

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير في ضوء مدخل الجدارات الوظيفية(*)

د/ نبيل صالح سفيان

أستاذ علم النفس الإرشادي
جامعة الملك خالد، وجامعة تعز

nsofian@kku.edu.sa

د/ سامي مصبح الشهري

أستاذ تعليم الرياضيات، جامعة الملك خالد

smshehrie@kku.edu.sa

د/ الطيب محمد إبراهيم عبدالمولى

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
جامعة الملك خالد

eabdelmawla@kku.edu.sa

يشكر الباحثون عمادة البحث العلمي بجامعة الملك خالد لتمويلها هذا البحث من خلال مجموعة
البحث الكبيرة بموجب منحة رقم (RGP.2/671/46).

تاريخ قبوله للنشر 8/2/2026

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 2/1/2026

(*) موقع المجلة:

تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير في ضوء مدخل الجدارات الوظيفية

د/ نبيل صالح سفيان

أستاذ علم النفس الإرشاد
جامعة الملك خالد، وجامعة تعز

د/ سامي مصبح الشهري

أستاذ تعليم الرياضيات، جامعة الملك خالد

د/ الطيب محمد إبراهيم عبدالمولى

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
جامعة الملك خالد

الملخص

يهدف البحث إلى الكشف عن درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير، والكشف عن المعوقات التي تحول دون توافر تلك الجدارات لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير، ولتحقيق ذلك استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي بجانب الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية، وتوصل البحث لنتائج عدة أهمها أن درجة توافر الجدارات الوظيفية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير توجد بدرجة عالية، وأن أبرز المعوقات التي تحول دون توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير تتمثل في (ضعف الحوافز المادية المقدمة للمعلمين من أجل تحفيزهم لامتلاك الجدارات الوظيفية، وقلة الدورات التدريبية في مجال الجدارات الوظيفية)، وخرج البحث بمجموعة من المنطلقات والآليات أهمها: أن الاهتمام بتطوير الجدارات الوظيفية لمعلمي المرحلة الثانوية أصبح أمرًا ضروريًا لأي مدرسة تسعى نحو الارتقاء بمستوى طلابها، تأسيس مركز لتنمية ممارسات الجدارات الوظيفية للمعلمين بالإدارة العامة للتعليم، جعل الجدارات الوظيفية للمعلمين معيارًا رئيسًا في اختيارهم وتعيينهم.

الكلمات المفتاحية: الجدارات الوظيفية، الأداء الوظيفي.



Improving the Job Performance of Secondary School Teachers in the Asir Region in Light of the Competency-Based Approach

Dr. Nabil Saleh Sufyan

Psychology Department, College of Education
King Khalid University

Dr. Sami Musbah Al-Shehri

Professor of Mathematics Education
King Khalid University

Dr. Eltayeb Mohamed Ibrahim Eabdelmawla

Department of Educational Leadership & Policy
College of Education, King Khalid University

Abstract

The research aims to reveal the degree of availability of functional competencies of all types (technical, behavior to achieve this, the research used the descriptive survey method along with the questionnaire as a tool for collecting data. The study population included all secondary school principals in the Asir educational region. The study reached several results, the most important of which is that the degree of availability of job competencies among teachers in the secondary stage in the Asir region is high, (leadership, and productivity) among secondary school teachers in the Asir region, and to reveal the obstacles that prevent the availability of these competencies among secondary school teachers in the Asir region, The most prominent obstacles that prevent the availability of functional competencies of all kinds (technical, behavioral, leadership, and productivity) among secondary school teachers in the Asir region are (weak financial incentives provided to teachers in order to motivate them to acquire functional competencies, and the scarcity of training courses in the field of functional competencies), The study concluded with a set of principles and mechanisms, the most important of which are: that attention to developing the functional competencies of secondary school teachers has become a necessity for any school seeking to raise the level of its students, the establishment of a center for developing the functional competencies of teachers in the General Directorate of Education, and making the functional competencies of teachers a main criterion in their selection and appointment.

Keywords: Job competencies, Job performance.

مقدمة البحث:

تعد المدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي لها دورًا مهمًا في تشكيل الفرد المكون الرئيس للمجتمعات؛ إذ أنها تسهم في نموه وتكوينه الجسمي، والنفسي، والاجتماعي، والديني، وعلى مختلف جوانب شخصية الفرد، حيث يمثل مدير المدرسة الدور الأهم في تفعيل ونجاح العملية التربوية والتعليمية في المدارس، حيث تحتاج المدرسة إلى مديرين يتحلون بصفات حكيمة، ومؤهلة، ومبدعة من أجل تسيير دفتها، وتحقيق أهدافها، وكثيرًا ما يؤثر مديري المدارس في جودة العملية التعليمية، وذلك ناشئ عن ممارسات المدير الذي يجب أن يكون مؤثرًا في نشاط المعلمين.

ويرى العتيبي (2015م) أن المعلم من أهم العناصر في المؤسسات التربوية، لذا يجب على المسؤولين بتلك المؤسسات التأثير في المعلمين، وتطوير أدائهم، بتحديد جوانب القوة والضعف لديهم، وبتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، حيث لا بد من وجود من ينظم العمل والعلاقات بين المعلمين، ويحدد الجدارات التي يجب على المعلمين امتلاكها، وأن يكون مديرًا قادرًا على التأثير والتوجيه نحو تحقيق أهداف المؤسسات التربوية متمثلة بالمدارس، وضمان نجاحها واستمرارها.

ويعتبر موضوع أداء المعلمين من أهم المواضيع في ميدان إدارة الموارد البشرية، فالموارد البشرية في المدارس ومن أهمها المعلمين أضحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تربوية، لارتباطها الوثيق بالمعلمين وهم جوهر العمل بأي مؤسسة تربوية، لأنها تشكل عاملاً مهمًا في نجاح أو فشل الإدارة عبر سبل القيادة التي تتبعها، لما لها من تأثير مباشر في سير العمل داخل المدرسة، ولقد ذهب العديد من المختصين إلى القول بأنها جوهر العملية المؤسسية التربوية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها ينبع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية بالمدرسة، فتساهم بجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (عطير، 2017م).

وانطلاقًا من استشعار تلك الأهمية ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، ومنها الجدارات الوظيفية الذي يعتبر مفهوم حديث في علوم الإدارة، والتي تركز على توفير المهام المطلوبة بطريقة صحيحة من خلال الشخص المناسب والمؤهل علميًا ومهاريًا، إضافة إلى امتلاكه الصفات الشخصية والقيادية، وعليه فإن وجود مجموعة من هذه الجدارات يعتبر أمرًا ضروريًا للمدرسة الحالية المستقبلية، ومن ثم فإنه من المهم تحديد الأفراد الذين يمتلكون هذه الجدارات للوصول إلى أداء فعال يحقق أهداف المنظمة، كما يعطي المنظمة قيمة مضافة في النشاطات والعمليات، ويعزز قدرتها على التعامل مع الأزمات بمختلف أنواعها (المومني والعزام، 2016م).

لذلك فامتلاك الجدارات الوظيفية بأنواعها الفنية، والقيادية، والسلوكية، والإنتاجية تتصل بالمعلم في نهاية المطاف، لتحسين أداءه الوظيفي من جوانب عدة، فيتطور لديه على سبيل المثال القدرة على التعامل مع التقنية، والالتزام وإدارة الذات، والتأثير الجماعي على الآخرين لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ثانيًا: مشكلة البحث كما تعكسها الدراسات السابقة:

يعد المعلمين عنصرًا بالغ الأهمية في العملية التعليمية في المدرسة، فهم يتحملون المسؤولية كاملة أمام القيادات الإدارية في العملية التعليمية ابتداءً من بداية العام الدراسي ووضع الخطة الدراسية الخاصة بهم، مرورًا بتوصيل المعلومة للطلاب، وانتهاءً بالمستويات التحصيلية للطلاب.

وفي السنوات الأخيرة واجهت المدارس في عديد من البلدان ضغوطًا متزايدة للتغيير والتكيف مع المتغيرات والتطورات العالمية، كما لعبت التقييمات الوطنية والدولية مثل: TIMSS و PIAS دورًا كبيرًا كمحفزات لهذا التغيير، ومن المفترض أن لا يكون المعلمين مجرد مؤددين لمهام وظيفية، وإنما يجب عليهم وعلى المسؤولين تطويرهم بطريقة نشطة مستمرة، ومن الطبيعي أن يكون لذلك تأثير على واجبات المعلمين، فقد اتسعت نطاق مسؤولياتهم، وأصبحت ملفات تعريف العمل الخاصة بهم أكثر تعقيدًا، ما يتطلب منهم التطوير المستمر لأدائهم الوظيفي (Tulowitzki, 2013).

وفي ذلك تشير دراسة الوهابي وآخرون (2020م) إلى حاجة المعلمين في مدارس المملكة العربية السعودية إلى تطوير أدائهم الوظيفي، كما أشارت دراسة الزهراني (2022م) إلى حاجة المعلمين في المملكة العربية السعودية إلى دورات وبرامج تساهم في تحسين أدائهم الوظيفي، كما أشارت دراسة القطيم (2021) إلى وجود احتياجات تدريبية لدى المعلمين والمعلمات في المملكة العربية السعودية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، كما أوصت دراسة العمري (2023) إلى ضرورة تمكين المعلمين من مهارات المستقبل، ومهارات التدريس، كما تشير دراسة البليهد (2015م) إلى وجود قصور لدى بعض المعلمين في المملكة العربية السعودية في إدراكهم للأدوار المطلوبة منهم، وهذا يؤثر سلبيًا على أدائهم الوظيفي.

وتعتبر الجدارات الوظيفية أحد الطرق التي تساهم في تحسين أداء المعلمين، حيث تهتم باستخدام المعارف والمهارات، والقدرات الشخصية، والاجتماعية في مواقف العمل، وتذكر دراسة الحسيني (2015م) أنه يجب على المسؤولين في التعليم الحرص على امتلاك المدارس لمعلمين جديرين، فذلك يعني أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة، وذلك من خلال مقاييس ونماذج الجدارة.

وتضيف دراسة الرابعة (2020م) أن الجدارات الوظيفية يمكنها أن تتنبأ بتصرف المعلم وأدائه في المدرسة، والتي تمكنه من أن يقوم بالأداء الجيد للعمل، وذلك بناءً على معايير محددة، كما تتميز بأنها تكون متصلة في شخصية المعلم، وتتميز بثباتها لفترة طويلة، وتتضمن الدوافع، والصفات، والمفهوم الذاتي، والمهارات، وأشارت أيضًا دراسة أحمد (2022م) إلى أهمية امتلاك معلمي المدارس للجدارات الوظيفية، حيث ينعكس امتلاكها على تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.

وفي ضوء تبني المملكة العربية السعودية رؤية 2030 لتكون منهاجًا، وخارطة طريق للعمل في مختلف المجالات ومنها المجال التعليمي، لذا رسمت الرؤية التوجيهات والسياسات العامة للمملكة، والأهداف، والالتزامات الخاصة بها، لتكون المملكة نموذجًا رائدًا على كافة المستويات، لذا فإن الاستعانة بالجدارات الوظيفية بعد خطوة أساسية لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين (العنزي، 2022م).

أسئلة البحث:

- في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:
1. ما درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر عينة البحث؟
 2. ما المعوقات التي تحول دون توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر عينة البحث؟
 3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير تعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) من وجهة نظر عينة البحث؟
 4. ما أهم أهم المنطلقات والآليات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير في ضوء مدخل الجدارات الوظيفية؟

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى:

1. الكشف عن درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير.
2. الكشف عن المعوقات التي تحول دون توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير.
3. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير تعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي).
4. وضع بعض المنطلقات والآليات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير في ضوء مدخل الجدارات الوظيفية.

أهمية البحث: تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي:

1. يمكن أن تسهم نتائج البحث الحالي في تقديم اقتراحات لدراسات أخرى، وحلول حول الجدارات الوظيفية التي تعزز من أداء العمل.
2. يؤمل أن تسهم نتائج البحث الحالي في التعرف على الجدارات الوظيفية الواجب توافرها في المعلمين.
3. من المؤمل أن يسهم البحث الحالي في إفادة القيادات الإدارية بوزارة التعليم والمهتمين بالتخطيط والتطوير، لتحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في ضوء مدخل الجدارات الوظيفية.
4. من المؤمل أن يسهم البحث الحالي في إفادة القيادات الإدارية بوزارة التعليم بالعوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

- الحد الموضوعي: تحسين الاداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير في ضوء مدخل الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والجدارات الانتاجية)
- الحد البشري: مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية.
- الحد المكاني: جميع المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول للعام 1447هـ

مصطلحات البحث:

الأداء الوظيفي:

هو الجهد البدني والذهني الذي يقوم به الموظف داخل المؤسسة لأداء كل ما يكلف به من واجبات ومهام، وذلك لتحقيق أهداف الشركة وأهدافه الشخصية (الريميدي وأبو زيد، 2020م). ويعرف الأداء الوظيفي إجرائياً في هذا البحث بأنه درجة ومدى جودة تحقيق معلمي المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية للمهام المحددة لهم.

الجدارات الوظيفية:

هي قدرة الفرد الواضحة على الأداء، أي امتلاك المعرفة، والمهارات، والخصائص الشخصية اللازمة لتلبية الاحتياجات أو المتطلبات الخاصة بموقف معين (محمود وعثمان، 2022م). كما يقصد بالجدارات الوظيفية بأنها مجموع المهارات، والمعرفة، والسلوكيات التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة، وهي الخصائص الشخصية التي تشمل المعارف، والمهارات، والأنماط الذهنية، والدوافع الكاملة، والأمور التي يمكن للفرد استخدامها لكي يحقق الأداء الناجح (أبو زيد ورفاعي، 2015م). وهذا التعريف هو ما سوف يتبناه البحث إجرائياً.

الإطار النظري:

مفهوم الجدارات الوظيفية:

هي قدرة الفرد الواضحة على الأداء، أي امتلاك المعرفة، والمهارات، والخصائص الشخصية اللازمة لتلبية الاحتياجات أو المتطلبات الخاصة بموقف معين (محمود وعثمان، 2022م). ويعرفها Delmia (2016) بأنها مجموعة من الصفات، والمعارف، والمؤهلات، والمهارات التي يمتلكها الفرد، ويستخدمها بطريقة مناسبة لإنجاز الأعمال المطلوبة. مما سبق، من مفاهيم يتضح أن الجدارات الوظيفية تشتمل على مجموعة من الصفات، والسمات الشخصية، والمؤهلات العلمية، والممارسات العملية التي يمتلكها الموظف، والتي تساعده على تحقيق الأهداف الموكلة إليه بطريقة متميزة، وبدرجة تفوق المستوى المطلوب.

خصائص الجدارات الوظيفية:

إن استقراء الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بالجدارات يفيد بوجود ثلاثة خصائص رئيسة للجدارات الوظيفية، وهي:

1. **الخاصية الضمنية:** وهي تعني طرق التصرف أو التفكير لدى أفراد المؤسسة، وتتسم بالثبات لفترة زمنية طويلة، وتشمل المكونات التالية (الدوافع، والصفات، والمفهوم الذاتي، والمعرفة، والمهارة، والاتجاهات)
2. **العلاقة السببية:** وهي تعني أن الجدارة يمكن أن تتنبأ بالتصرف أو الأداء الذي يقوم به الفرد، حيث أن الجدارات الكامنة (الدوافع، والصفات، والمفهوم الذاتي) يمكن أن تتنبأ بالعمل ونتائجه.
3. **المرجع المعياري:** وهو يعني التنبؤ بالشخص الذي يجيد عملاً معيناً أو لا يجيده، وذلك بالرجوع لمعيار معين، ومن ثم فإن الخاصية لا تعني كفاية أو جدارة إلا إذا تم ترجمتها في سلوك معين، ويؤدي إلى حدوث فارق في الأداء، ومن ثم تقسم إلى مواصفات الموظف المتوسط (وهي السمات والخصائص التي يمتلكها الموظف وتمكنه من الاحتفاظ بوظيفته)، ومواصفات الموظف المتميز (وتمثل الحد الأقصى من المهارات التي تمكنه من تجاوز المعدلات العالية من الأداء) مقارنة بزملائه (رشاد وعباس، 2020م).

ويضيف Vanthanophas and Thaingam (2007م) مجموعة من الخصائص للجدارات الوظيفية تتمثل بالتالي:

1. تتعدد أتماك الجدارات، فقد تكون معرفة، أو مهارة، أو قيمة، أو اتجاه، أو دافع، أو سمة شخصية، أو مؤهل علمي، أو سلوك، أو قدرة، أو مفهوم ذاتي.
2. الجدارات لا بد أن تكون قابلة للقياس، فلا فائدة من جدارة لا يمكن قياسها، أو معرفة درجة توافرها لدى الموظف، ومن ثم لا يمكن تنميتها، مما يجعل عملية تحديدها محدودة الجدوى.
3. الجدارات دائماً ما ترتبط بالأداء العالي أو المتميز، بمعنى أن المهارات التي تؤدي إلى أداء عادي أو متوسط لا يمكن اعتبارها جدارة.

أبعاد الجدارات الوظيفية:

ذكرت بعض الأدبيات خمسة أبعاد للجدارات الوظيفية وهي:

1. **الوعي بالذات:** وتعتبر من الجدارات العاطفية، وهو الاهتمام بمعرفة الحالة الداخلية، والتفضيلات، والحدس، ويتضمن جدارتين هما الوعي بسلوك الذات، والثقة بالنفس (Podgorska and Pichlak, 2019)، بحيث يكون لدى الشخص القدرة على اختيار المهام، والاستعانة بالمتخصصين في إنجاز المهام التي لا يكون قادراً على إنجازها بمفرده.
2. **إدارة الذات:** وهي تشير إلى إدارة الفرد لحالته الداخلية، ودوافعه، وتتضمن أربع جدارات هي التوجه بالإنجاز، والتفاؤل، والسيطرة على العواطف (الدماطي، 2019م)، ويضيف الباحثون أنه بذلك يكون القرار أو التصرف مبني بشكل أكبر على المنطق لا على العاطفة أو الرغبة الشخصية، والمرونة في التعامل مع الأحداث المتغيرة، والخصائص المختلفة للأفراد.

3. **الوعي الاجتماعي:** ويشير إلى كيفية معالجة الناس لعلاقتهم ووعيهم بمشاعر الآخرين، واحتياجاتهم واهتماماتهم، ويتضمن ثلاث جدارات هي العاطفة والوعي التنظيمي وزيادة التنوع (الدماطي، 2019م)، ويضيف الباحثون أن ذلك يتضمن التعامل مع كل فرد على حده، بحيث أن الموقع الذي يتصرف الشخص فيه بشكل معين قد يكون نتيجة لحاجة معينة، أو لظروف خاصة ترتبط به، وهنا تظهر أهمية ذلك لبيتم التعامل مع ذلك بالشكل الصحيح.
 4. **المهارات الاجتماعية:** وهي تشير إلى الاهتمام بمهارات التعامل مع الآخرين، وإدارة العلاقات، ويتضمن ست جدارات هي التأثير في الآخرين، وبناء السند، والقيادة المهمة التي تدفع الآخرين للعمل، والعمل بروح الفريق التعاوني، وتطوير العاملين، والاتصال الفعال بين المديرين والموظفين، الأمر الذي يسرع من وقت إنجاز الأعمال.
 5. **المكونات الإدراكية:** ويقصد بها الجدارات الذهنية، والتي تتمثل في مبادرة الشخص للوصول إلى فهم المهمة أو المشكلة، وتتضمن جدارتين هما أنظمة التفكير والإدراك النمطي (الدماطي، 2019م).
 6. كما يصنف البعض أبعاد الجدارات الوظيفية إلى أربعة أبعاد هي: (الغامدي، 2023م، العنزي، 2022م، أبو زيد والرفاعي، 2015م).
 1. **الجدارات الأساسية:** وتشمل السمات الخاصة والصفات الشخصية بأسلوب المعلم التي تساعد على التحسن، والتطور، والارتقاء بالنتائج، كما تشمل أنواع المهارات والمعارف والسلوكيات التي يجب أن تكون متوافرة في جميع المعلمين بالمدرسة أو يشتركوا بها بغض النظر عن المستوى الوظيفي للمعلم، أو نوع التخصص.
 2. **الجدارات السلوكية:** وتشمل السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للمعلم، وتشمل القدرة على الالتزام وإدارة الذات، ووجود درجة عالية من الثقة بالذات، والمرونة في معاملة الزملاء والمديرين، والقدرة على الاستفادة من التغذية العكسية، ووجود رؤية واضحة للأهداف الذاتية، وتلقي الأوامر وتنفيذها.
 3. **الجدارات القيادية:** وتشمل السمات الخاصة بأسلوب المعلم في التأثير على الآخرين من موظفين وزملاء، وهي تعتمد بدرجة كبيرة على نضج المدير وخبرته ومهاراته الاجتماعية، وتشمل القدرة على التعامل مع المشكلات الإنسانية وحلها بطرق دبلوماسية، والقدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ داخل المدرسة، والقدرة على التوجيه والإشراف والتدريب.
 4. **الجدارات المهنية:** وتشمل تلك المواصفات الشخصية التي تمكن الموظف من التعامل مع الضغوطات والزملاء والمديرين والمساعدين داخل المؤسسة، ومع الزملاء ووسائل الإعلام خارجها.
- أنواع الجدارات الوظيفية:**

صنفت الجدارات تصنيفات متعددة من أبرزها ما يلي:

1. **الجدارات السلوكية:** وتعرف بأنها توقعات السلوك، وأي نوع السلوكيات المطلوبة لتقديم النتائج، والمهارات والخصائص الذاتية المتوافرة لدى المعلم، والتي تؤهله إلى القيام بأعماله الموكلة إليه حسب درجة الإتقان المطلوبة، وتشمل القدرة على الالتزام وإدارة الذات، ووجود درجة عالية من الثقة بالذات، والمرونة في معاملة المعلم للزملاء والعملاء والعمل في فريق، والقدرة على الاستفادة من التغذية الراجعة، ووجود رؤية واضحة

للأهداف الذاتية، والقدرة على التعامل مع الرؤساء، وتلقي الأوامر وتنفيذها، وتتعلق أيضًا بالمواسفات اللازمة للقيام بوظيفة معينة، أو عمل معين، وتركز هذه الجدارة على الأفراد بدلاً من المؤسسات. (النجار وشعيب، 2020م).

2. **الجدارات الفنية:** تعرف بأنها ما يجب أن يعرفه الأفراد، ولديهم القدرة على عمله، أي المعارف والمهارات المطلوبة للوفاء بتوقعات الأداء، وهي ترتبط إما بأدوار عامة تخص مجموعة من الأدوار المتشابهة أو بأدوار فردية، وتمثل في السمات الخاصة بالمهارات، والقدرات، والخبرات العلمية والعملية للمعلم، وتشمل القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة، والأدوات الضرورية للعمل، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والقدرة على حل المشكلات بالطرق التقليدية المبتكرة (أحمد، 2022م).

3. **الجدارات القيادية:** ومنها القدرة على حصر الأولويات المطلوبة، وتوزيع الأدوار والمسؤولية على المعلمين بما يتناسب مع قدراتهم، وتفويض الصلاحيات لأعضاء المجتمع المدرسي، والتخطيط الاستراتيجي للمدرسة، والتكيف والعمل في ظروف متنوعة، والسعي نحو التغيير، وامتلاك روح المبادرة، والسبق في التصرف، وصنع القرارات المتعلقة بالإصلاح المدرسي، واستشراف المستقبل وتحدياته، والتخطيط للعمل المدرسي بمرونة (أبو زيد، 2022م).

4. **الجدارات الإنتاجية:** وتمثل في السمات الخاصة بأسلوب المعلم في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز، وتشمل: التركيز على الأهداف، والاهتمام بالجودة ومواعيد التسليم، والرغبة في التطوير والابتكار، والبحث عن حلول بدلاً من الاستسلام للمشكلات، والإخلاص في العمل دون رقابة خارجية، ومهاجمة المشكلات قبل أن تتفاقم، والمبادرة والحماس (أحمد، 2022م).

5. **جدارة البصيرة النافذة:** ويقوم القادة من ذوي البصيرة النافذة بفهم أهمية وجود رؤية واضحة لتوجيه مدارسهم، ورصد القضايا والاتجاهات المؤثرة على المدارس واستقبالها، والتوقع الجيد للمستقبل، ويستلزم ذلك امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي، والتي تساعد على وضع خطة استراتيجية واضحة المعالم والأهداف، تتضح بها الرؤية والرسالة للمؤسسة، والأهداف المنشودة منها، والطرق، والأساليب المتبعة لتحقيق هذه الخطة (أبو بكر، 2019م)، ويضيف الباحثون أن هذه الجدارة من شأنها أن تحدد العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المعلم والمدرسة بشكل عام، والتعامل المثالي معها، مما يحسن من أداء المعلم، وبالتالي أداء المدارس بشكل عام.

6. **جدارة الإلهام:** يمتلك القائد الملهم المهارة لتنفيذ نشاط العاملين والأسر والمجتمع لقبول التغييرات ورؤية البيئة الطبيعية الجديدة كفرصة، والعمل على مساعدتهم ليس فقط على قبول التغييرات، بل العمل جنبًا إلى جنب مع المؤسسة للسعي نحو تحقيق الأهداف المنشودة من هذه التغييرات، الأمر الذي يجعلهم أكثر مرونة مع متغيرات ومتطلبات العصر (العنزي، 2022م)، بالإضافة إلى أن هذه الجدارة من شأنها تقوية علاقة المجتمع المحلي بالمدرسة، مما يعود بالأثر على الإيجابي على بيئة المدرسة، وأدائها بشكل عام.

7. **الجدارة الاستراتيجية:** حيث يتفهم القائد الاستراتيجي نقاط القوة والتحديات في المنظمة، وتشمل القدرة على فهم عمليات التخطيط الاستراتيجي، ومدى ارتباطها برسالة المدرسة وأهدافها، كذلك فهم التمويل والميزانية وتوزيع بنودها على الخطة الاستراتيجية للمدرسة، كما يعني هذا المحتوى أن يتميز المعلم بالقدرة على التفكير الاستراتيجي وحل المشكلات (العنزي، 2022م).
8. **جدارة الانضباط:** ويركز القادة على تحقيق رؤيتهم المشتركة، وإدراك أهمية التوفيق بين كل نشاط للمدرسة مع الرؤية (العنزي، 2022م)، ويضيف الباحثون أن هذه الجدارة من شأنها تحقيق التوافق بين أنشطة المدرسة وخطتها وبرامجها التي تدعم الرؤية الخاصة بها، وبالتالي يكون العمل المرتبط بالمدرسة بعامه والمعلم بخاصة يسير وفق خطة منظمة.
9. **جدارة الثقة:** ويعمل القادة بشكل وثيق مع الموظفين، والأسر، والمجتمع، واحترام الالتزام برؤيتهم المشتركة، حيث تساعد ثقتهم الأفراد الآخرين على تخيل الاحتمالات في هذه الطبيعة الجديدة (العنزي، 2022م)، بالإضافة إلى ذلك تعد هذه الجدارة أحد جوانب الأسلوب الديمقراطي أو الشورى بالقيادة، بحيث يكون للموظفين دورًا فاعلًا وأكبر في العمل من مجرد تنفيذ المهام الروتينية، الأمر الذي يزيد من شعورهم بمكانتهم الوظيفية، وبالتالي زيادة دافعيتهم للعمل.
10. **جدارة التوجه نحو الإجرائية:** يفهم القادة كيفية اتخاذ الإجراءات دون التسرع، وتبني الموقف بكل ما يلزم بصرف النظر عن التحديات التي يواجهونها (الحسيني، 2015م)، وتشمل هذه الجدارة التمهل في اتخاذ القرارات التربوية والتعليمية والجانب الإداري منها المرتبط بالمعلم، بحيث يكون القرار متخذًا على أساس منطقي، ويتم تجنب التسرع الذي قد يترتب عليه آثار سلبية، أو خيارات غير موفقة.
11. **جدارة الحسم:** يدرك القادة الحاجة إلى اتخاذ القرارات من أجل دعم رؤية المؤسسة أو المدرسة، ويقدرون المعلومات والمدخلات الواضحة (الحسيني، 2015م)، وتتضمن هذه الجدارة التعامل مع المعطيات والواقع الفعلي للقضية المنظورة، أو الموقف التعليمي الذي يتم التعامل معه، وعلى أساس هذه المعطيات يتم اتخاذ القرار المناسب.
12. **الجدارة الأخلاقية:** وتؤدي القيادة هذا النوع على أساس مبادئ أخلاقية، وإدراك أهمية القيام بالشيء الصحيح بدلًا من الخيار الأكثر جاذبية، والالتزام بالمعايير والأخلاقيات المذكورة في الأدلة والإجراءات الخاصة بالوظيفة، بحيث يكون جميع العاملين على مستوى واحد من الأخلاقيات المثلى، والتي تسهم بوجود عمل، وبيئة عمل تتسم أكثر بالعدل والمساواة، وبالتالي تكون إيجابية بشكل أكبر (الحسيني، 2015م)، بالإضافة إلى أن هذه الجدارة تشمل العدل والمساواة، بحيث يتم إعطاء كل ذي حق حقه، وكيفية التعامل مع التحديات الأخلاقية في العمل.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة البحث من جميع مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية والبالغ عددهم (222) مديراً، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (111) مشاركاً من مدراء المدارس، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقيية بحيث يمثلون مختلف المدارس، والعينة تشكل ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، وجدول (1) التالي يوضح توزيع أفراد العينة المختارة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (1)

توزيع العينة وفقاً لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	53	47.7
	من 5 إلى أقل من 10	29	26.1
	من 10 إلى أقل من 15	29	26.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	100	90.1
	ماجستير	8	7.2
	دكتوراه	3	2.7
المجموع الكلي		111	%100

أداة الدراسة:

كانت أداة الدراسة من وهي عبارة عن أستبانة تم تصميمها بعد الرجوع إلى المراجع والدراسات ذات العلاقة، والأداة تتكون من جزئين هما: الجزء الأول: المعلومات الأساسية (عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، بينما اشتمل الجزء الآخر على: درجة توفر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية)، والمعوقات التي تحول دون توافر تلك الجدارات بأنواعها لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير، وتمت الاستجابة على الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)

صدق الأداة وثباتها:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء بلغ عددهم (15) محكماً في مجال الإدارة والتخطيط التربوي بهدف التحقق من الصدق الظاهري لها، وتمت إجراء التعديلات المقترحة حيث كانت الأداة في صورتها الأولية (28) عبارة، وبعد عرضها على المحكمين لم يتفق كثيراً منهم على (4) عبارات فتم حذفهم، فأصبحت في صورتها النهائية (24) عبارة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لأبعاد المحور "درجة توفر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير"، وهذا ما يوضحه جدول (2) التالي:

جدول (2)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور " درجة توفر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير " مع الدرجة الكلية للمحور ام الفاكرونباخ

معامل الارتباط بالمحور	الأبعاد
**0.879	الجدارات الفنية
**0.922	الجدارات السلوكية
**0.945	الجدارات القيادية
**0.929	الجدارات الإنتاجية

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

توافر مستوى مرتفع من الثبات لأبعاد الجدارات الوظيفية، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.98) وتراوح المعاملات للأبعاد ككل ما بين (0.94 - 0.93)، ويبين عرض مؤشرات صدق الأداة وثباتها توفر مستوى جيد لتطبيقها.

نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: "ما درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر عينة البحث؟"
للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد البحث من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية على درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير، وجاءت النتائج كما تبيّنها الجداول التالية:

جدول (3)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد البحث من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية على درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوفر
1	الجدارات الفنية	4.07	0.81	2	عالية
2	الجدارات السلوكية	4.09	0.74	1	عالية
3	الجدارات القيادية	3.98	0.82	4	عالية
4	الجدارات الإنتاجية	4.02	0.82	3	عالية
المتوسط الحسابي العام		4.04	0.73	عالية	

يتضح من خلال جدول (3) أن أفراد البحث من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية على يرون أن درجة توافر الجدارات الوظيفية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير توجد بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.04 من 5)، وقد جاء بُعد الجدارات السلوكية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمرتبة الأولى وبدرجة توفر (عالية)، حيث بلغ بمتوسط حسابي (4.09)، وبانحراف معياري (0.74)، يليه بُعد الجدارات الفنية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير وبدرجة توفر (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07)، وبانحراف معياري (0.81)، في حين جاء بُعد الجدارات الإنتاجية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمرتبة الثالثة وبدرجة توفر (عالية) وبلغ المتوسط الحسابي (4.02)، وبانحراف معياري (0.82) يليه بُعد الجدارات القيادية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير في المرتبة الرابعة وبدرجة توفر (عالية) وبمتوسط حسابي (3.98)، وبانحراف معياري (0.82).

والجداول التالية تفصل درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والإنتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير وذلك على النحو التالي:

أولاً: بُعد الجدارات الفنية:

جدول (4)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية حول درجة توافر الجدارات الفنية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير

م	العبارة	درجة الموافقة													
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
1	التعامل مع الريميجيات الضرورية للعمل المدرسي.	1	0.9	5	4.5	8	7.2	43	38.7	54	48.6	4.30	0.86	1	عالية جداً
2	التعامل مع الأجهزة الضرورية للعمل المدرسي.	1	0.9	10	9	3	2.7	49	44.1	48	43.2	4.20	0.93	2	عالية
8	زيادة العمل التعاوني بين الطلبة	1	0.9	9	8.1	12	10.8	46	41.4	43	38.7	4.09	0.95	3	عالية
3	حل المشكلات المدرسية.	1	0.9	11	9.9	12	10.8	47	42.3	40	36	4.03	0.98	4	عالية

م	العبارة	درجة الموافقة															
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة							
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
4	التعامل مع المعلومات.	1	0.9	12	10.8	10	9	48	43.2	40	36	4.03	0.99	5	عالية		
6	التعامل مع الفروقات الفردية للطلبة.	1	0.9	11	9.9	14	12.6	45	40.5	40	36	4.01	0.99	6	عالية		
7	زيادة دافعية الطلبة للتعلم.	1	0.9	11	9.9	17	15.3	44	39.6	38	34.2	3.96	0.99	7	عالية		
5	استخدام استراتيجيات تعليم مختلفة.	1	0.9	13	11.7	20	18	36	32.4	41	36.9	3.93	1.05	8	عالية		
		المتوسط الحسابي العام															
		1	0.81	4.07													عالية

يتضح من جدول (4) ما يلي: جاءت استجابات أفراد البحث من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية على فقرات بُعد الجدارات الفنية بدرجات موافقة (عالية/ عالية جداً) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.93 إلى 4.30)، حيث جاءت العبارة رقم (1) وهي "التعامل مع البرمجيات الضرورية للعمل المدرسي" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالجدارات الفنية بدرجة توفر (عالية جداً) وبمتوسط حسابي (4.30 من 5)، وانحراف معياري (0.86)، جاءت العبارة رقم (2) وهي "التعامل مع الأجهزة الضرورية للعمل المدرسي" بالمرتبة الثانية وبدرجة توفر (عالية) وبمتوسط حسابي (4.20 من 5)، وانحراف معياري (0.93)، بينما جاءت العبارة رقم (7) وهي "زيادة دافعية الطلبة للتعلم." بالمرتبة السابعة وبدرجة توفر (عالية) وبمتوسط حسابي (3.96 من 5)، وانحراف معياري (0.99)، جاءت العبارة رقم (5) وهي "استخدام استراتيجيات تعليم مختلفة" بالمرتبة الثامنة وبدرجة توفر (عالية) وبمتوسط حسابي (3.93 من 5)، وانحراف معياري (1.05).

ثانياً: بُعد الجدارات السلوكية:

جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية حول درجة توافر الجدارات السلوكية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير

م	العبارة	درجة الموافقة										غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوفر
		% ك		% ك		% ك		% ك		% ك										
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك									
8	المرونة	0	0	6	6	5.4	10	9	10	48.6	54	41	36.9	4.17	0.81	1	عالية			
1	الإبداع	0	0	7	7	6.3	10	9	10	46.8	52	42	37.8	4.16	0.84	2	عالية			
3	التنظيم	0	0	10	9	6.3	7	6.3	7	45	50	44	39.6	4.15	0.90	3	عالية			
6	التأقلم	0	0	6	6	5.4	10	9	10	52.3	58	37	33.3	4.14	0.79	4	عالية			
4	التخطيط	0	0	6	6	5.4	16	14.4	16	42.3	47	42	37.8	4.13	0.85	5	عالية			
7	إدارة الذات	0	0	10	9	11.7	13	11.7	13	42.3	47	41	36.9	4.07	0.92	6	عالية			
5	التميز	0	0	11	11	9.9	13	11.7	13	46.8	52	35	31.5	4.00	0.91	7	عالية			
2	المبادرة	0	0	15	15	13.5	14	12.6	14	41.4	46	36	32.4	3.93	1.00	8	عالية			
		المتوسط الحسابي العام										4.09	0.74			عالية				

يتضح من جدول (5) ما يلي: جاءت استجابات أفراد البحث من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية على جميع فقرات بُعد الجدارات السلوكية بدرجات موافقة (عالية) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.93 إلى 4.17)، حيث جاءت العبارة رقم (8) وهي "المرونة" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالجدارات السلوكية بدرجة توفر (عالية) وبمتوسط حسابي (4.17 من 5)، وانحراف معياري (0.81)، وجاءت العبارة رقم (1) وهي "الإبداع" بالمرتبة الثانية وبدرجة توفر (عالية) وبمتوسط حسابي (4.16 من 5)، وانحراف معياري (0.84)، بينما جاءت العبارة رقم (5) وهي "التميز" بالمرتبة السابعة وبدرجة توفر (عالية) وبمتوسط حسابي (4.00 من 5)، وانحراف معياري (0.91)، وجاءت العبارة رقم (2) وهي "المبادرة" بالمرتبة الثامنة وبدرجة توفر (عالية) وبمتوسط حسابي (3.93 من 5)، وانحراف معياري (1.00).

ثالثًا: بُعد الجدارات القيادية

جدول (6)

التكرارات والنسب المئوية للمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازليًا، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية حول درجة توافر الجدارات القيادية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير

م	العبارة	درجة الموافقة										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة التوفر
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
1	إدارة الوقت بفاعلية	34.2	38	55	61	5.4	6	4.5	5	0.9	1	0.80	4.17	1	عالية
3	الشفافية وتعزيز قيم النزاهة.	31.5	35	49.5	55	9	10	9	10	0.9	1	0.92	4.02	2	عالية
2	الالتزام التنظيمي وبذل الجهد.	31.5	35	48.6	54	9	10	9.9	11	0.9	1	0.94	4.00	3	عالية
6	رفع الروح المعنوية لزملاء العمل.	32.4	36	45.9	51	9.9	11	10.8	12	0.9	1	0.97	3.98	4	عالية
8	التنبؤ بالمشكلات المدرسية المحتملة قبل وقوعها.	34.2	38	44.1	49	7.2	8	13.5	15	0.9	1	1.02	3.97	5	عالية
4	التفكير برؤية مستقبلية.	33.3	37	40.5	45	12.6	14	12.6	14	0.9	1	1.02	3.93	6	عالية
7	إدارة الفرق بفاعلية.	29.7	33	45	50	13.5	15	10.8	12	0.9	1	0.97	3.92	7	عالية
5	إدارة التغيير والتوجه الاستراتيجي.	30.6	34	41.4	46	13.5	15	13.5	15	0.9	1	1.03	3.87	8	عالية
المتوسط الحسابي العام												0.82	3.98		عالية

يتضح من جدول (6) ما يلي: جاءت استجابات أفراد البحث من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية على جميع فقرات بُعد الجدارات القيادية بدرجات موافقة (عالية)، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.87 إلى 4.17)، حيث جاءت العبارة رقم (1) وهي "إدارة الوقت بفاعلية" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالجدارات القيادية بدرجة توفر (عالية) وبمتوسط حسابي (4.17 من 5)، وانحراف معياري (0.80)، وجاءت العبارة رقم (3) وهي "الشفافية وتعزيز قيم النزاهة" بالمرتبة الثانية وبدرجة توفر (عالية) وبمتوسط حسابي (4.02 من

(5)، وانحراف معياري (0.92)، بينما جاءت العبارة رقم (7) وهي " إدارة الفرق بفاعلية " بالمرتبة السابعة وبدرجة توفر (عالية) وبمتوسط حسابي (3.92 من 5)، وانحراف معياري (0.97)، وجاءت العبارة رقم (5) وهي " إدارة التغيير والتوجه الاستراتيجي " بالمرتبة الثامنة وبدرجة توفر (عالية) وبمتوسط حسابي (3.87 من 5)، وانحراف معياري (1.03).

رابعاً: بُعد الجدارات الإنتاجية:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية حول بُعد درجة توافر الجدارات الإنتاجية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير

م	العبارة	درجة الموافقة										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
1	التركيز على الأهداف.	36	40	53.2	59	7.2	8	2.7	3	0.9	1	0.76	4.21	1	عالية جداً
2	الاهتمام بالجوودة وموعد تسليم الأعمال.	35.1	39	51.4	57	5.4	6	7.2	8	0.9	1	0.88	4.13	2	عالية
7	المعرفة بالقوانين والتعليمية المتعلقة بالعمل المدرسي.	37.8	42	41.4	46	8.1	9	12.6	14	0	0	0.99	4.05	3	عالية
8	الرغبة في البحث عن الحلول للمشكلات المدرسية بطريقة موضوعية.	34.2	38	42.3	47	13.5	15	9.9	11	0	0	0.94	4.01	4	عالية
4	الإخلاص في العمل دون رقابة خارجية.	38.7	43	35.1	39	10.8	12	15.3	17	0	0	1.06	3.97	5	عالية
5	المبادرة والحماس.	34.2	38	42.3	47	10.8	12	11.7	13	0.9	1	1.00	3.97	6	عالية
6	التعامل مع المشكلات قبل تفاقهما.	32.4	36	46.8	52	6.3	7	13.5	15	0.9	1	1.01	3.96	7	عالية
3	الرغبة في التطوير والابتكار.	34.2	38	39.6	44	8.1	9	17.1	19	0.9	1	1.09	3.89	8	عالية
		المتوسط الحسابي العام										4.02	0.82		عالية

يتضح من جدول (7) ما يلي: جاءت استجابات أفراد البحث من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية على فقرات بُعد الجدارات الإنتاجية بدرجات موافقة (عالية / عالية جداً) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.89 إلى 4.21)، حيث جاءت العبارة رقم (1) وهي "التركيز على الأهداف" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة الجدارات الإنتاجية بدرجة توفر (عالية جداً) وبمتوسط حسابي (4.21 من 5)، وانحراف معياري (0.76)، وجاءت العبارة رقم (2) وهي "الاهتمام بالجودة وموعد تسليم الأعمال" بالمرتبة الثانية وبدرجة توفر (عالية) وبمتوسط حسابي (4.13 من 5)، وانحراف معياري (0.88)، بينما جاءت العبارة رقم (6) وهي "التعامل مع المشكلات قبل تفاقمها" بالمرتبة السابعة وبدرجة توفر (عالية) وبمتوسط حسابي (3.96 من 5)، وانحراف معياري (1.01)، وجاءت العبارة رقم (3) وهي "الرغبة في التطوير والابتكار." بالمرتبة الثامنة وبدرجة توفر (عالية) وبمتوسط حسابي (3.89 من 5)، وانحراف معياري (1.09).

السؤال الثاني: "ما المعوقات التي تحول دون توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والإنتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر عينة البحث؟"
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد البحث من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية على محور "المعوقات التي تحول دون توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والإنتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير"، وجاءت النتائج كما يبينها جدول (8) التالي:

جدول (8)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد البحث من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية حول محور المعوقات التي تحول دون توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والإنتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير

م	العبارة	درجة الموافقة																
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الرتب	درجة الموافقة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك							
5	ضعف الحوافز المادية المقدمة للمعلمين من أجل تحفيزهم لامتلاك الجدارات الوظيفية.	0	0	0	10	9	10	9	10	9	42	37.8	49	44.1	4.17	0.93	1	عالية
1	قلة الدورات التدريبية في مجال الجدارات الوظيفية.	0	0	12	10.8	9	8.1	49	44.1	41	36.9	4.07	41	36.9	4.07	0.94	2	عالية
7	قلة تعزيز ثقافة امتلاك الجدارات الوظيفية من	0	0	12	10.8	9	8.1	50	45	40	36	4.06	40	36	4.06	0.94	3	عالية

(4.02) والتي تشير إلى درجة موافقة (عالية)، وجاءت استجابات أفراد البحث على جميع فقرات المحور بدرجات موافقة (عالية) على أداة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (3.87 إلى 4.17)، حيث جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "ضعف الحوافز المادية المقدمة للمعلمين من أجل تحفيزهم لامتلاك الجدارات الوظيفية" في المرتبة (الأولى) بين فقرات محور المعوقات التي تحول دون توافر الجدارات الوظيفية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير، بدرجة موافقة (عالية) بمتوسط مقداره (4.17)، وانحراف معياري (0.93)، وجاءت العبارة رقم (1) وهي "قلة الدورات التدريبية في مجال الجدارات الوظيفية" بالمرتبة الثانية وبدرجة موافقة (عالية) وبتوسط حسابي (4.07 من 5)، وانحراف معياري (0.94)، بينما جاءت العبارة رقم (3) وهي "كثرة الأعباء الملقاة على المعلمين" بالمرتبة التاسعة وبدرجة موافقة (متوسطة) وبتوسط حسابي (3.95 من 5)، وانحراف معياري (1.07)، وجاءت العبارة رقم (9) وهي "قلة التواصل الفعال بين المعلمين والإدارة المدرسية" بالمرتبة العاشرة وبدرجة موافقة (متوسطة) وبتوسط حسابي (3.87 من 5)، وانحراف معياري (1.08).

نستخلص ما سبق أن المتوسط العام لاستجابة أفراد البحث من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية نحو محور "المعوقات التي تحول دون توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير" جاءت بدرجة موافقة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.02) وقد أتضح أن أبرز المعوقات التي تحول دون توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير تتمثل في (ضعف الحوافز المادية المقدمة للمعلمين من أجل تحفيزهم لامتلاك الجدارات الوظيفية، وقلة الدورات التدريبية في مجال الجدارات الوظيفية، وقلة تعزيز ثقافة امتلاك الجدارات الوظيفية من قبل الإدارة التعليمية، ونقص الحوافز المعنوية المقدمة للمعلمين من أجل تحفيزهم لامتلاك الجدارات الوظيفية، وضعف التوجيه المقدم من مكتب التعليم/ الإدارة المدرسية للمعلمين لحل المشكلات التي تواجههم)

السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) من وجهة نظر عينة البحث؟"

للإجابة عن هذا السؤال ولمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير باختلاف متغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل العلمي)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One -Way-ANOVA)، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

أولاً: الفروق باختلاف سنوات الخبرة:

جدول (9)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One -Way-ANOVA) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الابعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف (F)	الدلالة الإحصائية
الجدارات الفنية	بين المجموعات	3.94	2	1.97	3.09	0.04
	داخل المجموعات	68.83	108	0.64		
	المجموع	72.77	110			
الجدارات السلوكية	بين المجموعات	6.17	2	3.08	6.23	0.01
	داخل المجموعات	53.47	108	0.50		
	المجموع	59.64	110			
الجدارات القيادية	بين المجموعات	3.09	2	1.54	2.35	0.10
	داخل المجموعات	70.84	108	0.66		
	المجموع	73.92	110			
الجدارات الإنتاجية	بين المجموعات	6.71	2	3.36	5.42	0.01
	داخل المجموعات	66.93	108	0.62		
	المجموع	73.64	110			
محور درجة توافر الجدارات الوظيفية	بين المجموعات	4.72	2	2.36	4.70	0.01
	داخل المجموعات	54.23	108	0.50		
	المجموع	58.96	110			

أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في جدول (9) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية نحو درجة توافر الجدارات الوظيفية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير التعليمية نحو درجة توافر الجدارات الوظيفية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وأيضا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية حول درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغ مستويات الدلالة $(0.01, 0.01, 0.04)$ على التوالي وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل على أنه توجد اختلافات بين وجهات نظر أو استجابات مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية باختلاف سنوات خبرتهم نحو مدى موافقتهم على درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والانتاجية)، في حين تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد البحث حول بُعد توفر الجدارات القيادية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير باختلاف سنوات الخبرة، حيث أن مستوى الدلالة (0.10) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا.

ولمعرفة اتجاه الفروق نحو الموافقة على درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير ولصالح أي فئة من فئات متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار شيفية (Scheffe)، وظهرت النتائج على النحو الموضح في جدول (10) التالي:

جدول (10)

اختبار شيفية (Scheffe) للفروق بين متوسطات درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير، وفقًا لمتغير سنوات الخبرة

الابعاد	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الجدارات الفنية	أقل من 5 سنوات	53	4.07	0.75			
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	3.81	0.87			
	10 سنوات فأكثر	29	4.33	0.82		*0.52	
الجدارات السلوكية	أقل من 5 سنوات	53	4.11	0.67			*0.36
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	3.75	0.83			
	10 سنوات فأكثر	29	4.41	0.62		*0.66	
الجدارات الإنتاجية	أقل من 5 سنوات	53	3.94	0.79			
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	3.78	0.82			
	10 سنوات فأكثر	29	4.42	0.75	*0.48	*0.64	
محور درجة توافر الجدارات الوظيفية	أقل من 5 سنوات	53	4.03	0.67			
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	3.77	0.80			
	10 سنوات فأكثر	29	4.34	0.67	*0.31	*0.57	

يتضح من جدول (10) أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية حول درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير باختلاف سنوات الخبرة، وقد تبين من خلال المتوسطات الحسابية أن هذه الفروق لصالح أفراد البحث الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، مما يدل على أن أفراد البحث من مديري المدارس الثانوية الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) درجة موافقتهم حول درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير أعلى من درجة موافقة أفراد البحث من مديري المدارس الثانوية الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات).

ثانيًا: الفروق باختلاف المؤهل العلمي:

جدول (11)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One -Way-ANOVA) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات عينة درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

الابعاد والمحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف (F)	الدلالة الإحصائية
الجدارات الفنية	بين المجموعات	2.57	2	1.29	1.98	0.14
	داخل المجموعات	70.20	108	0.65		
	المجموع	72.77	110			
الجدارات السلوكية	بين المجموعات	0.86	2	0.43	0.79	0.46
	داخل المجموعات	58.78	108	0.54		
	المجموع	59.64	110			
الجدارات القيادية	بين المجموعات	1.27	2	0.63	0.94	0.39
	داخل المجموعات	72.66	108	0.67		
	المجموع	73.92	110			
الجدارات الإنتاجية	بين المجموعات	1.32	2	0.66	0.98	0.38
	داخل المجموعات	72.33	108	0.67		
	المجموع	73.64	110			
محور درجة توافر الجدارات الوظيفية	بين المجموعات	1.29	2	0.64	1.20	0.30
	داخل المجموعات	57.67	108	0.53		
	المجموع	58.96	110			

أظهرت نتائج البحث كما هو مبين في جدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية درجة توافر الجدارات الوظيفية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.30) وهي غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وأيضًا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ مستويات الدلالة (0.14، 0.46، 0.39، 0.38) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات بين وجهات نظر أو استجابات مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية باختلاف مؤهلاتهم العلمية نحو مدى موافقتهم على درجة توافر الجدارات الوظيفية بأنواعها (الفنية، والسلوكية، والقيادية، والانتاجية) لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير.

السؤال الرابع: "ما أهم أهم المنطلقات والأليات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير في ضوء مدخل الجدارات الوظيفية؟"

من خلال نتائج الدراستين النظرية والميدانية، سوف يقدم البحث الحالي بعض المنطلقات والأليات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير في ضوء مدخل الجدارات الوظيفية؟
أهم المنطلقات لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير في ضوء مدخل الجدارات الوظيفية:

1. أن المرحلة الثانوية من أهم مراحل السلم التعليمي العام التي تؤهل طلابها للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي المناسبة لهم، أو الانخراط في سوق العمل، وريادة الأعمال، وهذا يتطلب الاهتمام بتوفير معلمين مؤهلين وجديرين ومدركين لحساسية المهنة، وأهمية أدوارهم في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي يشهدها المجتمع.
2. أن الاهتمام بتطوير الجدارات الوظيفية لمعلمي المرحلة الثانوية أصبح أمرًا ضروريًا لأي مدرسة ثانوية تسعى نحو الارتقاء بمستوى طلابها، والاستفادة من التغيرات العلمية والتكنولوجية، وتحقيق مستوى متميز من الجودة والكفاءة للعملية التعليمية بداخلها.

3. كثرة التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية التي تواجه معلمي المرحلة الثانوية، وتفرض عليهم مسابقتها والتكيف معها، بل وتطبيقها، وتحقيق الاستفادة المثلى منها داخل العملية التعليمية لمعلمي المرحلة الثانوية.
4. أن كثيرًا من دول العالم خطت خطوات واسعة في مجال تطوير الجدارات الوظيفية للمعلمين، وذلك في مختلف مراحل التعليم العام، والتعليم الثانوي بأنواعه، وكذلك التعليم الجامعي، فكان من الأخرى تحسين الجدارات الوظيفية لمعلمي المرحلة الثانوية.

5. أن الاهتمام بالجدارات الوظيفية للمعلمين، وتفعيل ممارستها على أرض الواقع في المدرسة الثانوية يجعلها تحتل موقعًا مميزًا وفريدًا بين المدارس الثانوية الأخرى، كما يسهم بصورة كبيرة وملحوظة في مواكبة المدرسة الثانوية للتطورات العصرية، وإعداد جيل جديد يفكر بجدية، ويستوعب تطورات ومتغيرات العصر، إضافة إلى إتاحة الفرصة أمامها لتقديم أفضل وأجود الخدمات التعليمية والتربوية للطلاب.

أهم الأليات المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير في ضوء مدخل الجدارات الوظيفية:

تتضمن الأليات، تأسيس مركزًا متخصصًا لتدريب المعلمين بالإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية بعامة وبالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير بخاصة، وذلك على النحو التالي:

- 1- تأسيس مركز لتنمية ممارسات الجدارات الوظيفية للمعلمين بالإدارة العامة للتعليم يتم تأسيس وحدة أو مركز لتنمية ممارسات الجدارات الوظيفية، على غرار وحدة الجودة على أن يكون لهذا المركز هيكل تنظيمي تابع لمدير الإدارة العامة للتعليم، ويختص بما يلي:
(1) تصميم برامج تدريبية تجمع بين جميع أنواع الجدارات الوظيفية للمعلمين بعامة والجدارات الفنية والسلوكية والقيادية والإنتاجية بخاصة.

- (2) ان يكون التدريب تفاعليًا ويتضمن نقاشات، وتمارين جماعية، ودراسات حالة.
- (3) إجراء تقييمات دورية مدى فاعلية فعالية البرامج التدريبية واحتياجات المعلمين من التدريب.
- (4) تنوع الموضوعات التدريبية وورش العمل، بحيث تشتمل على كافة جوانب تطوير التعليم العام (ما قبل الجامعة) والتركيز على الجدارات الوظيفية للمعلمين بصفة خاصة.
- 2- تعزيز الثقافة المدرسية:
- يتم من خلال هذا المركز وبالتعاون مع اقيادات التعليمية تنفيذ هذه الألية وفقًا للخطوات التالية:
- (1) خلق بيئة تعليمية محفزة تدعم التجارب الجديدة وتعزز من روح التعاون بين المعلمين.
- (2) تفعيل دور المجتمعات المهنية التي تعزز من تبادل الخبرات وأفضل الممارسات، مما يعزز من التعلم المستمر والتحسين المستمر.
- 3- يتضمن البرنامج التدريبي على جميع الجدارات الوظيفية للمعلمين من أسس فكرية، ومنطلقات نظرية، ومفاهيم، ونماذج ومهارات، وأنماط، وتجارب، وخبرات.
- 4- مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار:
- (1) تسليم المسؤوليات: منح المعلمين الفرصة للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالتعليم والسياسات المدرسية، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والالتزام.
- (2) التغذية الراجعة: تنظيم اجتماعات دورية مع الإدارات لمناقشة الإنجازات والتحديات، والاستماع إلى آراء المعلمين حول تحسين الأداء.
- 5- دور الإدارة في تعزيز الجدارات:
- تعتبر الإدارة الفاعلة عنصرًا رئيسًا في دعم المعلمين، لذا ينبغي على الإداريين الأتي:
- (1) توفير الموارد: حيث أن ضمان توفير الموارد اللازمة للمعلمين يساعدهم على تحقيق أهدافهم وتطبيق ما تعلموه.
- (2) المراقبة والتقييم: إنشاء أنظمة لمراقبة الأداء وتقديم التغذية الراجعة المناسبة لتعزيز التعليم المستمر.
- (3) توفير مزيد من الدعم المعنوي والمادي لإلتحاق المعلمين ببرامج الدراسات العليا ولا سيما درجتي الماجستير والدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية والقيادة.
- (4) جعل الجدارات الوظيفية للمعلمين معيارًا رئيسًا في اختيارهم وتعيينهم.

المراجع:

- أبو بكر، منة الله. (2019م). أثر الجداريات الوظيفية للعاملين على فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن دراسة تطبيقية على بنك الشركة المصرفية العربية الدولية SAIB. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع (4)، 104-89.
- أبو زيد، تهابي. (2022م). الجداريات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة دراسة ميدانية بمحافظة مطروح. *مجلة جامعة مطروح للعلوم التربوية والنفسية*، 2 (4)، 31-11.
- أبو زيد، صلاح؛ ورفاعي، ممدوح. (2015م). العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحسين جداريات الموارد البشرية دراسة تطبيقية على بنك الشركة المصرفية العربية الدولية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع (4)، 88-55.
- أحمد، وردة. (2022م). جداريات الأمن والسلامة لمعلمي التعليم الصناعي. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، ع (54)، 220-249.
- أحمد، وليد. (2022م). تصور مقترح للجداريات الوظيفية اللازمة لمعلمي التعليم العام في مصر لتطبيق التعليم الإلكتروني. *المجلة التربوية*، ع (95)، 1896-1971.
- البليهد، نورة. (2015م). واقع أدوار معلم التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء الدورات التدريبية المقدمة دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، 34 (162)، 699-722.
- الحسيني، عزة. (2015م). الجداريات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. *مجلة الإدارة التربوية*، 2 (5)، 64-15.
- الدماطي، حنان. (2019م). التبادل بين القائد والمرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بين الجداريات القيادية وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على القطاعات الخدمية بوزارة المالية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة عين شمس.
- رشاد، عبد الناصر؛ وعباس، هشام. (2020م). الجداريات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية تصور مقترح. *مجلة الإدارة التربوية*، ع (25)، 105-205.
- الريميدي، بسام؛ وأبو زيد، محمد. (2020م). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، 4 (1)، 1-25.
- الزهراني، أميرة. (2022م). دور الرخصة المهنية في تطوير أداء المعلم من وجهة نظر معلمات العلوم بمدينة مكة المكرمة. *مجلة العلوم التربوية الدراسات الإنسانية*، ع (21)، 508-532.
- العتيبي، سعد. (2015م). القيادة المدرسية والقيادة التربوية، الكويت: دار المسيلة.
- عطير، ربيع. (2017م). الإدارة المدرسية الحديثة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العمرى، خيرية صالح. (2023م). تطوير سياسات تدريب المعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 7 (34)، 221-250.

- العنزي، أمل. (2022م). الجدارات الوظيفية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ع (62)، 284-249.
- الغامدي، محمد. (2023م). الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ع (87)، 172-154.
- القطيم، أسماء. (2021م). الاحتياجات التدريسية لمعلمي ومعلمات العلوم في ضوء تطبيقات الوراثة الصناعية الرابعة. *مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية*، 7 (1)، 77-45.
- محمود، حنان؛ وعثمان، ناصر. (2022م). تنمية الجدارات الوظيفية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة تصور مقترح. *مجلة كلية التربية*، 19 (113)، 423-359.
- المومني، إسلام؛ والعزام، أنور. (2016م). أثر الجدارات الإدارية على توافر متطلبات إدارة الأزمات في المستشفيات الجامعية الأردنية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة عمان العربية.
- النجار، أحمد؛ وشعيب، محمد. (2020م). حزم الجدارات الوظيفية كأداة لتطوير أداء القيادات الإدارية دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، 14 (1)، 727-708.
- الوهابي، أميرة؛ والزهراني، غادة؛ والمريني، ريم؛ والتويجري، فاطمة. (2020م). تطوير إعداد المعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة وماليزيا. *مجلة كلية التربية*، ع (44)، 318-267.

- Asthenopias, V; and Thaingam, J. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in the Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, 3 (1), 45-70.
- Delima, V. (2016) Influence of employees' functional competencies on employees' job performance: a special reference to insurance companies in Batticaloa district. *Journal for studies in Management and Planning*, 2 (6), 188-195.
- Podgórska, M & Pichlak, Magdalena. (2019). Analysis of Project Managers, Leadership Competencies: Project Success Relation: What are the Competencies of Polish Project Leaders? *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(10), 869-887.
- Tulowitzki, P. (2013). Leadership and school improvement in France. *Journal of Educational Administration*, 52 (6), 812-835.