

آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية

إعداد/

د/ محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية، جامعة قناة السويس

ملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل بناء الجدارة المهنية في الفكر الإداري المعاصر، وتحليل بعض صيغ التجديد الإداري المعاصرة ودورها في بناء الجدارات المهنية لقيادات الإدارات التعليمية في مصر، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة الذي تم توظيفه في دراسة واقع الجدارات المهنية في أداء قيادات الإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الإسماعيلية، باعتبارها نموذجًا للإدارات التعليمية في مصر، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج، أهمها: ضعف ممارسة قيادات الإدارات التعليمية لبعض مجموعات الجدارة المهنية، والمتمثلة في الجدارة الإنتاجية والجدارة الفنية، والجدارة القيادية والجدارة الشخصية، ولقد انتهت الدراسة بتقديم آليات مقترحة لتوظيف مدخل بناء الجدارة المهنية في تطوير أداء قيادات الإدارات التعليمية بمصر.

الكلمات المفتاحية: الجدارة المهنية- قيادات الإدارة التعليمية.

A proposed mechanism for developing the performance of educational administration leaders in Arab Republic of Egypt in the light of building professional competency approach

Dr. Mohamed Ibrahim Abd -El Aziz khater

Lecturer of Comparative Education and Educational Administration - Faculty of Education, Suez Canal University

Abstract:

The study aimed to identify the theoretical foundations of the approach of building professional competency, in contemporary administrative thought, analyzing some modern administrative renewal methods and their role in building the professional competencies of the educational administration leaders in Egypt. To achieve this, the study used the case study method, To determine a reality of professional competencies in the performance of the educational administration leaders in Ismailia governorate as a model of the educational administration in Egypt, and the study resulted that: a weakness of practice the educational administration leaders to some professional competency groups, like; productivity competency, technical competency, leadership competency, and personal competency. The study has been provided a proposed mechanism for building the professional competency to development the performance of educational administration leaders in Egypt.

Keywords: *Professional Competency - Educational Administration Leaders.*

آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية

إعداد/

د/ محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية، جامعة قناة السويس

مقدمة:

تمثل الإدارة التربوية الجهة التي تعنى بالمشاركة في رسم السياسة التربوية المستمدة من فلسفة المجتمع وطموحاتها، وهي جزء من منظومة الإدارة العامة في الدولة ككل، وبذلك تمثل الإدارة التربوية المظلة الكبرى للمؤسسات التربوية كافة، سواءً في ذلك المؤسسات التربوية النظامية، مثل: (المدارس والجامعات)، أم المؤسسات التربوية اللا نظامية، مثل: (دور العبادة والأندية ووسائل الإعلام... وغيرها)، وبذلك تكون الإدارة التعليمية جزءاً منها، حيث تعنى بإدارة المؤسسات التعليمية النظامية، وتتمثل في جهاز منظم يعنى بشؤون التعليم ويهدف إلى تحقيق الأغراض التعليمية للمجتمع ككل.

وتتكون الإدارة التعليمية من عدة مستويات إدارية، تبدأ من وزارة التربية والتعليم، مروراً بمديريات التعليم في المحافظات أو الأقاليم، وهي بمثابة صورة مصغرة للوزارة، ثم الإدارات التعليمية المحلية، وهي حلقة الاتصال بين المديريات التعليمية، ومدارس المنطقة، وتتولى الإشراف على سير الأنشطة التعليمية في المدارس التابعة لها، على ضوء الأهداف، والسياسات واللوائح التنظيمية التي تصدرها وزارات التربية والتعليم، إلى جانب تقديم الدعم والمساندة في تنفيذ الخطط التعليمية وتوفير الموارد وشرح التعليمات والإسهام في تحسين المدرسي وتأهيل المدارس للاعتماد التربوي.

ولعل ذلك يؤكد ضرورة التأهيل الفني والمهني لجميع العاملين في الإدارات التعليمية، وبخاصة القيادات من مديري الإدارات ووكلائهم، ومديري المراحل الدراسية (الابتدائي، الإعدادي والثانوي العام، التعليم الفني)، ومديري الوحدات الداعمة للمدارس، مثل وحدات: (قياس الجودة، المعلومات ودعم اتخاذ القرار،

الصحة والسلامة المهنية). حيث يمثل هؤلاء القيادات نقطة الانطلاق في أي إصلاح أو تطوير إداري منشود للمؤسسات التعليمية، إذ يتسم تأثيرهم بالانتشار الواسع، والذي يمكن قياسه من خلال التأثير الإيجابي في العاملين والمتعاملين معهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يظهر ضرورة وجود معايير لاختيار تلك الكوادر والعمل على إحداث تغيير جذري في أسلوب تفكير القيادات، لتصبح أساليب تفكير منظومية استراتيجية متكاملة، قادرة على التعامل مع كل ما يتعلق بالتعليم في حالته الراهنة والمستقبلية⁽¹⁾.

وفي ظل التحديات والتغيرات المحلية والعالمية المعاصرة يحتاج هؤلاء القادة إلى تنمية قدراتهم على تشخيص المشكلات وتحليلها، واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية، فضلاً عن تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمنظمتهم وللبنيات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المحيطة، إضافة إلى تطوير وتنمية سلوكياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وبذلك تترادف الحاجة إلى بناء الجدارة المهنية باعتبارها تمثل مجموعة الفعاليات والإجراءات الواعية والهادفة لتطوير قدرات المديرين ومهاراتهم، بالقدر الذي يمكنهم من القيام بالعملية الإدارية وتحقيق أهدافها بقدر عالٍ من الكفاءة والفعالية، فبناء الجدارة بمثابة خطة هدفها تكوين قيادات إدارية تستطيع أن تدير مواقعها بتفوق وريادة⁽²⁾.

ويرتكز مدخل بناء الجدارة المهنية Professional Competency، أو ما يعرف أيضًا بالتدريب المهني القائم على الجدارة Competency- Based professional Training، للقيادات التعليمية على مجموعة من العناصر تتمثل في: الاختيار السليم للأشخاص المؤهلين Competency- based selection، وتخطيط المسار المهني بزيادة قدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والأساليب والتقنيات الإدارية في التطبيق العملي Competency- based succession planning، والنتقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية وإحاطته بالنظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة، والإشراف والتوجيه وتقويم الأداء على أسس ومعايير علمية سليمة Competency- based performance appraisal⁽³⁾. وتتكامل هذه

العناصر مع بعضها بما يمكنها من إحداث التغيير المطلوب، وتكوين قيادات إدارية لها القدرة على مواجهة المتغيرات المستقبلية.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت الجدارة المهنية، وبخاصة في المؤسسات التعليمية، مع التركيز على أداء القيادات في تلك المؤسسات وتطوير أدائهم، فقد هدفت دراسة (موجنسن & ستشناك Schnack، 2010)⁽⁴⁾ إلى التعرف على طبيعة مدخل الجدارة الإجرائية أو التنفيذية، وبخاصة في ظل التوجهات الجديدة والداعية للتعليم من أجل التنمية المستدامة، ولقد اهتمت الدراسة بالدور الذي تؤديه خطط وبرامج تنمية جدارات القيادات في إحداث عملية التطوير التنظيمي في ضوء احتياجات هؤلاء القادة، وقد خلصت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية شاملة طويلة الأمد للتنمية البشرية، مع التركيز على بناء الجدارات من أجل تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، في ضوء التنمية المستدامة ومعايير الجدارة والجودة.

وفي سياق متصل فقد هدفت دراسة (نهلة عبد القادر هاشم، 2010)⁽⁵⁾ إلى تنمية الجدارات الأساسية لقيادات الجامعات المصرية بتوظيف أسلوب فرق العمل الافتراضية، حيث تناولت الدراسة تحليلاً شاملاً لأداء القيادات الجامعية ونوعية الجدارات المطلوبة في أدائهم، وكيفية توظيف أسلوب فرق العمل الافتراضية لتطوير هذه الجدارات، بينما اهتمت دراسة (هالة عبد المنعم سليمان، 2013)⁽⁶⁾ بتطوير أساليب التنمية المهنية لمعلمي بعض مدارس اللغات التجريبية المتكاملة في مصر، استناداً لمدخل الجدارات المهنية، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: ضعف المستويات المهنية لعدد كبير من المعلمين في تلك المدارس نتيجة تطبيق برامج تدريبية يغلب عليها الطابع النظري، إلى جانب الافتقار إلى تطبيق أساليب لقياس عوائد التدريب، ولقد أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بالجدارات في التنمية ورفع الكفاءة المهنية للمعلمين، حيث إنها تسهم في تكامل المعارف النظرية مع المهارات العملية،

وتحديد المعارف والمهارات الضرورية التي يحتاجها المعلم وفقاً لكل مستوى مهني أو وظيفي.

ولقد هدفت دراسة (هوفمانHoffmann، 2014) (7) إلى التعرف على مفهوم الجدارات المهنية للمديرين في سياق التعليم من أجل التنمية المستدامة، ولتحقيق ذلك فقد تم عمل دراسة مسحية على المديرين للتعرف على مفهوم الجدارات لديهم وأفضل الممارسات التي يمكن استخدامها في تكوين الجدارات الإدارية، والتي لها دور فعال في تحسين الأداء، 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.

ولقد اهتمت دراسة (عزة أحمد الحسيني، 2015) (8) بتطوير أداء القيادات التعليمية بتوظيف مفهوم الجدارات، ودور الجدارات القيادية في التحسين المدرسي، ولقد خلصت الدراسة بنتائج أهمها: ضعف مستويات الأداء الإداري بالمدارس المصرية نظراً لضعف تمكن كثير من القيادات التعليمية من القدرات والمهارات التي تسهم في مواكبة تغير نظم الإدارة، وقد اقترحت الدراسة مجموعة من الجدارات القيادية لتحسين الأداء بالمدارس المصرية، وتتمثل 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.

ولقد انفتحت نتيجة الدراسة السابقة مع دراسة (أدهم محمد محمود، 2015) (9)، والتي هدفت إلى عقد مقارنة بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظة بورسعيد، من حيث توافر الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي، والتي انتهت بالتوصية بضرورة البحث في كيفية تكوين الجدارة بالمؤسسات التعليمية، إذ إن تكوينها وبناءها يعكس إيجابياً على أداء قيادتها ومن ثم رفع إنتاجية المؤسسات التعليمية ككل.

ولقد توجهت دراسة (تشينغ Cheng، 2016) ⁽¹⁰⁾ توجهاً جديداً، حيث هدفت إلى دراسة تأثير جدارة القيادة التعليمية في التنمية القيادية للأفراد المحتمل توليهم لمناصب قيادية في المستقبل، ولتحقيق ذلك فقد اهتمت الدراسة بتحليل أبعاد الجدارة القيادية وما تشمله من مهارات متنوعة، منها: مهارات التحليل الاستراتيجي ومراعاة احتياجات العاملين داخل المؤسسة والمعنيين وأصحاب المصالح من خارجها والمؤسسات ذات الصلة، وقد تم تحليل العلاقة بين امتلاك عدد من المديرين بلغ (20 مديراً) في مدينة هونج كونج للجدارة في القيادة وتطوير الأداء القيادي للمتعاملين معهم من المديرين في المستوى الإداري الأدنى، وتم الخروج بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية كبيرة بين امتلاك المديرين للجدارة وانعكاس ذلك في تنمية المتعاملين معهم.

ولقد اتفقت دراسة (منال عبد الرحمن سفر، 2017) ⁽¹¹⁾ مع الدراسة السابقة في وجود تأثير للجدارات القيادية على الأفراد والمؤسسات، حيث هدفت إلى تحديد نوعية العلاقة بين الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وتحقيق التميز بالمدارس، وذلك بتوجيه استبانات وعمل مقابلات مع مشرفات الإدارة المدرسية، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج أهمها: أن هناك علاقة طردية قوية بين التمكن من الجدارات الإدارية وتحقيق تميز المدارس وذلك وفقاً لنتائج التطبيق الذي أجري على مدارس مكة المكرمة، ولقد أوصت الدراسة بضرورة تنوع المجالات التي يتم توظيف الجدارات الإدارية فيها، مثل مجالات: الاختيار والتعيين، ورفع الكفاءة بالتدريب، وتقييم الأداء، والأجور، وتقييم التدريب... الخ.

ولقد عملت دراسة (ريتشمان Rieckmann، 2017) ⁽¹²⁾ على تحديد الجدارات الأساسية من أجل التنمية المستدامة للمجتمع العالمي، ومن أجل توضيح هذه الجدارات بدقة فقد تم توظيف أسلوب دلفاي والذي طبق على خبراء في أوروبا وأمريكا اللاتينية، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها: الصلة الوثيقة بين امتلاك الأفراد لجدارات متنوعة في مواقع العمل المختلفة وتحقيق التنمية المستدامة، وأن أبعاد الجدارة تتنوع لتشمل حزمًا متعددة، منها: حزمة

الجدارات القيادية، وحزمة الجداريات الشخصية، وحزمة الجداريات الابتكارية، وحزمة الجداريات التكنولوجية، وأن تكوين الجداريات يركز في المقام الأول على أساس معلوماتي كبير، وذلك بتطبيق أساليب وأدوات البحث العلمي، والتي تعد بمثابة آلية أساسية في تنمية هذه الجداريات.

ولقد تضمن التقرير الصادر عن قسم التعليم بجمهورية جنوب أفريقيا (Department of Education، 2018) (13)، كيفية تطوير استخدام ملف الإنجاز لتوضيح أداء القيادات المدرسية والجدارة في الإدارة، حيث يشمل ملف الإنجاز أربعة جوانب، هي:

- الجانب الأول: ويسمى التركيز على الاتجاه Focus on direction ويشمل جوانب الأداء التالية: التوجه الاستراتيجي، وتخطيط وإدارة المخاطر المحتملة.
- الجانب الثاني: ويسمى التركيز على التغيير Focus on change ويشمل جوانب الأداء التالية: التجديد وإدارة العمليات.
- الجانب الثالث: ويسمى التركيز على النتائج Focus on results ويشمل جوانب الأداء التالية: المحاسبية وإدارة الأداء.
- الجانب الرابع: ويسمى التركيز على الناس Focus on people ويشمل جوانب الأداء التالية: الاتصال والقيادة الذاتية، وبناء المجتمع التنظيمي.

ولقد أسفر التقرير عن نتائج أهمها، أن تمكين الأفراد من القدرات والمهارات المرتبطة بأداء أعمالهم ووظائفهم، يسهم بدوره في اكتساب الأفراد قدرًا كبيرًا من الثقة عندما يدركون أنهم يمتلكون الجدارة لأداء أعمالهم، ولقد انتهى التقرير بتأكيد ضرورة تمكين الأفراد من تقييم أنفسهم ذاتيًا لما اكتسبوه من قدرات مهنية، وذلك من خلال توظيف ملف الإنجاز الخاص بكل فرد قيادي على حدة. ومن خلال ما هدفت إليه الدراسات السابقة، وما أسفرت عنه من نتائج وما قدمته من توصيات ومقترحات بشأن تلك النتائج، يمكن الخروج بعدد من

المنطلقات الفكرية المتعلقة بمدخل الجدارة المهنية وسبل بنائها في العمل الإداري، وذلك كما يلي:

- 1- إن فحوى مدخل بناء الجدارة المهنية هو أن الفرد ذو القدرات العالية يستطيع أداء العمل وفق المعايير المطلوبة في ذلك العمل، وأن العملية التدريبية يجب أن توجه لتستهدف مستوى معيناً من المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء عمل معين وفي إطار ظرف ذلك العمل.
- 2- أن هذا المدخل ينحو تجاه مزيد من التخصيص والتحديد والتدقيق في استهداف وتوجيه وتنفيذ العملية التدريبية لإحداث التنمية المستدامة، من خلال تحسين المهارات القيادية، وحيث ينعكس ذلك على تطوير الأداء المهني بما يحدث التطوير والتحسين التنظيمي وتنمية قدرة المؤسسة التنافسية.
- 3- تملك إدارة المؤسسة المبنية على توظيف مفهوم الجدارة وبنائها؛ القدرة على تحسين عدد من العمليات التنظيمية، أهمها ما يلي:
 - الاختيار والتعيين: حيث تعتمد قرارات التعيين والاختيار على بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للفرد.
 - تحديد المسار المهني والترقية: حيث يساعد بناء الجدارة على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير المهني استناداً إلى بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة، وبالتالي يُرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه.
 - التدريب والتطوير: يوضح بناء الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات وبين ما تحتاج إليه المكانة الإدارية. وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.
 - إدارة الأداء: وذلك بالتحديد التدقيق لمدى تطبيق الفرد لما تعلمه وما اكتسبه من التأهيل العلمي والخبرة العملية الطويلة، وبناءً على ذلك يظهر مستوى الجدارة والاستحقاق للاستمرار في المكانة القيادية من

عدمه أو ما إذا كانت هناك جوانب تحتاج إلى مزيد من الدعم والإنماء في الجدارات الحالية.

4- مواكبة الجدارات مع متغيرات العصر؛ كالاهتمام بالعمولة واقتصاديات المعرفة، ومتطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين والتي تركز وتهتم بما يلي: الاتصالات تكنولوجيا المعلومات، التفكير الإبداعي، التفكير الناقد، الإنتاجية المرتفعة والإنجاز، التعلم مدى الحياة، التعلم التعاوني، المحاسبية، والإدارة من الموقع... إلخ.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لقد تعددت القوانين والقرارات الوزارية الخاصة باختيار وتعيين قيادات الإدارات التعليمية بمديرات التربية والتعليم بمحافظة الجمهورية، والتي تتمثل في قانون الإدارة المحلية رقم (43) لسنة 1979م⁽¹⁴⁾ والذي نظم العلاقة بين مستويات التعليم على المستوى المحلي، والقرار الوزاري رقم 25 لسنة 1980م بشأن تحديد المستويات الوظيفية لأجهزة المديريات والإدارات التعليمية⁽¹⁵⁾، والقرار الوزاري رقم 88 لسنة 1988م، بشأن تحديد معدلات الوظائف النوعية بمديرات التربية والتعليم والإدارات التابعة لها⁽¹⁶⁾، ثم جاء قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (428) لسنة 2013م بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم رقم (139) لسنة 1981م المضاف بمقتضى القانون رقم 155 لسنة 2007م المعدل بالقانون رقم (93) لسنة 2012م، إذ تنص المادة رقم (10) من هذا القانون على شروط شغل وظيفة مدير أو وكيل إدارة تعليمية، وهي كما يلي⁽¹⁷⁾:

- أن يكون المتقدم من بين شاغلي وظيفة "معلم أول (أ)" بأقدمية سنتين على الأقل، في مسابقة عامة في نطاق كل محافظة، من خلال إعلان في صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار، ويكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد.
- الحصول على مؤهل عالٍ تربوي مناسب أو مؤهل عالٍ مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة التأهيل التربوي، وكذا اجتياز برامج

التنمية المهنية في مجال الإدارة التعليمية والتي تقررها الأكاديمية المهنية للمعلمين.

- أن يكون الاختيار من قبل لجنة تشكل بقرار من السلطة المختصة، وتتكون من ثلاثة من الخبراء في مجال الوظيفة ونقيب المعلمين ورئيس مجلس الأمناء بالمحافظة، وعميد كلية التربية بالمحافظة أو من ينيبه من أساتذة التربية بالكلية، وتكون برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم، وتختص هذه اللجنة بالنظر في الترشيح لشغل هذه الوظائف على أساس الحاصل على أعلى درجات وفقاً للتقييم النسبي للمعايير المطلوبة، وكذلك النظر في التجديد لمدة ثانية لمن سبق اختياره.
- تراعي اللجنة عند تقدير المعايير المطلوبة بطاقة وصف الوظيفة، ولجنة أن تستعين بالأجهزة المختصة بالدولة لاستكمال ما ترى لزومه من بيانات ومعلومات.

والمستقرى والمحلل لقرارات الوزارية المتتالية والتوصيف الوظيفي الخاص بمديري الإدارات التعليمية يجد أن هناك بعض جوانب قصور ومعوقات في جوانب اختيار وتعيين قيادات الإدارات التعليمية، الأمر الذي ينعكس غالباً على مستويات أدائهم لمهامهم المتنوعة، ويتضح ذلك كما يلي:

- 1- أن هذه القرارات ركزت في اختيار القيادات على أساس تاريخها الوظيفي وخبرتها الطويلة، أكثر من التركيز على القدرات المتعلقة باتخاذ القرارات في التوقيت المناسب والقدرة على التجديد والابتكار، إلى جانب التركيز على حملة المؤهلات العليا فقط، دون اشتراط لإجادة لغات أجنبية والمعرفة بعلوم الحاسب الآلي والاشتراك في المؤتمرات وإعداد البحوث.
- 2- وفقاً للتوصيف الوظيفي الصادر عن وزارة التربية والتعليم المصرية، فإنه لا يتم تنمية مديري الإدارات التعليمية مهنيًا إلا قبل تولي المنصب الإداري وليس بعده⁽¹⁸⁾، وبذلك فهناك افتقار إلى تطبيق آليات اختيار القيادات الجديرة بتولي وظائفها الجديدة من جهة، علاوة على ضعف الاهتمام ببناء

وتكوين الجدارات للقيادات القائمة على رأس العمل لتمكينها من ممارسة عملها بأعلى معدل تميز من جهة أخرى.

3- تركيز اهتمام قيادات الإدارات التعليمية بتمرير التعليمات والأعمال الروتينية للمدارس، أكثر من اهتمامهم بتقديم الدعم للمدارس التابعة لإدارتهم، باعتبار قيادات الإدارات التعليمية مشاركين في التغلب على المشكلات المدرسية من جانب، وفي تنفيذ عمليات التحسين المدرسي من جانب آخر. وهذا على نقيض ما تؤكد سمات الإدارة التعليمية في الألفية الثالثة والتي تركز على المشاركة الواسعة العريضة Broad-based Involvement في العمل القيادي من قبل المدارس والإدارات المحلية والجامعات، إلى جانب المشاركة الماهرة Skilful Involvement والتي تعني الإدراك الشامل من قبل المشاركين لإتقان المعارف والمهارات القيادية لإنجاز الخطط التعليمية بكفاءة في مستوياتها المختلفة (19).

4- أن تجديد مدة التعيين لنفس القيادات لمرات متتالية يجعلهم أكثر تأثراً بتوجهات المستويات الإدارية الأعلى. وهذا يخالف حدوث التوازن بين أقطاب العملية الإدارية في مستوياتها العليا والوسطى والتنفيذية، إذ تقتضي عملية إدارة الأقطاب Polarity Management تحقيق التوازن في صنع القرار التربوي بين الإدارة المركزية والمستويات التنفيذية، علاوة على تحقيق التوازن بين المصلحة الشخصية للفرد والمصلحة العامة للمؤسسة التعليمية، والتوازن بين التوجه نحو التغيير والمحافظة على الثبات (20).

وللتحقق من الاستنتاجات السابقة، فقد تم إجراء مقابلة مع مديري الإدارات التعليمية الثمانية بمحافظة الإسماعيلية كدراسة استطلاعية، وعددهم (8) ثمانية مديري عموم، إلى جانب (15) خمسة عشر مدير مرحلة تعليمية موزعة على تلك الإدارات الثمانية بالمحافظة، حول كيفية الاختيار والتعيين ومشكلات العمل، وما إذا كانت هناك برامج تدريبية تقدم أثناء فترة التعيين، ولقد أسفرت المقابلة عن نتائج أهمها ما يلي:

أنه على الرغم من أهمية توافر الشروط الموضوعية في القرارات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم بشأن اختيار وتعيين مديري الإدارات التعليمية، فإن طريقة التعيين تتم غالبًا عن طريق التكليف لفرد معين استنادًا إلى الثقة من قبل المستوى الإداري الأعلى، أكثر من الانتقاء بين المرشحين، وأنه على الرغم من الجهود التدريبية التي تبذل من قبل الوزارة والأكاديمية المهنية للمعلمين فإنه ما زالت هناك فجوة بين ما يستطيع المديرون فعله وما يتوقع منهم لمواجهة متطلبات الأعباء التعليمية المتزايدة، بالإضافة إلى أن هناك بعض العوائق التي تؤثر على نجاح كل مدير في أداء مهامه، منها: الموارد المحدودة، الوسائل غير الملائمة، الحاجة الملحة لبرامج تأهيل متميزة ذات جدوى تفيد في رفع الكفاءة المهنية بعد تولي مناصبهم كمديري عموم إدارات تعليمية.

ولعل هذا يوضح أن هناك بعض القصور فيما يتعلق بطريقة اختيار وتخطيط وتصميم برامج تطوير أداء قيادات الإدارات التعليمية، وهذا يشير بالتبعية إلى قصور في عملية بناء الجدارة المهنية باعتبارها تشمل أسلوب انتقاء القادة الجدد، وبناء وتكوين الجدارات للقادة القائمين على رأس العمل، انتهاءً بتقييم أداء هؤلاء القادة وتقويمه.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الاستفادة من مدخل بناء الجدارة المهنية في تقديم آليات مقترحة

لتطوير أداء قيادات الإدارات التعليمية بمصر؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

- 1- ما الأسس النظرية لمدخل بناء الجدارة المهنية في الفكر الإداري المعاصر؟
- 2- ما أهم الصيغ التجديدية المعاصرة في بناء الجدارة المهنية للقيادات التعليمية؟
- 3- ما واقع تطبيق الجدارات المهنية في أداء قيادات الإدارات التعليمية؟
- 4- ما الآليات المقترحة لتطوير أداء قيادات الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على الأسس النظرية لمدخل بناء الجدارة المهنية في الفكر الإداري المعاصر.
- 2- تحليل بعض صيغ التجديد الإداري المعاصرة، ودورها في بناء الجدارات المهنية لقيادات الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية.
- 3- دراسة واقع الجدارات المهنية في أداء قيادات الإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الإسماعيلية، باعتبارها نموذجًا للإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية.
- 4- تقديم آليات مقترحة لتطوير أداء قيادات الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية وفقًا لمدخل بناء الجدارة المهنية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة مما يلي:

- 1- أهمية الإدارة التعليمية باعتبارها تمثل المستوى الوسيط بين الإدارة العليا (وزارة التربية والتعليم والمديريات) والإدارة التنفيذية (المدارس)، وأهمية الدور الذي يؤديه قيادات ذلك المستوى الإداري، حيث يعد هؤلاء القادة، بمثابة المشرف والمتابع والموجه والمقوم للخطط التعليمية ولجهود الكوادر البشرية داخل المدارس التابعة.
- 2- تبصير مخططي السياسات التعليمية والمسؤولين عن تطوير التعليم بمدخل الجدارة المهنية، ودوره في عملية اختيار القيادات، ومتطلبات تطبيق برامج التنمية المهنية المستدامة لهؤلاء القادة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي.
- 3- قد تفيد الآليات المقترحة قيادات الإدارات التعليمية عند التعامل مع المستجدات والمتغيرات المعاصرة، مما يترتب عليه تطوير أداء إداراتهم والمدارس التابعة لها.

مصطلحات الدراسة:

وتشمل المصطلحات التالية:

1- بناء الجدارة المهنية Formation Professional Competency:

يقترن مصطلح الجدارة بمصطلح الجدير والجدير بالشيء هو من يستحقه، ومن يستحق الشيء يفترض أن يمتلك مقومات استحقاقه، فالجدير بجائزة معينة يفترض أن يكون ممتكاً لمتطلبات الحصول على تلك الجائزة⁽²¹⁾.

والجدارة تعني أداء العمل الصحيح، وبطريقة صحيحة، ومن قبل الشخص الصحيح⁽²²⁾.

ويعبر عن الجدارة المهنية بأنها القدرات والمعارف والمهارات كافة التي تمكن الفرد من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي، مقارنة بزملائه في نفس المجال وبدرجة تعزز قدرة مؤسسته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمية⁽²³⁾.

وبذلك فإن الجدارة تعبر 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 الشخص في عمله.

وعلى ذلك يمكن تعريف الجدارة المهنية إجرائياً بأنها: مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية، والتي تمكن رجل الإدارة من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية، تفوق المعدلات العادية.

واستناداً إلى ما تقدم، ينظر إلى بناء الجدارة المهنية على أنها مجموع المعرفة العملية والنظرية، والمهارات المعرفية، والسلوك والقيم المتعلقة بالكفاءة الفنية

والإدارية، والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك، المراد تمكين القيادات منها بما يحقق الأداء الناجح للمؤسسة.

ويشمل بناء الجدارة في الإدارة، العمل على إتقان المهارات التي تجعل من رجل الإدارة قادرًا على قيادة مؤسسته بمعاونة جميع العاملين نحو تحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة وبأعلى قدر من الكفاءة، بما يحقق قيادة المؤسسة وتفوقها، وجدارة الإدارة بذلك تحتوي على التفكير المنهجي والتحليل البيئي والذكاء الاجتماعي ومهارات التأثير والتفاوض والتحفيز والمرونة في أداء المهام المختلفة⁽²⁴⁾.

وبناءً على ذلك يمكن تعريف بناء الجدارة المهنية إجرائيًا على أنها: جملة المهارات والممارسات العلمية والعملية المراد تمكن قيادات الإدارات التعليمية منها، والتي تجعل الفرد المناسب يستحق العمل في المكان المناسب ويستمر فيه، بما ينعكس على كفاءة وفاعلية كل من الممارسة العملية بالإدارات التعليمية من جهة، والمدارس التابعة لها من جهة أخرى.

منهج الدراسة وأدواتها:

تتبع الدراسة الحالية أسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب المنهج الوصفي التحليلي، إذ يمثل طريقة يعتمد عليها في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي والمؤسسي وتسهم في تحليل ظواهره⁽²⁵⁾؛ حيث تم توظيفه في الدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- تحديد حيز التطبيق للدراسة الاستطلاعية وهو محافظة واحدة، وتوظيف أداة المقابلة وتطبيقها لتجميع المعلومات الخاصة بأسلوب اختيار قيادات الإدارات التعليمية في نطاق هذا الحيز والتدريبات التي يتلقونها أثناء العمل الإداري.
- 2- كما تم توظيف أسلوب دراسة الحالة في تطبيق قائمة بمجموعات الجدارات المهنية، وجهت للعاملين بتلك الإدارات والمتعاملين مع قياداتها، لتحديد مستوى الجدارة في أداء القيادات التي يتعاملون معهم وفقًا لاستجاباتهم.

حدود الدراسة:

وتتمثل فيما يلي:

1- الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على مدخل بناء الجدارة المهنية والذي تظهر فائدته بوضوح في حالات التدريب التي تستهدف تمكين المتدرب من عدد محدد من القدرات المهنية المتنوعة، حيث يسهم هذا المدخل في تحديد المواصفات ونوعية المهارات اللازمة لشغل مستوى إداري معين، علاوة على تخطيط المسارات المهنية للأفراد، حسب الجدارات المطلوبة في كل مكانة قيادية، والتمكين من استثمار كبير من الوقت في عملية تقييم مستوى اكتساب القيادات للقدرات المهنية المستهدفة من خلال رصد ممارستهم لمهامهم وأعمالهم، أو من خلال استخدام نماذج المحاكاة لبيئة العمل ومواقفه وأفراده.

وتتضمن الجدارة المهنية مجموعات الجدارات التالية: (الجدارات الإنتاجية، والجدارات الفنية، والجدارات القيادية، والجدارات الشخصية)، وتتضمن عملية بناء الجدارة المهنية للقيادات التعليمية، ما يلي: (اختيار القيادات التعليمية، تنمية أداء القيادات إلى مستوى الجدارة، وتقييم أداء القيادات وفقاً لمجموعات الجدارات).

2- الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على قيادات الإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الإسماعيلية، باعتبارها تمثل نموذجاً للإدارات التعليمية التابعة لمديريات التربية والتعليم بمختلف محافظات الجمهورية، لاتفاقها وتطابقها مع غيرها من الإدارات التعليمية في طبيعة العمل والهيكل التنظيمي وطريقة تعيين القيادات من جهة، ولخضوع جميع الإدارات التعليمية لمديريات التربية والتعليم التابعة لجهة مركزية واحدة وهي وزارة التربية والتعليم المصرية من جهة أخرى.

3- الحدود البشرية:

وتتمثل في قيادات الإدارات التعليمية، وهم: مديرو الإدارات التعليمية ومديرو المراحل التعليمية ومديرو الوحدات الفرعية بهذه الإدارات، باعتبارهم من أهم عناصر المنظومة الإدارية والمسؤولين عن تطوير الأداء الإداري بإداراتهم

وبالمدارس التابعة (مدارس ابتدائية، ومدارس إعدادية، ومدارس ثانوية بأنواعها؛ العامة والفنية).

وفي ضوء الأسلوب المنهجي وحدود الدراسة، فيمكن تحديد خطوات الدراسة، فيما يلي:

1. **الخطوة الأولى:** بناء الجدارة المهنية للقيادات التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر: إطار نظري.
2. **الخطوة الثانية:** واقع تطبيق الجدارات المهنية في أداء قيادات الإدارات التعليمية، (الإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الإسماعيلية نموذجًا).
3. **الخطوة الثالثة:** آليات مقترحة لتطوير أداء قيادات الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية.

الإطار النظري للدراسة:

الأسس النظرية لبناء الجدارة المهنية في الفكر الإداري المعاصر:

ينظر إلى بناء وتكوين الجدارة المهنية على أنه الدعامة الأساسية التي يمكن من خلالها إكساب القيادات التعليمية عديدًا من المهارات الإدارية التي تؤهلهم للدخول في عصر المتغيرات، واستكمال مقومات التميز، فبناء الجدارة المهنية ضرورة ملحة لإصلاح وتجويد الإدارة التعليمية، خاصة إزاء التحديات والتغيرات التي شملت الميدان التربوي بمجالاته كافة ومنها الإدارة.

هذا ويتضمن الإطار النظري للدراسة المحاور التالية:

أولاً - نشأة الجدارة المهنية في الفكر الإداري المعاصر:

على الرغم من حداثة مدخل الجدارة المهنية فإن المتتبع لجذوره الأولى يجد أن معظم المهتمين به كانوا من علماء النفس والتربويين، حيث أسفرت جهود مجموعة من التربويين في إطار توصيات ومقترحات مؤتمر الجمعية الأمريكية لعلماء النفس (بوسطن 1948م)، عن تأكيد الأهمية المتميزة لتحليل الوظائف التعليمية والتوجه نحو استخدام خصائص ومؤشرات سلوكية للقائمين بكل وظيفة (جدارات)، بدلاً من الاكتفاء بسرد ووصف الأنشطة اللازمة لإتمام

المهام المختلفة، ولقد تم التوصل إلى ثلاثة مداخل يتم تحديد الجدارة استنادًا إليها⁽²⁶⁾:

- 1- **المدخل العلمي:** حيث إن الجدارة تستند أساسًا على تحليل وتوصيف الدور، وتكون نتائج هذا التحليل والتوصيف هو تحديد المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لأداء الدور، وتقييم هذه الجدارات بمعايير غالبًا ما تكون معايير سلوكية.
 - 2- **المدخل النفسي:** حيث إن الجدارة تستند على مميزات الشخصية، بما تمتلكه من ذخيرة فنية وسلوكية ودوافع ومعامل ذكاء، حيث تعتبر أفضل الوسائل لتوقع النجاح المهني.
 - 3- **مدخل الأعمال:** حيث إن الجدارة ميزة تنافسية، فالأداء الأعلى هو الذي يحدد الجدارات الوظيفية المناسبة لأي عمل.
- وبذلك فإن الجدارة المهنية تعبر عن السمة الكامنة المتمثلة في مجموع المهارات والمعارف، وأبعاد السلوك الواقعة وراء الأداء الفعال والمتميز لدى الفرد، كما أنها تمثل خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعًا معياريًا للوظيفة أو الحالة.
- وإذا كانت الجدارة لها كثير من المعاني، إلا إنها تبقى من أكثر المفردات المنتشرة في إدارة التطوير، وأدب المنظمات والموارد البشرية، فلكي يكون المدير جديرًا يتطلب منه أن يفسر المواقف المختلفة في سياقها ويفكر في ردود الفعل المحتملة ويتدرب على الاحتمال الأكثر قابلية للتنفيذ، والجدارة يمكن أن تنمو عن طريق الخبرة وسياق الفرد في التعلم والتأقلم⁽²⁷⁾.
- واستنادًا لما تقدم فإن الجدارة المهنية تقوم على فلسفة محددة تعتمد على الأركان التالية:

- فهم العوامل البيئية المؤثرة في المؤسسة، والعمل على استثمارها للتطوير المستقبلي.
- تنمية العنصر البشري القادر على ترجمة أهداف المؤسسة إلى أفعال.
- تصميم البناء التنظيمي القادر على استيعاب أنشطة المؤسسة.

- دراسة أساليب وإجراءات العمل القائمة، والعمل على تحديثها وجعلها أكثر مرونة، بحيث تصبح متلائمة مع البيئة التي تعمل فيها ومواكبة لمتطلبات الحاضر والمستقبل.

ثانياً - الجدارة المهنية في الإسلام:

لقد سبق الإسلام جميع النماذج والنظريات والقوانين التي تؤكد إتقان العمل وأدائه بأعلى قدر من العناية، وإسناد المهام المختلفة لأكثر الناس قدرة على أدائها وجدارة في تنفيذها، فالإسلام يدعو إلى أداء العمل بجدارة، بحيث يكون المنتج النهائي في أحسن صورة، حيث جاء في صحيح البخاري عن أبي هريرة رضي الله عنه في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم قوله: (إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة، قيل يا رسول الله وما إضاعتها قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة)، أي إذا تولى الأمر من لا يستحقه، وفي هذا تأكيد لمفهوم الاستحقاق والجدارة في تولي أي مهمة أو منصب.

ولقد اصطفى الله من عباده من هم أجدر بحمل الرسالة وتبليغها على أكمل وجه، فقد خص عز وجل نبيه محمد صلى الله عليه وسلم بالرسالة الخاتمة، ووصفه بالرحمة، فقال تعالى: (وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ) (سورة الأنبياء، آية 107)، وقوله تعالى: (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ) (سورة آل عمران، آية 159)، وقوله تعالى: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا) (سورة الأحزاب، آية 21).

كما وضع الإسلام المؤمن الذي يجيد عمله ويتقنه في مكانة سامية لأنه أمين عليه وجدير به، فقد ورد فيما رواه الطبراني في صحيح الجامع الصغير عنه صلى الله عليه وسلم أنه قال: (إن الله محسن يحب الإحسان، فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة، وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة، وليحد أحكم شفرته ثم ليرح ذبيحته). والقوة هي المؤهل الأول لتولي المناصب والوظائف، وقد أشاد النبي صلى الله عليه وسلم بالمؤمن القوي، فيما رواه البخاري ومسلم في صحيحهما، فقال: (المؤمن القوي خيرٌ وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف)،

وقد طبق الرسول صلى الله عليه وسلم هذا المبدأ حين قام باختبار مدى جدارة خالد بن الوليد بعد دخوله الإسلام مباشرة لقيادة جيوش المسلمين، وكذلك اختياره صلى الله عليه وسلم لجعفر بن أبي طالب لأن يكون سفيراً للمسلمين في بلاد الحبشة رغم حداثة سنة مقارنة بغيره من المهاجرين معه (28).

والقوة في الوظيفة تختلف من مجال لآخر، وهي في كل مجال بحسبها، فالقوة في الحرب ترجع إلى شجاعة القلب والخبرة بالحروب والمخادعة فيها، والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم، والعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام. والقوة بالنسبة لأصحاب المهن نوعان: جسدية، ومعنوية؛ فالجسدية: هي القدرة على القيام بالعمل بألا يكون في العامل عاهة أو مرض يمنعه من القيام بالعمل، والمعنوية: تعني القوة العلمية، والتي تشمل التمكن في التخصص، واستثمار القدرات والإمكانات، ومتابعة التطوير والتجديد، وهذا النوع من القوة مقدم على القوة المادية (29).

ولقد اهتم الإسلام بالجدارة ذات التأثير على مستوى أداء كل وظيفة، وهناك عديد من النماذج التي تبين أهمية الجدارة، حتى يستطيع من يقوم بعمل أن يؤديه على أكمل وجه:

1- نموذج الجدارة في الولاية على خزائن الأرض:

فقد ورد في القرآن الكريم طلب يوسف عليه السلام عندما حاوره ملك مصر أن يجعله على خزائن الأرض، وقد حدد الجدارات التي يتمتع بها والتي تؤهله لهذا العمل، قال تعالى: (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ) (سورة يوسف، آية 55)، وقد ذكر ابن كثير في تفسيره، لكلمة حفيظ أي خازن أمين، عليم، أي ذي علم وبصيرة بما يتولاه، وقد سأل هذا العمل لعلمه بقدرته عليه ولما فيه من المصالح للناس فيتصرف لهم على الوجه الأصح فأجيب إلى ذلك. وكان من نتيجة اختيار الملك ليوسف عليه السلام لهذه الوظيفة أنه أنقذ مصر والبلدان المجاورة من أزمة طاحنة استمرت عدة سنوات، حيث كان رحمة من الله على أهل مصر.

2- نموذج جدارة داود عليه السلام في صناعة الدروع:

إذ قال تعالى مخاطبًا داود عليه السلام: (أَنْ أَعْمَلَ سَابِغَاتٍ وَقَدِّرَ فِي السَّرْدِ. وَأَعْمَلُوا صَالِحًا. إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ) (سورة سبأ، آية 11). ولقد ورد في تفسير العلامة السعدي لهذه الآية "أن اعمل دروعًا تامات واسعات وقدر المسامير في حلق الدروع، فلا تعمل الحلقة صغيرة فتضعف، فلا تقوى الدروع على الدفاع، ولا تجعلها كبيرة فتثقل على لابسها، واعمل يا داود أنت وأهلك بطاعة الله، إني بما تعملون بصير لا يخفى عليَّ شيء منها".

3- نموذج جدارة داود وسليمان عليهما السلام في القضاء:

فقد أثنى الله على أحكام القضاء الصادرة عن داود وسليمان عليهما السلام، قال تعالى: (وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ) (سورة الأنبياء، الآية: 78)، حيث استحق داود وسليمان عليهما السلام شهادة الله لهما بما يلي:

- العلم: قال تعالى: (وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ) (سورة النمل، آية 15)، وذلك في إشارة لما يتمتع به سليمان وداود عليهما السلام من العلم اللازم لإدارة ممتلكاتهما.
- القدرة على إعمال العقل للوصول إلى الحكم السليم: فبالرغم من ثناء الله تعالى على أحكام داود وسليمان، فإنه اختص سليمان عليه السلام بقوله تعالى: (فَقَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا) (سورة الأنبياء، آية 79)، فلا يكفي وجود البيان لاتخاذ القرار، بل السعي للحصول على المعلومة، ولا تكفي المعلومة لاتخاذ القرار الرشيد ما لم تمزج بالحكمة، إذ إن إعمال العقل في كل أمر هو أرقى ما يميز الإنسان عن غيره.

4- نموذج جدارة موسى عليه السلام في العمل:

وهذا النموذج يبين أهمية اختيار الفرد بناء على الجدارات التي يتمتع بها لأداء العمل المنوط به، قال تعالى: (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) (سورة القصص، آية 26)، وقد أورد العلامة السعدي في

تفسيره (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا) أي إحدى ابنتيه، (يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ) أي اجعله أجيرًا عندك، يرعى الغنم ويسقيها، (إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) أي أن موسى، أولى من استؤجر، فإنه جمع القوة والأمانة، وخير أجير استؤجر، من جمعهما، القوة، والقدرة، على ما استؤجر عليه، والأمانة فيه بعدم الخيانة، وهذان الوصفان، ينبغي اعتبارهما في كل من يتولى للإنسان عملاً، بإجارة أو غيرها. فإن الخلل لا يكون إلا بفقدتهما، أو فقد إحداهما، وأما باجتماعهما، فإن العمل يتم ويكمل. وإنما قالت ذلك، لأنها شاهدت من قوة موسى عند السقي لهما، ونشاطه، ما عرفت به قوته، وشاهدت من أمانته وديانته، وأنه رحمهما في حالة لا يرجى نفعهما، وإنما قصده بذلك وجه الله تعالى.

5- نموذج الجدارة في خلافة الرسول صلى الله عليه وسلم (عمر بن الخطاب رضي الله عنه):

لقد كان عمر رضي الله عنه حكيماً بكل ما تحمل هذه الكلمة من معانٍ، مما جعله مؤهلاً لحمل هذه الأمانة العظيمة؛ وهي إدارة الدولة الإسلامية، ففي عصر الفاروق رضي الله عنه شهد النظام الإداري نقلة حضارية كبرى تمثلت في مدى اهتمام الخليفة وعنايته الفائقة بالنظم الإدارية، ففي عهده رسخت التقاليد الإدارية الإسلامية.

وهذا يؤكد عبقرية العقلية الإسلامية ومرونتها وقبولها لتطوير نفسها، وتمثل هذا في اهتمام الفاروق بتنظيم الدولة الإسلامية إدارياً، وخاصة أن الفتوحات الإسلامية قد أدت إلى امتداد رقعة الدولة الإسلامية في عهده، ففصل السلطة التنفيذية عن السلطة التشريعية، وأكد استقلال القضاء، كما اهتم بأمر الأمصار والأقاليم، ووطد العلاقة بين العاصمة المركزية والولاة والعمال في أجزاء الدولة الإسلامية⁽³⁰⁾.

وكان عمر رضي الله عنه شديداً مع أمراء ولايات الدولة الإسلامية، كان يوصيهم بأهالي الأقاليم خيراً، فيروي أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه خطب الناس يوم الجمعة فقال: "اللهم إني أشهدك على أمراء الأمصار، إني إنما بعثتهم ليعلموا الناس دينهم وسنة نبيهم، وأن يقسموا فيهم فيئهم، وأن يعدلوا، فإن

أشكل عليهم شيء رفعوه إليّ". وكان يقتص من عماله، فإذا شكأ إليه عامل له جمع بينه وبين من شكاه فإن صح عليه أمر يجب أخذه به أخذه به (31).

وعمر بن الخطاب رضي الله عنه هو أول من وضع التأريخ وكتبه وذلك في العام السادس عشر للهجرة، كما أنه أول من وضع تقليدًا بتأريخ الكتب والرسائل وختم بالطين. وشهد عصره بالإضافة إلى ذلك تنظيمات إدارية متنوعة، فوضع أساس بيت المال ونظم أموره، وكان يعس ليلاً، ويرتاد منازل المسلمين، ويتفقد أحوالهم بنفسه، كما كان يراقب أسواق المدينة ويقضي بين الناس، فقد كان يقول: "القوة في العمل ألا تؤخر عمل اليوم إلى الغد، والأمانة ألا تخالف سريرة علانية، واتقوا الله فإنما التقوى بالتقوى ومن يتق الله يقه". فهو صاحب النفس الطموح والعقلية الراشدة، التي عاشت العدل سلوكًا وسيرة، فنظر إلى الأمة من حوله، فأقام فيها العدل، ثم رأى أن للأجيال التالية حقًا عليه، فلم يهمل المستقبل، وإنما وضع التدابير اللازمة لنفع الأجيال اللاحقة، والعمل لها، مثلما يعمل للأجيال الموجودة، سواء بسواء (32).

ولم يعرف عن عمر بن الخطاب أنه ممن يحبون الكلام وكثرته، بل إن شغله الشاغل إنما هو العمل النافع واستثمار كل الطاقات الموجودة لديه في خدمة الإسلام والإنسانية كلها، ومن هنا كانت إيجابية عمر بن الخطاب، بالتفاعل مع الأحداث، والتأثير في سيرها، وعدم السكوت عن الفعل الخاطئ لأن السكوت عنه إقرار به. ومن شمائل الفاروق التي تدل على إيجابيته أمره بالمعروف، ونهيه عن المنكر، وسعيه للتغيير بكل الوسائل المتاحة، ما لم تتعارض مع دينه وعقيدته، وعدم السكوت عن المشورة، وإن لم تكن مطلوبة منه (33).

إن العرض السابق للجدارة في الإسلام، والاستشهاد بآيات من القرآن الكريم والأحاديث النبوية المشرفة لم يأت لإثبات نظرية بشرية معينة، بل لتأكيد أن الله عز وجل في محكم آياته أكد ضرورة العناية بالاختيار وأداء الأعمال على الوجه الأمثل، فقد يسر جل في علاه لأنبيائه سبل الرشاد والأسباب اللازمة لإظهار قدرته وإعلان وحدانيته أمام جميع الخلائق في عصور متعددة وأماكن متفرقة.

كما أن الاستشهادات السابقة وردت لتبين أن الدين الإسلامي بمنهجه وفكره جاء ليؤكد سبقه لجميع النظريات العلمية والوضعية، فهناك عديد من نماذج الجدارة في أداء الأعمال على المستوى العالمي، والتي أنتجتها منظمات أو قدمها علماء وباحثون، وهي قد تتغير بفعل وقت أو بيئة أو مدخل فكري معين، وهناك أيضًا من النماذج والقصاص القرآني ما يؤكد أن الله جل وعلا قد أورد في قرآنه من النماذج والأمثلة ما يدل على حسن الاختيار وضرورة العناية به في أداء الأمور كافة، وهو منهج رباني لن يتغير، وإنما كان القصاص القرآني للعظة والعبرة والتعلم، وإنما كانت ألفاظ "يتذكرون، يعقلون، يبصرون، ينظرون، يتدبرون"؛ للفهم والإدراك والتعلم والتطبيق كمنهج في أمور الحياة المختلفة للبشر.

ثانيًا - أهداف مدخل بناء الجدارة المهنية، وأهميته في المؤسسات التعليمية:

لمدخل بناء الجدارة المهنية القدرة على تحقيق جملة النتائج التالية (34):

- 1- تنمية وتطوير البناء التنظيمي والوظيفي، مع مواجهة الظروف غير المتوقعة ومواجهة الأزمات المختلفة، إلى جانب ضبط التنظيمات واللوائح، بما يتلاءم مع البيئة وروح العصر.
- 2- رفع مستوى التفكير الإداري في المؤسسة، وذلك بإمدادها بالكوادر والمواهب الإدارية لمواجهة المتطلبات المستقبلية الناجمة عن التقدم التكنولوجي.
- 3- تحقيق الكفاءة الذاتية في إدارة الوظائف والأعمال، حيث يظهر ذلك في تنفيذ المهام المطلوبة، وإحراز النتائج المرغوبة، والقدرة على مواجهة العوائق والمشكلات.
- 4- التخطيط الوظيفي، وذلك من خلال تحديد أهداف الوظيفة واختيار أفضل الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف، مع تقديم الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف، مع توضيح كيفية تقييم هذه الاستراتيجيات واختيار الأفضل منها.

- 5- تحقيق الرضا الوظيفي، حيث توفر الجدارة المهنية الفرصة لتقديم المعارف الإدارية المهمة، كما تقدم المشكلات المرتبطة بالعمل وأفضل الطرق لحل هذه المشكلات، مما يجعل الأفراد يشعرون بمزيد من الثقة بالنفس وبأنهم قادرين على مواجهة العوائق والعقبات التي تواجههم في العمل، وقادرون على تحقيق أهدافهم، وهذا يشعركم بمزيد من الرضا الوظيفي والقدرة على التوافق مع أجواء العمل المختلفة.
- 6- الإسهام في التقدم الوظيفي، حيث يساعد مدخل الجدارة المهنية الأفراد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية، ويجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التغييرات والمستجدات التي تحدث في مجال العمل، وذلك يوفر للأفراد القدرة على التقدم في المناصب الإدارية، والنجاح في مجال العمل.

وتتبع أهمية مدخل بناء الجدارة المهنية في العلاقة بين بناء الجدارة ومستوى الأداء، حيث إن هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الفرد ومستوى الأداء الذي يحققه لمؤسسته، فالجدارة المهنية ذات أثر فعال على أداء الفرد، ويتبلور هذا الأثر في الآتي (35):

- 1- تحديث سياسات وأساليب الإدارة في المواقع كافة، بما يحقق كفاءة الأداء وفاعليته، ووضع الضوابط المستمرة على أداء الأفراد والإدارات لضمان الانضباط المستمر.
- 2- الدراسة التحليلية للوظائف الإدارية للوقوف على واجباتها ومسؤولياتها والشروط الواجب توافرها من ناحية التأهيل العلمي والخبرة والقدرات والمهارات.
- 3- التشخيص المنظم والمستمر ووضع استراتيجيات لتحسين وتطوير أداء العاملين في أجزاء المؤسسة كافة.
- 4- تغيير ثقافة المؤسسة وتحقيق النمو الإداري والذي يظهر في زيادة قدرات الإدارة كمًّا وكيفًا.

ومما سبق يتضح أن مدخل بناء الجدارة المهنية تبرز أهميته في

مؤسسات التعليم من خلال قدرته على تحقيق ما يلي:

- تيسير انتقاء الأفراد المرشحين للوظائف القيادية، وفق معايير ومواصفات واضحة ومحددة، بما يحقق العدالة والشفافية.
- تنمية المسار الوظيفي والقضاء على مشكلة تقادم المهارات والمعرفة.
- مساعدة القيادات على تحديد أهدافهم واستخدام الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق هذه الأهداف، وهو ما ينعكس عليهم بالرضا الوظيفي ومزيد من الثقة بالنفس.
- إشباع حاجات النمو الذاتي، وذلك لأن معظم القيادات لديهم دافع للإنجاز والتقدم، مما يعتبر تحدياً لهم. وبالتالي فإن بناء الجدارة المهنية يقوم بدور مزدوج يؤدي إلى تحقيق الفعالية الإدارية بالمؤسسة التعليمية من جهة، وإشباع الاحتياجات الذاتية للقيادات من جهة أخرى.
- يقدم بناء الجدارة صورة واضحة لخصائص المؤسسات التعليمية في المستقبل، وإدارتها التي تتناسب مع الدور المنتظر، كما يقدم أدوات تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق ذلك الدور.
- يتميز مدخل الجدارة المهنية بالجمع بين الواقعية الميدانية والدقة العلمية في إيجاد أدوات تخدم صانع القرار في مجالات متعددة.
- يقدم مدخل الجدارة نموذج تصميم الفعاليات التدريبية المناسبة، بما يثري جهود التحسين المستمر لدى القادة التربويين.

ثالثاً - أبعاد الجدارة المهنية بالمؤسسات التعليمية:

يمكن تجميع أبعاد الجدارة المهنية في المجموعات الخمس التالية:

1- المجموعة الأولى - مجموعة الإنجاز والتصرف:

إن جوهر هذه المجموعة هو الميل إلى التصرف النشط والقيام بالأفعال الموجهة إلى إنجاز المهام، وتشمل هذه المجموعة التصرفات والمهارات التالية:⁽³⁶⁾

أ- **التوجه نحو الإنجاز**: ويعني الاهتمام بإتقان العمل، ويطلق عليه بعض المسميات الأخرى، مثل: (التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الكفاءة، التركيز على التحسين، روح المبادرة، الاستخدام الأمثل للموارد)، وينعكس التوجه نحو الإنجاز في السعي لبلوغ مقياس حددته الإدارة العليا، ووضع أهداف طموحة للذات، وللآخرين والدقة في تحقيقها، والقيام بتحليل التكاليف والعائد.

ب- **الاهتمام بالنظام والدقة**: ويكون بمراقبة العمل والمحافظة على سيره في توقيتاته المحددة، والإصرار على وضوح الأداء والمهام، ووضع نظم للمعلومات وتميئتها... إلخ.

ج- **المبادرة**: وهي السبق إلى التصرف، والسعي إلى إنجاز أشياء من شأنها أن تحسن أو تطور نتائج العمل على غير المعتاد، وبذلك فهي تظهر في التوجه الاستراتيجي نحو المستقبل، واستثمار الفرص المتاحة، واستشراف المستقبل.

د- **المثابرة**: وتعني التحمل وعدم اليأس عند مواجهة المعوقات، والأداء في ضغوط العمل المختلفة بشكل متوازن.

هـ- **البحث عن المعلومات**: ويظهر في بذل جهد للحصول على المزيد من المعلومات وعدم تقبل الأمور بظواهرها، ويقضي البحث عن المعلومات الخروج عن الأسئلة المألوفة، والتعمق للحصول على المعلومات الدقيقة أو لحل جملة من التناقضات عن طريق سلسلة من الأسئلة، والتدقيق في البحث عن الفرص المحتملة والمعلومات المتناثرة التي قد تكون ذات نفع في المستقبل، والتطوع بالخروج لمعاينة أي موضوع متعلق بالعمل.

2- المجموعة الثانية - المجموعة الإدارية:

وتعتبر تلك المجموعة عن التمکن من مهارات وفنون الإدارة وأنشطتها وعملياتها، بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى قدر من الكفاءة، وتشتمل هذه المجموعة الآتي (37):

أ- **تطوير الآخرين**: ويظهر في الإفصاح عن توقعات إيجابية عن الآخرين، وإعطاء التعليمات أو الشرح العملي مصحوباً بالأسباب أو المبررات كوسيلة

تدريبية، وتفويض الوظائف أو المسؤوليات وإسناد الأعمال والتكليفات من أجل تطوير قدرات الآخرين.

ب- الحزم واستخدام قوة المنصب (الإلزام): ويظهر الحزم في عديد من التصرفات التي تعبر عنه، ومنها: مواجهة الآخرين بأسلوب مباشر وصريح بخصوص مشكلات الأداء، والإصرار على النجاح وتركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف، ورفض المطالب غير المنطقية بحزم أو وضع حدود لتصرفات الآخرين غير المقبولة في توقيت معين.

ج- قيادة الفريق: وتظهر في العدل في معاملة كل أفراد الفريق، والتأكد من الوفاء بالاحتياجات العملية للمجموعة، والتأكد من إقناع الآخرين برؤى القائد وأهدافه.

د- الإدراك التنظيمي: ويظهر في مقدرة الشخص على إدراك علاقات القوى داخل مؤسسته أو المؤسسات الأخرى ذات الصلة، وينعكس في تفهم الهيكل غير الرسمي للمؤسسة، والتعرف على ومواجهة المشكلات والفرص والقوى المؤثرة على المؤسسة.

3- المجموعة الثالثة - المجموعة الذهنية:

تعتبر هذه المجموعة عن العمليات العقلية التي يتم المرور بها من أجل تحديد مشكلة وتعقلها والبحث فيها من أجل حلها، أو التوجه نحو وضع جديد باتخاذ قرار، وما يقتضيه ذلك من دراسة واستقصاء في بدائل الوصول إلى ذلك الوضع في المستقبل، وتشمل هذه المجموعة التصرفات والمهارات التالية⁽³⁸⁾:

أ- التفكير التحليلي: وهو عبارة عن تفهم وضع ما عن طريق تقسيمه إلى أجزاء صغيرة، أو تتبع مقتضيات حالة ما بطريقة تقصي الأسباب مرحلة بمرحلة. ويشمل التفكير التحليلي تنظيم أجزاء الموضوع أو القضية بشكل متماسك ومتكامل، ووضع مقارنات منتظمة لصفات أو أوجه مختلفة، وكذلك وضع الأولويات على أساس منطقي.

ويظهر التفكير التحليلي في الممارسات التالية: وضع الأولويات للمهام وفقاً لأهميتها، وتقسيم المهام المعقدة إلى أجزاء، والتعرف على بعض من

المسيبات المحتملة للأحداث، وكذلك بعض من نتائج التصرفات، وتوقع العقبات والتفكير المسبق في الخطوات التالية.

ب- **التفكير الإدراكي (التركيبى):** وهو عبارة عن تفهم وضع ما أو مشكلة معينة عن طريق تجميع الأجزاء والنظر إلى الصورة الكبرى لها، ويشمل التفكير الإدراكي التعرف على الأنماط أو العلاقات بين الأوضاع التي لا يظهر ترابطها من الوهلة الأولى. ويظهر التفكير الإدراكي في عديد من التصرفات منها: استخدام القواعد الأساسية السائدة والخبرات السابقة للتعرف على المشكلات والحلول، ورؤية الفروق الجوهرية بين الأحداث الراهنة والماضية، وتعديل المفاهيم أو الأساليب المعقدة والمتوارثة بطريقة مناسبة، والتفكير النقدي، والقدرة على صياغة نظرية أو قاعدة فكرية، والقدرة على توليد الأفكار المبدعة.

4- المجموعة الرابعة - مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية:

وتظهر جدارات هذه المجموعة في الاستجابة لحوائج الآخرين وتهيئة النفس للتجاوب مع اهتماماتهم ومشاعرهم، والعمل على الاستجابة لهذه الاحتياجات (خدمة المستفيدين)، وتشمل هذه المجموعة التصرفات والمهارات التالية (39):

أ- **الأثر والتأثير:** ويظهر في القدرة على الإقناع والتأثير أو ترك انطباع قوي لدى الآخرين، وذلك من أجل دفعهم لتأييد مقاصد المتحدث أو من أجل الرغبة في ترك تأثير معين على الآخرين. وتشتمل مؤشرات الأثر والتأثير ما يلي: الاحتكام إلى الأسباب والبيانات والأرقام والحقائق، واستخدام أمثلة ووسائل إيضاح وعروض مباشرة.

ب- **بناء العلاقات:** وتظهر في بناء علاقات ودية أو شبكة اتصالات مع الناس المفيد، أو الذين يحتمل أن يكونوا مفيدين يوماً ما في تحقيق أهداف متعلقة بالعمل.

ج- **تفهم الآخرين:** ويظهر في المقدرة علي الإصغاء بدقة وتفهم الأفكار والمشاعر والاهتمامات لدى الآخرين. ويظهر تفهم الآخرين أيضاً في عديد من الصور منها: الملاحظة والتنبؤ بتصرفات الآخرين والاستعداد لها، وتفهم مواقف الآخرين وأنماط سلوكهم ومشكلاتهم.

د- **التوجه لخدمة المستفيدين:** ويتمثل في تركيز الجهود على اكتشاف حاجة المستفيد وقضاياها، ويتضمن البحث بعمق لمعرفة الحاجات الحقيقية لدى المستفيد، وتحمل مسؤولية حل المشكلات بطريقة فورية وعملية، والعمل بنظرة بعيدة المدى لتلبية طموحات المستفيدين.

ه- **العمل الجماعي والتعاون:** وتشمل جهود العمل الجماعي، وطلب أفكار وآراء للمساعدة في تكوين قرارات أو خطط معينة، والتعبير عن التوقعات الإيجابية من الآخرين، والتتويه علانية بإنجازات الآخرين، والإصرار على تمكين الآخرين وجعلهم يشعرون بأهميتهم وقوتهم، وتوفير المناخ المساند للمجموعة والداعم لأدائها.

5- المجموعة الخامسة - مجموعة الفعالية الشخصية:

تنعكس هذه المجموعة في فعالية أداء الفرد، وبخاصة عندما يتعامل مع صعوبات أو ضغوط مباشرة، وتشمل هذه المجموعة الصفات والمهارات الآتية⁽⁴⁰⁾:

أ- **التحكم في الذات:** وهي قدرة الشخص على السيطرة على المشاعر، وكبت التصرفات السلبية، عندما يثار أو يواجه بالمعارضة أو العداء من الآخرين، أو عندما يعمل في ظروف متأزمة، ويظهر في البعد عن الاندفاع، والمحافظة على الهدوء في الجو المشحون في الأوقات كافة، والاستجابة البناءة لحل المشكلات حتى في ظل التوتر، والقدرة على التحمل، ومقاومة الضغوط، والسيطرة على النفس.

ب- **الثقة بالنفس:** وتتمثل في اعتقاد الشخص في مقدرته على تحقيق مهمة، ويشمل هذا إظهار الشخص للثقة في التعامل مع التحديات المتزايدة أو التوصل إلى قرارات، أو بلورة آراء، أو معالجة الفشل بأسلوب بناء، ويظهر في قوة الشخصية، والاستعداد لتحمل المسؤولية.

ج- **المرونة:** وهي المقدرة على التكيف والعمل بفعالية في ظروف متنوعة أو مع أشخاص أو مجموعات مختلفة، وتظهر في القدرة على تطويع أسلوب ما

وفق مقتضيات المواقف المختلفة، والإقرار بصلاحيه وجهه النظر المضادة، وتطبيق القواعد والإجراءات بسهولة دون تعقيد.

د- الولاء للمؤسسة: وهو مقدرة الشخص وعزمه على تكييف تصرفاته مع احتياجات المؤسسة وأولوياتها وأهدافها، وعلى التصرف بطريقة تعزز أهداف المؤسسة أو تستجيب لاحتياجاتها، وتظهر الممارسات الدالة على الولاء في الاستعداد لمساعدة الآخرين لإنهاء أعمالهم، وتعديل الأنشطة والأولويات الشخصية للوفاء باحتياجات المؤسسة، وتفهم الحاجة للتعاون من أجل تنفيذ غايات المؤسسة.

يتضح مما سبق أن الجدارة المهنية تكتسب طبيعتها من البيئة المحيطة بها، ومن عناصرها المختلفة، وفي الإدارات التعليمية تكتسب الجدارة المهنية طبيعتها من العناصر المكونة للمنظومة الإدارية، وتعد قيادات الإدارات التعليمية من أبرز عناصر هذه المنظومة، وهم العنصر الذي يؤثر ويتأثر بعملية بناء الجدارة، والتي تتسع لتشمل أبعادًا متعددة من الجداريات، والتي يمكن تصنيفها - وإن كانت متداخلة مع بعضها البعض، حسب طبيعة المواقف، وسلوكيات الأفراد، والمتغيرات الداخلية والخارجية بالمؤسسة - إلى ما يلي:

- **الجداريات الوظيفية:** والتي تظهر في التمكن من مهارات دورة القرار التربوي، وذلك عن طريق صناعة القرار بالتشخيص الدقيق للمشكلة وتحليلها ووضع بدائل لحلها، ثم اختيار البديل الأكثر مناسبة واتخاذ القرار بتنفيذه، ومتابعة التنفيذ وتقييمه في النهاية، والقدرة على الاتصال ونقل المعلومات بصورة واضحة، لتحقيق فهم مشترك بين جميع العاملين للغايات المنشودة، والقدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل.
- **الجداريات الهيكلية:** وهي تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالبناء التنظيمي للمؤسسة وعلاقتها بالمؤسسات ذات الصلة في نفس الأهداف والأنشطة، وتظهر هذه الجداريات في القدرة على تطوير الهياكل التنظيمية القائمة أو إعادة البناء للوصول إلى تنظيمات إدارية جديدة والتخلص من الازدواجية والتضارب في العمل، بالإضافة إلى القدرة

على تعديل وصياغة نصوص الأنظمة واللوائح، بحيث تكون أكثر مرونة للتكيف مع العوامل والمؤثرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر على الجهاز الإداري.

- **الجدارات التكنولوجية:** وهي التي تتعلق بالأساليب والأدوات والبرامج الفنية والتقنية التي تساعد الأفراد والمؤسسة على معالجة مشكلاتها، وتكوين قواعد بيانات للعاملين والمستفيدين من الخدمات التعليمية وتجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار معين، كذلك توظيف التكنولوجيا في الاتصالات مع الجهات الإدارية الأعلى والأدنى.
- **الجدارات البشرية:** وهي التي تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالعنصر البشري في المؤسسة، وما يتعلق به من توجيه ودعم ومشاركة ومشورة وإلزام وحزم وتنمية لمهاراته، بالإضافة إلى أساليب تقييمه وما يترتب عليها من تحفيزه أو تعديل أدائه.

رابعاً - بعض الصيغ التجديدية لبناء الجدارة المهنية للقيادات التعليمية:

يشير التجديد إلى استحداث الشيء وجعله جديداً، أو إدخال شيء جديد على ما هو قائم بالفعل لتحسينه ورفع كفاءته (41)، ومعنى ذلك أن التجديد يعبر عن الاختيار والتنظيم والاستخدام المبدع للموارد المادية والبشرية والتنظيمية والفنية، وفق طرائق فريدة تسمح ببلوغ مستوى أعلى من الكفاءة في تحقيق الأهداف المرسومة.

- ويرتكز مفهوم التجديد التربوي على عدد من الخصائص، تتحدد في الآتي (42):
- أنه عملية إدارية مصممة تهدف إلى إدخال كل جديد في الأفكار أو السياسات أو البرامج أو الطرق، بشرط أن يحدث تحسناً ملموساً في كفاءة الخدمة التربوية.
- أنه يقوم على تبني وسائل وحلول غير تقليدية لإصلاح التعليم توسيعاً لفرصه وتخفيفاً لكلفته وزيادة لفاعليته وملاءمته للمجتمعات التي يوجد فيها، وهو بهذا المفهوم يعبر عن الصيغ التعليمية الجديدة التي تجمع بين العلم والتطبيق.

• أنه محاولة فكرية أو عملية مقصودة لإدخال تحسينات على الوضع الراهن للنظام التعليمي، سواء كان ذلك متعلقًا بالبنية التعليمية أو التنظيم الإداري وعلاقة المستويات الإدارية بعضها مع بعض أو البرنامج التعليمي... وغيرها.

واستنادًا إلى ما سبق، فإن التجديد التربوي يركز على إحداث تغيير في بعض الأطر الفكرية أو الممارسات داخل المؤسسات أو إعادة تنظيم وحداتها بشكل مغاير عما هو سائد، وصولًا إلى مقابلة الاحتياجات المتغيرة التي تفرضها البيئة التعليمية والاجتماعية، ذلك أن هذا التجديد يمكن أن يحدث تحسينًا مقصودًا في الأداء الوظيفي لهذه الوحدات الفرعية، ينعكس إيجابيًا على جودة مخرجاتها بما يسهم في تحقيق أهداف هذه المؤسسات أو الوحدات الفرعية.

ومن هذا المنطلق تتعدد الأساليب الإدارية الحديثة في ميدان الإدارة التربوية، والتي تؤكد ضرورة الأخذ بمبدأ الجدارة المهنية، وتسهم بشكل كبير في بناء الجدارة بمواقع العمل التربوي المختلفة على اختلاف مستوياتها وتنظيماتها، ومن هذه الأساليب ما يلي:

• **بحوث العمليات Operations Researches:** ويطلق عليها أحيانًا علم القرار، وذلك لدورها المؤثر كأحد الأساليب الكمية في دراسة الظروف المناسبة ووضع التصورات الملائمة لاتخاذ القرارات حسب المتغيرات الواقعية لبيئة المؤسسة، اعتمادًا على وضع نموذج محاكاة لبيئة القرار والمتغيرات المحيطة به، واتخاذ الإجراءات الاستعدادية المناسبة لتنفيذه، وتظهر حتمية توظيف بحوث العمليات في الإدارة التعليمية نظرًا لما يلي (43):

- قصور الإدارات التعليمية عن مواكبة التطور الحادث في التعليم واتجاهات المعاصرة.
- بُعد هذه الإدارات عن مجريات التطور في علوم الإدارة العامة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة.

وفي ذلك تقدم بحوث العمليات الحلول العملية فيما يتعلق بمشكلات التوزيع الأمثل للموارد، والربط بين الأوضاع التعليمية والأوضاع الاقتصادية، كذلك التخطيط لتقدير التكلفة والعائد من المشروعات التعليمية، وإعداد وتدريب العاملين وتقليل مشكلات الفاقد التربوي الناتجة عن إهدار الوقت، وكيفية اتخاذ قرارات الإصلاح والتطوير التربوي.

- **الاستشارات الإدارية Management Consulting:** فعلى الرغم من توظيف المؤسسة التعليمية لمهنيين في المجالات كافة، فقد تنشأ الحاجة إلى استشارة متخصصين على مستوى أعلى من التأهيل والخبرة، حيث يتيح المستشار الإداري أيضًا إمكانية أكبر وفرصًا أوسع لتشكيل فرق العمل، والتي تضم تخصصات متعددة مرتبطة بموضوع الاستشارة، كما أنها تشير إلى ضرورة غرس مبدأ "جماعية الإدارة"، خاصة مع مستوياتها العليا في مجال التعليم، حيث إن عمل الإدارة العليا هو عمل فريق وليس عمل فرد، وذلك نظرًا لأن حجم العمل وتنوعه في المؤسسات التعليمية يفوق قدرات الفرد الواحد، ومن أجل أن تضطلع الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية بمهامها الوظيفية على النحو الأفضل، وكذلك التوصل إلى القرارات التربوية الرشيدة، فلقد أصبح من المحتم عليها أن تستعين بأراء ذوي التخصص كل في مجاله، سواء من داخل المؤسسات التعليمية أو من خارجها (44).
- وبذلك تعتبر الاستشارات الإدارية من المداخل التي تؤكد تكامل أدوار العاملين في مختلف المستويات الإدارية، كما تؤكد تقديم المستويات الإدارية الأعلى (الإدارات التعليمية)؛ الدعم والمساندة للمستويات التنفيذية والإجرائية (المدارس التابعة لتلك الإدارات)، بما يحقق تطوير أداء طالب الاستشارة، ومقدمها على السواء.

- **حلقات الجودة Quality Circles:** حيث تمثل أحد مداخل التطوير والتحسين المستمر، حيث ينتج عن تطبيقها إثراء الحياة الوظيفية بين جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، ويظهر ذلك في العلاقات الجيدة التي تنشأ بين العاملين في حلقات الجودة، والتغييرات الإيجابية في بيئة

العمل، كانتشار ثقافة الفريق، والرضا عن ظروف العمل، وتوفير نظام للحوافر، إذ إن الحافز الأكبر الذي يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم هو إدراك وتقدير الإدارة لما ينجزه الفرد، كما أن إحداث التوافق ما بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد يعتبر أيضًا حافزًا قويًا لأداء الأعمال، علاوة على توفر مناخ الإبداع الذي يشجع العاملين على الابتكار، وإيجاد الحلول للمشكلات المختلفة، والنظر إليها على أنها فرص للتطوير والتحسين، وليست نقاط ضعف (45).

وبذلك تمثل حلقات الجودة إحدى أهم الصيغ الجديدة لتنمية الموارد البشرية من العاملين في الإدارات التعليمية والعاملين بالمدارس على السواء، بما تتضمنه من طرح أفكار إبداعية وتقديم حلول متفردة للمشكلات المؤسسية، وتنفيذ عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم في إطار تشاركي تعاوني بين أفراد المؤسسة من جانب، إلى جانب الاستفادة من خبرة وكفاءة المستويات الإدارية الأعلى من جانب آخر.

وفيما يلي تحليل لكل صيغة من الصيغ السابقة مع بيان دورها في بناء الجدارة المهنية للقيادات في الميدان التعليمي:

1- الصيغة الأولى - بحوث العمليات:

لم تعد القرارات الإدارية في العصر الحديث ضربًا من ضروب الحدس والتخمين تعتمد على التجربة والخطأ، وإنما أصبحت تركز على أساس علمي، دعامة الطريقة العلمية في البحث وأساسه استخدام الأسلوب الكمي للتوصل إلى قرارات أكثر دقة وأصالة علمية. وهذا ما تمثله بحوث العمليات، وبذلك فهي تسهم بشكل حيوي في بناء الجدارات المهنية في الإدارة، من خلال تمكين المديرين من الوصول إلى قرارات أكثر دقة وموضوعية، بتقديم الأساس الكمي لتحليل البيانات والمعلومات استنادًا إلى توظيف مجموعة من الأدوات القياسية لتحقيق ذلك.

أ- طبيعة بحوث العمليات في المؤسسات التعليمية:

تعتبر بحوث العمليات من الأساليب الإدارية الحديثة، حيث كانت البداية الحقيقية لاستخدام هذا الأسلوب أثناء الحرب العالمية الثانية، وترجع تسميتها بهذا الاسم إلى العمليات الحربية التي كانت أولى مجالات استعمالاته، بعدها تعدى استخدام هذا الأسلوب هذا النطاق ليستخدم في المجالات المدنية، ومن أهم المجالات التي يمكن استخدام بحوث العمليات فيها (46):

- المجالات الإدارية، حيث يوفر هذا العلم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- مجالات التعيين وذلك باختيار الشخص المناسب للوظيفة الملائمة.
- مجالات التخطيط من خلال إعداد الخطط الزمنية لتنفيذ المشاريع المختلفة.

وتعرف بحوث العمليات بأنها: إحدى الأدوات الكمية التي تساعد الإدارة في عملية اتخاذ القرارات، كما تعتبر أحد المداخل الرياضية لاتخاذ القرارات، باعتمادها على بعض المعالجات الرياضية في حل مشكلات متعددة تواجه الإدارة (47).

ورغم التعددية في مفاهيم بحوث العمليات حسب طبيعة المجال المستخدم فإنها جميعها تتفق على أنها طريقة علمية، تركز على استخدام أدوات وأساليب كمية كالبرامج الخطية وشبكة الأعمال... وغيرها، وذلك لتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات أكثر موضوعية.

وإذا كان القرار الجيد هو ذلك القرار المبني على المنطق، وهو الذي يأخذ في حساباته البيانات والمعلومات المتاحة كافة، ويعطي لكل البدائل المحتملة اهتمامًا، فإن بحوث العمليات تهدف إلى تطبيق الأسلوب العلمي عند دراسة البدائل المتوفرة، واختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة بغرض تحقيق الهدف المطلوب.

وتمر عملية صنع القرار واتخاذها وفق أسلوب بحوث العمليات بعدة مراحل وخطوات، تتمثل فيما يلي:

1. تحديد المشكلة:

تحديد المشكلة هو نقطة الانطلاق في نجاح أو فشل القرار، إذ يجب التعرف على الظروف المحيطة بالمسكلة، وذلك بسبب اختلاف الظروف التي ربما تؤدي إلى اختلاف القرار، وأياً ما كان تصنيف المشكلات سواء مشكلات روتينية متكررة، أو مشكلات حيوية، أو مشكلات طارئة؛ فإنها تظهر بشكل واضح عندما يكون متخذ القرار غير قادر على تحديد أي تلك البدائل يعد الحل الأمثل لتلك المسكلة، أي يكون لدى متخذ القرار مشكلة إذا كان لديه هدف موجود بشكل فعلي، يريد تحقيقه، وأن هناك طرقاً بديلة لتحقيقه، وأنه غير قادر على تحديد أي تلك البدائل هو الأفضل (48).

لذلك كان لا بد من تحديد المشكلة بشكل واضح، بحيث تمنع أي لبس أو غموض، وكخطوة أولى في تحديد المشكلة يجب تحديد هدف بحث العمليات، وتحديد العوامل ذات العلاقة بالحل.

2. بناء النموذج (نموذج المحاكاة):

يقصد بصياغة النموذج، تمثيلاً لمكونات المشكلة المدروسة، وتحديد العوامل المؤثرة فيها والظروف المحيطة بها وأسلوب الربط بينها، والنموذج ما هو إلا تمثيل أو محاكاة لنظام حقيقي، يعمل في الحياة الواقعية، يراد دراسته، حيث يكمن غرضان أساسيان وراء بناء النماذج، وهما (49):

- تحليل سلوك النظام من أجل تحسين أدائه.
- تحديد الشكل الأمثل للنظام، وذلك في المستقبل، ما الذي يجب أن يكون عليه النظام؟

ويوضح النموذج - في صورة تمثيل رياضي أو خطي - الهدف المراد تحقيقه، وكذلك المحددات أو القيود التي يراد في إطارها تحقيق ذلك الهدف.

3. اختبار صلاحية النموذج:

يقصد باختبار صلاحية النموذج، إظهار قدرة النموذج في تمثيل مكونات المشكلة المدروسة، حيث يتم في هذه المرحلة الكشف عن مدى صحة النموذج من حيث تمثيله للنظام الحقيقي المدروس، وذلك من خلال مقارنة أداء النموذج

مع أداء النظام الحقيقي، فالنموذج الصحيح يعطي نفس الأداء السابق للنظام الحقيقي إذا كان تحت ظروف مشابهة من المدخلات.

4. حل النموذج:

يقصد بعملية حل النموذج، إيجاد مجموعة متغيرات القرار التي من خلالها يتم التوصل إلى الحل الممكن للمشكلة المدروسة، ومن ثم إيجاد الحل الأمثل من بينها.

ويتم في هذه المرحلة استخدام أسلوب أو تقنية مناسبة لحل هذا النموذج، وفي هذه المرحلة يجب استعداد المدير للتأثيرات التي يحتمل أن تنتج عن تطبيق الحل، وذلك فيما لو تغيرت بعض مكونات المشكلة المدروسة، وهذا ما يعرف بتحليل الحساسية، مثل: تأثير التغير في إنتاجية العاملين أو المؤسسات التابعة لمؤسسته (50).

5. اختبار مدى مناسبة النموذج:

إن الهدف من تجربة حل النموذج واختبار مدى مناسبته لحل المشكلة، هو التحقق من دقة النتائج المتحصل عليها من تطبيق النموذج وثبوت صلاحيته. ففي هذه المرحلة يحتاج المدير إلى تحديد الظروف التي يمكن في ظلها استخدام الحل الذي توصل إليه في المرحلة السابقة، ومدى إمكانية توفير مثل هذه الظروف، كما يحتاج إلى توضيح الحدود التي تبقى فيها النتائج المتحصل عليها من حل النموذج صحيحة، ومن أجل اختبار مدى مناسبة النموذج المقترح، تعتمد بحوث العمليات على مجموعة من الوسائل للمفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أنسبها وفقاً لطبيعة المشكلة، ومن أهم هذه الوسائل (51):

☑ البرمجة الخطية: وتعني استخدام الأسلوب العلمي المنطقي في تحليل المشكلات، بوصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وهي علاقة مباشرة، تشير إلى ذلك الأسلوب الرياضي الذي يهتم بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة (مادية وبشرية) وفق أسلوب مبرمج يساعد على تحديد الحل أو البديل الأمثل لمشكلة ما، في ضوء الإمكانيات المتاحة، بهدف تعظيم العوائد أو خفض أو تقليل التكلفة.

☑ **نظرية الاحتمالات:** تمثل هذه النظرية أحد الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة، أي المواقف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد تمامًا من النتيجة التي ستحقق من استخدام بديل معين.

☑ **شجرة القرارات:** حيث يسهم هذا الأسلوب في تمكين متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح، ولتطبيق هذا الأسلوب بفعالية يحتاج متخذ القرار إلى الاستعانة بالحاسب الآلي لتقدير درجة الاحتمالات المتوقعة، وتحديد إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة زمنية محددة لاختيار البديل الذي يحقق أكبر فعالية.

6. تنفيذ حل النموذج:

يقصد بتنفيذ حل النموذج، أنه وضع الحل المقترح للنموذج موضع التطبيق ومتابعة تطبيقه، وهذا يعني تحويل النموذج المفاهيمي إلى النموذج العملي في العالم الحقيقي والواقعي، ويتم في هذه المرحلة وضع النتائج المتحصل عليها من حل النموذج موضع التنفيذ، وذلك في شكل برنامج عمل أو خطة معينة يتم تحديدها بمعرفة كل من فريق بحوث العمليات والذين سيقومون بتنفيذ هذه الحلول⁽⁵²⁾.

ولا تنتهي مهمة متخذ القرار عند تنفيذه لقرار معين، بل تتعدى ذلك إلى متابعة نتائج التنفيذ، وذلك للتعرف على مدى نجاح البديل الأمثل في معالجة المشكلة، وتحقيق الهدف المرغوب، علاوة على اكتشاف المشكلات والمعوقات التي تواجهها عملية التنفيذ والعمل على حلها أو الحد منها قدر الإمكان.

7. تحسين النموذج:

يقصد بتحسين النموذج، إدخال التعديلات الضرورية في حالة ثبوت حاجة النموذج في مرحلة التنفيذ لذلك، بهدف تحقيق النتائج المطلوبة من تطبيقه بما ينسجم وحالة الواقع⁽⁵³⁾.

ويتضح من خلال هذه المراحل السبع التي تمر بها دورة القرار أنها مراحل مترابطة ومتناسقة لا يمكن الاستغناء عن إحداها، فكل منها تؤثر في الأخرى

وتتأثر بها، لتهدف جميعها في النهاية إلى الوصول إلى قرارات رشيدة وفعالة، ولعل ذلك ما دفع عديد من المعاهد المتخصصة في تدريب المديرين في المستويات الإدارية المختلفة في كثير من دول العالم إلى ضرورة اطلاعهم على كيفية استخدام هذا الأسلوب الكمي، وتنمية مهاراتهم في تطبيقه من خلال إجراء تدريبات وتكوينات خاصة في هذا المجال، وذلك سعياً لبناء الجدارات المهنية القادرة على إدراك المستوى المطلوب من فعالية القرارات الإدارية.

ب- دور بحوث العمليات في بناء الجدارة المهنية لقيادات الإدارات التعليمية:

تؤدي بحوث العمليات دوراً في بناء الجدارة المهنية للقيادات أو المرشحين لمناصب قيادية في الإدارات التعليمية، من خلال المساعدة والتمكين مما يلي:

- دراسة أنواع المشكلات التربوية والتعليمية المختلفة من زاوية كمية، وبذلك تعتبر القاعدة العلمية لدراسة المشكلات واتخاذ القرارات، كما تمكن من تحديد النتائج المتوقعة للقرارات وتقويمها في مرحلة مبكرة وقبل تنفيذها.
- تخفيض نسبة المخاطرة في اتخاذ القرارات إلى أدنى حد ممكن، بما توفره من وسائل وأدوات لتنسيق الأنشطة المختلفة والتحكم فيها من خلال التنسيق بين الأهداف الفرعية وربطها بالأهداف العامة للنظام التعليمي.
- المساهمة في تقريب المشكلة الإدارية إلى الواقع، بصياغة نماذج رياضية معينة تعكس مكونات المشكلة، وذلك وفقاً للتفكير العلمي المنظم والعقلاني.
- استخدام المدخل الشمولي أو النظامي، والذي يمكن من دراسة الظاهرة من جميع جوانبها وتحليلها إلى عناصرها المختلفة، مع إمكانية القياس الكمي للظواهر المختلفة (عواملها ومتغيراتها وظروفها المختلفة).
- استخدام خبرات وتخصصات متنوعة، وذلك من خلال استخدام فريق للبحث تتنوع فيه تخصصات الأعضاء وتتكامل بشكل منسق، يساعد

على توليد عدد كبير من البدائل والمفاضلة بينها للوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة بسرعة وكفاءة عالية.

- استخدام تقنية المعلومات، وذلك لتجميع كميات كبيرة جداً من البيانات وتنظيمها وتحليلها وإجراء عمليات رياضية كثيرة ومعقدة عليها. ومما تقدم تتضح أهمية بحوث العمليات في بناء الجدارة المهنية اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، على اعتبار أن القرارات القائمة على الأساليب الكمية والنماذج الرياضية في اختيار البديل الأمثل لحل المشكلات الإدارية تكون قرارات رشيدة وفعالة، الأمر الذي يسهم في إمكانية تعميم المعايير القياسية والمثالية لعملية اتخاذ القرارات.

2- الاستشارات الإدارية:

تؤدي الاستشارات الإدارية دوراً مهماً وبارزاً في بناء الجدارة المهنية، نظراً لقدرتها على تشخيص المشكلات الإدارية وتحليلها، ووضع التوصيات والمقترحات التي تسهم في حلها كما تعتبر الاستشارات الإدارية أحد المحاور المهمة في عملية بناء الجدارات الإدارية، سواء على المستوى القومي أو المحلي أو المستوى التنظيمي (54).

أ- طبيعة الاستشارات الإدارية في المؤسسات التعليمية:

من الأسباب التي تبعث على الرضا وتبادل الرأي والمشورة في كل أمر من أمور الحياة، الفهم المشترك للأمور يدعو إلى الطمأنينة والثقة وبذل الجهد في سبيل تحقيق الأهداف.

وتُعرف الاستشارة الإدارية بأنها: محاولة منظمة، بواسطة أشخاص مدربين وذوي خبرة لمساعدة الإدارة في مواجهة مشكلاتها، وتحسين عملياتها، عن طريق تطبيق حلول موضوعية مرتكزة على معلومات متخصصة ومهارات وتحليل منظم للحقائق (55).

وفي العصر الحالي تزايدت الحاجة إلى الاستشارات الإدارية بسبب تطور وتنامي المعرفة الإنسانية، والتي ترتب عليها تطور وتنامي مجالات التخصص

والتخصص الدقيق، إلى الحد الذي تعذر فيه الإمام بجميع جوانب التخصص المختلفة؛ فتزايدت الحاجة إلى استشارة المتخصصين.

وتهدف الاستشارات الإدارية إلى تغيير المؤسسة من خلال الاهتمام بتغيير المهارات، القيم، الرؤى والوعي؛ لجعل المؤسسة أكثر فاعلية وأفضل قدرة على النمو والاستمرار، وبالتالي تهتم الاستشارات الإدارية في مجال التعليم بالاستخدام الفعال للموارد البشرية، والسياسات والاستراتيجيات، وإدارة الموارد المالية، وإدارة الوقت، كما تهدف إلى تشخيص المشكلات والأزمات، وطرح الحلول العلمية والعملية للتغلب على تلك المشكلات، والتنبؤ وإعداد الخطط الاستراتيجية لمواجهة المستقبل، والتطوير التنظيمي والتجديد السلوكي للمؤسسة، وتقديم بدائل جديدة لإدارة المؤسسة، ومساعدة المديرين على تحقيق الأهداف.⁽⁵⁶⁾

ويعد قيادات الإدارات التعليمية وعلى رأسهم مدير الإدارة التعليمية بمثابة المستشار المباشر للمدارس التابعة لها، فالاستشارات الإدارية تهتم بتحديد أبعاد المشكلة التعليمية والعوامل المؤثرة فيها من داخل أو من خارج النظام التعليمي، وتشخيص وتحليل المشكلة الإدارية التعليمية، ومن ثم التخطيط وإعداد خطة الاستشارات الإدارية، والشروع في تنفيذ الاستشارات، ومتابعة عمليات التنفيذ، وصولاً إلى مرحلة تقويم الاستشارات المطروحة.

ب- دور الاستشارات في بناء الجدارات المهنية لقيادات الإدارات التعليمية:

يمكن تحديد أبعاد الدور الذي تؤديه الاستشارات في بناء الجدارة المهنية من خلال ما يلي:

1. دور الاستشارات في التنظيم ووصف الوظائف: ويتضح هذا الدور من خلال الدراسات والبحوث التي يمكن أن يقوم بها المستشار وجهازه، والمتعلقة بأبعاد النواحي الوظيفية كافة، سواء كانت تحليلاً أو تقييماً للهياكل التنظيمية، أو تنمية للهيئات الإدارية، وبصفة عامة يمكن تحديد أبعاد الدور الذي تقوم به الاستشارات في مجال التنظيم ووصف الوظائف من خلال قدرة الاستشارات الإدارية على حصر وترتيب وتصنيف الوظائف وفقاً لنواتجها، والعمل على

توصيف الوظائف وإعداد بطاقات الوصف الوظيفي وإصدار الدليل التنظيمي الخاص بالمؤسسة.

2. دور الاستشارات في تطوير أساليب العمل وتطوير الخدمات: ويتضح هذا الدور من خلال الدراسات والبحوث التي يمكن أن يقوم بها المستشار وجهازه والمتعلقة بطرق وأساليب العمل، ويتضح ذلك من خلال إجراء الدراسات الخاصة بتبسيط الإجراءات وخرائط سير العمل، وعمل بحوث حول تنظيم البيانات وقواعد المعلومات، والاهتمام بدراسة عملية تطوير وتحسين العلاقة بين متلقي الخدمة والأفراد الذين يؤدونها.

3. دور الاستشارات في مجال التدريب: حيث يكون على المستشار إجراء الدراسات حول تخطيط البرامج التدريبية والدورات التأهيلية أو المتخصصة وكشف الأخطاء، وقد يتسع هذا الدور ليشمل أيضاً متابعة المتدربين وإعداد التقارير الدورية، بالإضافة إلى حصر وتحديد أنواع الاحتياجات والإمكانات التدريبية.

وانطلاقاً مما سبق، يتضح أهمية الدور الذي تقوم به الاستشارات في بناء الجدارة المهنية للقيادات، حيث تعتبر مدخلاً علمياً يمكن عن طريقه مواجهة المشكلات الإدارية بمؤسسات التعليم، من خلال إجراء الدراسات والبحوث على المراحل التعليمية كافة، وحصص العقبات التي تواجه مديري المدارس، وإجراء البحوث لمواجهة هذه المشكلات، كما يستمر دور الاستشارات في متابعة مديري المدارس، وإعداد تقارير عن مدى النجاح أو القصور في تنفيذ الاستشارات الإدارية المقدمة.

3- حلقات الجودة:

تسهم حلقات الجودة بدور كبير في بناء الجدارة المهنية داخل المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، نظراً لما تتضمنه من أدوات ووسائل تعتمد درجة كبيرة على نشاط الكوادر البشرية وجهودهم وإبداعاتهم في تنفيذ الخطط التعليمية وحل المشكلات القائمة بطرق غير مسبقة، وذلك استناداً إلى وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في

مجالات عملهم، والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، والسعي نحو إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة في القضايا التربوية المختلفة، لتكوين أجيال جديدة تتمتع بالقدرة والجدارة اللازمة لقيادة المؤسسة نحو مستقبلها المنشود.

أ- طبيعة حلقات الجودة في المؤسسات التعليمية:

كانت حلقات الجودة واحدة من الأدوات المهمة والرئيسة التي عملت على نشر مفهوم الجودة والتحسين المستمر وما زالت، وقد بدأت على يد كلٍّ من ديمينج وجوران Deming وJuran، اللذين عملا على نشر مفهوم حلقات الجودة، وتدريب العاملين على استخدام تقنيات الرقابة الإحصائية على الجودة Statistic Quality Control (SQC)، وفي ضوء نجاحها الواضح في اليابان، انتشرت حلقات الجودة داخل الصناعة الأمريكية، مع ثم انتقلت تدريجياً إلى مجالات عديدة من مجالات الإنتاج والخدمات وفي مقدمتها إدارة المؤسسات (57).

وركز Deming على أهمية قيام جميع الأفراد في المؤسسة بالتخطيط وجمع البيانات الضرورية وتحليلها، والقيام بعمليات الرقابة الضرورية بهدف تحسين الجودة، وعبر عن ذلك باستخدامه لما يعرف بعجلة ديمينج، حيث تتكون هذه العجلة من الأقسام الأربعة التالية (58):

- Plan: لتطوير أداء العمليات من خلال معرفة ما يحدث من أخطاء (المشكلات الواجب مواجهتها)، وإيجاد الأفكار الكفيلة لحل هذه المشكلات من خلال العصف الذهني.
- Do: إجراء بعض التغييرات البسيطة والتجريبية لحل المشكلة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه التغييرات تساعد في حل المشكلة بشكل جيد أم لا؟
- Check: فحص فيما إذا حققت هذه التغييرات التجريبية النتائج المرغوبة أم لا، فالفحص المستمر يعمل على تحديد جودة المخرجات المطلوبة في كل وقت ليعرف الانحرافات الحاصلة وقت التنفيذ.
- Act: عملية تطبيق التغييرات على مستوى كبير، والعمل على إشراك الأشخاص الآخرين في الأقسام الأخرى، أو المستفيدين ممن سيتأثر

بهذه التغييرات، وكذلك ممن يساعد في التنفيذ، للحصول على أكبر فائدة من هذه التغييرات.

ولقد عرفت حلقات الجودة بأنها: مجموعة صغيرة من الأفراد يشتركون في عملية دراسية تعاونية مستمرة، هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض مسيرة العمل وتقديم الحلول المناسبة لها⁽⁵⁹⁾، وهي بذلك تمثل مجموعة من الأفراد في مجال العمل ذاته أو ممن يقومون بأداء العمل ذاته، يجتمعون بشكل منتظم ليتعرفوا على مشكلات العمل ويعملوا على تحليلها وإيجاد الحلول لها، ومن ثم عرض هذه الحلول على الإدارة وتنفيذها في حال الموافقة، ومراقبة عملية التنفيذ، وذلك بهدف التطوير المستمر لأدائهم.

وعلى الرغم من بساطة مفهوم حلقات الجودة فإن تطبيقها يحتاج إلى تخطيط دقيق ومفصل؛ حيث يتطلب تكوينها بعض إجراءات تتمثل فيما يلي⁽⁶⁰⁾:

- إيجاد بيئة عمل مناسبة تشمل المستويات الإدارية كافة، وجعل الأفراد في المستويات كافة يشعرون بالانتماء للمؤسسة.
- اختيار موجه أو ميسر Facilitator للعلاقة بين حلقة الجودة والإدارة، يكون من داخل المؤسسة في الغالب، والذي تتوفر فيه بعض الصفات كالقدرة على القيادة، والقدرات الذهنية، وقبوله من قبل الجميع.
- نشر فلسفة ومفهوم حلقات الجودة في المؤسسة، وتطبيق برامج تدريب حلقات الجودة واجتماعاتها الدورية.
- تطبيق حلقات الجودة بتنظيم العلاقات بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، لتوضيح الأدوار التي على كل مستوى القيام بها لإيجاد الحلول للمشكلات المختلفة، وتأكيد أهمية تقديم الدعم المناسب من خلال الاندماج في أنشطة حلقات الجودة.

ومما تقدم يتبين ما يمكن أن تؤديه حلقات الجودة داخل المؤسسات التعليمية من أدوار تنعكس في الأمد القريب على المستويات المهنية للقيادات في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، لتصل إلى مستوى الجدارة في العمل الإداري، وذلك من خلال اندماج الأفراد في مستويات إدارية مختلفة وإعطائهم

مسؤولية أكبر، وتمكينهم من إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم في إطار تعاوني مشترك، مع توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء، والاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وتوفير قنوات اتصال نشطة بين المستويات الإدارية المباشرة، مع وجود نظام موضوعي لتقويم الأداء.

ب- دور حلقات الجودة في بناء الجدارة المهنية لقيادات الإدارات التعليمية:

تؤدي حلقات الجودة دورًا حيويًا في بناء الجدارات المهنية من خلال ما تؤديه من أدوار وفعاليات، تتمثل فيما يلي:

1. اندماج الأفراد العاملين في مستويات إدارية مختلفة:

إن اندماج العاملين يمثل مرحلة متقدمة من مشاركة العاملين، حيث يشعر العامل بأنه أكثر التصاقًا وقرابًا من أهداف المؤسسة، علاوة على ما يحققه الاندماج من فوائد عديدة منها:

- الالتزام من قبل جميع العاملين في تحقيق الأهداف ما دام أنهم قاموا بوضعها بأنفسهم أو شاركوا في وضعها.
- التنفيذ الأمثل للخطط من خلال تشجيع عمل الفريق، حيث يسهم بشكل كبير في تبادل وتجميع للأفكار وتنسيقها بشكل يجعل من اتخاذ القرار وتنفيذه عملية يسيرة.
- التعرف على مشكلات العمل وتحليلها وإيجاد الحلول لها، ويعد العصف الذهني من أكثر الطرق فاعلية واستخدامًا في اجتماعات حلقات الجودة.

2. التطوير المستمر للأداء:

حيث ينتج من حل المشكلات المتعلقة بالعمل زيادة الجودة والإنتاجية، وتقليل للنفقات والفاقد، وتعتمد حلقات الجودة في ذلك على تدريب العاملين من خلال ورش العمل، حيث يتم تصميم برامج تدريب تمتد لعدد من الأسابيع، تدور حول موضوع معين، ويتم إعطاء أمثلة عملية في نهاية الجلسة لمعرفة مقدار فهم العاملين لما تم تعلمه.

وبذلك فإن حلقات الجودة توفر للعاملين فرصًا للتعلم والتنمية من خلال الاجتماعات المتكررة التي يتم عقدها، والنقاش المتبادل، والأفكار التي يتم الحصول عليها، بما يحقق الآتي:

- ارتفاع إنتاجية الأفراد ودرجة استعدادهم لتنفيذ أعمالهم.
- تخفيض معدلات الأخطاء التي يقوم بها الأفراد أثناء العمل.
- زيادة قدرة العاملين على تبادل الآراء والمعلومات.
- تحسين علاقة العمل وتعميق مفهوم عمل الفريق.

وبناءً على العرض السابق لصيغ التجديد السابقة، يلاحظ أن تلك الصيغ قد اتفقت في أنها مواكبة للتغيرات والمستجدات العالمية في مجال الإدارة، كما أنها تتكامل في مجالات اهتمامها لتؤكد بناء وتكوين الفرد الجدير بالمكانة القيادية، حيث تهتم بحوث العمليات باتخاذ القرار المستند إلى دراسة واعية لإمكانات البيئة، وتمثل عملية صنع القرار واتخاذ لب العمل الإداري والشغل الشاغل لرجل الإدارة، وبذلك فهي تسهم في بناء الجدارة الإدارية من جانب التمكن من الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، وتطبيق نماذج محاكاة الواقع قبل الشروع في اتخاذ أي قرار وتنفيذه.

وتمثل الاستشارات الإدارية نموذجًا عمليًا للقيمة المضافة للمستويات الإدارية الأدنى، إذ تقدم الاستشارة وفق طبيعة كل موضوع أو مشكلة على حدة، وتستلزم لتقديمها دراسة وبحثًا وتفهمًا وإدراكًا للمتغيرات المحيطة بموضوع الاستشارة المطلوبة، وبذلك فهي تغطي الجانب البحثي المستند إلى الموضوعية والحيادية في بناء الجدارة المهنية، ولحلقات الجودة دور فاعل في دعم وبناء الجدارة المهنية من جانب دعم العلاقات واحترام الآراء وتوليد الأفكار والاندماج الهادف لقيادات الإدارة العليا لقيادات وقيادات وأفراد الإدارة التنفيذية.

الإطار الميداني - واقع تطبيق الجدارة المهنية في أداء قيادات

الإدارات التعليمية بمحافظة الإسماعيلية (دراسة حالة):

هدفت الدراسة الميدانية إلى الوقوف على واقع الجدارات المهنية في أداء قيادات الإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الإسماعيلية، باعتبارها نموذجًا للإدارات التعليمية على مستوى الجمهورية، وذلك لتحديد وقياس الفجوة

بين قوائم الجدارات والواقع الممارس أو المشاهد في تلك الإدارات، ولتحقيق ذلك تم توظيف أسلوب دراسة الحالة الذي يمثل طريقة للحصول على معلومات شاملة عن الحالات المدروسة، وذلك اعتماداً على قائمة بمجموعات الجدارات والتي تم بناؤها وفقاً لتحليل الأدبيات والإطار النظري للدراسة، بحيث تتكون من أربع مجموعات يندرج تحت كل منها عدد الممارسات الدالة عليها، ولقد حددت بدائل الاستجابة وفقاً لمقياس ثلاثي (عالية- متوسطة- ضعيفة)، ولقد تم التحقق من صدق القائمة من خلال صدق المحكمين حيث عرض على (15 محكماً من أساتذة التربية)؛ كما تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث يستخدم هذا المعامل لقياس ثبات أداة جمع البيانات، سواء كان تقديرها ثنائياً (صفر/1) أو تقديرها متصللاً كما في حالة مقاييس الاتجاهات التي تؤسس على طريقة ليكرت، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

جدول (1): قيم ثبات قائمة الجدارات المهنية بطريقة ألفا كرونباخ

م	المجموعة	معامل ألفا كرونباخ
1	المجموعة الأولى: الجدارات الإنتاجية لقيادات الإدارات التعليمية	0.86
2	المجموعة الثانية: الجدارات الفنية لقيادات الإدارات التعليمية	0.85
3	المجموعة الثالثة: الجدارات القيادية لقيادات الإدارات التعليمية	0.83
4	المجموعة الرابعة: الجدارات الشخصية لقيادات الإدارات التعليمية	0.84
	المجموعات ككل	0.84

تكونت عينة الدراسة من عينة من العاملين بالإدارات التعليمية الثمانية بمحافظة الإسماعيلية، ولقد تم التطبيق بتلك الإدارات بعد أخذ الموافقة الخاصة بذلك من مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية (ملحق 1)، وبعد التطبيق فقد بلغ عددهم (78) فرداً وفقاً لعدد الاستبانات الصحيحة الصالحة من مجتمع أصل يقدر بـ(197) فرداً، وهم عينة من العاملين (الأفراد المتعاملين) مع قيادات

الإدارات التعليمية موزعة على الإدارات الثمانية لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الإسماعيلية، وهم: مديرو الإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الإسماعيلية، بالإضافة إلى وكلاء الإدارات التعليمية، ومديري الإدارات الدراسية والتي تسمى المراحل التعليمية (إدارة التعليم الابتدائي، وإدارة التعليم الإعدادي والثانوي، وإدارة التعليم الفني، وإدارة التربية الخاصة)، بالإضافة إلى مديري الوحدات الفرعية (الإدارات النوعية) داخل الإدارات التعليمية والتمثلة في (إدارات قياس الجودة، ووحدات المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ووحدات الصحة والسلامة المهنية)، والجدول التالي يوضح أعداد العينة حسب توزيعهم:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة من العاملين مع قيادات الإدارات التعليمية

م	الإدارة	عدد الأفراد
1	إدارة إسماعيلية شمال	12
2	إدارة إسماعيلية جنوب	11
3	إدارة فايد التعليمية	11
4	إدارة التل الكبير التعليمية	13
5	إدارة القصاصين التعليمية	8
6	إدارة أبو صوير التعليمية	11
7	إدارة القنطرة غرب التعليمية	7
8	إدارة القنطرة شرق التعليمية	5
	الإجمالي	78

ولقد تم تطبيق القائمة على أفراد العينة حيث خصص لكل فرد استبانة يجيب عليها، وقد طلب من أفراد العينة الإجابة عن مفردات استبانته وفقاً للمقياس الآتي: (عالية- متوسطة- ضعيفة)، وقد أعطيت هذه الاستجابات الأوزان النسبية الآتية: (3-2-1) على التوالي.

ولقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات، والنسب المئوية: لتوزيع نسبة الاستجابة على كل عبارة بالقائمة.
- المتوسط الوزني: بهدف التعرف على مدى تحقق كل عبارة من عبارات القائمة، ويُحدد المتوسط الوزني بضرب التكرارات في قيمة درجاتها، ثم جمع حواصل التكرارات في قيمتها (عالية ثلاث درجات- متوسطة درجتان-

ضعيفة درجة واحدة)، ثم قسمة المجموع الكلي على عدد من أجابوا عن العبارة.

■ ويحسب من خلال المعادلة التالية:

$$\text{متوسط الوزن النسبي لتحقيق عبارة ما} = \frac{3 \times \text{ك} + 2 \times \text{ك} + 1 \times \text{ك}}{3 \times \text{ك} + 2 \times \text{ك} + 1 \times \text{ك}}$$

$$3 \times \text{ك} + 2 \times \text{ك} + 1 \times \text{ك}$$

حيث إن: (ك1، ك2، ك3) هي تكرارات التقسيمات (عالية، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب، (3، 1، 2) وهي الأوزان النسبية لتلك التقسيمات على الترتيب. ويفيد هذا الأسلوب في توضيح وتلخيص مدى تحقق كل عبارة بصورة عامة، ومن ثم مدى تحقق كل محور، وذلك يتضح من الجدول التالي:

جدول (3): المقياس الثلاثي لمستويات تحقق عبارات الاستبانة

درجة التحقق		القيمة الوزنية	درجة التحقق
من	إلى		
3	2.34	3	عالية
2.33	1.67	2	متوسطة
1.66	1	1	ضعيفة

تحليل النتائج ومناقشتها:

حيث تشتمل على أربع مجموعات يندرج ضمن كل مجموعة عدد من الممارسات وفقاً لما يلي:

1- المجموعة الأولى - الجدارات الإنتاجية لقيادات الإدارات التعليمية:

وتشمل الممارسات الخاصة بأسلوب قيادات الإدارات التعليمية في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا.

ويبين الجدول التالي مستويات تحقق ممارسات هذه المجموعة، كما يلي:

جدول (4)
مستويات تحقق ممارسات مجموعة الجدارات الإنتاجية لقيادات الإدارات
التعليمية:

درجة التحقق	ترتيب	المتوسط	مستوى التحقق			م
			عالية	متوسطة	ضعيفة	
			ك %	ك %	ك %	
متوسطة	1	1.85	10	47	21	1
			12.8	60.3	26.9	
متوسط	2	1.74	17	24	37	2
			21.8	30.8	47.4	
ضعيفة	3	1.53	11	20	47	3
			14.1	25.6	60.3	
متوسط	2	1.74	13	32	33	4
			16.7	41	42.3	
ضعيفة	4	1.47	11	15	52	5
			14.1	19.2	66.7	
ضعيفة	3	1.53	9	24	45	6
			11.5	30.8	57.7	
1.64			المتوسط الوزني العام للمجموعة			

ويتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته أنها تتحقق ما بين مستوى متوسط أو ضعيف، حيث جاءت العبارات رقم (3، 5، 6) بمستوى تحقق ضعيف، والعبارات رقم (1، 2، 4) بمستوى تحقق متوسط، وهذا يعني أن هناك جوانب ضعف في أداء قيادات الإدارات التعليمية فيما يتعلق بتطبيق الجدارات

الإنتاجية، وهذا ما يؤكد المتوسط العام لهذه المجموعة والذي تحدد بـ(1.64) وهي نسبة تشير إلى الأداء الضعيف لهؤلاء القادة في دعم المبادرات التجديدية، وفي ضعف توظيف التفكير التحليلي في تقسيم المهام المعقدة، كذلك جاء تحليل كلفة العمل والعائد منه ضعيفة في أداء هؤلاء القادة، وهذا ربما يشير إلى عوامل ثقافية وبيئية مؤثرة في ذلك تتمثل في ضعف المعرفة والخبرة بتلك الأساليب، ومنها سيطرة الطابع المركزي على نظم الإدارة بما لا يتيح الفرص المناسبة للتصرف في الشؤون المختلفة واتخاذ القرار فيها بحرية، مما يقلل من فرص التجديد المهني لكل من القائد والمتعاملين معه.

2- المجموعة الثانية - الجدارات الفنية لقيادات الإدارات التعليمية:

وتشمل الممارسات الخاصة بالمهارات والقدرات الإدارية والخبرات العملية للقيادات في الإدارات التعليمية.

ويبين الجدول التالي مستويات تحقق ممارسات هذه المجموعة، كما يلي:

جدول (5) مستويات تحقق ممارسات مجموعة الجدارات الفنية لقيادات الإدارات التعليمية:

درجة التحقق	ترتيب العبارات	المتوسط الوزني	مستوى التحقق			م
			ضعيفة	متوسطة	عالية	
			ك	ك	ك	
			%	%	%	
متوسطة	3	1.67	35	33	10	1
			44.9	42.3	12.8	
متوسطة	2	1.88	27	33	18	2
			34.6	42.3	23.1	
ضعيفة	5	1.47	50	19	9	3
			64.1	24.4	11.5	
3	1	2.19	13	37	28	4

درجة التحقق	ترتيب العبارات	المتوسط الوزني	مستوى التحقق			م
			عالية	متوسطة	ضعيفة	
			ك	ك	ك	
			35.9	47.4	16.7	العاملين معه بأسلوب مباشر بخصوص مشكلات الأداء.
ضعيفة	6	1.44	9	17	52	5
			11.5	21.8	66.7	
ضعيفة	4	1.56	8	28	42	6
			10.3	35.9	53.8	
1.70			المتوسط الوزني العام للمجموعة			

ويتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته أنها تتحقق ما بين مستوى متوسط أو ضعيف، حيث جاءت العبارات رقم (3، 5، 6) بمستوى تحقق ضعيف، والعبارات رقم (1، 2، 4) بمستوى تحقق متوسط، وهذا يعني أن هناك جوانب ضعف في أداء قيادات الإدارات التعليمية فيما يتعلق بتطبيق الجدارات الفنية في الإدارة، وهذا ما يؤكد المتوسط العام لهذه المجموعة والذي تحدد بـ(1.70)، وهي نسبة تشير إلى الأداء المتوسط لهؤلاء القادة في تطبيق مبدأ تفويض السلطة وهو أحد مبادئ التنظيم الإداري الفعال.

كذلك يظهر من نتائج الجدول السابق ما يلي:

- القصور الواضح لكثير من القيادات في التمكن من تشكيل فرق العمل وتقسيم المهام.
- الافتقار إلى تطبيق مبدأ العدالة ومعاملة جميع الأفراد على السواء.
- تشدد بعض القيادات في معاملة المرؤوسين وهذا ما يظهر في المعاملة غير العادلة أحياناً من بعضهم، والعزوف عن تطوير مهارات الآخرين،

والابتعاد عن تفويض السلطة حرصًا على الإمام بزم الأمر جميعها في يد واحدة.

- ضعف دور المديرين فيما يتعلق بالتوجيه إلى رفع الكفاءة المهنية وتنمية بعض المهارات الخاصة للعاملين تبعًا لكل مستوى إداري.
- قلة الوقت المخصص لقيام المديرين بدور المدربين المباشرين، وذلك في المواقف الإدارية المختلفة.

3- المجموعة الثالثة - الجدارات القيادية لقيادات الإدارات التعليمية:

وتشمل الممارسات الخاصة بأسلوب قيادات الإدارات التعليمية في التأثير على الآخرين، وهي تعتمد بدرجة كبيرة على خبرة كل مدير ومهاراته الاجتماعية، ويبين الجدول التالي مستويات تحقق ممارسات هذه المجموعة: جدول (6) مستويات تحقق ممارسات مجموعة الجدارات القيادية لقيادات الإدارات التعليمية:

م	مستوى التحقق			الدرجة التحقق	ترتيب العبارات	المتوسط الوزني	عالية	متوسط	ضعيفة	الممارسات
	ك	ك	ك							
	%	%	%							
1	2	1.80	22	19	37	يظهر المدير تفهم وإدراك لانفعالات الآخرين وسلوكياتهم				
			28.2	24.4	47.4					
2	3	1.67	18	17	43	يستجيب المدير لحل المشكلات الناتجة عن تصرفات بعض العاملين بطريقة بناءة				
			23.1	21.8	55.1					
3	4	1.53	12	18	48	يملك المدير القدرة على الإقناع بالاحتكام إلى البيانات والحقائق، واستخدام أمثلة ووسائل إيضاح مباشرة				
			15.4	23.1	61.5					
4	5	1.47	12	13	53	يتملك المدير القدرة على إدراك علاقات القوى داخل مؤسسته والمؤسسات ذات الصلة				
			15.4	16.7	67.9					

متوسطة	1	2.06	18	37	23	يستطيع المدير بناء العلاقات الطيبة مع جميع العاملين معه	5
			23.1	47.4	29.5		
ضعيفة	6	1.39	56	13	9	يقدر المدير جهود العاملين معه بتلبية احتياجاتهم معنوياً ومادياً قدر الإمكان	6
			71.8	16.7	11.5		
1.65			المتوسط الوزني العام للمجموعة				

ويتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته أنها تتحقق ما بين المستوى المتوسط أو الضعيف، حيث جاءت العبارات رقم (3، 4، 5، 6) بمستوى تحقق ضعيف، والعبارتين رقم (1، 2) بمستوى تحقق متوسط، وهذا يعني أن هناك ضعفاً في أداء قيادات الإدارات التعليمية، فيما يتعلق بتطبيق الجدارات القيادية في الإدارة، وهذا ما يؤكد المتوسط العام لهذه المجموعة والذي تحدد بـ(1.65) وهي نسبة تشير إلى الأداء الضعيف لهؤلاء القادة والمتمثل في ضعف امتلاك بعض القيادات لأساليب الإقناع والفهم والإدراك للتنظيمات غير الرسمية الموجودة داخل مؤسساتهم، وهذا يشير إلى ضعف امتلاك بعض القيادات لخصائص القيادة الفعالة ومقوماتها والتي تتمثل في فهم بيئة المؤسسة والعوامل المؤثرة فيها ومراعاة المصلحة العامة على حساب المصالح الذاتية.

4- المجموعة الرابعة - الجدارات الشخصية لقيادات الإدارات التعليمية:

وتشمل تلك المواصفات الشخصية التي تمكن كل مدير من التعامل مع الضغوط والزملاء والمساعدين داخل المؤسسة ومع المستفيدين خارجها. ويبين الجدول التالي مستويات تحقق ممارسات هذه المجموعة، كما يلي:
جدول (7) مستويات تحقق ممارسات مجموعة الجدارات الشخصية لقيادات الإدارات التعليمية:

درجة التحقق	ترتيب العبارات	المتوسط الوزني	ضعيفة	متوسطة	عالية	مستوى التحقق	م
			ك	ك	ك		
			%	%	%		
ب	2	1	38	34	6	يملك المدير القدرة على التحكم في ذاته	1

		58	48.	43.	7.	استناداً إلى أساس قيمي ثابت
			7	6	7	
ضعيفة	3	1. 53	44	26	8	يمتلك المدير الثقة في قدرته على التعامل مع التحديات المتزايدة وتصحيح الأخطاء
			56.	33.	10	
			4	3	3.	
ضعيفة	5	1. 44	47	27	4	يتمتع المدير بالمرونة في أداء الأعمال المختلفة والتي تظهر في سرعة التكيف مع متغيرات العمل ونوعيات أفرادها
			60.	34.	5.	
			3	6	1	
ضعيفة	4	1. 51	51	14	13	يقدم المدير رسالة المؤسسة على الاختيارات الذاتية وأولويات الدور المهني للفرد
			65.	17.	16	
			4	9	7.	
متوسطة	1	1. 74	37	24	17	يساعد المدير الآخرين على إنهاء أعمالهم، بأعلى كفاءة وفي أقل وقت ممكن
			47.	30.	21	
			4	8	8.	
ضعيفة	5	1. 44	52	17	9	يمتلك المدير المبادرة والسبق في التصرف واستثمار الفرص المتاحة للتطوير المستقبلي
			66.	21.	11	
			7	8	5.	
		1.54	المتوسط الوزني العام للمجموعة			

ويتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته أنها تتحقق بمستوى ضعيف في معظمها، حيث جاءت العبارات رقم (1، 2، 3، 4، 6) بمستوى تحقق ضعيف، عد العبارة رقم (5) والتي تتحقق بمستوى متوسط، وهذا يعني أن هناك ضعفاً في أداء قيادات الإدارات التعليمية فيما يتعلق بتطبيق الجدارات المتعلقة بالشخصية والسلوك في الإدارة، وهذا ما يؤكد المتوسط العام لهذه المجموعة والذي تحدد بـ (1.54) وهي نسبة تشير إلى الأداء الضعيف لهؤلاء القادة في القدرة على التحكم في النفس في المواقف المتغيرة، كذلك ضعف التمتع بالمرونة

وبث الثقة في نفسه وفي الآخرين تجاه الأعمال مختلفة، وهذا يشير إلى أيضاً إلى ضعف امتلاك مهارات السبق والريادة في استثمار الفرص المتاحة.

ملخص نتائج دراسة الحالة لواقع تطبيق الجدارات المهنية في أداء قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الإسماعيلية:

وفقاً لما جاء من نتائج القائمة التي اشتملت على أربع مجموعات من الجدارات الخاصة بقيادات الإدارات التعليمية، والتي طبقت على العاملين والمتعاملين مع قيادات الإدارات التعليمية، فإنه يمكن الخروج بعدد من النتائج والتي تتفق مع نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي طبقت على قيادات الإدارات التعليمية وكانت أدواتها المقابلة، وذلك كما يلي:

- على الرغم مما تؤديه وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الأكاديمية المهنية للمعلم من جهود كبيرة في التنمية المهنية للعاملين في الميدان التربوي، ومنهم المرشحين لمناصب قيادية إلا إن الالتحاق بالبرامج التدريبية الإدارية بالأكاديمية المهنية للمعلمين سواء بشكل إجباري أو بشكل اختياري يرتبط بالترقية الوظيفية للمشاركة، وهو ما يجعل الالتحاق بهذه البرامج شيئاً اضطرارياً والحصول عليها أمراً شكلياً، بالإضافة إلى اقتصار هذه البرامج على العرض النظري وبيان الواقع دون رسم رؤية جديدة للتعامل مع المستقبل.
- الافتقار إلى تخطيط شامل ودقيق لتأهيل قادة الإدارات التعليمية في محافظة الإسماعيلية، إلى جانب الافتقار إلى برامج التأهيل المتميزة لتلك القيادات.
- ضعف مستوى ممارسات الجدارات المهنية في أداء قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الإسماعيلية، والتي تتمثل في الجدارات القيادية والشخصية والإدارية، والفنية، بما تنطوي عليه كل نوعية من ممارسات ومهارات وقدرات تظهر في أداء القيادات وتميزه.

- الحاجة الملحة لتلقي قيادات الإدارات التعليمية لبرامج تدريبية لرفع القدرة على الأداء وتكوين جدارات جديدة، أو المحافظة على الجدارات الفعلية وإنائها بعد تولي المنصب القيادي.

الإطار المقترح:

آليات مقترحة لتطوير أداء قيادات الإدارات التعليمية بجمهورية

مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية:

بناءً على تحليل ما جاء في الإطار النظري للدراسة وصيغ التجديد الإداري التي أصبحت أكثر ضرورة لرجل الإدارة وبخاصة في المستويات القيادية، إلى جانب ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج، يتضح أن مدخل بناء الجدارة المهنية هو من المداخل المهمة والمعنية بتطوير أداء الموارد البشرية في أي مؤسسة، فهو عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والتي يمتلكها الفرد القيادي والتي تتحد معاً لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الإدارية بكفاءة وفاعلية، حيث يعد تجديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة والاتجاهات الملائمة للتنظيم، من أساسيات تمتع الفرد بالجدارة الوظيفية بصفة مستمرة.

ونظراً لأن بيئة الأعمال المستقبلية أصبحت تتسم بكونها نسقاً دائماً التصاعد من التغيرات الاجتماعية والتقنية، كما أصبح هناك تحول أكثر نحو اقتصاد المعرفة الذي يحتاج إلى مستوى عالٍ من المهارة، علاوة على شدة المنافسة بين المؤسسات، فإن ذلك قد حتم على مؤسسات المستقبل وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية أن تهتم بمجموعة الجدارات الإدارية الضرورية للمستقبل، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- التفكير الاستراتيجي: ويتمثل في القدرة على تفهم البيئة ذات النسق المتسارع من التغيير والفرص والتهديدات التنافسية، وذلك من أجل تحديد الاستجابة الاستراتيجية المثلى.

- قيادة التغيير: وهي القدرة على تبليغ رؤية مقنعة لاستراتيجية المؤسسة بطريقة تجعل الاستجابة للتعديل كأمر مرغوب.
 - تنفيذ التغيير: وهي القدرة على تنفيذ مهارات التغيير بما فيها عمليات الاتصال والتدريب.
 - إدارة العلاقات: وهي المقدرة على إنشاء علاقات مع شبكات اتصالات معقدة مكونة من الذين يلزم تعاونهم من أجل نجاح المؤسسة.
 - المرونة: وهي القدرة على تغيير الهياكل والعمليات الإدارية عند الحاجة من أجل تنفيذ استراتيجيات التغيير في المؤسسة.
 - تفهم الآخرين: بمعنى تفهم المساهمات التي يقدمها الآخرون وإعطائهم حق قدرها.
 - التمكين: بمعنى تقاسم المعلومات وطلب أفكار زملاء العمل بأسلوب المشاركة وتعزيز تطوير الفرد ثم تفويض مسؤوليات ذات مغزى.
 - التوجه نحو خدمة المستفيدين: وهي الرغبة في مساعدة الآخرين وتقديم المساعدة لهم وتفهم رغباتهم وتطلعاتهم المستقبلية.
- ومن هذا المنطلق يمكن اقتراح مجموعة من الآليات التي يمكن أن تسهم في اختيار القادة التربويين الأكفاء، القادرين على القيام بوظائفهم بجدارة، كما يمكن أن تكون تلك الآليات أساساً لتطوير القيادات الحالية، إلى المزيد من مستويات التفوق والإنجاز، وذلك وفقاً للترتيب التالي:
- ① الآليات المقترحة في اختيار وتعيين قيادات الإدارات التعليمية:**
- يقصد بها الخطوات الإجرائية المتبعة في اختيار قيادات الإدارات التعليمية، والتي يقترح أن تتمثل فيما يلي:
- أ- تحديد أبعاد الجدارات ومواصفاتها وفقاً لكل موقع قيادي:
- وذلك بإجراء دراسة تحليلية عميقة للتنظيم الإداري بالإدارات التعليمية ومستوياته المتعددة، وتحديد المهام والأعمال في كل مستوى والتوصل إلى مجموعات الجدارات ومهاراتها اللازمة للقيام بهذه المهام، ولإجراء ذلك يمكن الاستعانة بما يلي:

- **هيئة الخبراء:** وهي عبارة عن عدد من الخبراء التربويين المتخصصين؛ يعتقدون جلسة إثارة الأفكار في الخصائص الشخصية التي يحتاج إليها كل فرد لأداء دوره على مستويين مختلفين مستوى مقبول ومستوى متفوق، وقد يكون هؤلاء الخبراء نخبة من أشخاص متميزين في أدائهم المهني أو خبراء خارجيين معنيين، ويقصد بذلك خبراء الإدارة التربوية في الجامعات.
- **المسح البياني:** ويتم بتقدير بنود الجدارة أي المؤشرات السلوكية وفقاً لأهميتها في الأداء وتكرار الاحتياج إليها، ويتم المسح البياني لتصرفات أفراد من ذوي الأداء المتفوق وخبراء خارجيين يعرفون المهنة جيداً، وينتهي المسح البياني بإعداد بنود للجدارة على أن تتضمن: تصرفات شاغل الوظيفة أو خصائصه وليس مهام الوظيفة فقط.
- **تحليل المهام المهنية:** ويتم هذا التحليل عقب القيام بتسجيل التفاصيل الدقيقة لكل مهمة أو تصرف يقوم به المدير، بتجمع البيانات عن طريق استخدام استبيانات وجداول زمنية ومقابلات للأشخاص المتعاملين معه أو الهيئات أو عن طريق الملاحظة المباشرة.

ب- بناء خريطة الجدارات، وفقاً لكل مستوى تنظيمي:

بحيث تكون خريطة الجدارات عبارة عن الإطار المرجعي لتنفيذ مهمة بفعالية وكفاءة، فهي الأداة الفاعلة في مقارنة مستوى الجدارات (المهارات، والمعارف، والسلوك) الحالي للفرد بالمستوى المطلوب من أجل أداء مهمة ما بكفاءة وفاعلية عالية، وبمعنى آخر هي وسيلة تحديد الجدارات الأساسية للمكانة المهنية، والتي تشتمل على تلك الجدارات في جميع أنحاء العمليات المختلفة لضمان أن المدير والمؤسسة على نهج واحد لتحقيق الأهداف المنشودة.

وهي تبدأ بمجموعات الجدارة الأساسية رفيعة المستوى، مثل: (التجديد والإبداع والجودة والتركيز الموجه لصالح المستفيدين) على أن تتبع هذه الجدارات مجموعات أعمال وأنشطة معينة داخل المؤسسة وتتجلى في الغالب في صورة مهارات استراتيجية، وقيادة، ومواجهة المخاطر، وصنع القرارات، والذكاء الاجتماعي والمبادرات، وعلى ذلك يمكنك لهذه المجموعات من الجدارات أن

تعكس الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو الأعمال التي تقوم بها، ومن من خلال عملية تصميم خرائط الجدارات تصبح هذه الأهداف معايير أداء الأفراد.

ج- بناء قاعدة بيانات الجدارات المهنية:

ويمكن تكوين هذه القاعدة بناء على آراء هيئة الخبراء والمسح البياني السابق وتحليل المهام وتصميم خريطة الجدارات، وتكون عبارة عن قاعدة إلكترونية تتضمن معارف شاملة ومتكاملة للجدارة حسب كل مستوى مهني، بحيث يمكن إلكترونيًا القيام بعملية التحليل وتقديم الوصف التفصيلي للجدارات المطلوبة للأداء المتفوق في العمل في حالة تقدم المرشحين لشغل مكانة إدارية عليا.

د- تطبيق أبعاد الجدارة في اختيار المرشحين لمستويات قيادية:

ويتم ذلك وفقاً لما يلي:

- أن يتم دمج أنواع الجدارة في بطاقات توصيف الوظائف وفي إعلانات المكانة الإدارية الشاغرة.
- أن تشكل أطر ومجموعات الجدارة الإدارية الأساس الذي تتبنى عليه مقابلات الاختيار، ويتم تدريب المسؤولين عن المقابلة على كيفية إجراء المقابلات بناءً على هذه الأسس.
- أن يتم عند الاختيار تحقيق التوازن بين الكفاءة في الأداء من ناحية، والعدد المطلوب من الأفراد المتميزين في الأداء لكل موقع على الخريطة التنظيمية للمؤسسة.

② الآليات المقترحة في تخطيط وإدارة المسار المهني لقيادات الإدارات

التعليمية:

ويقصد بها الآليات المتعلقة بتحديد الموقع والوظائف التي تحتاج إلى برامج لتنمية الجدارة المهنية، بحيث يتم تخطيط وتنفيذ برنامج الجدارة تبعاً لأولوية المكانة المهنية، وذلك كما يلي:

أ- تحديد المواقع القيادية التي تحتاج لتنمية الجدارة المهنية بشكل ضروري

وملح:

ويتم ذلك بتحديد المهام الاستراتيجية المراد تحقيقها لكل مكانة إدارية في الخريطة التنظيمية، وبناء عليه يتم تحديد حجم الفجوة ما بين المستوى الفعلي للمديرين وبين المستوى المأمول الوصول إليه، ويعد ذلك الركيزة الأساسية في تحديد الاحتياجات التدريبية، علاوة على تفهم أسباب وطبيعة الفجوة والعمل على سدها من خلال عمليات التدريب المناسبة من أجل بناء الجدارة في أداء المهام والأعمال المتنوعة.

ب- تصميم برامج بناء الجدارة المهنية، وفقاً لطبيعة المكانة القيادية والمستويات الإدارية:

وذلك بأن يتم إعداد برامج تدريب للقيادات لمساعدتهم على اكتساب أنواع الجدارة المطلوبة لأداء مهامهم بمستوى أفضل وبكفاءة أعلى، على أن يراعي في تصميم برنامج بناء الجدارة ما يلي: (نوعية الجدارات التي يُصمم من أجلها البرنامج، نوعية المتدربين الذين سيُصمم لهم البرنامج، تحديد المادة التدريبية، تحديد الأساليب والطرق التدريبية، تحديد زمان التدريب ومكانه وتجهيزاته، اختيار المدربين، وميزانية البرنامج التدريبي).

ويقترح في تصميم برامج بناء الجدارة المهنية، التركيز على توظيف بعض المداخل الإدارية المهمة والأكثر ملاءمة لطبيعة عمل قيادات الإدارات التعليمية، وذلك كما يلي:

1. توظيف بحوث العمليات في بناء الجدارة المهنية لقيادات الإدارات التعليمية:

يسهم توظيف بحوث العمليات في صنع القرار واتخاذها بفوائد كبيرة للإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها، وعليه يقترح تدريب قيادات الإدارات التعليمية وفقاً لبحوث العمليات على ما يلي:

- المباريات الإدارية، حيث تسهم في مواجهة أي أحداث متجددة والتهيؤ للتعامل مع تلك الأحداث بالنظر إلى أبعادها المختلفة، وبذلك تتجدد المهارات في اتخاذ القرار في مجالات: التخطيط، ورسم السياسات، والتنظيم والرقابة، وكذلك التوصل لأفضل السبل لاستخدام الموارد المالية والإمكانات

البشرية والمادية المتاحة، والاستخدام الأمثل للوقت والمعلومات مع مراعاة وتفهم الظروف والأحداث البيئية.

- تطبيق أسلوب دراسة الحالة، وذلك باتباع الطريقة العلمية للبحث والاستقصاء عن المعلومات بالاعتماد على الملاحظة العلمية للمشاهدات، والقياس وتحديد المتغيرات، وبناء النموذج الذي يمثل الظاهرة التي تجري دراستها، بالإضافة إلى تكوين الفرضيات واختبارها والوصول إلى حلول.
- التناوب الوظيفي، حيث يتيح هذا الأسلوب التعلم بالممارسة في مختلف المواقع الإدارية، والتركيز على التطوير والتحسين المستمر، والتخطيط للمشروعات، وتنمية وتدريب فرق العمل، وتقديم المعلومات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.
- الاندماج في خبرات وتخصصات متنوعة من خلال استخدام فريق للبحث، تتنوع فيه تخصصات الأعضاء وتتكامل بشكل منسق يساعد على معالجة الظاهرة قيد البحث من جميع جوانبها ومستوياتها، فمثلاً: أي مشكلة إدارية لها بالإضافة إلى البعد الإداري أبعاد أخرى (قانونية، تقنية، نفسية، اجتماعية، ثقافية...).
- توظيف الموديلات أو الوحدات الصغيرة في دراسة النماذج الرياضية، بهدف استخدامها في تحليل المشكلات ودرستها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- الأخذ بفكرة منتديات القيادات، والتي يشترك فيها جميع قيادات الإدارات التعليمية ومديري مراكز البحث العلمي، وقيادات المستويات الإدارية العليا لمناقشة آليات تحديث وتطوير الأداء الإداري في مستوياته وقطاعاته كافة.
- تطبيق فكرة مؤتمر الإدارة العليا، والذي يمكن أن يعقد سنوياً وتدور مناقشات المؤتمر حول أولويات التطوير الإداري والاتجاه الاستراتيجي الذي تلتزم به القيادات التعليمية.
- تطبيق أسلوب شبكات العمل باستخدام تقنية المعلومات لتجميع كميات كبيرة جداً من البيانات وتنظيمها وتحليلها، للاستفادة منها في عمليات صنع القرار.

2. توظيف الاستشارات الإدارية في بناء الجدارة المهنية لقيادات الإدارات التعليمية:

نظرًا لتبعية كل مجموعة من المدارس لإدارة تعليمية واحدة؛ فإن قيادات الإدارة التعليمية يكونون بمثابة المستشارين المباشرين لمديري المدارس ووكلائها ومعلميها، ويمكن توظيف الاستشارات الإدارية كوسيلة لبناء الجدارة الإدارية من خلال جانبين هما:

الجانب الأول: إعداد المستشار الإداري، حيث يمثل جميع قيادات الإدارات التعليمية مستشارين لأعضاء الهيئة الإدارية بالمدارس التابعة لهم، وعلى ذلك يتطلب تكوين المستشار الإداري ما يلي:

- الحصول على شهادة جامعية في مجال التخصص ويفضل الحاصل على الماجستير والدكتوراه في أحد فروع الإدارة.
- تعدد الخبرة في المجال الذي يتخصص فيه، ويقدم فيه الاستشارة.
- الالتزام بأخلاقيات المهنة وميثاقها، والحرص على التطوير الذاتي المستمر بما يتوافق مع المستجدات والمستحدثات في المهنة.
- القدرة على التشخيص والتحليل ووضع التصورات الشاملة للمواقف.
- القدرة على تكوين الرأي المستقل وإصدار الأحكام السليمة.
- توافر الدافع المستمر للإنجاز، إلى جانب توافر مهارات التعامل الفعال مع الآخرين.
- القدرة على تشكيل فرق العمل وفق احتياجات العمل الاستشاري.

الجانب الثاني: التطبيق العملي لدور المستشار الإداري، حيث إن الممارسة الفعلية للأدوار الاستشارية يقتضي استدامة الجدارة والاحتفاظ بها، وذلك من خلال القيام بما يلي:

- تطبيق فكر القيادة المشتركة، وما يقتضيه ذلك من تكامل في الأدوار ودعم ومساندة لطالب المشورة وتواضع معه في تقديمها.

- تطبيق عديد من طرق وتمارين الإقناع ومنها تمثيل ولعب الأدوار ومحاكاة الأعمال.
- تطبيق فكرة التلمذة الداخلية بتطبيق مهارات حل المشكلات في بيئة العمل، وكذلك عديد من مهارات الاتصال الفعال، ومهارات التشاور والنصح، ومهارات التدريب والتوجيه، ومهارات التيسير، ومهارات التعامل مع الأفراد.
- التدريب على الاكتشاف، حيث تقتضي عملية تقديم المشورة حول مشكلة معينة؛ الاضطلاع بمشروعات بحثية للحصول على المعلومات وتنظيمها لاكتشاف مبادئ أو الخروج باستنتاجات، وتطبيق مهارات التفكير التحليلي والنقدي والإبداعي.

3. توظيف حلقات الجودة في بناء الجدارة المهنية لقيادات الإدارات التعليمية:

إن بناء التكامل في أدوار الوحدات الموجودة في الإدارات التعليمية، وما يقابلها في المدارس على اختلاف مراحلها؛ ينعكس بدوره في بناء الجدارة المهنية لقيادات الوحدات النوعية بالإدارات التعليمية والمدارس على السواء، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- تدريب قيادات الإدارات التعليمية على كيفية تهيئة المناخ المساند لتعليم أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس، وتعلم كيفية المبادرة والتحفيز وتحمل المسؤولية والتدريب على التغذية المرتدة على الأداء من أجل التحسن مقارنة بمقاييس الهدف.
- عقد دورات وورش عمل وحلقات النقاش، من أجل التدريب على التعامل مع الآخرين، بالتطبيق العملي لمهارات تفهم الآخرين، ونصح الزملاء والمبادرة، وإدارة الحوار وتطبيق مبادئ التفاوض وتحليل المشكلات.
- التعليم التعاوني عن طريق تكوين فرق عمل لأداء مهام أو تكاليفات أو أنشطة، والتدريب على قيادة الفرق، وإدارة العلاقات بين الأفراد، وإجراءات وضع الخطط المناسبة للتحسين المدرسي وإدارة المشروعات، والتدريب على دورة اتخاذ القرار بداية من صنعه وحتى تنفيذه.

③ الآليات المقترحة في تقويم برامج بناء الجدارة المهنية لقيادات الإدارات

التعليمية:

وتتمثل تلك الآليات في الإجراءات المقترح اتباعها لتقييم برامج بناء الجدارة المهنية للقيادات وقياس العائد المتوقع منها، حيث يراعي في عمليات القياس والتقويم لبرامج بناء الجدارة المهنية، ما يلي:

- أن يكون التقييم شاملاً لجميع الأهداف التي يسعى برنامج بناء الجدارة لتحقيقها، علاوة على جميع عناصر ومكونات برنامج بناء الجدارة من جميع الجوانب الإدارية والفنية والمالية، كذلك ما يتعلق بمحتوى البرنامج ومادته وخطته ومدته.
- استخدام أدوات ووسائل تقييمية متعددة، مثل: (التقارير الذاتية- الاستبيانات- الملاحظات- الاختبارات- المقابلات- دراسة الحالة - التكاليف المكتوبة).
- أن يشترك في عملية التقويم جميع من لهم علاقة بالبرنامج من مشرفين ومدرسين ومدربين.

ويقترح أن يتم التقويم على مرحلتين كما يلي:

المرحلة الأولى: وتأتي عقب انتهاء التدريب مباشرة، وذلك عن طريق الاستقصاءات ومتابعة الأداء على رأس العمل.

المرحلة الثانية: وتأتي بعد ستة أشهر من التدريب عبر نقل ما تم تعلمه للآخرين، وفقاً لمفهوم انتقال أثر التدريب بالاحتفاظ بما تم إتقانه.

ومن ثم تلي عملية التقييم لبرامج بناء الجدارة المهنية، إجراءات التغذية المرتدة والتي تقتضي وضع خطة واضحة لكيفية تعلم واكتساب مزيد من أنواع الجدارت.

رابعاً - متطلبات تطبيق الآليات المقترحة:

1- **المقترح الأول:** تعديل الإطار التشريعي لاختيار وتعيين القيادات التعليمية،

وذلك بالاستناد إلى خرائط الجدارت والإعلان عن تلك الخرائط واعتبارها

جزءًا من ثقافة العاملين بالمؤسسات التعليمية على المستوى القومي كل على حسب المستوى القيادي.

2- **المقترح الثاني:** تبني استراتيجية قومية لوضع معايير لأداء القيادات التعليمية من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، في ضوء مشكلات الواقع الإداري الحالي والتحديات والمتغيرات المحلية والعالمية ورؤى وتوجهات تطوير التعليم.

3- **المقترح الثالث:** إنشاء معهد متخصص لإعداد القادة التربويين، تحت مسمى "معهد إعداد قيادات التعليم"، بحيث يتبع لوزارة التربية والتعليم بشكل مباشر ومن الممكن إنشاء فروع له في بعض المحافظات، وبهذا الشكل يمكن أن يوازي الأكاديمية المهنية للمعلمين، ولكنه يختص بتأهيل وإعداد الأفراد للمناصب القيادية الخاصة بما يتطلبه ذلك من برامج مخصصة وإجراء بحوث ودراسات وتطبيق نماذج المحاكاة والممارسات الافتراضية.

4- **المقترح الرابع:** التنمية الذاتية للجدارة المهنية في العمل الإداري، بإتاحة مزيد من الفرص وتوفير مزيد من الدعم المعنوي والمادي لالتحاق القيادات ببرامج الدراسات العليا، ولا سيما درجتي الماجستير والدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية والقيادة.

المراجع:

- 1- همام بدر اوي زيدان، "أسلوب تفكير القيادات ومعضلة الإدارة التعليمية"، **مجلة الإدارة التربوية**: تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س3، ع 8، 2016، ص11.
- 2- توماس هوبز، "في الاقتدار في القيمة في الكرامة في الشرف في الجدارة"، ترجمة: محمد كرايم **مجلة الفكر العربي المعاصر**، مركز الإنماء القومي، لبنان، ع 156، 2011، ص 53.
- 3- عاطف جابر طه، **قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية**، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، 2013، ص348.
- 4- Schnack, K., "The action competence approach and the 'New' discourses of education for sustainable development, competence and quality criteria", **Environmental Education Research**, Vol. 16, No.1, 2010, p.62.
- 5- نهلة عبد القادر هاشم، "تنمية الجدارات المحورية بالجامعات المصرية في ضوء فرق العمل الافتراضية: دراسة تحليلية"، **مجلة كلية التربية بني سويف**، العدد 20، 2010.
- 6- هالة عبد المنعم أحمد سليمان، "التنمية المهنية المبنيّة على الجدارات لمعلمي بعض مدارس اللغات التجريبية المتكاملة في مصر: دراسة تحليلية"، **مجلة دراسات تربوية واجتماعية**، مج19، ع 3، 2013.
- 7- Hoffmann, Thomas, "The concept of competencies in the context of Education for Sustainable Development (ESD)", **International Journal of Technology Management and Sustainable Development**, Vol.8, No.3, 2014.
- 8- عزة أحمد محمد الحسيني، "الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية"، **مجلة الإدارة التربوية**: تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، س2، ع 5، 2015.
- 9- أدهم محمد محمود يوسف، "دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بورسعيد"، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، ع1، القاهرة، 2015.

- 10- Cheng, Chao-Shun, "The Influence of Leadership Competency Education on the Development of Leadership Potential", Chinese Association of Gifted Education, Taiwan, 2017.
- 11- منال بنت عبد الرحمن محمد سفر، "الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بالمدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية"، مجلة القراءة والمعرفة، ع194، 2017.
- 12- Rieckmann, M., "Key Competencies for a Sustainable Development of the World Society; Results of a Delphi Study in Europe and Latin America", **GAIA: Ecological Perspectives for Science and Society**, Vol.20, No.1, 2017.
- 13- Department of Education, **Develop a portfolio to demonstrate school leadership & management competence**, Annual report, Tshwane, South Africa, 2018.
- 14- وزارة التربية والتعليم، قانون نظام الإدارة المحلية رقم (43) لسنة 1979 ومذكراته الإيضاحية ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات: مادة رقم (5)، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 2005.
- 15- وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم 25 لسنة 1980م، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1980.
- 16- وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم 88 لسنة 1988م، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1988.
- 17- جمهورية مصر- العربية، رئاسة مجلس الوزراء، قرار رقم 428 لسنة 2013م، بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم، الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981 المضاف بمقتضى القانون رقم 155 لسنة 2007 المعدل بالقانون رقم 93 لسنة 2012، مادة رقم (10)، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 2013.
- 18- وزارة التربية والتعليم، التوصيف الوظيفي للمعلمين بالتعاون الأكاديمية المهنية للمعلمين ووزارة التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، 2015، ص98.
- 19- شاكر محمد فتحي أحمد، "الديمقراطية والإدارة التعليمية"، مجلة الإدارة التربوية: تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س2، ع7، 2015، ص12.
- 20- أسامة محمود قرني، "إدارة الأقطاب كمدخل لتطوير أداء المؤسسات التعليمية"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرين للجمعية

- المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان: التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية، يناير 2016، ص 87.
- 21- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 88.
- 22- ياسر عبد الله سرحان، المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة، مج 1، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية 2014، ص 313.
- 23- عزة أحمد محمد الحسيني، مرجع سابق، ص 21.
- 24- Martine Gauthier, " Training in the Administration of an Educational Institution orientations and professional Competencies", **Leading & Managing**, Vol.16, No.1, 2017, p.16.
- 25- جابر عبد الحميد جابر وأحمد خيرى كاظم، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار النهضة المصرية، القاهرة، 1996، ص 122.
- 26- Canadian Society for Training and Development, **Competencies for training and development professionals**, Canadian Society for Training and Development, second printing, 2011, p. 55.
- 27- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 89.
- 28- عبد الملك بن هشام بن أيوب الحميري، **السيرة النبوية**، ط 3، دار الكتاب العربي، 2002، ص 340، 520.
- 29- محمد بن أبي بكر بن أيوب ابن قيم الجوزية، **زاد المعاد في هدي خير العباد**، المجلد 4، ط 3، مؤسسة الرسالة، 1998، ص 1120.
- 30- عباس محمود العقاد، **عبقريّة عمر**، دار هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، 2013، ص 119.
- 31- شمس الدين محمد بن أحمد بن عثمان الذهبي، **سير أعلام النبلاء**، ط 11، مؤسسة الرسالة عشر، 1996 م، ص 566.
- 32- المرجع السابق، ص 572-580.
- 33- عباس محمود العقاد، المرجع السابق، ص 145.
- 34- Robert Albanese, "Competency Based Management Education: Three Operative And Normative Issues", **European Journal of Social Sciences**, Vol. 10, No.2, 2009, pp.166-167.

كما يرجى الرجوع إلى:

- نبيل عبد المنعم محمد، "تأثير جدارات مسؤولي إدارة الموارد البشرية على فعالية أدوار إدارة الموارد البشرية"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، القاهرة، ع2، 2008، ص180.
- UNESCO, **Human Resource Management in the Education Sector**, United National Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris, 2016, p.39.
- 35- Boyatzis, R.E, **The competent manager: A model for effective performance**. 3rd ed., John Wiley & Sons, New York, 2015, p.118.
- 36- رياض أحمد محمد أبازيد، "مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج4، ع1، الأردن، 2008، ص45.
كما يرجى الرجوع إلى:
- إيمان زغلول راغب، "النمط القيادي مدخل لتحول المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية: سيناريوهات مقترحة"، *دراسات تربوية واجتماعية*، مج 15، ع4، 2009، ص15.
- Caena, Francesca, **Literature review; Teachers' core competences: requirements and development**, European Commission, April 2011, p.111.
- 37- حسن سلامة الفقي، "تكافؤ الفرص التعليمية ومجتمع الجدارة"، *مجلة العلوم الاجتماعية*، الكويت، مج 11، ع 4، 2008، ص202.
كما يرجى الرجوع إلى:
- إيمان زغلول راغب، مرجع سابق، ص18.
- Whetten, D.A., & Cameron, K.S, **Developing management skills**. Glenview, IL, London, 2014, p. 99.
- 38- National Council of Professors of Educational Administration (NCP EA), **Professional Standards for Educational Leaders 2015; National Policy Board for Educational Administration**, Indiana, USA , 2015, pp.78-80.
- 39- Schleicher, A., **Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World**, OECD Publishing. 2012, p.151.

كما يرجى الرجوع إلى:

- زكي محمود زكي صقر، "أثر الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في ضوء المتغيرات التنظيمية والديمغرافية"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، القاهرة، ع2، 2015، ص29.
 - UNESCO, op.cit., p.47.
 - 40- Bouchamma, Y. & et. al. "School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals", *Creative Education*, No.5, 2014, p.580.
- كما يرجى الرجوع إلى:**
- رياض أحمد محمد أبو زيد، مرجع سابق، ص47.
 - منال بنت عبد الرحمن محمد سفر، مرجع سابق، ص83.
 - 41- إبراهيم أنيس وآخرون، *المعجم الوسيط*، ط2 ج2، القاهرة، 1972، ص668.
 - 42- فتحي حسن ملكاوي، "ثقافة التجديد التربوي"، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، جامعة المنصورة، ع60، ج2، يناير 2006، ص212.
- كما يرجى الرجوع إلى:**
- محمد منير مرسى، *الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث*، عالم الكتب، القاهرة، 1999، ص22.
 - محمود عباس عابدين، "تفعيل وظيفة المدرسة في التجديد التربوي"، ورشة عمل حول التجديد التربوي، المنعقدة بجامعة قناة السويس بالاشتراك مع المعهد العالمي للفكر الإسلامي والمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، ومركز الدراسات المعرفية، الإسماعيلية، مصر، في الفترة من 23-25 أبريل 2003، ص ص308-310.
 - 43- إميل فهمي شنودة، "حتمية استخدام بحوث العمليات في الإدارة التعليمية العصرية"، *مجلة التربية: تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، مج8، ع14، القاهرة، 2005، ص12.
 - 44- Bhanu, D., "Management Consulting Attitude: A way to enhance Management Education", *Journal of Institutional Research in South East Asia*, Vol. 12, No. 1, 2014, p.88.
 - 45- عادل عبد الفتاح سلامة، "حلقات الجودة مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية في ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية"، *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*، ع24، 2000، ص66.
 - 46- السيد عبد الحليم يوسف، "بحوث العمليات ومنهجية النظم المرنة: دراسة مقارنة"، *مجلة التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع1، 2011، ص3.

- 47- المرجع السابق، ص7.
- 48- قمر محمد بخيت، "معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها"، بحث مقدم في ندوات دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص210.
- 49- محفوظ أحمد جودة، "تحسين جودة العمليات: تطبيق منهجية 6 سيجما في المنظمات الخدمية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، ع12، 2013، ص14.
- 50- Agrawal, Sangeeta, Subramanian, KR & Kapoor, S., "Operations Research - Contemporary Role in Managerial Decision Making", **International Journal of Recent Research and Applied Studies**, Vol.3, No.2 May 2010, p.37.
- 51- قمر محمد بخيت، مرجع سابق، ص215.
- 52- Larson, R.C. & Odoni, A.R., **Community-Based Operations Research: Introduction, Theory and Applications**, 2nd Edition. Charlestown, MA: Dynamic Ideas, USA, 2014, p.133.
- 53- Jill, Johnes, "Operational Research in Education", [European Journal of Operational Research](#), [Vol. 243, Issue No.3](#), 2015, p.683.
- 54- محمود السيد أحمد، "الاستشارات الإدارية والتدريب"، بحث مقدم للملتقى العربي السابع "الاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب، المنعقد في دمشق بالجمهورية العربية السورية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، في الفترة من 6-9 يوليو، 2008، ص1.
- 55- يوسف عبد المعطي مصطفى، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، 2007، ص558.
- 56- Kuber, Milan, **Management consulting: a guide to the profession**, 4th.ed, international labour office, Geneva, Switzerland, 2012, pp.18-19.
- 57- محمد عبد الرازق إبراهيم، وأحمد نصحي أنيس، "تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة"، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان الجودة في التعليم العالي، المنعقد في الجامعة الخليجية في البحرين، في الفترة من 4-5 أبريل 2012، ص332.
- 58- Rohilla, Sourabh & Chaudhary, Rajneesh, "Quality Circle in Organization and its Implementation", **International**

Journal of Current Engineering and Technology, Vol. 6, No.3, 2016, p.402.

- 59- محمد عبد الرازق إبراهيم، وأحمد نصحي أنيس، مرجع سابق، ص330.
60- Shpresa, Sylva, "Quality Circles: what do they mean and how to implement them?", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 3, No.12 , December 2013, p.642.

كما يرجى الرجوع إلى:

- محمد الصيرفي، بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2009، ص78.

ملحق (1): صورة من الموافقة الخاصة بالتطبيق على الإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الإسماعيلية.

محافظة الإسماعيلية
مديرية التربية والتعليم
إدارة الأمن

السيد الأستاذ / مدير إدارة بالمديرية

تحية طيبة وبعد ،

بإشارة إلى الطلب المقدم من الباحث / محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم خاطر مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية- قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية / كلية التربية جامعة قناة السويس لإجراء دراسة ميدانية بعنوان (واقع تطبيق الجدارة المهنية في أداء قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الإسماعيلية- دراسة حالة) نفيد سيادتكم بأنه ليس هناك ما يمنع من وجهة نظر الأمن من الموافقة على ذلك وتحت إشراف التوجيه المختص بالمديرية وبما لا يؤثر على سير العملية التعليمية بعد التأكد من شخصية الباحث وطبقا للقواعد المنظمة في هذا الشأن.

وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام

تحريرا في ٢٠١٧/١١/٢٠

مسئول أمن المديرية

محمد متوا

١١/٢٠

يعتمد، وكيل الوزارة

(أ/ فاخر عبد العزيز عبد الهادي)

