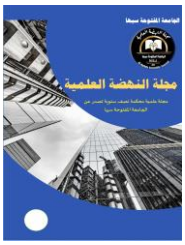
مجلة النهضة العلمية

Al-Nahda Scientific Journal

Journal homepage :https://ous.edu.ly/Journal/index.php/OUSJ



الإدارة بالجدارة وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي
دراسة تحليلية لآراء الهيئة التدريسية بمدارس مراقبة تعليم قصر بن غشير

هدى الهادي عويطي

قسم معلم فصل، جامعة طرابلس، ليبيا

للمراسلة: h.awite.73@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة المعنونة بـ " العلاقة بين ممارسة الإدارة بالجدارة والتطوير الأداء المؤسسي "دراسة تحليلية لآراء الهيئة التدريسية بمدارس مراقبة تعليم قصر بن غشير إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالجدارة في المؤسسات التعليمية بمراقبة تعليم منطقة قصر بن غشير وتوضيح دلالة الفروق بين تقديرات آراء عينة البحث وفق متغيرات (المؤهل العلمي والتخصص) باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من عينة من معلمات ومعلمي المدارس بمراقبة منطقة قصر ين غشير، وقد بلغ حجم المجتمع (2433)، تم اختيار عينة عشوائية بنسبة (11%) من مجتمع الدراسة بلغت (265) معلم، وكانت أهم النتائج: صعوبة تحديد الجدارات الوظيفية بدقة والحاجة إلى تعزيز تبادل الخبرات والتطوير المؤسسي وضعف دعم الإدارة العليا ونقص الخبرات والكفاءات المتخصصة، ومحدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وقلة برامج التطوير التدريب والحوافز، و وعدم توفر نظم المعلومات والبيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الإدارة بالجدارة والتطوير المؤسسات التعليمية. وكذلك ضرورة ربط برامج التدريب والتطوير بفجوات الجدارات. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى وجود اختلافات في تقديرات أفراد العينة تعزى للمؤهل العلمي ومرد ذلك لاختلاف الخبرات والتخصصات العلمية. أوصت الدراسة بنشر ثقافة الإدارة بالجدارة داخل المؤسسات التعليمية بالمراقبة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية – الإدارة بالجدارة – التطوير المؤسسي – المؤسسات التعليمية

Competency-Based Management and Its Relationship to Institutional Performance Development:
An Analytical Study of the Views of Teaching Staff in Schools under the Qasr Ben Ghashir

Huda Al-Hadi Awiti
College of Education (Class Teacher Department), University of Tripoli, Libya

Corresponding Author: h.awite.73@gmail.com

Abstract

This study aimed to examine the relationship between the practice of competency-based management and the development of institutional performance. It involved an analytical study of the views held by teaching staff in schools under the Qasr Ben Ghashir Education Office, seeking to understand the current state of competency-based management implementation in these educational institutions and to identify significant differences in opinions based on variables

Received 24 August 2026 - Accepted 24 October 2026
DOI: 10.65588/5fq3bk83
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

such as academic degree, specialization, and job role. Employing a descriptive-analytical approach, the study population consisted of teachers from schools in the Qasr Ben Ghashir area (totaling 2,433 individuals). A random sample comprising 11% of the population - totaling 265 teachers - was selected. Key findings included: the difficulty of precisely defining job competencies; a need to enhance knowledge sharing and institutional development; weak support from senior management; a lack of specialized expertise and competent personnel; limited employee participation in decision-making; a scarcity of training, development, and incentive programs; and the absence of information systems and data to facilitate proper selection. The study recommended: disseminating a culture of competency-based management within educational institutions; establishing clear frameworks for the competencies required of leaders and staff; incorporating competencies into the selection and appointment criteria for educational leaders; and aligning training and development programs with identified competency gaps.

Keywords: Educational leadership, Competency-based management, Organizational development, Educational institutions

المقدمة:

تُعدّ القيادة الإدارية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، لما تؤديه من دور مهم في توجيه السلوك التنظيمي، وتنسيق التكامل بين الموارد البشرية والمادية، بهدف توجيه جهودهم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف تنظيمية محددة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد ورفع مستويات الكفاءة والفاعلية، وتحقيق التميز في الأداء. وإنما تتجاوز ذلك إلى امتلاك مجموعة متكاملة من القدرات القيادية التي تمكن القائد من التعامل مع المواقف التنظيمية المختلفة، واتخاذ القرارات والتخطيط للمستقبل، وتنظيم الموارد والجهود، ومتابعة الأداء وتقويمه، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية. ولقد برز" مفهوم الجدارة " باعتباره أحد أهم المفاهيم الحديثة التي شهدها الفكر الإداري الحديث في مجال إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء. إذ انتقل الاهتمام من التركيز على تحقيق الأهداف أو السلوك الظاهر الذي يقوم به الفرد إلى البحث في المكونات التي تفسر قدرته على تحقيق أداء فعال ومستدام في مواقف العمل المختلفة (الفضالة، 2018: 15) وقد أسهمت الأدبيات المهنية المتخصصة في ترسيخ هذا التصور المتكامل للجدارة. فكان تعريف "المعهد القانوني للأفراد والتنمية" (CIPD) بأن الجدارة هي" مجموعة متكاملة من السلوكيات والمعارف والقدرات التي تسهم في تحقيق أداء مرتفع ومستدام في وظيفة أو سياق مهني معين. وبناءً على ذلك، فإن الجدارة تختلف عن مجرد امتلاك مهارة وظيفية؛"" فالمهارة تشير، في جانب مهم منها، إلى قدرة الفرد على أداء مهمة أو نشاط معين نتيجة التعلم والتدريب والممارسة، ويحل مشاكله بكل كفاءة وجدارة وبذلك، يمكن التمييز بين مفهومي الكفاءة والجدارة، فالكفاءة في المنظور الإداري ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة الفرد أو المنظمة على إنجاز الأعمال والمهام. وبناءً عليه، يمكن القول إن التميز في الأداء البشري في ظل قيادة إدارية قادرة على توجيه هذه المكونات ودمجها في منظومة عمل متكاملة تمثل تحولًا نوعيًا في فلسفة إدارة الموارد البشرية؛ لأنه تنقل المنظمة من التركيز على ما يؤديه الموظف في الوقت الراهن إلى الاهتمام بما يمكّنه من الأداء الفعال في الحاضر والمستقبل.

مشكلة الدراسة

إن تحقيق الأداء المؤسسي المتميز لا يتحقق بمجرد توزيع المهام التي يستطيع العاملون تنفيذها، بل يتطلب كذلك توضيح نوعية القدرات والسلوكيات التي تحكم طريقة تنفيذ تلك المهام، ومن هذا المنظور تصبح القيادة الإدارية والجدارة عنصرين مترابطين في بناء التميز المؤسسي؛ فالقيادة الفاعلة لا تقتصر على توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف، وإنما تضطلع بدور أساسي في اكتشاف جدارتهم وتنميتها وتوظيفها التوظيف الأمثل، وتهيئة البيئة التنظيمية التي تسمح بتحويل القدرات الفردية إلى أداء جماعي ومؤسسي متميز، وهو ما تؤكد عليه الدراسات" دراسة المجيدل (2026) ودراسة الشوربجي (2020) ودراسة الحجاجحة (2018) ودراسة سفر (2017) كما أكد (عبد المحسن،2025: 322) "إن الإدارة بالجدارة تمثل أحد المداخل الاستراتيجية التي يمكن من خلالها تحويل القدرات الفردية للعاملين والقيادات إلى قدرات تنظيمية تسهم في تحقيق التطوير المؤسسي؛ فكلما تمكنت المنظمة من تحديد الجدارات المطلوبة واستقطاب الأفراد الذين يمتلكونها، وتنميتها، وتوظيفها، وقياسها، وربطها بالأهداف الاستراتيجية، ازدادت قدرتها على تطوير عملياتها وهياكلها وثقافتها التنظيمية وتحسين أدائها وبذلك فإن التطوير المؤسسي لا يبدأ من المهام والأدوار والإجراءات فقط، وإنما يبدأ كذلك من الإنسان الذي يدير هذه الهياكل

وينفذ هذه الإجراءات ويقود عملية التغيير، ومن هنا تصبح الإدارة بالجدارة حلقة وصل بين تطوير الفرد وتطوير المؤسسة ولأهمية هذا الموضوع جاء الاهتمام بهذه الدراسة وجاءت بالتساؤل الرئيسي التالي:

"ما العلاقة بين ممارسة الإدارة بالجدارة بتطوير الأداء المؤسسي؟

الأسئلة الفرعية التالية:

س1: ما مفهوم الإدارة بالجدارة وأهميتها والأهداف التي طبقت من أجلها؟

س2: ما واقع تطبيق الإدارة بالجدارة في المؤسسات التعليمية بمراقبة تعليم منطقة قصر بن غشير؟

س3: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجدارات في المؤسسات التعليمية بمراقبة تعليم منطقة قصر بن غشير؟

س2: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة بالجدارة في المؤسسات التعليمية بمراقبة تعليم منطقة قصر بن غشير فيها تعزى للمتغيرات (الجنس ،المؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

1- توضيح الإدارة بالجدارة وأهميتها والأهداف التي طبقت من أجلها.

2- التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالجدارة في المؤسسات التعليمية بمراقبة تعليم منطقة قصر بن غشير.

3- توضيح دلالة الفروق بين تقديرات آراء عينة البحث وفق متغيرات (درجته العلمية والتخصص).

4-التعرف على الصعوبات التي تواجه إدارة الجدارات في المؤسسات التعليمية بمراقبة تعليم منطقة قصر بن غشير.

4- أهمية الدراسة:

1- بسط الضوء على تطبيق الإدارة بالجدارة في المؤسسات التعليمية وأهمية استخدامها للمسؤولين في وزارة التعليم التي تستوجب التحديث والتطوير الإداري الدائم.

2- المساهمة في إثراء المكتبات والأدبيات الإدارية، نظراً لندرة الدراسات والأبحاث الحديثة.

3- تحديد تطبيق واقع تطبيق الإدارة بالجدارة في المؤسسات التعليمية ومحاولة إيجاد الحلول لتلك المعوقات، وزيادة المساهمة في تطبيقها.

4- إن هذه الدراسة في تطبيق الإدارة بالجدارة في المؤسسات التعليمية من زاوية قد تختلف عما تم عرضه في الد راسات السابقة، من خلال معرفة مستوى تطبيقها بمنطقة الدراسة.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة ظواهر وممارسات قائمة ووصفها ومناقشتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج.

حدود الدراسة:

1- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس مراقبة تعليم منطقة قصر بن غشير.

2- الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة تطبيق الإدارة بالجدارة في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي.

3- الحدود المكانية: مراقبة تعليم منطقة قصر بن غشير.

4- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام (2026).

المصطلحات المستخدمة:

القيادة الإدارية: هي القدرة على التأثير في الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف محددة للمنظمة. تشمل القيادة الإدارية عدة عناصر، منها القدرة على اتخاذ القرارات، والتخطيط، والتنظيم، والرقابة، إضافة إلى مهارات التواصل الفعّال والتحفيز (التميمي،123:2013)

الجدارات: هي مجموعة من الخصائص الشخصية، مثل: القيم والاتجاهات التي يمتلكها القائد وقد وصفت الجدارات كدرجة متفوقة عالية للمهارات التي تجعل الشخص قادر على الوفاء بمتطلبات الوظيفة (Grollmann,2014: 65)

وتعرف الباحثة: الجدارات الإدارية إجرائياً بأنها :مجموعة من المعارف، والمهارات، والقدرات، والخبرات، والقيم، والاتجاهات وصولاً لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية ولتحقيق معدلات أداء بكفاءة، وفاعلية.

تطوير الأداء المؤسسي بأنه: عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى رفع قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، من خلال تحسين الهياكل الإدارية، وتطوير العمليات، وتنمية الموارد البشرية، وتبني التقنيات الحديثة، مع التركيز على سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المنشود.(الخواجا:2009؛98)

تطوير الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: هو القيام بمجموعة من الأعمال التي تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية العمليات والأنظمة داخل المنظمة، من خلال تحديد الفجوات، وتطبيق حلول مستدامة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

الدراسات السابقة:

لأهمية الموضوع قام العديد من الباحثين والمهتمين بالقيام بالعديد من الدراسات والتي كان لها الدور الكبير في توضيح أهمية الدراسة وجاءت هذه الدراسات مرتبة ومتسلسلة تاريخيا على النحو التالي:

1- دراسة المجيدل (2026) بعنوان: "دور الجدارات الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، هدفت الدراسة إلى معرفة دور الجدارات الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، وكان مجتمع الدراسة مكونًا من جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (375) مديرة وتم تطبيق الدراسة على كافة أفراد المجتمع، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وكانت النتائج: وجود دور عالٍ للجدارات الإدارية (المعارف والمهارات الإدارية) في تطوير الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن. وكان أعلى المتطلبات التي تعزز دور الجدارات الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض هو رفع مستوى الوعي لدى المديرات بأهمية الجدارات الإدارية، ودور التعلم الذاتي في تعزيزها، وقد أوصت الدراسة بتبني مدخل الجدارات الإدارية في إعداد وتأهيل مديرات المدارس ومساعداتهن من خلال بناء دليل إرشادي للجدارات الإدارية اللازمة لمديرات المدارس والتدريب الدوري عليه.

2- دراسة الشهري وآخرون(2026) بعنوان: " تصور مقترح لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير في ضوء مدخل الجدارات الوظيفية وفي مجالاتها: المعرفية، والسلوكية، والقيادية، والتربوية، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة توافر الجدارات الوظيفية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة عسير تبعًا لمتغيرات الدراسة. وذلك باستخدام البحث المنهج الوصفي المسحي، وبتطبيق الاستبانة والتي شملت عينة الدراسة جميع معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة عسير التعليمية. أهم النتائج ،هي: أن درجة توافر الجدارات الوظيفية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة عسير جاءت بدرجة عالية، وأن جميع المجالات التي تمثل الجدارات الوظيفية لدى معلمي المرحلة الثانوية، وهي: المعرفية، والسلوكية، والقيادية، والتربوية، جاءت بدرجة عالية. كما توصل البحث إلى ضرورة دمج أبعاد الأداء الوظيفي المقدمة للمعلمين ضمن برامج تدريبية تستهدف الجدارات الوظيفية.

3- دراسة السلمي، الكيرعاني (2021) بعنوان: "تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية (تصور مقترح) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام استبانة لقياس" الجدارات الإدارية"، وتم توزيع الاستبانة بطريقة عشوائية على (117) من قادة المدارس في المدارس السعودية وتوصل للنتائج منها، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقديرات أفراد العينة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، ومتوسط تقديراتهم لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية

لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى إلى متغيرات الدراسة (سنوات الخدمة في مجال العمل، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية.

4- دراسة الشوربجي" (2020) بعنوان: برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعلم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة. هدفت الدراسة إعداد برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال، حيث تم إعداد استبانة لهذا الغرض، اشتملت على (54) عبارة، وتم توزيعها على عينة من المعلمين والطلاب بالمدارس الثانوية التجارية بمحافظتي القاهرة والمنوفية بلغ عددها (669) معلماً، و (1237) طالباً، وقد أسفرت النتائج عن توافر هذه الجدارات لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة القاهرة بدرجة أعلى منها في محافظة المنوفية.

5- دراسة الحجاحجة" (2018) بعنوان: مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين"، هدفت التعرف إلى مدى توافر المهارات القيادية (الإنسانية – الفنية – الذاتية) لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين، ولتحقيق ذلك استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وطبقت على (70) مديراً ومديرة و (300) معلم ومعلمة من العاملين في محافظة بيت لحم، ومن أبرز نتائج الدراسة، توفر المهارات (القيادية، الإنسانية، ، الفنية) لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة كبيرة

6- دراسة سفر (2017) بعنوان: الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بالمدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأعد الباحث استبانة لجمع البيانات تكونت من (89) فقرة، وطبقت الدراسة على كامل المجتمع البالغ عدده (23) مشرفة إدارة مدرسية بمنطقة مكة المكرمة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة "متوسط.".

7- دراسة الأحمدي (2015) بعنوان: درجة توفر معايير الجدارة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية والمعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي، وأعدت الباحثة استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (13) مشرفة إدارة مدرسية، و (300) معلمة. وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن معايير مجموعة جدارات التوجه نحو الإنجاز وجدارات الأثر والتأثير، والجدارات الإدارية، والجدارات الذهنية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة تتوافر بدرجة عالية.

أوجه الاتفاق والاختلافات في الدراسات السابقة:

1- من حيث المنهجية: يتضح أن المنهج الوصفي هو المنهج الأكثر استخدامًا في دراسة لجدارات الإدارية والمهارات القيادية في المجال التربوي. وفي جميع الدراسات.

2- العينة والمجتمع: تباينت الدراسات السابقة في حجم المجتمع والعينة والفئات المستهدفة، تبعًا لاختلاف أهداف الدراسات ومجالاتها. فقد تميزت دراسة المجيدل (2026) بكبر حجم المجتمع، حيث بلغ 375 مديرة مدرسة ثانوية بمدينة الرياض، أما دراسة السلمي والكيرعاني (2021) فقد طبقت على عينة عشوائية بلغت 117 قائدًا من قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، وبالتالي اختلفت عن دراسة المجيدل في اعتمادها على عينة بدلًا من دراسة كامل المجتمع. وفي دراسة الشوربجي (2020) اتسعت العينة لتشمل فئتين هما المعلمون والطلاب، حيث بلغت عينة المعلمين 669 معلمًا، وعينة الطلاب 1237 طالبًا، وذلك في المدارس الثانوية التجارية بمحافظتي القاهرة والمنوفية. ويلاحظ هنا أن الدراسة اختلفت عن معظم الدراسات السابقة في تعدد مصادر الحصول على البيانات. أما دراسة الحجاحجة (2018) فقد شملت 70 مديرًا ومديرة و300 معلم بينما اقتصرت دراسة سفر (2017) على مجتمع مشرفات الإدارة المدرسية في منطقة مكة المكرمة، والبالغ عددهن 23 مشرفة، وتم تطبيق الدراسة على كامل المجتمع. في حين تكونت عينة دراسة الأحمدي (2015) من 13 مشرفة إدارة مدرسية و300 معلمة بمدينة مكة.

3- حيث أداة الدراسة: يتضح وجود اتفاق واضح بين جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات ومن حيث الاستفادة من الدراسات السابقة: يمكن الإفادة منها في تحديد المنهج المناسب للدراسة الحالية، وبناء أداة الدراسة وتحديد أبعاد الجدارات الإدارية ومؤشراتها، فضلًا عن الاستفادة منها في اختيار المجتمع والعينة وطريقة تحليل البيانات، وكذلك في تفسير النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

الإطار النظري:

❖ مفهوم الإدارة بالجدارة: يعرِّف كل من (محمود، عثمان:2022) الإدارة بالجدارة بأنها القدرة على استخدام وتطبيق المعارف والمهارات لأداء الأنشطة الوظيفية بأسلوب فعّال، بما يحقق المعايير المطلوبة، مثل الاستجابة لمتطلبات التغيير، والقدرة على حل المشكلات الإدارية، وخلق جودة الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة التربوية. كما أن إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة تنطوي على استخدام عناصر الجدارة الوظيفية في تحسين عمليات استقطاب واختيار وتعيين الأفراد في المؤسسة التربوية. ومن هنا تظهر أهمية الجدارة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتوفير المعلومات المتعلقة بإمكانات النجاح الفعلية للمؤسسة التربوية (ميشيل، 2020).

❖ مبررات وجود الإدارة بالجدارة في المؤسسات التربوية فيما يأتي كما يراها (السيد، 2013؛45)

1- تحسين التنظيم الداخلي للمؤسسة وحل المشكلات: تعمل الإدارة بالجدارة على تحسين التنظيم الداخلي للمؤسسة، والمساهمة في حل المشكلات.

2- مواكبة التطور العلمي والتربوي والتكنولوجي: حيث تسهم الإدارة بالجدارة في مواكبة التطورات والتربوية.

3- إعادة هيكلة الأجهزة الإدارية :تعمل الإدارة بالجدارة على إعادة هيكلة الأجهزة الإدارية.

4- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب :تُعد عملية وضع الشخص المناسب، وخاصة المدير، في المكان المناسب يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

أنواع الجدارات:

يوجد العديد من الجدارات في تأدية العمل الإداري كما جاءت في دراسة (سفيان، الشهري:2026،719) من بينها:

1- الجدارات السلوكية: وتعني مهارات التعامل مع الآخرين، وأداء الأعمال اللازمة لتقديم الخدمات، وفيها مهارات الاتصال اللازمة مع الآخرين، والقدرة على القيام بالأعمال المطلوبة

2- الجدارات الفنية: وهي مجموعة من المهارات التي يحتاجها الأفراد لأداء أعمالهم، ولديهم القدرة على التعامل مع الأدوات والمعدات والوسائل اللازمة لأداء الأعمال، وتشمل مهارات استخدام الحاسب الآلي.

3- الجدارات القيادية: تتمثل في القدرة على وضع الأولويات للعمل، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على العاملين بما يتناسب مع قدراتهم، والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، والتمكين والعمل ضمن فرق.

4- الجدارات الإنتاجية: وتتمثل في مجموعة من السمات الأساسية للفرد التي تجعله منتجًا وفعالًا، وتشمل القدرة على الأداء، والاعتماد على الذات، ومعرفة أساليب التسيير، والرغبة في التعلم والابتكار.

5- جدارة البصيرة النافذة: ويُقصد بها القدرة على استشراف المستقبل، حيث تكمن أهميتها ودورها في تحديد مستقبل المؤسسة، وفهم القضايا والاتجاهات المستقبلية على المدى البعيد.

6- جدارة الإلهام: يمتلك القائد الملهم القدرة على إلهام العاملين والمجتمع لمواجهة التغيرات وفهم البيئة.

7- الجدارة الاستراتيجية: ويُقصد بها قدرة القائد الاستراتيجي على التعامل مع التحديات المستقبلية، وتشمل القدرة على صياغة وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، ومدى ارتباطها برسالة المؤسسة وأهدافها.

8- جدارة الانضباط: وتعني القدرة على تنفيذ المهام المطلوبة، وإدراك أهمية التنظيم داخل المؤسسة بما يتناسب مع البيئة

9- جدارة الثقة: تتمثل في قدرة القائد بشكل واضح على منح الثقة والأمن والطمأنينة للمجتمع، وعدم التردد في أداء مهام العمل، وغرس الثقة لدى الآخرين على تحمل المسؤولية.

10- جدارة التوجه نحو الإجرائية: يمتاز القائد بقدرته على اتخاذ الإجراءات أو التسرع، بحيث يكون القرار على أسس منطقية.

11- جدارة الحسم: وهي القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، سواء داخل المؤسسة أو في المواقف المختلفة

12- الجدارة الأخلاقية: وتستند القيادة إلى أسس ومبادئ أخلاقية، وإدراك أهمية القيام بالشيء الصحيح دون النظر إلى العائد أو الربح المادي، والالتزام بالمعايير والقيم الأخلاقية المتبعة في أداء الأعمال.

إجراءات الدراسة:

1- مجتمع الدراسة وعينته:

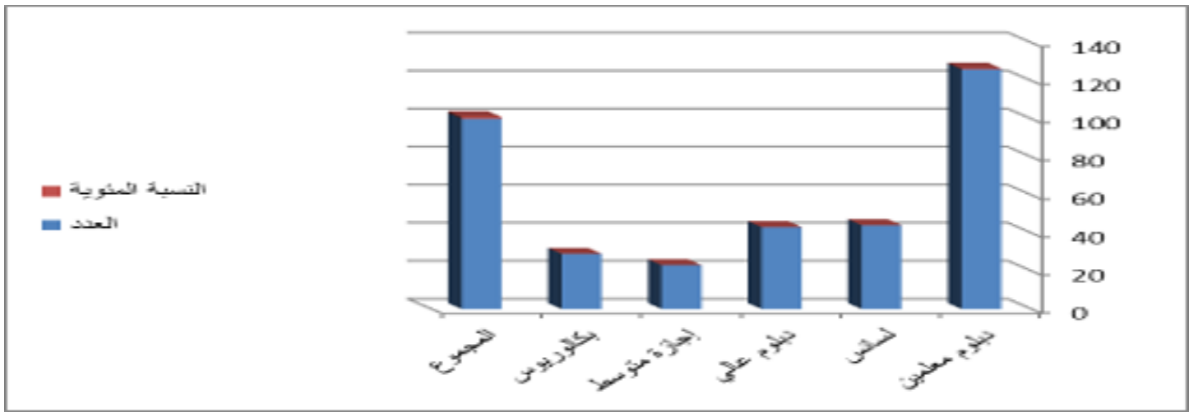
تكون مجتمع الدراسة من عينة من معلمات ومعلمي المدارس مراقبة منطقة قصر ين غشير وقد بلغ حجم المجتمع (2433)، تم اختيار عينة عشوائية بنسبة (11%) من مجتمع الدراسة بلغت (265) معلم ومعلمة. والجدول رقم (1)(2)(3) يبين توزيع حجم عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الجنس وعدد المؤهلات، والجدول التالي يوضح المعلمات اللاتي درسن وحجم العينة منها وذلك على النحو التالي:

الجدول (1) أعداد ونسب أفراد العينة (المعلمون والمعلمات) وفق متغير الجنس

النوع	العدد	النسبة
الأنثى	189	71%
الذكر	76	29%
المجموع	265	100%

الجدول رقم (2) المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة

المؤهل	العدد	النسبة المئوية
دبلوم معلمين	126	%48
ليسانس	44	%16
دبلوم عال	43	%16
إجازة متوسط	23	%9
بكالوريوس	29	%11
المجموع	265	%100

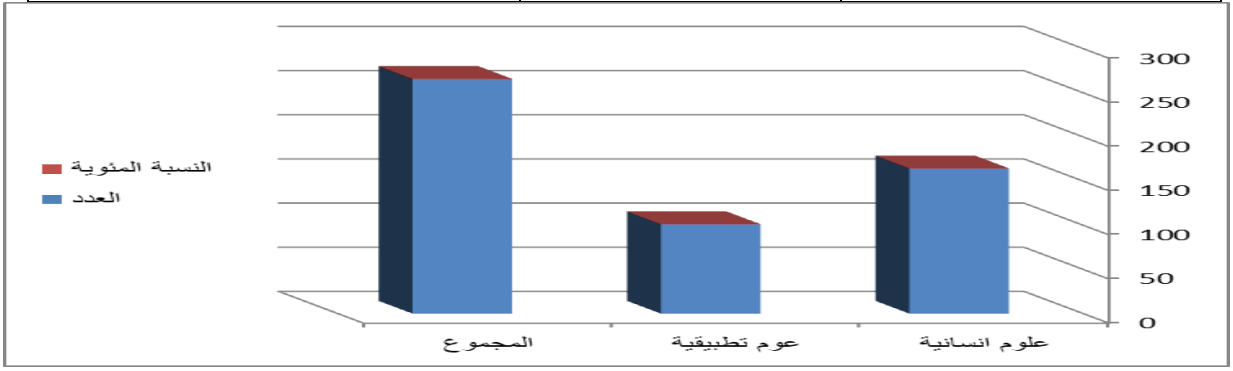


الشكل رقم(2) المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة

الجدول رقم (3) يوضح التخصص العلمي لمجتمع الدراسة

التخصص	العدد	النسبة المئوية
علوم إنسانية	164	%62

علوم تطبيقية	101	%38
المجموع	265	%100



الشكل رقم (3) التخصص العلمي لمجتمع الدراسة

أداة الدراسة:

لبناء أداة الدراسة (الاستبانة) تم استقراء الإطار النظري، وأدبيات البحث التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية والاطلاع على بعض الأدوات المستخدمة بها.

صدق الأداة: تم التحقق من صدق الاستمارة من خلال توزيعها على مجموعة من الأساتذة من المتخصصين في التربية وطُلب منهم الحكم على أداة الدراسة من حيث الآتي: 1) مدى كفاية بنود الاستمارة، من حيث شموليتها وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة. 2) مدى انتماء البنود لموضوع الدراسة التي وضعت من أجله. 3) مدى سلامة الصياغة اللغوية لبنود الاستمارة. وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديل اللازم وبذلك أصبحت الاستمارة في صورتها النهائية تتكون من (38) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

ثبات الأداة: استخدم برنامج (SPSS.) من بينها توضيح معامل ألفا كرونباخ (Cronbach'sAlpha): يتم اختياره في تحليل وحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أداة الدراسة وثبات كل محور على حدا كما جدول رقم (5) ثبات للأداة لكافة المحاور الدراسة ويتضح من خلال الجداول الآتية.

جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكافة المحاور

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
أولاً	الإدارة بالجدارة	7	.511**	.038
ثانياً	التطوير المؤسسي	10	.546**	.035
ثالثاً	تحديات تطبيق الإدارة بالجدارة	12	.746**	.001
رابعا	العلاقة بين الإدارة بالجدارة والتطوير المؤسسي	9	.688**	.005
العدد الكلي		38	.789**	0.000

(** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل) (*دالة عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل)

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الأول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ومستوى دلالة معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (*.511)، وكان الحد الأعلى (**.746)ويشير ذلك إلى أن فقرات المجال الأول متسقة داخلياً مع المجال الذى تنتمي إليه، ماعدا الفقرة وردت في الجدول أعلاه رقم (11)

الجدول رقم (6) الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال الإدارة بالجدارة.

الفقرات	المجال الاول	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	لدي معرفة كافية بمفهوم الإدارة بالجدارة وأهميتها	.543**	.001

2	يتم تقييم أداء العاملين في مؤسستنا بناءً على جداراتهم الوظيفية المحددة مسبقاً.	.584**	.000
3	أؤمن بأن تطبيق الإدارة بالجدارة يسهم في تحسين أداء المؤسسة التعليمية	.566**	0.003
4	تُصمم برامج التدريب والتطوير في مؤسستنا بناءً على احتياجات الجدارات	.703**	.000
5	تُستخدم نتائج تقييم الجدارات في تحديد المسار وخطط التعاقب الوظيفي	.669**	.000
6	هناك وضوح في معايير الجدارات المطلوبة لكل منصب في المؤسسة	.551**	.001
7	تُستخدم الجدارات الوظيفية كمعيار أساسي في اختيار وتعيين الكوادر التعليمية	.550**	.001

(** دالة عند مستوي الدلالة 0.01 فأقل) (*دالة عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل)

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الثاني دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ومستوى دلالة معنوية (0.01)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.543)، بينما كان الحد الأعلى (**703) (9) فقرات.

جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية المجال الثاني الصعوبات التي تواجه الجدارات

الفقرات	المجال الثاني	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	تواجه مؤسستنا صعوبات في تحديد الجدارات الوظيفية بدقة.	.577**	.000
2	هناك مقاومة من بعض العاملين لتطبيق نظام الإدارة بالجدارة	.508**	.003
3	تفتقر مؤسستنا إلى الخبرات والكفاءات اللازمة لتطبيق الإدارة بالجدارة.	.666**	.003
4	ضعف الدعم من الإدارة العليا يشكل عائقاً أمام تطبيق الإدارة بالجدارة.	.555**	.001
5	تتسم الإجراءات الإدارية بالمركزية الشديدة التي تعيق تفعيل الجدارات الادارية	.525**	.002
6	عدم رغبة العاملين في المشاركة بالمدرسة في اتخاذ القرارات المهمة	.657**	.000
7	تفتقر المدرسة إلى نظام حوافز (مادي ومعنوي) للمتميزين في تطبيق الادارة بالجدارة	.589**	.002
8	كثرة تغيير القيادات الإدارية بالمدرسة يربك استمرارية الخطط والبرامج الإدارة بالجدارة	.756**	.006
9	تعاني المدرسة من غياب ميزانية مالية مستقلة ومخصصة لتطبيق الأنشطة	.566**	.009
10	قلة توفر نظم معلومات دقيقة بالمدارس تخدم تطبيق الإدارة بالجدارة	.466**	.007

(** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل) (*دالة عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل)

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ومستوى دلالة معنوية (0.01)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (**.456)، والحد الأعلى (**.756)، والتي بلغت (10) فقرات

جدول رقم (8) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الثالث محور التطوير المؤسسي

الفقرات	المجال الرابع	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	لدى مؤسستنا خطة استراتيجية واضحة للتطوير المؤسسي.	.613**	.000
2	ترتبط خطط التطوير في مؤسستنا برؤيتها ورسالتها وأهدافها.	.604**	.000
3	يتم تحديث خطط التطوير بشكل دوري لمواكبة المتغيرات.	.566**	.001
4	توفر المؤسسة الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لعملية التطوير	.501**	.004
5	تسهم البنية التحتية (التقنية والمادية) في دعم جهود التطوير المؤسسي	.673**	.000
6	يتم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير العمليات التعليمية والإدارية.	.656**	.001
7	تشجع المؤسسة ثقافة الابتكار والتجديد بين العاملين.	.500**	.004
8	يتم الاستفادة من مقترحات العاملين وأفكارهم في تطوير العمل	.556**	.000
9	تتبنى المؤسسة أسلوب إدارة التغيير بشكل إيجابي وفعال	.666**	.001

الفقرات	المجال الرابع	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
10	المباني الحالية تضم للمرافق الأساسية الداعمة (مختبرات . مكتبات . قاعات)	.587**	.000
11	تتوفر الدورات التدريبية المتخصصة في تجويد عمل الإدارات تعطى للعاملين	.696**	.000
12	عدم وجود فرصة لتبادل الخبرات بين العاملين في مجال التطوير المؤسسي	.737**	.000

(** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل) (*دالة عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل)

تُظهر نتائج الجدول السابق أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الثالث دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05 ومستوى دلالة 0.01. تراوح الحد الأدنى لمعاملات الارتباط بين (**501.) والحد الأعلى بين (**737).

جدول رقم (9) معاملات الارتباط بين والدرجة الكلية المجال الرابع العلاقة بين الإدارة بالجدارة بتطوير المؤسسي

الفقرات	المجال الخامس	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	يسهم تطبيق الإدارة بالجدارة بشكل مباشر في تحقيق التطوير المؤسسي.	.613**	.000
2	وجود نظام دقيق للجدارات يساعد في تحديد احتياجات التطوير المؤسسي	.604**	.000
3	تطوير جدارات العاملين (المعرفة والمهارات) ينعكس إيجاباً على تطوير	.566**	.001
4	الإدارة بالجدارة تسهم في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والتميز	.511**	.004
5	التطوير المؤسسي يتطلب بالضرورة وجود نظام إدارة قائم على الجدارات	.673**	.000
6	هناك علاقة طردية قوية بين مستوى تطبيق الإدارة بالجدارة التطوير	.656**	.001
7	كلما اتضح الهيكل التنظيمي اتضحت المسؤوليات والصلاحيات.	.500**	.004
8	وجود خطة استراتيجية مرتبطة بمؤشرات أداء كلما زادت الجدارات	.556**	.000
9	وضوح الوصف الوظيفي لكل الوظائف بالمؤسسة يزيد من تطور الإدارة	.668**	.001

(** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل) (*دالة عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل)

تُظهر نتائج الجدول السابق أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الثالث دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05 ومستوى دلالة 0.01. تراوح الحد الأدنى لمعاملات الارتباط بين (**500.)

الجدول (9) حساب معامل الثبات ألفا كورنباخ لجميع المجالات للاستبانة

ر م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الفا كرونباخ
1	الإدارة بالجدارة	7	2.33	.254	.70
2	تحديات تطبيق الإدارة بالجدارة	10	2.15	.445	.84
3	التطوير الأداء المؤسسي	12	2.51	.467	.91
4	العلاقة بين الإدارة بالجدارة والتطوير	9	2.34	.327	.90
5	جميع مجالات الاستبانة	38	2.37	.297	.92

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، استُخدمت معادلة ألفا كرونباخ، والتي أظهرت أن معاملات الثبات مقبولة، إذ تراوحت بين (0.70)كحد أدني و(0.91) كحد أعلى ، بينما بلغ الثبات الكلي للاستبانة (0.92). يشير هذا إلى درجة عالية جداً من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الفعلي للأداة في الدراسة.

الجدول رقم (10) تقدير الموازين وفقاً المقياس ليكرث الثلاثي

المتوسط الحسابي	اقل من 1.08	1.08–اقل من 2.6	2.6–اقل من 3.4	3.4–اقل من 4.2	4.2–5.0
التقدير	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

أولاً– عرض النتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول: وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى الاستجابة لكل مجال من مجالات الأداة، وللأداة ككل.

جدول رقم(11) نتائج مستوى تقدير الاستجابة والترتيب كل مجال لوحده، وعلى مجالات الأداة ككل

ر	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تقدير الاستجابة	الترتيب
1	الإدارة بالجدارة	2.87	.394	متوسط	الثالث
2	التطوير المؤسسي	3.55	.436	متوسط	الرابع
3	تحديات تطبيق الإدارة بالجدارة	3. 89	.313	مرتفع	الأول
4	العلاقة بين الإدارة بالجدارة والتطوير	3.95	.324	مرتفع	الثاني
7	مجالات الأداة ككل	3.38	.262	مرتفع	

كما وردت نتائج متوسطات استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبيان المتعلقة بالمجالات الأربعة وهي على النحو التالي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات استجابة الهيئة التدريسية على المجال الأول

ر	الفقرات	التكرار والنسبة المئوية	مستوى الاستجابة			المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تقدير الاستجابة	الترتيب
			أوافق	لا أوفق	محايد					
1	لدي معرفة كافية بمفهوم الإدارة بالجدارة وأهميتها	ك	81	150	34	265	2.32	.636	متوسط	السابع
		%	%30.8	%56.4	%12.8	%100				
2	يتم تقييم أداء العاملين في مؤسستنا بناءً على جدارتهم الوظيفية المحددة مسبقاً.	ك	119	116	40	265	2.66	.704	متوسط	الرابع
		%	%41.4	%43.6	%15	%100				
3	تطبيق الإدارة بالجدارة يسهم في تحسين أداء المؤسسة التعليمية	ك	121	103	41	265	3.40	.722	متوسط	الأول
		%	%45.9	%38.7	%15.4	%100				
4	تُصمم برامج التدريب والتطوير في مؤسستنا بناءً على احتياجات الجدارات	ك	211	42	12	265	2.88	.527	مرتفع	الثاني
		%	%79.7	%15.8	%4.5	%100				
5	تُستخدم نتائج تقييم الجدارات في تحديد المسار الوظيفي وخطط التعاقب الوظيفي	ك	97	105	63	265	2.55	.796	متوسط	الخامس
		%	%45.1	%32.0	%22.9	%100				
6	هناك وضوح في معايير الجدارات المطلوبة لكل منصب في المؤسسة	ك	103	96	66	265	2.54	.789	متوسط	السادس
		%	%38.7	%36.1	%25.2	%100				
7	تُستخدم الجدارات الوظيفية كمعيار أساسي في اختيار وتعيين الكوادر التعليمية	ك	191	62	12	265	2.67	.565	متوسط	الثالث
		%	%71.8	%23.3	%4.9	%100				

جاءت الفقرة في الترتيب الأول: "تطبيق الإدارة بالجدارة يسهم في تحسين أداء المؤسسة التعليمية" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.722). وجاءت الفقرة في الترتيب الثاني: "تُصمم برامج التدريب والتطوير في مؤسستنا بناءً على احتياجات الجدارات" بمتوسط حسابي (2.88) مستوى مرتفع، وانحراف معياري (0.527). تعتبر هذه الفقرة الأكثر تميزاً

وإيجابية، حيث حصلت على أعلى مستوى استجابة (مرتفع) ويوافق عليها 79.7% من العينة وجاءت الفقرة في الترتيب الثالث: "تُستخدم الجدارات الوظيفية كمعيار أساسي في اختيار وتعيين الكوادر التعليمية" بمتوسط حسابي (2.67) وبلغ الانحراف المعياري (0.565)، ويشير المتوسط إلى موافقة نسبية (71.8%)، وجاءت في الترتيب الرابع الفقرة "يتم تقييم أداء العاملين في مؤسستنا بناءً على جدارتهم الوظيفية المحددة مسبقاً" بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.704)، تلتها في الترتيب الخامس الفقرة "تُستخدم نتائج تقييم الجدارات في تحديد المسار الوظيفي وخطط التعاقب الوظيفي" بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.796). ويعكس هذا المؤشر ضعفاً واضحاً في الاستفادة من نتائج التقييم للتخطيط المستقبلي؛ نظراً لارتفاع نسبة المحايدين (22.9%) وغير الموافقين (32%)، فضلاً عن الانحراف المعياري الأعلى مما يوحي بعدم وجود صورة واضحة للمبحوثين حول هذا الإجراء. وفي الترتيب السادس جاءت الفقرة " لكل منصب في المؤسسة" بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.789)، بينما جاءت في الترتيب السابع الفقرة "لديَّ معرفة كافية بمفهوم الإدارة بالجدارة وأهميتها" بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري (0.636). ويشير هذا الترتيب إلى أن أكبر تحدٍ يواجه المؤسسة هو نقص المعرفة الأساسية والمفهومية حول نظام الإدارة بالجدارة لدى العاملين؛ إذ بلغت نسبة الموافقين (30.8%) فقط مقابل (56.4%) غير موافقين، مما يؤكد الحاجة الماسة لعقد دورات. وتتفق هذه النتائج مع دراسة السلمي، الكيرعاني (2021)

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات استجابة الهيئة التدريسية للمجال الثاني الصعوبات التي تواجه إدارة الجدارات

ر.م	الفقرات	التكرار والنسبة المئوية	مستوى الاستجابة			المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تقدير الاستجابة	الترتيب
			أوفق	لأوفق	محايد					
1	تواجه مؤسستنا صعوبات في تحديد الجدارات الوظيفية بدقة.	ك	108	121	36	265	2.77	.685	متوسط	الاول
		%	%40.6	%45.5	%13.5	%100				
2	هناك مقاومة من بعض العاملين لتطبيق نظام الإدارة بالجدارة	ك	96	103	66	265	2.11	.774	متوسط	الحادي عشر
		%	%36.1	%39.1	%24.8	%100				
3	تفتقر مؤسستنا إلى الخبرات والكفاءات اللازمة لتطبيق الإدارة بالجدارة.	ك	121	103	41	265	2.30	.723	متوسط	الرابع
		%	%45.9	%38.9	%15.4	%100				
4	ضعف الدعم من الإدارة العليا يشكل عائقاً أمام تطبيق الإدارة بالجدارة.	ك	102	127	35	265	2.37	2.67	مرتفع	الثالث
		%	%38.7	%47.7	%13.2	%100				
5	تتسم الإجراءات الإدارية المتبعة في المدرسة بالمركزية الشديدة التي تعيق الإدارة	ك	87	145	33	265	2.24	.643	متوسط	السابع
		%	%33.1	%54.5	%12.4	%100				
6	عدم رغبة العاملين في المشاركة بالمدرسة في اتخاذ القرارات المهمة	ك	119	113	35	265	2.29	.693	متوسط	الخامس
		%	%13.2	%42.5	%13.2	%100				
7	تفتقر المدرسة إلى نظام حوافز (مادي ومعنوي) للمتميزين في تطبيق الادارة بالجدارة	ك	93	137	35	265	2.22	.661	متوسط	الثامن
		%	%35.3	%51.5	%13.2	%100				
8	كثرة تغيير القيادات الادارية بالمدرسة يربك استمرارية الخطط والبرامج الإدارة	ك	91	132	42	265	2.19	.686	متوسط	التاسع
		%	%34.6	%49.6	%15.8	%100				
9		ك	78	121	66	265	2.04	.738	متوسط	

	تعاني المدارس من غياب ميزانية مالية مستقلة ومخصصة لتطبيق الأنشطة	%	%29.7	%45.5	%24.8	%100				الثاني عشر
10	قلة توفر نظم معلومات دقيقة بالمدارس تخدم تطبيق الإدارة	ك	97	105	63	265	2.14	.677	متوسط	العاشر
		%	45.1%	32.0%	22.9%	100%				
11	تتوفر الدورات التدريبية المتخصصة في تجويد عمل الإدارات تعطى للعاملين	ك	108	121	36	265	2.27	.685	متوسط	السادس
		%	40.6%	45.5%	13.5%	100%				
12	عدم وجود فرصة لتبادل الخبرات بين العاملين في مجال التطوير المؤسسي	ك	119	116	40	265	2.76	.765	متوسط	الثاني
		%	41.4%	43.6%	15%	100%				

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت الفقرة «تواجه مؤسستنا صعوبات في تحديد الجدارات الوظيفية بدقة» في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ(2.77) انحراف معياري (.685). وتشير هذه النتيجة إلى أن تحديد الجدارات المطلوبة لكل وظيفة يمثل أحد أبرز التحديات أمام تطبيق الإدارة بالجدارة، وهو ما يتفق مع دراسة(المجيدل (2026)وجاءت الفقرة «توجد فرصة لتبادل الخبرات بين العاملين في مجال التطوير المؤسسي» في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ(2.76) انحراف معياري (.765) وهو ما يتفق مع دراسة(المجيدل (2026) أيضا، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.37) انحراف معياري (2.67) وبمستوى تقدير مرتفع، هذه النتيجة تؤكد أهمية دور الإدارة العليا في دعم تطبيق الإدارة بالجدارة، إذ إن ضعف الدعم الإداري قد يؤدي إلى صعوبة توفير الموارد اللازمة، وضعف متابعة تنفيذ النظام، وعدم ضمان استمراريته. وجاءت الفقرة «تفتقر مؤسستنا إلى الخبرات والكفاءات اللازمة لتطبيق الإدارة بالجدارة» في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.30) وانحراف معياري(.723) وهو ما يشير إلى وجود نقص نسبي في الكفاءات والخبرات المتخصصة اللازمة لتطبيق هذا النوع من الإدارة بالجدارة، وهو ما يتفق مع دراسة الشهري وآخرون(2026) وفي المرتبة الخامسة جاءت فقرة «عدم رغبة العاملين في المشاركة بالمدرسة في اتخاذ القرارات المهمة» بمتوسط حسابي بلغ(2.29) وانحراف معياري (.693) هو مستوى متوسط. أما فقرة «تتوفر الدورات التدريبية المتخصصة في تجويد عمل الإدارات وتعطى للعاملين» فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط (2.27) انحراف معياري(.685) وتشير النتيجة إلى أن التدريب المتخصص متوفر بدرجة متوسطة، وجاءت مركزية الإجراءات الإدارية في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي(2.24) وانحراف معياري(.643) مما يدل على أن المركزية تمثل عائقاً متوسطاً أمام تطبيق الإدارة بالجدارة. وفي المرتبة الثامنة جاءت فقرة «تفتقر المدرسة إلى نظام حوافز مادي ومعنوي للمتميزين في تطبيق الإدارة بالجدارة» بمتوسط(2.22) وانحراف معياري (.661) وتوضح هذه النتيجة أن ضعف أنظمة الحوافز وهو ما يتفق مع دراسة الاحمدي(2015). وجاءت فقرة «كثرة تغيير القيادات الإدارية بالمدرسة يربك استمرارية الخطط والبرامج الخاصة بالإدارة بالجدارة» في المرتبة التاسعة بمتوسط (2.19) وانحراف معياري(.686) وهو مستوى متوسط وفي المرتبة العاشرة جاءت فقرة «قلة توفر نظم معلومات دقيقة بالمدارس تخدم تطبيق الإدارة بالجدارة» بمتوسط(2.14) وانحراف معياري (.677) أما فقرة «هناك مقاومة من بعض العاملين لتطبيق نظام الإدارة بالجدارة» فجاءت في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط (2.11) وانحراف معياري (.774) وتدل هذه النتيجة على أن مقاومة العاملين للتغيير موجودة ولكن بدرجة متوسطة، ويمكن الحد منها من خلال التوعية بمزايا الإدارة بالجدارة، وإشراك العاملين في عملية التطبيق، وتوضيح أهداف النظام وآليات عمله. وأخيراً، جاءت فقرة «تعاني المدارس من غياب ميزانية مالية مستقلة ومخصصة لتطبيق أنشطة الإدارة بالجدارة» في المرتبة الثانية عشرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.04) انحراف معياري (.738) وهي أدنى قيمة بين فقرات الجدول.

الجدول رقم(14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات استجابة الهيئة التدريسية على المجال الثالث" التطوير الأداء المؤسسي

ر.م	الفقرات	التكرار والنسبة المئوية	مستوى الاستجابة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى	الترتيب

			أوافق	لأوافق	محايد			تقدير الاستجابة	
1	لدى مؤسستنا خطة استراتيجية واضحة للتطوير المؤسسي..	ك	89	135	41	265	2.17	متوسط	السابع
		%	%33.5	%50.8	%15.8	%100			
2	ترتبط خطط التطوير في مؤسستنا برؤيتها ورسالتها وأهدافها.	ك	156	78	31	265	2.46	مرتفع	الخامس
		%	%58.6	%29.3	%12	%100			
3	يتم تحديث خطط التطوير بشكل دوري لمواكبة المتغيرات.	ك	107	125	33	265	2.28	متوسط	السادس
		%	%40.2	%47.4	%12.4	%100			
4	توفر المؤسسة الموارد المالية والبشرية اللازمة لعملية التطوير	ك	170	74	21	265	2.55	مرتفع	الثاني
		%	%63.9	%27.8	%8.3	%100			
5	تسهم البنية التحتية (التقنية والمادية) في دعم التطوير المؤسسي	ك	88	97	79	265	2.14	متوسط	التاسع
		%	%33.1	%36.5	%30.1	%100			
6	يتم الاستفادة من لتكنولوجيا في تطوير العمليات التعليمية	ك	100	109	56	265	2.16	متوسط	الثامن
		%	%37.6	%41.0	%21.4	%100			
7	تشجع المؤسسة ثقافة الابتكار والتجديد بين العاملين	ك	200	39	26	265	2.65	مرتفع	الأول
		%	%75.6	%14.7	%9.8	%100			
8	يتم الاستفادة من مقترحات العاملين وأفكارهم في تطوير العمل	ك	152	95	19	265	2.50	مرتفع	الرابع
		%	%57.1	%35.1	%7.1	%100			
9	تتبنى المؤسسة أسلوب إدارة التغيير بشكل إيجابي وفعال	ك	167	71	28	265	2.52	مرتفع	الثالث
		%	%62.8	%26.7	%10.5	%100			
10	تعمل المؤسسة علي المشاركة المجتمعية	ك	151	19	95	265	2.10	منخفض	العاشر
		%	56.1	%7,1	%35.1	100			

يتضح من الجدول أن مستوى الاستجابة الكلي لفقرات محور التطوير المؤسسي تراوح بين مرتفع ومتوسط ومنخفض، وقد جاءت الفقرات بالترتيب الآتي: فلقد جاءت فقرة"" تشجع المؤسسة ثقافة الابتكار والتجديد بين العاملين" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري(.649) وهو مستوى استجابة مرتفع. بينما جاءت الفقرة "توفر المؤسسة الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لعملية التطوير" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري(.643) وبمستوى استجابة مرتفع. تم جاءت فقرة "تتبنى المؤسسة أسلوب إدارة التغيير بشكل إيجابي وفعال" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط(2.52) وانحراف معياري(.679) وبمستوى مرتفع، يليها في المرتبة فقرة "يتم الاستفادة من مقترحات العاملين وأفكارهم في تطوير العمل" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.50) وانحراف معياري (.627) وبمستوى مرتفع. تم فقرة "ترتبط خطط التطوير في مؤسستنا برؤيتها ورسالتها وأهدافها" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (2.46) وانحراف معياري(.700) وبمستوى مرتفع، " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط (2.28) وانحراف معياري(.671) وبمستوى متوسط. بينما جاءت فقرة "لدى مؤسستنا خطة استراتيجية واضحة للتطوير المؤسسي" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط (2.17) وانحراف معياري(.680) وبمستوى متوسط. وهو ما يتفق مع "دراسة السلمي ، الكيرعاني (2021)وهذا يشير إلى أن وضوح الخطة الاستراتيجية للتطوير المؤسسي ما يزال يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتعزيز من وجهة نظر أفراد العينة، وجاءت فقرة "يتم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير العمليات التعليمية والإدارية" جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط (2.16) وانحراف معياري (.752) وبمستوى متوسط، مما يدل على أن توظيف التكنولوجيا الحديثة في التطوير لا يزال دون المستوى المرتفع. بينما جاءت فقرة "تسهم البنية التحتية (التقنية والمادية) في دعم جهود التطوير المؤسسي" جاءت في المرتبة

التاسعة بمتوسط (2.14) وانحراف معياري (.502) وبمستوى متوسط، وهو ما يشير إلى وجود تحسين البنية التحتية وهو مالا يتفق مع دراسة السلمي والكيرعاني (2015)

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات استجابة العلاقة بين الإدارة بالجدارة والتطوير الأداء

ر.م	الفقرات	التكرار والنسبة المئوية	مستوى الاستجابة			المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تقدير الاستجابة	الترتيب
			أوافق	لا أوافق	محايد					
1	يسهم تطبيق الإدارة بالجدارة بشكل مباشر في تحقيق التطوير المؤسسي.	ك	180	61	24	265	2.59	.651	مرتفع	الخامس
		%	%68.0	%22.9	%9.0	%100				
2	وجود نظام دقيق للجدارات يساعد في تحديد احتياجات التطوير المؤسسي	ك	151	68	46	265	2.40	.767	مرتفع	الثامن
		%	%57.1	%25.6	%17.3	%100				
3	تطوير جدارات العاملين (المعرفة والمهارات) ينعكس إيجاباً على تطوير المؤسسة ككل	ك	171	76	18	265	2.58	.617	مرتفع	السادس
		%	%64.7	%28.6	%6.8	%100				
4	الإدارة بالجدارة تسهم في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع	ك	170	63	32	265	2.52	.701	مرتفع	السابع
		%	%64.3	%23.7	%12.0	%100				
5	التطوير المؤسسي يتطلب بالضرورة وجود نظام قائم على الجدارات والكفاءات	ك	207	37	21	265	2.70	.607	مرتفع	الأول
		%	%78.2	13.9	%7.9	%100				
6	هناك علاقة طردية قوية بين مستوى تطبيق الإدارة بالجدارة ومستوى التطوير المؤسسي	ك	196	49	20	265	2.67	.612	مرتفع	الثالث
		%	%74.1	%18.4	%7.5	%100				
7	اكلما اتضح الهيكل التنظيمي اتضحت المسؤوليات الصلاحيات.	ك	63	111	91	265	1.89	.758	متوسط	العاشر
		%	%24.1	%41.7	34.2	%100				
8	وجود خطة استراتيجية مرتبطة بمؤشرات أداء كلما زادت الجدارات والتطوير المؤسسي	ك	38	96	131	265	2.35	.722	مرتفع	التاسع
		%	%14.7	%36.1	%49.2	%100				
	يرفض العاملون الأوامر أثناء الدوام	%	%73.3	%21.1	%5.6	100	1,22	.0433	ضعيف	الثاني
		%	%69.6	%20.2	%7,5	%100				

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة "التطوير المؤسسي يتطلب بالضرورة وجود نظام إدارة قائم على الجدارات والكفاءات" جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(2.70) وانحراف معياري(0.607)، وبمستوى استجابة مرتفع. كما جاءت الفقرة "هناك علاقة طردية قوية بين مستوى تطبيق الإدارة بالجدارة ومستوى التطوير المؤسسي." بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.612)، وجاءت في المرتبة الثانية بمستوى استجابة مرتفع؛ وجاءت الفقرة "وضوح الوصف الوظيفي لكل الوظائف بالمؤسسة يزيد من تطور الإدارة بالجدارة." بمتوسط الحسابي(2.63) والانحراف المعياري (0.620) وجاءت الفقرة في المرتبة الثالثة بمستوى استجابة مرتفع. وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد العينة على أن وضوح الأوصاف الوظيفية يمثل عنصرًا مهمًا في دعم الإدارة بالجدارة، لأنه يساعد على تحديد المهام والمسؤوليات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة، ويليها في الترتيب فقرة "يسهم تطبيق الإدارة بالجدارة بشكل مباشر في تحقيق التطوير المؤسسي." وهو ما يتفق مع دراسة الحجاجحة (2018) حيث جاءت هذه الفقرة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.651)، وبمستوى استجابة مرتفع. وتوضح النتيجة أن غالبية أفراد العينة يرون أن تطبيق الإدارة بالجدارة يمثل آلية مباشرة لتحقيق التطوير المؤسسي، من خلال توظيف قدرات العاملين ومهاراتهم بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة. وجاءت في المرتبة

الخامسة: الفقرة "تطوير جدارات العاملين (المعرفة والمهارات) ينعكس إيجاباً على تطوير المؤسسة ككل." حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.58) والانحراف المعياري (0.617) وهو ما يتفق مع دراسة سفر (2017) وجاءت في المرتبة الخامسة وبمستوى استجابة مرتفع يليها في المرتبة السادسة فقرة "الإدارة بالجدارة تسهم في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والتميز، مما يعزز التطوير المؤسسي." بمتوسط حسابي قدره (2.52)، وانحرافًا معياريًا(0.701)، وجاءت في المرتبة السادسة بمستوى استجابة مرتفع، وجاءت في المرتبة السابعة" وجود نظام دقيق للجدارات يساعد في تحديد احتياجات التطوير المؤسسي." بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.767) وبمستوى استجابة مرتفع وفقًا للجدول. وتشير النتيجة إلى وجود اتفاق نسبي لدى أفراد العينة على أن وجود نظام واضح ودقيق للجدارات يساعد المؤسسة على تحديد احتياجاتها التطويرية بصورة أفضل. وجاءت في المرتبة الثامنة: الفقرة "وجود خطة استراتيجية مرتبطة بمؤشرات أداء كلما زادت الجدارات والتطوير المؤسسي. "بمتوسط الحسابي (2.35)، والانحراف المعياري (0.722). حيث أن استجابات أفراد العينة كانت أقل من معظم الفقرات السابقة وجاءت المرتبة التاسعة الأخيرة "كلما اتضح الهيكل التنظيمي اتضحت المسؤوليات والصلاحيات " بمتوسط حسابي بلغ (1.89)، وانحرافًا معياريًا (0.758) وجاءت في المرتبة الأخيرة بمستوى استجابة متوسط. وقد يرتبط ذلك بوجود اختلاف في مدى وضوح الهياكل التنظيمية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسات التي ينتمي إليها أفراد العينة. وهو ما يتفق مع دراسة الشهري وآخرون (2026)

ثانياً- تحليل نتائج فروقات استجابات أفراد العينة

أ- متغير للمؤهل العلمي للعينة:

جدول (16) اختبار تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي للعينة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الإدارة بالجدارة	بين المجموعات	.822	3	.274	.6545	.543
	داخل المجموعات	.987	242	.383		
	المجموع	93.060	245			
التطوير المؤسسي	بين المجموعات	1.432	3	.523	1.325	.254
	داخل المجموعات	92.632	242	.383		
	المجموع	93.878	245			
تحديات تطبيق الإدارة بالجدارة	بين المجموعات	.586	3	.195	.587	.321
	داخل المجموعات	89.174	242	.370		
	المجموع	93.760	245			
العلاقة بين الإدارة بالجدارة والتطوير المؤسسي	بين المجموعات	.677	3	.765	.932	0.001
	داخل المجموعات	.982	242	.821		
	المجموع	93.5	245			
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	.432	3	.653		
	داخل المجموعات	.921	242	.543		
	المجموع	93.8	245			

يمكن تلخيص نتائج اختبار Tللفروق بين متغير المؤهل العلمي الواردة في الجدول على النحو الآتي: حيث تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات في محور العلاقة بين الإدارة بالجدارة والتطوير المؤسسي، حيث بلغت قيمة F = 932 ومستوى الدلالة 0.001، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد عادةً (0.05). وبالتالي، توجد فروق معنوية بين المجموعات في هذا المحور. وفي المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات في المحاور الأخرى مثل الإدارة بالجدارة وهو مالا يتفق مع دراسة الحجاجحة (2018)

ب- متغير التخصص:

الجدول رقم (15) اختبار تحليل التباين يرجع لمتغير التخصص

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الإدارة بالجدارة	بين المجموعات	2.231	4	6.78	2.342	.0005
	داخل\المجموعات	89.339	261	.355		
	المجموع	92.06	265			
التطوير المؤسسي	بين المجموعات	1.657	4	.519	1.078	.0031
	داخل المجموعات	92.221	261	564.		
	المجموع	93.878	265			
تحديات تطبيق الإدارة بالجدارة	بين المجموعات	2.644	4	.878	1.24	.125
	داخل المجموعات	87.116	261	453.		
	المجموع	89.760	265			
العلاقة بين الإدارة بالجدارة والتطوير المؤسسي	بين المجموعات	3.44	4	.897	1.44	0.2100
	داخل المجموعات	32.99	261	.567		
	المجموع	99.333	265			
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	2.451	4	.987	1.678	0.000
	داخل المجموعات	89.45	261	.678		
	المجموع	99.7	265			

تشير النتائج في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات في محور الإدارة بالجدارة تعزى إلى متغير التخصص) حيث بلغت قيمة F = 2.342 ومستوى الدلالة p = 0.005، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهذا يعني أن اتجاهات أفراد العينة نحو الإدارة بالجدارة تختلف باختلاف المجموعات التي ينتمون إليها ، حيث بلغت قيمة F = 1.678 ومستوى الدلالة p = 0.000 وفقاً للجدول، مما يدل على أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة تختلف باختلاف المجموعات. وهو أيضا لا يتفق مع دراسة الحجاجة(2018)

النتائج:

1- ليس هناك تطبيق واضح لإدارة الجدارات في المؤسسات التعليمية.

2- ضعف دعم الإدارة العليا ونقص الخبرات والكفاءات المتخصصة ومحدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

3- قلة برامج التطوير التدريب والحوافز وعدم توفر نظم المعلومات والبيانات التي تساعد على الاختيار الصحيح.

4- مظاهر المركزية وعدم الاستقرار الإداري والتناوب الإدارات من فترة قصيرة لأخرى.

5- نقص المعرفة الأساسية والمفهومية حول نظام الإدارة بالجدارة لدى العاملين.

6- عدم وجود خطة استراتيجية مرتبطة بمؤشرات الأداء للوصول إلى التطوير المؤسسي.

7- الحاجة إلى تحسين البنية التحتية بما يعزز جهود التطوير المؤسسي.

8- عدم وجود برامج للتعاقب الوظيفي وإعداد القيادات المستقبلية.

9- قلة الاهتمام وعدم الاستفادة من الخبرات العالمية مع تكييفها وفق البيئة المحلية.

التوصيات:

1- نشر ثقافة الإدارة بالجدارة داخل المؤسسات التعليمية.

2- اعتماد الجدارات ضمن معايير اختيار وتعيين القيادات التربوية.

3- ربط برامج التدريب والتطوير بفجوات الجدارات.

4- تطوير نظم تقييم الأداء لتشمل الجدارات السلوكية والإدارية.

5- إنشاء قواعد بيانات للموظفين تتضمن مؤهلاتهم وخبراتهم ومستويات جداراتهم.

6- الاهتمام بالجدارات الرقمية للقيادات التعليمية.

7- إنشاء برامج للتعاقب الوظيفي وإعداد القيادات المستقبلية.

8- الاستفادة من الخبرات العالمية مع تكييفها وفق البيئة المحلية

المراجع:

1- أبو علي، نهلة (2015). استراتيجية مقترحة لتحويل المدرسة المصرية إلى بيئة تمكينية لجدارات مجتمع المعرفة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، مجلة التربية المقارنة والدولية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، مصر، 1

2- اشتيوي، محمد (2017). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

3- الأحمدي، صفية عزيز صالح.(2015) "درجة توفر معايير الجدارة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية والمعلمات "رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة أم القرى – كلية التربية – مكة المكرمة .

4- التميمي، ربا تيسير (2013): المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، دراسة على الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين

5- الحجاجحة، باسم (2018). مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين. رسالة ماجستير. جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.

6- الحسيني، عزة أحمد محمد (2015) "الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية ." مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

7- الخواجا، عبد الفتاح محمد (2009): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، عمان، الأردن.

8- السلمي، الكيرعاني (2021) تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية (تصور مقترح)- عمان –الاردن.

9- الشريدة، هيام (2004): الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (43)، عمان، الأردن.

10- الشوربجي، هند سيد أحمد (2020). "برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعلم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال." مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس – كلية التربية .

11- الصفار، غازي (2011). تقويم المهارات الفنية لطلبة الصف الأول قسم التصميم والتزيين المعماري في مادة التخطيط، معهد الفنون التدريبية. العراق.

12- الفضالة، فهد (2018). الجدارة في العمل، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية. المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ع (140)

13- المجيدل، لجين بنت عبد الله (2026) دور الجدارات الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة.

14- خلفان بن سالم العلوي (2012): تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر.

15- خواجه، زينهم، مشحوت سيد أحمد. (2020)"الجدارات القيادية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان." مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية: جامعة الفيوم – كلية الخدمة الاجتماعية. مصر.

16- رشاد، عبد الناصر وعباس، هشام (2020). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر.

17- سالم، سالم (2019). مدخل لتنمية وتطوير الجدارات الوظيفية للموارد البشرية باستخدام التطبيقات التكنولوجية – منظومة فيينا نموذجا–، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. جامعة بغداد، العراق.

18- سفر، منال بنت عبد الرحمن محمد (2017) "الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بالمدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية." مجلة القراءة والمعرفة: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.

19- سفيان، نبيل صالح– الشهري، سامي مصباح(2026)–تصور مقترح لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير في ضوء مدخل الجدارات الوظيف– جامعة الملك خالد– المملكة السعودية.

20- عبد الوهاب، إيمان (2018). مقومات تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها وسبل تطويرها في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة تصور مقترح، مجلة كلية التربية. مصر

21- قنادلي، جواهر أحمد (2009): اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العام، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

22- محمود حنان؛ وعثمان ناصر(2022) تنمية الجدارات الوظيفية لمديري المداري الثانوية بمصر في ضوء تحديات الثورة الصناعية تصور مقترح– كلية التربية – مصر.

المراجع الأجنبية:

1- Chartered Institute of Personnel and Development. (2018). The Profession Map: Setting the standard for people professionals. CIPD. https://www.cipd.org/uk/profession-map.