

تطوير الجدارات القيادية
لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أ. نجلاء بنت محمد البشر
قسم الإدارة التربوية
كلية التربية بالمزاحمية
جامعة شقراء

أ. دلال بنت عبد الرحمن العريفي
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض
وزارة التعليم

د. هيفاء بنت عبد الله السحيم
قسم الإدارة التربوية
كلية التربية
جامعة الملك سعود



تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أ. نجلاء بنت محمد البشر
قسم الإدارة التربوية- كلية التربية بالمزاحمية
جامعة شقراء

أ. دلال بنت عبد الرحمن العريفي
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض
وزارة التعليم

د. هيفاء بنت عبد الله السحيم
قسم الإدارة التربوية – كلية التربية
جامعة الملك سعود

تاريخ تقديم البحث: ٢١ / ٥ / ١٤٤٣ هـ تاريخ قبول البحث: ٢٦ / ٧ / ١٤٤٣ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الجدارات القيادية وفق نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وهي: جدارات تحقيق النتائج، والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، والجدارات الاستراتيجية، لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. كما هدفت إلى تحديد الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بكلية التربية في المزاحمية، حيث اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل؛ نظراً لصغر حجم المجتمع، وقد تم الاكتفاء بتحليل (٨٥) استبانة؛ نظراً لابتعاث (٩) منهن للدراسة أثناء تطبيق الدراسة الميدانية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن درجة توافر الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية كانت عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣ من ٥.٠٠)، وتم ترتيب أبعاد الجدارات القيادية تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية على النحو التالي: بُعد الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠ من ٥.٠٠)، يليه بُعد الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠ من ٥.٠٠)، وأخيراً بُعد الجدارات الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨ من ٥.٠٠). كما أظهرت النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٣٧ من ٥.٠٠) على الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية. وبناءً على ما أسفرت عنه النتائج، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يؤمل أن تؤدي إلى بناء وتعزيز الجدارات القيادية لدى منسوبي المؤسسات الجامعية، من أهمها: تفعيل قنوات التواصل داخل الكلية، وتمكين أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: الجدارات القيادية، الجدارات الأساسية، الجدارات الفكرية، نموذج منظمة (OECD).

Development of leadership Competencies among the Heads of Departments in the Faculty of Education in Mazahmiah from the Perspective of Faculty Members

Dalal alarifi

The General Administration
of Education in Riyadh

Ministry of education

Najla Albisher

Department ducational administration
Faculty education in Almuzahmiah

Shaqra university

Dr. Haifa Alsubhaim

Department ducational administration Faculty education

King Saud university

Abstract:

The study aimed to reveal the degree of availability of leadership competencies according to the OECD model: results achieving competencies, social competencies and strategic competencies; among the heads of departments at the Faculty of Education in Mazahmiah from the point of view of its faculty members. It also aimed to identify the proposed mechanisms for the development of leadership competencies among the heads of departments at the Faculty of Education in Mazahmiah from the point of view of its faculty members. This study employed the descriptive approach and the questionnaire as the data collection tool

The study consists of all faculty members in the College of Education in Mazahmiah, where the study adopted a complete census method due to the small size of the population and was satisfied with the analysis of (٨٥) questionnaires because (٩) of them were studying abroad during the study.

The study found several results, most notably: the degree of availability of leadership competencies among the heads of departments at the Faculty of Education in Mazahmiah was high, with an arithmetic mean of (٧,٧٣ out of ١٠), and the order of dimensions of leadership competencies came in descending order according to the arithmetic mean for each dimension as follows: social competencies and relationship construction dimension with an arithmetic mean of ٧,٩٠ out of ١٠, followed by the competencies associated with achieving results with an arithmetic mean of ٧,٨٠ out of ١٠, and finally, strategic competencies with an arithmetic mean of ٧,٤٨ out of ١٠. The results also showed that the study population was moderately agreed, with overall arithmetic mean of ٧,٣٧ out of ١٠ on the proposed mechanisms for the development of leadership competencies among the heads of departments at the Faculty of Education in Mazahmiah. Based on the results, the study presented a set of recommendations that is hoped will lead to the development and reinforcement of leadership competencies among university staff, the most important of which are: activating channels of communication between all parties, empowering faculty members, and encouraging them to participate in decision-making processes.

key words: Leadership competencies, basic competencies, intellectual competencies, OECD model.

المقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم اليوم الكثير من التحديات، والتغيرات، والتطورات التي تدفع الجامعات نحو التطوير، والتغيير، والتميز، حيث تحمل تلك التطورات عدداً من الأفكار الإدارية والتنظيمية المتجددة، مما يتطلب سرعة الاستجابة لها، والتعامل معها بشكل فعال؛ لذا تسعى الجامعات اليوم إلى اجتذاب النصيب الأكبر من أفضل الكوادر والقيادات لديها، سواء من داخلها، أو بالاستقطاب من خارجها، كما تهتم بتحسين قدرات الموارد البشرية فيها، والسمو بها إلى الجدارة والتميز مما يسهم وبشكل فعال في تميز المؤسسة الجامعية، وتحقيق أهدافها.

إنَّ سعي الجامعات اليوم للتميز يعتمد بدرجة كبيرة على توافر الكوادر والقيادات المؤهلة، وهذا ما يستدعي تطوير قدراتهم؛ لكي يسهموا في تحقيق التميز بامتلاكهم الجدارات التي تمكن تلك المؤسسات من بلوغ غاياتها. فالجدارة بحسب رأي مصطفى (٢٠٢٠) هي التي تضمن البقاء والاستمرار للمنظمات، فالجدارة هي القدرة على الأداء الصحيح لنشاط معين، بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان، وفقاً للمعايير والتعليمات المحددة لذلك، وقد يتضمن هذا النشاط تطوير وتنمية مختلف جوانب المهارات المتعلقة بالأداء (هاشم والسلامية، ٢٠٢٠)؛ إذ تركز كثير من المؤسسات الناجحة اليوم على الجدارات القيادية، وتطمح بتوافرها لدى أفرادها (ص ٣).

وترى هاشم والسلامية (٢٠٢٠) أن المورد البشري هو أهم ما تملكه المؤسسة من موارد، وهو قوتها الجوهرية، ولكي تعمل هذه المؤسسات على

تنمية مواردها البشرية، وإكسابهم الجدارات القيادية التي تؤهلهم لممارسة ما هو منوط بهم من واجبات ومسؤوليات على نحو فعال ومتميز، فإنه ينبغي عليها أن تسعى لتوفير قيادات فعالة تمتلك من الخبرات والجدارات ما يجعلهم قادرين على قيادة كافة الطاقات العاملة فيها (ص ٨٧). "فقائمة الجدارات القيادية التي تحددها المنظمة وتركز عليها تساعد في إكساب القادة الإداريين المعارف والمهارات التي تدعمهم في إجراء عمليات إدارية فعالة، كما يمكن استخدامها في تقييم مستوى جودة القادة الموجودين حالياً، والمتوقع ترقيتهم في المستقبل لشغل الوظائف القيادية" (عبد العزيز، ٢٠١٩، ص ٣٧١).

ومع تزايد التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي ازدادت الحاجة للتركيز على الجدارات القيادية لاستيعاب كل التحديات التنظيمية، والتمكن من مواجهتها في المؤسسة التعليمية (Mduwile, 2020). فتوافر الجدارات القيادية يدعم تميز مؤسسات التعليم والعاملين بها، وبخاصة في ظل التحديات العالمية، والتطورات المعلوماتية، والظروف التنافسية الجديدة التي تفرض على الجامعات ضرورة توافر جدارات قيادية قادرة على مواكبة ذلك كله، ولهذا يرى كل من رشاد وعباس (٢٠٢٠) أن نقطة البداية لأي استراتيجية إدارية سليمة وناجحة لمجابهة التطورات المتسارعة يتلخص في بناء وتكوين شخصية قيادية قائمة على الجدارات" (ص ١١١). وهذا ما أكدت عليه كثير من الدراسات كدراسة منال سفر (٢٠١٧) ودراسة الشهري (٢٠٢١)، والتي أكدت نتائجها على أن هناك تأثيراً إيجابياً للجدارات القيادية على الأفراد والمؤسسات، كما أكدت دراسة آل مداوي ومحمد (٢٠٢٠) على "ضرورة توافر الجدارات

القيادية في الجامعات السعودية" (ص ١٦٥). وهو الأمر الذي أكدت عليه توصيات المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المنعقد في مكة المكرمة بتاريخ (١-٣ أكتوبر ٢٠٢١).

وقد اهتم كثير من المنظمات الدولية بموضوع الجدارات القيادية؛ فاعتمدت لها نماذج متعددة شكلت أطراً عامة للجدارات (Competency Framework)، وقد ذكر خميس وعاشور (٢٠٢٠) عدداً من تلك النماذج، منها نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والذي ركز على مجموعة من الجدارات القيادية يمكن تقسيمها إلى الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، والجدارات الاستراتيجية.

وتأتي هذه الدراسة استجابة للاهتمام الكبير بموضوع الجدارات القيادية، حيث نادت مؤتمرات عديدة بضرورة الاهتمام بالقيادات التربوية وتطويرها، مثل "مؤتمر الكويت الدولي العلمي الثاني في القيادة والإدارة والتخطيط في التربية" (١٩-٢٠ يناير ٢٠٢١)، وكذلك "مؤتمر القيادة والإدارة التربوية" (٧-٩ سبتمبر ٢٠٢١). كما أنه ورد في الوثيقة الإعلامية لبرنامج تنمية القدرات البشرية ٢٠٢١-٢٠٢٥ (٢٠٢١) أن "البرنامج ركّز على تطوير قدرات الأفراد وتنميتها، حيث يسعى إلى أن يمتلك المواطن قدرات تمكنه من المنافسة عالمياً" (ص ٧).

وترى الباحثات أن دراسة الجدارات القيادية والتركيز على الأطر المحددة لها يمكن الاستفادة منها في البيئات الجامعية بما يسهم في نجاحها وتميزها، ويدعم وصولها لأهدافها المنشودة، فتحقيق رؤى الجامعات وأهدافها يرتبط ارتباطاً وثيقاً

بالجداريات القيادية المتوافرة لدى قياداتها ومنسوبيها؛ ذلك لأن تلك الجداريات تمثل في جوهرها أساسياً للقدرة القيادية، والتطور المعرفي لدى أفرادها مما ينعكس إيجاباً على نجاحات الجامعة والعاملين فيها، وتحقيقها للأهداف الشخصية والمؤسسية على حد سواء.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الجامعية عدداً من التحديات المتعلقة بتحقيق التميز في أدائها، وبخاصة في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة التي تشهدها المنظمات حول العالم، مما دفعها وشجع المسؤولين فيها على زيادة الاهتمام بالموارد البشرية لديها وبجودة أدائهم، وتطوير قدراتهم ومعارفهم بشكل يجعلهم متمكنين وجديرين لقيادة مؤسساتهم بنجاح لتحقيق الأهداف المنشودة التي تطمح لها. ويرى أحمد (٢٠١٨) أن على الجامعات في مواجهتها للتحديات التي فرضتها ظروف العصر، الاهتمام بجداريات الموارد البشرية فيها (ص ٣٥). فالاهتمام بموضوع الجداريات له مبرراته المهمة التي تتطلبها مشاريع وبرامج تطوير قدرات الأفراد. وقد أكد النجار وشعيب (٢٠٢٠) أن تركيز الباحثين والمختصين على تحديد تلك الجداريات وفهمها، ليس إلا نتيجة لما تحققه الجداريات من تميز في الأداء، وتمكين للفرد داخل المنظمة، حيث إنها تمثل مجموعة من المعارف والسمات والمهارات التي يحتاجها الفرد لأداء الوظائف المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية، وأكدت الشهري (٢٠٢١) على ضرورة التركيز على مدخل الجداريات؛ كونه أحد المدخل التي تؤهل الأفراد في مؤسسات

التعليم معرفيًا، وأدائيًا، وسلوكيًا بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة لتطوير المؤسسات التعليمية وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (ص ٢٣٢).
ونظرًا لأهمية الجدارات القيادية وتأثيرها في البيئة الجامعية، وفي رسم ملامحها المستقبلية، ونظرًا للحرص الكبير والجهود المتواصلة التي تبذلها كلية التربية في المزاحمية - إذ تعمل فيها إحدى الباحثات في هذه الدراسة - في ردم الفجوة المعرفية، وتحسين الجدارات القيادية للعاملين فيها، تتركز مشكلة الدراسة في البحث عن درجة توافر الجدارات القيادية وفق نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وهي: جدارات تحقيق النتائج، والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، والجدارات الاستراتيجية لدى رئيسات الأقسام بكلية التربية في المزاحمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، بالإضافة إلى تقديم المقترحات اللازمة لتطويرها والارتقاء بها.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن السؤالين الآتيين:

١. ما درجة توافر الجدارات القيادية وفق نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وهي: جدارات تحقيق النتائج، والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، والجدارات الاستراتيجية، لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
٢. ما الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. الكشف عن درجة توافر الجدارات القيادية وفق نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وهي: جدارات تحقيق النتائج، والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، والجدارات الاستراتيجية، لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
٢. تحديد الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

أهمية الدراسة:

- تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال تحقيقها للجوانب التالية:
- أنها تشكل مرجعاً علمياً، ورافداً معرفياً للمهتمين، والباحثين في مجال الجدارات في المؤسسات الجامعية، حيث تقدّم بياناً لمفهومها، وأهميتها، وسبل تطويرها، مما يسهم في استيعاب المفاهيم المتعلقة بالجدارات القيادية، وبيان الفروق بين أنواعها.
 - أنها تقدم إضافة معرفية للقيادات والمسؤولين فيما يخص الجدارات القيادية، وتزودهم بالأسس العلمية لأهم نماذج الجدارات.
- وتكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في نتائجها التي ستسهم - بإذن الله - في الآتي:

- دعم القيادات والمسؤولين في الجامعات لتقديم، وتقييم، وتطوير برامج الجدارات القيادية لدى منسوبيها؛ إذ تقدم تشخيصاً واقعياً وآليات للتطوير

قابلة للدراسة وللتطبيق، مما يسهم في توافر درجة عالية من الجدارات القيادية، ويرفع الوعي لديهم بأهمية الجدارات القيادية وأثرها، ويجفزههم للتطوير من خلال تحسين ممارساتهم الذاتية بشكل مستمر.

● قد يفيد المحتوى العلمي لهذه الدراسة صنّاع القرار بالجامعات، في تقديم، وتصميم، وتطوير برامج تدريبية للجدارات القيادية، والتخطيط العملي الدقيق للارتقاء بها.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على الكشف عن درجة توافر الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية في ضوء نموذج الجدارات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والتي تتمثل في: (جدارات تحقيق النتائج، والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، والجدارات الاستراتيجية)، إضافة إلى تحديد الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على كلية التربية بالمزاحمية.

الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالمزاحمية.

الحدود الزمانية: طبق الجزء الميداني من هذه الدراسة خلال الفصل الأول

من العام الجامعي ١٤٤٣هـ - ٢٠٢١م.

مصطلحات الدراسة:

المجدارات: Competencies

تعرف المجدارة بأنها: القدرة على الأداء الصحيح لنشاط معين، بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان، وفقاً للمعايير والتعليمات المحددة لذلك، وقد يتضمن هذا النشاط تطوير وتنمية مختلف جوانب المهارات المتعلقة بالأداء (هاشم والسلامية، ٢٠٢٠).

المجدارات القيادية: Leadership Competencies

هي سلوكيات قيادية تسهم في تحقيق التفوق في العمل، وتقديم الأداء المتميز، من خلال استخدام منهج قائم على المجدارات القيادية (Rohana & Abdullah, 2017).

التعريف الإجرائي:

تعرف المجدارات القيادية إجرائياً بأنها: مجموعة المجدارات القيادية المتوافرة لدى رئيسات الأقسام بكلية التربية في المزاومية، والتي تحقق الأداء المتفوق والمتميز في ضوء نموذج المجدارات المعتمد من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والتي تتمثل في: (مجادرات تحقيق النتائج، والمجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، والمجدارات الاستراتيجية).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الجدارات القيادية:

تمهيد:

يشهد العصر الحالي تطوراً كبيراً في المؤسسات التعليمية، وتعد الجامعات من أهم أماكن إعداد الأجيال الذين يتميزون بالجدارات القيادية؛ ولذا فإنها تهتم بمواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات العلمية والتعليمية؛ مما جعل الجامعات تضاعف اهتمامها بالموارد البشرية لديها، وتركز على إعدادهم وتطوير جداراتهم وفق طرق علمية، ليكونوا قادرين ومؤهلين لقيادتها. وتتطلع الجامعات اليوم خاصة في ظل التنافسية التي تشهدها المؤسسات الجامعية إلى الوصول للتميز، وتحقيق أهداف المجتمع، والارتقاء به، فأصبحت تولي اهتماماً خاصاً بجدارات قيادتها، وأعضاء هيئة التدريس فيها.

والجدارات هي السمات والصفات الشخصية التي تجعل الفرد مميزاً وبارعاً في مجاله، وجديراً بالمهمة التي وُليَ عليها. وهذا ما بينه المعنى اللغوي لمفردة (الجدارة)، حيث عرفها ابن منظور (٢٠٠٥) بأنها: مصدر جَدُر فهو جدير، ويقال جَدُر بهذا المنصب أي صار مستحقاً وأهلاً له (ص ٣٤٤). كما جاءت كلمة الجدارات في بعض قواميس ومعاجم اللغة العربية مرادفة لمعاني الاستحقاق، والأهلية، والنفوق (أحمد، ٢٠١٨، ص ٥٤).

وظهر مفهوم الجدارة (Competence) لأول مرة من خلال ماكيلاند (١٩٧٣)، الذي عرّفها بأنها مجموعة من السمات الشخصية، أو العادات التي تؤدي إلى تحقيق أداء متميز (خميس وعاشور، ٢٠٢٠). وعرفتها فاطمة الربابعة

(٢٠٢٠) بأنها مجموعة المهارات، والقدرات، والمعارف، والخصائص، والاتجاهات، والدوافع المميزة، والتي ليس من السهل محاكاتها أو تقليدها، وذكرت أنها تأتي في صور مختلفة، فبعضها ظاهرٌ واضح كالمهارات والمعارف، والآخر ضمني كالدوافع والأنماط الذهنية، وكلها تنعكس على سلوك الفرد وأدائه وإنجازه (ص ٧١٨). كما عرفتُها الشهري (٢٠٢١) بأنها مجموعة من المعارف، والمهارات، والسلوك المعياري، وتؤدي جميعها إلى التميز والارتقاء بالأداء (ص ٢٣٥).

وبتأمل ما سبق، يتبين أن مفهوم الجدارات يشير إلى مجموعة الخصائص التي تميز الأشخاص المتفوقين عن غيرهم في أداء وظيفة ما، فهي تتشكل من صفات وقدرات الفرد الشخصية والفكرية، وبما يمتلكه من معارف ومهارات تمنحه صفة التفرد والتميز عن غيره. وهذا المعنى يعطي مفردة الجدارات شمولية أكثر من المفردات الأخرى.

وقد تناول عدد من الباحثين موضوع الجدارات، باعتباره مفهوماً شاملاً ومختلفاً عن أي مفهوم آخر، كمفهوم الكفاءات والمهارات، بينما يخلط بعضهم بين مفهوم الجدارات والمفاهيم الأخرى، بحكم الخصائص المتشابهة بينها. وقد ناقشت بعض الدراسات تلك المفاهيم والاختلافات بينها في الاستخدام، ومنها دراسة الشهري (٢٠٢١)، والبريري (٢٠٢١)، والربابعة (٢٠٢٠)، ورشاد وعباس (٢٠٢٠)، وخاطر (٢٠١٨)، ويمكن تلخيص أبرز الفروق بين مفهوم الجدارات، وبين المفاهيم الأخرى، فيما يلي:

— تعرّف الكفاءات (Efficiencies) بأنها القدرة على تحقيق النتيجة المطلوبة طبقاً لمعايير محددة سلفاً، كما تعني مستوى مقبول من إنجاز الأهداف في فترة زمنية محددة، بغض النظر عن الجهد المبذول والموارد المستخدمة (رشاد وعباس، ٢٠٢٠). بينما تعرف الجدارات (Competencies) بأنها مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر في شخص معين، من معارف، ومهارات، وخبرات، تؤهله للقيام بمهام العمل الذي يؤديه، وهي لا تعني مجرد القيام بالعمل فقط، ولكن أداء هذا العمل على أكبر قدر من الفعالية والإتقان (الربابعة، ٢٠٢٠) (خاطر، ٢٠١٨).

— تُركز الكفاءات على الوسائل والأنشطة، بينما الجدارات تشمل مجموعة أكبر؛ هي: الوسائل، والأنشطة، والنتائج، والإنجازات. وفيما يخص القياس، فالكفاءات تقاس من خلال نسبة المدخلات الفعلية إلى المخرجات الفعلية، بينما يتم قياس الجدارات من خلال نسبة المدخلات الفعلية إلى المخرجات الفعلية والمستقبلية، وهذا قد يعزى إلى اعتماد الجدارات وتركيزها على الأداء الحالي، ومدى تقدّمه مستقبلاً، مختلفةً في ذلك عن الكفاءات التي تعتمد على المعلومات المتعلقة بالأداء الحالي.

ويرى البربري (٢٠٢١) أن الجدارة تعني إنجاز العمل الصحيح بالطريقة الصحيحة من قبل الشخص الصحيح، وأن هناك ثمة علاقة بين الكفاءة، والفعالية، والجدارة، فالكفاءة نقطة الانطلاق حتى تصبح في موقف الفعالية للوصول إلى مرحلة مثالية تتمثل في الجدارة (ص ١١٢). ويتفق هذا مع ما أورده خاطر (٢٠١٨) في أن الجدارات بالمعاني التي تتضمنها أصبحت من

أكثر المفردات المنتشرة في إدارة التطوير، وأدب المنظمات والموارد البشرية (ص ٢٩). ويؤيد هذا المفهوم، ما قدمته (Harvard Business Review (2021) والتي ذكرت أن الجدارات (Competencies) هي قدرات خاصة يتمتع بها الشخص، ويستحسنها المسؤولون، وهي ضرورية كمقاييس لتقييم أداء الأفراد، بينما يختلف هذا المفهوم عن المهارات، بالرغم من وجود تشابه في بعض الجوانب، إلا أن الجدارات تمثل صفات عميقة متأصلة في الفرد تكونت خلال فترات زمنية طويلة، تجمع بين المهارات، والمعرفة، والقدرات، والخبرة التي حصل عليها الفرد في مراحل حياته المختلفة (Para. 4).

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

وتعرف الجدارات إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: مجموعة المعارف، والمهارات، والقدرات التي يمتلكها الفرد، وتمكنه من التفوق والتميز.

مفهوم الجدارات القيادية:

تعرف الجدارات القيادية بأنها: "مجموع ما يمتلكه القائد من القدرات، والمعارف، والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال، وبالدرجة التي تعزز قدرة منظّمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي" (الحسيني، ٢٠١٥، ص ٢٥). ويتفق ذلك مع ما ذكرته دراسة أحمد (٢٠١٨) بأن الجدارات بما تتضمنه من القدرات، والمهارات، والكفاءات، والمعارف، والخبرات، وميزات شخصية أخرى تعد حاسمة ومؤثرة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات للنجاح والتطوير المهني، ولتحقيق أداء أفضل.

وذكر النواصرة (٢٠١٩) أن الجدارات القيادية تتمثل في مجموعة القيم، والمهارات، والقدرات الضمنية الموجودة لدى القادة والمديرين، والتي تمكنهم من التنبؤ بالسلوك، والتخطيط، والتوجيه، والتحفيز، واحتواء المواقف الحرجة بكفاءة وفعالية وصولاً إلى تحقيق الأهداف بعيدة المدى.

والجدارات القيادية بهذا المفهوم، تشير إلى سمات شخصية معينة، ومهارات، وقيم، ومعرفة، وقدرات، وكفاءات تسهّل قدرة الفرد على أداء مهام قيادية في المؤسسة (Wisittigars & Siengthaim, 2019)، فالجدارات القيادية عبارة عن مزيج من المعرفة، والمهارات، والقدرات وغيرها من السمات الشخصية، التي

تلزم القيادات للنجاح والتطوير المهني، وتقديم الأداء بشكل أفضل، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وجودة عالية (البربري، ٢٠٢١).

وتعرّف الجدارات القيادية إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: مجموعة الجدارات القيادية المتوافرة لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية، والتي تحقق الأداء المتفوق والمتميز في ضوء نموذج الجدارات المعتمد من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وتمثل في: (جدارات تحقيق النتائج، والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، والجدارات الاستراتيجية).

أنواع الجدارات القيادية:

تتعدد أنواع الجدارات القيادية تبعاً لتعدد فلسفات المنظمات، وطبيعة العمل والتخصصات فيها. وهي برغم ذلك التعدد إلا أن تنوعها يسهم في تحديد المحاور التي تدور في ضوئها الجدارات القيادية، باعتبارها جدارات أساسية ومؤثرة في عمل القيادات والمؤسسات، لهذا فمعرفة أنواع الجدارات القيادية في المؤسسات الجامعية يسهم في تيسير معرفة جوانبها وأبعادها، إضافة إلى التمكن من قياسها، والعمل على تطويرها لدى قيادات الكليات والأقسام، مما يعزز جودة الأداء، ويحقق نتائج المؤسسة.

وقد قسّم بعض الباحثين الجدارات القيادية إلى نوعين أساسيين، هما: الجدارات الأساسية، والجدارات الوظيفية (الرابعة، ٢٠٢٠، هاشم والسلامية، ٢٠٢٠، أحمد، ٢٠١٨، إسماعيل، ٢٠١٣)، وهي:

أولاً: الجدارات الأساسية: (Core Competencies):

وهي التي تعتمد على أهداف وقيم وثقافة المنظمة، ويمكن وصفها بأنها كل الصفات، والسلوكيات، والمهارات، والقدرات اللازمة للنجاح في كل الوظائف داخل المنظمة، كما ترتبط بقيم المنظمة، وأهدافها، وخططها الاستراتيجية. ومن أمثلة هذا النوع من الجدارات، ما يلي:

- القدرة على تحفيز الآخرين.
- القدرة على قيادة التغيير.
- القدرة على بناء العلاقات.
- القدرة على تطوير أداء الآخرين
- القدرة على التفكير التحليلي والاستراتيجي.
- التركيز على النتائج.
- الجودة والإتقان في أداء العمل.

ثانياً: الجدارات الوظيفية: (Job-Specific Competences):

وهي التي تعتمد على القدرات الشخصية الضرورية لممارسة وظيفة محددة داخل المنظمة، حيث تختلف جدارات الفرد في وظيفة ما، عن جدارات الآخر في وظيفة أخرى وهكذا. ومن أمثلة هذه الجدارات ما يلي:

- المسؤولية والاستقلالية.
- قيادة فرق العمل.
- تحليل البيانات.
- التواصل مع الآخرين.

وحدد بودقورسكا وبيتشلاك Podgorska & Pichlak (٢٠١٩) الجدارات

القيادية في نوعين رئيسين، وهما:

الجدارات الفكرية: وتتضمن امتلاك القدرة على الإبداع والابتكار، وصياغة الرؤى الواضحة، والقدرة على تحقيق التوازن، وجدارة الحكم السليم، واتخاذ القرارات.

الجدارات العاطفية: وتتضمن الوعي الذاتي، والمرونة العاطفية، والقدرة على التأثير والتحفيز، ومواجهة التحديات والضغوط.

ويتضح مما سبق أن تقسيم الباحثين للجدارات، تضمن عدداً من القواسم المشتركة والمتداخلة فيما بينها، فبالنظر للجدارات الأساسية، فإنها تشمل في الوقت نفسه على الجدارات الشخصية، والسماوات والمهارات التي تلزم الفرد للتميز في عمله. كما تتضمن الجدارات الوظيفية، والقدرات القيادية والذاتية في التركيز على الإنجاز، وتحديد الاتجاه، وبناء فرق العمل. وهذا التداخل إنما يؤكد الحاجة إلى زيادة التركيز على موضوع الجدارات القيادية؛ للتعرف عليها، وإدراك أهميتها، وفهمها بشكل عميق في ضوء تعدد نماذجها وخصائصها.

أهمية الجدارات القيادية:

للجدارات القيادية أهمية بارزة للمؤسسات بشكل عام، والتعليمية بشكل خاص؛ ذلك أنها تساعدها في التعامل مع المتغيرات المتزايدة، والمتطلبات المتجددة؛ حيث تساعد الجدارات القيادية على استثمار المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، مما يساعد في الوصول إلى الأهداف المنشودة. ويحقق اعتماد المؤسسات التعليمية للجدارات القيادية عدداً من الفوائد، يمكن

تلخيصها كما يلي: كل من البربري (٢٠٢١)، وهاشم والسلامية (٢٠٢٠)،
والربابعة (٢٠٢٠)

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

وتؤدي الجدارات القيادية دوراً مهماً في إدارة أنشطة الموارد البشرية، من خلال التخطيط والمتابعة، وتحديد فجوة الجدارات بين ما هو مطلوب، وما هو موجود، إضافة إلى قياس مستوى أداء الأفراد، وإدارة مخزون المعارف والمهارات والاتجاهات لديهم، وفي إعداد خطط التطوير المهني لهم (محمد، ٢٠٠٩، ص ٩٩).

ويرى بعض الباحثين أن أهمية الجدارات القيادية تكمن في كونها تزود المسؤولين بالمهارات المعرفية، والسلوكيات والقدرات المطلوبة لمقابلة احتياجات اختيار الموظفين، كما تساعدهم على صياغة خطط تطوير الأفراد وفرق العمل، من أجل تقليل الفجوة في الأداء من خلال تطوير الجدارة التي تدعم استراتيجية المنظمة (Draganidis, chamopoulou, paraskevi, 2006, p 2)

وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن المؤسسات الجامعية اليوم بحاجة إلى استثمار الجدارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس؛ ذلك أن الجدارات لها

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

خصائص الجدارات القيادية:

- تتسم الجدارات القيادية بعدد من الخصائص، منها: (الخلايلة، ٢٠١٨، ص ١٥، والبربري، ٢٠٢١، ص ١٣٢)
١. أنها مكتسبة، فالفرد يكتسبها من خلال التدريب الموجه، وبهذا فهي صعبة التقليد من قبل المنافسين.
 ٢. أنها ذات غاية، حيث يتم عن طريقها توظيف المعارف، والقدرات، والمهارات لتحقيق هدف أو أهداف معينة.
 ٣. أنها ديناميكية، إذ تتفاعل مجموعة مكوناتها فيما بينها بما تتضمنه من معارف وقدرات ومهارات.
 ٤. أنها تحقق التميز المؤسسي عند استثمارها وتطويرها، لكنها تتقدم عند عدم تحديثها واستعمالها، فحين لا يسمح للأفراد بإظهار جداراتهم وقدراتهم، فإنها ستضمحل وتضعف.
 ٥. أنها متجددة، وفقاً للتطورات المستمرة في المجالات المعرفية والتقنية.

وتأمل ما سبق، يتضح مدى التأثير الذي يمكن أن تضيفه الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية؛ ذلك أن هذه الخصائص تجعل من الجدارات القيادة فرصة عظيمة للمؤسسات التعليمية يمكن من خلال استثمارها تحقيق التفوق والتميز، وتجعل من المهام القيادية والتنظيمية مجالاً لتطوير قدرات الأفراد، واكتشاف المواهب والمهارات. وفي الوقت ذاته، فإن عدم الوعي بالجدارات وخصائصها السابقة قد يؤدي بدوره إلى ظهور آثار سلبية داخل المؤسسة، قد يكون من بينها، ضعف الأداء والقدرات للأفراد، وربما رحيل الكفاءات للبحث عن بيئات عمل أخرى داعمة ومشجعة لجداراتهم.

نماذج الجدارات القيادية:

تعددت النماذج التي ناقشت الجدارات القيادية، والتي بُنيت وصُممت لإيمان واضعيها بأنها النماذج التي ينبغي أن تتوافر في القيادات، والتي تمكنها من إحداث تحولات إيجابية مميزة في مؤسساتها. وذكر خميس وعاشور (٢٠٢٠)، وهاشم والسلامية (٢٠٢٠)، عدداً من النماذج، تلخص الدراسة الحالية أبرزها، وذلك على النحو التالي:

- ١- نموذج هاي Hay Group Model ويتضمن النموذج ست جدارات هي:
(القدرة على التأثير - التوجه بالإنجاز - القدرة على تشكيل وإدارة فرق العمل - القدرات التحليلية - المبادرة - القدرة على تنمية الآخرين).
- ٢- نموذج الجدارات الثماني العظمى Great Eight Competencies: ويتضمن القيادة واتخاذ القرارات - التدعيم والتعاون - القدرة على التواصل والتفاعل

– القدرة على التحليل والتفسير – القدرة على الإبداع – القدرة على التنظيم – القدرة على التكيف – القدرة على الأداء وتحقيق الأهداف.

٣- دليل الأمم المتحدة للجدارات ومعايير القياس في مجال القيادة: والذي يهدف إلى تحقيق التنمية والتطور والازدهار للأفراد، من خلال تطوير قدراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم، وركز هذا الدليل على خمس مجالات، وهي: (القيادة والتعاون وإدارة الأفراد والاتصالات والمبادرة).

٤- نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: حيث قدمت هذه المنظمة في عام (٢٠١٤) إطاراً عاماً يتكون من ثلاثة نماذج للجدارات، كل نموذج يناسب فئة من الوظائف؛ منها نموذج للوظائف القيادية العليا، ونموذج لوظائف المحللين والباحثين، ونموذج للوظائف الإدارية والكتابية. ويتكون نموذج الوظائف القيادية العليا من أربع عشرة جدارة موزعة على ثلاث مجموعات على النحو التالي:

- جدارات مرتبطة بتحقيق النتائج، وتتضمن خمس جدارات هي: (القدرات التحليلية – التركيز على الإنتاج – التفكير المرن – القدرة على إدارة الموارد بكفاءة وفاعلية – القدرة على تكوين فرق العمل وقيادتها بفاعلية).
- جدارات اجتماعية وبناء علاقات، وتتضمن خمس جدارات، هي: (التركيز على العميل – الحساسية الدبلوماسية – القدرة على التأثير – القدرة على التفاوض – المعرفة التنظيمية).
- جدارات استراتيجية، وتتضمن أربع جدارات، هي: (القدرة على تنمية المواهب – القدرة على توجيه الشركة – القدرة على بناء شبكة علاقات

استراتيجية - التفكير الاستراتيجي) (خميس، وعاشور، ٢٠٢٠، ص ٣٧٥ -
(٣٧٦).

وتعتمد الدراسة الحالية نموذج منظمة (OECD) للتعرف على درجة توافر الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام بكلية التربية في المزاومية، ومعرفة سبل تطويرها وفقاً لهذا النموذج؛ نظراً لحدائته ولشموليته وملاءمة أبعاده لقياس الجدارات لدى القيادات في الجامعات، أو الأقسام العلمية، وكونه أحد البرامج التي ذُكرت في الوثيقة الإعلامية في برنامج تنمية القدرات البشرية ضمن البرامج الداعمة لتحقيق رؤية ٢٠٣٠؛ إذ ورد فيها مفهوم الجدارات المعتمد من نموذج منظمة (OECD) (الوثيقة الإعلامية، برنامج تنمية القدرات البشرية ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ص ٧).

تطوير الجدارات لدى رؤساء الأقسام العلمية:

لرئيس القسم الأكاديمي في الجامعات والكليات أهمية بالغة؛ نظراً للدور الذي يقوم به، ولأهمية المهام التي يؤديها، وتأثيرها على جودة العملية التعليمية، وعلى مكانة وترتيب القسم، أو البرنامج الذي يتبعه، ومساهماته في إنجاز الأهداف المؤسسية والتعليمية وفقاً لمعايير الكفاية اللازمة، والقدرة على التميز والمنافسة، وهذا يستدعي البحث في الممارسات التي تسهم في تطوير الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام، حيث قدمت آل مداوي ومحمد (٢٠٢٠) عدداً من التوصيات لتطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال ما يلي:

- ١- دعم استراتيجية العمل الجماعي بالقسم العلمي لضمان نجاح إجراءات التخطيط الإداري، وإقرار نظام للتواصل الفعال.
 - ٢- تقديم برامج تطويرية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مجال الجدارات مبنية على تحديد الاحتياجات العقلية، والجدارات المهنية القيادية اللازمة والمتوافقة مع الاحتياجات المستقبلية وفق رؤية ٢٠٣٠.
 - ٣- مساعدة ودعم القيادات العليا بالجامعة لقيادات الأقسام الأكاديمية حتى يتمكنوا من بناء رؤية واضحة للمستقبل الأكاديمي لأقسامهم.
- كما حدد السميري (٢٠١٦) بعض الممارسات التي تسهم في تطوير وتأهيل رؤساء الأقسام العلمية، منها ما يلي:
- ١- عقد دورات للنمو المهني لرؤساء الأقسام بهدف تبصيرهم بطبيعة المؤسسة الأكاديمية ومسؤولياتهم، والأبعاد والجوانب المختلفة لهذه المسؤوليات، وإكساب رؤساء الأقسام المعارف، والمهارات، والاتجاهات اللازمة لأداء أدوارهم، وإعانتهم على التكيف مع التحولات الفجائية التي تقتضيها طبيعة منصب رئيس القسم، وتعريف رؤساء الأقسام بالأساليب الجديدة في مجال التنظيم، والإدارة، والتخطيط، وتوزيع الميزانية وتقييم الأداء وزيادة قدرتهم على التعامل مع المشكلات الناتجة عن العمل، وخفض حدة التوتر والصراعات التي قد تنشأ داخل القسم، وتوثيق العلاقة مع رؤساء وأعضاء الأقسام الأخرى.
 - ٢- مراجعة معايير انتقاء وتعيين رؤساء الأقسام والتي لا ينبغي أن تعتمد فقط على الخبرة في مجال البحث والتدريس.

٣- الاهتمام ببرامج خدمة المجتمع، وفتح قنوات الاتصال مع مختلف القطاعات في المجتمع، وحصر الكفاءات والخبرات المتاحة.

٤- توفير المستلزمات والموارد اللازمة لرؤساء الأقسام لأداء أعمالهم، وممارسة أدوارهم ومسؤولياتهم وفق الأهداف المنشودة (٦٥٧).

ونظراً لأهمية الجدارات، وتأثيراتها الإيجابية على الأداء المؤسسي والقيادي في مؤسسات التعليم، فقد ظهر هذا جلياً في البحوث والدراسات العلمية، حيث اهتم عدد كبير من الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة بشكل عام بموضوع الجدارات القيادية، وبحثوا في الأسس الفكرية لها، ودرسوا نماذجها، ودرجة توافرها، وسبل تطويرها لدى القادة والأفراد. كما ركزت دراسات كثيرة في الإدارة التربوية على درجة توافر الجدارات القيادية في المؤسسات التعليمية، وهذا يعزي للدور الكبير الذي تمثله الجدارات، والأثر الأكبر الذي ينعكس إيجاباً على المؤسسة التعليمية بما فيها الجامعات.

وتستعرض الباحثات عدداً من الدراسات السابقة المتعلقة بالجدارات القيادية، مع توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. وتم تقسيم الدراسات إلى مجموعتين، الأولى دراسات في الأسس النظرية والفكرية للجدارات القيادية، وأثرها على المؤسسات التعليمية، ولثانية دراسات في الجدارات القيادية داخل مؤسسات التعليم العالي، وقياداتها، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس.

من الدراسات التي ركزت على الأسس الفكرية للجدارات، دراسة الحسيني (٢٠١٥) حيث تناولت الأسس الفكرية للجدارات القيادية ودورها في تحسين

الأداء في المؤسسات التعليمية المصرية، وهدفت إلى التعرف على بعض النماذج الأجنبية المعاصرة للجدارات القيادية في المنظمات، وتقديم مجموعة مقترحة لتحسين الأداء في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

دراسة خاطر (٢٠١٨) لتركز على الأسس النظرية لمدخل بناء الجدارة، وتحلل بعض صيغ التجديد الإداري المعاصرة، ودراسة دورها في بناء الجدارات لقيادات الإدارات التعليمية في مصر. وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على واقع الجدارات في أداء قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الإسماعيلية، وقد أسفرت عن عدد من النتائج، كان من أهمها: أن هناك ضعفاً في ممارسة قيادات الإدارات التعليمية لجدارات الإنتاجية، والجدارات القيادية والشخصية. وقدمت آليات مقترحة لتوظيف مدخل بناء الجدارة في تطوير أداء القيادات التعليمية. وتناولت دراسة سفر (٢٠١٧) موضوع الجدارات القيادية، حيث هدفت دراستها إلى تحديد نوعية العلاقة بين الجدارات وتحقيق التميز بالمدارس. وبالرغم من أن الدراسة طبقت في ميادين التعليم العام، إلا أن نتائجها يمكن أن يسترشد بها في التعرف على أثر الجدارات القيادية في تحقيق التميز في الأداء، وبينت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية بين التمكن من الجدارات، وتحقيق التميز. وهدفت دراسة الدباس (٢٠٢٠) إلى التعرف على مستوى توافر الجدارات الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى ممارسة الجدارات في وزارة التربية

والتعليم العالي الفلسطينية جاء بدرجة كبيرة، وأن أكثر الجداريات تأثيراً هي الجداريات الفكرية.

وبالرغم من اختلاف مجتمع الدراسة في دراسة سفر (٢٠١٧)، ودراسة الدباس (٢٠٢٠) عن الدراسة الحالية عن حيث المجتمع، والحدود المكانية، إلا أن نتائجهما يمكن أن تثري الجانب النظري وتساعد في تفسير الدراسة الحالية. ومن الدراسات التي تناولت موضوع الجداريات القيادية في المؤسسات الجامعية وركزت على الجداريات القيادية في الأقسام الأكاديمية (دراسة أوفري وسوفانوجاسيري Overby Suvanujasiri ٢٠١٢، ودراسة أحمد ٢٠١٨، ودراسة آل مداوي ومحمد ٢٠٢٠، ودراسة الربابعة ٢٠٢٠، ودراسة خواجه ٢٠٢٠، ودراسة رشاد وعباس ٢٠٢٠، ودراسة إسماعيل وطه ٢٠٢٠).

حيث جاءت دراسة أوفري وسوفانوجاسيري Overby & Suvanujasiri (٢٠١٢) للتعرف على أهم أبعاد الجداريات القيادية في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت إلى أن جدارة التوجه بالنتائج، وجدارة التغيير، والفتنة وبناء المجموعات تعتبر أبعاد شاملة للجداريات القيادية.

كما تناولت دراسة أحمد (٢٠١٨) موضوع الجداريات اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهدفت الباحثة من خلال الوقوف على الجداريات اللازمة، إلى تقديم تصور مقترح للجداريات اللازم توافرها في رؤساء الأقسام بالجامعة في ضوء نتائج البحث النظرية والميدانية.

وجاءت دراسة ماكلين McLean (٢٠١٩) للبحث عن الجدارات القيادية الأساسية لرؤساء الكليات في لويزيانا، من خلال التركيز على خبرات رؤساء الكليات. وأشارت أبرز النتائج إلى أهمية اعتماد مقاييس خاصة لتحديد الجدارات القيادية، وموازنة العوامل المؤثرة فيها داخل بيئات التعليم العالي.

وركزت دراسة آل مداوي ومحمد (٢٠٢٠) على درجة توافر الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة الملك خالد، وهدفت إلى التعرف على واقع ممارستها بالجامعة، وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد ركزت الباحثة على العمليات الإدارية كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وأظهرت نتائج الدراسة توافر عمليات محور الجدارات القيادية بالجامعة بدرجة متوسطة، مما يعني أن جدارات رؤساء الأقسام التي استهدفتها الدراسة في أداء الأعمال الإدارية كانت متوسطة المستوى.

وهدفت دراسة الربابعة (٢٠٢٠) إلى التعرف على مستوى توافر الجدارات لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب، للتعرف على أهميتها، وسبل تطويرها، وتقديم مقترحات لقياس وتطوير جدارات أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى توافر الجدارات القيادية لدى أعضاء الهيئة التدريسية جاء متوسطاً. وقد أكدت الدراسة على ضرورة اهتمام الجامعات بجدارات أعضاء الهيئة التدريسية من خلال عقد برامج تدريبية، وتشجيعهم، وتقديم الحوافز لاستثمار جداراتهم.

وركزت دراسة خواجه (٢٠٢٠) على الجدارات القيادية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، واستهدفت تحديد

مستوى الجدارات القيادية، ومستوى أبعاد رأس المال الفكري، وتحديد أكثر الجدارات القيادية ارتباطاً بتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان. وتمثلت أبرز النتائج في وجود تأثير للجدارات القيادية على تنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، وأن مستوى الجدارات القيادية جاء بدرجة مرتفعة.

وهدفت دراسة رشاد وعباس (٢٠٢٠) إلى التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية. وتمثلت أبرز النتائج في أن مستوى الجدارات بالجامعات المصرية كان بدرجة كبيرة.

كما هدفت دراسة إسماعيل وطه (٢٠٢٠) إلى توصيف مستوى الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية، وتحديد نوع العلاقة بين الجدارات الجوهرية ومستوى التميز التنظيمي فيها. وبينت النتائج أن مستوى توافر الجدارات الجوهرية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية كان متوسطاً، وضعيفاً في بُعدي التعلم التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية.

وتناولت دراسة البربري (٢٠٢١) موضوع الجدارات القيادية لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي، وجاءت أهدافها مركزة على الكشف عن كيفية تطوير الجدارات لديهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي بين الجدارات، وبعض الأبعاد التنظيمية مثل الابتكار، والتوظيف الأمثل للموارد، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة بناء الجدارات وتطويرها باستمرار لتعظيم فاعلية أدوار القيادات، والتغلب على العوائق التي قد يسببها نقص الكفاءات داخل المركز.

وباستعراض الدراسات السابقة، يتضح أنها تشابهت واتفقت في تركيزها على الجدارات القيادية، إلا أن بعضها اختلف في الهدف، ومجتمع الدراسة، بينما تناولت بعض الدراسات الأطر النظرية للجدارات القيادية، وركزت دراسات أخرى على أبعاد الجدارات القيادية وأنواعها، كدراسة كل من: (البربري، ٢٠٢١، وإسماعيل وطه، ٢٠٢٠، ورشاد وعباس، ٢٠٢٠، وخواجة، ٢٠٢٠، والرابعة، ٢٠٢٠، وأحمد، ٢٠١٨)، إلا أن الدراسة الحالية تميزت في دراستها لدرجة توافر تلك الجدارات، وسبل تطويرها، من خلال اعتمادها على نموذج علمي لبنائها وتطويرها، وهو نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والذي يركز على مجموعة من الجدارات القيادية التي تستهدف رفع القدرات في جدارات تحقيق النتائج، والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، إضافة إلى الجدارات الاستراتيجية.

منهجية الدراسة ومجتمعها وإجراءاتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)؛ باعتباره المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية في التعرف على درجة توافر الجدارات القيادية. وقد عرفه العساف (٢٠١٢) بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منه؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى العلاقة، أو المقارنة" (ص ١٧٨)؛ إذ يمكن هذا المنهج من دراسة درجة توافر الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية، ويساعد في الوصول إلى استنتاجات تسهم في تقديم آليات لتطويرها لديهن.

وتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع عضوات هيئة التدريس بكلية التربية بالمزاحمية، وعددهن (٩٤)؛ ونظراً لصغر حجم المجتمع، فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات. (تواصل شخصي مع هيلة المسعري، ٢٤ أكتوبر، ٢٠٢١).

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثات الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها.

بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها، والاستناد على

نموذج الجدارات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتضمنت (٣٠) عبارة، موزعة على محورين أساسيين، والجدول (١) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحورين.

جدول (١) محاور الاستبانة وعباراتها

المجموع	عدد العبارات	البعد	المحور
عبارة ١٥	٥	الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج	درجة توافر الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام بكلية التربية في المزاehية
	٥	الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات	
	٥	الجدارات الاستراتيجية	
عبارة ١٥	١٥	الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام بكلية التربية في المزاehية	
عبارة ٣٠		مجموع عبارات الاستبانة	

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات مفردات الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للجدول التالي:

جدول (٢) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	عالية جداً	٤,٢١	٥,٠٠
٢	عالية	٣,٤١	٤,٢٠
٣	متوسطة	٢,٦١	٣,٤٠
٤	منخفضة	١,٨١	٢,٦٠
٥	منخفضة جداً	١,٠٠	١,٨٠

صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثات بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

١- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكّمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكّمين المختصين في الإدارة التربوية، وقد طُلب منهم تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغويًا، وإبداء ما يرونه من تعديلات أو مقترحات. وبعد الاطلاع على الآراء والملاحظات، تم إجراء التعديلات اللازمة، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

٢- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور، أو البعد الذي تنتمي إليه العبارة، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور وعباراته، كما يلي:

جدول (٣) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور
الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط				م
المحور الثاني	المحور الأول			
	بُعد الجدارات الاستراتيجية	بُعد الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات	بُعد جدارات تحقيق النتائج	
**٠,٨٥٦	**٠,٨٤٤	**٠,٨٦٤	**٠,٨٣٥	١
**٠,٨٢٠	**٠,٩٠٣	**٠,٨٨٥	**٠,٨٦٢	٢
**٠,٩٠٨	**٠,٩٢٤	**٠,٩٢٨	**٠,٨٦٧	٣
**٠,٨٢٣	**٠,٨٤٩	**٠,٩٢٩	**٠,٩٠٥	٤
**٠,٦٨٠	**٠,٨٥٢	**٠,٨٦٤	**٠,٩١٢	٥
**٠,٨٦٧				٦
**٠,٨٩١				٧
**٠,٨٥٣				٨
**٠,٩٣١				٩
**٠,٩٠٥				١٠
**٠,٩٠				١١
**٠,٩٠٠				١٢
**٠,٧٨٤				١٣
**٠,٩١٦				١٤
**٠,٨٧٥				١٥

(**) دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٣) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور، والدرجة الكلية للمحور.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة ومحورها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، فبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (٠,٩٦٢)، وهو معامل ثبات مرتفع. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
٠,٩٢٧	الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج
٠,٩٣٧	الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات
٠,٩١٥	الجدارات الاستراتيجية
٠,٩٧٤	الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها
٠,٩٦٢	كامل الاستبانة

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، تم تطبيقها ميدانياً باتباع الإجراءات الإدارية المتمثلة في الحصول على النماذج المعتمدة، والخطابات الرسمية من عمادة البحث العلمي، ثم توزيع الاستبانة على عضوات هيئة التدريس بكلية التربية بالمزاحمية اللاتي كن على رأس العمل وقت تطبيق أداة الدراسة، حيث بلغ عدد الاستبانات (٨٥) استبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي، ويمثل هذا العدد نسبة ٩٠.٤٪ من العدد الكلي، وقد تم الاكتفاء بهذه النسبة لاعتذار (٩) من عضوات هيئة التدريس المبتعثات للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ، وييرسون في معالجة بيانات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

السؤال الأول: ما درجة توافر الجدارات القيادية وفق نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): جدارات تحقيق النتائج، والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، والجدارات الاستراتيجية، لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

البعد الأول: الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج:

للتعرف على درجة توافر الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية فيما يتعلق ببعدها الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٥) استجابات مفردات الدراسة عن الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التوافر					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
١	٠.٨٨٦	٣.٨٩	١	٢	٢٦	٣٢	٢٤	ك ١ تحرص رئيسات الأقسام على المراجعة المستمرة لنتائج العمل.
			١.٢	٢.٤	٣٠.٦	٣٧.٦	٢٨.٢	
٤	٠.٩٤٦	٣.٧٦	١	٦	٢٦	٣١	٢١	ك ٢ تمتلك رئيسات الأقسام قدرات تحليلية تمكنهن من حل المشكلات.
			١.٢	٧.١	٣٠.٦	٣٦.٥	٢٤.٧	
٣	٠.٩٧٤	٣.٨٣	١	٨	١٨	٣٥	٢٣	ك ٣ تتمتع رئيسات الأقسام بالمرونة الفكرية في اتخاذ القرارات
			١.٢	٩.٤	٢١.٢	٤١.٢	٢٧.١	
٥	٠.٩٤٣	٣.٦٧	١	٦	٣٢	٢٧	١٩	ك ٤ تتمكن رئيسات الأقسام من إدارة الموارد بكفاءة وفاعلية.
			١.٢	٧.١	٣٧.٦	٣١.٨	٢٢.٤	
٢	٠.٩٨٥	٣.٨٧	٢	٤	٢٣	٣٠	٢٦	ك ٥ تقود رئيسات الأقسام فرق العمل بكفاءة وفاعلية.
			٢.٤	٤.٧	٢٧.١	٣٥.٣	٣٠.٦	

المتوسط الحسابي العام = ٣.٨٠ ، الانحراف المعياري العام = ٠.٨٣٠

يتضح في الجدول (٥) أن توافر الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج لدى رئيسات الأقسام جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠ من ٥.٠٠)، كما يتبين موافقة مفردات الدراسة بدرجة عالية على عبارات هذا البُعد؛ إذ جاءت العبارة رقم (١): "تحرص رئيسات الأقسام على المراجعة المستمرة لنتائج العمل"، بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩ من ٥.٠٠). بينما جاءت العبارة رقم (٤): "تتمكن رئيسات الأقسام من إدارة الموارد بكفاءة وفاعلية" بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧ من ٥.٠٠).

وترى الباحثات أن درجة التوافر العالية لبعدها الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج تُعزى إلى تمكين رئيسات الأقسام من القيام بأدوارهن، مما أسهم في الانعكاس الإيجابي على نوعية القرارات وجودتها. وتختلف نتيجة هذا البُعد مع

ما توصلت إليه دراسة خاطر (٢٠١٨) والتي ذكرت أن مستوى الجداريات الإنتاجية لدى القيادات التعليمية كان ضعيفاً.

البعد الثاني: الجداريات الاجتماعية وبناء العلاقات:

للتعرف على درجة توافر الجداريات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية فيما يتعلق ببُعد الجداريات الاجتماعية وبناء العلاقات، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٦) استجابات مفردات مجتمع الدراسة عن الجداريات الاجتماعية وبناء العلاقات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التوافر					العبارة	م	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
٥	١,٠٠١	٣,٧٨	٣	٤	٢٣	٣٣	٢٢	ك	١	تمتلك رئيسات الأقسام قدرة التأثير على المرؤوسات
			٣,٥	٤,٧	٢٧,١	٣٨,٨	٢٥,٩	%		
١	٠,٨٨٦	٤	١	٣	١٨	٣٦	٢٧	ك	٢	تحرص رئيسات الأقسام على بناء علاقات متميزة مع المرؤوسات.
			١,٢	٣,٥	٢١,٢	٤٢,٤	٣١,٨	%		
٣	٠,٩٩٢	٣,٩٤	٢	٥	١٧	٣٣	٢٨	ك	٣	تفعل رئيسات الأقسام الآليات التي تعزز التواصل الفعال بين الكلية وأعضاء هيئة التدريس.
			٢,٤	٥,٩	٢٠	٣٨,٨	٣٢,٩	%		
٤	٠,٩٤٠	٣,٨٢	١	٦	٢٢	٣٤	٢٢	ك	٤	تتمتع رئيسات الأقسام بالتفاوض الفعال في ممارساتهن
			١,٢	٧,١	٢٥,٩	٤٠	٢٥,٩	%		
٢	٠,٩٣٢	٣,٩٨	١	٤	١٩	٣٢	٢٩	ك	٥	تنظم رئيسات الأقسام الأدوار المنوطة بالمرؤوسات من خلال مراعاة الجوانب الإنسانية لهن.
			١,٢	٤,٧	٢٢,٤	٣٧,٦	٣٤,١	%		

المتوسط الحسابي العام = ٣.٩٠ ، الانحراف المعياري العام = ٠.٨٤٩

يتضح من الجدول (٦) أن توافر الجداريات الاجتماعية وبناء العلاقات لدى رئيسات الأقسام جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠) من

٥٠٠٠)، كما يتضح موافقة مفردات مجتمع الدراسة بدرجة عالية على عبارات هذا البُعد؛ إذ جاءت العبارة رقم (٢) "تحرص رئيسات الأقسام على بناء علاقات متميزة مع المرؤوسات"، على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٤٠٠٠ من ٥٠٠٠). بينما جاءت العبارة (١) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣٠٧٨ من ٥٠٠٠).

وترى الباحثات أن درجة التوافر العالية لبعد الجداريات الاجتماعية تُعزى إلى أن السياسات الإدارية بالكلية تدعم توجه رئيسات الأقسام بتركيزهن على تنمية العلاقات بين القسم ومنسوباته، والاهتمام بتحقيق التواصل داخل المنظمة، كما أن انتهاج سياسة الباب المفتوح شجّع على فتح قنوات التواصل، مما أدى إلى امتلاكهن للجداريات الاجتماعية وبناء العلاقات، والتعرف على الأفكار والمواهب التي تمتلكها منسوبات الكلية.

البعد الثالث: الجدارات الاستراتيجية:

للتعرف على درجة توافر الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام بكلية التربية بالمزاحمية فيما يتعلق ببعدها الجدارات الاستراتيجية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٧) استجابات مفردات مجتمع الدراسة عن الجدارات الاستراتيجية

م	العبارة	درجة التوافر						الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط		
١	تمتلك رئيسات الأقسام الجدارات اللازمة للتخطيط.	١٦	٣٥	٢٨	٤	٢	٣,٦٩	٢	
		%	١٨,٨	٤١,٢	٣٢,٩	٤,٧	٢,٤		
٢	تتبع رئيسات الأقسام التفكير الاستراتيجي في عمليات اتخاذ القرارات	٢٠	٢٤	٣٢	٧	٢	٣,٦٢	٣	
		%	٢٣,٥	٢٨,٢	٣٧,٦	٨,٢	٢,٤		
٣	تعمل رئيسات الأقسام على تنمية المواهب لدى المؤسسات.	١٦	٢٠	٢٢	١٨	٩	٣,١٨	٤	
		%	١٨,٨	٢٣,٥	٢٥,٩	٢١,٢	١٠,٦		
٤	تعمل رئيسات الأقسام على إنجاز استراتيجيات الكلية لتحقيق أهدافها المنشودة.	٢٢	٣٨	١٩	٣	٣	٣,٨٥	١	
		%	٢٥,٩	٤٤,٧	٢٢,٤	٣,٥	٣,٥		
٥	تخطط رئيسات الأقسام لبناء اتفاقيات تعاون مع جهات أخرى تسهم في تطوير الكلية.	١٦	٢٣	١٢	١٩	١٥	٣,٠٧	٥	
		%	١٨,٨	٢٧,١	١٤,١	٢٢,٤	١٧,٦		

المتوسط الحسابي العام = ٣,٤٨ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٩٧٤

يتضح من الجدول (٧) أن توافر الجدارات الاستراتيجية لدى رئيسات الأقسام جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨ من ٥.٠٠)، كما

يتبين موافقة مفردات الدراسة بدرجة عالية على العبارات (٤، ١، ٣)، بينما تشير نتيجة العبارتين (٤ و ٥)، إلى موافقة مفردات الدراسة بدرجة متوسطة. وترى الباحثات أن درجة التوافر العالية لبعد الجدارات الاستراتيجية قد تعكس توجه الكلية واستراتيجياتها في ترشيح رئيسات الأقسام وفق معايير واضحة؛ إذ تركز على مدى امتلاكهن للجدارات القيادية الاستراتيجية التي تدعمهن في قيادة القسم، والتي تتضح من خلال قدرتهن على بناء رؤية واضحة، وداعمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بتنمية أعضاء هيئة التدريس، وتطويرهم، ودعمهم للمشاركة في عمليات التطوير بشكل مستمر. كما تعكس النتائج أنه ربما يكون هناك حاجة للتركيز على بناء جسور التعاون والشراكات مع جهات خارج إطار الكلية؛ بهدف تحقيق الفائدة، واستثمار الخبرات الأخرى لتطوير جدارات منسوبات الكلية، وتنمية مواهبهن. وتختلف نتيجة هذا البعد عما توصلت إليه دراسة إسماعيل وطه، والتي أشارت إلى أن هناك ضعفاً في الجدارات الاستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس. كما بينت الدراسة أن ترتيب أبعاد الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جاء وفق الترتيب التالي:

جدول (٨) ترتيب أبعاد الجداريات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

م	البعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	الجداريات المرتبطة بتحقيق النتائج	٣,٨٠	٠,٨٣٠	٢
٢	الجداريات الاجتماعية وبناء العلاقات	٣,٩٠	٠,٨٤٩	١
٣	الجداريات الاستراتيجية	٣,٤٨	٠,٩٧٤	٣
المتوسط الحسابي العام = ٣,٧٣ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٨٣٤				

يتضح من الجدول (٨) أن توافر الجداريات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣ من ٥.٠٠)؛ إذ جاءت الجداريات الاجتماعية وبناء العلاقات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠ من ٥.٠٠)، يليها الجداريات المرتبطة بتحقيق النتائج بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠ من ٥.٠٠)، وأخيراً الجداريات الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨ من ٥.٠٠). وترى الباحثات أن درجة التوافر العالية على عبارات هذا المحور تُعزى إلى ما تقوم به قيادة الكلية من الممارسات الإدارية، والتزامها بعملية المتابعة بشكل مستمر، وحرصها على تمكين عضوات هيئة التدريس لديها؛ مما ساهم في تطور جداراتهن القيادية.

وتتفق نتيجة هذا المحور جزئياً مع ما توصلت إليه نتائج دراسات الدباس (٢٠٢٠)، ودراسة خواجه (٢٠٢٠)، ودراسة رشاد وعباس (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن مستوى الجداريات كان مرتفعاً، بينما تختلف عن نتائج دراسة آل مداوي ومحمد (٢٠٢٠)، التي توصلت إلى أن توافر الجداريات القيادية لدى

رؤساء الأقسام بجامعة الملك خالد جاء متوسطاً، وكذلك تختلف عن نتائج دراسة الرابعة (٢٠٢٠) التي كشفت أن مستوى توافر الجدارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية كان متوسطاً.

السؤال الثاني: ما الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات

الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
 للتعرف على الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات هذا المحور، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٩) استجابات مفردات الدراسة عن الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية

في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

م	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
١	تضمن تنمية الجدارات القيادية كأحد البرامج التدريسية التي تضعها الكلية.	٢٢	٢٤	٢٦	٧	٦	٣,٥٧	٣
		٢٥,٩%	٢٨,٢	٣٠,٦	٨,٢	٧,١		
٢	الاعتماد على مفهوم الجدارات في عمليات الاستقطاب والإحلال الوظيفي.	١٩	٢٦	٢٩	٦	٦	٣,٥٦	٤
		٢٢,٤%	٣٠,٦	٣٤,١	٧,١	٥,٩		
٣	نشر ثقافة الجدارة القيادية في الكلية من خلال اللقاءات بين قيادة الكلية ومنسوبيها لتحفيزهم على استثمار جداراتهم القيادية	١٨	١٩	٣١	١٢	٥	٣,٣٨	٨
		٢١,٢%	٢٢,٤	٣٦,٥	١٤,١	٥,٩		
٤		٢١	١٧	٢٣	١٩	٥	٣,٣٥	٩

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارة	٢
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
			٥,٩	٢٢,٤	٢٧,١	٢٠	٢٤,٧	%	تصميم البرامج المخصصة لتطوير الجدارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.
١	٠,٧٢٦	٤,١٤	٠	١	١٤	٤٢	٢٨	ك	إتاحة قنوات اتصال فعالة بين رئيسات الأقسام وبين المرؤوسات.
			٠	١,٢	١٦,٥	٤٩,٤	٣٢,٩	%	
٢	١,٠٤	٣,٧٠	١	٨	٣٢	١٨	٢٦	ك	تمكين عضو هيئة التدريس الذي يُظهر جدارة قيادية من المشاركة في صنع القرارات بالكلية.
			١,٢	٩,٤	٣٧,٦	٢١,٢	٣٠,٦	%	
٦	١,٢٢	٣,٤٩	٤	١٧	٢٠	٢١	٢٣	ك	منح الصلاحيات الممكنة لأعضاء هيئة التدريس لتنمية جداراتهم القيادية.
			٤,٧	٢٠	٢٣,٥	٢٤,٧	٢٧,١	%	
٥	١,١١	٣,٥٤	٢	١٤	٢٧	٢٠	٢٢	ك	عقد لقاءات بين قيادة الكلية ومنسوبيها لرفع الوعي بأهمية استثمار الأفراد للجدارات التي يمتلكونها.
			٢,٤	١٦,٥	٣١,٨	٢٣,٥	٢٥,٩	%	
١١	١,٤٢	٣,١٨	١٢	٢٠	١٦	١٤	٢٣	ك	الاستعانة بجهات استشارية خبيرة لتطوير الجدارات القيادية.
			١٤,١	٢٣,٥	١٨,٨	١٦,٥	٢٧,١	%	
٧	١,١٧	٣,٤٣	٤	١٤	٣٠	١٥	٢٢	ك	تخصيص الحوافز المشجعة للأعضاء الذين يظهرون تفوقاً في الجدارات القيادية.
			٤,٧	١٦,٥	٣٥,٣	١٧,٦	٢٥,٩	%	
١٥	١,٤٧	٢,٩٧	١٨	١٦	٢٣	٦	٢٢	ك	توفير الدعم اللازم لمساندة أعضاء هيئة التدريس في ممارستهم القيادية.
			٢١,٢	١٨,٨	٢٧,١	٧,١	٢٥,٩	%	
١٤	١,٤٧	٣,٠٤	١٧	١٧	١٨	١١	٢٢	ك	استقطاب الخبراء في مجال الجدارات من خارج الكلية.
			٢٠	٢٠	٢١,٢	١٢,٩	٢٥,٩	%	
١٣	١,٤٦	٣,٠٩	١٨	١١	٢٢	١٣	٢١	ك	تخفيف الأعباء الوظيفية عن أعضاء هيئة التدريس لمنحهم الوقت لممارسة أدوار قيادية.
			٢١,٢	١٢,٩	٢٥,٩	١٥,٣	٢٤,٧	%	
١٢	١,٣١	٣,١٤	١١	١٥	٢٩	١١	١٩	ك	بناء فرق عمل محفزة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية لتطوير جداراتهم القيادية.
			١٢,٩	١٧,٦	٣٤,١	١٢,٩	٢٢,٤	%	
١٠	١,٢١	٣,٢٨	٥	٢٠	٢٤	١٨	١٨	ك	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
			٥,٩	٢٣,٥	٢٨,٢	٢١,٢	٢١,٢	
							%	وضع معايير واضحة للجداريات القيادية في تقييم الأداء.
المتوسط الحسابي العام = ٣,٣٩ ، الانحراف المعياري العام = ١,٠٥								

يتضح من الجدول (٩) أن موافقة مفردات الدراسة على الآليات المقترحة لتطوير الجداريات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالمزاحمية جاءت بدرجة عالية، ومتوسط حسابي بلغ (٣.٣٩ من ٥.٠٠)، وفق الترتيب التالي:

١. إتاحة قنوات اتصال فعّالة بين رئيسات الأقسام، وبين المرؤوسات، بمتوسط حسابي (٤.١٤ من ٥.٠٠)، مما يعني موافقة مفردات الدراسة على هذه العبارة بدرجة عالية.

٢. تمكين عضو هيئة التدريس الذي يُظهر جدارة قيادية من خلال المشاركة في صنع القرارات بالكلية، بمتوسط حسابي (٣.٧٠ من ٥.٠٠)، أي أن درجة الموافقة عالية.

٣. تضمين تنمية الجداريات القيادية كأحد البرامج التدريبية التي تضعها الكلية، بمتوسط حسابي (٣.٥٧ من ٥.٠٠)، مما يعني الموافقة بدرجة عالية.

وتبين نتائج العبارات السابقة إدراك مفردات الدراسة لأهمية التواصل بين جميع الأطراف في بيئة العمل، باعتبار أن الاتصال أحد أهم عناصر العملية الإدارية؛ إذ من خلاله يمكن ممارسة عدد من العمليات الإدارية كالتوجيه، وتنسيق الجهود، وتكوين فرق العمل، والتشجيع على تبادل وجهات النظر

والأفكار، والتعرف على مواهب منسوبات الكلية. وهذا يؤكد ما توصلت إليه دراسة البريري (٢٠٢١) حيث أكدت نتائجها أن الجدارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأبعاد التنظيمية كالابتكار، وتتيح الجدارات فرصة ممارسة الأفراد لمواهبهم، والمشاركة بالأفكار الابتكارية؛ مما يسهم في توليد إبداعات ومواهب أكثر. وهذه النتيجة تعد مؤشراً على أن مفردات الدراسة بحاجة إلى مزيد من التواصل المستمر مع قيادات الأقسام، وعدم الرضوخ للعزلة التي قد يفرضها العمل القيادي والإداري على رئيسات الأقسام أحياناً.

كما تبين نتيجة العبارة الثانية تطلع مفردات مجتمع الدراسة إلى دعم وتشجيع المنسوبات من خلال المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات بالكلية، فيما توضح نتيجة العبارة الثالثة أن هناك رغبة لديهن في أن يكون موضوع الجدارات القيادية أحد المجالات التدريبية التي تقدمها الكلية، مما يشير إلى اهتمام مفردات الدراسة بتطوير الجدارات القيادية لديهن. وهو الأمر التي أكدته نتائج دراسة الرابعة (٢٠٢٠)؛ إذ توصلت إلى أنه من الضروري عقد دورات وبرامج تدريبية مختصة بالجدارات، مع تقديم الحوافز المناسبة.

كما جاءت النتائج في العبارات الأخرى، كالتالي:

٤. موافقة مفردات مجتمع الدراسة على عبارة: "الاعتماد على مفهوم الجدارات في عمليات الاستقطاب والإحلال الوظيفي" بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٦ من ٥.٠٠).

٥. موافقة مفردات مجتمع الدراسة على عبارة: "عقد لقاءات بين قيادة الكلية ومنسوبيها لرفع الوعي بأهمية استثمار الأفراد للجدارات التي يمتلكونها" بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٤ من ٥.٠٠).

٦. موافقة مفردات مجتمع الدراسة على عبارة: "منح الصلاحيات الممكنة لأعضاء هيئة التدريس لتنمية جداراتهم القيادية"، بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٩ من ٥.٠٠).

٧. موافقة مفردات مجتمع الدراسة على العبارة: "تخصيص الحوافز المشجعة للأعضاء الذين يظهرهم تفوقاً في الجدارات القيادية" بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٣ من ٥.٠٠).

وحصلت ثمان عبارات في الجدول السابق على درجة موافقة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٣٩ من ٥.٠٠). كما يتبين أن مفردات مجتمع الدراسة موافقات بدرجة عالية على سبع من الآليات المقترحة لتطوير جدارات رئيسات الأقسام في هذا البعد، وهو الأمر الذي قد يشير إلى ضرورة اعتماد برامج لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام بالكلية، مما يدعم تحقيق التميز والنجاح في أداء المهام الوظيفية المنوطة بهن، وبجميع الأعمال القيادية والإدارية الواجب القيام بها، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة الربابعة (٢٠٢٠) التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالجدارات من خلال إجراءات وممارسات وحوافز تقدمها الجامعات.

توصيات الدراسة:

١. عقد لقاءات دورية بين قيادة الكلية ومنسوباتها، وتفعيل قنوات التواصل بين جميع الأطراف.
٢. تمكين أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتشجيعهم على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار، وتولي مهام قيادية بالكلية.
٣. تصميم خطط وبرامج تدريبية تُعنى بالجدارات القيادية لرئيسات الأقسام، ومنسوبات الكلية؛ لإعداد الكوادر البشرية المؤهلة بالجدارات.
٤. إيجاد أنشطة تعزز الجدارات القيادية لدى منسوبات الكلية، واستثمارها لتطوير أدائهن وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بالكلية.
٥. استثمار الخبرات لدى رئيسات الأقسام لتطوير الجدارات القيادية لمنسوبات الكلية.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- إجراء دراسات مستقبلية عن توافر الجدارات القيادية في كليات وجامعات أخرى بالمملكة العربية السعودية.
- الجدارات القيادية وعلاقتها بعدد من المتغيرات مثل النمط القيادي، أو التحفيز الإداري وغيرها.
- دور البرامج التدريبية في تطوير الجدارات لدى القيادات، أو أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

المراجع العربية:

- آل مداوي، عبير، ومحمد، منى. (٢٠٢٠). الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية. مجلة الفتح، (٨٣) ١٦٣-٢١١.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد. (٢٠٠٥). لسان العرب. دار صادر.
- أحمد، أمل علي. (٢٠١٨). الجدارات اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسبوت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، ١(٥٦)، ٣٣-١٢٦.
- إسماعيل، عمار، وطه، منى. (٢٠٢٠). دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية. العدد (٣)، ٢٩١-٣٦٥.
- البربري، محمد. (٢٠٢١). تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١٣٤)، ١٠٣-١٨٢.
- الحسيني، عزة. (٢٠١٥). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية بجامعة حلوان، ٢(٥)، ١٥-٦٤.
- خاطر، محمد إبراهيم. (٢٠١٨). آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية. مجلة الإدارة التربوية، (٢٠)، ١١-٨٥.
- خميس، محمد، وعاشور، أحمد. (٢٠٢٠). الكفاءات القيادية الداعمة لنجاح التحولات الاستراتيجية في الشركات العالمية. المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (٤)، ٣٧١-٣٩٦.
- خواجة، زينهم. (٢٠٢٠). الجدارات القيادية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية بجامعة الفيوم، ٢ (١٩)، ٧٣-١٢٨.

الرابعة، فاطمة. (٢٠٢٠). إطار مقترح لقياس وتطوير جدارات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٦(٤)، ٧١١-٧٣٨.

رشاد، عبد الناصر، وعباس، هشام. (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية بالجمعية المصرية للتربية المقارنة، ٧(٢٥)، ١٠٥-٢٠٥.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠٢١). الوثيقة الإعلامية لبرنامج تنمية القدرات البشرية ٢٠٢١-٢٠٢٥.

<https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/hcdp>

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

السميري، أحمد. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير الأقسام العلمية في الجامعات السعودية. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، ١(١٧١)، ٦٥١-٦٦٢.

الشهري، نورة. (٢٠٢١). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، (٦)٣٧، ٢٢٧-٢٦٩.

عبد العزيز، عبد الفتاح. (٢٠١٩). الجدارات المهنية اللازمة للمراجعين الخارجيين المعتمدين لمدارس التعليم العام على ضوء بعض التجارب العالمية. مجلة كلية التربية، ٤(١٩)، ٣٤٧-٤٨٦.

العساف، صالح. (٢٠١٢). المدخل إلى العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.

محمد، نبيل عبد العليم. (٢٠٠٩). تحديد الفجوة بين الجدارات الحالية والجدارات المستهدفة لمسؤولي إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة بالتطبيق على الشركات المصرية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٢٩(٢)، ٥٩-١٤١.

مصطفى، صفية. (٢٠٢٠). دور الجدارات الوظيفية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات العمومية: دراسة ميدانية لدى موظفي المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر

[أطروحة دكتوراه غير منشوره]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة
غرداية.

المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، السعودية. ١-٣
أكتوبر ٢٠٢١. [/ https://www.kefeac.com/el.٢٠٢١](https://www.kefeac.com/el.٢٠٢١)

مؤتمر الكويت الدولي العلمي الثاني الافتراضي في الإدارة والتخطيط في التربية. ١٩-٢٠
يناير ٢٠٢١. <https://cutt.us/9IJtj.٢٠٢١>

مؤتمر القيادة والإدارة التربوية. ٧-٩ سبتمبر ٢٠٢١. [/ https://www.emconf.com.٢٠٢١](https://www.emconf.com.٢٠٢١)
النجار، أحمد، وشعيب، محمد. (٢٠٢٠). حزم الجدارات الوظيفية كأداة لتطوير أداء
القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية. المجلة الدولية للتراث
والسياحة والضيافة بجامعة الفيوم، ١٤(٢)، ٧٠٨-٧٢٧.
النواصرة، مصطفى. (٢٠١٩). جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات
الذكية (ط.١). دار وائل للنشر والتوزيع.

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

المراجع الأجنبية:

- Management Concepts: Competencies. (2021). In Harvard business Review.
<https://cutt.us/uiyKU>
- Mduwile, P. (2020). Leadership Style: A Panacea for School Improvement in the
4.0 Era. for Administrative in Educational Institution. The International
Conference on Lesson Study, Banjarmasin, 1-3 Sep. 2020.
<https://cutt.us/19Oct>
- McLean, M. (2019). Essential Leadership Competencies for College Presidents in
a Metrics-Driven Community College System. Dissertations. 1653.
<https://core.ac.uk/download/pdf/301298313.pdf>
- Overby, J. & Suvanujasiri, A. (2012). A Second Order Confirmatory Factor
Analysis of a Leadership Competency Model, an Empirical Study Conducted
in Thailand, the Journal of Applied Business Research, 28 (5), 1073-1084.
- Podgórska, M & Pichlak, Magdalena (Jun.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).

- Rohana, N, & Abdullah, C. (2017). Leadership Competencies and Organizational Performance: Review and Proposed Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 7(8), 824-831.
- Wisittigars, B., Siengthai, S. (January 2019). Crisis Leadership Competencies: the Facility Management Sector in Thailand, Facilities. (Accesed on 11/6/2019) <https://doi.org/10.1108/F-10-2017- 0100>.

- AlmrAjç Alçrbyh:
 Āl mdAwy çbyr çwmHmd çmnÿ. (٢٠٢٠). AljdArAt AlqyAdyh Idÿ rwsA' AlĀqsAm AlĀkAdymyh bjAmçh Almlk xAld wçlAqthA btHqyq AlçdAlh AltnDymyh. mjllh AlftH٢١١-١٦٣ (٨٣) ç.
 Abn mnDwr çĀbw AlfDI jmAl Aldyn mHmd. (2005). IsAn Alçrb. dAr SAD. ĀHmd çĀml çly. (٢٠١٨). AljdArAt AlĀzmh lrwsA' AlĀqsAm AlĀkAdymyh bjAmçh ĀsywT mn wjhh nDr ĀçDA' hyÿh Altdrys: drAsh mydAnyh. Almjllh Altrbwyh bjAmçh swhAj'٢٦-٢٣ (٥٦) ç.
 ĀsmAçyl çmAr çwTh çmnÿ. (٢٠٢٠). dwr AljdArAt Aljwhryh lljAmçAt AlmSryh fy tHqyq Altmyz AltnDymy: drAsh tTbyqyh. Almjllh Alçlymyh llbHwð AltjAryh. Alçdd ٣٦٥ -٢٩١ (٣).
 Albrbry çmHmd. (٢٠٢١). tTwyr AljdArAt AlwDyfyh Altqnyh Idÿ mdryr mrAkz AlqyAs wAltqwym bAljAmçAt AlmSryh ltHqyq mtTlbAt AltHwl Alrqmy: drAsh mydAnyh. mjllh drAsAt çrbyh fy Altrbyh wçlm Alnfs (١٣٤) ç, ١٨٢ -١٠٣.
 AlHsyny ççzh. (٢٠١٥). AljdArAt AlqyAdyh wtHsyn AlĀdA' Almdrsy fy jmhwyh mSr Alçrbyh. mjllh AlĀdarh Altrbwyh bjAmçh HlwAn٦٤-١٥ (٥) ç, xATr çmHmd ĀbrAhym. (٢٠١٨). ĀlyAt mqtrHh ltTwyr ĀdA' AlqyAdAt Altçlymyh bjmhwyh mSr Alçrbyh fy Dw' mdxl bnA' AljdArh Almhnyh. mjllh AlĀdarh Altrbwyh٨٥-١١ (٢٠) ç.
 xmys çmHmd wçAšwr çĀHmd. (٢٠٢٠). AlkfA'At AlqyAdyh AldAçmh lnjAH AltHwlAt AlĀstrAtyjyh fy AlšrkAt AlçAlmyh. Almjllh Alçrbyh llĀdarh٤٠, ٣٩٦ -٣٧١ (٤).
 xwAjh çzynhm. (٢٠٢٠). AljdArAt AlqyAdyh kĀlyh ltnmyh rĀs AlmAl Alfkyr Idÿ ĀçDA' hyÿh Altdrys bjAmçh HlwAn. mjllh klyh Alxdmh AlĀjtmAçyh llDrAsAt wAlbHwð AlĀjtmAçyh bjAmçh AlfywM٢, ١٢٨-٧٣ (١٩).
 AlrbAbçh çfATmh. (2020). ĀTAr mqtrH lqyAs wtTwyr jdArAt ĀçDA' hyÿh Altdrys fy AljAmçAt drAsh mydAnyh fy AljAmçAt AlĀrdnyh Alrsmyh fy mHafDĀt Aljnwb. Almjllh AlĀrdnyh fy Ādarh AlĀçmAl١٦ (4)٧٣٨-٧١١ ç.
 ršAd ççbd AlnAsr çwçAs çhšAm. (٢٠٢٠). AljdArAt AlwDyfyh AlĀzmh llqyAdAt AlĀkAdymyh bAljAmçAt AlmSryh: tSwr mqtrH. mjllh AlĀdarh Altrbwyh bAljmcyh AlmSryh lltrbyh AlmqArnh٧, ٢٠٥-١٠٥ (٢٥).
 rwyh Almmlkç Alçrbyh Alsçwdyh ٢٠٣٠. (2021). Alwθyqç AlĀçlAmyh lbrnAmj tnyh AlqdrAt Albsryh2021-2025.
<https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/hcdp/>

sfr †mnAl. (٢٠١٧). AljdArh AlĀdAryh lqAŶdAt AlmdArs AlHkwmyh
bmkh Almkrmh wċlAqthA bAlmdrsh Almtmyzh mn wjhh nĎr mšrfAt AlĀdArh
Almdrsyh. mjlh AlqrAfh Almċrfh ٢١٩-٢٠٠ ، (١٩٤) ،

Alsmry †ĀHmd. (2016). tSwr mqtrH ltTwyр AlĀqsAm Alċlmyh fy
AljAmċAt Alċswdyh. mjlh klyh Altrbyh bjAmċh AlĀzhr^١،(171)٦٦٢-٦٥١ ،

Alšhy †nwrh. (٢٠٢١). dwr tTbyqAt nĎm AljdArh fy tTwyр mwšsAt
Altċlym AlċAm bAlmmlkĥ Alċrbyh Alċswdyh: rŵyĥ AstšrAfyĥ. Almjlh
Alċlmyh lklyh Altrbyh bjAmċh ĀsywT٣٧ ،(6)٢٢٧ ،- ٢٦٩.

ċbd Alċzyz †ċbd AlftAH. (٢٠١٩). AljdArAt Almhnyĥ AlIazmh llmrAjċyn
AlxArjyyн Almċtmdyn lmdArs Altċlym AlċAm ċlŶ Dw' bċD AltjArb
AlċAlmyh. mjlh klyh Altrbyh ٤ ، ٤٨٦-٣٤٧ ،(١٩).

AlċsAf †SAIH. (٢٠١٢). Almdxl ĀlŶ Alċlwm Alslwkyĥ. AlryAD: mkthb
AlċbykAn.

mHmd †nbyl ċbd Alċlym. (٢٠٠٩). tHdyd Alfjwh byн AljdArAt AlHAlyĥ
wAljdArAt Almsthdfh lmsŵwly ĀdArh AlmwArd Albšryĥ wtĀθyrhA ċlŶ ĀdA'
Almwššĥ bAltTbyq ċlŶ AlšrkAt AlmSryĥ †mjlh AldrAsAt wAlbHwθ AltjAryĥ ،
٢٩ ١٤١-٥٩ ،(٢).

mSTfŶ †Sfyĥ. (٢٠٢٠). dwr AljdArAt AlwĎyfyĥ fy tHqyq AlĀbdAċ
AlĀdAry fy AlmwšsAt Alċmwmyĥ: drAšĥ mydAnyĥ ldŶ mwĎfy AlmrkbAt
Almtċddĥ AlryADAt bAljzAŶr [ĀTrwHĥ dktwrAh ȳyr mnšwrĥ]. klyĥ Alċlwm
AlAqtSAdyĥ wAltjAryĥ wċlwm Altsyyr bjAmċĥ ȳrdAyĥ.

Almwĥtmr Aldwly ltĀhyl wtmkyn AlqyAdAt Altrbwyĥ ltHqyq Altmyz
Almwšsy †Alċswdyĥ. ١-٣ Āktwbr ٢٠٢١. <https://www.kefeac.com/el/>

mĥtmr Alkwyt Aldwly Alċlmy AlθAny AlAftrADy fy AlĀdArĥ wAltxTyT
fy Altrbyĥ. ١٩-٢٠ ynAyr ٢٠٢١. <https://cutt.us/9IJtj>

mĥtmr AlqyAdĥ wAlĀdArĥ Altrbwyĥ. ٧-٩ sbtmbr ٢٠٢١.
<https://www.emconf.com/>

AlnjAr †ĀHmd †wšċyb †mHmd. (٢٠٢٠). Hzm AljdArAt AlwĎyfyĥ kĀdAh
ltTwyр ĀdA' AlqyAdAt AlĀdAryĥ: drAšĥ tTbyqyĥ ċlŶ bċD AlfnAdq AlmSryĥ.
Almjlh Aldwlyĥ lltrAθ wAlsyAHĥ wAlDyAfĥ bjAmċĥ Alfywм-٧٠٨ ،(٢)١٤ ،
٧٢٧.

AlnwASrh †mSTfŶ. (٢٠١٩). jdArAt AlqyAdĥ AlAstrAtyjyĥ wĀθrhA fy
bnA' AlmnĎmAt Alðkyĥ (T.١). dAr wAŶl llnšr wAltwyzyċ.

hAšm †nhlh †wAlslAmyĥ †lylŶ. (٢٠٢٠). jdArAt mqtrHĥ ldċm Almsŵwlyĥ
Almjtmcyĥ lqAdĥ AlklyAt Altqnyĥ bsLTnhĥ ċmAn. mjlh Altrbyĥ AlmqArĥ
wAldwlyĥ ١ ٤٧-٨٥ ،(١٣) ،

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة:

"تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	بدر بن جويعد العتيبي	أستاذ	السياسات التربوية
٢	د. عبد الله بن مشبب الأحمرى	أستاذ مشارك	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٣	د. علي بن إبراهيم بن طالب	أستاذ مشارك	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٤	د. علي بن مرزوق الغامدي	أستاذ مشارك	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٥	د. علي بن عبده الألمعي	أستاذ مساعد	أصول التربية
٦	د. نايف بن عماش السويلم	أستاذ مشارك	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
