



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Requirements of Developing Job Competencies Among Public School Principals in the Kingdom of Saudi Arabia

PhD. Samaher Dalim AlQahtani

Foundation of Education- Comparative Education and Educational Management Specialization, Ain Shams University, Egypt.

Samaher.d.qahtani@hotmail.com

Prof. Hanan Ismail Ahmed

Professor of Foundation of Education- Faculty of Women for Art, Science and Education- Ain Shams University, Egypt.

hananismail21@women.asu.edu.eg

Dr. Majeda Mostafa

Associate Professor of Educational Administration- Arab East Collages, Riyadh.

mmabdelrasek@arabeast.edu.sa

Dr. Nawal Helmy Moursy

Professor of Foundation of Education- Faculty of Women for Art, Science and Education- Ain Shams University, Egypt.

Nawal.helmy@women.asu.edu.eg

Receive Date :1 May 2025, Revise Date: 13 May 2025,

Accept Date: 19 May 2025.

DOI: [10.21608/buhuth.2025.379881.1862](https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.379881.1862)

Volume 5 Issue 6 (2025) Pp. 95-120.

Abstract

The study aimed to identify the requirements of developing job competencies among public school principals in the Kingdom of Saudi Arabia by reviewing of the conceptual framework of job competencies, clarifying their concept, the reasons for adopting them in educational institutions, along with their characteristics, components and theoretical approaches to its application. The study also addressed the importance of organizing the competencies among school leaders, its alignment with the goals of Saudi Vision 2030, efforts to develop the job competencies in the education sector and the local, global challenges which are facing the educational leaders at this field. The study also reviewed a number of proposed mechanisms for activating and developing of these competencies which would contribute to improve the leadership performance in schools. The descriptive approach was adopted due to its suitability to the nature and objectives of the study. This approach helped to analyze the educational phenomenon under study and to achieve a deeper understanding of the reality of developing the functional competencies of school principals. The study hopes to contribute, support the educational decision-makers and institutions concerned with developing the school leadership by preparing of comprehensive national plan to develop the functional competencies of educational leaders. Design training programs based on a thorough analysis of principals' actual needs, link training to school performance objectives and leadership evaluation results, establish a national database to monitor and update the training needs, adopt globally recognized competency models and adapt them to the local environment and strengthen the partnerships with local and international universities at training centers. Effectively to employ E-learning and distance learning technologies and involving the educational leaders in designing of training program content.

Keywords: Job competencies, school principals, Saudi Vision 2030

متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

سماهر بنت دليم بن عبدالله القحطاني

باحثة دكتوراه/ قسم أصول التربية

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر

Samaher.d.qahtani@hotmail.com

أ. د/ حنان إسماعيل أحمد

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين

شمس، مصر

د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق

كليات الشرق العربي، الرياض

mmabdelrasek@arabeast.edu.sa

hananismail21@women.asu.edu.eg

د/ نوال حلمي مرسي

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر

Nawal.helmy@women.asu.edu.eg

المستخلص:

استهدف البحث تحديد متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية لدى مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، من خلال استعراض الإطار المفاهيمي للجدارات الوظيفية، وتوضيح مفهومها، وأسباب تبنيها في المؤسسات التعليمية، إلى جانب خصائصها ومكوناتها، والمداخل النظرية لتطبيقها. كما تناول البحث أهمية تنظيم الجدارات لدى قادة المدارس، وانسجام ذلك مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، والجهود المبذولة لتطوير الجدارات الوظيفية في القطاع التعليمي، والتحديات المحلية والعالمية التي تواجه القيادات التربوية في هذا المجال. واستعرض البحث كذلك عدداً من الآليات المقترحة لتفعيل وتنمية هذه الجدارات بما يساهم في تحسين الأداء القيادي في المدارس. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي لما يتميز به من ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث ساعد هذا المنهج في تحليل الظاهرة التربوية محل الدراسة، والوصول إلى فهم أعمق لواقع تنمية الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس. ويأمل البحث أن يساهم في دعم صانعي القرار التربوي والمؤسسات المعنية بتطوير القيادات المدرسية من خلال إعداد خطة وطنية شاملة لتنمية الجدارات الوظيفية للقادة التربويين، وتصميم برامج تدريبية مبنية على تحليل دقيق للاحتياجات الفعلية للمديرين، وربط التدريب بأهداف الأداء المدرسي ونتائج تقييم القادة، كذلك إنشاء قاعدة بيانات وطنية لرصد وتحديث الاحتياجات التدريبية، وتبني نماذج الجدارات المعتمدة عالمياً وتكييفها مع البيئة المحلية، بالإضافة إلى تعزيز الشراكات مع الجامعات ومراكز التدريب المحلية والدولية، وتوظيف تقنيات التعلم الإلكتروني والتدريب عن بُعد بشكل فعال، إشراك القادة التربويين في تصميم محتوى البرامج التدريبية. الكلمات المفتاحية: الجدارات الوظيفية- مديري المدارس- رؤية المملكة 2030.

مقدمة

تولي المنظمات الإدارية والتربوية اهتمامًا متزايدًا بتطوير العنصر البشري، كونه يمثل المحور الأساسي إلى جانب الموارد المادية، والتقنيات، والتشريعات، حيث تلعب القيادات التربوية دورًا جوهريًا في إدارة وتوجيه العملية التعليمية، مما يجعل الحاجة إلى برامج تدريبية فعالة ومتطورة أمرًا ضروريًا لمواكبة المستجدات وتحقيق جودة التعليم (حمد، 2017، ص 79-80)، ويعتمد تحقيق التنمية المستدامة في أي مجتمع على وجود جهاز إداري كفء قادر على تحقيق الأهداف المنشودة وتلبية المتطلبات المتغيرة، ويزداد الاهتمام بدور الإدارة باعتبارها المحرك الأساسي للنمو والتقدم، حيث تمثل الوسيلة الفعالة لتنظيم الموارد وتحقيق التنمية بكفاءة وفعالية، وتعتبر القيادة الإدارية العنصر الحاسم في نجاح المؤسسات التعليمية، حيث تواجه مؤسسات التعليم العام تحديات وتغيرات محلية وعالمية متسارعة، مما يستدعي تمكين القادة والعاملين فيها من تطوير قدراتهم في تشخيص المشكلات وتحليلها، بالإضافة إلى اتباع منهجية علمية في اتخاذ القرارات الإدارية. كما يتطلب الأمر تعزيز قدرتهم على استيعاب البيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المحيطة، إلى جانب تنمية سلوكياتهم، واتجاهاتهم، وقيمهم المهنية (أحمد، 2015، ص 21).

وتبرز أهمية بناء الجدارات الوظيفية، باعتبارها مجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات الهادفة إلى تطوير مهارات وقدرات المديرين، لتمكينهم من أداء أدوارهم الإدارية بكفاءة وفعالية، بما يسهم في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العام وفق أعلى معايير الجودة والتميز وتبرز فعالية القيادات التربوية في امتلاكها لجدارات متنوعة تُمكنها من أداء المهام بمهارة ودقة وفقًا للمعايير المحددة، مما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويتطلب هذا الأمر التركيز على متطلبات تنمية المهارات المرتبطة بالجدارات الوظيفية، لضمان تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة المهنية (Chen, 2010, P677-699).

وتعد القيادات المدرسية هم المحور الأساسي لتحقيق رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تطوير النظام التعليمي وتعزيز كفاءة العاملين فيه، وقد حرصت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على تبني منظومة متكاملة لإعداد وتأهيل القادة التربويين، إدراكًا منها لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري بوصفه أحد المحاور الاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال إعداد برامج المهنية للكفاءات القيادية، وتعزيز جاهزيتها في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم محليًا وعالميًا. وتتضمن هذه البرامج اعتماد منهجيات حديثة في اختيار القادة وتأهيلهم، وتركز على معايير علمية وسلوكية متقدمة، وتبتعد عن الأساليب التقليدية وأصبح الاختيار بناءً على الجدارة، باستخدام أدوات علمية تشمل الاختبارات التخصصية، وتقييم السمات القيادية والسلوكية، وعقد جلسات تقييم الأداء والمهارات، بما يضمن انتقاء الأفراد القادرين على تحمل المسؤوليات القيادية بفعالية، كما تسعى هذه المبادرات إلى تأهيل القادة أثناء العمل، من خلال برامج تطوير مهني تخصصية تواكب أحدث الاتجاهات العالمية في القيادة التربوية، مثل: التحول الرقمي، الجودة الشاملة، التخصصية، الاستقلالية المؤسسية، والتطوير المستمر، وهو ما يعكس توجهًا نحو بناء قيادات تعليمية مرنة ومواكبة للمتغيرات، ومؤهلة لقيادة التحول المنشود في التعليم، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، (خولة، 2022، ص 257-210). وعلى الرغم من الجهود المبذولة في هذا المجال، إلا أن هناك تحديات تتعلق بفاعلية برامج التنمية المهنية الحالية ومدى توافقها مع متطلبات سوق العمل واحتياجات الميدان التربوي.

مشكلة البحث وأسئلته:

تزايدت الحاجة في المملكة إلى الاهتمام بتطوير أداء القيادات المدرسية والتكوين المهني الجيد والمتابعة والتدريب المستمر لهم، إلا أنه يوجد فجوة كبيرة بين برامج التنمية المهنية للجدارات وما تتضمنه

من معلومات ومهارات وبين ما يحتاجه سوق العمل وضعف ارتباطها بالاحتياجات التدريبية الأمر الذي يستلزم تطوير برامج التنمية المهنية للجدارات وضروته تبني إدارات مكاتب التعليم لاستراتيجيات تدريبية حديثة لتنمية الجدارات الوظيفية للقيادات، وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها وزارة التعليم والاهتمام الواضح بتطوير الأداء والجدارات الوظيفية للقيادات التربوية، من خلال برامج تدريبية متعددة تنفذها مراكز التدريب التربوي، إلا أن برامج إعداد القيادات التربوية في المملكة لا تزال تعاني من قصور واضح. ويبرز هذا القصور في مراحل الإعداد والتنفيذ، إضافةً إلى آليات المتابعة والتقييم، فضلاً عن التحديات المرتبطة بالموارد البشرية والأساليب والوسائل التدريبية المستخدمة كما تعتمد معظم هذه البرامج على محتوى تقليدي غير فعال، يركز على منح شهادات الاجتياز أكثر من إكساب المتدربين مهارات حقيقية تعزز من تميزهم وفعاليتهم في القيادة التربوية. وبناءً على تحليل الواقع الحالي للبرامج التدريبية المقدمة في المملكة، فإنها لا تزال تعاني من قصور وتدني أوضاع في العديد من الدراسات ومنها:

- ندرة وجود قاعدة معلومات متكاملة للاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية مما يحد من فاعلية تصميم البرامج التطويرية الموجهة لهم. (أمل، 2022، ص 249-284).
- هناك ضعف في مراكز التدريب في تنفيذ الخطط التدريبية المقررة، إلى جانب قصور محتوى البرامج في مواكبة الاتجاهات الحديثة في القيادة، مما يحد من فاعلية إعداد القيادات المدرسية (عبد العزيز، 2016، ص 1-14).
- قصور وضعف خاصة بالمحتوى التدريبي والوسائل التدريبية واهمها التكرار في معظم البرامج التدريبية وعدم احتواءها على ما يشجع القيادات على التعلم الذاتي، وتنتم أغلب البرامج التدريبية بالمحتوى النظري وقلة المرونة وقلة التطبيق العملي (ابن ساسم، 2022، ص 35-37).
- وفي الحقيقة يتسم مجال التنمية المهنية بضعف التطوير ولم يعط اهتماماً بالنتائج في ظل غياب التوافق الكلي لمواجهة التهديدات والتحديات المستقبلية وفقاً لرؤية المملكة 2030، وقد أكدت توصيات عدد من الدراسات وجود فجوات في تنمية الجدارات لدى القادة والتي تؤثر في أداء والتطور المهني، وقد خلصت هذه الدراسات إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ما يلي:
- ضرورة تنفيذ خطط وزارة التعليم لتطوير الجدارات الإدارية وتوظيفها بشكل مستمر (احمد، 2022، ص 531-571).
- الحاجة إلى إنشاء قاعدة بيانات شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية، مع التأكيد على التزام مراكز التدريب بتنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطط المعتمدة. (عبدالله، 2020، ص 724-766).
- التأكيد على أهمية إسهام التدريب الإداري في تحسين أداء القيادات التربوية وتعزيز كفاءتهم المهنية (سمر، 2014، ص 72).
- الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة قبل الشروع في تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية لضمان ملاءمتها لأهداف التطوير القيادي (احمد، 2014، ص 45).
- ضرورة تضمين البرامج التدريبية بزيارات ميدانية ذات علاقة بالبرنامج التدريبي وتقليل عدد ساعات التدريب بما يتناسب مع تحقيق الأهداف التدريبية (عبد العزيز، 2016، ص 1-14) ومما سبق يمكن توضيح مشكلة البحث في السؤال التالي:
- كيف يمكن تحقيق متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

ويهدف البحث الى الإجابة عن هذا السؤال من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الإطار المفاهيمي للجدارات الوظيفية؟
2. مامتطلبات تنمية الجدارات الوظيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟
3. مالايات المقترحة لتحقيق متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الى ما يلي:

1. تعرف الإطار المفاهيمي للجدارات الوظيفية.
2. التوصل إلى تحديد أهم متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
3. التوصل إلى أهم الآليات المقترحة لتحقيق متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

أهمية البحث:

تتضح أهمية هذه البحث فيما يلي:

1. ربما تتجلى أهمية البحث في تماثيه مع رؤية المملكة 2030، وذلك في تحقيق أحد الأهداف الاستراتيجية للبعد الأول من ابعاد البرنامج التحول الوطني في مرحلته الثانية وهو تحسين إنتاجية موظفي الحكومة.
2. من المتوقع أن يساير البحث الاتجاه العالمي والمحلي الذي ينادي بضرورة تنمية الجدارات الوظيفية للمدراء في مجال التعليم وتنمية آلياتها، بما يتحقق مع متطلبات التنمية المستدامة.
3. من المحتمل أن يستفيد القارئون على العملية التعليمية والتربوية من نتائج البحث، من خلال رسم المناهج والاستراتيجيات المناسبة والبرامج التدريبية لتعزيز ممارسات الجدارات الوظيفية مما قد يسهم في رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث على التعرف تعرف الإطار المفاهيمي للجدارات الوظيفية، و متطلبات متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، والآليات المقترحة لتحقيق متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية.

الحدود المكانية والزمانية:

تم التطبيق على مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في منطقة الرياض لعام 1445-1446هـ.

الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في منطقة الرياض.

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي، وهو الذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة عن الظاهرة ووصف الوضع الراهن فهو يقوم بوصف دقيق للظاهرة والأشياء والعمليات والأشخاص والمشكلات والظواهر في الواقع مع القدرة على تقديم توصيات أو افتراضات لتعديل الواقع (عبد الغني، 2013، ص 129).

مصطلحات البحث:

فيما يلي تعريف بأهم مصطلحات البحث:

1- الجدارات الوظيفية: (Functional Competence)

الجدارات في اللغة هي جدر بكذا وله جدارة: صار خليقاً به فهو جدير (المعجم الوجيز، 1980، ص 14).

وتعرف الجدارات على أنها المهارات والاتجاهات والخبرات والقدرات اللازمة للقيام بعمل ما (Cohen, 2020, P40).

وتعرف الجدارات إجرائياً بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والصفات والسمات الشخصية والوجدانية والمؤهلات العلمية والسلوكيات التي يمتلكها مديري مدارس التعليم لتطوير أدائهم بشكل مميز وفعال لتحقيق الأهداف الموكلة إليهم بطريقة متميزة وبدرجة تفوق المستوى المطلوب.

2- تنمية الجدارات الوظيفية (Developing functional competence)

التنمية لغوياً مشتقة من كلمة نَمَى بمعنى الزيادة والانتشار، أي مأخوذة من نما ينمو نمواً بمعنى الزيادة في الشيء، فيقال مثلاً نما المال نمواً (عارف، 2001، ص 3).
والتنمية هي نشاط مستمر يركز على الفرد من أجل تحقيق هدف في معارفه ومهاراته وقدراته (طارق، 2008، ص 25).

وتعرف التنمية إجرائياً هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات المنظمةة (مدخلات- عمليات – مخرجات التي تهدف إلى تكوين صورة شاملة وموضوعية عن جدوى النظام في جميع مراحله وأهدافه، كأساس لعملية التغير والتطوير من خلال قياس معرفة مدى تحقق أهداف النظام وتحديد نواحي القصور والضعف.

الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت الجدارات الوظيفية مرتبة ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث وذلك من خلال عرض الهدف والمنهج والأدوات المستخدمة وعينة الدراسة في تلك الدراسات، وكذلك تعرف أهم النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة تعرف مدى قربها وبعدها من الدراسة الحالية ومدى استفادة الدراسة الحالية منها، وهي كالتالي:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة أحمد السلمي (2022). بعنوان "تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية: تصور مقترح"

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وعينة الدراسة قادة المدارس في المدارس السعودية. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقديرات افراد العينة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة ومتوسط تقديراتهم لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية.

2. دراسة نوف الحضرمي (2022). بعنوان "الجدارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي

بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي "

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة الجدارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة ومستوى تحسين الأداء المدرسي. وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وعينة الدراسة وكلاء ووكيلات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. ومن أهم نتائج أن ممارسة الجدارات القيادية (الكلية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تحسين الأداء المدرسي (الكلية بمدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، قد جاء بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الجدارات القيادية بشكل عام تعزى لمتغير الجنس؛ لصالح الإناث، ومتغير طبيعة العمل، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية قوية جدًا، وقوية بين ممارسة الجدارات القيادية بأبعادها الستة (الجدارة الاستراتيجية، والجدارة التحفيزية، والجدارة التطويرية، والجدارة الشخصية، والجدارة الانسانية، والجدارة التقنية) لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، وبين تحسين الأداء المدرسي بأبعاده الثلاثة (الأداء الإداري، والأداء التعليمي، وتوفير البيئة الداعمة للتعليم.

3. دراسة ابتسام العتيبي (2022). بعنوان "الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي

في ضوء الرقابة التنظيمية "

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة الجدارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة ومستوى تحسين الأداء المدرسي من خلال تحديد عناصر مقترحة للجدارات القيادية في ضوء الرقابة التنظيمية لزيادة القدرة الإدارية للمنظمات ومساعدتها على اكتشاف ورؤية المتغيرات البيئية. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وعينة الدراسة جميع قادة المدارس في إدارة تعليم جدة. ومن أهم نتائج الدراسة وضع تصور مقترح للجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية الذي يحقق الترابط بين ما هو مأمول من القيادة التربوية والتحديات المستقبلية والذي يسهم في تحسين الأداء المدرسي بما يحقق انعكاس حقيقي لمضامين رؤية المملكة 2030 في التنظيم الإداري، وتعزيز دور الابتكار وحل المشكلات وتقديم الحلول لمختلف المجالات التعليمية، لدفع عجلة التطوير والتحديث بما يتوافق مع أهداف ومتطلبات رؤية المملكة 2030، والارتقاء بجودة مخرجات العملية التعليمية لتوائم مع مواصفات ومعايير الأداء الفعالة، ويقوم التصور المقترح على مجموعة من الجدارات مثل البصيرة النافذة، والمرونة والابتكار التي يجب أن يستند إليها عمل القيادات المدرسية في ضوء الرقابة التنظيمية.

4. دراسة رمضان السعودي (2023). بعنوان "الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم

الثانوي الفني في ماليزيا وكيفية الاستفادة منها في مصر "

هدفت الدراسة تعرف طبيعة الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ماليزيا وكيفية الاستفادة منها في مصر. وقد اعتمد الباحث المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وعينة الدراسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ماليزيا. ومن أهم نتائج الدراسة الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في إعداد مديري المدارس الثانوية، والتركيز على بعض الجدارات الوظيفية بشكل كبير مثل القيادة ومهارات التفكير الناقد والابداع وحل المشكلات.

5. دراسة مريم ميخائيل (2023). تنمية الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية المحلية: دراسة

ميدانية في محافظة بني سويف."

هدفت الدراسة تعرف تنمية الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية المحلية في محافظة بني سويف. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وعينة الدراسة مديري الإدارات التعليمية ووكلائهم ورؤساء الأقسام بالمديرية بمحافظة بني سويف. ومن أهم نتائج الدراسة وضع التصور المقترح للجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية المحلية بمحافظة بني سويف تضمنت منطلقات التصور المقترح، وأهدافه، وبنيته، وآليات تطبيقه، ومتطلبات تطبيقه، ومعوقات تطبيقه وطرق التغلب عليه.

6. دراسة تامر خليل (2024) إدارة الجدارات الوظيفية وخطة التنمية المستدامة رؤية مصر

2030

هدفت الدراسة بيان دور إدارة الجدارات الوظيفية في المساهمة في تحقيق "استراتيجية التنمية المستدامة" رؤية مصر "2030"، حيث ان من اهم ركائز هذه الرؤية تعزيز الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية وذلك من خلال التأكيد على زيادة المعرفة والابتكار والبحث العلمي في كافة المجالات، بالإضافة إلى العلاقة بين إدارة الجدارات الوظيفية واستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر "2030. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وعينة الدراسة موظفين صندوق التنمية الحضرية التابع لرئاسة مجلس الوزراء، ومن أهم نتائج الدراسة أهمية دعم متخذي القرار لإدارة الجدارات الوظيفية ودعم وفعالية كفاءة الأداء، بالإضافة إلى الاهتمام ودعم بناء متطلبات الجدارات الوظيفية.

7. دراسة محمد حسني (2024) الجدارات الوظيفية الرقمية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي

هدفت الدراسة لتحليل الجدارات الوظيفية الرقمية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وعينة الدراسة من العاملين بالهيئة القومية. ومن أهم نتائج الدراسة وجود قصور في الجدارات الوظيفية الرقمية، بالإضافة لوجود بعض مؤشرات القصور في الأداء الوظيفي للعاملين، كما توصلت الدراسة إلى أن تزايد وجود التقنيات الرقمية في بيئة العمل اليوم، أدت لتشجيع القوى العاملة على ضرورة اكتساب كفاءات جديدة لمواجهة التحديات التي تأتي مع الثورة الصناعية الرابعة وعلى رأسها الكفاءات الوظيفية الرقمية، كما أن الأداء الوظيفي للعاملين يعتبر العنصر البنائي والمكون الأساسي للأداء العام للموارد البشرية بالمنظمات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة فيتشس Fuchs, K., (2022) أهمية تطوير الجدارات في التعليم العالي

هدفت الدراسة التحول من أساليب التعليم التقليدية إلى نهج يعتمد على تطوير الجدارات في التعليم العالي. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وعينة الدراسة طلاب التعليم العالي. ومن أهم نتائج الدراسة التأكيد على أن التعليم القائم على الجدارات يُعزز من جاهزية الخريجين لسوق العمل المتغير، ويُساهم في تطوير مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات.

2. دراسة هاريسج HRSJ، (2023) القيادة القائمة على الجدارات

هدفت الدراسة أهمية تبني نماذج القيادة القائمة على الجدارة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. وقد اعتمد الباحث المنهج التحليلي النوعي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وعينة الدراسة طلاب التعليم العالي. ومن أهم نتائج الدراسة تحديد ثلاث جدارات رئيسية للقيادة المستقبلية التكيف، والتعاطف، والإلهام، مع التأكيد على ضرورة تحويل نماذج القيادة إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.

3. دراسة يافات Yifat Filo (2024) إطار جدارات الذكاء الاصطناعي للمعلمين والطلاب:

تطوير مشترك مع المعلمين

هدفت الدراسة تطوير إطار جدارات للذكاء الاصطناعي مخصص للمعلمين والطلاب، مع التركيز على التعاون بين الباحثين. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة أداة لجمع المعلومات، وعينة الدراسة من العاملين بالهيئة القومية. ومن أهم نتائج الدراسة التعاون بين الباحثين والمعلمين على أهمية إشراك المعلمين في عملية تصميم الإطار لضمان توافقه مع الممارسات التعليمية، وحدد الإطار أربع مهارات رئيسية يجب تطويرها لدى المعلمين والطلاب في مجال الذكاء الاصطناعي.

4. دراسة هنكنج Hyunkyung Chee, (2024) إطار جدارات الذكاء الاصطناعي:

الاختلافات حسب المجموعة

هدفت الدراسة تطوير إطار شامل لجدارات الذكاء الاصطناعي وتحديد كيفية تباين هذه الجدارات بين مجموعات المتعلمين المختلفة. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وعينة الدراسة مجموعات تعليمية مختلفة حسب المراحل الدراسية والتخصصات. ومن أهم نتائج الدراسة وجود اختلافات في ترتيب وأولوية الجدارات بين المجموعات التعليمية، مما يستدعي تخصيص البرامج التعليمية وفقاً لاحتياجات كل مجموعة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت الجدارات الوظيفية، وتنميتها وسبل تطويرها، وتحليل الدراسات السابقة اتضح أن هناك أوجه اتفاق وتشابه واختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة إلى جانب أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة ويتضح ذلك فيما يلي:

أولاً: أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

تشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- هناك تشابه بين البحث الحالي وبعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملائمة لطبيعة هذه الدراسة وأداة الدراسة وهي الاستبانة مثل، دراسة مريم ميخائيل (2023)، ودراسة محمد حسني (2024)، ودراسة يافات Yifat Filo (2024).
- هناك تشابه بين البحث الحالي وبعض الدراسات السابقة في تنمية الجدارات الوظيفية، مثل، دراسة مريم ميخائيل (2023)، ودراسة محمد حسني (2024).
- هناك تشابه بين دراسة مريم ميخائيل (2023)، والبحث الحالي في تنمية الجدارات الوظيفية السلوكية والاستراتيجية والإنتاجية والفنية كأساس مهم لتطوير الأداء ومتطلبات تنميتها والآليات المقترحة لتحقيق متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية.

• ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

- يختلف البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في المنهج حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل ودراسة احمد السلمي (2022)، دراسة ابتسام العتيبي (2022)، ودراسة تامر خليل (2022).
- يختلف البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة حيث طبقت بعض الدراسات على مجتمعات أخرى عربية واجنبية مثل ، دراسة مريم ميخائيل (2023)، ودراسة محمد حسني (2024)، في جمهورية مصر العربية، ودراسة رمضان السعودي (2023) في ماليزيا.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت البحث الحالي من الدراسات السابقة في:

- تحديد مشكلة البحث الحالي، كما أنها كانت بمثابة منطلق لتحديد أسئلة الدراسة الحالية وأهدافها.
- الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة في تنمية الجدارات الوظيفية لمديري المدارس والبدء من حيث انتهى الآخرون.

- الاطلاع على المقترحات التطويرية لتفعيل نظام تنمية الجدارات الوظيفية لمديري المدارس.
- الاستفادة من بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في رفع مستوى تنمية الجدارات الوظيفية لمديري المدارس وبناء الآليات المقترحة.

رابعاً: أوجه تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- تتميز البحث الحالي في أنه سيقدم مجموعه من الآليات المقترحة لتحقيق متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
 - الاهتمام بتنمية الجدارات الوظيفية لدى مديري مدارس التعليم العام والوصول الى أفضل الممارسات في العملية التربوية.
- محاور البحث:

يسير البحث وفق المحاور التالية:

المحور الأول الجدارات الوظيفية:

تناول الإطار المفاهيمي للجدارات الوظيفية من خلال التعرف على مفهوم الجدارات الوظيفية ودواعي الاخذ بها، وسمات الجدارات الوظيفية ومكوناتها، ومداخل الجدارات الوظيفية، أهمية نظم الجدارات الوظيفية في المؤسسات التعليمية.

المحور الثاني متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية:

ويتناول رؤية المملكة 2030 والجهود القائمة في تطوير الجدارات الوظيفية في المؤسسات التعليمية والتحديات المحلية والعالمية المؤثرة في تنمية الجدارات الوظيفية للقيادات التربوية بالإضافة الى متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية للقيادات التربوية.

المحور الثالث الآليات المقترحة لتحقيق متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية:

ويتطرق الى الآليات المقترحة لتحقيق متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

المحور الأول: الجدارات الوظيفية

ويمكن تناول المحور من خلال مايلي:

أ. المفهوم ودواعي الاخذ بالجدارات الوظيفية

شهد مفهوم "الجدارة" تطوراً ملحوظاً عبر الزمن، حيث ارتبط ظهوره الأول بالمجال التربوي لقياس أداء المتدربين وسلوكياتهم. ومع تزايد الاهتمام بالكفاءة البشرية، امتد استخدام المصطلح إلى مجالات الأعمال والإدارة، وتم تعريف الجدارة في مؤتمر عقد في جوهانسبرج عام 1995 بأنها مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية تفوق المعدلات العادية (Haitham, 2010, P25-33)، ويرى مجموعة من الباحثين أن الجدارة هي قدرة الفرد أو فريق العمل على تجميع الموارد ودمجها معاً المعارف والمهارات والمواقف من أجل تنفيذ نشاط أو عملية معينة (Loufrani, 2016, P49)

كما أن الجدارات هي "مزيج من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكن المنظمة من زيادة مواردها غير الملموسة، وأداء الأنشطة الحيوية بكفاءة أكبر من منافسيها والاستعداد باستراتيجيات جديدة للتكيف مع التغيير (Fernandez, 2018, P29-36).

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الجدارات الوظيفية بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والصفات والسمات الشخصية والوجدانية والمؤهلات العلمية والسلوكيات التي يمتلكها مديري مدارس التعليم لتطوير أدائهم بشكل مميز وفعال لتحقيق الأهداف الموكلة إليهم بطريقة متميزة وبدرجة تفوق المستوى المطلوب.

ومع تطور مفاهيم الإدارة الحديثة، برزت أهمية الجدارة الوظيفية كمرتكز رئيس لرفع كفاءة المؤسسات وتعزيز أدائها. فقد أصبحت المؤسسات الناجحة تعتمد على توظيف رأس المال البشري بناءً على امتلاك المهارات والسلوكيات والقدرات التي تتطلبها طبيعة العمل، بدلاً من الاكتفاء بالمؤهلات التقليدية. وأصبح التركيز منصباً على تطوير الأداء الفردي والجماعي لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وعليه، فإن دواعي الأخذ بالجدارات الوظيفية وأثرها في مجالات العمل المختلفة تكون على النحو التالي (ابراهيم، 2016، ص 51-53):

• الاختيار والتعيين:

تعتمد عملية اختيار الموظفين وتعيينهم على معايير أكثر ارتباطاً بقدرتهم الفعلية على النجاح في أداء الوظيفة، بدلاً من الاكتفاء بالطرق التقليدية التي قد لا تعكس إمكانيات الأداء الواقعي. ويُسهّم استخدام منهجية الجدارة في تحديد المتطلبات الدقيقة لكل وظيفة، عبر حصر الواجبات والمسؤوليات الأساسية، وتصنيف الأنشطة والمهام حسب الأولوية، مما يؤدي إلى استقطاب الأفراد الذين يمتلكون السمات والكفاءات المناسبة، وبالتالي زيادة فرص النجاح المؤسسي.

• الترقية والمسار الوظيفي:

تُعد القرارات المتعلقة بالترقية والتطوير الوظيفي من أكثر القرارات حساسية في إدارة الموارد البشرية، وهي بحاجة إلى بيانات دقيقة وموثوقة. وهنا تأتي أهمية تطبيق منهج الجدارة، حيث يتيح للجهات الإدارية أدوات دقيقة لقياس احتمالية نجاح الموظف عند ترقّيته لمنصب أعلى، بناءً على تقييم شمولي لجداراته الحالية، بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة الجديدة وكفاءات الموظف، مما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

• التدريب والتطوير:

تُساعد نظم الجدارة في رسم خريطة واضحة للفجوات التدريبية لكل موظف، من خلال مقارنة المهارات والقدرات الحالية بما تتطلبه الوظيفة من جدارات محددة. وبذلك تُوجه الجهود التدريبية بصورة أكثر دقة نحو سد الفجوات الحقيقية، مما يساهم في تطوير الكفاءات الفردية وتحقيق التوافق الوظيفي. ويساعد هذا النهج المنظم على رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، من خلال تصميم برامج تدريبية مخصصة تلبي الاحتياجات الفعلية وليس الافتراضية.

• إدارة الأداء:

تعكس نتائج أداء أي منظمة المستوى الفعلي لجدارات موظفيها؛ فكلما ارتفع مستوى الجدارات الفردية، تحسنت نتائج الأداء من حيث الكم والنوع. ويُسهّم استخدام معايير الجدارة في تقليل الخلافات والنزاعات المتعلقة بتقييم الأداء، من خلال وضع مؤشرات سلوكية قياسية دقيقة لكل وظيفة، تعتمد على سلوكيات قابلة للملاحظة والقياس. وتُسهم هذه المؤشرات في بناء نظام تقويم موضوعي وشفاف، يعتمد

على مستويات أداء محددة بوضوح، مما يسهل رصد الإنجازات والتعرف على مواطن القوة والضعف لدى الأفراد.

ب. سمات الجدارات الوظيفية ومكوناتها

مع تطور مفاهيم الإدارة الحديثة، أصبح الاهتمام بتنمية الجدارات الوظيفية أحد المرتكزات الأساسية لرفع كفاءة المؤسسات التعليمية والإدارية على حد سواء. فالجدارات تُعد من المعايير المهمة التي تحدد قدرة الأفراد على الأداء الفعّال، ليس فقط بناءً على معارفهم النظرية، بل من خلال سلوكياتهم ومهاراتهم المتجذرة في شخصياتهم. ومن هنا تأتي أهمية التعرف على السمات الجوهرية التي تميز الجدارات الوظيفية، والتي تعكس طبيعتها العميقة وأثرها المباشر في الأداء المؤسسي. وفيما يلي استعراض لأبرز هذه السمات، مع توضيح الجوانب المتعلقة بالخصائص الضمنية والعلاقات السببية للجدارات:

السمة الأولى: الخاصية الضمنية للجدارات

تُعد الخاصية الضمنية من أهم سمات الجدارات، حيث تشير إلى أن الجدارة متأصلة بعمق في شخصية الفرد، مما يمكنها من التنبؤ بسلوكياته عبر مختلف الحالات والمهام الوظيفية. ولا تقتصر هذه الخاصية على المواقف العارضة، بل تمتد لتشمل أنماط التفكير والتصرف المتكررة عبر الزمن، مما يجعلها ثابتة نسبياً ويمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالأداء وتتكون هذه الخاصية من مجموعة من الخواص الجوهرية للجدارة، وهي (حميد، 2015، ص 79-80):

- الدوافع: تمثل القوى الداخلية التي توجه السلوك نحو أهداف معينة. فالأفراد ذوو الدوافع العالية، مثل الرغبة في الإنجاز، يسعون باستمرار لتحقيق أهداف صعبة ويتحملون مسؤولية إنجازها.
- الصفات الشخصية: وتشمل الخصائص الجسدية والعقلية، مثل سرعة الاستجابة أو قوة الإرادة، والتي تسهم في تحديد مدى كفاءة الأداء في مواقف العمل المختلفة.
- المفهوم الذاتي: ويتعلق بالثقة بالنفس والاتجاهات والقيم التي يحملها الفرد عن ذاته، والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوكياته المهنية.
- المعرفة: وهي ما يمتلكه الفرد من معلومات متخصصة في مجاله، ولكن الأهم من مجرد المعرفة هو كيفية توظيفها بفعالية في بيئات العمل المختلفة.
- المهارات: وتشمل القدرات الذهنية والحركية التي تمكن الفرد من معالجة المعلومات، واتخاذ القرارات المناسبة، وتنفيذ المهام المعقدة بكفاءة.

السمة الثانية: العلاقات السببية بين الجدارات والأداء

من السمات الأخرى الجوهرية للجدارات، أنها ترتبط بعلاقات سببية واضحة مع الأداء الوظيفي. إذ تؤثر الجدارات (مثل الدوافع والصفات والمفاهيم الذاتية) تأثيراً مباشراً في السلوكيات والمهارات التي يظهرها الأفراد أثناء أدائهم لمهامهم، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق نتائج الأداء. ويعني ذلك أن قياس الجدارة لا يقتصر على ملاحظة الأداء الظاهري فقط، بل يشمل أيضاً تحليل العوامل الداخلية التي أدت إليه، مما يسمح بتوقع الأداء المستقبلي بدرجة عالية من الدقة (محمد، 2013، ص 15).

السمة الثالثة: السمات العملية للجدارات في بيئة العمل

- بالإضافة إلى الخصائص الضمنية والعلاقات السببية، تتجلى الجدارات الوظيفية في مجموعة من السمات العملية التي تعزز كفاءة الأفراد داخل المؤسسات، ومنها (Das.A, 2010, P28):
- امتلاك المعرفة الفنية الضرورية: لأداء الأدوار القيادية بفعالية، مع الإلمام بالتخصصات الأساسية المرتبطة بطبيعة العمل.

- القدرة على التنظيم الكامل من خلال التعرف على الهيكل المؤسسي والوحدات الإدارية وصناع القرار.
- فهم شامل للأنظمة والإجراءات التي تحكم سير العمل، مما يعزز قدرة المدير على إدارة الموارد بكفاءة.
- مواكبة المعايير العالمية ومعرفة متطلبات التنافسية، بما يمكن المؤسسات من تحقيق التميز والتغلب على التحديات.
- تحليل اتجاهات سوق العمل واستشراف المتغيرات، مما يساعد في وضع استراتيجيات استباقية تدعم استدامة الأداء المؤسسي.

ج. مداخل الجدارات الوظيفية

تُعد مكونات الجدارات الوظيفية الركيزة الأساسية التي تبنى عليها كفاءة الأفراد وتُفوق المؤسسات، إذ تشكل الإطار الذي يحدد معايير الأداء المتوقع للوظيفة بطريقة موضوعية ومنصفة. ومن خلال تحليل المفهوم الحديث للجدارات، يتبين أنها تعتمد على أسس علمية ومنهجيات متكاملة تستند إلى تحليل الأدوار الوظيفية، والسمات الشخصية، ومقتضيات سوق العمل الحديث. ومن هذا المنطلق، سيتم استعراض مداخل الجدارات الوظيفية التي تجمع بين الأبعاد العلمية والنفسية والعملية (محمد، 2001، ص 3):

المدخل الأول: المدخل العلمي

يقوم المدخل العلمي للجدارات على أساس تحليل وتوصيف الأدوار الوظيفية بشكل دقيق، بحيث تُحدد المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لأداء الدور بكفاءة. وتُقيم هذه الجدارات عادةً باستخدام معايير سلوكية واضحة قابلة للملاحظة والقياس، مما يساهم في إرساء إطار علمي راسخ لاختيار وتطوير الأفراد.

المدخل الثاني: المدخل النفسي

يرتكز المدخل النفسي على فهم الخصائص الداخلية للفرد مثل السمات الشخصية، والدوافع، والقدرات العقلية والانفعالية التي تؤثر في أدائه المهني. ويُعد هذا المدخل جوهرياً لأن نجاح الموظف لا يعتمد فقط على معارفه ومهاراته، بل أيضاً على مكوناته النفسية الذاتية التي تحفزها على التفوق والاستمرارية.

المدخل الثالث: مدخل الأعمال

يُبرز مدخل الأعمال الجدارة كميزة تنافسية حقيقية، حيث يُنظر إلى الأداء المتميز بوصفه المؤشر الرئيس لتحديد الجدارات اللازمة لكل وظيفة. فالفرد الجدير هو من يمتلك القدرة على تحقيق أفضل النتائج مقارنة بغيره، ما يعزز من قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة في بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة. ومن ثم، يمكن القول إن معايير الجدارة تركز على مبادئ واضحة تدعم العدالة والشفافية والكفاءة، حيث يتم الاعتماد على (رياض، 2008، ص 50):

"اختبارات تنافسية مفتوحة": تُعد الاختبارات التنافسية المفتوحة من أهم ركائز ضمان الموضوعية في التوظيف. حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشفافية عبر وسائل الإعلام المتاحة، مع تحديد شروط الالتحاق بكل وظيفة بوضوح. ويُراعى تصميم اختبارات ومقابلات قائمة على الكفاءة، تركز على تقييم الجدارة الفعلية للمتقدمين، لضمان منح كل مرشح فرصة متساوية لإثبات قدراته ومهاراته دون تحيز أو محاباة..

المساواة والعدالة: تتمثل المساواة في منح جميع الأفراد المؤهلين فرصاً متكافئة للتقدم للوظائف بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الدين أو الخلفية الاجتماعية. كما تُؤخذ بعض الاعتبارات الإنسانية

بعين الاعتبار مثل دعم ذوي الهمم، أو أبناء الشهداء والمحاربين القدماء، بما يضمن تحقيق التوازن بين تكافؤ الفرص ومراعاة البعد الاجتماعي والإنساني.

"الحماية والأمان الوظيفي": يعزز الشعور بالأمان الوظيفي من دافعية الأفراد نحو الأداء المتميز. ويشمل ذلك إرساء سياسات تحمي الموظفين من القرارات التعسفية، وتكفل لهم حق التعبير الحر عن آرائهم المهنية، إضافة إلى وجود آليات واضحة للطعن والاستئناف أمام لجان محايدة أو جهات قضائية مختصة لضمان العدالة الإدارية.

"وجود كادر وظيفي منظم": يتطلب تحقيق الفاعلية في أداء المؤسسات وجود كادر وظيفي منظم وفق نظام خدمة مدنية واضح المعالم. ويشمل هذا النظام تصنيف الوظائف، وتحديد الحقوق والواجبات، وشروط الترقية، وأساليب التقييم الدوري للأداء، وتنظيم الإجازات، وهيكلة الرواتب، مما يخلق مساراً وظيفياً شفافاً وعادلاً يعزز الاستقرار والنمو المهني للعاملين.

آليات اختيار مبنية على الجدارة: تُركز آليات الاختيار الحديثة على الكفاءة المهنية كمعيار أساسي لتولي الوظائف القيادية والإدارية، بدلاً من الاعتماد فقط على الأقدمية أو المحاباة. ويتم ذلك عبر وضع معايير دقيقة تركز على متطلبات الوظيفة، من حيث المهارات، والمعارف، والسمات القيادية المطلوبة، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، ويشجع على بناء ثقافة تنافسية صحية بين العاملين.

د. أهمية نظم الجدارات الوظيفية في المؤسسات التعليمية:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع القادة بمؤسسات التعليم العام إلى العمل وفق نظم الجدارة، ومنها (نهلة 2020، ص 120):

- التوجه المعاصر والحديث للوظائف بتحديد المهارات والسلوكيات لإداء الموظف للوظائف لإنجاز الأعمال بالأداء المتفوق العالي.
- ربط نقاط القوى الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العام بجدارات الوظائف.
- التعرف على متفوقي الأداء والفئات العادية من الموظفين.
- التوضيح الدقيق للجدارات الحالية والمستقبلية الضرورية لنجاح مؤسسات التعليم العام وللإدارات والوظائف والمهن المختلفة.
- توضيح مجموعات المعرفة والمهارات والسمات الشخصية التي نقود إلى الأداء المتفوق.
- توفر الأساس للإدارة عن طريق إنشاء بيئة العمل التي تُشجع على الأداء المتميز بين كل العاملين.

وضع توقعات واضحة للعمل بالنسبة للحاضر والمستقبل.

- وضع تقييمات مُصممة خصيصاً لمتطلبات مُعينة وفقاً لثقافة مؤسسات التعليم العام.
- تصميم قاموس جدارة يصف كيف يجب تطوير الأفراد لأنفسهم مستقبلاً.
- صياغة خطط التنمية الفردية لمساعدة الأفراد على تقليل فجوة التطوير بين الجدارات التي يحتاجونها ليكونوا متفوقي الأداء كما في قاموس الجدارة وبين الجدارات الحالية لديهم التي تم تقييمها.
- التنمية المستقبلية لمؤسسات التعليم العام وإتقانها ثقافة تنظيمية تُساعد على مواجهة التحديات والصعوبات والقدرة على تصور للتوقعات المستقبلية لتحديد الكفاءات المطلوبة للاحتياجات المستقبلية.

- فهم وإدراك أي الجدارات المطلوبة للنجاح في وظائفهم.
- النظر بوضوح لأي الجدارات وفجوات الجدارات الموجودة لديهم.

- تحديد خطة التطوير والتعلم لطبيعة أعمالهم والدور المطلوب لهذه الأعمال.
 - تحديد الإنجازات نتيجة تعلمهم وتطويرهم.
 - إدراك جداراتهم وفرصهم للاستفادة منها في مهام أخرى.
- ويستخدم مصطلح "التنمية المهنية للقيادات التربوية" باعتباره مفهومًا أكثر شمولًا من مجرد التدريب أثناء الخدمة، حيث يتجاوز كونه نشاطًا تدريبيًا تقليديًا ليشمل عمليات أكثر تعمقًا في التطوير المستمر، النمو المهني، والتربية المستدامة. وعلى الرغم من انتشار مصطلح "التدريب أثناء الخدمة" في الأدبيات التربوية، إلا أن التوجهات الحديثة في الفكر التربوي قد تحولت إلى مفهوم أوسع يشمل التنمية المهنية المستدامة، التي تهدف إلى تمكين القادة التربويين من اكتساب وتطوير المهارات القيادية والإدارية اللازمة لمواكبة التغيرات المستمرة ومواكبة الاتجاهات المعاصرة في مجال تحقيق الجودة الشاملة وتقوم التنمية المهنية للقيادات التربوية على عدة أسس، يضمن من خلالها نجاح أنشطة وعمليات التنمية المهنية في البيئة التعليمية كالتالي (خليل، 2013، ص 123):
- مواكبة التغيرات السريعة في البيئة التعليمية.
 - التكيف مع الاتجاهات العالمية الحديثة في التعليم، وخاصة تلك المتعلقة بتطبيق معايير الجودة الشاملة.
 - تحقيق التحول الرقمي في الإدارة التربوية، بما يتيح استثمار التكنولوجيا في تطوير بيئات التعلم وتحسين كفاءة العمل الإداري.
 - تعزيز الكفاءة القيادية والإدارية لضمان تقديم تجربة تعليمية ذات جودة عالية.
- وتقوم التنمية المهنية للقيادات التربوية على مجموعة من الأسس التي تضمن فاعلية عمليات التطوير المهني.
- تُعد جدارات القيادة التربوية من الركائز الأساسية التي تحدد كفاءة القادة التربويين وقدرتهم على تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية للمؤسسات التربوية. وتشير جدارات الإدارة التربوية إلى مجموعة المعارف، المهارات، والاتجاهات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي ليتمكن من أداء مهامه بكفاءة وفعالية، مما يساهم في تحقيق التنمية المهنية المستدامة والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي ومن أهم الجدارات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي (هالة، 2013، ص 677):
- القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات المدروسة**
- يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الجوانب التي يجب أن يتقنها القائد التربوي، حيث يتطلب ذلك:
 - وضع رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة التعليمية تتماشى مع متغيرات البيئة التربوية.
 - تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT Analysis) لضمان التخطيط الفعال.
 - اتخاذ قرارات قائمة على البيانات، مما يساعد في تحسين جودة التعليم وإدارة الموارد بشكل أكثر كفاءة.
- إدارة فرق العمل وتحفيز المعلمين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية**
- يُعتبر نجاح المؤسسات التعليمية مرهونًا بقدرة القائد التربوي على بناء فرق عمل متماسكة وفعالة، وذلك من خلال:
 - توزيع الأدوار والمسؤوليات بين أعضاء الفريق بطريقة تعزز الإنتاجية.

- تحفيز المعلمين والموظفين عبر توفير بيئة داعمة وتقدير جهودهم.
 - تبني نهج القيادة التشاركية، حيث يكون للمعلمين والموظفين دور في عملية صنع القرار.
- التواصل الفعال مع الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع التعليمي**
- تُعتبر مهارات التواصل الفعال من الجدارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي، حيث يسهم ذلك في:
 - تعزيز العلاقة بين الإدارة التعليمية وأولياء الأمور، مما ينعكس إيجابياً على أداء الطلاب.
 - بناء قنوات تواصل مفتوحة مع المجتمع المدرسي لزيادة التفاعل والمشاركة الفعالة.
 - القدرة على التفاوض والتعامل مع التحديات المختلفة داخل بيئة التعليم بطريقة احترافية.
- القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة العملية التعليمية**
- مع التحول الرقمي السريع في مجال التعليم، أصبح من الضروري أن يكون القائد التربوي قادراً على توظيف التكنولوجيا في الإدارة التعليمية، ويتضمن ذلك:
- تبني الحلول الرقمية في إدارة الموارد المدرسية وجدولة الفصول والاختبارات.
 - تطوير مهاراته في تحليل البيانات التربوية لدعم عملية صنع القرار وتقديم تحسينات مستمرة.
- تطوير بيئة عمل تعاونية وتقديم فرص تدريبية مستمرة للمعلمين والموظفين**
- يُعد القائد التربوي مسؤولاً عن تهيئة بيئة داعمة للتعليم المستمر داخل المؤسسة التعليمية، ويتم ذلك من خلال:
- إعداد خطط تدريبية متكاملة لتطوير مهارات المعلمين والإداريين بما يتماشى مع المستجدات التربوية.
 - تحفيز الابتكار والتجريب من خلال تشجيع المعلمين على تطبيق أساليب تدريس حديثة.
 - خلق ثقافة التعلم مدى الحياة، حيث يكون التعليم والتطوير جزءاً أساسياً من هوية المؤسسة التعليمية.
- وتقوم التنمية المهنية للقيادات التربوية على عدة أسس، يضمن من خلالها نجاح أنشطة وعمليات التنمية المهنية كافة ومن أهم هذه المبادئ أنها: عملية مقصودة، عملية نظامية، عملية مستمرة، تركز على التغيير الفردي والتنظيمي، عملية تعاونية تشاركية ويقصد بجدارات الإدارة ما يمتلكه المدير من معارف ومهارات وإتجاهات تعينه على أداء الممارسات المهنية المتوقعة منه.
- ويتضح مما سبق أن الجدارات الوظيفية هي منظومة متكاملة تعكس النضج القيادي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، وعليه، فإن الجدارات الوظيفية تمثل ركيزة أساسية في العملية التربوية كما أن المداخل والمبادئ المرتبطة بها تشكل إطاراً منهجياً لتطبيقها وتقييم أثرها في الواقع التربوي.
- المحور الثاني: متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.**
- أ. رؤية المملكة 2030 والجهود القائمة في تطوير الجدارات الوظيفية في المؤسسات التعليمية**
- تُعد الجدارات الوظيفية من أهم المرتكزات التي تبنى عليها فعالية القيادة التربوية وجودة الأداء داخل المؤسسات التعليمية، حيث تُمثل تلك الجدارات مزيجاً من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يجب أن يتحلى بها القائد المدرسي ليمارس دوره بكفاءة واقتدار في قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها التربوية والتنظيمية. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم، وتزايد التحديات المرتبطة

بالعصر الرقمي، بات تطوير الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية أمراً بالغ الأهمية لضمان النجاح المؤسسي واستدامته. وفي هذا السياق، جاءت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لتؤكد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، وتطوير القيادات التعليمية باعتبارهم أدوات فاعلة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء. وقد حرصت وزارة التعليم والجهات ذات العلاقة على إدراج برامج تطوير الجدارات ضمن أولوياتها، عبر استراتيجيات محكمة تهدف إلى تمكين مديري المدارس من امتلاك المهارات القيادية والإدارية اللازمة لمواكبة المتغيرات، وقيادة التحول داخل مدارسهم. كما تُعزز تلك الاستراتيجيات مفاهيم التعلم المستمر، والتطوير المهني الذاتي، والعمل الجماعي، وثقافة التغيير، باعتبارها مقومات أساسية لنجاح القيادة المدرسية في بيئة العمل المعاصرة. من أبرزها (محمد، 2024، ص 304-344):

• البرامج التدريبية المتخصصة لتنمية الجدارات القيادية والإدارية:

تهدف هذه البرامج إلى تعزيز مهارات القيادة والإدارة لدى مديري المدارس، وذلك من خلال:

تحديد الاحتياجات التدريبية: تُعتبر عملية تحديد احتياجات التدريب الأساس في صناعة التدريب وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية.

تنفيذ برامج تدريبية متخصصة: تقديم دورات وورش عمل تركز على تطوير الجدارات القيادية، مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وبناء فرق العمل، وتقييم وتطوير أداء المعلمين .

تقييم فعالية التدريب: متابعة وتقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لضمان تطبيق ما تم تعلمه وتحقيق الأهداف المرجوة .

• دور الجامعات والمعاهد التربوية في تأهيل مديري المدارس:

تلعب الجامعات والمعاهد التربوية دوراً محورياً في إعداد وتأهيل القيادات التعليمية من خلال:

تقديم برامج أكاديمية متخصصة: توفير برامج دراسات عليا وشهادات متخصصة في القيادة التربوية والإدارة التعليمية .

البحث والتطوير: إجراء بحوث ودراسات تساهم في تطوير نظريات وممارسات القيادة والإدارة في المجال التعليمي .

التدريب العملي: توفير فرص للتدريب الميداني والتطبيق العملي للمهارات القيادية في بيئات تعليمية حقيقية .

• تطبيق منهجيات التعلم المستمر والتدريب التفاعلي:

لمواكبة التطورات المستمرة في المجال التعليمي، يجب على مديري المدارس:

الانخراط في برامج التعلم المستمر: المشاركة في دورات تدريبية وفعاليات تعليمية تضمن تحديث معارفهم ومهاراتهم باستمرار .

استخدام أساليب التدريب التفاعلي: تبني تقنيات التدريب التفاعلي، مثل التعلم الإلكتروني، وورش العمل التشاركية، والعصف الذهني، لتعزيز فعالية التدريب.

• الشراكات بين وزارة التعليم والقطاع الخاص لدعم التطوير المهني:

تُعَدُّ الشراكات بين القطاعين العام والخاص أداة فعالة لتعزيز جودة التعليم وتطوير الكوادر التعليمية، وذلك من خلال:

تأسيس شراكات استراتيجية: التعاون مع الشركات والمؤسسات الخاصة لتوفير برامج تدريبية متقدمة وموارد تعليمية حديثة.

تشجيع الاستثمار في التعليم: حث القطاع الخاص على الاستثمار والمشاركة في تطوير البنية التحتية التعليمية وتقديم الدعم الفني والمالي.

تنفيذ مبادرات مشتركة: إطلاق مشاريع ومبادرات مشتركة تهدف إلى تحسين جودة التعليم وتطوير مهارات المعلمين والمديرين.

وسيتم استعراض أبرز الجهود المحلية في هذا المجال، وتحليل مكوناتها، والوقوف على السياسات والمشاريع والمبادرات التي كان لها أثر ملموس في دعم القيادات التعليمية وتمكينها من أداء دورها بكفاءة عالية، بما يسهم في تحقيق التطلعات الوطنية الكبرى في مجال التعليم كالتالي:

- **برنامج تنمية القدرات البشرية (رؤية المملكة، 2018، ص 65).**

نبذة عن البرنامج:

أطلق برنامج تنمية القدرات البشرية في 15 سبتمبر 2021م كأحد البرامج المستحدثة لرؤية المملكة 2030، ويهدف إلى تعزيز تنافسية الكفاءات الوطنية على المستوى المحلي والعالمي. يعكس البرنامج استراتيجية وطنية متكاملة تهدف إلى تطوير قدرات جميع المواطنين السعوديين، وتجهيزهم لمواجهة التحولات المستقبلية والاستفادة من الفرص المتجددة في مختلف القطاعات. ويركز البرنامج على تعزيز القيم الوطنية وتنمية المهارات الأساسية ومهارات المستقبل، إلى جانب تطوير المعارف في مختلف المجالات، مما يعزز قدرة المواطنين على المشاركة الفاعلة في التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق الريادة في سوق العمل عالمياً.

أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية

- رفع جاهزية المواطنين للمستقبل من خلال تطوير المهارات الأساسية والتخصصية التي تواكب متطلبات سوق العمل.
- تعزيز القيم والسلوكيات الإيجابية التي تساهم في بناء مجتمع قوي ومنتج يتمتع بوعي ثقافي واقتصادي.
- تمكين المواطنين من التنافس عالمياً عبر تزويدهم بالمعرفة الحديثة ومهارات المستقبل.
- إعداد كفاءات قادرة على الابتكار والريادة في مختلف القطاعات الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية.

مخرجات البرنامج

- إطار وطني شامل لتنمية القدرات البشرية يشمل القيم والسلوكيات، المهارات الأساسية، مهارات المستقبل، والمعارف التخصصية.
- إعداد خطط تعليمية وتدريبية متكاملة تدعم بناء المهارات وتعزز القيم الإيجابية لدى الأفراد.
- تحقيق تكامل بين التعليم وسوق العمل لضمان توافق المخرجات التعليمية مع متطلبات التنمية المستدامة.
- تمكين السعوديين من الوصول إلى وظائف نوعية تتماشى مع رؤية 2030، عبر تزويدهم بمهارات جديدة تدعمهم في مساراتهم المهنية.

• مشروع المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي

يهدف المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي إلى بناء منظومة للتطوير المهني التعليمي في قطاع التعليم العام، وتقديم برامج تدريبية متخصصة للمعلمين والقيادات التعليمية، بما يضمن كفاءة وفعالية العملية

التعليمية وتعمل تلك البرامج على بناء منظومة تطوير مهني ذات كفاءة وفاعلية عالية في قطاع التعليم العام. (المعهد الوطني، 2024).

أهداف المشروع:

- دعم تمهين التعليم العام: الارتقاء بمستوى الممارسات المهنية التعليمية إلى مستوى الاحتراف
- بناء منظومة تطوير مهني: إنشاء منظومة ذات كفاءة وفاعلية عالية في قطاع التعليم العام ودعم تطبيقها .
- تنظيم خدمات التطوير المهني: تقديم برامج وخدمات تطوير مهني تضمن الكفاءة والفاعلية في القطاع التعليمي.
- تعزيز التنمية المهنية المستدامة: بناء مسارات مهنية وأوعية تطوير مهني متنوعة لتعزيز التنمية المستدامة في القطاع التعليمي .
- إعداد القيادات التعليمية: الكشف عن القيادات التعليمية وتطويرها وتأهيلها.

مخرجات المشروع:

- برامج تدريبية متنوعة: تقديم برامج تطوير مهني تعليمية قصيرة في المجالات التربوية والتخصصية والقيادية، مثل "مشروع تطوّر في صيفك 2024"
- إرشادات لاختبارات دولية: توفير برامج إرشادية للتعامل مع الاختبارات الدولية مثل PISA، بهدف تحسين جودة التعليم ومهارات الطلاب في مجالات القراءة والرياضيات والعلوم.
- تنظيم عمليات التطوير المهني: وضع سياسات وضوابط لمزاولة مهنة التطوير المهني في القطاعات التعليمية، واعتماد برامج التطوير المهني غير المنتهية بمؤهل لمختلف ممارسي مهنة التعليم .
- إجراء الدراسات والبحوث: القيام بالدراسات والأبحاث العلمية المتعلقة بالتطوير المهني في القطاع التعليمي بالشراكة مع مراكز أبحاث متخصصة، وتقديم الاستشارات ذات العلاقة بالتطوير المهني للجهات التعليمية في التعليم العام.

تمثيل المملكة خارجياً: تمثيل المملكة في المنظمات والهيئات ذات العلاقة بالتطوير المهني التعليمي.

ب. التحديات المحلية والعالمية المؤثرة في تنمية الجدارات الوظيفية للقيادات التربوية

بالرغم من أن تطوير القيادات التي ستصنع المنظمات مستقبلاً يترتب على سلم أولويات القادة الحاليين، وأشارت عديد من الدراسات أن هناك عدداً من التحديات الإدارية التي تواجه في تنمية الجدارات الوظيفية لمديري المدارس كالتالي:

التحديات المحلية:

- تواجه القيادات التربوية في السياق المحلي من عدد من التحديات التي تقف عائقاً أمام تنمية الجدارات المهنية المطلوبة لتعزيز فاعليتها القيادية كالتالي (خولة، 2021، ص 257-304):
- التدريب ومدخلاته: هناك ضعف في الاعتمادات التي تخصصها الوحدات الإدارية لتدريب الموظفين.
- غياب التوصيف الوظيفي.
- غياب تفعيل الأداء: من خلال عدم وجود رقابة حقيقية لمتابعة تنفيذ النظام، وعدم امتلاك المنظمة للحوافز المادية لتقييم أداء الموظف.
- شروط شغل الوظيفة: عدم توفر عنصر الشفافية في تطبيق معايير شغل الوظيفة.
- تضخم الهياكل الوظيفية والتنظيمية: كثرة المدراء وقلة الرؤوسين.

- امتناع القيادات عن الالتحاق بالبرامج التدريبية لتنمية قدراتهم.
- غياب استراتيجية وطنية للتدريب.
- عدم تدوير الوظيفة العامة القيادية.

التحديات العالمية:

في ظل التحولات العالمية المتسارعة، تواجه القيادات التربوية تحديات نوعية تفرضها العولمة والتطورات التقنية المتلاحقة، مما يستلزم مواكبة مستمرة للمعارف والمهارات لمواجهة متطلبات البيئة التعليمية الحديثة وهي كالتالي (احمد، 2000، ص 26-30):

- التقدم التكنولوجي والإداري.
- التغيير الجذري والتحسين المستمر.
- ظهور كيانات كبرى واندماجات اقتصادية وإدارية ذات قوى خارقة.
- الاتجاه نحو الاستعانة بقوى عاملة من خارج المنظمة.
- جذب الكوادر المتميزة والكفاءات العالية بواسطة منظمات كبرى في الداخل والخارج.
- الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها المختلفة.
- أجيال جديدة من الموارد البشرية سريعة الحركة أكثر ثقافة ونمو وذات رؤية أكثر تحديداً ومتعبة.

وظهرت بعض التحديات العالمية التي تتمثل في (محمد، 2012، ص 22):

- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات معادية للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً.
 - التغيرات الديموغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية، وبتزايد عدد المسنين وتزايد عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية.
 - بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم، وتعتمد على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر.
 - مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام يوفر تعايشاً وتكاملاً بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة.
 - التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية عن طريق مجموعات وفرق العمل.
- ج. متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.**
- تُعد الجدارات الوظيفية من الركائز الأساسية لرفع كفاءة الأداء المدرسي وتحقيق أهداف التعليم، لذا فإن تحديد المتطلبات اللازمة لتنمية هذه الجدارات يُسهم في تطوير القيادات المدرسية وتمكينها من مواجهة التحديات المعاصرة ويمكن تصنيفها كالتالي (مشعان، 2016، ص 350-387):

المتطلبات التنظيمية:

تحديث السياسات واللوائح: تعد عملية مراجعة السياسات والأنظمة واللوائح الإدارية والتعليمية أمراً ضرورياً لمواكبة متطلبات الجدارات الحديثة. إذ يجب أن تتضمن هذه السياسات بنوداً واضحة تركز على دعم الجدارة كمعيار أساسي في تقييم الأداء، والترقيات، والتطوير المهني. ويُسهم ذلك في بناء بيئة تنظيمية مرنة تتيح للمديرين ممارسة أدوارهم القيادية بكفاءة أعلى، مع ضمان توافق الأهداف الفردية مع الخطط الاستراتيجية الوطنية، وبما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة الأداء التربوي والإداري.

تفعيل وحدات متخصصة: تقتضي الحاجة إنشاء وحدات مركزية وأخرى فرعية على مستوى إدارات التعليم، تكون مهمتها الأساسية الإشراف على برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية، من حيث التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم. وينبغي أن تتمتع هذه الوحدات بالاستقلالية النسبية والكفاءة العالية، بحيث تقوم بتصميم برامج متخصصة بناءً على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية، وتضع معايير أداء واضحة مبنية على نماذج الجدارات العالمية. ولتعزيز كفاءة هذه الوحدات، يُستحسن استقطاب مستشارين وخبراء مختصين في مجالات القيادة التربوية والتخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية، ممن لديهم خبرة واسعة في تطوير الجدارات، لضمان نقل الخبرات العالمية وتطبيق أفضل الممارسات.

تعزيز التكامل بين الجهات التنظيمية: من المهم أن يتم تعزيز قنوات التعاون والتكامل بين الوزارة وإدارات التعليم ومراكز التدريب والجامعات، لضمان تنسيق الجهود في تطوير البرامج التدريبية وربطها بنماذج الجدارات المطلوبة فعلياً في الميدان التربوي.

وضع نظام واضح للتحفيز والمساءلة: تأسيس منظومة تنظيمية قائمة على ربط نتائج تطبيق الجدارات بنظام حوافز ومكافآت للمديرين المتميزين، مع وجود آلية تقييم ومساءلة مبنية على مؤشرات أداء موضوعية، بما يحقق العدالة والشفافية في تطوير الكوادر القيادية.

بناء قاعدة بيانات إلكترونية للجدارات: إنشاء نظام معلوماتي موحد يسجل بيانات الجدارات المكتسبة للمديرين ويحدثها بشكل دوري، مع ربطها بخطة التنمية المهنية المستقبلية، مما يُسهل عمليات التخطيط الاستراتيجي لتطوير القيادات.

المتطلبات البشرية:

تُعد المتطلبات البشرية محوراً جوهرياً في دعم تنمية الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس، حيث يركز نجاح أي برنامج تطويري على كفاءة العنصر البشري. ويمكن تفصيل هذه المتطلبات على النحو التالي (حنان، 2022، ص 250-303):

تحديد الجدارات القيادية: يتوجب العمل على تحديد مجموعة واضحة ومحددة من الجدارات القيادية التي ينبغي أن يتحلى بها مديرو المدارس، بما يشمل الجدارات المتعلقة بالقدرة على تحفيز المعلمين والطلاب، والتمكن من بناء فرق عمل فعالة، وإجادة مهارات الاتصال الفعال داخل المدرسة وخارجها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على بيانات دقيقة. كما يجب أن تشمل الجدارات القدرة على إدارة التغيير، وتنمية ثقافة الابتكار، والاستجابة السريعة للمواقف الطارئة. ويُسهم هذا التحديد الدقيق في توجيه الجهود التدريبية نحو سد الفجوات الفعلية في الأداء القيادي.

المتطلبات التقنية:

توظيف التكنولوجيا الحديثة: الاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير البرامج التدريبية، وتوفير منصات إلكترونية للتعليم المستمر والتفاعل بين المديرين. ويُعد توظيف التقنيات الحديثة شرطاً أساسياً لدعم برامج تنمية الجدارات، عبر الاستفادة من أدوات التعليم الإلكتروني، ومنصات التدريب الافتراضية، ونظم إدارة التعلم (LMS)، ومنتديات النقاش التربوي الرقمية. كما يجب أن تتضمن البرامج التدريبية محتوى رقمياً متنوعاً، مثل الفيديوهات التعليمية، والمحاكاة التفاعلية، والتدريب العملي عبر الواقع الافتراضي، بما يحقق التعلم المرن والمستمر للقادة في أي زمان ومكان.

تحسين البنية التحتية الرقمية: تحديث البنية التحتية الرقمية للمدارس لضمان توفير بيئة تعليمية متقدمة تُسهم في تنمية الجدارات الوظيفية للمديرين. ولا يمكن تحقيق تنمية حقيقية للجدارات الوظيفية ما لم تتوفر بيئة تقنية داعمة داخل المؤسسات التعليمية. ومن هنا تأتي أهمية تحديث البنية التحتية الرقمية في المدارس، من خلال توفير أجهزة حديثة، وشبكات إنترنت عالية السرعة، وبرمجيات إدارية متقدمة تساعد

المديرين على إدارة العملية التعليمية بكفاءة. ويسهم ذلك في تهيئة بيئة عمل محفزة على الابتكار، وتسهيل عملية استخدام التكنولوجيا في جميع مجالات العمل المدرسي، بما يدعم تحقيق أهداف الجدارات الحديثة. المحور الثالث: الآليات المقترحة لتحقيق متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية

بعد تحديد المتطلبات الأساسية لتنمية الجدارات الوظيفية، يُصبح من الضروري وضع آليات فعّالة تُسهم في تحقيق هذه المتطلبات وتعزيز قدرات المديرين كالتالي:

1. إعداد خطة وطنية شاملة لتنمية الجدارات الوظيفية للقادة التربويين.
2. تصميم برامج تدريبية مبنية على تحليل دقيق للاحتياجات الفعلية للمديرين.
3. ربط التدريب بأهداف الأداء المدرسي ونتائج تقييم القادة.
4. إنشاء قاعدة بيانات وطنية لرصد وتحديث الاحتياجات التدريبية.
5. تبني نماذج الجدارات المعتمدة عالميًا وتكييفها مع البيئة المحلية.
6. تعزيز الشراكات مع الجامعات ومراكز التدريب المحلية والدولية.
7. توظيف تقنيات التعلم الإلكتروني والتدريب عن بُعد بشكل فعال.
8. اعتماد التدريب بالممارسة (On-the-Job Training) والتدريب الميداني.
9. ربط الترقيات والامتيازات الوظيفية باجتياز برامج الجدارات الوظيفية.
10. إشراك القادة التربويين في تصميم محتوى البرامج التدريبية.
11. توفير مرشدين وخبراء لمرافقة القادة الجدد في مراحلهم الأولى.
12. قياس أثر البرامج التدريبية على الأداء الفعلي داخل المدرسة.
13. تفعيل دور الإشراف التربوي في دعم وتوجيه تطوير الجدارات الوظيفية.
14. تشجيع القادة على البحث والتعلم الذاتي كجزء من ثقافة التطوير.
15. تحفيز القادة مادياً ومعنوياً عند تحقيق تطور ملحوظ في الجدارات الوظيفية.
16. تطوير نظام متابعة وتقييم دوري لقياس التقدم في تنمية الجدارات الوظيفية.
17. إشراك المجتمع المدرسي في تقييم فعالية القائد التعليمي.
18. تعزيز مفاهيم القيادة التحويلية والابتكارية ضمن البرامج التدريبية.
19. تقليل الأعباء الإدارية على المديرين لإتاحة وقت كافٍ للتطوير المهني.
20. توفير تمويل مستدام للبرامج التدريبية من خلال ميزانيات مخصصة.
21. إعداد أدلة إجرائية واضحة لكل جدار وظيفي مستهدف، لتوحيد الفهم والتطبيق.
22. تعزيز تبادل الخبرات بين المديرين من خلال المجتمعات المهنية التعليمية.
23. إدراج موضوعات القيادة المستقبلية والتحول الرقمي في المناهج التدريبية.
24. ربط الجدارات الوظيفية بأهداف رؤية المملكة 2030 التعليمية.
25. إتاحة فرص التعليم المستمر والدراسات العليا للقادة التربويين.
26. تفعيل أدوات القياس الذاتية لتمكين المدير من تقييم تطوره المهني.
27. تقديم تغذية راجعة بناءة بعد كل برنامج تدريبي لتعزيز التحسين المستمر.
28. دعم المشاركة في المؤتمرات والمنتديات التربوية الإقليمية والدولية.
29. إنشاء منصة وطنية إلكترونية لتوثيق البرامج التدريبية وتقييمها ومتابعة المستفيدين.
30. إدراج مؤشرات أداء قيادية ضمن منظومة تقييم أداء المدارس والقادة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

ابتسام تركي العتيبي، و أماني أحمد محمود. (2022). الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرشاقة التنظيمية، مصر، المجلة العربية للتربية النوعية، ع24، ص ص 35 - 37.

أحمد إبراهيم حمزة، 2015، إدارة المؤسسات الاجتماعية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع. احمد الشميمري، 2018، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط 11، المملكة العربية السعودية، دار العبيكان للنشر والتوزيع.

أحمد سليم سالم السلمي، 2022، تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية: تصور مقترح، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، فلسطين، مركز ابن العربي للثقافة والنشر، مج2، ع7، ص ص 531-571.

أسماء عليوة، 2015، الإدارة المدرسية قائد أم منظومة، مجموعة النيل العربية، القاهرة. أمل بنت فهد العنزي. (2022). الجدارات الوظيفية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع62، ص ص 249-284.

حميد الطائي، 2015، إدارة الجدارات والمواهب، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان. حنان حسن نصر. (2022). آليات مقترحة لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة بمدارس التعليم العام المصري. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع54، ص ص 79-80.

رياض أحمد أبازيد، 2008، مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 4، ع 1، ص 50.

سمر الراشدي، 2014، واقع اسهام التدريب الإداري في تحسين أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية العامة الحكومية بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير مشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية).

طارق حسن عبد الحليم، 2008، التنمية المهنية للمعلمين في مصر على ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية والانجليزية، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.

عارف نصر، مفهوم التنمية، 2001، المكتبة الشاملة الذهبية، القاهرة.

عبد العزيز بن رشيد العمرو، 2016، فاعلية التدريب في برامج قادة المستقبل وإدارة الأفراد، جامعة حائل من وجهة نظر المتدربين، مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث - جسر، لندن، المعهد الدولي للدراسة والبحث، مج2، ع11، ص 1-14.

عبد الغني محمد إسماعيل العمراني، 2013، أساسيات البحث التربوي، دار الكتاب الجامعي، صنعاء. عبد الله بن أحمد القبيس، 2020، خطة مقترحة لتنمية القيادات المدرسية مهنية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030م، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية ج71، ص ص 724-766.

مجمع اللغة العربية: 1980، المعجم الوجيز، دار التحرير للطبع والنشر.

محمد إبراهيم خاطر، 2018، آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س5، ع 20، ص ص 11-86.

محمد احمد إسماعيل، 2013، دليل الجدارات الوظيفية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة.

مشعان بن ضيف الله الشمري. (2016). تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية: دراسة تحليلية، جامعة أسيوط، مجلة كلية التربية، مج32، ع3، 350-387.

منظمة العمل الدولية واليونسكو، 2010، نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين: تحفيز الروح الريادية من خلال التعليم للريادة في المدارس الثانوية، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت.

نوف بنت خلف الحضرمي، (2022)، الجدارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي، جامعة القاهرة، كلية العلوم التربوية، مج30، ع1، ص ص 111-175.

خليل، تامر محمد أحمد. (2024). إدارة الجدارات الوظيفية وخطة التنمية المستدامة رؤية مصر 2030. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج48، ع4، 1 - 32.

خولة المفيز. (2021). التطوير المهني لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية: الاستراتيجيات والتحديات. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع45، ص ص 257-304.

English References:

Adomßent, Maik & Hoffmann , Thomas .The concept of competencies in the context of Education for Sustainable Development (ESD. **international Journal of Technology Management and Sustainable Development**,2014, Vol. 8, No. 3.

Alshibly, Haitham Hmoud,2010, Human resources information system success Assessment:

An integrative model, **Australian Journal of basic and applied science** 5, (5). PP. 25-33.

Bowden J & Masters G. (1993),Implication for Higher Education of a Competency – Based Approach to Education & Training Canberra:Astrallian Govt, Pub dervice.P49.

Boyatzis, R. E. (2008). *Competencies in the 21st century*. Journal of Management Development, 27(1), 5-12. (p. 57)

Chee, H., Ahn, S., & Lee, J. (2024). A competency framework for AI literacy: Variations by different learner groups and an implied learning pathway. *British Journal of Educational Technology*, 55(2), 321–336. Wiley-Blackwell.

Chen, H.M.& Chang, W. Y.. The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage

- viewpoint. *Journal of Management & Organization*, Vol.16, No.5, 2010, PP. 677-699.
- Coffey, Christa, 2010, A Study of Competencies Perceived to be Important By Professional in Entry Level Positions Within College Student Affairs, (Doctoral dissertation, **University of Central Florida**).
- Cohen, Deb (2020) Developing Management Proficiency: A Self- Directed Learning Approach, UK, Newgen Publishing.
- Croft, L., & Seemiller, C. 2017. Developing Leadership Competencies **New directions of Student leadership**, 156, 7-18.
- Das, A. & Kumar, U (2011). The Role of Leadership Competencies in The in The Manufacturing for Implementing TQM: An Empirical Study industry, **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 28, No. 2.
- Fabrice Henard: Approaches to Internationalization and their Implications Strategic Management and Institutional Practice, OCED, 2012, P50.
- Fernandez, A.I., et.al: Distinctive competencies and competency-based management in regulated sectors: A methodological proposal applied to the pharmaceutical retail sector in Spain', **Journal of Retailing and Consumer Services**, 2018, Vol. 42, PP. 29-36.
- Filo, Y., Rabin, E., & Mor, Y. (2024). An artificial intelligence competency framework for teachers and students: Co-created with teachers. *European Journal of Open, Distance and E-Learning*, 26(S1), 93–106. Sciendo.
- Fuchs, K, 2023, the importance of competency development in higher education: Letting go of rote learning. *Frontiers in Education*, 7, 1–4. Frontiers Media SA.
- G. Hamel and c.k, Prahalad , Competing for the future" **Journal of Harvard business review**, FROM THE JULY–AUGUST ISSUE, 1994.P126.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement* (pp. 45–50). Southwest Educational Development Laboratory.
- HRSG ,2023 ,Why 2023 is the right time for competency-based leadership. HRSG Insight Series, Vol. 8. HRSG Publishing.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge. P.82.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change (pp. 67–73). Harvard Business Review Press.

- Loufrani-Fedida, S. and Saglito, L. 2016 'Mechanisms for Managing Competencies in Project-Based Organizations: **An Integrative Multilevel Analysis**', Long Range Planning, Vol. 49, pp.
- Silveyra, G., Herrero, Á., and Pérez, A. (2020) 'Model of Teachable Entrepreneurship Competencies (M-TEC: Scale development,'**The International Journal of Management Education**. PP. 45-49.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance* (pp. 21–27). John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons. (p. 118).