس الطلبة بحيث يتسم فكرهم الديني بالاعتدال والوسطية.
- التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية وبين مناهج ومواد المدرسة الثانوية العامة.
- تنمية الميول والاهتمامات والهوايات المختلفة لمساعدة الطالب علي حسن استغلال وقت فراغه بطريقة مفيدة.

- مواكبة التغيرات العالمية ومسايرة التطور التكنولوجي السريع من حولنا وإعداد جيل من العلماء.
- تزويد الطلبة باللغات والفنون والتصميم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعليم التكنولوجي.
- تزويد الطلبة بالقدر المناسب من المعارف والمهارات العملية اللازمة لتحقيق ذاته.
- الارتقاء بالإعداد العام للطلبة عقلياً وجسدياً واجتماعياً وروحياً وقومياً (٤٢).
- وقد حددت الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ في مصر الأهداف الإستراتيجية لمنظومة التعليم الثانوي العام كما يلي (٤٣):
- زيادة استيعاب التعليم الثانوي ليفي بمتطلبات التعليم الإلزامي.
- تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقويم على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية.
- تقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام.
- تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في إطار مواكبة التحديث العصري.

وفي ضوء الأهداف السابقة يتضح حرص وزارة التربية والتعليم المصرية على تطوير وتحديث منظومة التعليم الثانوي العام، ويبدو لنا هذا الحرص في الأهداف الإستراتيجية السابقة التي وضعتها والتي تحتاج بالضرورة إلى مديرين للمدارس الثانوية العامة لديهم من القدرات والمهارات ما يمكنهم من تحقيق هذه الأهداف، ولديهم من الأدوار والصلاحيات والممارسات القيادية ما يسمح بتحقيقها، معنى ذلك أن التعليم الثانوي في مصر يهتم بإعداد الطالب للحياة وفي ذات الوقت يهتم بإعداده لمواصلة تعليمه في المرحلة الجامعية من أجل المشاركة في الحياة المجتمعية في إطار مجموعة القيم السلوكية والدينية والقومية حتى يسبح قادراً على القيام بدوره المجتمعي في إطار التنمية المستدامة والتفاعل الإيجابي مع متطلبات التكيف الاجتماعي في ظل الجمهورية الجديدة.

#### د- قيادات التعليم الثانوي بمحافظة القليوبية وأدواره :

- تمثل قيادات التعليم الثانوي بذات المحافظة على النحو التالي :
- مدير عام التعليم الثانوي بمديرية التربية والتعليم.
- مدير إدارة التعليم الثانوي بالإدارة التعليمية (٤٤).

- مديري مدارس التعليم الثانوي (بنين - بنات) وقد بلغ عدد مدارس التعليم الثانوي العام بذات المحافظة (بنين - بنات)، (حكومي - خاص) (٣٠٠) مدرسة يعمل بها (٦٦١٧) معلماً ومعلمة، وبلغ عدد الوكلاء بذات المدارس (١٥) وكيلاً ووكيلة، وبلغ عدد المديرين والمديرات (٣٠٠) فرداً (٤٥).
- أما عن أدوار التعليم الثانوي العام في مصر فتتمثل في :
  - الدور المعرفي : ويعني إكساب الطلبة مجموعة من المفاهيم العلمية والمعارف الإنسانية وكيفية توظيفها لخدمة المجتمع.
  - الدور المهاري : ويعني تزويد الطلبة بمجموعة من المهارات اللغوية والقدرات الأدائية من أجل التكيف مع المواقف الحياتية المختلفة.
  - الدور القيمي : ويعني تزويد الطلبة بمجموعة من القيم النبيلة والسلوكيات الإيجابية التي تساعدهم على الانخراط في المجتمع بنجاح.
  - الدور الفكري : ويعني تزويد الطلبة بالمنهجية العلمية الصحيحة وكيفية ممارسة النقض البناء عبر الإلمام بمنهج البحث العلمي.
  - الدور المجتمعي : ويعني تزويد الطلبة بمجموعة من المعارف والمعلومات عن المجتمع الذي ينتمون إليه وكيفية التفاعل مع ثقافته والمحافظة على عاداته وتقاليده باستمرار (٤٦).

خامساً : نتائج البحث وإجراءاته : ويندرج تحتها :  
أ- نتائج البحث :

- لقد قامت الباحثة بتطبيق استبانة على عينة من مديري/مديرات مدارس التعليم الثانوي بمحافظة القليوبية وكذلك الوكلاء/الوكيلات بالإضافة إلى المعلمين الأوائل والمعلمات الأوليات بمختلف الإدارات التعليمية بذات المحافظة وقد بلغ عددها (١٥٠) فرداً، وأسفرت نتائج البحث عما يلي :
- تطبق القيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية كافة القوانين واللوائح بوضوح مع توافر عنصر الشفافية مع كل العناصر البشرية التي تعمل بذات المدارس.
  - تدعم بعض القيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية المعلمين على توظيف عملية التعليم المتمركز حول الطالب في إطار توجهات رؤية مصر ٢٠٣٠.

- تحث القيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية الطلبة على ممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة.
- تتعاون بعض القيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية مع مؤسسات المجتمع المحلي في إطار تبادل المنافع وحل القضايا المشتركة.
- تحث بعض القيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية العاملين على ممارسة أسلوب العمل الفريقي مع تحمل المسؤولية عن النتائج التي تتحقق على أرض الواقع.
- تهتم غالبية القيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية بوجود رؤية ورسالة للمدرسة تتحرك في إطارها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.
- تهتم بعض القيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية بتوفير برامج تدريبية متخصصة لتكوين قيادات المستقبل.

### ب- إجراءات البحث :

على ضوء النتائج السابقة يمكن تحديد مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن من خلالها دعم نجاح مشاركة القيادات النسائية في التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية في اتخاذ القرار، وذلك على النحو التالي :

إعداد أدلة تنظيمية تحدد وتوضح الوصف الوظيفي للقيادات النسائية وارتباطها بالهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية.

تفويض السلطات اللازمة للقيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية حتى يستطعن اتخاذ القرارات المؤسساتية بفاعلية.

تفعيل اللامركزية عند تنفيذ القرارات المؤسساتية على ضوء ثقافة التفويض وتكوين صف ثاني لضمان سرعة إنجاز العمل المدرسي.

تفعيل برامج تدريبية في مجال تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى القيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية.

دعم ممارسة القيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية لمهارات إدارة الحوار قبل اتخاذ القرار عبر التدريب المستمر.

تنمية شبكة العلاقات الإنسانية بين القيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية.

الاهتمام بتحليل قائمة البدائل الاختيار أمام القيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية.

### مراجع البحث وهوامشه

- (١) بيومي محمد ضحاوي, محمد إبراهيم خاطر: الإدارة التربوية, دار الفكر للنشر والتوزيع, القاهرة, ٢٠١٥, ص ١٠٦.
- (٢) صلاح هاشم : الإدارة في المنظمات الاجتماعية, أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي, القاهرة, ٢٠١٨, ص ١١٣.
- (٣) إخلاص الطراونة, منى أبو درويش : تطوير القيادات النسائية في الأردن, مجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية, مج ٤, ع ٣, عمادة البحث العلمي, جامعة الأردن, عمان, الأردن, ٢٠١٣, ص ص ١٧٢-١٧٣.
- (٤) جودت عزت عطوي : الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية, ط٤, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, ٢٠١٤, ص ١٥٣.
- (٥) صاحب عبد مرزوك الجنابي: استراتيجيات القيادة والإشراف, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, القاهرة, ٢٠١٩, ص ٨٢.
- (6) Paul J. H. Schoemaker & J. Edward Russo : Decision-Making, <https://link.springer.com/referenceworkentry>, 2018, PP.1-2.
- (7) Jefri Mailool & et. al., : The Effects of Principal's Decision-Making, Organizational Commitment and School Climate on Teacher Performance in Vocational High School Based on Teacher Perceptions, European Journal of Educational Research, Vol. 9, Issue 4, Indonesia, 2020, PP.1676.
- (٨) على فلاح الزعبي, عادل عبد الله العنزي : رؤية معاصرة لمفهوم القيادة ودورها في اتخاذ القرارات, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, ٢٠١٦, ص ٤٧١.

- (٩) حاتم عبد المنعم أحمد: تقييم الأثر البيئي لمشروعات التنمية والقرارات من المنظور الاجتماعي, بورصة الكتب, القاهرة, ٢٠١٦, ص ١٨٣.
- (10) James Nwoye OBI & Edwin Agwu : Effective Decision-Making and Organizational Goal Achievement in A depressed Economy, International Journal of Research and Development Studies, Vol. 8, No. 1, Covenant University, Ota Department of Business Management, Ota Department of Business Management, Nigeria, 2017, P.7.
- (١١) راشد مرزوق رزق : مكونات الذكاء الوجداني وعلاقتها بمهارة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، المجلة التربوية، ج ٣٤، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٣، ص ٢٢٧.
- (١٢) إبراهيم العديلي : فن الإدارة الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ١٠٧.
- (١٣) بهجت راضي: مداخل إدارة الجودة الشاملة والتميز الإداري في النظم الإنتاجية، مركز الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠١٧، ص ٣٦.
- (١٤) غالب عبد المعطي الفريجات : استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص ٨٦.
- (١٥) علاء محمد البتانوني : بحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات، دار التعليم الجامعي، القاهرة، ٢٠١٥، ص ٣٦.
- (16) Cindy Dietrich: Decision Making : Factors that Influence Decision Making, Heuristics Used and Decision Outcomes, Inquiries Journal, Vol. 2, No. 2, Educational Psychology at Walden University, Minneapolis, MN, 2010, PP.1-2.
- (١٧) طلق عوض الله السواط وآخرون : الإدارة العامة: المفاهيم- الوظائف والأنشطة، ط ٢، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، ٢٠٢٠، ص ٢٥٨.
- (18) Xiao-Feng Lei1, Beijing & et. Al., : Educational Data Mining for Decision-Making: a Framework Based on Student Development Theory, Atlantis Press, 2nd Annual International Conference on Electronics, Electrical Engineering and Information Science, Vol.117, College of Information Science and Technology, Beijing University of Chemical Technology, Beijing, China, 2016, PP. 631.
- (١٩) ربحي مصطفى عليان، عبد الحافظ سلامة : إدارة مراكز مصادر التعلم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ١٦٩.

- (20) Paul Newton: Six Key Decision Making Techniques, <https://www.goodreads.com>, 2019, PP.3-4.
- (٢١) محمد عبد الفتاح ياغي : مبادئ الإدارة العامة، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص١١٠.
- (٢٢) إلهام بوغليطة : دور الإبداع في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص٢٤٦.
- (٢٣) غسان قاسم داود، خالد عبد الله إبراهيم : إدارة الأزمات - الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص١٠٠.
- (٢٤) محمد بن عبد الله آل ناجي : الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، ط٧، مطابع الريضي للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦، ص٣٢٣.
- (٢٥) أحمد عبد الباقي البستن، عبد الله السيد عبد الجواد وآخرون : الإدارة والإشراف التربوي - النظرية، البحث، الممارسة، مكتبة الفلاح للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠، ص١١٤.
- (٢٦) صلاح عبد القادر النعمي : الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص١٠٨.
- (٢٧) أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص٢٤٧.
- (٢٨) رمزي عبد الله رمزي : درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم، مجلة البحث العلمي في التربية، ع٢٠٦، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٩، ص٦٩٠.
- (٢٩) سعد علي حمود العنزي : إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص٢٠٣.
- (30) John Murray : Critical Issues Facing School Leaders Concerning Data-Informed Decision-Making, Franklin Road Academy, Vol. 38, No. 1, Lipscomb University, Nashville, Tennessee, U.S.A., 2014, PP.3-4.
- (٣١) أحمد عبد السلام سليم : الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص٧٦.

- (٣٢) محافظة القليوبية : جغرافية محافظة القليوبية، 2023, <https://mawdoo3.com>, PP.1-2.
- (٣٣) الموسوعة المصرية : معلومات عن محافظة القليوبية، <https://egyptencyclopedia.com>, 2023, PP.1-2.
- (٣٤) الهيئة العامة للاستعلامات : محافظة القليوبية، 2022, <https://www.sis.gov.eg>, PP.1-2.
- (٣٥) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية : محافظة القليوبية - توطین أهداف التنمية المستدامة في مصر، القاهرة، ٢٠٢٣، ص ص ١-٣.
- (٣٦) محافظة القليوبية : المعالم الأثرية بالمحافظة، <https://www.elwatannews.com>, 2023, PP.1-2.
- (٣٧) ياسر محمد عفيفي : اقتصاديات إنتاج الموالح في محافظة القليوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الزراعة، جامعة عين شمس، ٢٠٢٢، ص ص ٥-٦.
- (38) Carter V. Good : Dictionary of Education, Muc Grow Hill Company, New York, 2004, PP. 522-523.
- (٣٩) محمد سيد محمد: وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٤٨-٤٩.
- (٤٠) محمد صبري الأنصاري، صابرين نشأت عبد الرازق: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء نظام التعليم الجديد في مصر، مجلة كلية التربية، ٤٨٤، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢١، ص ص ١٧٩-١٨٠.
- (٤١) المرجع السابق، ص ص ١٨٢-١٨٣.
- (٤٢) وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢، ص ٩٠.
- (٤٣) وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤-٢٠٣٠، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ٩٥-٩٦.
- (٤٤) مديرية التربية والتعليم : إدارة التعليم الثانوي العام، مديرية التربية والتعليم، بنها، قليوبية، ٢٠٢٤.

(٤٥) وزارة التربية والتعليم : كتاب الإحصاء السنوي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي، القاهرة، ٢٠٢٣. يمكن الحصول عليه من خلال الموقع:  
[https://emis.gov.eg/Site%20Content/book/2022-2023/main\\_book2023.html](https://emis.gov.eg/Site%20Content/book/2022-2023/main_book2023.html)

(٤٦) حسن عبد الباسط أحمد : الاتجاهات العالمية المعاصرة في التعليم الثانوي وكيفية الإفادة منها في تطوير المدرسة المنتجة في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٦، ص ٤٦-٤٧.