

دور القيادة التحولية في تعديل أثر الجداريات الوظيفية على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارات التعليمية في محافظة بورسعيد

أميمة الطحان

باحث دكتوراه ادارة اعمال مهنية - كلية الدراسات العليا في الإدارة - الأكاديمية العربية للعلوم
والتكنولوجيا والنقل البحري

تحت اشراف

أ.د/ محمد وهبة محمد حسن	أ.د/ محمد عبدالسلام راغب
أستاذ إدارة الأعمال	عميد برامج جامعة كارديف
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري	الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الجداريات الوظيفية على الأداء التنظيمي في ظل القيادة التحولية، بالتطبيق على الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد. وتمثلت أبعاد الجداريات الوظيفية في (المعرفي، المهاري، السلوكي، القيادي، والاجتماعي العاطفي)، بينما تم قياس الأداء التنظيمي من خلال (الكفاءة، الفعالية، الابتكار، واستدامة الأداء)، مع اختبار الدور المعدل للقيادة التحولية بأبعادها الأربعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (٤٦٠) موظفًا بالإدارات التعليمية. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي موجب دال إحصائيًا لكل بعد من أبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء التنظيمي، وجاء البعد الاجتماعي والعاطفي في المرتبة الأولى. كما بينت النتائج أن القيادة التحولية تُعدّل من العلاقة بين الجداريات والأداء، وتُعزّز من تأثيرها الإيجابي، وخاصة من خلال بُعد الحافز الإلهامي.

خلصت الدراسة إلى أهمية الاستثمار في تنمية الجداريات الوظيفية للعاملين في القطاع التعليمي، إلى جانب تبني نماذج قيادية تحفيزية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الجداريات الوظيفية، الأداء التنظيمي، القيادة التحولية

Abstract:

This study aims to analyze the impact of functional competencies on organizational performance in light of transformational leadership, applied to the educational administrations in Port Said Governorate. The dimensions of competencies included cognitive, skill-based, behavioral, leadership, and socio-emotional aspects. Organizational performance was assessed through efficiency, effectiveness, innovation, and sustainability. The study also examined the moderating role of transformational leadership with its four key dimensions.

Using a descriptive analytical approach, the researcher distributed a questionnaire to a sample of 460 employees. The statistical results indicated a significant positive effect of all competency dimensions on organizational performance, with the socio-emotional competency ranking highest. Furthermore, transformational leadership was found to positively moderate this relationship—particularly through inspirational motivation.

The study concluded the importance of enhancing employees' competencies and adopting motivational leadership styles to improve institutional performance within educational organizations.

Keywords: Functional competencies, Organizational performance, Transformational leadership

المقدمة:

يعدّ التعليم من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها أي مجتمع لتحقيق التنمية المستدامة، حيث يمثل جوهر بناء الأفراد والمجتمعات. في مصر، يعاني قطاع التعليم من تحديات متعددة تتراوح بين نقص الموارد، وضعف البنية التحتية، والتحديات المتعلقة بتطوير المهارات الإدارية والتعليمية داخل المؤسسات التعليمية. ومع تطور رؤية مصر ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة، أصبح تحسين جودة التعليم أولوية قومية، وهو ما يتطلب تطبيق استراتيجيات فعّالة لضمان تزويد الأجيال القادمة بالتعليم الجيد والشامل، وتزويدهم بالمهارات اللازمة للمنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي. (Kaur & Singh, 2023) في هذا السياق، تبرز الحاجة إلى تطوير أداء الإدارات التعليمية بما يتماشى مع معايير الجودة العالمية.

ترتبط جودة التعليم ارتباطاً وثيقاً بأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، وخاصة الهدف الرابع الذي يركز على "ضمان تعليم جيد ومنصف وشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة". في مصر، تندمج هذه الأهداف ضمن خطة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، التي تهدف إلى تحسين جودة التعليم من خلال تعزيز الكفاءات الإدارية والتعليمية. يتطلب تحقيق هذه الأهداف بيئة تعليمية فعّالة، تحسن من مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية، وتعزز من قدرة القائمين على العملية التعليمية على التعامل مع التحديات المتزايدة في العصر الرقمي والمجتمع المعرفي. تعد الإدارات التعليمية الجسر الذي يربط بين السياسات التعليمية وواقع التنفيذ في المدارس، وبالتالي فإن تحسين قدراتها الإدارية يعد خطوة أساسية لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

تعدّ الجداريات الوظيفية من المفاهيم الأساسية التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية. فهي تتعلق بالمجموعة المتكاملة من المهارات، والمعرفة، والقدرات، التي يجب أن يمتلكها العاملون في المنظمات التعليمية من أجل أداء مهامهم بكفاءة. يتضمن ذلك كلاً من المهارات الإدارية والفنية اللازمة لتخطيط وتنظيم العملية التعليمية، والتواصل الفعّال، واتخاذ القرارات المدروسة. إن تعزيز

الجداريات الوظيفية للعاملين بالإدارات التعليمية يساعد في تحسين الأداء التنظيمي، ويزيد من قدرتهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم، مما يساهم في تحسين نتائج الطلاب وتطوير بيئات تعليمية أكثر فاعلية. (Bashir & Awais, 2022)

تعتبر القيادة التحولية من الأساليب القيادية التي تلعب دورًا بارزًا في تطوير المؤسسات التعليمية. حيث تركز هذه القيادة على تحفيز الموظفين وإلهامهم لتبني التغيير والإبداع في أداء مهامهم، وذلك من خلال تقديم رؤى واضحة وملهمة وتوفير بيئة داعمة تدفعهم إلى تحقيق التميز في العمل. تعد القيادة التحولية من العوامل المهمة في تعزيز الجداريات الوظيفية للعاملين، فهي تساهم في بناء قدراتهم، وتحفيزهم على تحقيق التميز الفردي والجماعي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي للمؤسسة التعليمية. من خلال القيادة التحولية، يمكن تعزيز التفاعل بين المعلمين والإداريين وتطوير بيئة تعليمية تتمتع بالكفاءة والابتكار. (Bass & Riggio, 2020)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الجداريات الوظيفية والأداء التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد، مع التركيز على الدور المعدل للقيادة التحولية في هذه العلاقة. تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير الجداريات الوظيفية على تحسين أداء الإدارات التعليمية، وكيفية تفعيل هذا الدور لتحقيق الأهداف التعليمية في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات تهدف إلى تعزيز القدرات القيادية والإدارية داخل الإدارات التعليمية لتحسين جودة التعليم ورفع مستوى الأداء التنظيمي.

وبالتالي فإنه يمكن أن تلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

١. ما هو تأثير الجداريات الوظيفية على الأداء التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد؟
٢. كيف يمكن للقيادة التحولية أن تُعزز العلاقة بين الجداريات الوظيفية والأداء التنظيمي في هذه الإدارات؟

■ هدفت الدراسة إلى:

١. تحليل تأثير الجدارات الوظيفية على الأداء التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد
٢. استكشاف الدور المعدل للقيادة التحولية في العلاقة بين الجدارات الوظيفية والأداء التنظيمي
٣. اقتراح استراتيجيات لتحسين الجدارات الوظيفية في الإدارات التعليمية و تقديم توصيات عملية حول كيفية تطوير المهارات الإدارية للعاملين في الإدارات التعليمية في بورسعيد من خلال التدريب والتطوير المستمر.
٤. تقديم رؤى حول تطوير القيادة في الإدارات التعليمية: تسليط الضوء على أهمية القيادة التحولية في تفعيل الجدارات الوظيفية وتحفيز العاملين نحو تحسين الأداء التنظيمي، بما يساهم في تحسين جودة التعليم.
٥. تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مجال التعليم: التوصية بأساليب تطويرية تستند إلى النتائج التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مجال التعليم، بما يتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠.

حيث تستمد هذه الدراسة الأهمية العلمية مما يلي :

سد الفجوة البحثية المتعلقة بتأثير الجدارات الوظيفية على الأداء التنظيمي في السياق المصري، لا سيما في قطاع التعليم. على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت أهمية الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء في مجالات أخرى، فإن السياق التعليمي المصري لم يحظَ بعد بالكثير من البحث المتخصص في هذا المجال. وبالتالي، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتطبيقات الجدارات الوظيفية في الإدارات التعليمية، وفي فهم كيفية تكاملها مع القيادة التحولية لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

كما تقدم الدراسة قيمة مضافة من خلال استكشاف تأثير القيادة التحولية على تفعيل هذه الجدارات الوظيفية وتحقيق أداء تنظيمي أفضل، مما يعزز من فعالية

الإدارة التعليمية في تحسين نتائج العملية التعليمية. العديد من الدراسات الحديثة أكدت أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء التنظيمي في المدارس والجامعات من خلال تحسين مهارات القيادة لدى الإداريين والمعلمين (Bass & Riggio, 2020)؛ (Yousef, 2023)

- إضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية وأثرها في السياق التعليمي، إذ تم إثبات فعاليتها في تعزيز الابتكار والتغيير داخل المؤسسات التعليمية، وهو ما يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء التنظيمي. كما أن الدراسات السابقة أكدت على أهمية تطبيق الجدارات الوظيفية في السياقات التعليمية بهدف رفع كفاءة العاملين وتحقيق الأداء الأمثل (Bashir & Awais, 2022)؛ (Kaur & Singh, 2023).

حيث تستمد هذه الدراسة الأهمية العملية مما يلي :

تمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين الجدارات الوظيفية والأداء التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحاظنة بورسعيد. من خلال تحديد كيفية تأثير الجدارات الوظيفية على تحسين الأداء الإداري، يمكن لهذه الدراسة أن تقدم حلولاً عملية للإدارات التعليمية لتطوير مهارات وقدرات العاملين في تلك الإدارات، وبالتالي رفع كفاءة العمل الإداري وتحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر فعالية. كما تسهم الدراسة في تسليط الضوء على الدور المحوري للقيادة التحويلية في تعديل وتحسين العلاقة بين الجدارات الوظيفية والأداء التنظيمي، مما يعزز من قدرة القادة على تحفيز وتوجيه العاملين لتحقيق التميز والابتكار في بيئة العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم النتائج المتوصل إليها في توفير استراتيجيات تدريبية موجهة للمعلمين والإداريين في الإدارات التعليمية، بهدف تطوير مهاراتهم الإدارية والقيادية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي، وبالتالي يساهم في تحسين جودة التعليم في المدارس. هذه الدراسة قد تكون مفيدة في تصميم برامج تطوير مهني فعالة للموظفين الإداريين في القطاع التعليمي.

١- الإطار النظري والدراسات السابقة

١-٢ الجداريات الوظيفية

تعتبر الجداريات الوظيفية عنصرًا أساسيًا في المنظمات الحديثة، حيث تشمل المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والحفاظ على الميزة التنافسية في بيئة ديناميكية. تمكن الجداريات الوظيفية الفعالة المنظمات من التكيف مع التغيرات السريعة، وتعزيز جودة المنتج، وتحفيز الابتكار، وهي عناصر ضرورية لتلبية احتياجات العملاء المتنوعة (Khotijah et al., 2023; Nursalim & Anshori, 2024). علاوة على ذلك، تؤثر الجداريات بشكل كبير على الأداء التنظيمي، حيث تشير الأبحاث إلى وجود علاقة قوية بين مهارات الموظفين ونجاح الأعمال (Suta, 2023). كما أن تكامل ممارسات الإدارة المبنية على الجدارة يسمح بتطوير رأس المال البشري بشكل منهجي، مما يعزز الفعالية التشغيلية، ويشجع على ثقافة التعلم المستمر والتكيف (Arruda, 2023). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي تعزيز تحفيز الموظفين جنبًا إلى جنب مع تطوير الجداريات إلى تحسين الأداء التنظيمي، مما يبرز أهمية تطوير القوى العاملة كضرورة استراتيجية للنجاح التنظيمي (Geopani et al., 2024).

١-١-٢ مفهوم الجداريات الوظيفية

فقد عرف García Cárcamo (2020) الجدارة الوظيفية بأنها مبدأ يقوم على الكفاءة، والقدرة، والالتزام، ويُنظر إليه كعنصر تحويلي للمؤسسات من خلال ضمان وصول الأفراد الأكفأ إلى المناصب العامة، بعيدًا عن المحسوبية أو التأثيرات السياسية، وذلك بهدف ترسيخ العدالة والكفاءة الإدارية.

وفي السياق ذاته، اعتبرت Amalia (2022) الجدارة نظامًا عاديًا يستند إلى مؤهلات وكفاءات الموظف عند الترقية داخل المنظمة، بما يعزز الإنصاف ويمنع التمييز القائم على العرق أو الدين أو الانتماء السياسي.

أما (Mérito (2022، فقد تناولت الجدارة باعتبارها "عملة مهنية" تُكسب صاحبها فرصاً للتقدم، لكنها أكدت في الوقت نفسه على أن هذه العملة لا تُوزع بعدالة دائماً، حيث تتقاطع مع تحيزات جنسانية وعرقية تخلق تفاوتات في كيفية تقييمها ومكافأتها.

وفي دراسة حديثة، أوضحت (Althaus (2023 أن الجدارة مفهوم معقد يتضمن معايير لتقييم المؤهلات والأداء، ويُستخدم في التعيين في القطاع العام، إلا أنه قد يتأثر بتحيزات هيكلية إن لم يُطبق بوعي.

محلياً، عرّفت صديق (2023) الجدارة بأنها مجموعة خصائص إنسانية مرتبطة بالنجاح المهني، يُبنى تحليلها على الفرد ذاته، مما يُسهم في التوظيف والتدريب الفعال. وركّزت ميهوب وآخرون (2023) على المهارات العملية والقدرات الشخصية اللازمة للأداء الوظيفي في البيئة التعليمية.

وفي تعريف حديث لبديري (2024)، تُصوّر الجدارة كحالة يسعى فيها الفرد إلى بلوغ أعلى مستويات الإنتاجية والأداء دون انقطاع، مع الالتزام بالتحسين المستمر.

وأخيراً، تلخّص (Sarithiraa (2024 المفهوم بالقول إن الجدارة تشير إلى القدرة على أداء المهام الوظيفية بفعالية، عبر توظيف المعرفة، والمهارات، والمواقف الضرورية لتحقيق أداء متميز.

٢-١-٢ أهمية الجدارات الوظيفية

تعتبر الجدارات الوظيفية من الركائز الأساسية التي تساهم في تعزيز فعالية المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فهي تمثل مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات التي يحتاجها الأفراد للقيام بأداء مهامهم الوظيفية بفعالية وكفاءة، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء التنظيمي بشكل عام (Khotijah et al., 2023; Nursalim & Anshori, 2024). وفيما يلي أبرز أبعاد أهمية الجدارات الوظيفية في سياق الأعمال الحديثة:

١. **تحقيق الأداء المتميز:** تسهم الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة وجودة عالية. حيث يعزز التحديد الدقيق للجدارات المتطلبات المهنية من أجل تحقيق التميز في الأداء التنظيمي (Suta, 2023).
٢. **التكيف مع التغيرات السريعة:** في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها سوق العمل والابتكارات التكنولوجية المستمرة، تُمكن الجدارات الموظفين والمنظمات من التكيف مع هذه التغيرات بكفاءة. مما يساعد على الحفاظ على استدامة النجاح المؤسسي على المدى الطويل. (Arruda, 2023)
٣. **دعم الابتكار والتحسين المستمر:** إن وجود بيئة قائمة على الجدارات الوظيفية يعزز من قدرة الأفراد على الابتكار وتحقيق التحسين المستمر. إذ تُمكن المهارات والمعرفة المستفادة من تطوير حلول جديدة تُسهم في تحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر لتلبية احتياجات العملاء المتزايدة. (Geopani et al., 2024)
٤. **رفع الكفاءة التشغيلية:** من خلال تطبيق ممارسات قائمة على الجدارات، يمكن للمنظمات الاستفادة من رأس المال البشري بطرق أكثر فاعلية ومنهجية. وهذا يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتحقيق القدرة التنافسية في السوق. (Khotijah et al., 2023)
٥. **تحفيز الموظفين وتعزيز الدافعية:** يرتبط تطبيق ممارسات التوظيف والتطوير بناءً على الجدارات بتحفيز الموظفين وزيادة دافعهم لتحقيق أهداف المنظمة. حيث يشعر الموظفون بالتقدير عندما يتم تقييمهم وفقاً للجدارات الفعلية التي يمتلكونها، مما يعزز من التزامهم تجاه المنظمة. (Nursalim & Anshori, 2024)
٦. **تحقيق الميزة التنافسية:** تُمكن الجدارات الوظيفية المنظمات من الاستفادة من إمكانيات موظفيها الكامنة، مما يعزز من قدرتها على الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة في السوق. من خلال تطوير مهارات العاملين والارتقاء بأدائهم، يمكن للمنظمات مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال. (Suta, 2023)

٧. **تحقيق العدالة في التقييم والترقية:** يساهم استخدام الجداريات الوظيفية في ضمان تطبيق ممارسات عادلة وشفافة في التوظيف والترقية، حيث يتم التركيز على القدرات الفعلية والأداء الفعلي بدلاً من الاعتبارات الأخرى غير الموضوعية. وبالتالي، يتم تحقيق العدالة في تقدير الموظفين وتمكينهم من التقدم بناءً على أدائهم الفعلي. (Arruda, 2023)

٨. **تعزيز ثقافة التعلم المستمر:** تساهم ممارسات الجداريات في تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمات، مما يحفز الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل دائم. وهو ما يساهم في تحسين مستوى الأداء العام للمنظمة على المدى الطويل. (Geopani et al., 2024)

٣-١-٢ أبعاد الجداريات الوظيفية

تُعد الجداريات الوظيفية من العناصر الجوهرية التي تُساهم في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الصحية، لا سيما في المستشفيات الخاصة، حيث تُحدد من خلال مقارنة المستوى الفعلي للأداء بمستواه المستهدف، بما يضمن تحقيق الكفاءة والابتكار. وتشمل هذه الجداريات مجموعة من السمات المتنوعة التي تتوزع على عدة أبعاد أساسية تساعد الموظفين على تنفيذ مهامهم بكفاءة وفاعلية، بناءً على ذلك تم تقسيمها لعدة أنواع كالتالي:

١- جداريات تقنية

يقصد بها السمات والمميزات الخاصة بمهارات وقدرات بالإضافة للخبرات العلمية والعملية للموظفين، حيث تشمل هذه السمات على (شعيب ٢٠٢٠)

- قدرة العامل على التعامل مع الأجهزة والبرمجيات وكذلك الأدوات الهامة للعمل
- المؤهلات والخبرات العملية
- قدرة الموظفين على حل المشكلات بالطرق التقليدية والمبتكرة
- قدرة الموظفين على التعامل مع المعلومات والبيانات اللازمة
- قدرة الموظفين على إدارة كلاً من الزمان والمكان والمشروع

٢- جداريات إنتاجية

ويقصد بها السمات والمميزات الخاصة بأسلوب الموظفين في تجاوز الحدود المعتادة وذلك من أجل الإنجاز والارتقاء بالنتائج لحدودها العليا، حيث تشتمل هذه السمات على (الحبشي ٢٠١٨)

- تركيز الموظفين على أهداف المؤسسة
- اهتمام الموظفين بجودة تقديم الخدمات
- رغبة الموظفين في التطوير والابتكار
- البحث عن حلول بدلا من الوقوف والاستسلام لمواجهة المشكلات
- إخلاص الموظفين في العمل دون وجود رقابة خارجية عليهم
- مهاجمة المشكلات من قبل الموظفين قبل تفاقمها

٣- جداريات شخصية

ويقصد بها المواصفات الشخصية التي تمكن الموظفين في العمل من التعامل مع ضغوط الزملاء في العمل والديرين والمساعدين داخل المؤسسة، حيث تشتمل هذه المواصفات على (شعيب ٢٠٢٠)

- قدرة الموظفين على الالتزام وإدارة الذات
- تمتع الموظفين بدرجة عالية من الثقة بالنفس
- مرونة الموظف في التعامل مع الزملاء والمرضي وكذلك قدرته على العمل ضمن فريق
- قدرة الموظفين على الاستفادة من التغذية العكسية ومن ثم تقبل النقد
- تمتع العاملين بالمؤسسة برؤية واضحة خاصة بأهدافها الذاتية
- قدرة الموظفين على التعامل مع الرؤساء في العمل والقدرة على تلقي الأوامر منهم ومن ثم القيام بتنفيذها

إضافةً إلى ذلك، تُبرز الأدبيات الحديثة أبعاداً أخرى تشمل:

١. **البُعد المعرفي**: يشمل هذا البُعد المعرفة التقنية والتخصصية التي يمتلكها الموظف في مجاله الوظيفي. يُعبّر عن هذا البُعد من خلال الخبرات التعليمية والتدريبية التي تتيح للموظف فهم الأساسيات الضرورية لأداء المهام بشكل صحيح. هذه المعرفة ضرورية لضمان قدرة الموظف على التعامل مع التحديات التقنية والعملية التي قد تواجهه في مكان العمل. (Vazirani, 2010)
٢. **البُعد المهاري**: يرتبط هذا البُعد بالمهارات العملية والتقنية التي يمتلكها الموظف، بما في ذلك مهارات مثل التفكير النقدي، وحل المشكلات، والابتكار. يساهم هذا البُعد في قدرة الموظف على تطبيق معرفته في مواقف عملية داخل العمل وتحقيق نتائج متميزة. يعد هذا البُعد من الأبعاد الحيوية في المجالات التي تتطلب التفاعل المباشر مع الأنظمة أو الأجهزة التقنية المتقدمة. (Stareček et al., 2023)
٣. **البُعد الشخصي**: يشمل هذا البُعد السمات الشخصية مثل الذكاء العاطفي، والقدرة على العمل الجماعي، والتواصل الفعال. تعزز هذه السمات من قدرة الموظف على التفاعل بفعالية مع زملائه والعملاء، مما يساهم في تحسين بيئة العمل بشكل عام. يُعتبر هذا البُعد أساسياً في الأدوار التي تتطلب تفاعلاً مباشراً مع الأفراد، حيث يساهم في تعزيز العلاقات الداخلية وتسهيل التفاهم بين الأفراد (Geopani et al., 2024).
٤. **البُعد السلوكي**: يعكس هذا البُعد السلوكيات والمواقف التي يظهرها الموظف في مكان العمل، بما في ذلك الالتزام بالقيم التنظيمية والأخلاقيات المهنية. يشمل هذا البُعد قدرة الموظف على التصرف بشكل مسؤول واحترافي في مختلف المواقف. تؤثر السلوكيات المثلى مثل الالتزام بالمواعيد والعمل الجاد في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. (Wong, 2020)
٥. **البُعد القيادي**: يتضمن هذا البُعد القدرات القيادية التي يمتلكها الموظف، مثل مهارات اتخاذ القرار، التحفيز، وإدارة الفرق. يعد هذا البُعد أساسياً للموظفين الذين يشغلون أدواراً قيادية أو إشرافية، حيث يساعد في توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز فعالية العمل الجماعي. (Boyatzis, 1982)

٦. **البُعد التكيفي**: يرتبط هذا البُعد بالقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، مثل التغيرات التكنولوجية أو التحديات الاقتصادية. يعتبر هذا البُعد مهماً بشكل خاص في بيئات العمل التي تشهد تحولاً مستمراً، حيث يعزز من قدرة الموظفين على مواجهة التحديات بشكل إيجابي ويزيد من استعدادهم للتعلم المستمر وتبني التكنولوجيات الحديثة. (Arruda, 2023)
٧. **البُعد الأخلاقي والاجتماعي**: يتناول هذا البُعد أهمية القيم الأخلاقية مثل النزاهة والعدالة الاجتماعية في ممارسات العمل. يسهم هذا البُعد في ضمان سلوك الموظف ضمن إطار من الأخلاقيات المهنية، ويؤثر بشكل كبير في بناء بيئة عمل تتسم بالثقة المتبادلة والاحترام بين الأفراد. (Gang & Xi, 2024)
٨. **البُعد التنظيمي**: يشير هذا البُعد إلى قدرة الموظف على العمل ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وتنسيق مهامه مع الأهداف العامة للمؤسسة. يتطلب هذا البُعد القدرة على فهم الأدوار والمسؤوليات ضمن الفريق، وتقديم الأداء بما يتماشى مع الاستراتيجيات التنظيمية العامة. (Hamid et al., 2024)

٢-٢ الأداء التنظيمي

يُعتبر **الأداء التنظيمي** من المفاهيم الأساسية التي تهتم بها الدراسات الأكاديمية والإدارية، حيث يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فضلاً عن قدرتها على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الاستدامة والنمو. يتم قياس الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من الأبعاد التي تساهم في تقييم مدى نجاح المنظمة في تطبيق استراتيجياتها وتحقيق أهدافها العامة. (Yusuf & Olorunfemi, 2022)

عرّف الأداء التنظيمي بأنه الدرجة التي تحقق بها المنظمة، كنظام اجتماعي، أهدافها بفعالية باستخدام موارد ووسائل معينة. وهي تشمل جوانب مختلفة، بما في ذلك الكفاءة الاقتصادية ورضا العملاء ورضا الموظفين. يتأثر الأداء بسلوك القيادة والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. يتم تحقيق الأداء التنظيمي الناجح من

خلال تحقيق الأهداف المقترحة، وخلق القيمة وتوفيرها، وتعكس المهارات الإدارية في الأداء العام للشركة (Conçu, 2020).

يُعرّف الأداء التنظيمي بأنه مستوى النجاح الذي تحققه المنظمة خلال فترة محددة في تنفيذ مهامها لتحقيق الأهداف المحددة. إنه يعكس فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها ويمكن قياسه من خلال مؤشرات مختلفة، مثل درجة الأداء التنظيمي (NKO) يتأثر هذا الأداء بالعوامل الداخلية والخارجية، ومن الضروري أن تتكيف المنظمات مع التغيرات في المجتمع للحفاظ على مستويات أدائها أو تحسينها (Buniarto, 2023).

١-٢- الأبعاد الرئيسية للأداء التنظيمي:

١. الكفاءة: (Efficiency)

يُقاس الأداء التنظيمي من خلال مدى قدرة المنظمة على استخدام مواردها المتاحة بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة. الكفاءة تشير إلى تحقيق الأهداف باستخدام أقل قدر من المدخلات وأقل تكاليف. كما أوضح الباحثون أن الكفاءة تُعدّ عاملاً حاسماً في تحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية. (Al-Tahat, 2021)

٢. الفعالية: (Effectiveness)

تتعلق الفعالية بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وهذا البُعد يتضمن النجاح في الوصول إلى الأهداف المعينة بغض النظر عن الموارد المستخدمة. الفعالية تعتبر مقياساً للنجاح النهائي في تحقيق أهداف العمل. ووفقاً لـ (Yusuf & Olorunfemi, 2022)، فإن الفعالية تُعدّ أحد الأبعاد الأساسية في قياس الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

٣. الابتكار: (Innovation)

يُعتبر الابتكار أحد الأبعاد الجوهرية للأداء التنظيمي، حيث يشير إلى قدرة المنظمة على تقديم حلول جديدة وأفكار مبتكرة تتعلق بالمنتجات، الخدمات، أو العمليات. الابتكار يُساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال خلق مزايا تنافسية مستدامة.

ووفقاً لـ (Jahanshahi & Asgarian (2020)، يعد الابتكار عاملاً رئيسياً في تعزيز الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع التعليمي.

٤. استدامة الأداء: (Sustainability)

يُقاس الأداء التنظيمي أيضاً من خلال استدامة النتائج المتميزة على المدى الطويل. هذا البُعد يشير إلى قدرة المنظمة على الحفاظ على أدائها الجيد والابتكار المستمر في بيئة العمل المتغيرة، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع تحديات المستقبل. وقد أشار (Sadaf & Iqbal (2023 إلى أن استدامة الأداء أصبحت أولوية للمؤسسات التعليمية في الدول النامية، خاصة في سياق التعليم العالي.

٢-٣ القيادة التحولية

٢-٣-١ مفهوم القيادة التحولية:

القيادة التحولية هي نمط قيادي ذو رؤية واضحة واستشراف للمستقبل، حيث تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وواضحة. تشجع هذه القيادة المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية واضحة وموضوعية طويلة الأمد، وتحديد أهداف واقعية وقابلة للتحقيق ضمن إطار عمل المنظمة. كما تسعى القيادة التحولية إلى إحداث التغيير المستمر والتطوير والتنمية الإدارية، وتنت adopt أساليب مرنة تسمح بالتكيف والتوافق مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة. كذلك، تهتم القيادة التحولية بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، وتسعى إلى خلق بيئة إدارية تفاعلية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية.

وقد ظهر مفهوم القيادة التحولية في أواخر القرن الماضي على يد العالم الأمريكي James McGregor Burns، وذلك بسبب حاجة المنظمات إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تتناسب مع روح ومتطلبات العصر الحديث، وتعمل على إنشاء رؤية ورسالة مشتركة للمنظمة، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية والقيم الأخلاقية. كما تؤدي القيادة التحولية إلى إثارة الحوافز الإيجابية لدى المرؤوسين، وتعزيز قدراتهم، وتمنحهم حرية التصرف

واتخاذ القرارات. هذا يعمل على تحسين العلاقات التنظيمية وزيادة معدلات الإنتاجية والإبداع، ويعزز الشعور بالولاء للمنظمة (المعاني، ٢٠١٣)

القيادة التحولية هي أسلوب قيادي يركز على إلهام وتحفيز المرؤوسين لتحقيق أداء استثنائي ونمو شخصي. يهدف القادة الذين يتبنون هذا النهج إلى خلق رؤية للمستقبل، وتوليد الحماس، وتشجيع فرقهم على تجاوز التوقعات. غالبًا ما يتحدى القادة التحويليون الوضع الراهن، ويشجعون الابتكار، ويعززون ثقافة التحسين المستمر. يرتبط هذا الأسلوب بالقيادة ذوي الكاريزما والبصيرة الذين يقودون بالقوة (Tobia & Gay, 2018).

القيادة التحولية هي أسلوب قيادي يركز على تحقيق الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وتحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تعديل وتغيير الأنظمة القائمة لتناسب هذه الرؤية (مراد، ٢٠١٨)

كما يمكن تعريف القيادة التحولية بأنها محور الربط بين القائد بما يحمله من خصائص والعاملين وما يحملونه من سمات. هدفها هو النهوض بهم الأفراد وتحفيزهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية للعمل، لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية (الشحات وآخرون، ٢٠٢٤)

ظهر مصطلح القيادة التحولية على يد Burns (1978) في كتابه "القيادة" بهدف التمييز بين القادة الذين يقيمون علاقة هادفة وتحفيزية مع مرؤوسيه، وبين أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج جيدة. وقد عرّف القيادة التحولية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم بالآخر، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والهدف المنشود. يسعى القائد التحويلي إلى إحداث التغيير والحدثة في طريق أداء العمل، وجعل التابعين يتعدون اهتماماتهم الخاصة لصالح الآخرين، وليس مجرد أسلوب منح المكافآت أو العقاب بالنسبة لمن يؤدي العمل داخل المنظمة (الخصاونة والشراري، ٢٠٢١)

من جهته، يرى **Conger (2002)** أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون متوافقة مع الرسالة العليا للمنظمة.

أما **Robbins (2003)** فيرى أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تلهم المرؤوسين للرقى بصالحهم الذاتية من أجل المصلحة العامة للمنظمة، ولها القدرة على إصدار تأثير قوي على سلوك المرؤوسين.

وبذلك، فإن القيادة التحويلية تُعد أسلوباً يبين مدى سعي القائد الإداري للارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الهواري، ١٩٩٦).

وتُعرف القيادة التحويلية بأنها مصدر إلهام للمرؤوسين لتحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية، وتحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها من ناحية أخرى. ويتحقق ذلك من خلال اندماج الأفراد العاملين بالمنظمة، كما يرى الشنطي (2017) أنها تتضمن تركيزاً على تأسيس ثقافة الالتزام والتغيير، وتعزيز سلوكيات الإبداع، بالإضافة إلى تحقيق رضا العاملين وتحفيزهم على العمل الجماعي. (Gao et al., 2015).

كما يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها محور الربط بين القائد بما يحمله من خصائص والعاملين وما يحملونه من سمات. هدفها هو النهوض بهم الأفراد وتحفيزهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية للعمل، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية (الشحات وآخرون، ٢٠٢٤).

٢-٣-٧ أبعاد القيادة التحويلية

التأثير المثالي:

يعتبر التأثير المثالي أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية، حيث يحظى القائد التحويلي باحترام وتقدير أتباعه بفضل تصرفاته الأخلاقية والمهنية. يتميز هذا النمط من القادة بتفضيلهم مشاركة المخاطر، وتجنب استخدام القوة والتسلط، ويعطون

الأولوية لتلبية احتياجات أتباعهم على حساب احتياجاتهم الشخصية. يُظهر القائد التحويلي في هذا السياق سلوكًا أخلاقيًا، مما يعزز من مكانته كقدوة يُحتذى بها من قبل موظفيه (بوفناز وبو غليظة، ٢٠٢١).

٢- الدفع والإلهام (التحفيز الملهم):

يتجسد التحفيز الملهم في قدرة القائد التحويلي على تحفيز أتباعه وإثارة طاقاتهم الكامنة لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مع غرس قيم العمل الجماعي ضمن الفريق. يسعى القائد التحويلي إلى رفع الحماس والتفاؤل لدى أتباعه، ويظهر حماسه ورؤيته الواضحة التي تدفع الفريق للعمل بروح جماعية. (Allali & Allali, 2021)

يتميز هذا البعد بقدرة القائد على إظهار الرؤية والأهداف بوضوح، مما يثير الحماس والرغبة لدى الفريق لتحقيق النجاح، ويشجع الأفراد على الإبداع والابتكار. كما يعزز القائد التحويلي بيئة عمل إيجابية من خلال التواصل الفعال مع الأفراد، مما يعزز من الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق. (Baah Dartey et al., 2021) في هذا السياق، يساهم التحفيز الملهم في تحفيز الأفراد لتحقيق أفضل مستويات الأداء والابتكار، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بشكل ملهم ومحفز.

٣- الاستشارة الفكرية:

يتعلق هذا البعد بتطوير التفكير الإبداعي لدى الأتباع، حيث يقوم القائد التحويلي بتشجيع أتباعه على النظر إلى التحديات والمشاكل من زوايا جديدة ومبتكرة. يعزز القائد التحويلي التفكير النقدي ويحفز الأفراد لتبني نهج جديد في التعامل مع القضايا التنظيمية، مما يساهم في تحسين الكفاءة والجودة في العمل (صحراوي ومسعودي، ٢٠٢٢).

كما يعمل القائد التحويلي على تشجيع أتباعه على الإبداع والابتكار من خلال توفير الدعم والمساعدة اللازمة، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز مشاركة الأفراد في حل المشكلات (رزق الله وطيب، ٢٠١٩).

٤- الحفز الذهني:

يهدف الحفز الذهني إلى تحفيز الأفراد على تحقيق أقصى إمكاناتهم من خلال توجيههم نحو أهداف محددة. يتسم القائد التحويلي في هذا البعد بقدرته على تحفيز الإبداع بين الأفراد، وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية، مما يسهم في تعزيز التعاون الجماعي. (Banks et al., 2016) يعزز الحفز الذهني الروح المعنوية والإيجابية داخل الفريق، ويحفز الأفراد لتحقيق التميز في العمل من خلال الإبداع والتفكير النقدي. (Batool et al., 2020)

كما يساهم هذا النهج في تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال تحفيز الأفراد على التفكير الإبداعي والابتكار، مما يعزز من فرص تحقيق النجاح والتميز الجماعي.

٥- الاعتبار الفردي:

يُقصد بالاعتبار الفردي مجموعة من السلوكيات التي تسمح للقائد التحويلي بالاهتمام بكل فرد من أتباعه بشكل شخصي، مما يوفر لهم الدعم الاجتماعي والعاطفي اللازم لتطوير قدراتهم إلى أقصى حد. يسعى القائد في هذا البعد إلى فهم احتياجات كل فرد وتقديم الأولوية لها، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، مما يعزز من ولاء الأفراد واستعدادهم للتعاون والعمل الجماعي (زرقوط وبوكتير، ٢٠٢١).

٣ الدراسات السابقة واشتقاق فروض الدراسة :

اجرى (ابو الخير، 2024) دراسة حول درجة توافر الجدارية الوظيفية لدى مديري المدارس بمحافظة غزة هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر الجدارية الوظيفية لدى مديري المدارس بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولأغراض جمع البيانات فقد تم تصميم استبانة، وزعت على عينة مكونة من (١٣٧) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الجدارية الوظيفية لدى المديرين في المدارس بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً بوزن نسبي (٨٢.١٧%)، كما تبين أنه توجد فروق دالة إحصائية حول درجة توافر الجدارية الوظيفية لدى المديرين في المدارس بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح

الإناث، ومتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين من ذوي عدد سنوات الخدمة (من ٥- ١٠ سنوات)، كما تبين أنه لا وجد فروق دالة إحصائياً حول درجة توافر الجدارية الوظيفية لدى المديرين في المدارس بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بأن يقوم المدير بالتخطيط الجيد من خلال إجراء دراسات تحليلية لواقع العمل في المدرسة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لجمع المعلومات وتنظيمها وتخزينها للاستفادة منها في مواجهة المشكلات الطارئة.

هدفت دراسة (المجايدة، ٢٠٢٠) الى التعرف الى مستوى الجدارية الوظيفية للقيادات النسوية و دورها في تحقيق المرونة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبيانين الاول لقياس لجدارية الوظيفية لدى القيادات النسوية و الثانية لقياس الدور الذي تلعبه المديرات في تحقيق المرونة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة و تركزن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة ، و البالغ عددهن ٢٤٩١ معلمة، و قد بلغت عينة الدراسة ٢٣٨ معلمة ، و قد توصلت الدراسة الى ان مستوى الجدارية الوظيفية للقيادات النسوية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة، حيث حصلت على وزن نسبي قدرة ٨٠.٤٠ % . كما توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المعلمات لمستوى الجدارية الوظيفية للقيادات النسوية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظات غزة تعزى الى كل من متغير سنوات الخدمة في الادارة للمديرة و المديرية التعليمية و استنادا الى النتائج السابقة قدمت الدراسة عدة توصيات ، ابرازها ضرورة تعزيز اتجاه مديرات المدارس الثانوية ففى المدارس الحكومية بمحافظات غزة نحو ممارسة الجدارية الوظيفية من خلال نسر ثقافة التعاون المشترك بين المعلمات

تناولت دراسة (دياب، ٢٠٢١) أثر أبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء. مجلة البحوث التجارية تهدف الدراسة إلى قياس مدى توافر أبعاد الجداريات الوظيفية في الشركات محل الدراسة،

وكذلك قياس مدي توافر أبعاد الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة، وأيضا تحديد مدي تأثير أبعاد الجداريات الوظيفية (الجداريات القيادية، الجداريات التقنية، الجداريات الإنتاجية، جداريات البحث والتطوير، الجداريات الشخصية) على الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة. وتستند الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الباحثة على قائمة الاستقصاء في تجميع البيانات الأولية، ويتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العليا والوسطي في قطاع الصناعات الدوائية المصرية، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العليا والوسطي (٢٦٦) مفردة، وقد قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي في تحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توافر أبعاد الجداريات الوظيفية لدى مديري الإدارات في الشركات محل الدراسة بدرجة متوسطة، فضلا على أنه توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في أبعاد الجداريات الوظيفية نتيجة اختلاف ملكية الشركات محل الدراسة، كما تتوافر أبعاد الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة بدرجة مرتفعة، كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار عن وجود تأثير معنوي لأبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة.

اجرى (محمد و عباس، ٢٠٢٠) دراسة الجداريات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية حاول البحث التعرف على الجداريات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وقد استخدم البحث المنهج الوصفي؛ باعتباره أكثر المناهج الملائمة لوصف الإطار النظري من خلال عرض الأسس النظرية ذات العلاقة بالجداريات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات، وعليه يتناول نشأة الجداريات وأهميتها، وخصائص الجداريات الوظيفية، وأنواع الجداريات الوظيفية ومجالاتها، وعرض التحديات الثلاثة المتعلقة بتدويل التعليم الجامعي، والعولمة، والتنافسية، ورصد واقع اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وطرق اختيارهم وفقا لقانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ وتعديلاته، وبرامج تنمية القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية مهنيا، واستطلاع رأى الخبراء حول الجداريات الوظيفية المشتركة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وعددهم اثنين وعشرين أستاذًا روعي

في اختيارهم ثلاثة اعتبارات أساسية، وهي التخصص، وشغل الوظائف القيادية الأكاديمية الجامعية، والمشاركة في أنشطة الجودة والتطوير ذات العلاقة بالقيادات الأكاديمية، والجداريات اللازمة لها. وتوصل البحث إلى وضع تصور مقترح انطلق من نوعين من المنطلقات هما: المنطلقات النظرية والتي تمثلت في طيعة التحديات العالمية التي تواجه الجامعات، والاهتمام بتفعيل عملية اختيار القيادات الأكاديمية باعتبارهم الأصول الحقيقية للجامعة، والتطور في متطلبات شغل وظائف القيادات من الكفايات إلى الجداريات، أما المنطلقات المحلية فتتمثل في التعديلات المتلاحقة التي طرأت على قانون تنظيم الجامعات بشأن شغل الوظائف القيادية، واعتبار مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات كأحد المشروعات القومية لتطوير التعليم العالي في مصر، ثم عرض التصور المقترح لعدد من الجداريات الوظيفية المشتركة اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية وتتمثل في جداريات خاصة بالتفكير الاستراتيجي مثل التعاون مع الأطراف المعنية في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الكلية والجامعة، وربط أولويات العمل لدى المرؤوسين بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، وجداريات الإنجاز وهي تهتم بالمهام أكثر من التأثير في الآخرين مثل البحث عن الفرص الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التطوير والابتكار في أبحاثهم العلمية، أما الجداريات المتعلقة بالحزم التقنية فتتمثل في امتلاك القدرة على توظيف شبكات المعلومات والتعامل مع البرمجيات وتوظيف البيانات والوسائط التكنولوجية في صنع القرار التعليمي الجامعي، أما الجداريات الخاصة بالحزم الشخصية السلوكية فهي تتعلق باهتمام القائد بالتأثير في الآخرين مثل الحزم في مواجهة المرؤوسين بأسباب تدنى أدائهم وتحفيزهم، وامتلاك مهارة الاستماع والتعامل مع التكتلات غير الرسمية، وتنمية مشاعر الولاء والانتماء المؤسسي لدى العاملين، والجداريات الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية والمتعلقة بالاستجابة لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب من خلال الأصغاء لهم وتفهم أفكارهم، وتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم والتواصل معهم وتوثيق العلاقات الإنسانية معهم، أما جداريات الفعالية الشخصية والمتعلقة بالتعامل مع الصعوبات

والضغوط المباشرة كالثبات الانفعالي في مواجهة الأزمات، وتذليل العقبات التي تعوق أعضاء هيئة التدريس عن أداء عملهم، والتمسك بتطبيق القرارات الصعبة

تناولت دراسة (يسن، ٢٠٢١) الجداريات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية: دراسة تطبيقية على بنك مصر وفروعه. مجلة البحوث المالية والتجارية ٢٠٢١ نظرا لأهمية موضوعي الجداريات الوظيفية والعدالة التنظيمية، ولمعرفة مدى إمكانية استخدام الجداريات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية، هدف هذا البحث إلى التعرف على علاقة الارتباط ودلالاتها بين الجداريات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) والعدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة)، ومدى تأثير الجداريات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة)، وتطبيق الاستقصاء على عينة حجمها (٣٧٠) من العاملين في بنك مصر وفروعه المختلفة. توصل البحث إلى إمكانية استخدام الجداريات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في بنك مصر وفروعه، نتيجة لوجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين معظم أبعاد الجداريات الوظيفية، ومعظم أبعاد العدالة التنظيمية، في بنك مصر وفروعه (حيث ثبتت معنوية علاقة الارتباط في (٢٩) علاقة من بين (٣٠) علاقة، أي بنسبة (٩٦.٦٧%))، وأيضاً لوجود تأثير معنوي للجداريات الوظيفية (بأبعادها المختلفة) على العدالة التنظيمية (بأبعادها المختلفة)، في بنك مصر وفروعه {وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة}. ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث: أن يتم الاعتماد على {الجدارية القيادية} في تحقيق كل من العدالة {التوزيعية، والإجرائية، والمعلوماتية، والتقييمية، والتنظيمية ككل}، وأن يتم الاعتماد على {الجدارية الإنتاجية} في تحقيق كل من العدالة {المعلوماتية، والتقييمية}، وأن يتم الاعتماد على {الجدارية التقنية (الفنية)} في تحقيق {العدالة التعاملية}، وأن يتم الاعتماد على {الجدارية الشخصية والسلوكية} في تحقيق العدالة {الإجرائية، والتنظيمية ككل}، وأن يتم الاعتماد على {الجداريات الوظيفية ككل} في تحقيق كل من العدالة {التوزيعية، والتعاملية}.

قام (عقلان، ٢٠٢١) بدراسة العوامل المؤثرة على بناء وتطوير الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية اليمنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بناء وتطوير الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واختيرت عينة عشوائية مكونة من (٢٠٤) قياديا مثلت ٦٤% من مجتمع الدراسة البالغ (٣١٨) قياديا، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: إن بناء الجدارات لم يصل إلى مستوى التميز، فمستوى مخرجات التعليم متدني، والاهتمام بالتدريب غير كافي، والخبرة لدى معظم الموظفين ما زالت في حدود المتوسط، ومستوى تطبيق مبادئ الجدارة متواضع، وهذه النتائج تشير إلى وجود قصور في كل من منظومة القوة المتمثلة في: (القدرة، الرغبة، التمكين)، ومنظومة الأمانة وما تتضمنه من قيم، وهما المكونان الرئيسيان للجدارة، وعلى ضوء نتائج الدراسة تم اقتراح مجموعة من التوصيات، من أهمها: تطوير نظام التعليم والتدريب بما يتلاءم مع متطلبات القطاعات، وتكثيف الدورات التدريبية التخصصية والشرعية والعاملة والأخلاقية. وتبني نظام الجدارة كمنهج إداري أثناء إدارة الموارد البشرية من خلال: (تطبيق أنموذج بناء الجدارات الذي تم تصميمه في هذه الدراسة).

تناول (صيام، ٢٠١٩) دراسة تقييم الجدارات الوظيفية لدى العاملين بكلية التربية الرياضية جامعة دمياط تهدف الدراسة لتقييم الجدارات الوظيفية (الشخصية، الإنتاجية، القيادية، الفنية) لدى العاملين بكلية التربية الرياضية جامعة دمياط، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة البحث (٥٣) من أعضاء هيئة التدريس، (٢٠) من الإداريين، بإجمالي (٧٣) فرد، وكانت أهم النتائج ما يلي: ارتفاع مستوى الجدارات الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس، بنسبة (٨٨.٩٣%) للجدارة الفنية، (٨٦.٨٩%) للجدارة القيادية، (٨٣.٦٢%) للجدارة الشخصية، (٨٢.١٣%) للجدارة الإنتاجية على الترتيب، وارتفاع مستوى الجدارة الإنتاجية (٨١.٨٦%)، الجدارة الشخصية (٨١.٥٤%)، وتوسط مستوى الجدارة القيادية (٧٦.٥٢%)، الجدارة الفنية (٧٤.٦٦%) لدى الإداريين، توجد فروق دالة

إحصائيا بين استجابات عينة البحث لصالح فئة هيئة التدريس في الجدارات الفنية والقيادية، لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث في الجدارات الشخصية والإنتاجية، ويوصي الباحث بتطبيق النموذج المقترح للجدارات الوظيفية للعاملين بكلية التربية الرياضية جامعة دمياط.

اجرى (مهيب وأخرون، ٢٠٢٣) دراسة لمعرفة أثر تطبيق الجدارات الوظيفية على تحسين مهارات الطلاب بالمدارس الفندقية: شواهد من مصر تشير الجدارات الوظيفية إلى المهارات والقدرات الشخصية الضرورية لممارسة وظيفة محددة داخل المنظمة. توجد مجموعة من الأهداف التي يسعى منهج الجدارات الوظيفية لتحقيقها، وهي جودة الخريج من خلال رفع مستوى الأداء والمهارات العملية للطلاب في مجال تنفيذ وممارسة الأعمال الوظيفية تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الجدارات الوظيفية في تحسين مهارات الطلاب بالمدارس الفندقية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث يشمل مجتمع الدراسة عينة من الطلاب بالمدارس الفندقية في مصر. تم تصميم نموذج استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية من الطلاب بالمدارس الفندقية، حيث تم توزيع عدد (٤٥٠) استمارة للطلاب، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة (٤١٤) بنسبة قدرها ٩٢% كانت صالحة للتحليل الإحصائي. تم استخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٦ لتحليل بيانات الدراسة. أشارت النتائج إلى أن تطبيق الجدارات الوظيفية يساهم بشكل إيجابي في تحسين مهارات الطلاب (المهارات الإنتاجية المهارات التقنية (الفنية) المهارات السلوكية (الشخصية)- المهارات القيادية (الإدارية) بالمدارس الفندقية بناء على النتائج، تم اقتراح بعض التوصيات وتوجيهها إلى سوق العمل. كانت إحدى أهم تلك التوصيات ربط انتقال الطالب من جدارة إلى أخرى بوصوله إلى مستوى تمكن محدد من مستويات الجدارات المتفق عليها.

تناولت دراسة (الصعوب وحسن، ٢٠١٧) دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن ٢٠١٧ قوم الباحث بإجرائه ويهدف إلى التعرف على دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي

لدى موظفي مديريات الشباب وذلك حتى تلحق بركب التقدم والنجاح وتكتسب صفة التميز في الأداء. كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري لمفهوم إدارة الجدارة والأداء التربوي. ومن ما يثيره البحث من مشكلات أن مديريات الشباب لم تستوعب التغير تجاه إدارة الجدارة في تأدية مهامها ووظائفها وعملياتها، فبقيت تراوح مكانها بعيدا عن التقدم والسير نحو الأفضل. كما أن الإدارة العليا تواجهها تحديات متجددة تتطلب تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات. لهذا الدراسة يفضل الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناول إتباع الدراسة الميدانية لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث من خلال استبيان صمم لهذه الغاية ثم القيام بإتباع الطرق والوسائل الإحصائية المناسبة وتم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والذي بلغ (٤٠٠) موظف من مديريات الشباب ومرافقها، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقبالة للتحليل (٣٣١) استبانة بحيث بلغ عدد الذكور (١٠٧) أما الإناث فبلغ عددهن (٢١٣) من مجموع أفراد عينة المجتمع. نجد أن هذا البحث يثير فرضيتين رئيسيتين وأخرى فرعية. في الفرضية الأولى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لدور أبعاد الجداريات الوظيفية. أما الفرضية الثانية فنقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لتصورات المبحوثين في مديريات الشباب ومرافقها، وأما الفرضيات الفرعية فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لدور أبعاد الجداريات الوظيفية كما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور أبعاد الجداريات الوظيفية. باختبار الفرضيات والفراغ من الدراسة الميدانية يمكن الحصول على نتائج وخلاصات ذات معنى. اتضح أن الجداريات الوظيفية جاءت مرتفعة لذلك توجب على مديريات الشباب تعزيز أبعادها. دلت الدراسة أن ظهور هذا القدر من مستوى الأداء التربوي يعد مؤشرا إيجابيا. اتضح من الدراسة أن أبعاد الجداريات الوظيفية تقيس لنا إدراك الموظفين لمعايير الجداريات الوظيفية يؤثر تأثيرا إيجابيا ومعنويا على مستوى أدائهم. أن الجداريات الوظيفية تتأثر بكمية العمل والحكم على الأداء من خلال النظر في السلوك الوظيفي والعلاقات الشخصية مع الآخرين. بين الباحث أهمية أبعاد الجداريات للتوجه نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية. يوصي الباحث

بضرورة تعزيز أبعاد الجداريات الوظيفية من خلال تفهم الإدارات في مديريات الشباب ومرافقها لطبيعة ومستوى أهمية الجداريات التي يمتلكها موظفي مديريات الشباب هادفين من ذلك إلى تحسين الأداء التربوي على طول بلاد الأردن. كما يوصي الباحث لإجراء المزيد من البحوث في مجالات الجداريات الوظيفية الذي يعده حيويًا.

قام (محمد، ٢٠٢٣) بدراسة الجداريات الوظيفية لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق في ضوء نوع الكلية ٢٠٢٣ حاول البحث التعرف على الجداريات الوظيفية اللازمة لمديري عموم الكليات بجامعة الزقازيق وقد استخدم البحث المنهج الوصفي؛ باعتباره أكثر المناهج الملائمة لوصف الإطار النظري من خلال عرض الأسس النظرية ذات العلاقة بالجداريات الوظيفية لمديري عموم الكليات بالجامعة، وعليه يتناول مفهوم الجداريات وأهميتها، وخصائص الجداريات الوظيفية، ومجالات الجداريات الوظيفية وأبعادها، ورصد واقع اختيار مديري عموم كليات جامعة الزقازيق وطرق اختيارهم، وبرامج تنمية مديري عموم كليات الجامعة مهنيًا، واستطلاع رأي الخبراء حول الجداريات الوظيفية لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق روعي في اختيارهم بعض الاعتبارات الأساسية، شغل الوظائف القيادية الإدارية الجامعية، والمشاركة في أنشطة التنمية والتطوير ذات العلاقة بالقيادات الإدارية. وتوصل البحث إلى وضع تصور مقترح انطلق من الاهتمام بتفعيل عملية اختيار القيادات الإدارية باعتبارهم الأصول الحقيقية للجامعة، والتطوير في متطلبات شغل وظائف القيادات من الكفايات إلى الجداريات، أما المنطلقات المحلية فتتمثل في التعديلات المتلاحقة التي طرأت على قانون تنظيم الجامعات بشأن شغل الوظائف القيادية، ثم عرض التصور المقترح لعدد من الجداريات الوظيفية المشتركة اللازمة لاختيار القيادات الإدارية لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق وتتمثل في جداريات التقنية فتتمثل في امتلاك القدرة على توظيف شبكات المعلومات وتوظيف البيانات والوسائط التكنولوجية، أما الجداريات الشخصية فهي تتعلق باهتمام القائد بالتأثير في الآخرين وتحفيزهم، أما جداريات القيادة والمتعلقة بالتعامل مع الصعوبات والضغط،

أما الجداريات المعرفية وتتمثل في مجموعة من المعارف والمعلومات والمفاهيم والقيم والاتجاهات اللازمة لدى القائد الممارسة شتي مجالات عمله الإداري والقيادي.

تناول (البربري، ٢٠٢١) دراسة تطوير الجداريات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية ٢٠٢١ هدف البحث إلى التعرف على كيفية تطوير الجداريات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت استبانة لقياس التحول الرقمي وأخرى لقياس الجداريات الوظيفية التقنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين كل من بعد التغيرات الهيكلية التنظيمية يليه بعد ابتكار القيمة المضافة المستجدة ثم بعد التوظيف الفوري للتقنيات التكنولوجية وكذلك بين الدرجة الكلية لقيادة التحول الرقمي والجداريات الوظيفية التقنية ككل لدى مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية ووجود ارتباط موجب ودال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين كل من بعد إدارة المشروعات والبعد المالي والجداريات الوظيفية التقنية ككل. وأوصى البحث برسم مجموعة من البدائل والسيناريوهات المستقبلية وتبني استراتيجيات متنوعة لتحقيق المشاركة والتعاون بشكل لامحدود على مستوى منظومة العمل بين المراكز والوحدات الفرعية بمختلف كليات الجامعة مما يسهم في التغلب على قضايا التحكم بالعمليات والمعلومات والأنظمة وامتلاكها، وبناء جداريات ومهارات تقنية لدى مديري المراكز والوحدات يركزون من خلالها على الابتكار والتغيير جنباً إلى جنب مع التركيز على التكنولوجيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وبرمجيات مستودعات وبنوك الأسئلة والاختبارات الإلكترونية، والتطوير المستمر لمجموعة الجداريات التقنية لتعظيم فعالية أدوار إدارة الموارد البشرية المختلفة بهذه المراكز، وتغطية الفجوة بين الجداريات الحالية للمديرين والجداريات المطلوبة للتحول الرقمي مع التغلب على العوائق المالية التي تعرقل عمليات التحول الرقمي من حيث نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المراكز والقدرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير.

اجرى (السميرات و السكارنة، ٢٠١٨) دراسة أثر بناء الجداريات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر بناء الجداريات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (١٢) بنك، وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعدتهم ومديري القطاعات) في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة الرئيسة) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٢١١) فرداً، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجداريات الوظيفية (المعرفة، المهارات والاتجاه) للعاملين في البنوك التجارية الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية (ميزة، سرعة تقديم الخدمة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية جدارية الاتجاه للعاملين في البنوك التجارية الأردنية في تحقيق ميزة الجودة والإبداع عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز الجداريات الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة وبما يتلائم مع المتطلبات الخاصة لبيئة عملها. قيام البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة بالاهتمام أكثر بتدريب موظفيها على الأساليب الإدارية المستخدمة في العمل المصرفي.

تناول (محمود وعثمان، ٢٠٢٢) دراسة تنمية الجداريات الوظيفية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة: تصور مقترح يهدف البحث إلى تحديد الجداريات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الثانوية العامة لمواجهة التحديات التي تفرضها الثورة الصناعية الرابعة علي واجباتهم ومسئولياتهم التي يحددها القرار الوزاري رقم ١٦٤ بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١؛ ومن ثم التعرف علي درجة امتلاك هؤلاء المديرين لتلك الجداريات؛ وذلك من أجل إعداد تصور مقترح لتنميتها لديهم، وقد اعتمد البحث علي المنهج الوصفي؛ نظراً لملاءمته لطبيعة البحث، كما تمت الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٣٢٠ فرداً)

من معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة أسوان بنسبة (٢١%) تقريبا من مجتمع الدراسة؛ وذلك للتعرف على آرائهم حول درجة امتلاك مديريهم للجداريات الوظيفية موضوع البحث، وقد أسفرت نتائج البحث عن عدد (٣٣) جدارية وظيفية يحتاجها مديرو المدارس الثانوية العامة لمواجهة التحديات التي تفرضها الثورة الصناعية الرابعة علي واجباتهم ومسئولياتهم، وقد كانت درجة امتلاكهم لهذه الجداريات متوسطة بمتوسط حسابي قدره (١.٨٠) وانحراف معياري قدره (٠.٥٨)، كما جاءت الجداريات المتعلقة بالقيادة والإشراف المؤسسي في المرتبة الأولى من حيث ضعف امتلاك المديرين لها، تليها الجداريات المتعلقة بالمشاركة المجتمعية، ثم الجداريات المتعلقة بضمان معايير الجودة والاعتماد، تليها الجداريات المتعلقة بعمليات التعليم والتعلم، وأخيرا جاءت الجداريات المتعلقة بالتنمية المهنية، في المرتبة الخامسة والأخيرة، وفي ضوء هذه النتائج تم إعداد تصور مقترح لتنمية الجداريات الوظيفية لدى مديري المدارس الثانوية العامة لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة.

٣-٤ التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

١. التباين في مجالات البحث
٢. الدراسات التربوية والتعليمية: تركز العديد من الدراسات على تحليل الجداريات الوظيفية في المجالات التعليمية، مثل دراسة (أبو الخير، ٢٠٢٤) التي تناولت جداريات مديري المدارس في غزة، ودراسة (المجايدة، ٢٠٢٠) التي تناولت القيادات النسوية في المدارس الثانوية. هذه الدراسات تهدف إلى فهم العلاقة بين الجدارية الوظيفية في الإدارة التعليمية وأداء المدارس.
٣. الدراسات في القطاعين الخاص والعام: توجد أيضاً دراسات تتعلق بالشركات والمؤسسات مثل دراسة (دياب، ٢٠٢١) التي تناولت تأثير الجداريات الوظيفية على الأداء المؤسسي في الشركات الدوائية. هذا التوزيع يوضح أهمية الجداريات الوظيفية عبر مختلف القطاعات والبيئات التنظيمية.
٤. التركيز على تأثير الجداريات الوظيفية على الأداء المؤسسي

العديد من الدراسات، مثل (دياب، ٢٠٢١) و (يسن، ٢٠٢١)، تشير إلى تأثير أبعاد الجدارة الوظيفية على الأداء المؤسسي. حيث تُظهر الدراسات أن الجداريات القيادية، التقنية، والإنتاجية تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الأداء التنظيمي.

٥. الاختلافات بين الفئات المستهدفة في الدراسات

في دراسات مثل (المجايدة، ٢٠٢٠) و (أبو الخير، ٢٠٢٤)، تم التركيز على الفروق بين الجنسين (الإناث مقابل الذكور)، وبين سنوات الخدمة والتأهيل العلمي. النتائج تشير إلى أن هناك تأثيرًا للمتغيرات مثل الجنس وسنوات الخبرة في تقييم الجداريات الوظيفية.

بعض الدراسات، مثل دراسة (صيام، ٢٠١٩)، تظهر اختلافات في تقييم الجداريات بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين، مما يعكس تأثير الدور الوظيفي على تقييم الجداريات.

٤. التوصيات المشتركة

تتكرر التوصيات في معظم الدراسات حول أهمية تحسين الجداريات الوظيفية من خلال تدريب وتطوير المهارات. على سبيل المثال، أوصى الباحثون في دراسة (عقلان، ٢٠٢١) بتطوير برامج تدريبية وتطوير الأنظمة التعليمية لتلائم متطلبات سوق العمل.

في دراسات أخرى، مثل (مهيب وآخرون، ٢٠٢٣)، تم التأكيد على أهمية ربط الجداريات التعليمية بالممارسات المهنية لتحسين مهارات الطلاب، وهو توجه يعكس تطورًا في الاستخدام التطبيقي للجداريات الوظيفية في المؤسسات التعليمية.

٥. التحديات والقصور

تشير بعض الدراسات إلى وجود قصور في تطبيق الجداريات الوظيفية في بعض المنظمات. على سبيل المثال، في دراسة (عقلان، ٢٠٢١) حول البنوك الإسلامية في

اليمن، تم الإشارة إلى أن مستوى بناء وتطوير الجداريات الوظيفية لم يصل إلى مستوى التميز، وهو ما يعكس تحديات في النظام التعليمي أو في بيئات العمل التي تعتمد على هذه الجداريات.

٦. الاختلافات بين القطاعين العام والخاص

تظهر الدراسات مثل (يسن، ٢٠٢١) حول بنك مصر أنه في القطاع الخاص قد تُستخدم الجداريات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية بشكل أكثر فعالية. بينما في القطاعات التعليمية قد تكون الجداريات موجهة نحو تحسين الأداء التربوي والتعليم.

٦. الاستنتاجات:

تعددية الأبعاد: الجداريات الوظيفية تركز على مجموعة متنوعة من المهارات (قيادية، تقنية، إنتاجية، شخصية) التي تؤثر في الأداء المؤسسي عبر مختلف القطاعات.

تأثير السياق المحلي: السياقات المحلية (مثل مصر وفلسطين واليمن) تلعب دورًا في كيفية تنفيذ وتحقيق الجداريات الوظيفية، وهو ما يعكس ضرورة تخصيص البرامج التدريبية وتطوير السياسات وفقًا للواقع المحلي.

التحديات المستمرة: رغم التقدم في استخدام الجداريات، هناك تحديات مستمرة تتعلق بتحقيق التميز في بناء وتطوير الجداريات في بعض المنظمات، خاصة في بيئات العمل التي تعاني من ضعف في التدريب أو تطور الأنظمة.

بهذا التحليل، يمكن التأكيد على أهمية تكامل الدراسة بين الجداريات الوظيفية والتطوير المؤسسي لضمان فاعلية أكبر في تحسين الأداء سواء في المؤسسات التعليمية أو في الشركات الخاصة.

بناء على الدراسات السابقة يمكن صياغة:

الفرض الرئيسي الأول: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للجداريات الوظيفية على الاداء التنظيمي بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد.

الفرض الفرعى الأول: يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية للجداريات الوظيفية (محور البعد المعرفى) على الاداء التنظيمى بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد.

الفرض الفرعى الثانى: يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية للجداريات الوظيفية (محور البعد المهارى) على الاداء التنظيمى بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد.

الفرض الفرعى الثالث: يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية للجداريات الوظيفية (محور البعد السلوكى) على الاداء التنظيمى بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد.

الفرض الفرعى الرابع: يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية للجداريات الوظيفية (محور البعد القيادى) على الاداء التنظيمى بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد.

منهجية الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ فقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفى؛ من خلال المسح الميداني الذي يعد مناسباً لموضوع الدراسة، الذي عرفه (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤) بأنه: "البحث الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة، أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمل به الآخرون، فإنه التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية". ويعتبر مناسباً لأي دراسة؛ لأنه يعتمد على وصف الواقع؛ من خلال معرفة وتجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للإجابة على تساؤلات وفروض الدراسة؛ بالرجوع إلى المراجع والمصادر التي لها صلة بالدراسة، واستخدام المنهج الاستقرائي المطبق في هذا البحث بملخص لفروض معروفة معينة، وعلاقات منطقية بين المفاهيم؛ حيث يعمل المنهج الاستقرائي من الخاص إلى العام. وتم ذلك من خلال الاعتماد على أسلوبين:

الأسلوب النظري: يعتمد هذا الأسلوب على البيانات الثانوية، والتي تم الوصول إليها من خلال المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والكتب، والمقالات، والدراسات

السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في المواقع الإلكترونية وقواعد البيانات؛ مثل بنك المعرفة المصري، وذلك من أجل تكوين الإطار النظري للدراسة .

الأسلوب الميداني: يعكس هذا الأسلوب الجانب التطبيقي من الدراسة؛ حيث اعتمد على جمع البيانات الأولية من المبحوثين، والتي من خلالها تم الإجابة على الأسئلة، وفرضيات الدراسة، والتحقق منها . وتم ذلك من خلال توزيع قائمة استقصاء إلكترونيًا؛ من خلال رابط جوجل فورم، تم إرساله لعينة الدراسة المستهدفة، ومن ثم تحليلها من أجل الوصول للنتائج .

٣-٣ نموذج الدراسة:

وهو يعبر عن متغيرات الدراسة التي تم اختيارها في نموذج الاستبيان لتوضيح آراء الأفراد في هذا الاستبيان؛ حيث وحدة المعاينة في هذه الدراسة العاملين بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد ، حيث يمكن توضيح هذه المتغيرات كالآتي:

□ **المتغير المستقل:** الجداريات الوظيفية:

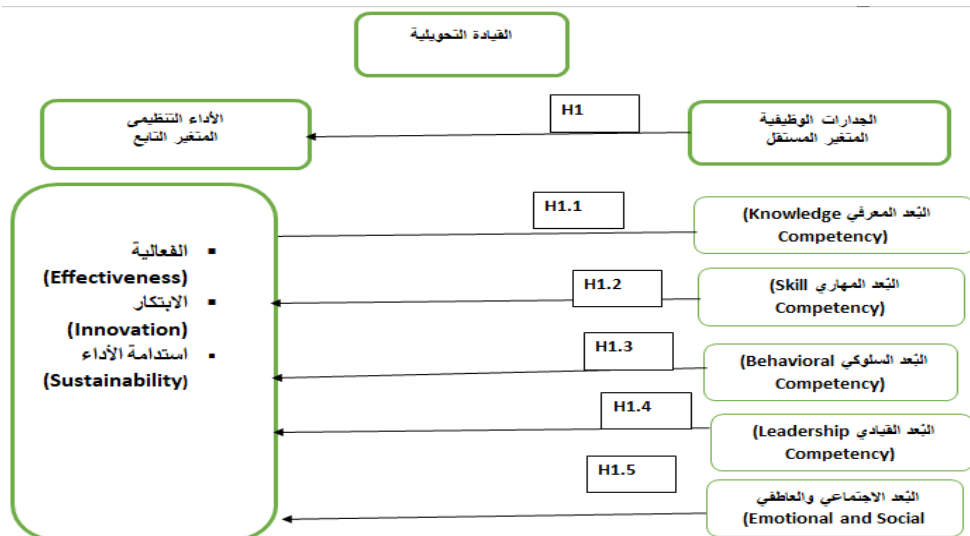
أبعاده هي البعد المعرفي – البعد المهاري – البعد السلوكي – البعد القيادي- البعد الاجتماعي والعاطفي

□ **المتغير التابع:** الاداء التنظيمي :

الأبعاد هي الفعالية (Effectiveness)، الابتكار (Innovation)، استدامة الأداء (Sustainability) .

□ **المتغيرات المعدلة:** القيادة التحويلية:

الأبعاد هي الحافز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي .



شكل (٣- ١) نموذج الدراسة المقترح

٤- ١ كيفية قياس متغيرات الدراسة :

٣- ١: قياس متغيرات الدراسة

م	المتغير الرئيسي	التباعد	المصدر	وصف الأسئلة في الاستبيان
1	الجدارات الوظيفية	التباعد المعرفي (Knowledge Competency)	Kaur & Singh (2023)	-هل أنت مطلع على السياسات التعليمية التي تنظم عملك؟ -هل تمتلك المعرفة الكافية حول المناهج الدراسية في مجال تخصصك؟ -هل تشعر بأنك مستعد دائماً لمواكبة القوانين المحلية والدولية التي تخص المجال التعليمي؟
2	الجدارات الوظيفية	التباعد المهاري (Skill Competency)	Bashir & Awais (2022)	-هل أنت قادر على التواصل بفعالية مع الزملاء والمديرين في بيئة العمل؟ -هل تمتلك مهارات جيدة في اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية في المواقف اليومية؟ -هل تتمتع بمهارات قيادية تساعدك على تنظيم الفريق وحل المشاكل؟

أهمية الطحان

3	الجداريات الوظيفية	البعد السلوكي (Behavioral Competency)	Bass & Riggio (2020)	-هل تظهر استعدادًا للتعاون مع زملائك في الفريق؟ -هل تتمتع بالمرونة الكافية لتعديل خططك بناء على التغيرات الطارئة؟ -هل تشعر بالقدرة على العمل تحت ضغط شديد دون التأثير على جودة أدائك؟
4	الجداريات الوظيفية	البعد القيادي (Leadership Competency)	Yousef (2023)	-هل تقوم بتوجيه وتطوير مهارات الزملاء من خلال الإرشاد والتدريب؟ -هل تتمكن من تحفيز فريق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة؟ -هل يمكنك اتخاذ قرارات حاسمة تحت ضغوط العمل؟
5	الجداريات الوظيفية	البعد الاجتماعي والعاطفي (Emotional and Social Competency)	Kaur & Singh (2023)	-هل تشعر بالقدرة على فهم احتياجات الزملاء العاطفية والاجتماعية؟ -هل تشعر بالقدرة على إدارة التوتر والضغط العاطفية في بيئة العمل؟ -هل تتمكن من التعامل بفعالية مع النزاعات داخل فريق العمل؟
6	الأداء التنظيمي	الكفاءة ((Efficiency	Al-Tahat (2021)	-هل يتم استخدام الموارد المتاحة (الوقت، الأموال، والموظفين) بكفاءة في المؤسسة؟ -هل تقوم المؤسسة بتقديم الخدمات والأنشطة بأقل تكلفة ممكنة؟ -هل تشعر أن الإدارة الحالية تستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق الأهداف؟
7	الأداء التنظيمي	الفعالية ((Effectiveness	Yusuf & Olorunfemi (2022)	-هل تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية على المدى القصير والطويل؟ -هل تشعر أن المؤسسة تنجح في تحقيق المهام المحددة في الوقت المحدد؟ -هل يتم تحسين أداء المؤسسة بشكل مستمر لتحقيق أهدافها؟
8	الأداء التنظيمي	الابتكار ((Innovation	Jahanshahi & Asgarian (2020)	-هل تشجع المؤسسة على تبني حلول جديدة وأفكار مبتكرة؟ -هل لديك الفرصة لتقديم أفكار جديدة لتحسين بيئة العمل أو النظام التعليمي؟ -هل يتم تطبيق الأفكار الجديدة من قبل الإدارة لتحسين الأداء التنظيمي؟

أهمية الطحان

9	الأداء التنظيمي	استدامة الأداء (Sustainability))	Sadaf & Iqbal (2023)	-هل تهتم المؤسسة باستدامة أدائها الجيد على المدى الطويل؟ -هل يتم إجراء تقييم دوري لأداء المؤسسة بهدف تحسين الاستدامة؟ -هل يمكن للمؤسسة التكيف مع التغيرات المستقبلية في مجال التعليم والحفاظ على أدائها؟
10	القيادة التحويلية	الإلهام (Inspirational Motivation)	Bass & Riggio (2020)	-هل يقوم القائد بتقديم رؤية واضحة تلهمك وتوجهك لتحقيق الأهداف؟ -هل تشعر بالتشجيع والتحفيز لتحقيق أهداف الفريق من قبل القائد؟ -هل ترى في القائد نموذجًا يحتذى به في الأداء والإنتاجية؟
11	القيادة التحويلية	التحدي الفكري (Intellectual) Stimulation)	Kaur & Singh (2023)	-هل يقوم القائد بتحفيزك على التفكير النقدي والإبداعي في العمل؟ -هل يتم تشجيعك من قبل القائد على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل؟ -هل تتاح لك الفرصة لمناقشة حلول إبداعية للمشاكل داخل فريق العمل؟
12	القيادة التحويلية	التحفيز الفردي (Individualized) Consideration)	Bass & Riggio (2020)	-هل يقوم القائد بتخصيص التوجيه والدعم بناءً على احتياجاتك الفردية؟ -هل يولي القائد اهتمامًا بتطوير مهاراتك الشخصية والمهنية؟ -هل يعترف القائد بجهودك الفردية ويحفزك لتحقيق المزيد؟
13	القيادة التحويلية	التأثير المثالي (Idealized) Influence)	Yousef (2023)	-هل ترى أن القائد يتصرف دائمًا بنزاهة ويظهر سلوكًا أخلاقيًا في عمله؟ -هل تتبع سلوكيات القائد في حياتك اليومية وتعتبره قدوة في بيئة العمل؟ -هل يشعر أعضاء الفريق بالثقة في القائد بسبب سلوكه النمذجي؟

وجدير بالذكر، أنه قد تم تصميم قائمة الاستقصاء على مقياس ليكرت الخماسي؛ حيث تتراوح القياسات ما بين موافق بشدة (٥)، وموافق (٤)، ومحايد (٣)، وغير موافق (٢)، وغير موافق بشدة (١) .

٢-٤ مجتمع وعينة البحث

تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة على النحو الآتي:

أ- مجتمع الدراسة:

أشار (Sekaran,2016) بأن مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف للدراسة سوف يقتصر على العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد .
الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد تُعد الوحدات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ السياسات التعليمية والإشراف على العملية التعليمية داخل نطاق المحافظة، وهي تتبع مديرية التربية والتعليم ببورسعيد التابعة لوزارة التربية والتعليم المصرية. والتي تختص بالمهام التالية :

- الإشراف على المدارس الحكومية والخاصة بأنواعها (ابتدائي، إعدادي، ثانوي، فني).
- متابعة أداء المعلمين وتطبيق سياسات وزارة التربية والتعليم.
- تنفيذ خطط التدريب والتنمية المهنية للعاملين.
- دعم العملية التعليمية وتحسين جودة التعليم داخل نطاقها الجغرافي.
- التعاون مع الجهات المحلية في مبادرات تطوير التعليم.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد، والتي تمثل الوحدات التنفيذية المسؤولة عن الإشراف على العملية التعليمية وتطبيق السياسات التربوية داخل المحافظة. وتشمل هذه الإدارات ما يلي:

- إدارة شمال بورسعيد التعليمية
- إدارة جنوب بورسعيد التعليمية
- إدارة بورفؤاد التعليمية
- إدارة الضواحي التعليمية

تمثل هذه الإدارات النطاق الجغرافي الكامل لمحافظة بورسعيد، وتغطي مختلف المناطق الحضرية والسكنية بالمحافظة. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لما تمثله الإدارات التعليمية من أهمية تنظيمية وإدارية في تفعيل الجداريات الوظيفية والقيادة المؤسسية، ولارتباطها المباشر بمستوى الأداء التنظيمي في قطاع التعليم الحكومي.

ب- عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من 460 مفردة من العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية تراعي التوزيع الجغرافي للإدارات التعليمية (شمال – جنوب – بورفؤاد – الضواحي)، وذلك بهدف ضمان تمثيل متوازن لكافة فئات مجتمع الدراسة.

جدول ٣ - ٢: التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار (n))	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	210	45.70%
	أنثى	250	54.30%
المؤهل العلمي	دبلوم فوق متوسط	85	18.50%
	بكالوريوس / ليسانس	290	63.00%
	دراسات عليا (دبلوم/ماجستير)	85	18.50%
	أقل من ٥ سنوات	50	10.90%
سنوات الخبرة	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	110	23.90%
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	180	39.10%
	٢٠ سنة فأكثر	120	26.10%
الوظيفة	موظف إداري	160	34.80%
	رئيس قسم	130	28.30%
	مشرف تربوي	100	21.70%
	مدير إدارة	70	15.20%

قام الباحث باختيار عينة ميسرة من مجتمع الدراسة، ممثلة في العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد، وذلك باستخدام استمارة استبيان تم توزيعها على عدد كبير من العاملين. وقد بلغ عدد الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (460) استمارة، تمثل نسبة كافية وملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، وتتيح تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بدرجة مناسبة من الثقة.

حدود الدراسة

قامت الباحثة بوضع حدود الدراسة من حيث الحدود المكانية والحدود الزمنية؛ حيث تناولت الجانب النظري في هذا الحدود:

أ-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على اختبار أثر الجدران الوظيفية على الاداء التنظيمي، الدور المعدل للقيادة التحولية.

ب- الحدود المكانية والبشرية: العاملين بالإدارات التعليمية ببورسعيد .

ج-الحدود الزمنية: تم جمع البيانات خلال الفترة شهر يناير-ابريل ٢٠٢٥

المعالجة الإحصائية المستخدمة:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V.29-Statistical Package for Social Sciences) ، وقامت الباحثة من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية Percent & Frequencies؛ بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة، وتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافياً .
 - المتوسطات الحسابية Mean؛ لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها .
 - الانحراف المعياري Deviation Standard لقياس درجة تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي .

- معامل كرونباخ ألفا Alpha Cronbach لقياس ثبات أداة الدراسة الاستبانة، ومقدار الاتساق الداخلي لها، ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة .
- معامل تضخم التباين (VIF Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح Tolerance؛ للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة .
- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis؛ وذلك للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة الفرعية على المتغير التابع؛ للتعرف إلى دور المتغير المعدل في أثر المتغير المستقل على التابع .
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis لاختبار الاثر المعدل

٥ - ٣ اختبار الفرضيات:

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام اختبار الانحدار الخطي Multiple Regression للتنبؤ من أثر متغير مستقل على المتغير تابع، وكانت نتائج الاختبار كالتالي:

الفرض الرئيسي الأول: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للجداريات الوظيفية على الاداء التنظيمي بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد.

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للجداريات الوظيفية (محور البعد المعرفي) على الاداء التنظيمي بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد.

جدول ٤ - ١: تحليل أثر الجداريات الوظيفية محور (البعد المعرفي) على الأداء التنظيمي بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد

المتغير	B	Std. Error (الخطأ المعياري)	β (Beta)	قيمة (ت)	مستوى المعنوية (Sig.)
(Constant)	0.421	0.115	—	3.661	0
البعد المعرفي	0.584	0.09	0.584	6.491	0.000***
معامل التحديد R^2	0.341				

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الواردة في الجدول (٤-١٩) إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي كأحد أبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد. حيث بلغ معامل التحديد (R^2) نحو (٠.٣٤١)، وهو ما يدل على أن البعد المعرفي يفسر ما نسبته (٣٤.١%) من التباين في الأداء التنظيمي.

كما أوضحت النتائج أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) بلغت (٠.٥٨٤)، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) أيضًا (٠.٥٨٤)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغيرين. وقد كانت قيمة (ت) المحسوبة (٦.٤٩١) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهو أقل من المستوى المعتمد ($\alpha \leq 0.001$)، مما يؤكد دلالة هذه العلاقة إحصائيًا.

وتعكس هذه النتيجة أن تعزيز الجانب المعرفي لدى العاملين—من حيث امتلاك المعارف التربوية، والإدارية، والقانونية، والإلمام بالتقنيات الحديثة—يساهم بوضوح في تحسين مستوى الأداء التنظيمي، بما يدعم استراتيجيات تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات التعليمية.

وتدعم هذه النتيجة صحة الفرض الفرعي الأول القائل بوجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي للجداريات الوظيفية على الأداء التنظيمي.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للجداريات الوظيفية (محور البعد المهاري) على الاداء التنظيمي بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد.

جدول ٤- ٢: تحليل أثر الجداريات الوظيفية محور (البعد المهاري) على الأداء التنظيمي بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد

المتغير	B	Std. Error (المعياري الخطأ)	β (Beta)	قيمة (ت)	مستوى المعنوية (Sig.)
(Constant)	0.398	0.118	—	3.373	0.001
البعد المهاري	0.536	0.092	0.536	5.829	0.000***
معامل التحديد R^2	0.287				

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الواردة في الجدول (٤-٢٠) إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد المهاري على الأداء التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) نحو (٠.٢٨٧)، مما يشير إلى أن البعد المهاري يفسر ما نسبته (٢٨.٧%) من التباين في مستوى الأداء التنظيمي بين العاملين.

كما تبين من النتائج أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) بلغت (٠.٥٣٦)، وأن قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) كانت (٠.٥٣٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000)، حيث بلغت قيمة (ت) = (٥.٨٢٩)، مما يؤكد قوة التأثير الإحصائي للبعد المهاري في التنبؤ بمستوى الأداء التنظيمي.

وتعكس هذه النتيجة أهمية امتلاك العاملين للمهارات الفنية والمهنية، مثل القدرة على استخدام التقنيات الحديثة، ومهارات التواصل، وحل المشكلات، والعمل الجماعي، في تعزيز الأداء داخل المؤسسات التعليمية، وهو ما يتماشى مع الأدبيات التي تؤكد على أن المهارات العملية تمثل أحد المحركات الجوهرية لرفع كفاءة المؤسسات.

وبالتالي، فإن هذه النتيجة تدعم صحة الفرض الفرعي الثاني القائل بوجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد المهاري للجداريات الوظيفية على الأداء التنظيمي.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للجداريات الوظيفية (محور البعد السلوكي) على الاداء التنظيمي بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد.

جدول ٤-٣: تحليل أثر الجداريات الوظيفية محور (البعد السلوكي) على الأداء

التنظيمي بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد

المتغير	B	Std. Error (الخطأ المعياري)	β (Beta)	قيمة (ت)	مستوى المعنوية (Sig.)
(Constant)	0.412	0.117	—	3.521	0.001
البعد السلوكي	0.559	0.092	0.559	6.101	0.000***
معامل التحديد R^2	0.312				

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الواردة في الجدول (٤-٢١) لوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد السلوكي كأحد أبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) نحو (٠.٣١٢)، مما يشير إلى أن البعد السلوكي يفسر ما نسبته (٣١.٢%) من التباين في الأداء التنظيمي.

وقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) نحو (٠.٥٥٩)، وقيمة معامل الانحدار المعياري $(Beta) = (0.559)$ ، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig. = 0.000)$ ، حيث بلغت قيمة (ت) = (٦.١٠١)، وهو ما يدل على دلالة معنوية قوية للعلاقة بين البعد السلوكي والأداء التنظيمي.

وتعكس هذه النتيجة أهمية السمات السلوكية في تعزيز جودة الأداء، مثل الالتزام والانضباط في العمل، والقدرة على العمل تحت الضغط، وتحمل المسؤولية، واحترام القيم المؤسسية. وتشير النتائج إلى أن تطوير الجوانب السلوكية لدى العاملين ينعكس بشكل مباشر على فاعلية الأداء داخل الإدارات التعليمية.

وتؤكد النتائج صحة الفرض الفرعي الثالث القائل بوجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد السلوكي للجداريات الوظيفية على الأداء التنظيمي.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للجداريات الوظيفية (محور البعد القيادي) على الاداء التنظيمي بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد.

جدول ٤-٤: تحليل أثر الجداريات الوظيفية محور (البعد القيادي) على الأداء التنظيمي بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد

المتغير	B	Std. Error (الخطأ المعياري)	β (Beta)	قيمة (ت)	مستوى المعنوية (Sig.)
(Constant)	0.405	0.117	—	3.462	0.001
البعد القيادي	0.547	0.092	0.547	5.917	0.000***
معامل التحديد R^2	0.298				

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول (٤-٢٢) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد القيادي كأحد أبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) نحو (٠.٢٩٨)، مما يشير إلى أن البعد القيادي يفسر حوالي (٢٩.٨%) من التباين في مستوى الأداء التنظيمي.

وبلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) نحو (٠.٥٤٧)، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) = (0.547)، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000)، حيث بلغت قيمة (ت) = (٥.٩١٧)، مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغيرين.

وتؤكد هذه النتيجة أن امتلاك العاملين أو القيادات داخل المؤسسات التعليمية للقدرات القيادية—مثل التخطيط الاستراتيجي، والتوجيه، والقدرة على اتخاذ القرار، وإدارة الأزمات—يسهم في تعزيز فعالية الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

وبالتالي، تدعم هذه النتيجة صحة الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد القيادي للجداريات الوظيفية على الأداء التنظيمي.

الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للجداريات الوظيفية (محور البعد الاجتماعي والعاطفي) على الاداء التنظيمي بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد.

جدول ٤- ٥: تحليل أثر الجداريات الوظيفية محور (البعد الاجتماعي والعاطفي) على الأداء التنظيمي بالادارات التعليمية بمحافظة بورسعيد

المتغير	B	Std. Error (الخطأ المعياري)	β (Beta)	قيمة (ت)	مستوى المعنوية (Sig.)
(Constant)	0.392	0.117	—	3.35	0.001
البعد الاجتماعي والعاطفي	0.517	0.093	0.517	5.553	0.000***
معامل التحديد R^2	0.267				

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول (٤-٢٣) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي والعاطفي كأحد أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) نحو (٠.٢٦٧)، مما يدل على أن هذا البعد يفسر ما نسبته (٢٦.٧%) من التباين في الأداء التنظيمي.

وأظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) بلغت (٠.٥١٧)، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) = (0.517)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000)، مع قيمة (ت) = (٥.٥٥٣)، مما يدل على دلالة إحصائية قوية للعلاقة بين البعد الاجتماعي والعاطفي والأداء التنظيمي.

وتعكس هذه النتائج أهمية امتلاك العاملين للمهارات العاطفية والاجتماعية مثل الذكاء العاطفي، والتعاطف، وإدارة الانفعالات، والقدرة على بناء علاقات عمل إيجابية، والتي تسهم بفعالية في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وبذلك، تؤكد النتائج صحة الفرض الفرعي الخامس القائل بوجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي والعاطفي للجدارات الوظيفية على الأداء التنظيمي. وللمعرفة أثر أبعاد الجدارات الوظيفية مجتمعة مع بعضها على الاداء التنظيمي تم إجراء تحليل الانحدار الخطى المتعدد .

جدول ٤ - ٦: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء التنظيمي

المتغير	B	Std. Error (المعياري الخطأ)	β (Beta)	قيمة (ت)	مستوى المعنوية (Sig.)
(Constant)	0.312	0.121	—	2.579	0.011
البعد المعرفي	0.251	0.072	0.286	3.486	0.001***
البعد المهاري	0.198	0.069	0.213	2.87	0.005**
البعد السلوكي	0.221	0.068	0.248	3.25	0.002***
البعد القيادي	0.201	0.067	0.22	3	0.003***
البعد الاجتماعي والعاطفي	0.175	0.064	0.189	2.734	0.007**
معامل التحديد R^2	0.592				

يوضح الجدول (٤-٢٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي استخدم لاختبار الفرض الرئيسي الأول حول أثر أبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء التنظيمي للعاملين في الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو (٠.٥٩٢)، مما يشير إلى أن النموذج يفسر ما نسبته (٥٩.٢%) من التباين في الأداء التنظيمي، وهو ما يعكس قوة النموذج وفاعليته التفسيرية.

كما أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الجداريات الوظيفية المدخلة في النموذج تمثل متغيرات مستقلة ذات تأثيرات موجبة ومعنوية على الأداء التنظيمي، وهو ما يدعم صحة الفرض الرئيسي. وقد تباينت قوة تأثير كل بُعد وفقاً لقيمة معامل Beta، حيث جاء البعد المعرفي في المرتبة الأولى ($\beta = 0.286$, sig = 0.001)، يليه البعد السلوكي ($\beta = 0.248$, sig = 0.002)، ثم البعد القيادي ($\beta = 0.220$, sig = 0.003)، ف البعد المهاري ($\beta = 0.213$, sig = 0.005)، وأخيراً البعد الاجتماعي والعاطفي ($\beta = 0.189$, sig = 0.007).

وتدل هذه النتائج على أن جميع الأبعاد الخمسة تلعب دوراً مهماً في تعزيز الأداء التنظيمي، مع تميز البعدين المعرفي والسلوكي بأثر أقوى نسبياً، مما يبرز أهمية التركيز على تطوير المعرفة الوظيفية والسمات السلوكية في برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية بالإدارات التعليمية.

وتُعد هذه النتائج داعمة بقوة للفرض الرئيسي الأول، كما تقدم أساساً قوياً لبناء استراتيجيات تنمية مهنية مستندة إلى الجداريات المتكاملة

الفرض الرئيسي الثاني: القيادة التحولية تعدل أثر الجداريات الوظيفية على الاداء التنظيمي للعاملين بالادارات

جدول ٤ - ٧: نتائج تحليل الانحدار لتأثير القيادة التحويلية كمتغير معدل على العلاقة بين الجداريات الوظيفية والأداء التنظيمي

المتغير	B	Std. Error	β (Beta)	قيمة (ت)	Sig.
(Constant)	0.265	0.115	—	2.304	0.023
الجداريات الوظيفية	0.372	0.079	0.412	4.709	0.000***
القيادة التحويلية	0.305	0.073	0.337	4.178	0.000***
التفاعل (الجداريات × القيادة)	0.198	0.068	0.256	2.912	0.004**
معامل التحديد R^2	0.638				

تشير نتائج نموذج التفاعل إلى وجود تأثير معدل ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على العلاقة بين الجداريات الوظيفية والأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار للتفاعل ($B = 0.198$, $Sig = 0.004$)، وهي قيمة موجبة ودالة.

وهذا يعني أن العلاقة الإيجابية بين الجداريات الوظيفية والأداء التنظيمي تصبح أقوى في ظل مستويات عالية من القيادة التحويلية، مما يدعم فرضية التعديل ويبرز دور القيادة في تعزيز أثر الكفاءات على الأداء المؤسسي.

٤-٥ ملخص اختبار فرضيات الدراسة :

جدول ٤ - ٨: ملخص نتائج اختبار الفروض الرئيسية للدراسة

رقم الفرض	نوع الفرض	صيغة الفرض	أسلوب التحليل	النتائج الرئيسية	القرار
1	رئيسي	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للجداريات الوظيفية على الأداء التنظيمي.	انحدار خطي متعدد	$R^2 = 0.592$ ، جميع الأبعاد دالة إحصائياً، $Sig = 0.000***$	قبول
1	فرعي	يوجد أثر معنوي دال للبعد المعرفي على الأداء التنظيمي.	انحدار خطي بسيط	$R^2 = 0.341$ ، $Beta = 0.584$ ، $t = 6.491$ ، $Sig = 0.000***$	قبول

أهمية الطمان

2	فرعي	يوجد أثر معنوي دال للبعد المهاري على الأداء التنظيمي.	انحدار خطي بسيط	Beta = ,R ² = 0.287 Sig ,t = 5.829 ,0.536 = 0.000***	قبول
3	فرعي	يوجد أثر معنوي دال للبعد السلوكي على الأداء التنظيمي.	انحدار خطي بسيط	Beta = ,R ² = 0.312 Sig ,t = 6.101 ,0.559 = 0.000***	قبول
4	فرعي	يوجد أثر معنوي دال للبعد القيادي على الأداء التنظيمي.	انحدار خطي بسيط	Beta = ,R ² = 0.298 Sig ,t = 5.917 ,0.547 = 0.000***	قبول
5	فرعي	يوجد أثر معنوي دال للبعد الاجتماعي والعاطفي على الأداء التنظيمي.	انحدار خطي بسيط	Beta = ,R ² = 0.267 Sig ,t = 5.553 ,0.517 = 0.000***	قبول
2	رئيسي	القيادة التحولية تعدل أثر الجداريات الوظيفية على الأداء التنظيمي.	انحدار تفاعلي (Moderation))	Beta = ,B = 0.198 Sig ,t = 2.912 ,0.256 R ² = , = 0.004** 0.638	قبول

تدعم النتائج صحة الفروض النظرية وتبرز أهمية التكامل بين الجداريات والقيادة التحولية في تحسين الأداء التنظيمي.

٦-١ نتائج الدراسة:

٥-٢-١ مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجداريات الوظيفية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إدراك أفراد العينة لأبعاد الجداريات الوظيفية الخمسة جاء ضمن المستوى المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٩٨) و(٣.٠٦). وقد جاء البعد الاجتماعي والعاطفي في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٠٦)، ما يعكس اهتماماً نسبياً بالجانب الإنساني والتفاعلي في بيئة العمل، ويؤكد ما ذهبت إليه الدراسات الحديثة في إبراز دور الذكاء العاطفي في دعم الأداء الوظيفي.

وجاء **البعد المعرفي** في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢.٩٨)، وهو ما يُشير إلى وجود قصور نسبي في الإلمام بالسياسات التعليمية والمناهج والتشريعات ذات الصلة، وهو ما يتطلب تعزيز برامج التطوير المهني ذات البعد المعرفي لرفع الكفاءة الفكرية للعاملين. كما أظهرت البيانات تبايناً ملحوظاً في الاستجابات، وهو ما يمكن ربطه باختلاف فرص التدريب أو التخصصات الوظيفية بين الإدارات.

ثانياً: مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغير الأداء التنظيمي

جاء تقييم الأداء التنظيمي أيضاً ضمن المستوى المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات بين (٢.٩٣) و(٣.٠١). وقد احتل **بعد الابتكار** المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٠١)، وهو مؤشر إيجابي على وجود وعي نسبي بأهمية التجديد داخل البيئة التعليمية، وإن كان لا يزال دون المستوى المأمول.

في المقابل، حصل **بعد استدامة الأداء** على أدنى متوسط (٢.٩٣)، مما يشير إلى وجود تحديات تتعلق بقدرة الإدارات التعليمية على الحفاظ على الأداء المؤسسي الفعّال على المدى الطويل. هذه النتيجة تتماشى مع واقع بيئة العمل التعليمية التي غالباً ما تعاني من محدودية الموارد، ونقص المرونة في مواجهة التغيرات.

ثالثاً: مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغير القيادة التحولية

أوضحت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحولية جاءت بتقييم متوسط، وتراوحت المتوسطات بين (٢.٩٥) و(٣.٠٤). وقد جاء **الحافز الإلهامي** في المرتبة الأولى، وهو ما يعكس قدرة القادة على التأثير اللفظي والوجداني، وتوجيه العاملين نحو رؤية تنظيمية واضحة. أما **التحفيز الفردي** فجاء في المرتبة الأخيرة، مما يدل على ضعف في تخصيص الدعم والرعاية بحسب احتياجات الأفراد، وهو ما يحد من قدرة القادة على تحقيق التأثير العميق المطلوب.

وقد عكست الانحرافات المعيارية المصاحبة لتلك النتائج وجود تفاوت في تصورات العاملين حول السلوك القيادي، ما يشير إلى تفاوت في ممارسة القيادة التحولية بين إدارات مختلفة أو من قبل قادة مختلفين.

استنتاج عام من التحليل الوصفي:

تشير مجمل النتائج إلى أن تقييم أفراد العينة لجميع المتغيرات الرئيسة في نموذج الدراسة جاء عند مستوى متوسط، وهو ما يعكس وجود وعي وإدراك نسبي لدى العاملين بأهمية الجدارة والقيادة التحولية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، ولكن مع وجود فجوات قابلة للتحسين في جميع الأبعاد.

ويمكن تفسير هذه النتائج بضعف الاهتمام المؤسسي ببعض عناصر التطوير الوظيفي والقيادي، أو بغياب السياسات التفاعلية التي تعزز من تطبيق المعرفة، وتُفعل دور القيادة في صناعة التحفيز والإبداع، بما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع التعليمي.

جاء هذا الفصل لعرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة، والتي هدفت إلى قياس أثر الجدارات الوظيفية بأبعادها المختلفة على الأداء التنظيمي، إلى جانب دراسة الدور المعدل للقيادة التحولية في تلك العلاقة.

٢-٥-١ مناقشة نتائج الفرض الرئيسي الأول

أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن هناك أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية للجدارات الوظيفية على الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.592$ ، مما يشير إلى أن ما نسبته ٥٩.٢% من التباين في الأداء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال أبعاد الجدارات. وقد جاءت معاملات Beta لجميع الأبعاد موجبة ودالة إحصائياً، بما يؤكد تأثيرها الفعّال في تحسين الأداء التنظيمي. تتسق هذه النتيجة مع دراسات سابقة مثل دراسة (السويدي، ٢٠٢١) ودراسة (Ali et al., 2022) التي أكدت أن الجدارات المهنية تمثل عاملاً حاسماً في رفع جودة الأداء في المؤسسات التعليمية.

٢-٥-٢ مناقشة نتائج الفروض الفرعية

جاءت جميع الفروض الفرعية داعمة للفرض الرئيسي، حيث ظهر لكل من البعد المعرفي، المهاري، السلوكي، القيادي، والاجتماعي والعاطفي أثر معنوي وإيجابي على الأداء التنظيمي. وقد كانت أعلى قيمة Beta لصالح البعد المعرفي (٠.٥٨٤)، تليه الأبعاد السلوكية والمهارية. وتعكس هذه النتائج أهمية تنمية المهارات الفكرية والسلوكية إلى جانب المهارات الفنية والإدارية لدى العاملين في الإدارات التعليمية، بما يعزز من جودة الأداء المؤسسي ويحقق الكفاءة التنظيمية.

٣-٥-٢ مناقشة نتائج الفرض الرئيسي الثاني

أشارت نتائج التحليل التفاعلي إلى أن القيادة التحويلية تقوم بدور المعدل في العلاقة بين الجداريات الوظيفية والأداء التنظيمي، حيث ظهر معامل التفاعل دالاً إحصائياً. ($B = 0.198$, $Sig = 0.004$) تدل هذه النتيجة على أن وجود قيادة تحويلية فعالة في بيئة العمل يعزز من تأثير الجداريات على الأداء، ويعكس ذلك ما أكدته نظرية باس (Bass, 1985) التي ربطت بين القيادة التحويلية والتحفيز نحو الأداء المتميز.

٣-٥ استنتاجات البحث:

من خلال استعراض نتائج اختبارات فرضيات الدراسة، يمكن استنتاج التالي:

أولاً: مقارنة نتائج الجداريات الوظيفية والأداء التنظيمي

أظهرت الدراسة الحالية وجود علاقة معنوية موجبة بين الجداريات الوظيفية بأبعادها المختلفة (المعرفي، المهاري، السلوكي، القيادي، الاجتماعي والعاطفي) وبين الأداء التنظيمي. وقد جاءت هذه النتيجة متسقة مع العديد من الدراسات السابقة:

- دراسة عبد الرحمن (٢٠٢٢): أكدت أن توافر الجداريات المعرفية والسلوكية يسهم في رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية.

- دراسة: Al-Ali et al. (2021) أظهرت أن الجداريات المهنية تلعب دورًا محوريًا في تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.
- دراسة السويدي (٢٠٢١): بينت أن البعد الاجتماعي والعاطفي من أهم محددات الأداء في بيئات العمل التعليمية.

◆ وجه التشابه:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهمية تنمية الجداريات، لاسيما المعرفية والسلوكية، كمدخل أساسي لتحسين الأداء المؤسسي.

◆ وجه الاختلاف:

بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على جانب واحد من الجداريات (مثل القيادة أو المهارة)، جاءت الدراسة الحالية لتجمع بين أبعاد متعددة وتحلل أثر كل منها بشكل منفصل، مما يمنحها شمولية أكبر في التفسير.

ثانيًا: مقارنة نتائج القيادة التحويلية كمتغير معدل

توصلت الدراسة الحالية إلى أن القيادة التحويلية تعدّل أثر الجداريات الوظيفية على الأداء التنظيمي، وهو ما يتسق مع أدبيات متعددة تناولت هذا الدور التفاعلي:

- دراسة: Bass & Avolio (1994) وضّحت أن القيادة التحويلية تعزز التفاعل الإيجابي بين القدرات الفردية ومستوى الأداء العام.
- دراسة صالح (٢٠٢٠): أشارت إلى أن القيادة التحويلية تسهم في توجيه الطاقات الكامنة لدى الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- دراسة: Hamdan & Yousef (2021) أكدت دور القيادة التحويلية كوسيط أو معدل في تعزيز تأثير الجداريات والسلوكيات المهنية على الأداء المؤسسي.

◆ وجه التشابه:

اتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في أن القيادة التحويلية لا تؤثر فقط بشكل مباشر، بل تعزز العلاقات الأخرى وتزيد من فاعليتها، وهو ما ظهر جليًا في نموذج الانحدار التفاعلي للدراسة الحالية.

◆ وجه الاختلاف:

في حين ركزت بعض الدراسات على القيادة التحولية كمتغير مستقل، عالجت الدراسة الحالية دورها كمعدل (moderator) وهو منظور تحليلي متقدم يضيف بعداً تفسيرياً جديداً في حقل الإدارة التربوية.

❖ خلاصة المقارنة:

تتفق نتائج الدراسة الحالية إلى حد كبير مع التوجهات النظرية والنتائج التجريبية للدراسات السابقة، مما يمنحها دعماً علمياً قوياً، ويؤكد أن تعزيز الجداريات الوظيفية والقيادة التحولية يمكن أن يشكلًا معاً إطاراً تكاملياً لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

ومع ذلك، تُعد الدراسة الحالية أكثر تميزاً في تحليلها التركيبي التفاعلي الذي يُبرز التداخل بين المتغيرات ويقدم نموذجاً أكثر واقعية للتطبيق في بيئات العمل.

٤-٥ مساهمة البحث:

تسهم هذه الدراسة في تقديم إضافة علمية وميدانية في مجال الإدارة التعليمية، من خلال تحليل العلاقة بين الجداريات الوظيفية بأبعادها المختلفة (المعرفي، المهاري، السلوكي، القيادي، الاجتماعي والعاطفي) وبين الأداء التنظيمي، مع إدراج القيادة التحولية كمتغير معدل، وهو ما يُعد توجّهًا بحثيًا متقدماً لم يُتناول بهذا الشكل المتكامل في الأدبيات السابقة، خصوصاً في السياق المصري.

وتتجلى مساهمة الدراسة في الجوانب الآتية:

١. مساهمة نظرية:

- تقديم نموذج بحثي متكامل يربط بين ثلاثة متغيرات جوهرية (الجداريات – الأداء – القيادة التحولية)، مع اختبار الأثر المعدل إحصائياً.
- توسيع الفهم النظري لدور القيادة التحولية في تعزيز فعالية الجداريات داخل المنظمات التعليمية، مما يدعم تطوير نظريات القيادة والسلوك التنظيمي.

٢. مساهمة تطبيقية:

- توفير نتائج ميدانية يمكن البناء عليها في تحسين أداء الإدارات التعليمية من خلال استراتيجيات تطوير الجداريات.
- تقديم دليل عملي لصناع القرار حول أهمية دعم نمط القيادة التحولية لتفعيل دور الكفاءات البشرية داخل المؤسسات التعليمية.
- تقديم مؤشرات كمية ونوعية لتصميم برامج تدريبية تستهدف تطوير الجداريات وتفعيل القيادة التحولية بما يرفع من مستوى الأداء المؤسسي.

٣. مساهمة محلية:

- تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي عالجت هذه المتغيرات الثلاثة في سياق الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد، مما يُثري الأدبيات المتعلقة بالإدارة التعليمية في البيئة المصرية ويوفر قاعدة بيانات واقعية للباحثين والممارسين.

٥-٥ توصيات البحث:

في ضوء نتائج اختبار فرضيات الدراسة التي أكدت وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للجداريات الوظيفية على الأداء التنظيمي، وفاعلية القيادة التحولية في تعديل هذا الأثر، تقدم الباحثة التوصيات التالية:

أولاً: توصيات مرتبطة بالجداريات الوظيفية

- تطوير البعد المعرفي للعاملين من خلال تفعيل برامج التدريب المستمر التي تركز على السياسات التعليمية، والمناهج الدراسية، والتشريعات التربوية، لضمان جاهزية معرفية تسهم في جودة الأداء المؤسسي.
- الاهتمام بالبعد المهاري عبر تقديم ورش عمل تطبيقية تُنمي مهارات التواصل، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، بما يرفع من كفاءة الاستجابة للمواقف اليومية داخل بيئة العمل.

- تعزيز البعد السلوكي من خلال دعم بيئة عمل تشجع على التعاون والمرونة، وتدريب العاملين على مهارات العمل تحت الضغط وتحمل المسؤولية.
- تمكين البعد القيادي للموظفين عبر توفير فرص ممارسة القيادة داخل الفرق الوظيفية، مع تدريبهم على أساليب التحفيز، والتنظيم، واتخاذ القرارات الحاسمة.
- دعم البعد الاجتماعي والعاطفي من خلال تشجيع الذكاء العاطفي ومهارات التفاعل مع الزملاء، لما له من أثر واضح في تحسين الأداء التنظيمي والتقليل من الصراعات.

ثانيًا: توصيات مرتبطة بالأداء التنظيمي

- تطوير نظم تقييم الأداء بما يعكس فعليًا الكفاءة والفعالية والابتكار والاستدامة، وربط نتائج التقييم بخطط التطوير والتحفيز الفردي والجماعي.
- تعزيز ثقافة الابتكار داخل الإدارات التعليمية، من خلال تبني منهجيات إدارة الأفكار وتحفيز العاملين على المشاركة في تحسين بيئة العمل.
- وضع آليات لضمان استدامة الأداء تشمل تقييمات دورية، ومؤشرات متابعة طويلة المدى، تعزز من الاستمرارية في الأداء المؤسسي الفعال.

ثالثًا: توصيات مرتبطة بالقيادة التحويلية

- تفعيل أساليب القيادة التحويلية في الإدارات التعليمية من خلال إعداد برامج تدريبية لقيادة الإدارات تركز على الحافز الإلهامي، والتحفيز الفردي، والتفكير الإبداعي، والنموذج القيادي الأخلاقي.
- الاهتمام بدور القيادة في تحفيز الجداريات الوظيفية من خلال بناء مناخ تنظيمي يدعم التفويض، ويشجع على المبادرة، ويُقدّر الجهود الفردية.
- إنشاء نظام متابعة لقياس أثر القيادة التحويلية على تطوير أداء الموظفين والفرق، وربط نتائجها بنظم الترقّي والتحفيز القيادي.

٥-٦ الصعوبات التي واجهت البحث و اتجاهات البحوث المستقبلية:

كمثل أي دراسة يوجد لديها صعوبات، ومن أهم الصعوبات التي واجهت الدراسة:

□ **صغر حجم عينة الدراسة؛ مما يؤثر على تعميم وشمولية النتائج.**

لذا يجب على الباحثين عند إجراء دراسات مستقبلية:

- حول ظهور المدفوعات الرقمية، بما في ذلك المحافظ المحمولة والعملات المشفرة، إلى إعادة تشكيل المشهد المالي، مع التأكيد على الحاجة إلى الدراسات التي تستكشف آثارها على الكفاءة الاقتصادية وإمكانية الوصول إليها
 - بالإضافة إلى ذلك، تسلط الضوء على الموضوعات الناشئة مثل دمج الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين في تعزيز تجارب العملاء والثقة الضوء على ضرورة اتباع نهج متعددة التخصصات لمعالجة تعقيدات الخدمات المصرفية الرقمية)
 - علاوة على ذلك، يؤكد دور التقنيات المصرفية الرقمية في تعزيز الشمول المالي، وخاصة بالنسبة الفئات المهمشة ، على أهمية تطوير أطر تنظيمية قوية ومبادرات محو الأمية الرقمية لضمان الوصول العادل إلى الخدمات المالية.
- واجهت الباحثة خلال تنفيذ هذه الدراسة عدداً من الصعوبات والعوائق التي كان لها تأثير نسبي على بعض مراحل البحث، ومن أبرزها ما يلي:
- **صعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة الكامل في الإدارات التعليمية بمحافظة بورسعيد، نتيجة القيود الإدارية والبروتوكولات التنظيمية، مما اضطر الباحثة إلى الاعتماد على عينة ميسرة بدلاً من العينة العشوائية الطباقية المثالية.**
 - **تأخر بعض الإدارات في استرجاع استمارات الاستبيان أو ملئها بشكل غير مكتمل، مما تسبب في استبعاد عدد من الاستمارات غير الصالحة للتحليل وتقليص الحجم الأصلي للعينة.**

- **تفاوت وعي المشاركين بمفاهيم الدراسة (كالجداريات والقيادة التحولية)،** مما تطلب بذل جهد إضافي في شرح محتوى الاستبانة وتبسيط المصطلحات لضمان دقة الإجابات.
 - **القيود الزمنية المتعلقة بتنسيق المقابلات والاستبانات داخل بيئة تعليمية** تعاني من ضغوط العمل وانشغال الموظفين، مما أثر على سرعة جمع البيانات وتحليلها.
 - **قلة الدراسات العربية السابقة التي تناولت الموضوع ذاته بنفس النموذج التحليلي (القيادة التحولية كمعدل)،** مما شكل تحديًا في بناء الإطار النظري والمقارنات البحثية.
- ورغم هذه التحديات، بذلت الباحثة جهدًا كبيرًا في التغلب عليها من خلال التنسيق المسبق مع الإدارات، والحرص على توعية المشاركين بأهمية البحث، ومراعاة الدقة في اختيار العينة ومعالجة البيانات، بما يعزز من مصداقية وموثوقية نتائج الدراسة

٥-٧ اتجاهات البحوث المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية ومحدداتها، ترى الباحثة إمكانية التوسع في الموضوع من خلال مقترحات بحثية مستقبلية تساهم في تعميق الفهم حول متغيرات الدراسة وتطبيقاتها العملية، ومن أبرز هذه الاتجاهات:

١. **إجراء دراسات مقارنة بين محافظات مختلفة داخل مصر أو في الدول العربية،** لقياس أثر الجداريات الوظيفية والقيادة التحولية على الأداء التنظيمي في سياقات إدارية وتعليمية متنوعة.
٢. **اختبار دور المتغيرات الوسيطة** مثل الالتزام التنظيمي، أو الرضا الوظيفي، أو الدافعية الداخلية، كعناصر تفسر العلاقة بين الجداريات والأداء التنظيمي.
٣. **دراسة تأثير الجداريات الرقمية** (مثل الكفاءة التكنولوجية والذكاء الرقمي) على الأداء التنظيمي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية.

٤. تحليل الفروق النوعية في تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي تبعاً للنوع الاجتماعي، أو المستوى الإداري، أو سنوات الخبرة.
٥. تصميم نماذج تدخّل تدريبي تستهدف تطوير الجداريات الوظيفية وتقييم أثرها التجريبي على الأداء الفعلي للعاملين في الإدارات التعليمية.
٦. دمج أبعاد أخرى من أنماط القيادة (مثل القيادة الخادمة أو القيادة التمكينية) ودراسة تفاعلها مع الجداريات في التأثير على الأداء.
٧. استخدام المنهج المختلط (النوعي-الكمي) لاستكشاف التصورات العميقة للعاملين حول ممارسة القيادة والجداريات والتحديات التي تعوق الأداء التنظيمي.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو الخير، أحمد غنيم علي. (٢٠٢٤). درجة توافر الجدارية الوظيفية لدى مديري المدارس بمحافظة غزة. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، (16)، ٣٨٣-٣٥٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1471793>
- السميرات، سبأ موسى طعيمه، & السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٨). أثر بناء الجداريات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/911178>
- الصعوب، خلدون عبدالله مطلق، & حسن، حيدر خوجلي محمد. (٢٠١٧). دور الجداريات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/845178>
- صيام، محمد عبدالحكيم محمد. (٢٠١٩). تقييم الجداريات الوظيفية لدى العاملين بكلية التربية الرياضية جامعة دمياط. مجلة علوم الرياضة، (32(1)، ٢٩-١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1273698>
- عقلان، حمود عبدالله صالح. (٢٠٢١). العوامل المؤثرة على بناء وتطوير الجداريات الوظيفية في البنوك الإسلامية: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية اليمنية. مجلة الجامعة الإسلامية

- للدراستات الاقتصادية والإدارية، (29)، ١١٣-٩٠، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1126548>
- عبيدات، عبير، (٢٠٢٠) جودة الحياة الوظيفية و أثرها في الأداء الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة اربد- الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد
- المجايدة، رندة فخرى. (٢٠٢٠). الجدارة الوظيفية لدى القيادات النسوية ودورها في تحقيق المرونة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصي.
- شحاتة، علي السيد، و فياض، سامح. (٢٠٢١). الدور الوسيط لخريطة الجداريات الوظيفية في تحديد العلاقة بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي للعاملين بالتطبيق على بعض فنادق الخمسة نجوم. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج ٢١، ع ١٤، ٢٨٣ - ٣٠٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1171089>
- محمد، صابرين السيد رمضان. (٢٠٢٣). الجداريات الوظيفية لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق في ضوء نوع الكلية. دراسات تربوية ونفسية، (131)، ٣١٥-٣٧٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1458346>
- محمد، عبدالناصر محمد رشاد & عباس، هشام سيد. (٢٠٢٠). الجداريات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية، (25)، ١٠٥-٢٠٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1055660>
- محمود، حنان عبدالستار، & عثمان، ناصر أحمد. (٢٠٢٢). تنمية الجداريات الوظيفية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة: تصور مقترح. مجلة كلية التربية، (113)، ١٩، ٣٥٩-٤٢٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1314274>
- ميهوب، محمد ربيع عبدالوهاب، عبدالمعبود، أشرف السيد، عبدالعاطي، عزة عبدالمنعم، & أحمد، محمد عمر. (٢٠٢٣). أثر تطبيق الجداريات الوظيفية على تحسين مهارات الطلاب بالمدارس الفندقية: شواهد من مصر. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، (2)، 17، ١٠٣-١٢٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1467076>
- يسن، مصطفى محمد عبدالنبي. (٢٠٢١). الجداريات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية: دراسة تطبيقية على بنك مصر وفروعه. مجلة البحوث المالية والتجارية، (3)، ٤٨٦-٥٥٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1179286>

المراجع الانجليزية

Ait Jillali, S., & Belkasseh, M. (2022). Financial Performance: An Early Abandoned or Independently Sufficient Approach. (A Systematic Literature Review). *Archives of Business Research*, 10(03), 191–216. <https://doi.org/10.14738/abr.1003.12038>

Al-Tahat, M. (2021). *The Role of Efficiency in Organizational Performance within Educational Institutions*. *Journal of Educational Administration*, 37(4), 112-125.

Althaus, C. (2023). *Merit in public administration: Structural biases and policy implications*. *Journal of Public Sector Studies*, 15(2), 112–129.

Althaus, C. (2023). *Public sector reform and merit: principles, practices, and pushback* (pp. 27–40). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800376748.00006>

Amalia, D. (2022). *Competency-based promotion systems in modern organizations: A justice perspective*. *Human Resource Equity Journal*, 18(3), 203–219.

Amalia, R. (2022). Promotion Management Through A Merit System In The Education And Training Personnel Agency, Mamasa Regency, West Sulawesi Province. *Jurnal MSDA*, 10(2), 199–210. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v10i2.2839>

Arikan, Ö. U., & Çalışkan, A. (2021). *Rekabet stratejilerinin örgütsel performans etkisi, girişimciliğin aracılık rolü*. 8(1), 339–369. <https://doi.org/10.30798/MAKUIIBF.819843>

Arruda, D. (2023). *Competency-driven human capital development for sustainable performance*. *International Journal of Organizational Effectiveness*, 10(1), 67–85.

Arruda, W. D. (2023). Management by competences and its relevance for organizational improvement. *International Journal of Human Sciences Research*. <https://doi.org/10.22533/at.ed.55834423211110>

Arruda, R. (2024). Motivations and Processes Faculty Used to Design First-Year Undergraduate Classes with International and/or Intercultural Content (Doctoral dissertation, Kent State University).

Bashir, F., & Awais, M. (2022). *Enhancing Organizational Performance through Job Competencies: Evidence from Educational Institutions*. *Journal of Educational Management*, 45(3), 250-267.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.

Buniarto, E. A. (2023). Peran Change Management Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang. *MAMEN Jurnal Manajemen*, 2(2), 310–319. <https://doi.org/10.55123/mamen.v2i2.1791>

Conțu, E. G. (2020). *Organizational performance – theoretical and practical approaches; study on students' perceptions*. 14(1), 398–406. <https://doi.org/10.2478/PICBE-2020-0038>

De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (2015). *Competency frameworks and gap between theory and practice: A longitudinal analysis*. *European Journal of Training and Development*, 39(3), 203–221.

García Cárcamo, H. L. (2020). *EL MéRITO COMO ACCIÓN AFIRMATIVA PARA ACCEDER AL EMPLEO PÚBLICO*. 35, 65–79. <https://doi.org/10.18041/0124-0102/A.35.6898>

García Cárcamo, M. (2020). *Meritocracy and public service in Latin America: A structural analysis*. *Latin American Governance Review*, 6(1), 58–76.

Geopani, L., Fatimah, S., & Huda, R. (2024). *Motivation and competency development: Key drivers of organizational performance*. *Journal of Management & Strategy*, 15(2), 90–106.

Gang, L., & Xi, L. J. (2024). *Research on the Influence of Competency on the Job Performance of College Counsellors*. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1), e2586-e2586.

Geopani, T., Suherman, A. R., Adang, A., Jannah, A., & Suswanto, D. (2024). *Influence of Motivation and Work Competence on Employee Performance*. <https://doi.org/10.55208/bistek.v17i1.556>.

Gutterman, A. S. (2023). *Organizational Performance and Effectiveness*. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4532570>

Hamid, M. N., Alexandri, M. B., & Purnomo, M. (2024). *Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi Karyawan Sebagai Variabel Mediasi pada Departemen Produksi pada Salah Satu Perusahaan Tambang di Indonesia*. *Jurnal Manajemen Dan Sains*, 9(2), 1222. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i2.1920>

Jahanshahi, A. A., & Asgarian, M. (2020). *Innovation as a Driver of Organizational Performance in Educational Sectors*. *Journal of Business and Education*, 32(2), 215-230.

Kaur, H., & Singh, R. (2023). *Improving Education through Job Competencies: Insights from India and Beyond*. Educational Research Review, 18(1), 85-102.

Khotijah, S., & Anshori, Moch. (2023). Kompetensi Organisasi : Studi Literature. *Journal Of Management And Social Sciences*, 1(3), 194–207. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.175>

Lim, J., & Yoon, M. (2020). Analysis of the Educational Needs Related to, and Perceptions of the Importance of, Essential Job Competencies among Science and Engineering Graduates. *Education Sciences*, 10(4), 85. <https://doi.org/10.3390/EDUCSCI10040085>

Mérito, F. (2022). *Professional merit and systemic bias: A sociological critique*. *Equity in Employment Review*, 9(2), 75–89.

Mérito. (2022). OECD eBooks. <https://doi.org/10.1787/8165466f-pt>

Nursalim, A., & Anshori, M. (2024). *Dynamic capabilities and functional competencies in strategic HR practices*. *Asian Journal of Human Resource Management*, 14(1), 25–41.

Sadaf, A., & Iqbal, H. (2023). *Sustainability of Organizational Performance in Educational Institutions: A Long-Term Perspective*. *Journal of Educational Sustainability*, 21(1), 45-58.

Sarithiraa R.(2024) A Study on Competency Analysis of Employees in Information Technology Sector. *Shanlax International Journal of Management*. <https://doi.org/10.34293/management.v11is1-mar.8072>

Sarithiraa, N. (2024). *Functional competency: A driver of effective performance in modern organizations*. *International Journal of Competency Studies*, 7(1), 10–22.

Stareček, A., Gyurák Babel'ová, Z., Vraňaková, N., & Jurík, L. (2023). The impact of Industry 4.0 implementation on required general competencies of employees in the automotive sector. *Production Engineering Archives*, 29, 254–262. <https://doi.org/10.30657/pea.2023.29.29>

Suta, D. D. (2023). Exploring Employee Competencies for Organizational Performance: A Comprehensive Analysis. *International Journal of Science and Research*. <https://doi.org/10.21275/sr23807210221>

Suta, I. (2023). *Employee skills and business success: Empirical evidence from SMEs*. *Journal of Organizational Performance*, 17(3), 198–214.

Vazirani, N. (2010). *Competency mapping: A strategic HR tool*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1685379>

Wong, S.-C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95–114. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/V9-I3/8223>

Yousef, D. (2023). *The Role of Leadership in Enhancing Educational Performance in Egyptian Schools*. *Journal of Educational Leadership*, 30(2), 112-129.

Yusuf, A., & Olorunfemi, D. (2022). *Assessing Organizational Effectiveness in Educational Systems: A Strategic Approach*. *International Journal of Educational Management*, 29(3), 145-158.