



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية

إعداد

المعلمة/ نورة زايد عبدالرحمن الشهري

طالبة دكتوراه (إدارة وإشراف تربوي) بكلية التربية- جامعة الملك خالد

ماجستير في القيادة التربوية

﴿ المجلد السابع والثلاثون - العدد السادس - يونية ٢٠٢١ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

الملخص العربي :

هدف البحث الي دراسة مفهوم نظم الجدارة وأهميتها في الميدان التربوي ودراسة أهمية نظم الجدارة لمؤسسات التعليم العام ، واوصت الدراسة بضرورة كسر الجمود في القوانين واللوائح التنفيذية المحددة بمؤسسات التعليم العام لكيفية اختيار القيادات، ويُمكن التغلب عليها من خلال سن قوانين جديدة تُراعي توفر معايير الجدارة فيمن يشغل الوظائف القيادية ويجاد معايير واضحة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام من خلال انشاء وحدات تضم عددًا من خبراء إدارة الموارد البشرية؛ تتولى عمل البحوث والدراسات اللازمة حول جدارات شغل الوظائف القيادية، والمراجعة الدورية للجدارات الوظيفية، كذلك تصميم بعض الأدوات للوقوف على مدى توافر الجدارات لدى المتقدمين للوظائف القيادية بمؤسسات التعليم العام وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام بناءً على معايير الجدارات، وذلك بأن يكون معيار اختيار القائد بوصفه رأس السلطة التنفيذية بها يعتمد على قناعته بأهمية معايير الجدارة في اختيار الوظائف القيادية الأخرى.

الكلمات المفتاحية: نظم الجدارة - تطوير المؤسسة التعليمية .

Abstract

The aim of the research is to study the concept of merit systems and their importance in the educational field and to study the importance of merit systems for public education institutions, and the study recommended the need to break the deadlock in the laws and executive regulations specific to public education institutions on how to choose leaders, and it can be overcome by enacting new laws that take into account the availability of merit standards for those who occupy leadership positions and creating clear criteria for selecting leaders in public education institutions through the establishment of units that include a number of human resource management experts; It undertakes the necessary research and studies on the competencies of occupying leadership positions, periodic review of job competencies, as well as designing some tools to determine the availability of competencies among applicants for leadership positions in public education institutions and promoting the organizational culture that supports the selection of leaders in public education institutions based on competency standards, by being a standard Choosing the leader as the head of the executive authority depends on his conviction of the importance of merit criteria in choosing other leadership positions.

Keywords: merit systems - educational institution development.

مقدمة:

تتوقف فاعلية المؤسسات التعليمية على فاعلية العنصر البشري باعتباره من أهم عناصر الإنتاج؛ فلضمان البقاء والاستمرار لمؤسسات التعليم العام في تقديم خدماتها فإن عليها الاهتمام باختيار العناصر البشرية وفق أسس علمية وموضوعية للوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن، ولا يتحقق ذلك إلا بتكليف الفرد بالعمل الذي يتوافق مع قدراته ومهاراته.

وتعد القيادة الإدارية هي المعيار الأساس الذي يُحدد نجاح المؤسسات التعليمية، حيث إن للقيادة دور هام في جعل مؤسسات التعليم العام أكثر دينامية وفاعلية وكأداة مُحركة لتحقيق أهدافها، وحيث تتمثل أهمية هذه القيادات في اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية التي تُحقق أهداف المؤسسة، ورفع مستوى قدراتها في مواجهة التحديات العالمية من حولها (رشاد وعباس، ٢٠٢٠، ص ١٠٩).

ففي ظل التحديات والتغيرات المحلية والعالمية المعاصرة يحتاج القادة والعاملين بمؤسسات التعليم العام إلى تنمية قدراتهم على تشخيص المشكلات وتحليلها، واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية، فضلاً عن تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل للبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المحيطة، إضافة إلى تطوير وتنمية سلوكياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وبذلك تتزايد الحاجة إلى بناء الجدارة باعتبارها تمثل مجموعة الفعاليات والإجراءات الواعية والهادفة لتطوير قدرات المديرين ومهاراتهم، بالقدر الذي يُمكنهم من القيام بالعملية الإدارية وتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العام بقدر عالٍ من الكفاءة والفعالية (خاطر، ٢٠١٨؛ Chen& Chang, 2010).

ويُشير كيرد (٢٠١٥) أن استعمال المرونة في إدارة وتخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة يلعب دوراً هاماً في زيادة قدرة الأفراد على التكيف والعمل بفعالية في ظروف بيئية مختلفة ومتنوعة، ومن ثمَّ زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وهذا ما يضمن الاستمرارية للمؤسسة. وهناك من المؤسسات من رأت أن الطريقة الأفضل لتحسين أداء العاملين هو اعتمادها على نظم الجدارة (ص ٨٧).

ويرى يوسف (٢٠١٥) أن العاملين هم الأداة لتحقيق أهداف المؤسسة؛ فهم مصدر التخطيط والتطوير، والقادرون على تشغيل وتوجيه العناصر البشرية بالمؤسسة، كما تسهم الموارد البشرية اسهاماً فاعلاً في تحقيق أهداف المؤسسة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الفرد إلى العمل والعطاء وأهمها: أن يُسند إلى الفرد العمل المناسب لخبراته ومهاراته، أن يسمح للفرد بقدر من السلطة المناسبة عند ممارسة العمل، أن يكون على علم مُبْق بالأسس والمعايير التي يتم تقييم أدائه وفقاً لها، وأن يحصل على التوجيه الإيجابي (ص ٣٨١).

وتُعد نظم الجدارة أحد المداخل التي تُوهل العاملين بمؤسسات التعليم العام معرفياً وأدائياً وسلوكياً بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة لتطوير مؤسسات التعليم العام وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.

والجدارة كأحد المفاهيم المعاصرة في إدارة الموارد البشرية تعني امتلاك القائد للقدره على استخدام المعارف والمهارات والقدرات الشخصية في مواقف العمل، لذا فإن معظم المؤسسات ترفع شعار القادة الجديرين باعتبارهم الأصول الحقيقية للمؤسسة، وذلك يعني أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة وفقاً لمقاييس الجدارة ونماذجها (طه، ٢٠١٣، ص ٣٤٦).

وتُشير سبأ السميرات (٢٠١٨) أن الجدارة تقوم على أساس العدالة والتنافس بين كافة المرشحين للوظائف القيادية من خلال منح كل فرد الفرصة لإثبات نفسه دون أي تمييز، كما أن التنافس لا يقتصر على التعيين فحسب بل يشمل جميع وظائف إدارة الموارد البشرية من مرحلة التوظيف إلى مرحلة التقاعد (ص ١٤).

وتتكون الجدارات من المعارف والمهارات والاتجاهات، أي تشمل جوانب التعلم الثلاثة وهي متطلب حيوي للنجاح في أي عمل إذ تُعد معيار للكفاءة في أداء الأعمال (المزين، ٢٠١٧، ص ٨٩).

ويرتكز مدخل بناء الجدارة للقيادات التعليمية على مجموعة من العناصر والتي تتكامل معاً لإحداث التغيير المطلوب وتكوين قيادات إدارية لها القدرة على مواجه المتغيرات المستقبلية، وتتمثل في: الاختيار السليم للأفراد المؤهلين، وتخطيط المسار المهني بزيادة قدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والأساليب والتقنيات الإدارية في التطبيق العملي، والتثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية وإحاطته بالنظريات والاتجاهات

والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة، والإشراف والتوجيه وتقييم الأداء على أسس ومعايير علمية سليمة (خاطر، ٢٠١٨، ص ١٤-١٥).

وقد أشار سعيد (٢٠٢٠) أن العملية التعليمية أصبحت قضية اقتصادية واجتماعية معاً، لذلك أصبح على المؤسسات التعليمية أن تلبي احتياجات سوق العمل من القوى البشرية ذات الكفاءة المطلوبة حتى يستطيع تحقيق الميزة التنافسية والنجاح على المستوى المحلي والإقليمي (ص ٧٦٤)

لا يُمكن تحقيق التميز في مؤسسات التعليم ما لم تكن تركز علة مواردها البشرية وتوليهم الاهتمام البالغ، لأنهم أهم مفتاح التميز التي تتطوي على الكفاءات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار وتصميم الوظائف وإدارة الأداء وتنمية العاملين وكفاءتهم، وبالتالي أصبح اطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته (خواجه، ٢٠١٩، ص ٧٧).

وعليه يُعد الاهتمام بتنمية الجدارات نموذج للتقويم الشامل الذي يهتم بجوانب التعلم الثلاثة لدى المتعلم من معارف ومهارات واتجاهات، لذا وجب علينا الاهتمام بتنميتها لدى العاملين، والتأكيد عليها استجابة لمتطلبات العصر الحالي (محمود وعميرة والمزين، ٢٠٢٠؛ Yaakob& Yunus, 2016).

فلكي تستطيع مؤسسات التعليم العام تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها، لا بد لها أن تمتلك القدرات التي تمكنها من التفوق، فجوهر التفوق يكمن فيما تمتلكه من عناصر بشرية لديها قدرات جوهرية تتمثل بكونها قوى مُولدة للقيمة ولها أهميتها وتتبنى طرق لاستخراج أفكار جديدة مُتميزة، ومُحققة للأداء المُتميز ومن ثمَّ تحقيق الأهداف والارتقاء بها، ومن ثمَّ تأتي هذه الورقة العلمية هادفة إلى تقديم رؤية استشرافية لتطبيق هذه النظم في مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

المبحث الأول: مفهوم نظم الجدارة وأهميتها في الميدان التربوي.

أسلوب الجدارة هو مدخل متطور ظهر عام (١٩٧١م) لإدارة الموارد البشرية، ارتبط مولده بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول

لشغل إحدى الوظائف الحساسة، كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لعمل اختيارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة (خلاف ودرويش وسعيد ومراد، ٢٠١٨، ص ٢٩٨).

كما قام العالم الأمريكي رينشارد بيوتز Richard Boyatzis بوضع اللبنات الأساسية لإطار عمل الجدارات، والذي أصبح جزءاً مقبولاً من الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية؛ حيث ميّز هذا الإطار الممارسات الأدائية العالية عن الممارسات الأدائية المتوسطة، وذلك على جميع مستويات الأنشطة في المؤسسة، وكل ذلك في ضوء محاور الأداء الثلاثة وهي: المعرفة والمهارة والقدرة (الزهراني، ٢٠١٢، ص ٧٤).

وتعرض الباحثة في هذا المبحث تأصيلاً نظرياً لمفهوم الجدارة على النحو التالي.

- مفهوم الجدارة Competence:

على المستوى اللغوي، فإن كلمة جدارة هي مصدر جَدَرَ بـ أو جَدَّور لـ يَجْدُرُ، جدارةً، فهو جدير، والمفعول به مَجْدور به، يُقال جَدَرَ بهذا المنصب/ جَدَّرَ لهذا المنصب: أي صار مستحقاً وأهلاً له، خليقاً به جَدَّرْتُ بنجاحه (ابن منظور، ٢٠٠٥، ص ٣٤٤).

أما على المستوى الاصطلاحي، فيُعرف صقر (٢٠١٥) الجدارة بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفية مُحددة وفقاً لمعايير قياسية معينة يُحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات (ص ١٨).

بينما يُعرفها الصعوب (٢٠١٧) على أنها السياسات التي تتخذها المنظمة في تطوير مواردها البشرية، من خلال اتباع عدد من الإجراءات المنهجية مثل البرامج والدورات

التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم بما يُساعد على إيجاد الأداء الفعّال أو المتميز (ص ١٤).

وتُعرف كلاً من نهلة هاشم وليلى السلامية (٢٠٢٠) الجدارة Competence بأنها القدرة على الأداء الصحيح، أي القدرة على أداء نشاط مُعين من قبل المسؤولين بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان وفقاً للمعايير والتعليمات المحددة لذلك، وقد يتضمن هذا النشاط تطوير وتنمية مختلف جوانب المهارات المتعلقة بالأداء (ص ٩١).

ومما سبق يمكن القول بأن الجدارة هي: مجموعة من السمات والمعارف والمهارات والمؤهلات الشخصية والعملية التي يمتلكها الفرد في المؤسسة التعليمية والتي تتحد معاً لتشكيل سلوك مُعين مطلوب لأداء مجموعة من المهام بكفاءة عالية، ومن ثمّ تمكن الفرد من تحقيق أداء وظيفي فعال.

أما على المستوى الإجرائي فتعرفها الباحثة بأنها: مجموعة من المعارف والمهارات والسلوك المعياري المنبثق عن قيم عمل احترافي والمرتبطة معاً حسب طبيعة العمل بمؤسسات التعليم العام، والتي تؤدي جميعها إلى التميز والارتقاء بالأداء ومن ثمّ تحقيق النتائج المرجوة.

وفي ضوء ما سبق، ترى الباحثة أن الجدارة تلامس بعض المصطلحات الأخرى، وهو ما يمكن تناوله على النحو التالي:

(١) مفهوم الكفاءة ومفهوم الجدارة:

هُناك من عرف الجدارات من خلال التفرقة بينها وبين الكفاءة، إذ هُناك ثمة تشابه بين مفهومي الكفاءة والجدارة، حيث أن هُناك فروق بين مصطلحي الكفاءة Efficiency والجدارة competence، أشار إليها كلاً من رشاد وعباس (٢٠٢٠، ص ١١٤-١١٥) وعبد المعطي (٢٠١٤، ص ٣٥)، (Alshibly, 2010, p. 159) في النقاط التالية:

جدول (١) الكفاءة في مقابل الجدارة

الكفاءة Efficiency	الجدارة competence
<p>- تُعرف الكفاءة بأنها القدرة على تحقيق النتيجة المطلوبة طبقاً لمعايير مُحددة سابقاً، كما تعني مستوى مقبول من انجاز الأهداف المحددة مُسبقاً في فترة زمنية محددة بغض النظر عن الجهد المبذول والموارد المُستخدمة.</p> <p>- ذهبت بعض الدراسات إلى تعريف الكفاءة بأنها تعظيم الناتج من الموارد المتاحة من خلال أداء الأعمال بطريقة صحيحة.</p>	<p>- تُعرف الجدارة بأنها المهارات والمعرفة والخبرة والخصائص التي يحتاجها الفرد لأداء العمل بشكل فعال، كما وتُعرف بأنها خاصية ضمنية للفرد له علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة الحالية.</p> <p>- ذهبت بعض الدراسات إلى تعريف الجدارة بأنها أداء العمل الصحيح بطريقة سليمة من قبل الفرد المناسب.</p>
<p>تُركز الكفاءة على الوسائل والأنشطة.</p>	<p>تُركز الجدارة على الوسائل والأنشطة والنتائج والإنجازات.</p>
<p>يتم قياس الكفاءة من خلال نسبة المدخلات الفعلية إلى المخرجات الفعلية.</p>	<p>يتم قياس الجدارة من خلال نسبة المدخلات الفعلية إلى المخرجات الفعلية والمستقبلية.</p>
<p>تعتمد الكفاءة على المعلومات التفضيلية المتعلقة بالأداء الحالي.</p>	<p>تعتمد الجدارة على المعلومات الاجمالية والتي تركز على الأداء الحالي وكذلك الاتجاهات المستقبلية.</p>

كما يرى خاطر (٢٠١٨) أن الجدارة تُعبر عن:

- حزمة المعارف والمهارات والقدرات التي تلزم لأداء عمل محدد وفي ظل ظروف محددة.
- القدرة على الأداء بكفاءة داخل بيئة العمل، والاستجابة للتحديات في نطاق بيئة العمل، وبذلك يمكن من خلالها توضيح الفرق بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.
- المتطلبات والقدرات الأساسية اللازمة للقيام بعمل جيد، والمتعلقة بالصفات الشخصية والمعرفة والمهارات والقيم التي يعتمد عليها الفرد في عمله (ص ٢٥).

كما يرى ديل وإيلز (٢٠٠٢) أنه يُمكن حفظ الجدارات وإدامتها داخل المنظمة من خلال:

١. تطوير المهارات الموجودة والتي تدعم وتُساند الأهداف والتميز مستقبلاً.
٢. وجود بيئة داخلية تُساهم في جعل الموظفين يُفضلون العمل في المنظمة تحديداً، وليس في منظمات أخرى (ص١٧).

(٢) العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء:

يرى زايد (٢٠٠٣) أنه يُمكن تحديد أثر الجدارة على أداء المنظمة في زيادة قدرتها التنافسية، إذ إن الحاجة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات لم تعد محل جدال، إذ تُشير نتائج الدراسات في هذا المجال إلى أن استخدام نماذج الجدارة يرتبط بشكل مباشر بتحسين قدرات المنظمة التنافسية (ص٤٧٧).

كما وتظهر العلاقة جلياً بين الجدارة ومستوى الأداء في مجالات تطبيق نموذج الجدارة، حيث تبرز أهمية الجدارة على النحو التالي (الملكوي، ٢٠١٧؛ Behrens; Alberts& Ruefle, 2012):

١. الاختيار والتعيين:

حيث تعتمد قرارات التعيين والاختيار على بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة.

٢. الترقية والمسارات الوظيفية:

يُساعد مدخل الجدارة المدير على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استناداً على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الفرد في الوظيفة، ومن ثمَّ يُرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه.

٣. التدريب والتطوير:

يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة. وبالتالي يُمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.

٤. إدارة الأداء:

تُقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله. من هنا يُمكن القول أن هناك علاقة قوية بين جدارة العاملين بالمؤسسة وبين مستوى الأداء؛ فكلما تحولت الأفكار إلى أفعال وسلوكيات تحولت المهارات والسمات الوظيفية إلى أداء متميز.

والشكل (١) التالي يوضح العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء:



شكل (١)

العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء

- أهمية نظم الجدارة لمؤسسات التعليم العام:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع القادة بمؤسسات التعليم العام إلى العمل وفق نظم الجدارة (هاشم، ٢٠٢٠، ص ١٢٠؛ علي، ٢٠١٧، ص ١٦٢-١٦٣)، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

١. التوجه المعاصر والحديث للوظائف بتحديد المهارات والسلوكيات لإداء الموظف للوظائف لإنجاز الأعمال بالأداء المتفوق العالي.
٢. ربط نقاط القوى الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العام بجدارات الوظائف.
٣. التعرف على متفوقي الأداء والفئات العادية من الموظفين.
٤. التوضيح الدقيق للجدارات الحالية والمستقبلية الضرورية لنجاح مؤسسات التعليم العام وللإدارات والوظائف والمهن المختلفة.
٥. توضيح مجموعات المعرفة والمهارات والسمات الشخصية التي تقود إلى الأداء المتفوق.
٦. توفر الأساس للإدارة عن طريق إنشاء بيئة العمل التي تُشجع على الأداء المتميز بين كل العاملين.
٧. وضع توقعات واضحة للعمل بالنسبة للحاضر والمستقبل.
٨. وضع تقييمات مُصممة خصيصاً لمتطلبات مُعينة وفقاً لتقافة مؤسسات التعليم العام.
٩. تصميم قاموس جدارة يصف كيف يجب تطوير الأفراد لأنفسهم مستقبلاً.
١٠. صياغة خطط التنمية الفردية لمساعدة الأفراد على تقليل فجوة التطوير بين الجدارات التي يحتاجونها ليكونوا متفوقي الأداء كما في قاموس الجدارة وبين الجدارات الحالية لديهم التي تم تقييمها.
١١. التنمية المستقبلية لمؤسسات التعليم العام وامتلاكها ثقافة تنظيمية تُساعدهم على مواجهة التحديات والصعوبات والقدرة على تصور للتوقعات المستقبلية لتحديد الكفاءات المطلوبة للاحتياجات المستقبلية لمؤسسات التعليم العام.

وعليه؛ يتجلى أن لنظم الجدارة العديد من المنافع والفوائد على المستوى الفردي ومؤسسات التعليم العام والتي تعكس أهميتها؛ حيث أن القيمة المضافة للعاملين تكمن في وضوح العمليات، المهارات والمعرفة التي يحتاجها، كما وتتطلب الجدارة بشكل فعال إشراك كافة العاملين بمؤسسات التعليم العام بهدف الاستفادة العظمى من مدخل الجدارات.

وترى سبأ السميرات (٢٠١٨) أن هذه الاستفادة على المستوى الفردي للعاملين تُعطيهم القدرة على تحقيق ما يلي:

١. فهم وإدراك أي الجدارات المطلوبة للنجاح في وظائفهم.
 ٢. النظر بوضوح لأي الجدارات وفجوات الجدارات الموجودة لديهم.
 ٣. تحديد خطة التطوير والتعلم لطبيعة أعمالهم والدور المطلوب لهذه الأعمال.
 ٤. تحديد الإنجازات نتيجة تعلمهم وتطويرهم.
 ٥. إدراك جداراتهم وفرصهم للاستفادة منها في مهام أخرى (ص١٧).
- بينما ترى غادة نجيب (٢٠١٩) أن نظم الجدارة في مؤسسات التعليم العام - وفي مجال التربية والتعليم على وجه التحديد- تُقدم الفرص التالية:

١. تُساعد في الربط بين التخطيط للمناهج التعليمية وبين الخطط القومية لتنمية الموارد البشرية حيث تمكن نظم الجدارة قطاع التعليم من التخطيط لإمداد المجتمع بأفراد يتمتعون بالجدارات اللازمة لأداء وظائف المستقبل.
٢. تُستخدم أساليب إدارة الموارد البشرية لنظم الجدارة مع التربويين القائمين بالعملية التعليمية في مجالات التعليم والاختيار والتطوير وغيرها.
٣. تقدم نظم الجدارة نموذج تصميم الفعاليات التدريبية المتبع في قطاع الأعمال، بما قد يُثري عملياً تحسين الاستراتيجيات وأساليب التدريس في قطاع التعليم.
٤. تُقدم نظم الجدارة صورة واضحة لخصائص مدرسة الغد التي تتناسب مع الدور المنتظر منها، كما يقدم أدوات تُساعد المدارس على تحقيق ذلك الدور.

٥. تُساعد نظم الجدارة المعلم في التصدي لمسؤوليته التربوية على أساس علمي مدروس (ص ٣١٥).

- حزم الجدارة:

يذكر أبو زيد (٢٠١٥) أنه يُمكن تصنيف مواصفات الجدارة في أربعة حزم، وهي كالتالي:

١. حزم الجدارة الإنتاجية: وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في تجاوز الحدود المعتادة والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا.

٢. حزمة الجدارة الفنية: وتشمل السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للموظف.

٣. حزمة الجدارة القيادية: وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في التأثير على الآخرين، من عملاء زملاء، وهي تعتمد بدرجة كبيرة على نضج الموظف وحبراته ومهاراته الاجتماعية.

٤. حزمة الجدارة الشخصية: وتشمل تلك المواصفات الشخصية التي تُمكن الموظف من التعامل مع الضغوط والزملاء والمديرين والمساعدين داخل المنظمة، ومع العملاء والرسامين ووسائل الاعلام خارج المنظمة (ص ٥).

كما ذكر كلاً من السيد والطحان (٢٠١٤) مجموعة الحزم الجدارية والتي تنقسم إلى مجموعات أساسية هي:

١. وظائف الإدارة Managerial: وهي التي تقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه، والرقابة، وتتطلب حدًا أعلى من مواصفات الجدارة القيادية والشخصية، وحد أدنى من مواصفات الجدارة التقنية.

٢. الوظائف التقنية Technical: وهي التي تقوم بالإنتاج والصيانة، وتتطلب حدًا أعلى من مواصفات الجدارة التقنية والعلمية، وحدًا أدنى من مواصفات الجدارة القيادية والشخصية.

٣. الوظائف التنفيذية Executive: وهي التي تُمارس وظائف الاتصال والمتابعة، وتتطلب حدًا أعلى من مواصفات الجدارة والقيادة، وحدًا أدنى من مواصفات الجدارة التقنية، وهكذا تختلف مواصفات الجدارة التي يحتاجها كل منصب تبعًا لطبيعته (ص ٥٤٩).

– أنواع الجدارات:

تُقسم الجدارات إلى قسمين أوردتها كلاً من هلة هاشم وليلى السلامة (٢٠٢٠) على النحو التالي:

١. الجدارة الاستهلاكية:

هي المهارات والمعلومات الأساسية العامة لدى الأفراد في المنظمات والجميع يشترك فيها لا يستغنى عنها لأي فرد في الوظيفة؛ لِيُحقق أقل قدر مقبول من الفاعلية دون أن تكون علامة تميز المتفوقين عن المتوسطين.

٢. الجدارات التمييزية:

هي تلك العوامل التي تُميز ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط، فعلى سبيل المثال التوجه للإنجاز الذي يظهر في قيام الفرد بوضع الأهداف تقول تلك المطلوبة من المؤسسة (١٢١).

كما يرى كلاً من لوسيا وليزجر (٢٠٠٠) أن الجدارات يُمكن أن تُقسم حسبما يمتلكه الموظف من هذه الجدارات إلى:

١. الموظف المتميز: حيث يمتلك هذا الموظف الحد الأقصى من المهارات والتي تمكنه من تحقيق معدلات أداء قياسية ومتميزة.

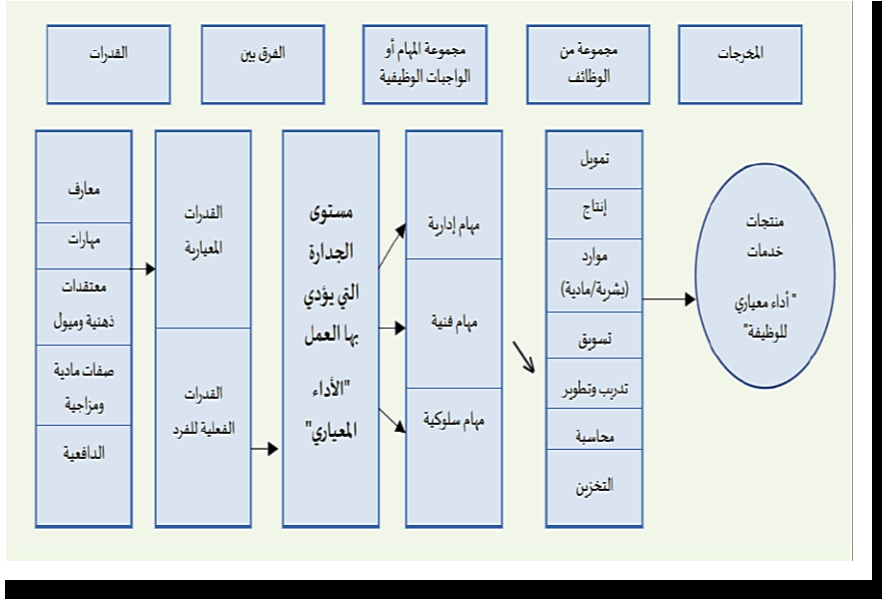
٢. الموظف المتوسط: حيث يمتلك هذا الموظف مجموعة من السمات والمهارات والتي تحصنه ضد قرارات الفصل حيث لديه الحد الأدنى من السمات والمهارات والتي تمكنه من الاحتفاظ بوظيفته.

٣. الموظف الضعيف: حيث لا يمتلك هذا الموظف السمات والمهارات المطلوبة لأداء وظيفته ولكنه يعمل بالوظيفة تحت حماية سواء قانونية أو تدخلات شخصية (ص ٢).

- السمات المكونة للجدارة:

يرى سعيد(٢٠٢٠) أن هناك مجموعة من السمات المكونة للجدارة، وهي كالتالي:

١. الدوافع: وهي الأشياء التي يُفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار وتتسبب في اقدمه على تصرف ما، وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقياداته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة، فالدوافع عوامل مؤثرة جوهرية تنتبئ عما يفعله الأفراد في أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة.
 ٢. الصفات: هي الخصائص المادية والاستجابية المتسقة لظروف أو المعلومات، ويُعد التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة من الصفات التي لا بد أن يتسم بها المدير الناجح.
 ٣. المفهوم الذاتي: هي توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية، فاعتقاد الفرد أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تُعتبر جزءاً من المفهوم الذاتي للفرد، وقيم الفرد عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابة يُمكنها أن تُنبئ عما سيفعله الفرد على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره.
 ٤. المعرفة: هي المعلومات التي يمتلكها الفرد في مجال معرفي معين، فالمعرفة جدارة مركبة؛ فالدرجات في اختبار المعرفة عادة ما تفشل في التنبؤ بمستوى أداء العمل لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات لا بالطريقة التي تستخدم بها المعلومات في العمل، ويُلاحظ أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة على الاسترجاع في حين أن ما يهم هو القدرة على إيجاد المعلومة.
 ٥. المهارة: القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، كما وتشمل الجدارات الذهنية أو العقلية التفكير التحليلي أي معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط والتفكير الشمولي، أي التعرف على الأنماط في بيانات معقدة (ص٧٦٨).
- والشكل (٢) يوضح السمات والخصائص التي تتميز بها الجدارة ومكان كل خاصية (الفضالة، ٢٠١٨، ص١١):



شكل (٢)

سمات الجدارة وعلاقتها بالمخرجات

– مداخل الجدارة:

تم التوصل إلى ثلاثة مداخل يتم تحديد الجدارة استنادًا إليها أوردتها خاطر (٢٠١٨) وهي:

١. **المدخل العلمي:** حيث إن الجدارة تستند أساسًا على تحليل وتوصيف الدور، وتكون نتائج هذا التحليل والتوصيف هو تحديد المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لأداء الدور، وتقيم هذه الجداريات بمعايير غالبًا ما تكون معايير سلوكية.
٢. **المدخل النفسي:** حيث إن الجدارة تستند على مميزات الشخصية، بما تمتلكه من ذخيرة فنية وسلوكية ودوافع ومعامل ذكاء، حيث تُعتبر أفضل الوسائل التوقع النجاح المهني.

٣. مدخل الأعمال: حيث إن الجدارة ميزة تنافسية، فالأداء الأعلى هو الذي يُحدد الجدارات الوظيفية المناسبة لأي عمل (ص ٢٩).

المبحث الثاني: دراسات تناولت تطبيقات نظم الجدارة في المؤسسات التعليمية - دراسات عربية:

دراسة خاطر (٢٠١٨) هدفت وضع آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية، وقد أسفرت النتائج عن ضعف ممارسة قيادات الإدارات التعليمية لبعض مجموعات الجدارة المهنية، والمتمثلة في الجدارة الإنتاجية والجدارة الفنية، والجدارة القيادية والجدارة الشخصية، وقد انتهت الدراسة بتقييم آلية مقترحة لتوظيف مدخل بناء الجدارة المهنية في تطوير أداء قيادات الإدارات التعليمية بمصر.

دراسة منال سفر (٢٠١٧) هدفت التعرف على مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بمستوي معايير المدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال بناء استبانة لجمع البيانات مكونة من (٨٩) فقرة، وقد طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ على كامل مجتمع الدراسة المكون من (٢٣) مشرفة إدارة مدرسية بمنطقة مكة المكرمة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة "متوسط"، وتقدير الدرجة الكلية لمستوى معايير المدرسة المتميزة بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة "متوسط"، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس ومستوى معايير المدرسة المتميزة بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة، والى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والخبرة)، كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات.

دراسة يوسف (٢٠١٥) سعت إلى استقصاء دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بورسعيد،

وتكون مجتمع الدراسة من (٣٧٧) مدرسة من المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة بورسعيد، وتم توزيع استبانة على العاملين بالمدارس الحكومية والخاصة، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات أشارت النتائج أن مستوى الجودة الفنية متوسط كما أن القدرة بالمؤسسات التعليمية محدودية القدرة على استخدام الموارد الخاصة وتحسين أنظمة التعليم وضعف العلاقات بين العاملين وتكوين خبراء متخصصين في كافة المجالات، الأمر الذي يعكس ضعف مناخ العمل والمشاركة والتطوير والتأثير المتبادل بين كافة العاملين وإيداء الرأي عند توضيح الأهداف الخاصة بالمؤسسات التعليمية.

دراسة عزة الحسيني (٢٠١٥) تطوير القيادات التعليمية بتوظيف مفهوم الجدارات ودور الجدارات القيادية في التحسين المدرسي، وقد خلصت النتائج إلى ضعف مستويات الأداء الإداري بالمدارس المصرية نظراً لضعف تمكن كثير من القيادات التعليمية من القدرات والمهارات التي تُسهم في مواكبة تغير نظم الإدارة، وقد اقترحت الدراسة مجموعة من الجدارات القيادية لتحسين الأداء بالمدارس وتمثل في: الجدارة المتعلقة برؤية المؤسسة ورسالتها، والجدارة المتعلقة بالقيادة والحكومة، والجدارة المتعلقة بالموارد البشرية والمادية، والجدارة المتعلقة بالمشاركة المجتمعية والجدارة المتعلقة بتوكيد الجودة والمساءلة، والجدارة المتعلقة بالمنهج الدراسي، والجدارة المتعلقة بالمناخ التربوي.

- دراسات أجنبية:

دراسة كلاً من تشينغ وتسون (2016) Cheng & Tsou هدفت استقصاء تأثير جدارة القيادة التعليمية في التنمية القيادية للأفراد المُحتمل توليهم لمناصب قيادية في المستقبل، ولتحقيق ذلك اهتمت الدراسة بتحليل أبعاد الجدارة القيادية وما تشمله من مهارات متنوعة منها: مهارات التحليل الاستراتيجية ومراعاة احتياجات العاملين داخل المؤسسة والمعنيين وأصحاب المصالح من خارجها والمؤسسات ذات الصلة، وقد تم تحليل العلاقة بين امتلاك

هدد من المديرين بلغ (٢٠) مديرًا في مدينة هونج كونج للجدارة في القيادة وتطوير الأداء القيادي للمتعاملين معهم من المديرين في المستوى الإداري الأدنى، وتوصل النتائج بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية كبيرة بين امتلاك المديرين للجدارة وانعكاس ذلك على تنمية العاملين معهم.

دراسة كلاً من أدمبينت وهوفمان (2014) Adomßent& Hoffman هدفت التعرف على مفهوم الجدارات المهنية للمديرين في سياق التعليم من أجل التنمية المستدامة، ولتحقيق هدف الدراسة تم عمل دراسة مسحية على المديرين للتعرف على مفهوم الجدارات لديهم وأفضل الممارسات التي يُمكن استخدامها في تكوين الجدارات الإدارية والتي لها دور فعال في تحسين الداء، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: أن ممارسات تكوين الجدارات ينبغي أن تنطلق من التحديد الدقيق للأداء الحالي والأداء المتوقع، إلى جانب ضرورة التركيز على التعليم الميداني في أماكن العمل والتعليم من خلال الجامعات.

ودراسة كلاً من موجنسن وستشانك (2010) Schnack& Mogensen هدفت التعرف على طبيعة مدخل الجدارة من أجل التنمية المستدامة، وقد اهتمت الدراسة بالدور الذي تُؤديه خطط وبرامج تنمية جدارات القيادات في إحداث عملية التطوير التنظيمي في ضوء احتياجات هؤلاء القادرة، وقد خلصت النتائج إلى اقتراح استراتيجية شاملة طويلة الأمد للتنمية البشرية، مع التركيز على بناء جدارات من أجل تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية في ضوء التنمية المستدامة ومعايير الجدارة والجودة.

يتضح من الدراسات السابقة ضرورة تقديم تصور مقترح لبرامج البناء والتشييد في ضوء مدخل الجدارات المعرفية والذي يُساعد على بناء إنساناً مُتكاملاً في جميع جوانب النمو

من حيث القوة في المعرفة، والأداء المتميز بالتحسين والإبداع والشخصية القادرة على التحكم في النفس والتغلب على المواقف الصعبة.

المبحث الثالث: الرؤية الاستراتيجية لتطبيق نظم الجدارة في المؤسسات التربوية.

تعتمد الرؤية الاستراتيجية التي تقدمها الباحثة لتطبيق نظم الجدارة في مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على مجموعة من الفرضيات، ثم المتطلبات والكفايات، يعقبها خطوات استخدام الجدارات في التدريب وتطبيقات عملية الجدارة داخل مؤسسات التعليم، ثم نموذج لجدارة معلمي المستقبل، ومعوقات تنفيذ هذه النظم، وفيما يلي تفصيل لأبعاد هذه الرؤية:

- الفرضيات الخاصة بتطبيق نظم الجدارة في مؤسسات التعليم العام:

لكي تعمل مؤسسات التعليم على تنمية مواردها البشرية، واکسابهم الجدارات التي تؤهلهم لممارسة ما هو مناط بهم من واجبات ومسئوليات على نحو فعال، فإنها ينبغي أن تسعى جاهدة إلى توفير قيادات أكاديمية وإدارية فعالة تمتلك من الخبرات والجدارات ما يجعلهم قادرين على قيادة كافة الموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات نحو تحقيق التميز المؤسسي لها (نهلة هاشم وليلى السلامية، ٢٠٢٠، ص٨٧).

وهناك عدد من الفرضيات الأساسية التي تقوم عليها نظم الجدارة في شكلها الحاضر، وتشمل تلك الفرضيات ما يلي:

١. يمكن تحديد المهام المطلوب أدائها، وكذلك القدرات المطلوبة لأداء تلك المهام بطريقة موضوعية وقابلة للقياس.

٢. يمكن الحفاظ على المصلحة العامة ومصلحة الجهاز الإداري من خلال توسيع، وليس تضيق نطاق المتقدمين للوظائف الشاغرة.

٣. يمكن الحفاظ على المصلحة العامة ومصلحة الجهاز الإداري بزيادة خبرة الموظفين، وذلك من خلال تبني مفهوم الخدمة المدنية القائمة على مبدأ الحياة الوظيفية الدائمة، وليس على أساس تعاقب الأفراد على الوظائف (رشيد، ٤٣٠هـ، ص ١٣٤).

- متطلبات تطبيق نظم الجدارة في مؤسسات التعليم العام:

تتكون الجدارات من المعارف والمهارات والاتجاهات؛ أي تشمل جوانب التعلم الثلاثة وهي متطلب حيوي للنجاح في أي عمل إذ تُعد معيار للكفاءة في أداء العمل بالمؤسسات على حد سواء.

ولابد من توفير وتطبيق نظم الجدارة بمؤسسات التعليم بشكل مستمر (يوسف، ٢٠١٥، ص ٣٧٥-٣٧٦)؛ وتحقيقاً لذلك فإنه ينبغي على العاملين ما يلي:

١. أن يكون له تأثير في عمله وأن يبني جسراً من الثقة مع المُقربين منه سواء كانوا رسميين أو مُراجعين وهو ما يُؤدي إلى ثقتهم في قدراته، وهو أمر يتحقق بالتزام الفرد بواجباته وإحاطته بأنظمة عمله.

٢. أن يكون متفهماً للآخرين ومتعاطفاً معهم ومراعياً لأمزجتهم ومشاعرهم ومصغياً لهم.

٣. وعلى الموظف أخذ ذلك في الحسبان:

أ. أن يكون الموظف واثقاً بنفسه، وهذه الثقة بالطبع تأتي بسبب شعور الموظف أنه قام بالالتزامات المطالب بها، وأنه محل تقدير رؤسائه ومراجعيه.

ب. أن يكون متحكماً في نفسه عند مواجهته الأزمات أو مشاكل العمل أو تكاثره أو نقد الرؤساء والمراجعين، وهذا هو ما يظهر معدن الرجال.

ج. أن يحرص على العمل الجماعي، فالموظف الناجح هو الذي يستتير بآراء الآخرين حتى يكون عمله متكاملًا ونظامية ويتمشى مع أهداف جهة عمله ومع مبدأ التعاون الذي يُعتبر أحد مبادئ الإدارة الهامة.

د. أن تتوفر لديه روح المبادرة وهي الذهاب إلى أبعد ما تتطلبه واجبات وظيفته وذلك بطرح الأفكار والآراء التي تخدم مصلحة العمل، وهو الأمر الذي سيسجل له كجهد إضافي يستفيد منه في كافة المزايا الوظيفية وفي تقديره السنوي.

– الكفايات المرتبطة بالجدارة للعاملين بالمؤسسات التعليمية:

أوصى عامر (٢٠١٧، ص ٤٨١-٤٨٢) مجموعة من الكفايات والسمات المرتبطة بالجدارة بالمؤسسات التعليمية والتي تؤكد دور الجدارات في النهوض بأداء الموارد البشرية، وهي:

١. الإنتاجية: وهي مجموعة السمات لدى الإدارات العليا - النواب - وكلاء الوزارة - مديرو القطاعات - مديرو المراحل، لتجاوز الحدود المعتادة والارتقاء بالنتائج ومنها:
 - التركيز على الأهداف الإستراتيجية (طويلة المدى).
 - القدرة على توضيح الرؤى والاهتمام بمخرجات العمليات التعليمية على مختلف المراحل.
 - الرغبة في التطوير والإبداع والابتكار.
 - الرغبة والقدرة على التفكير الإستراتيجي والحل المبدع للمشكلات.
٢. القيادة: وتشمل السمات الخاصة بالتأثير والتأثر وتوجيه سلوك الآخرين نحو الأهداف بكفاءة وفاعلية لدى جميع قيادات المؤسسة التعليمية في المستويات الثلاثة - حتى القاعدة التنفيذية العريضة - بدءاً من وكيل الوزارة ومساعديه حتى العاملين والموظفين والأفراد ومنها:
 - القدرة على التأثير في الآخرين (التأثير الجماعي).
 - القدرة على الحوار والمشاركة وحل المشكلات والتعامل مع المواقف بمرونة.
 - القدرة على إدارة الوقت والمكان.
 - القدرة على التوجيه - التدريب - التقييم - التقويم.

٣. **التقنية:** وتشمل السمات والقدرات والخبرات العملية والعلمية للتعامل مع المستجدات وتخصـرؤساء الأقسام-مديرو القطاعات-مديرو المديریات- مديرو الإدارات - الموجهون الفنيون-الموجهون الإداريون-الموجهون الماليون وكذلك مديري المدارس- والمشرفون.. إلخ

- القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات.

- درجات المؤهلات العلمية والخبرة عند تولي الوظائف الجديدة.

- القدرة على التعامل مع المعلومات.

- القدرة المعرفية الشاملة.

- القدرة المعرفية الشاملة.

٤. **الشخصية:** وتشمل السمات الشخصية للمستويات الإدارية الثلاثة للمنظمة التعليمية:

- القدرة على الالتزام وإدارة الذات.

- المرونة مع الآخرين وفرق العمل.

- الثقة.

- المصادقية.

- التعليم الذاتي.

- الطموح.

- الولاء للعمل.

- الإبداع.

- **تطبيقات عملية الجدارة داخل مؤسسات التعليم العام:**

إن الهدف الأساسي للجدارات هو تطبيقها بسهولة دون تعقيدات للوصول بأي مؤسسة من مؤسسات التعليم العام إلى قمة الأداء وتحقيق أعلى درجات الكفاءة والفاعلية بتحقيق أهدافها، وهناك العديد من تطبيقات الجدارات في هذه المؤسسات من أبرزها:

١. **الجدارات الأساسية Core Competencies**

وهي التي تعتمد على أهداف وقيم وثقافة المؤسسة التعليمية، ويمكننا وصفها بأنها كل الصفات والسلوكيات والمهارات والقدرات اللازمة للنجاح في كل الوظائف داخل المؤسسة التعليمية، وترتبط بقيم المؤسسة التعليمية وأهدافها وخطتها الإستراتيجية، وتوجد في كل الوظائف ولكن بدرجات متفاوتة (أحمد، ٢٠١٨، ص ٥٩-٦٠)، ومن أمثلة الجدارات الأساسية ما يلي:

- القدرة على تحفيز الآخرين.
- القدرة على بناء العلاقات.
- القدرة على قيادة التغيير.
- القدرة على تطوير أداء الآخرين.
- مهارة التفكير التحليلي.
- التكامل.
- القدرة على التفكير الإستراتيجي.
- الدقة في تقديم الخدمة.

٢. الجدارات الوظيفية (المتخصصة) Functional Competencies

وتُشير إلى المهارات والقدرات الشخصية الضرورية لممارسة وظيفة محددة داخل المؤسسة التعليمية، فهناك جدارات الوظيفة رئيس وأخرى لوظيفة إداري وأخرى لوظيفة عامل وهكذا (أحمد، ٢٠١٨، ص ٦٠)، ومن أمثلة الجدارات الوظيفية ما يلي:

- التواصل مع الآخرين.
- المرونة.
- مهارات تحليل البيانات.
- التميز الوظيفي.
- المسؤولية والاستقلالية.

- البحث عن الفرص.

- قيادة الفريق.

٣. الجدارات العليا:

تُشير إلى الجدارات ذات العلاقة بالإدارة العليا أي من يشغلون المناصب الإدارية العليا (السالم وصالح، ٢٠٠٩، ص ٤٥)، والتي من أبرزها:

- معرفة القوانين والأنظمة: لاسيما التي لها علاقة بعمله وتحديد التأثير الخاص بها على المؤسسة التعليمية والعمل والعاملين.

- البناء الإستراتيجي للمنظمة: التأكد من أن المؤسسة التعليمية لديها رؤية ورسالة وأهداف وخطة إستراتيجية وخطط تشغيلية تضمن تحقيق الأهداف.

- عمل المواءمة والتكيف الدائم بين أهداف المؤسسة التعليمية وهيكلها التنظيمي وثقافتها والبيئة الخارجية.

- المهارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

- المساهمة في تطوير ثقافة المؤسسة التعليمية وبيئة العمل والهيكل التنظيمي والنظم وعمليات وإجراءات العمل وجعلها جميعها تخدم أهداف المؤسسة التعليمية وتشجع عليها.

- اقتراح وتنفيذ الرقابة على الإستراتيجيات الخاصة بعلاقات العاملين متضمنة العلاقات مع ممثلي العاملين ونقابة المعلمين.

- إنشاء ووضع وتنفيذ الإجراءات والنظم التي تُساعد على التعرف على آراء العاملين والاتصال الفعال بهم.

- إعداد وتنفيذ وإدارة ورقابة السياسات والنظم الملائمة للاستحقاقات والمزايا والمكافآت والتقدير والتي تتماشى وتتكامل مع إستراتيجيات المديرية.

- التأكد من أن نظام المعلومات يوفر المعلومات الدقيقة والمطلوبة للإدارة لاستخدامها في اتخاذ القرارات.
 - إعداد وتطوير وتنفيذ والرقابة على نظام إدارة الأداء بما يتماشى ويتواءم مع احتياجات المؤسسة التعليمية وثقافتها وقيمتها.
 - تحديد أفضل وسائل وطرق تقديم خدمات الموارد البشرية سواء من داخل المديرية أو خارجها والقيام بتقييم مقدمي هذه الخدمات في كل وقت (التعيينات، والتدريب ... إلخ).
 - إظهار وفهم دور القيادات العاملة في مجال التعليم التي تُساعد على تأكيد علاقات طيبة مع الأفراد داخل وخارج المؤسسة.
 - التأكيد على تكامل نظم إدارة الأداء مع خطط ونظم التدريب والتطوير الوظيفي ونظم الحوافز والاستحقاقات وتطوير أداء العاملين.
- وفي ذات السياق؛ جمع ولخص الزهراني (٢٠١٢، ص٢١٧) - بعد مراجعته للعديد من الجدارات داخل منظمات القطاع العام والخاص في أربع دول- مجموعة من الجدارات ذكرها على النحو الوارد في الجدول (١) التالي:

جدول (٢) تطبيقات الجدارات داخل مؤسسات التعليم

النطاق	التعريف	الجدارة
<ol style="list-style-type: none"> ١. الإجابة على الاسئلة المرتبطة بالعمل. ٢. تزويد الآخرين بالمعرفة الفنية إذا ما توفر الفرصة لذلك. ٣. إظهار المعرفة العميقة بالعمل. ٤. تأييد المعارف الجديدة في العمل والدفاع عنها. 	<ol style="list-style-type: none"> ١. دافعية الفرد العامل نحو توسيع واستخدام المعرفة الفنية أو نشر المعرفة المرتبطة بالعمل للآخرين. 	الخبرة التخصصية
<ol style="list-style-type: none"> ١. قبول وجهات نظر الآخرين بشكل منطقي وعقلاني. ٢. فهم التغييرات الحاصلة في محتوى العمل وسياقاته. ٣. تبني الطرق الحديثة في العمل. ٤. القدرة على التحول نحو استراتيجيات أولويات الأداء. 	<ol style="list-style-type: none"> ١. القدرة والرغبة لتبني التغييرات والمواقف المتنوعة والعمل بها، حيث تتضمن هذه الجدارة فهم واحترام آراء الغير المعارضة للرأي الشخصي في قضايا العمل. 	المرونة

النطاق	التعريف	الجدارة
<ol style="list-style-type: none"> القدرة على التحري بشكل شخصي. القدرة على طرح الأسئلة اللازمة للحصول على المعلومة بشكل سلسلة متصلة ومتراصة. بذل الجهد المنظم وفي فترة محددة من الزمن للحصول على المعلومات والتغذية الراجعة الضرورية لتحسين الأداء. 	<p>الذهاب وراء الأسئلة ذات السياق الروتيني أو يحتاجها العمل بصورة منتظمة، وذلك يتضمن البحث عن الفجوة الحاصلة لديه في المعلومات ذات العلاقة بالعمل وبشكل متسلسل ومنطقي.</p>	البحث عن المعلومة
<ol style="list-style-type: none"> منفتح وأمين حول مواقف العمل. يتصرف بشكل متسق مع قيمه ومعتقداته. يتصرف وفقاً لقيمه حتى في المواقف المضادة لها. يتصرف وفقاً لقيمه حتى لو تطلب الأمر التضحية. 	<p>تشير إلى الأفعال والتصرفات التي تتسجم مع مقولة الفرد العامل، كما تتضمن الانفتاحية والأمانة.</p>	النزاهة والاستقامة
<ol style="list-style-type: none"> الإنصات والاستجابة لمقولة الآخرين. الفهم والاستجابة للقضايا المتعلقة بلغة الجسد. القدرة على تفسير تصرفات الآخرين في مواقف معينة وفهم مسببات هذه التصرفات. التوقع والتخطيط لبناء علاقات فاعلة في المستقبل. 	<p>الرغبة والقدرة على فهم الآخرين وإن كانوا من خلفيات متنوعة، والاستجابة لهم بشكل فاعل من خلال الفهم الدقيق والاستجابة الفاعلة للقضايا المنطوقة أو غير المنطوقة منهم.</p>	الإنصات والفهم وسرعة الاستجابة
<ol style="list-style-type: none"> التعبير عن الذات بثقة عالية. إظهار الاستقلالية Autonomy من خلال حل المشكلات واتخاذ القرارات. الرغبة في إسماع صوته للآخرين والاشتراك في قضايا العمل الهامة والحرجة. المحافظة على الثقة بأدائه حتى في الظروف الصعبة. 	<p>إيمان الفرد العامل بقدراته على الإنجاز، والقدرة على اختيار الوسيلة الأمثل لأداء المهام أو حل المشكلات.</p>	الثقة بالنفس
<ol style="list-style-type: none"> تقيد وضبط ردود الأفعال ذات المنشأ العاطفي. الاستجابة للمواقف بكل هدوء وروية. محاولة مساعدة ودعم الآخرين للسيطرة على أنفسهم خاصة في مواقف ضغوط العمل. إدارة ضغوط العمل بكل هدوء وروية. 	<p>قدرة الفرد العامل على إبقاء عواطفه تحت السيطرة، وكبح التصرفات السلبية في المواقف الحرجة مثل مواجهة عدائية الآخرين، والعمل تحت الضغط.</p>	الرقابة الذاتية
<ol style="list-style-type: none"> تقسيم وتجزئة المشكلة إلى مكوناتها الأساسية. بناء علاقات بين مكونات المواقف أو المشكلة بصورة نظامية. تحديد أسباب المشكلة والنتائج المترتبة على وجودها والعمل على حلها القدرة على القيام بتحليلات للمواقف المعقدة والشائكة. 	<p>القدرة على فهم مواقف العمل عن طريق تجزئتها إلى عناصرها الرئيسية، وتحديد أرضيات القضايا المعقدة. وتتضمن القدرة على تنظيم ومقارنة مظاهر المشكلة أو الموقف بشكل نظمي، وتحديد علاقة السبب والنتيجة Cause-and-Effect وذلك لحل المشكلة بطريقة حاسمة وصحيحة.</p>	التفكير التحليلي

– خطوات استخدام الجدارات في تدريب العاملين بمؤسسات التعليم العام:

تهتم المنظمات والمؤسسات حديثاً بتصميم مصفوفات الجدارات المهنية، حيث يبدأ مدخل الجدارة في العمل بتحميل مهام وواجبات سوق العمل، من خلال تحديد الخصائص الإنسانية المرتبطة بالنجاح في العمل، ثم تقديم تدريب يُؤهل الأفراد الالتحاق بسوق العمل بعد إحداث تغييراً في خصائصهم الانسانية.

وذكرت عادة نجيب (٢٠١٩) الخطوات المُتبعة عند استخدام نظم الجدارة في التدريب للعاملين بالمؤسسة التعليمية، وهي:

١. إجراء تحليل وظيفي عن طريق مطالبة العاملين باستيفاء استبيان حول المعلومات المتعلقة بالوظيفة.
٢. تحديد المقومات الأساسية لبطاقات الوصف الوظيفي للعاملين. تحديد الأدوار الوظيفية مع التركيز على الخصائص/ السمات والمهارات شديدة الأهمية في انجاز العمل.
٣. تحديد الجدارات: المهارات، والمعارف، والسلوك اللازمة للأدوار الوظيفية.
٤. تطوير خريطة الجدارات باستخدام نتائج التحليل الوظيفي ونتائج عمليات تحليل الأدوار الوظيفية.
٥. ترجمة الفجوة بين نتائج التحليل الوظيفي ونتائج تحليل الأدوار الوظيفية إلى جدارات رئيسية محددة بدقة، ولا ينبغي أن تكون أكثر من عشرة جدارات (ص٣٣٥).
٦. إعداد قاموس الجدارات من خلال تفهم أسباب وطبيعة الفجوة والعمل على سدها من خلال عمليات التدريب المناسبة بتقديم وتنظيم الندوات الدورات التدريبية.
٧. تحديد الجدارات التي يحتاج التدريب والتطوير عليها والعمل على سدها. إن تحديد حجم الفجوة بالمؤسسة ما بين المستوى الفعلي التي هي عليه وبين المستوى المأمول الوصول إليه يمثل حجر الزاوية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
٨. إعداد تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك بعد قياس فاعلية التدريب.
٩. ربط تقييم الوظائف بتقييم أداء العاملين.

- نموذج جدارة لمعلمي المستقبل (القرن الحادي والعشرين):

لكي تُحقق مؤسسات التعليم العام- من وجهة نظر الباحثة- سياساتها وأهدافها التي تسعى إليها، ينبغي التركيز على الجدارات الكامنة لدى العاملين بالمنظمات، وذلك بالتعرف على الاحتياجات التطويرية للعاملين بالمؤسسة التعليمية.

وفي هذا السياق ذكر محمود (٢٠١٨، ص٥٧-٥٨) أنه على العاملين بالمنظمات والمؤسسات التعليمية- وتحديدًا المعلمين- اتباع نظم وتطبيقات الجدارة المناسبة للارتقاء بها سعيًا لتحقيق الأهداف المنشودة والمرجوة، وقد وضع عالم الإدارة "سكانس" نموذج للجدارة لموظفي المستقبل، يتمثل في النقاط التالية:

١. الموارد: يُحدد وينظم ويخطط ويوزع الموارد:

- الموارد البشرية: يقيم المهارات، ويوزع العمل وفقًا لذلك، ويقيم الأداء والفراغ بكفاءة.
- المواد والمنشآت: يخزن ويوزع ويستخدم المواد والفراغ بكفاءة.
- المال: يستخدم الميزانيات، ويقوم بالتنبؤات، ويحتفظ بالسجلات، ويقوم بالتعديلات لتحقيق الأهداف.
- الوقت: يختار الأنشطة المتعلقة بالأهداف ويرتبها، ويوزع الوقت، ويُعد الجداول ويتابعها.

٢. العلاقات بالآخرين:

- يتعامل مع التباين: يعمل جيدًا مع أفراد من خلفيات مُتباينة.
- يُمارس القيادة: يبلغ أفكارًا لتبرير موقف وحث الآخرين وإقناعهم.
- يخدم العملاء: ويعمل لإرضاء العملاء.
- يعلم الآخرين: مهارات أخرى.
- يعمل مع الآخرين: يُشارك كعضو فريق، ويُساهم في جهود الفريق.

٣. المعلومات: يستخدم الحاسب المعالجة المعلومات، يفسر المعلومات وينقلها، ينظم المعلومات ويصونها، يحرز المعلومات وقيمتها.

٤. النظم يتفهم علاقات بينية معقدة:

- يحسن النظم أو يصححها: يقترح تغييرات على نظم قائمة، ويطور نظمًا جديدة لتحسين الأداء يراقب ويصحح الأداء، ويميز الأنماط، ويتنبأ بالتأثير ويشخص أداء النظم ويصحح الخلل.

- يستفهم النظم؛ أي يعرف كيف تعمل النظم الاجتماعية والتكنولوجية، ويعمل معها بكفاءة.

٥. التكنولوجيا:

- يصون المعدات ويصلحها.

- يتقي مشاكل المعدات، أو يتعرف عليها، أو يحلها بما في ذلك مشاكل الحاسبات والتقنيات الأخرى.

- يطبق التقنية في المهمة.

- يستفهم التوجه العام والإجراءات الصحيحة لتجهيز وتشغيل المعدات.

- يختار التقنية.

- يختار إجراءات وأدوات أو معدات بما في ذلك الحاسبات الآلية والتقنيات المتعلقة.

- معوقات تنفيذ نظم الجدارة داخل مؤسسات التعليم العام:

تتوقع الباحثة أنه حال الاهتمام بتطبيق نظم الجدارة لتطوير أداء المنظمات التعليمية - على وجه الخصوص- ثمة معوقات، لعل من أهمها:

١. جمود القوانين واللوائح التنفيذية المحددة لكيفية اختيار القيادات بالمؤسسات التعليمية، ويُمكن التغلب عليها من خلال سن قوانين جديدة تُراعي توفر معايير الجدارة فيمن يشغل الوظائف القيادية بالمؤسسة التعليمية.

٢. عدم وجود معايير واضحة لاختيار القيادات بالمؤسسات التعليمية، ويُمكن التغلب عليها من خلال انشاء وحدة تابعة للإدارات التعليمية تضم عددًا من خبراء إدارة الموارد البشرية؛ تتولى عمل البحوث والدراسات اللازمة حول جدارات شغل الوظائف القيادية،

والمراجعة الدورية للجدارات الوظيفية، كذلك تصميم بعض الأدوات للوقوف على مدى توافر الجدارات لدى المتقدمين للوظائف القيادية بالمؤسسات التعليمية.

٣. ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار القيادات بناء على معايير الجدارات، ويُمكن التغلب على ذلك بأن يكون معيار اختيار مدير المؤسسة التعليمية بوصفه رأس السلطة التنفيذية بها يعتمد على قناعاته بأهمية معايير الجدارة في اختيار الوظائف القيادية الأخرى.

الخاتمة:

تستخلص الباحثة من تناولها لجوانب الرؤية الاستشرافية أن فعالية مؤسسات التعليم العام تعتمد وبشكل مباشر على فعالية الموارد البشرية داخلها، فالعنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج ولذلك يجب الاهتمام باختياره على أسس علمية وموضوعية واضحة.

فالتفرد والتميز بمؤسسات التعليم العام بأنواعها المختلفة يكمن في الطريقة التي يتم فيها تنظيم العمل وتوظيف الطاقات وإدارة الموارد، من خلال بناء نظم الجدارة فمن خلاله يمكن لمؤسسات التعليم العام من القيام بالأعمال بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، ولذلك فإن البحث عن الجدارة يحتاج إلى تحديد وتطوير تلك القدرات التي تمكن مؤسسات التعليم العام من التميز والابداع.

التوصيات والمقترحات:

نظراً لأهمية نظم الجدارة ومجالاتها بمؤسسات التعليم العام توصي الباحثة بمجموعة التوصيات والمقترحات؛ هي:

- ١- كسر الجمود في القوانين واللوائح التنفيذية المحددة بمؤسسات التعليم العام لكيفية اختيار القيادات، ويُمكن التغلب عليها من خلال سن قوانين جديدة تُراعي توفر معايير الجدارة فيمن يشغل الوظائف القيادية.
- ٢- ايجاد معايير واضحة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام من خلال انشاء وحدات تضم عددًا من خبراء إدارة الموارد البشرية؛ تتولى عمل البحوث والدراسات اللازمة حول جدارات شغل الوظائف القيادية، والمراجعة الدورية للجدارات الوظيفية، كذلك تصميم بعض الأدوات للوقوف على مدى توافر الجدارات لدى المتقدمين للوظائف القيادية بمؤسسات التعليم العام.
- ٣- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام بناءً على معايير الجدارات، وذلك بأن يكون معيار اختيار القائد بوصفه رأس السلطة التنفيذية بها يعتمد على قناعته بأهمية معايير الجدارة في اختيار الوظائف القيادية الأخرى.
- ٤- أهمية تطبيق نظم الجدارة في الاختيار والتعيين والتخطيط للمسارات الوظيفية وبرامج الاحلال بمؤسسات التعليم العام.

المراجع

أولاً المراجع العربية.

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد (٢٠٠٥). *لسان العرب*. لبنان: دار صادر.
- أبو بكر، منة الله أحمد محمد (٢٠١٩). أثر الجدارات الوظيفية للعاملين على فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على بنك الشركة المصرفية العربية الدولية SAIB. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-كلية التجارة بجامعة عين شمس*، ع(٤)، ٨٩-١٠٤.
- أبو زيد، صلاح محمد سالم (٢٠١٥). *العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحسين جدارات الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارة الإسكان والمرافق بليبيا*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- أحمد، أمل على سلطان (٢٠١٨). *الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية)*. *المجلة التربوية-كلية التربية بجامعة سوهاج*، ع(٥٦)، ٣٤-١٢٦.
- الحسيني، عزة أحمد (٢٠١٥). *الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية*. *مجلة الإدارة التربوية*، ع(٥)، ١٥-٦٤.
- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٨). *آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية*. *مجلة الإدارة التربوية*، ع(٢٠)، ١١-٨٦.

خلاف، نجلاء محمد علي حجازي ودرويش، إبراهيم السيد وسعيد، وائل أحمد راضي ومراد، محمد مصطفى علي (٢٠١٨). الجدارات الحرفية لإعداد فني النسيج بالمدرسة الفنية المتقدمة الصناعية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية - كلية التربية بجامعة حلوان، مج(٢٥)، ٢٩٣-٣١٥.

خواجه، زينهم مشحوت سيد (٢٠١٩). الجدارات الوظيفية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية بجامعة الفيوم، ع(١٩)، ٧٣-١٢٨.

ديل، مارجریت وإيلز، بول (٢٠٠٢). تقييم مهارات الإدارة: مرشد للكفاءة وأساليب التقييم. ترجمة: اعتدال معروف وخولة الزبيدي، الرياض: معهد الإدارة العامة-مركز البحوث.

رشاد، عبد الناصر محمد وعباس، هشام سيد (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية" تصور مقترح" . مجلة الإدارة التربوية، ع(٢٥)، ١٠٥-٢٠٥.

رشيد، مازن فارس (١٤٣٠هـ). إدارة الموارد البشرية: الاستراتيجيات والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. ط(٣)، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.

رياض، طه كامل (٢٠٠٩). نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات. بحث تأهيلي مقدم إلى كلية لتجارة، -جامعة قناة السويس.

زايد، عادل محمد (٢٠٠٣). *إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية*. القاهرة: جامعة القاهرة.

الزهراني، عبدالله بن عطية (٢٠١٢). *استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ٨(٤)، ٧٠٧-٧٣٥.

السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (٢٠٠٩). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر.

سعيد، وائل أحمد راضي (٢٠٢٠). *منهج الجدارات الحرفية مدخل لتطوير برامج اعداد العامل الفني بالمدارس الثانوية الصناعية بمصر*. *مجلة كلية التربية- جامعة سوهاج*، ع(٧٧)، ٧٦٢-٧٩٠.

سفر، منال عبدالرحمن محمد (٢٠١٧). *الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بالمدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية*. *مجلة القراءة والمعرفة*، ع(١٩٤)، ٢٠٠-٢١٩.

السميرات، سبأ موسى طعيمة (٢٠١٨). *أثر بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الاسراء الخاصة-الأردن.

السيد، أشرف السيد عبدالباري والطحان، عماد عبدالخالق صابر (٢٠١٤). *تأثير حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري: دراسة ميدانية على البنوك المصرية*. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-كلية التجارة بجامعة عين شمس*، ع(١)، ٥٣٧-٦٠١.

سيد، عمرو جابر قرني (٢٠٢٠). برنامج في التنمية الوظيفية قائم على الجدارات المهنية لتنمية الوعي بالذات لدى معلمي المواد الفلسفية والاجتماعية. مجلة البحث العلمي في التربية-جامعة عين شمس، ع(٢١)، ١٦٥-٢٠٩.

الصعوب، خلدون عبدالله مطلق (٢٠١٧). دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقتها في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.

صقر، زكي محمود زكي (٢٠١٥). أثر الذكاء العاطفي على الجدارة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية في ضوء المنغيرات التنظيمية والديموغرافية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-كلية التجارة بجامعة عين شمس، ع(٢)، ٩-٣٩.

طه، عاطف جابر (٢٠١٣). قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية. القاهرة: الدار الأكاديمية للعلوم.

عامر، سامح عبد المطلب إبراهيم (٢٠١٧). دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية "رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية". المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي "نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر"، ٦-٨ مايو، ٤٤٧-٤٨٥.

عبد المعطي، أيمن سيد سعيد (٢٠١٤). الجدارات الوظيفية وعلاقتها بالأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بإدارات رعاية الشباب. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.

علي، أسامة حامد علي (٢٠١٧). أثر الاختيار المبني على الدارة لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية-كلية التجارة الإسماعيلية-جامعة قناة السويس، ٨(٣)، ١٥٦-١٨٤.

الفضالة، فهد (٢٠١٨). الجدارة في العمل. المعهد العربي للتخطيط-الكويت، ع(١٤٠)، ٥-١٩.

كبيرد، عمار (٢٠١٥). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغار -مديرية التوزيع بالأغواط-. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أولحاج.

لوسيا، انتونيت وليبنجر، ريتشارد (٢٠٠٠). نماذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات. مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال- تصدرها الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، ع(١٧١).

محمود، حمدي أحمد (٢٠١٨). برنامج تدريبي لتنمية الجدارات التدريسية والاتجاه نحو التدريب أثناء الخدمة لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء احتياجاتهم التدريبية/التدريسية. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع(١١)، ٤١-٧٣.

محمود، صابر حسين وعميرة، حمدي عز العرب والمزين، وفاء عبد النبي (٢٠٢٠). فاعلية بيئة تدريب سحابية في اكساب معلمي العلوم التجارية جدارات استخدام الواقع المُعزز. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع(١٧)، ٢٨٧-٣٢٢.

المزين، وفاء عبدالنبي (٢٠١٧). أثر استخدام برنامج الكرتوني قائم على الويب في تنمية بعض جدارات الحاسب الآلي لدى طلاب المدارس الثانوية التجارية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.

الملكاوي، إبراهيم الخلوف (٢٠١٧). الجدارات الجوهرية الطاقة نحو التفوق - - الدليل التنموي للفرد والمنظمة. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

نجيب، غادة محمود (٢٠١٩). فاعلية برنامج مقترح في البناء والتشييد لطلاب المدرسة الثانوية المعمارية قائم على مدخل الجدارات المعرفية للوفاء بمتطلبات سوق العمل. المؤتمر القومي العشرين (العربي الثاني عشر) - دراسات في التعليم الجامعي - ٢٠-٢١ أبريل، ع(٤٣)، ٣٣-٣٤٧.

هاشم، نهلة عبد القادر والسلامية، ليلي سالم (٢٠٢٠). جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان (دراسة تحليلية). مجلة التربية المقارنة والدولية، ع(١٣)، ٨٥-١٤٧.

يوسف، أدهم محمد محمود (٢٠١٥). دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية-جامعة بني سويف، ع(١)، ٣٧٣-٣٩٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Adomßent, Maik & Hoffmann , Thomas (2014). The concept of competencies in the context of Education for Sustainable Development (ESD). *international Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 8(3)

Alshibly, Haitham Hmoud (2010). Human Resources Information Systems success Assessment: An integrative model. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(5), 157-169.

Behrens, Sandra; Alberts, Christopher J.& Ruefle, Robin (2012). *Competency Lifecycle Roadmap*. Carnegie Mellon University

Chen, H.M.& Chang, W. Y. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained

competitive advantage viewpoint. *Journal of Management & Organization*, 16(5), 677-699.

Cheng, Chao-Shun & Tsou, Fu-An (2016). The Influence of Leadership Competency Education on the Development of Leadership Potential: Enrichment Courses for College Students. *Chinese Association of Gifted Education*.

Epstein, R. M. & Hundert, E. M. (2002). Defining and Assessing Professional Competence. *Journal of the American Medical Association*, N(287), 226-235.

Mogensen, Finn & Schnack, Karsten (2010). The Action Competence Approach and the 'New' Discourses of Education for Sustainable Development, Competence and Quality Criteria. *Environmental Education Research*, 16(1), 59-74.

Yaakob, Mohd Faiz Mohd & Yunus, J. N. (2016). An Evaluation of Measurement Model for Malaysian Teacher Work Competencies: The Confirmatory Factor Analysis Approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(11), 52-64.