

الجدارة الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم

ا.د. منتهى عبد الزهرة
الجامعة المستنصرية / كلية التربية
muntaha51@yahoo.com

مستخلص البحث:

تكمن مشكلة البحث بأن قضية تحديث المؤسسات التربوية وادارتها المدرسية وتطويرها أصبحت من أهم القضايا في تحديث الإدارة، و بالرغم من الجهود الإدارية المبذولة لتطوير وإصلاح الجهاز الإداري في المؤسسات في إدارة الموارد البشرية بشكل عام، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود بعض الثغرات والعقبات الإدارية في المؤسسات التربوية، والتي يشوبها الغموض والاجتهادات في بعض الأحيان، ذلك أن ضعف تطبيق معايير الجدارة الادارية أو عدم تطبيقها سيؤدي إلى إيجاد إدارات ضعيفة غير قادرة على مواكبة التطورات وتحسين جودة الخدمات واتخاذ القرارات العقلانية، وبالتالي فإن المصلحة العامة تقتضي ضرورة تطبيق معايير ادارة الجدارة على أرض الواقع من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتأتي أهمية البحث من أنها تركز على موضوع هام يؤثر على قدرة المؤسسات العامة وتحقيقها لأهدافها. وهدف البحث الى التعرف على مدى ممارسة الجدارة الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم وإيجاد الفروق في ادارة الجدارة بحسب متغير الجنس (ذكور وإناث) والخبرة من (10 ومن 10-15 فما فوق)، وتحدد البحث من مجتمع البحث الحالي من المديرين والمديرات ممن يعملون في المدارس الابتدائية في المديریات العامة للتربية في جانبي (الرصافة 1، 2، 3) و(الكرخ 1، 2، 3)، في محافظة بغداد للعام الدراسي (2020/2021)، اذ بلغ عددهم الكلي (2457) مديرا ومديرة. حيث قامت الباحثة بتحديد مجموعة من المصطلحات الخاصة بالبحث، وعرض عددا من المواضيع في الجانب النظري التي لها علاقة بالموضوع والتطرق الى مجموعة من الدراسات المتعلقة بالموضوع، وقد اتبعت مجموعة من الاجراءات من حيث وصف مجتمع البحث وعينته حيث تم الحصول على عينة مؤلفة من (400) فردا وبنسبة (16,3%) الى مجتمع البحث، وقامت الباحثة ببناء اداة خاصة بالبحث فضلا عن اجراء الصدق والثبات على الاداة ثم خرج البحث بعدد من النتائج ثم عرضها وتفسيرها. ثم وضعت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات الخاصة بالبحث.

الكلمات المفتاحية: الجدارة، الادارية، ادارات المدارس، الابتدائية، محافظة. بغداد.

مقدمة Introduction:**مشكلة البحث Research Problem:**

إن التحديث والابتكار من أهم السمات البارزة في المؤسسات المعاصرة، وتكمن أهمية هذه السمة في آلية عمل هذه المؤسسات، التي يطلب منها مواجهة تحديات العصر ومواكبة حركة المتغيرات واستثمار الفرص الناتجة عنها، ويصبح واجب الإدارات في هذه الظروف العمل على تطوير وتحديث أساليب وطرق العمل وإعادة تنظيمها وفق المنهج رؤية ورسالة المجتمع وتطلعاته، وتعتبر المؤسسات التربوية الوسيلة الأساسية التي يقوم عليها تنفيذ ومتابعة خطط التنمية الشاملة، ولذلك فإن من واجبها مواكبة هذه المتغيرات والمستجدات من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية. فالأجهزة والمعدات والتكنولوجيا لن تجدي نفعا من غير العنصر البشري الذي يعد الأساس والحاكم والمتحكم وحجر الزاوية في العملية الإنتاجية والإدارية، لأن نجاح المؤسسة يتوقف عليه، وتتحقق فعاليتها من خلال إدارة الجدارة والتميز للقائد الإداري في المؤسسة المدرسية. فان الموارد البشرية تعتبر العنصر المهم للوصول الى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة اهميتها وتكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة ادارة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا (جمال، 2004: 15-16). كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المؤهلة والمدرّبة واثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية من هنا، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره (ايهاب، 2009: 6). بالرغم من الجهود الإدارية المبذولة لتطوير وإصلاح الجهاز الإداري في المؤسسات إدارة للموارد البشرية بشكل عام، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود بعض الثغرات والعقبات الإدارية، ومن أهمها عملية إشغال المناصب الإدارية العليا (مناصب المديرين) في المؤسسات التربوية، والتي يشوبها الغموض والاجتهادات في بعض الأحيان، ذلك أن ضعف تطبيق معايير الجدارة الإدارية أو عدم تطبيقها سيؤدي إلى إيجاد إدارات ضعيفة غير قادرة على مواكبة التطورات وتحسين جودة الخدمات واتخاذ القرارات العقلانية، وبالتالي فإن المصلحة العامة تقتضي ضرورة تطبيق معايير إدارة الجدارة على أرض الواقع من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. هذا فضلا عن الأهمية المتزايدة لموضوع الجدارة في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالشفافية والديمقراطية وحقوق الإنسان ومبدأ تكافؤ الفرص الذي يلقي اهتمام على كافة الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

فالمشكلات التي تواجه المجتمعات الحديثة ليست مشكلات نمطية عادية أو روتينية وهي لا تعتمد حلولا تقليدية خاصة بعد أن تطورت وظائف الدولة وامتدت لتشمل مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، وبالتالي فإن إدارة المشاريع الحكومية وخطط التنمية تتطلب الاعتماد على التكنوقراط والمتخصصين، وهذا يعني أن بيئة عمل المدراء تزداد تعقيدا يوم بعد يوم مع زيادة تعقيد المشكلات والمواقف التي تواجهها، وبالتالي فإن الحاجة تتطلب متخصصين في القيادات الإدارية بما أن العنصر الأساس للإدارة هو الإنسان الذي يمارس نشاطه بوصفه فردا في داخل الجماعة، إذ لا بد للإدارة الجيدة أن تعمل على خلق جو من علاقات التعاون والانسجام فيما بين العاملين في المنظمة لتحقيق غاياتها المنشودة، ولا يخفى علينا أن الحياة الاجتماعية للأشخاص والجماعات داخل المنظمات معرضة إلى الكثير من المشكلات والمتناقضات والصراعات التي تؤثر تأثيرا كبيرا في كفاءة المؤسسات الجامعية وسير تطورها. (العزاوي، 2005، ص: 43). إن الجدارة الإدارية لدى القيادة التربوية تعتمد على توافر مجموعة من المهارات الأساسية كالإدارية والإنسانية والفنية عند مديري المدارس الاعداية على الهرم الإداري في التربية، وهذا يتطلب نوعا من أنواع التفاعل الاجتماعي الذي يتم بين القائد والاتباع ونوعا من السلوك الذي يمارسه القائد لمساعدة الجماعة باتجاه تحقيق الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة والحفاظ على تماسكها وتيسير الموارد الضرورية لها بما يضمن إنجازها الأهداف المطلوبة.

(سوما، 2007، ص: 188).

وعلى الرغم من أهمية موضوع الجدارة الإدارية وتأثيراتها في جميع عناصر الإدارة التربوية ولاسيما لدى مديري المدارس الابتدائية، إلا أن هذا الموضوع لم يحظ بالاهتمام والعناية المطلوبة من ناحية البحث والدراسة إلا في حدود تكاد لا تذكر. لذا ترى الباحثة تتطلب من المرحلة الحالية قيادة تربوية ذات إدارة متميزة كفوءة مستوعبة لواقع العملية التربوية وافاقها المستقبلية والقدرات لدى القياديين التربويين تتسجم وظرف المرحلة ومتطلباتها ولقد توصلت البحوث والدراسات في المجال التربوي إلى أن المستقبل سيجعل من القائد التربوي قائدا أو رائدا للتغيير، وإن نجاحه مرتبط بكفاءته متميزة وجدارة إدارية المؤثرة بتحسين كفاية العملية التربوية، وهذا ما دعت إلى التصدي لبحث هذا الموضوع في مدارس الابتدائية بوصفها مؤسسة لها رسالتها التربوية والعلمية التي تعمل على تحقيقها من المرؤوسين والعاملين للوقوف على طبيعة العمل المؤسسي فيه، وتقييمه يضمن الارتقاء بأداء إدارات المدارس باتجاه تحقيق رسالتها التربوية والعلمية بشكل فاعل ومتكامل. لذا فقد تحسست الباحثة بمشكلة من خلال ما تم ذكره وفي ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة لم تعد لضمان البقاء والاستمرار للمؤسسات في تقديم خدماتها فإن عليها أن تواكب التطوير والتحسين المستمرين للتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة المتسارعة، واغتنام الفرص المتاحة، وعليها الاهتمام بنظمها الإدارية وعملياتها، فلم تعد الأساليب التقليدية للاختيار والتعيين، بطرق بدائية بسيطة، ملائمة لتعدد الأعمال والوظائف وتنوع مستويات ومهارات وخبرات وثقافات العاملين من جهة، ومن جهة

أخرى لزيادة حدة مشكلات العمل مع زيادة متطلبات العصر الجديد المتسمة بالتغيير والتطوير المستمرين، مما يشكل ضغطاً كبيراً على إدارة الموارد البشرية لإيجاد ممارسات إدارية حديثة تمكنها من مواكبة هذه التحديات المعاصرة. لذا كان لابد من معرفة مفاهيم الممارسات الإدارية الحديثة، ومدى تأثيرها على المؤسسات بشكل عام والأداء المتميز بشكل خاص في القطاع العام، ومنها اعتماد منهجية الجدارة الإدارية وبيان أثرها على التميز الإداري وأداء المؤسسة ككل. وحيث لوحظ في الآونة الأخيرة انخفاض مستوى الأداء، فمن الأهمية بمكان معرفة ودراسة الآثار المترتبة على تطبيق منهجية الجدارة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسة التعليمية بشكل خاص من حيث جدواها وإمكانية تطبيقها والتميز الإداري فيها. لذا ترى الباحثة أصبح لزاماً على المؤسسات التربوية والمنظمات اليوم أن تعي وبشكل جيد أهمية التغيير والتطوير ومواكبة التقدم العلمي بصفة عامة والتقدم التقني بصفة خاصة، إذا أرادت مجرد الاستمرار والبقاء، أما إذا رغبت في التميز والتطور والنماء فإن الأمر لا يحتاج إلى مجرد مواكبة التقدم ومتابعة جديدة فقط، بل يحتاج أن تكون هذه المؤسسات التربوية سباقة لاكتشاف ومعرفة الجديد من خلال تشجيع التطوير والابتكار وطرح الأفكار الجديدة بين العاملين. حيث إن ظهور قيم جديدة ومعايير حديثة للعمل الإداري يعد من أبرز سمات العالم المعاصر، ويشكل ضغطاً على المؤسسات وإدارتها بأن تأخذ شكلاً جديداً، مما يجعل الإدارة التقليدية تفقد بريقها؛ لأنها لا تتماشى مع سمات العالم المعاصر، وتجدر الإشارة إلى أن المرتكز في هذا كله أن تعمد المؤسسات التربوي إلى الاهتمام بالمعرفة وتطويرها وتوليدها والعمل على توظيفها ونشرها وجعلها متاحة لجميع العاملين، والاعتماد عليها في رسم السياسات وصنع القرارات واستشراف المستقبل وتحدياته، وأن تكون الأساس والقاعدة لجميع أعمال المؤسسة التربوية وخططها وأنشطتها، خاصة في ظل تحديات عالمنا المعاصر المتسارعة والتي تحتم على المنظمات تسريع عجلة التطوير والتنظيم وعدم توقفها لتمتلك القدرة على المنافسة وأخذ المساحة المناسبة لها في السوق المحلية والعالمية.

أهمية البحث: Importance of Research

في ضوء التغيرات المعاصرة واتساع وظائف الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها تظهر الحاجة إلى وجود مؤسسات تربوية مؤهلة لمواجهة التحديات من خلال إدارة حديثة ذات نوعية جيدة من القادة الإداريين. ويصبح موضوع اختيار المديرين على أساس الجدارة والكفاءة عام لا حاسماً في تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية؛ فالمديرون في مؤسسات التربية مسؤولون بحكم مناصبهم الوظيفية عن التخطيط والتنظيم وتوجيه المرووسين والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم، وهم أداة ومحور التطوير الإداري، ومن هذا المنطلق يصبح اختيارهم على أساس الجدارة والكفاءة عاملاً حاسماً ومطلباً ضرورياً، أن الوظيفة العامة مسؤولية وأمانة أخلاقية يتم إشغالها على أساس الجدارة، ولا يجوز إشغال أية وظيفة عامة دون إجراء امتحانات تنافسية.

ويتوقف نجاح العملية التربوية على جدارة القيادات التربوية وادائهم، وذلك لأن القائد التربوي يؤدي دوراً مهماً في تحديد الأهداف وفي رسم الطرق وتحديد الوسائل الموصلة إليها. وللقائد دور في وضع خطط النشاط المختلفة ومعنى قولنا إن القائد يؤدي دوراً مهماً وإن هناك

أدواراً أخرى لجماعة تتسق مع دور قائدها وإن القائد يعمل على تنظيم جهود جماعة والتنسيق بين أعضائها لتحقيق أهدافه العملية التربوية (شريف ، 2011 : 185). فالقيادة التربوية الجيدة والفاعلة هي الأداة الرئيسية للمؤسسة والممارسات التربوية والمستثمرة للامكانيات المادية والبشرية ، لذا أصبحت الحاجة ماسة الى تطوير القيادة التربوية ، بما يمكنها من تسيير العملية التربوية ومؤسساتها التعليمية المختلفة ولا سيما ان المؤسسات التربوية تنظيمات ذات طبيعة بشرية تستوجب وجود قيادة لاجداث التغيير المناسب لاشباع الحاجات البشرية ، وقد تجلى هذا الاهتمام في المحاولات التي تبذل في أساليب ومعايير الجدارة الادارية الفعالة والقدرات القيادية مطلب أساس لغايات تطوير المدير الى قائد ، لان الإداري قائد ومربي يلهم ويشجع ويرشد ويوجه العمل التربوي داخل المؤسسة التعليمية (النجيفي ، 1981 : 169). فهي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبّر عن علاقة شخص بأخر (mon-to-mon) وهي العلاقة بين الرئيس والمرووسين (Relationship) ، بهذه العملية يمكن للرئيس ان يؤثر في سلوك الافراد تأثيراً مباشراً وبواسطتها يمكن للمرووسين تقديم المعلومات الضرورية التي تستند اليها قرارات المدير (محمد، 2000 : 196)، كما انها ديناميكية حية وليست جامدة ويمكن من خلالها ان يقوم القائد بأدوار مختلفة وفقاً لمتطلبات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه ، وان يحظى بنفوذ شخصي على العاملين معه تجعل منه قوة تأثير تساعد على القيادة الواعية لمناقشه (مصطفى ، 2005 : 108) ، وهي المعيار الذي يحدد في ضوء نجاح أي تنظيم اداري ومن هنا جعل علماء الإدارة في القيادة موضوعاً رئيساً في دراساتهم وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم دراساتهم.

(كنعان ، 1995 : 111).

فان أهمية البحث تنبع من أنها تركز على موضوع هام يؤثر على قدرة المؤسسات العامة وتحقيقها لأهدافها، حيث إن تطبيق مفهوم الجدارة الادارية في مؤسساتنا هو استثمار طويل الأجل للموارد البشرية من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم والمعارف للقيادات ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق المؤسسة لأهدافها. وكما تبرز أهمية البحث في أنها قد تساهم في مساعدة القيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم وقطاع الشؤون الإدارية والتطوير بالوزارة على الاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث إن تبني إستراتيجية منهجية إدارة الجدارة تعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ويسهم بالتالي في تحسين مستويات الأداء في مؤسساتهم التربوية، فضلاً عن ذلك تكشف الدراسة الحالية أهمية إدارة الجدارة لدى القيادات التربوية (مدراء المدارس الابتدائية) ، لكونه من الموضوعات المهمة ذات المساس المباشر بنتائج الأداء الإداري ، وعن أهمية السلوك الإداري القائم في إدارة المدارس الابتدائية ومسؤولياته في تحقيق الأهداف التربوية المرسومة لها.

اهداف البحث : Research Objectives :

يهدف البحث الحالي الى التعرف على :

- 1- التعرف على مدى ممارسة الجدارة الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم.
- 2- إيجاد الفروق في ادارة الجدارة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم بحسب متغير الجنس (ذكور وإناث) والخبرة من (10 ومن 10-15 فما فوق).

حدود البحث: Haddoda Lbgas

يتحدد البحث الحالي بمديري المدارس الابتدائية في (محافظة بغداد) للمديرين التربية الثلاثة الرصافة (الاولى- الثانية- الثالثة) للعام الدراسي (2020-2021).

تحديد المصطلحات : Determine The Terms

اولا :الجدارة الادارية:- عرفه كل من:

1- صالح (1982)

" عبارة عن تكوين فرضي متضمن وجود مجموعة من أساليب الأداء التي ترتبط فيما بينها ارتباطا عاليا والتي تتميز من غيرها من أساليب الأداء الأخرى أي ترتبط بغيرها ارتباطا ضعيفا " (صالح ، 1982 : 120).

2- راجح (1985)

" كل ما يستطيع الفرد اداءه في اللحظة الحاضرة من اعمال عقلية او حركية سواء كان ذلك نتيجة تدريب او من غير تدريب " (راجح ، 1985 : 453).

3- خير الله (1987)

" الامكانية الفعلية الحالية للفرد والقيام بسلوك معرفي او عقلي تحت ظروف وشروط " (خير الله ، 1987 : 194).

4- الدسوقي (1988)

" بأنها: مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية، تفوق المعدلات العادية " (الدسوقي ، 1988 : 39).

5 - (اشرف، 2011):

المعرفة او المهارة الحاضرة وما يمكن اثباته منها بالاداء او الاختبار وتشمل الاستعداد والانجاز. (اشرف ، 2011 : 26).

6 - (الزه ارني، 2012)

تعني أداء العمل الصحيح، وبطريقة صحيحة، ومن قبل الشخص الصحيح. (الزه ارني ، 2012، ص: 1)

7- (ويرى كلا من Raven, J., & Stephenson 2001)

"هي القدرة على الأداء بكفاءة داخل بيئة العمل، وكذلك القدرة على الإستجابة للتحديات في نطاق بيئة العمل". (Raven, J., & Stephenson 2001: 32)
وفي ضوء التعاريف السابقة يمكن ان تتبنى الباحثة تعريف (الدسوقي ، 1988) تعريفا نظريا لعلاقته الكبيرة بالبحث الحالي.

التعريف الاجرائي:

هي مجموعة من المعارف النظرية والمهارت العلمية والسلوك المعياري المنبثق عن قيم عمل احترافي والمرتبطة والمختلطة ببعضها البعض بنسب متفاوتة حسب طبيعة العمل وتطويرها باستمرار، والتي تؤدي جميعها إلى التفوق السامي بالأداء وبالتالي تحقيق النتائج المطلوبة أو تفوقها، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة عن فقرات الأداة الادارة الذاتية.

مدير المدرسة الاعداية :-

عرفه وزارة التربية (2011) :-

"هو أحد أعضاء الهيئة التدريسية وحاصل على الشهادة الجامعية بدرجة بكالوريوس فما أعلى ومعد إعداداً تربوياً وعلمياً ومهنياً ، فضلاً عن ذلك لابد أن تتوفر فيه شروط بأنه ملتزم بالدوام الرسمي وسبقه انه قد عمل معاوناً ومدتها لا تقل عن سبع سنوات أو ثلاث سنوات في المناطق النائية وقد اجتاز دوره تدريبية تؤهله في ممارسة الإدارة المدرسية (وزارة التربية /أ/ 2011)

المبحث الثاني:-

Theoretical background and revious studies الخلفية النظرية والدارسات السابقة:

اولا :- خلفية النظرية :

مفهوم الجدارة الادارية : Concept of administrative merit

وحتى يتضح مفهوم الجدارة بصورة كاملة فإن الباحثين والكتاب قد أوردوا مساحة كبيرة في تناول هذا المفهوم، ومن التعريفات التي جاءت بصدد الجدارة التعريفات أشار(الملكاوي، 2015) "بالعديد من الممارسات الإدارية الخاطئة في التوظيف والاختيار لشغل الوظائف التي كانت في كثير من الأحيان تعتمد على الآراء الشخصية في المتقدم لشغل الوظيفة بالإضافة لاختيار وفق الانتماءات السياسية والعلاقات الاجتماعية للمتقدم " (الملكاوي، 2015: 48) . بينما عرفها (الغالي، 2009) "بأنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتاز بها فرد عن الآخر بالإضافة إلى القيم والاهتمامات " (الغالي، 2009 : 67) في حين ذكر(البياتي، 2010) "أن الجدارة هي مجموعة من الخصائص التي ترتبط بالمجالات التي تتطلب أداءً عالياً من الفرد، بالإضافة إلى المعرفة والمهارة والقدرة التي ينبغي توفرها في الفرد لتساعده على القيام بعمله بالشكل المطلوب " (البياتي، 2010: 714). في حين يرى (احمد، 2010) "بأن الجدارة الادارية هي العناصر والصفات ذات الصلة بكفاءة الفرد الفنية والإدارية وكذلك ما يتعلق بالصفات الشخصية المتمثلة في الانضباط وحسن التعامل، وهو التعريف الأشمل نسبة إلى أنه قد جمع كافة المتطلبات التي يجب توافرها في الفرد حتى يستطيع القيام بمهام عمله بشكل مميز فالمهارات والمعارف والجوانب الفنية التي يجب توافرها في الفرد حتى يستطيع القيام بمهام عمله بشكل مميز غير كافية ما لم ترتبط بالخصائص الشخصية التي تلعب دوراً كبيراً في جدارة الشخص ببذل الوظيفة.

(احمد، 2010 : 34) .

لذا يمكن القول ان الجدارة الادارية هي امتلاك الفرد العامل لمجموعة من الخصائص الشخصية التي تساعد على أداء عمله بشكل مميز، سواء كانت هذه الخصائص مهارة أو سلوكيات أو دافع مميزات يملكها الفرد ينتج عنها أداء مميز.

أهمية الجدارة الادارية:

اولا : الاختيار والتعيين: -

فمن خلال تطبيق مفهوم الجدارة في عمليات التعيين والاختيار فإن قرارات التعيين الصادرة من القيادات الإدارية للمؤسسة تكون تبعاً للبيانات المتعلقة بالإمكانات المتوفرة لدى الفرد التي تؤدي إلى النجاح الفعلي .

ثانيا :المسار الوظيفي والترقية: -

إن مفهوم الجدارة يساعد المديرين على اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالترقيات وتطوير وتغيير المسار الوظيفي من خلال البيانات التي توضح نجاح الموظف في وظيفته الجديدة حال أن يتم ترقيته. فتتبعاً لمفهوم الجدارة فإن الترقية للمناصب تتم لمن هو أقدر على العطاء(خالد المعلم

ثالثا : التدريب والتطوير: -

إن تحديد مواضع القصور لدى الفرد يحتاج إلى تجديد متطلبات تدريبه لمعالجة أوجه القصور لديه، فمدخل الجدارة يوضح الفارق بين ما يتمتع به الفرد فعلياً من مهارت وبين متطلبات الوظيفة .

رابعا : إدارة الأداء: -

الالتزام بوضع وتأكيد معايير للعمل المطلوب وفقاً لتدرج تسلسلي واضح ودقيق من شأنه أن يؤدي إلى مؤشرات قياس لتقويم الأداء يصعب الجدل حولها. وتأسيساً على ما تقدم فتطبيق مفهوم الجدارة الادارية يؤكد أن التأهيل العلمي وحده لم يعد هو الحاكم في أهلية الشخص بالحصول على الوظيفة، فبالإضافة إلى التأهيل العلمي فإن الخبرة العملية ذات أهمية كبرى في مجال الاختيار والتعيين المبني على مدخل الجدارة كأساس في عمليات الاختيار والمفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة ما، بالإضافة إلى أن الالتزام الأخلاقي والانضباط في العمل من الصفات المكملة لمفهوم الجدارة. (زيادة ، 2010: 14).

مكونات الجدارة:

أهم العناصر التي يتكون منها مفهوم الجدارة تتكون من ثلاثة عناصر هي:

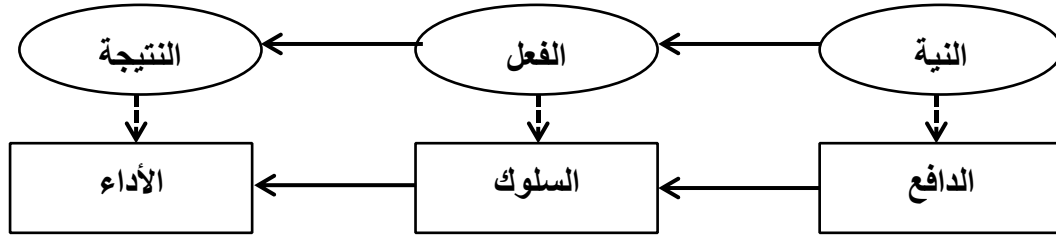
1 - الخاصية الضمنية:

المقصود بالخاصية الضمنية وجود الجدارة كجزء من شخصية الفرد بحيث من خلال هذا الوجود تستطيع التنبؤ بالسلوك في العديد من المهام الوظيفية. لذلك فإن الجدارة تعتبر من الصفات الضمنية التي يمتاز بها الفرد حيث تشير إلى طرق التصرف والتفكير. حيث تمتاز هذه الخاصية بالثبات لفترات معقولة.

2 - العلاقات السببية:

ويقصد بالعلاقات السببية إمكانية تنبؤ الجدارة بالتصرف أو الأداء فمن خلال جدا ارت الدوافع والمفهوم الذاتي يمكن التنبؤ بالسلوكيات ذات الصلة بالمهارة والتي بدورها تعكس النتائج التي سوف يكون عليها أداء العمل .

ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الاتي:



3 - المرجع المعياري:

ويقصد بالمرجع المعياري مقدرة الجدارة على التنبؤ بقدرة الشخص على القيام بعمل ما أو عدم قدرته وذلك تبعاً لمعيار أو مواصفات معينة. (عبد لمحسن، 2002: 10). وبناءً على ماتقدم إن المرجع المعياري يمثل أهمية كبرى في تعريف الجدارة، حيث إن الخاصية لا تعد جدارة ما لم تتنبأ بشيء له معنى في أرض الواقع.

خصائص الجدارة:

تمتاز الجدارة الادارية بعدة خصائص على النحو الاتي :

1 - الدوافع:

وهي تلك الأشياء التي يفكر فيها الفرد بصورة مستمرة أو الأمر الذي يدفعه للقيام بتصرف ما

ومن خلال ذلك يبين بالدور الذي تقوم به الدوافع حيث تقوم باختيار السلوك الذي ينتج عن الشخص وتوجيه ذلك السلوك نحو أداء محدد لتحقيق نتائج محددة ألا وهي الأهداف المرجوة.

2 - الصفات:

ويقصد بها السمات المادية التي تميز الفرد عن الآخر بالإضافة إلى قوة الاستجابة لظرف أو معلومة. ومن الأمثلة على ذلك الابتكارية، الجدية - الاستجابة، القدرة على إدارة الوقت، الدبلوماسية.

3 - المفهوم الذاتي:

بقصد بالمفهوم الذاتي توجهات الفرد بالإضافة إلى قيمته الذاتية. ومن الأمثلة على ذلك الثقة بالنفس، الأمانة، الولاء، التفاني، المشاركة، المبادرة.

4- المعرفة:

ويقصد بها ما يمتلكه الفرد من معلومات في مجال من مجالات المعرفة.

5- المهارة:

ويقصد بالمهارة الخبرة والقدرة التي يمتلكها الفرد للقيام بمهمة ذهنية أو مادية. ومن الأمثلة على المهارة قدرة الفرد على معالجة المعلومات والبيانات وتحديد الأسباب والنتائج واتخاذ القرار الرشيد. شكل وضح خصائص الجدارة. (المعلم ، 2015 ، 34).

تصنيفات الجدارة الادارية :

ومن اهم هذه التصنيفات للجدارة نوعين هما:

1 الجدارة الفنية:

هي المعرفة والمهارة التي يتمتع بها الفرد في أحد المجالات التي يستطيع من خلالها تحقيق فاعلية في الأداء.

2 الجدارة السلوكية:

هي الخصائص والدوافع التي تشكل سلوك الأفراد وهذه الجدارة تعكس الكيفية التي تستخدم بها المعرفة والمهارة لتحقيق الأهداف.

3 - وبذلك يمكن القول إن الجدارة سواء كانت سلوكية أو فنية لا بد أن يتوفر فيها عنصران هما:

1- تأكيد الجدارة:

ويقصد به المعنى الحقيقي للجدارة ويعتبر تعريف الجدارة اللغة المشتركة بين كل الأطراف المسؤولة في المؤسسة بشكل عام.

2- نطاق الجدارة:

ويحدد من خلاله النمط السلوكي أو مستوى الأداء المطلوب للجدارة، ويجب تحقيق التسلسل التطوري والتقدمي لها بشكل منطقي (ابازيد ، 2008: 21).

مبادئ الجدارة الادارية :

هناك العديد من المبادئ التي يتضمنها مفهوم الجدارة الادارية ، ولا تقتصر تلك المبادئ على عمليات الاختيار والتعيين بل تشمل جميع إجراءات وظائف إدارة الموارد البشرية ومن أهمها:-

1- امتحانات تنافسية مفتوحة: وينبغي أن تتضمن الآتي:

أن يتم الإعلان عن تلك الوظائف الشاغرة بمختلف الطرق وتوضيح الشروط الواجب توافرها في المتقدم لشغل تلك الوظيفة، وأن تكون الامتحانات والمقابلات موضوعية وصادقة تتناسب مع متطلبات الوظيفة الشاغرة. وأن تكون الامتحانات تحت مسؤولية جهة مركزية أو لجنة محايدة والقيام بترتيب المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة حسب مهاراتهم والخبرة والمعرفة التي يتمتع بها كل فرد. و امداد المتقدمين بنتائج الامتحانات على أن يتم إعطائهم الفرصة لمراجعة إجرائها .

2- المساواة والعدالة:

أن تكون فرص التقدم لشغل الوظائف متاحة لكل من لديه المؤهلات اللازمة لشغل تلك الوظيفة دون أن يكون هناك تمييز من ناحية العرق أو الجنس أو الدين أو العائلة وغيرها من مظاهر التمييز.

ولكن هناك اعتبارات اجتماعية تقيد هذه العدالة ويتمثل هذا في أبناء الشهداء والأيتام وذوي الاحتياجات الخاصة فهؤلاء لهم الحق في الوظائف من أجل تحسين أوضاعهم الاجتماعية.

3- الأمان الوظيفي:

تتمثل مظاهر الأمان الوظيفي في إعطاء الفرد حرية التعبير وأن تكون هناك قنوات للتواصل بينه والرؤساء، بالإضافة إلى وضع آليات للاستئناف ضد أي قرار غير عادل في حقهم أمام المحاكم الإدارية والجهات المختصة.

4- معايير الترقية للكادر الوظيفي:

ويقصد به أن يكون هناك نظام للخدمة المدنية من خلاله تتضح حقوق العاملين في المنظمة، وأن يحتوي هذا النظام على تصنيف للعاملين من حيث الفئة

والدرجة الوظيفية، بالإضافة إلى أسس ومعايير النقل والترقية والإجازة والرواتب وتقييم الأداء والتدريب (العربي، 2009: 22).
آليات تطبيق الجدارة في المؤسسات التربوية والتعليمية:
يمكن التحقق من تطبيق الجدارة الإدارية من خلال الحكم على عدة معايير وآليات ومدى توافرها من خلال الاستفادة من قبل العاملين وعلى أرض الواقع وهذه الآليات والمعايير هي:

1- معايير الترقية:

إن قوانين الترقية مختلفة بين مؤسسة وأخرى وذلك حسب اللوائح والتشريعات وطبيعة العمل في المنظمة ويكون ذلك عبر بعض الأنظمة وهي كالتالي: نظام الترقية حسب الأقدمية، نظام الجدارة والكفاءة، نظام يجمع بين الأقدمية والكفاءة، ويلزم المؤسسة التعليمية نظام الكفاءة نظراً لطبيعة العمل الحيوي بتلك المؤسسة.

2 - معايير التعيين:

هي العملية الإدارية التي يتم بموجبها المفاضلة بين الأفراد الراغبين في الوظيفة واختيار الأفضل والملائم وفق المعايير التي تعتمدها المؤسسة في التعيين واختيار الموظفين ولكن مع ضمان العدل والمساواة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة ويمكن حصر هذه المعايير بما يلي:

الاختيار المطلق للإدارة، اختيار الموظفين عن طريق الشعب والأقسام، اختيار الموظف عن طريق الإعداد الفني، نظام الوظائف المحجوزة عبر المفاضلة والمساواة.

3- تقييم الأداء:

تشمل عملية تقييم الأداء الوظيفي عدداً من العناصر الأساسية وهي على النحو الآتي:-

- وجود مستوى أو معدل محدد يجب أن يصل إليه الموظف.
- قياس الأداء الفعلي للموظف وبالمعدل المطلوب المستهدف.
- تقييم سلوك الموظف وأدائه من خلال معايير ومقاييس معينة.

القيام بتسجيل النتائج المترتبة على هذا التقييم.

- القيام بتبليغ الموظف بالنتائج .

4 - التدريب:

إن هدف التدريب هو السعي إلى إزالة كافة الجوانب السلبية والتي فيها قصور في أداء وسلوك الفرد أو عدم القدرة على الأداء والسلوك وفق المستوى الذي تتطلبه إدارة المؤسسة والقيام بإعداد الفرد الذي تتوفر فيه القيم والقدرات والمعارف والاتجاهات للتدرج الوظيفي والاستعداد للتغيير والتطوير المستمر بما يواكب المسؤولية الأكبر في المستقبل .

5 - قياس الرضا:

إن الرضا الوظيفي يعد حالة من القبول والقناعة عن تفاعل الفرد مع عمله واشباع الرغبات والحاجات وتحقيق الطموحات عبر الشعور بالثقة بالوظيفة الموكلة إليه وولاء الموظف لعمله وزيادة الفاعلية في أدائه ليحقق الأهداف المنشودة من العمل، كما يعد الرضا الوظيفي محصلة للخبرات والمعارف والمهارات التي يتمتع بها الفرد والمرتبطة بالعمل (البرنوطي، 2004: 89) (عامر، 2012: 23)

ويتضح من خلال ما تقدم، فإن مفهوم الجدارة يساعد القائمين والمشتغلين على اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمعايير والترقيات والتطوير الوظيفي للأفراد من خلال البيانات التي توضح نجاح الفرد في وظيفته الجديدة والتأهيل العلمي والخبرة العملية ذات أهمية كبرى في مجال الاختيار والتعيين المبني على مدخل الجدارة كأساس في عمليات الاختيار والمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظيفة.

ثانياً : الدراسات السابقة: Previous studies

1- دراسة (عدوان، 2011): "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن".

هدفت دراسة حول تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن. وقد شملت العينة أربعمائة مدير من مختلف المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا تم استقصاؤها بواسطة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى الوضوح والحرية في اختيار المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات وضعف فرص التقدم الوظيفي للمديرين بالإضافة إلى اعتبار الحوافز المادية من أهم دوافع المديرين لتغيير وظائفهم الحالية.

2- دراسة (الدلابيج، 1991): "سياسات وإجراءات التوظيف في نظام الخدمة المدنية الأردني" هدفت معرفة مدى تطبيق معايير الجدارة في سياسات التوظيف في الأردن، بلغت عينة الدراسة (206) مفردات تم استقصاؤها بواسطة الاستبانة. توصلت الدراسة إلى أنه لا يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة وكذلك الحال بالنسبة لعقد امتحانات تنافسية بين المرشحين، بالإضافة إلى شيوع المحاباة والتوسط للأصدقاء والأقارب في مجال التعيين، كما بينت الدراسة تأثيراً عالياً للواسطة في مجال الترقية والتدريب وتقييم الأداء. 3- دراسة (Carolyn, 1996): "مدى تطبيق نظام الجدارة في نظام الخدمة المدنية في جزر الباهاما في أمريكا اللاتينية وبالتحديد حول ممارسة التعيين والاختيار والترقية والتدريب وتقييم الأداء، وقد شملت العينة (150) فرداً من مختلف المستويات التنظيمية تم استقصاؤها بواسطة الاستبانة. توصلت الدراسة إلى وجود عوائق سياسية أمام تطبيق معايير نظام الجدارة، وأن هناك تقدماً بطيئاً في ذلك، بالإضافة إلى نقص في التشريعات، وأن الواسطة والجدارة تعملان معاً. وتبين أن الترفيع يتم على أساس الأقدمية وأن هناك ضعفاً في معايير تقييم الأداء المستخدمة.

4- دراسة (Singer and Lange, 1994): حول التوظيف المفضل وجهة نظر إدارية، كان الهدف معرفة أسباب تأييد ومعارضة تطبيق نظام الجدارة وإعطاء الأولوية للأقليات (مبدأ تكافؤ الفرص)، وهل المعلومات المسبقة عن مفهوم الجدارة تغير من وجهة نظر الأفراد نحوها أم لا، ذلك أن موضوع الجدارة الإدارية ما زال موضع نقاش بين مؤيد ومعارض. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (400) مدير يعملون في عدة منظمات حكومية وخاصة في نيوزيلندا. توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين فضلوا نظام الجدارة على نظام تكافؤ الفرص في التوظيف، وعللوا التأييد بأن الجدارة تسعى إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. هذابالإضافة إلى عدم تأثر المديرين بالمعلومات المعطاة حول ايجابيات وسلبيات نظام الجدارة، بينما تأثرت الإناث بالمعلومات المعطاة حول تأييد التعيين بالأولوية أي مبدأ تكافؤ الفرص.

المبحث الثالث :

منهجية وإجراءات البحث:- Research methodology and procedures:

يتضمن هذا الفصل تحديد منهجية البحث ، والإجراءات التي اتبعت لتحقيق أهدافه بدأ من تحديد مجتمع البحث وعينته، واختيار أداة البحث، والوسائل الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات، وفيما يأتي عرض لهذه الخطوات.

مجتمع البحث: research community:

يتألف مجتمع البحث الحالي من المديرين ومديرات ممن يعملون في المدارس الابتدائية في المديريات العامة للتربية في جانبي الرصافة (الأولى والثانية والثالثة) والكرخ (الأولى والثانية والثالثة) ، في محافظة بغداد للعام الدراسي (2020.2021) ، إذ بلغ عددهم الكلي (2457) مديراً ومديرة بواقع (1352) ذكور، و (1105) إناث والجدول (1) يوضح ذلك.

توزيع افراد مجتمع البحث موزعا حسب الجنس

المجموع العام	عدد المدارس		تربية الرصافة مديرية
	اناث	ذكور	
395	207	188	الرصافة 1
562	247	315	الرصافة 2
357	147	210	الرصافة 3
302	135	167	الكرخ 1
538	237	301	الكرخ 2
303	132	171	الكرخ 3
2457	1105	1352	المجموع الكلي

عينة البحث: The research sample:

تكونت عينة البحث الحالي من (400) مدير ومديرة ممن يعملون في المدارس الابتدائية في مديرية تربية الرصافة (الأولى والثانية والثالثة) ، والكرخ (الأولى والثانية والثالثة) ، في (محافظة بغداد) ، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية بأعداد متناسبة وبلغ عدد (200) مدير و(200) مديرة، وقد بلغت نسبتها (16.3 %) من مجتمع البحث الأصلي والجدول (2) يوضح ذلك.

توزيع عينة البحث بحسب متغير الجنس والخبرة

المجموع العام	اعداد مديري المدارس الابتدائية		تربية الرصافة مديرية
	اناث	ذكور	
64	33	31	الرصافة 1
91	40	51	الرصافة 2
58	24	34	الرصافة 3
49	22	27	الكرخ 1
88	39	49	الكرخ 2
50	22	28	الكرخ 3
400	180	220	المجموع العام

أداة البحث: Search tool

من أجل تحقيق أهداف البحث الذي يهدف التعرف على مستوى الجدارة الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم، أعدت الباحثة أداة لقياس الجدارة الادارية على النحو الآتي:

إجراءات بناء أداة البحث: Procedures for building the search tool

قامت الباحثة بتحديد مفهوم الجدارة الادارية . حددت مجالات المفهوم الذي يخص موضوع (الجدارة الادارية) بهدف تحديد المجالات الأساسية لأداة بحثها , وهو : (السياسات و الاستراتيجيات ، ادارة الموارد البشرية ، يحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين، ادارة العمليات ، التركيز على الطلبة والبحث العلمي). الاطلاع على العديد من الأدبيات والمصادر والدراسات العربية والأجنبية وذات العلاقة بموضوع الشفافية الإدارية والإفادة من المقاييس والأدوات المستخدمة في عدد من هذه الدراسات. توجيه استبانة استطلاعية (سؤال مفتوح) الى أفراد العينة على وفق مجالات أداة البحث موجهة إلى المديري المدارس الابتدائية في مديريات تربية محافظة بغداد، اجراء مقابلات شخصية مع بعض مديري المدارس الابتدائية وتم تحويل اجاباتهم الى فقرات ضمن مجالات الأداة. مقابلة مجموعة من المحكمين والمتخصصين في ميدان الإدارة العامة والإدارة التربوية بصورة خاصة واستشارتهم في ذلك .

صدق الأداة (Validity)

ويقصد بالصدق ان يقيس الاداة فعلا ما وضعت لقياسه، ويعد الصدق من الاجراءات الضرورية واللازمة من اجل بناء الادوات والمقاييس وهو صفة سيكومترية لكشف عن مدى قوة اداة البحث للحاجة التي أعدت من أجله ، إذ إن كل اختبار صادق يعد ثابتاً في حين كل اختبار ثابت هو ليس دائماً صادقاً بالضرورة ، الدرجة تبقى ثابتة اثناء ما تطبق ، لكن الأداة قد لا تقيس الصفة المراد قياسها (Anastasi, 1976: 134)، ويتحقق هذا النوع من الصدق عند عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين للحكم على صلاحية الاداة في الصفة التي وضع من أجل قياسها (علام، 2000: 68). ويعتمد الصدق الظاهري التأكد من المظهر العام من حيث نوع المفردات ودقتها وكيفية صياغتها (عودة ، 1988: 184) ، وقد تحقق هذا النوع من الصدق من خلال عرض اداة (الجدارة الادارية) على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة والقياس والتقويم والتربية وعلم النفس لغرض تقويمها. والبالغ عددهم (10) ، وبهذا فقد أصبحت عدد فقرات الأداة بصيغتها النهائية على (33)فقرة موزعة على خمس مجالات. بعد أن كانت (38) فقرة، حيث أعتمدت الباحثة نسبة اتفاق (80%) فأكثر في آراء المحكمين للفقرة المقبولة، حيث أشار (بلوم وآخرون) إلى أن الباحث يشعر بالارتياح في حالة حصوله على نسبة اتفاق 75% وأكثر بين تقديرات المحكمين.

ثبات الاداة: Tool stability

إن معامل الثبات على وفق هذه الطريقة هو عبارة عن الدرجات التي تحصل عليها من اجراء تطبيق واعادة تطبيق الاداة على الافراد (خارج عينة البحث الاصلية) Anostasia (115 : 1976) وبفاصل زمني لا يتجاوز مدة اسبوعين بين التطبيقين (Adams , 1964 : 58).

لذا قامت الباحثة باستخراج معامل الثبات بهذه الطريقة بعد تطبيق الاداة على عينة الثبات البالغة (50) مدير ومديرة، ثم اعادة تطبيق الاداة بعد مرور (14) يوما وباستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات الاداة في التطبيق الاول ودرجات الاداة في التطبيق الثاني بلغ معامل الثبات (0,80) وهذا يعد مؤشرا جيد لثبات الاداة (جابر، 1973: 54).

التطبيق النهائي لأداة البحث:- Ultimate application of the search tool:-

تم تطبيق الاداة بصيغتها النهائية على عينة البحث الاساسية المتمثلة بالمدير ي ومديرات في المدارس الابتدائية والبالغة عددهم (400) مدير ومديرة , و أثناء التطبيق طلبت الباحثة من عينة البحث الاجابة بصدق عن الفقرات فضلاً عن حثهم على قراءة الفقرات والتعليمات التي تخص اداة البحث.

المبحث الرابع:

عرض النتائج وتفسيرها :- Presentation and interpretation of results:-

يتضمن هذا المبحث عرضاً للنتائج التي تم التوصل اليها في ضوء الأهداف ومن ثم تفسيرها وتقديم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .

الهدف الأول:- التعرف على مدى ممارسة الجدارة الادارية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم

ولتحقيق الهدف الأول طبقت لأداة على عينة البحث البالغة (400) فقد استخرج المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على استبانة الجدارة الادارية ككل فبلغ (102.0575) درجة وبانحراف معياري مقداره (32.95595) درجة , وعند حساب دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة والمتوسط النظري للاستبانة الذي بلغ (99) درجة , وباستعمال لاختبار التائي لعينة واحدة. (T. test one-sample) , وجد إن الفرق بين المتوسطين ذو دلالة إحصائية لصالح متوسط درجات أفراد عينة البحث , إذ كانت القيمة التائية المحسوبة (1.856) اقل من القيمة الجدولية (1,96) وعند مستوى دلالة (0,05) درجة وبدرجة حرية (399) والجدول (3) يبين ذلك .

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس الجدارة الادارية

العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	درجة الحرية	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
400	102.0575	32.95595	99	1.856	399	1,96	غير دالة

يتضح من خلال النتائج اعلاه ان التقديرات حسب اجابات أفراد العينة على اداة البحث جاءت بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذا من خلال ممارسة الجدارة الادارية ومبادئها باعتبارها من الاتجاهات الادارية الحديثة في علم الادارة، اذ تعتبر الموارد البشرية المتمثلة بمديري المدارس الابتدائية العنصر المهم للوصول الى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة أف هميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المؤسسة التربوية وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا

وخارجيا ، كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة و ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية. من هنا، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى ادخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره كتسببت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الانتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين أو شباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المؤسسات التربوية وإداراتها مرهون بالعنصر البشري وجدارتها الإدارية في تسير اداء المؤسسة .

لذا ان الاهتمام بممارسة ادارة الجدارة من قبل مديري المدارس الابتدائية يعد مطلب أساسياً للإدارة الناجحة والفاعلة كونها تسهم في وضعها في الصدارة , فضلاً عن قدرتها على مواكبة تحديات العصر لاسيما في كل المستجدات المعاصرة , لان بعض المؤسسات تتبع أسلوباً إدارياً تقليدياً يؤثر سلباً في طبيعة اداء عملها الإداري , مما يولد العديد من الاخفاقات والمعوقات الإدارية في مؤسساتهم التربوية.

الهدف الثاني :- إيجاد الفروق في ادارة الجدارة بحسب متغير الجنس (ذكور وإناث) والخبرة من (10 ومن 10-15 فما فوق) .

لتحقيق هذا الهدف طبقت الأداة على عينة البحث البالغة (400) ، فقد بلغ متوسط درجات الذكور للأداة (110,0350) درجة، وبانحراف معياري قدره (32.17046) درجة، وبلغ متوسط درجات الاناث للأداة (108,28) درجة، وبانحراف معياري قدره (33.00375) درجة، واستعملت الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (0.539) درجة، وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) درجة , مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث والجدول (4) يبين ذلك .

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين في التعرف على دلالة الفروق الجدارة الادارية بحسب متغير (الجنس والخدمة)

المتغير	الجنس الخدمة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى الدلالة 0,05
					المحسوبة	الجدولية	
الادارة الذاتية	ذكور	200	110,0350	32.17046	0.539	1,96	غير دالة
	اناث	200	108,28	33.00375			
	من 10	178	96.9551	32.566091	1.459	1.96	غير دالة
	ومن 10-15 فما فوق	222	101.3874	28.16762			

وتشير نتائج اعلاه بحسب إجابات أفراد العينة انه لا يوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في الجدارة الادارية حيث كانت متشابهة مقارنة وفق (لمتغير الجنس) وتعزو الباحثة ذلك الى ان ممارسة الجدارة الادارية من قبل مديري المدارس الابتدائية ، اذ لا يرتبط بجنس المدير وانما ذلك يرتبط بدرجة التأهيل والتنمية والقدرة والمهارة في احداث التغيير والمباداة والابتكار والابداع والتميز الاداري لاحداث التطوير وعلى مدى توافر المناخ الملائم والاستفادة المثلى من الموارد البشرية والتقنية والمادية بهدف الارتقاء وصولاً لتحقيق الاهداف المتوخاه في اداراتهم المدرسية. فضلاً عن ذلك ان الاعمال والوظائف الادارية والفنية والادارية المنوطه لمديري المدارس الابتدائية هي اعمال واحدة مقارنة يقوم بادائها جميع مديري المدارس في اداراتهم المدرسية على اختلاف جنسيتهم ، وان البرامج والدورات التدريبية والتطويرية التي يتم مشاركتهم لمديري واحداً، ومعايير اختيارهم واحداثكون صادرة من وزارة التربية فضلاً عن تشابه الظروف البئية لمحافظة بغداد.

اما النتائج فيما يخص متغير حسب الخدمة :

فقد بلغ متوسط درجات الخدمة (من 10) للأداة (96.9551) درجة، وبانحراف معياري قدره (32.566091) درجة، وبلغ متوسط درجات الخدمة (من 10- 15 فما فوق) للأداة (101.3874) درجة، وبانحراف معياري قدره (28.16762) درجة، واستعملت الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (1.459) درجة، وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) درجة ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث والجدول (4) يبين ذلك .

وتشير النتائج بحسب إجابات أفراد العينة انه لا يوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في ممارسة الجدارة الادارية لدى مديري مدارس الابتدائية في محافظة بغداد حيث كانت متشابهة مقارنة وفق (لمتغير سنوات الخدمة)، وهذا مايدل الى ان مديري المدارس على اختلاف سنوات خبرتهم لا يدركون في ممارسة الجدارة الادارية لذا ان الاهتمام بممارسة ادارة الجدارة وادائها من قبل مديري المدارس الابتدائية يعد مطلب أساسياً للإدارة الناجحة والفاعلة كونها تسهم في وضعها في الصدارة ، فضلاً عن قدرتها على مواكبة التحديات العصر لاسيما في كل المستجدات المعاصرة ، لان بعض المؤسسات تتبع أسلوباً إدارياً تقليدياً يؤثر سلباً في طبيعة اداء عملها الاداري، ممايولد العديد من الاخفاقات والمعوقات لإدارية في مؤسساتهم التربوية. لذا كان لابد من معرفة مفاهيم الممارسات الإدارية الحديثة، ومدى تأثيرها على المؤسسات بشكل عام والأداء المتميز بشكل خاص في القطاع العام، ومنها اعتماد منهجية الجدارة التنظيمية وبيان أثرها على التميز الاداري لأداء المؤسسة ككل. وحيث لوحظ في الآونة الأخيرة انخفاض مستوى الأداء، فمن الأهمية بمكان معرفة ود ارساة الآثار المترتبة على تطبيق منهجية الجدارة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسة التعليمية بشكل خاص من حيث جدواها وامكانية تطبيقها وعلاقتها بالتميز الاداري . ويتضح من البحث إلى ان كفاية التأهيل العلمي وحده ليس كأساس لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسات التعليمية ومعايير المفاضلة في عمليات التعيين. فنجاح الفرد بالإضافة إلى جانب التأهيل العلمي يتطلب مواصفات عديدة ترتبط بشخصيته كالأمانة والنزاهة، وسلوكياته تجاه الآخرين في بيئة العمل. لذلك ينبغي على

القائمين بإدارة المؤسسة التعليمية العمل على أن تكون معايير الجودة شاملة لكل ما من شأنه أن يسفر عن أداء متميز بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والجودة .
لذا يمكن القول فإن الجودة الادارية تعد اتجاها حديثا تساهم في تسخير الطاقات والقدرات العاملة في مجال الادارة للعمل بكفاءة نحو تحقيق الديمقراطية وهو سبيل للتنوع المستحب في المجالات التربوية .

الاستنتاجات: Conclusions :

في ضوء نتائج البحث فقد توصلت الباحثة بعدد من الاستنتاجات هي:

- 1- ان مستوى ممارسة الجودة الادارية لدى مديري في المدارس الابتدائية حسب اجابات افراد العينة بصورة عامة كانت بمستوى متوسط .
- 2- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية من وجهه نظر أفراد العينة من حيث متغيري (الجنس والخدمة) في نظرتهم من حيث ممارسة الجودة الادارية من قبل مديري المدارس الابتدائية.
- 3- ان الجودة الادارية تعد اتجاها حديثا تساهم في تسخير الطاقات والقدرات العاملة في مجال الادارة للعمل بكفاءة نحو تحقيق الديمقراطية وهو سبيل للتنوع المستحب في كافة المجالات التربوية
- 4- ان الاهتمام بممارسة الجودة الادارية من قبل مديري المدارس الابتدائية يعد مطلب أساسياً للإدارة الناجحة والفاعلة كونها تساهم في وضعها في الصدارة.
- 5- أصبح لزاماً على المؤسسات التربوية وادارتها اليوم أن تعي وبشكل جيد أهمية التغيير والتطوير ومواكبة التقدم العلمي بصفة عامة والتقدم التقني بصفة خاصة، إذا أرادت مجرد الاستمرار والبقاء.
- 6- تعد الموارد البشرية المتمثلة بمديري المدارس الابتدائية العنصر المهم للوصول الى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة في همتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة الإدارة المؤسسة التربوية وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.
- 7- أن تعتمد المؤسسات التربوية إلى الاهتمام بالمعرفة وتطويرها وتوليدها والعمل على توظيفها ونشرها وجعلها متاحة لجميع العاملين، والاعتماد عليها في رسم السياسات وصنع القرارات واستشراف المستقبل وتحدياته، وأن تكون الأساس والقاعدة لجميع أعمال المؤسسة المدرسية وخططها وأنشطتها.
- 8- ان تحديات عالما المعاصر المتسارعة والتي تحتم على ادارتنا المتمثلة بمديري المدارس الابتدائية تسريع عجلة التطوير والتنظيم وعدم توقفها لتمتلك القدرة على المنافسة وأخذ المساحة المناسبة لها في السوق المحلية والعالمية.

التوصيات: Recommendations:

- 1- العمل على عقد البرامج ودورات التدريبية ورش عمل المديري المدارس والعاملين وفق المستحدثات الادارة المعاصرة لغرض تبصيرهم بأهميتها وضرورتها الاطلاع على تجارب الاخرين في الدول وفق هذا المجال.

2- التأكيد على ضرورة اختيار تعيين مديري المدارس من القيادات الادارية والتربوية الواعية وفق معايير المفاضلة في عمليات التعيين واسس في ادارات المؤسسة المدرسية مما يتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات والتجارب العربية والعالمية من خلال اجراء المقابلات الشخصية وعقد الدورات والاختبارات لهم.

المقترحات: The proposals :

- 1- اجراء دراسة مماثلة مستو الجدارة لادارية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالتميز الاداري من وجهة نظرهم بحسب متغير التخصص.
- 2- اجراء دراسة مماثلة مدى تطبيق الجدارة الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة معاونهم ومعلميهم.
- 3- اجراء دراسة مماثلة مدى تطبيق الجدارة الادارية لدى مديري المدارس وجهة نظرهم وعلاقته با دأهم الاداري .

المصادر: Sources:

1. أبازيد، رياض أحمد، (2008) : مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن.
2. اشرف ، فصيل جمعة، (2011) : مقدمة في الجدارة مؤسسة الشرق الاوسط للتنمية الادارية .
3. ايهاب عبد الله جرغون، (2009) : واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
4. البياتي، أحمد (2010) ، أثر إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي: قطاع الكهرباء في العراق نموذج رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.
5. جابر عبد الحميد (1973) ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار الكتب ، القاهرة. الظاهر ، قحطان أحمد.
6. جمال، أبو دولة، (2004) : واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة و استراتيجية إدارة الموارد البشرية"، أبحاث اليرموك، (مجلد 20) (، العدد4) .
7. حجي ، أحمد سماعيل ، (٢٠٠٠) ، الادارة التعليمية والادارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
8. خير الله ، سيد ، (١٩٨٧) ، المدخل في علم النفس ، ط ٢ ، عالم الكتب ، القاهرة.
9. الدسوقي ، كمال ، (١٩٨٨)، ذخيرة علوم النفس ، المجلد الأول ، مطبعة الاهرام القاهرة.
10. الدلابيح محمد فايز، (2000) : الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية ، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
11. راجح ، احمد عزت ، (١٩٨5) ، اصول علم النفس ، دار المعارف ، القاهرة .
12. الزه ارني، عبد الله عطيه ، (2012) : إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (المجلد8)، (العدد 4)، الأردن.

13. زيادة، أمل فهم ، (2010) أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة على الأداء التنظيمي رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
14. سعاد نائف البرنوطي، (2004) : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
15. سوما علي سليطين، (2007) : بعنوان الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، د ارسه ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا.
16. الشريف، شمس الدين بشير، (2011) :. مبدأ الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية في التشريع الجازر ي، رسالة ماجستير جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
17. صالح ، احمد زكى ، (١٩٨٢) ، علم النفس التربوي ، ط ١٣ ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
18. عامر، سامح عبد المطلب ، (2012) : السلوك الإداري ، مؤسسة طيبة ، القاهرة ، مصر.
19. عدوان، عمر سليم ، (2011) : تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الاردن ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، الاردن.
20. العربي ،خالد ناصر، (2009) : تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة بالرياض ، رسالة ماجستير، جامعة الملك فهد، السعودية.
21. العزاوي ، منتهى عبدالزهرة ، (٢٠٠٥) ، المناخ التنظيمي السائد في كلية التربية الاساسية / الجامعة المستنصرية من وجهة نظر أعضاءها التدريسية ، رسالة ماجستير غير منشورة) . الجامعة المستنصرية ، كلية التربية.
22. علام، صلاح الدين (2000) القياس والتقويم التربوي والنفسي/ أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر.
23. عودة ، أحمد سلمان خليل يوسف (1988) ، الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنشائية ، دار الفكر ، عمان ، الأردن .
24. الغالبي، طارق ، (2009) : إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر.
25. كنعان ، نواف ، (١٩٩٥)، القيادة الادارية ، ط ٢ ، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، عمان
26. لایل ، م سنبر، (1999) : الجدارة في العمل ، ترجمة اشرف فضيل جمعة، معهد الادارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية .
27. محمد مخيمر، (2000) . :السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
28. مصطفى شاويش، (2005) : إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان.

29. المعلم، خالد بن سالم عوض، (2015) : مستويات تطبيق الجدارة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي، د ارسه ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة والعلوم الإدارية، جامعة ظفار، صلالة، سلطنة عمان.
30. الملكاوي إبراهيم خليف (2015). ، الجدارة الادارية الأساسية لتنمية الموارد البشرية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (المجلد4) (، العدد1) ، الأردن.
31. النجيفي ، محمد لبيب ، (١٩٨١)، في الفكر التربوي ، دار النهضة العربية ، بيروت ..
32. وزارة التربية العراقية (أ/2011)، المكتبة القانونية العراقية قانون 22 , المادة (5).
33. وزارة التربية العراقية (ب/2011)، المكتبة القانونية العراقية قانون 22, المادة (8).
34. Adms, F., (1999), "Quality in higher education", Paper at Swedish quality conference.
35. Anastasi, Anne and Susana Urbina (1988) Psychological Testing, Sixth Edition, Prentice Inc, USA
36. Raven, J., & Stephenson, J. (Eds.). (2001). Competency in the Learning Society. New York: Peter Lang.

Administrative merit of primary school principals in Baghdad governorate, from their point of view

Dr. Muntaha Abuul -Zahra Al-Azzawi .

Mustansirya University \ College of Education

muntaha51@yahoo.com

Abstract:

The research problem lies in the fact that the issue of modernizing educational institutions and their school management and developing them has become one of the most important issues in modernizing management, and despite the administrative efforts made to develop and reform the administrative apparatus in institutions in human resource management in general, the practical reality indicates that there are some gaps and administrative obstacles in Educational institutions, which are sometimes clouded by ambiguity and jurisprudence, because poor application of administrative meritocracy standards or non-application will lead to the creation of weak departments that are unable to keep pace with developments, improve the quality of services and make rational decisions, Consequently, the public interest requires the necessity of applying merit management standards on the ground by placing the right person in the right place. The importance of research is that it is based on an important topic that affects the ability of public institutions and the achievement of their goals.

The aim of the research is to identify the extent of the practice of administrative meritocracy by elementary school principals from their point of view and to find differences in merit management according to the gender variable (males and females) and experience from (10 and from 10 to 15 and above. The research was determined from the current research community of principals who work in primary schools in the General Directorates of Education in the two sides (Rusafa 1,2,1) and (Al-Karkh 3,2,1), in the governorate of Baghdad for the academic year (2020/2021), as Their total number reached (2,457) managers. Where the researcher defined a set of terms related to the research, presented a number of topics in the theoretical side that are related to the topic, and touched upon a group of studies related to the topic, A set of procedures were followed in terms of describing the research community and its sample. A sample consisting of (400) individuals was obtained at a rate of (16.3%) to the research community. From the results, then display and interpret them. Then I developed a set of conclusions, recommendations and proposals for the research.

Keywords: merit, administrative, school administration, only primary, conservative. Baghdad.