

الأساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي دائرة (البحث والتطوير) ووزارة التخطيط (المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات)
دراسة مقارنة

The modern method for developing human resources in
ministry of higher education (search & development
department) and ministry of planning (National center for
managerial development & information technology)

Comparative study

م.م. محمد معتوق عبود أ.د. علي حسون فندي الطائي

جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

Mohammed Maatouk A.

Ali Hasoon F. AITaa

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع العملية التنموية في البيئة العراقية، عبر التطبيق في وزارة التعليم العالي دائرة (البحث والتطوير) ووزارة التخطيط (المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات)، والمقارنة بينهما. والتي تعد من الوزارات العراقية المهمة.

وقد تحددت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات أهمها : ما مستوى قيام المنظمتين المبحوثتين في تبني الأساليب الحديثة في تنمية وتطوير الموارد البشرية ؟

من أجل تحقيق هدف الدراسة المذكورة أنفاً والإجابة عن تساؤلات المشكلة والفروض، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (80) مستجيب، إذ تم تحديد المذكورين في ضوء النسب المئوية لمجتمع الدراسة والبالغة (25%) كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

وقد استخدمت الاستبانة احد أدوات جمع البيانات والمعلومات إلى جانب المقابلات الشخصية والمعاشية الميدانية في المنظمتين المبحوثتين. ولغرض تحليل البيانات والمعلومات استخدم الباحث عدد من الوسائل الإحصائية منها : اختبار (men-wit) ، الوسط الحسابي، معاملات ارتباط بيرسون، اختبار (t)، و (Z) والانحراف المعياري. ونفذت الوسائل المذكورة على الحاسوب باستخدام برنامج (spss) .

Abstract

This study aims to diagnose the reality of the development process in the Iraqi environment, through the application in the Ministry of Higher Education Department of (R & D) and the Ministry of Planning (National Centre for Management Development and Information Technology), comparison between them. Which is one of the key Iraqi ministries.

The study identified a problem in a number of questions including: What is the level that the two organizations in adopting modern methods in the development of human resources?

In order to achieve the aforementioned objective of the study and answer questions about the problem and hypotheses, the study applied to a sample of (80) respondents, were identified as mentioned in the light of the percentages of the population of the study and the (25%) as a sample representative of the population of the study.

The questionnaire used a single data collection tools and information, along with personal interviews and field cohabitation of the two organizations. For the purpose of analyzing data and information the researcher used a number of statistical tools such as: test (men-wit), the arithmetic mean, Pearson correlation coefficients, (t), and (Z) test and standard deviation. And implemented the means mentioned on the computer using a (spss) program .

المقدمة

أولاً: مشكلة الدراسة :

من خلال الزيارات الميدانية للباحث في الدوائر المبحوثة أفصحت عن مدى حاجة هذه الدوائر إلى إدخال أساليب تطويرية حديثة تتلاءم وروح العصر وذلك بهدف النهوض بواقع أداء العاملين وتحقيق طموحاتهم، فضلاً عن زيادة إنتاجيتهم.

لذا تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع العملية التنموية ومدى إمكانية قياسها في كلا المنظمتين المبحوثتين. وعليه يمكن حصر مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات:-

1. ما مستوى قيام المنظمتين المبحوثتين في تبني الأساليب الحديثة في تنمية وتطوير الموارد البشرية؟
2. ما هي الأسباب التي تدفع الموظفين إلى تنمية قدراتهم وقابليتهم.....؟
3. ما مستوى تطبيق المنظمتين المبحوثتين لهذه الأساليب الحديثة

ثانياً : أهمية الدراسة :

تتلخص أهمية الدراسة الحالية بالمعطيات الآتية :-

- 1- تتجسد الأهمية من خلال الخلفية النظرية للدراسة ومنهجيتها التطبيقية التي تبرز وتعمق مفهوم تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال استعمال المداخل حديثة لقياس كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها على وفق مقاييس علمية ومختبرة .
- 2- قلة الدراسات المتعلقة بتشخيص واقع العملية التنموية في البيئة العراقية، سيجعل من الصعب الوقوف على حقيقة سلوك المنظمتين المبحوثتين، ودرجة إدراكها لتأثير الإدارة المذكورة في متغيرات أدائية كثيرة، مما يعني ضرورة إجراء دراسات بهذا الاتجاه .
- 3- تقديم إسهام علمي للمسؤولين يتعلق بمدى كفاءة وفاعلية الأساليب التطويرية الحالية وفق الأهداف المطلوبة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يتجسد في إمكانية تقديم مداخل حديثة في تنمية وتطوير المواد البشرية اعتماداً على أسس ومعايير واضحة يمكن قياسها واختبارها.

ثالثاً : أهداف الدراسة :

ترمي الدراسة إلى تشخيص واقع العملية التنموية في البيئة العراقية، عبر التطبيق في وزارة التعليم العالي دائرة (البحث والتطوير) ووزارة التخطيط (المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات)، والمقارنة بينهما. وذلك باستخدام بعض المقاييس والمعايير التي تعكس واقع عملية التنمية وتشخيص معوقات بلوغ الأهداف الآتية :-

- 1- تعميق الفهم بموضوع تنمية وتطوير الموارد البشرية، وهي زيادة معرفة المسؤولين والممارسين بهذه المدخل التطويرية الحديث وإطلاعه عليها من خلال استعراض بعض ما أورده الأدبيات التي تيسرت للباحث ذات العلاقة بموضوع الدراسة .
- 2- تشخيص مستوى قيام المنظمتين المبحوثتين بنوع وكم الخدمات المقدمة للمستفيدين.

رابعاً :فرضيات الدراسة

- 1- هناك فروق معنوية في أساليب التطوير وفقاً لنوع المنظمة المبحوثة.

2- ترتبط أساليب التطوير في المنظمتين المبحوثتين فيما بينهما بعلاقات معنوية.

خامساً: منهج الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي (التحليلي)، والمنهج (المقارن) وذلك لكونه منهجاً يساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة التي هي قيد الدراسة (المحسن، 2005: 22)، ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة ويصنفها تصنيفاً شاملاً (الداهري، 2005 : 16)، فضلاً عن سماته من حيث إمكانيته في الجمع بين أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد، إذ يتمثل بالملاحظة والاستفسار والإجابة والمقابلات الشخصية . (العنزي ، 2005 : 4) .

المبحث الاول مجتمع الدراسة وعينته

أ- مجتمع الدراسة :

اختيرت كل من وزارة التعليم (دائرة البحث والتطوير) ووزارة التخطيط (المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات)، موقعاً لإجراء الدراسة وذلك لتعاونها مع الباحث لتقديم البيانات والمعلومات وتسهيل مهمته هذا من جهة، ولأهمية هذه المنظمتين ودورها في العملية التنموية والتطويرية على مستوى الدولة من جهة أخرى، وقد شمل مجتمع الدراسة (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى – الإدارة التشغيلية)، إذ تم تحديد المذكورين في ضوء النسب المئوية بعد إن قام الباحث بمقابلة هؤلاء المستجيبين وإطلاعهم على استمارة الاستبيان.

ب- عينة الدراسة :

بالاستناد إلى تحديد مجتمع الدراسة ونظراً لاستخدام الباحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات، قام الباحث باختيار نسبة 25% من مجتمع البحث والبالغ (40) مستجيب من كل منظمة مبحوثة كعينة للدراسة لمساعدة الباحث في إتمام استمارة الاستبيان . ويقول (الكبيسي ، 2005: 55) في هذا الصدد، ان كلما زادت النسبة عن (10%) من حجم المجتمع كلما كانت النسبة مقبولة ومنطقية بوجه عام في العلوم الإنسانية، وقد اختار الباحث هذه العينة الكبيرة من مجتمع الدراسة، وفيما يأتي وصف عينه الدراسة بحسب الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الانحدار الطبقي، والمهنة، وكما هو آتي :

وصف عينة الدراسة :-

أشتمل المحور الأول من الاستبيان على المعلومات الشخصية لعينة الدراسة ، وكما يأتي :

جدول رقم (1) وصف خصائص عينة الدراسة

الصفات	النوع	وزارة التعليم (البحث والتطوير)	وزارة التخطيط (المركز الوطني للتطوير وتقنية المعلومات)
<u>الجنس</u>	أنثى	20	18
	ذكر	18	22
<u>العمر</u>	أقل من 25	2	2
	25 - 35	29	12
	36 - 45	6	19
	أكثر من 45	3	7
<u>المؤهل الدراسي</u>	إعدادي	1	8

	3	دبلوم	
27	25	بكالوريوس	
3	8	ماجستير	
	1	دكتوراه	
	4	إدارة عليا	<u>المنصب الوظيفي</u>
7	16	إدارة وسطى	
33	18	إدارة تشغيلية	
		أقل من 5 سنوات	<u>مدة الخدمة</u>
22		من 5-10	
12	22	من 11-15	
2	12	من 16-20	
	4	أكثر من 20	

وسائل جمع البيانات والمعلومات :

اعتمد الباحث الوسائل الآتية في جمع البيانات والمعلومات :-

1- المقابلة الشخصية :

2- المعايشة الميدانية

3- استمارة الاستبيان **Questionnaire**

وهي إحدى أدوات الدراسة وقد تم أعدادها بحسب المراحل الآتية (ملحق 1) :-

أ- مرحلة الإعداد

تم أعداد فقرات الاستبيان بالاستناد الى مقاييس الطائي ، علي حسون 2005 العنزي، سعد والعبيدي ، عائشة ، 2006 ، الرحيم، اياد محمود وسلمان ، اخضير اصغير، 2005 شاكر، شفيق كايد، 2007، قاسم محمد: 2008 ، رافي ،جواد محسن ،2010 بصورة رئيسة، وفي ضوء هذا تم اعداد الاستبيان.

ب- صدق الاستبيان :- **Questionnaire validity**

يقصد بصدق الاستبيان فيما إذا كان الموضوع أو الظاهرة التي نرغب بقياسها انه قد أمكن قياسها (Wilson:2003) ، وهو من الشروط الأساسية للتأكد من ان الاستبيان يقيس الأهداف التي وضعت من اجلها (Deng & Dart:1994)، وعلى هذا الأساس اعتمد الباحث على نوعين من الصدق هما :

أولاً : الصدق الظاهري :

يعد الاختبار صادقاً إذا قاس الغرض الذي اعد لأجله وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المسؤولين والممارسين في تنمية وتطوير الموارد البشرية البالغ عددهم (10)، بعد إن زودهم الباحث بأهداف الدراسة، واعتبر الباحث حصول الفقرة على نسبة (80%) أي موافقة (8) خبيراً عليها فقرة صالحة تماشياً مع توصية (الكبيسي، 2008 : 9) إذا حصلت نسبة الاتفاق بين المحكمين (75 %) او أكثر يمكن الشعور بالارتياح من حيث صدق الاختبار " .

وفي ضوء ملاحظتهم تم تعديل فقرات المحاور من خلال حذف البعض منها وإضافة فقرات أخرى.

ثانياً : صدق المحتوى :

عاد الباحث إلى نفس السادة الخبراء، وطلب منهم بيان مدى صلاحية محتوى كل فقرة للغرض الذي صممت من اجله للتأكد من صدق المحتوى (الربيعي: 2008: 8) . وفي ضوء ملاحظاتهم تم إعادة صياغة بعض الفقرات وإلغاء فقرة واحدة فقط.

ثالثاً : ثبات الاستبيان : Reliability

يتصف الأختبار الجيد بدرجة ثبات مناسبة ولحساب ثبات الاستبيان اعتمد الباحث طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest Method)، إذ تم توزيع الاستبيان بعد أسبوعين من إجراء الاختبار الأول على عينة مكونة من (160) فرداً وبنسبة (20%) من عينة الدراسة الأصلية موزعة على مختلف شرائح **ابناء** محافظة ديالى.

الوسائل الإحصائية :

اعتمد الباحثان الوسائل الإحصائية الآتية :-

1. اختبار مان ويتني (men-wit) : wilcoxon .
 2. الوسط الحسابي (Mean) .
 3. الانحراف المعياري (Standard Deviation) :
 4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) :
 5. اختبار (t) : لاختبار معنوية ارتباط بيرسون.
 6. اختبار (Z) ودرجة المعنوية
- ونفذت الوسائل المذكورة على الحاسوب باستخدام النظام الإحصائي (spss) .

المبحث الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

خصصت الخلفية النظرية للدراسة للتعريف بتنمية وتطوير الموارد البشرية، وعرض أهميتها، وأخيراً الأساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية ، وكما هو آتي:

التعريف بتنمية وتطوير الموارد البشرية

تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بالموارد البشرية حول تنميتها وتطويرها، ومنها الآتي:-
لقد عرف (Allianz) تنمية وتطوير الموارد البشرية بأنها عملية تزويد العاملين بالمهارات والمعارف التي تستخدمها الآن وفي المستقبل (Allianz,2004:p2)
وعرفها (الهييتي) بأنها عملية تطوير المهارات العامة للعاملين في المنظمة ليكونوا أكثر تهيؤ لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم. (الهييتي: 2005: 201)
ويرى (Noe:1994:460) بأنها عملية اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات التي تحسن قدرات ومهارات العاملين لمواجهة التغيرات في متطلبات وظائف الأعمال والزبائن.
وعرفها (Steward:1999:37) بأنها عملية تطبيق منظم بعيد الأمد للمعارف والعلوم السلوكية لتطوير فاعلية المنظمة وقدرات مواردها البشرية.
ويتفق كل من (Gomez:1998:237) و (Decenzo&Robbins:1999:228) بأنها جهود مخططة لتزويد العاملين بالمهارات والمعارف والقابليات التي سوف يحتاجونها في المستقبل.
وأشاره (Denisi&Griffin:2001:286) بأنها عملية منظمة وشاملة تقوم بها الإدارة العليا لرفع أداء الموارد البشرية عبر الابتكار المعتمد على تقنيات العلوم السلوكية.
وعرفها (Bartton&Gold:2003:317) بأنها عملية استثمار منظم في تعليم الناس أفعال قوية تمكنهم من تحقيق الهدف.

يلاحظ من خلال التعاريف الواردة أعلاه إن عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية تتصف بالآتي:-

- 1- أنها عملية واعية ومنظمة ولأحدث بطريقة عشوائية أو اعتباطية.
 - 2- أنها عملية استثمار تهدف إلى تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة والمجتمع.
 - 3- أنها تأثر وتتأثر بالمتغيرات البيئية.
 - 4- أنها تشمل كل العاملين في المنظمة ولا تقتصر على أفراد الإدارة العليا فقط.
 - 5- أنها لا تقتصر على الوقت الحاضر بل تشمل المستقبل أيضاً.
 - 6- أنها تهدف إلى تحسين واكتساب الأفراد معارف ومهارات وقابليات وسلوكيات جديدة ونحو الأفضل.
 - 7- أنها لا تتصف بالجمود والثبات بل تتصف بالديمومة والاستمرارية والحركية.
- وتأسيساً على ما تقدم وبناءاً عليه يضع الباحث تعريفه الإجرائي لعملية تنمية وتطوير الموارد البشرية، بأنها عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى الارتقاء بالعاملين من خلال تزويدهم بالقابليات والمهارات والمعارف والسلوكيات بهدف مواجهة التحديات الأنية والمستقبلية واستثمارهم بالوظائف الحالية أو/ والمستقبلية.

ويمكن النظر إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية من وجهة نظر كل من الفرد والمنظمة.

فيما يتعلق بتنمية وتطوير الموارد البشرية من وجهة نظر الفرد

تعد تنمية وتطوير الموارد البشرية الطريق الذي يلبي كل الرغبات والتطلعات والتوقعات بدءاً من الحاجات الأولية وبالتدرج نحو الحاجات الأكثر نبلاً ورفقياً، مع السماح بان يصبح المرء إذ تمنا كأننا نوعياً يعمل دائماً بأجود مما عنده (ارمستوغ:2002:9).

فيما يتعلق بتنمية وتطوير الموارد البشرية من وجهة نظر المنظمة

تعد تنمية وتطوير الموارد البشرية التطور الإيجابي لإجمالي العوامل المساهمة في جعل كل شخص يستخدم قدراته إلى الحد الأقصى في المنظمة وفي التحسين المستمر لعموم تلك القدرات (ماك:1999:59). ولكن هناك مجموعة تساؤلات في أي جانب من جوانب تنمية وتطوير الموارد البشرية يتم اعتماده؟.

هل يتم اعتماد تنمية وتطوير معارف (فكر) العاملين؟

أم يتم اعتماد التنمية والتطوير الذاتي (الشخصي) للعاملين؟

أو الاعتماد على تنمية وتطوير قابليات وسلوكيات العاملين؟

أم اعتماد تنمية وتطوير الطرق والوسائل؟.

إن هناك من ينادي بتنمية وتطوير المعرفة (الفكر) عن طريق الوعي بما يحدث من متغيرات حولنا وإدراك الحاجة إلى كسب المعرفة والاطلاع على ما هو جديد إيماناً بان التنمية والتطوير يأتي نتيجة توافر المعلومات الحديثة وكيفية توظيفها بما يخدم المهنة أو الوظيفة (المطلق: 1999:2)، فالإنسان المطلع والمكتسب للمعارف والمعلومات المتطورة يستطيع استقلالها والاستفادة منها ومن ثم المنافسة عن طريق إدارتها بكل كفاءة وفاعلية. (Nester:2004:)

أما فيما يتعلق بتنمية وتطوير الذات، فيأتي من الإحساس بالمسؤولية في تلقي العلم والخبرة ومن ثم تطبيقها بما يحقق الأهداف الشخصية والمؤسسية وهذا بدوره سوف يؤدي بالعاملين إلى توليد أفكار جديدة وطرق عمل مبتكرة، فضلاً عن تمكينهم من العمل بروح الفريق وحل المشاكل. (Gurkov:2004)

وتحتاج تنمية وتطوير قابليات وسلوكيات العاملين إلى الأخذ بنظر الاعتبار الاختلاف في الفروقات الشخصية في التعلم واكتساب القابليات المطلوبة ومعايير تحقيقها ومن ثم التشخيص المستمر مقابل المعايير المحددة. فلقد بات واضحاً للباحثين والمختصين الآن إن كل من قدرات الفرد ودوافعه تفسران أداءه في موقف معين. إذن نستنتج من هذا إن هناك ثلاث عوامل تحدد أداء الفرد، هي (الدوافع – القدرات – البيئة التي يعمل فيها الفرد).

(Mattscott:2004)

إما مفهوم التنمية والتطوير من خلال تطوير الطرق والوسائل التدريبية، يعد شيئاً ضرورياً، إذ إن التدريب بعيداً عن مكان العمل أو بمعزل عنه لم يعد مجدياً في الوقت الحاضر والسبب من وراء ذلك هو إن تتأكد المنظمة من مدى ملائمة محتوى برامج التنمية والتطوير لموظفيها طبقاً لاحتياجات المنظمة وبصورة دقيقة ومتخصصة. فضلاً عن ذلك توافر علاقات وثيقة بين المدراء وكوادر التنمية والتطوير مما يمكنهم من العمل معاً عند تخطيط وتصميم البرامج المتنوعة للتطوير. كذلك وجود مرونة في وضع أوقات ملائمة للعاملين، إذ يمكن إعادة جدولة هذه البرامج بسهولة وفقاً لمتطلبات العمل. (Denisi&Griffin:2001:275)

وخير مثال على ذلك شركة (Exxon , Texas instruments)، إذ تملك كادر تطويري ملم وخبير بوظائف المنظمة وموظفيها، ويمتلك الخبرة الواسعة في تصميم وتنفيذ البرامج التنموية وبذلك تتولى المنظمة بنفسها مسؤولية التنمية والتطوير بدل الاستعانة بجهات خارجية أو إرسال العاملين للتنمية والتطوير خارج مكان عملهم، فضلاً عن الاقتصاد بالوقت والجهد والكلفة.

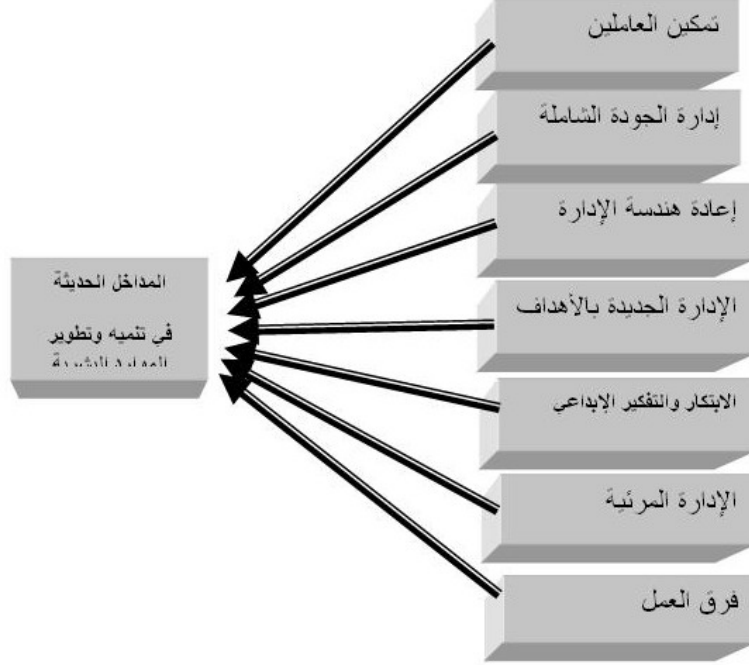
لذلك يجب إن ينظر متخذوا القرار إلى التنمية والتطوير من الجوانب الأربعة بصورة متكاملة ومترابطة ومتداخلة بحيث يستمد كل جانب من الجوانب الأربعة القوة من الجانب الآخر، وذلك بهدف تنمية وتطوير مورد بشري فعال قادراً على مواجهة التحديات البيئية والاستفادة منها. ومن هنا نرى أن تنمية وتطوير الموارد البشرية يعني ألقدره على تمكين الإنسان من تطوير فكره وذاته ومهاراته وقدراته عن طريق استخدام أفضل الوسائل والطرق، بصورة فعالة ومثمرة.

الأساليب أو المداخل الحديثة في تنمية وتطوير الموارد البشرية

تطرقنا في المبحث الثاني إلى أهم المتغيرات الآنية والمستقبلية في تنمية وتطوير الموارد البشرية. إما في هذا المبحث فسوف نتطرق إلى أهم الأساليب أو المدخل في تنمية وتطوير الموارد البشرية. ومن أهم هذه الأساليب أو المدخل هي (تمكين العاملين، إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة الإدارة، الإدارة الجديدة

بالأهداف ، الابتكار والتفكير الإبداعي ، الإدارة المرئية، وفرق العمل)؛ ويمكن تصوير ذلك من خلال الشكل (2)، وكما هو آتي:

الشكل (1) : الأساليب أو المداخل الحديثة في تنمية وتطوير الموارد البشرية



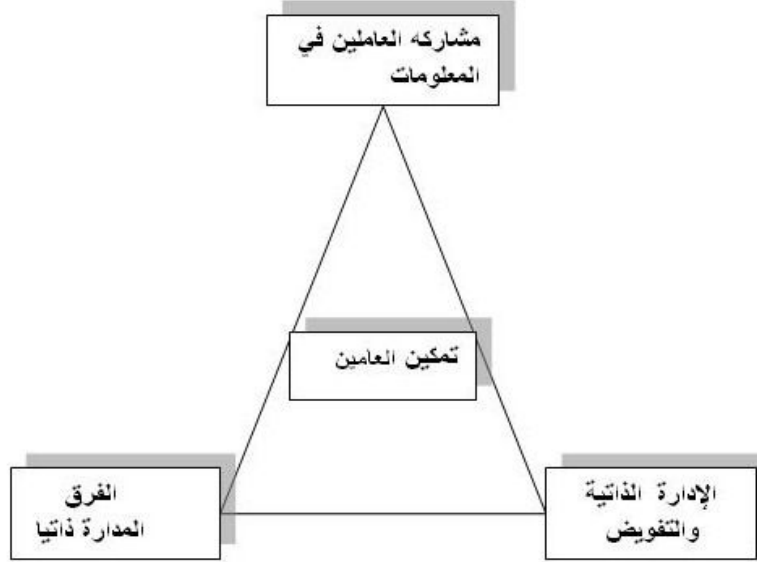
المصدر : الشكل من اعداد الباحث.

أولاً : تمكين العاملين (Employees Empowerment)

في العقد الاجتماعي القديم كان على الإدارة إن تقدم للعاملين التعويضات الاقتصادية مقابل إن يقدم العاملون لهم الإنتاجية العالية والإخلاص في العمل، أما العقد الاجتماعي الجديد فهو المشاركة الايجابية من جانب العاملين، وتحويل السلطة والرقابة والمسؤولية للمستويات الدنيا (التنفيذية) بهدف توفير قدر اكبر من الإدارة الذاتية .

لذا يمكن تعريف تمكين العاملين بأنها عملية حفز العاملين على المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم من خلال المبادئه في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات ، والتفكير الإبداعي ، والتصرف في المواقف الصعبة، وتحمل المسؤولية، ومراقبه النتائج. (Ivancevich&malteson:2002:p415). ويعتمد هذا الأسلوب الحيوي الجديد على عدة أسس يمكن إيجازها من خلال الشكل (3)، والتي من خلالها يتم تحقيق النجاح في عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية، وكما هو آتي :

الشكل (2) : الأسس المعتمدة في. تمكين العاملين



المصدر : الشكل من اعداد الباحث .

1. مشاركة العاملين في المعلومات:

يعتمد هذا الأساس على إطلاق المعلومات للعاملين (الكمية والنوعية) وفي الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات أو المشاركة في اتخاذها في الوقت والمواقف المناسبة ليحقق من ذلك الكفاءة والفاعلية المطلوبة في عملية اتخاذ القرارات. إذ إن عملية اتخاذ القرار تعتمد بالأساس على دقة ومصداقية المعلومات، إذن كلما كانت المعلومات دقيقة كلما كان القرار ناجح والعكس بالعكس، علما إن العاملين هم مصدر المعلومات الحقيقية بحكم تماسهم المباشر بالعمل.

2. الإدارة الذاتية (self.management) وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات:

تتوقع المنظمة من العاملين إن يلبعوا دورا فاعلا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ومن ثم يجب إمدادهم بالصلاحيات المطلوبة التي تمكنهم من تحمل المسؤولية، وهذا بالأساس يولد الثقة لدى العاملين، فضلا عن ذلك، إنها توفر لهم فرص عالية من النضوج والوعي بالمسؤولية وحسن التصرف (الطائي وآخرون:2009:51). لذا تكون تنمية وتطوير الموارد البشرية مهمة رئيسة من الناحيتين الفنية والسلوكية، وذلك بهدف زيادة درجة إتقان العاملين لإعمالهم، حتى يعتادوا تحمل المسؤولية والتصرف الذاتي. (النعيمة وآخرون:2009:79).

3. تكوين الفرق المدارة ذاتيا Self – Managed Teams Making

في الآونة الأخيرة اعتمدت المنظمات على تكوين واستخدام فرق العمل لقيام بالإعمال، وذلك باعتبار إن فرق العمل أحد أفضل الطرق الكفوءة والفاعلة في تطوير البرامج التدريبية المصممة بصوره خاصة لتسهيل وتنسيق الأعمال. فضلا عن تحقيق الانسجام بين أعضاء الجماعة، وتكامل جهودهم ورغبتهم لتحقيق كل من أهداف الجماعة والمنظمة معا. (جوده:2006:67)

تأسيسا على ما تقدم وبناءا عليه فإن هذه الأسس إذا أحسن استخدامها واتخذت الاحتياطات اللازمة لنجاحها، ستساعد ليس على تمكين العاملين واندماجهم في الأعمال التي يقدمونها، ولكن أيضا أنها تساعد على تحسين نتائج العمل والرغبة المستمرة بين العاملين في التطوير وخدمة الأهداف الكلية للمنظمة.

ثانيا. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

يشير هذا المفهوم ببساطه إلى انها فلسفه إداريه ومدخلا استراتيجيا ووسيلة لإدارة التغييرات الهادفة إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط تفكير وممارسات عدت صالحه لبيئة ومتطلبات ماضيه، إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية. (داغرو ورحوش: 2000:186) وهي تعتمد على التحسين المستمر للعاملين وإعمالهم، وقياس الأهداف، ورضاء الزبون والعملاء. (internet: 2001: Eskimo،

إن إدارة الجودة الشاملة قد قللت من كلف النوعية الرديئة لأنها الطريق الأمثل لتطوير كل فرد وبنائه وإعداده وتطويره نحو الأفضل. فضلا عن إن لكل فرد له قاعدة تركيز عامه نحو الزبون(عبد العظيم: 2008:27)، ولذلك فإن الأفراد بمختلف إعمالهم وقابلياتهم يكونوا قادرين على الاتصال مع هدف المنظمة الكلي. (العنزي: 2004:17)

بناءً على ذلك يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل تطوري تنظيمي متكامل، يتزامن مع استخدام تكنولوجيا متطورة، وتقييم موضوعي للأداء بقصد تطويره وتحسينه وتقليل الأخطاء. لذلك سوف يعتمد الباحث على احد عناصر جائزة مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige Award) والمنبتقة من مبادئ كل من ديمغ وجوران وكروسبي والمختصة في استخدام الموارد البشرية كأسلوب أو مدخل في تنميه وتطوير راس المال البشرية.

ثالثاً: - إعادة هندسة الإدارة . Management Reengineering

تعد إعادة هندسة الإدارة احد أساليب أو احد مداخل الفكر الإداري الحديث. إذ ظهر في الولايات المتحدة الامريكيه في تسعينات القرن العشرين. والذي ينصب على التغيير الجذري وطرح الأساليب التقليدية، وإعادة تصميم العمليات التي تقوم بها المنظمة. (Johnson & Johnson: 1993: p. 22)، فهو يشكل تحدي جديد للمنظمات، والذي يتمثل بتكيف نفسها مع البيئة ومواكبه التغييرات المستمرة فيها. وهذا يتوجب على الإدارة إن تتعلم بسرعة وبصورة متواصلة بهدف إعادة هندسه الأعمال. فضلا عن وضع عمل استراتيجي مجدي أو/واكتشاف التوجهات بشكل أسرع من المنافسين على إن تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات، والذكاء في اختيار الأساليب الحديثة في العمل. (العنزي: 2004 : 6)

فالمهم هنا أن المنظمة لاستهدف إلى تحسين جزئي أو تعديل في جانب من جوانبها، ولكنها تطمح في تحقيق قفزة كبيرة، على الرغم من صعوبة الأمر وما يحتوي ذلك من مخاطر ومصاعب، وبالتالي تتضمن أعاده هندسه الإدارة دراسة العملاء والاهتمام برغباتهم وتفضيلاتهم. (BENT: 2011: internet) ويتوقع أنصار إعادة هندسة الإدارة من تحقيق نتائج كبيرة أهمها تحسين الإنتاج، وسرعه الأداء، وخدمه العميل، والابتكار في الطرق والأساليب التي تناسب التكنولوجيا الجديدة وظروف السوق، وخفض التكاليف، وتقليل معدلات الأخطاء، واستخدام معايير دقيقه وأكثر موضوعيه وقابلة للقياس تتعلق بتقييم أداء العاملين. إن إعادة هندسة الإدارة بحد ذاتها مدخل تطوري لطرق وأساليب العمل والتي تقوم بالأساس وقبل كل شيء على تنمية وتطوير القدرات البشرية باعتبارها الوسيلة والغاية لتطوير وتغيير أنماط عمل المنظمة (عبد الوهاب، 1999:9)

لذا يجب التركيز على تنمية وتطوير مهارات العاملين المهنية، والسلوكية، وإقامة شبكة اتصالات جيدة بين الإدارة والعاملين، وتنمية روح الابتكار وتهيئه المناخ المناسب، وتشجيع العاملين على المشاركة الايجابية البناءة والعمل على تحقيق أفضل الانجازات.

رابعاً: - الإدارة الجديدة بالأهداف New Management By Objectives

ظهرت الإدارة بالأهداف كمفهوم حديث، وممارسه جديدة للإدارة في منتصف القرن العشرين، فقد مرت عليها فترة هدئت فيها أصوات مؤيديها. ولكنها اليوم هي في صحوه أخرى، إذ إن منهجها ينسجم مع كثير من النظريات والممارسات الحديثة كتمكين العاملين والجودة الشاملة والابتكار وفرق العمل. (عبد الوهاب: 1999:10) إن الهدف الأساس لهذا النوع من الإدارة هو التقييم ابتداء من الشخصية وانتهاء بالأداء، لأنه النظام الذي يتم بواسطته وضع الأهداف المتفق عليها بين الرئيس والمرؤوس ثم مراجعه النتائج ومقارنتها بالأهداف الموضوعه. (ارمستوغ، 2000:96). كذلك إن الإدارة بالأهداف تعتبر أيضا منهجا شاملا لتطوير الموارد البشرية ، إذ أنها تقوم على أساس (الإحساس المشترك) للعاملين وبالذات إذا كانوا يعرفون إلى أين يذهبون وبأي طريقة أسرع وأسهل تمكنهم من الوصول إلى أهدافهم بأسرع وقت وقل جهد وكلفة، فضلا عن أنهم سوف يكونون أكثر ذكاء عند القيام بأشياء فكروا فيها بأنفسهم دون إن تفرض عليهم فرضا. (طه: 2007، internet) كما إن الإدارة بالأهداف تهتم بجانب التحسين والتطوير المستمر، إذ يفترض انه في كل مره يتفق الرؤساء والمرؤوس على أهداف جديدة، فأنهم يضعون التحسين والنوعية نصب أعينهم، فربما يتوصلون إلى إنتاج سلع

أو/وخدمات جديدة ، أو خفض التكاليف، أو الاقتصاد بالجهد، أو زيادة في الإنتاجية، (manage.com، internet;2011)

ولذلك فإن الإدارة بالأهداف تتطلب نمط جديد من مدراء الموارد البشرية، وجيلا مختلفا من العاملين إذ يكون التركيز على المهارات الفنية والتوجه للعميل أو الزبون، والتوجه نحو المستقبل، واللامركزية، والمبادئة، والمشاركة وروح الفريق، وتبادل المعلومات، ومناقشة الاقتراحات ومشاظره المسؤولية والرقابة الذاتية.

خامسا:- الابتكار والتفكير الإبداعي

منذ فجر الصناعة، والابتكارات تتوالى، وما انجازات اليوم إلا نتيجة للتفكير الإبداعي للامس. فهو مدخل متكامل لتوليد خيارات أو حلول جديدة أو مختلفة للمشكلة.(سميث،1999:43). فضلا عن القدرة على الابتكار وإبداع أساليب ووسائل وأفكار يمكن إن تلقي التجارب الأفضل بين العاملين وتحفيزهم لاستثمار قدرتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.(العزاوي: 2000:39)

ولكن نتيجة تزايد الاهتمام لعنصر الابتكار بسبب التغيرات التي سبق ذكرها.... وخاصة العولمة والمنافسة المحلية والعالمية والتسابق للحصول على نصيب اكبر من السوق وخدمه العملاء بالشكل الذي يرضونه، بالشكل الذي لا يتوقعونه كما يقول اليابانيون، أو إبهار العميل كما يقول الأمريكيان اليوم.(عبد الوهاب: 1999:11) فالإدارة اليوم بحاجة إلى موارد معرفيه وحلول إبداعيه قادرة على تجاوز العثرات وتجسير الأفكار وتنوع الرؤى للوصول إلى حلول مبتكره ومناسبة وعملية. وهنا يدخل الابتكار والتفكير الإبداعي أساسا لتنميه وتطوير الموارد البشرية بوصف عنصر فاعلا في تطوير الأعمال الفكرية والمهاراتية والسلوكية كافه.(الجنابي:2000:44) ويمكن قياس الابتكار بعدد الأفكار الجديدة والجيدة ، وإمكانية تطبيقها والاستفادة منها وترجمتها بالنهاية إلى سلع أو خدمات أو طرق عمل. وبالتالي تدعم المركز التنافسي للمنظمة.(الرحيم:2005:86)

تأسيسا على ذلك يجب على إدارة الموارد البشرية إن تهيبئ المناخ الملائم والمناسب للابتكار والتفكير الإبداعي وإعداد العاملين عن طريق الابتكار والتفكير الإبداعي ، جلسات خلق الأفكار والعصف الذهني، وورش العمل، وجلسات حل المشكلات، وحلقات الجودة التي اشتهر بها اليابانيون وبالذات أبي حلقات النوعية العالم الياباني ايشيكاوا . فضلا عن إن أفضل المنظمات هي التي تكون لديها القدرة على الإبداع وأفضل الرؤساء في المنظمات هم الذين يمتلكون القدرة على تفجير واستنهاض المواهب الإبداعية بمرؤوسهم داخل منظماتهم. وبالتالي يعد الابتكار والتفكير الإبداعي مدخل جديد في عملية تنميه وتطوير الموارد البشرية في المنظمات وبالذات المتعلمة.

سادسا:- الإدارة المرئية Visional Management

هو أسلوب أو مدخل إداري تطوري بسيط في متطلباته عميق في آثاره. إذ يتم وفق هذا الأسلوب الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي. من خلال نقل رؤية المنظمة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على تحقيق رسالتها وأهدافها على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم الوظيفية. (شاكر: 2007:130). وفي هذه الحالة لأتقسم الأهداف الاستراتيجية. ولكن تقسم ادوار وأدوات الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، وتطلق الطاقات وتعطى الحريات لكل العاملين بالمنظمة للعمل حسبما يترأى لهم من أجل الوصول إلى الهدف الأسمى المنشود وهو تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي. إذ لا يعتمد فقط على اجتياز الامتحانات والحصول على الشهادات. (الكردي:2011:انترنت)

وقد تم وضع هذا المدخل من قبل المهندس الممارس (جاك إستاك) عندما اخترع طريقته المشهورة (اللعبة الكبرى للإعمال)، والتي تطورت فيما بعد إلى نظرية الإدارة على المكشوف أو الإدارة بالحسابات المفتوحة أو الإدارة بالرؤيا المشتركة أو الإدارة بالأرقام. ويعتمد هذا الأسلوب على نشر المعلومات المحاسبية بين العاملين، وجعلهم يقرؤون الأرقام في الحسابات المختلفة(حساب الأرباح والخسائر، الدخل، الميزانية العمومية.... وغيرها)، وذلك بهدف إن يتكون لدى العاملين الحس الراقى، وان يتعرفوا على النتائج من خلال الأرقام، وان يدرسوها ويحللوا. لماذا هي منخفضة أو مرتفعة. والاهم من ذلك كيفية تحريك هذه الأرقام انخفاضا أو ارتفاعا، وما هو دور كل عامل في تحريك الأرقام في الاتجاه الصحيح؟ ثم ما هو العائد(الحاضر) الذي سيعود على العامل من ذلك ؟. (Allianz Group,2004;internet)

فهي أذن أسلوب جديد لتنمية وتطوير الثروات البشرية، وهي طريقه عملية لدمج مصالح الطرفين(أصحاب الأعمال والعاملين)، والحقيقة أنها تنظر إلى هؤلاء على أنهم أيضا رجال أعمال وليسو فقط مجرد عاملين. فهي إن طريقه مبتكره، وأسلوب عملي للتطوير وتحفيز الثروات البشرية.(منتديات التطوير التعليميه:2011:انترنت)

وتأسيسا على ذلك إن الإدارة بالحسابات المفتوحة ليس تنازلا عن السلطة ولكن تعني المشاركة في استخدام الأدوات وتسليم الأدوار للوصول إلى هدف يراه الجميع واضحا. فضلا عن تحول كل القائمين على العمل إلى شركاء يعرف كل منهم استراتيجيه التطوير الحالية والمستقبلية ولكل منهم مهارة التعبير عن أدائه الشخصي وتقبل آراء الآخرين ونقدهم. لذلك فهي تعتمد على نظام جديد للمعلومات، ونظام محاسبي جديد، ونظام جديد لتنمية وتطوير الموارد البشرية.

سابعا: فرق العمل Work teams

كانت إدارة الناس تعرف قديما بإدارة المستخدمين (employees management) بعد ذلك سميت بإدارة الأفراد (personnel)، ومن ثم إدارة الموارد البشرية (Human Resource management) إما اليوم يمكن تعريف العاملون بالرأس المال الذكي أو المعرفي أو راس المال البشري... وكما تخاطب الإدارة الحديثة اليوم عقول العاملين ومهاراتهم، فأنها أيضا تخاطب أحاسيسهم ومشاعرهم، وتستفيد من الجانب الاجتماعي العاطفي لديهم، فتتعامل معهم في فرق عمل متكامل... وليسوا كأفراد منفصلين وهذا احد أهم الافتراضات التي جاءت بها المدرسة الإنسانية وبالذات نظرية العلاقات الإنسانية (جوده، 2006: 62).

وكان الهدف من وراء هذا التأكيد على الرابط النفسي الذي يربط العاملين مع بعضهم البعض، لذا فإن فرق العمل تقوي هذا الرابط، وتضعه موضع التنفيذ... وتتميز فرق العمل عن جماعة العمل إنهما يشتركان بالإبعاد الآتية، والمتمثلة بهيكل الجماعة (Group structure) وهي المعايير (Norms)، والأدوار (Roles)، المنزلة الاجتماعية (status)، وحجم الجماعة (size) وتمسكها (Cohesiveness). إلا إن فرق العمل تتميز بإضافة بعدا جديدا إلى هذه الإبعاد وهو الرغبة والاستعداد للمشاركة والولاء والإخلاص، وتضافر الجهود والأفكار لتحقيق الأهداف المطلوبة. (داغر وحرشوش، 2000: 376).

وفي الوقت الحاضر انتشرت أساليب تكون فرق العمل إذ يزداد استخدامها في المنظمات للقيام بالأعمال باعتبارها طرق كفاءة وفعالة وملائمة لتطوير برامج التدريب المصممة بصورة خاصة لتسهيل عمل الفرق وتنسيقها (الطائي وآخرون: 2009: 376). ويتم ذلك من خلال مساعدة المتدرب للحصول على مادة التدريب المتعلقة بإنشاء فرق وديمومتها. وان الهدف الأساسي هو تعليم المتدربين في إرساء قواعد الثقة بين أعضاء فرق العمل وتمكينهم من الأداء الكفاءة والفاعل. وبالتالي تعتبر فرق العمل من أهم المدخل المرنة لتنمية وتطوير الموارد البشرية ومن أشهر هذه الفرق، فرق حل المشاكل (problems, solving)، وفرق التوظيف (Functional)، والفرق الفاعلة (Virtual)، وفرق البحث والتطوير (Research & Ivancevich & Development)، والفرق المدارة ذاتيا (Self-Management). (Matteson, 2002: 329).

وبناء على ذلك إن جميع المداخل والأساليب الحديثة المستخدمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية، نجدها جميعا توظف مفهوم فرق العمل توظيفا بناءا، كالتكمين، والإدارة بالأهداف، والإدارة المرئية، وإدارة الجودة الشاملة وهندسة الإدارة... كلها تعتمد على الجهود المترابطة للفرق. وان دل هذا على شيء فإنما يدل على أهمية فرق العمل كأسلوب حديث في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

الخلاصة

مما سبق نرى إن موضوع تنمية وتطوير الموارد البشرية تهدف إلى الارتقاء بالعاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والقابليات وفق معطيات بيئية وزمنية معينة واستثمارهم في الوظائف الحالية و/أو المستقبلية. لذلك يجب إن يتوفر للإنسان القدرة للانخراط في العالم المعلوماتية والاتصال التكنولوجي بصورة مستمرة، وان يتقبل العولمة والمنافسة العالمية ويستطيع إن يواكبها والاستفادة منها في كل المجالات. كما يجب على متخذي القرار والقائمين على تنمية وتطوير الموارد البشرية إن يتعرفوا على الفرص والتحديات التي تجلبها المتغيرات البيئية والتي تؤثر على تنمية وتطوير الموارد البشرية، وان يكونوا على وعي تام ومستمر بمستجدات العصر حتى يستطيعوا تلبيه احتياجات نداء العمل من خلال الموازنة بين مهارات وقابليات وقدرات العاملين.

إما فيما يتعلق بمدخل تنمية وتطوير الموارد البشرية، فتشمل القدرة على تمكين الإنسان من تطوير فكره وذاته وقدراته وسلوكياته عن طريق استخدام أفضل المداخل والطرق وبصوره فاعله ومثمره. لذلك يجب إن يكون التطوير شاملا إذ إن الإنسان يتأثر ويؤثر في التنمية، عليه تكون الحاجة هنا إلى التركيز على منح الثروات البشرية المعرفة، والخبرة، والمهارة والسلوك، فضلا عن وجود مناخ علمي مناسباً يساعد على الإبداع والابتكار.

المبحث الثالث

تحليل البيانات وتفسير النتائج

سيتم في هذا المحور تحليل البيانات الميدانية واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لها وتفسيرها .
أ- تشخيص واقع متغيرات الدارسة

1- عمليات التمكين :

يوضح الجدول ادناه نتائج التحليل الإحصائي لتشخيص التمكين
جدول رقم (2) الأساليب الإحصائية الخاصة بالتمكين

ت	الفقرة	وزارة التعليم		وزارة التخطيط	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-	تسعى المنظمة الى اكساب العاملين المهارات الجديدة	42,3	4,9	42,3	83,0
2-	تشجع الإدارة العليا العاملين على طرح المبادرات	68,3	21,1	59,3	93,0
3-	تترك الإدارة العليا للعاملين اسلوب انجاز اعمالهم	40,3	1,91	14,3	0,98
4-	هنالك مجال واسع لمشاركة العاملين في معالجة المشاكل وحلها	83,3	17,1	27,3	0,98
5-	يتم توزيع الاعمال بين العاملين بصورة غير عادلة	33,3	47,1	05,3	29,1
6-	توفر المنظمة مناخ ملائم لتطوير ونمو شخصيات العاملين	28,3	32,1	24,3	12,1
	الوسط العام	57,3	73,0	37,3	0,54

يتضح من الجدول اعلاه تقارب الاوساط الحسابية العامة لبعدهم التمكين في كل من المنظمين موضوعي البحث حيث بلغ (3-57 و 3-37) على التوالي وبانحراف معياري (0-73 و 054) وتعكس هذه الارقام قلة تشتت اجابات العينة ، اما على صعيد الفقرات الفرعية ففي دائرة البحث والتطوير فان الفقرة رقم (1) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (3-92) وتؤكد هذه النتيجة رغبة الإدارة العليا في تلك المنظمة على اكساب العاملين المهارات الجديدة والمتنوعة الامر الذي يمكن ان يؤدي الى زيادة اداءهم في حين حصلت الفقرة (6) على اقل وسط حسابي (3-28) وبانحراف معياري (1-32) مما يؤشر الضعف النسبي لبعدهم تطوير نمو وشخصيات العاملين .

وان كان كلاهما اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وينطبق هذا الكلام على المركز الوطني حيث يسعى المركز ومن خلال اجابة العينة على الفقرة (1) الى اكسابهم المهارات الجديدة في العمل حيث بلغت فيه الوسط الحسابي (3-92) وبانحراف معياري قدره (0-83) وتعكس هذه النتيجة قلة تشتت اجابات العينة .
اما الفقرة التي حصلت على اقل قيمة للوسط الحسابي في اجابات المركز الوطني فهي الفقرة (5) حيث بلغت (305) وهي اعلى من الوسط الفرضي بقليل حيث يؤكد افراد العينة عدم وجود العدالة في عملية توزيع الاعمال وتعد هذه الاجابة سلبية نظراً لان العدالة جزء حيوي من اي نشاط في مجال تمكين العاملين .
وعلى الاعمام فان جميع القيم هي فوق الوسط الحسابي الفرضي وتفسر هذه على وجود عمليات منهجية لتمكين العاملين .

2- الإدارة بالاهداف :

يوضح الجدول (3) اجابات العينة حول الادارة بالاهداف

جدول رقم (3) الاساليب الاحصائية الخاصة بـ (الادارة بالاهداف)

ت	الفقرة	وزارة التعليم		وزارة التخطيط	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7-	يتم تقسيم اهداف المنظمة الرسمية الى اهداف فرعية على مستوى الاقسام	95,3	1,1	05,4	0,66
8-	ليس هناك فصل بين اهداف المنظمة واهداف العاملين الشخصية	13,3	26,1	27,3	07,1
9-	لدى الاقسام الادارية كافة رؤى واضحة حول اهدافها	50,3	01,1	46,3	1,07
10-	هناك مجال واسع من الحرية لافراد لتحديد طريقة تحقيقهم لاهداف عملهم	33,3	44,1	11,3	94,0
11-	لا يتوفر مستوى مقبول من العلاقات الانسانية الجيدة بين العاملين	20,3	11,1	51,2	30,1
12-	تتم الاستشارة المشتركة بين العاملين حول تحقيق الاهداف	42,3	1	22,3	08,1
	الوسط العام	50,3	0,7	27,3	.56

يعرض الجدول اعلاه نتائج التحليلات الاحصائية الخاصة بمدى تطبيق الادارة

بالاهداف في المنظمين المبحوثين

فعلى صعيد دائرة البحث والتطوير فان اعلى وسط حسابي هو للفقرة (7) حيث بلغت (3-95) على مقياس ليكرت الخماسي وبانحراف معياري قدره (1-1) يعكس اتفاق العينة وتؤكد هذه النتيجة على وجود تطبيقات للادارة بالاهداف حيث يتم تقسيم اهداف المنظمة الى اهداف فرعية على مستوى الاقسام والفروع وينطبق هذا الكلام على اجابات العينة في المركز الوطني حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.05) على مقياس ليكرت

الخماسي. اما على صعيد الفقرات التي حصلت على اقل وسط حسابي ففي دائرة البحث والتطوير فان الفقرة (8) قد حصلت على اقل وسط حسابي بلغ (3-13) على مقياس ليكرت الخماسي وتؤكد هذه النتيجة على عدم وجود فصل بين اهداف المنظمة واهداف العاملين الشخصية وتعد هذه سلبية ومن المراحل التقليدية للادارة التي تؤكد على أهمية وجود مثل هذا الفصل في حين تعد هذه القيمة ايجابية وفق المدخل السلوكي التي تؤكد على أهمية الارتباط والانسجام بين اهداف المنظمة والعاملين كون ان اهداف المنظمة هي عبارة عن مجموع اهداف العاملين

في حين حصلت الفقرة (10) على اقل وسط حسابي حيث اكدت اجابة العاملين في المركز الوطني على عدم وجود مجال واسع من الحرية للافراد لتحديد طريقة انجاز اعمالهم التي تعد جوهر عملية الادارة بالاهداف حيث بلغ الوسط الحسابي (3-11) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي بقليل وبانحراف معياري بلغ (0-94) التي تعكس قلة تشتت اجابات العينة .

إما على المستوى العام فقد اكدت النتائج وجود الادارة بالاهداف في كلا المنظمتين وان كان في دائرة البحث والتطوير أعلى منها في المركز الوطني حيث بلغ الوسط الحسابي (3-50 و 3-27) على التوالي وبانحراف معياري منخفض نسبياً يعكس اتفاق افراد العينة على هذه الاجابة .

وتعد هذه النتائج ان كلا المنظمتين مهتمتين بتطبيق مفردات الادارة بالاهداف ولا غرابة في ذلك نظراً لاهميتها على الصعيد العلمي والاكاديمي كونهما يضمنان مجموعة كبيرة من العاملين من اصحاب الشهادات العلمية ومؤهلين لتطبيق الادارة بالاهداف .

3- الإبداع والابتكار

جدول رقم (4) الأساليب الإحصائية الخاصة بالإبداع والابتكار

ت	الفقرة	وزارة التعليم		وزارة التخطيط	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
13 -	تسعى المنظمة الى تقديم خدمات جديدة بصورة مستمرة	84،3	08،1	73،3	93،
14 -	تعاني المنظمة من قلة المبالغ المخصصة للبحث والتطوير	18،3	15،1	76،3	04،1
15 -	تشجع المنظمة التنافس الابداعي بين العاملين لتطوير وتحسين خدماتها	57،3	28،1	32،3	.91
16 -	يتم اتباع الاساليب العلمية المتطورة والحديثة في العمل	82،3	15،1	62،3	.95
17 -	تهتم المنظمة بتعميم عمليات انتاج جديدة	70،3	9،9	51،3	93،
	الوسط العام	63،3	0.84	59،3	.59

يضم محور الإبداع والابتكار (5) فقرات موضحة نتائجها الإحصائية في الجدول اعلاه . حيث ان جميع القيم هي اعلى من الاوساط الحسابية الفرضية مما يعكس وجود اهتمام بالابداع والابتكار وعلى مستوى المنظمين المبحوثين .

وقد حصلت الفقرة (13) على اعلى وسط حسابي في اجابات العينة لدائرة البحث والتطوير فقد بلغ (3-85) مما يعكس سعي الدائرة الى البحث الجدي عن الافكار الجديدة الداعمة للابداع والابتكار وللتأكيد من مدى صدق هذه البيانات اعلاه فقد تمت متابعة الخطط للدائرة إذ تبين فيها بحوث أصلية وفقاً لحاجة البلدولكن لمعانة القسم لهذه الدائرة تركز وفقاً لما اشار اليه افراد العينة في إجاباتهم على الفقرة (14) وهي قلة المبالغ المخصصة لنشاطات البحث والتطوير وان كانت هذه القلة ليس كبيرة وانما نسبه اذ بلغت فيه الوسط الحسابي لاجابة عينة البحث والتطوير على هذه الفقرة (3-18) وهي اعلى من الوسط الفرضي إذ يستشف من هذه النتيجة وجود مبالغ مالية ولكنها لا تكفي ولا تسد هذه المتطلبات اما اجابة العينة في المركز الوطني فقد اشرت ان الاجابة على جميع الفقرات ايجابية وان هناك مستوى عالي من الابداع والابتكار لدى المركز .

وعلى العموم فقد بلغ الوسط الحسابي للمحور في كلا المنظمتين (3-63 و 3-59) على التوالي وهي قيمتان عاليتان وتؤكد قيم الانحراف المعياري المسجلة هذه التفسيرات إذ بلغ (0.84 و 0.59) على التوالي .

4- الادارة المرئية

جدول رقم (5) الأساليب الخاص بالإدارة المرئية

ت	الفقرة	وزارة التعليم		وزارة التخطيط	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
18	هناك قواعد عمل واضحة ومحددة من قبل المنظمة	85,3	05,1	70,3	.81
19	هذه القواعد تواكب الثقافة السائدة وليست جامدة	50,3	24,1	43,3	.77
20	يتم تشخيص المشاكل من قبل الادارة العليا فقط	48,3	24,1	05,3	05,1
21	هناك دراسات علمية مستمرة لتجديد هذه	36,3	29,1	30,3	0,88

-				القواعد وبيان مدى فاعليتها	
22	0,98	38,3	26,1	75,3	يتم الاهتمام بصورة جدية وشاملة بجميع المواقف عند التفكير بحل مشكلة ما
23	.59	32,3	81,0	42,3	تستخدم اساليب تفكير متنوعة للنظر في المشكلة الواحدة
	.59	32,3	81,0	56,3	الوسط العام

يوضح الجدول أعلاه الأساليب الإحصائية الخاصة بمدى تطبيق مفهوم الإدارة المرئية التي تعتمد أساساً على الشفافية في العمل اليومي وعلى مستوى الفقرات الفرعية فقد حصلت الفقرة (18) على أعلى وسط حسابي في كلا المنظمين حيث بلغ (3-20 و 3-85) على التوالي وكلاهما أعلى من الوسط الفرضي مما يعكس وجود قواعد عمل واضحة وشفافة للجميع ومحددة يسير العاملون عليها في عملهم وهذا عامل ايجابي .
إما على صعيد الفقرات التي حصلت على أقل وسط حسابي ففي دائرة البحث كانت الفقرة (21) إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3-36) التي تؤكد على قلة متابعة هذه القواعد وضعف عمليات التجديد والتطوير فيها بالرغم من وجود مثل هذا التجديد ولكنه قليل وغير مناسب وفقاً لآراء العينة .
إما في المركز الوطني فقد اشترت العينة وجود ضعف في تشخيص المشاكل التي يعاني منها المركز وافتقار هذا التشخيص على الإدارة العليا فقط الأمر الذي يضعف اثر العاملين في معالجة المشاكل التي قد تكون افضل حلولاها من خلال مشاركة العاملين وهذه المشاركة قد تكون ضعيفة اشارة الى اجابة العينة على الفقرة (20) حيث بلغ الوسط الحسابي (3-05) وهو مقارب للوسط الفرضي .
وعلى العموم فان النتائج تؤكد وجود الإدارة المرئية في كلا المنظمين وان كانت في دائرة البحث والتطوير اكثر تطبيقاً منه في المركز الوطني حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3-56 و 3-32) على التوالي وبانحراف معياري قدره (0.81 و 0-59) ويعكس اتفاق افراد العينة في المنظمين على هذه الاجابة .

5- فرق العمل

جدول رقم (6) الاساليب الاحصائية الخاصة بفرق العمل

ت	الفقرة	وزارة التعليم		وزارة التخطيط	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
24	تسود اجواء التعاون والمساندة بين زملاء العمل	80,3	40,1	92,3	.84
25	تركز الإدارة العليا على اداء المجموعة اكثر من الاداء الفردي	57,3	43,1	46,3	07,1
26	يتيح العمل الجماعي المجال للافكار الجديدة	03,4	14,1	92,3	.92

05,1	89,3	11,1	80,3	تكون فرق العمل اكثر قدرة على تنفيذ قراراتها من الافراد	27 -
05,1	19,3	18,1	20,3	تحفز الادارة العليا اسلوب العمل الفردي	28 -
.73	68,3	64,0	65,3	الوسط العام	

يتضح من الجدول اعلاه الخاص بتشكيل فرق العمل لتحسين اداء وتطوير قدرات الموارد البشرية ارتفاع الاوساط الحسابية مقارنة بالوسط الفرضي .

فعلى صعيد الفقرات الفرعية فقد سجلت الفقرة (26) اعلى وسط حسابي في كلا المنظمين المبحوثين حيث بلغت (4-03 و 3-92) على التوالي مما يعكس وجود مجال للعمل الجماعي يوفر المناخ لطرح الافكار الجديدة في العمل ويؤكد هذه النتيجة قيم الانحراف المعياري (1-14 و 0-92) .
إما الفقرة التي حصلت على اقل وسط حسابي في اجابات العينة للمنظمين فقد كانت الفقرة (28) التي تحفز اسلوب العمل الفردي حيث بلغ (3-20 و 3-19) على التوالي وبانحراف معياري (1-18 و 1-05) على التوالي وتعكس هذه النتيجة ميل الادارة العليا الى تفضيل العمل الجماعي الذي له ايجابية خصوصاً في مجال البحث والتطوير . وينسحب الكلام نفسه على المركز الوطني.

وعلى المستوى العام فان كلا المنظمين المبحوثين تتبنى اسلوب فرق العمل حيث بلغ الوسط الحسابي العام لها (3-65 و 3-68) على التوالي وبانحراف معياري (0-69 و 0-73) على التوالي مما يعكس وجود اسلوب العمل الجماعي وتوظيف ايجابياته كاسلوب لتطوير الموارد البشرية في كلا المنظمين .

6- الجودة الشاملة :

جدول (7) الأساليب الإحصائية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة

ت	الفقرة	وزارة العلوم		المركز الوطني	
		الوسط الحسابي	الانحراف	الوسط الحسابي	الانحراف
29 -	تسعى المنظمة الى اداء العمل الصحيح من المرة الاولى	50,3	04,1	46,3	.96
30 -	يتم تثبيت سياسة الجودة ضمن رسالة المنظمة	70,3	.82	3,57	.98
31 -	يسعى العاملون إلى تحقيق التحسين المستمر في اعمال المنظمة	05,4	.93	86,3	.54
32 -	يتم استخدام الاساليب الاحصائية في تقييم مستوى الجودة	68,3	16,1	49,3	.93
33 -	تسعى المنظمة وبجدية لجمع المعلومات والافكار الخاصة بالجودة	58,3	08,1	56,3	.80

34	-	لا يتوفر التزام جدي من قبل الادارة العليا بالجودة	13,3	26,1	92,1	14,1
35	-	تركز الادارة العليا في نشاطاتها على الزبائن لانهم محور الاهتمام	78,3	.61	86,3	.44
		الوسط العام	65,3	.61	53,3	.44

يتضمن الجدول أعلاه الأساليب الإحصائية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة في تطوير الموارد البشرية في المنظمتين المبحوثتين .

ويوضح الجدول اعلاه تقارب الاوساط الحسابية سواء على مستوى المتغير العام او على مستوى الفقرات الفرعية

فعلى مستوى المنظمتين فان الفقرة (31) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (4-05 و 3-86) على التوالي وكلاهما فوق الوسط الفرضي البالغ (3) مما يؤشر ان المنظمتين تسعيان وبصورة كبيرة التي تحقيق التحسن المستمر في اعمالها ، وهذه ظاهرة ايجابية وان كانت في المركز الوطني اعلى منه في دائرة البحث والتطوير وبانحراف معياري (0.93 و 0.54) على التوالي .

إما الفقرة (34) فقد حصلت على اقل وسط حسابي وعلى مستوى المنظمتين حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3-13 و 2-92) ويعد الاول عاملاً ايجابياً لان قيمة الوسط فوق الوسط الفرضي ولكن في المركز الوطني فالوضع يختلف حيث اشر افراد العينة الى عدم وجود التزام جدي من قبل الادارة العليا بالجودة حيث كانت قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (1-26 و 1-14) مما يؤشر وجود حاجة لتنشيط دور الادارة العليا في كلا المنظمتين .

وقد بلغ الوسط الحسابي العام لادارة الجودة الشاملة في المنظمتين المبحوثتين (3-62 و 3-53) وهي قيم اعلى من الوسط الفرضي مما يستشف وجود جودة شاملة في كلا المنظمتين وان كان في دائرة البحث والتطوير اكثر منه في المركز الوطني .
7- الفروق المعنوية بين المنظمتين

جدول رقم (8) الاساليب الاحصائية الخاصة بالفروق المعنوية

الجودة الشاملة	فرص العمل	الادارة المرئية	البداع والابتكار	الادارة بالاهداف	التمكين	الاسلوب الاحصائي
682	695	574	719	594	596	اختيار man-wit
1385	1515	1277	1422	1297	1300	Wilcoxonw
-588	-.46	-1.69	-1015	-1048	-1.46	اختيار z
.556	.646	.041	.829	.137	.144	المعنوية

ويظهر من الجدول اعلاه عدم وجود فروق معنوية بين المنظمتين في استخدام الاساليب اعلاه في تطوير مواردها البشرية ويمكن تفسير هذه النتيجة الى واحد او اكثر من الاسباب الاتية :

- 1- التشابه النسبي بين المنظمتين في طبيعة عملها .
- 2- التقارب بين العينتين في خصائصها الشخصية والوظيفية وكما هو موضح في الجدول (1)
- 3- تشابه عوامل البيئة الخارجية لها .

4- وضوح ابعاد متغيرات البحث وسهولة الاتفاق عليها من قبل المعنيين .

الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات

- 1- ارتفاع مستوى عملية التمكين الاداري في المنظمتين مما يدل على وجود عمليات تمكين وسعيهما إلى إكساب العاملين فيها الى معارف ومهارات جديدة .
- 2- عدم كفاية تبني المنظمتين للادارة بالاهداف نظراً لاقترب اوساطها الحسابية من الوسط الفرضي .
- 3- صنف مستوى العلاقات الانسانية بين العاملين خصوصاً في المركز الوطني مما يوشر حالة سلبية .
- 4- عدم فسح المجال امام العاملين للمشاركة في تحديد اهداف عملهم .
- 5- وجود مستوى مقبول من الابداع والابتكار في كلا المنظمتين.
- 6- وجود تطبيقات للادارة المرئية في المنظمتين على حد سواء خصوصاً في وضوح قواعد العمل وملائمته لمتطلبات الوظيفة .
- 7- تتبنى المنظمتين اسلوب العمل الجماعي وانجاز الاعمال من خلال فرق العمل وتوظيف ايجابيات هذا الاسلوب في نشاطاتها
- 8- وجود مستوى مقبول الى حد ما من الاهتمام بالجودة وادارة الجودة الشاملة في المنظمتين .
- 9- قلة الاهتمام والالتزام بالجودة من قبل الادارة العليا في كلا المنظمتين.
- 10- عدم وجود فروق معنوية بين المنظمتين حول مدى توظيفها لاساليب تطوير الموارد البشرية فيها .

ب- التوصيات

- 1- العمل على زيادة تطوير قدرات ومهارات ومعارف العاملين وتحسين قابليتهم وذلك لزيادة قدرتهم على اداء اعمالهم بطريقة افضل وزيادة تمكينهم .
- 2- السماح للعاملين في المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات خصوصاً في مجال تحديد اهدافهم وأهداف أقسامهم وطريقة أداءهم لتلك الأعمال .
- 3- انفتاح الادارة العليا في كلا المنظمتين على العاملين وتحسين العلاقات الانسانية معهم ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية ومعالجة الصعوبات التي قد يتعرضون لها في حياتهم خارج العمل .
- 4- وضع معايير معرفة وحدود متفق عليها لتشخيص الحالات الابداعية في المنظمتين وتعميم نظام تحفيزي خاص بهذه الحالات لتعميق حالات الابداع والسعي للوصول الى المنظمة الابداعية او الابتكارية .
- 5- اعادة النظر المستمرة في قواعد العمل ومتطلباته والتحديث المستمر لادلة العمل وبما يضمن التجديد والتحديث لها .
- 6- التزام الادارة العليا بالجودة شعار عمل ومنهج وسلوك واشاعة مفهومها على مستوى العاملين ووضع نظم واطر لاجراء مقارنة مرجعية للجودة مع المنظمات المشابهة لها خارج العراق .

المصادر

أولاً : الكتب :

- 1- ارمستوخ، مايكل، ترجمة سلوم زكية، كيف تكون مديراً ناجحاً ، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق- سوريا، 2002
- 2--جوده، محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة، دار الوائل، ط2، عمان، 2006
- 3-الداغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب، بغداد، 2000
- 4- ماك، مانفرد، فن إدارة البشر، ترجمة محمد مرعي، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999.
- 5--الطائي وآخرون، يوسف حجيم، نظم ادارة الجودة ، دار اليازوري، ط1، عمان، 2009.
- 6--النعيمي، محمد عبد العال وآخرون، ادارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، ط1، عمان، 2009.
- 7--عبدالعظيم، حمدي، المنهج العلمي ادارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008
- 8-عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الموارد البشرية، الملتقى السنوي الثامن لمسؤولي التدريب، تونس، 1999.
- 9--الهيبي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005 .
- 10- عبد الوهاب، علي محمد، تنمية الموارد البشرية للعمل العالمي، الملتقى السنوي الثامن، تونس، 1999.
- 11- هيمه طه "، فن الإدارة، تخصص علم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006/2007.

ثانياً : الدوريات والمجلات العلمية

- 1- الطائي ، علي حسن 2005- بناء راس المال الفكري بين ادارة التمكين وفاعلية القرار الاستراتيجي - مجلة العلوم الاقتصادية والادارية -كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد-مج 11 - ع 39
- 2- العنزي، سعد والعبيدي ، عائشة ، 2006، فلسفة إدارة الجودة الشاملة للبيئة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية -كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد-مج 15، ع 53
- 3- الرحيم، اياد محمود وسلمان ، اخضير اصغير، 2005 الابداع التكنولوجي واثره في قرارات تصميم المنتج، دراسة حالةمجلة العلوم الاقتصادية والادارية -كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد-مج 11، ع 39
- 4- شاكر، شفيق كايد، 2007: الادارة المعاصرة ، جامعة المستقبل ، رؤية استراتيجية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع 14 ص 119-144
- 5- قاسم محمد: 2008 ، ادارة الصراع وأثره في الابتكار، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مج3، ع6.
- 6- راقى، جواد محسن، 2010، التمكين الاداري وعلاقته بأبداع العاملين، دراسة ميدانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ،مج12، ع 1.
- 7-العنزي، سعد، الدور المميز لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / المجلد السابع، العدد 29 لسنة 2004 /الجامعة المستنصرية.
- 8-الربيعي، ليث سلمان: عوامل جذب الطلبة الأجانب، دراسة تحليلية في جامعة البتراء، مجلة العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 16: 2008.
- ثالثاً : الرسائل والاطاريح الجامعية :
- 1- الجنابي، محمد علي حسين، 2000 ، اثر بيئة العمل في الابتكار، رسالة ماجستير غير منشورة؟، كلية الادارة

- والاقتصاد/ جامعة بغداد.
- 2-العزاوي، بشرى، الإبداع وأثرها في تحفيز الموارد البشرية، رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد، 2000، غير منشورة .
- 3-الكردي احمد: متطلبات فاعلية الإدارة المرئية:ملتقى البحث العلمي :الانترنت:2011
- 4-المحسن، محمد معتوق عبود، تقييم واقع أداء إدارة الموارد البشرية وآفاق تطويرها، دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد، 2005.
رابعاً : الانترنت :
- 12- منتديات التطوير التعليميه:الإدارة المرئية، جمبا كايزن المنهجيه الياباني لتحسين الأداء:الانترنت 2011:
خامساً : المصادر باللغة الانجليزية

- 1-Eskimo, (2001), total quality management, January, Article 1
<http://www.Eskimo.com> .
- 2-Mattscott, B, (2004) ,what is human resource , All rights Reserved conditions of USA Article, <http://www.>
- 28- Nester.,(2004),Human Resources Managemen [www. Nester.com](http://www.Nester.com)
- 3--Gurkov, (2004) management Development in Russia Moscow (stat university) (c) ILO, [http://www. Gurkov](http://www.Gurkov)
- 4-Allianz Group; (2004) Human Resources Development [http:// www. Allianz Group. com.](http://www.AllianzGroup.com)
- 5-Ivancevich,J.,(2002)Human resource management Exclusive right by the mc Graw -Hill companies , Inc fo New-york.
- 6-Noe & et.al.,(1994),strategic Human Resource managemen , Inc , New-york
- 7-Stewart , T. ,(1999), intellectual capital, the new wealth of organization , doubled- a currency , New york
- 8-Gomez, R, & et.al.,(1998), Human resource management, by prentice- Hall, Inc , Ney York
- 9-Denisi.A.,&Griffin,W.,(2001),Human resource management , New-york.
- 10-Decenzo, R & Robbins, (1999) Hum resource management, In , New-york.
- 11-Bratton, John & Gold, Jeffrey., (**2003**) human resource management theory & practice, printed in the Britain by
- 12(1[http://www.12manage.com/methods smart management by objectives a r.html](http://www.12manage.com/methods_smart_management_by_objectives_a_r.html))
- 13- **Johnson & Johnson Case Analysis** ften fall short simply because top **management** thinks they involve **reengineering** when they really don't" (Moad, 1993,
- 14- BNET_files\2011Business Process Reengineering and Human Resource Management, from University of Cambridge - Business White Papers, Webcasts and Case Studies .