

تنمية الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية المحلية دراسة ميدانية في محافظة بني سويف

إعداد

الباحثة/ مريم سمعان بطرس ميخائيل

إشراف

أ.م.د/ هشام سيد عباس
أستاذ الإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة بني سويف

أ.د/ اسامة محمود قرني
أستاذ ورئيس قسم الإدارة التعليمية والتربية
المقارنة كلية التربية - جامعة بني سويف

مقدمة الدراسة:

يتوقف النجاح الإداري على مدى كفاءة القائمين على إدارة الإدارات التعليمية متمثلة في قيادات الإدارات التعليمية، فيتضح من الضروري تطوير أداء القيادات التعليمية المحلية بالإدارات التعليمية، حيث أن أداء قيادات الإدارات التعليمية لا يعد جامدا، بل يرتبط بالمتغيرات وبالتطورات الحادثة في مجال الإدارة التعليمية، وهذا يتطلب جدارات إدارية وعلمية وشخصية عالية، هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على واقع الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية المحلية في ضوء مداخل القيادة الحديثة، والتعرف على المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعلي لها، وتقديم مقترحات تسهم في تفعيل الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية كمدخل لتطوير أداء القيادات بالإدارات التعليمية في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج.

مشكلة الدراسة :

تعانى المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الإدارات التعليمية من العديد من المشكلات منها الروتين والجمود وعدم وضوح الرؤية والتأكيد المفرط على اتباع الصيغ الرسمية ومن المعوقات التي تواجه القيادات التعليمية المحلية ما يلي:

- ١- ضعف استيعاب بعض القيادات لمتطلبات التغيير
 - ٢- مقاومة التغيير من جانب العاملين والتمسك بالوضع الحالي
 - ٣- جمود اللوائح والتشريعات المساندة للتطوير
 - ٤- القصور الإداري في بعض الإدارات التعليمية، وتراخي الصلات بين عناصر النظام الإداري.
- وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :
- ما الجدارات اللازمة للقيادات التعليمية المحلية في ضوء المداخل الحديثة للقيادة؟
ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:
(١) ما الأسس النظرية للجدارات الوظيفية لدى القيادات التعليمية؟

- (٢) ما المداخل الإدارية الحديثة للقيادة في المؤسسات التعليمية ؟
(٣) ما واقع الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية المحلية في محافظة بني سويف؟
(٤) ما التصور المقترح لتنمية الجدارات الوظيفية التعليمية للقيادات التعليمية المحلية في محافظة بني سويف؟
أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية توضيح الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية المحلية في ضوء المداخل الحديثة للقيادة:

- (١) تعرف الأسس النظرية اللازمة للجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية.
(٢) يعرف المداخل القيادية الإدارية ودورها في الارتقاء واكساب القيادات التعليمية المحلية الجدارات الوظيفية؛ ومن هذا المداخل: (التحويلية - الموزعة - الخادمة).
(٣) تعرف واقع الجدارات الوظيفية للقيادات المحلية في بني سويف.
(٤) تقديم تصور مقترح للجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية في ضوء المداخل الحديثة للقيادة.
أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية للبحث من تناوله للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات التعليمية المحلية؛ حيث لم يعد معيار الاختيار لشغل هذه الوظائف يعتمد على التوصيف الوظيفي، ولكن على الدوافع والقدرات والقيم والتوجهات التي توجد لدى الأفراد، وذلك لشغل المناصب القيادية وما تواجه الإدارات التعليمية من مشكلات وقصور في الأداء؛ لذلك يجب وجود جدارات وظيفية لدى القيادات التعليمية المحلية.
منهج الدراسة :

تقضي الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي لوصف الواقع الحالي للقيادات التعليمية، والتعرف على المتغيرات والمشكلات التي تواجه اختيارهم، وإمكانية وضع تصور مقترح للجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية المحلية في ضوء المداخل الجديدة للقيادة.
حدود الدراسة:

- حدود الموضوعية : تقتصر الدراسة الحالية على تناول الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية المحلية في ضوء المداخل الحديثة للقيادة (القيادة التحويلية - القيادة الموزعة - القيادة الخادمة).
 - حدود مكانية : محافظة بني سويف.
 - حدود بشرية : تشمل مدير الإدارات التعليمية، ووكلائهم، ورؤساء الأقسام بالمديرية.
- نتائج الدراسة:

- ١ - قصور في الجدارات الوظيفية لدى القيادات التعليمية المحلية
٢- لا توجد فرق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات الوظيفة أو سنوات الخبرة
٣- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمستوى الادارة او موقعها.

الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية ومجالاتها

يتناول هذا الفصل الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية من حيث نشأة الجدارات وأهميتها وخصائص الجدارات الوظيفية وأنواعها ومجالاتها وأبعادها :

أولاً: التطور التاريخي للاهتمام بالجدارات الوظيفية:

ظهر مصطلح الجدارة (١٩٧١) لأدارة الموارد البشرية ، ارتبط بحل مشكلة واجهتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة تعتمد على دقة هذه الأختبارات وتعقيدها ليس كافيا لعمل اختبارات صحيحة بين المتقدمين للقبول بالوظيفة ، حيث ثبت بعداستخدامها لسنوات كثيرة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم بعد التعيين .

وقد لجأت الخارجية الأمريكية الى الخبير الإداري (Mac McClelland) للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على النحو التالي : اذا لم تكن تلك الأختبارات كافية للتعرف على ذوى الأداء الطيب قبل التعيين فكيف يمكننا إذن أن نتعرف على ذلك ؟ طلب ماك ماكيلاند قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة ، على أن تقتصر القائمة الأولى على الموظفين المشهود لهم بالكفاءة والتفوق الفعلي (بعيدا عن نتائجهم فى اختبارات القبول) بينما تشمل الثانية أسماء ذوى الأداء المنخفض فقط ثم قام بدراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقين فى العمل ولا يتمتع بها الآخرين ، وبذلك استنتج ماك ماكيلاند قائمة الخصائص (الجدارات) التي تميز المتفوقين عن الآخرين واتي أطلق عليها بعد ذلك "نموذج الجدارة لهذه الوظيفة" (١).

و بالتالى ظهر أسلوب الجدارة كاسلوب لأدارة الموارد البشرية أسس على المصطلحات السلوكية والأداء مع جدارة العمل / الوظيفة التي تعرف بأنها سمة أو خاصية أساسية يتسم بها الفرد وترتبط بالأداء الفعال أو المتفوق فى وظيفة ما . وقد حدد بويتزس Boyatzis تسعة عشر جدارة سلوكية عامة ذات الصلة الوثيقة بالأداء الإدارى فوق المتوسط ،والتي صنفت فى خمس مجموعات كالتالى :هدف وإدارة العمل ، القيادة ، إدارة الموارد البشرية ، التركيز على الأهتمام بالآخرين ، توجيه المرؤوسين . وقد انتشرت شعبية هذه الأفكار بالمملكة المتحدة حيث تبنتها الحكومة فى البداية عند مراجعة تقرير المؤهلات المهنية ، ومن ثم تطوير وتطبيق المعايير المهنية القومية فى الإدارة .

وأخذ أسلوب الجدارة يتحول بسرعة كواحد من أكثر النماذج السائدة لأدارة وتقييم القيادة والتطوير فى المملكة المتحدة . وعلى الرغم من الجذور العامه والتشابه فى المصطلحات المستخدمه فى المملكة

^١ لايل . م. سبنسر & سيجان. م. سبنسر (١٩٩٩): الجدارة فى العمل – نماذج للأداء المتفوق . ترجمة أشرف

عبد المجيد ، معهد الإدارة العامة السعودية ص٢٢

المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية ، إلا أن نهايات القرن الماضي شهدت اختلافا في الطريقة التي يجرى بها تطبيق مفاهيم الجدارات لذلك (٢).

توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب تبين الجدارات وتطبيق "نماذج الجدارة " في إدارة الموارد البشرية ، ومنها جهود voly ١٩٨٠ ، plank ١٩٨٢ ، بويتيز ١٩٨٢ ، زمك ١٩٨٢ ، ووينبرج ومارلو ١٩٨٥ ، مكلجان ١٩٩٠ وكولويز بجسيك ١٩٩١ ، والطريف أن أكثرهم من علماء النفس والتربويين.

يتضح مما سبق ظهرت الجداره في امريكا منذ حدوث مشكله في اختيار الافراد لوظائف حساسه ولجأت الخارجيه الامريكه الى الخبير Mac muckland للمساعدته في حل المشكله ومنذ هذا الوقت بدأت اختبارات كثيره لتقييم واختيار الافراد واخذ اسلوب الجداره يتحول بسرعه كواحد من اكثر النماذج السائده لاداره وتقييم القياده وتوسعت ايضا الدراسات وتطبيق نماذج الجداره في اداره الموارد البشريه ، ويتضح ان اختيار الافراد لشغل الوظائف كانت تعتمد علي اختبارات ليست كافيه للقبول وظهرت بعد ذلك دراسات مختلفه وشروط مختلفه وقائمة الجدارات التي تميز المتفوقين وبالتالي ظهر اسلوب الجدارة كمدخل لأدارة الموارد البشرية .

ثانياً اهمية الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية :

يمكن البحث في إمكانية التفرد والحصول على موارد ممتازة في منظمة الأعمال في طريقة تنظيم العمل ، وتكامل الطاقة والإدارة ، وقيادة العمال وإدارة الموارد فيها ، والقدرة على بناء القدرات مقارنة بالمنافسين الذين ينتجون السلع. تمكين الأنظمة ذات الصلة من إجراء الأعمال بطريقة أفضل أو خدمات مشابهة لذلك فإن البحث عن المزايا يتطلب تحديد وتطوير الوظائف التي تمكن المنظمات من التميز بشكل واضح وطبيعي ، ويجب أن تكون هذه الوظائف من النوع الذي لا يستطيع الآخرون نسخه أو تقليده.

لذا فإن الجدارة تحتاج إلى تطوير تلك القدرات التي تمكن المؤسسة من التميز بشكل ملحوظ ويجب ان تكون تلك الجدارات من النوع الذي لا يمكن نسخه أو تقليده من قبل الآخرين (٣). وتأخذ مصادر الجدارات أشكالاً متعددة ، فقد توجد من المهارات الإدارية و التكنولوجيا المتوفرة والموارد الأخرى التي تبين القدرات التي تتميز بها المؤسسة .

٢ عاطف جابر طه (٢٠١٢): " قضايا اعلامية معاصرة في الموارد البشرية ، الدار الأكاديمية للعلوم بالقاهرة ص٣٤٨.

1- James.(2001). Manging the Global Enterprise. Prentice Halljohnson,Gerry, and schools Keven. Explorong Corporate Strategy. Six edition Prentice Hall.(pp: 156-157

وقد أوضح (2005) Gregory P. Prastacos أن مفهوم الجداريات يتضمن الجداريات الشخصية والجداريات المتعلقة بالمؤسسة حيث ان الجداريات الشخصية هي صفات في الفرد او مجموعة أفراد مثل مهاراتهم وقدراتهم و معرفتهم التقنية وأيضاً تجاربهم . اما الجداريات الخاصة بالمؤسسة هي التخطيط الاستراتيجي ومجموعة المصادر والميزة التنافسية والقدرات التي تكون نظام المؤسسة الرئيسي للاحتفاظ بالمعرفة وتحديد الأنماط المنظمة للسلوك (٤) .

فالجداريات تعني المعرفة التي تقوم عليها المؤسسة و هي تتكون من العمليات وأنظمة المؤسسة المشترك بها كل أعضائها وهي تفضل البقاء حتى اذا ترك الأفراد المؤسسة . فهي التي تميز العمل الجماعي في المستوى التنظيمي .و الجدارة عندما توزع أو توزف الموارد على الأنشطة المختلفة للمؤسسة وعلى العمليات من خلال ربط هذه الأنشطة مع بعضها البعض . لذلك فإن الأداء الجيد أو الرديء سيكون ناتج عن ذلك ،لأن الأنشطة والعمليات يصعب تقليدها كما هو في الموارد المكتسبة (٥) .

ومن المعروف أن الجداريات لا تختلف بين المؤسسات ولكن يمكن أن تختلف داخل المؤسسة نفسها ، وتقود المؤسسة لتجميع جدارياتها بطريقة افضل أكثر قدرة لمتطلبات البيئة ويمكن الحفاظ على الجداريات واستمرارها من خلال الآتي (٦) :

أ- تطوير المهارات الموجودة والتي تهدف الى تحقيق التميز في المستقبل .

ب- الأرتباط بين العاملين والإدارة التي تساهم في وجود العاملين في هذه المؤسسة عن أخرى .

ج- وتتطوى ادارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة على استخدام مفهوم الجدارة ونتائج تحليل عناصر الجدارة داخل المؤسسة في تحسين عمليات الأستقطاب ، وتصميم الوظائف ، والأختيار ، وإدارة الأداء ، وتنمية العاملين ومكافأتهم .

وتظهر أهمية الجدارة على النحو التالي(٧) :

1 -Gregory .(2005) An Application of competencies Management in the Banking Sector.Available at: http://www.unibg.it/static_content

2-Johnson, Gerry, and Scholes Kevan (2002). Exploring Corporate Strategy. Six edition. Prentice Hall.(pp: 156-157

3 – Ana , Belen Escrig – Tenel & Juna Carlos Bou-Llusar, (2005) , **A model for Evluating Organizational Competencies : An Application in the Context of a Quality Management Initiative Decision Sciences .** page 221

- ١-الأختيار والتعيين : تعتمد قرارات التعيين والأختيار على الجدارة حيث انها اكثر تعلقا بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة
 - ٢-الترقية والمسار الوظيفي : يساعد مدخل الجدارة المدير على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي عن طريق بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة وبالتالي يرقى الى المنصب من هو جدير به .
 - ٣-التنمية المهنية للقيادات : يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد من مهارات وبين ما تحتاج اليه الوظيفة ، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة .
 - ٤-إدارة الأداء الوظيفي : تقلل بيانات الجدارة الى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء وذلك بوضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة عن طريق تدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله . اذاً فان التأهيل العلمى لا يكفى للحكم بتوفر هذا المبدأ ، بل يفضل من لديه الخبرة عملية واذا توفر الأثنين فإن الأنضباط فى العمل هو أن يحضر الموظف لعمله مع بداية العمل ولا ينصرف منه إلا بنهاية وقت العمل وايضا التحلى بالأخلاق الكريمة مع رؤسائه وزملائه ومراجعيه هى من الأمور اللازمة لتكامل توفر مبدأ الجدارة^(٩) .
- يتضح مما سبق أنه لا غنى عن الفرد الذي يملك الجدارات الوظيفية في المؤسسة وكذلك في جميع المهام الإدارية المطلوبة من الفرد والقيام بها في المؤسسة مهما كانت تلك المهام كبيرة أو صغيرة من بداية تعيين الموظف ولكن تزداد أهميتها كلما زادت المسؤوليات والأعباء الوظيفية علي الشخص

ثالثا: مجالات الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية:

ان مراجعة الادبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة يفضى الى ان انواع الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية - بغض النظر عن تصنيفها وما يندرج تحت كل من هذه التصنيفات -تعتبر بمثابة خطوط عامة لتلك الجدارات، وعليه عالجت الادبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة هذا الامر من خلال طرح مجالات بعينها لتلك الجدارات ؛ بحيث يندرج تحت كل مجال من هذه المجالات عدد من الجدارات التفصيلية . وفي هذا تتعدد الرؤى حول مجالات الجدارات الوظيفية ، ولعل من اهمها مايلي⁹

1- Peter f. brown et all (2003), the mathematics of stistical machine translation, computational, .volume 19, number

2-Kenneth M. Bresnahan(2004). Core Competencies in Financial Management for Management Analysis and Financial Specialists. Council Human Resources Committee and JEMIP

⁹ محمد كامل المغربي (٢٠٠٧) السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس ، ط ٣ ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .

١- مجموعة الانجاز والتصرف:

وتهتم هذه المجموعة بالقيام بالأفعال والأنشطة اللازمة لإنجاز المهام، وذلك أكثر من الإهتمام بالتأثير على الآخرين، وتشمل هذه المجموعة:

أ- **التوجه نحو الانجاز:** وهو يعنى الإهتمام بالعمل وإتقانه بأعلى درجة ممكنة ويقوم به الفرد إما بتحدى نفسه (تحسين الأداء) أو تحدى الآخرين (التنافس) أو تحدى مالم يتحقق من قبل (الإبتكار و الإبداع).

ب- **الاهتمام بالنظام والجودة والدقة:** ويمثل ذلك دافعاً داخلياً لدى المؤسسة للتخفيف من حالة الغموض فى البيئة المحيطة والرصد المستمر، والتحليل الدائم للبيانات، ومن أمثلة إجراءات الإهتمام بالنظام والجودة والدقة: وضع نظم المعلومات، والإهتمام بإجراءات العمل.

ج- **المبادرة:** وتعنى السبق إلى التصرف من تلقاء الذات دون التوجيه بأى شكل كان، ومن الممكن إطلاق أسماء على المبادرة مثل الإنحياز للعمل، والحزم، والتوجه الاستراتيجي نحو المستقبل.

١- مجموعة المساعدة والخدمات الانسانية :

وتشمل هذه المجموعة الإستجابات لإحتياجات الآخرين (خدمة العملاء) وإهتماماتهم، وهذه الجدارات ضرورية جداً لمن يتعامل مع الجمهور، وتشمل: (١).

أ- **تفهم الآخرين:** ويطلق عليها التعاطف، والإصغاء، والإحساس بالآخرين، وإدراك مشاعرهم ومراعاة اهتماماتهم.

ب- **التوجه لخدمة العملاء:** وتعنى تركيز الجهود لإكتشاف حاجة العميل وقضائها، وذلك من خلال التركيز على إحتياجاته أو التوجه بالعملاء، وتقوم العديد من المؤسسات بصياغة استراتيجياتها لمراعاة العميل.

٢- مجموعة الأثر والتأثير :

وتعنى الرغبة فى التأثير على الآخرين مثل الحاجة إلى السلطة أو النفوذ وتشمل هذه المجموعة:

أ- **الأثر والتأثير:** وهو يعنى النية فى الإقناع والتأثير أو ترك إنطباع قوى لدى الآخرين ويطلق عليه عدة أسماء منها التأثير الإستراتيجي، الإقناع الموجه.

ب- **الإدراك التنظيمي:** ويعنى إدراك علاقات القوى داخل المؤسسة أو المؤسسات المنافسة أو قدرة الفرد على إدراك وضع المؤسسة فى إطارها المحلى والعالمى، ويطلق عليها قواعد اللعبة فى المؤسسة، والذكاء السياسى، وإستخدام سلسلة الأوامر.

^{١٠} محمد عبد الهادى (٢٠٠٧) الذكاء العاطفي و ديناميات قوة التعلم الأجتماعي، العين: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع (ص ١٥ - ١٧).

ج- **بناء العلاقات**: ويطلق عليها التشبيك وبناء شبكة علاقات ودية أو شبكة إتصالات مع الأفراد الذين يمكن أن يكونوا سبباً في تحقيق أهداف العمل.

٣- المجموعة الإدارية:

وهي جزء من مجموعة التأثير والتأثر حيث تهدف إلى إحداث أثر من نوع خاص على الجوانب الإدارية ذات العلاقة بالعمل الإداري ومن أمثلة هذه المجموعة: (١١).

أ- **تطوير الآخرين**: حيث إن أي مؤسسة تهدف إلى تطوير موظفيها من خلال التدريب والتعليم التنظيمي ومدير المساعدة.

ب- **الحزم (الإلزام)**: ويعنى الإلزام قدرة الشخص على جعل الآخرين يستجيبون لرغباته ومن التصرفات التي تدل على الإلزام: مواجهة الآخرين بأسلوب مباشر وصريح بخصوص مشاكل الأداء، ورفض الطلبات غير المنطقية بحزم أو وضع حدود لتصرفات الآخرين.

ج- **العمل الجماعي والتعاون**: وهو يعنى مدى إستعداد المرشح للوظيفة للعمل في فريق ويطلق على العمل الجماعي والتعاون مسميات منها إدارة المجموعة، وتحفيز الآخرين، وفريق العمل.

د- **قيادة الآخرين**: وتعنى الرغبة والقدرة على التأثير في باقى أعضاء الفريق ومن ثم يجب إختيار قائد الفريق بعناية فائقة.

٤- المجموعة الذهنية:

وهذه المجموعة هامة جداً وخاصة للمديرين في مستوى الإدارة العليا، وهناك أسلوبين يتم إستخدامهما في الجدارات الذهنية وهما التفكير التحليلي والتفكير الإدراكي: (١٢).

أ- **التفكير التحليلي**: ويعنى تحليل الشئ إلى أجزائه الصغيرة لفهمه، ويعنى أيضاً تنظيم أجزاء الموضوع أو القضية بشكل متماسك ومتكامل وكذلك وضع الأولويات على أساس منطقي.

ب- **التفكير الإدراكي**: ويعنى النظرة الكلية للموضوع دون الدخول في التفاصيل، كما يهتم بالتعرف على العلاقات بين الاوضاع ويطلق على التفكير الإدراكي: الفكر النقدي، وإدراك العلاقات وغيرها.

٥- مجموعة الفعالية الشخصية : (١٣).

١١ لايل . م. سبنسر & سيجان.م. سبنسر (١٩٩٩): الجدارة في العمل - نماذج للأداء المتفوق . ترجمة أشرف عبد المجيد ، معهد الإدارة العامة السعودية ص٢٧.

١٢ طه كامل رياض (٢٠٠٩): نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قناة السويس، مصر.ص ٢٢-٢٣

وتشمل مجموعة الفعالية الشخصية التحكم فى الذات، والثقة بالنفس، والمرونة، والولاء للمؤسسة، ويمكن عرضها كالاتى:

أ- **التحكم فى الذات (السيطرة على الإنفعالات):** وهى ذات علاقة بأسلوب الإدارة وقت الأزمات ويطلق على هذه المجموعة القدرة على التحمل، ومقاومة الضغوط، والذكاء العاطفى.

ب- **الثقة بالنفس:** وتعنى إعتقاد الشخص فى قدرته على تحقيق مهمة معينة ويطلق عليها الحزم، وقوة الشخصية، والإستقلالية، والإستعداد لتحمل المسئولية.

ج- **المرونة:** وهى القدرة على التكيف والعمل فى ظروف متنوعة أو مع أشخاص أو مجموعات مختلفة.

د- **الولاء للمؤسسة:** وهو يعنى توافق الشخص بين أهدافه وأولوياته، وأهداف وأولويات المؤسسة ويطلق عليه التوجه نحو تحمل المهام، والولاء لرسالة المؤسسة .

٧- **المجموعة التقنيّة :** وتشمل البحث عن المعلومات حيث تشكل المعلومات الثروة الحقيقية للمؤسسات ، ويمكن أن تقوم المؤسسة بالتعمق أو الضغط لحل مجموعة من التناقضات، أو التدقيق فى البحث عن الفرص المحتملة، أو التطوع بالخروج لمعاينة أى موضوع متعلق بالعمل^(٤).

مما سبق يتضح ان الجدارات اللازمة للقيادات التعليمية فمنها ما يتعلق بالقدرات الشخصية للقائد ومهاراته، وعلاقاته بأعضاء المجتمع التعليمى كافة ، وبالمؤسسات الأخرى ، ومنها كذلك ما يتعلق بمدى قدرته على التفكير الإستراتيجى، وما يتطلبه من تفكير تحليلى واستقرائى واستنباطى، ومنها كذلك ما يتعلق بقدرات القائد ومهاراته فيما يتعلق بالنظم الادارية وبالتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

باستعراض تلك المجالات يتضح انها متداخلة ومتكاملة فيما بينها حيث إن كل مجال-بما يندرج تحته من جدارات - يتكامل ويتداخل- بالضرورة - مع المجالات الأخرى.

رابعا: أنواع الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية:

ان استقراء الادبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة يفضى الى وجود تصنيفين اساسين لانواع تلك الجدارات، يقوم التصنيف الاول على تصنيفها الى جدارات محورية، وادارية، ووظيفية، اما التصنيف الاخر فيصنفها الى اربعة انواع : هى جدارت متعلقة بالسياق، والمحتوى، والعمليات، والتواصل، وفيما يلى بيان مختصر لهذين التصنيفين:

١- التصنيف الاول :

^{١٣} ابراهيم الملكاوى (٢٠١٧) : الجدارات الجوهرية- الطاقة نحو التفوق – الدليل التنموى للفرد والمنظمة، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان.

^{١٤} طه كامل رياض(٢٠٠٩)، نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قناة السويس، مصر، ص ٢٢-٢٦.

يقسم التصنيف الاول الجدارات إلى ثلاثة أنواع وهى كالآتى:(^{١٥}).

أ- الجدارات المحورية :

وهى جدارات تتعلق بعمل المؤسسة أو دورها وهى مهمة لجميع أفرادها بغض النظر عن تخصصاتهم أو مستوياتهم الوظيفى، وهى تركز على القدرات التنظيمية للمؤسسة، والتي تحقق ميزتها التنافسية ، ومن أمثلة هذه الجدارات: جدارة الاتصال، وجدارة جودة المنتج، وجدارة الإبداع. ومن ثم تعنى الجدارة المحورية أو الجوهرية للمؤسسة امتلاكها لمجموعة من المهارات والتقنيات، والتي تمثل مجموع التعلم (المهارات الفردية والتنظيمية) للمؤسسة، ويمكن توضيح مستويات الجدارة المحورية للمؤسسة من خلال الشكل التالى:(^{١٦}).



شكل رقم (٤) مستويات الجدارات المحورية داخل المؤسسة

ويتضح من الشكل السابق ان الجدارات المحورية أو الجوهرية للمؤسسة تعنى القدرات الاساسية التي تمتلكها المؤسسة من المهارات والتخصصات، يليها القدرات الحرجة وهى اكثر خصوصية من القدرات الاساسية وتعنى امتلاك المؤسسة تأثير اكبر مع القدرة على المنافسة مع المؤسسات الاخرى، يليها مستوى الجدارات الوظيفية والتي تعنى تراكم خبرات وقدرات الموظفين داخل المؤسسة.

ب- الجدارات الادارية :

^{١٥} بكرى عبد الرحمن (٢٠١٤) : الجدارات الوظيفية و دورها في التأثير علي دافعية الموظفين نحو تطبيق نظم الحكومة الإلكترونية، ص٢٥-٢٨.

1- TANG Weiwei & SUN Jianping (2008): RESEARCH ON ENTERPRISE CORE COMPETENCE AND(MANAGERIAL HUMAN RESOURCE STRATEGY Journal of Management Science and Engineering, Vol.2 No.2 June.

وهي الجدارات التي تفرق بين المدراء الناجحين والأقل نجاحاً ويركز هذا النوع من الجدارات على كيفية تصرف المدراء بدلاً من التركيز على المعرفة التي يمتلكونها، ومن ثم فهي الجدارات الضرورية لكل فرد لديه المسؤولية الادارية او الإشرافية، وهي تمتد من قمة الهرم الإداري حتى المستويات الوظيفية الدنيا في المؤسسة ومن أمثلة هذه الجدارات: جدارات التحليل، وصنع القرار، وقيادة الفريق، وإدارة التغيير، والتفكير الابداعي، والرقابة والتوجيه.

ج- الجدارات الوظيفية:

وهي جدارات أكثر تخصصاً وتتعلق بالمواصفات اللازمة للقيام بوظيفة معينة أو عمل معين، وتركز الجدارات الوظيفية على الأفراد بدلاً من المؤسسة، وإذا كانت الجدارات المحورية تظهر في أي وظيفة بالمؤسسة باعتبارها من الضروريات اللازمة لنجاح المؤسسة فإن أي وظيفة بالمؤسسة تتطلب مجموعة من الجدارات المحورية والادارية والوظيفية. (١٧).

ويتضح مما سبق ان الجدارات المحورية او الجوهرية تتعلق بما تمتلكه المؤسسة من قدرات وامكانات تنظيمية تؤهلها للمنافسة مع غيرها من المؤسسات الاخرى، اما الجدارات الادارية فهي تتمثل في السلوكيات والتصرفات للمديرين والعاملين الاكثر تفوقاً، والجدارات الوظيفية تعنى المواصفات الرئيسة لمن يشغل وظيفة معينة، ومن ثم فان الجدارات الاساسية هي أكثر عمومية وشمولاً من كلاً من الجدارات الادارية والوظيفية.

٢- التصنيف الثاني :

اما التصنيف الثاني للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات التعليمية، فقد اكد ماكدنيال(٢٠٠٢) ان الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية، يمكن ان تقسم الى اربعة انواع رئيسة هي: السياق، والمحتوى، والعمليات، والاتصالات والتواصل، وهي كالآتي: (١٨).

أ-السياق:

وهو يعنى ادراك القائد للافتراض القائل بان المؤسسات هي منظمات فريدة من نوعها تعمل ضمن سياقات بيئية محددة، ومن ثم فان الجدارة الاولى للقائد هي مدى قدرته على بناء علاقات بين المؤسسة التي يتولى قيادتها، واصحاب المصلحة او العملاء ومؤسسات المجتمع المدني، ووسائل الاعلام المحيطة بالمؤسسة (١٩).

1- Sylvia Horton, Annie Hondeghem & David Fornham (2002) : competency management in the public sector, Ios press, the Netherlands, www.books.google.com

2- McDaniel, E. A. (2002). " Senior leadership in higher education: an outcomes approach", Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(2)

3- Filan, G.L.& Seagren, A.T.(2004). Six Critical Issues For

وتتقسم الجدارات الخاصة بالسياق الى نوعين هما: السياق التنظيمي، السياق الثقافي ، ويقصد بالسياق التنظيمي فهم القائد للابعاد والاتجاهات والقضايا المعقدة المتعلقة بنظام التعليم العالي في دولته، ومن ثم فان القائد في المؤسسات التعليمية يجب ان يكون لديه معرفة عامة عن هذه المؤسسات ، واستخدام هذه المعرفة في صنع القرار السليم. اما السياق الثقافي فيعني فهم القائد لثقافة المؤسسة وتأثيرها على القائد نفسه، وعلى القرارات التي يتخذها، ومن ثم العوامل الثقافية السائدة في المؤسسات التعليمية كثقافة المشاركة واستقلالية وصنع القرار التعاوني^(٢٠).

ب-المحتوى:

وهو المجال الثاني من مجالات الجدارة الوظيفية الذي يعنى معرفة القيادات بالهيكل التنظيمي داخل مؤسستهم، والاقسام التي تتكون منها المؤسسة، والشئون القانونية^(٢١) كما تعنى جدارات المحتوى ايضا فهم القائد للخطة الاستراتيجية الخاصة بمؤسسته، والربط بين رسالة المؤسسة واهدافها الاستراتيجية، ومعرفة القائد بالنواحي التمويلية داخل الخطة الاستراتيجية، وتوزيعها على الاقسام المختلفة داخل مؤسسته: ^(٢٢)

.Midlevel Leadership In Postsecondary Settings. In Hoppe, S.L

Leaders, San Francisco, Speck, B.W.(Eds), Identifying And Preparing Academic & .CA: Jossey-Bass.

1 - Padilla, A. (2005). Portraits in leadership: Six extraordinary university (٦٥) presidents, Westport, CT: American Council on Education and Praeger Publishers. political, and economic challenges , Baltimore : Johns Hopkins University Press Praeger. president. Westport, CT: American Council on Education ، Westport, CT: Praeger.

2 - Ferren, A. S., & Stanton, W. W. (2004). Leadership through collaboration (٤٩) :The role of the chief academic officer. Westport, CT: American Council on Education and Praeger.

3- Fisher, J. L., & Koch, J. V. (2004). The entrepreneurial college for Higher (٥٠) Education, 124, 21-31 for midlevel leadership in postsecondary settings. New Directions

وتنقسم جدارات القيادات التعليمية بمؤسسات التعليم العالي كمحتوى كما حددها (McDaniel, E.) (A,2002) (٢٣) كالآتي:

أ- **المحتوى التنظيمي للجدارة:** وهو يشير الى الوظائف المختلفة التي تحدد الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي حيث يجب ان تكون القيادات على دراية ووعي بالوحدات التنظيمية داخل المؤسسة وأهدافها، والانجازات التي حققتها.

ب- **محتوى التخطيط الاستراتيجي:** وهو يعنى قدرة القائد على فهم عمليات التخطيط الاستراتيجي ومدى ارتباطها برسالة المؤسسة واهدافها، كذلك فهم التمويل والميزانية وتوزيع بنودها على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، كما يعنى هذا المحتوى ان يتميز القائد الاكاديمي بالقدرة على التفكير الاستراتيجي وحل المشكلات. (٢٤).

ج- العمليات:

ويقصد بالعمليات كما حددها (ماكدنيال:٢٠٠٢) معرفة القائد بشكل عام لمفهوم القيادة، والسلوكيات القيادية اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة، ومن هذه السلوكيات امتلاك النزاهة، والقيم الاخلاقية المجتمعية، ودعم ومساندة الاخرين، وامتلاك مهارة التفاوض، واتخاذ القرارات بما يتوافق مع اهداف المؤسسة، وتشجيع النمو المهني المستمر لدى المرءوسين، والحصول على المعلومات اللازمة من موارد متعددة او متنوعة (٢٥).

ويمكن تقسيم جدارات القيادات التعليمية كعملية الى الجدارات الفرعية التالية (٢٦).

4- McDaniel, E. A. (2002). " Senior leadership in higher education: an outcomes approach", Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(2)

1- Collins, J. (2001). Good to great: Why some companies make the (٤٧) leap...and others don't. New York: HarperCollins Publishers, Inc

2-Padilla, A. (2005). Portraits in leadership: Six extraordinary university (65) presidents, Westport, CT: American Council on Education and Praeger Publishers. political, and economic challenges , Baltimore : Johns Hopkins University Press Praeger. president. Westport, CT: American Council on Education . Westport, CT: Praeger

3 -Land, P. C. (2003). From the other side of the academy to academic (60) leadership roles: Crossing the great divide. New Directions for Higher Education, (124(Winter), leadership. In P. G. Altbach, R. O. Berdahl, & P. J. Gumpport (Eds

(أ) **الجدارة كعملية سلوكية:** وهي تعنى فهم القائد للسلوكيات المتعلقة بطبيعة وظيفته التي يشغلها، وتدعيم انماط السلوك التي تحقق النجاح لمؤسسته وأن لا يتسم القائد بالانانية، كما تعنى الشعور القوى بالقيم وتدعيم قيادة الاخرين، وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل مع الاخرين.

(ب) **الجدارة كعملية ريادية:** وتعنى ابداع القائد ومرونته والقدرة على تحمل المخاطرة، و التكيف، و التعامل مع الانظمة والعمليات الغامضة، وعدم الخوف من المخاطرة، وفهم الاحتياجات الراهنة للطلاب.

(ج) **التنمية القيادية:** وتعنى التعلم مدى الحياة، وتشجيع التطوير والتدريب المهني وفهم السلوك البشرى وتأثيره على الاخرين، والتعلم من التجربة ومرونة التفكير واتاحة مصادر متنوعة للمعلومات.

د- جدارات الاتصال والتواصل:

وتشمل جدارات الاتصال والتواصل ثلاث جدارات فرعية هي: (٢٧).

أ- **التواصل اللفظي:** ويعنى امتلاك القائد لمهارة توضيح اسباب القرارات التي قام باتخاذها، والدخول فى محادثات بناءة مع الجهات المعنية بالتعاون مع المؤسسة.

ب- **التواصل التعاوني:** ويعنى قدرة القائد على اشراك جهات وافراد اخرين فى صنع القرار، والقدرة على تسهيل التواصل بين الاشخاص ذوى وجهات النظر المختلفة.

ج- **التواصل غير اللفظي:** ويشمل التفكير التحليلي والقدرة على توظيف الحواس لتوصيل الرسائل التي يريد القائد ان يقوم بإيصالها دون التحدث علانية، كما يعنى الاتصال غير اللفظي اناقة القائد وارتداء الملابس المناسبة.

د- **التواصل الكتابي:** ويعنى الفعالية فى كتابة المذكرات والنشرات ورسائل البريد الإلكتروني والمشاركة الفعالة فى القضايا المثيرة للجدل مع العديد من الافراد والمجموعات.

ويرى علماء الإدارة أمثال مارزانو ووترز وماك نولتى Marzano, Waters, and Mc Nulty جهودهم فى تحليل العديد من الدراسات عن القيادة، وإجراء البحوث لتعزيز تحليلاتهم عن جدارات قادة المدارس، هذا بالإضافة إلى تكليف شركة استشارية للسياسة التعليمية من ولاية شمال كارولينا North Carolina يعملون لحساب صندوق التعليم بشيكاغو فى الولايات المتحدة الأمريكية بوضع مجموعة من التقارير عن الجدارات الناجحة لقادة تحول المدارس، ولكن الأهم تحديد الصفات الخاصة بكل جدارة، وسوف يتعرض البحث الحالى إلى ثمانى جدارات للقيادات التعليمية المحلية الناجحة

1- Birnbaum, R. & Eckel, P. D. (2005). The dilemma of presidential leadership. American higher education in the twenty-first century: Social, political, and economic challenges, 2, 340-356

والصفات المحددة بكل جدارة على النحو التالي (Johnston&Williamson,2034,PP.24-34).

١- جدارة البصيرة النافذة **Visionary Competence** :

يشترك القادة مع الآخرين في منظماتهم والمجتمع في تأسيس رؤية مشتركة وما يجب أن تكون عليه في المستقبل مع تخيل الاحتمالات المجابهة وكيف يمكن للأدارات المحلية أن تزدهر في هذه البيئة الجديدة . وبالتالي يقوم القادة من ذوى البصيرة النافذة بالأفعال التالية:

- أ- فهم أهمية وجود رؤية واضحة لتوجيه اداراتهم
- ب- رصد واستباق القضايا والاتجاهات المؤثرة على اداراتهم .
- ج- التخيل الجيد للمستقبل في الأستجابة لهذه القضايا والاتجاهات .
- د- توليد الأفكار والبدائل في استجابة للبيئة المتغيرة .
- هـ- إبلاغ معتقداتهم والرؤية من المحادثات الرسمية وغير الرسمية .

٢- جدارة الألهام **Inspirational Competence** :

يمتلك القائد الملهم المهارة لتفعيل نشاط العاملين والأسر والمجتمع لقبول التغييرات ورؤية البيئة الطبيعية الجديدة كفرصة وليست تحدى ويتصف القائد الملهم بما يلي :

- أ- يقدر قيمة الأفراد ومساهماتهم .
- ب- يعامل الآخرون باحترام وثقة وكرامة .
- ج- نموذج إيجابى لمهارات العلاقات الشخصية /التعامل مع الآخرين .
- د- العمل فى فريق وجعل الأفراد على استعداد لأتباعه.
- هـ- الإدراك بأهمية تطوير الآخرين .

٣- الجدارة الأستراتيجية **Strategic Competence** :

يتفهم القائد الأستراتيجى نقاط القوة والتحديات فى المنظمة ، وبارع فى تحديد سبل الأستفادة من نقاط القوة وشريك لمعالجة التحديات التى تواجهه . ويتميز القادة الأستراتيجيون بالصفات التالية:

- أ- تقدير أهمية الأنفتاح ،والأتصالات الصادقة .
- ب- تأييد اداراتهم داخل المجتمع .
- ج- إدراك أهمية بناء التحالفات والشراكات
- د- الرؤية الجيدة للأنماط والعلاقات بين الأنشطة والجماعات.

٤- جدارة الأنضباط **Disciplined Competence** :

يركز القادة على تحقيق رؤيتهم المشتركة، والقائد المنضبط /الملتزم يتصف بما يلي :

- أ- التحلى بالصبر والهدوء عند مواجهة التحديات .
- ب- يستخدم البيانات لتوجيه عمليه صنع القرار .
- ج- التركيز على المشكلة بدلاً من الأشخاص المعنيين عندما تجابههم صعوبة .
- ج- رؤية التحديات كفرص للتعلم وعمل أشياء جديدة بدلاً من الحواجز التى تخترق .

٥- جدارة الثقة **Confident Competence**:

يعمل القائد بشكل وثيق مع الموظفين والمجتمع ، واحترام الألتزام بروئيتهم المشتركة حيث تساعد ثقتهم الأفراد الآخرين على تخيل الاحتمالات في هذه الطبيعة الجديدة .ويتسم القائد الواثق بالسمات التالية :

- أ- تميز شخصيته بالتواضع ، والثقة في قدراته .
- ب- الواقعية حول الفرص والتحديات الى تواجه ادارته .
- ج- الأستمرار في التركيز بشكل واضح في عمله .

٦- جدارة التوجه نحو الأجرائية **Action-oriented Competence**:

يفهم القادة كيفية اتخاذ الأجراءات دون التسرع ،وتبنى الموقف بكل ما يلزم بصرف النظر عن التحديات التي يواجهونها . ويتصف القائد من ذى التوجه العملى / الأجرائى بما يلى :

- أ- جمع واستخدام البيانات من أجل توجيه القرارات .
- ب- الصبر عند معالجة الأمور الغامضة .
- ج- يدرك الحاجة إلى تعديل الخطط فى استجابة للظروف المتغيرة .
- د- التعامل بشكل فعال مع الخلافات والصراعات من أجل الحفاظ على قوة الدفع .

٧- جدارة الحسم **Decisive Competence** :

يدرك القادة الحاجة إلى اتخاذ القرارات من أجل دعم رؤية المدرسة ، ويقدرن المعلومات والمدخلات الواضحة التي تدور حول النتائج.

- المخرجات وهنا يقوم القادة الحاسمون بالأعمال التالية :
- أ- القيام بالتفكير التحليلي
 - ب- البراعة فى حل المشكلات
 - ج- استخدام البيانات والمعلومات الأخرى لتشكيل البدائل والأستراتيجيات
 - د- التركيز على النتائج

٨- الجدارة الأخلاقية **Ethical Competence** :

تؤدى القيادة على أساس مبادئ أخلاقية واضحة مع الأدرارك بأهمية القيام بالشىء الصحيح بدلاً من الخيار الأكثر جاذبية . وهذا يعنى التخلّى عن أو تغيير الممارسات السابقة التقليدية ، والأستخدام الأمثل للموارد لدعم تعلم الطلاب . ويتصف القادة بالسمات الأخلاقية التالية

- أ- التعرف على الناس والخبرات التي تشكل معتقداتهم .
- ب-وضوح معتقداتهم / عقائدهم الخاصة .
- ج- فهم توجه المعتقدات القرارات التي يتخذونها .
- د- التحدث بارتياح حول المعتقدات وكيفية تشكيلها للعمل .

ونستنتج من الطرح السابق أن القيادات المحلية الناجحة تحمل في ثناياها العديد من الصفات التي تؤدي إلى فعالية وتحسين الأداء والتي تشكل نموذج / أسلوب الجدارات .
وتعنى المام القائد بالسلوكيات التي تحقق النتائج المنشودة. ورابعها جدارات التواصل؛ وهي تعنى قدرة القائد على توضيح الاسباب التي جعلته يتخذ قرارات محددة، او صياغة النشرات والتعليمات بشكل محدد، والاتصال غير اللفظي كالإيماءات، وتعبيرات الوجه، والتي تقوم بتوصيل رسائل معينة للمرؤسين.

القسم الخامس إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

يسعى هذا الفصل إلى التوصل إلى تصور مقترح للجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية المحلية في ضوء مداخل القيادة الحديثة، وذلك من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة؛ وهي: (وكلاء الإدارات التعليمية - مديري المراحل الابتدائي - الإعدادي - الثانوي العام والفني - وعينة من مديري المدارس)، ويتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية من خلال توضيح أهدافها، وطريقة بناء أداة الدراسة ووصفها، وكذلك وصف عينة الدراسة وخصائصها، والتأكد من صدق وثبات الأداة، وصعوبات تطبيقها، وعرض للمعالجة الإحصائية ونتائجها، كما سيوضح فيما يلي:

(١) أهداف الدراسة الميدانية:

يمكن تحديد أهداف الدراسة الميدانية فيما يلي: من خلال رصد واقع توظيف القيادات التعليمية المحلية لجدارات الفاعلية الشخصية، والتعرف على واقع توظيف القيادات التعليمية المحلية لجدارات الإنجاز والتصرف، ومعرفة واقع توظيف القيادات التعليمية المحلية لجدارات الخدمات الإنسانية، والتعرف على واقع توظيف القيادات التعليمية المحلية للجدارات الذهنية، ورصد واقع توظيف القيادات التعليمية المحلية لجدارات التقنية، والتعرف على واقع توظيف القيادات التعليمية المحلية لجدارات الأثر والتأثير، ورصد واقع توظيف القيادات التعليمية المحلية للجدارات الإدارية.

(٢) أداة الدراسة الميدانية:

في ضوء الهدف الذي تسعى إليه الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة للتعرف على واقع (القيادات التعليمية المحلية) حول التصور المبدئي المقترح للجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية المحلية في ضوء مداخل القيادة الحديثة، والمتضمنة في الاستبانة، وكذلك إمكانية تطبيقها.

أولاً: الاستبانة:

خطوات بناء أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة):

(أ) تم بناء الأداة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة النظرية، والتحليل للقيادات التعليمية

بالإدارات التعليمية المحلية في ضوء المدخل الحديثة للقيادة.

(ب) عرض الصورة الأولية للاستبانة على السادة المحكمين: فتم عرض الاستبانة على الأساتذة

المشرفين على البحث، وقد ابدوا بعض الملاحظات المتمثلة في حذف وإضافة بعض

العبارات، وإعادة صياغة بعض العبارات الأخرى، وبذلك وضع الاستبانة في صورتها الأولية، ثم تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في المجال بالجامعات المصرية (المحكمين)^(٢٨) للاسترشاد بأرائهم حول ما ورد بالاستبانة لوضعه في صورته النهائية:

- إعادة ترتيب بعض العبارات في محاور الاستبانة.
- تعديل وإضافة بعض الإرشادات والتعليمات لتوضيح الأمر لدى العينة.
- (ج) الصورة النهائية للاستبانة: بعد إجراء كافة الملاحظات والتعديلات من الأساتذة المحكمين أصبح الاستبيان في صورته النهائية، وأصبح صالحًا للتطبيق، وقد تضمن الجزء الأول من الاستبانة عنوان الدراسة، والهدف من الاستبانة، والبيانات المطلوبة من العينة، والتي جاءت كالتالي:

- الاسم اختياري، الإدارة التعليمية التابع لها، الوظيفة.
- تضمن الجزء الثاني من الاستبانة أبعاد الاستبانة المكون من (٦٤) عبارة توجه الى العينة المختارة، وأمام كل عبارة ثلاث درجات؛ وهي: (درجة كبيرة - درجة متوسطة - درجة ضعيفة)؛ حيث يضع المستجيب علامة (٧) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأيه، وبذلك تكون الصورة النهائية للاستبانة مكونة من (٦٤) عبارة موزعة على (٧) أبعاد، وتتمثل في الجدول التالي:

جدول (١)

يوضح مجتمع العينة

النسبة %٣٠	مجتمع العينة					الادارات	م
	العدد ١١٦٠	العينة	مطبق عليهم	العينة	مطبق عليهم		
٤٥	١٤٣	مديري المدارس	٤	مديري المراحل	١	بنى سويف	١
٥٢	١٧٣	مديري المدارس	٤	مديري المراحل	١	ببا	٢
٣٧	١٢٤	مديري المدارس	٤	مديري المراحل	١	سمسطا	٣
٤٧	١٥٧	مديري المدارس	٤	مديري المراحل	١	الوشن	٤
٤٨	١٦٠	مديري المدارس	٤	مديري المراحل	١	إهناسيا	٥
٣٨	١٢٩	مديري المدارس	٤	مديري المراحل	١	ناصر	٦
٤٧	١٥٨	مديري المدارس	٤	مديري المراحل	١	الواسطى	٧

(٢٨) ملحق رقم (١): أسماء السادة المحكمين للاستبانة.

ثبات وصدق الاستبانة:
أولاً: صدق الاستبانة:

(١) صدق (المحكمين)

تم استخدام طريقة الصدق؛ حيث تم إعداد الاستبانة في صورته الأولى، وعرضه على مجموعة من المحكمين، لمعرفة مدى صدقهما من حيث المحتوى، ومدى سلامة صياغة العبارات وملائمتها للموضوع، وأيضاً للتأكد من أن العبارات شاملة وواضحة ومعبرة عن المجالات التي وضعت من أجلها، وبعد الاسترشاد بآراء هؤلاء المحكمين وإجراء أهم التعديلات التي اتفقوا عليها أصبحت الأداة في صورتها النهائية^(٢٩) جاهزة للتطبيق.

(٢) صدق الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور، وبين المحاور والاستبانة ككل وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٢)

معامل ارتباط العبارات بالمحاور والمحاور بالاستبانة ككل لاستبانة واقع الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية المحلية في ضوء مداخل القيادة الحديثة (الاتساق الداخلي)

رقم العبارة	لمحور الاول	قم العبارة ^ر	محور الثاني	قم العبارة ^ر	محور الثالث	قم العبارة ^ر	لمحور الرابع
٠.٥٨٣	١	٠.٦٥٩	١	٠.٧٢٧	١	٠.٦٠١	
٠.٥٩٦	٢	٠.٦٦٢	٢	٠.٦٦٥	٢	٠.٦١٤	
٠.٤٩٤	٣	٠.٦٤١	٣	٠.٦٦٠	٣	٠.٧٣٥	
٠.٥٥٢	٤	٠.٦٥٣	٤	٠.٥٧٩	٤	٠.٦٢٩	
٠.٣٩٧	٥	٠.٦١٢	٥	٠.٦٨٢	٥	٠.٦٤٩	

(٢٩) ملحق رقم (٢): الصورة النهائية للاستبانة.

رقم العبارة	لمحور الاول	قم العبارة	محور الثاني	قم العبارة	محور الثالث	قم العبارة	لمحور الرابع
	**٠٩٢١	٦	**٠٦٦٠	٦	**٠٦٧٣	٦	**٠٦٢٧
	**٠٥٩٣	٧	**٠٦٠٦	٧	**٠٦٨٩	٧	**٠٥٥١
	**٠٥٤٧	٨	**٠٥٤٢	٨	**٠٥٤٢	-	-
	**٠٤١٨	-	**542	-	-	-	-
٠	**٠٥٦٢	-	-	-	-	-	-
١	**٠٥٠٠	-	-	-	-	-	-
ج الاسد تباتة	**٠٧٣٢	م ج الاستبانة	**٠٦٥١	م ج الاستبانة	**٠٧٧٢	م ج الاستبانة	**٠٧٠٢
رقم العبارة	لمحور الخامس	قم العبارة	محور السادس	قم العبارة	محور السابع	قم العبارة	
	**٠٦٣٩	١	**٠٤٧٦	١	**٠٦٢٤	١	-
	**٠٦٥٠	٢	**٠٤١٠	٢	**٠٥٥٦	٢	-
	**٠٦٤٨	٣	**٠٦٣٥	٣	**٠٦٨٠	٣	-
	**٠٧١٥	٤	**٠٤٩٣	٤	**٠٦٧٢	٤	-
	**٠٦٥١	٥	**٠٥٩٦	٥	**٠٦٣٤	٥	-

رقم العبارة	لمحور الاول	قم العبارة	محور الثاني	قم العبارة	محور الثالث	قم العبارة	لمحور الرابع
	**٠.٥٣٤	٦	**٠.٥٨٩	٦	**٠.٦٦٨		
	**٠.٦١٨	٧	**٠.٦٣٧	٧	**٠.٦٤٢		
	**٠.٥٢٨	٨	**٠.٦٤٦	٨	**٠.٦٦٦		
	**٠.٦٠٧	٩	**٠.٦٠٥	٩	**٠.٦٧٢		
			**٠.٦٠٤	١	**٠.٦٨٠		
					**٠.٥٧٩		
ج لاستبانة	**٠.٦٦٢	ج لاستبانة	**٠.٧٦٢	ج لاستبانة	**٠.٦٨١		

يتضح من بيانات الجدول السابق أن معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يدل على الاتساق الداخلي بين الفقرات والمحاور والاستبانة ككل، الأمر الذي يشير إلى صلاحية الاستبانة للاستخدام والتطبيق.
ثانياً: ثبات الاستبانة:

يتم التحقق من ثبات الأدوات بطرق متعددة منها: طريقة إعادة التطبيق، وطريقة الصورتين المتكافئتين، وطريقة التجزئة النصفية، وطريقة ألفا كرونباخ، وقد تم حساب معامل الثبات للأدوات بطريقة (معامل ألفا كرونباخ)، وهو يُمثل متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاستبانة إلى جزأين بطرق مختلفة، وبطريقة التجزئة النصفية، وباستخدام برنامج (IBM SPSS Statistics) version 22، وكانت النتائج كما يلي:

(١) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول (٣)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد لاستبانة واقع الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية المحلية في ضوء مداخل القيادة الحديثة

معامل ثبات (ألفا كرونباخ)	المحور
* * ٠.٧٧١	الفاعلية الشخصية
* * ٠.٧٠٢	الانجاز والتصرف
* * ٠.٨٢١	الخدمات الانسانية
* * ٠.٨٧٠	الجدارات الذهنية
* * ٠.٨٠٥	جدارات التقنية
* * ٠.٧٣٩	الأثر والتأثير
* * ٠.٧١٠	الجدارات الادارية
* * ٠.٧٧٠	الاستبانة ككل

يتضح من بيانات الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً، وكان أعلى الأبعاد هو البعد الرابع بقيمة (٠.٨٧٠)، وكان أقل الأبعاد هو البعد الثاني بقيمة (٠.٧٠٢)، أما بالنسبة للاستبانة ككل فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠.٧٧٠)، وهي قيمة مرتفعة ومقبولة إحصائياً، وبالتالي فالاستبانة في صورتها الحالية تُعد قابلة للتطبيق.

جدول (٤)

نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق للمقارنة بين الأفراد حسب متغير الوظيفة

لبعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	توسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	لدلالة
أول	بين المجموعات	٦.٦٥١	١	٠.٣٢٥	٠.٤٩٤	يردالة
	داخل المجموعات	٨٣٤.٩٩٤	٤٦	٦.٨٦٤		
	المجموع	٨٥١.٦٤٥	٨٤			
ثاني	بين المجموعات	٣٥٩	٢	٠.١٨٠	٠.١٣١	يردالة
	داخل المجموعات	١١٤.٩٠٧	٤٦	٠.٠٠٣		
	المجموع	١١٧.٢٦٦	٤٨			
	بين	٨.				

ثالث	المجموعات	٨٩٠			
	داخل المجموعات	٣	٤٦	٤٨٢.٥٢٠	
	المجموع	٣	٤٨	٤٩١.٤١٠	
رابع	بين المجموعات	٨.			
	داخل المجموعات	٣٨٤	٤٦	٠.٣٢.٣٥٥	
	المجموع	٣	٤٨	٠.٤٠.٧٣٩	
خامس	بين المجموعات	٧.			
	داخل المجموعات	٧٠٦	٤٦	٢٦٥.٢٩٧	
	المجموع	٤	٤٨	٢٧٣.٠٠٣	
سادس	بين المجموعات	٩.			
	داخل المجموعات	٩٤٩	٤٦	٥٠٨.٣١٤	
	المجموع	٦	٤٨	٦١٨.٢٦٤	
سابع	بين المجموعات	٢			
	داخل المجموعات	١.٥٨٥	٤٦	٧٧٠.٩٧٦	
	المجموع	٦	٤٨	٧٩٢.٥٦٢	
ير دالة	.٤٤٢	.٤٤٥			
ير دالة	.٤٧٨	.١٩٢			
ير دالة	.٣١٣	.٨٥٣			
ير دالة	.٣٠٧	.٩٧٥			
ير دالة	.٥٥٢	.٧٩٣			

يتضح من الجدول السابق أنه من تحليل التباين لدلالة الفروق للمقارنة بين الأفراد حسب متغير الوظيفة كانت نتائج البعد الأول بين المجموعات (٨.٣٢٥)، وداخل المجموعات (١٦.٨٦٤)، والمجموع (٠.٤٩٤)، والبعد الثاني بين المجموعات (١.١٨٠)، وداخل المجموعات (٩.٠٠٣)، والمجموع (٠.١٣١)، والبعد الثالث بين المجموعات (٤.٤٤٥)، وداخل المجموعات (١٠.٠٦٥)، والمجموع (٠.٤٤٢)، أما البعد الرابع فكانت بين المجموعات (٤.١٩٢)، وداخل المجموعات (٨.٧٦٤)، والمجموع (٠.٤٧٨)، والبعد الخامس بين المجموعات (٣.٨٥٣)، وداخل المجموعات (١٢.٣٢٧)، والمجموع (٠.٣١٣)، والبعد السادس بين المجموعات (٤.٩٧٥)، وداخل المجموعات (١٦.٢٠٩)، والمجموع (٠.٣٠٧)، وأخيرًا البعد السابع بين المجموعات (١٠.٧٩٣)، وداخل المجموعات (١٩.٥٦٩)، والمجموع (٠.٥٥٢)؛ وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الأفراد حسب متغير الوظيفة (وكيل إدارة- مدير مرحلة- مدير مدرسة) في جميع أبعاد الاستبانة؛ مما يشير إلى أن رأي جميع الوظائف متشابه.

جدول (٥)

نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق للمقارنة بين الأفراد حسب متغير سنوات الخبرة

لبعد	التباين مصدر	مجموع المربعات	رجات الحرية	توسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	لدلالة
أول	بين المجموعات	١٠٧٢٥			٠.٠٥١	ير دالة
	داخل المجموعات	٨٥٤.٥٥٠	٤٧	٦.٨٧٢		
	المجموع	٨٦٥.٢٧٤	٤٩			
ثاني	بين المجموعات	٤.٦٨٣			٠.٨١٩	ير دالة
	داخل المجموعات	١١١.٢٨٥	٤٧	٠.٩٦٦		
	المجموع	١٢٥.٩٦٩	٤٩			
ثالث	بين المجموعات	٥.٧٢٤			٠.٧٨٥	ير دالة
	داخل المجموعات	٤٧٧.٣٧٤	٤٧	٠.٠٢١		
	المجموع					

لبعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	مجموع درجات الحرية	توسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	لدلالة
	المجموع	٣ ٤٩٣.٠٩٧	٤٩			
لرابع	بين المجموعات	٦. ١٤٣		.٠٧١	.٣٥١	ير دالة
	داخل المجموعات	٣ ٠.٣٦.٣٩٧	٤٧	.٧٥٠		
	المجموع	٣ ٠.٤٢.٥٤٠	٤٩			
لخامس	بين المجموعات	٨. ٩٩٤		.٤٩٧	.٣٦٦	ير دالة
	داخل المجموعات	٤ ٢٦٥.٩٣٤	٤٧	٢.٢٩٤		
	المجموع	٤ ٢٧٤.٩٢٩	٤٩			
لسادس	بين المجموعات	١ ٣٨.٣٦٥		٩.١٨٢	.٣٧٤	ير دالة
	داخل المجموعات	٥ ٤٨٧.٨١٠	٤٧	٥.٨١٥		
	المجموع	٥ ٦٢٦.١٧٤	٤٩			
لسابع	بين المجموعات	١ ٦.٥٣٣		.٢٦٦	.٤٢٣	ير دالة
	داخل المجموعات	٦ ٧٨٢.٤٨٤	٤٧	٩.٥٤٦		
	المجموع	٦ ٧٩٩.٠١٧	٤٩			

يتضح من الجدول السابق يتضح من الجدول السابق أنه من تحليل التباين لدلالة الفروق للمقارنة بين الأفراد حسب متغير سنوات الخبرة كانت نتائج البعد الأول بين المجموعات (٠.٨٦٢)،

وداخل المجموعات (١٦.٨٧٢)، والمجموع (٠.٠٥١)، والبعد الثاني بين المجموعات (٧.٣٤٢)، وداخل المجموعات (٨.٩٦٦)، والمجموع (٠.٨١٩)، والبعد الثالث بين المجموعات (٧.٨٦٢)، وداخل المجموعات (١٠.٠٢١)، والمجموع (٠.٧٨٥)، أما البعد الرابع فكانت بين المجموعات (٣.٠٧١)، وداخل المجموعات (٨.٧٥٠)، والمجموع (٠.٣٥١)، والبعد الخامس بين المجموعات (٤.٤٩٧)، وداخل المجموعات (١٢.٢٩٤)، والمجموع (٠.٣٦٦)، والبعد السادس بين المجموعات (٦٩.١٨٢)، وداخل المجموعات (١٥.٨١٥)، والمجموع (٠.٣٧٤)، وأخيرًا البعد السابع بين المجموعات (٨.٢٦٦)، وداخل المجموعات (١٩.٥٤٦)، والمجموع (٠.٤٢٣)؛ وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الأفراد حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من خمسة سنوات - ٥ إلى ١٠ سنوات - أكبر من ١٠ سنوات) في جميع أبعاد الاستبانة؛ مما يشر إلى أن رأي الجميع متشابه.

التصور المقترح للجدارات الوظيفية للقبادات التعليمية المحلية بمحافظة بني سويف

وفقاً لما جاء من نتائج القائمة التي اشتملت على سبع مجموعات من الجدارات الخاصة بقيادات الإدارات التعليمية، والتي طبقت على العاملين والمتعاملين مع قيادات الإدارات التعليمية، فإنه يمكن الخروج بعدد من النتائج، والتي تتفق مع نتائج الدراسة الميدانية، والتي طبقت على قيادات الإدارات التعليمية بعض من مديري المدارس، وذلك كما يلي:

- الحاجة الملحة لتلقي قيادات الإدارات التعليمية لبرامج تدريبية لرفع القدرة على الأداء، وتكوين جدارات جديدة، أو المحافظة على الجدارات الفعلية وإنمائها بعد تولي المنصب القيادي.
 - ضعف مستوى ممارسات الجدارات الوظيفية في أداء قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة بني سويف، والتي تتمثل في (الفاعلية الشخصية، الإنجاز والتصرف، الخدمات الإنسانية، الذهنية، التقنية، الأثر والتأثير، الإدارية)، بما تتطوي عليه كل نوعية من ممارسات ومهارات وقدرات تظهر في أداء القيادات وتميزه.
 - على الرغم مما تؤديه وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الأكاديمية الوظيفية للمعلم من جهود كبيرة في التنمية الوظيفية للعاملين في الميدان التربوي، ومنهم المرشحين لمناصب قيادية إلا إن الالتحاق بالبرامج التدريبية الإدارية بالأكاديمية الوظيفية للمعلمين سواء بشكل إجباري أو بشكل اختياري يرتبط بالترقية الوظيفية للمشاركة، وهو ما يجعل الالتحاق بهذه البرامج شيئاً اضطراريًا، والحصول عليها أمرًا شكليًا، بالإضافة إلى اقتصار هذه البرامج على العرض النظري وبيان الواقع دون رسم رؤية جديدة للتعامل مع المستقبل.
 - الافتقار إلى تخطيط شامل ودقيق لتأهيل قادة الإدارات التعليمية في محافظة بني سويف، إلى جانب الافتقار إلى برامج التأهيل المتميزة لتلك القيادات.
- أولاً: منطلقات التصور المقترح (نظرية/محلية):
- منطلقات نظرية:

تُسهّم الجدارات الوظيفية بشكل كبير في تحديد الوظائف، من خلال وضع توصيف واضح ومحدد لكل وظيفة من الوظائف بالمؤسسات التعليمية، كما تُسهّم أيضًا في عمليات الاختيار والتعيين؛ حيث تعتمد قرارات التعيين والاختيار على بيانات أكثر تعلقًا بإمكانيات النجاح الفعلية للفرد من الطرق التقليدية؛ ويساعد مدخل الجدارات كذلك في القيام بعمليات الترقية، وتحديد المسارات الوظيفية، من خلال اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استنادًا إلى بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الفرد في الوظيفة، وبالتالي يُرقى إلى المنصب من هو أفدر على العطاء فيه، كما تساعد الجدارات الوظيفية أيضًا في عمليات التدريب والتطوير؛ حيث توضح الفارق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعليًا من مهارات، وبين ما تحتاج إليه الوظيفة، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة؛ كما تُسهّم أيضًا في إدارة الأداء؛ حيث تقلل بيانات الجدارة الجدول حول تقييم الأداء، وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرج تسلسلي يصعب الجدول حوله، والعمل في فريق، والقدرة على الاستفادة من التغذية العكسية، وتقبل النقد، والتمتع برؤية واضحة للأهداف الذاتية، والقدرة على التعامل مع الرؤساء، وتلقي الأوامر وتنفيذها .

ومن خلال العرض لتصنيف الجدارات الوظيفية يمكن القول بإمكانية الاختيار والمفاضلة بين المرشحين لأداء مهام الوظيفة بطريقة موضوعية وفق معايير وسمات واضحة ومحددة، أي على أساس ما يمتلكون من جدارات على أن تكون الجدارات الوظيفية أساسية في عملية الاختيار، باعتبارها أساسًا للتطوير المهني ومتابعة المستجدات في العصر الحديث.

□ منطلقات محلية :

فيما يلي مجموعات من المنطلقات المحلية التي تم استخلاصها من التعرض لواقع اختيار القيادات التعليمية المحلية، والتي يمكن أن تسهم في تحديد ملامح التصور المقترح، وهذه المنطلقات تتحدد فيما يلي :

(أ) أن اعتبار تنمية قدرات القيادات التعليمية المحلية في الإدارات التعليمية واحدًا من المشروعات القومية لتطوير العملية التعليمية في مصر، فهو دليل على اهتمام الدولة المصرية بتنمية قدرات القيادات التعليمية المحلية بالإدارات التعليمية .

(ب) اهتمام المشرع المصري بأهمية التدقيق في اختيار من يشغلون ذلك في التعديلات المتلاحقة في السنوات الماضية بشأن اختيار شاغلي تلك الوظائف بغض النظر عن ما قد يوجه لتلك التعديلات من ملاحظات وسلبيات.

(ج) الاهتمام المتزايد بتحقيق معايير الجودة والاعتماد في المدارس بالتزامن مع وجود الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والتي في إطار سعيها لتجديد المؤسسات التعليمية واعتمادها وضعت من بين معايير ذلك معيارًا خاصًا .

ثانيًا: أهداف التصور المقترح:

- تطبيق أبعاد الجدارة في اختيار المرشحين للإدارات التعليمية .

- تحديد المواقع القيادية التي تحتاج لتنمية الجدارة الوظيفية وفقاً للمكانة القيادية والمستويات الإدارية .

- تحديد أبعاد الجدارات وفقاً لكل موقع قيادي.

- تصميم برامج بناء الجدارة الوظيفية للقيادات التعليمية بالإدارات التعليمية .

ثالثاً: بنية التصور المقترح:

نظراً لأن بيئة الأعمال المستقبلية أصبحت تتسم بكونها نسقاً دائم التصاعد من التغيرات الاجتماعية والتقنية، كما أصبح هناك تحول أكثر نحو اقتصاد المعرفة الذي يحتاج إلى مستوى عالٍ من المهارة، علاوة على شدة المنافسة بين المستقبل وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية أن تهتم بمجموعة الجدارات الإدارية الضرورية للمستقبل، والتي يمكن حصرها فيما يلي: (الفاعلية الشخصية، الإنجاز والتصرف، الخدمات الإنسانية، الذهنية، التقنية، الأثر والتأثير، الإدارية).

(أ) جدارات الفاعلية الشخصية:

ويُقصد بها الجدارات المتعلقة بأسلوب الإدارة لدى القيادات التعليمية المحلية وقت الأزمات، والقدرة

على التحمل ومقاومة الضغوط والتحكم في الذات والثقة بالنفس، وتتمثل تلك الجدارات فيما يلي :

- يمتلك القدرة على إحداث التكيف داخل الإدارة وخارجها مع متطلبات الإدارة المتغيرة.

- يمتلك القدرة على حسن التصرف لتعزيز أهداف الإدارة والاستجابة لاحتياجاتها.

- يقوم بتغليب الإدارة وأهدافها ومصالحها على المصلحة الشخصية للمرؤوسين.

- يمتلك القدرة على العمل بأقصى ما يمكنه لتحقيق أداء متميزاً للمرؤوسين.

- يوجه الأفراد العاملين من أجل إنجاز أداء عملهم.

- يمتلك المرونة في تسيير الأعمال الإدارية مع المحافظة على تحقيق أهدافها.

- يلتزم بتحقيق معايير الأداء المطلوبة دون تمييز بين المرؤوسين.

- يمتلك القدرة على التفاعل مع أهداف الإدارة التعليمية والمشاركة بفاعلية في تحقيقها.

- يستطيع مراجعة القرارات التي لا تحظى بقبول عام لصالح إدارة العمل.

- يمتلك القدرة على حسن التصرف في إدارة الأزمات التي تحدث في الإدارة التعليمية.

- يوظف مهاراته الشخصية في إدارة الصراع داخل الإدارة التعليمية.

(ب) الجدارات الخاصة بالإنجاز والتصرف:

هي تعنى امتلاك القيادات التعليمية بالإدارة التعليمية القدرة على القيام بالأفعال الموجهة لإنجاز

المهام الإدارية بالإدارة التعليمية، وتتمثل تلك الجدارات فيما يلي :

- يمتلك القدرة على سرعة التصرف بأكثر مما هو مطلوب أو متوقع.

- يمتلك القدرة على التحليل السليم للمشكلات الإدارية واتخاذ القرار السليم بشأنها.

- يمتلك الثقة بالنفس ويمنحها للمرؤوسين داخل الإدارة.

- يتعلم من الأخطاء السابقة في علاج المشكلات المتكررة.

- يتبنى المبادرات الإيجابية من المرؤوسين في تطوير العمل الإداري.

- يمتلك القدرة على وضع مشروع متكامل ذو رؤية مستقبلية لحل مشكلات وتطوير الأداء داخل الإدارة.
- يقدم المبادرات الإيجابية لتطوير العمل الإداري داخل الإدارة.
- يتبنى نموذج للتغيير داخل الإدارة ويعمل على تنفيذه.
- (ج) الخدمات الإنسانية:
- هي الجدارات التي تتعلق بالاستجابة لاحتياجات المرؤوسين داخل الإدارة التعليمية والاهتمام بمشاعرهم ورغباتهم، وتتمثل تلك الجدارات فيما يلي :
- يمتلك القدرة على مساعدة المرؤوسين داخل الإدارة التعليمية.
- يستطيع بذل المزيد من الجهود التي تتعدى الوصف الوظيفي.
- يقوم بالبحث عن معلومات المرتبطة بالحاجات الأساسية للمرؤوسين ويوفق بينها وبين ما يمكن أن يقدمه من خدمات كفرد أو قيادي مسئول.
- يستطيع العمل طوال الوقت لمساعدة وتوجيه الآخرين بالإدارة التعليمية.
- يتخذ إجراءات غير تقليدية لتلبية احتياجات المرؤوسين وتقديم المساعدة لهم.
- يشرك آخرين في عمل تصرفات استثنائية لتلبية حاجة شخص ما في الإدارة التعليمية.
- ينصت للمرؤوسين وتوقع احتياجاتهم للعمل على تحقيقها.
- يوظف المعارف بأنواع المرؤوسين وكيفية التعامل معهم.
- (د) الجدارات الذهنية:
- هي تهتم بتحديد الأشياء إلى أجزاء صغيرة لفهمها وتنظيم أجزاء الموضوع بشكل متماسك ومتكامل، وكذلك وضع الأولويات على أساس منطقي، وتتمثل تلك الجدارات فيما يلي :
- يمتلك القدرة على التحمل والتحكم الذاتي في المهام الإدارية.
- يمتلك القدرة على تجنب التصرفات السلبية في الإدارة التعليمية.
- يمتلك القدرة على التحكم في الضغوط بكفاءة في الإدارة التعليمية.
- يستطيع التحكم في مشاعره تجاه مصدر المشاكل في الإدارة التعليمية.
- يمتلك القدرة على تهدئة المرؤوسين في المشاكل وتحكمه في مشاعره الخاصة.
- يمتلك القدرة على اتخاذ القرار والوقت المناسب للتوافق المهني بالإدارة التعليمية.
- يدرك أهمية مساعدة المرؤوسين ومساندتهم في حل مشاكلهم.
- (هـ) جدارات التقنية:
- وهي البحث عن المعلومات حيث تشكل المعلومات الثروة الحقيقية للإدارة لتمكين مديري الإدارات من حل مجموعة التناقضات التي تواجه المرؤوسين، وتتمثل تلك الجدارات فيما يلي :
- يمتلك القدرة على استخدام مهارات النمو المهني داخل الإدارة التعليمية.
- يمتلك القدرة على إدارة الوقت بكفاءة.
- يقترح خطط التحسين وفقاً لنتائج التقييم.

- يستخدم آليات الحوار الفعال الذي يحترم آراء الآخرين في الإدارة التعليمية.
- يستخدم قوته وصلاحيته بأسلوب يتسم بالعدل والحكمة مع المرؤوسين بالإدارة التعليمية.
- يدرك المفاهيم والنظم والأساليب اللازمة للوصول إلى تقييم المعلومات لصنع القرار في الإدارة التعليمية - يمتلك الشفافية والمرونة في مواجهة المشكلات داخل الإدارة التعليمية.
- يمتلك القدرة علي توظيف ما اكتسبه من معارف ومهارات وخبرات من أجل إيجاد حلول للمشكلات.

(و) يمتلك القدرة علي إدراك المفاهيم والنظم اللازمة لتحفيز وتطوير المستوي المهني. جدارات الأثر والتأثير :

ويُقصد بها الجدارات التي يجب أن تتوفر في القيادات التعليمية بالإدارات التعليمية، بالتأثير في المرؤوسين وإقناعهم وإدراك علاقات القوة داخل الإدارة التعليمية في هذا المحور، وتتمثل تلك الجدارات فيما يلي :

- يمتلك القدرة على التأثير في المرؤوسين بالإدارة أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة.
 - يهيئ مناخ تعاوني للاتصال مع الإدارات التعليمية الأخرى.
 - يتعامل بشفافية مع المرؤوسين بالإدارة التعليمية.
 - يفوض بعض المرؤوسين في اتخاذ القرارات الروتينية.
 - يقوم بتعزيز ثقة المرؤوسين بأنفسهم من خلال القيام بالمسؤوليات المنوطة بهم.
 - يستطيع إقناع المرؤوسين بمدى حاجة الإدارة للتغيير للأفضل.
 - يستمد سلطته من الإقناع وليس من منصبه الوظيفي.
 - يتبنى الأفكار الفردية الإبداعية وتشجيعها.
 - يقوم بالتعاون مع المرؤوسين في وضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشكلات.
 - يستطيع إيجاد الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين.
- (ز) الجدارات الإدارية:

يُقصد بها الجدارات التي يجب أن تتوفر في مديري الإدارات والمتعلقة بالنواحي الإدارية، وتتمثل تلك الجدارات فيما يلي :

- يعزز ثقافة العمل الجماعي بين الأفراد العاملة.
- يحث المرؤوسين على طرح أفكار جديدة في تطوير الإدارة التعليمية.
- يبتكر أفكار غير تقليدية في الإدارة التعليمية.
- يضع بدائل عديدة قبل اتخاذ القرار عند مواجهة مشكلات تعليمية الإدارية.
- يشجع على استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق أهداف الإدارة التعليمية.
- يُسهم في إعداد صف ثان من القيادات من خلال منح المرؤوسين الثقة وتفويض السلطة لهم.

ومن هذا المنطلق يمكن اقتراح مجموعة من الآليات التي يمكن أن تُسهم في اختيار القادة التربويين الأكفاء، القادرين على القيام بوظائفهم بجدارة، كما يمكن أن تكون تلك الآليات أساساً لتطوير القيادات الحالية، إلى المزيد من مستويات التفوق والإنجاز، وذلك وفقاً للترتيب التالي:
رابعاً: آليات تطبيق التصور المقترح:
يُقصد بها الخطوات الإجرائية المتبعة في اختيار قيادات الإدارات التعليمية، والتي يقترح أن تتمثل فيما يلي:

- (أ) تحديد أبعاد الجدارات ومواصفاتها وفقاً لكل موقع قيادي :
- وذلك بإجراء دراسة تحليلية عميقة للتنظيم الإداري بالإدارات التعليمية ومستوياته المتعددة، وتحديد المهام والأعمال في كل مستوى والتوصل إلى مجموعات الجدارات ومهاراتها اللازمة للقيام بهذه المهام، ولإجراء ذلك يمكن الاستعانة بما يلي:
- تحليل المهام الوظيفية: ويتم هذا التحليل عقب القيام بتسجيل التفاصيل الدقيقة لكل مهمة أو تصرف يقوم به المديرية بتجمع البيانات عن طريق استخدام استبيانات وجدول زمنية ومقابلات للأشخاص المتعاملين معه أو الهيئات أو عن طريق الملاحظة المباشرة.
 - هيئة الخبراء: وهي عبارة عن عدد من الخبراء التربويين المتخصصين؛ يعقدون جلسة إثارة الأفكار في الخصائص الشخصية التي يحتاج إليها كل فرد لأداء دوره على مستويين مختلفين مستوى مقبول ومستوى متفوق، وقد يكون هؤلاء الخبراء نخبة من أشخاص متميزين في أدائهم المهني أو خبراء خارجيين معنيين، ويُقصد بذلك خبراء الإدارة التربوية في الجامعات.
 - المسح البياني: ويتم بتقدير بنود الجدارة أي المؤشرات السلوكية وفقاً لأهميتها في الأداء وتكرار الاحتياج إليها، ويتم المسح البياني لتصرفات أفراد من ذوي الأداء المتفوق وخبراء خارجيين يعرفون المهنة جيداً، وينتهي المسح البياني بإعداد بنود للجدارة على أن تتضمن: تصرفات شاغل الوظيفة أو خصائصه وليس مهام الوظيفة فقط.
- (ب) بناء خريطة الجدارات، وفقاً لكل مستوى تنظيمي :

بحيث تكون خريطة الجدارات عبارة عن الإطار المرجعي لتنفيذ مهمة بفاعلية وكفاءة، فهي الأداة الفاعلة في مقارنة مستوى الجدارات (المهارات، والمعارف، والسلوك) الحالي للفرد بالمستوى المطلوب من أجل أداء مهمة ما بكفاءة وفاعلية عالية، وبمعنى آخر هي وسيلة تحديد الجدارات الأساسية للمكانة الوظيفية، والتي تشتمل على تلك الجدارات في جميع أنحاء العمليات المختلفة؛ لضمان أن المدير والمؤسسة على نهج واحد لتحقيق الأهداف المنشودة.

وهي تبدأ بمجموعات الجدارة الأساسية رفيعة المستوى؛ مثل: (التجديد، والإبداع، والجودة، والتركيز الموجه لصالح المستفيدين) على أن تتبع هذه الجدارات مجموعات أعمال وأنشطة معينة داخل المؤسسة وتتجلى في الغالب في صورة مهارات استراتيجيّة، وقيادة، ومواجهة المخاطر، وصنع القرارات، والذكاء الاجتماعي والمبادرات، وعلى ذلك يمكنك لهذه المجموعات من الجدارات أن تعكس

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو الأعمال التي تقوم بها، ومن من خلال عملية تصميم خرائط الجدارات تصبح هذه الأهداف معايير أداء الأفراد.

(ج) بناء قاعدة بيانات الجدارات الوظيفية :

ويمكن تكوين هذه القاعدة بناء على آراء هيئة الخبراء والمسح البياني السابق، وتحليل المهام، وتصميم خريطة الجدارات، وتكون عبارة عن قاعدة إلكترونية تتضمن معارف شاملة ومتكاملة للجدارة حسب كل مستوى وظيفي؛ بحيث يمكن إلكترونياً القيام بعملية التحليل وتقديم الوصف التفصيلي للجدارات المطلوبة للأداء المتفوق في العمل في حالة تقدم المرشحين لشغل مكانة إدارية عليا.

(د) تطبيق أبعاد الجدارة في اختيار المرشحين لمستويات قيادية:

ويتم ذلك وفقاً لما يلي:

- أن يتم عند الاختيار تحقيق التوازن بين الكفاءة في الأداء من ناحية، والعدد المطلوب من الأفراد المتميزين في الأداء لكل موقع على الخريطة التنظيمية للمؤسسة.

- أن يتم دمج أنواع الجدارة في بطاقات توصيف الوظائف وفي إعلانات المكانة الوظيفية الشاغرة .

- أن تشكل أطر ومجموعات الجدارة الوظيفية الأساس الذي تتبنى عليه مقابلات الاختيار، ويتم تدريب المسؤولين عن المقابلة على كيفية إجراء المقابلات بناءً على هذه الأسس .

(1) الآليات المقترحة في تخطيط وإدارة المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية:

ويُقصد بها الآليات المتعلقة بتحديد الموقع والوظائف التي تحتاج إلى برامج لتنمية الجدارة الوظيفية، بحيث يتم تخطيط وتنفيذ برنامج الجدارة تبعاً لأولوية المكانة الوظيفية، وذلك كما يلي:

□ تحديد المواقع القيادية التي تحتاج لتنمية الجدارة الوظيفية بشكل ضروري وملح:

ويتم ذلك بتحديد المهام الاستراتيجية المراد تحقيقها لكل مكانة إدارية في الخريطة التنظيمية، وبناءً عليه يتم تحديد حجم الفجوة ما بين المستوى الفعلي للمديرين وبين المستوى المأمول الوصول إليه، وبعد ذلك الركيزة الأساسية في تحديد الاحتياجات التدريبية، علاوة على تفهم أسباب وطبيعة الفجوة والعمل على سدها من خلال عمليات التدريب المناسبة من أجل بناء الجدارة في أداء المهام والأعمال المتنوعة .

□ تصميم برامج بناء الجدارة الوظيفية، وفقاً لطبيعة المكانة القيادية والمستويات الإدارية :

وذلك بأن يتم إعداد برامج تدريب للقيادات لمساعدتهم على اكتساب أنواع الجدارة المطلوبة لأداء مهامهم بمستوى أفضل وكفاءة أعلى، على أن يراعي في تصميم برنامج بناء الجدارة ما يلي: (نوعية الجدارات التي يصمم من أجلها البرنامج، نوعية المتدربين الذين سيضم لهم البرنامج، تحديد المادة التدريبية، تحديد الأساليب والطرق التدريبية، تحديد زمان التدريب ومكانه وتجهيزاته، اختيار المدربين، وميزانية البرنامج التدريبي)، ويقترح في تصميم برامج بناء الجدارة الوظيفية، التركيز على توظيف بعض المداخل الإدارية المهمة والأكثر ملاءمة لطبيعة عمل قيادات الإدارات التعليمية، وذلك كما يلي :

□ توظيف بحوث العمليات في بناء الجدارة الوظيفية لقيادات الإدارات التعليمية:
يُسهّم توظيف بحوث العمليات في صنع القرار واتخاذهُ بفوائد كبيرة للإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها، وعليه يقترح تدريب قيادات الإدارات التعليمية وفقاً لبحوث العمليات على ما يلي :

- تطبيق أسلوب دراسة الحالة، وذلك باتباع الطريقة العلمية للبحث والاستقصاء عن المعلومات بالاعتماد على الملاحظة العلمية للمشاهدات، والقياس وتحديد المتغيرات، وبناء النموذج الذي يمثل الظاهرة التي تجري دراستها، بالإضافة إلى تكوين الفرضيات واختبارها والوصول إلى حلول.

- التناوب الوظيفي، حيث يتيح هذا الأسلوب التعلم بالممارسة في مختلف المواقع الإدارية، والتركيز على التطوير والتحسين المستمر، والتخطيط للمشروعات، وتنمية وتدريب فرق العمل، وتقديم المعلومات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة .

- المهارات الإدارية، حيث تسهم في مواجهة أي أحداث متجددة والتهيؤ للتعامل مع تلك الأحداث بالنظر إلى أبعادها المختلفة، وبذلك تتجدد المهارات في اتخاذ القرار في مجالات: التخطيط، ورسم السياسات، والتنظيم والرقابة، وكذلك التوصل لأفضل السبل لاستخدام الموارد المالية والإمكانات البشرية والمادية المتاحة، والاستخدام الأمثل للوقت والمعلومات مع مراعاة وتفهم الظروف والأحداث البيئية.

- الأخذ بفكرة مندييات القيادات، والتي يشترك فيها جميع قيادات الإدارات التعليمية ومديري مراكز البحث العلمي، وقيادات المستويات الإدارية العليا لمناقشة آليات تحديث وتطوير الأداء الإداري في مستوياته وقطاعاته كافة .

- تطبيق أسلوب شبكات العمل، باستخدام تقنية المعلومات لتجميع كميات كبيرة جداً من البيانات وتنظيمها وتحليلها، للاستفادة منها في عمليات صنع القرار.

- الاندماج في خبرات وتخصصات متنوعة من خلال استخدام فريق للبحث، تتنوع فيه تخصصات الأعضاء وتتكامل بشكل منسق يساعد على معالجة الظاهرة قيد البحث من جميع جوانبها ومستوياتها، فمثلاً: أي مشكلة إدارية لها بالإضافة إلى البعد الإداري أبعاد أخرى (قانونية، تقنية، نفسية، اجتماعية، ثقافية...) .

- تطبيق فكرة مؤتمر الإدارة العليا، والذي يمكن أن يعقد سنوياً وتدور مناقشات المؤتمر حول أولويات التطوير الإداري والاتجاه الاستراتيجي الذي تلتزم به القيادات التعليمية .

□ توظيف الاستشارات الإدارية في بناء الجدارة الوظيفية لقيادات الإدارات التعليمية:

نظراً لتبعية كل مجموعة من المدارس لإدارة تعليمية واحدة؛ فإن قيادات الإدارة التعليمية يكونون بمثابة المستشارين المباشرين لمديري المدارس ووكلائها ومعلميها، ويمكن توظيف الاستشارات الإدارية كوسيلة لبناء الجدارة الإدارية من خلال جانبين هما:

الجانب الأول: إعداد المستشار الإداري؛ حيث يُمثل جميع قيادات الإدارات التعليمية مستشارين لأعضاء الهيئة الإدارية بالمدارس التابعة لهم، وعلى ذلك يتطلب تكوين المستشار الإداري ما يلي:

- توافر الدافع المستمر للإنجاز، إلى جانب توافر مهارات التعامل الفعال مع الآخرين.
- القدرة على تشكيل فرق العمل وفق احتياجات العمل الاستشاري.
- الالتزام بأخلاقيات المهنة وميثاقها، والحرص على التطوير الذاتي المستمر بما يتوافق مع المستجدات والمستحدثات في المهنة .
- الحصول على شهادة جامعية في مجال التخصص ويفضل الحاصل على الماجستير والدكتوراه في أحد فروع الإدارة.
- تعدد الخبرة في المجال الذي يتخصص فيه، ويقدم فيه الاستشارة .
- القدرة على تكوين الرأي المستقل وإصدار الأحكام السليمة .
- القدرة على التشخيص والتحليل ووضع التصورات الشاملة للمواقف.
- الجانب الثاني: التطبيق العملي لدور المستشار الإداري؛ حيث إن الممارسة الفعلية للأدوار الاستشارية يقتضي استدامة الجدارة والاحتفاظ بها، وذلك من خلال القيام بما يلي :
- تطبيق فكر القيادة المشتركة، وما يقتضيه ذلك من تكامل في الأدوار ودعم ومساندة لطالب المشورة وتواضع معه في تقديمها .
- التدريب على الاكتشاف، حيث تقتضي عملية تقديم المشورة حول مشكلة معينة؛ الاضطلاع بمشروعات بحثية للحصول على المعلومات وتنظيمها لاكتشاف مبادئ أو الخروج باستنتاجات، وتطبيق مهارات التفكير التحليلي والنقدي والإبداعي .
- تطبيق فكرة التلمذة الداخلية بتطبيق مهارات حل المشكلات في بيئة العمل، وكذلك عديد من مهارات الاتصال الفعال، ومهارات التشاور والنصح، ومهارات التدريب والتوجيه، ومهارات التيسير، ومهارات التعامل مع الأفراد .
- تطبيق عديد من طرق وتمارين الإقناع ومنها تمثيل ولعب الأدوار ومحاكاة الأعمال.
- توظيف وحدات التدريب في بناء الجدارة الوظيفية لقيادات الإدارات التعليمية :
- إن بناء التكامل في أدوار الوحدات الموجودة في الإدارات التعليمية، وما يقابلها في المدارس على اختلاف مراحلها؛ ينعكس بدوره في بناء الوظيفية لقيادات الوحدات النوعية بالإدارات التعليمية والمدارس على السواء، ويتم ذلك من خلال ما يلي :
- التعليم التعاوني عن طريق تكوين فرق عمل لأداء مهام أو تكاليفات أو أنشطة، والتدريب على قيادة الفرق، وإدارة العلاقات بين الأفراد، وإجراءات وضع الخطط المناسبة للتحسين المدرسي وإدارة المشروعات، والتدريب على دورة اتخاذ القرار بداية من صنعه وحتى تنفيذه.
- تدريب قيادات الإدارات التعليمية على كيفية تهيئة المناخ المساند لتعليم أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس، وتعلم كيفية المبادرة والتحفيز وتحمل المسؤولية والتدريب على التغذية المرتدة على الأداء من أجل التحسن مقارنة بمقاييس الهدف .

- عقد دورات وورش عمل وحلقات النقاش، من أجل التدريب على التعامل مع الآخرين، بالتطبيق العملي لمهارات تفهم الآخرين، ونصح الزملاء والمبادرة، وإدارة الحوار وتطبيق مبادئ النفاوض وتحليل المشكلات.

(2) الآليات المقترحة في تقويم برامج بناء الجدارة الوظيفية لقيادات الإدارات التعليمية: وتتمثل تلك الآليات في الإجراءات المقترحة اتباعها لتقييم برامج بناء الجدارة صم الوظيفية للقيادات وقياس المتوقع منها؛ حيث يراعي في عمليات القياس والتقييم لبرامج بناء الجدارة الوظيفية ما يلي:

- استخدام أدوات ووسائل تقييمية متعددة، مثل: (التقارير الذاتية- الاستبيانات- الملاحظات الاختبارية - المقابلات - دراسة الحالة - التكاليف المكتوبة).

- أن يكون التقييم شاملاً لجميع الأهداف التي يسعى برنامج بناء الجدارة لتحقيقها، علاوة على جميع عناصر ومكونات برنامج بناء الجدارة من جميع الجوانب الإدارية والشخصية والفنية والمالية، كذلك ما يتعلق بمحتوى البرنامج ومادته وخطته ومدته.

- أن يشترك في عملية التقييم جميع من لهم علاقة بالبرنامج من مشرفين ومدرسين ومتدربين. ويقترح أن يتم التقييم على مرحلتين كما يلي:

□ المرحلة الأولى: وتأتي عقب انتهاء التدريب مباشرة، وذلك عن طريق الاستقصاءات ومتابعة الأداء على رأس العمل .

□ المرحلة الثانية: وتأتي بعد ستة أشهر من التدريب عبر نقل ما تم تعلمه للآخرين، وفقاً لمفهوم انتقال أثر التدريب بالاحتفاظ بما تم إتقانه .

ومن ثم تلي عملية التقييم لبرامج بناء الجدارة الوظيفية، إجراءات التغذية المرتدة والتي تقتضي وضع خطة واضحة لكيفية تعلم واكتساب مزيد من أنواع الجدارات.

خامساً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

(أ) تعديل الإطار التشريعي لاختيار وتعيين القيادات التعليمية، وذلك بالاستناد إلى خرائط الجدارات والإعلان عن تلك الخرائط واعتبارها جزءاً من ثقافة العاملين بالمؤسسات التعليمية على المستوى القومي كل على حسب المستوى القيادي.

(ب) تبني استراتيجية قومية لوضع معايير لأداء القيادات التعليمية من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، في ضوء مشكلات الواقع الإداري الحالي، والتحديات والمتغيرات المحلية والعالمية، ورؤى وتوجهات تطوير التعليم.

(ج) إنشاء معهد متخصص لإعداد القادة التربويين، تحت مسمى "معهد إعداد قيادات التعليم"، بحيث يتبع لوزارة التربية والتعليم بشكل مباشر، ومن الممكن إنشاء فروع له في بعض المحافظات، وبهذا الشكل يمكن أن يوازي الأكاديمية الوظيفية للمعلمين، ولكنه يختص بتأهيل وإعداد الأفراد للمناصب القيادية الخاصة بما يتطلبه ذلك من برامج مخصصة وإجراء بحوث ودراسات وتطبيق نماذج المحاكاة والممارسات الافتراضية .

(د) التنمية الذاتية للجدارة الوظيفية في العمل الإداري، بإتاحة مزيد من الفرص وتوفير مزيد من الدعم المعنوي والمادي لالتحاق القيادات ببرامج الدراسات العليا، ولاسيما درجتي الماجستير والدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية والقيادة.

سادساً: معوقات تطبيق التصور المقترح وطرق التغلب عليها:

من المحتمل أن يواجه هذا التصور لمجموعة من المعوقات يمكن إبرازها فيما يلي :

(أ) عدم قدرة بعض مديري الإدارات للتغيير لإدارة الأزمات بسبب التقليدية، وأنه غير مدرب على المهارات القيادية، ويمكن التغلب على ذلك بتعديل بعض القوانين التي تساعده على اتخاذ القرار، والتدريب على مهارات الاتصال.

(ب) قيام مديري الإدارات بالأعمال الروتينية فقط دون القيام بالرصد المستمر للتغيرات التي تحدث داخل الإدارة، ويمكن التغلب على ذلك بقيام مديري الإدارات بالتخطيط المستمر، ومتابعة كل جديد في الإدارة، والعمل على تطوير نفسه دائماً.

(ج) مقاومة بعض مديري الإدارات لعدم امتلاك مديري الإدارات المبادرة لحل المشكلات دون الرجوع لرؤسائه، ويمكن التغلب على ذلك بتغيير بعض القوانين لإعطائه السلطة لاتخاذ القرار دون الرجوع لرؤسائه.

(د) ضعف المشاركة الملائمة لمتطلبات الجدارة الوظيفية بين مديري الإدارة والمرؤوسين، وأولياء الأمور، وبنرتب على ذلك التعرف على احتياجاتهم، ويمكن التغلب على ذلك بكثرة الاجتماعات، وورش العمل، وعمل اجتماعات دورية مع أولياء الأمور للاستماع، وحل مشكلاتهم باستمرار.

(هـ) عدم توفير بيئة تكنولوجيا وشبكة اتصال ملائمة لمتطلبات الجدارة التقنية، ويمكن التغلب على ذلك بتوفير كوادر بشرية مؤهلة، ومدربة بتوظيف البيئة التكنولوجية في خدمة الجدارة التقنية .

(و) عدم وعي مدير الإدارات بمهارات وخبرات المرؤوسين، ويمكن التغلب عليها بالاجتماع المستمر للمرؤوسين، وإثارة الحوار الفكري الذي يشجع على إظهار مهاراتهم وخبراتهم، ثم توظيف تلك المهارات والخبرات في الأعمال التي هي

أجدر لها، ويمكن تأسيس خريطة معرفية بمهارات العاملين يمكن استخدامها عند الحاجة إليها .

(ز) الصراع داخل الإدارة، ويمكن التغلب على ذلك بتهيئة مناخ بيئية مناسب منظم بعيداً عن المركزية.

(ح) قلة البرامج التدريسية، وللتغلب على ذلك يجب توفير برامج تدريبية، وعمل مقياس؛ لأن الدورة قبل وأثناء التدريب وبعد التدريب، ومهارات التفكير، وطرق حل المشكلات. بحوث ودراسات مقترحة:

- (1) تصور مقترح للجدارات الوظيفية للقيادات الجامعية.
- (2) تطوير أداء القيادات بالتعليم قبل الجامعي في ضوء المداخل الحديثة للقيادة.
- (3) تصور مقترح لتحسين إدارة كليات التعليم الصناعي في ضوء الجدارات الوظيفية.

- (4) تصور مقترح للتطوير الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء الجدارات الوظيفية لمحافظة بني سويف .
- (5) تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء الجدارات الوظيفية .

المراجع

- (١) ابراهيم الملكاوى (٢٠١٧) : الجدارات الجوهريّة- الطاقة نحو التفوق - الدليل التّمويّ للفرد والمنظمة، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان.
- (٢) بكري عبد الرحمن (٢٠١٤) : الجدارات الوظيفية و دورها في التأثير علي دافعية الموظفين نحو تطبيق نظم الحكومة الإلكترونية.
- (٣) طه كامل رياض(٢٠٠٩). نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قناة السويس، مصر.
- (٤) عاطف جابر طه (٢٠١٢): " قضايا اعلامية معاصرة في الموارد البشرية ، الدار الأكاديمية للعلوم بالقاهرة.
- (٥) لايل . م. سبنسر & سيجان.م. سبنسر (١٩٩٩): الجدارة في العمل - نماذج للأداء المتفوق . ترجمة أشرف عبد المجيد ، معهد الإدارة العامة السعودية.
- (٦) محمد عبد الهادي (٢٠٠٧) الذكاء العاطفي و ديناميات قوة التعلم الاجتماعي، العين: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- (٧) محمد كامل المغربي (٢٠٠٧) السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس ، ط ٣ ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .
- (8) Ana , Belen Escrig – Tenel & Juna Carlos Bou-Llugar, (2005) , **A model for Evluating Organizational Competencies : An Application in the Context of a Quality Management Initiative Decision Sciences .** page 221
- (9) Birnbaum, R. & Eckel, P. D. (2005). The dilemma of presidential leadership. American higher education in the twenty-first century: Social, political, and economic challenges, 2, 340-356
- (10) Collins, J. (2001). Good to great: Why some companies make the leap...and others don't. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- (11) Ferren, A. S., & Stanton, W. W. (2004). Leadership through collaboration :The role of the chief academic officer. Westport, CT: American Council on Education and Prager.
- (12) Filan, G.L.& Seagren, A.T.(2004). Six Critical Issues For
- (13) Fisher, J. L., & Koch, J. V. (2004). The entrepreneurial college for Higher Education, 124, 21-31 for midlevel leadership in postsecondary settings. New Directions
- (14) Gregory .(2005) An Application of competencies Management in the Banking Sector.Available at: http://www.unibg.it/static_content
- (15) James.(2001). Manging the Global Enterprise. Prentice HallJohnson,Gerry, and schools Keven. Explorong Corporate Strategy. Six edition Prentice Hall.(pp: 156-157
- (16) Johnson, Gerry, and Scholes Kevan (2002). Exploring Corporate Strategy. Six edition. Prentice Hall.(pp: 156-157
- (17) Kenneth M. Bresnahan(2004). Core Competencies in Financial Management for Management Analysis and Financial Specialists. Council Human Resources Committee and JEMIP
- (18) Land, P. C. (2003). From the other side of the academy to academic leadership roles: Crossing the great divide. New Directions for Higher

- Education, 124(Winter), leadership. In P. G. Altbach, R. O. Berdahl, & P. J. Gumpert (Eds ,(.
(19) McDaniel, E. A. (2002). " Senior leadership in higher education: an outcomes approach",Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(2)
(20) McDaniel, E. A. (2002). " Senior leadership in higher education: an outcomes approach",Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(2
(21) Midlevel Leadership In Postsecondary Settings. In Hoppe, S.L .
(22) Padilla, A. (2005). Portraits in leadership: Six extraordinary university presidents,Westport, CT: American Council on Education and Praeger Publishers.political, and economic challenges ,Baltimore : Johns Hopkins University Press Praeger. president. Westport, CT: American Council on Education . Westport, CT: Praeger
(23) Padilla, A. (2005). Portraits in leadership: Six extraordinary university presidents,Westport, CT: American Council on Education and Praeger Publishers.political, and economic challenges ,Baltimore : Johns Hopkins University Press Praeger. president. Westport, CT: American Council on Education . Westport, CT: Praeger.◁
(24) Peter f. brown et all (2003), the mathematics of stiatcal machine translation, computational, volume 19, number.
(25) Speck, B.W.(Eds), Identifying And Preparing Academic Leaders, San Francisco, CA: Jossey-Bass..
(26) Sylvia Horton, Annie Hondeghem & David Fornham (2002) : competency management in the public sector,los press, the Netherlands,www.books.google.com
(27) TANG Weiwei & SUN Jianping (2008): RESEARCH ON ENTERPRISE CORE COMPETENCE AND(MANAGERIAL HUMAN RESOURCE STRATEGY Journal of Management Science and Engineering, Vol.2 No.2 June.