

كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

الجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني دراسة تحليلية

بحث مستل من رسالة مقدمه استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في التربية
"تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية"

إعداد الباحث

علاء محمد حلمي احمد

إشراف راف

أ.د. زهير السعيد حجازي
استاذ ورئيس قسم أصول التربية
كلية التربية – جامعة مدينة السادات

أ.د. نهلة سيد حسن ابوعلوية
استاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية
كلية التربية – جامعة حلوان

٢٠٢٤/هـ١٤٤٥ م

مستخلص البحث باللغة العربية:

هدف البحث الحالي " الجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني دراسة تحليلية" إلى التعرف على الاسس الفكرية والفلسفية للجدارات القيادية اللازمة لمعلمي التعليم الفني بمصر، من حيث ماهية الجدارات القيادية وخصائصها وأهميتها، وأنواع الجدارات القيادية، ونماذج الجدارات القيادية اللازمة للمعلمي التعليم الفني، ومبررات الأخذ بالجدارات معوقات الأخذ بالجدارات القيادية وسبل التغلب عليها، ثم بعد ذلك تم التطرق لواقع الجدارات القيادية لدى مدير المدارس على ضوء الاستبانة التي تم تصميمها مع رصد اهم ملامح القصور لديهم لتعزيزها في صورة برنامج تدريبي مقدم لمعلمي التعليم الفني باعتبار المعلم قائد وركيزة اساسية لتطوير التعليم، مع بيان اوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي والبحوث السابقة.

وانتهى البحث الحالي لوضع مجموعة من الجدارات القيادية اللازمة لمعلمي التعليم الفني والتي بدورها قد تسهم وفي تطوير العملية التعليمية بصفة عامة والتعليم الفني بصفة خاصة (جدارة الاتصال - جدارة الثقة التنظيمية - جدارة إدارة المواهب - جدارة بناء وادارة فريق العمل - جدارة التفكير النقدي وحل المشكلات - جدارة القيادة الاستراتيجية - جدارة التفويض - جدارة اتخاذ القرارات).

الكلمات المفتاحية: الجدارات القيادية، التعليم الفني، المعلم القائد.

مستخلص البحث باللغة الانجليزية:

Abstract

The aim of the current research is to identify the intellectual and philosophical foundations of the leadership competencies necessary for teachers of technical education in Egypt, in terms of the nature of leadership competencies, their characteristics and importance, the types of leadership competencies, models of leadership competencies necessary for technical education, the justifications for adopting the competencies, the obstacles to adopting leadership competencies and ways to overcome them, and then... The reality of the leadership competencies of school principals was addressed in light of the questionnaire that was designed while monitoring the most important features of their shortcomings to enhance them in the form of a training program presented to teachers of technical education, considering the teacher as a leader and a basic pillar for the development of education, with an explanation of the similarities and differences between the current research and previous research.

The current research concluded by developing a set of leadership competencies necessary for technical education teachers, which in turn may contribute to the development of the educational process in general and technical education in particular (communication competency – organizational trust competency – talent management competency – team building and management competency – critical thinking and problem solving competency – Strategic leadership competence – delegation competence – decision-making competence).

Keywords: leadership competencies, technical education, leading teacher.

مقدمة البحث:

يشير خبراء الإدارة بأنه مع انتقال العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة فإن القيادات المدرسية كمورد بشرية سوف تصبح أهم أصول المنظمات التعليمية أو هي رأس المال الفكري (وائل فضل، ٢٠١٩، ١٤٧) لأنها العنصر البشري القادر على تحقيق الاستعادة العظمى من الظروف البيئية الجديدة للقرن الحادي والعشرين، وبالتالي تتمثل نقطة البداية المنطقية والعلمية لمواجهة التحديات البيئية الجديدة، في أن يبدأ المدير في تقييم خبراته وممارساته السابقة وأن يعيش واقعه وأن يبني له رؤية مستقبلية واضحة، لهذا السبب فإن نقطة البداية لاستراتيجية إدارية سليمة هي بناء وتكوين شخصية قيادية جديدة قائمة على الجدارات، والجدارة Competence كأحد المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعني إثبات القدرة على استخدام المعارف والمهارات والقدرات الشخصية والاجتماعية والمنهجية في مواقف العمل والدراسة والتطور الشخصي حيث ترفع كثير من الشركات شعار الموظفين الجديرين هم الأصول الحقيقية للشركة، وكيف يمكن تحويل كل الموظفين الموجودين إلى موظفين جديرين (Grollmann, Philipp, 2018,144).

فإن مشكلة تنمية التعليم في كل العصور، ماضيه، وحاضره، ومستقبله هي مشكلة تنشئة المعلم الذي يقود الأمة ويربي نشأاً قادراً على الإدارة وبخاصة معلمي التعليم الفني لما له من دور في تلبية احتياجات المجتمع من الأيدي العاملة، لقد كان لدى الإدارة السياسية كل أبعاد المشكلة واستطاعت أن تشخص الحالة لتضع العلاج الناجح. لقد كان على رأس قائمة هذا العلاج هو إعداد المعلم القائد الصالح لإخراج جيل من المعلمين القادرين على اتخاذ القرارات الصائبة (عبد زعلوك، ٢٠٢٢، ٦).

ويشكل المعلمون أهم العناصر المؤثرة في إدارة المؤسسات والتعامل مع التحديات والصعوبات التي تواجهها في العصر الراهن من أجل الوصول بها لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، ولا شك أن الفكر الإداري والممارسات العملية كشفت أن نجاح المؤسسات أو فشلها مرهون بدرجة تمتع المعلمين بالمهارات الإدارية اللازمة والمناسبة لطبيعة الأدوار التي يقومون بها في مختلف مواقعهم ومستوياتهم الوظيفية (عادل سيد، ٢٠١٤، ٥٥).

ويرى الباحث أن تدريب معلمي التعليم الفني على الجداريات القيادية يمثل خطوة هامة نحو تطوير قدرات المعلمين وتحسين جودة التعليم الفني. ويمكن أن يشمل هذا التدريب تعلم مفاهيم القيادة، وتطوير مهارات التواصل والتفاوض، وتحليل البيانات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتنظيم الفرق العاملة، وتنمية رؤية واضحة للتعليم الفني، وبالاستثمار في تدريب معلمي التعليم الفني على الجداريات القيادية. يمكن تعزيز تأثيرهم على الطلاب وتحسين جودة التعليم في هذا المجال

مشكلة البحث وأسئلته:

وفقاً لنتائج العديد من الدراسات التي أكدت وجود في قصور في قلة المعرفة بالجدارات القيادية اللازمة للارتقاء بجودة التعليم ومخرجات التعلم ومن تلك الدراسات دراسة (محمد البقري، ٢٠٢١، ١٨٥)، ودراسة (صالح الفرهود،

٢٠١٩، ٩٤) ، ودراسة (عزة الحسيني، ٢٠١٥، ١٥-١٦) والتي أشارت جميعها إلى عدم تبني نظرة استراتيجية أكثر تطوراً للقيادة وانتهاج الأساليب العلمية الحديثة المساعدة في ذلك، وكذلك يوجد العديد من المشكلات وأوجه القصور التي تؤدي إلى عرقلة جهود التحسين وتدني مستواه، ووجود بعض المعوقات التي تواجه العمليات التدريبية للمعلمين المبنية على الجدارات القيادية

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في وجود قصور في وضع برامج تدريبية لمعلمي التعليم الفني على الجدارات القيادية وعليه تم صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤلات الآتية:

- ١ - ما الإطار النظري للجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني؟
- ٢ - ما واقع الجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني؟
- ٣ - ما مقترحات رفع مستوى الجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي تحديد الجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني، من خلال عرض الإطار النظري للجدارات القيادية من خلال المفهوم والنشأة، وأهم التحديات والصعوبات التي تواجهها، مع تسليط الضوء على الجدارات القيادية وصولاً إلى أهم الجدارات القيادية المطلوبة لمعلمي التعليم الفني.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث الحالي في:

١ - الأهمية النظرية:

أ- يستمد البحث أهميته من أهمية موضوعه؛ حيث إن الجدارات القيادية على رأس أولويات الدول المتقدمة والنامية وكذلك كونها من الموضوعات التي أصبحت ضرورة ملحة في جميع القطاعات.

ب- يأتي مواكبا مع التوجهات العالمية في بناء الهيكل الإداري للمؤسسات التعليمية وإعداد صف ثاني من القيادات تكون مساهمة للتطور الهائل في مجال العمليات والأنماط الإدارية

٢ - الأهمية التطبيقية:

أ- قد يسهم الاعتماد على نتائج البحث في تحليل واقع الجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني.

ب- قد يفيد القائمين على العملية التعليمية في تطوير أدائهم الإداري بما يحقق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بمصر ٢٠١٤-٢٠٣٠.

ت- قد يسهم في مساعدة رسمي السياسات التعليمية في تطوير أداء معلمي التعليم عن طريق البرامج التدريبية الخاصة بالجدارات القيادية اللازمة لتنميته مهنيًا

منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي لتحديد مدى توافر الجدارات القيادية لدى معلمي التعليم الفني، وذلك من خلال الاستعانة بأحد أدوات المنهج الوصفي وهي الاستبانة، والتي يتم توجيهها إلى عينة من المعلمين بمدارس التعليم الفني والمستقيدين منها وفي ضوء نتائجها يتم وضع قائمة بأهم الجدارات القيادية المطلوبة لمعلم التعليم الفني. مجتمع وعينة البحث

تألف المجتمع الأصلي الذي اشتمت منه عينة الدراسة من ١٢١٩٤ معلما موزعة بمحافظة الجيزة والقاهرة خلال العام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م ، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية والتي بلغت ٤٤٢ معلما . وذلك بعد استبعاد الاستبانات غير مكتملة الإجابة وغير الصالحة.

استبانة البحث: وذلك لتحديد الجدارات القيادية اللازمة لمعلمي التعليم الفني.

حدود البحث

- ١- الحد الموضوعي: الجدارات القيادية اللازمة لمعلمي التعليم الفني.
- ٢- الحد المكاني : اقتصر البحث على مدارس محافظتي الجيزة والقاهرة.
- ٣- الحد الزمني: تم تطبيق البحث خلال العام ٢٠٢٣/٢٠٢٤
- ٤- الحد البشري: اقتصر البحث على معلمي التعليم الفني بمدارس محافظتي الجيزة والقاهرة.

مصطلحات البحث

١- الجدارات القيادية Leadership Competencies

تعرف بأنها: هي السلوكيات التي يمتلكها القائد، والتي تساعد على تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة له بكفاءة وفاعلية، وترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم وتنظيم أمورهم لتحقيق الأهداف المرجوة (Gerardus Blokdyk, 2021, 18).

ويعرفها البحث الحالي بأنها: هي مجموعة من القدرات والمهارات والكفاءات والمعارف والخبرات والميزات الشخصية يكتسبها معلمي التعليم الفني للوصول إلى النجاح والتطور المهني والإنتاجية العالية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية وجودة عالية

٢- المعلم القائد Teacher – Leader Standards :

يعرف بأنه الشخص الذي يعمل على تقديم النماذج العملية والافتراضات الجيدة والمساعدة على التعلم واكتساب الخبرات، وإعادة صياغة وجهات نظرهم بخصوص الواقع من أجل رؤية الحوادث (هنادي عيسى، ٢٠٢٠، ١٠)

ويعرفه البحث الحالي بأنه: المعلم الذي يمتلك الملكات التي تؤهله إلى عمليات القيادة والنظرة المستقبلية ورسم الخطط والسياسات التي تؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية بكافة جوانبها.

الدراسات السابقة

١- دراسة محمد ابراهيم محمود علي البكري (٢٠٢١): بعنوان "دور الجدارات القيادية في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري (دراسة تطبيقية)".

هدفت الدراسة إلى عرض الخلفية النظرية والمفاهيمية حول الجدارات القيادية والاستثمار في رأس المال البشري، والعمل على كشف معوقات استخدام الجدارات القيادية عند الاستثمار في رأس المال البشرية لمحاولة صياغة بعض الحلول، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود شواهد على دور الجدارات القيادية في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري، كما ان لها دورا فعالا ومؤثرا نحو تحقيق نتائج مثمرة للمنظمات.

٢- دراسة وائل وفيق رضوان (٢٠٢١): بعنوان "إعداد المعلم بجامعة مياط القائم على الجدارات واحتياجات سوق العمل : دراسة تقييمية"

واستهدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الجدارات الأكاديمية، والتكنولوجية، والفكرية، والشخصية، والإنسانية التي تم إكسابها للطالب المعلم بجامعة مياط أثناء دراسته الجامعية، وذلك في ضوء احتياجات سوق العمل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية من طلاب الفرقة الرابعة بكليات إعداد المعلم، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين مستويات الاستجابات لجميع الجدارات، وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر مستويات الجدارات الأكاديمية والفكرية والشخصية والإنسانية بدرجة كبيرة، بينما جاءت الجدارات الرقمية "التكنولوجية" بمستوى متوسط، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تلك الجدارات التي تم إكسابه للطالب المعلم بجامعة مياط تعزى لمتغير الجنس، في حين توصلت الدراسة إلى وجود فروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الجدارات الرقمية " التكنولوجية"

٣- دراسة حنان السيد أحمد الدماطي (٢٠١٩): بعنوان "التبادل بين القائد والمرؤوس كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات القيادية وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي".

هدفت الدراسة إلى بحث علاقة الجدارات القيادية بتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي والتعرف على الدور الوسيط الذي يلعبه التبادل بين القائد والمرؤوس في هذه العلاقة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج: تحديد الجدارات المطلوب توافرها لجميع المستويات الوظيفية ونمذجتها، والاهتمام بتعزيز ابعاد الجدارات، اتخاذ قرارات فعالة من شأنها العمل على زيادة تأثير جدارات العاملين على العمل الذي يقومون به.

٤- دراسة عزة أحمد الحسيني(٢٠١٥): بعنوان "الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية".

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

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه مع البحث الحالي

يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في كونه يسعى إلى تحديد الجدارات القيادية لتطوير الاداء المؤسسي للمؤسسات التعليمية من أجل تطوير الأداء، وتعزيز قدراتهم على القيادة

أوجه الاختلاف مع البحث الحالي

اختلف البحث الحالي عن الدراسات الأخرى في كونه من أولى الدراسات التي تطرقت الى الجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني

أوجه الاستفادة

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة عدة أمور منها:

- ١- تحديد المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة
- ٢- الاعتماد على الدراسات السابقة في الإطار المفاهيمي للدراسة.
- ٣- التعرف على كيفية تصميم الاستبانة لجمع البيانات.
- ٤- التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة

الإجراءات المنهجية للبحث

طبقاً للمنهجية التي اتبعتها الباحثة فقد سار البحث وفقاً للإجراءات التالية

١ قام الباحث بمجموعة من الإجراءات يمكن إيجازها كالتالي:

- ١- الاطلاع على أدبيات البحث العلمي والدراسات السابقة في مجال الدراسة.
- ٢- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية، لتحديد مدى مناسبة العبارات لكل محور، وقام الباحث بتطبيق الأدوات المستخدمة في الدراسة بهدف تقنين أدوات الدراسة عليها للتحقق من صلاحيتها للاستخدام عن طريق حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المختلفة.

الإطار النظري للبحث

أولاً مفهوم الجدارة: لغوياً جاءت كلمة الجدارات في قواميس ومعاجم اللغة العربية مرادفة لمعاني " الاستحقاق والأهلية والتفوق"، كما يتضح لنا أن كلمة الجدارة في اللغة الإنجليزية جاءت بمعاني عديدة، هي: الكفاءة، والمهارة، والاقترار، والخبر (جامعة أكسفورد، ٢٠١٥، ١٥٧).

ويشير معجم اللغة العربية المعاصر إلى أن الجدارة تأتي من مصدر "جدر" أي "جدر" لشهادة ما " والجدارة " شهادة تؤيد تفوق صاحبها في مجال ما (أحمد عمر، ٢٠٠٨، ٣٥٠).

يرجع أحد المعاجم الإدارية مصطلح (الجدارة) إلى مصدرها اللغوي جدر (كفاءة)، وتعني كون الشخص خليقاً، أن يقوم بالعمل المنوط به بالمستوى اللائق، ونظام الجدارة هو نظام في الإدارة يعتمد على سياسة الاختيار والترقية على مستويات الكفاءة والجدارة الشخصية التي تحددها الامتحانات التنافسية وتقارير الكفاءة (ياسر سرحان، ٢٠١٤، ٣١٣).

ويمكن القول بأن تعدد مفهوم الجدارات قد يعود إلى المعاني المتعددة التي تتضمنها المفردة نفسها؛ ذلك أنها تشمل على المهارات الشخصية، والقدرات، والمعارف، والاتجاهات، والدوافع، وقد يشكل الأمر على البعض فيطلقون عليها الكفاءات، أو المهارات، مقتصرين على عنصر واحد مما تتضمنه الجدارة، إلا أن الجدارات بمفهومها الواسع، تعطي معنى أشمل ليضم تحت معانيه الكفاءات إلى جانب الخصائص، والسمات، والمعارف، والقدرات الأخرى، فالجدارات تعبر عن السمات الكامنة المتمثلة في مجموع المهارات، والمعارف، والقدرات لدى الفرد، والتي لها أثر إيجابي عليه في تحقيق التفوق. كما يرى الباحثين أن مفهوم الكفاءات قد يكون مرتبطاً بالمتطلبات الوظيفية اللازمة لمهام معينة، مما يعني أن مفهوم الجدارات أوسع بشموله لمتطلبات الوظيفة، وتجاوزه لأبعد من حدودها، فيركز على الخصائص والقدرات الشخصية كذلك.

ثانياً: أهمية الجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني:

للجدارات القيادية أهمية بارزة للمؤسسات بشكل عام، والتعليمية بشكل خاص، ذلك أنها تساعدها في التعامل مع المتغيرات المتزايدة، والمتطلبات المتجددة، حيث تساعد الجدارات القيادية على استثمار المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، مما يساعد في الوصول إلى الأهداف المنشودة، ويحقق اعتماد المؤسسات التعليمية للجدارات القيادية عدداً من الفوائد، يمكن تلخيصها كما يلي (أكرم عبدالرازق، ٢٠٢٠، ١٠):

- ١- تحديد استراتيجيات تطوير القيادات، وإعداد وتأهيل الأفراد لمهام القيادة .
- ٢- تمكين المؤسسة من استثمار قدرات الأفراد وتطويرها بطريقة منظمة.
- ٣- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة .
- ٤- توفير المزيد من بيانات التخطيط، وربطها بالتنمية والأهداف المؤسسية .
- ٥- تبسيط الأنشطة القيادية، والعمليات الإدارية بالمؤسسة، مع توفير إطار مشترك للعمل.

وتؤدي الجدارات القيادية دوراً مهماً في إدارة أنشطة الموارد البشرية، من خلال التخطيط والمتابعة، وتحديد فجوة الجدارات بين ما هو مطلوب، وما هو موجود، إضافة إلى قياس مستوى أداء الأفراد، وإدارة مخزون المعارف والمهارات والاتجاهات لديهم، وفي إعداد خطط التطوير المهني لهم (فهد الفضالة، ٢٠١٨، ١٥) ، ويرى بعض الباحثين أن أهمية الجدارات القيادية تكمن في كونها تزود المسؤولين بالمهارات المعرفية، والسلوكيات والقدرات المطلوبة لمقابلة احتياجات اختيار الموظفين، كما تساعدهم على صياغة خطط تطوير الأفراد وفرق العمل، من أجل تقليل الفجوة في الأداء من خلال تطوير الجدارة التي تدعم استراتيجية المنظمة (نهلة هاشم، ٢٠٢٠، ٨٥-١٤٧)

- ١- تحقق الجدارات القيادية أهداف الأفراد والمنظمة، فإذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه فإن المنظمات تسعى لتحقيق الإنتاجية والربح، وتنمية الجدارات تحقق وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب مما يساعد على تحقيق الهدفين معاً.
- ٢- التقليل أيضاً من تقادم العمالة الذي يقصد به بقاؤهم في أماكنهم حتى تتقادم مهاراتهم ونقل دافعيتهم للعمل، ومع اللجوء لمدخل الجدارات المعتمد على البرامج التدريبية يتم تنمية هذه المهارات وتنشيطها وبالتالي التقليل من تقادمها.
- ٣- تزيد الجدارات أيضاً من مستوى أداء الموظف، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات تتحول المهارات والسماوات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات (محمد بشير، ٢٠١٥، ٥٥).
- ٤- يوضح نظام الجدارات مستويات الأداء المتوقعة من الموظفين لتحقيق النتائج التنظيمية، التي تزود الفرد بمؤشر عن السلوكيات والاجراءات التي سيتم على أساسها مكافأة الأفراد، بما تستخدم الجدارات لملاءمة مهارات الموظفين وقدراتهم مع الأولويات التنظيمية بما يؤدي لتحسين الأعمال.

٥- تضمن الجدارات وضع توقعات واضحة حول أداء الموظفين بما يتماشى مع ثقافة وأهداف المنظمة، موثقاً وعالي الجودة أداء الموظفين بما يتماشى مع ثقافة وأهداف المنظمة، توفر الجدارات أداءً موثقاً وعالي الجودة من خلال خلق لغة مشتركة لوصف ما هو مطلوب ومتوقع داخل بيئة العمل.

٦- يعالج نظام الجدارات الفجوة بين المهارات الموجودة ومتطلبات التقدم الوظيفي، ويسهم في وضع معايير لأداء التي سيتم تقييم الموظفين على أساسه (International Atomic Energy, 2020, 4).

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن الجدارات لها دور مهم في تمكين الأفراد ودعمهم لتحقيق الرؤى والأهداف المؤسسية، والوصول للتميز والتفوق من خلال أداء الأعمال والمهام بشكل متقن ومتعدد، وهذا من شأنه أن يركز الجهود، ويقلص التكلفة التي قد تفرضها متطلبات تطوير وتأهيل وتدريب الأفراد، كما تسهم الجدارات القيادية في استخراج الأفكار الجديدة، وتحفيز الإبداع لدى الأفراد، مما يعزز فرص النمو، والتميز للمؤسسة .

ثالثاً: خصائص الجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني:

توجد مجموعة من الخصائص التي تميز القيادات الجدارية، يمكن عرضها فيما يلي (نهلة هاشم، ٢٠٢٠، ١١٨)

١- الخاصية الضمنية:

وتعني أن الجدارة متأصلة ومتضمنة بشخصية الفرد بصورة كافية تمكنه من التنبؤ بالسلوك المناسب بالموقف الوظيفي، وتتميز هذه الخاصية بالثبات، وتتضمن خمسة مكونات هي:

أ- الدوافع: وتعني الأشياء التي تدفع الفرد لاختيار سلوك معين تجاه هدف وأفعال معينة.

ب- الخصائص: وهي الخصائص المادية والاستجابة للظروف .

ج- المفهوم الذاتي: وهي توجهات الفرد ورؤيته الذاتية عن نفسه وقيمه، وهي تنبئ بردود فعل الشخص للمدى القريب حين تكون فيها المسؤولية بيد غيره.

د- المعرفة: وهي المعلومات التي يمتلكها الفرد .

هـ - المهارة: وهي القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، وهي تشير لقدرة الفرد على التفكير التحليلي.:

٢- الخاصية السببية:

ومعناها أن الجدارة تؤثر في السلوك الوظيفي للفرد وقد تحول لسلوك السلبي إلى سلوك إيجابي، على سبيل المثال قد تؤثر الخصائص الذاتية للفرد والمتعلقة بجدارة معينة (السمات الشخصية والاتجاهات والقيم) في السلوك الوظيفي للفرد وتحركه في اتجاه إيجابي ويترتب على تلك الخاصية السببية إمكانية قياس وتقييم تأثير الجدارات فقط، لكن أيضاً التنبؤ بتأثيرها (نهلة هاشم، ٢٠٢٠، ١١٩).

٣- الخاصية المرجعية:

وتعني أن بإمكان الجدارة أن تتنبأ بالشخص الذي جيد أو لا يجيد قياساً على معيار معين، وتعتبر الخاصية المرجعية أمراً مهماً لأن الجدارة لا تعتبر جدارة الا إذا نبأت عن شيء له معنى بالعالم الحقيقي، وهذه المعايير التي ترجع إليها الجدارة تتمثل في الأداء المنقوق والأداء الفعال (محمد بشير، ٢٠١٥، ٥٥).

ويرى الباحث ان خصائص الجدارات القيادية هي الخصائص أو الصفات التي تميز القادة المؤثرين والناجحين في تحقيق الأهداف وإدارة الفرق. تعتبر هذه الخصائص أساسية للقادة الذين يسعون لتحقيق التغيير والتأثير الإيجابي على المجموعات التي يقودونها.

رابعاً: مبررات الأخذ بالجدارات القيادية :

هناك العديد من وجهات النظر التي تتبني المبررات الداعية إلى ضرورة الأخذ بالجدارات القيادية داخل المنظمات التعليمية، ومنها ما يلي:

١- ترويج البرامج الدولية الجديدة لخدمة التعلم:

حيث تكرت إحدى الدراسات أن معظم القادة تفقد لجداريات والصفات والتعليم والتدريب للتعامل مع التحديات الواسعة: الاجتماعية، والسياسية والبيئية والأخلاقية التي يواجهونها في الساحة العالمية، ومع تزايد عدد المنظمات، فإنها بدأت استكشاف طرق جديدة لإعداد المديرين التنفيذيين حالياً ومستقبلاً، وذلك لتلبية الاحتياجات المتجددة داخل البيئة العالمية (Meak et al, 2014, 344).

٢- تغيير النزعة الإدارية الجديدة: واجه ميدان القيادة المدرسية في هذا العصر الذهبي حقيقة أن النزعة الإدارية الجديدة ليت تبنت الكفاءة الإدارية والفعالية من خلال البيروقراطية والمساءلة كدوافع أساسية لإصلاح المدارس قد فشلت، وأن الوقت قد حان للمهنيين والقيادات التربوية أن تسعى للتأكيد على ما يحدث في الوقت الحالي وفي المستقبل ألا وهو ما يريدون أن يحدث، ومع ذلك، فإن التغلب على الفجوة بني الاعتماد على والشعور بحتمية النظام المدرسي والبيروقراطية بوصفها وسائل للضبط المدرسي، وبني النموذج المفضل لديهم لرؤية المدارس كمراكز اجتماعية ومنظمات للتعلم ال تزال تشكل تحدي، ولذلك فإن القادة التربويون يحتاجون من أجل سيطرة مهنية بدرجة أقرب إلى الفهم والمهارات والقدرة على التصرف داخل السياق والمنظمة وقيادة المدرسة.

٣- تغيير السياق العالمي: ينطوي السياق العالمي على التقدم السريع في العلوم والتكنولوجيا، والعولمة المتزايدة، والتغيرات الديمغرافية بما في ذلك طبيعة العمل والضغط داخل البيئة والتي حثت القادة على تحقيق التوازن بني القوى المتنافسة والتوسع الذي يؤدي للتعليم الجيد، ومعايير الإنجاز الطلابي الناجح في مجتمع المعرفة، كما أن الاختيار بني القوى المتنافسة يولد إحساساً أكثر لدى القادة بتعزيز الاستقرار في شكل القدرة الجماعية للمدرسة للتعلم، وذلك من أجل التغيير، والاستقلالية بدلاً من الاتكالية، والجماعية بدلاً من الفردية، والاختلافية بدلاً من التجانس، هذا بالإضافة إلى المهارات المعرفية وغير المعرفية كالمهارات الشخصية والاجتماعية (Mulford et al, 2010, 187-191).

٤- تعقدية القيادة التربوية: القيادة في القرن الحادي والعشرين معقدة ومتعددة الأبعاد، ووفقاً لبولمان وديل فإن المنظمات الحديثة مليئة بالغموض والتعقيد والاضطراب وعلى غرار منظمات الأعمال فإن المدارس تعكس في بيئة أكثر تعقيداً وتوعاً مما كانت عليه في الماضي. فعلى سبيل المثال زيادة معايير المحاسبية مقارنةً بانعدام الثقة بصفة عامة جعل دور القائد التربوي أكثر تحدياً، وغالباً ما يلجأ قادة المدارس إلى الاستفادة من خبرات الأعضاء الآخرين من خلال تشكيل مجموعات أو فرق للعثور على إجابات وحلول للمشكلات المعقدة، وكذلك يوفر فريق القيادة قاعدة مشتركة للاستفادة من الرؤى المتعددة والمتنوعة والبصرية لأصحاب المصلحة في حل المشاكل المعقدة (Katherine, Curry, 2014, 27).

٥- ثورة الإصلاحات التعليمية: توالى الإصلاحات المدرسية في آسيا ومنطقة المحيط الهادي وأجزاء كثيرة من العامل منذ أواخر الثمانينات من القرن الماضي نتيجة التغيرات المتنوعة داخل البيئة التعليمية ويمكن ملاحظة هذه الإصلاحات التي شملت الاتجاهات الرئيسية التالية (Cheng, 2005, 213):

- أ- الاتجاه نحو إعادة تأسيس رؤية قومية جديدة والأهداف التربوية.
- ب- التوجه نحو إعادة هيكلة نظام التعليم في مختلف المستويات.
- ت- التوجه وفقاً لقوى السوق، والخصخصة، وتنويع التعليم.
- ث- زيادة مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في التعليم والإدارة.
- ج- التأكيد على جودة التعليم، والمعايير، والمساءلة/المحاسبية.
- ح- تعزيز جودة المعلم والتطوير المهني المستمر مدى الحياة.
- خ- زيادة اللامركزية، والإدارة الذاتية للمدرسة.
- د- استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم والتعلم.
- ذ- إجراء تحول نموذجي/نقطة نوعية في التعليم والتعلم والتقييم

خامساً: معوقات الأخذ بالجدارات القيادية وسبل التغلب عليها:

هناك مجموعة من المعوقات التي قد تمنع أو تحول دون تبني والاعتماد على الجدارات القيادية، ومن أهمها ما يلي (عزة الحسيني، ٢٠١٥، ٦٠):

- ١- غموض مفهوم الجدارات القيادية للغالبية العظمى من القيادات المدرسية: وذلك نظراً لحدثة هذا الموضوع داخل سياق الفكر الإداري المعاصر وخاصة إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي على وجه أكثر دقة، وللتغلب على ذلك، تتبع الأساليب التالية:-
- أ- عقد دورات تدريبية لتوضيح مدخل الجدارات ونماذجها وأهميتها في الارتقاء بالسلوك والأداء البشري إلى الأداء المتميز.

- ب- توفير قاعدة معلومات إلكترونية داخل مكتبة المدرسة عن موضوع الجدارات وتأثيرها.
ج- تشجيع وتحفيز العاملين بالمدرسة على إجراء البحوث العلمية وثيقة الصلة بموضوع الجدارات.
د- نشر ثقافة الجدارات داخل المجتمع المدرسي من خلال النشرات والمطويات والملصقات.
هـ- تفعيل الشراكة بين المنظمات التعليمية وكلليات التربية لعقد الندوات واللقاءات التي من شأنها ترسيخ الأخذ بمدخل ونماذج الجدارات.

٢- صعوبة تحديد فجوة الأداء للقيادات المدرسية:

حيث لا تعرب تقارير الأداء الصادرة عن الأداء الفعلي للقيادات ويمكن التغلب على ذلك من خلال ما يلي:-

- أ- ضرورة قياس وتقييم الأداء الفعلي، ومؤشراته وممارساته.
ب- التعرف على الاحتياجات التدريبية ثم تصميم البرامج التدريبية لمواجهة ذلك.
ج- تشجيع القيادات المدرسية على التعلم الذاتي طوال الحياة، وقياس الأداء الذاتي، والتحفيز للوصول إلى الأداء المتميز.
د- التعرف على فجوة الأداء التي تمثل قصور المعارف والمهارات والاتجاهات من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف (عزة الحسيني، ٢٠١٥، ٦١):.

سادساً : الجدارات القيادية المرتبطة بعملية القيادة لمعلمي التعليم الفني: وبما أن الجدارات أصبحت ضرورة هامة لمباشرة العمليات القيادية والتي تتمثل في (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) فإنه من المهم إلقاء الضوء على بعض هذه الجدارات المرتبطة بعمل القيادات وذلك على النحو التالي:

١- جدارة الاتصال: يعرف الاتصال في بأنه عملية مشتركة بين طرفين من أجل توصيل فكرة أو معنى أو خبرة أو اتجاه معين من طرف تمثيله الأخصائي الاجتماعي إلى أفراد أو جماعة أو مجتمع لتحقيق أهداف واضحة ومحددة (يوسف عبدالمعطي، ٢٠١٦، ٣٩٣).

ويعرف الاتصال داخل المدرسة بأنه: نقل للأفكار والمعلومات التربوية من مدير المدرسة إلى المعلم أو العكس أو من المدير إلى الطلاب أو العكس (نبيل خليل، ٢٠١٩، ٢٢٣).

والإتصال بمفهومه الضيق أو المادي يعني: وسائل الإتصال المادية، أما يعرف الإتصال بمفهومه الأوسع ولأشمل فيقصد به: تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال.

وهذه المفهوم يتضمن عناصر الإتصال، وهي: المرسل، والرسالة، والمرسل إليه (المستقبل)، والتغذية المرتدة بين المرسل والمرسل إليه لبيان وضوح وتأثير الرسالة على المرسل إليه وإدراك معناها المطلوب من عدمه، ومن ثم التأثير في سلوكه

والحصول على استجابة، وهناك أنواع للاتصال ولكل منها إيجابياته وسلبياته منها: الاتصال البدني، والاتصال اللفظي، والاتصال الكتابي (ياسر خليل، ٢٠٢١، ٢١٥).

ويرى الباحث أن تطوير جدارة الاتصال يشمل التدريب والممارسة المستمرة. يمكن تحسينها من خلال التواصل الفعال في مختلف السياقات، واكتساب المهارات اللازمة مثل التواصل غير اللفظي والاستماع الفعال، والتعلم من تجارب الاتصال الناجح بالناس، كما يمكن الاستفادة من دورات التدريب وورش العمل التي تركز على تنمية مهارات الاتصال.

٢- **جدارة بناء الثقة التنظيمية:** تعتبر الثقة التنظيمية من بين المواضيع الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، أين يعتمد عليها لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها، خاصة وأن الثقة داخل المنظمة من شأنها أن تعزز العديد من السلوكيات الايجابية وهو ما يجعلها ضرورة وحتمية اليوم لضمان بقاء المنظمة واستمراريتها في ظل المنافسة، وفهم الثقة التنظيمية وجب معرفة مختلف المصادر التنظيمية التي تلعب دورا محوريا في بنائها بالنسبة للأفراد والمنظمة (يوسف كمال، ٢٠١٩، ٦٠)، إن الثقة التنظيمية تمثل مدى ثقة العاملين بالمعلومات المتوفرة لديهم ومدى سهولة الحصول على المعلومات عند الحاجة إليها، وتقتهم بالسياسات الإدارية المتبعة المبنية على الكفاءة والخبرة والشمولية وبالقيم والمبادئ التي تضمن الاحترام والتمكين والثقة المتبادلة والانفتاح بين الإدارة والعاملين (محمد الجريدة، ٢٠٢٠، ١٦٨)، والاهتمام بهم وبتحتياجاتهم من قبل تلك الإدارة، فالثقة التنظيمية تتعلق بأحد مكونات المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والمرتبث بالاتصال التنظيمي الذي يتم داخل المنظمة، فالمعلومات التي ترد للأفراد عن طريق القنوات الرسمية وغير رسمية للمنظمة وجب أن تكون معلومات دقيقة وصحيحة لبناء مسار من الثقة بين الإدارة والأفراد لان ذلك سيدعم مبدأ الثقة بين المنظمة وأفرادها وهو ما سيكون مستوى فعال وعال من الثقة التنظيمية، فطريقة إيصال المعلومات وسهولة الحصول عليها ومدى توافرها للأفراد (www.utrgv.edu, 2024).

ويرى الباحث مما سبق كلها عوامل تساهم إما في بلورة وزيادة الثقة التنظيمية وإما في زعزعة الثقة التنظيمية، وهنا على المنظمة أن تحسن التحكم في هذه العوامل لبناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد وفق ما هو مطلوب منها.

٣- **جدارة إدارة المواهب:** هي عملية مخططة ومنظمة تقوم على اختيار وتخطيط واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة داخل المدرسة وتنمية مواهبهم وتطويرها، وإدارة أدائهم والاحتفاظ بهم، بما يحقق أهداف المدرسة ويعمل على بناء ميزة تنافسية لها (Tatoglu, et al, 2016, 278-293) وتهدف جدارة إدارة المواهب الى:

تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة من خلال مجموعة من الاجراءات والعمليات التي يتم من خلالها تحديد المهام والافراد ذوي الموهبة واختيارهم بما يتلاءم مع طبيعة العمل المدرسي من أجل تحقيق الخطط الاستراتيجية للمدرسة. الاحتفاظ بالمواهب من خلال الاجراءات والانظمة التي تتخذها المدرسة لبقاء المواهب التي تمتلكها وتوفير بيئة عمل تتناسب مع قدراتهم.

تنمية وتطوير المواهب من خلال مجموعة الانشطة والعمليات التي تتبناها المدرسة لإكساب الموهوبين معارف ومهارات وقدرات متنوعة بهدف تحسين الاداء، وتحقيق تطلعات المدرسة المستقبلية.

إدارة الاداء من خلال الاجراءات والنظم والسياسات التي يتم من خلالها الاهتمام بالمسار الوظيفي للمواهب وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لهم لتطبيق مبادراتهم الخاصة بهم من أجل تحسين أدائهم وإيجاد وسائل اتصال فعالة تخدم عملهم ووضع الاليات المناسبة لتقويم أدائهم، ويشمل تحفيز المواهب والتمكين وتعاقب استدامة الموهبة (Erasmus, et al, 2017, 25).

ويرى الباحث أن جدارة إدارة المواهب أمرًا هامًا في المدارس، حيث يتم توفير فرص متنوعة للمعلمين لتطوير مواهبهم في المجالات المختلفة مثل العلوم، الرياضة، الفنون، الأداء، والقيادة. تشمل جوانب إدارة المواهب تحديد المواهب المتميزة، وتوفير برامج وفعاليات تنميتها، ومنح الدعم والتشجيع المستمر للمعلمين لتحقيق إمكاناتهم الكاملة مما ينعكس بالإيجاب على المدرسة .

٤- جدارة التفكير النقدي وحل المشكلات التفكير النقدي: تشير إلى القدرة على تحليل المعلومات بشكل منطقي ومنظم، وتقييمها بشكل مستقل وبناء، بعيدًا عن التحيزات والمغالطات. يتضمن التفكير النقدي القدرة على تحليل الأفكار والمفاهيم والحجج، والتحقق من صحتها ومنطقيتها، وتقييم الأدلة المقدمة.

أما حل المشكلات، فهو القدرة على التعرف على التحديات والمشاكل، وتحليلها بشكل دقيق وشامل، وتطوير استراتيجيات وحلول فعالة للتغلب عليها. يتضمن حل المشكلات تحليل العوامل المؤثرة، وتوليد وتقييم الخيارات الممكنة، وتنفيذ ومراقبة الحلول للتفكير النقدي وحل المشكلات بجدارة، هناك بعض المهارات والخصائص المهمة التي يمكن أن تساعد في تنميتها وتحسينها، وتشمل:

١. تحليل المعلومات: القدرة على تجزئ المشكلة إلى مكوناتها المختلفة وفهماها بشكل دقيق.

٢. التفكير النقدي: القدرة على تقييم المعلومات والأفكار بشكل منطقي ومستقل، وتحليل الحجج والأدلة المقدمة.

٣. التصميم الإبداعي: القدرة على تطوير حلول جديدة وابتكارية للتحديات والمشكلات، واستخدام الخيال والإبداع في هذا العمل.

٤. الاستدلال والاستنتاج: القدرة على استخلاص استنتاجات من المعلومات المتاحة واتخاذ قرارات مدروسة ومنطقية.

٦. الإبداع والمرونة: القدرة على التفكير بشكل مبتكر ومرن، واستخدام أساليب وأدوات متنوعة للتعامل مع المشكلات والتحديات (محمد عبدالرحمن، ٢٠٢٣، ١٥-١٨).

ويرى الباحث أن تطوير جدارة التفكير النقدي وحل المشكلات يتطلب التدريب والممارسة المستمرة. يمكن تعزيزها من خلال حل المشكلات العملية، والمناقشات النقدية، واستكشاف وجهات النظر المختلفة، وتعلم استراتيجيات تحليل المشكلات المختلفة.

٥- جدارة التفويض: يعتبر التفويض من أهم الجدارات التي ينبغي أن يمتلكها قائدي ومديري المدارس الفنية، ويعرف التفويض بأنه: إعطاء المسؤولية والصلاحيات إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح متفق عليه تحت إشراف ورقابة والاحتفاظ بالمسئولية الكلية من قبل المفوض لنجاح العمل بالكامل (Harold, & Cyril, 2013, 19). فالتفويض لا يعني

التخلص من السلطة، وإنما يعني إعطاء الآخرين حق العمل داخل نطاق محدد، كما أن المهام تفوض والمسئولية لا تفوض، والمفوض إليه لا يفوض، ويحقق تفويض بعض الصلاحيات للعاملين بصورة متزايدة فائدة كبرى لمرؤوسيه، ويساعد على إبراز قدراتهم، وتحقيق زيادة ولأهم للأهداف التنظيمية وتحقيق أكبر قدر ممكن من إسهامهم في العمل، ويحقق أهداف التمكين القيادي لهم، ويعمل التفويض على بناء قادة المستقبل وتولّد قيادات قادرة على إدارة المؤسسة التربوية، فالأكفاء وحدهم هم الأولى بالريادة والقيادة لأنهم بمثابة الرأس من الجسد، فمن الأمانة انتقاء أفضل العناصر في كل أمر يستهدفه المدير. ويعد التفويض من الجدارات الأساسية بالنسبة لقيادات ومديري المؤسسات التعليمية والذين عليهم إجادة استخدامها حيث إنها تساعده على ما يلي (ياسر خليل، ٢٠٢١، ٢١٩-٢٢١):

١- إتاحة الفرصة للقيام بمهامه الأساسية.

٢- المساعدة على سرعة إنجاز الأعمال.

٣- إتاحة الفرصة للمرؤوسين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية.

٤- تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسئولية.

ويرى الباحث أن التفويض من مهام التمكين والتي تعتبر جزءاً أساسياً من الثقافة المؤسسية ولكن يجب اختيار وتفويض الكفاء.

٦- **جدارة اتخاذ القرارات:** القرار محور سلوك الإنسان ومحور سلوك الجماعات والمنظمات، والقرار الإداري هو الذي يقوم على شرط الإرادية وشرط الوعي والعقلانية معاً (الإرادة الواعية) ومعيار العقلانية هو مدى الاعتماد على المعلومات أو الوقائع عند اتخاذ القرارات، وتعد عملية اتخاذ القرار الركيزة الأساسية للعملية الإدارية، وإن معظم التنظيمات الإدارية إنما تقوم على أساس عملية اتخاذ القرار؛ حيث أن بعضها يتعلق بالمحتوى وبعضها الآخر يتعلق بالمادة، وبعضها الآخر يتعلق بالطريقة، كلّ حسب الأغراض والأهداف التي تشهدها التربية (إيمان يوسف، ٢٠١٩، ١٦-٢١).

ويعد اتخاذ القرار عملية الاختيار من بين عدد من البدائل لتحقيق النتيجة المرجوة، والتي تتكون من عدة خطوات تشمل تحديد المشكلة، وتحديد البدائل، واختيار بديل، وتنفيذ هذا القرار، وتقييم القرار (Fred , Lunenburg, 2010,11).

وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي جزء من عملية صنع القرار، وتتمارس الإدارة المدرسية عملية اتخاذ القرار وبشكل مستمر أثناء ممارسة أعمالها الإدارية، وهنا يجب التفرقة بين صنع القرار واتخاذ، فصنع القرار من الممكن أن يكون للقائد أو المدير فقط ومن الأفضل مشاركة العاملين معه في عملية صنع القرار، أما اتخاذ القرار فهنا تظهر فيه وحدة القيادة أو الأمر، وهو يكون للقائد أو المدير فقط، حتى وإن شارك من سينفذون القرار معه في اتخاذ القرار، إلا أن اتخاذ القرار يكون في النهاية يصدره ويزيل بتوقيع القائد أو المدير (ياسر خليل، ٢٠٢١، ٢٢٣).

وتعتبر القرارات الجماعية ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة (إيمان يوسف، ٢٠١٩، ١٦-٢١).

ويرى الباحث إن اتخاذ القرارات الجيدة يعتبر مهارة هامة في الحياة الشخصية والمهنية، حيث يؤثر بشكل مباشر على النجاح والتقدم.

٧- **جدارة بناء وإدارة فريق العمل:** يعرف فريق العمل على أنه : عدد صغير من الأفراد يمتلكون مهارات مكمل بعضها بعضا وملتزمون بغرض مشترك وأهداف ادائية مشتركة و يعملون بأسلوب أو منهج يتحملون اتجاهه المساواة المتبادلة والمشاركة(حسن حريم، ٢٠٢٠، ١٦١).

ويعرف أيضاً بأنه: جماعات يتم انشائها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير لتمكين الفريق في اتخاذ القرارات(ابوبكر الهوش، ٢٠١٨، ١١٦).

وتعد جدارة إدارة فريق العمل من أهم الجدارات القيادية تطوير مجموعات العمل لجعلها أكثر فاعلية، وذلك لكونها المشارك الرئيس في عملية البناء والتنمية داخل أي مؤسسة، ففريق العمل يجعل العمل أكثر فاعلية، فالأثر الذي يتركه العمل الجماعي أكبر بكثير من الأثر الذي يتركه أي عمل فردي، وهذا بدوره يخلق روابط اجتماعية إيجابية من خلال الاتصال بين الأفراد، وترسيخ ثقافة احترام الاختلاف، ويشكل مجموعة من القيم كالتعاون والمشاركة وتحمل المسؤولية، كما أن التعلم بواسطة مجموعات العمل، والذي يمكن المؤسسات من توفير بيئة ثقافية فعالة ومشجعة على التفكير وبناء الصور الذهنية والحركية وتوليد الأفكار الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية(Buckley & Monks, 2008, 147).

وقبل أن يبدأ المدير في بناء فريق العمل ينبغي أن ينتبه إلى عدة عوامل حتى يكون فريق العمل فعالاً ومميزاً ومن هذه العوامل: الثقة، الاهتمام والتقدير، الانضباط التام، الإيمان بأهمية التعاون، فهناك أيضاً خطوات سبع لبناء فريق عمل ناجح هي تشكيل الفريق، التدريب والتعليم، التواصل الجيد مع الفريق، الرؤية، تحديد الهدف، تنفيذ توصيات الفريق، والشكر التقدير(ياسر خليل، ٢٠٢١، ٢٤٠).

٨- **جدارة القيادة الاستراتيجية:** تمثل القيادة الاستراتيجية مدخلاً حديتاً لتناول القضايا العميقة والمستمرة المتعلقة بالاستراتيجية، والحوكمة، والإدارة، وقيادة التغيير بالمؤسسات التعليمية والتربوية، وجدارة القيادة الاستراتيجية للمدرسة هي التي تمكن من تحويل المدرسة من

وضعها الحالي إلى وضعها المستقبلي المأمول، من خلال التحسين الذي يقود إلى التغيير، وتبدو مظاهر الجدارة القيادية لمديري وقادة مؤسسات التعليم الفني(مصطفى النواصرة، ٢٠١٩، ١٠٩-١١٥) فيما يلي:

- ١- تهيئة المناخ المشجع على إعادة تغيير الاتجاهات المدرسية من قبل العاملين والطلاب وأولياء أمورهم.
- ٢- الاهتمام بتدريب فريق يحقق التنمية المهنية المستدامة للمدرسة.
- ٣- تشجيع الأفكار الجديدة، من خلال تقدير أهمية المعلومات، وتحمل نتائج الأعمال.
- ٤- إشراك العاملين والطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي في صنع القرارات المدرسية.

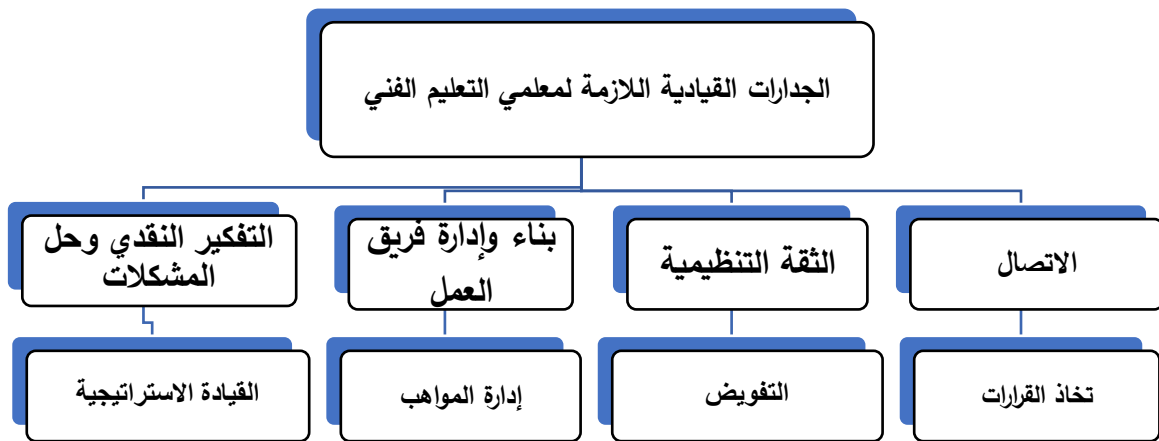
وتقوم القيادة الاستراتيجية بتعليم كيفية التأثير في الآخرين ومشاركتهم وصنع القرارات الصعبة والتغلب على المشكلات في بيئات عمل تتسم بالمخاطرة، وبناء المناخ التنظيمي الذي يأخذ في الاعتبار جميع المستفيدين (سيد جاد الرب، ٢٠١٦، ٣).

ويساعد امتلاك مدير المدرسة لجدارة القيادة الاستراتيجية وتطبيقها في مدرسته إلى جعلها تعمل بقوة على زيادة تنافسية المؤسسة أو المدرسة وتحقق لها الميزة التنافسية مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات الأخرى المناظرة والمنافسة لها (ياسر خليل، ٢٠١٨، ٤٩٤).

وتعد جدارة القيادة الاستراتيجية لدى قيادات ومديري مؤسسات التعليم الفني من الأهمية بمكان، لاسيما في الوقت الحالي، وأيضاً في المستقبل، وذلك بسبب التغيرات البيئية المتسارعة، بالإضافة إلى التعقيد المتزايد في مستويات العمل داخل المؤسسات، ومن أهمها مؤسسات التعليم الفني والتقني التي تتعدد أنظمتها ونوعياتها وتخصصاتها ومرافقها، وتعتمد هذه الجدارة على التخطيط الاستراتيجي والذي بدوره يعمل على تحليل الوضع الحالي وإمكانات المدرسة، ومن ثم السعي إلى وضع خطة أو استراتيجية للعمل محددة وسهلة القياس ومرنة وفق رؤية ورسالة المدرسة، نابعة من الاستراتيجيات الأم للمرحلة وللوزارة وللدولة وتحقيقاً لاستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ (ياسر خليل، ٢٠١٦، ٢٥٣).

ويرى الباحث أنه من الضروري الأخذ بالجدارات القيادية بالمؤسسات التعليمية، وتقتد معظم الجدارات والصفات والتعلم والتدريب للتعامل مع التحديات الاجتماعية والأخلاقية والبيئية الواسعة التي يواجهونها على المستوى العالمي، كما لوحظ أن برامج التعلم العالمية حالياً تركز على الأبعاد العاطفية للتعلم والتطبيق القائم على العمل للمعارف والمهارات الجديدة، وذلك بجانب المعرفة الفكرية.

يرى الباحث أنه يمكن تحليل وتحديد الجدارات اللازمة لمعلمي التعليم الفني وفقاً للشكل التالي:



شكل (١) الجدارات القيادية اللازمة لمعلمي التعليم الفني (من إعداد الباحث)

الجانب الميداني للبحث

يتناول هذا الجزء إجراءات الجانب الميداني للبحث، وبناء أداة البحث وعينته، والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها، ونتائج البحث وتفسيرها، ويسعى البحث في هذا الجزء إلى التعرف على الجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني، من خلال استطلاع رأى العينة حول هذه المتطلبات.

(١) أهداف الجانب الميداني للبحث

التعرف على الجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني

(٢) تصميم أداة البحث وإعدادها

مر تصميم أداة البحث (الاستبانة) بالخطوات التالية:

١- الاطلاع على الأدبيات المعاصرة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.

٢- تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على السادة المشرفين للإفادة من توجيهاتهم، وتمت إعادة صياغة الاستبانة في ضوء هذه التوجيهات، وجاءت مكونة من ثماني محاور بواقع ٤٠ عبارة موزعة على محاورها، وكانت الإجابة على العبارات في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة - متوسطة - صغيرة)

١. تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من أساتذة التربية والخبراء والمتخصصين ذوى الصلة بمجال الإدارة التعليمية، وذلك لتحقيق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضع من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها.

٢. بناء على ما أوصى به السادة المحكمون وبعد مناقشته مع السادة المشرفين، قام الباحث بعمل بعض التعديلات على الاستبانة بحذف وتعديل وإضافة بعض العبارات واستبدال ببعض الكلمات أخرى كما يلي :
وتم وضع الاستبانة في صورته النهائية مكونة من جزئين هما :

١. الجزء الأول : البيانات الأولية يهدف إلى التعرف على البيانات الأولية الشخصية لأفراد العينة (الاسم اختياري - النوع - نوعية التعليم - سنوات الخبرة)

٢. الجزء الثاني : البيانات الأساسية مكونة من ثماني محاور ولكل محور عباراته بإجمالي ٤٠ عبارة والتي تهدف إلى التعرف على الجدارات القيادية من وجهة نظر عينة البحث على النحو التالي:

٣. المحور الأول: جدارة الاتصال، ويتضمن (٦) عبارات.

٤. المحور الثاني: جدارة بناء الثقة التنظيمية، ويتضمن (٥) عبارات.

٥. المحور الثالث: جدارة إدارة المواهب، ويتضمن (٤) عبارات.

٦. المحور الرابع: جدارة التفكير النقدي وحل المشكلات، ويتضمن (٥) عبارات.

٧. المحور الخامس: جدارة التفويض، ويتضمن (٤) عبارات.

٨. المحور السادس: جدارة اتخاذ القرارات، ويتضمن (٦) عبارات.

٩. المحور السابع: جدارة بناء وإدارة فريق العمل، ويتضمن (٥) عبارات.
١٠. المحور الثامن: جدارة القيادة الاستراتيجية، ويتضمن (٥) عبارات.

ثالثاً: مجتمع البحث وعينته

اقتصرت مجتمع الدراسة الحالية على معلمي مدارس التعليم الثانوي الفني (التجاري - الزراعي - الصناعي) بمحافظة الجيزة والقاهرة بإجمالي (١٢١٩٤) معلماً ومعلمة، وتمت الاستجابة على استبانة الدراسة من قبل (٤٤٢) معلماً ومعلمة، حيث مثلوا مجتمع الدراسة الحالية بشكل مناسب، وذلك بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة .

رابعاً: صدق وثبات الاستبانة

١- صدق الاتساق الداخلي لاستبانة يسعي هذا النوع من صدق الاتساق الداخلي إلى تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه ومع الاستبانة ككل، ودرجة ارتباط كل محور مع باقي المحاور وبين الاستبانة ككل، وذلك باستخدام معادلة بيرسون لحساب معامل الارتباط، وتتضح النتائج في الجداول التالية:

جدول رقم (٣) قيم معاملات الصدق الارتباطي لعبارة محاور استبانة واقع الجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني

الارتباط بالارتباط	الارتباط بالارتباط	العبارة	الارتباط بالاستبانة	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالاستبانة	الارتباط بالمحور	العبارة
المحور الأول: جدارة الاتصال								
0,80**	0,66**	3	0,64**	0,41**	2	0,68**	0,52**	1
0,71**	0,48**	6	0,89**	0,77**	5	0,71**	0,49**	4
المحور الثاني: جدارة بناء الثقة التنظيمية								
0,78**	0,55**	3	0,70**	0,54**	2	0,79**	0,60**	1
			0,68**	0,47**	5	0,81**	0,72**	4
المحور الثالث: جدارة إدارة المواهب								
0,61**	0,78**	3	0,60**	0,72**	2	0,88**	0,76**	1
						0,67**	0,50**	4
المحور الرابع: جدارة التفكير النقدي وحل المشكلات								
0,72**	0,67**	3	0,66**	0,42**	2	0,82**	0,74**	1
			0,78**	0,60**	5	0,60**	0,71**	4
المحور الخامس: جدارة التفويض								
0,83**	0,61**	3	0,57**	0,74**	2	0,59**	0,62**	1
						0,86**	0,85**	4
المحور السادس: جدارة اتخاذ القرارات								

الارتباط بالارتباط	الارتباط بالارتباط	العبارة	الارتباط بالارتباط	الارتباط بالارتباط	العبارة	الارتباط بالارتباط	الارتباط بالارتباط	العبارة
0,72**	0,58**	3	0,70**	0,64**	2	0,84**	0,61**	1
0,65**	0,45**	6	0,81**	0,68**	5	0,57**	0,70**	4
المحور السابع: جدارة بناء وإدارة فريق العمل								
0,79**	0,64**	3	0,82**	0,66**	2	0,67**	0,79**	1
			0,75**	0,72**	5	0,47**	0,68**	4
المحور الثامن: جدارة القيادة الاستراتيجية								
0,62**	0,78**	3	0,61**	0,80**	2	0,78**	0,56**	1
			0,83**	0,68**	5	0,70**	0,64**	4

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات محاور استبانة واقع الجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه وبالاستبانة ككل، أي يوجد اتساق بين كافة العبارات في تحقيق الهدف من المحور والاستبانة ككل.

٢- ثبات الاستبيان Reliability وحساب ثبات الاستبانة تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية من خلال استخدام معادلة سييرمان - براون لتحديد قيمة معامل الثبات، وذلك للاستبانة ككل ولكل محور من محاورها على حدة، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (٧) معاملات ثبات محاور استبانة الدراسة وللاستبانة ككل

قيمة معامل الثبات		عدد العبارات	المحاور
معامل ألفا	التجزئة النصفية		
0.758	0.771	6	المحور الأول: جدارة الاتصال
0.814	0.705	5	المحور الثاني: جدارة بناء الثقة التنظيمية
0.726	0.754	4	المحور الثالث: جدارة إدارة المواهب
0.763	0.716	5	المحور الرابع: جدارة التفكير النقدي وحل المشكلات
0.814	0.752	4	المحور الخامس: جدارة التفويض
0.776	0.789	6	المحور السادس: جدارة اتخاذ القرارات
0.819	0.803	5	المحور السابع: جدارة بناء وإدارة فريق العمل
0.713	0.837	5	المحور الثامن: جدارة القيادة الاستراتيجية
0.781	0.716	40	استبانة الدراسة ككل

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أن كافة معاملات ثبات استبانة الدراسة ككل ولكل محور من محاورها على حدة في مستويات مرتفعة، مما يشير إلى إمكانية الوثوق في نتائج تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

٣- أساليب المعالجة الاحصائية

تم الاستعانة بالمعالجات الاحصائية المتوفرة عبر برنامج SPSS v23 وتم تبويب البيانات بالبرنامج وتطبيق المعاملات والمعادلات الاحصائية عليها والتي ترمي في الأساس إلى التحقق من فروض الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، وذلك مع مراعاة طبيعة بيانات الدراسة المستتجة من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة، وتلك الأساليب الاحصائية هي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لعبارات الاستبانة على حدة وكل محور من محاور الاستبانة، مع تحديد الانحرافات المعيارية لكل عبارة ومحور على حدة.

٢. معامل (كا) لتحديد الدلالة الاحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة في مستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التحقق (كبيرة - متوسطة - ضعيفة)، وتعين مدى جوهرية تلك الفروق والاختلافات.

٣. حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة والمحاور التابعة لها، وبين محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة.

٤. تحديد قيم معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية وفقا لمعامل سبيرمان-براون للثبات وذلك لكل محور من محاور الاستبانة وللإستبانة ككل.

٥. تطبيق اختبار "ت" Independent T-test لتحديد معنوية الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وتحديد مستويات دلالتها.

٦. تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد معنوية الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر، وتحديد مستويات دلالتها.

٧. اختبار شيفيه Scheffe Test لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

خامساً: نتائج البحث الميدانية وتفسيرها

أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة عن مجموعة من النتائج وفيما يلي تفصيل ذلك:

(* الاحصاءات الوصفية المجمع لاستبانة الدراسة: واقع الجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني

حيث في ضوء نتائج الجداول سالفة الذكر والخاصة بنتائج محاور الاستبانة الثمانية، يمكن استقراء نتائج الجدول الآتي والذي يوضح التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة لدرجة التحقق (كبيرة - متوسطة - ضعيفة)، وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كا، وذلك لكل محور من محاور الاستبانة وللإستبانة ككل.

جدول رقم (١٥) المعاملات الإحصائية الوصفية المجمع لاستبانة الدراسة واقع الجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني.

مستوى الدلالة	٢كا	درجة التحقق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة للتحقق						المحاور
						بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		
						%	ك٣	%	ك٢	%	ك١	
0,01	1794.3	ضعيفة	7	0.63	1.49	71.5	1896	8.3	220	20.2	536	المحور الأول: جدارة الاتصال
0,01	852.0	ضعيفة	2	0.76	1.62	62.0	1370	13.8	306	24.2	534	المحور الثاني: جدارة بناء الثقة التنظيمية
0,01	545.4	متوسطة	1	0.87	1.73	57.3	1013	12.2	216	30.5	539	المحور الثالث: جدارة إدارة المواهب
0,01	1514.7	ضعيفة	8	0.56	1.42	72.4	1599	13.2	292	14.4	319	المحور الرابع: جدارة التفكير النقدي وحل المشكلات
0,01	848.6	ضعيفة	5	0.69	1.55	65.7	1162	13.5	239	20.8	367	المحور الخامس: جدارة التفويض
0,01	1431.0	ضعيفة	6	0.66	1.52	67.8	1797	12.9	342	19.3	513	المحور السادس: جدارة اتخاذ القرارات
0,01	795.5	ضعيفة	3	0.74	1.60	61.5	1358	16.6	367	21.9	485	المحور السابع: جدارة بناء وإدارة فريق العمل
0,01	1151.7	ضعيفة	4	0.70	1.56	66.6	1473	10.7	236	22.7	501	المحور الثامن: جدارة القيادة الاستراتيجية
0,01	8698.3	ضعيفة	--	0.69	1.55	66.0	11668	12.5	2218	21.5	3794	الاستبانة ككل

* قيم كا الجدولية عند درجات حرية ٢ عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي (٦,٢١).

ويتضح من الجدول السابق حصول استبانة الدراسة: واقع الجدارات القيادية لمعلمي التعليم الفني ككل على متوسط

حسابي "١,٥٥"، وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة تحقق "ضعيفة".

أهم النتائج التي توصل إليها البحث الحالي

- ١- ليس من أولويات مدير المدرسة اختيار الوسيلة المناسبة ووقت الاتصال.
- ٢- ضعف إلمام مدير المدرسة بمهارات الاتصال لنقل التعليمات بطريقة منطقية.
- ٣- لا يهتم مدير المدرسة بخلق بيئة تعزز الحوار المحترم والبناء.
- ٤- ليس من أولويات مدير المدرسة دعم فريقه بشكل قوي.
- ٥- انخفاض محاولات مدير المدرسة للعمل بنشاط للاحتفاظ بالمواهب.
- ٦- قلة اهتمام مدير المدرسة بفحص المعلومات بعقلانية وإصدار حكم مسبب بناء على التحليل.
- ٧- ندرة طرح الأسئلة الصحيحة من قبل مدير المدرسة للوصول إلى السبب الجذري لتحديد المشكلة قبل الانتقال إلى الحلول.
- ٨- قلة اهتمام مدير المدرسة بعمليات التفكير الخاصة بالعاملين والبحث عن طرق لتحسينها.
- ٩- ضعف تفكير مدير المدرسة لإيجاد طرقاً أكثر كفاءة لحل المشكلات.
- ١٠- لا يميل مدير المدرسة لتفويض بعض العاملين لإتاحة الفرصة للقيام بمهامه الأساسية لسرعة إنجاز المهام.

- ١١- قلة اتجاه مدير المدرسة نحو طرح البدائل والخيارات الاستراتيجية لاتخاذ القرار.
- ١٢- ضعف عمليه التنبؤ لدى مدير المدرسة تجاه الاحداث المستقبلية وتحليل مواقفها لاتخاذ القرار.
- ١٣- ضعف اهتمام مدير المدرسة لبناء بيئة عمل ايجابية وملهمة لأعضاء الفريق.
- ١٤- قله اهتمام مدير المدرسة بالتواصل بفعالية مع فرق العمل وأعضاء المؤسسة لنشر رؤية القيادة الاستراتيجية.
- ١٥- ضعف عمل مدير المدرسة على تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى خطط عمل ملموسة وقابلة للتنفيذ.

سادسًا: الجدارات القيادية التي تحتاج الى تعزيز وتدريب لمعلمي التعليم الفني في ضوء النتائج السابقة

- ١- جدارة الاتصال
- ٢- جدارة الثقة التنظيمية
- ٣- جدارة إدارة المواهب
- ٤- جدارة بناء وإدارة فريق العمل
- ٥- جدارة التفكير النقدي وحل المشكلات
- ٦- جدارة القيادة الاستراتيجية
- ٧- جدارة التفويض
- ٨- جدارة اتخاذ القرارات

مراجع البحث

أولًا: المراجع العربية

- ١- النواصرة، مصطفى سليمان (٢٠١٩): جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات النكية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢- الهوش، ابو بكر محمود (٢٠١٨): إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميراء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣- البقري، محمد ابراهيم محمود علي (٢٠٢١): دور الجدارات القيادية في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير، معهد التخطيط القومي، القاهرة.
- ٤- الدماطي، حنان السيد أحمد (٢٠١٩): التبادل بين القائد والمرؤوس كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات القيادية وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد (٢).
- ٥- الفرهود، صالح يوسف (٢٠١٩): المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية والمعاهد الصناعية .. الواقع والحلول، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٥٨).

- ٦- الفضالة، فهد (٢٠١٨) : الجدارة في العمل. سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد (١٤٠).
- ٧- بشير، محمد الفاتح محمود (٢٠١٥): إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب المعرفي، القاهرة.
- ٨- بني عيسى، هنادي عبدالمجيد (٢٠٢٠): درجة تمثيل معلمي العلوم لمعايير "المعلم القائد" من وجه نظر الطلبة والتربويين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك، الاردن.
- ٩- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٦): الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الحديث، الاسماعيلية.
- ١٠- جامعة أكسفورد (٢٠١٥): قاموس أكسفورد الحديث لدارسي اللغة الانجليزية، مطابع جامعة أكسفورد، لبنان.
- ١١- الجرايدة، محمد سليمان (٢٠٢٠) : الثقة التنظيمية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بالسلوك الاداري الابداعي لدى العاملين فيها، المجلة الدولية للدراسات التربوية، المركز الديمقراطي العربي، المانيا، برلين، ع(٨).
- ١٢- حريم، حسن (٢٠٢٠): السلوك التنظيمي؛ سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة ٣، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٣- حسان، وائل فضل (٢٠١٩): رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- ١٤- الحسيني، عزة أحمد (٢٠١٥) :الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، المجلد (٢)، العدد (٥).
- ١٥- خليل، نبيل سعد (٢٠١٩): صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ١٦- خليل، ياسر محمد (٢٠١٨) : الاسهام النسبي لأبعاد القيادة الاستراتيجية، في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية للتعليم والتنمية، مصر، العدد (١١١)، المجلد (٢٥).
- ١٧- خليل، ياسر محمد (٢٠٢١): الجدارات القيادية بمؤسسات التعليم الفني، دار إضافة، الاسكندرية.
- ١٨- رضوان، وائل وفيق و مراد، حسام إبراهيم السوقي (٢٠٢١): إعداد المعلم بجامعة دمياط القائم على الجدارات واحتياجات سوق العمل : دراسة تقييمية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد (٣٣).
- ١٩- زعلوك، عبده (٢٠٢٢): التعليم الفني مستقبل التنمية في الجمهورية الجديدة، دار التحرير للطباعة والنشر، القاهرة.
- ٢٠- سرحان، ياسر عبد الله (٢٠١٤): المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- ٢١- عبد الرازق، أكرم صابر (٢٠٢٠) : الجدارات الإدارية ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- ٢٢- عبد الرحمن، محمد (٢٠٢٣) : حقيبة التفكير الناقد وحل المشكلات، مؤسسة رؤية للحقائب التدريبية، القاهرة.
- ٢٣- على، عادل سيد (٢٠١٤): التنمية المهنية لمعلمي التعليم الصناعي، دار القاهرة للنشر، القاهرة.
- ٢٤- عمر، أحمد (٢٠٠٨): معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة.
- ٢٥- كمال، يوسف (٢٠١٩) : دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢٦- مصطفى، يوسف عبدالمعطي(٢٠١٦) : الإدارة التربوية مدخل جديد لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، ط٤.
- ٢٧- هاشم، نهلة ، و السلامية، ليلي (٢٠٢٠)، جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان. مجلة التربية المقارنة والدولية، جامعة عين شمس، ع (١٣).
- ٢٨- يوسف، ايمان احمد (٢٠١٩) : المهارات الادارية وطرق تنميتها، دار النفيس للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٩- <https://www.utrgv.edu/human-resources/managers/leadership-competencies/delivers-results/index.htm> ، تاريخ الاسترجاع ٢٠/٣/٢٠٢٤ .

ثانياً المراجع الاجنبية:

- 30- Buckley & Monks (2008): Responding to Managers Learning Needs in An Edge - of- Chaos Environment: Insights From Ireland, Journal of Management Education, Ireland, 32(2).
- 31- Erasmus, B., Naidoo, L., & Joubert, P. (2017) : Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers. The International Review of Research in Open and Distributed Learning.
- 32- Fred C. Lunenburg, (2010): The decision making process, National forum of Lunenburg, Educational Administration and Super Vision Journal, Ireland, Vol 27, No(4).
- 33- Gerardus Blokdyk (2021): Leadership Competencies A Complete Guide, R&L Education, United Kingdom.

- 34- Grollmann, Philipp, (2018):"Professional competence as a-benchmark for a European space of vocational education and training", Journal of European Industrial Training, Vol. 32.
- 35- Harold, K & Cyril, O(2013): Principles of Management (4thed), USA: Mc, Graw HILL.
- 36- International Atomic Energy(2020) : The Competency Framework A guide For IAEA Managers and Staff, Information security an International Journal, Vienna .
- 37- Katherine A, Curry (2014): Team Leadership. It's Not for the Faint of Heart, Journal of Cases in Educational Leadership, California, Vol. 17, No 2.
- 38- Meak & others(2014) : Developing Responsible Global Leaders, Advances in Global leadership, Emerald Group Publishing Limited, Britain, Vol. 8 .
- 39- Mulford & others (2010):Recent Developments in the Field of Educational Leadership. The challenge of Complexity in second International Handbook of Educational change, Ed ,by and y Hargreaves and Others, Springer, London & New York.
- 40- Tatoglu, E, Glaister, A.J., Demirbag, M. (2016):Talent management motives and practices in an emerging market: Acomparison between MNEs and local firms', Journal of World Business .
- 41- Yin Cheong Cheng(2005): New Paradigm for Re-engineering Education- Globalization, Localization and Individualization, Published by Springer, Netherlands .