جامعة المنصورة
كليـة التربية

الإدارة بالإرادة بين الواقع والمأمول

إعـداد

السيد عبد الوهاب قطب

إشراف

أ.د/ تودري مرقص حنا
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ إبراهيم السيد العويلي
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١٢٤ – أكتوبر ٢٠٢٣

الإدارة بالإرادة بين الواقع والمأمول

السيد عبد الوهاب قطب

مقدمة

الحمد لله القائل في كتابه العزيز (عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ)العلق : ٥ ، والصلاة والسلام على رسول الله القائل في حديثه الشريف : " سلُوا اللهَ علمًا نافعًا، وتَعَوَّذُوا باللهِ منْ علمٍ لا ينفــعُ " رواه ابن ماجة ، وغيره من الأحاديث النبوية التي تحث على طلب وأهمية العلم ، فــالتعليم هــو حجر الأساس في تقدم ونهضة الدولة فيضع الأفراد أقدامهم على أولى خطوات التطور والتقدم مع بداية مراحل الحياة الأساسية، وتتمثل أهمية التعليم في العديد من النقاط والتي من أهمها: أنه يزيد ثقافة أفراد المجتمع في الموروث الثقافي والتاريخي، التخلص من الفقر والجهل، تحقيــق النمــو الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع.

والجدير بالذكر أنه في معظم الثقافات البدائية، غالبًا ما يكون هناك تقبّل للتعليم الرسمي، ومع ازدياد تعقيدات المجتمع تصبح كمية المعرفة الّتي يجب نقلها من جيل إلى جيل آخر أكبــر، الأمر الّذي يستوجب تطوير الوسائل الّتي تنقل هذه المعلومات، مع الحرص على انتقائها وفلترتها جيدًا كي تصل المعلومات النافعة والثقافة إلى الأفراد، والنتيجة هي وجود المدراس الّتي بــدورها تقوم بمهمة التعليم الرسمي والمتخصص (britannica, 2019, 7-26)

وتعتبر الإدارة المدرسية أصغر تشكيل إداري فــي النظــام التعليمــي، ومــن أهــم التشــكيلات فيه؛ لأنها تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها، ولأنها الوجــه المباشــر للنظام التعليمي أمام المجتمع. كما تشكل الإدارة الناجحة إحدى الركائز المهمــة لأي مؤســسـة مــن المؤسســات التعليمية لبلوغ الكفاية التي تمكنها من استغلال مواردهــا البــشرية والماديــة والعلمية فــي مختلــف مجالات حياتها، أو بعضها على الأقل، ومن ثم تشغيلها وتوجيههــا فــي ضوء ما حدد من أهــداف بحيث يتحقق لها في النهاية وبصفة مستمرة مردود عن كل مــا تــم إنفاقه، وما بذل فيه من جهــد، الأمر الذي يشكل في النهاية نقلة نوعية لهذه المؤسسة (اليونسكو، ١٩٩٦).

ولقد بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على علوم التربية، وتتخــذ لنفــسها صــفوفًا واضحة بينها، شأنها في ذلك شأن علوم التربية الأخرى، وتعتبر ميدانًا مــن ميــادين الدراســات

الحديثة وليدة القرن العشرين لذلك هي وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاجها المعلم لتيسير أموره وأمور أسرته، كما تحتاجها المدرسة لتيسير أمورها التعليمية، وقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية (عبد الحميد، ١٩٩١، ١٩)

والإدارة المدرسية هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة التي يقوم بها المدير مع العاملين من أساتذة وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا، أخلاقيا، اجتماعيا، وجدانيا، وجسميا).

بقدر الأهمية الكبيرة للمدرسة فإن الطريقة التي تدار بها أساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على أكمل وجه. وتأتي أهمية الإدارة المدرسية من أن كل عملية تربوية صغرى لا تصل إلى غايتها إلا عن طريق الإدارة المدرسية.

فتحقيق هذه الغايات لا يتم إلا من خلال إدارة جيدة، وإن سوء الإدارة كفيل بأن يفسد على المنهج الجيد أهدافه، وكفيل بأن يضيع الفائدة من المدرس الجيد ...وهكذا، ومدير المدرسة يستطيع بحسن إدارته أن يمكن المدرس الجيد من أن يعطي تعليما جيدا، وأن يحجبه عن ذلك بسوء إدارته، فيستطيع أن يشجعه، أو أن يثبط همته، وأن يوفر له الكتب بأيدي التلاميذ أو يؤخر ذلك كثيرا، وأن يقلل من غياب التلاميذ، إن لم يمنعه كليا، أو يكثر منه، وأن يوفر لهذا المدرس المراجع والاطلاع، أو يحرمه من ذلك، وأن يهيئ له من البرامج التنشيطية والتجديدية ما يمكنه من إبداع كل جديد في مهنته، وألا يهيئ له شيئا من ذلك.

مما سبق يتضح أن الإدارة المدرسية عبارة عن عملية شاملة تستهدف إنجاز الأعمال المدرسية بفاعلية من خلال العاملين بالمدرسة، وأن مدير المدرسة يتحمل مسئولية التخطيط والتوجيه والقيادة واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر من عناصر المؤسسة.

أما الإرادة فهي اتجاه المرء إلى القيام بفعل ما أو امتناعه عن فعل ما (إبراهيم، ٢٠١٤، ١٤٤-١٤٦)، وإن المفهوم الشائع للإرادة والذي يتداوله الناس بشكلٍ عام؛ هو أنّها الجهد الذي يجب بذله من أجل تحقيق أو إنجاز عمل ما، وهي الطاقة التي تدفع نحو الإنجاز، وتعتبر الإرادة قوة من أعظم قوى الإنسان فهو من دونها لا يمكنه أن يقبل على عمل ما أو يُحجم عنه، وهي الطاقة التي تجعل الفعل يخرج من حيّز المخيلة أو التصوّر إلى التحقيق الفعلي، وحيث إنّ الإقدام

على الفعل يتطلب تخيله أولاً، ومن ثم العزم على تحقيقه، ومن ثم بذل الجهد للقيام بـــه وإنجـــازه فإن مكونات الإرادة هي التخيّل، يليه العزم والجهد، ثم الإقدام (عمارة، ٢٠١٨، ٦٢).

والإرادة موجودة عند جميع الأفراد، ولكنها توجد بدرجات، فقد تكون قوية، وقد تكـــون ضعيفة، وقد توجد عند البعض بدرجات متوسطة أيضاً، فعادةً ما يمارس الإنـــسان إرادتـــه فـــي حالاتٍ كثيرة ومختلفة ودون قصد منه، فمن الممكن أن يرفض وليمة كبيرة خشية السمنة، ولكنه يضعف أمام قطعة صغيرة من الشوكولاتة ويأكلها دون تفكير، والإرادة هي ما يوجه الإنسان نحو الخير أو الشر، ويجدر الذكر أن الإرادة تخضع للعوامل الذاتية الداخليـــة للفـــرد نفـــسه، وبيـــده إضعافها كما بيده تقويتها (إبراهيم، ٢٠١٤، ١٤٤-١٤٦).

والإدارة المدرسية يقوم عليها مجموعة من الإداريين تحت قيادة مدير المدرســـة الـــذي يقوم بالتخطيط والتنظيم للعمل ككل؛ ومن هنا فإن توافر الإرادة لدى مدير المدرسة ومجموعتـــه الإدارية هو ما سيتم الحديث عنه في هذه الدراسة؛ فإذا كانت إرادة الإداريين داخل المدرســـة – وعلى رأسهم مدير المدرسة – قوية للارتقاء بجودة العملية التعليمية داخل المدرسة؛ فـــإن ذلـــك سيسهم – بكل تأكيد – في تحقيق الارتقاء بجودة العملية التعليمية وفق المعايير الموضوعة لذلك، والعكس صحيح.

لذا يمكن القول بأن الإدارة المدرسية إذا غابت عنها الإرادة لن تحقق ما تهـــدف إليـــه؛ فالإرادة القوية سر النجاح ولا يوجد نجاح بدون إرادة ويجب على الإنـــسان إذا أراد النجـــاح أن يحقق الإرادة. مشكلة الدراسة

تهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة وإرساء حركة العمل على أسس تمكنها مـــن تحقيق رسالتها في تربية النشء، وتقوم الإدارة المدرسية الحديثة على أصول علمية تهدي العمـــل في المدرسة وتوجهه، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي الذي يلعبه في مدرسته بدرجة عالية من الكفاءة وهناك عدة معايير رئيسة يمكن من خلالها تقييم الإدارة المدرسية الجيدة وفي مقدمة هذه المعايير وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها، فالهدف من التربية هو النمو المتكامل لشخصية الفـــرد من جميع جوانبها الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، والمدرسة هي وسيلة التربية في تحقيق ذلك وهذا يعني أن رسالة المدرسة لا تقتصر على الناحية المعرفية لدى الفرد فحسب وإنما تشتمل أيضا العمل على تنمية جسمه وروحه وعقلـــه ووجدانـــه وضـــميره وقـــيم ســـلوكه الشخـــصي والاجتماعي، وهذا يفرض على إدارة المدرسة أن تهيئ لتلاميذها دور القدوة الصالحة المتمثلة في

مدير المدرسة ومعلميها وأن يكون المناخ العام للمدرسة عاملا هاما في نضج شخصية التلاميذ بصورة متكاملة (أسعد، ٢٠٠٥، ٣٩).

لذا فإن غياب الإرادة عن الإدارة سيتسبب في عجز الإدارة المدرسية على تحقيق المعايير التي يمكن من خلالها تقييم العملية التعليمية من حيث جودتها، ومن ثم يؤثر سلبيًا على العملية التعليمية داخل المدرسة.

ولذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي لمدخل الإدارة بالإرادة في نظام إدارة المدارس الخاصة؟

٢. ما واقع تطبيق نظام إدارة المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية في ضوء مدخل الإدارة بالإرادة؟

٣. ما سبل تطبيق مدخل الإدارة بالإرادة لتفعيل إدارة المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

١. عرضالإطار المفاهيمي لمدخل الإدارة بالإرادة في نظام إدارة المدارس الخاصة.

٢. رصد واقع تطبيق نظام إدارة المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية في ضوء مدخل الإدارة بالإرادة

٣. تحديد سبل تطبيق مدخل الإدارة بالإرادة لتفعيل إدارة المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

١. حداثة المجال الذي تتناوله الدراسة الحالية الإدارة بالإرادة في نظام المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية.

٢. أهمية مدخل الإدارة بالإرادة كأحد المداخل المهمة لتفعيل جودة نظام إدارة المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية.

٣. إفادة القائمين علي أمر التعليم الخاص في مصر لتطبيق مدخل حديث هو الإدارة بالإرادة وإصدار القرارات وإقرار السياسات التي من شأنها تحقيق جودة نظام إدارة المدارس الخاصة.

مصطلحات الدراسة:

وعلية يمكن تعريف الإدارة بالإرادة إجرائياً هي تصميم واعٍ ومثابرة وإصرار على تحقيق الأهداف رغم المعوقات التي تتعرض لها المؤسسة باستخدام عمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق ودعم العاملين بالمؤسسة، وتشجيعهم بهدف الوصول لأقصى النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف، وإذا توفرت الإدارة والإرادة معًا أدى ذلك إلى نجاح المؤسسة نجاحًا منقطع النظير.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي كونة المناسب لطبيعة هذه الدراسة، والذي اتضحت خطواته من خلال التأصيل النظري لمدخل الإدارة بالإرادة بالمؤسسات التعليمية، وتحديد تداعيات تطبيقه على المدارس الخاصة، ثم إعداد أداه الدراسة الميدانية للكشف عن واقع تطبيق الإدارة بالإرادة بالمدارس الخاصة وصولا إلى التصور المقترح لتطوير إدارة المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية في ضوء مدخل الإدارة بالإرادة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة إبراهيم، رجب، نايل ٢٠١٨، بعنوان: " دور مدير المدرسة فى تنمية إرادة العاملين نحو التغيير":

اعتبر البحث أن مدير المدرسة المسئول الأول عن قيادة مدرسته ورسم سياستها وتحسين أداء العاملين بها وتهيئة المناخ المدرسي حتى يعمل الجميع بفاعلية وبالتالي تأتي قدرة مدير المدرسة كقائد تربوي من حسن التوافق مع المواقف وتغيير الممارسات التقليدية إلى ممارسات إبداعية ورفض الأدوار الروتينية والبحث عن أدوار جديدة أكثر ارتباطاً بمستجدات العصر وثوراته حتى تحقق المدرسة أهدافها المنشودة، ولذلك جاء البحث ليستعرض دور مدير المدرسة في تنمية إرادة العاملين نحو التغيير، بالاعتماد على المنهج الوصفي للكشف عن واقع المدرسة الثانوية بدولة الكويت من حيث أهدافها ووظائفها، وأهداف إدارة المدرسة ومجالات عملها. كما أشار إلى أسباب التغيير ومظاهره، وإرادة التغيير لدى العاملين بالمدرسة الثانوية، ودور مدير المدرسة الثانوية في تنمية إرادة العاملين نحو التغيير. واختتم البحث مشيراً إلى مجموعة من القيم التي ينتهجها القادة الناجحون الذين يتفهمون الحاجة إلى التنسيق بين الجوانب التنظيمية وتلك المعنية بالثقافة المؤسسية لتحقيق التغيير الناجح في المؤسسة التربوية وهم، القيادة بالغايات والأهداف، القيادة بالتمكين، القيادة كقوة دافعة للإنجاز، القيادة بنشر السلطة وتفويضها،

القيادة بالرقابة النوعية، القيادة بالبساطة والوضوح، القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية، القيادة بالتفكير المتعمق المركب.

٢. دراسة الشعلان ٢٠١٧، بعنوان: " التغير التنظيمي بين الإرادة والإدارة "

على الرغم من أهمية وإمكانية إحداث التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية والخاصة، فإن إرادة التغيير تحديدًا يفترض أن تكون جدية وصادقة؛ لكي تمهد الطريق نحو تغيير ميسر يتطلب بالضرورة حسن إدارة جميع مراحله، والتعامل مع مقاومته المتوقعة بحكمة وروية.

لذلك فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في ثنائية(الإرادة) القيادية الجادة لإحداث المطلوب... وأثر ذلك في (إدارة) مراحل التغيير كافة والتعامل مع مقاومته. وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما طبيعة التغيير التنظيمي؟ وما دور الإرادة في إدارة مراحله المتعددة والتعامل مع مقاومته؟ وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية. وقد تم توظيف المنهج الوصفي الذي يعنى بوصف الظاهرة كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كميًا أو كيفيًا.

نتائج الدراسة: لقد أسفرت هذه الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها: بروز الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والممارسين في الميدان الإداري بموضوع التغيير التنظيمي ومحاولة سبر أغواره وتحليل جوانبه لاستخلاص المبادئ والطرائق التي تسهل عملية التغيير التنظيمي في المنظمات المختلفة.

وقد أضحى التغيير مطلبا ملحاً لجميع المنظمات الحكومية والخاصة ناهيك بالخيرية وذلك لمواكبة المستجدات المتلاحقة، وإيمانا بفكرة أن الذي لا يتغير في مؤسسته سيكون مصيره التغيير. كما أن التغيير التنظيمي يحتاج إلى إرادة من قبل صناع القرار مبنية على دراسة للاحتياج واستشراف للمستقبل... كما يتطلب التغيير إدارة واعية قادرة على توظيف الأساليب والمداخل والمبادئ الإدارية للتعامل مع التغيير في جميع مراحله. وهناك أنواع متعددة للتغيير تتسع شمولا وتنحصر موضوعا وتتأرجح بين الهياكل والسياسات والإجراءات ولكل من هذه الأنواع أساليب علمية لتطبيقها، والتغيير التنظيمي لا يخلو مما يسمى بمقاومة التغيير، سواء من قبل العاملين بالمنظمة أم من قبل الإدارات المعنية من داخل المنظمة أو خارجها. وفي الختام صمم نموذج مقترح للتغيير التنظيمي يجمع بين الإرادة والإدارة.

٣. دراسة عبد المنعم ٢٠١٧ بعنوان: " المسلم بين إرادة التغيير وإدارته الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل: الحلقة السادسة:

تحدث المقال عن الإبداع والتطوير في ستة محاور رئيسة:

المحور الأول: تناول محفزات الإبداع حيث إن عوامل استثارة الإبداع متعددة ومتنوعة، فنجد أن هذه العوامل كائنة في الاستعانة بالله تعالى، ومدى قوة وصفاء الاتصال به سبحانه، يلي ذلك عوامل عديدة هي: الملاحظة الدقيقة، كثرة الاطلاع، ودرجة التقدير لعامل الوقت، ودرجة التمرس في طرق النقاش المنهجي، كما أن المكافآت سواء المعنوية أو المادية منها لها أثر كبير في استثارة الإبداع لدى الناس.

المحور الثاني: محفزات البيئة الداخلية، ومنها الإدارة الناجحة للمشروعات في البيت والعمل.

المحور الثالث: محفزات عوامل ذاتية في الشخصية، ومنها القدرة على الملاحظة الدقيقة.

المحور الرابع: قدم العوامل التي تسرع بالإبداع، وجاء في مجملها خذ راحتك ولا تستعجل، وفرغ ذهنك.

المحور الخامس: صفات المبدعين، حيث يبحثون عن الطرق والحلول البديلة، ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة.

المحور السادس والأخير: تتبع معوقات الإبداع، والتي إما أن يكون مصدرها الإنسان نفسه أو من قبل الآخرين، والتي تتضمن عدم الثقة بالنفس والخوف والخجل من الرؤساء، والجمود على الخطط والقوانين والإجراءات. واختتم المقال بذكر بعض الطرق لتوليد الأفكار، وتشمل تحديد الهدف ويكون واضحًا للإبداع والتفكير.

٤. دراسة العصيمي ٢٠١٥، بعنوان: " بناء الإرادة رؤية في ضوء التربية الإسلامية:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على بناء الإدارة من خلال رؤية في ضوء التربية الإسلامية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وارتكزت الدراسة على عدة مباحث، تناول المبحث الأول مفهوم الإرادة، الإدارة الإنسانية، مراتب الإرادة، الإرادة في القرآن الكريم، الإرادة في السنة النبوية. وكشف المبحث الثاني عن علاقة الإرادة بالسلوك الإنساني، وأهمية الإدارة. واستعرض المبحث الثالث أبرز صور قوة الإرادة في السيرة النبوية، موقف النبي (صلي الله عليه وسلم) من طلب قريش الكف عن الدعوة، مفاوضة عتبة بن ربيعة للنبي (صلي الله عليه

وسلم)، خروج النبي (صلي الله عليه وسلم) لغزوة أحد، ثبات الرسول (صلي الله عليه وسلم) في غزوة حنين. وركز المبحث الرابع على بناء الإدارة في التربية الإسلامية، والإيمان وأثره على الإدارة، العبادة وأثرها على الإدارة، العادة والممارسة وأثر على الإرادة، الأخلاق الداعمة لقوة الإدارة. وجاءت خاتمة الدراسة مشيرة إلى أن التربية الإسلامية جاءت لأخذ الإنسان نحو الفلاح والفوز في الدنيا والآخرة، وبذلت في سبيل ذلك من الوسائل والأساليب ما يمكن هذا الإنسان من تحقيق أهدافه، ومنها، تزويده بما يقوي شخصيته ويضمن زيادة قدرته على مواجهة صعاب الحياة وتجاوز عقباتها، ولذلك اهتمت التربية الإسلامية بإرادة الإنسان إثباتا لها وتدعيما لقوتها، فأكدت التربية الإسلامية على حرية إرادة الإنسان واستقلالها واعتبرت أن هذه الإرادة منحة إلهية تفضل بها الخالق سبحانه وتعالي، وفي ذات الوقت حملت الإنسان مسؤولية هذه الحرية، فكل ما ينتج عن إرادة الإنسان الحرة هو مسئوليته أمام الله.

٥. دراسة على ٢٠١٣، بعنوان: " الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة "

الإدارة التربوية هي فرع من فروع الإدارة العامة للدولة والمجتمع، وهي العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقا لأيدولوجيته وظروفه وصولا لتحقيق أهدافه. المدرسة مؤسسة تنفذ الأهداف التي يتبناها المجتمع ويرسمها لنفسه وفقا لخطط ومناهج محددة، وعمليات تفاعل وأنشطة متنوعة ومبرمجة داخل الصفوف وخارجها، وتناول أهدافها، خصائصها، ووظائفها.

الإدارة المدرسية هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة التي يقوم بها المدير مع العاملين من أساتذة وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا، أخلاقيا، اجتماعيا، وجدانيا، وجسميا) بقدر الأهمية الكبيرة للمدرسة فإن الطريقة التي تدار بها أساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على أكمل وجه.

إجراءات البحث

سوف تتم معالجة موضوع البحث تبعاً لمنهج البحث الوصفي في إطارين يتبعهم تصور مقترح؛ وذلك على النحو التالي:

- **الإطار النظري للبحث:** الإطار الفكري الحاكم للإدارة بالإرادة.
- **الإطار الميداني للبحث:** واقع تطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية.

الإطار النظري للبحث

يستهدف البحث الحالي من خلال إطاره النظري وضع الأدبيات العلمية المحددة للإدارة بالإرادة، وذلك من خلال تحديد مفهوم الإدارة بالإرادة، وأهمية الإدارة بالإرادة.

أولاً: مفهوم الإدارة بالإرادة

لقد تعددت مفاهيم الإدارة وتناولتها العديد من الأدبيات البحثية والتي صاغت العديد من التعريفات والمضامين الخاصة بالإدارة ذكر منها ما يلي:

وقد ورد في الأدبيات الإدارية تعريف (Recordo): أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم المبادرات الملائمة وتنفيذها للمتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية. كما يوضح Tushman & Anderson) أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية (صبري ٢٠٠٩، ٢٧).

يعرفها عبد العال (٢٠١١، ٢١٠) بأنها مدخل للامركزية يزيد من سلطات ومسئوليات المدرسة عن تحسين أدائها، ويوفر طرقاً لتقديم برامج تعليمية جديدة تؤدي إلى تحسين النواتج التعليمية، وتزيد من قدرة المدرسة على مقابلة الاحتياجات المحلية للمجتمع.

ويعرفها فياض (٢٠١٣، ٦٦) على أنها مدخل لتحسين التعليم عن طريق تحويل سلطة اتخاذ القرار من الوزارة والمديرية التعليمية والإدارة التعليمية إلى المدرسة هذا الانتقال الذي يؤدي إلى خلق بيئة تعلم أكثر فعالية للطلاب.

كما يعرفها (Cheng ٢٠١٣،٤٤) بأنها تسيير الأمور المدرسة حسب ظروفها ذاتها واحتياجاتها. وتعطي العاملين بالمدرسة مدير نظار، مشرفين، معلمين وأباء حرية أكبر ومسئوليات أوسع لاستخدام الموارد المتاحة في حل المشكلات وتنفيذ الأنشطة التعليمية الفعالة من أجل التطوير طويل المدى للمدرسة.

وتعرف الإدارة المدرسية بأنها: مجموعة عمليات بها هيأه المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها (Jose,Ursula,2013,4).

وكذلك تعرف بأنها: جزء من الإدارة التربوية، وهي عملية تنظيم وتوجيه فعالية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق الأهداف التربوية (David,2015,20).

بينما يعرفها محمد (٢٠١٥، ١٠) أنها مدخل إداري يعتمد على تفويض السلطة والمسئولية إلى المدرسة لاتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع الموارد في ظل الأهداف والسياسات والمعايير والمحاسبية التي يحددها النظام المركز وتتضمن هذه الموارد المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا والسلطة والأفراد والوقت والتقويم والمواد التعليمية.

يعرفها السبعي (٢٠١٦، ٧) بأنها مجموعة من العمليات والممارسات التي يقوم بها فريق الإدارة، من خلال منحه مجموعة من الصلاحيات المتمثلة في التمكين الإداري والمشاركة في صنع القرار المحاسبية والتنمية المهنية، وتفعيل مشاركة المجتمع المحلي، وتقوم على اعتبار أن الإدارة وحدة مستقلة بذاتها، ولها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو المزيد من اللامركزية الإدارة المدرسية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع الإدارة لنظام فعال من المحاسبية عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها.

كما تعرفها صادق (٢٠١٧، ٣٢). قدرة إدارة المدرسة على القيادة التربوية باستخدام المعايير الأكثر شيوعاً للشهادة وهي: الموضوعية، استخدام السلطة المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال في سبيل تطوير الحقل التربوي والتعليمي وإزالة المعوقات وحسن إدارة العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة.

كما يعرفها الألفي (٢٠١٩، ٣٢). مدخل من مداخل الإدارة الحديثة يعتمد على اللامركزية وتفويض السلطة والمسئولية للمدرسة مما يزيد من سلطاتها ومسئولياتها في تحسين أدائها، في توفير طرقا لتقديم برامج تعليمية جديدة تؤدي إلى تحسين النواتج التعليمية من خلال تحويل سلطة اتخاذ القرار من الوزارة والمديرية التعليمية والإدارة التعليمية إلى المدرسة، مما يؤدي إلى خلق بيئة تعلم أكثر فعالية للطلاب لاتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع الموارد في ظل الأهداف والسياسات والمعايير والمحاسبية التي يحددها النظام المركزي، وتتضمن هذه الموارد المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا، والسلطة والأفراد والوقت والتقويم والمواد التعليمية لتزيد من قدرتها على مقابلة الاحتياجات المحلية للمجتمع.

يعد مفهوم الإدارة موضوعا مثيرا للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، منها: أنه لا يوجد تعريف محدد الإدارة.

وتري الدراسة أن الإدارة هي التي يجب أن تتسم بالفاعلية والقدرة على توفير الظروف المناسبة التي تساعد على نمو المتعلم في جميع الجوانب ومعالجة مشاكلة وأبعادها كلها.

هناك عدة تعريفات الإرادة حيث تعرف الإرادة على أنها الأساليب والوسائل التي يمكن بها استثارة دافعية المعلمين وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج وهو يشير إلى تفهم عميق لقدرات المعلمين وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه الظروف والعوامل لحفزهم على العمل (مرسي، ٢٠٠٩، ١١٩).

كما تعرف الإرادة على أنها حفز المعلمين في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى وصول التوازن في الأهداف ليعطي المزيد من الإرضاء الوظيفي وارتفاع في الإنتاج وزيادة في الفاعلية التنظيمية (الشنواني، ٢٠١٣، ٢٥).

وهناك تعريف أخر الإرادة هو التفاعلات التي تتم بين المعلمين باعتبارهم بشراً لهم مشاعر وعواطف وقيم وحاجات نفسية واجتماعية، ويهتم كذلك بتحسين هذه التفاعلات؛ بحيث ترتفع الروح المعنوية لديهم مهما وفي الوقت ذاته تتمكن هذه المؤسسات التربوية من تحقيق أهدافها (الزبون وآخرون، ٢٠١٠، ١٠).

كما تعرف الإرادة عن قدرة الشخص بالسيطرة على تصرفاته واندفاعاته أو كما تعرف (بالتحكم الذاتي)، لها أو ضبط النفس حيث تمكّن الشخص من التحكم في سلوكه وعواطفه واهتماماته، وبالرغم من أنّ الإرادة موجودة عند جميع الأفراد إلاّ أننا نراها عند البعض قوية، وعند البعض ضعيفة، ومن الممكن أن تكون متوسطة عند آخرين، كما أنّها تخضع للعوامل الذاتية داخل الشخص نفسه، فقد نجد الشخص يتمتع بإرادة قوية في بعض المواقف ونراها ضعيفة في مواقف أخرى، بالتالي فقد نعتبر الإرادة عملية ذاتية اختيارية فبيد الشخص أن يقوم بتقويتها أو إضعافها. https://mawdoo3.com

كما تعرف الإرادة هي تصميم واع على أداء فعل معين، ويستلزم هدفا، ووسائل لتحقيق الهدف، وأما الإدارة فهي عملية التوجيه والتخطيط والتنسيق، ودعم العاملين وتشجيعهم، والرقابة على الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أقصى النتائج فأفضل الطرق وأقل التكاليف وتشتمل على خمس وظائف أساسية كما يلي: التخطيط ــ التنظيم ــ التوظيف ــ التوجيه ــ الرقابة، وإذا توافرت الإدارة والإرادة معا أدى ذلك إلى نجاح منقطع النظير .https://www.alanba.com

تعرف مفهوم الإدارة بالإرادة إجرائياً بأنها الطرق والأساليب التي تتخذها الإدارة المدرسية بهدف دمج المعلمين في الموقف التعليمي بطريقة تحفزهم على العمل معا مما يرفع الروح المعنوية لديهم.

أهمية استخدام الإرادة في الإدارة المدرسية الى: –

- تحقيق الشعور بالانتماء إلى الإدارة المدرسية وإشعار المعلمين بأنهم أعضاء في فريق يشاركون في العمل يحملون المسؤولية في صنع القرارات.
- تحقيق الأمان الوظيفى، وجعل المعلم مطمئناً في البقاء بعمله، مستمراً في عطائه وأدائه مما يؤدى إلى تحسين أدائه في العمل (مرسى، ٢٠١٠، ١٣٥).
- تحقيق التعاون والمشاركة بين المعلمين والإدارة المدرسية من ناحية وبين المعلمين أنفسهم من ناحية أخرى.
- تضافر الجهود والتكامل والاستخدام الأمثل للقدرات عن طريق حفر المعلمين على أداء أعمالهم وتحقيق الالفة والتعاون المحبة والرضا الوظيفي.
- تحقيق أهداف المعلمين والوصول بهم إلى أعلى مستويات الرضا الوظيفى (على،٢٠٠٩، ٥٨).
- تحقيق التوازن والتناسق بين مطالب المعلمين وأهداف الإدارة المدرسية واحتياجاتها. بالنسبة لأهمية الارادة في الإدارة المدرسية فإن أهمية الارادة تكمن في أهمية العنصر البشري الذي يمثل ركناً أساسياً وهاماً في العملية التعليمية ولذلك فقد اهتمت معظم الأبحاث التي أجريت في ميدان الإدارة المدرسية اهتماما بالغا بدراسة مدخل الإرادة التي ارتبط مفهومها بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباطاً وثيقاً تجلى من خلال اهتمام الإدارة المدرسية بالمعلم وقيمته كعنصر هام في العملية التعليمية، وإن إقامة الارادة سليمة بين المعلمين والإدارة المدرسية تعد أمراً مهماً ينبغي أن توليه الإدارة المدرسية اهتماما خاصاً كي تستطيع إنجاز أهدافها وأهداف المعلمين.

وتري الدراسة أن الارادة في الإدارة المدرسية يمكن أن:

- تعزز الانتماء المعلمين إلى العمل التربوي.
- تمنح فرصا عالية للرضا الوظيفي للمعلمين.
- ترفع من الروح المعنوية لدى المعلمين.
- تدفع المعلمين على العمل بكفاءة في الأداء.
- تبعد الاضطرابات النفسية، والتشاحن، والحقد، والحسد.

الإطار الميداني للبحث: واقع تطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية

يهدف إلى الوقوف على **تطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية،** ولتحقيق ذلك قام الباحث بالآتي:

١- **إعداد أداة البحث**: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.
- تكونت الاستبانة من محورين ، الأول: واقع تطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية، والثاني سؤال مفتوح لمعرفة آراء أفراد العينة حول أبرز المقترحات لتطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية، وكانت الإجابة على عبارات المحور في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (تتحقق بدرجة مرتفعة – موافق بدرجة متوسطة – تتحقق بدرجة منخفضة).
- تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.
- تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين على النحو الآتي:

❖ **المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية،**

❖ **المحور الثاني: أبرز المقترحات لتطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية**

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق ، تم حساب صدق الاتساق الداخلى بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية ، حيث تراوحت (**0.91 -**0.59)، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معامل الفا كرونباخ حيث كانت قيمته ٠,٩٥وهى قيمة عالية

٢- عينة البحث

تم تطبيق الاستبانة على جميع مديري المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية والبالغ عددهم (٤٧) مديرا

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنـــامج الـــرزم الإحـــصائية للعلـــوم الاجتماعيـــة Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.17 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (مرتفعة – متوسطة – منخفضة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كا^{2} ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

مرتفعة	متوسطة	منخفضة
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

- **التقدير الرقمي**= ك١ ×٣ + ك٢ ×٢ + ك٣ × ١
- **حساب الوزن النسبي** = $\frac{\text{التقدير الرقمي} \times ١٠٠}{\text{ك}}$

ك١، ك٢، ك٣ : تكرارات الاستجابات (عاليه – متوسطه – منخفضه) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

- تم حساب قيمة كا^{2} لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيـــارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (كبيرة – متوسطة – صغيرة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

كا^{2} = مجـــ $\frac{(\text{ت} - \text{ت م})^{2}}{\text{ت م}}$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

٣- **تحليل النتائج**

نتائج المحور الأول: : واقع تطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصـــة بمحافظـــة الدقهلية لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة حول : واقع تطبيق الإدارة بـــالإرادة فـــي المـــدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية ، كانت استجاباتهم كما هى مبينة بالجدول (١) التالي:

جدول (١)

استجابات افراد الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية

م	العبـــــارة	العينة الكلية (ن= ٤٧)						الأهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا٢	مستوى الدلالة
		تتحقق بدرجة مرتفعة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تنـــــوع إدارة المدرســـة فـــي أســـاليب الإدارة لتحقيق متطلبات الإرادة.	١٢	٢٥,٥	٣٤	٧٢,٣	١	٢,١	٧٤,٣٢٦	٧	٣٦,٠٤٣	٠,٠١
٢	تـــــدعم الإدارة المدرســـــية الثقافة المدعمة للسياسات التي تتعلق بالإرادة	١٥	٣١,٩	٣١	٦٦,٠	١	٢,١	٧٦,٦٥٩	٤	٢٨,٧٦٦	٠,٠١
٣	اســـــــتخدام التكنولوجيا في متابعة ورقابـــة وإشراف القوي البـــشرية فـــي مدرسته.	١٣	٢٧,٧	٣٣	٧٠,٢	١	٢,١	٧٥,٣٢٦	٥	٣٣,٣٦٢	٠,٠١
٤	يستخدم مديري المـــــدارس برنـــامج الإدارة الديمقراطية في الأعمال الإدارية فى المدرسة	١٤	٢٩,٨	١٨	٣٨,٣	١٥	٣١,٩	٦٥,٩٩٣	١٧	٠,٥٥٣	غير دالة
٥	تتوافر كفايـــات الإرادة مـــــن وجهـــة نظـــر الإدارة.	١٦	٣٤,٠	١٨	٣٨,٣	١٣	٢٧,٧	٦٨,٦٦٠	١٥	٠,٨٠٩	غير دالة
٦	يـــتم تطـــوير العملية التعليمية وتنمية قـــدرات المتعلمين فـــي المدرسة لتطبيق الإدارة بالإرادة	١٥	٣١,٩	٢٠	٤٢,٦	١٢	٢٥,٥	٦٩,٦٦٠	١٣	١٦,٠٦٤	٠,٠١

تابع جدول (١)

استجابات افراد الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية

م	العبـــــارة	العينة الكلية (ن= ٤٧)								قيمة كا٢	مستوى الدلالة
		تتحقق بدرجة مرتفعة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة منخفضة		الأهمية النسبية	الترتيب		
		ك	%	ك	%	ك	%				
٨	تتعـــاون الإدارة مع المعلمين في التغلـــب علـــى المشكلات الفنية	٢١	٤٤,٧	١٥	٣١,٩	١١	٢٣,٤	٧٣,٦٥٩	٩	٣,٢٣٤	غير دالة
٩	تـــــوفر الإدارة التدريب الـــلازم علـــى تطبيـــق الإرادة الفعلية	١٣	٢٧,٧	٢٤	٥١,١	١٠	٢١,٣	٦٨,٦٦٠	١٥م	٦,٩٣٦	٠,٠١
١٠	تعمـــــل الإدارة علـــي تنميـــة الذكاء والقـــدرة على اكتـــساب الخبرات.	١٤	٢٩,٨	٢٣	٤٨,٩	١٠	٢١,٣	٦٩,٦٦٠	١٣م	٥,٦٦٠	غير دالة
١١	توظـــف الإدارة شبكات التواصل الاجتمـــــاعي للتواصـــل مـــع العاملين وأولياء الأمـــــــور بالمدرسة لرفع مستوي الإرادة.	١٩	٤٠,٤	٢١	٤٤,٧	٧	١٤,٩	٧٥,٣٢٦	٥م	٧,٣١٩	٠,٠١
١٢	يأخـــذ المـــدير بزمام المبادرة، وأن يمتلـــــك المهـــــارات القيادية؛ لتحديد مـــا يمكـــن أن تكـــون عليـــة مدرســـته فـــي المستقبل.	٢٢	٤٦,٨	٢٠	٤٢,٦	٥	١٠,٦	٧٨,٦٥٩	٢	١١,٠٢١	٠,٠١

تابع جدول (١)

استجابات افراد الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية

م	العبـــــارة	العينة الكلية (ن= ٤٧)						قيمة كا٢	مستوى الدلالة
		تتحقق بدرجة مرتفعة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة منخفضة	الأهمية النسبية	الترتيب	
		ك	%	ك	%	ك	%				
١٣	يتوفر أخصائي نفسي لرفع معدلات الإرادة بالمدرسة	١٨	٣٨,٣	١٦	٣٤,٠	١٣	٢٧,٧	٧٠,٣٢٦	١٢	٠,٨٠٩	غير دالة
١٤	يتم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخدمة جميع أطراف العملية التعليمية.	٩	١٩,١	٢٧	٥٧,٤	١١	٢٣,٤	٦٥,٣٢٧	١٨	١٢,٤٢٦	٠,٠١
١٥	تطبق الإدارة عدة مداخل إدارية	١٥	٣١,٩	٢٧	٥٧,٤	٥	١٠,٦	٧٣,٦٥٩	م٩	١٥,٤٨٩	٠,٠١
١٦	توظف الإدارة التواصل الاجتماعي للتواصل مع العاملين وأولياء الأمور بالمدرسة.	٢٣	٤٨,٩	٢١	٤٤,٧	٣	٦,٤	٨٠,٩٩٢	١	١٥,٤٨٩	٠,٠١
١٧	يستخدم مديرو المدارس برامج لتطوير العملية التعليمية وتنمية قدرات المتعلمين فى المدرسة.	١٨	٣٨,٣	٢٢	٤٦,٨	٧	٣٨,٣	٧٤,٣٢٦	م٧	٧,٧٠٢	٠,٠١
١٨	يري مدير المدرسة أن تدريب المعلمين على الإدارة الديمقراطية ينعكس إيجابياً على رفع إرادتهم.	٢٣	٤٨,٩	١٨	٣٨,٣	٦	١٢,٨	٧٨,٦٥٩	م٢	٩,٧٤٥	٠,٠١

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد الدراسة حول **واقع تطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية** ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات(١٢، ١٦، ١٨)لصالح البديل **(تتحقق بدرجة مرتفعة)**، بينما في بقية العبارات لصالح البديل **(تتحقق بدرجة متوسطة)** حيث جاءت قيم كا^{2} دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية =٢، ولم تعكس الفروق دلالة في العبارات(٤، ٥، ٨، ١٠، ١١)

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي " **توظف الإدارة التواصل الاجتماعي للتواصل مع العاملين وأولياء الأمور بالمدرسة**"" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول **واقع تطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية** ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠,٩٩٢%)
- جاءت العبارتان رقم (١٢) " وهي **يأخذ المدير بزمام المبادرة، وأن يمتلك المهارات القيادية؛ لتحديد ما يمكن أن تكون علية مدرسته في المستقبل.**، ورقم(١٨) وهي" **يري مدير المدرسة أن تدريب المعلمين على الإدارة الديمقراطية ينعكس إيجابياً على رفع إرادتهم.** " في المرتبة الثانية في استجابات أفراد الدراسة حول **واقع تطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية،** حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٨,٦٥٩%)
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي" **تدعم الإدارة المدرسية الثقافة المدعمة للسياسات التي تتعلق بالإرادة،** " في المرتبة الرابعة في استجابات أفراد الدراسة حول **واقع تطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية** ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٦,٦٥٩%)
- جاءت العبارتان رقم (٣) " وهي **استخدام التكنولوجيا في متابعة ورقابة وإشراف القوي البشرية في مدرسته.**، ورقم(١١) وهي" **توظف الإدارة شبكات التواصل الاجتماعي للتواصل مع العاملين وأولياء الأمور بالمدرسة لرفع مستوي الإرادة.**" في المرتبة الخامسة في استجابات أفراد الدراسة حول **واقع تطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية،** حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٥,٣٢٦%)

- جاءت العبارة رقم (٤) " وهي **يستخدم مديري المدارس برنامج الإدارة الديمقراطية في الأعمال الإدارية في المدرسة،** " في المرتبة السابعة عشر في استجابات أفراد الدراسة حول **واقع تطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية** ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٥,٩٩٣%)
- جاءت العبارة رقم (١٤) " وهي **يتم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخدمة جميع أطراف العملية التعليمية**" في المرتبة الثامنة عشر (الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول **واقع التعليم الهجين في مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية** ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٥,٣٢٧%)

ويرى الباحث أن مجيء العبارة " " **توظف الإدارة التواصل الاجتماعي للتواصل مع العاملين وأولياء الأمور بالمدرسة**"" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول **واقع تطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية** إلى ما فرضته المتغيرات المعاصرة من ضرورة توظيف التطبيقات التكنولوجية في العملية التعليمية ، خاصة في ظل جهود التحول الرقمي في مدارس التعليم قبل الجامعي بصفة عامة وفي المدارس الخاصة بصفة خاصة، استجابة لتداعيات جائحة الكورونا وما تبعها من تحديات

المحور الثالث: أبرز المقترحات لتطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية باستقصاء آراء عينة البحث من خلال سؤال مفتوح حول مقترحاتهم **لتطبيق الإدارة بالإرادة في المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية** ، كانت استجاباتهم على النحو التالي:

- وضع رؤية تشاركية لتنفيذ الإدارة بالإرادة لتضم كافة الأطراف المعنية
- إضفاء اللامركزية في اتخاذ القرار
- توفير بيئة داعمة تتسم بالمرونة، والاستجابة للمتغيرات، المحلية، والعالمية.
- منح الإدارة الحرية في تنفيذ الإستراتيجية حسب الرؤية الخاصة بهم.
- تنظيم حملات التوعية الإرادة في الإدارة وضرورته الملحة وفوائده للطلاب والمجتمع ككل.
- تدريب الجهاز الإداري على الأعمال لرفع إرادتهم.
- نشر الثقافة بين جميع العاملين بالإدارة ووضع الآليات لبناء ثقتهم في جداولها.
- توفير البنية التحتية اللازمة بما فيها من تجهيزات وأدوات، وتوفير البرامج التدريبية، وآليات الإدارة الذكية.
- وضع آليات التقويم المستمر لممارسات الإدارة

- تحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الدعم الفني المناسب في الوقت المناسب
- وضع معايير لقياس مدي قدرة الهيئة الإدارية والتدريسية علـــي دمـــج الإرادة بالتـــدريس والتقويم.
- تقديم حوافز لتشجيع لممارسات الإرادية الناجحة ونشرها لزيادة مساحة الاستفادة منها
- تعميم التجارب الناجحة في الإدارة باستخدام مداخلها الحديثة.
- تحديد دوافع التغيير لتحقيق الإصلاح الإداري داخل الإدارة
- وضع أهداف استراتيجية
- دعم الإدارة العليا لبرنامج الإدارة الديمقراطية
- بناء رؤية للإدارة بالإرادة للمؤسسات التعليمية
- تطوير الممارسات لتشمل التسجيل، وتقديم الاستـــشارات، وتخطـــيط البـــرامج التعليميـــة، وتطوير البرامج التعليمية
- مشاركة جميع المعلمين والعاملين والطلاب في الإدارة

المراجع

١. إبراهيم، علا عبد الباقي (٢٠١٤) **الصحة النفسية وتنمية الإنسان**. القاهرة. دار المنهـــل للنشر

٢. أسعد، وليد أحمد. (٢٠٠٥). **الإدارة المدرسية**. عمان، الأردن: مكتبة المجتمـــع العربـــي للنشر والتوزيع.

٣. الألفي، حازم إبراهيم (٢٠١٩)، متطلبات اختيار قيادات مدارس التعلـــيم قبـــل الجـــامعي بمحافظة الدقهلية على ضوء مبادئ الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة.

٤. السبعي، سعيد بن فايز بن محمد (٢٠١٦)، آليات تحقيق مبادرة مدخل الإدارة ودورها في تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس، المؤسسة العربية للاستشارات العلميـــة وتنميـــة الموارد البشرية، **بحوث ومقالات**،٧.

٥. الشعلان، فهد أحمد. (٢٠١٦) التغير التنظيمـــي بـــين الإرادة والإدارة. المجلـــة العربيـــة للدراسات الأمنية.

٦. صادق، شذي عبد الله حسن (٢٠١٧)، تحليل العملية الإدارية المدرسية في ضؤ نظريـــات الإدارة التربوية الحديثة، **مجلة المعرفة التربوية**، ٤٥.

٧. صبري، عوض الترتوري(٢٠٠٩) **النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية**، تونس.

٨. عبد الحميد، صلاح. (١٩٩١) **الإدارة المدرسية في ضـــوء الفكـــر الإداري المعاصـــر**. الرياض. السعودية: دار المريخ.
٩. عبد المنعم، ياسر لمعي. (٢٠١٧). المسلم بين إرادة التغيير وإدارته الإبداع طريقك نحـــو قيادة المستقبل: الحلقة السادسة. جماعة أنصار السنة المحمدية.
١٠. العصيمي، ماجد عبد الله. (٢٠١٥). بناء الإرادة رؤية في ضوء التربية الإسلامية. رابطة التربويين العرب.
علي، برنيه طروم (٢٠١٣). الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة. المجلة العربيـــة للعلـــوم الاجتماعية.
١١. علي، تاعوينات (٢٠٠٩). التواصل والتفاعل فى الوسط المدرسي المعهد الوطني لتكـــوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم الجزائر.
١٢. عمارة، عاطف (٢٠١٨) **الذكاء وقوة الإرادة**. القاهرة. عالم الكتب للنشر والتوزيع
١٣. محمد، شريف عابدين (٢٠١٥) دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة، **المجلة التربوية**، ع١٠، ٦٦.
١٤. مرسي، عائشة جاسم (٢٠١٠). المثال استراتيجي لتطوير القيادات التربوية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٦ – ٢٧.
15. Britannica. (2019). Education.
16. Cheng, Y. C. (2013). School effectiveness and school-based management: A mechanism for development. Routledge.
17. David, Owino O. and Kibera, Francis (2015) Organizational Culture and performance: Evidence from Microfinance Institutions in Kenya, SAGE journal,9 (1).12.
18. Joyce, "Linking performance and budgeting: Opportunities in the Federal BudgetProcess," Managing performance and results series, October 2013, 14.