

الجدارات الوظيفية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة 2030

أمل بنت فهد العنزي

باحثة دكتوراه في القيادة التربوية - جامعة القصيم - كلية التربية

The Job Competencies Required for Leaders of Public Education Schools in Hail in Light of the Kingdom's Vision 2030

Amal Fahad Alanazi

PHD researcher in educational leadership - Qassim University – College of Education.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة 2030، فتكونت عينة الدراسة من (101) قائدة اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي فقد أعدت استبانة قننت وطبقت على أفراد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وضع خريطة للجدارات الوظيفية لقيادات التعليم العام والتي يمكن أن تسهم بشكل فاعل في نجاح مدارس التعليم العام في تحقيق الرؤية 2030، وتقديم مقترحات لعلاج فجوات الجدارات لدى القادة والتي تؤثر في أداء كل منسوبي التعليم، كما تسهم في عملية الاختيار والتعيين للعناصر المتميزة المبنية على الجدارات الوظيفية ضماناً للشفافية وتحقيق العدالة، ورسم المسارات الوظيفية القائمة على الكفاءة للجميع، وإعداد خطط للتعاقب الوظيفي القائم على النجاح والاجتهاد، وجاءت أهم التوصيات في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، وخطط إعادة الهيكلة بما يتفق مع رؤية الوطن العظيم.

الكلمات المفتاحية: الجدارات الوظيفية - التعليم العام - رؤية المملكة 2030.

Abstract

The study aimed to identify the job competencies required for leaders of public education schools in Hail in light of the Kingdom's vision 2030, the study sample consisted of 101 women leaders who were chosen in a simple random way, and the study adopted the descriptive approach and prepared a questionnaire that was codified and applied to the members of the study. The study reached a number of results, including preparing a map of the job competencies of public education leaders that can help in the success of public education schools in achieving Vision 2030. The study made a number of proposals to address the leadership gaps in competencies that affect the performance of all workers in the field of education, as well as to contribute to the selection and appointment process for distinguished elements based on job competencies in order to ensure transparency, achieve justice and draw a career path. Competency-based tracks for all, preparing plans based on success and diligence. The most important recommendations came in identifying the necessary training needs and restructuring plans in line with the vision of the Kingdom of Saudi Arabia.

Key words: Job competencies - general education - the Kingdom's vision 2030

مقدمة

يعد التعليم أهم روافد التنمية، فالمجتمع الذي يُحسن تعليم أبنائه وتأهيلهم مجتمع قوي سليم قادر على إدارة عملية التنمية، وتوجيهها لتحقيق أهدافه، من خلال القوى البشرية المؤهلة، ومن ثم فإن التعليم هو أساس عملية التنمية، وهو الأساس الذي تقوم عليه حضارة الشعوب، ومن هذا المنطلق عملت جميع دول العالم -على اختلاف ميزانياتها- على الاهتمام بالتعليم ومؤسساته، وخصصت له الميزانيات الضخمة، والدعم المادي، وقد حظيت مؤسسات التعليم منذ بداياتها باهتمام الأنظمة الحكومية، فهي مؤسسات تربوية في المقام الأول، تهتم بتربية النشء إلى جانب تعليمه، ونجاح أي أمة في تحقيق أهدافها مرهون بنجاح هذه المؤسسات التربوية.

وتعد القيادة منطلق نجاح المؤسسات التربوية واستمراريتها؛ فهي محور ارتكازها، ومؤشر واضح على مدى النجاح الذي حققه؛ من دعم للمرؤوسين، وزيادة دافعيتهم للعمل، وتفجير طاقاتهم وإبداعاتهم، باعتبار المدرسة وحدة متكاملة تضم في جنباتها عناصر تتفاعل مع بعضها البعض؛ مما يؤدي إلى تنمية كادر حقيقي يؤمن بروح الفريق.

وتمثل القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، وغالباً ما يعزى نجاح التنظيم أو فشله في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته؛ فالقيادة الإدارية الفاعلة عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي، يصبح من خلاله قائدًا إداريًا، تتوفر به سمات وخصائص قيادية؛ ليشرف على مجموعة من المرؤوسين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير، والاستمالة، واستخدام السلطة بالقدر المناسب. (العنزي، 2017، 615؛ 616)

وتتجه المملكة العربية السعودية -كمعظم المجتمعات المعاصرة- إلى إعداد القيادات المدرسية باعتبارهم من أهم الأدوات الفعالة لمواجهة التحديات، وأحد أهم مداخل تحقيق طموحات المجتمع المستقبلية من خلال رؤية المملكة 2030 م، ولذلك كان من الضروري أن تولي المؤسسات التربوية أهمية خاصة للقيادات المدرسية، وتوفير فرص التنمية المهنية المتميزة لهم؛ لبناء الشخصية القيادية المتمكنة إداريًا، والقادرة على مواجهة تحديات العصر من خلال تزويدها بالمهارات القيادية اللازمة. (القبيسي، 2020، 757: 758)

وتعتبر الجدارات الوظيفية من المفاهيم الحديثة نسبياً في علوم الإدارة والتي تركز على توفير المهام المطلوبة بطريقة صحيحة من خلال الشخص المناسب والمؤهل علمياً ومهارياً، إضافة إلى امتلاكه الصفات الشخصية القيادية، وعليه فإن وجود حزمة من هذه الجدارات يعتبر أمراً ضرورياً للمدرسة الحالية والمستقبلية، كون القيادة أحد أهم موارد المنظمات، ومن ثم فإنه من المهم تحديد الأفراد الذين يمتلكون هذه الجدارات للوصول إلى أداء فعال يحقق أهداف المنظمة، كما يعطي المنظمة قيمة مضافة في النشاطات والعمليات، ويعزز قدرتها على التعامل مع الأزمات بمختلف أنواعها. (المومني والعزام، 2016، 1) الأمر الذي دفع الباحثة إلى التفكير بدراسة الجدارات الوظيفية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة 2030.

مشكلة الدراسة:

تمثل قائدة المدرسة قمة الهرم الإداري فيها؛ فهي تتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطات التعليمية ابتداءً من حسن سير العملية التعليمية والتربوية بمدرستها، وانتهاءً بمتابعة تنفيذ الخطط والمناهج الدراسية، واللوائح والقواعد التنظيمية الصادرة عن هذه السلطات.

لذا فإن قائدة المدرسة تمثل العنصر المؤثر في القيادة المدرسية، والدور الفاعل في نجاح تفعيل البرامج التطويرية للمدارس، وتنفيذ المبادرات النوعية، وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 م. (الحربي والخثلان، 2020، 462، 463)

وعليه تعد القيادات المدرسية بالمملكة محور الارتكاز لقيادة عمليات التجديد والتغيير لتحقيق أهداف التعليم التي نصت عليها رؤية (2030)، مما يلزم أن تتبنى هذه القيادات أنماطاً قيادية جديدة تتناسب مع تبعات هذا التغيير في البيئة المدرسية، وتتكيف معه، ويتسم في قيامها بمهامها في تحسين المخرجات التعليمية. فوفقاً للتقرير المعد من هيئة تقويم التعليم والتدريب "أظهر تقرير المسح الدولي للتعليم والتعلم (TALIS) والذي أعدته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المعروفة بـ (OECD) في دورتها الثالثة عام (2018)، وشاركت فيه المملكة بأن (20.7%) من قادة المدارس أظهروا احتياجاتهم إلى برامج التطوير المهني التي تتعلق بالتطورات الجديدة في بحوث القيادة ونظرياتها بنسبة تزيد قليلاً عن بقية الدول المشاركة في الدراسة؛ مما يؤكد حاجة قادة المدارس للتعليم والتدريب على الأنماط القيادية الحديثة المبنية على وضوح الرؤية، والتركيز على

الجوانب التعليمية، وتعزيز القيم والأخلاق والإيجابية في بيئة التعلم المدرسي، ودعم العمل الجماعي حتى يكون لها أكبر الأثر على جودة المخرجات المدرسية". (الحربي، 2020، 2552)

وفي ضوء تبني المملكة العربية السعودية رؤية 2030 م، لتكون منهاجاً وخارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي في المملكة، لذا رسمت الرؤية التوجهات والسياسات العامة للمملكة والأهداف والالتزامات الخاصة بها، لتكون المملكة نموذجاً رائداً على كل المستويات، لذا فإن الاستعانة بالجدارات الوظيفية خطوة على الطريق، وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما الجدارات الوظيفية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة 2030؟
ويتفرع منها الأسئلة التالية:

- ما التوجهات المستقبلية لمدارس التعليم العام والمهارات القيادية اللازمة لتحقيقها في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- ما الأسس النظرية للجدارات الوظيفية لقائدات المدارس في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية من حيث الخبرة في الوظيفة الحالية للمرحلة التعليمية حول الجدارات الوظيفية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

أهداف البحث:

- التعرف على التوجهات المستقبلية لمدارس التعليم العام والمهارات القيادية اللازمة لتحقيقها في ضوء رؤية المملكة 2030.
- التعرف على الأسس النظرية للجدارات الوظيفية لقائدات مدارس التعليم العام في ضوء رؤية المملكة 2030.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية من حيث سنوات الخبرة في العمل الحالي للمرحلة التعليمية حول الجدارات الوظيفية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة 2030.

أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

تنبع أهمية الدراسة من حيث أنها تلقي الضوء على مفهوم الجدارات الوظيفية وتصنيفها واستخداماتها ومتطلبات تحقيقها.

الأهمية العملية:

- تتفق الدراسة الحالية مع توجهات رؤية المملكة (2030) وترتبط الدراسة بمدارس التعليم العام التي تلعب دوراً هاماً في إعداد وتأهيل المواطنين لمستقبل تأمله المملكة وتسعى إليه واقعاً ومستقبلاً.

- قد تسهم هذه الدراسة في تقديم عدداً من الجدارات الوظيفية في ضوء ما توصل إليه من نتائج يمكن أن تفيد صانعي القرار، والباحثين بشؤون التعليم.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تحديد الجدارات الوظيفية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة 2030.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام بمدينة حائل (الابتدائية - المتوسطة - الثانوية)

الحدود الزمنية: طُبِّقَت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام 2020.

مصطلحات الدراسة:

رؤية المملكة 2030: هي رؤية الحاضر للمستقبل، التي تبدأ المملكة العمل بها اليوم للغد، بحيث تعبر عن طموحاتها وتعكس قدراتها، إذ إنها خطة طويلة الأجل تبينتها المملكة العربية السعودية في كافة وزاراتها وهيئاتها الحكومية شعارها: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، وتحدد هذه المبادرة المتوقع تنفيذها على مدار السنوات المقبلة جميع التغيرات في اللوائح التنظيمية والسياسات، من خلال تطبيق أفضل الممارسات العالمية في بناء مستقبل أفضل وتحقيق آمال وتطلعات الشعب السعودي، في المحاور الثلاثة الرئيسة وهي: المجتمع الحيوي و الاقتصاد المزدهر و الوطن الطموح. (القحطاني، 2020،

قائدة المدرسة: هي مديرة المدرسة التي تمتلك من الصفات والمهارات والخبرات ما يؤهلها لقيادة المدرسة بفاعلية؛ لتحقيق أهدافها بالتعاون مع منسوبي المدرسة والمجتمع المحلي، فهي شخص مؤهل أكاديمياً ومهنياً ومعين رسمياً من قبل إدارة التعليم؛ ليكون المسؤول الأول في المدرسة عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المعتمدة من وزارة التعليم. (الحربي والختلان، 2020، 468)

ويُعرف أيضاً بأنهن القائدات القادرات على قيادة القوة العاملة في العملية التربوية، في مؤسسة تعليمية، وتوجيهها نحو الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل بين العاملين بطرق مؤثرة تحقق تعاونهم، وترفع مستوى أدائهم. (الشمري، 2019، 269)

وتحدد الباحثة قائدات المدارس إجرائياً بأنهن من ستطبق عليهن أداة الدراسة الحالية لتحديد الجدارات الوظيفية اللازمة .

الجدارات الوظيفية: ويقصد بالجدارة الوظيفية (Competence) مجموع المهارات والمعارف والسلوكات التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة، وهي الخصائص الشخصية التي تشمل المعارف والمهارات والأنماط الذهنية والدوافع الكاملة وما شابهها من الأمور التي يمكن للفرد باستخدامها أن يحقق الأداء الناجح. وتعني مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك ونحو ذلك مما تقديره متروك لصاحب العمل. ويمكن تصنيف مواصفات الجدارة في أربعة حزم كما يلي :

1. حزمة الجدارة الأساسية: وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا .
2. حزمة الجدارة السلوكية: وتشمل السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للموظف.
3. حزمة الجدارة القيادية: وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في التأثير على الآخرين من عملاء وزملاء. وهي تعتمد بدرجة كبيرة على نضج الموظف وخبرته ومهاراته الاجتماعية .
4. حزمة الجدارة المهنية: وتشمل تلك المواصفات الشخصية التي تمكن الموظف من التعامل مع الضغوطات والزملاء والمديرين والمساعدين داخل المنظمة، ومع الزملاء ووسائل الإعلام خارج المنشأة. (أبو زيد ورفاعي، 2015، 61)

الدراسات السابقة :

وفي ما يلي عرض للدراسات السابقة التي تناولتها الباحثة من خلال محورين:

أولا الدراسات العربية وتنقسم إلى:

أ- القيادات المدرسية .

ب- الجدارات الوظيفية.

أ- الدراسات الخاصة بالقيادات المدرسية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية

دراسة البطاينة وعداوي (2019)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صبيا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، فتكون مجتمع الدراسة من (2250) معلمة، وتألقت عينة الدراسة من (3.80) معلمة اختيرت طبقاً، كما استخدمت الدراسة أداة الاستبانة. وأظهرت النتائج أن درجة الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات المدارس في محافظة صبيا من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات محور الممارسات الإدارية والفنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الفئة الأقل من البكالوريوس، ووفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح الأكثر من 10 سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، كما أشارت النتائج إلى أن درجة تحقق جودة الأداء المدرسي جاءت بدرجة كبيرة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على محور جودة الأداء المدرسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة أقل من البكالوريوس، وعلى متغير سنوات الخبرة لصالح أكثر من 10 سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية طردية بين الممارسات الإدارية والفنية وجودة الأداء المدرسي لمدارس محافظة صبيا، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير الممارسات الإدارية والفنية لقائدات المدارس على تحقيق جودة الأداء المدرسي.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بدراسة دور قائدات المدارس وأهميته في تحقيق جودة الأداء المدرسي، واختلقت في دراسة حزم الجدارات الوظيفية كأساس مهم لتطوير الأداء الإداري وتحقيق رؤية 2030.

دراسة الغامدي (2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الكفايات المهنية لدى قائدات المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهن، والكشف عن الفروق في درجة الكفايات المهنية لديهن وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والإعداد والخبرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة، كما تكونت عينة الدراسة من (74) قائدة من قائدات المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة، وقامت الباحثة بإعداد استبانة؛ لقياس الكفايات المهنية لديهن في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأسفرت عن عدة نتائج منها: أن مستوى الكفايات المهنية (الإدارية والأكاديمية والثقافية والشخصية والاجتماعية) لدى قائدات المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة جاء بدرجة مرتفعة جداً بعد منحهن الصلاحيات الجديدة، كما أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة للكفايات المهنية وفقاً للمؤهل العلمي ونوع الإعداد للقائدات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديرات المدارس الابتدائية حول محور الكفاية الشخصية الاجتماعية يعزى إلى سنوات الخبرة، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديرات المدارس الابتدائية حول محاور الكفايات (الإدارية والأكاديمية والثقافية) يعزى إلى سنوات الخبرة، واتضح أن فئة سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) هي أقل الفئات تأييداً لعبارات محاور الكفايات الإدارية والأكاديمية والثقافية، كما أن هناك ارتباطاً قوياً ذا دلالة إحصائية بين محاور الكفايات المهنية والكفاية الإدارية، والكفاية الأكاديمية، والكفاية الثقافية، والكفاية الشخصية الاجتماعية لدى عينة الدراسة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بكفايات قائدات المدارس وتنمية مهاراتهم، واختلفت في دراسة حزم الجدارات الوظيفية كأساس مهم لتطوير الأداء القيادي وتحقيق رؤية 2030.

دراسة سعد (2019) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة بمحافظة جدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (193) مشرفة تربوية في المدارس المتوسطة بالتعليم العام في محافظة جدة. وأظهرت

النتائج أن دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة جاء بدرجة متوسطة، وأن دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في جانب صنع القرار جاء بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج أن دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية وحل الأزمات الطارئة جاء بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة ولجميع محاور الدراسة والدرجة الكلية تبعاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة العمل الحالي) .

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بقائدات المدارس وتنمية مهاراتهم، واختلفت في دعم هذه المهارات إذ اعتمدت الدراسة الحالية على حزم الجدارات الوظيفية كأساس مهم لتطوير الأداء القيادي.

دراسة العتيبي (2018) هدفت الدراسة إلى تحديد دور قائدات المدارس في تدعيم قيم المواطنة الرقمية لدى الطالبات من وجهة نظرهن، والكشف عن المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في تفعيل قيم المواطنة الرقمية لدى الطالبات، ثم تقديم مجموعة من المقترحات لتفعيل دور قائدات المدارس في تدعيم قيم المواطنة الرقمية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على أداة الاستبانة المكونة من (45) فقرة. والتي طبقت على عينة عشوائية بسيطة اشتملت على (70) مديرة من مجتمع الدراسة البالغ (191) قائدة، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: تقدير عينة البحث من القائدات التربويات لدور قائدات المدارس في تنمية المواطنة الرقمية لدى المتعلقات. وأن الصعوبات التي تواجه القائدات في تفعيل قيم المواطنة الرقمية تكمن في تعدد أدوار القائدة التربوية ومهامها داخل المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة الثلاث وذلك في ما يخص سنوات الخبرة والدورات التدريبية، ثم قدمت مقترحات لتفعيل المواطنة الرقمية، يتضمن المقررات والمناهج المدرسية سبل تعزيز المواطنة لدى الطالبات.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بدراسة مهارات قائدات المدارس واختلفت في دعم هذه المهارات إذ اعتمدت الدراسة الحالية على حزم الجدارات الوظيفية كأساس مهم لقيادة ملهمة فاعلة.

دراسة العتيبي (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وطُبقت على عينة من قائدات المدارس في كافة المراحل (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية) بمحافظة عفيف، والبالغ عددهم (74) قائدة، وجاءت نتائج البحث مؤكدة على أن عبارة (ضعف البرامج التدريبية المخصصة للإبداع الإداري) جاءت بالمرتبة الأولى بدرجة استجابة عالية، وجاءت عبارة (مقاومة بعض القيادات المدرسية للتغيير) في المرتبة الثانية بدرجة عالية، ويرجع ذلك إلى ضعف البرامج التدريبية المخصصة للإبداع الإداري والتي قد يكون السبب فيها هو زيادة تكلفة هذه البرامج التدريبية، وضعف الميزانية المخصصة لها، وضعف اهتمام المسؤولين التربويين بجدوى البرامج التدريبية وفعاليتها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بقائدات المدارس وتنمية مهاراتهم، واختلفت في دعم هذه المهارات إذ اعتمدت الدراسة الحالية على حزم الجدارات الوظيفية كأساس مهم لقيادة فاعلة.

دراسة الزهراني وطيب (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة، والكشف عن الاختلاف بين وجهات نظر قائدات المدارس الذي يعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والوصفي المقارن، من خلال تطبيق استبانة على عينة قدرها (130) قائدة، يمثلون جميع أفراد مجتمع البحث من قائدات المدارس الحكومية للتعليم العام المتوسط بجدة. وقد توصل البحث إلى النتائج التالية: وجود معوقات إدارية وفنية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة وجاءت بدرجة عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات درجات قائدات المدارس للمعوقات الإدارية والفنية التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ما عدا وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ثلاثة عناصر من المعوقات الإدارية، وهي: (ضعف قناعة منسوبات المدرسة بعملية التغيير، وضعف البيانات والمعلومات التي تساعد قائدة المدرسة

على التغيير، وتأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير المناسبة، وكانت الغالبية لصالح ذوات الخبرة الأقل من 5 سنوات.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بدراسة سبل تفعيل دور قائدات المدارس للتمكن من إدارة متميزة لمدارسهن، واختلفت في نوعية السبل، إذ اعتمدت الدراسة الحالية على دراسة الجدارات.

ب-دراسات تناولت محور الجدارات بالدراسة:

دراسة أحمد (2018) هدفت الدراسة لوضع تصور مقترح للجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة وطبقته على جولتين باستخدام أسلوب دلفي Delphi Technique على عينة بلغت (100) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة أسيوط، وفي نهاية البحث وضع تصور مقترح لأهم الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء الإطارين النظري والميداني للبحث، تمثل في تسع جدارات، هي: (جدارات قيادية، وإدارية، وأكاديمية، وفنية، وفكرية، ومعرفية، وتكنولوجية، وإنسانية، وشخصية)؛ لمساعدتهم على ممارسة شتى مجالات عملهم، ومواجهة التغييرات والمستجدات بفعالية وكفاءة عالية.

دراسة (يوسف، 2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي، من خلال دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بور سعيد. واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن. وتكون مجتمع الدراسة من 11455 عضواً من أعضاء الهيئات التدريسية والعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد في جميع المدارس الحكومية والخاصة. وتمثلت أداة الدراسة في استمارة استقصاء موجهة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بمؤسسات التعلم قبل الجامعي للوقوف على آرائهم وخبراتهم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي أن مستوى الجدارة الفنية متوسط، وأن القادة بالمنظمات التعليمية محدودو القدرة على استخدام الموارد الخاصة وتحسين أنظمة التعليم وضعف العلاقات بين العاملين وتكوين خبراء متخصصين في كافة المجالات، وأن الفعالية الاستراتيجية متوسطة خاصة في العمل

الجماعي و فرق العمل والمشاركة وتمكين العاملين وتنمية قدراتهم وتطوير العمليات الإدارية.

دراسة الحسيني (2015) هدفت الدراسة إلى التوصل إلى مجموعة مقترحة من الجدارات القيادية لتحسين أداء المدرسة المصرية على ضوء الأسس الفكرية للجدارات القيادية، وبعض النماذج الأجنبية المعاصرة للجدارات القيادية، وكذلك معايير الهيئة القومية لجودة التعليم والاعتماد في مصر، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات المدرسية من أهم أصول المنظمات التعليمية في العصر الراهن، وتمثل أيضاً رأس المال الفكري الذي يمكن من خلاله تحسين الأداء المدرسي وتطوير المنظومة التعليمية بأسرها. وتفرض تحديات العصر الذي نعيشه الآن على القائد المدرسي ضرورة اكتساب المهارات التي ستمكنه من العمل في ظل ظروف تنافسية جديدة تختلف تماماً عن الظروف التي اعتاد على العمل بها من قبل، ولهذا السبب فإن نقطة البداية لاستراتيجية إدارية سليمة هي بناء شخصية قيادية جديدة قائمة على الجدارات، ولقد أصبحت المدارس في أمس الحاجة للجدارات القيادية التي تهدف إلى تحسين الأداء المدرسي وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات التعليمية عن طريق تركيز الاهتمام على رأس المال البشري بشكل عام، والقيادات المدرسية بوجه خاص .

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بالجدارات إلا أنها اقتصرت على جانب واحد من الجدارات وهي الجدارات القيادية في حين اهتمت الدراسة الحالية بالجدارات الأساسية والقيادية والمهنية والسلوكية كأساس مهم لتطوير الأداء القيادي وتحقيق رؤية 2030.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة شانج وآخرون (Chang et al 2017)، هدفت الدراسة إلى تحديد معايير الكفاءة الوظيفية، وتوضيحها، وعينت فرقة عمل مؤلفة من 11 عضواً من فرق البحث الإقليمي المهنية لتحليل الكفاءة الوظيفية لفرق العمل الإقليمية المحلية والدولية. وأعد مشروع للجدارات الوظيفية للفرق الإقليمية الكورية، ثم أجريت دراسة استقصائية وسجلت مواقف كفاءاتهم، وجاءت النتائج بتحديد خمسة مجالات للجدارات الوظيفية لتحقيق 131 كفاءة وظيفية تنظيمية يمكن من خلالها تحقيق (الصحة والسلامة) مع التأكيد على ضرورة وضع مبادئ توجيهية قياسية لكفاءة العمل.

دراسة باركر (Parker 2013) هدفت هذه الدراسة إلى التوصل لجدارات وظيفية جديدة للموارد البشرية المهنية (HR) لمواكبة قضايا متطلبات الكفاءة الجديدة وتطوير تلك الكفاءات، ومن المتوقع أن يدعم أخصائيو الموارد البشرية ما يلي: (أ) تنمية الأعمال التجارية، (ب) النمو التنظيمي، (ج) تحدي الصناعات المتنافسة، (د) التنوع الثقافي الواسع النطاق المتعدد الأجيال، بالإضافة إلى توصيف العوامل التي تؤثر على أهمية الدور المتطور للموارد البشرية، واستخدمت هذه الدراسة البحثية منهجية تصميم دراسة حالة نوعية لدراسة الردود على مسألة تطوير الجدارات الوظيفية لمهنيي الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، و استخدام عينة صغيرة هادفة من المتخصصين في الموارد البشرية للحصول على معلومات غنية بالبيانات وقد تمت مقابلات مع المتخصصين في الموارد البشرية لتقييم تصوراتهم وخبراتهم في ما يتعلق بتحديد الكفاءات الوظيفية في مجال الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين والتي تؤثر بشكل إيجابي على بيئة الأعمال، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك سبع خصائص محددة لكفاءة الموارد البشرية وضرورية لدعم منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين بشكل فعال، وتشمل الكفاءة والتركيز الاستراتيجي، وامتلاك فطنة الأعمال والاتصال الفعال، وامتلاك الوعي العالمي والثقافي، ووجود المعرفة التقنية للموارد البشرية والخبرة المهنية، وفهم متى تطبق الممارسات الأخلاقية المناسبة، وقد ساهمت ردود المشاركين في تقديم نظرة ثاقبة إضافية لمجتمع البحوث وزيادة الوعي في مجتمع الأعمال بتصورات المهنيين في مجال الموارد البشرية للجدارات الوظيفية.

دراسة ماكلندون (McClendon 2007) هدفت الدراسة إلى دراسة التصورات التي يحتفظ بها مديرو الموارد البشرية في مناطق المدارس العامة في تكساس في ما يتعلق بعملية التقييم المستخدمة لوضعهم، والجدارات الوظيفية المحددة اللازمة للنجاح في الدور، والاحتياجات المتصورة في ما يتعلق بالتنمية المهنية، واستخدمت أساليب البحث الاستكشافية لتحديد أثر المتغيرات الديموغرافية مثل سنوات الخبرة في العمل، ونوع الجنس، والأصل العرقي، والالتحاق بالمدارس في المناطق المدرسية، وحالة العضوية في الجمعيات المهنية على هذه التصورات، وحددت العلاقات الهامة من خلال حساب بيرسون، وجمعت البيانات الكمية والنوعية وحللت لتحديد الجدارات التي ينظر إليها على أنها مهمة وتدخل ضمن مجالات المسؤولية التي يشرف عليها برنامج الموارد البشرية

للمستجيبين، وكشفت النتائج عن وجود اتفاق بين مديري الموارد البشرية في ما يتعلق بمفهوم تطبيق أداة تقييم موحدة خاصة بإدارة الموارد البشرية في التعليم العام، وكانت التصورات مواتية أيضاً فيما يرتبط بالقول بأن أدوات التقييم لمديري الموارد البشرية ينبغي أن تستند إلى جدارات محددة في مجال الموارد البشرية.

دراسة ماكوي (McCoy 2001) هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد الجدارات الوظيفية اللازمة لأخصائي الإعلام في المكتبات المدرسية، وأجريت دراسة استقصائية شملت 450 عضواً من أخصائيي وسائط الإعلام في المكتبات المدرسية في جورجيا من أجل تحديد الجدارات الوظيفية التي يستخدمونها، واستهدفت عينة عشوائية طبقية للمستويات التعليمية الثلاثة السائدة وهي الابتدائي والمتوسط والثانوي، وطُرحت للدراسة ثمانية أسئلة بحثية تتعلق بوظائف أخصائيي وسائط الإعلام في المكتبة المدرسية والفروق بين المجموعات، وكانت الأداة التي استخدمت في المسح نسخة معدلة من مسح الكفاءة في وود روف (1994) لأخصائيي وسائل الإعلام في المكتبة المدرسية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المستجيبين وضعوا الإدارة والوصول إلى المعلومات وتسليمها وتطوير المجموعة في صميم البرنامج الإعلامي للمكتبة المدرسية، وتبين أن هناك اختلافات كبيرة بين الجدارات الوظيفية التي يجري استخدامها حالياً والجدارات التي يتوقع اعتمادها خلال فترة السنوات الخمس التالية.

دراسة جابان (Gaban 1982) هدفت الدراسة إلى تحديد الجدارات اللازمة لوظائف المدرسة الثانوية المبدئية كما يراها المسؤولون التربويون من مديري المدارس الثانوية والمفتشين وموظفي المكاتب المركزية البالغ عددهم 159، الذين حددوا في الدراسة، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، ومن بين 159 مستجيباً، أعاد 116 (72 في المئة) الاستبيانات، واستخدم مقياس من أربع محاور للإشارة إلى أهمية كل بيان جدارة، وكانت أهم نتيجة للدراسة أنه يوجد اختلاف كبير بشأن أهمية 41 من الجدارات الثلاثة والأربعين المدرجة في هذه الدراسة، واعتبرت جميع هذه الجدارات مهارات هامة وإن كان ينظر إلى بعضها على أنها أكثر أهمية من غيرها.

وعليه ومن خلال استعراض الدراسات السابقة فقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجمل في الاهتمام بالقيادة المدرسية والجدارات الوظيفية نظراً لارتباط كل منهما بنجاح المؤسسات التعليمية من وجهة نظر الدراسات ومن وجهة نظر الباحثة.
- الاتفاق مع الدراسات السابقة حول أهمية الكفاءات والجدارات الوظيفية كونها السبيل الأمثل للاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتميزة المبدعة داخل المؤسسات.
- واستنتاج أن لكل منظمة أو مؤسسة توجهات تحكم التخطيط لمستقبلها ومن ثم هناك جدارات وظيفية تتحدد في ضوءها وهذا ما تسعى له الدراسة الحالية.

الإطار النظري:

ويستهدف الإطار النظري للبحث الحالي محورين:

الأول: التوجهات المستقبلية لمدارس التعليم العام والمهارات القيادية اللازمة لتحقيقها في ضوء رؤية المملكة 2030

إن دراسة الهيكل التنظيمي للمراحل التعليمية في المملكة العربية السعودية توضح أن النظام التعليمي ينتهج نمط (6- 3 - 3) أي ست سنوات للتعليم الابتدائي، وثلاث سنوات للتعليم المتوسط، وثلاث سنوات للتعليم الثانوي، وهذا النمط في تنظيم السلم التعليمي أعم الأشكال وأكثرها شيوعاً في الوطن العربي. ويتضمن الهيكل التنظيمي للتعليم السعودي أنماطاً مختلفة من التعليم إلى جانب التعليم العام. (الرحيلي، 2020، 335) ويهدف التعليم في المملكة إلى غرس العقيدة الإسلامية في نفوس النشء وإكسابهم المعارف والمهارات وتهيئتهم ليكونوا أعضاء نافعين في بناء مجتمعهم محبين لوطنهم معتزين بتاريخه.

كما تعتبر المملكة التعليم العام ثروة الوطن الأولى وأنه الأداة الرئيسة لتطوير جميع مناحي الحياة لدعم اللاحق بالدول المتقدمة والتحول إلى مجتمع المعرفة. (العبد، 2017، 126) لذا هدفت الرؤية الجديدة للنظام التعليمي في المملكة العربية السعودية إلى الارتقاء بالمؤسسات التعليمية، كي تكون ملائمة لمتطلبات الحياة في القرن الحادي والعشرين، وتتوفر في القائمين عليها المهارات القيادية فضلاً عن امتلاكهم الخصائص والمهارات التي تمكنهم من القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وممارستها بفاعلية. ومن خلال

النظر في رؤية المملكة العربية السعودية 2030 يتضح أنها تمتلك رؤية واضحة لفلسفة التعليم و أهدافه ، كما أنها توضح مناهجه و أساليبه وتوفر أفضل الإمكانيات المادية له من مبان وتجهيزات وموارد مالية وتدريب المعلمين، كما أنها توفر قيادات واعية لإدارة العملية التعليمية، حيث تبرز رؤية 2030 أن العنصر البشري أهم ثروة يملكها الوطن؛ لذا تضمنت الرؤية عددًا من الأهداف التعليمية، الأمر الذي يتطلب وجود خطة متكاملة الأركان لتنمية القيادات المدرسية مهنيًا وإعدادها لأن تكون جاهزة لقيادة التغيير وقادرة على تكيفه والتكيف معه، قيادة واعية لديها القدرة على التفكير والتنظيم وإدارة المعرفة المتدفقة بشكلها السريع، وتمكين جميع العاملين منها، وهذا لن يأتي إلا عن طريق قيادة قادرة على التعامل مع كل هذه المتغيرات ليس بشكل فردي، بل عن طريق العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين معه، بما يخدم تحقيق أهداف رؤية 2030.

فالقيادة المدرسية عنصرًا أساسيًا في النظام التعليمي، على اعتبار أنها وسيلة مهمة لتنظيم الجهود وإيجاد بيئة خصبة تساعد في تنمية الطالب تنمية شاملة ومتوازنة بما يتناسب مع قدراته واستعداداته وفق البيئة التي يعيش فيها، فهي تعنى بالنهوض في العملية التعليمية بكامل جوانبها كونها مشرفة ومنظمة ومسيرة للعمل التنظيمي، و لقائد المدرسة الدور الأساسي في تسير العمل الإداري و الفني داخل المدرسة من خلال وضع الخطط وتنظيم العمل ومتابعته، وتوزيع المهام على الكادر المدرسي بما يتوافق مع قدراتهم وإمكانياتهم، والاهتمام بتنمية مهارات الطلاب والعمل على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي في سعي حثيث نحو تحقيق المدرسة لأهدافها المنشودة، وتمثل القيادة المدرسية الجانب التنفيذي في العمل التربوي، لذا فهي تباشر فعليًا في تنفيذ جميع النشاطات والإجراءات التي تسهم في تحقيق أهداف التربية والتعليم بشكل عام، و دورها في هذا المجال يعد دورًا كبيرًا ومؤثرًا، و خصوصًا في ما يتعلق بتعاملها مع العنصر البشري بكل مكوناته. (سالمين وباوزير، 2019، 15)

وعليه تحظى القيادة المدرسية باهتمام الجهات المسؤولة عن العملية التعليمية لدورها في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية، فتوفر لهم برامج التدريب التي تؤهلهم للقيادة، وتكسبهم الكفايات المهنية التي تساعد على التكيف مع المتغيرات والتطورات والتحديات التي تواجه العملية التعليمية. (القرني والزهراني، 2019، 73؛

ومن المهارات التي لابد من توافرها في قائدات المدارس :

- المهارات الفكرية : كقدرة القائد على التخطيط والتنظيم والرؤية الاستراتيجية .
 - مهارات التفويض: وتتمثل في قدرة القائد على توزيع الصلاحيات والعمال وتفويضهم بما يتناسب مع قدرات العاملين .
 - المهارات الاجتماعية: وهي قدرة القائد على الاتصال والإصغاء ومهاراته في التحدث مع العاملين .
 - المهارات الفنية: كالقدرة على استيعاب الكم الهائل من التطورات العلمية المختلفة وتطويعها لخدمة المجال التربوي، والقدرة على المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لإجراءات سير العمل المدرسي .
 - المهارات الإنسانية: وهي التي تتعلق بعلاقة القائد بالعاملين معه في مدرسته وتأثره بهم وتأثيره عليهم .
 - المهارات العلمية: كقدرة القائد الإدارية على البذل والعطاء تجاه مدرسته وحل المشكلات بطرق سليمة. (السقا والعتيبي، 2019، 454: 455)
- فقيادة التغيير الوطنية تهتم بالتحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية؛ من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والتأثير عليها، وذلك بتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها. (الزهراني، 2017، 393)
- والبداية دائماً ما تكون من خلال القيادات التي يمكنها أن تواجه كل التحديات التي تحد من قدرات العاملين وطاقاتهم وتشكل عائقاً في تحقيق الأهداف، وتحول أي صراع إلى صراع إيجابي لصالح المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها على أكمل وجه. (البلوشي، 2019، 37)
- لذا يراعى بشكل أساسي أيضاً الخبرة في اختيار قائدات المدارس؛ بحيث يختار من لديها خبرة واسعة في المجالين التعليمي والإداري. (البلوي، 2020، 241)
- كل ذلك ممكن جمعه في جدارات وظيفية لقائدات المدارس، تتفق مع توجه الدولة المستقبلي ورؤيتها .

ثانياً: الأسس النظرية للجدارات الوظيفية لقائدات المدارس في ضوء رؤية المملكة 2030
إن نجاح المنظمات التعليمية وتطويرها يحتاج إلى قيادة متطورة، لأنه دون القيادة المتطورة لن تخرج القضايا والمشكلات عن إطارها التقليدي، ويتعثر التقدم ومن ثم فإن الركيزة الأساسية للعملية التعليمية تتمثل في القيادة المدرسية، فهي القيادة التي ترتفع بمستوى العملية التعليمية ومخرجاتها، وتتمثل القيادة المدرسية في القائد المدرسي، حيث إن قائد المدرسة هو صاحب الدور الأعلى في وصول العملية التعليمية للهدف المطلوب، والقائد المدرسي الذي يمتلك خصائص القيادة هو القادر على النهوض بالمؤسسة التعليمية، وتحقيق أهدافها ورفع الطاقة الإنتاجية فيها. (المطيري، 2019، 369)

وعليه جاءت فكرة ضرورة أن ترتبط القيادة المدرسية بالجدارات الوظيفية من خلال هذا البحث، ووفقاً للأدبيات تعبر الجدارة عن مدى جودة ونوعية الفرد في أن يكون على درجة عالية من الكفاية والجودة البدنية والذهنية. (البارودي، 2015، 166)
كما تُعرف أيضاً بأنها تلك القدرات والمهارات والمعارف والسمات والقيم المهنية والقيم الأخلاقية التي تحدد من خلال السلوكيات الضرورية لأداء العمل الجيد وفقاً للمعايير المطلوبة، وذلك لأن استغلال القدرات والمهارات والمعارف والسمات والقيم المهنية والأخلاقية استغلالاً جيداً ينعكس على تحقيق التميز في الأداء وقد صنفت الجدارات تصنيفات متعددة منها :

- الجدارات السلوكية: Behavioral Competencies وتعرف بأنها توقعات السلوك (أي نوع السلوكيات المطلوبة لتقديم نتائج) .
- الجدارات الفنية: Technical Competencies تعرف بأنها ما يجب أن يعرفه الأفراد ولديهم القدرة على عمله، أي المعارف والمهارات المطلوبة للوفاء بتوقعات الأداء، وهي ترتبط إما بأدوار عامة تخص مجموعة من الأدوار المتشابهة أو بأدوار فردية. (أبو بكر، 2019، 90؛ 91)
- جدارة البصيرة النافذة: Visionary Competence ويقوم القادة من ذوي البصيرة النافذة بفهم أهمية وجود رؤية واضحة لتوجيه مدارسهم، ورصد القضايا والاتجاهات المؤثرة على المدارس واستقبالها، والتخيل الجيد للمستقبل.

- جدارة الإلهام: Inspirational competence يمتلك القائد الملهم المهارة لتفعيل نشاط العاملين والأسر والمجتمع لقبول التغييرات ورؤية البيئة الطبيعية الجديدة كفرصة.
- الجدارة الاستراتيجية Strategic competence ويتفهم القائد الاستراتيجي نقاط القوة والتحديات في المنظمة.
- جدارة الانضباط Disciplined Competence ويركز القادة على تحقيق رؤيتهم المشتركة، وإدراك أهمية التوفيق بين كل نشاط للمدرسة مع الرؤية .
- جدارة الثقة Confident Competence ويعمل القادة بشكل وثيق مع الموظفين والأسر والمجتمع، واحترام الالتزام برؤيتهم المشتركة حيث تساعد ثقتهم الأفراد الآخرين على تخيل الاحتمالات في هذه الطبيعة الجديدة .
- جدارة التوجه نحو الإيجابية Action- oriented Competence يفهم القادة كيفية اتخاذ الإجراءات دون التسرع، وتبني الموقف بكل ما يلزم بصرف النظر عن التحديات التي يواجهونها.
- جدارة الحسم Decisive Competence يدرك القادة الحاجة إلى اتخاذ القرارات من أجل دعم رؤية المدرسة، ويقدر المعلومات والمدخلات الواضحة.
- الجدارة الأخلاقية Ethical Competence وتؤدي القيادة على أساس مبادئ أخلاقية وإدراك أهمية القيام بالشيء الصحيح Right thing بدلاً من الخيار الأكثر جاذبية. (الحسيني، 2015، 26، 29)
- وأشار الطائي وصالح وجهاد (2018) إلى أن كل فرد في المنظمة يمتلك ثلاثة مجالات للجدارات تتمثل بالتالي:
- الجدارات الشخصية
- الجدارات المهنية /التقنية
- الجدارات الريادية (الطائي وصالح وجهاد، 2018، 101).
- وتختص الجدارات الريادية وترتبط بتخصصات القيادة والإدارة (الطائي، صالح، جهاد، 2018، 103)

هذا بالإضافة إلى الجدارة المحورية: وتشير إلى امتلاك الموارد البشرية جميع المعارف والصفات والخصائص المتناسقة والمتكاملة للتكيف مع الظروف المحيطة، كما تشير إلى جدارة حل المشكلات، إضافة إلى إشارتها إلى قدرة العاملين على تطوير قدراتهم وتنميتها، وامتلاكهم مهارات سلوكية تساعدهم على حل المشكلات. أما عن جدارة مهارة الاتصال فتشير إلى قدرة العاملين وامتلاكهم مهارات اتصال تساعدهم على نقل الأفكار والآراء والمعلومات بين أجزاء المنظمة الواحدة. في حين أن الجدارة الفنية تشير إلى قدرة العاملين على القيام بالأعمال المنوطة. وتعتبر الجدارة المعرفية عن المهارات المعرفية والفكرية والذهنية للعاملين، كما تشير الجدارة الإدارية إلى اتجاهات الأفراد ومهاراتهم وسلوكياتهم الإدارية المتوفرة لديهم لتحقيق المهام المطلوبة منهم. (المعاينة والرباعية، 2013، 6)

ومن خلال ما تقدم من عرض لأنواع الجدارات، يمكن الاستدلال على أن تحديد مسؤولية جديدة لأحد العاملين في منظمة الأعمال يتطلب مقارنة أو بالأحرى مطابقة الجدارات التي يمتلكها مع متطلبات العمل أو الوظيفة الجديدة لتحديد الفجوة والتي تسمى فجوة الأداء (Performance Gap) التي تظهر نتيجة المطابقة، وبناء على ذلك يتم اتخاذ الخطوات اللازمة لسد أو معالجة هذه الفجوة، وفي حالة الظهور فإن عملية التدريب والتحسين لأداء هذا العامل تصبح أمراً ضرورياً وهاماً، لذا يتطلب من الإدارات العليا فهم الجدارات الفردية للعاملين ومحاولة ترسيخ الجدارات الشخصية والمهنية والريادية وبنائها للعاملين. ويحافظ عليها وتحسن باستمرار يحاول الكشف عن الجدارات الضعيفة و معالجتها عن طريق التدريب قبل وأثناء العمل، وتمثل الجدارات الوظيفية بالجبل الجليدي (Iceberg Model)، إذ إن بعض الجدارات واضحة ومرئية للجميع، ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل المعرفة والمهارات، بينما تقبع باقي الجدارات في الجزء المستتر تحت الماء، وهي غير مرئية، ولا يمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة مثل السلوك، وطريقة التفكير، ومهارات التواصل، وسمات الخصائص المختلفة (الطائي وصالح وجهاد، 2018، 105).

ويعد مدخل الجدارات الوظيفية مدخلاً معاصراً، فقد ارتبطت نشأته بولادة معضلة واجهت وزارة الخارجية الأمريكية التي تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، فكانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة على وقعة هذه

الاختبارات وتعقيدها غير كافية، حيث ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين ومستوى الأداء الفعلي للمعينين في ميدان العمل، كما تطورت حركة الجداريات الوظيفية في ستينات القرن الماضي بواسطة الخبير الإداري McClelland الذي استنبط قائمة الجداريات التي تميز الأفراد المتفوقين عن الآخرين. وتعرف الجدارة الوظيفية بأنها "مجموعة السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء عالية .

أهمية الجداريات الوظيفية ومداخل دراستها :

تمكن الجداريات من :

- فهم وإدراك أي الجداريات المطلوبة للنجاح في وظائفهم .
- النظر بوضوح لكل الجداريات وفجوات الجداريات الموجودة لديهم .
- تحديد خطة التطوير والتعلم لطبيعة أعمالهم والدور المطلوب لهذه العمال.
- تحديد الإنجازات نتيجة تعلمهم وتطورهم. (السميرات والسكرانه، 2018، 16؛

(17

تستخدم الجداريات الوظيفية في عملية الاختيار والتعيين، والتخطيط والتطوير الوظيفي والإحلال، وخطط وبرامج التدريب والتطوير، ونظام تقييم الأداء. (المعاينة والحموري، 2013، 167)

وجدير بالذكر أن هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة القائد ومستوى الأداء الذي يحققه، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات. (المغربي، 2020، 55)

متطلبات تحقيق الجداريات الوظيفية:

وتتضمن عمليات وإجراءات الوصول إلى الجداريات المطلوبة للوظيفة وذلك في ما يلي :

- نظام الاختيار والاختبارات المناسبة لاختيار الأفراد لشغل الوظيفة .
- التدريب الذي يجب الحصول عليه للوصول إلى اكتساب الجداريات اللازمة لشغل الوظيفة.
- التنمية الذاتية اللازم القيام بها. (مصطفى، 2014، 189)

ومن الجدير بالذكر أن مبادئ الجدارة في كل جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية، فقرارات مثل: تحديد درجات النجاح في الامتحانات التوظيفية، أو اختيار الأفراد للوظائف الشاغرة، أو تحديد المرشحين للتدريب، أو فصل الموظفين غير الأكفاء، كلها تتأثر بمبادئ الجدارة. ولقد التزمت المملكة منذ عام 1392 هـ (1971م) بنظام للخدمة المدنية قائم على مبادئ الجدارة من أجل تأكيد وجود قوى عاملة حكومية مؤهلة تأهيلاً جيداً للقيام بمهام الخدمات الحكومية بكفاءة وكفاية، وهو ما عبرت عنه المادة الأولى لنظام الموظفين لشغل الوظيفة العامة. كما أعاد نظام الخدمة المدنية المطبق حالياً التأكيد على المبادئ نفسها في مادته الأولى، وتظهر ملامح الالتزام بمبادئ الجدارة في العديد من مواد النظام الحالي للخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية، وتتولى وزارة الخدمة المدنية - بوصفها الجهة المركزية للإشراف على شؤون الموظفين في القطاع العام - مسؤولية التأكد من تطبيق مبادئ الجدارة في الأجهزة الحكومية. (رشيد، 2009، 126، 127)

أبعاد الجدارات القيادية:

اتفقت الأدبيات على خمسة أبعاد للجدارات وهي :

- الوعي بالذات: وهو الاهتمام بمعرفة الحالة الداخلية، والتفضيلات، والحدس، ويتضمن جدارتين هما الوعي بسلوك الذات والثقة بالنفس .
- إدارة الذات: وهي تشير إلى إدارة الفرد لحالته الداخلية، ودوافعه، وتتضمن أربع جدارات هي التوجه بالإنجاز والتفاؤل والسيطرة على العواطف والمرونة .
- الوعي الاجتماعي: ويشير إلى كيفية معالجة الناس لعلاقاتهم ووعيهم بمشاعر الآخرين، واحتياجاتهم واهتماماتهم، ويتضمن ثلاث جدارات هي العاطفة والوعي التنظيمي وزيادة التنوع.
- المهارات الاجتماعية: وهي تشير إلى الاهتمام بمهارات التعامل مع الآخرين وإدارة العلاقات، ويتضمن ست جدارات هي التأثير وبناء السند والقيادة الملهمة وفريق العمل والتعاون وتطوير الآخرين والاتصال .
- المكونات الإدراكية: ويقصد بها الجدارات الذهنية، والتي تتمثل في مبادرة الشخص للوصول إلى فهم المهمة أو المشكلة، وتتضمن جدارتين هما أنظمة التفكير والإدراك النمطي. (الدماطي وعواد، 2019، 160)

لكن من الخطأ اعتبار كل المهارات الفردية جدارات وظيفية؛ فالجدارة الوظيفية ذات أثر فعال على أداء الموظف. (السيد والطحان، 2014، 550)

الإطار الميداني للدراسة:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المدخل الكمي القائم على المنهج الوصفي المسحي لوصف وتحليل الأدبيات التي تناولت الرؤية وقيادات التعليم العام، والجدارات، والذي عرفه عبيدات بأنه أسلوب يتم من خلاله جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو حادثة ما أو شيء ما أو واقعاً، وذلك بقصد التعرف إلى الظاهرة التي ندرسها وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف إلى جوانب القوة والضعف فيها من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه. (عبيدات وآخرون، 2013، 190)

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل بمراحلها، ويبلغ عددهن (339) قائدة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة بنسبة 30 من المجتمع وبلغ عددهن (101) قائدة.

أداة الدراسة: Study tool في ضوء النموذج الفكري ما بعد الوضعي والمدخل الكمي استخدمت الباحثة مقياس الاستبانة، حيث تم تصميمها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين لتخرج في شكلها النهائي بعد اتفاقهم على العبارات وتغيير اللازم فيما لم يتم الاتفاق عليه، وتنقسم لعدة مجالات كما يلي:

1. المجال الأول/ الجدارات الأساسية.
2. المجال الثاني/ الجدارات السلوكية.
3. المجال الثالث/ الجدارات القيادية.
4. المجال الرابع/ الجدارات المهنية.

صدق وثبات الاستبانة

*نتائج صدق الاتساق الداخلي.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول (1)

جدول (1): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة.

المجالات	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الجدارات الأساسية	1. القدرة على العمل بروح الفريق	0.44	0.015	دال
	2. التركيز على النتائج	0.44	0.015	دال
	3. الالتزام بأخلاقيات المهنة	0.59	0.01	دال
	4. القدرة على التعلم الذاتي	0.69	0.01	دال
	5. القدرة على الاتصال وتوطيد العلاقات بالآخرين	0.67	0.01	دال
	6. تحقيق رضا المستفيدين ودعم العلاقات معهم	0.82	0.01	دال
	7. التوجه نحو الانجاز.	0.68	0.01	دال
	8. تفهم العلاقات البينية للنظم	0.77	0.01	دال
الجدارات القيادية	9. إدارة الوقت بفاعلية	0.45	0.013	دال
	10. الالتزام التنظيمي وبذل الجهد	0.62	0.01	دال
	11. الشفافية وتعزيز قيم النزاهة	0.64	0.01	دال
	12. التفكير برؤية مستقبلية	0.60	0.01	دال
	13. إدارة التغيير والتوجه الاستراتيجي	0.73	0.01	دال
	14. تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية	0.70	0.01	دال
	15. تطوير وتنمية فريق العمل	0.83	0.01	دال
	16. إدارة الفريق وتوضيح الأدوار	0.77	0.01	دال
الجدارات السلوكية	17. التوجيه	0.77	0.01	دال
	18. الإبداع	0.65	0.01	دال
	19. المبادرة	0.71	0.01	دال
	20. التنظيم	0.70	0.01	دال
	21. التخطيط	0.56	0.01	دال
	22. التميز	0.81	0.01	دال
	23. التأقلم	0.79	0.01	دال
الجدارات المهنية	24. إدارة قواعد المعلومات	0.86	0.01	دال
	25. تفويض الصلاحيات	0.82	0.01	دال
	26. التمكين	0.83	0.01	دال
	27. مشاركة المعرفة	0.77	0.01	دال
	28. إدارة الأداء	0.92	0.01	دال
	29. المهارات الإشرافية	0.63	0.01	دال
	30. التأثير في الآخرين	0.74	0.01	دال
	31. الدعم والمساندة	0.69	0.01	دال
	32. التفكير الموضوعي	0.80	0.01	دال
	33. المعرفة بالقوانين والتعليمات	0.45	0.013	دال

34. فهم طبيعة الأعمال	0.67	0.01	دال
35. إنشاء العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة بالمدرسة	0.83	0.01	دال
36. تعددية المهام والقدرة على الإنجاز	0.47	0.01	دال

يبين الجدول (1) معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، حيث تراوحت ما بين (0.45 – 0.92) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

*نتائج الصديق البنائي للاستبانة.

وللتحقق من الصديق البنائي للاستبانة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المجالات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الجداريات الأساسية	0.77	0.01	دال
الجداريات القيادية	0.93	0.01	دال
الجداريات السلوكية	0.80	0.01	دال
الجداريات المهنية	0.96	0.01	دال

يبين الجدول (2) معاملات الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، حيث تراوحت ما بين (0.77 – 0.96) وجميعها دالة إحصائياً، مما يدل على صدق وتجانس مجالات الاستبانة وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

* نتائج ثبات الاستبانة ومجالاتها.

وللتحقق من ثبات الاستبانة ومجالاتها استخدمت الباحثة طريقة معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ للاستبانة ومجالاتها.

المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
الجدارات الأساسية	8	0.79
الجدارات القيادية	9	0.86
الجدارات السلوكية	6	0.80
الجدارات المهنية	13	0.93
الاستبانة ككل	36	0.95

يبين الجدول (3) معاملات الثبات للاستبانة ومجالاتها حيث بلغت (0.79) - (0.93) للمجالات وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.95)، وهي نسبة ثبات مرتفعة.

وصف عينة البحث

جدول (1): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للوظيفة.

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
قائدات المدارس الابتدائية	35	34.65%
قائدات المدارس المتوسطة	30	29.70%
قائدات المدارس الثانوية	36	35.64%
المجموع	101	100%

الجدول (1) يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للوظيفة، حيث بلغت نسبة قائدات المدارس الابتدائية (34.65%)، وبلغت نسبة قائدات المدارس المتوسطة (29.70%)، في حين بلغت نسبة قائدات المدارس الثانوية عام (35.64%).

جدول (2): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	40	39.60%
من 5 لأقل من 10 سنة	55	54.46%
10 سنوات فأكثر	6	5.94%
المجموع	101	100%

الجدول (2) يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت نسبة ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات (39.60%)، وبلغت نسبة ذوي الخبرة من خمس سنوات لأقل من عشر سنوات (54.46%)، في حين بلغت نسبة ذوي خبرة من عشر سنوات فأكثر (5.94%).

جدول (1): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا2" لآراء أفراد عينة البحث نحو الجدارات الأساسية.

الفقرات	درجة الأهمية					مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا2"		القيمة الحرجة
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً						كا2	مستوى الدلالة	
1. القدرة على العمل بروح الفريق	83	11	7	-	-	480	4.75	0.57	95.05%	كبيرة جداً	108.67	0.001	2
2. التركيز على النتائج	75	22	3	1	-	474	4.69	0.58	93.86%	كبيرة جداً	141.34	0.001	3
3. الالتزام بأخلاقيات المهنة	89	8	4	-	-	489	4.84	0.46	96.83%	كبيرة جداً	136.65	0.001	1
4. القدرة على التعلم الذاتي	56	36	7	2	-	449	4.45	0.71	88.91%	كبيرة جداً	76.62	0.001	8
5. القدرة على الاتصال وتوطيد العلاقات بالآخرين	58	31	12	-	-	450	4.46	0.70	89.11%	كبيرة جداً	31.74	0.001	7
6. تحقيق رضا المستفيدين ودعم العلاقات معهم	59	33	9	-	-	454	4.50	0.66	89.90%	كبيرة جداً	37.15	0.001	5
7. التوجه نحو الإنجاز.	73	21	7	-	-	470	4.65	0.61	93.07%	كبيرة جداً	71.84	0.001	4
8. تفهم العلاقات البيئية للنظم	61	27	12	1	-	451	4.47	0.74	89.31%	كبيرة جداً	80.98	0.001	6
الجدارات الأساسية											كبيرة جداً		
											92.00%	0.65	4.60

يتبين من الجدول (1) وجود فروق معنوية بين مستويات آراء أفراد عينة البحث نحو جميع فقرات الجدارات الأساسية، حيث تراوحت قيم "كا2" لجميع الفقرات ما بين (31.74 - 141.34) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)، ووقعت الآراء في مستوى "كبيرة جداً" لجميع الفقرات وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه الفقرات ما بين (4.45 - 4.84)، كما تراوحت الأوزان النسبية ما بين (88.91 - 96.83%).

أما الجدارات الأساسية ككل؛ وقعت آراء أفراد عينة البحث نحو درجة أهميتها في مستوى "كبيرة جداً" بمتوسط حسابي (4.60) ووزن نسبي (92.92%) من الجدول (1) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة البحث نحو أهم الجدارات الأساسية وبخاصة: الالتزام بأخلاقيات المهنة، والقدرة على العمل بروح الفريق، والتركيز على النتائج، والتوجه نحو الإنجاز، وتحقيق رضا المستفيدين ودعم العلاقات معهم. جدول (2): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا²" لآراء أفراد عينة البحث نحو الجدارات القيادية.

الفقرات	درجة الأهمية					مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا ² "			
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً						كا ²	مستوى الدلالة		
9. إدارة الوقت بفاعلية	70	28	3	-	-	471	4.66	0.53	93.27%	كبيرة جداً	68.10	0.001	3	
10. الالتزام التنظيمي وبذل الجهد	64	29	8	-	-	460	4.55	0.64	91.09%	كبيرة جداً	47.55	0.001	8	
11. الشفافية وتعزيز قيم النزاهة	73	20	8	-	-	469	4.64	0.63	92.87%	كبيرة جداً	71.07	0.001	4	
12. التفكير برؤية مستقبلية	64	30	7	-	-	461	4.56	0.62	91.29%	كبيرة جداً	48.85	0.001	7	
13. إدارة التغيير والتوجه الاستراتيجي	57	38	6	-	-	455	4.50	0.61	90.10%	كبيرة جداً	39.47	0.001	9	
14. تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية	70	25	6	-	-	468	4.63	0.60	92.67%	كبيرة جداً	64.18	0.001	5	
15. تطوير فريق العمل وتنميته	78	16	7	-	-	475	4.70	0.59	94.06%	كبيرة جداً	88.77	0.001	1	
16. إدارة الفريق وتوضيح الأدوار	78	15	8	-	-	474	4.69	0.61	93.86%	كبيرة جداً	88.30	0.001	2	
17. التوجيه	71	23	6	1	-	467	4.62	0.65	92.48%	كبيرة جداً	121.06	0.001	6	
الجدارات القيادية											كبيرة جداً	92.41%	0.61	4.62

يتبين من الجدول (2) وجود فروق معنوية بين مستويات آراء أفراد عينة البحث نحو جميع فقرات الجدارات القيادية، حيث تراوحت قيم "كا²" لجميع الفقرات ما بين (39.47 – 121.06) وجميعها دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)، ووقعت الآراء في

مستوى "كبيرة جداً" لجميع الفقرات وتراوح قيم المتوسط الحسابي لهذه الفقرات ما بين (4.50 - 4.70)، كما تراوحت الأوزان النسبية ما بين (90.10% - 94.06%).

أما الجدارات القيادية ككل؛ وقعت آراء أفراد عينة البحث نحو درجة أهميتها في مستوى "كبيرة جداً" بمتوسط حسابي (4.62) ووزن نسبي (92.41%)

*النتائج الإحصائية للمجال الثالث: الجدارات السلوكية

جدول (3): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا²" لآراء أفراد عينة البحث نحو الجدارات السلوكية.

الفقرات	درجة الأهمية					مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا ² "		مستوى الدلالة	الآراء
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً						كا ²	مستوى الدلالة		
18. الابداع	60	31	10	-	-	454	4.495	0.67	89.90%	كبيرة جداً	22.83	0.001	4	
19. المبادرة	52	36	13	-	-	443	4.39	0.71	87.72%	كبيرة جداً	74.28	0.001	6	
20. التنظيم	74	19	8	-	-	470	4.65	0.62	93.07%	كبيرة جداً	95.37	0.001	2	
21. التخطيط	79	19	3	-	-	480	4.75	0.50	95.05%	كبيرة جداً	67.67	0.001	1	
22. التميز	57	28	15	1	-	444	4.40	0.78	87.92%	كبيرة جداً	87.79	0.001	5	
23. التأقلم	62	29	9	1	-	455	4.505	0.70	90.10%	كبيرة جداً	30.02	0.001	3	
الجدارات السلوكية											كبيرة جداً			
											90.63%	0.68	4.53	

يتبين من الجدول (3) وجود فروق معنوية بين مستويات آراء أفراد عينة البحث نحو جميع فقرات الجدارات السلوكية، حيث تراوحت قيم "كا²" لجميع الفقرات ما بين (22.73 - 95.37) وجميعها دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)، ووقعت الآراء في مستوى "كبيرة جداً" لجميع الفقرات وتراوح قيم المتوسط الحسابي لهذه الفقرات ما بين (4.39 - 4.75)، كما تراوحت الأوزان النسبية ما بين (87.72% - 95.05%).

أما الجدارات السلوكية ككل؛ وقعت آراء أفراد عينة البحث نحو درجة أهميتها في مستوى "كبيرة جداً" بمتوسط حسابي (4.53) ووزن نسبي (90.63%).

جدول (4): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا²" لآراء أفراد عينة البحث نحو الجدارات المهنية.

الفرق	اختبار "كا ² "		درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الأوزان	درجة الأهمية					الفرقات
	مستوى الدلالة	كا ²						منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
11	0.001	30.02	كبيرة جداً	%88.71	0.65	4.44	448	-	-	9	39	53	24. إدارة قواعد المعلومات
7	0.001	87.24	كبيرة جداً	%89.90	0.63	4.50	454	-	1	4	40	56	25. تفويض الصلاحيات
12	0.001	74.25	كبيرة جداً	%88.71	0.68	4.44	448	-	1	8	38	54	26. التمكين
5	0.001	96.19	كبيرة جداً	%90.89	0.61	4.54	459	-	1	3	37	60	27. مشاركة المعرفة
8	0.001	35.78	كبيرة جداً	%89.70	0.67	4.49	453	-	-	10	32	59	28. إدارة الأداء
9	0.001	82.88	كبيرة جداً	%89.70	0.70	4.49	453	-	1	9	31	60	29. المهارات الاشرافية
3	0.001	100.86	كبيرة جداً	%91.09	0.69	4.55	460	-	1	8	26	66	30. التأثير على الآخرين
4	0.001	102.29	كبيرة جداً	%90.89	0.73	4.54	459	-	2	8	24	67	31. الدعم والمساندة
13	0.001	68.70	كبيرة جداً	%88.12	0.75	4.41	445	-	2	10	34	55	32. التفكير الموضوعي
2	0.001	89.37	كبيرة جداً	%94.26	0.57	4.71	476	-	-	6	17	78	33. المعرفة بالقوانين والتعليمات
1	0.001	160.66	كبيرة جداً	%94.85	0.54	4.74	479	-	1	2	19	79	34. فهم طبيعة الأعمال
6	0.001	93.26	كبيرة جداً	%90.69	0.66	4.53	458	-	1	6	32	62	35. إنشاء العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة بالمدرسة
10	0.001	88.98	كبيرة جداً	%89.70	0.77	4.49	453	-	2	11	24	64	36. تعددية المهام والقدرة على الإنجاز
			كبيرة جداً	%90.56	0.67	4.53	الجدارات المهنية						

ويتبين من الجدول (4) وجود فروق معنوية بين مستويات آراء أفراد عينة البحث نحو جميع فقرات الجدارات المهنية، حيث تراوحت قيم "كا²" لجميع الفقرات ما بين (30.02 – 160.66) وجميعها دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)، ووقعت الآراء في مستوى "كبيرة جداً" لجميع الفقرات وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه الفقرات ما بين (4.41 – 4.74)، كما تراوحت الأوزان النسبية ما بين (88.12% – 94.85%).

أما الجدارات المهنية ككل؛ وقعت آراء أفراد عينة البحث نحو درجة أهميتها في مستوى "كبيرة جداً" بمتوسط حسابي (4.53) ووزن نسبي (90.56%).

من الجدول (4) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة البحث نحو أهم الجدارات المهنية ولا سيما في فهم طبيعة الأعمال، والمعرفة بالقوانين والتعليمات، والتأثير في الآخرين، والدعم والمساندة، ومشاركة المعرفة.

* النتائج الإحصائية للتقييم الكلي لمجالات الاستبانة:

جدول (5): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة البحث نحو التقييم الكلي لمجالات الاستبانة.

الترتيب	درجة الأهمية	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
2	كبيرة جدا	92.00%	0.65	4.60	الجدارات الأساسية
1	كبيرة جدا	92.41%	0.61	4.62	الجدارات القيادية
3	كبيرة جدا	90.63%	0.68	4.531	الجدارات السلوكية
4	كبيرة جدا	90.56%	0.67	4.528	الجدارات المهنية

يبين الجدول (5) مستويات آراء أفراد عينة البحث في التقييم الكلي لمجالات الاستبانة، حيث وقعت الآراء نحو مجالات الاستبانة في مستوى "كبيرة جداً"، وجاءت الجدارات القيادية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.62) ووزن نسبي (92.41%)، يليها الجدارات الأساسية بمتوسط حسابي (4.60) ووزن نسبي (92%)، ثم الجدارات السلوكية بمتوسط حسابي (4.531) ووزن نسبي (90.63%)، وأخيراً تأتي الجدارات المهنية بمتوسط حسابي (4.528) ووزن نسبي (90.56%).

من الجدول (5) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة البحث نحو أهم الجدارات الوظيفية اللازمة لقيادات التعليم العام في ضوء رؤية 2030.

وعليه وبناء على ما سبق من دراسة نظرية وميدانية أمكن وضع خريطة للجدارات الوظيفية لقيادات التعليم العام والتي يمكن أن تسهم بشكل فاعل في ما يلي:

- نجاح مدارس التعليم العام في تحقيق الرؤية 2030 في ما يخصها، وعلاج فجوات الجدارات لدى القادة والتي تؤثر على أداء كل منسوبي التعليم.
- عملية الاختيار والتعيين للعناصر المتميزة المبنية على الجدارات الوظيفية ضماناً للشفافية وتحقيقاً للعدالة، ورسم المسارات الوظيفية القائمة على الكفاءة للجميع (Career Path)، وإعداد خطط للتعاقد الوظيفي (Succession Plan) القائم على النجاح والاجتهاد.
- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.
- خطط إعادة الهيكلة بما يتفق مع رؤية الوطن العظيم.
- استخدامها في تحديد المرشحين لقيادة المستقبل الذي يرنو إليه الوطن.
- توصيات البحث:
- عمل دراسات عن خرائط الجدارات الوظيفية.
- عمل دراسات مشابهة تخص التعليم العالي.

المراجع

- أبو بكر، منة الله أحمد محمد (2019): أثر الجداريات الوظيفية للعاملين على فاعلية تطبيق بطاقات الداء المتوازن؛ دراسة تطبيقية على بنك الشركة المصرفية العربية الدولية SAIB، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع 4، ص 90، 91.
- أبو زيد، صلاح محمد ورفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد (2015): العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحسين جداريات الموارد البشرية؛ دراسة ميدانية على وزارة الإسكان والمرافق بليبيا، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع 4، ص 61.
- أحمد، أمل على محمود سلطان (2015) : الجداريات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ دراسة ميدانية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، مصر، ج 56، ديسمبر، 33 - 126.
- البارودي، منال أحمد (2015): الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 166.
- البلوشي، سميرة عبد الوهاب عبد القادر (2019): تأثير الصراع التنظيمي على أداء قائدات المدارس للتعليم العام في محافظة الحموم من وجهة نظرهن، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، مج 2، ع 8، ص 37.
- البلوي، مشاعل بنت صالح عواد (2020): درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع 117، ص 241.
- الحربي، حياة بنت محمد بن سعد (2020): واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصلية وأثرها في التجديد المدرسي لتحقيق رؤية 2030. المجلة التربوية. جامعة سوهاج -- كلية التربية. ج 79. ص 2552
- الحربي، عبد الرحيم بن علي بن مهلهل والختلان، منصور بن زيد بن إبراهيم (2020): تصور مقترح لتطوير دور قادة مدارس التعليم العام لتفعيل مفهوم المدرسة المنتجة وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030م. مجلة كلية التربية. جامعة بنها - كلية التربية. مج 31، ع 121.
- الحسيني، عزة أحمد محمد (2015). الجداريات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. س 2، ع 5. يوليو. 15 - 64.
- الدماطي، حنان السيد أحمد و عواد، عمرو محمد أحمد (2019): التبادل بين القائد و الرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بين الجداريات القيادية و تحقيق استراتيجيات التميز المؤسسي؛ دراسة تطبيقية على القطاعات الخدمية بوزارة المالية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس - كلية التجارة. ع 2، ص 160.

- الرحيلي، نايف بن راشد داخل (2020): الإصلاح التربوي في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية في ضوء رؤية المملكة 2030. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. رابطة التربويين العرب. ع 121. ص 335.
- رشيد، مازن فارس (2009): إدارة الموارد البشرية (الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية). الرياض. العبيكان للنشر والتوزيع. الطبعة الثالثة. ص 126، 127.
- الزهراني، مستورة عبد الله جراد وطيب، عزيزة بنت عبد الله بن عبد الرحمن (2017). معوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. مصر. س 4. ع 16 - 389 - 472.
- سالمين، إنعام عوض وبواوزير، وزيرة سعيد (2019): مدى تأثير القائدة في تشكيل العلاقات داخل المدرسة من وجهة نظر الموظفين. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. المؤسسة العربية للبحوث العلمي والتنمية البشرية. مج 11، ع 30. ص 15
- سعد، تغريد محمد (2019). دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المركز القومي للبحوث غزة. مج 3. ع 3. مارس. 22 - 43.
- السقا، امتثال أحمد والعتيبي، ناهية عوض الكسر (2019): واقع تطبيق القيادة بـ 360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية. جامعة الملك سعود - كلية التربية. مج 31، ع 3. ص 454، 455.
- السميرات، سبأ موسى طعيمة والسكرانه، بلال خلف (2018): أثر بناء الجداريات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال؛ دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة الاسراء الخاصة. الأردن. ص 16، 17.
- السيد، أشرف السيد عبد الباري والطحان، عماد عبد الخالق صابر (2014): تأثير حزم الجداريات الوظيفية في تفعيل التسوق الابتكاري؛ دراسة ميدانية على البنوك المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس - كلية التجارة. ع 1. ص 550
- الشمري، فوزية محمد زيد (2019): تطوير الأداء الإداري للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية. مج 26. ع 123. ص 269
- الطائي، حميد وصالح، احمد علي وجهاد، دينا فاضل (2018): إدارة الجداريات والمواهب. الأردن. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- العبد، بهاء أحمد (2017): رؤية 2030 ومستقبل المملكة العربية السعودية. المملكة العربية السعودية. الجنادرية للنشر والتوزيع. ص 126

- عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، عدس، عبد الرحمن (2013): البحث العلمي مفهومة وأدواته وأساليبه. عمان. دار الفكر ناشرون وموزعون. ص190.
- العتيبي، مشاعل عسير (2018). دور قائدات المدارس في تبني مشروع المواطنة الرقمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. غزة. مج2. ع14. مايو 37 - 56
- العتيبي، سهير بنت فايق بن ناصر (2018). معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف. عالم التربية. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية. مصر. ع62. ج5. ابريل. 196 - 211.
- عداوي، عائشة حسن علي والبطاينة، سناء محمد محمود (2019). الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس صبيا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي. المجلة التربوية. جامعة سوهاج - كلية التربية. ج60. ابريل 141 - 179.
- العنزي، فوزية تايه شميلان (2017): واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات. مجلة التربية. جامعة الأزهر - كلية التربية. ع176. ج2. ص 615، 616
- الغامدي، منى بنت محمد على (2019). مستوى الكفايات المهنية لدى قائدات المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهن. مجلة القراءة والمعرفة. جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. ع209. مارس. 214 - 238.
- القبسي، عبد الله بن أحمد سعيد (2020): خطة مقترحة لتنمية القيادات المدرسية مهنيًا في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030م. المجلة التربوية. جامعة سوهاج - كلية التربية. ج71. ص 757، 758
- القحطاني، عبد الهادي ناصر عبد الهادي (2020): تطوير معايير اختيار المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030م. المجلة العربية للتربية والعلوم والآداب. ع13. ص 128
- القرني، غرسة علي محمد والزهراني، خديجة مقبول جمعان (2019): الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس بلقرن وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط - كلية التربية. مج3، ع6. ص 73، 74.
- مصطفى، محمد كمال (2014): تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري. الجيزة. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك). ص 189
- المطيري، نورة بليهان (2019): واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. العلوم التربوية. جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية. مج27، ع4. ص 369
- المعايطه، رولا نايف والحموري، صالح سليم (2013): إدارة الموارد البشرية (دليل عملي). الأردن. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. ص 167

- المعايطة، محمد فتحي والرابعة، فاطمة علي محمد (2013): دور تطبيق الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق المواءمة الاستراتيجية. رسالة ماجستير. جامعة مؤتة. الأردن. ص 6.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2020): إدارة المعرفة. القاهرة. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي. ص 55
- المومني، إسلام غازي توفيق والعزام، أنور أحمد نهار (2016): أثر الجدارات الإدارية على توافر متطلبات إدارة الأزمات في المستشفيات الجامعية الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية. الأردن.
- وسف، أدهم محمد محمود. (2015). دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي، دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ع1، 373 - 397 .
- Chang-Seon, Lim; Yang-Sub, Lee; Yong-Dae, Lee; Hyun-Soo, Kim; Gye-Hwan Jin; et al.(2017). The job competency of radiological technologists in Korea based on specialists opinion and questionnaire survey. Journal of Educational Evaluation for Health Professions; Seoul Vol. 14, DOI:10.3352/jeehp.2017.14.9
- GABAN, CHARLES SAIMIN.(1982). THE NECESSARY JOB COMPETENCIES OF SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS AS PERCEIVED BY SCHOOL ADMINISTRATORS IN SABAH, MALAYSIA. United States – Michigan. Andrews University. <https://search.proquest.com/docview/303272672?accountid=178282>
- McClendon, David Coleman.(2007). Perceptions regarding performance appraisals, job competencies, and professional development needs among Human Resources Directors in Texas public school districts. Texas A&M University – Commerce. United States – Texas. Ed.D. <https://search.proquest.com/docview/304718371?accountid=178282>
- McCoy, Brenda S (2001). A survey of practicing school library media specialists to determine the job competencies that they value most .Georgia State University, United States. Ph.D. <https://search.proquest.com/docview/304697039?accountid=178282>
- Parker, Phyllis Felton (2013). Evolving job competencies for the human resource professional in the 21st century. Capella University, Ph.D. United States