



**الارتقاء بوظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية
باستخدام مدخل الجدارات
(رؤية عصرية)**

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

إعداد

مي مختار رمضان يوسف

إشراف

أ.د/سلامه عبد العظيم حسين

د/عبد الحميد عبد الفتاح شعلان

مدرس التربية المقارنة والإدارة
التعليمية

كلية التربية جامعة بنها

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة
التعليمية

كلية التربية جامعة بنها

١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م

الارتقاء بوظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية

باستخدام مدخل الجداريات

إعداد

مي مختار رمضان يوسف

المستخلص باللغة العربية

استهدف البحث الحالي إلى التعرف على كيفية الارتقاء بوظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية باستخدام مدخل الجداريات، وذلك من خلال التعرف على أهم المحددات العلمية لمدخل الجداريات، وإبراز المضمون العلمي لوظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية في الوقت الحاضر، وتحديد ملامح الرؤية العصرية لوظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية باستخدام مدخل الجداريات، تم توظيف المنهج الوصفي حتى يحقق البحث أهدافه ويجب عن تساؤلاته وكان من أبرز نتائجه قلة تدريب مديري المدارس الثانوية العامة على ثقافة الجداريات وفلسفتها وكيفية تطبيقها في تسيير العمل المدرسي، وضعف شبكة الاتصالات بين المدارس الثانوية العامة على مستوى الجمهورية بشكل عام وعلى مستوى محافظة القليوبية بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية : الارتقاء - مدير المدرسة الثانوية العامة - الجدارية - محافظة

القليوبية.

Abstract in Arabic

The current research aimed to identify how to upgrade the job of the director of the public secondary school in Qalyubia governorate using the merits approach, by identifying the most important scientific determinants of the merits entrance, highlighting the scientific content of the post of the director of the public secondary school in Qalyubia Governorate at the present time, and defining the features of the modern vision of the job of a director Public Secondary School in Qalyubia Governorate, using the merit approach. The descriptive approach was employed in order to achieve its objectives and answer its questions. One of the most prominent results was the lack of training of public secondary school principals on the culture and philosophy of merits and how to apply them in the conduct of school work, and the weakness of the communication network between public secondary schools at the level of The Republic in general and at the level of Qalyubia Governorate in particular.

Keywords: Al-Istiq'a - Director of the General Secondary School
- Al-Jadara - Qalyubia Governorate.

أولاً : الإطار العام للبحث**مقدمة البحث :**

يمثل مدير المدرسة ضابط الإيقاع على اعتبار أنه المسئول عن تحقيق أهدافها بالإضافة إلى وضع الخطط وتقسيم العمل وتوزيع الصلاحيات وتحديد المسئوليات ومتابعة سير العمل وتوجيه العاملين والمعلمين والتنسيق بينهم مع توفير الإمكانيات اللازمة لإنجاز العمل على النحو المنشود، وبالتالي تتبلور أهمية وظيفة مدير المدرسة الثانوية بشكل خاص في طبيعة الدور الذي يؤديه والذي يهدف من خلاله تسهيل عمل كافة العناصر البشرية والمادية التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة معنى ذلك أن مدير المدرسة الثانوية يحتاج إلى القدرة على القيادة والتخطيط والتنظيم وحل المشكلات وفق المنهجية العلمية أولاً بأول مع التأكيد على تزويد الطالب بأكبر قدر ممكن من المعلومات العصرية والمعارف المفيدة بل وتوجيه كافة الجهود المبذولة من كافة العناصر البشرية داخل المدرسة وخارجها نحو تربية الأجيال على ضوء مستجدات العصر والتفاعل الإيجابي مع البيئة التي ينتمون إليها وتوفير الخدمات اللازمة لتحقيق هذا النوع المتكامل^(١).

تتطلق المؤسسة العصرية نحو تحقيق أهدافها عبر الجهود التي تبذلها كافة العناصر البشرية بمختلف وحداتها على اعتبار أن العنصر البشري هو مفتاح التميز وذلك من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات أحسنت إدارة المؤسسة توظيفها لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري وتحقيق الأهداف المنشودة مع التأكيد على الاستجابة العلمية لمتطلبات العصر ومستجداته، وعلى هذا فإن المؤسسة المجتمعية بشكل عام سواء كانت خدمية أو إنتاجية لا يمكن أن تحقق أهدافها أو تنفذ إستراتيجياتها إلا من خلال امتلاك العاملين بها جدارات التفوق والذي من خلاله تطرح الأفكار الجديدة ويتحقق الأداء المتميز وترتقي المؤسسة بمكانتها المجتمعية^(٢).

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن الارتقاء بوظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية باستخدام مدخل الجدارات؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما أهم المحددات العلمية لمدخل الجدارات؟
- ما المضمون العلمي لوظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية في الوقت الحاضر؟
- ما ملامح الرؤية العصرية لوظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية باستخدام مدخل الجدارات؟

أهداف البحث :

- هدف البحث الحالي إلى التعرف على كيفية الارتقاء بوظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية باستخدام مدخل الجدارات، وذلك من خلال ما يلي :
- التعرف على أهم المحددات العلمية لمدخل الجدارات.
 - إبراز المضمون العلمي لوظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية في الوقت الحاضر.
 - تحديد ملامح الرؤية العصرية لوظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية باستخدام مدخل الجدارات.

منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي على اعتبار أنه يتناول كيفية الارتقاء بوظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية باستخدام مدخل الجدارات، مع مراعاة ظروف المجتمع المصري وإمكاناته المتاحة بالإضافة إلى التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه مدير المدرسة الثانوية العامة.

مصطلحات البحث :

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١-الارتقاء Upgrade :

ونعني به توجيه كافة الجهود المبذولة داخل المدرسة وخارجها من أجل إحداث النقلة النوعية للمدرسة الثانوية من خلال تنمية طموح مديرها وصقل مهاراته وتأهيله تأهيلاً عصبياً يستطيع من خلاله توظيف مستجدات العصر ومتغيراته المتلاحقة ويمكن أن يتأتي ذلك من خلال توظيف المفردات العلمية لمدخل الجدارات على وظائفه المتنوعة.

٢-مدير المدرسة الثانوية العامة Secondary School Manger :

هو ذلك الشخص الذي يقوم بدور هام في تحقيق أهداف المدرسة من خلال مجموعة من المهام الإدارية والإشرافية والتنظيمية والمجتمعية والتنموية وغيرها، وبالتالي فإن الدقة في اختيار مثل هذا الشخص والعمل على إعداده وتأهيله له دور مؤثر على قدرة المدرسة الثانوية العامة في تحقيق أهدافها.

٣-الجدارات Competencies :

تعرف الجدارة بأنها تلك القدرات والمهارات والمعارف والسمات والقيم المهنية والقيم الأخلاقية التي تحدد من خلال السلوكيات الضرورية لأداء العمل الجيد وفقاً للمعايير المطلوبة وذلك لأن استغلال القدرات والمهارات والمعارف والسمات والقيم المهنية والأخلاقية استغلالاً جيداً ينعكس على تحقيق التميز في الأداء^(٣)، وتأتي أيضاً على أنها مجموعة المهارات والمعارف والسمات التي تحتاجها الموارد البشرية لأداء وظائفها بكفاءة وفعالية^(٤)، والعمل على وضع إطار للجدارة للمؤسسة يحتوي على مجموعة المهارات والمعارف والسمات التي تحتاجها المؤسسة في مواردها البشرية لتحقيق أهدافها، واستخدام هذا الإطار كأساس لعمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنمية ومكافأة العاملين بالمؤسسة^(٥)، وعلى هذا فإنه يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي للجدارة على أنها مجموعة المهارات ومجالات المعرفة والاتجاهات والقدرات التي يتميز بها المديرين ذوي الأداء المرتفع، وهذه الخصائص ليس من السهل ملاحظتها بل يمكن التعبير عنها بأمتثلة سلوكية.

ثانياً : المحددات العلمية لدخل الجدارات : ويندرج تحتها :

أ- مفهوم الجدارة وتطوره :

لقد نشأ مفهوم الجدارة في رحاب إدارة الموارد البشرية وتولد عندها إجراء اختبارات القبول للعنصر البشري لقبول بوظائف المقدمة بالمؤسسة الأمريكية وذلك في عام ١٩٧١ وبعد ذلك وضع ريتشارد بيوتز Richard Boyatzis اللبنة الأساسية لإطار عمل الجدارات حيث إنه ركز على الممارسات الأدائية العالية وقارن بينها وبين الممارسات الأدائية المتوسطة على جميع مستويات المؤسسة الأمريكية وذلك على ضوء المعرفة والمهارة والقدرة^(٦).

ومن منطلق هذه النشأة أصبحت الجدارة Competence تتمثل في مجموعة السياسات التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير مواردها البشرية وفق مجموعة من الإجراءات مثل البرامج والدورات التدريبية و برامج تنمية العلاقات بين العاملين في المؤسسة حتى يتحقق الأداء المتميز على أرض الواقع^(٧).

وتطرح الأدبيات المعاصرة الجدارة على أنها برهان عملي يوضح امتلاك الفرد لمجموعة من المهارات ومن ثم فإنها تعبر عن الأسس التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل من أجل تحقيق أهدافها^(٨)، وتعرف أيضاً على أنها مجموعة المهارات والمعارف والخبرات والخصائص التي يحتاجها العنصر البشري لأداء عمله بشكل فعال^(٩)، وهناك من ينظر إلى الجدارة على أنها تعبر عن مجموعة المهارات ومجالات المعرفة والاتجاهات والقدرات التي يتميز بها العنصر البشري ذات الأداء المتميز^(١٠)، وتأسيساً على ما سبق فإن الجدارة تنطلق من سلوك يعبر عن أهمية أداء العنصر البشري في إطار الأداء المتميز لتحقيق أهداف المؤسسة، وتركز على القيمة الإستراتيجية للعمل الإداري من أجل تحسين الأداء، كما أنها تهتم بتوظيف أسلوب النظم في كل عمليات المؤسسة وممارسة أنشطتها وخاصة التعليم والاختيار والاستقطاب لكافة العناصر البشرية^(١١).

ب- مبررات الاهتمام بمدخل الجدارات وفلسفته :

توجد مجموعة من المبررات التي تحتم الاهتمام بمدخل الجدارات وتوظيفه في مجالات العمل المؤسسي بشكل عام من أجل تحسين الأداء لكافة العناصر البشرية التي تعمل بالمؤسسة وفي مقدمتها مدير المؤسسة ومن هذه المبررات ما يلي :

- **المبرر التكنولوجي Technology Rationale** : حيث إن المستجدات التكنولوجية تضطلع بدور هام في نقل ثقافات الشعوب وخاصة عبر الشبكة العالمية والأقمار الصناعية والاتصالات اللاسلكية ويترتب على ذلك تلاقي الثقافات مع كسر المسافات وكسر الحواجز بين بلدان العالم والوصول إلى المناطق النائية ومن ثم أصبحت التكنولوجيا تتغلغل في كل مناشط الحياة وميادينها وبالتالي أصبحت هناك هيمنة مفروضة من الدول الغربية على تجارة تكنولوجيا الاتصالات الدولية^(١٢)، وفرضت نوعيات معينة من الأساليب التي تؤثر على ثقافة البلدان النامية وتحاصر وسائل الإعلام بها ومن ثم فقد أصبح العنصر البشري في كافة الدول النامية ومنها مصر مطالب بإتقان مهارات التعامل مع هذه المستجدات وكافة مفرداتها وبرامجها حتى يتسنى لهم مواجهة مخاطرها والتخلص من الهيمنة والأخطار التي تهدده في الحاضر أو المستقبل ولن يتأتى ذلك إلا من خلال ترقية منظومة الجدارات لديهم سواء الفنية أو التقنية أو الإدارية أو غيرها^(١٣).

- **المبرر العولمي The Global Justification** : حيث إن العولمة جاءت مصحوبة بمجموعة من القيم الغربية التي انتقلت إلى كافة ميادين الحياة بالمجتمع النامي وخاصة غربة القيم وتهميش الثقافة الأصيلة ناهيك عن وجود تكتلات جديدة وإستراتيجيات اقتصادية جديدة تفرض على كافة المؤسسات الخدمية أو الإنتاجية في الدول النامية أن تتجاوب مع آثار العولمة بكافة جوانبها وتتكيف معها وتعزز من إيجابياتها وترفض سلبياتها بمعنى تحقيق التوازن بين الأصالة والمعاصرة دون تهميش للهوية الوطنية ويتأتى ذلك من خلال تأهيل جيل من الكوادر البشرية يتفهم ثقافة وطنه هوية مجتمعه ويتزود بمجموعة من الجدارات التي تساعده على التعامل بحرفية مع فلسفة العولمة ومستجداتها^(١٤).

- **المبرر التنافسي Competitive Justification** : حيث إن التنافسية تعبر عن قدرة الدولة على الاستغلال الأمثل لجميع مواردها وسياساتها من أجل رفع كفاية الخدمة التي

تقدمها للمستفيدين منها وفق معايير الجودة ومواصفاتها شريطة المحافظة على المؤسسة التي تنتم بالمركز التنافسي المتقدم من خلال الخدمة المتميزة والأنظمة المحفزة والبنية التحتية الداعمة ناهيك عن كفاءة المنظومة المعلوماتية^(١٥)، ومثل هذه الأمور تحتاج إلى كوادر بشرية تمتلك جدارات المنافسة وجدارات الانفتاح على العالم بأسلوب علمي يركز على التنوع في أساليب العمل ويدعم الإبداع ويؤمن بالبحث والتطوير وتحسين الإجراءات وتقديم أفضل الخدمات مع توظيف الموارد المتاحة واستغلالها بالشكل الأمثل لتلبية التوجهات الاقتصادية حفاظاً على الأجيال القادمة^(١٦).

- **المبرر الاقتصادي Economic Rationale** : حيث إن الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة العصرية تفرض على قياداتها أن تتعامل معها بأسلوب علمي في إطار ترشيد الاستهلاك وحسن توظيف المتاح والتعامل مع المتغيرات بمنهجية علمية تؤمن بتحمل المسؤولية واستثمار الطاقات البشرية وتنامي مهاراتها وتأسيس منظومة الجدارات لدى كافة العناصر البشرية التي تعمل بالمؤسسات الخدمية أو الإنتاجية مع التركيز على مواصلة الإصلاح الاقتصادي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وتصحيح مسيرة النمو الاقتصادي للمؤسسة ومكافحة البطالة وحسن استثمار العنصر البشري على اعتبار أنه يمثل رأس المال الحقيقي له^(١٧).

- **المبرر الثقافي The Cultural Rationale** : حيث إن الثقافة تعبر عن مجموعة المكونات التي تشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والتشريعات والأعراف وهذا يعني أن ثقافة المجتمع العصري تتضمن مجموعة من الثوابت تنصدها المعتقدات ومجموعة من المتغيرات تنصدها المعرفة في شتى المجالات ومثل هذه المتغيرات تحتاج إلى كوادر بشرية تؤمن بالتطوير والتجديد وخاصة في مجال تقنيات المعلومات الرقمية وكيفية تطبيقها من أجل تحقيق المركز التنافسي والتواصل مع العالم السيبراني الذي تتحكم فيه التقنية الرقمية وبالتالي فإن العنصر البشري يحتاج إلى صقل منظومة الجدارات لديه حتى يتسنى له التعامل مع المعرفة المتراكمة وتوظيفها في إطار التقنية الرقمية وتقديم معطيات متقدمة تعمل على محاكاة ذكاء الإنسان وأتمتة مختلف الأعمال والمهام^(١٨).

- **المبرر البيئي Environmental Rationale** : حيث إن القضية العالمية المطروحة على المسرح العالمي مع إطلالة العقد الثالث من الألفية الثالثة هي قضية الحفاظ على

البيئة على اعتبار أن المشكلات البيئية التي يواجهها العالم أصبحت معقدة وتحتاج إلى تكاتف الجهود في إطار مواجهة هذه التحديات وهذا يحتم على كل صانعي القرار في مختلف بقاع الأرض أن يمتلكوا عقلية تتحرك مع موارد البيئة وتتفاعل مع معطياتها كجزء مكمل للنظام السياسي والاقتصادي لكل دولة^(١٩)، والواقع أن التلوث البلاستيكي والإجبار غير المشروع للأحياء البحرية والاقتصاد الأخضر والمياه الجوفية تحتاج إلى منظومة من الجدارات تضمن تطور الحياة على الأرض دون ضمان مع رفض التلوث وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات البشرية دون زيادة الضغط على الوارد الطبيعية والتوسع في الأنشطة الصناعية والزراعية والسياحية وتقليل حركة الهجرة الداخلية من الريف إلى الحضر، ويتأتى في هذا الإطار جدارات الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية دون تدهور الموارد التي تشكل المخزون الحقيقي لعمليات التنمية^(٢٠).

- **المبرر القيمي Value Rationale** : حيث إن منظومة القيم الأصيلة للمجتمع المصري في الوقت الحاضر تواجه أزمة من خلال طغيان القيم الغربية وتشابك أصولها وأسبابها ودواعيها مع الثقافة المصرية الأصيلة، وهذا يحتم على كل مؤسسات التعليم بالدولة المصرية الجديدة ترقية القيم الأصيلة عبر المحافظة على منظومة الجدارات القيمية التي تهدد كيان الحضارة على اعتبار أن الميزة التنافسية للدولة المصرية تتأتى من خلال قيمها وأخلاقيها حيث إن القيم تعد بمثابة قوانين من أجل الحياة ومعايير وضوابط يتجسد من خلالها وجدان الأمة ويتوجه عبر جسورها سلوك الأفراد بل وتعبير الأمة ذاتها عن خصوصيتها وهويتها عبر منظومة القيم التي تدخل في إطار سيادة الدولة وأمنها الروحي الداخلي^(٢١)، وبالتالي فإن مواجهة الأزمة الأخلاقية والقيمية تحتم على كافة قيادات المؤسسات التعليمية الاهتمام بحاجات الإنسان القيمية ومعرفة حدود الأخذ والعطاء في منظومة القيم على اعتبار أنه يمثل الأمن القومي والتصرف السيادي للدولة وخاصة في ظل عولمة قيمية بالإضافة إلى هجرة القيم وانتقالها المتسارع عبر الحدود دون ضبط أو قيد وخاصة في ظل التجدد القيمي الذي يسبق التجدد التكنولوجي بمعنى أن القيم في عالم اليوم تتغير بدرجات متسارعة وترتب على ذلك انتشار النزعة الاستهلاكية والقيم الليبرالية والنزاعات المذهبية وبالتالي فإن بوصلة القيم تحتاج إلى إعادة توجيه من جديد فلكل فرد

قيمه الخاصة التي يهتدي بها وينضبط بمعاييرها، وعلى المؤسسة التعليمية أن تدعم ذلك وتبذل كل الجهود لتحقيقه على أرض الواقع^(٢٢).

وتتطلق فلسفة الجدارة من بناء خطة إستراتيجية تتطلق من رسالة المؤسسة ورؤيتها والمجتمع الذي تنتمي إليه بمعنى أن فلسفة الجدارة تتطلق من ثقافة المجتمع والبيئة التي تنتمي إليها المؤسسة ومن ثم تستطيع المؤسسة أن تتعامل مع المتغيرات العصرية بنجاح، وتتوافق فلسفة الجدارة مع كون التعليم عملية تفاعلية نشيطة يستخدم فيها العنصر البشري أفكاره وخبراته السابقة لإدراك معاني التجارب والخبرات الجديدة كما أنها تؤكد على بناء العنصر البشري للمعاني الخاصة بأفكاره المتعمقة بالعالم من حوله في إطار إثارة الحواس حتى يتحقق التعلم ذات المعنى والتدريب ذات المغزى، وعلى هذا فإن فلسفة الجدارة تتطلق من ممارسة التفكير العلمي واهتمام العنصر البشري بالمستقبل وقضايا مجتمعه مع دعم حريته في التفكير وإبداء الرأي والتحكم في مشاعره من أجل تحقيق أهداف المؤسسة^(٢٣).

ج- مبادئ مدخل الجدارات :

يمكن عرض مبادئ مدخل الجدارات على النحو التالي :

- مبدأ الاتزان **The Principle of Equilibrium** : ويؤكد على حصول العنصر البشري بالمؤسسة العصري على مجموعة المعارف والمعلومات التي تساعده على تحقيق التوازن في تعاملاته وتحركاته حتى يصبح عنصراً فاعلاً بالمؤسسة التي يعمل بها.
- مبدأ الهوية **The Principle of Identity** : ويؤكد على اهتمام العنصر البشري برؤية العالم الذي يعيش فيه بالإضافة إلى رؤيته للمؤسسة على اعتبار أن ثمة علاقة لا بد أن تقوم بين الطرفين وهي علاقة الجزء بالكل وعلى العنصر البشري أن يتحرك عبر جسور هذه العلاقة ومقتضياتها.
- مبدأ التجدد **The principle of Regeneration** : ويؤكد على أن العنصر البشري بالمؤسسة العصرية يتحتم عليه تجديد معلوماته أولاً بأول حتى يواكب مستجدات العصر وثوراته المتلاحقة.
- مبدأ الاستمرار **The Principle of Continuity** : ويؤكد على أن العنصر البشري عليه أن يستمر في تحسين معلوماته وتجديد خبراته بالمعنى العصري وبالقيمة التي يمكن الإحساس بها على أرض الواقع عند ممارسته للعمل بالمؤسسة التي ينتمي إليها.

- مبدأ التشويق **The Principle of Suspense** : ويؤكد على أن العنصر البشري لا بد أن يهتم بكل ما هو جديد ومفيد ويوظفه في مجال العمل حتى يصبح العمل مشوقاً ومثيراً لدافعيته نحو الانتماء للمؤسسة.

- مبدأ التوجه الذاتي **The Principle of Self-Direction** : ويؤكد على أن العنصر البشري عليه أن يتوجه ذاتياً نحو إكساب المعلومات والمهارات التي تساعد على بذل قصارى جهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بمعنى أن يدير العنصر البشري نفسه ويقود ذاته في إطار الضوابط المؤسسية للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة^(٢٤).

د- أهداف مدخل الجدارات وسبل تحقيقها :

- يمكن عرض أهداف مدخل الجدارات على النحو التالي :
- رفع مستوى أداء العاملين عبر تنمية مهاراتهم.
 - تنمية المهارات الحياتية لدى العنصر البشري بالمؤسسة حتى يصبح قادراً على المشاركة الفاعلة بالمجتمع الذي ينتمي إليه.
 - الإعداد المتكامل للعنصر البشري سواء على المستوى المعرفية أو المهاري أو الوجداني أو القيمي حتى يساهم في ترقية الاقتصاد الوطني للمجتمع.
 - الوفاء بمتطلبات سوق العمل مع مواجهة التحديات في ذات السياق سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.
 - ضخ عمالة ماهرة للمؤسسة العصرية وفق مستويات كل جدارة وفي سياق زمني محدد من قبل إدارة المؤسسة.
 - التأكيد على مفهوم التدريب الفعلي وفق مستويات الجدارة ومتطلباتها.
 - الحفاظ على هوية كل مهنة وكل وظيفة مع تأصيل ثقافتها وإبراز ملامحها^(٢٥).
- ويمكن تحديد سبل تحقيق مدخل الجدارات أو دعمها بالمؤسسة العصرية على النحو التالي
- مشاركة الإدارة العليا في تحديد الاحتياجات التدريبية المراد تزويد العاملين بها.
 - تحديد احتياجات التدريب على ضوء الأداء الحالي للعاملين.
 - تحقيق التوافق بين الاحتياجات التدريبية وإستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية.
 - قياس مجموعة الخصائص البشرية القابلة للتطوير مع التأكيد على الأداء الوظيفي المتفوق^(٢٦).

ثالثاً : المضمون العلمي لوظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة بمحافظة**القليوبية : ويندرج تحته :****أ- مفهوم وظيفة مدير المدرسة الثانوية وفلسفتها :**

يمكن النظر إلى الوظيفة على أنها مجموعة من الواجبات أو المسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة وتتطلب من صاحب الوظيفة أن يقوم بها من خلال مؤهلات واشتراطات معينة، ومن ثم فإن الوظيفة تشمل مركزاً قانونياً يوجد قبل أن يشغله أحد وقد يملئ أو يظل شاغراً ولا يتأثر مطلقاً بعد تعيينه بموت شاغله أو فصله أو استقالته أو إحالته إلى التقاعد وعليه فإن مصير هذا المركز منفصل عن مصير من سيعين فيه^(٢٧)، ويأتي الموظف على أنه ذلك الشخص الذي يشغل المركز القانوني المحدد مسبقاً طبقاً لمسوغات التعيين المطلوبة قانوناً ومن ثم يتمتع بحقوق الوظيفة ويلتزم بأداء واجباتها ويتم كل ذلك وفق القانون المنظم للوظيفة العامة في الدولة^(٢٨).

أما عن فلسفة الوظيفة فنكمن في كونها تعتبر أحد الوسائل الهامة لتحقيق نهضة المجتمع على اعتبار أنها تستخدم كوسيلة لحماية الإنسان ومساعدته على تحقيق أهدافه بالإضافة إلى أنها تشجع صاحبها على حسن سير السلوك والسمعة الجيدة بل وتولد لديه طاقات إيجابية يشارك من خلالها المجتمع في آماله وآلامه، معنى ذلك أن فلسفة الوظيفة تتمثل في قيام العنصر البشري بأداء عمل معين مقابل أجر محدد تحدده اللوائح والقوانين مع وجود مجموعة من الضمانات لشاغل هذه الوظيفة مع التأكيد على حفظ كرامة الموظف وإنسانيته^(٢٩) وعلى هذا فإن وظيفة مدير المدرسة الثانوية تنضوي على مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تفرض عليه مجموعة من الالتزامات التي يجب أن يؤديها في إطار مجموعة من الأنشطة والمهام المتنوعة من أجل تحقيق أهداف المدرسة في السياق القانوني والمجتمعي المتعارف عليه.

ب- مفهوم مدير المدرسة الثانوية وأهميته :

يعد مدير المدرسة الثانوية بمثابة القائد التربوي الذي يستطيع أن يوجه كافة العناصر البشرية في إطار تحقيق أهداف المدرسة شريطة أن يمتلك الكفايات العلمية والمهارات العصرية حتى يصبح قادراً على قيادة المدرسة في إطار فلسفة المجتمع نحو أهدافها المنشودة^(٣٠)، وعلى

- هذا فإن مدير المدرسة تعتبر الركيزة الأساسية للنظام التعليمي بها حيث إنه يمثل الإداري الأول فيها بل يقف على رأس تنظيمها ويتحمل مسئولية النتائج أمام السلطة التعليمية الأعلى بشكل خاص والمجتمع بشكل عام مع الأخذ في الاعتبار أن مدير المدرسة لا يمكن أن يحقق النجاح المنشود دون التعاون مع جميع العناصر البشرية في كافة ميادين العمل بها سواء الميدان الإداري أو الميدان التعليمي ومن ثم يمكن بلورة أهمية مدير المدرسة الثانوية على النحو التالي
- يعد المحرك الأساسي بطاقات المدرسة وإمكاناتها البشرية والمادية.
 - يمثل الموجه والمنسق بين هذه الطاقات والإمكانات.
 - يقرر العنصر البشري المناسب لأداء العمل مع النصح والإرشاد والتوجيه والتنسيق.
 - يرفع الروح المعنوية للعاملين والمعلمين مع توفير التغذية الراجعة باستمرار.
 - يقوم بتخطيط وتنظيم ورقابة كافة الجهود والسلوكيات اللازمة لتنفيذ وظائف المدرسة.
 - يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك من خلال تحويلها إلى مشاريع وبرامج تربوية وتعليمية مفيدة.
 - يعمل على تحقيق إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية لكل العناصر البشرية داخل المدرسة وخارجها^(٣١).

ج- أهداف مدير المدرسة الثانوية وصفاته :

- يهتم مدير المدرسة الثانوية بتنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على ذلك وبالتالي يمكن عرض أهدافه على النحو التالي :
- توفير الظروف التي تساعد على نمو الطالب بشكل متوازن ومتكامل عقلياً وجسدياً وروحياً واجتماعياً ونفسياً.
 - الارتقاء بثقافة المجتمع وتوظيفها في كل ميادين العمل المدرسي وتحقيقها على أرض الواقع في إطار التكيف والتوافق المجتمعي.
 - توجيه الطالب إلى السلوكيات المرغوب فيها مع مراعاة الفروق الفردية بين جميع الطلبة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم لصناعة المستقبل المنشود.
 - المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
 - تنمية قدرات ومهارات الطالب عبر تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة.

- تعريف الطالب بدوره نحو مجتمعه وأسرته مع التأكيد على مجموعة الحقوق والواجبات وتشجيعه على إقامة علاقات مجتمعية سليمة مع الآخرين.
- توعية الطالب بمصادر الثروة الطبيعية للمجتمع وكيفية الحفاظ عليها وتنميتها.
- تبصير الطالب بفلسفة المجتمع وقيمه ومحاولة تجسيدها في الممارسات العملية.
- إعداد الطالب لفهم الحياة العصرية والاستعداد لمواجهة المستقبل.
- اكتشاف ميول الطالب وقدراته واستعداداته وتنميتها في الإطار المجتمعي السليم.
- تربية الطالب على التفكير الإبداعي وتنمية ثقته بنفسه.
- تطبيق الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا والمسئولة عن التعليم في المجتمع.
- العمل على إيجاد علاقات طيبة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المدني^(٣٢).
- وعلى هذا فإن أهداف مدير المدرسة الثانوية من منظور الفكر التربوي المعاصر تركز على بناء التلميذ وربطه بالمجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى حرصه على تحقيق أهداف المجتمع والمشاركة في حل مشكلاته.
- ولقد طرح الفكر الإداري المعاصر صفات مدير المدرسة الثانوية على النحو التالي :
- **صفات عقلية ومعرفية Mental and Cognitive Traits** : وتشمل الذكاء وسرعة البديهة والإبداع والمبادأة وسداد الرأي والحكمة ودقة الملاحظة.
- **صفات وجدانية Emotional Traits** : وتشمل قوة الشخصية والنضج الانفعالي والانضباط السلوكي والتوافق النفسي.
- **صفات بدنية ومظهرية Physical and Appearance Traits** : وتشمل حسن الهيئة وجمال المظهر ونظافة البدن وحسن الثياب.
- **صفات اجتماعية Social Traits** : وتشمل وجود روح التضحية لديه مع نكران الذات والمشاركة الوجدانية واحترام قيم المجتمع وتقاليده.
- **صفات مهنية Professional Traits** : وتشمل حب العمل ودقة الإنجاز والإيمان بمبادئ المهنة^(٣٣).
- ومثل هذه الصفات تحتم عليه الإحساس بالمسئولية ومراعاة العدالة عند التعامل مع العناصر البشرية بالمدرسة وتطبيق العدالة عند التعامل مع كافة العاملين بالمدرسة مع تفعيل

المشاركة عند صنع القرار أو اتخاذه مع امتلاكه الشجاعة وتحمل المسؤولية والمبادأة والنشاط، معنى ذلك أن مدير المدرسة الثانوية عليه أن يمتلك مجموعة من المهارات التي تساعد على تطوير العمل وتجديده ومعرفة مواطن القوة والضعف بميادين العمل المدرسي بالإضافة إلى استخدام الأساليب الحديثة لتحقيق أهداف المدرسة مع القدرة على رسم السياسات التربوية وتنفيذها وربط الوسائل بالغايات.

د- وظائف مدير المدرسة الثانوية ومهامه :

تتعدد وظائف مدير المدرسة الثانوية فتشمل :

- **التخطيط Planning** : ويعني ترجمة أهداف المدرسة الثانوية إلى سلسلة من الخطوات المتتابعة في رؤية مستقبلية واضحة ومحددة على ضوء توفير الإمكانيات البشرية والمادية مع جمع المعلومات والبيانات حول هذه الأهداف ثم وضع الخطة واتخاذ القرار بشأن تنفيذها وضمان الإجراءات والوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة، ولاشك أن مدير المدرسة هو المسئول عن حسن استثمار الوقت وتوظيف كل الموارد المتاحة ومشاركة العاملين في تحقيق أهداف المدرسة عبر الخطط الموضوعية.
- **التنظيم Organization** : ويعني تحديد الأنشطة المطلوبة مع ترتيب جهود العاملين وتنسيقها من أجل تحقيق الأهداف المحددة كما يتضمن توزيع المهام على ضوء مجموعة من المعايير المحددة مع تحديد المسئوليات ومستويات اتخاذ القرار وتفويض السلطة وتحديد طرق الاتصال وتحديد واجبات العاملين والمعلمين والطلبة مع دعم تدرج السلطة وتفويضها وتحقيق المساءلة الفاعلة عند وجود أخطاء على أرض الواقع، وبالتالي فإن التنظيم كعملية إدارية تحتم على مدير المدرسة الثانوية تنسيق الإمكانيات المتاحة للمدرسة وتحديد الإجراءات الفعلية لتنفيذ الخطط الموضوعية وتوزيع الإمكانيات المادية والبشرية على برامج التنفيذ بشكل أمثل مع إقامة شبكة من الاتصالات والعلاقات بين العاملين في كل وحدات المدرسة تكفل سير العمل بنجاح، وفي ذات السياق يأتي توزيع المهام بمجلس إدارة المدرسة ومجلس المعلمين ودعم المشاركة المجتمعية ونشر ثقافة التوجيه والإرشاد من أجل توجيه العاملين نحو الأهداف المدرسية.
- **التوجيه Routing** : ويعني قيادة العاملين والإشراف عليهم وإرشادهم نحو كيفية تنفيذ العمل المدرسي مع تنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وحثهم على

حسن الأداء ورفع الروح المعنوية لديهم مع التأكيد على الأداء الجيد حتى تصل المدرسة إلى النتائج المنشودة من خلال المناخ المناسب وتحديد المسؤوليات وتنمية العلاقة بين المدير وكافة العناصر البشرية بالمدرسة مع فتح أبواب الحوار وتنفيذ الأنشطة المدرسية على ضوء رغبات وميول العناصر البشرية الموجودة بالمدرسة^(٣٤).

- **التنسيق Coordination** : ويعني منع التضارب في مجريات العمل بين وحدات المؤسسة في إطار الربط والتكامل بين كافة جهود العناصر البشرية وكذلك كافة الأنشطة عبر قنوات اتصال متعددة الاتجاهات والترتيب الهادف للجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف المدرسة، معنى ذلك أن التنسيق يعد وظيفة من وظائف مدير المدرسة الثانوية تساعده على دعم مبدأ التخصص وتقسيم العمل والاتصال الجيد وتحديد الأهداف وتفويض السلطات وتوفير الثقة بينه وبين العاملين ومراعاة حاجاته وسماع آرائهم ومقترحاتهم.

- **الرقابة Censorship** : وتعني التأكد من أن جميع الأنشطة المدرسية تسير في الطريق الصحيح وبالأسلوب الذي تم التخطيط له وبالتالي فإن مدير المدرسة الثانوية يسعى للممارسة الرقابة من أجل التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعية ومعالجة أوجه القصور التي نتجت أثناء التنفيذ على أن يتم ذلك على ضوء المعايير الرقمية وقياس الأداء عبر وضع مستويات للأداء المميز وفقاً للمعايير المتفق عليها مع تطبيق مبدأ الثواب والعقاب ووضع سياسة واضحة وعادلة للحوافز والمكافآت وبالتالي يأتي تفويض السلطة حسب النتائج المتوقعة وتحديد الموارد اللازمة لذلك^(٣٥).

أما عن مهام مدير المدرسة الثانوية فيمكن عرضها على النحو التالي :

- **مهام إدارية Administrative Tasks** : وتشمل الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والإشراف على التقارير المدرسية ورفعها للإدارة التعليمية المعنية بالإضافة إلى إعداد الموازنة المدرسية والرقابة على أوجه الصرف مع إدارة شئون العاملين ناهيك عن الإشراف على حفظ النظام المدرسي وإعداد الجداول الدراسية وإدارة المبنى المدرسي وحمايته والمحافظة عليه وكذلك المحافظة على تجهيزاته ومراقبة البرامج وإجراءات التدريس الموضوعية.

- **مهام فنية Technical Tasks** : وتشمل العمل مع المعلمين في وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم الدراسي للطلبة وإتاحة الفرصة للنمو المهني للمعلمين بالإضافة إلى تقويم

وتوجيه المعلمين ودعم توظيف مستجدات الثورة التكنولوجية لصالح العملية التعليمية والعمل المستمر على تطوير أساليب التدريس^(٣٦).

وتضم محافظة القليوبية - كمحافظة من محافظات الوجه البحري - تضم (١٢) إدارة تعليمية وتحتوي على (١١٠) مدرسة ثانوية حكومية ويقوم بتسيير الأعمال بها (١١٠) مديراً ومديرة بالإضافة إلى (١١٠) وكيلاً أولاً، و(٢٢٠) وكيل/وكيلة، ويقوم بأعباء العملية التعليمية (٥٦٦٤٦) معلماً ومعلمة في حين يضطلع بالمهام الإدارية مجموعة من العاملين يبلغ عددهم (٩٧٦٧) إدارياً وإدارية^(٣٧).

رابعاً : نتائج البحث وتوصياته : تمثلت في :

أ- نتائج البحث :

قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٣١٢) فرداً وشملت مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية وكذلك وكلائهم وبعض المعلمين وكذلك بعض أفراد الجهاز الإداري الذين يعملون بذات المدارس، وكان من أبرز نتائجها ما يلي :

- قلة تدريب مديري المدارس الثانوية العامة على ثقافة الجدارات وفلسفتها وكيفية تطبيقها في تسيير العمل المدرسي.
- ضعف شبكة الاتصالات بين المدارس الثانوية العامة على مستوى الجمهورية بشكل عام وعلى مستوى محافظة القليوبية بشكل خاص.
- يشجع مدير المدرسة الثانوية العامة التنافس الوظيفي بين العاملين لمختلف وحدات المدرسة.
- يتعامل مدير المدرسة مع مقترحات وشكاوى العاملين أو الطلاب أو المعلمين على ضوء الموارد المتاحة للمدرسة.
- يهتم مدير المدرسة الثانوية العامة بتوزيع المهام الوظيفية على جميع العاملين بوحدات المدرسة وفقاً لقدراتهم مع مراعاة ظروفهم والفروق الفردية فيما بينهم.
- يستخدم بعض مديري المدارس الثانوية العامة الأساليب التكنولوجية الحديثة في إنجاز العمل المدرسي ومن ثم يسهم في استثمار الوقت وتحقيق الدقة في مفردات العمل الإداري.

ب-توصيات البحث : وتمثل ملامح الرؤية العصرية لوظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية باستخدام مدخل الجدارات :
ويمكن عرضها على النحو التالي :

- **بناء القدرة Capacity Building** : وتشير إلى مجموعة الإمكانيات المتاحة للعاملين بالمدرسة سواء كانت على المستوى المادي أو المعنوي أو البدني أو الوجداني أو المهني ومن ثم تساعدهم على أداء العمل بإتقان وإحراز التميز المنشود مع الأخذ في الاعتبار أن هذا البناء يحتاج إلى خصائص معرفية تتمثل في المخزون المعرفي لدى كل عنصر بشري بالمؤسسة والذي يتمثل في التدريب الفاعل والثقافة الراقية بالإضافة إلى قدرة العاملين على استغلال هذه المعارف لسرعة إنجاز العمل بالجودة المنشودة وبالمواصفات التي تلبية رغبات المستفيدين من خدمات المدرسة وتحقق طموحات الأجيال في الحاضر والمستقبل وفي ذات السياق يأتي تمكين العاملين حيث إعطائهم كافة الصلاحيات والحريات التي يتم توظيفها في أداء العمل بالطريقة والأسلوب الذي يتوافق مع شخصية العنصر البشري ذاته مع وجود ثقافة المرونة في التفكير والسلوك والتحكم في الذات وقوة الملاحظة والثقة بالنفس وتقبل النقد والانفتاح على العالم الخارجي وحسن التعامل مع الآخرين والقدرة على التواصل معهم ناهيك عن سلامة العقل والحواس وفصاحة اللسان والتمتع بالصحة والقدرة على الحركة والتمسك بثقافة السلوك المتزن في كل المواقف الحياتية خارج المدرسة أو المواقف العملية داخلها.

- **بناء الأمانة Building the Secretariat** : وتشير إلى وجود علاقة قوية بين مدير المدرسة وكافة العاملين بها سواء في الجهاز الإداري أو الجهاز الأكاديمي على اعتبار أن الأرضية المشتركة بين الجهازين تتبلور في التمسك بمجموعة من المبادئ التي بدورها تساعد المدرسة على تحقيق أهدافها وإنجاز سياستها بنجاح، ومثل هذه المبادئ تتمثل في :
○ **مبدأ الإتقان Mastery Principle** : ويبرهن على اهتمام مدير المدرسة وكافة العاملين بها على أداء العمل بالأسلوب الصحيح وفي الوقت المناسب مع التأكيد على خلوه من الأخطاء وتطبيق مواصفات الجودة المتعارف عليها.

- مبدأ الإخلاص **The Principle of Sincerity** : ويبرهن على خلو العمل من الأخطاء والالتزام بمواعيد العمل والتفاني في الأداء وتطوير المهارات وتوجيه النصح والإرشاد من قبل مدير المدرسة للعاملين على حسب مقتضيات العمل المدرسي.
- مبدأ التحمل **The Principle of Endurance** : ويبرهن على أن كافة العناصر البشرية بالمدرسة تلتزم بأداء المهام المنوطة بهم والقيام بالواجبات دون تقصير أو تأخير ثم تحمل مسؤولية نتائج العمل.
- مبدأ الصدق **The Principle of Honesty** : ويبرهن على أن مدير المدرسة يهتم بنشر ثقافة التوافق بين القول والفعل وانسجام السلوك مع العمل المؤسسي وبالتالي تتولد الثقة بين إدارة المدرسة وكافة العاملين بها.
- مبدأ السرية **The Principle of confidentiality** : ويبرهن على أن ثقافة حفظ أسرار المدرسة تعتبر من أولويات العمل المدرسي بل تصدر المشهد حتى تستطيع المدرسة بكافة عناصرها ومواردها ومفرداتها المادية والتكنولوجية والمجتمعية أن تنطلق نحو أهدافها بنجاح.
- مبدأ الوفاء **The Principle of Loyalty** : ويبرهن على أن كل العناصر البشرية العاملة بالمدرسة الثانوية تقوم بأداء أعمالها دون تقصير أو تأخير مع التأكيد على تحقيق أكبر درجة رضا لدى المستفيدين من خدمات المؤسسة من خلال التعاون مع الزملاء والرؤساء في إطار (معاً نحو الأفضل).
- مبدأ العدل **The Principle of Justice** : ويبرهن على أن مدير المدرسة يركز على إعطاء الحقوق لأربابها على ضوء التشريعات المؤسساتية أو العادات والتقاليد المتعارف عليها بين العاملين بذات المدرسة.
- مبدأ الاستقامة **The Principle of Integrity** : ويبرهن على أن مدير المدرسة يوجه العاملين دائماً وكذلك المعلمين نحو البعد عن الخطأ والترفع عن ارتكاب السلوك غير المرغوب فيه والتوافق مع منظومة الأخلاق المجتمعية والمؤسساتية.
- مبدأ التسخير **Harness Principle** : ويبرهن على أن مدير المدرسة يركز على تسخير كل موارد المؤسسة وإمكاناتها في إطار تحقيق أهدافها عبر توجيه سلوكيات العاملين وإثارة دوافعهم نحو إنجاز العمل بالجودة المنشودة مع تحفيز المجتهد ومعاينة المقصر وأداء العمل على ضوء معايير الميثاق الأخلاقي للمدرسة.

المراجع

- (١) ماهر أحمد حسن : أخلاقيات الإدارة المدرسية على ضوء إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٣٦-١٣٧.
- (٢) أسامة جرادات : التدريب الاحترافي - جدارات ومسار، مؤتمر التدريب الأول تحت شعار "الكويت عاصمة التدريب الاحترافي : ضبط جودة التدريب الاحترافي في الأوقات الحرجة الطريق إلى التنمية، في الفترة من ٢٥-٢٦/١٠/٢٠١٦م، وزارة الدولة لشئون الشباب، الكويت، ٢٠١٦، ص ص ٥-٦.
- (٣) منة الله أحمد محمد أبو بكر : أثر الجدارات الوظيفية للعاملين على فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج ١، ع ٤، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٩، ص ص ٩٠-٩١.
- (٤) منال عبد الرحمن محمد سفر : الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بالمدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، مجلة القراءة والمعرفة، مج ١، ع ١٩٤، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ٢٠٦-٢٠٧.
- (٥) Sylvia Horton & et. al., : Competency Management in the Public Sector, European Variation on Atheme, Amsterdam, IOS Press, NLD. 2002, P. 3.
- (٦) عزة أحمد محمد الحسيني: الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، س ٢، ع ٥، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ٢٤-٢٥.
- (٧) Bolden, Richard & Gosling Fonathan: Leadership Competencies: Time to Change the Tune? Leadership, Vol.2, No.2, Sage Publications, London, 2016, PP.149-150.
- (٨) محمود إبراهيم عبد العزيز طه: فعالية برنامج قائم على مدخل الجودة المستمرة في تنمية الجدارات التدريسية للطلاب المعلمين شعبة معلم تجاري، مجلة كلية التربية، مج ١، ع ١٠٢، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠٢١، ص ص ٣١١-٣١٢.
- (٩) M. H. T. Rekers : H R Competencies: A contingency Approach A quantitative Study Into Business Context Factors Influencing, HR Competencies, Master Thesis, University of Twenty, Faculty school of management & Governance, U.S.A., 2013, PP.16-17.
- (١٠) N. D. William Rothwel : What is Competency- Based Human Resource Management, International Journal of Research Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol.1, No.3, London, 2014, PP.57-60.
- (١١) F. Peter & et al., : The Mathematics of Statically Machine Translation, Computational, Vol.19, No.2, London, 2015, PP. 176-177.

(١٢) سامح عبد المطلب إبراهيم عامر: دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية "رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية"، المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر، في الفترة من ٦-٨ مايو ٢٠١٧، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ٤٨١-٤٨٢.

(13) Seema Sanghi : The Handbook of Competency Mapping : Understanding, Designing and Implementing Competency Models in organizations. SAGE Publication, Inc., London, 2017, PP. 17-18.

(14) William Rothwell : What is Competency – Based Human Resource Management, U.S.A., 2018, PP. 113-114.

(١٥) أيمن سيد : الجدارات الوظيفية وعلاقتها بالأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بإدارات رعاية الشباب، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، ٢٠١٤، ص ص ٧٦-٧٧.

(١٦) عبد الله عطية الزهراني : إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ٨، ع ٤، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، ٢٠١٩، ص ص ١٢٢-١٢٣.

(١٧) أمين محمد عبد المطلب : إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة ومتطلبات تطبيقها في المنظمات العامة المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسي، جامعة القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ٨٢-٨٣.

(18) Thi Mai Anh Nguyen : Functional Competencies and Their Effects on Performance of Manufacturing Companies in Vietnam, Thesis Doctor, Faculty of Economics and Social Sciences at the University of Fribourg, Switzerland, 2019, PP. 212-213.

(١٩) محمد نايف أبو الكشك : الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جريد للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ٢٠٢٠، ص ص ١٠٦-١٠٧.

(٢٠) نايف داخل الرحيلي : فاعلية المهارات القيادية للقائد ومعوقاتها في إدارة الأزمات ولكوارث، مجلة البحوث الأمنية، مج ٢٦، ع ٦٦، الإدارة العامة للدفاع المدني، السعودية، ٢٠١٧، ص ص ١٢٦-١٢٧.

(٢١) مسعودة سليمان : المهارات القيادية ودورها في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين، مجلة دراسات جامعة عمار ثلجي، مج ١، ع ٤٧، الجزائر، ٢٠١٨، ص ص ١١٦-١١٧.

(٢٢) أيمن جاسم محمد، إيمان بشير : إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري في ظل لجدارات، مجلة تنمية الراقدين، مج ٣٧، ع ١١٧، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٨، ص ص ١٢٥-١٢٦.

(٢٣) ناصر عبد الله : الجدارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ٢٣٥-٢٣٧.

- (24) Antoniette D. Lucia & Richard Lepsinger : Competency Models Publisher, Jossey Bass Pflffer, ISBN, U.S.A., 2000, PP. 178-179.
- (٢٥) حمد السيد كردي : أهمية تطبيق معايير الجدارة الوظيفية في اختيار المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١٣، ص ص ٥٥-٥٦.
- (٢٦) يوسف محمد عبد المجيد : مستوى الجدارات المعرفية لدى القضاة الشرعيين وعلاقتها بالكفاية المهنية لديهم، مجلة العلوم الشرعية، مج ١، ع ٣٤، كلية الشريعة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٤، ص ص ٧٦-٧٧.
- (٢٧) على الشريف : الإدارة العامة - النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠١٧، ص ص ١٨٢-١٨٣.
- (٢٨) سمير محمد يوسف وآخرون : الإدارة العامة، دار المعارف، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ١٥٥-١٥٦.
- (٢٩) على السلمي : الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٧٦-٧٧.
- (٣٠) موفق عبد الرحمن الحريري : السلوك الإداري بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ص ٢١٥-٢١٦.
- (٣١) فيصل سعيد : القيادة وتفويض السلطة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ص ١٨٥-١٨٦.
- (٣٢) منير نوري، فريد كورتييل : إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ص ٧٦-٧٧.
- (٣٣) جون كارنتر : مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة عبد الله أحمد شحاته، جامعة فلوريدا الدولية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ٣٢-٣٣.
- (٣٤) بسام نوري يوسف : المدرسة العصرية - إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩، ص ص ١٤٥-١٤٦.
- (٣٥) صالح الأثري : الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات التعليم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ١٩٧-١٩٨.
- (٣٦) غازي أحمد شاكر : دور المدير بين الواقع والمأمور، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ٢٣-٢٤.
- (٣٧) وزارة التربية والتعليم : كتاب الإحصاء السنوي، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي، القاهرة، ٢٠٢١.