



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة

بمحافظة السويس

Improving the Functional Performance of Female Leaders in General Secondary Schools in Suez Governorate

بحث مشتق من رسالة بحث مشتق من رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص إدارة تربوية وسياسات التعليم

إعداد

د/ منال رشاد عبد الفتاح
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة
والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة السويس
د/ أحمد محمد سعيد
مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة
التربوية
كلية التربية - جامعة السويس

أ.د/ نبيل سعد خليل
أستاذ الإدارة التعليمية ووكيل كلية التربية
لشئون البيئة وخدمة المجتمع سابقاً
كلية التربية - جامعة سوهاج
د/ إيهاب إبراهيم منجي الحو
مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة السويس

أ/ جيهان عزت السيد محمد الشاعر
باحثة دكتوراه- قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية-كلية التربية
جامعة السويس

تاريخ الاستلام: ٦ ابريل ٢٠٢١م - تاريخ القبول: ٢٦ ابريل ٢٠٢١م

DOI :10.21608/JYSE.2021. 149358

ملخص :

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدرسة الثانوية العامة بمحافظة السويس، وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية للأداء الوظيفي، والتعرف على أهم المحددات العلمية للقيادة النسائية، والكشف عن أهم ملامح المدرسة الثانوية العامة بمحافظة السويس، وتحديد أهم الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة السويس، واستخدام البحث الحالي المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية، حيث قامت الباحثة بتطبيقها استبانة على عينة بلغ عددها (٢٥٥) فرداً من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة السويس وكذلك المعلمين الأوائل والمعلمات الأوليات بالإضافة إلى بعض المعلمين والمعلمات، وكان من أبرز نتائجه أن بعض مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة السويس يحتاجوا/ يحتجن إلى دورات تدريبية في مجال الأداء الوظيفي وكيفية تحسينه، بالإضافة إلى حاجة بعض المدارس الثانوية بذات المحافظة إلى تغيير النظرة تجاه القيادات النسائية اللاتي يعملن بها مثل (المديرة - الوكيل - المعلمة الأولى)، كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم يشجع القيادات النسائية على تطوير أدائهن الوظيفي واللاتي يعملن بالمدارس الثانوية بذات المحافظة بالإضافة إلى ندرة القدوة في العمل المدرسي مع قلة الرغبة في العمل لدى بعض القيادات النسائية في بعض المدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس تؤثر على الأداء الوظيفي لهن.

الكلمات المفتاحية : الأداء الوظيفي - تحسين الأداء الوظيفي - القيادات النسائية - المدرسة الثانوية العامة.

Abstract in Arabic

The current research aimed to identify how to improve the job performance of female leaders in the public secondary school in Suez Governorate, by standing on the theoretical foundations of job performance, identifying the most important scientific determinants of female leadership, revealing the most important features of the public high school in Suez Governorate, and identifying the most important measures proposed to improve The job performance of women leaders in secondary schools in Suez Governorate, and the current research used the descriptive approach and the statistical method in order to achieve its scientific goals and answer its research questions, as the researcher applied a questionnaire to a sample of (255) members of the directors and directors of secondary schools in Suez Governorate, as well as the first teachers and teachers. One of the most prominent results was that some high school principals in Suez governorate need / need training courses in the field of job performance and how to improve it, in addition to the need for some secondary schools in the same governorate to change the perception of women leaders who work in them, such as (Director - Vice President - Parameter 1), and the provision of the appropriate institutional climate encourages women leaders to develop their job performance and those who work in secondary schools in the same governorate, in addition to the scarcity of role models in school work, with the lack of desire to work for some women leaders in some public secondary schools in Suez governorate, affecting their job performance.

Key Words : Job Performance - Improving Job Performance - Women Leaders - High School.

أولاً : الإطار العام للبحث :
مقدمة:

يعد الأداء الوظيفي من أهم السياسات الإدارية للمؤسسة العصرية على اعتبار أنه الوسيلة التي تدفع إدارة المؤسسة نحو إنجاز أعمالها من خلال مراقبة قيادات المؤسسة للعاملين في أداء أعمالهم وتوجيههم وإرشادهم نحو التوجه الصحيح في إطار المعرفة الصحيحة والإلمام بمستجدات العصر وتقنياته، مع الأخذ في الاعتبار أن الأداء الوظيفي يعد بمثابة تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من خدمات ذات مواصفات فنية ومعدلات محددة يمكن قياسها على اعتبار أنها تعود بالنفع على العاملين والمؤسسة.

وعلى هذا فإن حضور المرأة/العنصر النسائي وتمكينها من كافة حقوقها حتى وصلت إلى مراكز القيادة أصبحت في موضع اهتمام من قبل كافة المجتمعات البشرية وهذا يبرز اهتمام المجتمع البشري بمشاركة المرأة في كل مؤسساته في إطار تحقيق التنمية الشاملة وإزالة التحديات التي تحول بينها وبين تحقيق طموحاتها حيث أصبحت كافة البلدان تنادي بمساواة الرجل بالمرأة في كل مناشط الحياة حتى الوصول إلى المناصب العليا والمشاركة في صنع القرار وإعطائها كافة الصلاحيات التي تساعد على ذلك، ومن ثم فإن المجتمع البشري أصبح في بنائه الحاضر يهتم بتحقيق النهضة التنموية عبر مشاركة رجاله ونسائه في تسيير أعمال مؤسساته ومواجهة تحدياته وبالتالي أصبح المجتمع يقف بفاعلية بل ويساند المرأة في أداء أدوارها القيادية بالرغم من التحديات التي تواجهها في ذات الإطار^(١).
مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- كيف يمكن تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما الأسس النظرية للأداء الوظيفي وفقاً للأدبيات المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار الفكري والفلسفي للقيادات النسائية بشكل عام واللائي يعملن بالمدارس الثانوية بمحافظة السويس بشكل خاص؟
- ٣- ما أهم ملامح إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة السويس؟

٤- ما أهم الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس؟

أهداف البحث :

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس، وذلك من خلال :

- ١- الوقوف على الأسس النظرية للأداء الوظيفي وفقاً للأدبيات المعاصرة.
- ٢- التعرف على الإطار الفكري والفلسفي للقيادات النسائية بشكل عام واللائي يعملن بالمدارس الثانوية بمحافظة السويس بشكل خاص.
- ٣- الكشف عن أهم ملامح إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة السويس.
- ٤- تحديد أهم الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس.

منهج البحث :

استخدام البحث الحالي المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية.

مصطلحات البحث : أرتكز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:

٣-الأداء الوظيفي Functionality :

يعرف الأداء الوظيفي على أنه سلوك وظيفي لديه هدف معين حيث تختلف النظرة الإدارية للأداء الوظيفي، بحيث يتم التعامل معه بصفته قياساً لأداء الفرد أو المجموعة أو المؤسسة^(٢)، كما يعرف على أنه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فاعلية الأفراد والجماعات والمؤسسات فيقصد به إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة^(٣)، كما يعرف الأداء الوظيفي إجرائياً على أنه السلوك الذي يتم من خلاله قيام الفرد بأداء واجباته ومسئوليته بكفاءة من أجل إتمام المهام الوظيفية الموكلة له، وفقاً لأنظمة وقوانين والتعليمات المعمول بها في المؤسسة التعليمية مع التركيز على المرأة القائدة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس.

٤- تحسين الأداء الوظيفي Job Performance Improvement :

تحسين الأداء الوظيفي يعني مجموعة من الإجراءات التي تطلع بها إدارة المؤسسة من أجل الإتيان بالجديد والوصول إلى أفضل النتائج من خلال التركيز على العمليات المختلفة^(٤)، ويمكن إحراز تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية عبر مجموعة من الإجراءات تتمثل في :

- التخطيط : ويعني تقديم الخطط اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- الفعل : ويعني تنفيذ الخطة وتطبيق التغيير في نطاق محدود.
- الفحص : ويعني قياس النتائج وتقييمها.
- التصرف : ويعني الاعتماد على خطة التحسين وتطبيقها على المجالات الأخرى في المؤسسة في حالة نجاح النتائج وإيجابياتها، أما إذا كانت النتائج سلبية فلا بد من تعديل خطة التحسين^(٥).

٣- القيادة النسائية Women's Leadership :

القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص وهي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه^(٦)، وهي وجود جماعة من الناس، ووجود شخص من بين أعضاء هذه الجماعة قادر على التأثير في سلوك الأعضاء، وأن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعيينها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه^(٧)، وتعرف القيادة النسائية إجرائياً على أنها مجموعة الخصائص التي تتميز بها المرأة القائدة وتأتي من خلال العمل القيادي واكتسابها للخبرة بمرور الوقت حيث تستطيع التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرجوة.

٤- المدرسة الثانوية Secondary School :

ونعني بها تلك المؤسسة التعليمية التي تتلقف الطالب بين نهاية دراسته في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ويدرس بها لمدة (٣) سنوات بداية من سن (١٥-١٧) سنة وتلك الفترة تمثل مرحلة المراهقة وهذا يحتم على القائمين على تسيير أمور مدارس المرحلة الثانوية أن يستوعبوا أهميتها وكيفية التعامل مع طلابها.

ثانياً : الأسس النظرية للأداء الوظيفي : ويندرج تحتها :
أ- ماهية الأداء الوظيفي وأهميته :

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي واختلفت من حيث السلوك والنتائج والعملية الإدارية ومن ثم يمكن عرض مفاهيم الأداء الوظيفي على النحو التالي :

١- مفهوم الأداء الوظيفي من المنظور السلوكي : حيث ينظر إليه على أنه مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الفرد في وظيفة معينة ويترتب على ذلك صدور سلوك منه كمجموعة من التصرفات المقصودة من أجل تحقيق هدف محدد، وفي ذات السياق ينظر إلى الأداء الوظيفي على أنه تلك الدرجة التي يتم من خلالها إتمام المهمة المكلف بها الفرد صاحب الوظيفة، وعلى هذا فإن الجهد يتداخل مع الأداء حيث أن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيشير إلى النتائج التي تم تحقيقها من قبل الفرد، وعلى هذا فإن الأداء الوظيفي عبارة عن عملية يتم من خلالها القيام بأعباء الوظيفة والتي تحمل مجموعة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من قبل الفرد صاحب الوظيفة^(٨).

٢- مفهوم الأداء الوظيفي من منظور النتائج : حيث يعرف الأداء الوظيفي على أنه مجموعة النتائج المرغوب فيها السلوك الوظيفي، وفي ذات السياق ينظر إلى الأداء الوظيفي على أنه قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية مع مراعاة نوعية الوظيفة وترتيبها في الهيكل الوظيفي للمؤسسة، وهناك من ينظر إلى الأداء من منظور النتائج على أنه يعني توجه الفرد صاحب الوظيفة نحو تحقيق أكبر كمية من الإنتاج مع مراعاة جودة المنتج أو الخدمة في إطار التعاون مع الزملاء والتخطيط لإنجاز العمل واعتبار الاعتمادية سبيل لبذل الجهد وإتقان العمل وتحقيق الإبداع^(٩).

٣- مفهوم الأداء الوظيفي من منظور العملية الإدارية : ينظر إلى الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من الأعمال التي يمارسها الفرد من خلال القيام بمسئوليته في الوحدة التي يعمل بها وتنتمي إلى المؤسسة ذاتها مع الأخذ في الاعتبار تحقيق الأهداف المنشودة التي ترنو إليها المؤسسة، وفي ذات السياق ينظر إلى الأداء الوظيفي على أنه يمثل الإنجاز الذي يحققه الفرد على أرض الواقع من خلال قيامه بعمله مع توجيه كل سلوكياته وتصرفاته نحو تحقيق أهداف المؤسسة^(١٠).

أما عن أهمية الأداء الوظيفي فيمكن بلورتها على النحو التالي :

- يعمل على تحديد قدرة المؤسسة على استثمار الطاقات الكامنة في كل العناصر البشرية التي تعمل بمختلف وحداتها.

- يشجع المؤسسة على توظيف كافة المعارف الموجودة لدى العاملين في إطار الارتقاء بظموحاتهم المؤسسية.
 - يؤدي إلى إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الإبداع لدى العاملين يسهم في ترشيد استهلاك الموارد المختلفة مع خفض التكلفة واستثمار الوقت.
 - يؤدي إلى نجاح الخطط المؤسسية في إطار ثقافة المجتمع وعادات وتقاليد البيئة المحيطة بالمؤسسة.
 - يسهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين بالمؤسسة مع تعزيز الأولى ومعالجة الثانية.
 - يكشف عن مجموعة الفرص التي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لصالح تحقيق أهدافها.
 - يكشف عن مجموعة التهديدات أو المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة في الحاضر أو المستقبل وكيفية مواجهتها.
 - يرتبط بدورة حياة المؤسسة ككل بداية من مرحلة الظهور ومروراً بمرحلة البقاء والاستمرار ثم الاستقرار ثم السمعة الطيبة ثم مرحلة التنافس مع المؤسسات المناظرة^(١١).
- ب- عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته :
- يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر يمكن عرضها على النحو التالي :
- واجبات الوظيفة **Job Duties** : حيث إن كل وظيفة يناط بها مجموعة من الواجبات وعلى صاحب الوظيفة أن يؤديها وفقاً للضوابط واللوائح والتشريعات الموضوعية من قبل المؤسسة ذاتها.
 - بيئة العمل **Work Enviroment** : حيث إن بيئة العمل وما تحمله من إضاءة وتهوية وتجهيزات وتقنيات تجعل مناخ العمل مناسباً للأداء بل وتجعله أيضاً مهيناً للتفاعل الإيجابي مع أهداف المؤسسة والتفاني في تحقيقها وفقاً لمعايير الجودة المتعارف عليها^(١٢).
 - الفرد ذاته (صاحب الوظيفة) **(The Job Holder) The Same Individual** : حيث إن صاحب الوظيفة يتحتم عليه أن يكون لديه رغبة في ممارسة الوظيفة وتأدية المهام المنوطة به في الوقت المحدد وبالجودة المنشودة في إطار الصالح العام

المؤسسة معنى ذلك أن كل عمل بالمؤسسة يحتاج إلى فرد معين يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات أي لديه مواصفات محددة تتطلبها الوظيفة التي يقوم بها بالمؤسسة^(١٣).

- أنشطة العمل **Work Activities** : حيث إن بعض الأنشطة المصاحبة للعمل المؤسسي تتغير بتغير الزمن ويحتم ذلك على المؤسسة أن تحدث أو تغير هذه الأنشطة عبر تنمية مهارات العاملين وتنوع أنشطة العمل بمختلف وحداتها.
- العلاقات بين أنشطة العمل **Relationships Between Work Activities** : حيث إن بعض الأنشطة يفضل أن يتم تصميمها في خريطة واحدة نظراً لتقاربها وانسجامها مع بعضها البعض وبالتالي يتم تنفيذها في وحدة من وحدات المؤسسة أو بمشاركة بعض الوحدات الأخرى^(١٤).

أما عن محددات الأداء الوظيفي فتتمثل فيما يلي :

- الجهد المبذول : ويعني أن الفرد صاحب الوظيفة عليه أن يبذل جهداً مناسباً لطبيعة الوظيفة وأهميتها وموقعها في الهيكل الوظيفي للمؤسسة بشكل عام حتى تتحقق الأهداف المنشودة.
 - قدرة الفرد : وتعني أن الفرد صاحب الوظيفة يتحتم عليه امتلاك القدرة على أداء مهامها بالجودة المنشودة.
 - إدراك الفرد : ويعني معرفة الفرد بمتطلبات الوظيفة وواجباتها حتى يتسنى له تأديتها على النحو المأمول من قبل إدارة المؤسسة^(١٥).
- مع الأخذ في الاعتبار النظرة التكاملية لمحددات الأداء حيث إن الأداء الجيد يساوي محصلة الجهد والقدرة والإدراك، حيث إن الجهد يحتاج إلى قدرة جسمانية يمتلكها الفرد حيث تساعده على إنجاز عمله وتأدية مهامه، أما القدرة فتعبر عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد أثناء تأدية مهامه وإنجاز عمله، في حين أن الإدراك يعني شعور الفرد بأهمية عمله لصالح المؤسسة ولصالح نفسه حيث يأخذ من ورائه عائداً يواصل بها حياته ويستمر فيها.

ج- أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده :

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي وفقاً للمعايير التالية :

١-تقسيم الأداء الوظيفي على حسب معيار المصدر : ويندرج تحته :

- الأداء الداخلي **Internal Performance** : ويعني التركيز على كل ما تمتلكه المؤسسة من موارد بشرية وتقنية ومادية وغيرها.
- الأداء البشري **Human Performance** : ويعني محصلة أداء العاملين بمختلف وحدات المؤسسة.
- الأداء التقني **Technical Performance** : ويعني حسن توظيف المؤسسة واستثمارها للموارد التقنية أو التكنولوجيا المتاحة لها من أجل سرعة إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها^(١٦).
- الأداء المالي **Financial Performance** : ويعني حسن استخدام المؤسسة للموارد المالية وتوجيهها في الإطار الذي يخدم مصالح المؤسسة.
- الأداء الخارجي **External Performance** : ويعني اهتمام المؤسسة بإقامة علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع الذي تنتمي إليه بشكل عام والمؤسسات المناظرة بشكل خاص على اعتبار أن هناك ثقافة المنافسة قائمة بينها وبين المؤسسات المناظرة مع مراعاة ظروف المجتمع ومستجداته^(١٧).

٢-تقسيم الأداء الوظيفي على حسب معيار الشمولية : ويندرج تحته :

- الأداء الكلي **Overall Performance** : ويعني محصلة أداء المؤسسة ككل من خلال أداء العاملين بمختلف وحداتها للمهام المنوطة بهم.
- الأداء الجزئي **Partial Performance** : ويعني أداء وحدة معينة أو أداء بعض الوظائف داخل المؤسسة ذاتها مع الأخذ في الاعتبار ربط الأداء الجزئي بالأداء الكلي على اعتبار أن الجزء يرتبط بالكل حيث أن الكل يعبر عن المؤسسة ووظائفها مجتمعة في حين أن الجزء يعبر عن وحدة من وحدات المؤسسة أو بعض وحداتها^(١٨).

٣-تقسيم الأداء الوظيفي على حسب المعيار الوظيفي : ويندرج تحته :

- أداء الوظيفة المالية **Performance the financial function** : ويعني قدرة المؤسسة على بناء هيكل مالي فعال وتحقيق المردود الاقتصادي الذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها.
- أداء وظيفة العاملين **Performing the function of Employees** : ويعني توجيه جهود كافة العناصر البشرية التي تعمل بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها بأفضل الأساليب العصرية مع توظيف التقنية الحديثة^(١٩).
- أداء وظيفة الإنتاج **Performing the Production Function** : ويعني توجيه اهتمام المؤسسة نحو تحسين إنتاجيتها وتنميتها باستمرار لمواجهة متغيرات المجتمع الذي تنتمي إليه سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.
- أداء وظيفة التسويق **Performing the Marketing Function** : ويعني توجيه اهتمام المؤسسة نحو تسويق خدماتها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي (العاملين بها - المجتمع المحلي الذي تنتمي إليه - وتمتد جهودها لتسويق خدماتها إقليمياً وعالمياً)^(٢٠).

أما عن أبعاد الأداء الوظيفي فيمكن عرضها على النحو التالي :

- الجهد المبذول **Submitted Effort** : ويعني أن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العصرية يحتاج إلى جهد مبذول من الجميع حتى تتحقق أهداف المؤسسة.
- كمية الجهد المبذول **The Amount of Effort Expended** : ويعني أن كل وظيفة تحتاج إلى جهد معين ومن ثم يتحتم على قيادات المؤسسة التركيز على وضع الوصف الوظيفي وفقاً للمعايير العالمية مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين ومراعاة التوازن بين القدرة الجسمية والقدرة العقلية لكل وظيفة.
- نمط الأداء **Performance Pattern** : ويعني الأسلوب الذي يستخدمه كل فرد لأداء عمله أو مهام وظيفته شريطة أن يتناسب هذا الأسلوب مع طبيعة العمل واحتياجاته^(٢١).

- د- خصائص الأداء الوظيفي ومداخله :
- لقد طرح الفكر الإداري المعاصر خصائص الأداء الوظيفي على النحو التالي :
- الهيكلية **Structural** : وتعني اعتماد المؤسسة العصرية على الهيكل التنظيمي المنبسط (Flat) بعيداً عن التدرج الهرمي مع التركيز على العمل الجماعي وبناء فرق العمل داخل وحدات المؤسسة.
 - الموثوقية **Reliability** : وتعني تنامي الثقة مع العاملين بعضهم البعض، بالإضافة إلى تناميها مع العاملين وقيادات المؤسسة والمستفيدين من خدماتها على اعتبار أن هذه الموثوقية تساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار^(٢٢).
 - التشاركية **Participation** : وتعني اهتمام إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في صنع القرار واتخاذها حتى تتولد لديهم الرغبة في تنفيذ هذا القرار.
 - التنموية **Developmental** : وتعني اهتمام إدارة المؤسسة بتنمية مهارات العاملين بمختلف وحداتها والارتقاء بقدراتهم حتى يتمكنوا من إنجاز الأهداف المنوطة بالمؤسسة بالطريقة التي تحظى برضا المستفيدين من خدماتها^(٢٣).
- أما عن مداخل الأداء الوظيفي فيمكن عرضها على النحو التالي :
- المدخل الأول : المدخل البشري **The Human Portal** : ويعني التأكيد على تحسين أداء كافة العناصر البشرية التي تعمل بالمؤسسة حتى تستطيع أن تؤدي الأداء الراقى الذي يخدم مصالح المؤسسة.
 - المدخل الثاني : المدخل الوظيفي **Career Entrance** : ويعني التركيز على تحسين كل وظيفة على حدى من حيث وضع الوصف الوظيفي المناسب لها ورفع الروح المعنوية للشخصي الذي يشغله وتخصيص الحوافز المناسبة للذي يتفوق في إنجاز مهامها^(٢٤).
 - المدخل الثالث : المدخل البيئي **Environmental Entry** : ويعني الاهتمام بتهيئة بيئة العمل المؤسسية بشكل عام وتوفير مناخ عمل بكل وحدة من وحدات المؤسسة

بشكل خاص يساعد العاملين بها على سرعة الإنجاز والتفاعل الإيجابي مع الزملاء والتفاعل المتبادل بين الوحدات وبعضها البعض^(٢٥).

هـ- ماهية تحسين الأداء الوظيفي وخطواته :

تحسين الأداء الوظيفي يعني علاج أوجه الضعف أو القصور في الأداء الفعلي للعاملين في المؤسسة العصرية سواء كان خدمية أو إنتاجية عن الأداء المستهدف وبمعنى آخر فإن تحسين الأداء الوظيفي ينطلق من علاج عيوب الأداء لدى الفرد ذاته سواء على المدى القريب أو المدى البعيد، ومن ثم فإن تحسين الأداء يعتمد على الإمكانيات الذاتية للفرد ذاته، ويمكن للمؤسسة أن تحسن الأداء الوظيفي للعاملين بها عبر مجموعة من الإجراءات والتي يمكن من خلالها التصدي للانحراف عن الأداء المستهدف أو أنها تبحث في العوامل التي أدت إلى هذا الانحراف وتحاول أن تضع خطة زمنية لمعالجته^(٢٦)، ويمر تحسين الأداء الوظيفي بعدة خطوات يمكن عرضها على النحو التالي :

- تشخيص الأداء **Performance Diagnostics** : ويعني تحديد الأسباب التي أدت إلى تدني الأداء أو بعده عن الأداء المستهدف من حيث الكمية أو الوقت أو الجودة أو التقنية أو غير ذلك.
- وضع إجراءات المعالجة **Establish Processing Procedures** : ويعني التعرف على الأسباب التي أدت إلى تدني الأداء لدى العاملين ثم التفاوض مع صاحب العلاقة في إطار وضع خطة واضحة المعالم من حيث المحتوى والزمن والمتطلبات ويتم من خلالها معالجة أوجه القصور في أداء العاملين بالمؤسسة وفي إطار وضع هذه الخطة يتحتم على المؤسسة مراعاة تزويد العاملين بكافة الصلاحيات اللازمة للقيام بأعمالهم على أفضل وجه وفق الكفاءة العالية والأداء المتميز والتعامل الجاد مع كل المتغيرات سواء داخل المؤسسة أو خارجها^(٢٧).
- تنفيذ خطة الإجراءات **Implement the Action Plan** : وتعني اهتمام الفرد بتنفيذ الخطة التي وضعتها المؤسسة وذلك من خلال تنمية مهاراته أو تغيير سلوكه أو تحديث تصرفاته وممارساته مع الرجوع إلى الرئيس المباشر لتوجيهه وإرشاده.

- العمل المشترك **Joint Work** : ويعني تعاون الرئيس المباشر مع المرؤوسين لتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم حتى يتقارب الأداء الفعلي لهم من الأداء المستهدف من قبل المؤسسة^(٢٨).

وبعد نهاية هذه الخطوات والتي تلزم عملية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يتحتم على المؤسسة وإدارتها أن تقيم خطة الإجراءات المطروحة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين للكشف عن درجة تناسبها مع طبيعة العاملين بالمؤسسة ثم محاولة تعديلها أو تنقيحها لتناسب مع مختلف أعمال المؤسسة وتراعي نوعية العاملين بوحداتها المختلفة

ثالثاً : الإطار الفكري والفلسفي للقيادات النسائية : ويندرج تحتها :
- مفهوم القيادة النسائية وأهدافها :

يمكن أن ينظر إلى القيادة النسائية على أنها أسلوب قيادي يشمل مجموعة من الخصائص مثل العمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية بالعنصر البشري ومن ثم تساعد المرأة على أداء دورها القيادي بنجاح^(٢٩)، ويأتي فريق ثالث وينظر إلى القيادة النسائية على أنها تتمثل في مجموعة من القدرات والخصائص التي تتميز بها المرأة في أداء مهامها القيادية مثل القدرة على الاتصال والقدرة على الإصغاء والقدرة على الحوار والنقاش والقدرة على التحفيز وغيرها^(٣٠)، ويأتي فريق رابع ويعبر عن القيادة النسائية من منطلق أنها مجموعة الخصائص المميزة لأداء المرأة بالمقارنة مع الرجل والتي تمكنه من تحقيق النتائج المنشودة وتحقيق النجاح المرتقب^(٣١).

وعلى هذا فإن المرأة في الوقت الحاضر تستطيع أن تضطلع بالأعمال التي كان يقوم بها الرجل سواء بسواء وذلك منعاً للاحتكار ومشاركته في عملية التغيير عبر القيادة الواعية التي تفهم أمور مجتمعا وظروف المؤسسة التي تقودها بالإضافة إلى إلمامها بالأساليب التي تساعد على استثمار وقتها وجهدها وأفكارها من أجل النجاح في أداء عملها، وعلى ضوء المفاهيم السابقة يمكن أن يصل البحث الحالي إلى القيادة النسائية على أنها مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المرأة القائدة وتساعد على ممارسة عملها القيادي ومن ثم التأثير في العاملين معها وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة على ضوء توظيف كافة الجهود واستثمار كل الطاقات والموارد المتاحة لها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

أما عن أهداف القيادة النسائية فيمكن عرضها على النحو التالي :

- التركيز على اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المؤسسة.
- توجيه الجهود المبذولة من قبل كل العاملين وفي كافة مستويات المؤسسة في إطار الارتقاء بالمؤسسة وصناعة مستقبل أفضل لها.
- بث روح التعاون والألفة بين كل العاملين في المؤسسة حتى تضمن المؤسسة البقاء والاستمرار في عملها تحت مظلة القيادة النسوية^(٣٢).
- تمكين المرأة في أداء أدوارها المتميزة مع التأكيد على الدور المجتمعي لها.
- رفع مستوى أداء العاملين من خلال تنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم باستمرار وتلبية حاجاتهم وفقاً لمبدأ الأولويات.
- تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً في إطار حثهم على إنجاز المهام المنوطة بهم في الوقت المناسب ولصالح المؤسسة.
- التعامل مع الصراعات داخل المؤسسة بأسلوب علمي وبشكل موضوعي يؤدي إلى وضوح القواسم المشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة ويسهم في القضاء على هذه الصراعات^(٣٣).

ب- مقومات القيادات النسائية ومزاياها :

- لقد طرح الفكر الإداري المعاصر أن هناك ثمة مجموعة من المقومات التي يتحتم توافرها لدى المرأة حتى تضمن النجاح في أداء عملها القيادي ومن هذه المقومات ما يلي :
- المهارة **Skill** : حيث إن العمل القيادي يفرض على المرأة امتلاك مجموعة من المهارات مثل القدرة على اتخاذ القرار، والذكاء الاجتماعي، والذكاء العاطفي، والتأثير في العاملين، والحوار والنقاش، والتوازن بين الحياة والعمل، والتفاوض، والانفتاح والجاذبية، والالتزام، والكفاءة، والمثابرة، والاستقامة.
 - المشاركة **Sharing** : حيث إن العمل القيادي للمرأة يحتم عليها تبني أسلوب المشاركة وخاصة في عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى المشاركة في النصح والتوجيه.
 - التعاطف **Sympathy** : حيث إن العمل القيادي للمرأة يفرض عليها تقدير شعور العاملين ومعرفة ظروفهم ومراعاتها أثناء العمل مع إقامة علاقات صادقة مع الجميع حتى يتسنى له النجاح في عملها^(٣٤).

- الإبداع **Creativity** : حيث إن العمل القيادي للمرأة يفرض عليها أن تطرح أفكاراً جديدة تصنع للمؤسسة إنجازات غير مسبوقة عبر نشر ثقافة التعاون بين جميع العاملين وتنمية الإبداع لديهم مع اكتشاف المواهب وتوظيف القدرات البشرية الفائقة.
 - التفويض **Delegation** : حيث إن العمل القيادي للمرأة يلزمها بالتنازل عن بعض صلاحياتها للعاملين في المؤسسة لضمان سرعة إنجاز العمل والحفاظ على وقت المستفيدين من خدمات المؤسسة بالإضافة إلى صناعة قيادات المستقبل وتدريب الصف الثاني على ذلك^(٣٥).
 - البدهة **Intuition** : حيث إن العمل القيادي للمرأة يحتم عليها فهم كل ما يدور بالمؤسسة وبين كل العاملين بمختلف وحداتها وبالتالي توظيف هذه المعرفة لصالح تحقيق أهداف المؤسسة مع تبني أسلوب التفكير العلمي والمرونة عند تطبيق اللوائح والقوانين والمساواة بين العاملين مع تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على أن يكون الأول للمتميز والثاني للمقصر.
 - الاستشراف **Foresight** : حيث إن الدور القيادي للمرأة يفرض عليها الاهتمام بقراءة خريطة المستقبل وحسن استشرافه من خلال جمع المعلومات وتوظيفها في الإطار الصحيح الذي يخدم المؤسسة في الحاضر والمستقبل، ويمكن أن يتأتى ذلك من خلال :
 - استقطاب الكفاءات البشرية للعمل بالمؤسسة.
 - وضع استراتيجية عمل تضم كافة مجالات النشاط المؤسسي واستثمار الموارد المتاحة في هذا الإطار^(٣٦).
 - العلاقات **Relations** : حيث إن الدور القيادي للمرأة يحتم عليها دعم شبكة العلاقات الإنسانية بين كل العاملين بمختلف وحدات المؤسسة مع تكوين علاقات فاعلة مع المؤسسات المناظرة في المجتمع المحيط والتعاون معها على ضوء منهجية واضحة القسما تترقي بالدور القيادي للمرأة من خلال مشاركتها على رأس مؤسستها في حل قضايا المجتمع^(٣٧).
- وعلى هذا فإن مقومات نجاح المرأة في دورها القيادي يتضمن القدرة على العمل والاستقلالية في التفكير والمرونة عند تطبيق اللوائح والقوانين بالإضافة إلى القدرة على

المبادرة وسرعة اتخاذ القرار وامتلاكها مهارة التفاوض والإقناع وإدراك الواقع المجتمعي والتحلي بالقيم النبيلة والتعامل مع المواقف بأسلوب علمي ودعم ثقافة الموضوعية بين كل العاملين دون التحيز أو المحاباة، ومثل هذه المقومات تحتاج إلى مساندة من صناع القرار في المجتمع وكافة مؤسساته للمرأة وإعطاءها الفرصة لتحقيق ذاتها ومساعدتها حتى تصبح قائدة ناجحة^(٣٨).

أما عن مزايا القيادة النسائية فتتمثل في :

- شمولية التفكير مع الحكمة في اتخاذ القرار.
- التأكيد على التوازن بين الذكاء العاطفي والذكاء العملي.
- التركيز على الأهداف المؤسسية وكيفية إنجازها.
- القدرة على التخطيط لمستقبل أفضل للمؤسسة.
- نشر ثقافة العمل التعاون والعلاقات الفاعلة بين جميع المؤسسة.
- القدرة على التعامل مع التغيير مع مرونة الأسلوب العملي^(٣٩).

ولاشك أن القيادة النسائية تمتاز بالتسامح والتعاطف والتعاون والإلمام بتفاصيل العمل واستثمار الوقت وعقد المقارنات وهذه المميزات تمكن المرأة منها يساعدها على النجاح في أداء دورها القيادي في مؤسسة القرن الحادي والعشرين والتي بدورها تحتاج إلى قيادة نسائية واعية تؤمن بريادة المؤسسة عبر تكاتف الجهود وتضافرها واستثمار الموارد المتاحة مع خفض التكلفة وترشيد الإنفاق وزيادة الإنتاجية وتقويم أداء العاملين أولاً بأول وفقاً للنتائج التي تم تحقيقها.

رابعاً : ملامح المدرسة الثانوية بمحافظة السويس : ويندرج تحتها :
أ-نبذة عن محافظة السويس :

تقع المحافظة أيضاً على الطرف الجنوبي لقناة السويس ومن ثم أصبحت تكون ميناءً تجارياً مهماً على مستوى مصر بل وعلى مستوى العالم كله، وتبلغ مساحة المحافظة حوالي (٤٣،٠٥٦،١٠ كم^٢) وهذه المساحة تمثل (١،٠٢%) من إجمالي مساحة جمهورية مصر العربية، ويبلغ عدد سكانها حوالي (٧٥٠،٠٠٠) نسمة وبذلك تحتل المحافظة المرتبة الرابعة من حيث عدد السكان على مستوى إقليم قناة السويس والذي يضم محافظات (بورسعيد - الإسماعيلية - جنوب سيناء - شمال سيناء) وبالتالي فإن إجمالي سكانها يمثل (٦،٥%)

من إجمالي سكان إقليم قناة السويس، كما يمثل (٠,٧%) من سكان جمهورية مصر العربية^(٤٠)، ويسودها المناخ الصحراوي الجاف والحار مع ندرة سقوط الأمطار^(٤١)، وتضم محافظة السويس (٢٢) مدرسة ثانوية منها (١٥) مدرسة حكومية عادية، و(٧) مدارس حكومية للغات، ويعمل بها (٣١٥) معلماً و(٤٧٠) معلمة، وتضم هذه المدارس (١٥٤١) طالبة و(٩٢٣) طالباً ويقود هذه المدارس (٢٢) مديراً ومديرة منهم (٨) مديراً و(١٤) مديرة، و(٢) وكيلاً و(١٩) وكيلة^(٤٢).

ب- وظائف المدرسة الثانوية وعناصرها :

تضطلع المدرسة الثانوية بمجموعة من الوظائف يمكن عرضها على النحو التالي :

- تعريف البيئة الطبيعية للطالب من خلال مساعدته على التفكير العلمي واستقصاء الحقائق وكيفية التعامل مع المواقف الحياتية.
- مساعدة الطالب على الإطلاع على الثورة العلمية والفنية للآباء والأجداد ذلك من خلال الاتصال بمصادر المعرفة المتنوعة والرائدة.
- دعم المعارف المكتسبة للطالب من خلال التخصص التدريبي في فروع العلم وفقاً لرغبة الطالب وحاجاته المستقبلية.
- مساعدة الطالب على الانخراط في الحياة العملية مع مواصلة الدراسة في إطار التكوين العقلي العصري لمواصلة التعليم في المرحلة الجامعية^(٤٣).

أما عن عناصر المدرسة الثانوية فتتمثل فيما يلي :

- الطالب : حيث يتم التركيز على الطالب، ودعم احتياجاته التي تجعله أكثر فعالية، وتجعل عملية الدراسة غنية ومثيرة له.
- القيمة والجودة : حيث تضمن المدرسة الثانوية للطلبة بأن يحصلوا على خدمات ذات قيمة وجودة عالية؛ لجعلهم يضعون أهدافاً في حياتهم من خلال التعلم، ويسعون للوصول إليها، ويزداد طموحهم نحو مواصلة التعليم في المراحل العليا.
- الأسرة والمجتمع : تسعى المدرسة الثانوية الناجحة للعمل بشكل فعال في إطار مشاركة الأسرة والعائلات والمجتمعات لدعم طلابها حتى يحققوا النجاح المنشود سواء بالانخراط في سوق العمل مع وجود المهارات الفائقة لديهم أو تشجيعهم لمواصلة التعليم في المرحلة الجامعية.

- القيادة الناجحة : حيث إن القيادة الناجحة التي تفقد المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر عليها أن تقوم بتوزيع المهام المختلفة في المدرسة على كافة العاملين بها وفي مقدمتهم المدير، والمعلمين، والعاملين، بالإضافة إلى مشاركة الطلبة في صنع القرارات التي تخصهم، والاستعانة بالخبراء وأعضاء المجتمع المحلي وغيرهم وذلك ليتخذوا القرارات المناسبة والتي تصب في مصلحة الطلبة^(٤٤).
- البيئة المحيطة : حيث تعمل البيئة الحافزة على تنمية ثقافة التعاون والعمل الفريقي لدى كافة العناصر البشرية التي تتواجد بالمدرسة الثانوية ومن ثم ينصهر الجميع في بوتقة الفريق الإنساني الواحد الذي يتحرك بتناغم وانسجام تحت قيادة ديمقراطية من أجل تحقيق النجاح المنشود.
- المعلم : يتميز المعلم في المدرسة الثانوية بأنه يمتلك قدر من العلم والثقافة يستطيع من خلاله أن يتفاعل مع الطالب ويحظى باحترامه حتى يؤدي رسالته بنجاح.
- العلاقات الاجتماعية : حيث تعتبر المدرسة الثانوية بمثابة بوتقة مجتمعية يتعرف من خلالها الطالب على أصدقائه الطلاب سواء من ذات الصف أو من صفوف أخرى في ذات المدرسة أو في مدارس أخرى مناظرة، ويكون الطالب صداقات مع زملائه.
- العلاقات الإنسانية : حيث تعتبر المدرسة الثانوية بمثابة نسيج إنساني متماسك على اعتبار أن رسالتها إنسانية بالدرجة الأولى فالمعلم يدرس للطلاب والإداري يخدم الطالب والمدير يترأس كافة العناصر البشرية داخل المدرسة من أجل إنجاز مهامها وتأدية رسالتها بنجاح^(٤٥).
- الروح الوطنية : حيث تعمل المدرسة الثانوية على تنمية روح الولاء عند الطالب تجاه مجتمعه وتنمية الانتماء لديه تجاه وطنه مع تنمية شعوره بالفخر تجاه مدرسته.
- الروح التنافسية : حيث تعمل المدرسة الثانوية على تنمية قدرات الطالب وتهيئته لممارسة مختلف الأنشطة الرياضية أو الثقافية وغيرها من أجل الدخول في منافسات متنوعة على مستوى المدرسة أو على مستوى المدارس المناظرة.
- المباني : حيث تحتوي المدرسة الثانوية عدد من المباني يتناسب مع عدد الطلبة الذين يلتحقون بها، وهذه المباني عبارة عن فصول للعملية التعليمية الأساسية، وغرف

للموسيقى والرسم والمكتبات، وكذلك غرف خاصة بالمعلمين وإدارة المدرسة والإداريين^(٤٦).

- الفناء : يمثل فناء المدرسة الثانوية المكان الواسع الذي يتم من خلاله وقوف الطلبة في الطابور الصباحي، كما يقوم الطلبة من خلاله بممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة، التي تعمل على تنمية قدراتهم البدنية.

- الإداري : حيث يمثل الموظف الإداري عنصراً هاماً في المدرسة الثانوية فهو الذي يقوم بإنجاز الأعمال الإدارية التي تسهم بدورها في تحقيق المدرسة لرسالتها والنجاح في تحقيق أهدافها.

- المناهج الدراسية : حيث تمثل المناهج الدراسية التي تدرس في المدرسة الثانوية مجموعة المقررات التي تم اعتمادها من قبل وزارة التربية والتعليم، ويقوم المعلمين بتدريسها للطلبة.

- الجانب المالي : ويمثل هذا الجانب ميزانية المدرسة والتي تخضع لتصرف مجلس إدارتها من أجل إنجاز أعمالها وممارسة أنشطتها المختلفة مع وجود رقابة من الإدارة العليا على التصرف في هذا الجانب^(٤٧).

ج- إدارة المدرسة الثانوية العامة وعملياتها :

تهتم الدولة بتطوير إدارة التعليم الثانوي العام في مصر بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية بصفة خاصة حتى تستطيع تحقيق الأهداف المنشودة منها، حيث أنها وجهت اهتماماتها نحو مركزية التخطيط والمتابعة مع لامركزية التنفيذ، وإيجاد نظام قادر على الوفاء باحتياجات التعليم من المباني والتجهيزات المدرسية بالإضافة إلى إعداد الكوادر الفنية اللازمة مع الأخذ بالوسائل التكنولوجية الحديثة في نواحي الإدارة^(٤٨)، وتمثل إدارة المدرسة الثانوية مجموعة الجهود أو الممارسات التي تبذل داخل المدرسة أو خارجها من قبل مدير المدرسة والعاملين معه من أجل تحقيق أهدافها بنجاح ويتم ذلك عبر مجموعة من العمليات يمكن عرضها على النحو التالي :

- التخطيط : ويتضمن تحديد الأهداف المراد تحقيقها والوسائل اللازمة لذلك مع التركيز على الربط بين الوضع الذي تعيشه المدرسة وبين الهدف الذي تريد تحقيقه، ويندرج تحته :

- وضع برامج العمل في المدرسة طوال العام الدراسي.
- تحديد القواعد والأسس المنظمة للنظام المدرسي.
- العمل على ربط المدرسة بالبيئة المحيطة بها من خلال مجلس الآمناء والآباء والمعلمين^(٤٩).
- التنظيم : ويعني تحديد المهام والمسئوليات لكل فرد بالمدرسة مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، ويندرج تحته :
 - تحديد مستلزمات تنظيم النشاط المدرسي ورعاية الطلبة.
 - تنظيم صرف الكتب الدراسية.
 - الاحتفاظ بالقرارات والنشرات المنظمة للعمل بالمدرسة.
 - تنظيم قبول الطلبة الجدد وإعادة قيد الطلبة الراسبين وتوزيعهم على الفصول وإعداد القوائم الخاصة بهؤلاء الطلبة^(٥٠).
 - المتابعة : وتعني اهتمام إدارة المدرسة ممثلة في مديرتها للوقوف على حسن سير العمل والتأكد من أن إنجازه يسير وفق الجدول المحدد مسبقاً، ويندرج تحته ما يلي:
 - متابعة تنفيذ الجدول المدرسي.
 - متابعة ما يقوم به المعلمون والإداريون من أعمال.
 - متابعة تنفيذ الأنشطة المدرسية التي يقوم بها الطلبة.
 - متابعة تنفيذ أعمال وتوصيات مجلس إدارة المدرسة.
 - متابعة نتائج الطلبة في الامتحانات الشهرية وامتحانات نصف العام وآخره^(٥١).
 - التوجيه : ويعني قيام مدير المدرسة بإرشاد العاملين والمعلمين بمختلف وحدات المدرسة وتقديم النصح اللازم لهم من أجل إنجاز العمل في الوقت المحدد، ويندرج تحته ما يلي :
 - توجيه المعلمين نحو كيفية الاستفادة من الوسائل التعليمية الموجودة بالمدرسة.
 - توجيه المعلمين نحو الطرق التي تزيد من كفاءتهم التعليمية والتربوية.
 - توجيه العاملين والإداريين عن طريق تحديد اختصاصات كل منهم وبيان خطوات تنفيذها وفحص أعمالها من وقت لآخر^(٥٢).

- التقويم : ويعني معرفة أوجه الضعف والقصور في أداء العاملين وكيفية مواجهتها مع تحديد مواطن القوة والتميز والعمل على تعزيزها على أن يتم هذا التقويم على ضوء النتائج التي تحققت على أرض الواقع ومقارنتها بالأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، ويندرج تحته ما يلي :

- تقويم جهود العاملين باستمرار.
- تقويم جهود المعلمين المبذولة في إطار العملية التعليمية بالمدرسة^(٥٣).
- ويتأسس العمل المدرسي بالمدرسة الثانوية مدير المدرسة ثم يعاونه الوكلاء والمعلمين الأوائل بالإضافة إلى المعلمين ومن مسؤوليات مدير المدرسة ما يلي :
- مسؤوليات إدارية : وتتعلق بتوزيع الأعمال على العاملين.
- مستويات إشرافية : وتتعلق بمتابعة العاملين والمعلمين والتعرف على مشكلات الطلبة واحتياجاتهم ومحاولة تليبيتها أو حلها والإشراف على السجلات المدرسية.
- مسؤوليات مجتمعية : وتتعلق بدراسة البيئة المحيطة بالمدرسة والمشاركة في حل مشاكل المجتمع المحلي عبر عقد الندوات واللقاءات مع المسؤولين عن المجتمع وتفعيل مجالس الآباء وأولياء الأمور.
- مسؤوليات تقويمية : وتتعلق بتقويم كل جوانب العمل المدرسي من خلال الكشف عن نواحي القوة والضعف مع تعزيز الأولى ومعالجة الثانية.
- مسؤوليات مالية : وتتعلق بإعداد ميزانية المدرسة والإشراف على بنود التصرف فيها.
- الجهاز الإداري : ويشمل السكرتير، أمين المدرسة، الأخصائي الاجتماعي، الأخصائي النفسي، المرشد التربوي، المشرف الإداري^(٥٤).

وعلى هذا فإن مدير المدرسة الثانوية لم يعد هدفه مجرد المحافظة على النظام في المدرسة والتأكد من سير العمل بل أصبح محور عمله يدور حول الطالب من أجل توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعده على توجيه نموه العقلي والبدني والاجتماعي مع التركيز على الأهداف التي تخدم المجتمع المحلي، معنى ذلك أن إدارة المدرسة الثانوية أصبحت معنية بالطالب من خلال الاهتمام بجميع جوانب شخصيته بالإضافة إلى الاهتمام بالناحية الإدارية عبر عملياتها المختلفة حتى تستطيع مواجهة المتغيرات المحلية والعالمية.

- وتهدف إدارة المدرسة الثانوية إلى ما يلي :
- توفير الاتصالات الجيدة بين وحدات المدرسة وفصولها.
 - العمل على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي.
 - توقع المشكلات مع وضع الحلول المناسبة لها.
 - مراعاة الفروق الفردية عند توزيع المهام والمسئوليات على العاملين بالمدرسة.
 - إنجاز جميع العمليات المدرسية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل المدرسة بصورة فاعلة.
 - توجيه كافة الجهود والأنشطة والسلوكيات التي تصدر من كل العاملين بالمدرسة نحو مساعدة الطالب لمواجهة تحدياته^(٥٥).
- د- الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة الثانوية ومتطلباته :
- يتشكل الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية على النحو التالي :
- مدير المدرسة : هو المسئول الأول عن تسيير أعمال المدرسة ويقودها نحو تحقيق أهدافها عبر قيادة مجموعة من العاملين بمختلف وحداتها، ويقوم مدير المدرسة بالمهام التالية :
 - المهام الإدارية : وتشمل تقييم جميع العاملين بالمدرسة، وتشكيل لجنة تحويلات الطلاب من المدرسة إليها والإشراف على أعمالها واعتماد قراراتها، وتشكيل لجنة القبول بالمدرسة والإشراف على أعمالها واعتماد قراراتها، توجيه البريد الوارد إلى جهات الاختصاص بالمدرسة واعتماد البريد الصادر إلى الجهات الأخرى، وإحالة المخالفين إلى الشؤون القانونية.
 - المهام الفنية : وتشمل تكوين لجنة وضع الجدول المدرسي واعتماده والإشراف على وضعه وتنفيذه، وتوزيع مسئوليات وتحديد اختصاصات جميع العاملين في المدرسة والإشراف على أعمالهم، واعتماد توزيع المناهج الدراسية المختلفة على شهور السنة ومتابعة تنفيذها، والمتابعة المستمرة لجميع العاملين بالمدرسة بهدف رفع مستوى أدائهم وإصلاح السلبيات مع اعتماد توزيع خطة الأنشطة المختلفة والتنسيق بينهم، ورئاسة

مجلس إدارة المدرسة، وتمثيل المدرسة في الاجتماعات الخارجية، ورئاسة جميع أعمال الامتحانات الخاصة بالشهور ونصف العام وآخر العام وتعيين من يراه مناسباً لحسن سير عمليات الامتحان مع التأكيد على إطلاع المختصين بالمدرسة على جميع التعليمات والقرارات التي ترد إلى المدرسة ومتابعة تنفيذها^(٥٦).

○ النواحي المالية : وتشمل اعتماد تشكيل لجان جرد عهد المدرسة ومحاضرها، واعتماد مستندات باقي الأعمال المهنية والمخزنية، والتحقق من عدم تحصيل أية مبالغ مالية بدون إيصالات رسمية، والإشراف على بيع المنتجات الخاصة بالمدرسة، واعتماد مستندات الصرف من نقود السلف المستديمة والسلف المؤقتة ومقابل الخدمات الإضافية، واعتماد كشوف الأجور المرسله للإدارة أو المديرية للصرف بعد مراجعتها والتأكد من إعادة الكشوف بعد الصرف وتوريد الأجور التي لم تصرف^(٥٧).

○ المهام المجتمعية : ويتم من خلالها اتصال المدرسة بالمجتمع وانفتاحها على مجالاته المختلفة على ضوء توطيد العلاقة بين الطرفين حيث إن المدرسة يمكن أن تسهم في حل بعض مشكلات المجتمع وتتعاون مع بعض مؤسساته لتقديم آراء تخدم عجلة التنمية في المجتمع بالإضافة إلى أن المدرسة يمكن أن توظف إمكاناتها من خدمة المجتمع من خلال المكتبة أو المسرح بالإضافة إلى مشاركة المعلمين في محو الأمية وتنفيذ بعض المشروعات التنموية بالمجتمع^(٥٨).

ولاشك أن قيام مدير المدرسة الثانوية بالمهام التي تلزم العمل المدرسي سواء كانت إدارية أو فنية أو مالية أو مجتمعية فإنه يحتاج إلى التزود بمجموعة من المهارات التي تساعده على تحقيق النجاح المنشود في أداء عمله المدرسي ومن هذه المهارات ما يلي :

○ المهارة الذاتية **Self-Skill** : وتعني توظيف مدير المدرسة للقدرات العقلية من أجل المبادأة والإبداع في مجال العمل مع ضبط النفس والالتزام بتحقيق الهدف.

○ المهارة الفنية **Technical Skill** : وتعني اهتمام مدير المدرسة بتوظيف العلم في مجال العمل على اعتبار أن المهارة تحتاج إلى معرفة وخبرة مع التدريب.

○ المهارة التصويرية **Visualization Skill** : وتعني اهتمام مدير المدرسة بكيفية صنع مستقبل أفضل للمدرسة من خلال النظرة الشمولية لها ككيان مجتمعي مع وجود الفكر الاستباقي المصحوب برؤية واضحة ومحددة.

- المهارة المجتمعية **Societal Skill** : وتعني اهتمام مدير المدرسة بإقامة علاقات طيبة مع جميع العاملين بالمدرسة بالإضافة إلى حسن التعامل مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- المهارة الإنسانية **Human Skill** : وتعني اهتمام مدير المدرسة بثقافة الاحترام المتبادل بينه وبين إدارة المدرسة وبين إدارة المدرسة وكافة العاملين بها وكذلك العناصر البشرية ذات العلاقة بخدمات المدرسة.
- المهارة الإدراكية **Perceptual Skill** : وتعني اهتمام مدير المدرسة بإدراك مسؤولياته عن كافة مجالات العمل المدرسي وواجباته تجاه سمعة المدرسة والحفاظ على مكانتها في بيئة كثيرة التغيرات ومتنوعة الصراعات^(٥٩).
- وكيل المدرسة : يعد المسئول عن إدارة المدرسة في حالة غياب المدير ويكون ذلك بتفويض من قبل المدير بطريقة رسمية ويمكن عرض مهام وكيل المدرسة الثانوية على النحو التالي :
- مهام إدارية : وتشمل الإشراف العام على النظام المدرسي وعلى نظافة المدرسة، والإشراف العام على طابور الصباح، ومتابعة الطلبة صحياً واجتماعياً وتوفير الخدمات الأساسية لهم، والإشراف على أعمال العاملين بالمدرسة، والإشراف على وضع الجدول الدراسي، ومتابعة المعلمين في العملية التعليمية، وإعداد لجان امتحان النقل وتوزيع الملاحظات على المعلمين، وإعلان نتائج الامتحانات العامة وتسليم الطلاب الأوراق اللازمة للتقدم لمراحل التعليم الأعلى.
- المهام الفنية : وتشمل الإشراف الفني العام على مواد تخصصه، ومتابعة المعلمين في تقويم النتائج الشهرية والفترية للطلبة، وتوزيع الحصص على المعلمين^(٦٠).
- المعلم الأول : يعتبر المعلم الأول عنصراً هاماً من عناصر الإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية ويرجع ذلك إلى أنه يمثل حلقة الاتصال بين إدارة المدرسة والإشراف الفني وفي ذات الوقت هو أقرب الرؤساء إلى المعلمين، وبالتالي يستطيع توجيههم وبحث مشكلاتهم وحلها على ضوء الإمكانيات المتاحة ويقوم المعلم الأول بمجموعة من المهام يمكن عرضها على النحو التالي :

- المهام الإدارية : وتشمل المشاركة في اللجان المدرسية، والقيام بعمل وكيل المدرسة عند غيابه، واستكمال الكتب والأدوات المدرسية الناقصة وتسليمها للطلبة، ومعاونة إدارة المدرسة في الأنشطة المدرسية المختلفة، والإشراف على كل قسم من أقسام المدرسة ومتابعة سير العمل فيه.
- المهام الفنية : وتشمل توزيع موضوعات المنهج على شهور السنة على المعلمين في مادة تخصصهم، وعقد اجتماع مع المعلمين قبل بدء العام المدرسي، وتوزيع الأنشطة المدرسية الخاصة بمادته واختيار المعلمين لكل نشاط، وضع أسئلة الامتحانات في مادته والإشراف على طبعها وتقدير درجاتها، ومراجعة دفاتر التحضير للتأكد من حسن إعداد كل درس في ميعاده ومناسبة المحتوى لقدرة الطالب^(١١).
- أما عن متطلبات الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة الثانوية في مصر فتتمثل فيما يلي :
 - قدرة إدارة المدرسة على قيادة العمل التربوي والالتزام بالسياسات التعليمية المقررة.
 - تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة.
 - قدرة إدارة المدرسة على إقامة العلاقات الإنسانية ودعم روح الديمقراطية والمشاركة الجماعية في صنع القرار واتخاذها.
 - نشر ثقافة الاحترام المتبادل بين إدارة المدرسة وجميع العاملين بها.
 - غرس قيم العمل الجاد والصادق بين كافة العناصر البشرية بالمدرسة من أجل رفع المكانة العلمية والإدارية والتربوية للمدرسة.
 - مهارة إدارة المدرسة في تنظيم العمل من خلال توجيه السلوك البشري نحو الأهداف المنشودة.
 - توفير إدارة المدرسة الظروف المناسبة لأداء فعال من قبل كل العاملين بها.
 - توفير إدارة المدرسة استخدام الإستراتيجيات المناسبة في اتخاذ القرار.
 - توفير إدارة المدرسة على مواكبة التغيير واستخدام التكنولوجيا.
 - تمكن إدارة المدرسة من استخدام عملية التقويم في المجتمع المدرسي مع التركيز على وضع معايير لقياس الأداء وتقويم الآراء والأفكار التي تعرض من قبل كل العاملين بالمدرسة^(١٢).

وقد قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (٦٠) عبارة ترتبط بأهداف المدرسة الثانوية وواقع الأداء الوظيفي لدى القيادات النسائية اللاتي يعملن بالمدارس الثانوية بمحافظة السويس، وتم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٢٥٥) فرداً شملت مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة السويس بالإضافة إلى الوكلاء والوكيلات وكذلك المعلمين الأوائل والمعلمات الأوليات وبعض المعلمين والمعلمات شملت الإدارات التعليمية الثلاثة بمحافظة السويس (إدارة شمال السويس - إدارة جنوب السويس - إدارة الجنان التعليمية).

خامساً : النتائج والإجراءات المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي لدى القيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس : ويندرج تحتها :
-نتائج البحث : وتتمثل في :

- يتأثر الأداء الوظيفي للقيادات النسائية اللاتي يعملن بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس بنمط العلاقة بينهن وبين العاملين معهن.
- يتأثر الأداء الوظيفي للقيادات النسائية اللاتي يعملن بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس بالأساليب السائدة بين العاملين معهن مثل المحاباة أو الوساطة أو سياسة منح الحوافز والمكافآت وغيرها.
- مشاركة القيادات النسائية في وضع الخطط التطويرية للمدرسة يسهم في تحسين أدائهن الوظيفي.
- مساعدة القيادات النسائية اللاتي يعملن بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس على مواكبة التطورات الجديدة ينعكس إيجاباً على أدائهن الوظيفي.
- يوجد بعض التسيب الإداري وكثرة الغيابات من قبل العاملين ببعض المدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس وذلك ينعكس سلباً على انتظام العمل المدرسي.
- قلة فرص الترقية المتاحة أمام بعض القيادات النسائية اللاتي يعملن بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي لهن.
- قلة التحفيزات الموجهة للقيادات النسائية اللاتي يعملن بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي لهن.
- يسهم نقص التكنولوجيا الحديثة اللازمة لأداء المهام والأعمال بصورة سلبية على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية اللاتي يعملن بالمدارس الثانوية بمحافظة السويس.

- ندرة القدوة مع قلة الرغبة في العمل لدى بعض القيادات النسائية في بعض المدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي لهن.
 - يحتاج بعض مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة السويس إلى دورات تدريبية في مجال التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي.
 - تحتاج بعض المدارس الثانوية بذات المحافظة إلى تغيير النظرة تجاه القيادات النسائية اللاتي يعملن بها مثل (المديرة - الوكيله - المعلمة الأولى).
- ب-الإجراءات المقترحة : وتتمثل في :
- تعزيز ممارسة خصائص القيادة النسائية لدى المرأة القائدة في مجال التعليم الثانوي العام في مصر بشكل عام ومحافظة السويس بشكل خاص على اعتبار أن ذلك ينعكس إيجاباً على الأداء المدرسي.
- زيادة دعم الإدارة العليا للمرأة القائدة في مجال مدارس التعليم الثانوي العام بذات المحافظة وذلك من خلال عقد دورات تدريبية لرفع قدراتهن وصقل مهارتهن.
- إتاحة الفرصة أمام المرأة القائدة في مجال التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس للتعبير عن رأيها وسماع مقترحاتها ومساندتها حتى تنجح في مجال العمل المدرسي.
- مساعدة المرأة القائدة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس على كسر السقف الزجاجي الذي تواجهه على مستوى المدرسة أو المجتمع بشكل عام.
- تحديث الوصف الوظيفي لكل العناصر البشرية التي تعمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة السويس بما فيها وظائف القيادات النسائية.
- وضع معايير موضوعية لتقييم أداء كافة العاملين بالمدرسة الثانوية العامة بمحافظة السويس وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية.
- تحديد الأسباب التي تؤدي إلى تدني أو وجود أوجه قصور في أداء القيادات النسائية من أجل مقارنته بالأداء المستهدف مع وضع خطة يتم من خلالها معالجة هذا القصور.
- عقد دورات تدريبية لكافة القيادات النسائي اللاتي يعملن بالمدارس الثانوية بمحافظة السويس في إطار التوعية بأهمية المرحلة الثانوية في الوقت الحاضر بشكل عام وكيفية تحسين الأداء الوظيفي لهن بشكل خاص.

المراجع

- (١) حنان الأحمدى، إيمان أبو خضير : دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة : دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، مج ٩، ع ٤٤، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٩، ص ص ٥١٢-٥١٣.
- (٢) آمال حجاج وآخرون : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية، مؤسسة موبيليس، جامعة قصادي مرياح، الجزائر، ٢٠١٤، ص ٣٧.
- (٣) أحلام زريبي : إستراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفاعلية الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، ص ٦١.
- (٤) عمر وصفي عقيلي : المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر، ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ١٣٠.
- (٥) محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ٧٣.
- (٦) عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا عزام : السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ٣٣٣.
- (٧) بلال خلف السكارنة : القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ٩٩.
- (٨) مؤيد سعيد سالم : إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٠٥-١٠٦.
- (٩) إبراهيم عبد الله طخيس : الإدارة التربوية، دار ابن سينا للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٤، ص ص ٢٠٢-٢٠٣.
- (١٠) منصور عبد العزيز المعشوق : المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، مكتبة الرشد، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ٢١٠-٢١١.
- (١١) حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠١٣، ص ص ٨٥-٨٦.
- (١٢) حمدي كمال أبو الخير : الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ١٨٠-١٨١.
- (١٣) راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ص ١٢٢-١٢٣.

- (^{١٤}) زكريا مطلق الدوري : مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ص ١٣٧-١٣٨.
- (^{١٥}) عاطف زاهر عيد : المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٩٧-١٩٨.
- (^{١٦}) صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٧، ص ص ٣٦٢-٣٦٣.
- (^{١٧}) جلال الدين أبو عيطة : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ٧٧-٧٨.
- (^{١٨}) سعاد نائف البرنوطي : الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ٣٧٢-٣٧٣.
- (^{١٩}) حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية : منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ٣٥٨-٣٦٠.
- (^{٢٠}) عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٣٠٣-٣٠٤.
- (^{٢١}) معين أمين السيد : إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية، دار الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ٣١٨-٣١٩.
- (^{٢٢}) فيصل عبد الرؤوف الدحل : تكنولوجيا الأداء بشري، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٢٢٥-٢٢٦.
- (^{٢٣}) كاظم نزار الركابي : الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ٢٠٧-٢٠٨.
- (^{٢٤}) مدحت أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ٢١٧-٢١٨.
- (25) R.S. Lau & B. E. May : A win-win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance, Human Resource Development Quarterly, New York, 2014, PP. 313-314.
- (^{٢٦}) ريم الشرف : التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، دار الرضا للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، ٢٠١٤، ص ص ١٧٢-١٧٣.
- (^{٢٧}) علي عباس : أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (^{٢٨}) روبرت بكال : تقييم الأداء : كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفية، ترجمة بيت الأفكار الدولية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨، ص ص ٢٠١-٢٠٢.
- (^{٢٩}) طارق البديري : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠، ص ص ٢٠٥-٢٠٦.

- (٣٠) عبير البشابشة : درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (٣١) سمر محمد بني عودة : معوقات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في المؤسسة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠١٢، ص ص ٧٦-٧٧.
- (٣٢) إيمان بشير محمد الحسين : السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، مج ٢٧، ع ٤٤، جامعة دمشق، سوريا، ٢٠١١، ص ص ٢٣٦-٢٣٧.
- (٣٣) إيمان الحسين : تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠١٤، ص ص ٤٢-٤٣.
- (٣٤) بلال خلف السكارنة : القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠، ص ص ١١٢-١١٣.
- (٣٥) أنعام الشهابي، موفق محمد : مشكلات تبوء المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية)، مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، في الفترة من ٢-٣ مارس ٢٠٠١، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ٣٤٦-٣٤٧.
- (٣٦) زيد منير عبوي : القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩، ص ص ١١٨-١١٩.
- (٣٧) محمد حسنين العجمي : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط ٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ص ١٧٢-١٧٣.
- (٣٨) بشير العلاق : القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ٢١٠-٢١١.
- (٣٩) السيد عليوة : تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ١٧٢-١٧٣.
- (٤٠) الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء : تعداد سكان محافظات جمهورية مصر العربية، الكتاب الإحصائي السنوي، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ٣٦-٣٧.
- (٤١) محافظة السويس : موقع محافظة السويس، <https://mawdoo3.com>، 2019، PP.1-2.
- (٤٢) مديرية التربية والتعليم : الدليل الإحصائي للتعليم الثانوي، محافظة السويس، ٢٠٢١.
- (٤٣) محيا زيتون : التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، ٢٠٠٥، ص ص ٢٢٦-٢٢٧.

- (٤٤) صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٦، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- (٤٥) محمد صالح المنيف : الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ١٠٧-١٠٨.
- (٤٦) يعقوب نشوان وآخرون : السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٤٧-١٤٨.
- (٤٧) وزارة التربية والتعليم : الخطة الإستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر - نحو نقلة نوعية للتعليم، مطابع الأهرام التجارية، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ٢٥-٢٦.
- (48) James Eric Hammond : Principal Behavior in Effective and Efficient and Ineffective Low – Socioeconomic Status Secondary Schools, New York, 2013, PP. 406-407.
- (٤٩) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (١٢٠) بتاريخ ١٩٨٩/٥/٣٠، بشأن تحديد مسئوليات واختصاصات مديري ونظار ووكلاء المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة، القاهرة، ١٩٨٩، مادة (٤)، ص ٣.
- (٥٠) المرجع السابق، ص ٣.
- (٥١) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (١٢٠) بتاريخ ١٩٨٩/٥/٣٠، مرجع سابق، ص ٣.
- (٥٢) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (١٢٠) بتاريخ ١٩٨٩/٥/٣٠، مرجع سابق، ص ٤.
- (٥٣) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (١٢٠) بتاريخ ١٩٨٩/٥/٣٠، مرجع سابق، ص ٤.
- (٥٤) راغب أحمد راغب : الإدارة التربوية في القطاع المدرسي، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٩٦-٩٧.
- (٥٥) على السلمي : الإدارة المدرسية في مواجهة الواقع الجديد، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ٣٦-٣٧.
- (٥٦) محمد حمودة : الإدارة المدرسية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ١١٢-١١٣.
- (٥٧) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (١٢٠) بتاريخ ١٩٨٩/٥/٣٠، مرجع سابق، ص ٢-٣.
- (٥٨) أحمد عبد الباقي البستان : الإدارة والإشراف التربوي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٦، ص ص ١٠٣-١٠٤.
- (٥٩) دي كامب : مدير القرن الـ ٢١ مهارات إدارية للألفية الجديدة، ترجمة خالد عبد الله الشقري، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ص ١١٤-١١٥.
- (٦٠) المركز القومي للبحوث التربوية : تطور نظم وأساليب الإدارة التعليمية من عام ١٩٨٢ حتى الوقت الحاضر، دراسة توثيقية، القاهرة، ١٩٨٥، ص ٣.

-
- (٦١) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (٢٥) بتاريخ ١/٣/١٩٨٠ بشأن تحديد العلاقات الوظيفية من المستويات المختلفة لأجهزة المديرية والإدارات التعليمية بالمحافظة، مرجع سابق، ص ٥.
- (٦٢) فاروق شوقي البوهي : الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٦٢-٦٣.