

درجة توافر الجدارات الوظيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة

إعداد

أ.د/ إبراهيم حنش سعيد الزهراني

أستاذ، قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم

أ/ خلف صالح الحربي

باحث دكتوراة، تخصص القيادة التربوية، قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم

أ/ شايم عبيد الحربي

باحث دكتوراة، تخصص القيادة التربوية، قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم

مجلة الدراسات التربوية والإنسانية .كلية التربية .جامعة دمنهور

المجلد السادس عشر، العدد الرابع (أكتوبر) - الجزء الثاني، لسنة 2024م

درجة توافر الجدارات الوظيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة

أ.د/ إبراهيم حنش سعيد الزهراني

أ/ خلف صالح الحربي

أ/ شايم عبيد الحربي

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الجدارات الوظيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة، وقد تكون مجتمع البحث من مديري مدارس التعليم العام في مدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية واشتملت عينة الدراسة على (123) مدير ومديرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن كل من القيادة الفعالة - المشاركة المجتمعية - التنمية المهنية - الإشراف المدرسي - الجدارة الفنية - الجدارة الشخصية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة استجابة (عالية)، وأوصت الدراسة بالتوسع في تفعيل دور المدرسة في الشراكة مع المجتمع المحلي وتوفير برامج تدريب وتطوير لمديري المدارس الجدد لتحقيق متطلبات القيادة الفعالة، وبرامج تدريبية لمديري المدارس في مجالات القيادة والإدارة والتأثير في فريق العمل واستخدام التكنولوجيا، كما تم اقتراح إجراء مزيداً من البحوث في دور التكنولوجيا الرقمية في تعزيز الجدارات الوظيفية لمديري المدارس، وأثر كفاءة مديري المدارس على تحصيل الطلاب.

الكلمات المفتاحية: القيادة والإشراف المدرسي، عمليات التعليم والتعلم، الجودة والاعتماد، التنمية المهنية، المشاركة المجتمعية.

The Degree of Availability of Functional Competencies for principals of public education schools in Buraidah city

Ibrahim Hanash Saeed Alzahrani, Khalaf Saleh ALharbi, Shaim Obaid ALharbi

Department of Educational Leadership, College of Education, Qassim University, KSA.

Email: k Khalaf8@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify The Degree of Availability of Functional Competencies for principals of public education schools in Buraidah city. The research community consisted of public school principals in Buraydah in the Kingdom of Saudi Arabia, and the study sample included (123) male and female principals. The study relied on the descriptive survey method and used the questionnaire as the study data collection tool. The study concluded that effective leadership, community participation, professional development, school supervision, technical competence, and personal competence all came with a (high) degree of response. The study recommended expanding the activation of the school's role in partnership with the local community and providing training and development programs for new school principals to achieve the requirements of effective leadership, and training programs for school principals at leadership and management, curriculum development and use of technology. The study suggested making more researches about the role of digital technology in enhancing Job competencies of school principals, and the impact of school principals' competence on student achievement.

Keywords: School Leadership and Supervision, Teaching and Learning Processes, Quality and Accreditation, Professional Development, Community Engagement.

مقدمة البحث:

تزايدت أهمية إصلاح التعليم نظرًا للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، فضلاً عن تفشي ثورة المعلومات، مما تطلب تكييف النظم التربوية والتعليمية مع متطلبات العصر، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إصلاح العملية التعليمية بشكل شامل، ولضمان تحقيق الأهداف بفعالية ينبغي أن يتمتع مديري المدارس بمجموعة من الجدارات اللازمة بتنظيم عملية الإصلاح والتطوير المستمر

وتعد الجدارات الوظيفية من العوامل الحاسمة التي تؤثر على تطوير وتحسين جودة التعليم، وتُعزز من دور المؤسسات التعليمية في تحقيق التحصيل العلمي والنجاح الشخصي، حيث أشار أبو زيد وآخرون (2022) إلى أن الجدارات الوظيفية جملة من المعارف والمهارات والدوافع والاتجاهات والدوافع الذاتية التي تمكن مديري المدارس من القيام بمهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية وتحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي.

وتتعدد أبعاد الجدارات الوظيفية لمديري المدارس، حيث تشمل جدارات متعلقة بالقيادة والإشراف المدرسي، من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي وتبادل المعلومات والبيانات المدرسية، وجدارات تتعلق بعمليات التعليم والتعلم، من خلال الإلمام بطريقة التدريس التي تتلاءم مع متطلبات الثورة التقنية والقدرة على إثارة دافعية المعلمين نحو استخدامها، والجدارات المتعلقة بضمان معايير الجودة والاعتماد وذلك بتشجيع المعلمين ووحدات التدريب والجودة المدرسية لتحسين العملية التعليمية والتدريسية، والجدارات المتعلقة بالتنمية المهنية واستشراف التغير المستقبلي في المهن والوظائف، والجدارات المتعلقة بالمشاركة المجتمعية وضرورة التمكن من مهارات التواصل الفعال مع المعلمين والطلاب والتمتع بعلاقات طيبة مع القيادات المجتمعية للمجتمع المحيط بالمدرسة (محمود وعثمان، 2022).

لذا يعد مدخل الجدارات الوظيفية من الأساليب التي تمكن قطاع التعليم من التخطيط لإمداد المجتمع بأفراد يتمتعون بالجدارات اللازمة لأداء وظائف المستقبل، (نجيب، 2019). كما تعد جدارات مديري المدارس الإدارية ضرورية، حيث أن المديرون الذين يمتلكون الخبرة والكفاءة المناسبة سيكونون قادرين على تحسين التنافسية والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئات

التعليمية الحديثة، وذلك من خلال قدرتهم وكفاءتهم على تحديد المهارات والكفاءات الرئيسية للموظفين التي تحتاج إلى التدريب والتطوير وتحسين مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة (Sothy, 2019).

ولكي تتمكن مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بفاعلية، حرصت على أن تتوفر لديها القدرات اللازمة التي تمكنها من التفوق، ويتمثل جوهر التفوق في قدرة المؤسسات التعليمية على الاستفادة من مواردها البشرية بشكل فعال، وتتجلى هذه القدرات في وجود جدارات وقدرات جوهرية للموارد البشرية، حيث تُعتبر هذه القدرات مولدة للقيمة وتتسم بأهمية بالغة، وباعتبار هذا الواقع، تلجأ المؤسسات إلى تبني طرق وأساليب تهدف إلى استخراج أفكار جديدة ومتميزة من مواردها البشرية، وذلك بهدف تحقيق الأداء المتميز وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة والارتقاء بها (الشهري، 2021).

وباستقراء ما سبق يمكن القول إن فهم الجدارات الوظيفية لمديري المدارس يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على عملية صنع القرارات وتطوير سياسات التعليم، لذا جاء البحث الحالي للتعرف على درجة توافر الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس في مدينة بريدة.

مشكلة البحث:

يواجه مديرو المدارس في المملكة العربية السعودية نقصاً في الجدارات الوظيفية اللازمة لتحقيق التميز في أداء مهامهم الإدارية والتربوية، فقد أشارت الدراسات المحلية لوجود عدد من المعوقات تتضمن: جمود القوانين واللوائح التنفيذية المحددة لكيفية اختيار القيادات بالمؤسسات التعليمية، وعدم وجود معايير واضحة لاختيار المديرين بالمؤسسات التعليمية، وكذلك ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار القيادات بناءً على معايير الجدارات الوظيفية (الشهري، 2021). وهو ما أكدته دراسة العتيبي والعقالي (2022) أن هناك غموض لمفهوم الجدارات الوظيفية لدى الغالبية العظمى من قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية، وعلاوة على ذلك هناك صعوبة في قياس الأداء الفعلي لمديري المدارس بالمملكة. وعلاوة على ذلك ذكرت دراسة السلمي (2022) مؤكدة أن قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية بحاجة لإعادة النظر في أدوارهم المطلوبة منهم وتحقيق الانسجام في الجدارات الوظيفية لديهم مع متطلبات الموارد

البشرية في المدارس لتحقيق التنمية والتطوير باستمرار. ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي: ما درجة توافر الجدارات الوظيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة؟

أسئلة البحث:

1. ما مستوى المشاركة المجتمعية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة؟
2. ما مستوى التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة؟
3. ما مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة للإشراف المدرسي؟
4. ما مستوى تطبيق القيادة الفعالة لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة؟
5. ما مستوى الجدارة الفنية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة؟
6. ما مستوى الجدارات الشخصية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة؟

أهمية البحث:

• الأهمية النظرية:

1. يعد مدخل الجدارات الوظيفية من المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في نجاح المؤسسات بشكل عام وخاصة المؤسسات التعليمية.
2. تسليط الضوء على ممارسات مدير المدرسة كقائد تربوي مسؤول في المدرسة.
3. يمكن أن يُثري هذا البحث المكتبات السعودية بمعلومات جديدة وقيمة حول موضوع مهم وذو صلة بقطاع التعليم، وتقديم معلومات جديدة وقيمة حول الجدارات الوظيفية لمديري المدارس.

• الأهمية التطبيقية:

1. تأتي أهمية البحث التطبيقية من خلال الكشف عن درجة توافر الجدارات الوظيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة.
2. يمكن أن تسهم نتائج البحث في تطوير معايير اختيار مديري المدارس بما يضمن امتلاكهم للجدارات الوظيفية اللازمة.

3. تقديم مجموعة من التوصيات من شأنها تحسين الجدارات الوظيفية لدى مديري

المدارس في السعودية.

أهداف البحث:

1. التعرف على مستوى المشاركة المجتمعية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة.
2. الكشف عن مستوى التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة.
3. التعرف على مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة للإشراف المدرسي.
4. الكشف عن مستوى تطبيق القيادة الفعالة لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة.
5. الكشف عن مستوى الجدارة الفنية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة.
6. الكشف عن مستوى الجدارات الشخصية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر على تحديد درجة توافر الجدارات الوظيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة.
- الحدود المكانية: مدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: مديري مدارس التعليم العام في مدينة بريدة.
- الحدود الزمنية: يتم تطبيق البحث خلال العام الدراسي الحالي 2024م.

مصطلحات البحث:

الجدارات الوظيفية:

عرفها عبد المتجلي (2021) بأنها "سمات وخصائص ضمنية يتميز بها القائد أو المدير التربوي أو المدرسي، والتي تمكنه من الأداء القيادي والإداري المتميز بالدقة والإتقان وفقاً لمعايير محددة للقيام بهذه الوظيفة القيادية التربوية" (ص. 148).

وتُعرف الجدارات الوظيفية بأنها القدرات والمهارات التي يحتاجها مديرو المدارس بمدينة بريدة لأداء وظائفهم بفعالية، وتشمل القدرة على التواصل، واتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة محمود وأحمد (2022) إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للجدارات الوظيفية اللازمة لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة، واشتملت عينة الدراسة على (320) من معلمي المدارس بمحافظة أسوان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للجدارات الوظيفية اللازمة لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة جاءت بدرجة متوسطة، فجاءت المجالات بالترتيب الآتي: (الجدارات المتعلقة بالقيادة والإشراف المؤسسي، يليه الجدارات المتعلقة بالمشاركة المجتمعية، يليهم الجدارات المتعلقة بضمان معايير الجودة والاعتماد، ثم الجدارات المتعلقة بعمليات التعليم والتعلم، وأخيراً الجدارات المتعلقة بالتنمية المهنية)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تخصيص حوافز مالية مجزية للمديرين المتميزين والمبدعين في مجالهم، والعمل على عقد دورات تدريبية لتوضيح مفهوم الجدارات ودورها في الارتقاء بالأداء الوظيفي.

وهدف دراسة السلمي (2022) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية؛ والكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية)، والتعرف على درجة توافر متطلبات القيادة الاستراتيجية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، واشتملت عينة الدراسة على (109) من قادة المدارس الثانوية في محافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، فجاءت المجالات بالترتيب الآتي: (مجال الجدارات الفكرية، يليه مجال الجدارات الفنية، ثم مجال القيادات الإنسانية، وأخيراً مجال الجدارات الذاتية)؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؛ فيما تبين وجود فروق تعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح خمس دورات فأكثر؛

جاءت درجة توافر متطلبات القيادة الاستراتيجية لدى قادة المدارس الثانوية بدرجة كبيرة، فجاءت المجالات بالترتيب الآتي: (المشاركة في صنع القرار، يليه قيادة التغيير، ثم التمكين، وأخيرًا قيادة فريق العمل)؛ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القادة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية ومتوسط تقديراتهم لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز اتجاه قادة المدارس نحو ممارسة الجدارات الإدارية من خلال نشر ثقافة التعاون المشترك بين المعلمين، كما يجب وضع معايير الجدارة ضمن اختيار أفضل المدراء وقادة المدارس.

وهدف "دراسة لي وآخرون" (Le et al., 2021) إلى الكشف عن تأثير المتغيرات الديموغرافية منها الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة في المناصب الإدارية على مستويات جدارات مديري المدارس في فيتنام، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في فيتنام، بينما اشتملت عينة الدراسة على (290) مدير ومديرة مدرسة، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت بالاستبانة المسحية كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس تشير إلى زيادة في جدارات مديري المدارس الذكور في تطوير الموارد البشرية وتحسين جودة التعليم أفضل من المديرات، بينما كانت مديريات المدارس أفضل في إدارة وتوزيع الموارد المالية مقارنة بنظرائهن من الذكور، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في المناصب الإدارية والعمر تشير إلى زيادة في مستويات إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية تحسين جودة التعليم لصالح مديري المدارس التي الأكبر سنًا والتي تزيد خبرتهم عن 10 سنوات، وتبين أن مديري المدارس الحاصلين على الدراسات العليا في التخصصات الإدارية والتربوية ولديهم معرفة بتطبيق التكنولوجيا الادارية لديهم جدارات فعالة في تحقيق أهداف المدرسة أعلى من مديري المدارس الحاصلين على المؤهلات التربوية فقط، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: يجب تقديم التدريب وتطوير المعرفة للمديرين والمعلمين في المدارس، وذلك من خلال الندوات والدورات التدريبية، والدعم الفني لتحسين كفاءتهم، كما يجب توفير دعم

إضافي للمدارس في المناطق الريفية والمحرومة، بما في ذلك تحسين البنية التحتية التكنولوجية مثل الإنترنت وتوفير المرافق الحاسوبية.

هدفت دراسة "زمان وآخرون" (Zaman et al., 2020) إلى الكشف عن الجدارات الوظيفية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة خيبر بختونخوا في باكستان، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1422) مدير مدرسة ثانوية من العاملين في المدارس الحكومية في مقاطعة خيبر بختونخوا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (377) مدير مدرسة، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود مستويات مرتفعة من الجدارات الوظيفية لمديري المدارس في إدارة الموارد البشرية بشكل صحيح وضمان بيئة تعليمية فعالة، كما تبين وجود مستويات مرتفعة لمديري المدارس في تقييم أداء المعلمين والخطط التعليمية بانتظام وفقا للخطة السنوية، و تقدير النمو الأكاديمي للطلاب ذوي الأداء المتميز أكاديميا، وإدارة البيئة المدرسية ووضع الخطط الأكاديمية وتوزيع المسؤوليات مما يساهم في تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية، كما تبين وجود مستويات مرتفعة من قدرة مديري المدارس على إدارة الجوانب المالية التي تتعلق بإيرادات ونفقات المدرسة، والتواصل الإيجابي بين الطلاب والمعلمين وبين إدارة المدرسة مما يمكن الطلاب والمعلمين من تعزيز الجو الأكاديمي وتحقيق أهداف المدرسة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها تقديم المزيد من دورات التدريب لمديري المدارس من أجل تطوير الجدارات الوظيفية لمديري المدارس وتحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة.

وهدف دراسة "فيكتور" (Victor, 2017) إلى تحليل دور الجدارات الإدارية لمديري المدارس في إدارة الموارد البشرية والمادية الفعالة في المدارس الثانوية بولاية أنامبرا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا في نيجيريا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (257) مدير مدرسة ثانوية، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود مستويات مرتفعة من جدارات مديري المدارس في إدارة الموارد البشرية والموارد المادية والمالية في المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا، كما تبين وجود دور إيجابي للجدارات الإدارية لمديري

المدارس في تفويض المهام للمعلمين ومشاركة المعلمين في صنع القرار، وتنظيم ورش عمل وندوات للتطوير المهني للمعلمين، وتوجيه الموظفين والطلاب وتوفير المكافآت والحوافز والعقاب ورعاية رفاهية المعلمين بشكل يعزز من قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها، كما تبين وجود دور فعال للجدارات الإدارية لمديري المدارس في تجهيز المواد التعليمية والمناهج الدراسية وتوفير المرافق مثل المكتبة الإلكترونية وتجهيز الفصول الدراسية والمكاتب بالأثاث وغيره اللازمة لإدارة الموارد المادية بفعالية، كما تبين وجود دور للجدارات الإدارية في الجانب المالي لمديري المدارس في توزيع وتخطيط الميزانية من خلال تلبية الاحتياجات المادية للمعلمين والبيئة التعليمية بما يعود بالنفع على العملية التعليمية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن العوامل المؤثرة على الجدارات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في ولاية انامبرا، كما يجب توفير المزيد من الموارد المالية المطلوبة لقيام مديري المدارس بتوفير متطلبات العملية التعليمية.

التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

–اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول الجدارات الوظيفية، مثل: دراسة محمود وأحمد (2022)، ودراسة السلمي (2022)، ودراسة "لي وآخرون" (Le et al., 2021)، ودراسة "زمان وآخرون" (Zaman et al., 2020)، ودراسة "فيكتور" (Victor, 2017).

–اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، وهو: الوصفي المسحي، مثل: دراسة محمود وأحمد (2022)، ودراسة السلمي (2022)، ودراسة "زمان وآخرون" (Zaman et al., 2020)، ودراسة "فيكتور" (Victor, 2017).

–اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي: الاستبانة، مثل: دراسة محمود وأحمد (2022)، ودراسة السلمي (2022)، ودراسة "لي وآخرون" (Le et al., 2021)، ودراسة "زمان وآخرون" (Zaman et al., 2020)، ودراسة "فيكتور" (Victor, 2017).

-انفقت بعض الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: المديرين، مثل: دراسة "لي وآخرون" (Le et al., 2021)، ودراسة "زمان وآخرون" (Zaman et al., 2020)، ودراسة "فيكتور" (Victor, 2017).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

-اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، مثل: دراسة "لي وآخرون" (Le et al., 2021) التي استخدمت المنهج الكمي.

-اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، مثل: دراسة محمود وأحمد (2022) التي اشتملت على المعلمين، ودراسة السلمي (2022)، التي اشتملت على قادة المدارس.

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود إطلاع الباحث التي تناولت درجة توافر الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس في مدينة بريدة، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

الإطار النظري:

مفهوم الجدارات الوظيفية:

يمكن أن يتضح مفهوم الجدارات الوظيفية من خلال استعراض عدد من المفاهيم على النحو التالي:

عرفت العنزي (2022) الجدارات الوظيفية بأنها "مجموعة المهارات والمعارف والسلوكيات التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة وهي الخصائص الشخصية التي تشمل المعارف والمهارات والانماط الذهنية والدوافع الكاملة وما شابهها من الأمور التي يمكن للفرد باستخدامها أن يحقق الأداء الناجح" (ص. 255).

وقد عرف الغامدي (2023) الجدارات الوظيفية على أنها "مجموعه من المعارف والمهارات النظرية والعلمية تسهم في تطوير الأداء بأكبر درجة من الدقة والإتقان وفقا لعدة معايير معرفية ومهارية" (ص. 158).

وعرفت أيضا عبد العظيم (2023) الجدارات الوظيفية على أنها "الأداء الوظيفي المتميز والمتفوق والكفاءة في إنجاز العمل والمهام الموكلة بطريقة صحيحة مما يمكن من تحقيق معدلات خارقة وقياسية تفوق المعدلات العادية" (ص. 520).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص مفهوم الجدارات الوظيفية على أنه: امتلاك مجموعة من القدرات والسمات العلمية والعملية التي يكتسبها القادة من خلال خبراتهم السابقة وممارستهم للعمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية. يهدف هذا التفوق إلى مواجهة التحديات التعليمية وضمان تحقيق أعلى مستوى من الأداء التعليمي، سواء داخل المدرسة أو في خدمة المجتمع.

-أبعاد الجدارات الوظيفية:

تتعلق الجدارات الوظيفية بعدد من الأبعاد تعتبر من المحددات الرئيسية لها، تعتبر هذه الأبعاد أدوات قياسية تستخدم لتقييم مستوى أداء الجدارات الوظيفية وتحديد مدى فاعلية الجدارات في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تناولها على النحو التالي:

●جدارات القيادة الفعالة

تشمل جدارات القيادة على القدرة على تحديد أولويات الإصلاح المدرسي وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على المعلمين وفقا لقدراتهم، كما تتضمن تفويض الصلاحيات لأعضاء المجتمع المدرسي والتخطيط الاستراتيجي للمدرسة وفقا لأولويات الإصلاح تلك، ويتطلب أيضا القدرة على التكيف والعمل في ظروف متنوعة والسعي نحو التغيير، ويشمل ذلك أيضا الاستشراف المستقبلي وتحدياته والقدرة على التخطيط للعمل المدرسي بمرونة (أبو زيد وآخرون، 2022).

تتطلب ممارسة القيادة في سياق تحقيق الجدارات القيادية العديد من العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، يؤدي تفعيل هذه العمليات القيادية إلى ممارسة عادلة وموضوعية للمهام القيادية. تتضمن جدارات القيادة مجموعة من الجدارات المتعلقة بأداء القادة

على جميع المستويات، بالإضافة إلى جدارات تتعلق بدور أعضاء هيئة التدريس في المساهمة القيادية (آل مداوي ومحمد، 2020).

●جدارات التنمية المهنية

تتضمن جدارات التنمية المهنية توفير مناخ تنظيمي صحي يدعم المعلمين، كما يجب وضع رؤية واضحة لبرامج التنمية المهنية داخل المدرسة لتلبية احتياجات المعلمين، وينبغي مشاركة المعلمين في إعداد وتخطيط برامج التنمية المهنية المتعلقة بمجالات الإصلاح، وينبغي أيضا عقد لقاءات مستمرة مع المعلمين لمناقشة المشكلات التي يواجهونها ومشاركتهم في اقتراح حلول لها (أبو زيد وآخرون، 2022).

●جدارات الإشراف المدرسي

تشمل جدارات الإشراف المدرسي، تخطيط برنامج الإشراف الأكاديمي لتحسين كفاءة المعلمين، وتنفيذ الإشراف الأكاديمي باستخدام أساليب وتقنيات الإشراف المناسبة، ومتابعة نتائج الإشراف الأكاديمي لتحسين أداء المعلم، حيث أن الإشراف هو عملية مصممة خصيصا لمساعدة المعلمين على استخدام معارفهم وقدرتهم على تقديم خدمات أفضل للطلاب وأولياء أمور المدرسة ولجعل المدرسة مجتمعا تعليميا أكثر فاعلية (Lynne. 2020. P. 39).

●جدارات المشاركة المجتمعية

تشمل جدارات المشاركة المجتمعية على عدة عناصر؛ حيث يجب على القادة التربويين أن يكونوا قادرين على العمل على مشاركة المجتمع المدني في صنع القرارات واتخاذها، كما ينبغي أن يتمتعوا بمهارات الاتصال الفعالة مع مؤسسات المجتمع المحلي، وينبغي عقد لقاءات مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي لمناقشة الواقع الحالي والتطورات المستقبلية المحتملة (أبو زيد وآخرون، 2022).

●الجدارة الفنية

تتضمن الجدارات الفنية لمدير المدرسة القدرة على الأنشطة التي تتضمن القيام بالعمليات والإجراءات التي تسمح لقائد بتنفيذ الآليات اللازمة للقيام بعمل محددة وتشمل الاشراف على المعلمين في الفصول الدراسية والعمل على تقييم ومراجعة الدروس والقدرة على

تنفيذ الأنشطة التي تُساعد في تطوير المناهج الدراسية، وتنسيق استخدام أدوات التدريس (Prastiawan, et. Al, 2020, P.439).

● الجدارة الشخصية

ترتبط الجدارة الشخصية بدافعية القائد التربوي نحو التجديد والابتكار، وتميز الإدارة لكي تُساعده في تدعيم أدائه للمهام والرغبة في الإنجاز والمبادأة والاستباقية (السلمي، 2022، ص.540).

ومن خلال العرض السابق فقد استخلص الباحثان أبعاد الجدارات الوظيفية كما يلي:



شكل يوضح أبعاد الجدارات الوظيفية من إعداد الباحثان

–أهمية تنمية الجدارات الوظيفية لمديري المدارس التعليم العام

تنمية الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام ذات أهمية كبيرة، فهم يحملون مسؤولية إدارة المدرسة وتوجيه الفريق التعليمي نحو تحقيق التفوق التعليمي، وتنمية الجدارات الوظيفية تعزز قدراتهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف التعليم وتعزيز البيئة التعليمية. وتظهر أهمية الاستثمار في تنمية الجدارات الوظيفية الضرورية لتحقيق مستقبل أفضل للمؤسسات التعليمية وتحسين الأداء الوظيفي بشكل عام، وهذا يعني التعرف على إمكانيات

وقدرات المؤسسات والعمل على تطويرها والاستفادة منها بشكل أكبر، كما يجب التركيز أيضا على معالجة نقاط الضعف والعمل على تجاوزها وسد الفجوات الأدائية الموجودة، وذلك بهدف تحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة وتحقيق المخرجات التعليمية المستقبلية بأفضل شكل ممكن (عبد العظيم، 2023).

كما يمكن أن تساهم تنمية الجدارات الوظيفية بشكل فعال في التغلب على الثغرات القائمة في الجدارات القادة التي تؤثر على أداء أفراد الفريق التعليمي، وضمان عملية الاختيار والتعيين للأفراد المتميزين مما يعزز الشفافية ويحقق العدالة، وتطوير خطط إعادة الهيكلة التنظيمية (العنزي، 2022).

تُساهم تنمية الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس في القدرة على التغيير والتطور لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة، كما تساعد على اكتشاف المشكلات وحلها مكن خلال استثمار الإمكانيات المتاحة وقوة التأثير التي تتمتع بها، مما يعني القدرة أيضا على إنتاج العديد من الأفكار المتعلقة بقضايا المدرسة واكتشاف الحلول أو إيجاد البدائل لحل مشكلات المدرسة والطلاب، كذلك القدرة على تغيير وتوليد أفكار غير متوقعة تساعد في حل المشكلات التي تواجه المدرسة والطلاب (Al-Ta. 2022).

يري الباحثان أن تنمية الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام أمر بالغ الأهمية، وتلعب الموارد البشرية دورا حاسما في توفير الدعم والتوجيه اللازمين لتحقيق التطوير المهني وتعزيز الكفاءة الإدارية والقيادية للمديرين.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي الذي عرفه العساف (2012) بأنه ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلا.

ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية، وتم أخذ عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة التي اشتملت على (123) مدير ومديرة من مجتمع البحث.

عينة البحث:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب خصائصها:

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب خصائصها

النوع	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	104	84.6%
أنثى	19	15.4%
المجموع	123	100%
المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
بكالوريوس	73	59.3%
ماجستير	36	29.3%
دكتوراه	14	11.4%
المجموع	123	100%
العمر	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	0	0%
من 30 إلى 40 سنة	43	35.0%
من 41 إلى 50 سنة	56	45.5%
51 سنة فأكثر	24	19.5%
المجموع	123	100%
عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	16	13.0%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	46	37.4%
10 سنوات فأكثر	61	49.6%
المجموع	123	100%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب النوع هي (84.6%) وهي الخاصة بـ(ذكر)، ويليهما أقل نسبة (15.4%) وهي الخاصة بـ(أنثى)؛ وأن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب المؤهل العلمي هي (59.3%) وهي الخاصة

ب(كالوريوس)، ويليها نسبة (29.3%) وهي الخاصة ب(ماجستير)، ويليها أقل نسبة (11.4%) وهي الخاصة ب(دكتوراه)؛ وأن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب العمر هي (45.5%) وهي الخاصة ب(من 41 إلى 50 سنة)، ويليها نسبة (35.0%) وهي الخاصة ب(من 30 إلى 40 سنة)، ويليها نسبة (19.5%) وهي الخاصة ب(51 سنة فأكثر)، ويليها أقل نسبة (0%) وهي الخاصة ب (أقل من 30 سنة)؛ وأن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة هي (49.6%) وهي الخاصة ب(10 سنوات فأكثر)، ويليها نسبة (37.4%) وهي الخاصة ب(من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، ويليها أقل نسبة (13.0%) وهي الخاصة ب (أقل من 5 سنوات).

أداة البحث:

قام الباحثان ببناء استبانة للكشف عن ما درجة توافر الجدارات الوظيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها بالعديد من الطرق مثل صدق المحكمين حيث تم إرسال الاستبانة للمحكمين، للحكم على الصياغة اللغوية ووضوحها ومدى انتماء العبارات للاستبانة، حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (80%) من السادة المحكمون، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحكيم مكونة من (37) عبارة تم توزيعهم على (6) أبعاد، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية بلغت (30) مفردة، حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في الاستبانة حيث جاءت معاملات الارتباط بقيم مرتفعة وقد تراوحت بين (0.713^{**} - 0.858^{**})، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، كما تم التحقق من الصدق البنائي العام لأبعاد الاستبانة من خلال إيجاد معاملات ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة، حيث تراوحت بين (0.707^{**} - 0.796^{**}) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تم التحقق من قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، حيث تراوحت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة بين (0.788 - 0.891)، بينما بلغت

قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.946)، وتشير قيم معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، أوافق إلى حد ما، أوافق، أوافق بشدة) لتصحيح أداة البحث (الاستبانة) حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، أوافق إلى حد ما (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5).

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: معامل ارتباط بيرسون، معامل كرونباخ ألفا، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معادلة المدى حيث تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (1)، منخفضة (2)، متوسطة (3)، عالية (4)، عالية جداً (5).

نتائج الدراسة:

أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول الذي نص على: "ما مستوى تطبيق القيادة الفعالة لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة؟"

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: القيادة الفعالة، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات البعد الأول: القيادة الفعالة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	أسعى لتطوير مهارات الفريق ودعم التدريب والتطوير المستمر للعاملين في المدرسة.	3.47	1.399	8	عالية
2	أسعى لتشجيع التفوق والإبداع بين العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم الأكاديمية.	4.08	1.406	4	عالية
3	أعمل على تطوير استراتيجيات تحسين الأداء المدرسي	4.36	0.985	1	عالية جداً

4	أشجع على التواصل الفعال بين العاملين بعضهم ببعض وتحفيزهم لتحقيق أفضل إمكانياتهم.	3.76	1.483	6	عالية
5	أشجع العاملين على تنمية الابتكار واستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية.	4.24	1.104	2	عالية جداً
6	امتلاك القدرة على حل المشكلات.	3.57	1.477	7	عالية
7	أحرص على تحفيز استثمار قدرات ومهارات العاملين .	3.86	1.375	5	عالية
8	أحرص على المشاركة في البرامج الإرشادية والتوجيه المهني لمواكبة آخر التطورات في مجال العمل.	4.15	1.176	3	عالية
المتوسط العام		3.94	0.693	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: القيادة الفعالة، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.94) وانحراف معياري (0.693) وبدرجة استجابة (عالية).

ويمكن تفسير حصول البعد الأول: القيادة الفعالة، على درجة استجابة (عالية)، إلى أن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية تولي اهتماماً كبيراً بتطوير مهارات القيادة لدى مديري المدارس، حيث يتم ذلك من خلال برامج تدريبية مكثفة وورش عمل متخصصة تقدم لهم على مدار العام، كما تهدف هذه البرامج إلى تعزيز مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وتحفيز المعلمين، وتحسين بيئة التعلم.

ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "ما مستوى المشاركة المجتمعية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة ؟"

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: المشاركة المجتمعية، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات البعد الثاني: المشاركة المجتمعية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
9	اسعي لبناء ثقافة تشجيع الجدارة الإنتاجية وتمكين العاملين لتحقيق	4.13	1.318	4	عالية

				أقصى استفادة من الموارد.	
10	أحرص على تعزيز التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.	3.64	1.466	7	عالية
11	أعزز قيم التفاهم والتسامح والتعاون بين جميع فئات المجتمع المدرسي.	4.43	1.041	1	عالية جداً
12	أحرص على تكوين شبكة علاقات جيدة مع مؤسسات المجتمع المحيطة بالمدرسة.	4.25	1.271	3	عالية جداً
13	أحرص على تعزيز الشراكات الاستراتيجية لدعم مبادرات التعليم.	3.72	1.387	6	عالية
14	أحرص على تبادل الأفكار الإبداعية ومشاركتها لتحقيق رؤية تعليمية مستدامة.	4.34	1.214	2	عالية جداً
15	أحرص على توظيف إمكانات المدرسة في خدمة المجتمع.	3.83	1.329	5	عالية
المتوسط العام		4.05	0.683		عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: المشاركة المجتمعية، جاء بمتوسط حسابي قدرة (4.05) وانحراف معياري (0.693) وبدرجة استجابة (عالية).

ويمكن تفسير حصول البعد الثاني: المشاركة المجتمعية، على درجة استجابة (عالية)، إلى تميز مدينة بريدة بثقافة قوية للمشاركة المجتمعية، حيث يشجع أفراد المجتمع على الانخراط في مختلف الأنشطة التي تساهم في تطوير مجتمعهم، كما يدرك مديري المدارس في بريدة أهمية هذه الثقافة، ويعملون على تعزيزها من خلال مشاركتهم الفاعلة في مختلف الفعاليات المجتمعية. ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث الذي نص على: "ما مستوى التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة؟"

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: التنمية المهنية، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات البعد الثالث: التنمية المهنية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
16	لدى القدرة على التعامل بفعالية مع التحديات الاجتماعية والثقافية في بيئة التعليم.	3.68	1.462	5	عالية
17	احرص على تحفيز الابتكار والتغيير الإيجابي في البيئة التعليمية.	3.42	1.531	7	عالية
18	اعمل على تطوير البرامج والخطط التعليمية بشكل مستمر.	3.85	1.226	3	عالية
19	لدى القدرة على بناء فرق عمل متناغمة لتعزيز التفاعل الإيجابي.	4.03	1.299	1	عالية
20	أشارك بفعالية في برامج التنمية المهنية التي يتم تقديمها.	3.54	1.410	6	عالية
21	يتم تحديد احتياجات التنمية المهنية للمعلمين وفق تقييم أدائهم.	3.94	1.203	2	عالية
22	أساعد المعلمين على تقديم أفكار إبداعية بالمدرسة.	3.79	1.175	4	عالية
المتوسط العام		3.75	0.785	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث: التنمية المهنية، جاء بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري (0.785) وبدرجة استجابة (عالية).

ويمكن تفسير حصول البعد الثالث: التنمية المهنية، على درجة استجابة (عالية)، إلى سعى مديري المدارس في مدينة بريدة بشكل مستمر إلى تطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال مبادرات التطوير الذاتي، مثل قراءة الكتب والمجلات التربوية، وحضور المؤتمرات والندوات التربوية، والمشاركة في برامج التبادل التعليمي، والانضمام إلى مجتمعات المعلمين المهنية، كما يلعب المجتمع المحلي في مدينة بريدة دور هام في دعم التنمية المهنية لمديري المدارس من خلال توفير فرص التعاون بين المدارس والمؤسسات المحلية، تشجيع مديري المدارس على المشاركة في الأنشطة المجتمعية.

رابعاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع الذي نص على: "ما مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة للإشراف المدرسي؟"

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: الإشراف المدرسي، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعببارات البعد الرابع: الإشراف المدرسي.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
23	أشجّع المعلمين على المشاركة في تخطيط الأنشطة المدرسية.	4.35	1.138	2	عالية جداً
24	أحرص على توفير بيئة عمل محفزة للإشراف المدرسي للمعلمين.	3.96	1.224	4	عالية
25	أساعد المعلمين على إيجاد حلول فعالة للتحديات التي تواجههم أثناء العمل بالإشراف المدرسي.	4.45	1.042	1	عالية جداً
26	أحرص على إيجاد مناخ جاذب في بيئة العمل.	3.87	1.420	5	عالية
27	اعتمد على أدوات تقنية حديثة لمتابعة أداء المعلمين بالإشراف المدرسي.	4.23	1.100	3	عالية جداً
المتوسط العام		4.17	0.692		عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الرابع: الإشراف المدرسي، جاء بمتوسط حسابي قدرة (4.17) وانحراف معياري (0.692) وبدرجة استجابة (عالية).

ويمكن تفسير حصول البعد الرابع: الإشراف المدرسي، على درجة استجابة (عالية)، إلى أن الإدارة التعليمية في بريدة تبذل جهود كبيرة لرفع مستوى تطبيق الإشراف المدرسي، حيث تشمل هذه الجهود تعيين مشرفين تربويين ذوي خبرة وكفاءة عالية، وتوفير التدريب اللازم لهم لرفع مهاراتهم في مجال الإشراف التربوي، وتوفير الدعم المادي والفني للمشرفين التربويين، بما في ذلك توفير أدوات ومعدات الإشراف الحديثة، ووسائل النقل، والتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم.

خامساً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الخامس الذي نص على: "ما مستوى الجدارة الفنية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة؟"

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس: الجدارة الفنية، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات البعد الخامس: الجدارة الفنية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
28	أحرص على تنفيذ استراتيجيات فعالة لتطوير المناهج التعليمية.	4.18	1.242	2	عالية
29	أعتمد على تحليل البيانات والمعلومات بدقة في عمليات التقييم.	3.75	1.284	4	عالية
30	أعمل على تطوير سياسات وإجراءات أداء المدرسة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات والمعلومات.	3.55	1.489	6	عالية
31	أحرص على التفاعل مع الأطراف المعنية بالمدرسة والمجتمع المحلي.	3.63	1.439	5	عالية
32	أعاون في التخطيط لاختبارات المدرسة.	4.37	1.058	1	عالية جداً
33	أحرص على الزيارات الميدانية والمتكررة للفصول.	3.46	1.461	7	عالية
34	ألتزم بتقديم تقارير دقيقة عن أحوال الدراسة بالمدرسة	4.09	1.343	3	عالية
	المتوسط العام	3.86	0.644		عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الخامس: الجدارة الفنية، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.86) وانحراف معياري (0.644) وبدرجة استجابة (عالية).

ويمكن تفسير حصول البعد الخامس: الجدارة الفنية، على درجة استجابة (عالية)، إلى تطبيق وزارة التعليم معايير صارمة لاختيار مديري المدارس، حيث تركز على كفاءتهم الإدارية والتربوية، وخبرتهم في مجال التعليم، ومهاراتهم القيادية، كما توفر وزارة التعليم بيئة عمل داعمة لمديري المدارس تساعد على التركيز على مهامهم الأساسية وتحقيق أهدافهم، كما تقدم الوزارة الدعم المالي والفني لمديري المدارس، وتتيح لهم الفرصة للاستفادة من خبرات ومهارات المختصين في مختلف المجالات.

سادساً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال السادس الذي نص على: "ما مستوى الجدارات الشخصية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بريدة ؟"

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد السادس: الجدارة الشخصية، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات البعد السادس: الجدارة الشخصية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
35	أقدم الدعم والإشراف الفعّال لجميع أنشطة المدرسة والتعليمية.	3.48	1.473	3	عالية
36	أحرص على تحليل احتياجات الموارد البشرية وتطوير خطط تدريبية ملائمة للعاملين بالمدرسة.	3.92	1.334	1	عالية
37	أحرص على بناء علاقات مستدامة مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.	3.53	1.433	2	عالية
المتوسط العام		3.64	1.072	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد السادس: الجدارة الشخصية، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.64) وانحراف معياري (1.072) وبدرجة استجابة (عالية).

ويمكن تفسير حصول البعد السادس: الجدارة الشخصية، على درجة استجابة (عالية)، إلى أن الثقافة العربية تميل إلى احترام الخصوصية والتدرج في العلاقات الشخصية. قد يرى مدراء المدارس أن بناء جداريات شخصية يساعدهم على الحفاظ على هذه القيم في بيئة العمل، فقد يشعر مدراء المدارس بالحاجة إلى فصل حياتهم الشخصية عن حياتهم المهنية، خاصة مع وجود تواصل مستمر مع الطلاب وأولياء الأمور.

ملخص النتائج والتوصيات:

ملخص النتائج:

- تبين أن المتوسط العام للبعد الأول: القيادة الفعالة، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.94) وانحراف معياري (0.693) وبدرجة استجابة (عالية).
- وجاء المتوسط العام للبعد الثاني: المشاركة المجتمعية، بمتوسط حسابي قدرة (4.05) وانحراف معياري (0.383) وبدرجة استجابة (عالية).
- وقد جاء المتوسط العام للبعد الثالث: التنمية المهنية، بمتوسط حسابي قدرة (3.75) وانحراف معياري (0.785) وبدرجة استجابة (عالية).
- كما جاء المتوسط العام للبعد الرابع: الإشراف المدرسي، بمتوسط حسابي قدرة (4.17) وانحراف معياري (0.692) وبدرجة استجابة (عالية).
- وجاء المتوسط العام للبعد الخامس: الجدارة الفنية، بمتوسط حسابي قدرة (3.86) وانحراف معياري (0.644) وبدرجة استجابة (عالية).
- وكذلك جاء المتوسط العام للبعد السادس: الجدارة الشخصية، بمتوسط حسابي قدرة (3.64) وانحراف معياري (1.072) وبدرجة استجابة (عالية).

التوصيات:

- توفير برامج تدريبية منتظمة لمديري المدارس في مجالات القيادة والإدارة، والتأثير في فريق العمل، واستخدام التكنولوجيا.
- تأهيل وتدريب مديري المدارس الجدد لتحقيق متطلبات القيادة الفعالة.
- إجراء دراسات في دور التكنولوجيا الرقمية في تعزيز الجدارات الوظيفية لمديري المدارس.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو زيد، تهناني محمد أحمد؛ زيان، عبد الرازق محمد؛ قطب، أسماء محمد. (2022).
الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول
المدرسة: دراسة ميدانية بمحافظة مطروح. مجلة جامعة مطروح للعلوم التربوية
والنفسية، 2(4)، 11-31.
- آل مداوي، عيبر محفوظ؛ محمد، مني شعبان. (2020). الجدارات القيادية لدى رؤساء
الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية. مجلة الفتح،
(83)، 163-211.
- درويش، محمود أحمد. (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مصر: مؤسسة الأمة
العربية للنشر والتوزيع.
- السلمي، احمد سليم سالم. (2022). تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية
بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية: تصور مقترح. مجلة ابن
خلدون للدراسات والأبحاث، 2(7)، 531-571.
- الشهري، نورة زايد عبدالرحمن. (2021). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء
مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية. المجلة العلمية
لكلية التربية بجامعة أسيوط، 37(6)، 228-269.
- العازمي، عيسى فلاح ذياب هادي. (2020). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها
بتتمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية بدولة الكويت. العلوم التربوية، 28(1)،
347-416.
- عبد العظيم، سماء سلامة. (2023). تصور مقترح لتطوير الجدارات الوظيفية لمعلمات
رياض الأطفال بالروضات المصرية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. مجلة
التربية، (199)، 509-571.

عبد المتجلي، سماح محمد عبد الحميد. (2021). التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الأساسي. المجلة التربوية لتعليم الكبار بجامعة أسيوط، 3(4)، 130-156.

العتيبي، ابتسام تركي سالم؛ العقالي، أماني أحمد محمود. (2022). الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرشاقة التنظيمية. المجلة العربية للتربية النوعية، (24)، 35-62.

العنزي، أمل بنت فهد. (2022). الجدارات الوظيفية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (62)، 249-284.

الغامدي، محمد بن فوزي. (2023). الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الغمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (87)، 154-172.

قرني، أسامة محمود؛ عباس، هشام سيد. (2023). تنمية الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية المحلية دراسة ميدانية في محافظة بني سويف. مجلة كلية التربية، 20(117)، 411-449.

محمد، كمال عبدالوهاب أحمد؛ أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمي أحمد؛ زناتي، أمل محسوب محمد؛ حسونة، وائل محمود حسين. (2022). التنمية المهنية المبنية على الجدارات لمديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة شمال سيناء في ضوء متطلبات رؤية مصر 2030: تصور مقترح. مجلة كلية التربية بجامعة العريش، 10(32)، 534-562.

محمود، حنان عبدالستار؛ أحمد، ناصر أحمد عثمان. (2022). تنمية الجدارات الوظيفية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة: تصور مقترح. مجلة كلية التربية، 19(113)، 359-423.

نجيب، غادة محمود. (2019). *فاعلية برنامج مقترح في البناء والتشييد لطلاب المدرسة الثانوية المعمارية قائم على مدخل الجدارات المعرفية للوفاء بمتطلبات سوق العمل*. مجلة دراسات في التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، (43)، 312-347.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- AEBSAPAP, T., PARIYAPORN, T., & BOONCHAN, S. (2021). *Confirmatory factor analysis of head of department's functional competencies development: a case study in the secondary schools in Thailand*. Revista Espacios, 42(13), 56-65.
- Al-Ta, W. M. A. M. (2022). *CREATIVE LEADERSHIP COMPETENCIES OF SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS AND THEIR RELATIONSHIP TO INSTITUTIONAL SCHOOL EXCELLENCE IN IRBID GOVERNORATE, JORDAN*. Journal of Southwest Jiaotong University, 57(5), 160-172.
- Ardi, I., Pramudia, J. R., & Hasanah, V. R. (2023). *ANALYSIS OF LINK AND MATCH POLICY IMPLEMENTATION ON HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN NON-FORMAL EDUCATION*. Jurnal Scientia, 12(02), 1965-1972.
- Diao, Y. H., & Chen, C. S. (2019). *Research on the Relationship Between Job Competence and Job Well-Being in Service Industry—Based on the Mediating Effect of Job Insecurity*. Int. Bus. Res, 13(1), 1-10.
- Hemmatian, N., Zeinabadi, H., Abbasian, H., & Navehebrahim, A. (2022). *Designing a Professional Competency Model For Principals Based on Open Innovation Approach In Technical And Vocational Schools*. School Administration, 10(2), 23-41.
- Le, L. K., Tran, T., Le, H. T., & Le, T. T. (2021). *A study on factors affecting school principals' competencies in Vietnam's mountainous provinces*. Management in Education, 35(4), 174-181.
- Lynne, T. (2020). *Improved Competency of School Principals Through Construction of Work Group*. Journal of Innovations in Engineering Education, 1(2), 38-41.
- Prastiawan, A., Gunawan, I., Putra, A. P., Dewantoro, D. A., Cholifah, P. S., Nuraini, N. L. S., ... & Surahman, E. (2020, December). *School leadership skills in educational institutions*. In 6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020) (pp. 438-441). Atlantis Press.
- Purwanto, A. (2021). *Effect of Human Resource Development on Employee Performance of Indonesian Manufacturing*. Annals of the Romanian Society for Cell Biology, 25(4), 12711-12722.
- Sangka, B. K., Rahman, S., Yadlapalli, A., & Jie, F. (2019). *Managerial competencies of 3PL providers: A comparative analysis of Indonesian firms and multinational companies*. The International Journal of Logistics Management, 30(4), 1054-1077.
- Sothy, C. (2019). *The effectiveness of principal in managing human resources in private secondary schools in Phnom Penh, Cambodia*. International Journal of Scientific & Research Publications, 9(6), 422-425.

- Victor, A. A. (2017). *Analysis of Principals' Managerial Competencies for Effective Management of School Resources in Secondary Schools in Anambra State, Nigeria*. Online Submission, 1(4), 236-245.
- Yidawi, M. I., Alabi, L. A., & Babaji, A. A. (2023). *Influence of Managerial Competencies of Administrators on Resource Management in Secondary Schools in Fagge and Nasarawa Local Government Areas of Kano State*. International Journal of Innovative Science and Research Technology, 8(11), 2077- 2083.
- Zaman, G., Shehzad, S., & Irshadullah, H. M. (2020). *Exploring Principal's Leadership Competencies in Academic and Administrative Areas at Govt. Secondary Schools in the Province Khyber Pakhtunkhwa*. sjesr, 3(2), 306-312.

Reference Romanization:

- Abd Al-Azim, S. S. (2023). *Tasawur Muqtarah Li-Tatwir Al-Jadaraat Al-Wazifia Li-Mu'alimat Riyad Al-Atfal Bi-Al-Roudaat Al-Misriya Fi Dhaw' Mutatalabat Al-Thawra Al-Sinaiya Al-Rabia (A Suggested Proposal of the Development of the Functional Competences of the Egyptian Kindergarten Teachers in the Light of the Fourth Industrial Revolution's Needs.)*. Journal of Education, (199), 509-571.
- Abd Al-Mutajalli, S. M. A. H. (2021). *Al-Takhtit Li-Tatwir Jadaraat Al-Qiyadat Al-Madrasia Ala Dhaw' Maayir Al-Hai'at Al-Qawmia Li-Daman Juwdat Al-Ta'lim Wa-Al-I'tmad Fi Mu'asasat Al-Ta'lim Al-Asasi (Planning to develop the competencies of school leaders in the light of the standards of the National Authority for Quality Assurance of Education and Accreditation in Basic Education Institutions)*. Assiut University Journal of Adult Education, 3(4), 130-156.
- Abou Zaid, T. M. A., Zeyan, A. E. R. M., & Kotb, A. M. (2022). *Al-Jadaraat Al-Wazifia Al-Lazima Li-Mudiri Al-Madaris Al-Ibtida'iyah Li-Idarat Al-Islah Al-Mutamarkez Hawl Al-Madrasa: Dirasah Maydaniya Bi-Muhafazat Matrouh (Functional competencies needed for primary school principals to manage school- based reform Matrouh Governorate)*. Matrouh University Journal of Educational and Psychological Sciences, 2(4), 11-31.
- Al-Anzi, A. F. (2022). *Al-Jadaraat Al-Wazifia Al-Lazima Li-Qaidat Madaris Al-Ta'lim Al-Aam Bi-Madinat Hail Fi Dhaw' Ru'yat Al-Mamlaka 2030 (The Job Competencies Required for Leaders of Public Education Schools in Hail in Light of the Kingdom's Vision 2030)*. Ramah Journal of Research and Studies, (62), 249-284.
- Al-Azmi, I. F. D. H. (2020). *Mutatalabat Tatbiq Al-Idara Al-Elektronia Wa-Ilaqatuh Bi-Tanmiat Al-Mawared Al-Basharia Fi Al-Madaris Al-Thaniawiya Bi-Dawlat Al-Kuwait (Requirements for implementing electronic administration and its relationship to human resource development in secondary schools in Kuwait)*. Educational Sciences, 28(1), 347-416.
- Al-Ghamdi, M. F. (2023). *Al-Jadaraat Al-Wazifia Al-Lazima Li-Ru'asa Al-Aqdam Fi Jamiat Imam Abdulrahman Bin Faisal (Functional Competencies Required for Heads of Departments at Imam Abdul Rahman bin Faisal University)*. Journal of Arts, Literature, Humanities and social science, (87), 154-172.
- Al-Madawi, A. M., & Mohamed, M. S. (2020). *Al-Jadaraat Al-Qiyadiya Lada Ru'asa Al-Aqdam Al-Akademiya Bi-Jamiat Al-Malik Khalid Wa-Ilaqatuha Bi-Tahqiq Al-Adala Al-Tanzimiya (The leadership competencies of the heads of academic departments at*

- King Khalid University and their relationship to achieving organizational justice). Al-Fath Journal, (83), 163-211.
- Al-Otaibi, I. T. S., & Al-Aqali, A. A. M. (2022). *Al-Jadaraat Al-Qiyadiya Al-Muqtarah Li-Tahsin Al-Adaa Al-Madrasia Fi Dhaw' Al-Rasha'qa Al-Tanzimiya (The Proposed Leadership Competencies to Improve School Performance in Light of Organizational Agility)*. Arabic Journal of Quality in Education, (24), 35-62.
- Al-Shahri, N. Z. A. (2021). *Dur Tatbiqat Nizam Al-Jadara Fi Tatwir Ada Mu'assasat Al-Ta'lim Al-Aam Bi-Mamlakat Al-Saudia: Ru'ya Istishrafia (The Role of Competency Systems Applications in Enhancing the Performance of Public Education Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia: A Prospective Vision)*. The Scientific Journal of the Faculty of Education, Assiut University, 37(6), 228-269.
- Al-Sulami, A. S. S. (2022). *Taqwiyat Al-Jadaraat Al-Idariya Lada Qadat Al-Madaris Al-Thaniawiya Bi-Muhafazat Bisha Fi Dhaw' Mataalib Al-Qiyada Al-Istrategiya: Tasawur Muqtarah (Developing administrative competencies of secondary school leaders in Bisha Governorate in light of strategic leadership requirements: A proposed vision)*. Journal of Ibn Khaldun for Studies and Research, 2(7), 531-571.
- Darwish, M. A. (2018). *Manahij Al-Bahth Fi Al-Uloom Al-Insaniya (Research methodologies in the humanities)*. Egypt: Moassasat Al-Umma Al-Arabiya Lil-Nashr Wal-Tawzi'.
- Mahmoud, H. A., & Ahmed, N. A. O. (2022). *Tanmiat Al-Jadaraat Al-Wazifia Li-Mudiri Al-Madaris Al-Thaniawiya Al-Aama Bi-Misr Fi Dhaw' Tahadiyat Al-Thawra Al-Sinaiya Al-Rabia: Tasawur Muqtarah (Development of the Functional Competencies of General Secondary School Principals in Egypt in Light of the Challenges of the Fourth Industrial Revolution: A Proposed Framework)*. Journal of the Faculty of Education, 19(113), 359-423.
- Mohamed, K. A. A., Arnaout, A. I. S. A., Zenaty, A. M. M., & Hassouna, W. M. H. (2022). *Al-Tanmiya Al-Mihania Al-Mabniya Ala Al-Jadaraat Li-Mudiri Al-Madaris Al-Thaniawiya Al-Fania Al-Sinaiya Bi-Muhafazat Shamal Sina' Fi Dhaw' Mutatalabat Ru'yat Misr 2030: Tasawur Muqtarah (Competency-Based Professional Development for Technical and Vocational High School Principals in North Sinai in Light of Egypt's Vision 2030: A Proposed Framework)*. Journal of the Faculty of Education, University of Arish, 10(32), 534-562.
- Najib, G. M. (2019). *Fa'aliyat Barnamaj Muqtarah Fi Al-Binaa Wa-Al-Tashid Li-Talab Al-Madaris Al-Thaniawiya Al-Mi'mariya Qa'em Ala Madkhal Al-Jadaraat Al-Ma'rifiya Lil-Wafa' Bi-Mutatalabat Suq Al-Amal (The Effectiveness of A Proposed Program in Building and Construction for Architectural High School Students Based on The Approach of Knowledge Competencies to Meet the Requirements of The Labor Market)*. Journal of Higher Education Studies, Ain Shams University, (43), 312-347.
- Qarni, O. M., & Abbas, H. S. (2023). *Tanmiat Al-Jadaraat Al-Wazifia Lil-Qiyadat Al-Tarbawiya Al-Mahalia: Dirasah Maydaniya Fi Muhafazat Bani Suef (Development of Functional Competencies for Local Educational Leaders: A Field Study in Beni Suef Governorate)*. Journal of Education, 20(117), 411-449.