

تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية

"دراسة مقارنة"

في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات

أ. م. د. علي حسون الطائي
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة بغداد / قسم الادارة العامة

المستخلص

يعد موضوع الكفايات الجوهرية من الموضوعات الحديثة في الفكر الاداري وقد نال الاهتمام الكثير في الدول المتقدمة وذلك لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات على اختلاف انواعها. ولذلك ظهرت الحاجة الى دراسة هذا المصطلح في المنظمات العراقية ومحاولة تشخيص الكفايات الجوهرية في منظماتنا العامة.

تألفت عينة البحث من مجموعة من العاملين في مضميتين عامتين الاولى من اطباء العاملين في مستشفى بغداد التعليمي (م. ب. ت) على اختلاف مستوياتهم الوظيفية والمجموعة الثانية من مسؤولي الشعب والاقسام في الشركة العامة لصناعة البطاريات.

وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وبلغ عددها (٥٤) استبانة وواقع ٢٦ في مستشفى بغداد و ٢٨ في البطاريات.

وقد توصل البحث الى وجود فروق معنوية في وجود هذه الكفايات بين المنظميتين المبحوثتين وبناء على ذلك فقد قدمت مجموعة من التوصيات.

Abstract

This study Concentrates on modern variable in the human resources management that is Core Competency.

The field study is two of Public organizations, The first is Educational Baghdad Hospital, the other is the state Company for Batteries industry, the problem of the study determincs some questions and hypotheses. The data was Collected by questionnaire which Contains six Core Competences leader ship, Communication, frontline execution, development, innovation and self management .

The sample contains (26) doctores and (28) heads of departments in the company.

The study points out many conclusions, the main of it, there is significant differences among the two organizations. Then the study coneluded with a number of important recommendations serve its objectives.

المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في الأفكار والرؤى الفلسفية التي تنظر من خلالها المنظمة الى عالمها الداخلي والخارجي وذلك بفعل التغيرات المتسارعة في البيئة وتبعاً لذلك فقد زاد الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات وتعددت مداخل دراسته وظهرت مصطلحات جديدة في هذا الموضوع منها رأس المال البشري وعمال المعرفة وغيرها.

يهتم هذا البحث بدراسة مصطلح حديث نسبياً وهو الكفايات الجوهرية بكل ابعاده ومضامينه الفكرية والفلسفية والعملياتية والذي بدأ يحظى بالناية والاهتمام الكبيرين من لدن الباحثين والاكاديميين والمختصين كوسيلة لتحقيق القيمة المضافة والميزة التنافسية المستدامة ودعم عمليات الابداع. وفي العراق ما زالت منظماتنا تفتقر الى منهجية حديثة وفعالة لإيجاد وتوظيف الكفايات الجوهرية في نشاطاتها وتأسيساً على ما تقدم ونتيجة لأدراك الباحث بأهمية هذه الكفايات فقد تم اختيار موضوع الكفايات الجوهرية موضوعاً نظرياً وعملياً اخضعه الباحث للدراسة والتحليل في منطمتين عاميتين في العراق احدهما خدمية والاخرى انتاجية حيث لا يمكن الاستغناء عن الكفايات الجوهرية سواء كانت المنظمات خدمية او انتاجية وقد رغب الباحث في هذه المقارنة تحديد اوجه وانواع وابعاد هذه الكفايات ومدى تأثير نوع المنظمة في وجود واهمية هذه الكفايات. يتكون البحث من اربعة اجزاء ففي الجزء الاول تم استعراض الاطار النظري للكفايات الجوهرية فيما يتضمن الجزء الثاني منهجية البحث، اما الثالث فيناقش تحليل البيانات وتفسير النتائج وخصص الرابع للاستنتاجات والتوصيات مع قائمة المراجع.

اولاً/ الاطار النظري

مفهوم الكفايات الجوهرية

بالرغم من كون مصطلح الكفايات الجوهرية من المصطلحات الادارية الحديثة الا ان له جذوره وامتداداته الفكرية والفلسفية في الفكر التنظيمي، حيث ترجع بدايات الاهتمام به الى الباحثين في حقل الموارد الذي اصبح فيما بعد مدخلاً تستند عليه الدراسات التنظيمية، وفي هذا المجال فان (Edith penrose) تعد اول من اهتم بالموارد واعتبرتها عامل اساسي في التنظيم وذلك عام ١٩٥٩ في كتابها (The Theory of the growth of the firm) ثم بعد ذلك (Ansof) الذي هو اول من استخدم مصطلح الكفايات عام ١٩٦٥ (الدليمي، ٢٠٠٦، ص ٦٤-٦٣). وقد عززت البحوث اللاحقة هذا المدخل فنشر Barney عام ١٩٩٣ كتاباً بعنوان مالذي يجعل الموارد استراتيجية وحدد خصائص هذه الموارد. وربط الباحثون بعد ذلك بين ظروف المدخل الاستراتيجي والكفايات الجوهرية وذلك من خلال ربطها بالميزة التنافسية ثم بالميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، حيث يرى انصار هذا المدخل ان المنظمة هي عبارة عن مجموعة كفايات بشرية ومادية وكلما كانت هذه المجموعة منسجمة ومتكاملة وكفوءة كلما قادت المنظمة نحو التفوق في دنيا التنافس، حتى وصل الامر بالاستراتيجيين الا انهم اطلقوا يد اصحاب الكفايات الجوهرية في المنظمة واكدوا على زيادة تأثير هؤلاء على قرارات المنظمة وتأثيرهم على مصيرها ذلك ان التحدي القادم امام المنظمات على اختلاف انواعها. ليس التكنولوجيا التي اصبحت متاحة امام جميع المنظمات وفقدت زخمها كمصدر لتلك الميزة. ان الحصول على الميزة التنافسية المستدامة. اليوم يأتي من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل الى درجة عالية من المهارات وتصبح كفايات اساسية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة دون امتلاكها لهذه الكفايات والتي تتمتع بخصائص ستتم مناقشتها في هذا البحث. وكلما ازداد تكامل هذه الكفايات وانسجامها كلما انعكس ذلك ايجابياً على اداء المنظمة وعلى جوهرية ما تمتلكه من مهارات.

تعريف الكفايات الجوهرية

عرفت الكفايات الجوهرية كغيرها من المصطلحات الإدارية تعريفات كثيرة. نورد بعضاً منها. فقد عرفت من قبل (Prahald & Hamey, 1995. P82) بأنها عمليات من التعلم الجماعي يتم من خلالها التنسيق بين مهارات الانتاج والانماط المختلفة للتكنولوجيا، او هي مجموعة من المهارات واسس المعرفة المتكاملة الموجودة لدى فريق او مجموعة العمل التي تنتج القدرة لتنفيذ العمليات في المنظمة ضمن المعايير الدولية القياسية. (Coyne, 97, P43)

اما (Burdles) فقد عرفها بأنها مجموعة المهارات والتقنيات التي تزيد منافع الزبون وفاعلية المنظمة وقد حدد نوعين من الكفايات اولهما الضرورية لخلق القيمة والاخرى الكفايات الاختلافية التي تعطي المنظمة او الجماعة صورة خاصة عن الموقف التنافسي المحدد مثل الحصة السوقية والتي ينتج عنها نوع من الميزة التنافسية، وانها تشمل عمليات الاعمال والمهارات والانظمة المعرفة. (Hayes, 05, P1).

اما Javidan فيرى ان مصطلح الكفايات الجوهرية هو وليد مصطلحات قبله وهي الموارد Resources ثم تطور الى مصطلح القدرات Capabilities ثم الى مصطلح الكفايات Competences واخيراً الكفايات الجوهرية وهي بهذا التسلسل تزداد صعوبة وقيمة وهي عبارة عن جهود مختلفة في المنظمة لزيادة قيمة مواردها فهي مجموعة من عمليات التنسيق بين القابليات المختلفة التي تمتلكها المنظمة في مختلف مكوناتها (Javidan, 98, P62).

ويرى (Durand, 98, P306) انه يمكن تعريف الكفايات الجوهرية بعدة طرق فيمكن ان تعرف من خلال موارد المنظمة او من خلال الملكية الفكرية او من خلال القابليات التنظيمية والفردية والمعرفية او من خلال الثقافة التنظيمية.

وعرفت بأنها عمليات التكامل بين مجموعة المهارات التي تمتلكها المنظمة مع الاساليب المعرفية ضمن اطار مجموعة عمل ينتج عنها عمليات ذات جودة عالية مقارنة بالمعايير العالية للاداء (Mclagan, 96, P,2).

اما (Jones, 99, P 15) فيرى انها قدرة المديرين من خلال مهاراتهم في تطوير استراتيجية المنظمة وتقديم منتجات جديدة او منتجات قديمة بكلفة اقل (المشهداني، ٢٠٠٢، p86).

وفي نفس الاتجاه يرى (Thompson & strikcland, 99, P 108) انها الموارد المهمة للمنظمة وتشمل العمليات المعرفية والتعلم في المنظمة والتي تؤدي الى ميزة تنافسية وحتى تكون الكفايات الجوهرية فعالة فيجب ان تندمج بالافراد وهؤلاء يندمجون في موقف محدد وتمكنهم من التعامل مع هذا الموقف بكفاءة لتلبية متطلبات السوق (Townsend, 92, P39).

نستنتج من هذه التعريفات ان الكفايات الجوهرية تتميز بمجموعة من الخصائص منها (الدليمي، ٢٠٠٦، ٦٧)

- تمثل الكفايات الجوهرية مجموعة من القدرات والمهارات والمعارف المتقدمة التي يصعب تقليدها على اقل تقدير في المدى القريب.
- تسعى المنظمة للحصول عليها واكتسابها وتطويرها والمحافظة عليها.
- تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مما يجعلها متفوقة على منافسيها.

ويضيف (David & mont egomery, 95, P103) :

- انها ذات قيمة تجارية مثل الدخول الى اسواق جديدة وتساهم في بعض الاحيان في كسر قواعد لعبة السوق.
- انها تساهم في خلق وادامة عوامل النجاح الحرجة والتي تضيف قيمة اساسية.
- ترتبط بالنشاطات والعمليات الاساسية في المنظمة والتي تضيف قيمة اساسية للمنتج والخدمة من خلال فتح عيونها على الزبائن واصحاب المصالح المهمين.
- تقود الى مستويات عالية في الاداء فيمكن ان تساعد المقارنة الرجعية في فهم معايير الاداء وما هي معايير الاداء المتميز او الضعيف.
- ان التعغيرات السريعة في البيئة قد تؤدي الى تقادم الكفايات الجوهرية، فالكفايات الجوهرية اليوم قد لا تكون كذلك في الغد ولهذا فعلى المنظمات ان تبحث بصورة مستمرة عن كفايات جوهرية جديدة.

اما (Perkins, 96, P23) فيحدد خصائص الكفايات الجوهرية بالعناصر الاتية:

- صعوبة التقليد من قبل المنافسين.
 - رأسمالية القيمة أي لها القدرة على خلق موارد جديدة للمنظمة.
 - تساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
 - تساهم في تحديد الاستراتيجيات الاستراتيجية.
- وفي ختام عرض هذه التعريفات يمكن للباحث الخروج بتعريف اجرائي للكفايات الجوهرية وهي:-

مجموعة العمليات والانشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتسعى للحفاظ عليها وتساهم في الوصول الى معدلات اداء عالية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مقارنة بالمنافسين.

تصنيف الكفايات الجوهرية

تباينت الاراء حول عدد وانواع الكفايات الجوهرية، فمن حيث العدد فلا يوجد عدد ومحدد لهذه الكفايات في المنظمة حيث يرى Hamell ان عددها يجب ان لا يتجاوز (٥-٦) كفاية، اما المنظمات التي تحدددها بـ ٢٠ كفاية جوهرية فهذه ليست كفايات جوهرية (الدليمي، ٢٠٠٦، ٧٢) .

ومن ابرز التصنيفات لهذه الكفايات هو تصنيف (Coyne, 97, P44-45) والذي يقسمها الى الانواع الاتية:

١- الكفايات العقلية (التبصر)

وهي الكفايات التي يتم من خلالها تعلم الحقائق والنماذج التي تعتبر المحرك الاول للميزة التنافسية والتي يمكن ان تأتي من خلال:

- المعرفة التكنولوجية التي تنتج الابداع.
- المعرفة العلمية المؤدية بالابتكار.
- الملكية الفكرية في المنظمة.
- الابداع الناجح المؤدي لانتاج بعض المنتجات.
- تحليل التميز والتركيز

ومما يميز هذا النوع من الكفايات هي قيمتها غير المحددة والتي تعطي في النهاية ثماراً غير محددة.

٢- كفايات التنفيذ المتميز

وهي الكفايات المرتبطة بالعاملين والذين يمكن لهم توظيفها في تنويع المنتجات والخدمات النهائية وزيادتها بالرغم من تساوي مدخلاتها، وتستند هذه الكفايات الى حرفة عالية لدى العاملين، وكلما ازداد تباين العاملين في امتلاكهم لهذه الكفايات كلما زاد تأثيرها على مخرجات المنظمة. ان هذان النوعان يمكن ان يوجدوا في المنظمة ولكل منها مراه الاداري.

اما (Washington university Puinn, 2002, P2-5) فقد حددت في دراسة قامت بها نوعين من الكفايات الجوهرية هي:

١- كفايات الدعم الادارية وتشمل:

علاقات الزبون، العلاقات الانسانية، ادارة الجودة، حل المشاكل والخدمات، التعلم والتدريب، الامان.

٢- الكفايات المهنية/ الاشرافية وتشمل:

- العمليات المرتكزة على تحقيق رضا الزبون .
- تحقيق الرؤية للخدمة العملية .
- بناء مجموعات العمل.
- تطوير المعرفة والمهارات.
- التحويل المناسب للصلاحيه.
- الحكم البات.
- قوة تعزيز فرق العمل
- الاتصالات الشفوية

وقد حدد (greet & hagetoorn, ٩٦, p) الكفايات بانها حاصل اتحاد الابداع والتنوع والتخصص وصولا الى تحسين الاداء الاقتصادي وقد ذكر Yeurg & Brock هذه الكفايات بالاجادة والمعولية والعاملين وادارة التغير وربط 99 jones بين الكفايات الجوهرية والموارد الاستراتيجية والتخصصات والتطوير وصولا للميزة التنافسية.

اما مركز Plum فقد حدد في دراسة قام بها ثلاثة أنواع من الكفايات الجوهرية الخاصة بالموارد البشرية وهي العاملون والنشاطات وادارة الذات.

وقد عدد Hellriegel , Jackson& Slocum,99 الكفايات بالاتصالات وفرق العمل والتخطيط والفعل الاستراتيجي والثقافة العالمية وادارة الذات (الدليمي ، ٢٠٠٦ ، ٧٩).

واخيرا فقد ربط Harrison& John بين الموارد بانواعها المختلفة والكفايات الجوهرية من خلال الميزة التنافسية (Harrisno 8 John.98,p96) (المشهداني ٢٠٠٢ p88).

ابن توجد الكفايات الجوهرية،

يرى (Johnson & scholes, 2002, P57) انه من الصعوبة تحديد اين توجد الكفايات الجوهرية في المنظمة، حيث ان تنوع العوامل التنظيمية يجعل كل من هذه العوامل مصدراً من مصادر هذه الكفايات، حيث يمكن ان تكون مثلاً في:-

- عوامل النجاح الحرجة مثل الخدمة الجيدة او التنوع حيث تساهم هذه الكفايات في تحقيق عوامل النجاح هذه وليس هي العوامل نفسها.
- يمكن ان تكون هذه الكفايات في أي مستوى من المستويات التنظيمية، فربما في الادارة العليا وربما تكون في مستوى العمليات والتنفيذ.

وتبعاً لذلك فان عملية تشخيص الكفايات الجوهرية تكتنفها صعوبات خصوصاً في مجال تحديد الاولويات التي تحتاجها المنظمة من هذه الكفايات وماهي الكفايات التي تبدأ المنظمة بتطويرها أولاً.

خصائص الكفايات الجوهرية،

توجد مجموعة من المعايير لتقويم الكفايات وتحديد مدى جوهريتها ومن هذه المعايير (Coyne, 97, 45- 48) :

- التمييز في المهارات التي تمتلكها المنظمة ومدى وجودها لدى المنافسين، فقد تمتلك المنظمة مجموعة من المهارات ولكن هذه المهارات اعتيادية، او قد تمتلك مهارات قليلة ولكنها متميزة.
- ادامة التميز والدعم والمساندة من خلال تعزيز التعلم والتدريب في المنظمة ومدى قدرتها في بلورة هذه الكفايات وجعلها جوهرية.
- مقدار القيمة التي تضيفها هذه الكفايات مقارنة بما يضيفه الآخرون .
- مدى كون الكفاية تضيف طابع التكامل في نشاطات المنظمة، فهذه الكفاية وحتى تكون جوهرية يجب ان تساهم في زيادة القيمة الموجودة، فالزبون لا يشتري الابداع ولكن يشتري المنتجات والخدمات التي تنتج عن الابداع، فينبغي ان يتحول الابداع الى خدمات ومنتجات ملموسة وتتحوّل المهارات المتميزة الى نشاطات تحصل من خلالها المنظمة على مكافآت مرغوبة من قبلها.
- يجب ان يستند هيكل القوة في المنظمة على اساس الكفايات الجوهرية التي تقود القرارات الاساسية في المنظمة.

مداخل بناء الكفايات الجوهرية،

اتفق الباحثون على ان هناك ثلاثة مداخل لإيجاد وتطوير الكفايات الجوهرية وهذه المداخل هي (Coyne, 97, PP 49-50) (Lawrenca, 99, P141- 145)

١- الإنشاء والتطوير Evolution

ويستند هذا المدخل على الامكانيات الداخلية للمنظمة وتعتمد على ركنين رئيسيين هما عمليات التدريب والتعلم فيها وتحاول بعض الشركات الاعتماد على هذه الامكانيات في بناء هذه الكفايات وكلما كانت برامج التطوير كفؤة وفعالة كلما كانت المنظمة أكثر توفيقاً في بناء كفاياتها الجوهرية. تعتمد فلسفة هذا المدخل على اهمية التغيير الداخلي للمنظمة وتغيير سلوك المتدربين بالاتجاه المطلوب ومن مستلزمات تنفيذ هذا المدخل.

- نظام حوافز فعال يهتم بالمجالات الابداعية ويتسم بالعدالة.
- الاخذ بنظر الاعتبار تعدد القدرات والممارسات، والبرامج.
- نظم معلومات جديدة ومتطورة.
- برامج اجور وتعويضات

- وضع المدراء تحت الضغوط وتجربتهم حتى يمكن ان يحدث التطوير.
 - الربط المحكم بين خطوات بناء هذه الكفايات ومنافع العاملين.
- ومن ايجابيات تطبيق هذا المدخل هو ان المنظمة التي تتبناه تعتبر رائدة في مجال عملها وتحصل على الميزة التنافسية المستدامة . أما من صعوبات هذا المدخل ، كلفته العالية والوقت الذي يستغرقه تنفيذه . لذلك فان المنظمة الكبيرة والتمتيزه هي وحدها يمكن ان تتبنى هذا المدخل.

٢- الاحتضان Inclubation

تعتمد فكرة هذا المدخل على تحديد الافراد الذين يمكن تحويلهم الى كفايات جوهرية ووضعهم في فريق عمل واحد وعزله عن بقية اعضاء المنظمة لمدة ٢-٣ سنة وتضم فرق العمل هذه اختصاصات متعددة وهذا التنوع في الاختصاصات يجعل فريق العمل صورة مصغرة للمنظمة ويسمح للكفاية بالنمو في بيئة طبيعية وتصبح الكفاية قوة لدرجة تصبح ذات قيمة في المنظمة وداخل عملية الاحتضان ثم تنتشر هذه الكفايات بعد ان تعود الى اقسام المنظمة لتساعد في نمو الاجزاء الاخرى او يعاد تشكيل فرق عمل جديدة وقد نفذ هذا المدخل من قبل شركتي South wester Bell للتلفونات وشركة Brown & Root للخدمات الهندسية.

٣- الاكتساب Acquisition

يحاول هذا المدخل تجاوز سلبيات المداخل السابقة من حيث الوقت حيث يحتاج المداخلات السالفان الى وقت طويل ومتواصل. ففي هذا المدخل يحاول المدراء اختزال الوقت. ولنجاح هذا المدخل على المديرين ان يفهموا أي نوع من الكفاية يطلبونه، فبعض الكفايات قد لا يتم الحصول عليها عبر هذا المدخل كما ان الكفايات المكتسبة يمكن ان تكون موجودة لدى المنظمات الاخرى . وتتم عملية الاكتساب في البيئة الخارجية ووفق دراسة سابقة من قبل المنظمة التي عليها ان تحدد بدقة الكفايات الجوهرية التي تسعى لاكتسابها.

- وحتى تكون مداخل بناء الكفايات الجوهرية ناجحة هناك مجموعة متطلبات هي:
- الوصف الوظيفي الذي يفترض ان يعكس الكفايات الجوهرية الضرورية.
- تشكيل توجه جديد يتضمن تحديد ابعاد الكفايات الجوهرية المطلوبة.
- التغذية العكسية للراء التي يجب ان تصب مباشرة في الكفايات الجوهرية.
- ربط مهارات الافراد وتجسيدها في هذه الكفايات.
- تنمية التوجه الذاتي ودعم التعلم الهادف لتكوين الكفايات الجوهرية.
- فرق العمل وجماعات الدعم يجب ان تتمحور حول الكفايات الجوهرية.
- يجب ان تهدف برامج التطوير المهني والتدريب المتخصص الى تحسين وتعزيز اسهامات في الكفايات الجوهرية.

وعندما تريد المنظمة ان تضع استراتيجيات لتطوير كفاياتها الجوهرية عليها ان تختار اين

توظف الكفايات لأن هذا هو جوهر الاستراتيجية (Colis. 8 montgoreoy. 1998).

ويرى (Ulrich & lake, 99, P83) ان ادامة الكفايات الجوهرية الموجودة في المنظمة يتم من خلال عاملين هما تصميم المنظمة والذي يشمل نوع المسؤوليات الموزعة على العاملين وتحديد الادوار وتحديد اهمية بعض المهام ودور القيادة في ادارة الفكر الموجود في المنظمة ومدى الاتساق والاتساجام بين عمليات التعلم وعمليات الانتاج، اما العامل الاخر فهو نمط الاتصالات وتفاعل الافراد مع بعضهم البعض والعمل الجماعي.

وقد اكد (maddy, 2002, p3) ان صليغة استراتيجيات لبناء الكفايات الجوهرية بنجاح يستلزم مجموعة من الاجراءات فيها

- الوصف الوظيفي للكفايات الجوهرية التي تحتاجها المنظمة.
- تشكيل توجه جديد في المنظمة يعطي الكفايات الجوهرية وجمع المعلومات عنها.
- التغذية العكسية للأداء يجب ان يرتبط مباشرة مع الكفايات الجوهرية المطلوبة.

- التوجه الذاتي نحو برامج التعليم الإلكتروني وتوجيهها بهدف بناء هذه الكفايات وكذلك برامج الإرشاد والتطوير المهني والتدريب المتخصص.

ثانياً/ منهجية البحث الميداني

١- مشكلة البحث

تتمثل المعضلة الفكرية في قلة الدراسات التي تناولت الموضوع خصوصاً في حقل الادارة العامة التي لا توجد فيها غير دراسة واحدة (دراسة الدليمي) حسب علم الباحث والتي تمت في قطاع التعليم العالي .

كما يعتبر مصطلح الكفايات الجوهرية من المصطلحات الحديثة في حقل الادارة حيث برزت خلال العقد الاخير من القرن الماضي وهذا يحتاج الى المزيد من التمحيص النظري الذي يعمق مفهومه العلمي حيث ينتمي هذا المصطلح الى حقل ادارة الموارد البشرية هذا الحقل الذي بدأ يحفل بالكثير من المصطلحات الاخرى الحديثة .

اما في المجال التطبيقي فما زالت منظمتنا العراقية بحاجة الى بلورة هذا المفهوم على صعيد نشاطاتها اليومية وامكانية توظيفه لزيادة عوامل النجاح الحرجة التي تفوقها الى الحصول على الميزة التنافسية المستدامة، فهو من اهم هذه العوامل التي قد تؤدي الى نجاح المنظمة او فشلها، حيث ان المنظمات في الدول الاخرى اصبحت تعطي جل اهتمامها للموارد البشرية ذات القابليات النادرة والتي تعتبر الرقم الحرج في نجاحها او فشلها.

ومن خلال الملاحظات الاولية والمراجعات لكل من مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات استشعر الباحث وجود نوع من التجاهل والاهمال لهذا الموضوع الحيوي. الامر الذي جعله يستحق الدراسة والتحليل.

٢- اهداف البحث

تتركز اهداف البحث في محاولة الاجابة على التساؤلات التي اثيرت مع بدايات ظهور هذا المصطلح:

- ما مستوى الكفايات الجوهرية الموجودة في المنظمات المبحوثة.
- هل هناك فروق معنوية بين المنظمات العامة الخدمية والصناعية في مجال الكفايات الجوهرية.

٣- اهمية البحث

تتبع اهمية البحث من طبيعة المتغير المبحوث، الا وهو الكفايات الجوهرية حيث ان من الموضوعات الحديثة في الادارة والذي هو بحاجة الى مزيد من التعمق والتحليل والاستكشاف النظري فضلاً عن تطبيقاته العملية، خصوصاً في العراق حيث ما زالت منظمتنا العامة لا تولي الاهتمام الكافي لهذه الموضوعات الحديثة.

يتوقع ان تشكل هذه الدراسة مع العدد القليل من الدراسات التي سبقتها ارضية مناسبة يمكن ان يبني عليها المزيد من الدراسات سواء في المنظمات التي تمت دراستها هنا او في منظمات اخرى عامة او خاصة.

٤- فرضية البحث

تعد الكفايات الجوهرية واحدة من اهم الدعامات الاساسية لنجاح المنظمات ولغرض تفحص امكانية وجود هذه الكفايات في المنظمة فقد استند البحث الى الفرضية الاساسية التالية:
- عدم وجود اختلاف معنوي بين المنظمات العامة الخدمية والصناعية في انواع ومستوى وجود وامتلاك الكفايات الجوهرية.

٥- اداة البحث

نظراً لكون الكفايات الجوهرية من الموضوعات الحديثة في البيئة العراقية وقلّة البحوث والدراسات التي تناولتها في البيئة العراقية لذلك اهتدى الباحث الى طريقة جديدة يراها مناسبة لهذا الموضوع حيث قام بدراسة اولية الى عينة من العاملين في كلتا المنطمتين المبحوثين عرض فيها مختلف انواع الكفايات الجوهرية التي حددها الباحثون الموجودة في الجزء النظري من هذا البحث حيث حدد (٢٥) كفاية يمكن ان تكون جوهرية وطلب من العينة الاولية تحديد ستة كفايات جوهرية ترى العينة انها اكثر اهمية من غيرها في محاولة غير مسبوقة وفق اطلاع الباحث وقد حددت العينة الكفايات الجوهرية التالية واعتبرها تستحق الدراسة والتحليل والتمحيص وهي:-

١- كفايات القيادة

٢- كفايات الاتصال

٣- كفايات التنفيذ المتميز

٤- كفايات التطوير

٥- كفايات الابداع

٦- كفايات ادارة الذات

وتأسيساً على ذلك فقد قام الباحث بتصميم استمارة استبيان خاصة بتلك الكفايات، واعتمد الباحث المقاييس العلمية التالية في تصميم الاستبانة:

١- كفايات التطوير والابداع

US. Geological survey office of employee development core competency model for menagers 2003.

٢- كفايات القيادة

Core competence frame work, hive Regiores manager, Hiv, 302 A Nov : 2005.

٣- كفاية الاتصال

Province of Nov scotia university for core competencies (الدليمي، ٢٠٠٣،)

٤- كفايات ادارة الذات

Ceoleman , F, 1998: working with emotional intelligence, John willey & Sons Press, N-Y.

٥- كفايات التنفيذ المتميز/ من اعداد الباحث وبالاستناد الى المراجع العلمية النظرية. وقد شارك في إغناء الاستمارة عدد من الاساتذة في اختصاصات الادارة العامة (*) ، كما اجري ثبات الاستبيان حيث تم توزيعها على عينة تجريبية تتألف من ٢٠ شخص وبواقع (١٠) من كل منظمة وبعد شهر واحد تم اعادة الاختيار وقد بلغ معامل ثبات الاستبيان وفقاً بمتغيراتها الاساسية كما يأتي:

جدول رقم (٢)

معامل ثبات الاستبانة وفقاً لمتغيراتها الاساسية

نوع الاختيار	كفاية الاتصال	كفاية القيادة	كفاية ادارة الذات	كفاية التعلم والابداع	كفاية الانظمة المالية	كفاية التنفيذ	اختيار مجموع الاستبانة
Cronbach alpha	٧٨.١٨	٨١.٠٨	٧٤.١٢	٦١.٩١	٧٢.٧١	٨١.١٣	٧٤.٨٦

وقد اختار الباحث عينة من المنظمتين حيث ضمت الاطباء في مستشفى بغداد التعليمي ورؤساء الاقسام والشعب في البطاريات. وبلغت عدد الاستمارات التي اعتبرت كاملة (٢٦) استمارة من منتسبي مستشفى بغداد التعليمي و ٢٨ استمارة من الشركة العامة للبطاريات.

الاساليب الاحصائية المستخدمة

- لغرض قياس النتائج واختيار فرضية البحث فقد استخدم الباحث الوسائل الاحصائية الاتية:
- الوسط الحسابي المرجح/ لتحديد مستوى واهمية الكفايات الجوهرية قيد الدراسة من وجهة نظر افراد العينتين على وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- الانحراف المعياري لقياس تركيز او تشتت الاجابات عن المتوسط.
- اختيار t الاحصائي لأختيار فرضية البحث وتحديد مدى وجود فروق معنوية بين اجابات العينتين وفقاً لمتغيرات البحث الاساسية التي تضمنتها الاستبانة.

(*) المحكمون

أ.د. جاسم محمد الذهبي /رئيس قسم الادارة العامة/ عميد كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد

م.د. احسان علاوي /تدريسي في قسم الادارة العامة.

الدراسات السابقة

١- دراسة المشهداني ٢٠٠٢

"العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب واثرها في القدرات المميزة"

هدفت الدراسة الى دراسة اثر علاقة تقانة للمعلومات مع التدريب في القدرات المميزة وكانت عينة البحث مجموعة من المديرين العاملين في الشركة العامة للنقل البري واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وكان من ابرز نتائجها ارتفاع مستوى وعي العينة بأهمية المقدرات المميزة مع وجود علاقة بين كفاءة المعلومات والتدريب والقدرات المميزة في المنظمة المبحوثة.

٢- دراسة الدليمي ٢٠٠٦

"تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية ادارة الموارد البشرية واثرها في بناء الكفايات الجوهرية"

هدفت الدراسة الى تحليل علاقة تقانة المعلومات مع فاعلية ادارة الموارد البشرية واثرها في بناء الكفايات الجوهرية، طبقت الدراسة على عينة من المسؤولين في كليات جامعة بغداد (عميد كلية، معاون عميد، مدير افراد) واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة بها ان مستوى فاعلية ادارة الموارد البشرية والكفايات الجوهرية كأن دون الوسط وان من شأن علاقة تقانة المعلومات مع فاعلية ادارة الموارد البشرية ان تؤثر في بناء الكفايات الجوهرية بمستوى اكبر من الاثر المنفرد لكل منهما.

٣- دراسة Office of Employee Development July 2005

Core Competency model for managers us Geological Survey 2005

هدفت الدراسة الى تحديد الكفايات الجوهرية الضرورية للمنظمة وذلك للاستفادة منها في التخطيط لعملية التعاقب ولتحديد المهارات والمعرفة والقدرات للمدراء الناجحين ولإيجاد طرق لقياس الكفايات وخلق الفجوات بين الكفايات الموجودة والكفايات المطلوبة. وكانت العينة العاملون في الجمعية الامريكية للجيولوجيا في كافة المستويات وكانت الاستبانة اداة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة الى اختلاف الكفايات الجوهرية وفقاً لطبيعته المهمة وهناك ستة كفايات جوهرية للمدراء ومثلها لادارة الموارد واربعة كفايات جوهرية للمواطنة التنظيمية وكفائتين جوهريتين لكل من ادارة التغيير وادارة الصراع وثمانية كفايات جوهرية للقضايا الاخرى.

٤- دراسة Riot into PLC

عنوان الدراسة Core Competencies for human Resources Professionals september 2005

هدفت الدراسة لتحديد الكفايات الجوهرية التي يحتاجها المهنيين في حقل الموارد البشرية في Pio Tinto PIC طبقت على العاملين في المنظمة المذكورة وكانت الاستبانة اداة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة الى وجود ثلاثة قطاعات رئيسية للكفايات الجوهرية تضم كل منها كفايات جوهرية فرعية هي الكفايات التعاونية وتشمل (بناء العلاقات وبناء القابليات التنظيمية) وكفايات الاعمال وتشمل تنظيم الاعمال Change advocacy وكفايات جودة اداء الافراد وتشمل (القيادة والقابليات المهنية) .

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

- استفاد الباحث من الدراسات المذكورة سابقاً في المجالات التالية :
- ١- اختيار موضوع البحث خاصة من دراسة (الدليمي ٢٠٠٦) .
 - ٢- تقديم خلفية نظرية من الموضوع نظراً لحدائته .
 - ٣- الاستفادة في تصميم أساليب جمع المعلومات وخصوصاً الاستبانة .

مجالات تميز هذه الدراسة

- تميز هذا البحث عن الدراسات السابقة بالنقاط الآتية :
- ١- ركزت على مداخل بناء الكفايات الجوهرية في المنظمات المبحوثة .
 - ٢- أستعانت الدراسة بمقاييس جديدة لا توجد في الدراسات السابقة ، ماعدا مقياس كفايات الاتصال التي استفاد من دراسة الدليمي في قياسها .
 - ٣- ان الدراسة تمت في قطاعين مختلفين عامين هما القطاع الصحي الخدمي والقطاع الانتاجي الصناعي مما يضيف على البحث صفة المقارنة .
 - ٤- تم تحديد الكفايات المدروسة في هذا البحث من خلال المقاربة والتوفيق بين الطروحات النظرية وبين رأي العينة الاستطلاعية الاولية التي حددت هذه الكفايات وأعطتها الاهمية التي تستحق دراستها .
 - ٥- لم يسبق دراسة الكفايات الجوهرية في هاتين المنظمتين المبحوثتين .

ثالثا / تحليل وتفسير النتائج

- يتم هنا تحليل اجابات العينة وتفسير النتائج وفقا لأنواع هذه الكفايات
- ١- كفايات القيادة : يوضح الجدول أدناه إجابة العينة حول هذه الكفايات الجوهرية

جدول رقم (٣)
اجابة العينة حول كفايات القيادة

ت	الفقرات	م.ب.ت							
		الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	م.الاختلاف	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	م.الاختلاف
١	هناك توزيع كفوء للدوار والمسؤوليات في المنظمة	٤.٢٨	٧٩	٨٦	١٨.٥	٤.٧١	٠.٩١	٩٤	١٩.٣٢
٢	يتم وضع معايير اداء حرجة فيها تحدي مستمر	٤.٣٧	٠.٦٤	٨٧	١٤.٦	٤.٦٣	٠.٩٩	٩٢	٢١.٣
٣	تفسح الادارة العليا المجال كاملا للعاملين لاعطاء افضل ما عندهم	٣.٤٧	٠.٦٩	٧٠	١٩.٨	٤.٣٠	٠.٨١	٧٤	١٨.٨
٤	يتم تشخيص الاداء الضعيف والسلوك غير المناسب من قبل الادارة العليا بحيادية ونزاهة	٣.٦٥	١.٠٦	٧٣	٢٩	٤.١٩	٠.٨٨	٨٠	٢١.٠
٥	تضع الادارة العليا حلولاً غير متوقفة وابداعية لمشاكل العمل	٣.٦١	٠.٨٦	٧٢	٢٢.٤	٤.١٥	٠.٨٣	٧٩	٢٠
٦	لا توجد خطط واضحة للتغير على اساس القيمة المضافة المستدامة	٢.٥٣	٠.٨٦	٥١	٣٤	٤.٥٣	٠.٩٥	٨٥	٢١
٧	تعمل الادارة بجد على زيادة تمكين العاملين	٤.١٧	٠.٨١	٨٣	١٩.٤	٣.٤٨	١.١١	٦٦	٣١.٩
٨	الوسط العام	٣.٧٥				٤.٢٨			

يتضح من الجدول السابق الملاحظات الآتية :-

- ان الوسط الحسابي المرجح للكفايات القيادية في م.ب.ت يبلغ (٣,٧٥) وفي البطاريات ٤,٢٨ وكلاهما اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)
- ان اعلى وسط حسابي مرجح للفقرات الفرعية لهذه الكفايات القيادية القيادة في م.ب.ت هي للفقرة رقم (٢) والتي تؤكد على وضع معايير اداء حرجة فيها تحدي مستمر حيث بلغ (٤.٣٧) وانحراف معياري (٠,٦٤) ووزن منوي ٨٧ و م اختلاف ١٤.٦ .
- ويوضح ذلك حرص افراد العينة في م.ب.ت على الالتزام بمعايير اداء متميزة تعكس ارتفاعا في مستوى الاداء وتكون هذه المعايير الاساس لتقويم ادائهم في المستقبل .
- اما في البطاريات فان اعلى وسط حسابي مرجح في كفايات القيادة هو لتوزيع الادوار والمسؤوليات في المنظمة حيث بلغ (٤.٧١) ووزن منوي ٩٤ وم اختلاف ١٩.٣ مما يعكس وجود مثل هذا التوزيع وبصورة ممتازة ، اما اقل وسط مرجح فهو للفقره رقم (٧) والتي تؤكد على قيام الادارة على تمكين العاملين وهو وان كان اعلى الوسط الفرضي الا انه دون الاوساط الاخرى حيث بلغ ٣.٤٨ ووزن منوي (٧٠) و م . اختلاف ١٣,٩ مما يعكس وجود تمكين ولكن ليس بدرجة كبيرة وتعد هذه النتائج منطقية وفقا لطبيعة عمل كل من الموظفين حيث لاتظهر تأثيرات القيادة ونشاطاتها بصورة جلية في م.ب.ت خاصة وان اغلب العينة هم من الأطباء بعكس البطاريات التي تؤثر القيادة فيها تأثيرا كبيرا في نشاطاتها .

٢ الكفايات الجوهرية (الاتصال)

يوضح الجدول التالي اجابة العينة حول هذه الكفايات .

جدول رقم (٤)

اجابات العينة حول كفايات الاتصال

ت	الفقرات	م.ب.ت							
		الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	م.الاختلاف	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	م.الاختلاف
٨	اعتقد ان الإدارة العليا لديها تغذية راجعة لمواجهة مشاكل العمل	٣.٥٥	٠.٩١	٧١	٢٥.٦	٣.٤٥	١.٣٦	٦٩	٣٩.٤
٩	ارى ان الاتصالات في المنظمة ملائمة للمواقف المختلفة وفي التوقيت الملائم	٣.٨١	١.١٥	٧٤	٣٠.٢	٤.٤٩	١.١٨	٩٠	٢٦.٣
١٠	تهدف عمليات الاتصال بين العاملين الي تعزيز الثقة بينهم	٣.٦٤	١.٠١	٧٣	٢٧.٧	٤.٢٥	٠.٨٢	٨٥	١٩.٣
١١	اشعر ان المنظمة تحفز العاملين للعمل بروح الفريق ومشاركتهم من خلال الاتصالات المفتوحة	٢.٨٢	١.١١	٥٦	٣٩.٤	٣.٣٨	١.٠٣	٦٨	١٨.٦
١٢	لدي وضوح تام عن الاهداف والسياسات الجارية	٤.١٢	٠.٥٣	٨٢	١٢.٨	٤.١٣	١.١٣	٨٣	٢٧.٤
١٣	تستلم تغذية راجعة عن مقترحاتنا وشعارنا وشكاوانا	٣.٦٩	٠.٣٦	٧٤	٩.٨	٤.٥٣	٠.٨٢	٩١	١٨.١
١٤	توفر لنا المنظمة مجال واسعا لطرح وجهة نظرنا حول قضايا العمل وان اختلفت مع جهات نظرها	٣.٩٣	١.٢٥	٧٩	٣١.٨	٤.٦٦	١.١٥	٩٣	٢٤.٧
	الوسط العام	٣.٦٥				٤.١٨			

يبلغ الوسط الحسابي المرجح لكفايات الاتصال (٣.٦٥) في م.ب.ت و (٤,١٨) في البطاريات وكلاهما اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ولم يصل أي متغير فرعي من هذه الكفايات الى مستوى عالي حيث ان اعلى وسط مرجح في م.ب.ت هو للفقرة رقم (١٢) حول وجود وضوح تام للسياسات والعمليات الجارية في المنظمة حيث بلغ (٤,١٢) وزن منوي ٨٢ و م. اختلاف (١٢.٨) وجميع هذه النتائج ايجابية في حين ان اقل وسط حسابي مرجح هو للفقرة رقم (١١) الذي يؤكد على وجود حرية تامة في ابداء الرأي اثناء الاجتماعات وحصل على وسط حسابي مرجح (٢.٨٢) وهو اقل من الوسط الفرضي ووزن منوي وم. اختلاف (٣.٩٤) .

اما في شركة البطاريات فإن اعلى وسط مرجح هو للفقرة رقم (١٤) حيث نلغ ٤,٦٦ و بوزن منوي ٩٣ وم. اختلاف ٢٤,٧ مما يعكس وجود حالة ايجابية في مناقشة وجهات النظر للعاملين وفسح المجال الواسع لطرح وجهات النظر حتى وان اختلفت مع وجهة نظر الادارة العليا. وقد حصلت الفقرة رقم (١١) على اقل وسط مرجح حيث بلغ ٣,٣٨ و بوزن منوي ٦٨ وم. اختلاف ١٨,٦ مما يوشر حقيقة سلبية هي قلة الاهتمام الادارة بتشكيل فرق العمل مما يؤدي الى ضعف الاتصالات والتفاعلات المفتوحة بين العاملين .

٣-كفايات التنفيذ المتميز الجوهرية

جدول رقم (٥)

اجابات العينة حول كفايات التنفيذ المتقدم

ت	الفقرات	م.ب.ت				شركة صناعة البطاريات			
		الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	م.الاختلاف	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	م.الاختلاف
١٥	هناك اهتمام بتصميم المنتج او الخدمة بكفاءة عالية	٤,٧٣	٠,٧١	٩٥	١٥,٠	٣,٨٣	٠,٥٤	٧٧	١٤,١١
١٦	غالبا ما يكون تحقيق المنتج اقل اقل جودة من التصميم	٤,٠٣	٠,٨٨	٨١	٢١,٨	٣,٥٩	٠,٩٣	٧٢	٢٥,٩
١٧	لدى المنظمة قابلية غير مسبوقة لتقديم المنتج او الخدمة بمهنية عالية	٤,٢١	٠,٨١	٨٤	١٩,٢	٣,٤٩	٠,٩٢	٧٠	٢٦,٤
١٨	ان منتوجنا او خدمتنا في افضل صورة مقارنة مع المنافسين	٤,٧٠	٠,٨٦	٩٤	١٨,٣	٤,١٨	٠,٨٧	٨٢	٢١,١
١٩	تستحوذ منتوجاتنا او خدماتنا على درجة عالية في ارضاء الزبائن	٤,٥٧	٠,٨٩	٩١	١٩,٥	٤,١٦	٠,٦٣	٨٣	١٥,١
٢٠	لا تطبق خطط الانتاج والعمليات بصورة مضبوطة	٤,٦٣	٠,٨٦	٩٣	١٩,٠	٤,٠٤	٠,٦٢	٨١	١٥,٣
٢١	لدى هذه المنظمة مهارات فريدة من نوعها وهي مصدر تفوق على المنافسين	٤,٥٥	٠,٨١	٩١	١٧,٨	٣,٩٩	٠,٠٢	٧٩	٢٥,٩
	الوسط العام	٤,٤٨				٣,٨٨			

يوضح الجدول اعلاه والخاص بكفايات التنفيذ المتميز اعلى وسط حسابي لهذه الكفايات في م.ب.ت هو في الفقرة (١٥) والتي تعكس درجة الاهتمام بكفاءة الخدمة المقدمة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح (٤,٧٣) و بوزن منوي (٩٥) وم. اختلاف (١٥) وتعكس هذه القيمة ارتفاع الاهتمام باداء الخدمة الصحية بكفاءة وهذا المؤشر ايجابي.

اما في البطاريات فان الفقرة (١٩) قد حصلت على اعلى وسط مرجح حيث بلغ (٤,١٦) و بوزن منوي ٨٣ وم. اختلاف (١٥,١) مما يؤكد قناعة العينة بان منتجات الشركة تستحوذ على رضا الزبائن .

ويعتقد الباحث ان هناك نوعا من الثقة الزائدة لدى افراد العينة بمنتجات الشركة حيث ان السوق المحلية مليئة بالمنتجات الشبيهة.

وعلى مستوى العموم فان مستوى كفايات التنفيذ المتميز في م.ب.ت اعلى منها في البطاريات حيث بلغ الوسط المرجح (٤,٤٨) و (٣,٨٨) على التوالي ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون الخدمة في

المستشفى هي خدمة انسانية وتتعلق بحياة الانسان مما يجعل الاهتمام بها اكبر مقارنة مع منتجات شركة البطاريات .

٤-كفايات التطوير الجوهرية

جدول رقم (٦)

اجابات العينة حول كفايات التطوير

ت	الفقرات	م.ب.ت				شركة صناعة البطاريات			
		الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	م.الاختلاف	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	م.الاختلاف
٢٢	تهتم المنظمة بتطويرنا وتعتبرنا راسمالها الحقيقي	٤.٤١	٠.٤٨	٨٨	١٠.٨٨	٣.٣٣	٠.٧٦	٠.٦٦	٢٢.٨
٢٣	تهيء لنا المنظمة فرص التحدي والتنافس بين العاملين لتطوير طرائق عمل جديدة	٤.٦٣	٠.٨٤	٩٣	١٨.١	٤.٢٥	١.١٩	٨٥	٢٨
٢٤	تعقد المنظمة لنا حلقات دورية لاستنباط الدروس من عمليات للتطويرها وتنفيذها	٤.٥٣	٠.٥٦	٩١	١٢.٣	٢.٩١	٠.٧٩	٥٨	٢٧.١
٢٥	تهيء لنا المنظمة فرص تعلم كثيرة خصوصا في استخدام التكنولوجيا	٤.٢٦	٠.٦٦	٨٥	١٥.٥	٤.١٩	٠.٩١	٨٤	٢١.٧
٢٦	تشمل عمليات التدريب والتطوير جميع اقسام المنظمة	٣.٤١	١.٠٣	٦٨	٢٩.٣	٤.٣١	٠.٩٨	٨٦	٢٢.٧
٢٧	تعتبر المنظمة تطوير العاملين في صالحها	٤.١٨	٠.٧٢	٨٤	١٧.٢	٤.٠٥	١.١٣	٨١	٢٧.٩
٢٨	تم تحديث مخزون المهارات التي تحتاجها المنظمة باستمرار خاصة المهارات البشرية	٣.٣٥	٠.٩٥	٦٧	٢٨.٤	٣.٨٥	٠.٦٨	٧٧	١٧.٧
	الوسط العام	٤.١١				٣.٨٥			

ويتضح من الجدول اعلاه ان معدل الوسط الحسابي المرجح لكفايات التطوير في م.ب.ت هو اعلمنه في شركة البطاريات حيث بلغ (٤.١١) و(٣.٨٥) على التوالي وكلاهما اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) مما يعكس وجود هذه الكفايات الجوهرية في المنظمتين اما على مستوى المتغيرات الفرعية بهذه الكفايات فان الفقرة رقم (٢٤) قد حصلت على اعلى وسط حسابي مرجح على مستوى م.ب.ت حيث بلغ (٤.٦٣) ووزن منوي ٠.٩٣ وانحراف معياري ٠.٨٤ ومعامل اختلاف ١٨.١ مما يؤكد وجود اجتماعات دورية يتم فيها مناقشة اخر المستجدات التي تم الحصول عليها من واقع العمل اليومي ويستفيد منه الاخرون ويتم تطوير العمل من خلالها بصورة مستمرة.

اما الفقرة رقم ٢٨ فقد حصلت على اقل وسط حسابي حيث بلغ (٣.٣٥) وانحراف معياري ٠.٩٥ وم. اختلاف ٢٨.٢ مما يعكس ان عمليات التطوير في المستشفى لاتتم من خلال تحديث المهارات وانما من خلال المعرفة الضمنية التي تمتلكها العينة وتنقلها للاخرين من خلال اللقاءات المشتركة .

اما في شركة البطاريات فقد حصلت الفقرة رقم (٢٦) على اعلى وسط حسابي بلغ ٤.٣١ وانحراف معياري ٠.٩٨ ووزن منوي ٨٦ وم. اختلاف ٢٢.٧ حيث تشير الفقرة الى شمول عمليات التدريب والتطوير جميع اقسام المنظمة ومما يعضد هذه النتيجة هو الوسط الحسابي للفقرة رقم (٢٥) الذي يشير الى كثرة فرص التعلم التي توفرها الشركة مما يعكس كثرة الدورات والمشاركات العلمية للعاملين فيها وزيادة امكانيات تطويرهم .

اما الفقرة التي حصلت على اقل وسط حسابي فهي الفقرة رقم (٢٤) التي تشير الى عقد المنظمة للحلقات الدورية والاستفادة من الدروس العملية . حيث حصلت على وسط حسابي يبلغ ٢.٩١ وانحراف معياري ٠,٧٩ ووزن منوي ٥٨ وم. اختلاف ٢٧.١ مما يؤكد قلة هذه الحلقات ويؤشر وجود حاجة لاقامة هذه الحلقات وبصورة دورية في الشركة .

٥- الكفايات الجوهرية (الابداع)

جدول رقم (٧)

اجابات العينة حول كفايات الابداع

ت	الفقرات	م.ب.ت				شركة صناعة البطاريات			
		الوسط المرجح	الانحراف المعياري	السوزن المنوي	م.الاختلاف	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	السوزن المنوي	م.الاختلاف
٢٩	تهيء المنظمة بيئة العمل التي تشجع التفكير الابداعي	٤.٣٥	٠.٨٥	٨٧	١٩.٥	٤.١٢	١.٠١	٨٢	٢٤.٥
٣٠	تشجع المنظمة عصف الافكار والتجارب التي تبدو غير متفق عليها	٤.٤٤	٠.٩٠	٨٩	٢٠.٢	٣.٩٨	١.٠٩	٨٠	٢٧.٤
٣١	لدينا حرية واسعه لتطبيق الافكار الجديدة	٣.٧٨	٠.٩٥	٧٦	٢٥.١	٣.٣١	٩٥	٦٦	٢٨.٧
٣٢	تشجع المنظمة المنافسة بين العاملين وطرح الافكار المبدعه	٣.٤٩	٠.٦٧	٧٠	١٩.٢	٣.٦٣	٠.٩١	٧٣	٢٥.٢
٣٣	تكافأ المنظمة العاملين اصحاب الافكار الجديدة	٣.٨٧	٠.٧٣	٧٧	١٨.٩	٤.٠٣	٠.	٨١	٢٣.٨
٣٤	تسمح المنظمة بحالات الفشل وتعتبر اساس التجارب الناجحة	٤.٢٢	٠.٧٣	٨٤	١٧.٣	٣.٦٣	١.٠٤	٧٣	٢٨.٥
٣٥	تستفيد الادارة من القدرات الابداعية والافكار الجديدة التي يمتلكها العاملون	٣.٩٧	٠.٨١	٨٠	٢٠.٤	٣.٧٦	٠.٨٨	٧٥	٢٣.٤
	الوسط العام	٤,٠٢				٣,٧٧			

عند مناقشة المعلومات الخاصة بكفايات الابداع يتبين ارتفاع الاوساط الحسابية المرجحة لهذه الكفايات وعلى مستوى المنظمات المبحوثتين حيث بلغت ٤.٠٢ في م.ب.ت (٣.٧٧) في شركة البطاريات وكلاهما اعلى من الوسط القرصي. وان اعلى وسط مرجح لهذه الكفايات في م.ب.ت والفقرة رقم (٣٠) حيث تشجع المنظمة عصف الافكار خصوصا في المجالات الصعبة والحرية حيث تتباين وجهات النظر حولها وبوسط يبلغ (٤.٤٤) ووزن منوي (٨٩) ومعامل اختلاف (٢.٢) حيث قد تتباين وجهات نظر اطباء نحو الحالات المرضية التي تظهر امامهم وتكون مجالاً للنقاش والحوار.

اما في البطاريات فالامر مختلف قليلا حيث حصلت الفقرة رقم (٢٩) على اعلى وسط مرجح فقد بلغ (٤.١٢) ووزن منوي (٨٢) وم اختلاف (٢٤,٥) وتشير هذه النتيجة الى جهود الشركة في توفير البيئة التي تشجع التفكير الابداعي وتحفز العاملين على تنمية مثل هذا التفكير.

٦- الكفايات الجوهرية (ادارة الذات)

جدول رقم (٨)

اجابات العينة حول ادارة الذات

ت	الاسم	م.ب.ت							
		الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	م.الاختلاف	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	م.الاختلاف
٣٦	اعرف نقاط القوه والضعف في شخصتي جيدا	٤.١٥	٠.٦١	٨٣	١٤.٧	٣.٨٠	٠.٤٩	٧٦	١٢.٩
٣٧	اجعل الخيارات التي تواجهني في العمل فرص للتعلم وتوسيع الخبرة	٤.٧٤	٠.٥٣	٩٥	١١.٢	٣.٧١	٠.٩٥	٧٤	٢٥.٦
٣٨	اشعر بالثقة والايامن بالنفس عندما لا يكون هناك اشراقا مباشرا علي	٤.٦٧	٠.٧٢	٩٣	١٥.٤	٣.٨٥	٠.٧١	٧٧	١٨.٤
٣٩	اسعى دائما لتحقيق مامطلوب مني فقط	٤.٢٦	٠.٥١	٨٥	١٢.٠	٣.٠٢	٠.٧٣	٦٠	٢٤.٢
٤٠	ارى الاشياء بمنظور الاخرين والفهم سلوكياتهم	٤.٦	٠.٨٤	٩٢	١٨.٣	٣.٨٥	٠.٥٣	٧٧	١٣.٨
٤١	من السهولة تغيير افكاري وارني في العمل	٣.٩٢	٠.٨٤	٧٨	٢١.٤	٣.٦٧	١.٠٢	٧٣	٢٧.٨
٤٢	اهتم كثيرا بملاحظات الاخرين واصفي لها واحول تفهمها	٤.٢٣	٠.٥٥	٨٥	١٣.٠	٣.٧٢	٠.٧٩	٧٤	٢١.٢
	الوسط العام	٤.٣٨				٣.٦٢			

ومن الجدول اعلاه نستخرج المعلومات الاتية :

- ان اعلى وسط مرجح في م.ب.ت كان للفقرة رقم (٣٧) التي تؤكد على الخيارات التي تواجه العينة هي فرص للتعليم وتوسيع الخبرة وبوسط مرجح (٤.٧٤) ووزن منوي (٩٥) وم.اختلاف قدره (١١.٢) وهكذا فان كل تجربة تمر فيها العينة في م.ب.ت تضيف الى رصيدهم خبرة ومعرفة جديدة لمعالجة الحالات التي تواجههم في المستقبل .
- اما في البطاريات فقد حصلت الفقرة رقم (٣٨) على اعلى وسط مرجح فقد بلغ (٣.٨٥) وبوزن منوي (٧٧) وم.اختلاف (١٨.٤) حيث اكدت هذه النتائج على اهمية الرقابة الذاتية وانهم لا يحدون الاشراف المباشر ، فالمتابعة المباشرة ثقيلة على النفس البشرية وقد تحطم في بعض الاحيان معنويات العاملين وتحد من حالات الابداع والتطوير لديهم.

- اما على المستوى الكلي لهذه الكفايات فنلاحظ ارتفاعا لقيم الوسط الحسابي المرجح في كلا المنظمتين (٤.٢٠) و (٣.٦١) على التوالي مما يوشر وجود هذه الكفايات في المنظمتين مع وجود فارق نسبي للمصالح المنظمة الصحية ويمكن تفسير هذه النتائج باعتبار ان طبيعة الخدمة تساعد على كفايات ادارة الذات في المنظمة الصحية اكثر مقارنة مع الشركة الصناعية

٤- الأوساط الحسابية المرجحة العامة

جدول رقم (٨)

الأوساط الحسابية المرجحة العامة للكفايات الجوهرية

الكفايات الجوهرية	م.ب.ت	شركة البطاريات
كفايات القيادة	٣.٧٣	٤.٢٨
كفايات الاتصال	٣.٦٥	٤.١٨
كفايات التنفيذ المتميز	٤.٤٨	٣.٨٨
كفايات التطوير	٤.١١	٣.٨٥
كفايات الابداع	٤.٠٢	٣.٧٧
كفايات ادارة الذات	٤.٣٨	٣.٦٢
الوسط الحسابي المرجح العام	٤.٦٢	٣.٩٣

يتضح من الجدول اعلاه اختلاف مستويات الكفايات الجوهرية في كل من المنظمتين المبحوثتين حيث حصلت كفايات التنفيذ المتميز على اعلى وسط حسابي مرجح في م.ب.ت حيث بلغ ٤.٤٨ على مقياس ليكرت الخماسي ٠ اما في شركة البطاريات فقد حصلت كفايات القيادة على اعلى وسط حسابي مرجح فقد بلغ (٤.٢٨) وينسحب هذا الاختلاف كذلك على الوسط الحسابي المرجح العام لمجموع الكفايات الجوهرية في كلا المنظمتين حيث يوضح الجدول اعلاه ارتفاعها في م.ب.ت مقارنة في شركة البطاريات وربما تعود هذه النتيجة الى طبيعة ونوع الخدمة التي يقدمها (م.ب.ت) حيث انها تتعلق بصحة الانسان مما يتطلب الاهتمام الاكثر بالكفايات الجوهرية التي تقدم هذه الخدمة حيث ان وفاة شخص هو امر صعب بكثير في خروج منتج غير مستوفي الجودة .

٤ - نتائج الاختيار الاحصائي t

جدول رقم (٩)
اختيار t المعنوية للكفايات الجوهرية

المعنوية	درجة المعنوية	قيمة t	الكفايات الجوهرية
معنوي	٠.٠٤	٢.١٧٤	القيادة
معنوي	٠.٠٤٧	٢.١٦٦	الاتصال
معنوي	٠.٠٣٣	٢.٩٥	التنفيذ المتميز
غير معنوي	٠.٦٨٨	١.٣٢	التطوير
غير معنوي	٠.٧٩٥	٠.٧٢	الابداع
معنوي	٠.٠١	٤.٤٩٥	ادارة الذات

لاختيار فرضية البحث وتحديد مدى وجود فروق بين اجابات العاملين في م.ب.ت والشركة العامة لصناعة البطاريات في تحديد مستوى وجود الكفايات الجوهرية ٠ ثم قياس النتائج بدرجة معنوية (٠.٠٥) ومن الجدول اعلاه يمكن استحصاال النتائج التالية :

- قبول فرضية العدم HO فيما يخص الكفايات التطوير وكفايات الابداع حيث اشارت النتائج الى عدم وجود فروق معنوية في اجابات العينتين حيث بلغت قيمة t (١.٣٢ و ٠.٧٢) لكل منهم على التوالي وبمستوى معنوي (٠.٦٨٨ و ٠.٧٩٥) وكلاهما اعلى من قيمة ٠.٠٥ مما يشير الى توافق الاجابات في تاشير كفايات التطوير والابداع.

٢-٤ قبول الفرضية البديلة HI فيما يخص بقية الكفايات (القيادة الاتصال، التنفيذ المتميز ادارة الذات) اذ بلغت قيمة t المحسوبة لكل منهم (٢.١٧٤ ، ٢.١٦٦ ، ٢.٩٥ ، ٤.٥) على التوالي وبمستوى معنوية ٠.٠٤ ، ٠.٠٤٧ ، ٠.٠٣٣ ، ٠.٠١ على التوالي وهي اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وتؤكد هذه الارقام على وجود فروق معنوية واختلاف في وجهات النظر بين عينة العاملين في م.ب.ت وعينة العاملين في الشركة العامة لصناعة البطاريات وقد تعود اسباب هذا التعاون الى طبيعة عمل المنظمين واختلاف في اعمال افراد العينة بالاضافة الى الاختلافات في خصائصهم الشخصية .

وتوضح النتائج بشكل عام الى وجود اختلاف نسبي في الاجابات حول الترتيب في اهمية الكفايات حسب اولويتها في كل من المنظمين مع حاجة كلا المنظمين الى جميع الكفايات التي تمت دراستها فالاختلاف هو في اهمية كل كفاءة وليس في نوعها .

مراجعة - الاستنتاجات والنوصيات

١-٤ الاستنتاجات:

- وقد توصل البحث الى الاستنتاجات الاتية
- ١-٤-١ يعد مفهوم الكفايات الجوهرية مفهوما حديثا نسبيا حيث كثرت كتابات الباحثين فيه في نهاية القرن الماضي وبدايات القرن الحالي . اما على صعيد المنظمات العامة العراقية فما زالت البحوث فيه محدودة جدا.
- ١-٤-٢ أختلفت الكتابات والدراسات في تحديد أنواع الكفايات وأهميتها ودورها في كفاءة وفاعلية المنظمات.
- ١-٤-٣ اوضحت نتائج تحليل الاجابات ان المنظمات المبحوثة تعطي اهتماما واضحا للكفايات الجوهرية فيها خصوصا ان نشاطاتها تعتمد اساسا على ما تقدم هذه الكفايات.
- ١-٤-٤ أوضحت نتائج التحليلات الاحصائية وجود اختلاف نسبي في طبيعة وأنواع الكفايات الجوهرية الموجودة في المنظمين المبحوثين حيث أعتبرتها هذه المنظمات متغيرات مهمة في عملها وذلك من خلال ارتفاع الاوساط الحسابية المرجحة لهذه الكفايات .
- ١-٤-٥ وجود تباين في الكفايات الجوهرية بين المنظمين المبحوثين حيث كانت في م.ب.ت. أعلى منه مقارنة بالشركة العامة لصناعة البطاريات.
- ١-٤-٦ ان ابرز الكفايات الجوهرية في م.ب.ت. هي كفاية التنفيذ المتميز ثم كفاية ادارة الذات بالمرتبة الاخرى. اما في شركة البطاريات فان ابرز الكفايات الجوهرية هي كفاية القيادة ثم كفايات ادارة الذات.
- ١-٤-٧ تبين من نتائج الاختبار الاحصائي عدم وجود فروق معنوية بين الكفايات الجوهرية في كفايات اجابات العينتين في كل من المنظمين المبحوثين وهي التطوير والابداع حيث تشابهت الاجابات .
- اما باقي الكفايات الجوهرية (القيادة، الاتصال، التنفيذ المتميز، ادارة الذات) فقد برزت فروق معنوية بين اجابة العينتين وقد تعود اسبابها الى طبيعة عمل المنظمين المبحوثين والى التحصيل العلمي وطبيعة تخصص كل منهم ووفق التغيرات الواردة في تحليل الاجابات .
- ١-٤-٨ يعتقد الباحث ان مفهوم الكفايات الجوهرية بحاجة الى مزيد من البحث والتحري عن مثل هذه الكفايات في المنظمات الاخرى .

٢-٤ النوصيات

- خرج البحث بمجموعة من التوصيات منها :
- ١-٢-٤ ان طبيعة البيئة المتغيرة والتطورات الحاصلة في حقل الادارة خصوصا والعلوم الانسانية عموما يستدعي الاهتمام بمفهوم الكفايات الجوهرية واعطاءها الاهتمام الذي يستحقه .
 - ٢-٢-٤ ضرورة ايلاء الادارة العليا موضوع الكفايات الجوهرية الاهتمام الكافي وذلك من خلال اشراك هذه الادارة والعاملين بالدورات التدريبية وتوسيع مدركاتهم لمتابعة مثل هذا الموضوع الحيوي .
 - ٣-٢-٤ تشخيص المنظمات المبحوثة الكفايات الموجودة لديها وتحديد مدى جوهرية هذه الكفايات من عدمها.
 - ٤-٢-٤ الانفتاح على المنظمات الاكاديمية خاصة الجامعات العراقية وذلك للعمل على تحديد البرامج التدريبية والتطويرية اللازم لتنمية الكفايات الموجودة في المنظمات المبحوثة وتحويلها الى كفايات جوهرية .
 - ٣-٢-٤ اتباع التخطيط العلمي المدروس لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة ووضع خطط قصيرة ومتوسطة وبعيدة الامد تعطي الاهتمام الكافي لهذه الكفايات.
 - ٥-٢-٤ وضع نظام حوافز متكامل وفعال يمكن ان يساهم في زيادة دافعية الكفايات الجوهرية نحو التميز الاكثر في الاداء

المصادر

- ١- الدليمي/ احسان علاوي، ٢٠٠٦ - تحليل علاقة تكنولوجيا المعلومات وفاعلية ادارة الموارد البشرية في بناء الكفايات الجوهرية/ رسالة دكتوراه غير منشورة/ في الإدارة العامة / كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- ٢- المشهداني، شيماء عبد اللطيف، ٢٠٠٢. العلاقة بين المعلومات والتدريب واثرها في القدرات المميزة، دراسة مسحية في الشركة العامة للنقل البري، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال/ كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- 3- Coeleman, F, 1998: Working with emotional intelligence, John willey & sons press. N. Y.
- 4- Colis. D & Montgomery. e, 98: Corporate strategy. H Resources-Based Approach, Irwin, MG Graw Hill co, N.Y.
- 5- Core Competency Framework, hive Regiores manager, hiv, 302 A, Nov: 2005.
- 6- Coyne, K. P & Hall, S. J. 97: Is your core competency Amirage, mc kinsy qarter No: 1.
- 7- David CJ & Montgomery. A : 95, Competing on Resources. Harvard Business review, Jan.
- 8- Durand, I., 98: The alchemy of competence, in hamell, I., pralahad & , Thomas & nal. Strategic flexibility, managing in a turbulent Environment, John wiley & sons, N. Y.
- 9- Greet . D & hagedoorn .J. 96: The effect of core competences building on company performance. Harvand business rievew vo! 18. No: 7.

- 10- Harrison J.s & John . C. H, 98: Foundation in strategic management. South- western college publishing, N. Y (في المشهداني، ٢٠٠٢، ص ٨٨).
- 11- Hayes, Is, 2005: developing A core- competence Based strategy , executive summary. Clarity consulting, File: IIA: / ee 3, htm.
- 12- Hellriegel. D& Jackson. S & sloem. J.w, 1999: management 8 th ed, south- western college publishing, N-Y. ٧٩ ص (مصدر رقم ١)
- 13- Javidan, m, 98: core competency: what does it mean in practice, long rang planning voi: 31, No: 1.
- 14- Johnes. G. R, 99, organational theory: Taxt & cases 2 nd Ed, Addison- Wesley publishing co, n.y (في المشهداني ص ٨٨)
- 15- Johnson .g& scholes .k , 2002: Exploring Corporate strategy 6thed . prentice hall co. n.y.
- 16- Lawrance, 99: How Elan Grow by staying small, strategy + Basiness. Quarter 3.
- 17- Maddy .J.D,niemann,k,8 Bateman, k: التاريخ لا يوجد , core competencies for the comperative extension system. المكان والمطبعة لا توجد
- 18- Mclagan, p,1996:Great ideas revisited : competency Models,training & Developing Journal vol:50 no1:1.
- 19- Perkcins. MC: 1996, Bringing the future, A little closer, Red Herring, April.
- 20- Pio Tinto Pic, Core Competences for Human Resonrces Proffessions, September, 2005 WWW riotinto- com
- 21- Plum, international company: 2002, competencies simplifies, human resources planning vol: 25 .
- 22- Prahald, c.k & hamell, 95, the core competency of the corporation, harvard business review may- June.
- 23- Province of nov scolia university for core competencies, 2003. (في الدليمي مصدر رقم ١)
- 24- Tompson, A,A 8 strickland. A.j. 1996, strategic management:Can cepts 8 Cases, 9thed, Irwin. Mc graw-hill co.n.y.
- 25- Townsend, T, 1992, how the lead body see it ? personal management review . nov
- 26- Ulrich. D & Lake. E: 1999, Organizational capability: competing from the insido to out John willey & sons, N. Y.
- 27- Us. Coelogyical surrey office of Employee development 2003, core competency model for managers.
- 28- Washington university in st- louis, school of Medicine والتاريخ لا يوجد ,Management And/ OR professional employee Performance Evaluation.
- 29- Yeung. A, Brock. P 8 sullivay. J: 1999 iden tifying and developing human resources competencies for the future, key to sustaining the trans formation of H R. functions . H R Planning vol: 19 No: 4.