



جامعة المنصورة
كلية التربية



واقع الجدارات القيادية لدي مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت

إعداد

مريم بخيت سليمان الرشيدى

إشراف

أ.د/ محمد حسنين عبده العجمى
أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية الأسبق
ورئيس قسم أصول التربية
جامعة المنصورة

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية- جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ – إبريل ٢٠٢٤

واقع الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت

مريم هيثم سليمان الرشيد

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة قوامها (١٥٥) من الموظفين العاملين بوزارة التربية في دولة الكويت، ومن أهم ما انتهت إليه الدراسة من نتائج أنه:

- ١- هناك ممارسة للجدارات القيادية من خلال بعد الجدارات الإنسانية بمستوى كبير بنسبة (٧٧,٦٦%).
- ٢- هناك ممارسة للجدارات القيادية من خلال بعد الجدارات الذاتية بمستوى كبير بنسبة (٧٥,٦٦%).
- ٣- هناك ممارسة للجدارات القيادية من خلال بعد الجدارات الفكرية بمستوى كبير بنسبة (٧٤,٢٩%).
- ٤- هناك ممارسة للجدارات القيادية من خلال بعد الجدارات الفنية بمستوى كبير بنسبة (٧٢,٦٦%).
- ٥- هناك ممارسة للجدارات القيادية بشكل عام بمستوى كبير بنسبة (٧٥,٠٧%).
- ٦- أكثر الأبعاد ممارسة هي الجدارات الإنسانية، يليه الجدارات الذاتية، يليه الجدارات الفكرية، وأخيراً الجدارات الفنية.

مقدمة الدراسة:

وتُعد القيادة التعليمية الفعالة من أهم الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن أهم السبل لتحقيق جودة المؤسسة التعليمية وكفاءتها وجود مخرجاتها، حيث يُنظر أولاً إلى قيادتها وما يتوافر لديها من قدرات وإمكانات ووعي متكامل للأدوار المطلوبة منها ولدور المؤسسة التعليمية في المجتمع، ويُخطئ من يظن أن قيادة المؤسسات التعليمية سهلة ومبسرة أو أن ظروفها تشابه مع غيرها من المؤسسات الأخرى (إسماعيل، ٢٠٠٩، ١٥).

كما تعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على مدير المدرسة؛ بوصفه محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية للنهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفاعل الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة، إذ يعد الأداء الجيد لمدير المدرسة من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساس لنجاح العملية الإدارية في المدرسة فإن الاهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى أدائه وتوفير السبل المعينة التي تكفل نجاحه في عمله أمر بالغ الأهمية، لما له من انعكاسات على أداء المؤسسة التعليمية ككل (عودة، ٢٠١٠، ٢).

ومدير المدرسة يقع في قمة الهيكل التنظيمي للمدرسة، لذا فإنه يتحمل العبء الأكبر في قيادة الأفراد، والجماعات، وتنسيق جهودها، وتوجيهها، في عمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والتقويم باعتباره قائداً تربوياً تناط به مهام حيوية، إذ تقع على عاتقه مسؤولية قيادة التنمية المهنية للعاملين في المدرسة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم نحو الإبداع والتطوير، واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير البرامج التعليمية بصفة خاصة والعمل التربوي بصفة عامة، وله دور فاعل في تحسين العملية التعليمية (القطان، ٢٠١٦، ٧١٦).

من ثم يُعد مدراء المدارس هم القادة التربويين المهمين في مدارسهم، حيث يؤثر من خلال ما يمتلكون من خصائص علي جودة العملية التعليمية ونشاط الجماعة، إذ أصبح ينظر إلي مدراء المدارس على أنهم قادة تربويون لهم دور هام وفعال في تحسين العملية التعليمية، وأن نجاح مدراء

المدارس في تحقيق أهدافهم ورسائلهم مرتبط بالكيفية التي يديرون بها مدارسهم، وبالمنظور القيادي الذي يمارسونه وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصياتهم وقدراتهم علي توظيف إمكاناتهم نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المدرسين وتحسين ظروف العمل (المحبوب، ٢٠٠٠، ١١٧).

ومنذ السبعينيات من القرن الماضي بدأت المؤسسات باستخدام مصطلح الجدارات الذي يساعد في اختيار وتطوير أفراد الموارد البشرية في المؤسسة، وفي بداية التسعينيات أكد المكتب الأمريكي لإدارة الفرد علي أهمية الجدارات كاتجاه مستقبلي يساعد المؤسسة في التركيز علي السمات الخاصة الواجب توافرها لدي العاملين لغرض انجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم بنجاح، وتسهم الجدارات كمؤشرات رئيسية في قياس أداء العاملين وبالتالي تنميته وتطويره، حيث تعبر الجدارات عن تركيبة من المعرفة والمهارات والقدرات في مهنة معينة والتي يمتلكها افرادها لتؤهلهم لانجاز مهام وظيفة محددة بالمستوى المطلوب (الوالتلي وآخرون، ٢٠١٤، ٧٨).

ويُعد أسلوب الجدارة أحد النماذج الإدارية المتقدمة في عملية تخطيط إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف الوصول إلى قائمة محددة لجدارات الشخصية، وقد أطلق عليه نموذج الجدارة، حيث يتضمن الجدارات الخاصة لكل مستوي من المستويات المهنية والوظائف، وبناء عليه توالت عدد من علماء التربية في تطوير هذا النموذج ومنهم نولي (١٩٨٠)، وبلانك (١٩٨٢)، ومكلاجان (١٩٩٠)، وسينسر (١٩٩٦)، وتعبر الجدارة علي مجموعة من الصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل، ومجموعة المهارات والمعارف التي تؤدي إلى الأداء الفعّال في الوظيفة، كما تشتمل علي الخصائص الشخصية للفرد مثل الأنماط الذهنية والدوافع الكامنة التي تمكنه عند استخدامها تحقيق الأداء الناجح، لذا فالجدارة هي خليط مهني من المعرفة والمهارة والسلوك والقدرات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء (الفضالة، ٢٠١٨، ٨).

وبناء علي ما تقدم يتضح أن المدارس تواجه ضغوطاً متزايدة للتغيير والتكيف للوفاء بمتطلبات التقييمات القومية والدولية، والمدارس الحكومية خاصة في أمس الحاجة إلى التطوير بطريقة نشطة واعية؛ وتعد عملية التطوير من أهم التحديات التي تواجه مدراء المدارس، فضلاً عن اتساع نطاق مسؤولياتهم، وتعقد منظومة عملهم مما يفرض ضرورة تميز قادة المدارس بالجدارات القيادية التي تهدف إلى تعزيز قدرات تحسين الأداء في مختلف عمليات ونشاطات المدرسة داخلياً وخارجياً، ومسئولية اختيار القيادات المدرسية مسؤولية صعبة تقع علي عاتق القيادات التعليمية في المستويات الإدارية العليا، ولم تعد عملية اختيار مدير مدرسة قاصرة علي مجموعة من الاختبارات والمقابلات فقط، بل لابد من تطوير نظام اختيار قادة المدارس الحكومية ليتماشي مع الاتجاهات العالمية والمحلية؛ ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف علي درجة الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

وما تواجه القيادة التعليمية من تحديات مثل العولمة وتجلياتها، والتقدم العلمي والتقني، وثورة المعرفة والمعلومات، والتوجه الديمقراطي، والهيمنة الدولية، وتحدي التنمية، وتعليم مهارات القرن الحادي والعشرين، قد أدى هذا إلى تغيير المدرسة لفلسفتها وأدوارها وأهدافها وبالتالي تغيير في أدوار مدير المدرسة، فمن ميسر للعمل إلى مطور وقائد للتغيير، ومن رئيس يصدر الأوامر إلى داعم وموجه، ومن إداري إلى قائد صاحب رؤية يؤثر ويلهم ويحفز، ويغرس الثقة في نفوس العاملين ويشركهم في القيادة، ويزيد من دافعيتهم ويشجعهم علي الإبداع، ويمنح كل عضو اهتماماً فردياً خاصاً، ويرتقي باهتماماتهم واحتياجاتهم ليصنع منهم قادة آخرين (حجي، ٢٠٠٤، ٥).

وأصبحت المدارس في أمس الحاجة للجدارات القيادية التي تهدف إلى تحسين الأداء المدرسي وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات التعليمية عن طريق تركيز الاهتمام على رأس المال البشري بشكل عام، والقيادات المدرسية بوجه خاص، وتكمن أهمية القيادة المدرسية في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وكذلك من خلال التأثير على اتجاهات المعلمين وتنمية مهاراتهم وتغيير دوافعهم وتحويلها للصالح العام للمؤسسة، وتحسين مستوى مخرجات العملية التعليمية بصورة ترضي جميع أطراف المجتمع، وهذا ما يدعو إلي ضرورة الوقوف على مدي توفر الجدارات القيادية لقادة المدارس (الحسيني، ٢٠١٥، ١٥).

وفي ضوء ما أوصت به العديد من الدراسات السابقة من ضرورة إعداد نماذج جدارة لأداء قادة المدارس مثل دراسة ريشارد (Richard, 2002)، ويوسف (٢٠١٥)، وويلدي وآخرون (Wildy, 2011)، وسامبي (Siambi, 2021)، أن قادة المدارس هم الركيزة الأساسية الأولى لنمو وتقدم وتطور المدرسة، وأنه يجب أن يمتلك قادة المدارس جدارات متطورة ومتجددة تتناسب مع المتغيرات المعاصرة بما يحقق اعلي مستوى ممكن من الأداء.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
ما درجة الجدارات القيادية لدي المدارس الحكومية في دولة الكويت؟
ويتفرع من الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للجدارات القيادية؟
 - ٢- ما واقع الجدارات القيادية في مدارس التعليم الحكومي في دولة الكويت؟
- أهداف الدراسة**

تهدف الدراسة الحالية إلي تحقيق ما يلي:

- ١- الوقوف على ملامح وأبعاد وفلسفة الجدارات القيادية.
 - ٢- التعرف علي واقع الجدارات القيادية لدي مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت.
- أهمية الدراسة**

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يلي:

١. طبيعة الظروف الاقتصادية التي يمر بها المجتمع العربي عامة ودولة الكويت خاصة، وتأثرها بما يحدث في العالم من حوله بالشكل الذي يتطلب مواكبة المستجدات العالمية، وهو ما يستدعي الأخذ بالجدارات القيادية عند اختيار قادة المدارس الحكومية.
٢. الاهتمام العالمي المتزايد بتطوير التعليم من خلال العنصر البشري لبناء مجتمع قادر على مواجهة المستجدات المتلاحقة وما تفرضه من تحديات.
٣. تبصير المسؤولين بواقع اختيار قادة المدارس الحكومية في الكويت.
٤. كما أنه من المتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية الجهات التالية:
 - الباحثين والدارسين للجدارات القيادية.
 - صانعو القرار في مجال تطوير مؤسسات التعليم الحكومي قبل الجامعي بما يتوافق ومتطلبات العصر الحديث وبناء مجتمع المعرفة.
 - أعضاء هيئة الإدارية العليا والعاملون في وزارة التربية والتعليم الكويتية، لما تقدمه من معرفة عن متطلبات الجدارات القيادية اللازمة لقادة المدارس وسبل تطبيقها.
 - إثراء المكتبات الجامعية بالمادة العلمية البحثية في هذه الدراسة.
 - ندرة الدراسات في المجتمع الكويتي الذي تناولت الجدارات القيادية لدي قادة المدارس في الكويت، وذلك بما يثرى الأفكار البحثية التي يعالجها الباحثون في هذا المجال.

مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي:

(١) القيادة:

هي نوع من السيطرة التي تقوم على الشخصية أو تقبل الجماعة أو على إدراك معين في موقف معين، وقد تكون رسمية أو غير رسمية، وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين ومكان معين، ويمكن إنجاز العديد من الأهداف من خلالها (عبد الرحمن، ٢٠١٥، ١٨٢).

(٢) قائد المدرسة:

هو المسئول الأول في مدرسته، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية، والاجتماعية، وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً (العمرى، ٢٠١٩، ٢٤٣).

(٣) الجدارة competence:

تعرف في اللغة بأنها (جدر) بكذا، أي صار خليقاً به فهو جدير (المعجم الوجيز، ١٩٩٣، ٩٥).

الجدارة تعني المهارات والمعرفة والخبرة والخصائص التي يحتاجها الفرد لأداء العمل بشكل

فعال (Horton & Farnham, 2002, 5).

(٤) الجدارات القيادية Leadership competencies:

تعرف بأنها 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 منظمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي (الشهري، ٢٠٢١، ٢٣٣).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها مجموعة الخصائص والسلوكيات الإدارية والفنية والمعرفية والاجتماعية التي يجب أن تتوفر في قادة المدارس الحكومية؛ والقيام بها وممارستها داخل المدرسة وخارجها على أكبر قدر من الفعالية والإتقان، ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات ومجالات استبانة الدراسة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على مفهوم الجدارات القيادية

الحدود المكانية:

تمثلت في المدارس الحكومية في دولة الكويت.

الحدود البشرية:

تمثلت في الموظفين العاملين بوزارة التربية في دولة الكويت من (معلمين، مديري مدارس، مراقبين (مشرف)، موجهين، مديري إدارات).

الحدود الزمنية:

تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية في العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

منهج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، الذي يعتمد على رصد ووصف الظاهرة موضوع الدراسة وتفسيرها، بهدف تحديد درجة الجدارات القيادية لدى مديري المدارس في دولة الكويت.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لتحديد مدى توفر الجدارات القيادية لدي مديري المدارس في دولة الكويت.

مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٢٢٠) من الموظفين العاملين بوزارة التربية في دولة الكويت من (معلمين، مديري مدارس، مراقبين (مشرف)، موجهين، مديري إدارات)، واقتصرَت الدراسة الميدانية على عدد (١٥٥) من الموظفين العاملين بوزارة التربية.

إجراءات الدراسة

تمت معالجة الدراسة الحالية من خلال المحاور التالية:

• المحور الأول: الإطار الفكري للجدارات القيادية.

• المحور الثاني: الدراسة الميدانية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل محور من هذه المحاور

المحور الأول: الإطار الفكري للجدارات القيادية:

نشأة مفهوم الجدارة:

كلمة جدارة ظهرت أول مرة في مقال باللغة الإنجليزية للكاتب آر دبليو وايت عام ١٩٥٩ كنظرية لحافز الأداء، وترجع جذور حركة الجدارة إلى تغير السياق الاقتصادي والسياسي في أواخر القرن العشرين مع مفهوم الجدارة الإدارية الذي نشأ إلى حد كبير من عمل ماك كليفلاند عام ١٩٧٣م، ومجموعة ماك الاستشارية حيث كلفا من قبل جمعية الإدارة الأمريكية هامة في بداية الثمانينيات من القرن الماضي لحل مشكلة صادفتها في وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل الوظائف الإدارية (طه، ٢٠١٣، ٣٤٨).

وظهر أسلوب الجدارة كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية على أسس المصطلحات السلوكية والأداء مع جدارة العمل، وتطور مفهوم الجدارة وأصبح من أكثر النماذج السائدة لإدارة وتقييم القيادة وتطويرها، حيث تعبر الجدارة عن مجموعة من الخصائص الفردية والمهارات والمعارف التي تؤدي إلى الأداء الفعال والتميز في المنظمة ومن ثم تؤدي إلى نجاح المنظمة، وتم دمج الجدارات في إعداد توصيف الوظائف وتنمية قدرات العاملين في مختلف المؤسسات والمنظمات (المغربي، ٢٠٢٠، ٤٦).

مفهوم الجدارة:

يعرفها إسماعيل (٢٠١٣، ٣) علي أنها أي معرفة أو مهارة أو سلوك أو صفة شخصية يمكن ملاحظتها وقابلة للقياس.

أما الفضالة (٢٠١٨، ٨) فيعرفها بأنها مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط بالعمل، وحسن التعامل والسلوك.

وعرفها المغربي (٢٠٢٠، ٤٨) بأنها السمة الكامنة لدى الفرد، والتي تؤدي إلى الأداء المتميز أو الفعال.

وتعرف الجدارة على أنها مجموعة من الصفات التي يمتلكها الفرد ويستخدمها بطريقة مناسبة لإنجاز أو تحقيق معدلات الأداء المتوقعة وتحقيق التميز في عمله، وهذه الصفات تشمل المعارف والمهارات والقيم المهنية (حمدي، ٢٠٢١، ١٣٦).

مكونات الجدارة:

تعني الخصائص أو المكونات الضمنية الكامنة بأنها طرق التصرف أو التفكير لدي أفراد المؤسسة، وتتسم بالثبات لفترة زمنية طويلة وتشمل المكونات التالية:

١. **الدوافع:** وهي المحركات التي تدفع الفرد نحو تصرف معين دون غيره، مثل دوافع الرغبة في الإنجاز أو حب السلطة.
٢. **الصفات:** وهي الخصائص المادية لدى الفرد والاستجابة للظروف مثل التحكم الذاتي والمبادرة، وهي من صفات المدير الناجح.
٣. **مفهوم الذات:** وهو يعني توجهات الفرد، وقيمه، وصورته الذاتية عن نفسه.
٤. **المعرفة:** وهي تعني المعلومات التي توجد لدى الشخص في مجال معرفي معين.
٥. **المهارة:** وهي القدرة على أداء مهمة معينة سواء كانت مادية أو ذهنية.
٦. **الاتجاهات:** وهي مدى استعداد الفرد للعمل وتقبل وتعلم كل ما هو جديد (الملكاوي، ٢٠١٧، ١٣-١٥).

أما الطائي وآخرون (٢٠١٨، ١٠١) فقد صنف الجدارات وفقا لما يلي:

١. **الجدارات الشخصية:** هي الجدارات التي يمتلكها جميع الناس لكن بتفاوت كبير من شخص لآخر، وتأخذ شكلين أولهما الشخصية التي تشتمل أساسيات السمات المتمثلة في التوقع، الاستعداد، الشمولية والقدرة على التسامح، وثانيهما أمور شخصية والتي تشتمل على أمور شفية ومكتوبة، والجدارات التي تؤهل لبناء العلاقات مع المسؤولين.
٢. **الجدارات المهنية/التقنية:** هذا النوع من الجدارات يأخذ شكلين أولهما بشكل واسع يرتبط بالمهارات التي تشتمل على الحروف والفنون أو الاثنيين معاً، والممثلة في القانون وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وتطوير الأعمال، أما المهارات المرتبطة بالجوانب الفنية فهي المتطلبات الذهنية والبدنية وثانيهما يشكل ضيق أو محدد الذي يرتبط بالجوانب المهنية والفنية.
٣. **جدارات الريادة:** ترتبط هذه الجدارات بتخصصات الريادة والقيادة والإدارة، حيث تتميز هذه الجدارات عن الجدارات المهنية لأنها تطبق كل من الحياة المهنية والشخصية وكذلك في الجوانب المجتمعية بشكل واسع وأماكن العمل في منظمات الأعمال بشكل ضيق، فالجدارات الإدارية، تسعى لتمكين القيمة للحفاظ عليها وعلى النتائج المراد تحقيقها، والتي تشمل تحويل الأفكار الابتكارية إلى قيمة، وتوجيه الإدارة بالطريقة الواجب إتباعها واستخدام أمثل للموارد المتاحة في المنظمة في نشاطها وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرسومة.

مفهوم القيادة:

تشق كلمة قيادة (Leadership) من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، وكان الاعتقاد السائد في الفكر يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزأين: بداية يقوم شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون، واستنتاجاً من هذا التحليل إلى أن كلمة قيادة كانت تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة (Inter dependence relation) بين من يبدأ بالفعل ومن من ينجزه، وأن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين. يمثل الدور الأول: من يتولى القيام بالعمل وهو القائد - ووظيفته إعطاء الأوامر، ويمثل الدور الثاني: من ينجزون العمل - وهم الأتباع - ووظيفتهم تنفيذ الأوامر (حسن، ٢٠٠٤، ١٨).

وإن دور القيادة لا يقتصر على التأكد من قيامها بواجبها في الحدود المرسومة لها قانوناً بل يتعدى ذلك إلى العمل على إمداد القائمين عليها بالدوافع والحوافز التي تبعث النشاط فيهم وتغرس روح التعاون وحب العمل المشترك لديهم، وتعتمد عملية القيادة على ثلاثة أركان، هي:

١. جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه هم الأتباع.
٢. شخص يواجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف، وهو القائد سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها أم عينته سلطة خارجية عن الجماعة، طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتعامل مع الجماعة ويتعاون معها لتحقيق أهدافها.
٣. ظروف يتفاعل فيها الأفراد تحت وجود القائد (موقف اجتماعي). ومن خلال الأركان يجب أن تتوافق وتتفاعل عملية القيادة مع بعضها، والقائد يجب أن يكون لديه التعاون مع الأفراد

والعمل معهم بكل حب، وأن يكون مستعد للتعامل مع أي موقف يطرأ، وأن يكون لديه التخطيط للمستقبل والخطط البديلة فهذا ما يميز القائد الجدير عن غيره (العرنوسي، وآخرون، ٢٠١٣، ١٠٢).

مفهوم الجدارات القيادية:

كلمة جدارة ظهرت أول مرة في مقال باللغة الإنجليزية للكاتب (أر دبليو وايت) عام ١٩٥٩ كنظرية لحافز الأداء، وفي عام ١٩٧٠ وضعها كريج لانديبرغ في نظرية التخطيط لبرنامج التطوير التنفيذي، وفي عام ١٩٧١ اشتمت وزارة الخارجية الأمريكية من مشكلة تتعلق بالقبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، حيث كانت اختبارات القبول لهذه الوظيفة غير كافية، لذا لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري (ماكيلاند) للمساعدة في حل المشكلة، طلب ماكيلاند قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة، على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي، بينما تشمل القائمة التالية على الأداء المتدني فقط، واستنتج ماكيلاند قائمة الجدارات التي تميز المتفوقين عن الباقين والتي أطلق عليها "نموذج الجدارات" لتلك الوظيفة، وكسب المصطلح جاذبية في عام ١٩٧٣ عندما كتب الدكتور ماكيلاند ورقة بحثية بعنوان "الاختبار لأجل القدرة وليس لأجل الذكاء"؛ ومن ثم توسعت أساليب الجدارات تبين تطبيق الجدارات ونماذجها في إدارة الموارد البشرية ومنها جهود فوللي ١٩٨٠ وجهود بلانك ١٩٨٢ وجهود وبويتز نير ١٩٨٢ وزمك ١٩٨٢ ومارلو وويينبرج ١٩٨٥ ومكلاجان ١٩٩٠ وكوليز بجيسلك ١٩٩١ (الشتوي، ٢٠١٧).

تري الباحثة أن الجدارات القيادية تعد عنصراً أساسياً في جميع معادلات النجاح، حيث تضم تحت مظلتها عدة سمات شخصية ومهنية، لا بد لكل واحد منا أن يتعلمها ويتقنها ليحقق النجاح والتطور، وتعد الجدارات القيادية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ورغم قلة التعريفات إلا أن هناك عدد من باحثين عرفوا بعض المفاهيم ذات الارتباط بالجدارة، كما تعددت تصنيفات الجدارة، مثل جدارة الجدارة الوظيفية، والجدارة القيادية، والجدارة الإدارية والجدارة السلوكية والجدارة الأكاديمية، وغيرها من الجدارات.

وتعتبر الجدارة القيادية عن خيط من المهارة والمعرفة والاتجاهات والقدرات التي يتميز بها المديرين ذوي الأداء المرتفع، وهذه الخصائص ليس من السهل ملاحظتها بل التعبير عنها بأمتة سلوكية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء (الفضالة، ٢٠١٨، ٨).

وهي السمات الخاصة بأسلوب المدير في التأثير على الآخرين من عملاء وزملاء، وتعتمد بدرجة كبيرة على خبرته ومهاراته الاجتماعية، وتشمل: القدرة على التعامل مع المشكلات وحلها بالطرق الابتكارية والدبلوماسية، والقدرة على تنظيم الوقت والمكان والإدارة، والقدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز العلاقات، والقدرة على التوجيه والإشراف والتدريب (عبد النبي، ٢٠٢١، ٥١٢).

وترى الباحثة بأن الجدارة القيادية هي مجموعة من الصفات أو الكفاءات التي يمتلكها القائد مثل الذكاء، والتعاطف، والفعالية، والتأثير في الموظفين، والحزم، والإبداع، الخ. وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول أن المدارس في أمس الحاجة للجدارات المهارات القيادية التي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء المهني للعاملين في المؤسسة التربوية من خلال تعزيز القدرات التنافسية للمدارس عن طريق تركيز الاهتمام على رأس المال البشري ألا وهو الموظفين والعاملين.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

أولاً: هدف الدراسة الميدانية:

التعرف على درجة الجدارات القيادية لدى قادة المدارس في دولة الكويت.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

تمثلت أداة جمع البيانات في الدراسة الميدانية في الاستبانة، وفيما يلي وصف لمراحل إعدادها ومحتواها، ونتائج حساب الصدق والثبات والاتساق الداخلي لها:
إعداد الصورة الأولية لأداة الدراسة:
مرت عملية إعداد الصورة الأولية لأداة الدراسة بالخطوات التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تحديد محاور الاستبانة وصياغة عباراتها.

- تم تحديد محاور الاستبانة وصيغت عباراتها في صورتها الأولية، ثم عُرضت على السادة المشرفين للاستفادة من توجيهاتهم، ثم أُعيدت صياغتها في ضوء هذه التوجيهات من أجل إعدادها للعرض على السادة المحكمين.

١. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتحقق من صدق الظاهري للاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين(*) ذوى الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة، للتعرف على آرائهم حول المحاور والعبارات المتضمنة في الاستبانة، من حيث ومدى انتماء العبارات للمحور التي تقيسه، ومدى ملاءمة تلك العبارات لقياس ما وضعت له، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها، مع اقتراح سيادتهم ما رأوه مناسباً من حيث الحذف أو التعديل أو الإضافة.

وقد قامت الباحثة بعد عرض الصورة الأولية للاستبانة الموجهة للسادة المحكمين بعمل التعديلات المطلوبة بعد عرضها على السادة المشرفين، وكانت نسبة الاتفاق على ما ورد في الاستبانة من محاور وعبارات خاصة بكل محور (كبيرة)، وقد تم تحديد محك للاتفاق على العبارات المتعلقة بمحاور الاستبانة بنسبة لا تقل عن (٧٥%)، وقد قامت الباحثة بتعديل بعض الصياغات اللغوية لبعض العبارات وعددهم (١٨) عبارة وذلك وفقاً لآراء السادة المحكمين، وبناء على حساب التكرارات والنسب المئوية لآراء السادة المحكمين الخاصة بكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتم العبارات التي أتت نسبة الاتفاق عليها أقل من (٧٥%).

٢. الصدق الذاتي:

تم حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل (الثبات) ألفا كرونباخ على عينة بلغ عددها (٣٥) مفردة من الموظفين العاملين بوزارة التربية في دولة الكويت، وكانت درجة الصدق الذاتي كما بالجدول رقم (١):

جدول (١)

قيم الصدق الذاتي لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
الجدارات الإنسانية	٨	0.948	0.974
الجدارات الذاتية	١٠	0.944	0.972
الجدارات الفكرية	٩	0.949	0.974
الجدارات الفنية	٨	0.961	0.980
المجموع	٣٥	0.987	0.993

(*) ملحق الدراسة رقم (١): قائمة أسماء السادة المحكمين.

يلاحظ من الجدول (١) أن معامل الصدق الذاتي يقترب من الواحد الصحيح وهي درجة مرتفعة ومقبولة إحصائياً، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق الذاتي، ويمكن الاعتماد على نتائجها في الدراسة الحالية.

٣. الاتساق الداخلي Internal Consistency:

أ. تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما هو موضح في الجدول رقم (٢):

جدول (٢)

قيم معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
العبارة	قيم معامل الارتباط	العبارة	قيم معامل الارتباط	العبارة	قيم معامل الارتباط	العبارة	قيم معامل الارتباط
١	**٠,٨٨٦	١	**٠,٦٦٢	١	**٠,٧٢٣	١	**٠,٨٢١
٢	**٠,٧١٣	٢	**٠,٧٨٦	٢	**٠,٥٣٢	٢	**٠,٦٤٢
٣	**٠,٦٦٩	٣	**٠,٥٨٨	٣	**٠,٦٦٧	٣	**٠,٧٣٧
٤	**٠,٨٩٣	٤	**٠,٤٩٦	٤	**٠,٥٨٠	٤	**٠,٦٩٨
٥	**٠,٦٩٠	٥	**٠,٥١١	٥	**٠,٦٩٤	٥	**٠,٥٨٨
٦	**٠,٧٩٤	٦	**٠,٦٣٣	٦	**٠,٧٠٧	٦	**٠,٤٦٦
٧	**٠,٥٨٣	٧	**٠,٧٨٨	٧	**٠,٨٠١	٧	**٠,٥٥٢
٨	**٠,٧٤٥	٨	**٠,٨٩١	٨	**٠,٧٩٦	٨	**٠,٦٠٧
		٩	**٠,٦٦٥	٩	**٠,٨٩٦		
		١٠	**٠,٥٧٧				

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١).

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات الاستبانة ترتبط بالمحور الذي تنتمي إليه بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ لذا فإن العلاقة بين كل عبارة والمحور التابعة له علاقة موجبة قوية ودالة إحصائياً، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وارتباط كل عبارة بالمحور المنتمية إليه.

ب. حساب معامل ارتباط بيرسون بين مجموع الدرجة على كل محور من محاور الاستبانة ومجموع درجات محاورها، وكانت درجة قيم معامل ارتباط بيرسون كما بالجدول رقم (٣):

جدول (٣)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على كل محور ومجموع درجات المحاور

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
قيم معامل الارتباط	**٠,٩٥١	**٠,٨٩٦	**٠,٩٤٦	**٠,٨٣٥

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١).

يتضح الجدول السابق ما يلي:

أنه يوجد ارتباط موجب قوى ودال إحصائياً عند مستوي دلالة دالة دلالة (٠,٠١) بين الدرجة على كل محور من محاور الاستبانة ومجموع الدرجة الكلية للاستبانة، مما يؤكد ارتباط المحاور بالاستبانة ككل ويحقق من هدفها العام.

٤. ثبات أداة الدراسة Reliability:

يُفصد بالثبات أن تُعطي الأداة نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيقها على نفس الأشخاص لكن في نفس الظروف، وقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، ويوضح الجدول رقم (٤) قيم معامل ثبات الاستبانة.

جدول (٤)

قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور والمجموع الكلي

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الجدارات الإنسانية	٨	0.948
الجدارات الذاتية	١٠	0.944
الجدارات الفكرية	٩	0.949
الجدارات الفنية	٨	0.961
المجموع	٣٥	0.987

يتضح من الجدول السابق أن درجة ثبات مجموع الاستبانة ككل مرتفعة حيث إنها مقتربة من الواحد الصحيح وهي درجة ثبات عالية ومقبولة إحصائياً، وهو ما يُشير إلى ثبات نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها والبناء عليها.

وبناء على ما تقدم يتبين أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة صدق وثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً، مما يؤكد صلاحيتها في قياس ما وضعت لقياسه، وإمكانية تعميم نتائجها، وموثوقية استخدامها في الدراسة الحالية.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

لتحقيق هدف الدراسة الميدانية وهو تحديد درجة واقع الجداريات القيادية لدى مديري المدارس في دولة الكويت، تم توزيع عدد (٢٢٠) استبانة على الموظفين العاملين بوزارة التربية في دولة الكويت من (معلمين، مديري مدارس، مراقبين (مشرف)، موجهين، مديري إدارات)، وقد بلغ عدد الاستبيانات المكتملة والتي خضعت للتحليل الإحصائي عدد (١٥٥) استبانة.

رابعاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية:

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية؛ لتحليل البيانات التي تُمثل استجابات عينة الدراسة على الاستبانة، وفيما يلي توضيح هذه الأساليب:

- ١- التكرارات والنسب المئوية للاستجابات: حيث يتم الكشف عن أقل الاستجابات وأكثرها تكراراً، وحساب النسبة المئوية لكل استجابة بقسمة تكرار كل من (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) على العدد الكلي للعينة، ثم ضرب الناتج في مائة.
- ٢- المتوسط الحسابي الموزون: يساعد هذا المتوسط في تحديد درجة توافر كل عبارة أو محور، وبالتالي ترتيب العبارات وكذلك المحاور بحسب درجة التوافر، ويتم حساب هذا المتوسط عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الخمسة، فالاستجابة (كبيرة جداً) تُعطى الدرجة (٥)، والاستجابة (كبيرة) تُعطى الدرجة (٤)، والاستجابة (متوسطة) تُعطى الدرجة (٣)، والاستجابة (صغيرة) تُعطى الدرجة (٢)، والاستجابة (صغيرة جداً) تُعطى الدرجة (١).
- ٣- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، ويتم حساب قيمة الانحراف المعياري.

عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها:

فيما يلي عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، حيث يتم أولاً عرض النتائج التفصيلية للمحاور، ثم النتائج الإجمالية للمحاور.

أولاً: النتائج التفصيلية للمحاور:

١. النتائج التفصيلية للمحور الأول:

يمكن توضيح النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالمحور الأول الجداريات الإنسانية لدى مديري المدارس في دولة الكويت، في الجدول رقم (٥).

جدول (٥)

استجابات عينة الدراسة لعبارات محور الجدارات الإنسانية لدى مديري المدارس في دولة الكويت

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يشجع على إقامة علاقات محببة بين المرؤوسين	4.06	0.895	81.29%	١	كبيرة
٢	يراعى الظروف الشخصية الخاصة بالمرؤوسين.	3.94	0.927	78.84%	٢	كبيرة
٣	يحفز المرؤوسين في المواقف المختلفة لتعزيز ثقتهم بأنفسهم.	3.93	0.974	78.58%	٣	كبيرة
٤	يبحث عن متطلبات العمل الناجح مع العاملين في الوزارة	3.92	0.879	78.45%	٤	كبيرة
٥	يشجع العاملين على تحمل المسؤولية عن نتائج العمل	3.90	0.823	77.94%	٥	كبيرة
٦	يعالج أخطاء العاملين بطريقه تليق بهم وبمشاعرهم دون تجريح.	3.79	0.972	75.87%	٧	كبيرة
٧	يوجه المرؤوسين نحو الممارسات القيادية ويشركهم في صنع اتخاذ القرارات	3.67	1.001	73.42%	٨	كبيرة
٨	يعتمد على مبدأ الاحترام والتقدير في الاتصال والتواصل بين العاملين.	3.85	0.861	76.90%	٦	كبيرة
	مجموع فقرات المحور	3.88	0.794	77.66%		كبيرة

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يشجع على إقامة علاقات محببة بين المرؤوسين" (٤,٠٦) بوزن نسبي (٨١,٢٩%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وحازت على المرتبة الأولى في المحور.

المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يوجه المرؤوسين نحو الممارسات القيادية ويشركهم في صنع واتخاذ القرارات" (٣,٦٧) بوزن نسبي (٧٣,٤٢) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ولكنها جاءت في المرتبة الأخيرة وبالرغم من وجودها في المرتبة الأخيرة إلا أنها حصلت على وزن نسبي عال وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام القادة الإداريين في وزارة التربية بإشراك المرؤوسين في صنع اتخاذ القرار وكذلك يهتمون بتوجيههم نحو الأفضل وذلك لعلمهم بأهمية ذلك على الوضع النفسي للعاملين وكيف أن إشراك العاملين في صنع اتخاذ القرارات يؤدي إلى نجاح المهام المطلوبة منهم، ويعزز ثقة العاملين بأنفسهم.

المتوسط الحسابي لمحور "الجدارات الإنسانية" (٣,٨٨) بوزن نسبي (٧٧,٦٦%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

٢. النتائج التفصيلية للمحور الثاني الجدارات الذاتية:

يمكن توضيح النتائج المتعلقة بالمحور الثاني الجدارات الذاتية لدى مديري المدارس في دولة الكويت، في الجدول رقم (٦).

جدول (٦)

استجابات عينة الدراسة لعبارات محور الجدارات الذاتية لدى مديري المدارس في دولة الكويت

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يعزز الطاقة الإيجابية عند العاملين عند ممارسة مهامهم.	3.80	0.833	76.00%	٤	كبيرة
٢	يتحمل المسؤولية عن كافة الأعمال والمهام الملقاه عليه.	3.79	0.837	75.74%	٧	كبيرة
٣	يمتلك مهارة إدارة الاجتماعات واللقاءات بكفاءة وفاعلية عالية.	3.79	0.853	75.74%	٨	كبيرة
٤	يراعي مبدأ العدالة والموضوعية عند توزيع المهام على المرؤوسين	3.66	0.976	73.29%	١٠	كبيرة
٥	يركز على الجوانب الإيجابية عند متابعة أعمال المرؤوسين .	3.79	0.972	75.87%	٦	كبيرة
٦	يقدر انجازات كافة أعضاء فريق العمل ويسهم في تحفيزها.	3.81	0.968	76.13%	٣	كبيرة
٧	يعترف بأخطاء العمل ويحاول إصلاحها والتعلم منها مع فريق العمل.	3.68	0.998	73.68%	٩	كبيرة
٨	يضبط التصرفات في مشكلات العمل الطارئة مع العاملين والمراجعين	3.80	0.893	76.00%	٤	كبيرة
٩	يوجه المرؤوسين نحو الجدية والانضباط	3.88	0.904	77.68%	١	كبيرة
١٠	يتابع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة ويراعيها بما ينسجم مع فلسفة المهام المنوطة به.	3.83	0.968	76.52%	٢	كبيرة
	مجموع فقرات المحور	3.78	0.765	75.66%		كبيرة

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "يوجه المرؤوسين نحو الجدية والانضباط" (٣,٨٨) بوزن نسبي (٧٧,٦٨%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وحازت على المرتبة الأولى في المحور.

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يراعي مبدأ العدالة والموضوعية عند توزيع المهام على المرؤوسين" (٣,٦٦) بوزن نسبي (٧٣,٢٩%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وجاءت في المرتبة الأخيرة وعلى الرغم من أنها جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أنها جاءت بوزن نسبي عالٍ يعني بدرجة توافر كبيرة وهذا يشير إلى الوضوح والمهنية الكبيرة في توزيع المهام والأعمال

المتوسط الحسابي لمحور "الجدارات الذاتية" (٣,٧٨) بوزن نسبي (٧٥,٦٦%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

النتائج التفصيلية للمحور الثالث الجدارات الفكرية:

يمكن توضيح النتائج المتعلقة بالمحور الثالث الجدارات الفكرية لدى مديري المدارس في دولة الكويت، في الجدول رقم (٧).

جدول (٧)

استجابات عينة الدراسة لعبارات محور الجداريات الفكرية لدى مديري المدارس في دولة الكويت

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يتمتع بمرونة في التفكير تجاه القضايا والمشكلات الطارئة	3.79	0.845	75.74%	١	كبيرة
٢	يشجع العاملين على طرح مبادرات والاقتراحات التي تسهم في تحسين العمل	3.72	0.826	74.45%	٤	كبيرة
٣	يراعي أن تكون الأوامر الملقاة على المرؤوسين واضحة ومبسرة	3.75	0.735	74.97%	٢	كبيرة
٤	يوجه المرؤوسين نحو استثمار الوقت وإدارته بذكاء في العمل اليومي	3.72	0.866	74.32%	٥	كبيرة
٥	يتابع الانسجام بين الخطط المحددة والمهام المكلف بها المرؤوسين	3.70	0.885	73.94%	٧	كبيرة
٦	يضع خطط مقترحة لإدارة المخاطر ومنع حدوثها	3.66	0.995	73.29%	٩	كبيرة
٧	يقدم تغذية راجعة لكافة المهام الإدارية والفنية	3.70	0.884	74.06%	٦	كبيرة
٨	يبسط الإجراءات والمهام الإدارية والفنية	3.73	0.907	74.58%	٣	كبيرة
٩	يطرح بدائل متعددة لاتخاذ القرار تجاه القضايا المختلفة	3.66	0.969	73.29%	٨	كبيرة
	مجموع فقرات المحور	3.71	0.708	74.29%		كبيرة

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يتمتع بمرونة في التفكير تجاه القضايا والمشكلات الطارئة" (٣,٧٩) بوزن نسبي (٧٥,٧٤%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وجاءت في المرتبة الأولى في المحور.

المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يضع خططاً مقترحة لإدارة المخاطر ومنع حدوثها" (٣,٦٦) بوزن نسبي (٧٣,٢٩%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ولكنها جاءت في المرتبة الأخيرة.

المتوسط الحسابي لمحور "الجداريات الفكرية" (٣,٧١) بوزن نسبي (٧٤,٢٩%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

النتائج التفصيلية للمحور الرابع الجداريات الفنية:

يمكن توضيح النتائج المتعلقة بالمحور الرابع الجداريات الفنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت، في الجدول رقم (٨).

جدول (٨)

استجابات عينة الدراسة لعبارات محور الجداريات الفنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	لديه القدرة على صياغة رؤية مستقبلية لتحقيق الأهداف	3.79	0.945	75.87%	١	كبيرة
٢	يسعى باستمرار إلى تبادل الخبرات بين العاملين لبناء وتعزيز خبراتهم	3.60	0.971	72.00%	٥	كبيرة
٣	يتبنى الأساليب المبتكرة الحديثة في تحقيق الإنجاز	3.59	1.024	71.87%	٦	كبيرة
٤	يبدع استخدام التقنيات الحديثة في تيسير الأعمال وتحسينها	3.67	0.912	73.42%	٣	كبيرة
٥	يملك مهارات الحوار الجيد مع العاملين	3.71	0.940	74.19%	٢	كبيرة
٦	يستثمر الاجتماعات في تطوير وتحسين مجالات العمل ومعالجة الأخطاء	3.59	0.917	71.87%	٦	كبيرة
٧	لديه القدرة على العمل تحت الضغط المهني	3.47	1.034	69.42%	٨	كبيرة
٨	يبسط الإجراءات والمهام الإدارية والفنية	3.63	0.987	72.65%	٤	كبيرة
	مجموع فقرات المحور	3.63	0.777	72.66%		كبيرة

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "لديه القدر على صياغة رؤية مستقبلية لتحقيق الأهداف"، (٣,٧٩) بوزن نسبي (٧٥,٨٧%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه، وحازت على المرتبة الأولى في المحور. المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يبحث عن معايير التميز الدولية ويحاول تطبيقها في مجالات

العمل" بلغ (٣,٤٧) بوزن نسبي (٦٩,٤٢%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد جاءت في المرتبة الأخيرة. المتوسط الحسابي لمحور "الجدارات الفنية" بلغ (٣,٦٣) بوزن نسبي (٧٢,٦٦%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور. وهذا يدل على توافر لجدارات الفنية في لقادة مدارس وزارة التربية، كما يعكس اهتمام الوزارة في تطوير الجدارات الفنية وتعزيزها لدى القيادات الإدارية في الوزارة حتى وإن جاءت في المرتبة الأخيرة في ترتيبها ولكنها جاءت بنسبة موافقة بدرجة كبيرة مما أنها محل اهتمام وزارة التربية.

ثانياً: النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة:

يتضمن الجدول (٩) نتائج استجابات عينة الدراسة علي محاور الاستبانة، كما يلي:

جدول (٩)

استجابات عينة الدراسة لمحاور استبانة الدراسة الميدانية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
الجدارات الإنسانية	3.88	0.794	77.66%	١	كبيرة
الجدارات الذاتية	3.78	0.765	75.66%	٢	كبيرة
الجدارات الفكرية	3.71	0.708	74.29%	٣	كبيرة
الجدارات الفنية	3.63	0.777	72.66%	٤	كبيرة
المجموع الكلي	3.75	0.687	75.07%		كبيرة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الجدارات القيادية يساوي (٣,٧٥)، وأن الوزن النسبي (٧٥,٠٧%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على محاور الجدارات بشكل عام، وهذا يعني أن هناك ممارسة كبيرة حسب المقياس المستخدم، وتري الباحثة أن حصول الجدارات الإنسانية على الترتيب الأول إلى أن العلاقات الإنسانية هي الأساس المرتكز الأول لبيئة عمل يسودها الإبداع والإتقان واحترام العاملين في أي منظمة وخاصة في وزارة التربية، لذلك تهتم وزارة التربية بتعزيز وتطوير الجدارات الإنسانية للعاملين وذلك لعلمها بأهميتها لدى العاملين حين أنها تمسهم بصورة شخصية وبذلك تصبح مدخلا وأساسا لتطوير كافة الجدارات الأخرى لدى العاملين وذلك بسبب كسب حبهم وثقتهم، بينما أتت الجدارات الفنية برغم أنها في المرتبة الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة كبيرة وهذا يعكس وزارة التربية بالمهارات والقدرات ذات العلاقة بمجال العمل المختص فيه القائد وربما إن وجودها في المستوى الأخير لأنها تتطلب معايير ومؤشرات متغيره باستمرار حسب تغيير البيئة العالمية.

توصيات الدراسة:

١- طرح نماذج مشرفة للجدارات القيادية في داخل الوطن وخارجه.

- ٢- إعداد اللقاءات والدورات التدريبية لتأهيل وتطوير القيادات على مهارات صنع واتخاذ القرارات مع مراعاة إشراكهم لكافة العاملين والأهداف المعنية في وزارة التربية.
- ٣- عقد اللقاءات والدورات التي توضح مفهوم الجدارات القيادية وطرق تعزيزها بين القيادات والمرؤوسين.
- ٤- التوسع في الدورات التدريبية المقدمة للقيادات القيادية والتي تساعدهم على اكتساب الجدارات المختلفة.
- ٥- تفعيل الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية ل عام ين الذين يحرزون تقدماً م موساً في جداراتهم.

دراسات وبحوث مقترحة:

- ١- الجدارات القيادية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري بالمدارس المتوسطة.
- ٢- دراسة تقييمية لبرامج الجدارات في الإدارة المدرسية بدولة الكويت.

قائمة المراجع

١. إسماعيل، أحمد جلال (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ.
٢. إسماعيل، محمد احمد (٢٠١٣). دليل الجدارات الوظيفية. إصدار المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
٣. حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٤). تطوير التعليم في زمن التحديات. الأزممة وتطلعات المستقبل. مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
٤. حسن، ماهر محمد (٢٠٠٤). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، السعودية.
٥. الحسيني، عزة أحمد (٢٠١٥). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية. ٢(٥).
٦. حمدي، عيبر محمد (٢٠٢١). العلاقة بين دراسة المقررات الإعلامية ومستوى اكتساب طلاب الإعلام للجدارات الوظيفية للقائم على لاتصال. المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون. (٢٢).
٧. الشتوي، عبد الرحمن (٢٠١٧). محاضرة قيادية بعنوان: جداريات قائد ٢٠٣٠، ضمن فعاليات اليوم العالمي للجودة، الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بالرياض <https://twitter.com/sasogov/status/928528637103689728>.
٨. الطائي، حميد؛ صالح، أحمد؛ الوائلي، دينا (٢٠١٨). إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: بيروت.
٩. طه، عاطف جابر (٢٠١٣). قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية. الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة.
١٠. عبد النبي، مصطفى محمد (٢٠٢١). الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية: دراسة تطبيقية على بنك مصر وفروعه. مجلة البحوث المالية والتجارية. (٣).
١١. العرنوسي، ضياء؛ الجبوري، عارف؛ العجرش، حيدر؛ الجبوري، مشرق (٢٠١٣). الإدارة والإشراف التربوي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان.
١٢. عودة، هديل محمد (٢٠١٠). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط

-
١٣. الفضالة، فهد (٢٠١٨). الجدارة في العمل. سلسلة قضايا التنمية في الدول العربية. المعهد العربي للتخطيط. (١٤٠).
١٤. القطان، عروب أحمد (٢٠١٦). الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ووسائل تنميتها من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية. المجلة التربوية. جامعة سوهاج. (٤٤).
١٥. المحبوب، عبد الرحمن (٢٠٠٠). كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. المجلة التربوية. جامعة الكويت. (٥٧)١٥.
١٦. المغربي، محمد (٢٠٢٠). إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.
١٧. الملكاوي، إبراهيم (٢٠١٧). الجدارات الجوهرية الطاقة نحو التفوق الدليل التنموي للفرد والمنظمة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
١٨. الوائلي، دنيا فاضل؛ صالح، أحمد علي؛ الطائي، حميد عبد النبي (٢٠١٤). إدارة الجدارات والمواهب. دار اليازوري العلمية. الأردن.
١٩. يوسف، أدهم محمد (٢٠١٥). دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية. جامعة بورسعيد. (١).
20. Richard, A. (2002). Selection criteria for Public School superintendents as Perceived by Arkansas School board Presidents, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Arkansas. USA.
21. Siambi, J. (2021). The effect of self-leadership competencies on the perceived ability of school leaders to cope with COVID-19 pandemic crisis challenges in Jeddah schools, Saudi Arabia. Journal of Educational Studies. 7(1).
22. Wildy, H.; Guanzhong, L.; Pepper, C. (2011). Applying Standards for Leaders to the Selection of Secondary School Principal. Journal of Educational Administration, 49(3).