



Building and applying the career merit scale for employees of the General

Directorate of education in Muthanna

M.Sc. Haider Qais mubader

General Directorate of Muthanna education

haiderqeascr7@gmail.com

Abstract

Concepts are changing and values are changing in our days faster than one can realize because we live in an era of turmoil and instability. The rapid and continuous development of modern technologies does not make people management easier or less important, on the contrary, this management becomes through this development a decisive factor in the success or failure of the enterprise . The aim of the research is to build a measure of career merits, and apply it to administrative staff in the General Directorate of education in Muthanna, in order to identify the reality of career merits, which is an important scientific step worth pursuing, through which those merits can be developed or developed. The scale was prepared through a survey of the opinions of experts and specialists, to determine its axes and paragraphs of each axis, and then applied to the construction sample, which amounted to (100) administrative employees, and after conducting statistical analyses of the construction of the scale (truthfulness and consistency of the resolution), the scale was applied in its final form to the application sample of (272) administrative Always, Sometimes, Never), and use the periods model (low, medium, high).

The most important conclusions reached by the researcher: is the concentration of the answers of the tested individuals, on the paragraphs of each axis at the intermediate level, except for the humanitarian aid axis, in which the percentage of answers increased at the high level.

The researcher recommended: the need to overcome the weakness of laws and executive regulations specific to how to choose an employee, through the enactment of new laws that take into account the availability of merit criteria in who holds administrative positions.

Keywords: Construction and application , career merit scale , employees.



بناء وتطبيق مقياس الجدارات الوظيفية لموظفي المديرية العامة للتربية في المثنى

م. م حيدر قيس مبدر

المديرية العامة لتربية المثنى

ملخص البحث

تتغير المفاهيم وتتبدل القيم في أيامنا بأسرع مما يستطيع المرء إدراكه لأننا نعيش عصر الاضطرابات وعدم الاستقرار. إن التطور السريع والمستمر للتقنيات الحديثة لا يجعل إدارة الأفراد أسهل أو اقل أهمية بل على العكس فان هذه الإدارة تصبح من خلال هذا التطور عاملا حاسما في نجاح المؤسسة أو إخفاقها.

هدف البحث الى بناء مقياس للجدارات الوظيفية، وتطبيقه على الموظفين الاداريين في المديرية العامة للتربية في المثنى ، بغية التعرف على واقع الجدارات الوظيفية، وهي خطوة علمية مهمة تستحق السعي، والتي من خلالها يمكن تنمية تلك الجدارات او تطويرها.

إذ تم إعداد المقياس من خلال استطلاع آراء الخبراء والمتخصصين، لتحديد محاوره و فقرات كل محور، ثم طُبق على عينة البناء التي بلغت (100) موظفاً إدارياً، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة ببناء المقياس (صدق وثبات الاستبانة)، تم تطبيق المقياس بصيغته النهائية على عينة التطبيق البالغة (272) موظفاً إدارياً، مع الاخذ بنتائج عينة البناء (بعد حذف الفقرات ذات الارتباط الضعيف) ، إذ بلغ عدد الفقرات بالصيغة النهائية (19) فقرة، وحددت الاجابات بسلم التقدير الثلاثي (دائما ، احيانا ، ابدأ) ، واستخدم نموذج الفترات (منخفض، متوسط ، مرتفع).

اهم الاستنتاجات التي توصل اليه الباحث: هو تمركز إجابات الافراد المختبرين، على فقرات كل محور في المستوى متوسط، باستثناء محور المساعدات الانسانية، التي ارتفعت نسبة الاجابات فيه في المستوى مرتفع.

اوصى الباحث: بضرورة التغلب على ضعف القوانين واللوائح التنفيذية المحدد لكيفية اختيار الموظف، وذلك من خلال سن قوانين جديدة تراعي توفر معايير الجدارة في من يشغل الوظائف الإدارية.

الكلمات المفتاحية: بناء وتطبيق، مقياس الجدارات الوظيفية، الموظفين.



1-1 التعريف بالبحث:

تعد الجدارة الوظيفية للموظف هي المعيار الأساس الذي يحدد نجاح المديرية كمؤسسة تربوية تضم مجموعة كبيرة من الموظفين داخل المديرية، والموظفين (المعلمين والمدرسين) في المدارس الابتدائية والثانوية، ولها دور هام في جعل المديرية أكثر دينامية وفاعلية واداة محركة لتحقيق اهدافها.

وبالنظر الى منظومة العمل فإنه ينبغي أن يتوفر لهذه الميزة قد من الكفايات والجدارات، وما يرتبط بكل منها من مهارات، للتمكن من اكتشاف وتشخيص ما يمتلكه كل منهم من قدرات واستعدادات ذات علاقة بإداء الموظف (همام بدرابي زيدان ، 2005 ، ص 9).

والجدارة كأحد المفاهيم المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، فهي تعني امتلاك الموظف القدرة على استخدام المعارف والمهارات والقدرات الشخصية في مواقف العمل، لذا فإن معظم المؤسسات ترفع شعار للموظفين الجديرين باعتبارهم الأصول الحقيقية للمؤسسة، وذلك يعني أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة، وفقاً لمقاييس الجدارة ونماذجها (عاطف جابر طه ، 2013، 346).

1-2 مشكلة البحث:

كون الباحث احد الاساتذة التابعين للمديرية العامة للتربية في المثلى ، ومن خلال مراجعاته المستمرة، ونتيجة التفاعل مع الموظفين الاداريين لإنجاز العمل الوظيفي، التمس إن المديرية تعاني م العديد من المشكلات الإدارية، منها الاعتماد على العنوان الوظيفي لشغل الوظائف، بالإضافة الى قلة وجود البرامج التدريبية اللازمة لشغل هذه الوظائف، لذا يرى من الضروري تحديد الجدارات الوظيفية اللازمة لاختيار الموظف الصحيح في المنصب الصحيح، وعليه سعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى بناء وتطبيق مقياس يتمكن من خلاله معرفة واقع الجدارات الوظيفية بمحاورها المتعددة والمتنوعة.

1-3 اهداف البحث:

- بناء وتطبيق مقياس يُقيس الجدارات الوظيفية للموظفين الإداريين.



- التعرف على واقع الجدارات الوظيفية للموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية في المثنى ، للعمل على تنميتها او الاشادة بها.

4-1 مجالات البحث:

1-4-1 المجال البشري: الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية في المثنى.

1-4-2 المجال المكاني: المديرية العامة للتربية في المثنى.

1-4-3 المجال الزمني: من 1/10/2022 لغاية 1/9/2023.

1-5 تعريف المصطلحات: عرفت الجدارة الوظيفية في مؤتمر عقد في جوهانسبرج عام 1995 بأنها مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات اداء متميزة قياسية تفوق المعدلات العادية (انتونيت لوسيا، ريتشارد ليزنجر , 2000, ص12)، كما وتُعرف بأنها: القدرة على الاداء بكفاءة داخل بيئة العمل، وكذلك القدرة على الاستجابة للتحديات في نطاق بيئة العمل، ومن ثم تعرف بانها مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يمتلكها الموظف والتي تحدد معاً، لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية، ويعد تجديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة والاتجاهات الملائمة للتنظيم من اساسيات تمتع الموظف بالجدارات الوظيفية بصفة مستمرة (عبد الحكيم الخزامي , 2002 , ص23).

2- اجراءات البحث الميدانية:

2-1 منهج البحث: يعتمد البحث الراهن على المنهج الوصفي الذي يعد اكثر المناهج البحثية ملائمة لدراسة مثل هذا النوع من المشكلات، حيث أنه لا يقف عند مجرد جمع البيانات وتبويبها، وإنما يعتمد على الفهم والتفسير ومن ثم القياس والتحليل (مروان عبد المجيد ابراهيم , 2002 , ص91).

2-2 مجتمع وعينة البحث:

حدد الباحث مجتمع بحثه المتمثل بموظفي (الإداريين) المديرية العامة للتربية في المثنى، والبالغ عددهم (421) موظفاً ادارياً، استبعد (27) موظف، (6) منهم المجاز لإكمال الدراسات العليا، و (10) المجاز مرضياً،



و (11) موظف رفضوا ادراجهم في مجريات البحث، ليصبح العدد المشارك (394) موظف، تم تقسيمهم الى مجموعتين، و على النحو الآتي:

- عينة البناء: وبلغ عددهم (100) موظفاً، و اللذين تم من خلالهم بناء مقياس الجدارات الوظيفية، وتم حساب إجاباتهم ضمن النتائج النهائية لتطبيق المقياس.

- عينة التطبيق: وبلغ عددهم (272) موظفاً، واللذين طُبّق عليهم مقياس الجدارات الوظيفية بالصورة النهائية.

2-3 ادوات البحث العلمي:

- المصادر العربية والاجنبية.

- المقابلات الشخصية مع الخبراء والمتخصصين

- استبانة.

- كادر العمل المساعد.

2-4 اجراءات بناء مقياس الجدارات :

2-4-1 المحاور:

2-4-1-1 تحديد المحاور:

تم القيام ببناء الاستمارة التي تكونت من اربع محاور، تضمن كل منها عدداً متفاوتاً من الجدارات المقترحة وانتهى كل محور بعبارة تتيح للخبراء اقتراح جدارات اخرى لم تذكر في المحور، ثم عُرضت تلك المحاور على ذوي الخبرة والاختصاص، وبالبلغ عددهم (12) خبيراً ومتخصصاً، وذلك لتحديد محاور المقياس المناسبة وبيان الرأي، وبعد تحليل الإجابات باستخدام النسبة المئوية ومربع كاي، تحددت محاور مقياس الجدارات الوظيفية، بالاعتماد على مستوى الدلالة لمربع كاي، واطهر النتائج رفض (محور الحزم التقنية والتكنولوجيا)، وكما في الجدول (1).



جدول (1) يبين النسب المئوية ودرجة مربع كاي (χ^2) لمحاور مقياس الجدارات الوظيفية.

الصلاحية للترشيح	قيمة (كاي مربع)		غير الموافقون		الموافقون		المحاور	ت
	المحسوبة	مستوى الدلالة	%	عدد	%	عدد		
يقبل	8.333	0.004	8.33	1	91.67	11	الجدارات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي	1
يقبل	12	-	صفر	-	100	12	جدارات الحزم الشخصية السلوكية	2
يقبل	8.333	0.004	8.33	1	91.67	11	جدارات المساعدات والخدمات الانسانية	3
يرفض	0.333	0.564	41.67	5	58.33	7	جدارات الحزم التقنية والتكنولوجيا	4
يقبل	5.333	0.016	16.67	2	83.33	10	جدارات الفعالية الشخصية	5

2-1-4-2 توصيف المحاور:

- جدارات التفكير الاستراتيجي: وهي الجدارات الذهنية لدى القائد والخاصة بالتفكير وطرق تطوير الأداء بالمؤسسة.
- جدارات الحزم الشخصية السلوكية: هي الجدارات التي تتعلق باهتمام القائد بالتأثير على الآخرين، من أجل تحقيق اهداف المؤسسة، الى جانب الانضباط الذاتي، والقُدوة الحسنة.
- جدارات المساعدات و الخدمات الانسانية: وهي الجدارات التي تتعلق بالاستجابة لاحتياجات العاملين والاهتمام بمشاعرهم ورغباتهم.
- جدارات الفاعلية الشخصية: هي الجدارات التي تتعلق بالقدرة على التعامل مع الصعوبات، أو الضغوط المباشرة من المناخ المحيط (عاطف جابر طه، 2020، ص 176).

2-4-2 تحديد الفقرات:

بعد اطلاع الباحث على مجموعة كبيرة من البحوث والدراسات السابقة العربية والاجنبية، استطاع جمع مجموعة من الفقرات التي تُعبر عن قياس الجدارات الوظيفية حسب محاوره، والتي من خلالها تم أعداد المقياس بصيغته الأولية، ثم عُرض المقياس على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، والبالغ عددهم (12) خبيراً ومختصاً، وبعد أن ابدوا المحكمون آراءهم وملاحظاتهم حول الفقرات، قام الباحث بتحليل نتائج



الاستبيان ومعالجة الفقرات احصائياً بتطبيق النسبة المئوية ومربع كاي²، تحت مستوى دلالة (0.05)، ونتج عن ذلك استبعاد فقرة من محور ، وفقرة من محور الفاعلية الشخصية، كما مبين في الجدول (1).

جدول (2) يبين النسبة المئوية ودرجة مربع كاي (كا²) المحسوبة لإجابات الخبراء والمتخصصين على كل فقرة من فقرات مقياس الجدارات الوظيفية.

القبول و الرفض	X ²		غير الموافقون		الموافقون		ت
	الدلالة	المحسوبة	%	عدد	%	عدد	
تصلح	-	12	صفر	-	100	12	1 المشاركة مع الاخرين في صياغة رؤية واضحة لمستقبل مديرية التربية
تصلح	-	12	صفر	-	100	12	2 قيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية المديرية واهدافها الاستراتيجية والاتجاهات المعاصرة.
تصلح	-	12	صفر	-	100	12	3 فهم احتياجات المراجعين وتلبيتها باحتراف ومهنية وفق الامكانيات المتاحة
تصلح	0.004	8.333	8.33	1	91.67	11	4 تذليل العقبات التي تعترض العمل الوظيفي ويجاد الحلول المناسبة لها وفقاً للإمكانيات المتاحة
تصلح	-	12	صفر	-	100	12	5 صنع القرارات وفق معايير علمية سليمة
تصلح	0.004	8.333	8.33	1	91.67	11	6 تعظيم الاستفادة من الامكانيات المادية والبشرية بالمديرية للارتقاء بمنظومة البحث العلمي
تصلح	-	12	صفر	-	100	12	ت جدارات الحزم الشخصية السلوكية
لا تصلح	0.564	0.333	41.67	5	58.33	7	7 القدرة على تحديد الاسباب التي تكمن خلف المشكلات السلوكية للمراجعين والعمل على علاجها
تصلح	0.004	8.333	8.33	1	91.67	11	8 الالتزام بالعمل وادارة الذات بفاعلية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديه
تصلح	0.004	8.333	8.33	1	91.67	11	9 القدرة على التكيف والعمل في ظروف عمل متنوعة ومتغيرة
تصلح	-	12	صفر	-	100	12	10 الحزم في مواجهة المرؤوسين
تصلح	-	12	صفر	-	100	12	11 رفض الطلبات غير المنطقية او التي تخالف الضوابط والقوانين
تصلح	0.021	5.333	16.67	2	83.33	10	12 امتلاك مهارات الاستماع والقدرة على الاقتناع



							والتأثير في المرؤوسين	
13	القدرة على التحمل ومقاومة الضغوط والسيطرة على النفس عند حل المشكلات وإدارة الأزمات	11	91.67	1	8.33	8.333	0.004	تصلح
ت	جدارات المساعدات والخدمات الإنسانية	11	91.67	1	8.33	8.333	0.004	تصلح
14	الاستجابة لمشاعر المراجعين وحالتهم المزاجية	12	100	-	صفر	12	-	تصلح
15	تحديد الاحتياجات الحقيقية خاصة النفسية منها	12	100	-	صفر	12	-	تصلح
16	التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث للموظفين الزملاء والعمل على تجنب حدوثها	10	83.33	2	16.67	5.333	0.021	تصلح
ت	جدارات الفاعلية الشخصية	11	91.67	1	8.33	8.333	0.004	تصلح
17	الثبات الانفعالي في مواجهة الازمات والمشكلات التي تحدث اثناء العمل	12	100	-	صفر	12	-	تصلح
18	التمسك بتطبيق القرارات الصعبة رغم مقاومة بعض العاملين وفتح حوار للعمل على إقناعهم	12	100	-	صفر	12	-	تصلح
19	التعبير دون مبالغة عن الثقة بالنفس	12	100	-	صفر	12	-	تصلح
20	تغيير المواقف الشخصية وفقاً للمتغيرات التي تحدث داخل البيئة الوظيفية	12	100	-	صفر	12	-	تصلح
21	العمل على تذيل العقبات التي تعوق الزملاء	4	33.33	8	66.67	1.333	0.248	لا تصلح

2-4-3 اختيار سلم التقدير:

عُرض سلم التقدير للمقياس على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك لبيان آرائهم في سلم التقدير المقترح (دائماً، أحياناً، نادراً) واعطاء البدائل المقترحة، وكانت نسبة اتفاقهم (100%) ، وهذا يؤكد صلاحيته لمقياس الجدارات الوظيفية، و لغرض الحصول على الدرجة الكلية لكل فرد من المجتمع نعطي أوزاناً مناسبة لبدائل فقرات المقياس، ومن خلال جمع درجات المستجيب على سلم التقدير الثلاثي، حصل الباحث على الدرجة الكلية لكل فرد من أفراد العينة، وقد تحددت أوزان فقرات المقياس من (1-3) لكل فقرة من فقرات المقياس.



2-4-4 إعداد تعليمات المقياس:

قام الباحث بإعداد التعليمات وكيفية الإجابة على الفقرات، فقد حددت التعليمات بعدم ذكر الاسم، وإن إجابة العينة ستحظى بالسرية التامة، ويكون استخدامها لغرض البحث العلمي فقط، وطلب منهم الإجابة بدقة على جميع الفقرات لغرض الوصول إلى نتائج موضوعية.

2-4-5 تطبيق المقياس بصيغته الاولية (عينة البناء):

طبق المقياس بصيغته الاولية على عينة البناء، ولذلك للعمل على ضبط الفقرات احصائياً، وتم ذلك في يوم (الثلاثاء) المصادف 9 / 5 / 2023، إذ تم توزيع الاستبيان بمساعدة كادر العمل المساعد، والذي تضمن (10) اشخاص، من ذوي الشهادات العليا، الذين لديهم خبرة في البحث العلمي.

2-4-6 الخصائص السيكمترية للمقياس:

2-4-6-1 ثبات المقياس:

لقياس مدى ثبات الاستبانة، استخدم الباحث (معادلة الفا كرونباخ) على عينة البناء البالغ عددها (100) مُختبر، والجدول (3) يبين قيم عاملات الثبات لكل محور.

جدول (3) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الاول	6	0.754
المحور الثاني	7	0.804
المحور الثالث	3	0.795
المحور الرابع	5	0.807
الثبات العام للاستبيان	21	0.819



2-4-6-2 صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور الاربع، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه الفقرة، وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (Spss)، والجدول (4) يبين قيم معاملات الارتباط.

جدول (4) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه.

المحور	تسلسل الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاول	1	** 0.851	0.000
	2	** 0.803	0.000
	3	** 0.510	0.000
	4	** 0.250	0.000
	5	** 0.851	0.000
	6	** 0.803	0.000
الثاني	7	** 0.537	0.000
	8	** 0.521	0.000
	9	* 0.237	0.000
	10	** 0.571	0.000
	11	** 0.506	0.000
	12	** 0.571	0.000
الثالث	13	** 0.506	0.000
	14	** 0.881	0.000
	15	** 0.881	0.000
الرابع	16	** 0.402	0.000
	17	** 0.874	0.000
	18	** 0.317	0.000
	19	** 0.756	0.000
	20	** 0.874	0.000
	21	** 0.459	0.000

* عند مستوى دلالة (0.01) ، ** عند مستوى دلالة (0.05).



2-4-7 تطبيق المقياس بصيغته النهائية:

بعد أن استكمل الباحث التحليل الاحصائي لبناء المقياس، أصبح المقياس جاهز بصيغته النهائية، مكون من (19) فقرة، موزعة على اربع جدارات، إذ ضمت جدارات التفكير الاستراتيجي (6) فقرات، و جدارات الحزم الشخصية السلوكية (6) فقرات، و جدارات المساعدات الانسانية (3) فقرات، و جدارات الفاعلية الشخصية (4) فقرات، إذ تم حذف الفقرتان (9، 18)، بعد التحقق من صدق الاتساق الداخلي، والتي اظهرت ارتباط ضعيف، وتم التطبيق في يوم (الاحد) المصادف: 2023/6/4.

2-4-8 الفترات:

بعد تحليل استجابات مجتمع البحث تم جمع البيانات في استمارة خاصة، إذ أصبح لكل مُختبر درجة ومستوى خاص به. ثم تم تحويل إجابات المُختبرين الى ثلاث فترات، إذ تم استخراج طول الفئة بقيمة (1.66)، وذلك من خلال المعادلة (1) - (3/1) (Pimentel, 2010, ص109)، و الجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5) يوضح تحويل المقياس الى فترات.

مرتفع	متوسط	منخفض
[2.33-3]	[1.67-2.33)	[1-1.67)

2-4-9 الاساليب الاحصائية:

استخدم الباحث هذه المجموعة من الاساليب الاحصائية (النسبة المئوية، مربع كاي، الوسط الحسابي، المدى، معامل ارتباط بيرسون، معادلة الفا كرونباخ) داخل أيقونة برنامج (Spss) اصدار 23.



3- عرض النتائج ومناقشتها:

3-1 عرض النتائج:

جدول (6) يوضح تكرار الفترات لكل محور .

المحور						المحور الثالث
الفترات						
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%15	55	%52	195	%33	122	
%30	110	%53	197	%17	65	
%68	253	%19	71	%13	48	
%5	21	%68	253	%27	98	

3-2 مناقشة النتائج:

تظهر نتائج الجدول (5) توزيع اجابات المُختبرين لكل محور من محاور الدراسة، إذ المحور الاول اعلى نسبة في المستوى متوسط، والتي بلغت (33%)، تليها ثاني اعلى نسبة في المستوى منخفض والتي بلغت (33%).

يسري الحال في المحور الثاني الذي حقق اعلى نسبة في المستوى متوسط، والتي بلغت (52%)، اما المحور الثالث لمتضمن جدارة المساعدات الإنسانية، فقد حقق اعلى نسبة في المستوى مرتفع بلغت قيمتها (68%)، تليها اعلى نسبة في المستوى متوسط والتي بلغت (71%)، اما المحور الرابع والمتضمن جدارة الفاعلية الشخصية، قد حقق اعلى نسبة في المستوى متوسط والتي بلغت (68%).

يرى الباحث إن نتائج الإجابات على فقرات المحاور، قد جاءت متفاوتة، فنجد مستويات الاجابات تختلف باختلاف المحاور، لذ يجد الباحث من الضرورة تفسير كل محور بمعزل عن الآخر.

ويُفسر الباحث ارتفاع نسبة إجابات محور المساعدات الإنسانية في المستوى مرتفع، الى العادات والتقاليد والطابع الديني والعشائري، والألفة بين الناس، لذا تجد الموظف يُخرج أو يخجل من عدم تقديم يد العون الى



المراجعين. كما ويُفسر تدني إجابات المحور الاول المتضمن جدارة التفكير الاستراتيجي عن المستوى مرتفع، الى ضعف التخطيط الإداري، واتباعه الروتين الوظيفي القاتل لإمكانيات الموظف، والتي تقف عاجز امام محاولات ابداعه في التغيير وابتكار الافكار والعمل على تحقيقها، فضلاً عن قلة الدعم التكنولوجي والتطويري، لذا ملاحظ من واقع حال المديرية بشكل عام إنها تفتقد الى ورشات العمل او الندوات التطويرية الحقيقية ذات التأثير الفعال في شخصية الموظف، وليس كما نراه اليوم من دورات روتينية تُقام لأجل الترفيع في الدرجة الوظيفية، ناهيك عن عدم فسح المجال من قبل الادارة، خوفاً من الاخطاء، وخوفاً من الاجتهاد، الأمر النابع من جمود القوانين واللوائح التنفيذية المحددة لكيفية اختيار الموظف، لذا يؤكد الباحث ضرورة توسيع دائرة العمل بحرية اكبر، وهي مسؤولية تقع على عاتق مراكز تنمية الموارد البشرية بالمديرية والتي تحدد الاحتياجات التدريبية للموظف على أن تراعى فيها التحديات كافة، وإعداد برامج قبل واثناء شغل وظائفهم.

في ختام المناقشة يتفق الباحث مع وجهة نظر الباحثان (عبد الناصر وهشام السيد) والتي تنص: إن مجرد تحديد تلك الجدارات ليس هو نهاية المطاف فيما يتعلق باختيار القيادات، وتتميتها مهنيّاً اعتماداً على الجدارات الوظيفية، حيث إن كل جدارة من تلك الجدارة بحاجة الى مزيد من الوصف والتحديد الإجرائي لكيفية قياسها في سياق عملية الاختيار، وبحاجة الى مزيد من توضيح لكيفية ترجمتها في سياق التنمية المهنية وبرامجها الموجهة لتلك القيادات.

4- الاستنتاجات والتوصيات:

4-1 الاستنتاجات:

- تقترب إجابات الافراد من الواقع الحقيقي الذي يلتمسه الباحث، اثناء تفاعله المستمر مع الموظفين الاداريين في المديرية العامة للتربية في المثنى ، وعلى الرغم من ذلك تحتاج الجدارات التي طُبقت الى المزيد من الوصف في سياق الفقرات.
- بلغت اعلى قيمة في المستوى مرتفع لإجابات جدارة المساعدات الانسانية، والتي وعزها الباحث الى النسيج المترابط والالفة التي يعيشها واقع الشعب العراقي، وهي صفة تستحق الاشادة والثناء.



- فاعلية مقياس الجدارات واهميته في القوانين واختيار الموظف فيمن يشغل الوظائف القيادية لدى المديرية العامة في المثني .

4-2 التوصيات:

- التغلب على ضعف القوانين واللوائح التنفيذية المحدد لكيفية اختيار الموظف، وذلك من خلال سن قوانين جديدة تراعي توفر معايير الجدارة فيمن يشغل الوظائف القيادية.
- إنشاء وحدة تابعة لمديرية، تضم عدداً من خبراء إدارة الموارد البشرية، تتولى عمل البحوث والدراسات اللازمة حول جدارات الوظيفة.
- مواكبة المتغيرات المحلية والعالمية، وتصميم بعض الأدوات للوقوف على مدى توفر الجدارات الوظيفية لدى المتقدمين لشغل الوظائف في المديرية، وقد يكون من بين تلك الأدوات: الاختبارات، والمقابلات المقننة، والاستبانات، واستمارات استطلاع الرأي.

المصادر والمراجع العربية والاجنبية:

- 1- اشوك شاندا، شلبا كوبرا: استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة (عبد الحكيم الخزامي)، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
- 2- انتونيت لوسيا، ريتشارد ليبزنجر: نماذج الجدارة الوظيفية - وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، (مجلة خلاصات)، تصدرها الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد (171)، 2000.
- 3- عاطف جابر طه: قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، 2005.
- 4- عبد الناصر محمد رشاد وهشام سيد عباس: الجدارات الوظيفية لللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية "تصور مقترح"، (مجلة الادارة التربوية)، العدد (25)، 2020.
- 5- همام بدر اوي زيدان: أسلوب تفكير القيادات ومعضلة الإدارة التعليمية، (مجلة التربية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية) العدد (17)، 2005.
- 6- مروان عبد المجيد ابراهيم: مناهج البحث العلمي في التربية لبلدنة والرياضية ، ط1 ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية للنشر والتوزيع ، 2002 .



7- Jonald L. Pimentel: a note on the usage of likert scaling for research data analysis.
(18).2010.

ملحق (1) الاستبانة استطلاعية

السيدة/ة : الخبير المحترم.

تحية طيبة:

يروم الباحث القيام بدراسته المسحية الموسومة (بناء وتطبيق مقياس الجدارات الوظيفية لموظفي المديرية العامة للتربية في المثنى)، ولما كنت من أهل الخبرة في هذا المجال، يتوجه إليك الباحث بالأسئلة المدونة في أدناه راجي منك الإجابة وبدقة وموضوعية، دونما أي تحيز، علماً أنه لا حاجة لذكر الاسم، وتستخدم الإجابة لأغراض البحث العلمي المتعلقة بالدراسة الحالية فقط.

هذا ولكم الشكر والعرفان

الاسم:

الاختصاص:

مكان العمل الوظيفي:

تاريخ التعيين أو (المرتبة العلمية)

التاريخ والتوقيع:

الباحث حيدر قيس



ت	الفقرات	دائما	احيانا	نادرا
1	المشاركة مع الاخرين في صياغة رؤية واضحة لمستقبل مديرية التربية			
2	قيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية المديرية واهدافها الاستراتيجية والاتجاهات المعاصرة.			
3	فهم احتياجات المراجعين وتلبيتها باحتراف ومهنية وفق الامكانات المتاحة			
4	تذليل العقبات التي تعترض العمل الوظيفي وايجاد الحلول المناسبة لها وفقاً للإمكانات المتاحة			
5	صنع القرارات وفق معايير علمية سليمة			
6	تعظيم الاستفادة من الامكانات المادية والبشرية بالمديرية للارتقاء بمنظومة البحث العلمي			
7	القدرة على تحديد الاسباب التي تكمن خلف المشكلات السلوكية للمراجعين والعمل على علاجها			
8	الالتزام بالعمل وادارة الذات بفاعلية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديه			
9	القدرة على التكيف والعمل في ظروف عمل متنوعة ومتغيرة			
10	الحزم في مواجهة المرؤوسين			
11	رفض الطلبات غير المنطقية او التي تخالف الضوابط والقوانين			
12	امتلاك مهارات الاستماع والقدرة على الاقناع والتأثير في المرؤوسين			
13	القدرة على التحمل ومقاومة الضغوط والسيطرة على النفس عند حل المشكلات وإدارة الأزمات			
14	الاستجابة لمشاعر المراجعين وحالتهم المزاجية			
15	تحديد الاحتياجات الحقيقية خاصة النفسية منها			
16	التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث للموظفين الزملاء والعمل على تجنب حدوثها			
17	الثبات الانفعالي في مواجهة الازمات والمشكلات التي تحدث اثناء العمل			

محتوى

محتوى

			18	التمسك بتطبيق القرارات الصعبة رغم مقاومة بعض العاملين وفتح حوار للعمل على إقناعهم
			19	التعبير دون مبالغة عن الثقة بالنفس
			20	تغيير المواقف الشخصية وفقاً للمتغيرات التي تحدث داخل البيئة الوظيفية
			21	العمل على تذييل العقبات التي تعوق الزملاء