



## مقومات بناء القدرة الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة فى مصر

بحث مستل من رسالة دكتوراه الفلسفه فى التربية  
تخصص " إدارة تربوية "

د/ نسمة عبد الرسول  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/جمال محمد أبو الوفا  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

إعداد

شيماء محمد أحمد إبراهيم سليمان

1443هـ - 2022م



## مقومات بناء القدرة الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة فى مصر

**المستخلص:**

إستهدف البحث الحالى التعرف على مقومات بناء القدرة الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة فى مصر وذلك من خلال الكشف عن مفهوم القدرة الإدارية وأهميتها وأهدافها وأبعادها بالإضافة إلى التعرف على القدرات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة . وإستخدم البحث المنهج الوصفى حتى يطرح رؤيته العلمية تجاه محاوره البحثية وكان من أبرز نتائجه أن بناء قدرة المدير الإدارية لها دور أساسى فى إيجاد قيمة للمدرسة وتحسين جودتها حيث يستطيع المدراء الأعلى قدرة القضاء على كل إحتتمالات عدم رضا المجتمع عن برامج المدرسة وأنشطتها التربوية.

**الكلمات المفتاحية:** مقومات بناء - القدرة الإدارية - مديري المدارس الثانوية

Element of building Managerial Ability of general secondary school principals in Egypt

**Abstract:**

The current research aimed to identify the Element of building Managerial Ability of general secondary school principals in Egypt by revealing the ability, objectives and dimensions, in addition to identifying the administrative capabilities of public secondary school principals.

The research used the descriptive approach in order to present its scientific vision towards its research axes, and one of its most prominent results was that the administrative director's ability has a fundamental role in creating value for the school and improving its quality, as the principals with the highest ability can eliminate all possibilities of community dissatisfaction with the school's programs and educational activities

**Keywords: Element of building -Managerial Ability - secondary school principal –**

**أولاً : الإطار العام للبحث:****مقدمة البحث:**

تعد القدرة من أسس الإدارة الصحيحة، لذا تهتم غالبية المؤسسات المجتمعية خدمية أو إنتاجية بتنمية القدرات الإدارية لقياداتها ، حتى يظهر أنه يمكن تسليم المنصب إليهم لكي يقودوا المؤسسة بسلام ، فالمدير غير القدير مهما كان مخلصاً لا يتمكن من ذلك، ومن الواضح أن القدرة ليست متغيراً وحيداً يؤثر في كل مجالات الأداء، وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة يتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة هذا الأداء ومتطلبات القدرات الإدارية اللازمة له. ولا يمكن للعملية الادارية إنجاز أهدافها في التخطيط والتوجيه والسيطرة والرقابة من دون قدرات دافعة ومحركة لمجمل الامكانيات والمستلزمات المتوفرة أو التي تسعى العملية الإدارية لتوفيرها، وتمتد منظومة القدرات وتتشعب لتشمل مختلف النشاطات والفعاليات التي يتم إنجازها عبر مسيرة تحقيق أهداف العملية الإدارية من خلال العديد من المحاور التي تشكل القوى المساعدة في توفير القدرات التي تتسلح بها العملية الادارية من أجل تحقيق التغيير أو التطوير المطلوب لخلق ظروف عمل أفضل يتم من خلاله التوصل إلى الإنجازات التي تلتنقي مع أهداف العملية الادارية.

ولما كان من بين أهداف الإدارة الناجحة توفير أفضل السبل لنجاح العملية التعليمية وتحقيق أهداف التربية ، حيث أن الإدارة تعد وسيلة وليست غاية وهي دعامة أساسية لنجاح العملية التعليمية، ولذلك فإن الاسلوب الذي يتبعه المدير لتسيير المدرسة وإدارتها يعد أساساً هاماً لتحقيق المدرسة لأهدافها وقيامها بواجباتها ومسئولياتها<sup>(1)</sup>.

**مشكلة البحث:**

تواجه المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر العديد من التحديات ، تجتاحها متغيرات كثيرة وتطورات عميقة ، أدت إلى تغير في أدوارها وأهدافها وفلسفتها ، لذلك فإن إدارة المدرسة الثانوية تتطلب سمات خاصة لمن يقوم بها، نظراً لأن المدير هو القائد في مدرسته فيجب التركيز على المهارات والقدرات التي تمكنه من أداء ما يناط به من اعمال ومن أبرز السمات التي يجب توفرها في مدير المدرسة الثانوية أن يكون لديه قدرات إدارية عالية تمكنه من تحسين جودة المدرسة وتطويرها.

ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

✘ كيف يمكن بناء القدرة الإدارية لمديري المدرسة الثانوية العامة في مصر ؟  
ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نعنى بالقدرة الإدارية؟
- ما أهمية القدرة الإدارية ؟
- ما أهداف القدرة الإدارية؟
- ما أبعاد القدرة الإدارية ؟
- ما أهم القدرات الإدارية لمديري المدارس؟
- ما مقومات بناء القدرة الإدارية لمديري المدارس؟

### أهداف البحث:

يستهدف البحث الحالى التعرف على مقومات بناء القدرات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر وذلك من خلال :

- التعرف على ماهية القدرة الإدارية وأهميتها لمدير المدرسة الثانوية .
- الوقوف على أبعاد القدرة الإدارية لمدير المدرسة الثانوية.
- الكشف عن أهم القدرات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية العامة في مصر .
- تحديد القدرات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية العامة في مصر .
- التعرف على مقومات بناء القدرة الإدارية لمدير المدرسة الثانوية .

### منهج البحث:

▪ يستخدم البحث الحالى المنهج الوصفى لتناول الأدب النظرى الخاص بالقدرة الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر بالإضافة إلى الإسلوب الإحصائى لمعالجة نتائج الإطار الميدانى.

### مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالى على المصطلحات التالية:  
القدرة الإدارية :

إجتهد العديد من الباحثين فى مجالات مختلفه فى محاولة إيجاد تعريف للقدرة الإدارية .  
ففى مجال الإدارة إستراتيجية أكد الكثير من العلماء على أنه قد يكون لبعض المدراء قدرات

إدارية تساعدهم فى تغيير مؤسساتهم ، وقد إستخدم مصطلح القدرة الإدارية للإشارة قدرة المدراء على تكوين ، وتوسيع ، وتعديل موارد المؤسسة.

وإستنادا إلى تلك النظرة يمكن تعريف القدرة الإدارية على أنها القدرات الفنية التى تمكن المدراء التنفيذيين، من تكوين الموارد التنظيمية والكفاءات بشكل متزامن<sup>(2)</sup>.

ويمكن تعريفها بانها المعرفة والخبرات الشخصية للمدراء التنفيذيين ، وهذه النظرة إلى القدرة الإدارية على أنها تتكون من المعرفة والمهارة والخبرات التى تتجسد فى الأفراد تنفق إلى حد كبير مع وصف رأس المال البشرى<sup>(3)</sup>.

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها قدرة المدراء على تحديد التغيرات فى البيئة التشغيلية للمؤسسة فالقدرات الإدارية لا تؤثر فقط على البيئة الداخية للمؤسسة وإنما تؤثر أيضا على البيئة الخارجية لها<sup>(4)</sup>.

ويعرف البحث الحالى القدرة الإدارية على أنها الخبرات اللازمة والمعرفة التى تمكن المدير من إدارة المدرسة بكفاءة وفاعلية والقدرة على تحديد التغيرات التى تطرأ على البيئة المحيطة بالمدرسة ومحاولة الإستفادة منها.

### مدير المدرسة:

يعرف مدير المدرسة بأنه هو القائد والإدارى الذى يدفع المدرسة بعوامل القوة والحيوية والتقدم ، ويعمل على تطوير أهدافه بإستمرار ويبيت فيها عوامل الإبتكار والتجديد بما يضمن حركتها وتطورها ، ومقابلة التجديدات بمختلف جوانبها، ويحقق الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة التى يعمل بها<sup>(5)</sup>.

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه عنصر التغيير فى المدرسة فهو يقوم بتنسيق وإدارة كافة الأعمال فى المدرسة، فيوضح خطوات العمل للعاملين، ويعمل على توفير الموارد الضرورية للمدرسة وتحقيق إقتراحات المقدمة، وتقديم النصيحة والدعم للمعلمين، ويعمل على جعل الجميع ليه إتصال ووعى بما يحدث<sup>(6)</sup>.

ويعرف البحث الحالى مدير المدرسة بأنه الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم، ليكون مسئولاً عن سير جميع العمليات داخل المدرسة ، والعمل على تحقيق أهدافها التربوية.

**ثانياً: مفهوم القدرة الإدارية وأهميتها:**

تعد القدرة الإدارية من أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات الإدارية الحديثة، حيث أن القدرة الإدارية برزت كنمط إداري مؤثراً في سلوك الأفراد والجماعات من خلال العمليات والأنظمة الإدارية التي يمارسها المدير في المؤسسة، لذلك أصبحت القدرة الإدارية محور دراسات علماء الإدارة والنفس والاجتماع فقد تعددت المحاولات لإيجاد تعريف للقدرة الإدارية للمدراء، وظهرت العديد من التعاريف التي توضح مفهوم القدرة الإدارية .

وتعرف القدرة بأنها: القوة على الشئ أو التمكن من فعله أو تركه ، مثل قدرة آلة ما: تقاس بالعمل التي تؤديه في ثانية أى وحدة الزمن<sup>(7)</sup>.

ويمكن تعريف القدرة بأنها: مقدرة المرء الفعلية على إنجاز عمل ما أو التكيف في العمل بنجاح وتحقق بأفعال حسية كانت أو ذهنية وقد تكون فطرية أو مكتسبة وهناك قدرات عامة<sup>(8)</sup>.

وتعرف القدرة أيضاً بأنها :عبارة عن قوة متوفرة فعلاً لدى الشخص، تمكنه من أداء فعل معين سواء كان نشاط حركي أو عقلي، وسواء كانت هذه القوة تتوفر بالتمرين أو التربية أو نتيجة لعوامل فطرية أو مكتسبة<sup>(9)</sup>.

ويمكن النظر إليها على أنها: القدرة على أداء عمل معين سواء أكان عملاً حركياً أم عقلياً وتشير إلى ما يستطيع الفرد أن ينجزه بالفعل من الأعمال وتشمل السرعة والدقة في الأداء وليس هناك فروق في هذا الإستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية<sup>(10)</sup> كما تعرف أيضاً بأنها القدرة على معالجة المواقف الجديدة التي تتعرض لها الشخصية بمهارة ونجاح<sup>(11)</sup>.

ويمكن تعريف القدرة الإدارية أيضاً بأنها قدرة المدير على القيام ببعض الأنشطة أو المهام الإدارية المحددة، ويمكن تعلم هذه المعرفة والقدرة وممارستها ،كما يمكن الحصول عليها أيضاً من خلال التنفيذ العملي للأنشطة والمهام المطلوبة. لذلك ، ويمكن تطوير كل قدرة من خلال التعلم والخبرة العملية كمدير<sup>(12)</sup>.

ويمكن النظر إليها أيضاً على أنها مهارات المدير للحفاظ على كفاءة عالية في الطريقة التي يكمل بها العاملون معه مهام العمل اليومية لهذا السبب يحتاج المديرين إلى قدرات إدارية عالية تساعدهم على إدارة الأفراد والتكنولوجيا لضمان تحقيق سريع وفعال لواجبات عملهم<sup>(13)</sup>.



وتعرف أيضاً بأنها القدرة الكامنة والموهبة الإدارية والدوافع الشخصية للمدراء ويفترض أن تؤدي القدرة الإدارية الحقيقية إلى تحسين سمعة المؤسسة بمرور الوقت<sup>(14)</sup>. ويمكن أن تعرف القدرة الإدارية على أنها الخبرات اللازمة والمعرفة التي تمكن المدراء من تكوين وإدارة المؤسسة بكفاءة، والقدرة على تحديد التغييرات التي تطرأ على البيئة المحيطة التي تؤدي في النهاية إلى زيادة قدراتهم على قيادة المؤسسة<sup>(15)</sup>.

ويرى البحث الحالي القدرة الإدارية على أنها الكفاءة التي تسمح للمديرين بتحقيق نتائج إيجابية داخل المدرسة والتفوق الناتج عن قدرة المديرين على توسيع ، تعديل، إعادة تشكيل كافة إمكانات المدرسة كي تستطيع الإستجابة بشكل أفضل للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

### أهمية القدرة الإدارية للمديرين:

ولا يمكن لأي مؤسسة أن تصل إلى الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهدافها واستغلال مواردها بدون وجود إدارة جيدة تعتمد على مدير ذو قدرات إدارية عالية، وما يقوم به المدراء من عمل في مؤسساتهم له أهمية بارزة تختلف باختلاف قدراتهم الإدارية وتبرز أهمية القدرة الإدارية من خلال ما يأتي<sup>(16)</sup>:

- أن قدرة المدير الإدارية لها دور أساسي في إيجاد قيمة للمؤسسة علاوة على ما تقدمه المتغيرات الأخرى المرتبطة بالمؤسسة ، حيث تكون لدى المدراء الذين يملكون قدرة إدارية عالية القابلية عن نقل معلومات عن كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة بصورة أكثر مصداقية إلى من هم خارج المؤسسة وبالتالي العمل على إزالة حالة التماثل بالمعلومات بإمكانها أن توفر إقبال أكبر على المؤسسة .
- تعمل القدرة الإدارية على تحسين البيئة المعلوماتية للمؤسسة من خلال زيادة تدفق المعلومات المتاحة لدى المديرين الأفضل سمعة إدارية حيث يتولد الحافز لدى المديرين الأعلى قدرة إلى الحرص على إقتناص المؤسسة للفرص المتاحة أمامها وتفادي التهديدات المحتملة.
- تعمل القدرة الإدارية على تحسين جودة المؤسسة ونموها بشكل أكبر .
- تتيح القدرة الإدارية المعلومات التي يمكن الإعتماد عليها في تكوين التقديرات المستقبلية، والتي تنعكس على أداء المؤسسة مما يزيد من شفافية المؤسسة .

- تبلور التنبؤات المرتبطة بنجاح المؤسسة والتي يقدمها المدراء ذوى القدرة الإدارية العالية هي أكثر دقة من تلك المرتبطة بالمدراء ذوى القدرة الإدارية المنخفضة.
- تمثل أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة حيث يستطيع المدراء الأعلى قدرة تحديد التغيرات المطلوبة لمؤسساتهم، كما يستطيع المدراء الأعلى قدرة نقل القيمة الحقيقية للمؤسسة إلى الأطراف الخارجية بشكل أكبر مصداقية.
- وبناءً على ذلك نجد أن نجاح المدرسة وتفوقها يعتمد على إمتلاك مديريها لقدرات إدارية عالية يستخدمونها في توجيه المرؤوسين من أجل إنجاز الأهداف المرسومة. فالقدرات الإدارية هي المساعد الأساسى والمحرك للمدرسة في ممارسة أعمالها كونها تعد من نقاط القوة التى تتمتع بها والتي تساعدها على التميز.

### ثالثاً: أهداف القدرة الإدارية وأبعادها:

لقد تباينت أهداف القدرة الإدارية حسب مستوى التقنيات التكنولوجية والبيئية والتجارية التى تتعامل بها المؤسسة وقد أشار البعض إلى أن دور القدرة الإدارية يظهر فقط فى ظل وجود بيئة سريعة التغير والتقلب، وفى ظل الظروف البيئية غير المستقرة فإن المدير الذى يمتلك قدرات إدارية عالية يقود المؤسسة إلى النجاح المستمر حيث أنه دائماً ما يحقق مزايا تنافسية غير قابلة للتجديد من قبل المنافسين، ولكن هذه المزايا تفقد قيمتها مع مرور الوقت نظراً لعدم ملائمتها للظروف البيئية المتقلبة وحاجات المجتمع سريع التغير والتطور<sup>(17)</sup>.

إلا أن هناك من انتقد هذا الرأى وأشار إلى إمكانية بناء وتطبيق القدرة الإدارية فى ظل بيئة متوسطة التقلب حيث أنها صالحة لكل مستويات التغيير، ولكن أهميتها الكبرى تظهر فقط فى ظل بيئة شديدة التغيير<sup>(18)</sup>.

وهناك رأى آخر يؤكد أن القدرة الإدارية تكون أكثر أهمية فى ظل بيئة ساكنة نسبياً ذات مدى تغير محدود ومتوقع فى حين تلعب القدرة الإدارية دوراً محدوداً يكون مقارباً لكونه روتينى تنظيى تعتمد عليه المؤسسات لمواجهة التغيير البسيط المتكرر والمتوقع حدوثه، بعكس الظروف البيئية المتقلبة ذات معدل التغير المرتفع غير المتوقع، والتي تتعرض فيها المؤسسات لخطر شديد فتلجأ المؤسسات إلى الإعتماد على قدرة المديرين الإدارية لتجارى الظروف البيئية المتغيرة وتحافظ على إبقاء المؤسسة على مستويات عالية<sup>(19)</sup>

توجد العديد من الأهداف للقدرة الإدارية المتعلقة بمديرى المدارس الثانوية العامة فى مصر ومنها<sup>(20)</sup>.

- إكتساب المديرين المهارات القيادية والإستراتيجية بغرض التغيير، وإستمرارية التغيير المطلوب إحداثه بالإضافة إلى مهارة قيادة المدرسة فى القرن الحادى والعشرين.
- التدريب على العمليات والتائج معاً.
- إكتساب مهارة المشاركة فى تكوين رؤية المدرسة والعمل فى فريق ، وإحترام الإختلاف مع الإخرين.
- التركيز على تحسين الأداء الإدارى والأداء التعليمى.
- العمل على تقليل تكلفة التعليم وزيادة عوائده المتوقعة.
- تحقيق مبدأ المساواة بين المدرسة والمجتمع .
- الإفتتاح على المجتمع مع تحقيق أقصى مشاركة له فى تحقيق الجودة المطلوبة.
- القضاء على كل إحتتمالات عدم رضا المجتمع عن برامج المدرسة وأنشطتها التربوية .
- السعى نحو الإقلال من الرقابة على إدارة المدرسة وتنمية روح الرقابة الذاتية فى نفوس المديرين والعاملين.
- تطوير الثقافة المؤسسية التعليمية إلى ثقافة تؤمن بالتطوير والجودة والتميز.
- شيوخ إتجاهات طيبة نحو المدرسة والعمل المدرسى من جانب المديرين والمعلمين والعاملين.

ومن خلال ما سبق نجد أنه لابد من توافر القدرات الإدارية لدى مديرى المدارس حيث أن المدير الذى تتوفر لديه قدرات إدارية يكون قادراً على إدارة مدرسته بشكل أفضل مما يسهم فى النهاية إلى تطور المدرسة وتحقيقها كافة الأهداف المرجوة منها.

### أبعاد القدرة الإدارية:

ولفهم القدرة الإدارية ومعرفتها بشكل أفضل يجب التطرق إلى أبعادها ، إتفق الباحثون على تقسيم أبعاد القدرات الإدارية إلى بعدين رئيسيين: قدرة فكرية، وقدرة مادية ويمكن توضيح ذلك فيما يلى:

- 1- القدرة الفكرية: حيث تعد من القدرات اللازمة لتنفيذ الأنشطة العقلية ويمكن تقسيم القدرة العقلية إلى أصولها الأولية، وهي (21):
- الفهم اللغوي، وهو يمثل القدرة على فهم الكلمات، والمعنى الذي تحتويه.
  - الطلاقة اللغوية، وهو يمثل القدرة على تكوين الكلمات.
  - القدرة الحسابية، وهو يمثل السرعة في إجراء العمليات الحسابية على اختلاف أنواعها، مثل الجمع والطرح والضرب والقسمة.
  - القدرة المكانية، وتمثل القدرة على تصور الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة.
  - السرعة الإدراكية، وهو يمثل السرعة في إدراك التعرف على التفصيلات الدقيقة للأشياء، وأوجه الشبه والاختلاف بينها.
  - التذكر، وهو يمثل القدرة على حفظ الكلمات والأرقام والحروف والرموز أو أي أشياء أخرى.
  - التفكير الاستنباطي، وهو يعتمد على ثلاثة أمور:
    - يمثل القدرة على اكتشاف واستخراج القاعدة العامة من حالات جزئية.
    - القدرة على اكتشاف الأمور الجزئية من القاعدة العامة، مثل اكتشاف الحساب الموكول إليه من الجبر والمقابلة أو نحو ذلك.
    - القدرة على اكتشاف حالات جزئية من حالات جزئية أخرى
  - الوعي الاجتماعي، وهو القدرة على فهم متطلبات المجتمع من الآداب والسنن والتقاليد، فإن بعض الناس يسرعون في إدراك تطبيق الجزئي الذي هو محل الحاجة على كلي ما يتطلبه المجتمع، وبعض الناس ليس لهم هذه السرعة،
- 2- أما القدرة المادية: قد صنفها البعض إلى مجموعتين (22):
- المجموعة الأولى: قدرات الحواس ، وهي عبارة عن قدرة البصر والسمع والشم واللمس والذوق.
  - المجموعة الثانية: قدرات حركية ويمكن إضافة مثل قدرات الكفاءة الجسمية وتتضمن العوامل التالية:
    - القوة، وهي القدرة على بذل جهد جسماني مكثف.
    - والمرونة، وهي القدرة على تغيير موضع الجسم أو تحريكه في اتجاه معين.
    - والتوازن، وهي القدرة على حفظ توازن الجسم في وضع ثابت، أو في حالة الحركة.

- والتنسيق، وهي القدرة على التنسيق في حركة الجسم ككل.  
 - والتحمل، وهي القدرة على الاستمرار في بذل الجهد.  
 ومن خلال ما سبق يتضح أن القدرات قد تكون مكتسبة ويتبين دور التعليم والبيئة والممارسة في تشكيلها وتطويرها، أما البعض الآخر فهي قدرات فطرية أو وراثية والجدير بالذكر أنه إذا ما تم التفاعل بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية تتكون مجموعة من القدرات المركبة التي تؤدي إلى تقدم المدرسة وتطويرها، والجدير بالذكر أن هذه القدرات المركبة لا تظهر من تلقاء نفسها إذ لا بد لظهورها من تعلم وتدريب، كما أنها تعتمد على استعدادات المديرين .  
 ومن هنا كان من اللازم التعرف على أنواع القدرات ومجالاتها وعلاقتها بالأداء ومتطلباتها، ولما كانت الخبرات والممارسة وعوامل البيئة لها دور هام في تشكيل القدرات الفطرية وفي تنميتها، كان اللازم استعراض العوامل التي تتحكم في تنمية قدرات الأفراد أي تعلمهم والتي تتحكم أيضاً في علاقة الخبرات المتعلمة والممارسة والأداء، كما أنه يجب أن يكون المدير على علم تام بالبيئة التي نشأت فيها القدرة، لأن البيئة عامل مؤثر في هذا المجال.

#### رابعاً: القدرات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة

تتوقف قدرة مدير المدرسة على إنجاز الأهداف المدرسية وتفعيل العملية التعليمية داخل مدرسته على مدى توفر مجموعة من القدرات اللازمة والتي تميزه عن غيره من العاملين بها وتنمية هذه القدرات بصورة مستمرة يحتاج إلى تحديد أهم القدرات التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة الثانوية العامة ، وتتمثل مهارة مدير المدرسة في قدرته على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو إحداث نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وبما يحقق نتائج أفضل<sup>(23)</sup>.

يحتاج مدير المدرسة الثانوية العامة لمجموعة من القدرات لعل من أبرزها ما يلي:

#### أ- القدرات القيادية وتشمل<sup>(42)</sup>:

- 1- الحدس: ويعنى القابلية على التوقع والتنبؤ بالتغير ووقوع الأحداث وتوسيع مدى الرؤيا بعمق تفصيلي وتبني المخاطر وبناء الثقة.
- 2- فهم الذات: وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه.
- 3- التبصر: وهي قابلية القائد على التصور والتخيل ، والنظر إلى ما وراء الحالات التي قد تواجه المدرسة في المستقبل القريب للعمل على جني الإيجابيات لصالحها.

- 4- قدرات الإنسجام: وهى قدرات المدير على فهم مبادئ المدرسة وإستيعابها، وقيم العاملين والعمل على إحداث الإنسجام والتوافق بينهما.
- 5- تفويض السلطة:
- يعتبر التفويض من أهم قدرات المديرين القيادية التى تساعد على تطور المدرسة وإنجاز أعمالها بشكل أسرع، وذلك لأن مدير المدرسة يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للوكلاء ويكون هو ونائبه على إتصال مباشر بأولياء الأمور والمعلمين والهيئة الإدارية ، مما يجعله على إطلاع دائم بالأمور اليومية والتي يكون لها تأثير مباشر على العملية التعليمية<sup>(25)</sup>.

### ب- قدرة المدير على تنمية المعلمين مهنيًا(26):

- 1- تصميم برنامج لتطوير المعلمين أثناء الخدمة وحفزهم على العمل على وتشجيعهم على الإبتكار وتحسين ممارساتهم التعليمية وتمييزهم مهنيًا.
- 2- إجتماعات الهيئة التدريسية فى المدرسة وسيلة من وسائل التنمية المهنية.
- 3- إستخدام أسلوب الزيارات المتبادلة بين المعلمين فى تطويرهم مهنيًا.

### ج- قدرات المدير مع مجال العمل مع المعلمين:

- 1- الإشراف على المعلمين فى المدرسة إشرافاً عاماً على إعتبار أن المدير هو مشرف عام فى المدرسة ويسعى إلى:
- معرفة المعلم لمادته وأساليب تدريسها وإستخدام الوسائل التعليمية.
  - تمكين المعلم من التخطيط لدروسه وتنمية قدرات على إدارة الصف.
- 2- التعرف على خصائص عملية التعلم الفعال وإكتساب المهارات التدريبية اللازمة لتصبح عملية التعليم فعالة.
- 3- وضع خطة للزيارات الصفية للمعلمين فى المدرسة.

### د- قدرة المدير على بناء الروح المعنوية لدى المعلمين:

تنمو الجماعات فى وحدتها وقوتها وفاعليتها كلما وجد الأعضاء فيها إشباعاً لرغباتهم وحين يتخذ المدير الخطوات اللازمة لممارسة القيادة وتحسين البرامج عن طريق الجماعة يجب عليه أن يفهم هذه الرغبات ويعمل كل ما فى وسعه على تنمية نوع البيئة والعمل الجماعى كما أن عليه أن يبني الروح المعنوية<sup>(27)</sup>.

**هـ- قدرات مدير المدرسة الإشرافية:**

يتضح قدرة مدير المدرسة الإشرافية على ما يلي (28):

- 1- تنمية علاقته بأعضاء الهيئة التدريسية ومدى تعاونه وتفاهمه معهم .
- 2- تنظيم المهام وتوضيح الأهداف ووسائل تحقيقها.
- 3- قوة مركز وإتساع الصلاحيات الموكلة إليه، والقرارات التي يتخذها من أجل تحسين أداء العاملين.
- 4- توفير المناخ الديمقراطي داخل المدرسة.

وتعددت الأساليب الإشرافية التي يمكن أن يتبعها المديرين في توجيههم للمعلمين وفقاً لأهداف خططهم، ولكل أسلوب مميزاته وأهدافه وعوامل تساعد على نجاحه ، وإن تنوعت الأساليب فلا نستطيع القول أن أسلوباً منها أفضل الأساليب مع جميع العاملين وفي كل المواقف والظروف وفي جميع المدارس، فالإشراف التربوي متغير بتغير الأهداف التربوية. وفيما يلي أبرز الأساليب الإشرافية الجماعية والفردية(29):

- الزيارات الصفية.
- تبادل الزيارات.
- الاجتماعات الفردية والجماعية.
- الدرس التطبيقي.
- المشاغل التربوية.
- المقابلة الفردية.
- اللقاءات التربوية وتتم في صور:
- المؤتمرات التربوية
- لقاءات في المدرسة مع المعلمين.
- لجان المعلمين

وتطلب الإدارة الفعالة من المدير تنمية قدراته بشكل مستمر لكي يتمكن من التفاعل المستمر مع واقع العملية التربوية في مدرسته، وإشراكه الفعلي في المسؤوليات التعليمية وإعتبارها جزءاً من مهماته القيادية والإدارية، وإقامة علاقات مهنية وثيقة مع كافة العاملين بالمدرسة، والوعي التام باتجاهاتهم وتصوراتهم لمناخ المدرسة، مما يساعد المدير في الوقوف على واقع العملية التربوية والتفاعل معها والتأثير فيها.

ويمكن إضافة مجموعة من القدرات الإدارية الأساسية التي يجب أن يتسم بها مديري المدارس الثانوية العامة لكي يستطيع أن يحقق للمدرسة أهدافها، فيتم إختيار مديري المدارس من ذوى الخبرة والكفاءة مع التركيز على معيار القدرات بحيث يكون مدير المدرسة لديه القدرة على (30) :

- التجديد والتطوير والتعامل مع التقنية الحديثة.
- تغيير ثقافة العمل فى إدارة المدرسة بتحويل مفاهيم مديرى المدارس بالإتجاه إلى إدارة الفريق والإعتماد على أسلوب الإبداع وحل المشكلات.
- التركيز على التعلم الذاتى والمستمر والموجه لمديرى المدارس وتوظيف تقنية الإتصال المعلوماتى فى التدريب.
- تصميم خطط العمل ومراجعتها بإستخدام التقنيات المتقدمة والمزودة بالمعلومات الآتية وفق الإحتياجات المستقبلية.
- تكوين شبكات للتدريب وتبادل المعلومات بين مديرى المدارس والإدارات ووزارة المعارف.
- إستخدام أقراص الفيديو المتفاعلة كإسلوب تدريبى لمديرى المدارس لمتابعة التجارب الناجحة.
- الإستفادة من الإنترنت فى تنفيذ الأساليب الإشرافية والإتصال.
- منح فريق العمل فى إدارة المدرسة الصلاحيات اللازمة التى تمكنه من إتخاذ القرارات المفعله للعمل دون إنتظار التعليمات التى تعملى عليه.
- التكيف مع المواقف الإنسانية والإدارية المختلفة ومن مهاراته أنه يمارس أدواره المختلفة بحسب ما تدعو إليه الحاجة مثل الإصغاء ، التسيير والمواجهة فيجد الوسيلة لمواجهة السياسات والإجراءات التى تتعارض مع أهداف المدرسة فينظر إلى المشكلات بعيداً عن القوالب المسبقة ثم يقرر ما ينبغى عمله لحل المشكلة بلباقة كما أنه يدرك إمكان تأثير سلوكه فى الآخرين ويقوم بإدخال التعديلات المناسبة عليه.
- ويمكن أن نضيف إلى القدرات الأساسية لمديرى المدارس الثانوية العامة أن يكون لديه القدرة على تطبيق الإدارة المفتوحة التى تعتمد على المشاركة الجماعية لجميع العاملين فى المدرسة الذين يتحملون المسئولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية، ورفع الأداء وتحقيق الجودة الشاملة مع زيادة الحصيلة العلمية والثقافية للإحاطة بكل ما يحدث فى المجتمع من علاقات إنسانية وحراك إجتماعى ، إلى جانب التميز فى فهم فنيات إدارة المدرسة بوصفها وحدة إنتاج للموارد البشرية.
- وتلعب السمات الشخصية لمديرى المدارس الثانوية دور مهم فى فن الإدارة فالشخص القائد يجب أن يمتلك فى نفسه وفكره ومظهره شخصية متماسكة الأطراف ، صلبة الملمس



شكيمة الهيئة وذلك من خلال توفر مجموعة من السمات التي يستطيع القائد التأثير بها على الأتباع ويمكن ذكر هذه السمات على النحو التالي<sup>(31)</sup>:

#### 1- العدالة :

إتخاذ القرارات من أهم أعمال المدير لإيقاف أو تحريك أمر ما ، فهو حكماً بين عناصر مختلفة ولا بد من أن يتصف بالعدالة وعدم النفاق أو الظلم لكي يستطيع أن يدير المدرسة ويسير أعمالها بالصورة المرغوبة لتحقيق الأهداف المنشودة منها.

#### 2- القدرة على التخطيط :

تعتبر القدرة على التخطيط سمة أساسية يجب توافرها هي مدير المدرسة الثانوية لتمكنه من أداء دوره القيادي في المدرسة، فالقائد ذو العقلية النيرة التي تمكنه من التخطيط السليم ويكون عنده تصور للمستقبل، ويتوقع التطورات التي قد تحدث ويأخذ بالأسباب والوسائل لمواجهتها وبعبارة أخرى هو القائد الذي يستطيع وضع تصور ثابت يرفع من قدرته على الإبداع والإبتكار لما هو جديد ويحقق الأهداف المنشودة.

#### 3- التنظيم :

التنظيم عبارة عن تحديد الأنشطة والمهم والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وتوزيعها على الأفراد بما يتلائم مع إمكانيات وقدرات ومهارات كل منهم، لذا فإن التنظيم يبحث عن تحقيق تحقيق التنسيق والتعاون بين مجموعة القوى والإمكانيات المتاحة وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة ، لذا يعد التنظيم من أهم الخصائص القيادية المميزة لمدير المدرسة الناجح ، والتي تساعد على إستقرار العلاقات بين العاملين ، وعلى إيجاد التوازن والتناسق والتكامل والإنسجام داخل المدرسة مما يحد من المشكلات والصراعات الوظيفية التي قد تنشأ بين العاملين، ولذا فإن التنظيم لا يعد هدفاً وإنما هو أداة لتحقيق أهداف المدرسة<sup>(32)</sup>

#### 4- تحمل المسؤولية:

يعتبر تحمل المسؤولية هي نصف المهمة بالنسبة للمدير ففي هذه الصفة عقد الأمر وإختصار النقاش وتمنع تعرض وحدة الصف للخطر والعزم على العمل<sup>(33)</sup>

يمكن تحمل المسؤولية والتحلى بالنشاط ، والإسلوب الرابع في التعامل وإنتهاز الفرص والعلم والمعرفة والكفاءة مدير المدرسة من النجاح والوصول إلى ما يطمح إليه فعلى القائد أن يبحث عن خطة نكائه وعمله وإجتهاده وثباته وتنظيم وقته وإتخاذ المواقف والقرارات الصحيحة

فى مهام عمله ومسؤولياته فالقائد الجيد هو الذى يستطيع أن يتحمل المسؤولية ويحل المشاكل التى تعترضه.

#### 5- إتخاذ القرار :

إن من خصائص المدير الناجح هى قدرته المدير على إتخاذ القرارات الصحيحة فى الوقت المناسب ، وقبل إتخاذ القرار يجب بحث إيجابيات وسلبيات القرار، ومن فوائد القرار الإيجابى المناسب عدم التردد الذى يمنح للمدير القائد الهيبة والإحترام بين مرؤوسيه. يعتمد نجاح أى عمل داخل المدرسة على قدرة المدير على إتخاذ القرارات الفعالة ويعرف القرار التربوى بأنه " عملية إختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، أو لمعالجة مشكلة معينة<sup>(34)</sup> .

#### 6- التوجيه:

يعد التوجيه من أهم خصائص المدير الناجح ، وينحصر دوره فى توجيه العاملين إلى الطريق الصحيح ، هذا ويتطلب التوجيه السليم توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلى لجميع العاملين ، ولذا فالتوجيه يهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذاً صحيحاً، والوصول إلى الهدف المنشود بأحسن كفاية ممكنة<sup>(35)</sup> .

#### 7- الإتصال:

تعتمد الإدارة على المعلومات والبيانات وتتوقف كفاءتها على مدى توافر البيانات الصحيحة والمعلومات الصادقة وسرعة إستخدامها حتى لا تفقد أهميتها. وتعرف الإتصالات المدرسية بأنها عملية نقل وتبادل الآراء ، والمعلومات ، والخبرات والتوجيهات فى المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة فى تحقيق الأهداف التربوية<sup>(36)</sup> .

#### 8- الرقابة :

هى الوظيفة التى تستهدف قياس مدى النجاح فى بلوغ الأهداف والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير فى الطريق المخطط له ولذا فإن الرقابة تسعى إلى التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعية والسياسات المقررة، وبالتالي معالجة أوجه الخلل والانحرافات التى قد تنشأ أثناء تنفيذ الخطة، وتشمل تحديد المعايير الرقابية قياس الأداء وتحديد المشكلات وعلاجها<sup>(37)</sup> .

9- التقويم:

التقويم فى العملية التعليمية هو تقدير الجهود التربوية والتعليمية المبذولة لتحقيق الأهداف المرسومة بهدف الكشف عن مدى القرب والبعد عن هذه الأهداف<sup>(38)</sup>.

وبذلك يعتبر التقويم من الخصائص القيادية الهامة التى تميز مدير المدرسة الناجح ورغم أن عملية التقويم تأتى فى آخر العمليات الإدارية ، إلا أنه ضرورى فى جميع مراحل العملية الإدارية والتربوية، فمن خلاله يتم الحكم على مدى نجاح العملية التربوية فى تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الكشف عن الانحرافات والمشكلات التى تواجه تنفيذ كل وظيفة من وظائف مدير المدرسة والعمل على تصحيحها وإعادةتها إلى مسارها الذى خطط لها مسبقاً.

وتوجد العديد من الكفايات والمهارات الواجب توافرها فى مديرى المدارس الثانوية العامة ونذكرها فيما يلى<sup>(39)</sup>:

1- يتميز بحب التطوير والرغبة فى التطوير ومن مهاراته أنه يتحمل المسئولية الكاملة عن عمل المدرسة كما أنه يحصل على الإمكانيات المطلوبة ويعمل على صيانتها فيوفر الدعم للمعلمين والعاملين وأولياء الأمور عند مبادرتهم لتطوير المدرسة ويتخذ الإجراءات المناسبة عند أى مشكلة متصلة بنظام مدرسته.

2- يظهر صفة الحسم والحزم عند اللزوم ومن مهاراته السرعة فى إتخاذ القرارات وفقاً للوقت المتاح ورسالة المدرسة كما أنه يعترف بأهمية المشاركة فى صناعة القرارات وإصدار الأحكام مع العاملين فى المدرسة كجزء لا يتجزء من التعلم والتطوير ، فيسمح بمشاركة الآخرين فى إتخاذ القرارات ويواجه القضايا والخلافات ويقضى على المشكلات ويحددها، ويتخذ قرارات صعبة إذا دعت الضرورة فيتصرف بسرعة لمنع إنتهاك محتمل لإجراءات السلامة أو تعطيل العمل أو كليهما ويواجه طاقاته وطاقات الآخرين إلى الحلول المثمرة.

3- يظهر إلتزاماً شديداً برؤية المدرسة وهى أهم مهاراته، فيحدد رؤية ويضع عبارة توضح رسالة المدرسة الرئيسية بالتعاون مع العاملين فى المدرسة ؛ فيلتزم بمجموعة من القيم التى تتماشى مع رؤية ورسالة المدرس ورسالة المدرسة مثل الإحترام والإيمان بمقدرة كل فرد على النجاح فيربط رسالة المدرسة بالسلوكيات المتوقعة.

4- يظهر حساسية شديدة فى التعامل الشخصى مع الآخرين ومن مهاراته أنه يشجع

- الأخرين فى شرح تصوراتهم وأفكارهم ومشاعرهم والمفاهيم التى يعبرون عنها فىشجع على التغيير الفردى ويقدر التنوع ويتجنب التكرار المنطقى.
- 5- يظهر كفاءة عالية فى البحث عن المعلومات والقدرة على تحليلها ومن مهاراته فىضع خطة علمية منظمة لجمع المعلومات فيما بين مجموعة العاملين على إختلاف فئاتهم فى المجتمع المدرسى ويستخدم الطرائق أو العمليات فى تحليل البيانات ويشرحها كما أنه يحرص على مواكبة التطورات والسعى لجمع المعلومات من البحوث وغيرها من المصادر التى يمكن للمدرسة إستخدامها فى جمع البيانات التى يتم الحصول عليها بطرائق مختلفة .
- 6- يظهر مرونة كافية للتعامل مع الأفكار والآراء والمفاهيم المختلفة ومن مهاراته أنه ينظر إلى الموقف الذى يواجهه والأحداث التى أدت إليه من زوايا متعددة فىمعن التفكير ويدرس الآراء المختلفة فى سياق عملية تحديد خيارات العمل فىمثم وجهات النظر المختلفة ويتأكد من مسارات العمل البديلة وعواقبها قبل إتخاذ القرارات فىصغى إلى وجهات النظر المتعددة للتوصل إلى الخيارات المناسبة ويجرى مقارنات وقيم العواقب المحتملة لتبنى الخيارات وتحديد مميزات وعيوب كل منها ويبحث عن العواقب السلبية، ويضع الفرضيات ويتوقع الأحداث التالية ويتخذ القرارات إستناداً إلى تحليل الخيارات.
- 7- يظهر كفاءة وفاعلية التفاعل الإدارى ومن مهاراته أن يساعد العاملين على الإلتحاق بعضوية الفرق والمجموعات ويترأس ويدير النقاشات الجماعية ويشجع على الإجماع.
- 8- يظهر قدرة عالية على التأثير وإقناع الإخريين ومن مهاراته حيث يثابر حتى تتضح الأفكار والمعتقدات والأهداف المدرسية المتفق عليها كما أنه يحشد الدعم للأفكار عن طريق ربطها بمصالح ورغبات وأهداف الآخرين ويقدم الحجج والبيانات المتعلقة بالمدرسة وينجح فى كسب تأييد العاملين بالمدرسة.
- 9- يحرص على سمعة المدرسة وصورتها فى الداخل والخارج ومن مهاراه أنه يحافظ على سلامة ونظام المدرسة ويتوقع من الجميع تحمل مسؤولياتهم فى ذلك ويعمل على إقامة نظام مدرسى يوفر أفضل بيئة ممكنة لعملية التعليم والتعلم كما يشجع المعلمين والمتعلمين والموظفين على إبراز منجزاتهم.

### خامساً: بناء القدرة الإدارية ومقوماتها.

يمثل ضعف القدرة الإدارية أكبر التحديات التي تعوق جهود الدولة الرامية إلى تحقيق تنمية سريعة ذات توجه إجتماعى لرفع مستواها وتحقيق التقدم والإزدهار المطلوب، لذا يجب أن يكون إهتمام متزايد من قبل الدولة المصرية بعملية بناء القدرات الإدارية وخاصة فى مجال التعليم ، لما تلعبه هذه العملية من دور رئيس فى دفع عجلة التنمية الإقتصادية والإجتماعية وصولاً إلى تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة ومن هنا فالمشكلة تكمن فى عدم وجود إستراتيجية واضحة وواقعية ومتكاملة الأبعاد لبناء القدرات الإدارية فى مصر .

بناء القدرات أو تطوير القدرات هي العملية التي يحصل بها الأفراد والمنظمات على المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وتحسينها والاحتفاظ بها. كثيراً ما يستخدم بناء القدرات بالتبادل ومع ذلك، فإن بعض الأشخاص يفسرون بناء القدرات على أنه لا يعترف بالقدرات الحالية، في حين أن تنميه القدرات تعترف بالقدرات الحالية التي تحتاج إلى تحسين<sup>(40)</sup>.

كما يعرف بناء القدرات أيضاً بأنها تلك الجهود التي تبذل من أجل مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحسين الوظيفة التي يقوم بها المديرين والعمل على تطوير الوسائل والطرق الفنية المستخدمة فى إدارة العمل<sup>(41)</sup>.

ولكى يتم بناء القدرة الإدارية لمديرى المدارس الثانوية العامة فى مصر يجب التركيز على مجموعة من المقومات الأساسية لضمان التنفيذ الكفء الناجح والفعال لبناء القدرات الإدارية بما يحقق الأهداف المنشودة وذلك كما يلى:

#### 1- البحث والتدريب:

تلعب عملية البحث والتدريب دوراً مهماً فى بناء القدرات الإدارية لمديرى المدارس الثانوية العامة فى مصر ، حيث تعد ندرة المديرين المدربين المؤهلين على عمليات الإدارة من أهم المؤثرات التي تعوق تقدم المدرسة الثانوية العامة فى مصر .

لذلك يجب تحديد الجماعات المستهدفة لبرامج الدعم الفنى للقدرات الإدارية والقيادية من القادة والمديرين هو اللبنة الأولى فى إنفاذ برنامج طموح لدعم القدرات الإدارية والقيادية وتحديد تلك الجماعات المستهدفة من المديرين والقادة الإداريين الذين سيشاركون فى الإدارة

والتخطيط والتنفيذ والرقابة ، حتى يتم إخضاعهم لبرامج تنمية القدرات الإدارية والقيادية المختلفة<sup>(42)</sup>.

وتختص وحدة إدارية للتدريب بالتعاقد مع خبراء متخصصين (أفراد أو معاهد متخصصة) بغرض وضع برامج وتنفيذ برامج لدعم وتحسين القدرات الإدارية والقيادية للمديرين حيث تقوم تلك الوحدة بالتعاون مع هؤلاء الخبراء فيما يلي<sup>(43)</sup>:

- تحديد الإحتياجات التدريبية الفعلية من المهارات الإدارية المطلوبة للمديرين والقادة وفقاً لمستويات قدراتهم الحالية.
- وضع خطة تدريبية لتقوية المهارات الإدارية المطلوبة.
- تصميم دورات متخصصة لبناء قدرات إدارية وفنية بعينها أو تحديثها.
- الإهتمام بالدورات التدريبية التي تعمل على تدريب المديرين لإكسابهم الخبرات والمهارات الإدارية والتنفيذية.
- استخدام آلية لمرحلة ما بعد التدريب للتأكد من إستفادة المتدرب من البرامج التدريبية وبيان مدى تأثيرها على آدائه .
- إعادة النظر فى برامج التدريب الحالية بالشكل الذى يمكن معه أن يقوم خبراء التنمية المستدامة والمدرسون بتبادل الخبرات بشكل أكبر لتحقيق أكبر قدر من الإستفادة للمتدربين (مديرى المدارس).
- أهمية خلق أجنحة من أنشطة مختلفة خاصة بعمليات تنمية القدرات الإدارية .
- العمل على تحديد مهمات معينة فى مجموعات صغيرة لأطراف عملية التدريب، وذلك باستخدام تسهيلات فعلية.
- العمل على زيادة عدد مؤسسات التدريب المتخصصة ، وأيضاً التوسع فى تنظيم الزيارات وبين مثلتها المتخصصة داخلياً وخارجياً للإستفادة من الخبرات المتراكمة.
- التوسع فى تنظيم المؤتمرات والمنتديات التى تتناول آخر المستجدات فيما يخص مختلف القطاعات الفنية والتنموية التى تؤدى إلى بناء القدرات الإدارية لدى المديرين .
- الإهتمام بدور المؤسسات الوسيطة لما لها من دور فعال فى عمليات البحث والتدريب بإعتبارها أقوى أطراف عملية التدريب ، وذات علاقات وثيقة بالمجتمعات، فهى من أهم المصادر التى توفر إحتياجات المجتمع، وبالتالي تعتبر أفضل الجهات لتنفيذ الأنشطة

البحثية والتدريبية الخاصة بعمليات بناء القدرات الإدارية، وبالتالي يجب على الدولة أن تشجع عمليات البحث والتدريب من خلال المنظمات الوسيطة. ومن ذلك تظهر الحاجة إلى ضرورة تنفيذ عمليات بناء القدرات الإدارية من خلال برامج البحث والتدريب.

**2- التوسع في تطبيق اللامركزية ومنح السلطة :** تمثل عملية التوسع في اللامركزية عن طريق منح السلطة إحدى ركائز برامج بناء القدرات الإدارية ، وإذا كان مفهوم بناء القدرات هو عملية تقوية وتنمية المديرين أو منحهم السلطة ، وعملية تمكين وتدريب على نطاق واسع فإن تقوية المدير وتفويض السلطة إليه تعتبر من إحدى الوسائل للوصول إلى بناء القدرات، وحيث أن عمليات منح السلطة وتفويض المديرين تعد مهارة من أهم مهارات المديرين 'فهو أفضل وأسرع وسيلة يمكن إنجاز الأعمال من خلالها، كما أنه يساعد على الاستفادة الكاملة من خبرات المرؤوسين وقدراتهم، تلك القدرات التي لا يمكن أن تستغل استغلالاً كاملاً بدون التفويض'(44).

ويعتمد منح السلطة على أربعة متغيرات(45):

- الإهتمام بدور المديرين ، والذي يعتمد على تأكيد دور جميع الأفراد من خلال الأنشطة والخبرات العامة.
- الإمكانيات البشرية والمادية التي تعبأ في مواجهة مشاكل المدرسة .
- درجة المشاركة في عمليات إتخاذ القرار بالشكل الذي يسمح للمديرين بإدارة المدرسة بالشكل الأفضل.
- كفاءة مداخل الحلول الموجبة لحل مشاكل ومتطلبات المدرسة.

### 3- الإهتمام بالترتيبات المؤسسية :

- حيث تضم تلك الترتيبات السياسات والإجراءات التي يجب أن تتخذها الحكومة لتسهيل ودعم عملية بناء القدرات الإدارية وهي كما يلي(46):
- العمل على توفير البيئة التشريعية المساندة لعملية تنفيذ إستراتيجيات بناء القدرات الإدارية وذلك من خلال إستحداث قوانين، أو تعديل قوانين أخرى قائمة.
- تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتخطيط وتنفيذ إستراتيجيات بناء القدرات، وكذا تقويم الأداء والنتائج المرتبطة بها ، بما يضمن كفاءتها وفعاليتها.

- استقطاب واختيار أفضل العناصر البشرية من مديرين وموظفين قادرين على تحسين إدارة عملية بناء القدرات.
- استخدام المؤسسات الضرورية المنوط بها تطوير آليات متنوعة لإنفاذ عملية بناء القدرات الإدارية .
- استخدام حزمة محفزات مجتمعية متنوعة (مالية ، عينية، مادية) لدعم بناء القدرات الإدارية
- العمل على توفير الموارد المالية والمادية والتكنولوجية اللازمة انجاح عملية بناء القدرات الإدارية.

#### 4- توافر القيادة السياسية الواعية المساندة:

القيادة السياسية الواعية الفاعلة يجب أن تكون لديها القدرة على التأثير فى المجتمع كما يجب أن تتوقع وتحفز وتستجيب للتغير، كما يجب أن تمتلك المقدرة على حسن إدارة هذا التغير ، من خلال تبنى إستراتيجية متكاملة لبناء القدرات الإدارية ، تتسق وتتكيف مع واقع المتغيرات والمتطلبات فى المجتمع، وليس ضرورى للقيادة المساندة أن ترتبط بشخص بعينه، بل يمكن أن تكمن فى وحدة حكومية أو جهاز حكومى ما ، يكون مسئولاً عن قيادة عمليات الإصلاح الإدارى اللازمة لإنجاح جهود بناء القدرات الإدارية، كما يجب أن ترتبط القيادة أيضاً بحركة أو حزب أو منظمة من منظمات المجتمع المدنى لتروج لفكرة بناء القدرات وعملية التغيير وتقود جهودها. فالمهم هنا هو قناعة القيادات المجتمعية ، أياً كان موقعها والتزامها القيمى والأخلاقى فى تبنى ودعم إستراتيجية فاعلة لبناء القدرات المجتمعية ، بما يحقق التنمية المنشودة من قبل فئات المجتمع<sup>(47)</sup>.

#### 5- المساءلة:

بسبب تعاظم تحديات التعليم أصبح يتطلب من المديرين القائمين على نظمه ومؤسساته ضرورة الأخذ بمنهجية المراجعة والمتابعة والتأكيد على أهمية المساءلة باعتبار أنها تمثل أدوات رقابية مهمة تعمل على رفع كفاءة هذه النظم وتحافظ على الجودة النوعية لمخرجاتها حيث يركز التوجيه الحالى لتجويد النظم التعليمية على معايير التقويم والمراجعة المستمرة للأداء. ومن هنا تتمثل أهمية ممارسة مدير المدرسة لمفهوم المساءلة فى إدارته للنظام المدرسى بصفته المسئول عن كافة العاملين من ناحية، والمسئول عن النشء الصغير من ناحية أخرى ،



وتحدد ممارسة القائد للمساءلة وفقاً لمسئوليته المتعددة والمختلفة سواء في الجوانب الإدارية أو الجوانب المهنية<sup>(48)</sup>.

وبذلك نجد أن أهمية المساءلة في بناء القدرات الإدارية تكمن في أنها عملية أساسية تتيح للمديرين إمكانية المتابعة والتعلم والضبط الذاتي ، وأيضاً تعديل سلوكهم بما يتسق مع توجهات وحاجات المسائلين . كما تضيف المساءلة نوعاً من الشرعية لعملية صنع القرار حيث تزيد من الشفافية وتقلل من التأثيرات السلبية، لذا فالمساءلة الفاعلة ضامن أساسي لتحقيق النتائج المرجوة من القدرات<sup>(49)</sup>.

#### 6- الشفافية والمعرفة:

تشير المعرفة إلى إبتكار وإستيعاب ونشر المعلومات والخبرات بمنتهى الشفافية والإفصاح في سبيل إيجاد حلول لمشاكل التنمية . فما يعرفه الناس يدعم قدراتهم وينميها . إن الحاجة للمعرفة تظهر في مختلف المستويات الإدارية ، ويمكن تلبيتها من خلال وسائل متعددة ( التعليم الرسمي ، التدريب الفنى ، شبكات تبادل المعرفة، التعليم غير الرسمي).

إن تبادل المعرفة وإقتباسها ينمو في البداية بشكل أساسي على المستوى الفردى ومن ثم يمكن أن ينتقل إلى مستوى المؤسسات ، ومساهمة المعرفة في بناء القدرات لا يمكن إنكارها حيث أن المعرفة تساهم في تقديم وتبادل الحلول للمشاكل المتنوعة التي قد تعترض المديرين . وذلك عبر مد خدمات البحوث والتطوير المحلية اللازمة لمواجهة تلك المشاكل وإقتراح الحلول العلمية والمبتكرة لها. من خلال شبكة معرفية متكاملة<sup>(50)</sup>.

ومن خلال ماسبق نجد أن القدرات الإدارية للمديرين لا تتكون من فراغ بل يجب توافر مجموعة من المقومات التي تساعد على نمو تلك القدرات لدى المديرين وتدعيمها بشكل مستمر ، كما أن هذه المقومات تختلف وتتطور بتطور العصر ، فيجب على المدير مسايرة كافة التغيرات وتزويد موارد المعرفة لديه بشكل مستمر حتى يستطيع تغيير مدرسته للأفضل .

**نتائج البحث وتوصياته:**

- قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية على مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية ووكلائهم وبعض المعلمين والإداريين بذات المدارس وبلغ عدد أفراد العينة (402) فرداً وكان من أبرز نتائجها ما يلي:
- يمكن بناء وتطبيق القدرة الإدارية في ظل بيئة متوسطة التقلب حيث أنها صالحة لكل مستويات التغيير.
  - يرتبط بناء القدرة الإدارية بمدى إيمان مدير المدرسة بأهمية تلك القدرات في تطوير المدرسة ورفع كفاءتها.
  - تتأثر عملية بناء القدرة الإدارية بقوة إرادة مدير المدرسة لإتمام تلك العملية.
  - يستطيع المدير الذي يمتلك قدرات إدارية عالية أن يقود مدرسته إلى النجاح كما أنه يتمكن من تطويرها بشكل مستمر.
  - يستطيع مدير المدرسة من خلال قدراته الإدارية القضاء على كل احتمالات عدم رضا المجتمع عن برامج المدرسة وأنشطتها التعليمية.

**التوصيات:**

- يجب أن تولى الدولة المصرية اهتماماً متزايداً بعملية بناء القدرة الإدارية للمديرين وخاصة في مجال التعليم ، لما تلعبه تلك العملية من دور رئيس في دفع عجلة التنمية المجتمعية الشاملة في كافة المجالات.
- التركيز أثناء عملية بناء القدرة الإدارية على التنفيذ الكفء الناجح الفعال لضمان أفضل نتائج.
- تحديد المديرين المستهدفين لبرامج بناء القدرة الإدارية والقيادية .
- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية من المهارات الإدارية المطلوبة للمديرين وفقاً لمستويات قدراتهم الحالية.
- تصميم دورات متخصصة لبناء قدرات إدارية وفنية بعينها أو تحديثها.

## المراجع:

- 1) Li Han: Managerial Ability And Internal Control Quality: Evidence From China. International Journal of Financial Research, Vol2, No(6), 2015. p54.
- 2) محمد حيدر، بشرى نجم عبدالله: تأثير القدرة الإدارية في إستدامة الأرباح المحاسبية- بالتطبيق على عينة من شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ، المؤتمر العلمي الدولي الاول لعام 2018 ، ص5.
- 3) X.Huang, L.Sun, Managerial ability and real earnings management, Journal of Advances in accounting, Vol 12, No5, 2017, P 39
- 4) أحمد خليل القرعان: الإدارة المدرسية الحديثة، ط2، دار الإسراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014، ص 17.
- 5) Hoyle, Eric & McMahon, angles: the Management of Schools, Cogan page, London /Nichols publishing Company, New York, 2009, p48.
- 6) محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2007، ص1.
- 7) محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، دار الكتاب العربي للنشر والتوزيع ، لبنان ، 1967، ص523.
- 8) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع ، بيروت 1982 ، ص 1.
- 9) فؤاد البهي: علم النفس العام، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1990، ص340.
- 10) عبد الرحمن العيسوي: معلم علم النفس، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1979، ص294.
- 11) إبراهيم محمد المغازي: النكاه الإجتماعي الوجداني، مكتبة الإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص31.
- 12) P.C. Andreou, D. Ehrlich: Managerial Ability and Firm Performance: Evidence from the Global Financial crisis, working paper, Durham Business School, USA. 2019, p12.
- 13) N.Y., Anderson, et al: "Internal Control Material Weakness and real Earnings Management", Parables, Myths and Risks, Emerald Publication, ,USA ,2017, p115.

- 14) P.Demerjian, B. MacVay, :“Quantifying managerial ability: a new measure and validity test”, Jornal of Management Science, Vol. 58 No. 7, Rome, 2020, P1238.
- 15) إيهاب عبد الفتاح محمد إبراهيم : قياس تأثير القدرة الإدارية على جودة الأرباح المحاسبية في بيئة الأعمال المصرية ( دراسة تطبيقية ) ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، 2017، ص46.
- 16) T. J., Chemmanura, I. Paeglis: Management quality, certification, and initial public offering, Journal of Financial Economics, Vol9, N117, 2015, p366.
- 17) Felin, T. and Powell, T.C: Designing organizations for dynamic capabilities, California management review, Vol. 58, No. 4 Summer, California 2016, P69.
- 18) S.G Zollo, M. Winter, : Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, Organization science, Vol. 13, No. 3 , 2012, p345.
- 19) R. Wilden, S.P. Gudergan: "The Impact of Dynamic Capabilities on Operational Marketing and Technological Capabilities: investigating the role of environmental turbulence", of the Acad Mark. science, Vol. 43, No 89, 2015, p187.
- 20) دلال ياسين : التعليم الثانوى فى الألفية الثالثة ، دار الفكر العربى للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2014، ص ص 86-87.
- 21) محمد الكسابية ، عبيد حمود الفاغورى: قضايا معاصرة فى الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010، ص ص 124-125.
- 22) حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة ) ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010، ص 39.
- 23) أحمد عرفة ، سمية شلبى: العولمة النظرية العربية - نظرية دحر الفراغ الإدارى، ط3، المكتبة الدولية للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2014 ، ص ص 185، 186.
- 24) ربي رشيد الجبلى: أثر الخصائص القيادية فى الإدارة الفاعلة للوقت، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 50.
- 25) Mushtaq Muhammad : Analysis of Management Structures of Private Sector Schools In Punjab , International Journal of Asian Social Science, VOL 4(NO4), 2014, p.504.
- 26) فريتش هنديةش : مرجع سابق، 46.
- 27) طارق عبد الحميد البدرى: الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية فى تنمية القيادات التدريسية، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2014، ص 100.

- (28) حسن الطعاني: الإشراف التربوي مفاهيمه أهدافه أسسه وأساليبه ط3، دار الشروق، عمان ، 2016، ص35.
- (29) حسن الطعان: المرجع السابق ، ص 36.
- (30) محمد عبد الفتاح حافظ ، المدارس الذكية ومدرسة المستقبل ، ط3، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية، 2015، ص.
- (31) ربي رشيد الجبلى: مرجع سابق، ص51.
- (32) محسن عبد الستار عزب : تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط2، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2013، ص203، 202.
- (33) خضر مصباح إسماعيل: إدارة المعرفة والتحديات والتقنيات والحلول، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص202.
- (34) جودت عزت عطوى : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2018، ص26.
- (35) محسن عبد الستار عزب، مرجع سابق، ص206.
- (36) إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية، ط3، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص234، 235.
- (37) محسن عبد الستار، مرجع سابق، ص207.
- (38) فاروق شوقى البوهى: الإدارة التعليمية والمدرسية، ط3، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2012، ص53.
- (39) نورة أحمد عبدالله: دور المتعلم والمعلم والمدير في رسم آفاق ومعالج المستقبل، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي السنوى التاسع عشر مدارس المستقبل إستجابة الحاضر لتحديات المستقبل ، البحرين، 2005، ص49.
- (40) السيد عبد المطلب غانم: إدارة التنمية بين المؤسسات وبناء القدرات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007، ص35.
- (41) مسعد رضوان : تحديد الإحتياجات التدريبية للجامعات الأهلية ، مركز طلعت حرب للتدريب والإستشارات الفنية ضمن أعمال الدورة التدريبية لتحديد فى الفترة من 18-19 أبريل، القاهرة، 2004، ص3.
- 42) D.Peter: Local Capacity: Building and Training for Sustainable  
The world Summit on "Johannesburg", 2012. P35 Urbanization: A lic private,  
"Sustainable Development
- 43) Minu Hemmati, & Robert Whitfield: Capacity Building for Sustainable  
Development Partnerships, London, 2013, pp5-6.

44) محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص 64.

45) G. Darid: Capacity Building for Sustainable Development Concepts: Strategies and Instruments of the German Technical Co-operation, Germany, 2020, p8.

46) S. Serij: Building Capacity and Skills in Development Agencies and Community Organization for Successful Participation, Open Cities, I.U.S.-AID, California, 2016, p57

47) D. Peter: Op cit, P34.

48) جهاد حسين محمود : دور المساءلة في تحسين أداء العاملين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره ، رسالة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 5.

49) Serij, -Building Capacity and Skills in Development Agencies and Community Organization for Successful Participation, Open Cities, - I.U.S.-AID, - California, 2016, p60

50) D. Daniel, G. Fredric -: Knowledge-Through-Tech-nical Assistance and Capacity-Building, Legal Studies Research-Paper, Vol9 no. 29 Electronic-Copy-avail-able- at:- <http://ssrn.com/abstract=141,2019>.