



## المحددات العلمية للكفايات العالمية لدى القيادات التنفيذية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية

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

إعداد

**فاطمة الزهراء عادل عبد الحي محمد**

إشراف

**أ.د/ محمد حسن رسمي**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المساعد المتفرغ (رحمه الله)  
كلية التربية-جامعة بنها

**أ.د/ جمال محمد أبو الوفا**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
المتفرغ  
كلية التربية-جامعة بنها

**د/هالة السيد صالح**

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية-جامعة بنها

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٣م

---

**المحددات العلمية للكفايات العالمية لدى القيادات التنفيذية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية**  
**إعداد**  
**فاطمة الزهراء عادل عبد الحي محمد**

**المستخلص باللغة العربية**

استهدف البحث الحالي التعرف على المحددات العلمية للكفايات العالمية لدى القيادات التنفيذية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية، وذلك من خلال ما يلي الوقوف على الأسس النظرية للكفايات العالمية على ضوء الأدبيات المعاصرة، والكشف عن طبيعة تلك القيادات التنفيذية بذات المديرية بالإضافة إلى التعرف على طبيعة مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية، وتقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي للإجابة عن تساؤلاته العلمية وتحقيق أهدافه البحثية، وكان من أبرز نتائجها حاجة بعض قيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية إلى تنمية معارفهم وتحسين مهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم لتحسين أدائهم في العمل المؤسسي، كما أن بيئة العمل الداخلية بمختلف وحدات مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية تؤثر على الكفايات الوظيفية للعاملين بشكل عام والقيادات بشكل خاص بالإضافة إلى وجود بعض نقاط الضعف في الكفايات المتوفرة لدى قيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية من حيث التطبيق أو الممارسة.

**الكلمات المفتاحية :** المحددات العلمية - الكفايات العالمية - القيادات التنفيذية - مديرية التربية والتعليم - محافظة القليوبية.

**Abstract in English**

The current research aimed to identify the scientific determinants of global competencies among the executive leaders of the Directorate of Education in Qalyubia Governorate, through the following: identifying the theoretical foundations of global competencies in light of contemporary literature, and revealing the nature of those executive leaders in the same directorate, in addition to identifying the nature of the Directorate of Education. In Qalyubia Governorate, the nature of the research requires the use of the descriptive approach to answer its scientific questions and achieve its research objectives. One of its most prominent results was the need for some leaders of the Directorate of Education in Qalyubia Governorate to develop their knowledge, improve their skills, and modify their attitudes to improve their performance in institutional work. Also, the internal work environment in the various units of the Directorate Education in Qalyubia Governorate affects the job competencies of workers in general and leaders in particular, in addition to the presence of some weaknesses in the competencies available to the leaders of the Directorate of Education in Qalyubia Governorate in terms of application or practice.

**Keywords:** Scientific Determinants - Global Competencies - Executive Leadership- Directorate of Education-Qalyubia Governorate.

## أولاً : الإطار العام للبحث

## مقدمة البحث :

تتحمل قيادة أية مؤسسة مجتمعية - سواء كانت خدمية أو إنتاجية في الوقت الحاضر وخاصة مع الولوج إلى الألفية الثالثة - مجموعة من المسؤوليات الجديدة والتي تفرضها تحديات التغيرات المتلاحقة حيث تفرض هذه المتغيرات التحقق من جاهزية القائد التنفيذي وقدرته على التعامل مع هذه المتغيرات ذات الطابع الإستراتيجي وكيفية توظيفها لصالح أهداف المؤسسة وتحقيق رسالتها المنشودة وغاياتها المستقبلية.

ولعل من أبرز هذه المتغيرات العولمة والتي أصبحت ظاهرة تنعكس على كل المؤسسات حيث الانتقال من المجال الوطني أو الإقليمي إلى المجال العالمي على اعتبار أنها تتجاوز الحدود وتختصر المسافات أي أنها تؤكد على اللاحدودية وبالتالي زاد تفاعل الإنسان مع المكان والزمان حيث امتد تأثير العولمة إلى إدارة المؤسسة وعلاقتها بالمؤسسات المناظرة ومثل هذه الأمور فرضت على القائد التنفيذي بالمؤسسة المجتمعية بشكل عام والمؤسسة التربوية بشكل خاص أن يهتم بتطوير العملية التعليمية وتدريب العاملين عليها والتجاوب مع مستجدات العصر وتوظيفها لصالح المؤسسة من أجل الوصول إلى المكانة التي تحافظ على بقاء المؤسسة واستمرارها ونموها في ممارسة نشاطها<sup>(١)</sup>.

ونظراً لأن كفاية أداء المؤسسة المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية يتوقف على كفاية عناصرها البشرية التي تعمل بمختلف وحداتها من خلال معايير محددة للأداء مع وجود قيادات للعمل توجه العاملين نحو السلوكيات المرغوب فيها وتحثهم على إتقان العمل وتحقيق جودته مع التركيز على رفع روحهم المعنوية ومشاركتهم في صنع القرار واتخاذهم بالإضافة إلى دراسة مشكلاتهم ووضع حلول علمية لها على ضوء موارد المؤسسة وإمكاناتها المتاحة، وفي ذات السياق فإن العنصر البشري بمختلف مؤسسات المجتمع يحتاج إلى مجموعة من الكفايات التي تمكنه من إنجاز عمله على ضوء خطة واضحة ومحددة تؤكد على ترتيب الأولويات وحسن استشراف المستقبل عبر استثمار الوقت وتنظيم الأدوات وتبني المبادرة وقبول المخاطرة المحسوبة مع قراءة التوقعات الخاصة بالمستفيدين من خدمات المؤسسة وذلك بما يحافظ على سمعتها ويسهم في ترقية مكانتها بالمجتمع<sup>(٢)</sup>.

والمعاش لمديرية التربية والتعليم في محافظة القليوبية يجد أنها تركز على تنشيط مجموع النشاطات التربوية بكافة المدارس وبمختلف المراحل وتنسيقها ومتابعتها بالاتصال مع الأطراف المعنية مع توفير الشروط التي تمكن من الأداء الجاد للأنشطة المدرسية والموازية والسير الحسن للعمل المدرسي عبر إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها مع جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل عمليات السير والتحقيقات لتقدير احتياجات كل مدرسة على حده بالإضافة إلى التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لكافة المدارس مع التأكيد على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي وكذلك تعيين العاملين والإداريين والتقنيين مع تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها وتحسين مستوى العاملين وتجديد معارفهم باستمرار، وفي ذات السياق يأتي الاهتمام بتحقيق جودة العملية الإدارية وكذلك العملية التعليمية وجعلها منهج حياة بالنسبة للمدرسة حتى تضمن البقاء والاستمرار<sup>(٣)</sup>.

ومن هذا المنطلق فإن القيادة التنفيذية أصبحت مطالبة بتحمل الأعباء والوفاء أمام القائمين على المؤسسة على اعتبار أنها المسؤولة عن تسيير العمل والإشراف عليه وتحقيق الأهداف ومراقبة الأداء وتقييمه على ضوء توجيهات القيادة العليا وإشراف ومتابعة القيادة الوسطى.

### مشكلة البحث :

- يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :
- ما المحددات العلمية للكفايات العالمية لدى القيادات التنفيذية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية؟
  - ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :
  - ما الأسس النظرية للكفايات العالمية وفقاً للأدبيات المعاصرة؟
  - ما طبيعة القيادات التنفيذية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية؟
  - ما طبيعة مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية؟

### أهداف البحث :

هدف البحث الحالي إلى التعرف على المحددات العلمية للكفايات العالمية لدى القيادات التنفيذية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية، وذلك من خلال ما يلي :

- الوقوف على الأسس النظرية للكفايات العالمية على ضوء الأدبيات المعاصرة.
- الكشف عن طبيعة القيادات التنفيذية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية.
- التعرف على طبيعة مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية.

### منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي للإجابة عن تساؤلاته العلمية وتحقيق أهدافه البحثية.

### مصطلحات البحث :

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

#### ١- الكفاية العالمية Global Sufficiency :

ينظر إلى الكفاية العالمية على أنها ذلك الكل المركب من تقصي العالم وإدراك المنظورات وتوصيل الأفكار والمبادرة إلى العمل مع الأخذ في الاعتبار أن مثل هذه الكفاية تمكن الإنسان من توظيف ما يعرفه من أجل تكوين رأي مستنير إزاء قضايا العصر مثل الفقر والفرصة الاقتصادية والهجرة، وعدم المساواة، والمخاطر البيئية، والاختلافات الثقافية، والتنميطات الجامدة، وفقر التعلم، ونقص المياه، والتصحر، والاعتداء على الغابات، والتلوث، بالإضافة إلى الجرائم الإلكترونية<sup>(٤)</sup>، وهناك من ينظر إلى الكفاية العالمية على أنها تعني توظيف العنصر البشري للمعارف والمهارات التي اكتسبها من خلال تعليمه حتى يستطيع أن يحلل البيانات وقيم الحجج ويواجه الحجج المضادة ويشرح الحوادث ويتفاعل مع المواقف ويدعم الرأي بالأدلة والبيانات ذات الصلة<sup>(٥)</sup>.

وعلى ضوء ما سبق يمكن الوصول إلى مفهوم إجرائي للكفاية العالمية على أنها مجموعة المهارات التي تمكن العنصر البشري من معرفة المشكلة والتقصي عن أسبابها والحوار مع الأطراف المعنية بها مع تقبل الآخر والمقارنة ثم استخلاص الآراء من أجل الوصول إلى الحل المنشود.

#### ٢- القيادة التنفيذية Executive Leadership :

تعني القدرة على التأثير في مجموعة العمل التي يتعاون معها القائد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة<sup>(٦)</sup>، وعلى هذا فإن القيادة التنفيذية تشمل جميع الوظائف الواقعة دون طبقة

القمة وتشمل المسئوليات الإشرافية بمعنى أن العاملين فيها يوجدون في السلم التنظيمي على ثلاثة مستويات هي القاعدة والوسط والقمة وينظر إلى مستوى الإدارة التنفيذية بأنها تمثل المستوى الذي يقوم بالإشراف والتنفيذ لكونه حلقة وصل بين القيادات العليا والعاملين والمستويات الأقل<sup>(٧)</sup>، معنى ذلك أن القيادة التنفيذية هي التي تتولى مهام قيادية أدنى ولهم صلاحيات تنفيذ القرارات التي تصدر من الإدارة العليا بالإضافة إلى أن لهم صلاحيات الإشراف والمتابعة لكافة ميادين العمل بذات المؤسسة.

### ٣- القائد التنفيذي Executive Leader :

هو ذلك الشخص أو المسئول الذي يهتم بتوظيف مجموعة من الأدوار المحددة حتى يحقق جودة أداء العاملين من خلال الالتزام بثقافة العمل المؤسسي واللوائح والقوانين والتشريعات الضابطة لتسيير العمل.

### ٤- مديرية التربية والتعليم Directorate of Education :

وهي عبارة عن مؤسسة تعليمية تقوم بالإشراف على كل مراحل التعليم المختلفة وذلك في إطار اللوائح والقوانين والتشريعات المنظمة وتحت إشراف وزارة التربية والتعليم كما أنها تقوم بمثابة حلقة الوصل بين الوزارة والإدارات التعليمية التابعة لها ويركز البحث على مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية والتي تشمل (١٢) إدارة تعليمية، وتمثل هذه المديرية المستوى الأول حيث يوجد بها إدارة تعليمية من المستوى الأول وباقي الإدارات من المستوى الثاني.

ثانياً : الأسس النظرية للكفايات العالمية وفقاً للأدبيات المعاصرة:  
ويندرج تحتها :

#### أ- مفهوم الكفاية العالمية ومدلولها التربوي :

ينظر إلى الكفاية العالمية على أنها مجموعة من المعارف والمهارات التي تجعل الإنسان قادر على القيام بشكل فعال لأداء عمل محدد أو وظيفة معينة وفقاً للمواصفات العالمية المطلوبة أو المتوقعة<sup>(٨)</sup>، معنى ذلك أن الكفاية العالمية تركز على استعداد الإنسان ومعارفه ومهاراته حتى يصبح مؤهلاً للتعامل مع مفردات المجتمع العالمي وأحداثه ويتفاعل معها بإيجابية أو يتكيف معها على ضوء المنهج العلمي الذي يؤكد على البناء المتواصل للإنسان بحيث يوازن بين المحلية والإقليمية والعالمية، وبالتالي فإن الكفاية العالمية تركز على تزويد الإنسان بكل إنجازات التقدم العلمي والتقني والثقافي والاقتصادي حتى يصبح مواطناً حضارياً

وعصرياً في ذات الوقت يجمع بين الخصوصية والعالمية ويوظفهما في مجال عمله حتى يصبح عنصراً بشرياً متميزاً، ومن ثم فإن الكفاية العالمية تركز على نظام التكوين المستمر للإنسان عبر ضبط حصيلة معارفه ومكتسباته المهنية مع تحديد حاجاته في مجال العمل المؤسسي باستمرار<sup>(٩)</sup>.

وفي ذات السياق يأتي تعريف الكفاية العالمية على أنها اهتمام العنصر البشري باستيعاب مستجدات العصر مع تحقيق التكامل مع زملائه في مجال العمل الفريقي داخل المؤسسة بحيث تسعى نحو تحقيق النجاح عبر إدارة تؤمن بالتغيير الهادف مع تبني تبادل الأدوار وتحقيق الاستفادة القصوى من التجارب الناجحة.

#### أما عن المدلول التربوي للكفاية العالمية فيتضمن الأمور التالية :

- تشير الكفاية العالمية إلى مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات التي تساعد على تحسين الأداء المؤسسي.
- تعبر الكفاية العالمية عن قدرة مركبة تتضمن مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات.
- تحتاج الكفاية العالمية إلى ثقة بالنفس تمنح الإنسان القدرة على المبادرة على اعتبار أنها تشمل المعرفة والأداء والثقة بالنفس.
- تعتبر الكفاية العالمية سمة أساسية للإنسان حيث ترتب بمعيار الفاعلية أو الأداء المتميز في وظيفة معينة<sup>(١٠)</sup>.

#### ب- أهمية الكفاية العالمية وأهدافها :

نظراً لأن الكفاية الدولية تمد الإنسان وتزوده بالمعرفة والمهارة والقيم والاتجاهات اللازمة له حتى يستمر في الحياة بفاعلية من خلال حركاته وتفاعلاته المختلفة ومن ثم تبرز أهميتها من خلال الأمور التالية :

- تشجع الإنسان على احترام الاختلاف الثقافي والاجتماعي والعرقى بين الدول والبشر.
- تؤكد على حقوق الإنسان في العيش بسلام وأمان بغض النظر عن جنسه أو عرقه أو دينه.

- تنمية أواصر التفاهم والصدقة والتسامح بين البشر في مختلف شعوب الأرض على أن يتحرك الجميع في إطار السلام العالمي<sup>(١١)</sup>.
- أما عن أهداف الكفاية العالمية فيمكن عرضها على النحو التالي :
- **التوعية Awareness** : وتعني توعية الإنسان بذاته وبالأخرين وكيفية الارتقاء بالمستوى الثقافي والحضاري له وللآخرين.
- **التعاون Cooperation** : ويعني غرس روح التعاون في نفوس البشر ومشاركة الجميع في حل المشكلات التي تواجهه.
- **التوجيه Guidance** : ويعني إرشاد الإنسان ونصحه نحو أهمية السلام العالمي مع تحمل المسؤولية في ذات الإطار.
- **المساعدة Help** : وتعني مساندة الإنسان من أجل مواجهة العنصرية بمختلف أشكالها في كل مكان وزمان.
- **الحوار Dialogue** : ويعني منح الشخصية الإنسانية الطابع العالمي والبعد الدولي من خلال الحوار والمناقشة والبعد عن الاستغلال أو القهر لبني البشر.
- **الاحترام المتبادل Mutual Respect** : ويعني إدراك وفهم واحترام جميع الشعوب وثقافتهم وحضاراتهم وقيمهم وأساليب حياتهم بما في ذلك الثقافة المحلية وثقافة الشعوب الأخرى<sup>(١٢)</sup>.
- ج- أسس الكفاية العالمية وأنواعها :
- تتمثل أسس الكفاية العالمية في الوحدة والمساواة والاحترام والحرية والتسامح وسوف نوجزها على النحو التالي :
- **الوحدة Unity** : وتعني التأكيد على وحدة الجنس البشري من خلال نشر ثقافة التعاون والتكامل بين الشعوب مع توعية الأفراد بأصل البشر وإلغاء الفروق بين الأجناس والألوان واللغات.
- **المساواة Equality** : وتعني تحقيق المساواة بين الأفراد في كل شعوب الأرض وخاصة أمام القانون الدولي في إطار تحديد الحقوق والواجبات والمعاملات

والوظائف مع رفض الوساطة أو المحاباة وتحقيق تكافؤ الفرص بين الجميع في كل مكان وزمان.

- **الاحترام Respect** : وتعني احترام حقوق الإنسان بشكل عام وبغض النظر عن جنسه أو معتقداته مع التأكيد على حق التملك وحق العلم وحق العيش وحق التعبير عن الرأي وفي ذات السياق يأتي احترام حقوق الأقليات في كل ربوع الأرض.

- **الحرية Freedom** : وتعني حرية العقيدة واحترام ديانة الآخرين واحترام التنوع الثقافي أو الديني<sup>(١٣)</sup>.

وتتمثل أنواع الكفايات العالمية من منظور بعض المدارس العلمية على النحو التالي :

- **الكفاية العلاجية (كفاية حل المشكلات) Sufficiency Problem Solving** :

وتركز على تحديد المشاكل وتحليلها من أجل اتخاذ قرارات منطقية تساعد على سرعة حل المشكلة مع امتلاك المعلومات وتطبيق التفكير الناقد والمقارنة بين وضع المؤسسة الحالي والوضع الذي ترغب في الوصول إليه مستقبلاً بالإضافة إلى تحديد الحلول البديلة على ضوء نظام معلوماتي يشمل كافة ميادين العمل المؤسسي<sup>(١٤)</sup>.

- **الكفاية الإدارية (كفاية إدارة الفريق) Sufficiency of Team Management** :

وتركز على تحقيق التعاون بين أعضاء فريق العمل على أن يساعد بعضهم البعض في إطار التكامل وتبادل المعلومات وتدققها بانسيابية في إطار تعزيز المشاركة الفاعلة التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل هذه الكفاية تحديد الأهداف وتقييم النتائج مع تطبيق إدارة أداء الفريق على مستوى المؤسسة ككل من خلال التصميم الواضح للعمل وتحديد معايير الأداء وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي بالإضافة إلى تبادل النصح والمشورة مع قادة فرق العمل واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن تنمية الأداء وتهيئة التغذية الراجعة عن نتائج الأداء<sup>(١٥)</sup>.

- **الكفاية التشاركية (كفاية تشارك المعرفة) Sufficiency Knowledge**

**Sharing**: وتركز على نقل المعلومات والمهارات والخبرات بين العاملين وبعضهم أو بين العاملين في مؤسسة معينة والعاملين في مؤسسة أخرى، وفي ذات الوقت تصبح المعرفة هي قناة الوصل بين المصدر والمستقبل وبالتالي فإن الهدف تشارك المعرفة هو

نقل مصدر المعلومة إلى المستقبل ويتم ذلك من خلال المشاركة في ورش العمل، وتتضمن كفاية تشارك المعرفة البحث عن الإستراتيجيات وتأكيد كفاية المعلومات وعمليات التصفية والإبداع والأرشفة بالإضافة إلى التفكير الإبداعي والشرح والتقديم واختبار الوثائق بالإضافة إلى الانضباط الذاتي والنسخ الاحتياطي ومثل هذه الكفاية تتصوي على الدخول والتقييم والتنظيم والتحليل والنقل والجمع مع الضمان<sup>(١٦)</sup>.

- **الكفاية التخطيطية (كفاية التخطيط) Sufficiency of Planning** : ويركز على المسح الشامل لموارد المؤسسة ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية لها وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها وتحديد الأزمات المحتملة على ضوء القيم والمتغيرات البيئية مع وضع أولويات للأزمات ثم تحديد الأساليب الوقائية وإعداد سيناريوهات مواجهة المشكلة أو الأزمة<sup>(١٧)</sup>.

- **الكفاية التوجيهية (كفاية التوجيه) Sufficiency of Guidance** : ويركز على إرشاد العاملين بخطوات العمل مع تحديد المسؤولية الموزعة عليهم بالإضافة إلى توفير قاعدة المعلومات والتعليمات التي يتطلبها العمل وسيره مع حث العاملين على التعاون من أجل تقديم المقترحات لمواجهة الأزمة أو المشكلة<sup>(١٨)</sup>.

- **الكفاية المنهجية Methodology Sufficiency** : وتعني اهتمام الإنسان بمنهجية التفكير ومنهجية العمل ومنهجية التنظيم حيث إن الأولى تشير إلى تطوير العقلية في حين أن الثانية تشير إلى إتقان العمل وتحقيق جودته أما الثالثة فتشير إلى حسن تنظيم الوقت واستثماره لصالح المؤسسة.

- **الكفاية التنموية (كفاية التنمية) Development Sufficiency** : وتعني اهتمام الإنسان بتنمية الرصيد الثقافي لديه عبر توسيع دائرة الإحساس والتصور والرؤية نحو العالم بل والحضارة البشرية بشكل عام.

- **الكفاية التكنولوجية (كفاية التكنولوجيا) Technology Sufficiency** : وتعني قدرة الإنسان على إبداع أو إنتاج تقنيات جديدة بالإضافة إلى التمكن من تقنيات التحليل والتقدير والقياس ومراقبة الجودة واستشراف المستقبل<sup>(١٩)</sup>.

ثالثاً : طبيعة القيادات التنفيذية : تتمثل فيما يلي :  
أ- ماهية القائد التنفيذي وأهميته :

يعبر القائد التنفيذي عن الشخص المسئول عن تسيير العمليات الإدارية ومهمة تشغيل وحدات المؤسسة مثل رئيس الوحدة أو رئيس القسم حيث يتولى الجانب التغييرى أو الإجرائى مع الأخذ فى الاعتبار أن مثل هذا القائد يسبقه القائد فى مركز القيادة الوسطى والذي يتولى الإشراف على مجموعة من القادة التنفيذيين والإشراف عليهم وفى قمة الهرم التنظيمى للمؤسسة، وتأتى القيادة العليا والتي تعبر عن موقع إدارى يتولى الرقابة والإشراف على القيادات والتي تعرف بالقيادة الوسطى والتي بدورها تتوسط الهيكل الإدارى بين المستويات العليا والقيادات التنفيذية، وبالتطبيق على وزارة التربية والتعليم نجد أن فى قمة الوزارة تأتى القيادات العليا المعنية برسم السياسة التعليمية على المستوى القومى والإقليمى ويليهما القيادات الوسطى ممثلة فى مديري الإدارات ومديري المراحل التعليمية حيث له حق إصدار التعليمات التكميلية التي توضح النواحي الفنية والإدارية وإبلاغ القيادات التنفيذية بها ثم تأتى القيادة التنفيذية المسئولة عن الجانب الإجرائى حيث تشغيل وتنفيذ السياسات والتوجيهات والممثلة فى رؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات<sup>(٢٠)</sup>.

معنى ذلك أن القائد التنفيذى يتمثل فى القائد الرسمى بحكم وظيفته التي يشغلها فى المؤسسة وبحكم وظيفته التي تؤثر فى المجتمع بالإضافة إلى أنه يتحكم فى موارد المجتمع وكذلك تكون وظيفته ثابتة ومستمرة فى المجتمع ومن ثم يستمر تأثير هذا القائد ويعمل القائد التنفيذى من خلال مجموعة من العاملين التنفيذيين تمارس اختصاصات محددة.

وتتمثل أهمية القائد التنفيذى فى الأمور التالية :

- يمثل المحور الأساسى فى عمل المؤسسة وتحديد مساراتها تجاه المجتمع.
- يتحمل مسئولية النتائج التي تحققت على أرض الواقع.
- يصيغ الإستراتيجيات المستقبلية ويحدد الرؤية التي على ضوءها يتم استشراف المستقبل.
- يخطط سياسات العمل المؤسسى من أجل الوصول إلى القرارات الرشيدة.

- يحدد أساليب العمل التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.
- يعد بمثابة حلقة الوصل بين العاملين في المؤسسة وبين خططها الموضوعية لتحقيق أهدافها وتنفيذ أنشطتها<sup>(٢١)</sup>.

### ب- خصائص القائد التنفيذي ومبادئه :

- تتمثل خصائص القائد التنفيذي في الفريقية والتجديدية والمعلوماتية والتميز والإنسانية والعملية والثقتية والإيجابية والمشاركة والتوفيقية والاحتمالية وسوف نوجزها على النحو التالي:
- **المعلوماتية Informatics** : وتعني اهتمام القائد التنفيذي بتوثيق معلوماته وضمان دقتها حتى يتسنى له وضع الخطط والسياسات واتخاذ القرارات بناءً على هذه المعلومات الصحيحة والدقيقة.
  - **التميز Excellence** : ويعني اهتمام القائد التنفيذي بنشر ثقافة الإبداع بين كل العاملين بمختلف وحدات المؤسسة مع الإلمام بقدرات المؤسسات المنافسة ثم تنمية العلاقة مع البيئة الخارجية واستثمارها لصالح المؤسسة.
  - **الإنسانية Humanity** : وتعني اهتمام القائد التنفيذي بالبعد الإنساني للعاملين من حيث حسن رعايتهم وحفزهم نحو تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة على ضوء الموارد المتاحة وفي ذات السياق يأتي الاهتمام باحتياجات المستفيدين وقراءة توقعاتهم حتى تتحقق أكبر درجة رضا من قبلهم تجاه المؤسسة.
  - **العملية Operation** : وتعني اهتمام القائد التنفيذي بالبعد العملي أي بتحويل الآمال إلى واقع ملموس يشعر به الجميع ويمكن قياسه وعلى ضوء هذا الواقع الملموس يتم تقييم النتائج مع الأخذ في الاعتبار معاقبة المقصر ومكافأة المجتهد والتوجه نحو قبول المنافسة مع الآخرين.
  - **الثقتية Trustworthiness** : وتعني اهتمام القائد التنفيذي بغرس الثقة بينه وبين العاملين مع الإحساس بهم والتعاطف معهم على أن يتواجد ضمن فريق العمل باستمرار لتحقيق الإنتاجية العالية ويتنامى رضا العاملين عن العمل بذات المؤسسة ناهيك عن الصراحة والوضوح والنزاهة والشفافية في كل تصرفاته وسلوكياته.

- **الإيجابية Positivity** : وتعني اهتمام القائد التنفيذي بالتعامل مع الصراعات بمنهجية علمية وتحويل الضغوط إلى نجاحات والمحن إلى منح مع تقريب المسافة المعنوية بينه وبين العاملين ورفع روحهم المعنوية باستمرار بعيداً عن القلق أو التوتر بالإضافة إلى التخلص من الإحباط أو الغضب أو القلق داخل ميادين العمل المؤسسي.
  - **الاحتمالية Probability** : وتعني اهتمام القائد التنفيذي بتنمية قدرته على الاحتمال والشجاعة عند مواجهة المواقف بالإضافة إلى مواجهة الفكرة بالفكرة والحجة بالحجة مع التأكيد على الجدية من أجل تحقيق الهدف ومواجهة ضغوط العمل عبر التماسك مع العاملين والمثابرة في إطار الأداء الجيد أو المتميز<sup>(٢٢)</sup>.
- وتتمثل مبادئ القائد التنفيذي في المهنية والتعليمية والانفتاحية وسوف نوجزها على النحو التالي :

- **المهنية Professional** : وتعني اهتمام القائد التنفيذي بالمحافظة على قيم المهنة والتمسك بالدستور الأخلاقي لها وتطبيقه أو تجسيده في كل مجالات العمل.
- **التعليمية Learning** : وتعني اهتمام القائد بالقراءة والإطلاع في مجال العمل المؤسسي أو التخصصي في إطار فلسفة التعلم مدى الحياة أو التعلم المستمر.
- **الانفتاحية Openness** : وتعني اهتمام القائد التنفيذي بالانفتاح على المجتمع والتجاوب معه في إطار سياسة الأخذ والعطاء والتعاون المشترك لتحقيق المنافع المتبادلة<sup>(٢٣)</sup>.

رابعاً : طبيعة مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية :  
أ-نبذة عن محافظة القليوبية :

تقع محافظة القليوبية بمنطقة شرق النيل عند رأس الدلتا وحدودها محافظتا الدقهلية والغربية شمالاً ومحافظتا القاهرة والجيزة جنوباً في حين يحدها شرقاً محافظة الشرقية وغرباً محافظة المنوفية، ونظراً لتنوع مناخها فإن إنتاجها الزراعي يمتاز بالتنوع كما أنها تعد بمثابة ملتقى لشبكة خطوط المواصلات الرئيسية لجميع محافظات الوجه البحري، ويبلغ عدد سكان المحافظة حوالي (٥) مليون نسمة بتعداد ٢٠١٥ و(٦٠٦٠٠٤٧) وفقاً لتعداد ٢٠٢٢<sup>(٢٤)</sup>، وتبلغ مساحتها الكلية (١٠٠,٠٩ كم<sup>٢</sup>) أي ما يعادل ٠,١% من إجمالي مساحة جمهورية مصر

العربية، وتشتهر المحافظة بإنتاج الخضر والفاكهة والموالح كما تشتهر بزراعة القطن والقمح والذرة وال فول، وفي المجال الصناعي تعتبر محافظة القليوبية من معاقل الصناعة وخاصة في مجال الغزل والنسيج والزجاج والكيماويات والصناعات الغذائية والسيارات والأسمدة والإلكترونيات بالإضافة إلى تكرير البترول<sup>(٢٥)</sup>.

وبالنسبة للتقسيم الإداري للمحافظة فإنها تتكون من (٩) أقسام، و(٧) مراكز، و(١٠) مدن، بالإضافة إلى (٢) حي، و(٤٥) وحدة محلية قروية يتبعها (١٩٥) قرية، و(٩٠١) عزبة وكفر<sup>(٢٦)</sup>، ومن أشهر المعالم السياحية في محافظة القليوبية قصر محمد علي، وقناطر محمد علي، وجامع الظاهر بيبرس، وعلى الصعيد السياسي فإن المحافظة تحتفل بعيدها القومي في ٣٠ أغسطس من كل عام والذي يواكب افتتاح القناطر الخيرية عام ١٨٦٨م<sup>(٢٧)</sup>.

وعلى الصعيد التعليمي فإن محافظة القليوبية تضم جميع المدارس بمختلف المراحل التعليمية بداية من الحضانه ورياض الأطفال ثم مدارس المرحلة الابتدائية والإعدادية والثانوية العامة وكذلك مدارس المرحلة الثانوية الفنية بالإضافة إلى وجود جامعة بنها والتي تضمن (١٧) كلية ومثل هذه المؤسسات ساهمت في إحداث النقلة النوعية للمحافظة وبالتالي ساهمت في دفع قاطرة التنمية المجتمعية نحو الأهداف المنشودة للدولة المصرية ككل وخاصة في ظل الجمهورية الجديدة.

### ب- ماهية مديرية التربية والتعليم وأهميتها :

تعتبر مديرية التربية والتعليم بمثابة كيان مجتمعي يشمل مجموعة من الأقسام والوحدات التي تضطلع بمجموعة من المهام والوظائف حتى تحقق أهدافها المنشودة على ضوء توجهات الدولة المصرية في ظل الجمهورية الجديدة وتحت إشراف مباشر من وزارة التربية والتعليم على اعتبار أنها تمثل الإدارة العليا على مستوى الجمهورية ومن ثم فإن هذه المديرية تمثل نظاماً متكاملًا ينضوي على مجموعة من الأنشطة والمهام والسلطات والمسئوليات والواجبات التي يقوم بها مجموعة من العناصر البشرية بمختلف المستويات الإدارية سواء العليا أو الوسطى أو الدنيا<sup>(٢٨)</sup>.

أما عن أهمية مديرية التربية والتعليم فتتمثل في :

- تحديد الغايات التربوية الكبرى التي تمثل المجتمع وتكون نتيجة لفلسفة تربوية محددة.
- مراقبة العملية التربوية والتعليمية والتعلمية عن طريق تكوين المعلم والإداري والباحث التربوي وكل من له علاقة.
- تحديد المقررات الدراسية مع تحديد شروط قبول الطلبة بمختلف المراحل التعليمية.
- تقديم محتوى رقمي تفاعلي مرتبط بالمناهج الدراسية التي يدرسها الطلبة في جميع المراحل التعليمية طبقاً للمعايير التعليمية القومية والدولية.
- توفير عدد من المنصات التعليمية الإلكترونية التي تساعد على نجاح عملية التعلم حيث يصبح أمام الطالب فرصة للحصول على التعلم المستمر خارج المدرسة.
- الإشراف على تربية وتعليم الطلاب بمختلف المراحل التعليمية<sup>(٢٩)</sup>.

ج- أهداف مديرية التربية والتعليم ومهامها:

- يمكن عرض أهداف مديرية التربية والتعليم على النحو التالي :
- تأمين التعليم الجيد لجميع الطلبة مع تشجيع التعليم مدى الحياة.
- تيسير المعارف والسياسات العلمية واستثمارها في إطار التنمية المستدامة للمجتمع.
- تعزيز جهود تعميم التعليم الأساسي وجهود محو الأمية بكل أشكالها وتعليم الكبار والتعليم المستمر.
- الاهتمام بمرحلة التعليم قبل المدرسي والعمل على إدماجها في البنية التعليمية.
- توجيه الاهتمام لذوي الاحتياجات الخاصة من موهبين ومتخلفين والعمل على إدماج الفئة الأخيرة في المسارات التعليمية المعتادة.
- تحسين جودة التعليم بمختلف مراحله مع توظيف التكنولوجيا والتوسع في إنتاج البرمجيات التعليمية اللازمة لعملية التعليم والتعلم.
- ترسيخ القيم الإنسانية المشتركة بين كل العناصر البشرية بمختلف المراحل التعليمية لخدمة قضايا التنمية المجتمعية.
- التأكيد على السياسات التربوية والتعليمية الخلاقة التي تشجع الإبداع في كافة ميادين العمل المؤسسي.

وتتمثل المهمة الرئيسية لمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية في متابعة الجهاز التعليمية في الميدان من خلال متابعة المدارس من حيث الإشراف والإرشاد والأنشطة ناهيك عن متابعة الأمور الإدارية والمالية وشئون العاملين بالإضافة إلى التشكيلات المدرسية بكل المدارس من حيث التخطيط التربوي والإحصاءات لكافة المدارس بمختلف الإدارات التعليمية التابعة لها، وعلى هذا فإنه يمكن عرض مهام مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية على النحو التالي :

- وضع الخطة السنوية للمديرية.
- متابعة المدارس والمؤسسات التابعة لها من كل النواحي.
- الإشراف الفني على عمل المعلمين والمديرين والموظفين.
- الإشراف على تدريب وتأهيل المعلمين والإداريين التابعين للمديرية.
- تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي.
- إعداد الموازنة العامة للمديرية.
- متابعة البريد الصادر والوارد والتعليق عليه.
- التوقيع على المكاتبات الصادرة ضمن صلاحياتها.
- اقتراح تسمية المدارس أو إعادة تسميتها وفق الاحتياج والرفع لوزارة التربية والتعليم.
- دراسة الحاجات المادية من لوازم وأثاث وكتب وأجهزة حاسوب ومعامل وغيرها وتوفيرها بالتعاون مع الوزارة.
- الموافقة على نقل فصول من مدرسة إلى أخرى أو إغلاقها أو ضمها وفتح واستبدال فصول دراسية أخرى.
- إعداد التقارير اللازمة بالتنسيق مع النائين الفني والإداري ورؤساء الأقسام ورفعها للقيادة العليا في وزارة التربية والتعليم<sup>(٣٠)</sup>.

#### د- كفايات قيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية :

يحتاج قيادات مديرية التربية والتعليم في الوقت الحاضر إلى مجموعة من الكفايات القيادية التي تساعدهم على النجاح في تأدية أعمالهم وإحداث النقلة النوعية للمديرية ذاتها، ولعل من أبرز هذه الكفايات ما يلي :

- **الكفايات القيادية المركزية :** وتشمل مجموعة الكفايات الشخصية التي تحتاجها كل المستويات القيادية على اعتبار أنها تمثل المقومات الأساسية التي يحتاجها كل فرد حتى يصبح قائداً وتغطي هذه الكفايات مجال الاتصالات وفرق العمل والإبداع في حل المشكلات والمهارات البيئشخصية بالإضافة إلى إدارة العلاقات العامة والتوجيه الذاتي والمرونة وشبكة العلاقات المهنية والتمويل.
- **الكفايات القيادية الخاصة :** وتشمل مجموعة من الكفايات التي يحتاجها القائد من أجل دفع المؤسسة نحو الاستفادة من المستجدات العصرية في مجال العمل المؤسسي بل وتزيد من قدرته على تحقيق الأهداف وتنضوي هذه الكفايات على القدرات القيادية مثل الصفات والثقة والقوة والأخلاق ودعم التغيير وقيادة فرق العمل وحل الصراعات، وإدارة المشروعات بالإضافة إلى المشاركة والتدريب.
- **الكفايات الفردية المهنية :** وتشمل مجموعة من الكفايات اللازمة لتوجيه العمليات التي يتحكم فيها القائد وتحتاج كل مؤسسة إلى مجموعة معينة من الكفايات المهنية لكل مستوى قيادي، وتنضوي هذه الكفايات على أساسيات النمو والتطور ومعايير المهام والأعمال بالإضافة إلى القواعد والنظم واللوائح والأخلاقيات والفتنة في العمل<sup>(٣١)</sup>.
- **الكفايات الشخصية :** وتتمثل في مجموعة القدرات والمهارات اللازمة لبناء شخصية القائد مثل المبادأة والابتكار وحسن التصرف في المواقف، ناهيك عن التحمل والصبر وإنكار الذات وحب العمل والتضحية من أجل الصالح العام للمؤسسة<sup>(٣٢)</sup>.
- **الكفايات الفكرية :** وتتمثل في مجموعة القدرات والمهارات التي تمكن القائد من الرؤية الكلية للمؤسسة وفهم العلاقات بين أجزائها وأنشطتها بالإضافة إلى التنبؤ بالفرص التي يمكن توظيفها لصالح العمل المؤسسي، وتشمل هذه الكفايات كفاءة القائد في ابتكار الأفكار والتعرف على المشكلات والإحساس بها ومحاولة البحث عن الحلول العلمية لها بالإضافة إلى قدرته على النظرة الكلية والتصور الشامل للمؤسسة ككل بالإضافة إلى قدرتها على الربط بين الأنشطة العملية وتنمية علاقة المؤسسة بالمجتمع وكيفية التعامل مع متغيرات العصر ومستجداته<sup>(٣٣)</sup>.

- **الكفاية الإنسانية :** وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع العاملين وكيفية تنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الفريقي بينهم في جو من الألفة والمحبة والفهم المتبادل لقضايا العمل المؤسسي مع التركيز على معرفة آرائهم ومقترحاتهم تجاه العمل وتنمية الجهود التشاركية لترقية العمل المؤسسي، وفي طيات هذه الكفاية يأتي تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمختلف وحدات المؤسسة واهتمامهم بتحقيق الأهداف المنشودة وإيجابية الحركة والتفاعل في إطار اللوائح الواضحة والعمل المنظم وقنوات الاتصال المتنوعة والهادفة<sup>(٣٤)</sup>.
- **الكفاية الإدارية :** وتتمثل في قدرة القائد على فهم طبيعة العمل الإداري وتحقيق الموائمة بين أهداف المؤسسة وحاجات العاملين وتنضوي هذه الكفايات على فهم العمل وكيفية ممارسة الأنشطة وإشباع حاجات العاملين على ضوء الموارد المتاحة وحسن العاملين على التدريب من أجل التنمية المهنية المستدامة وحسن استثمار الموارد المتاحة على أن يسبق كل ذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع التنسيق بين الجهود وتحديد الحقوق والواجبات بكل العاملين بمختلف وحدات العمل وتفويض السلطة لصناعة قيادات المستقبل<sup>(٣٥)</sup>.
- **الكفاية الفنية :** وتتمثل في قدرة القائد على امتلاك المعرفة المتخصصة التي تنعكس إيجاباً على مجال عمله وممارساته العملية بل وتساعده على مواجهة المواقف المختلفة مثل معرفة الحاسب الآلي وتطبيقاته والتعامل مع الأنظمة الإلكترونية بالإضافة إلى البحث العلمي والتدريب عليه<sup>(٣٦)</sup>.
- **الكفاية المجتمعية :** وتتمثل في قدرة القائد في توثيق العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلي على ضوء سياسة الأخذ والعطاء وتبادل المنافع والمشاركة الهادفة بين الطرفين شريطة أن تشارك المؤسسة في خدمة المجتمع ويشارك المجتمع في حل قضايا المؤسسة ودعم تطويرها وترقيتها باستمرار<sup>(٣٧)</sup>.
- **الكفاية التقييمية :** وتتمثل في قدرة القائد على تقويم أداء العاملين بشكل خاص وتقويم الأداء المؤسسي بشكل عام مع كتابة التقارير لنقل نتائج عملية التقويم إلى الأطراف

- المعنية بالإضافة إلى الإلمام باللوائح والقوانين المتعلقة بأخلاقيات التقويم واستخدام الأدوات والأساليب العلمية التي تستخدم في عملية تقويم الأداء وتطويرها باستمرار<sup>(٣٨)</sup>.
- **الكفاية التنموية** : وتتمثل في قدرة القائد على اختيار الكوادر البشرية المناسبة للعمل في المؤسسة على ضوء معايير علمية دقيقة مع استخدام أسلوب التغذية الراجعة لتحسين عمليتي التعليم والتعلم في إطار تبادل الخبرات بين العاملين بمختلف وحدات المؤسسة مع وضع خطة شاملة لتحديد احتياجات المؤسسة من القوى البشرية على المدى القريب والمدى البعيد، وفي ذات السياق يأتي تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير قدرات العاملين بمختلف وحدات المؤسسة<sup>(٣٩)</sup>.
- **الكفاية الخدمية** : وتتمثل في قدرة القائد على تحليل احتياجات العاملين وكيفية تلبيتها من خلال جدول زمني محدد سمع التركيز على ذوي الاحتياجات الخاصة مع ضمان استمرار تقديم هذه الخدمات المتميزة من خلال الاستعانة بالخبراء في ذات المجال<sup>(٤٠)</sup>.
- **الكفاية التنظيمية** : وتتمثل في قدرة القائد على تحديد قنوات الاتصال بين وحدات المؤسسة مع توعية العاملين بكيفية توظيف هذه القنوات مع مراعاة اللوائح المنظمة للعمل المؤسسي مع التأكيد على التزام العاملين بمواعيد العمل الرسمي ومنحهم الصلاحيات التي تساعدهم على تحقيق أهداف العمل مع تحمل المسؤولية تجاه النتائج التي تتحقق على أرض الواقع<sup>(٤١)</sup>.
- **الكفاية التطويرية** : وتتمثل في قدرة القائد على وضع خطة لتطوير المؤسسة سواء على المدى القريب أو المدى البعيد مع مراعاة إمكانيات المؤسسة ومستويات أهدافها وغاياتها الإستراتيجية وهيكلها التنظيمي ونوعية أساليب العمل ونوعية العناصر البشرية المطلوبة للعمل بذات المؤسسة<sup>(٤٢)</sup>.
- **كفاية تحليل المشكلات** : وتتمثل في قدرة القائد على تحليل مشكلات العمل وتحديد الحلول الإبداعية لها مع مراعاة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة<sup>(٤٣)</sup>.
- **كفاية اتخاذ القرار** : وتتمثل في قدرة القائد على اتخاذ القرار من خلال تحديد المشكلات وتحليلها وطرح البدائل الممكنة لمواجهتها بالإضافة إلى اختيار البديل الأفضل على ضوء مجموعة المعايير العلمية مثل الدقة والموضوعية وتحقيق الهدف

وتقليل الجهد واستثمار الوقت وتحقيق أكبر فوائد ممكنة مع التأكيد على متابعة تنفيذ القرار وتقويمه بشكل منطقي وبأسلوب علمي مع التركيز على النتائج التي تترتب على تنفيذ هذا القرار<sup>(٤٤)</sup>.

- **كفاية إدارة الوقت :** وتتمثل في قدرة القائد على حسن استثمار الوقت لصالح العمل المؤسسي مع التعامل مع مضيعاته بمنهجية علمية تتوافق مع مبدأ الأولويات الأهم ثم المهم ثم الأقل أهمية<sup>(٤٥)</sup>.
- **كفاية صياغة التقارير :** وتتمثل في قدرة القائد على صياغة التقارير الإدارية من حيث تحديد الهدف منها وتحديد نوع التقرير سواء كان علمياً أو فنياً أو مالياً أو غير ذلك وكذلك تحديد الفئة المستهدفة من التقرير مع جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالتقرير، ثم تحديد محاوره وكتابه من حيث المقدمة والمضمون والربط بين الأفكار الرئيسية والأفكار الفرعية للتقرير مع مراعاة التسلسل المنطقي واستخدام وسائل الإيضاح مثل الرسوم البيانية أو الخرائط أو الصور<sup>(٤٦)</sup>.
- **كفاية العرض والتقديم :** وتتمثل في قدرة القائد في عرض أفكاره أو خطته في العمل وكيفية تقديمه لسياسة المؤسسة لكافة العاملين أو المستفيدين من خدماتها من خلال مراعاة احتياجاتهم وتحديد المستوى المعرفي لهم ثم تنظيم الفكر وحسن الإلقاء وتحديد النقاط الرئيسية مع الاستعانة ببعض المساعدات سواء البصرية أو السمعية وغيرها.
- **كفاية الإنجاز :** وتتمثل في قدرة القائد على رفع مستوى الإنجاز لدى العاملين مع ربط هذا الإنجاز بالتوقعات المستقبلية للمؤسسة وتطوير الخطط من أجل الوصول إلى هذه التوقعات مع التركيز على تقديم تغذية راجعة فاعلة ومستمرة في ذات السياق.
- **كفاية تقدير المخاطرة :** وتتمثل في قدرة القائد على تقدير المخاطرة وتحديد سبل التعامل معها على ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة<sup>(٤٧)</sup>.
- **كفاية الإبداع :** وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع المتغيرات الحالية أو المستقبلية التي تواجه العمل المؤسسي بأسلوب إبداعي يحقق أهداف المؤسسة ويشجع الجميع على المشاركة في تحقيقها<sup>(٤٨)</sup>.

- **كفاية التفويض :** وتتمثل في قدرة القائد على تفويض جزء من سلطاته أو كلها في بعض الأحيان من أجل ضمان سرعة إنجاز العمل وغرس الثقة بينه وبين العاملين مع تكوين قيادات المستقبل وتقديم التغذية الراجعة بفاعلية<sup>(٤٩)</sup>.
- **كفاية وضع الأهداف المؤسساتية :** وتتمثل في قدرة القائد على التمييز بين الرغبات والنشاطات مع تقويم الأهداف المؤسساتية على ضوء معايير علمية تحدد كيفية تحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف والنتائج المترتبة على ذلك<sup>(٥٠)</sup>.

### خامساً : نتائج البحث وتوصياته :

#### أ- نتائج البحث :

- لقد قامت الباحثة بتطبيق استبانة على عينة من رؤساء الأقسام الإدارية ووكلائهم ومديري الإدارات بذات المديرية ووكلائهم وبعض العاملين بمختلف وحدات المديرية، حيث بلغ عددها (٣١٢) فرداً وكان من أبرز نتائجها ما يلي :
- تحتاج مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية إلى غرس الثقافة الإبداعية لدى العاملين بمختلف وحداتها حتى تتنامى الثقة بالنفس لديهم مع التأكيد على تفويض بعض الصلاحيات إليهم في العمل وتبني الفكر الجديد المطروح من قبلهم.
  - تحتاج مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية إلى مشاركة العاملين في وضع أهدافها مع التأكيد على دعم العلاقات الإنسانية بين الجميع من خلال التواصل الدائم داخل العمل.
  - وجود بعض الصراعات بين قيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية في إطار العمل المؤسسي وخاصة فيما يتعلق بالحوافز والترقيات.
  - يحتاج بعض قيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية إلى تنمية معارفهم وتحسين مهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم لتحسين أدائهم في العمل المؤسسي.
  - تؤثر بيئة العمل الداخلية بمختلف وحدات مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية على الكفايات الوظيفية للعاملين بشكل عام والقيادات بشكل خاص.
  - وجود بعض نقاط الضعف في الكفايات المتوفرة لدى قيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية من حيث التطبيق أو الممارسة.

**ب- توصيات البحث :**

- تركيز مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية على التنمية القائمة على المهارات القيادية التي تتأتي من خلال التدريب العصري الهادف.
- تأكيد مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية على تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين مع تبني الأفكار الجديدة.
- ربط مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية سياسة الحوافز والمكافآت أو العلاوات بالأداء وتقديم الأفكار والمقترحات من قبل كافة العناصر البشرية بمختلف وحداتها.
- تعزيز إدراك القيادات بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية بأهمية استيعاب الكفايات العالمية وتوظيفها في مجال العمل المؤسسي للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة.
- يتحتم على قيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية سرعة تنفيذ إستراتيجية الجودة في كل وحدات العمل بها مع الاستعانة بالخبرات الناجحة في هذا المجال.
- تحتاج قيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية إلى تحديد منهجية العمل مع دعم ثقافة العمل الفريقي بين كل العاملين بمختلف وحداتها.

## مراجع البحث وهوامشه

- (<sup>١</sup>) محمد حسنين العجمي : القيادة التربوية - الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٤، ص ص ٢٧-٢٨.
- (<sup>٢</sup>) عطا الله عويض، شغوف العتيبي : درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف، مجلة كلية التربية، مج ٣٤، ع ١١، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠١٨، ص ص ٥١٤-٥١٦.
- (<sup>٣</sup>) وزارة التربية والتعليم : مهام مديرية التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٢٢، ص ص ١-٢.
- (<sup>٤</sup>) حاتم صلاح أبو الجدائل : الممارس المحترف، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ٣٢-٣٣.
- (<sup>٥</sup>) Turturean Monica : Study Regarding Competencies Necessary for Continuing Training of Academic Trainers, University of Stefan Eel Mare, Romania, 2018, PP. 212-213.
- (<sup>٦</sup>) منى السيد حافظ وآخرون : القيادات الإدارية - رؤية عصرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ص ٦٢-٦٣.
- (<sup>٧</sup>) محمود عودة : دور القيادات الوسطى في اتخاذ القرارات، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص ص ٢٤-٢٥.
- (<sup>٨</sup>) عواطف إمام : رؤية تقييمية لامتلاك أعضاء الهيئة التدريسية لكفايات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ظل إصلاح النظام الجامعي - أساتذة علم النفس أنموذجاً -، مجلة كلية التربية، مج ٣، ع ٢، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٧، ص ص ٣١٢-٣١٣.
- (<sup>٩</sup>) الحسن اللحية : الكفايات في علوم التربية، دار إفريقيا للنشر والتوزيع، الرباط، المغرب، ٢٠١٧، ص ٦٧.

(<sup>١٠</sup>) محمد عبد الله الناجي : الإدارة التعليمية والمدرسية - نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، مطابع المدينة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ٢٠١٥، ص ص ٢١٥-٢١٦.

(<sup>١١</sup>) سليمان عبد الحكيم سالم : الكفايات التعليمية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٥٧.

(<sup>١٢</sup>) محمد عبد الله الدويش : الكفايات الأساسية للمعلمين، مكتبة التربية العربية، الرياض، ٢٠١١، ص ١٤٣.

(<sup>١٣</sup>) محمد طارق، إيهاب المصري : الكفايات المهنية والمهارات التدريسية والتدريب العصري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٥٧.

(<sup>١٤</sup>) O. Hugo & E. Garnsey : Problem – Solving And Competence Creation in the Early Development of New Firms, Journal Managerial And Decision Economics, Vol. 26, No.2, London, 2015, PP.139-148.

(<sup>١٥</sup>) H. Vijfeijke : Managing Team Performance : Interdependence Goals and Rewards, Research Paper, Universities Eindhoven of Technology, Holand, 2014, PP. 98-99.

(<sup>١٦</sup>) S. Barth : A Framework For Personal Knowledge Management Tools. KM World, Vol.12, No.1, New Jersey, 2013, PP. 20-21.

(<sup>١٧</sup>) عبد الخالق فؤاد عبد الخالق : مفهوم الأزمة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الإسماعيلية - دراسة تقويمية، مجلة الثقافة والتنمية، مج ١٣، ع ٦٨، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٣، ص ص ١٢٠-١٢١.

(<sup>١٨</sup>) شريفة ناصر مرعي القرني : توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة، مجلة كلية التربية، مج ٣٧، ع ٣، كلية التربية، جامعة أسبوط، ٢٠٢١، ص ٢٩٦.

- (<sup>١٩</sup>) على محمد جميل يدك : الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ص ٤٤-٤٥.
- (<sup>٢٠</sup>) بشير العلاق : القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ٨٢.
- (<sup>٢١</sup>) منى عماد الدين محمد : آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، القاهرة، ٢٠١٥، ص ١٠٨.
- (<sup>٢٢</sup>) محمد قاسم مقابلة : التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٨، ص ١٠٩.
- (<sup>٢٣</sup>) طارق شريف يونس : الفكر الإستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٢٠، ص ٣٧.
- (<sup>٢٤</sup>) الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء : السعة السكانية لمحافظة القليوبية، إدارة الإحصاء والحاسب الآلي، القاهرة، ٢٠٢٢.
- (<sup>٢٥</sup>) الهيئة العامة للاستعلامات : محافظة القليوبية، القليوبية، ٢٠٢٢، ص ص ١-٢.
- (<sup>٢٦</sup>) محافظة القليوبية : نبذة عن محافظة القليوبية، إدارة العلاقات العامة، القليوبية، ٢٠٢٣، ص ص ١-٣.
- (<sup>٢٧</sup>) محافظة القليوبية : الرؤية المستقبلية والمشروعات الداعمة لتنمية محافظة القليوبية، [www.gopp.gove.eg](http://www.gopp.gove.eg) ، ٢٠٢٣، ص ص ١-٢.
- (<sup>٢٨</sup>) سعيد محمد المصري : التنظيم والإدارة - مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ص ١٢-١٣.
- (<sup>٢٩</sup>) عبد الرحمن عليان : نحو إدارة للمنظومة التعليمية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠١٩، ص ص ٢٤-٢٥.

(٣٠) وزارة التربية والتعليم : مهام مديريات التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٥، ص ١-٣.

(٣١) Clark Donald : Leadership Competency Model or the Pyramid of Leadership, London, 2017, PP. 54-55.

(٣٢) عزيزة عبد الله عبد الرحمن طيب: الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع (خاص)، رابطة التربويين العرب، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٢٦٩.

(٣٣) حنان فيحان الحربي : الكفايات اللازمة لمديرات مدارس التعليم العام لتطبيق الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، السعودية، ٢٠١٢، ص ٣٩-٤٠.

(٣٤) محمد حسن رسمي : أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١٣٧.

(٣٥) فرحان حسن بريخ : إدارة التغيير وتطبيقاتها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ٤٢.

(٣٦) سمر صبحي محمد مرعي : "أثر برمجية كيد سمارت في إكساب المفاهيم العلمية وتنمية مهارة حل المشكلات لدى أطفال الرياض في الأردن"، مجلة العلوم التربوية، مج ٤٦، ع ٤٤، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠١٩، ص ٢٢٩.

(٣٧) عباس عيد مهدي الشريفي : فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٣٨.

(٣٨) أنعام قاسم خفيف الصريفي : أهمية إدارة الوقت : دراسة ميدانية من وجهة نظر طلبة كلية التربية للعلوم الإنسانية في ضوء بعض المتغيرات، مجلة الفنون

- والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، مج ١، ع ٤٦٤، كلية الإمارات للعلوم التربوية، دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٩، ص ٩٦.
- (٣٩) محمد الصائم عثمان : الإدارة المدرسية ومتطلبات الجودة الشاملة، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية، ٢٠١٤، ص ٩٧.
- (٤٠) محمد منصور الشهري : درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، ٢٠١٣، ص ٢١.
- (٤١) سليمان هاشم حامد : الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٣٦.
- (٤٢) محمود محمود زويل : الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ٨٧.
- (٤٣) حسن حسين زيتون : تعليم التفكير، رؤية تطبيقية في العقول المفكرة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٧٨.
- (٤٤) إبراهيم عبد الرحمن الحضيبي : الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودي، ٢٠٠٧، ص ١١٤.
- (٤٥) عبير فوزي الخطيب : إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٢١.
- (٤٦) انظر :
- عبد الفتاح فرج ضو : المهارات اللغوية والتحرير العربي، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية، ٢٠١٥، ص ٢٠٦-٢٠٧.

- محمد جهاد الجمل، سمر روجي الفيصل : مهارات الاتصال في اللغة العربية، دار الكتاب الجامعي، أبو ظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٥، ص ٢١٥.

(٤٧) عمر عبد الله الماضي : تطوير الإدارة التعليمية الوسطى في ضوء الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، ٢٠١٠، ص ٣٤.

(٤٨) ندى عبد الرحيم محامدة : الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٨٩.

(٤٩) عباس عيد مهدي : بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات للقادة التربويين في المناطق التعليمية لدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ٣٤.

(٥٠) على محمد زهيد الغامدي : نموذج مقترح لبرنامج التدريب التحويلي، لتأهيل معلمين للعمل في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، بمكة المكرمة، السعودية، ٢٠١٢، ص ١١.