

# الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية

أ.م. د. فاضل حمد سلمان  
جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم الإدارة العامة

## المستخلص

يعد موضوع الكفايات بصورة عامة والكفايات الإدارية بصورة خاصة من الموضوعات الإدارية في الفكر الإداري المعاصر في الدول على اختلافها وعلى صعيد المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، ولهذا ظهرت الحاجة إلى دراسة هذه الكفايات في المنظمات العامة العراقية واختيرت الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية لتحديد هذه الكفايات وتشخيصها. تألفت عينة البحث من (50) شخصا وزعت بالتساوي بين المنظمين أعلاه على اختلاف مستوياتهم الوظيفية. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتوصل البحث إلى وجود فروق معنوية بين المنظمين في وجود وقوة الكفايات، فالبعض من هذه الكفايات موجود في هيئة الضرائب أكثر من الصناعات الكهربائية وكفايات أخرى بالعكس، وكذلك عدم وجود فروق بين المنظمين في البعض الثالث من هذه الكفايات، ووضع الباحث مجموعة من التوصيات لزيادة هذه الكفايات أبرزها وضع نظام تحفيزي للعاملين لرعاية ودعم هذه الكفايات.

## Administrative competencies in many of Iraqi public Organizations: comparative study.

### Abstract:

Competencies topic in general , and Administrative competencies in specific, are considered as important subject in the contemporary administrative literature in all countries as well as in public and privet Organizations. For this reason, we have need to study those competencies in many Iraqi Organizations. Two Organizations wer chosen for this research one of them is the Institution of taxation, and the other is the General company of Electric the data and information related to the research have been collected by desined questioner which has been given to a sample of (50) persions divided equly between the two maintioned organizations.

The results of the study had differences the research hypotheses in which there were differs significant between competences in the above mentioned Organizations. Some of competences which are existed in the Institution of taxation are more significant than those existed in the General company of Electric and vice versa. For many other competencies, there are no significant differences between the two maintained Organizations.

At the end of the research, many recommendations wer given to enhance the effectiveness of competences in both Organizations. The main proposal recomanded that both Organizations have to put an active system to motivate employees to develop their competences.



## الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية

### المقدمة

حضي موضوع الكفايات في المنظمات على اختلاف أنواعها باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة وذلك في محاولة لضمان بقاء المنظمات في دنيا العمل والمنافسة، يهتم هذا البحث بمصطلح حديث نسبياً هو الكفايات الإدارية بأبعاده ومضامينه الفكرية والفلسفية ومكوناته والذي يحضى بالاهتمام المتزايد نسبياً على الصعيد المحلي والدولي.

وفي العراق ما تزال منظماتنا العامة لا تعطي الاهتمام المناسب لهذه الكفايات التي يمكن أن تؤدي في حالة توفرها بمستوى عالٍ إلى قيادة المنظمة للوصول إلى الكفاءة والتفوق سواء على المستوى العملي أو الاستراتيجي. لقد اخضع الباحث هذا الموضوع إلى دراسة ميدانية من اثنين من المنظمات العامة العراقية إحداهما خدمية والأخرى إنتاجية وهما الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية، حيث لا يمكن الاستغناء عن هذه الكفايات فيهما. فضلاً عن المنظمات الأخرى، وذلك لغرض المقارنة والتحليل لأبعاد هذه الكفايات وتحديد نوع الاختلافات وطبيعتها. يتكون البحث من أربع محاور، خصص المحور الأول لمنهجية البحث الميداني في حين خصص المحور الثاني للإطار النظري للكفايات الإدارية أما المحور الثالث فقد تضمن تحليل البيانات وتفسير النتائج في حين خصص المحور الرابع للنتائج والتوصيات مع قائمة المراجع.

### المحور الأول/ منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث:

يعد موضوع الكفايات عموماً والكفايات الإدارية خصوصاً من الموضوعات المعاصرة في حقل الإدارة حيث ما زال عطاءها النظري في دور البلورة والبدائية بالرغم من كثرة الدراسات الخاصة بالكفايات على المستوى العالمي، إلا أنه لم يتم التوصل لحد الآن إلى نموذج فلسفي ومفاهيمي يستوعب هذه الكفايات سواء من حيث المفهوم أو الأنواع أو الأبعاد. أما على الصعيد التطبيقي فإن المنظمات العامة العراقية على اختلاف أنواعها تعاني من نقص واضح في توظيف مفردات الكفايات في عملها اليومي ويحاول هذا البحث سد النقص في هذا الجانب. وتتوضح مشكلة البحث أكثر في الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما هو مستوى وجود الكفايات الإدارية في المنظمين موضوع البحث.
- ما هي طبيعة الفروق بين المنظمين في مجال هذه الكفايات.

#### 2- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال أهمية موضوع الكفايات التي بدأ التركيز عليها في تسعينات القرن الماضي وبدايات القرن الحالي وزاد الاهتمام فيه نظراً لانعكاساته الإيجابية على العمل في المنظمات. كذلك تبرز أهمية البحث من أهمية المنظمات المبحوثة فهئية الضرائب تعتبر إحدى دعائم الاقتصاد العراقي ورفد الموازنة بالإيرادات، كذلك كونها أداة لإعادة توزيع الدخل للمواطن العراقي. أما الشركة العامة للصناعات الكهربائية فهي تواجه الآن مجموعة من التحديات منها انفتاح السوق العراقي على السلع من مختلف المنشآت والدول ويجعلها في وضع تكون فيه بحاجة إلى إعادة النظر الجذري في ما تملكه من كفايات لتستطيع التنافس في السوق العراقية.

#### 3- أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري لموضوع البحث بالاعتماد على المصادر الحديثة بهذا الموضوع.
- معرفة مستوى وجود هذه الكفايات في كل من الصناعات الكهربائية والهيئة العامة للضرائب.
- معرفة مدى وجود فروق معنوية بين المنظمين المبحوثين في مجال الكفايات الإدارية.



## الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية

### 4- فرضية البحث: دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية

يحاول البحث إثبات صحة الفرضية الآتية:

(توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الكفايات الإدارية وفقاً لنوع المنظمة)

### 5- أدوات البحث:

استخدام الباحث الاستبيان كأسلوب لجمع المعلومات وتكون الاستبيان من جزئين الأول يتضمن المعلومات العامة لإفراد العينة (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، العنوان الوظيفي). أما الجزء الثاني فقد تضمن الفقرات ذات العلاقة بالكفايات الإدارية حيث خصص لكل الكفايات (التنفيذ، التخطيط والتنظيم، اتخاذ القرارات، الأفكار الجديدة، فرق العمل، العلاقات الإيجابية) أربعة فقرات، وكفاية التكيف (5) فقرات وحل المشاكل (7) فقرات والاتصالات (6) فقرات .

وقد تم تصميم الاستبيان من خلال مراجعة النظرية للموضوع وقد تم توزيع الاستبيان على عدد من الأساتذة المختصين والخبراء، حيث عدلت بعض الفقرات استناداً إلى آرائهم فيها. أما صدق المحتوى وثبات فقراتها فقد كان معامل ثبات الاستبيان ( 83% ) وهو ثبات ذات قيمة عالية\*.

### 6- مجتمع البحث وعينته:

استناداً إلى مشكلة البحث وطبيعة متغيراته ( الكفايات الإدارية ) فقد اختار الباحث اثنين من المنظمات العامة يختلفان في طبيعة منتجاتهما لدراسة مدى وجود تباين في هذه الكفايات على الرغم من اختلاف طبيعة عمل الهيئة العامة للضرائب عن الشركة العامة للصناعات الكهربائية، وتم تحديد هذه الكفايات عند القيادات التي تقوم بالعمل الإداري فعلاً.

تكونت العينة من ( 50 ) شخصاً وزعت بالتساوي بين المنظمتين المبحوثتين ( 25 ) من كل منظمة. وقام الباحث بمتابعة توزيع واستلام الاستبيانات شخصياً وبلغ مجتمع البحث ( 117 ) شخصاً في المنظمتين المذكورتين . ويوضح الجدول (1) المعلومات العامة عن أفراد عينة البحث .

#### جدول (1)

المعلومات العامة لأفراد العينة

التحصيل العلمي				المستوى الوظيفي		العمر			الجنس		المنظمة المبحوثة
اولية	دبلوم العالي	اعدادية	وسطى	ادارة عليا	اكثر من 45	30-45	اقل من 30 سنة	انثى	ذكر		
14	9	1	1	13	12	8	17	9	16	الهيئة العامة للضرائب	
7	16	2		8	17	12	10	3	12	13	الشركة العامة للصناعات الكهربائية
21	25	3	1	21	29	20	27	3	21	39	المجموع

ويتضح من الجدول (1) ان غالبية عينة البحث تراوحت أعمارهم بين (31 سنة الى اكثر من-45 سنة) في كلا المديريتين المبحوثتين، كما ان عدد الاعضاء الذين يتولون الادارة العليا اكثر من الذين يتولون الادارة الوسطى . اما بالنسبة للتحصيل العلمي ، فكان عدد الذين يحملون شهادات عليا في الهيئة العامة للضرائب هو (14) شخصاً و(16) شخصاً في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بصورة عامة، واستناداً الى الصفات المذكورة لعينة البحث يمكن القول ان العينة لديها التجربة العملية والمؤهل العلمي الذي يمكننا من الاعتماد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالبحث لغرض التحليل الإحصائي والوصول الى اهداف البحث والتحقق من صحة فرضياته وتقديم التوصيات والمقترحات لتطوير الكفايات الادارية في المنظمتين المبحوثتين



## الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية

### 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :-
- الوسط الحسابي لحساب مستوى الإجابة حول الفقرات.
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات.
- م . الارتباط لمعرفة العلاقة بين المتغيرات.
- اختيار Man Whitney لمعرفة معنوية الفروق بين العينتين.

### 8-الدراسات السابقة :

أ-دراسة ( Qiao & Wang :2008 )

**Manage real Competencies for middle Managers ; Some Finding From China .**  
هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الإدارية المطلوبة لنجاح مدراء الإدارة الوسطى في الصين، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وزعت على بعض طلاب الجامعات الكبرى في الصين، ثم أجريت دراسة حالتين لجمع معلومات أكثر، وكانت نتائج الدراسة إن بناء الفريق، والاتصالات، والتنسيق والتنفيذ والتعليم المستمر هي الكفايات الأهم لنجاح المدير في الصين. أكدت الدراسة على وجود اهتمام قليل بهذا الموضوع في السابق ويحتاج إلى دراسات أخرى .

ب- دراسة ( Nwokah & Ahiauzu : 2007 )

### Marketing Effectiveness in Corporate Organization: in Nigeria .

هدفت الدراسة لإيجاد تأثير الكفايات الإدارية على فعالية التسويق في المنظمات النيجيرية. وكانت الاستبانة أداة جمع المعلومات وتكونت من ( 27 ) فقرة وتم توزيعها على (80) منظمة نيجيرية، تم تحليل المعلومات الناتجة عن الاستبانة باستخدام برنامج ( spss ) وتم اختبار صدق وثبات الفقرات كأداة لجمع المعلومات عن هذين المتغيرين ووجدت علاقة قوية بين الكفايات الإدارية وفعالية التسويق، ووجد ان هذه الكفايات تزيد من فعالية، وتم تحديد نوعين من الكفايات الإدارية هي الكفايات الكلية وتشمل التوجيه نحو الكفاءة والانتاج واستخدام المفاهيم العلمية والثقة الذاتية وإدارة عمليات الجماعة واستخدام التأثير الاجتماعي والقدرة الإدارية أما النوع الثاني من الكفايات الأولية وتشمل على المنطق وتطوير الآخرين والضبط الذاتي والتكيف والمعرفة المتخصصة.

ج- دراسة ( Sudsakom & Swierczek : 2008 )

### Management Competencies :Comparative Study Between Thailand and Hong KONG .

الغرض من هذه الدراسة هي دراسة الكفايات الإدارية المطلوبة لنجاح المدراء العالميين في ضوء بيئة الأعمال ذات التنافسية المتزايدة. حللت الدراسة الاختلاف في الكفايات الإدارية بين الجامعات في تايلند وهونغ كونغ. وزعت الاستبانة، وهي أداة جمع المعلومات على ( 600 ) من الطلبة ينتمون إلى ( 13 ) جامعة في البلدين، وركزت الدراسة على مستويات الكفايات الإدارية التي يحصل عليها الطلبة في الدراسات الجامعية العليا. بينت الدراسة إن الكفايات الإدارية التي يتسلمها الطلبة في جامعة هونغ كونغ أكثر منها في تايلند. وتوصلت الدراسة أيضا إلى إن هنالك علاقة معنوية مهمة بين خلفية الطلبة ومدى استفادتهم من هذه الدراسة خصوصا في مجال القيم الثقافية، وعلى وجه التحديد بين القوه الاجتماعية والنجاح الفردي وتنفيذ هذه الكفايات.

نظرا لسعة وشمول هذه الكفايات فقد تبناها الباحث في دراسته حيث تم تحديدها في بحثه وفقا لهذه الدراسة.



## الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية

### المحور الثاني/ الإطار النظري للكفايات الادارية

- 1- **تعريف الكفايات:** عرفت الكفايات تعريف عديدة لكل منها اتجاهاها الخاص ومن هذه التعاريف:-  
عرفها ( Perrenaud ,1999,p10) بأنها القدرات القابلة للتحديث والتي تقود الموارد الفكرية للتعامل الايجابي مع موقف محدد. وعرفت بأنها مجموعة الخصائص والمعرفة والمهارات والأفكار والأنماط وما يشبهها التي حينما تستخدم بصورة فردية أو جماعية ينتج عنها أداء ناجح ( Dubois,1998,p85). وعرفت بأنها المهارات والقابليات المعرفية والخصائص الأخرى التي يحتاجها الفرد لأداء عمل ما بفاعلية ( jackson & schuler ,20 0 0 , p 163).  
أو أنها أداة تمد المنظمة بطريقة فعالة لتحديد الأعمال السلوكية التي يحتاجها الفرد لتحديد النتائج التي ترغبها المنظمة وتحويلها ضمن النسيج الثقافي للمنظمة ( Intaghete , 2000 , p 13). أو أنها مجموعة من المعرفة أو المهارات والسلوكيات القابلة للقياس والملاحظة التي تساهم في نجاح أداء العمل أو الوظيفة (Lrbotert , 1998 , p 144).  
من التعاريف الأخرى هي القابلية لإيجاد طرق منسقة وقدرات متكاملة لتحقيق هدف محدد .  
( Vevmeylen & Heene1999.p.4) أو أنها المعرفة والمهارات والسلوكيات الضرورية للإبقاء بالمعايير المرغوبة لأداء الوظيفة الإدارية. ( Lawler 1994,p.4). وهي القابلية لاستخدام المعرفة والقدرات الأخرى والضرورية لتحقيق النجاح والانجاز في مهمة محددة (pagon,2008,p,1). وعرفت كذلك بأنها أسبقيات الفرد السلوكية المسهلة للعمل والأنماط السلوكية المرتبطة بأداء العمل والتميز بين الأداء المتميز والاعتيادي (Alkola & athers, 2009 ,p261).  
ويرى ( Anmsdrong ,2000, p214) إن تحديد الكفاية يحتاج إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:  
- ماذا تحتاج من المعرفة.  
- ماذا تحتاج للتعبيل.  
- كيف تعرف وتعجل ما تحتاج لعمله.  
ويستنتج الباحث من هذه التعاريف ما يأتي:  
- اختلف الباحثون في تحديد الكفايات فمنهم من عدها أداة ومنهم من عدها قابليات أو قدرات.  
- إنها تعتمد على مجموعتين من العوامل ترتبط بعضها مع المدخل المعرفي والمهاري ويرتبط الجانب الأخر بالجانب السلوكي الذي يرتبط بسلوك الفرد خلال العمل.  
- أنها ترتبط بصورة وثيقة بمخرجات محددة بأداء ناجح أو متميز أو وفق معايير محددة مسبقاً.  
وعلى هذا الأساس فإن الكفايات كموضوع علمي ينتمي إلى الفكر الاستراتيجي ويشكل احد أبعاده الرئيسية ويرتبط كذلك بحقول معرفية متعددة كادارة المعرفة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ومن شأن هذا الانتماء والارتباط المتعدد أن يساهم في وضع الكفايات في قلب هذه العلوم لتحصل على مزيد من الاهتمام وهذا ما هو حاصل فعلا في الكفايات المتزايدة في الكفايات عموما والكفايات الادارية خصوصاً.



## الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية

### 2- عناصر الكفايات:

- يرى (Siriya, 2006, p5) إن الكفايات تتكون من العناصر الآتية:-
- هيكل معرفي: ويتضمن مقدار المعرفة ونوعها ودرجتها التي يحتاجها العاملون ليتمكنوا من إنجاز العمل والأهداف المحددة المطلوبة ولكل وظيفة بعدها المعرفي فبعضها يعتمد على معرفة كيف والأخر معرفة ماذا، والأخر لماذا، فلكل كفاية هيكلها المعرفي الخاص بها.
  - المهارات: وهي على ثلاث أنواع تقنية وسلوكية ومهنية وهي القدرة على إنجاز الأعمال الموكلة بالعاملين.
  - الاتجاهات والقيم: ويعد هذا العنصر من أهم العناصر التي تحتاجها المنظمة في كفايتها وهو موضوع واسع ومعقد ويحتاج إلى دراسة خاصة إذا أردنا التعمق فيه.
  - خصائص الأفراد ومؤهلاتهم التي قد تكون مجتمعة بصورة فاعلة ومنسجمة مع طبيعة العمل وحاجاته أو قد لا تكون كذلك.
  - الدافعية: وهي المحركات الداخلية للفرد لتحقيق هدف محدد والتي تؤدي بالفرد إلى إنجاز العمل وبصورة عالية من الولاء لعمله وللمنظمة.
  - التصور الذاتي: وهو فهم الفرد لنفسه وللآخرين ضمن محتوى البيئة.
  - الدور الاجتماعي: مدركات الأعراف السلوكية والاجتماعية التي يحتاجها الفرد للتطابق مع تلك الأدوار.
- ويرى الباحث إن هذه العناصر المذكورة يفترض أن تتصف بالمواصفات الآتية:
- إن جميع العناصر أعلاه يجب أن تكون قابلة للقياس والملاحظة وفق معايير مقبولة.
  - أن تكون هذه العناصر منسجمة مع بعضها ومتكاملة ومتفاعلة إيجابياً وان ترتبط بمستوى الفكر
  - والتوجه الإستراتيجي الموجود في المنظمة. أي إن الكفايات بالمعنى الأشمل هي علاقة الفرد بالمهام الموكلة إليه.

وان معنى الكفايات الدقيق يرتبط ب (Veecken, 2000 < p33) حيث يرى :

- مستوى الكفايات: تنظيمي أو فردي.
- هدف الكفايات: تحسين الأداء أو الحصة السوقية.
- استخدامها كأداة للاستقطاب أو الاختيار أو التطوير.
- طبيعة تنظيم الموارد البشرية مركزي أو لا مركزي.

### 1- أنواع الكفايات:

قسم (Armstrong, 2009: pp159- 160) الكفايات إلى :

- كفايات سلوكية:- وهي عبارة عن أنماط السلوك المطلوبة من العاملين والضرورية لإنجاز عمل معين ويعتبر (McCledaned, 1973) أول من ذكر هذه الكفايات.
- الكفايات التقنية: وهي عبارة عن كمية ونوعية المعرفة المطلوبة واللازمة لإنجاز عمل معين. أما جامعة واشنطن فقد حددت أنواعها بما يلي. (الطائي، 2007، 116):
- كفايات الإسناد الإداري، وتشمل:
  - كفايات علاقات الزبون.
  - كفايات إدارة الجودة.
  - كفايات حل المشاكل.
  - كفايات التعلم.
- الكفايات ذات العلاقة بالعمل:
  - كفاية العمليات.
  - كفاية تشكيل فرق العمل.
  - كفاية توزيع الصلاحيات والأدوار.
  - الكفايات المعرفية والمهارية.

### 4- تعريف الكفايات الإدارية:



### الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية

دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية وهي مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة واللازمة لأداء عمل إداري محدد، وقد أكد عليها أول مرة ( Dale2lies.1992; 285 ). أو هي قابلية الفرد لتحقيق متطلبات الوظيفة

الإدارية على المستوى السلوكي والمهني والقابلة للقياس (Sudakorn & Swierzelo , 2008 ,p571) وعرفت بأنها الكفاية المرتبطة بالوظيفة الإدارية وهي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظ حول المعرفة الفردية والمهارات والاتجاهات السلوكية بالإضافة إلى عمليات المعرفة الجماعية والقابليات التنظيمية التي ترتبط مع الأداء العالي. ( Athay 1999, p101 )

#### 5-خصائص الكفايات الإدارية:

- يرى الباحث إن الكفايات الإدارية تتسم بمجموعة من الخصائص منها:
- إنها ترتبط بالعمليات الإدارية التي تعتبر الأساس لنجاح وفشل المنظمة.
- مجموعة من المعارف المرتبطة بحقل العمل وواقعة.
- توضح توجهات ومهارات وقدرات العاملين على حل مشاكل العمليات الإدارية.
- تبرز وبشكل جلي قدرة العاملين على تصميم خطط العاملين في كافة المجالات.
- تساعد على وضع منهجية واضحة لدراسة وتحليل المشاكل التي تواجه المنظمة.
- بناء توجهات إستراتيجية ادراية واضحة ومتفق عليها بخصوص الأعمال الإدارية في المنظمة.
- توضح الآلية المناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة وفق المنهجية العلمية المناسبة لكل موضوع إداري.

#### 6-أهمية الكفايات الإدارية:

أكدت الدراسات على أهمية وجود الكفايات الإدارية في أية منظمة وضرورتها نظرا لان أي عمل في المنظمة له بعد إداري ويرتبط بصورة وثيقة مع تلك الكفايات ومن أبعاد هذه الأهمية (canad 2010:p2).

- تطوير وتحسين وصف الوظيفة ومواصفاتها ومؤهلات شاغليها .
- تقييم برامج التدريب المناسبة لتحسين المهارات وزيادة القدرات المعرفية لشاغلي الوظائف الإدارية.
- تطوير برامج التعلم المنظمي وفق مدخل الكفايات.
- وهناك من حدد فوائد أخرى للكفايات الإدارية منها:
- 1- تحديد السلوكيات والمهارات والمعرفة التي تحتاجها المنظمة في عملها الإداري.
- 2- تطوير جماعات العمل وتبني فلسفة العمل الجماعي.
- 3- إعادة تقييم ادوار العاملين وفقا لهرم الكفايات.
- وقد أضاف ( Lawle, 1994,p9) إنها تساعد على فتح خطوط الاتصال بين العاملين.
- واثبت الدراسات وجود فوائد أخرى للكفايات الإدارية حيث يثبت 89% من استخداماتها لإدارة الأداء و 85% لكل من عمليات اختيار العاملين والتدريب والتطوير و 81 % للاستقطاب ( Rivero & et , 2009 ,p618 ) ولهذا فان الكفايات الإدارية ترتبط بـ :
- طبيعة الموارد التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها بأبعادها الإدارية.
- مدى مساهمة هذه الموارد في أداء وظيفة إدارية ما.
- آلية تطبيق تلك الموارد لتحقيق الأهداف المحددة ( Vernhout , , p1 )





## الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية

### 7- خطوات تحديد الكفايات الإدارية:

- حدد ( Ley & Aibert, 2003, p1501 ) الخطوات العلمية لتحديد وصياغة الكفايات الإدارية وهي:
- 1- تحديد هدف أو أهداف هذه الكفايات وتكون هذه الأهداف منسقة ومنسجمة مع أهداف المنظمة وقد يكون الهدف تحسين الأداء أو إعادة النظر في هيكل هذه الكفايات، أو تقديم خدمة جديدة أو منتج جديد أو حل مشكلة إدارية.
  - 2- على ضوء الخطوة السابقة يتم اختيار الوظيفة أو مجموعة الوظائف المرتبطة بالأهداف أعلاه وتحديد جماعات العاملين الذين يقومون بأدائها.
  - 3- تحديد المخرجات التنظيمية المرغوبة أو تحديد فجوة الأداء.
  - 4- تحديد المهارات ونوع المعرفة والاتجاهات السلوكية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- ويضيف الباحث إن هذا التحديد يفترض أن يتم من خلال مشاركة العاملين في جلسات حوارية أو عصف الأفكار ضمن جميع الخطوات السابقة وإن تعقب تلك الخطوات صياغة خطط التدريب والتعليم لبلوغ مستوى المهارات المطلوبة .

### 8- متطلبات نجاح بناء الكفايات الإدارية:

- يرى ( Doughty, 2009 , p13 ) ضرورة توفير المتطلبات الآتية لنجاح عملية بناء الكفايات الإدارية وهي:-
- 1- وجود لغة مشتركة يمكن من خلالها التواصل بين الكفايات الإدارية المختلفة في المنظمة وتسمح هذه اللغة بسرعة التفاهم بين العاملين.
  - 2- إيجاد معايير مقبولة ومتفق عليها لتحديد مستوى هذه الكفايات.
  - 3- أن تكون هذه الكفايات أساساً يعتمد عليها في تخطيط الأعمال المختلفة المرتبطة بتلك الكفايات.
  - 4- الانسجام بين مكونات هذه الكفايات من حيث مستوى المعرفة أو الجانب المهاري والسلوكي أو الانسجام بين هذه الكفايات من جهة والكفايات الأخرى في المنظمة من جهة أخرى .

### أنواع الكفايات الإدارية:

حدد ( Kotler ,1993 ,p375 ) نوعين من الكفايات هما:

- كفايات Consummate الكاملة.
  - كفاية Threshold البدائية.
- وكلا النوعين من الكفايات مرتبطان بـ (فلسفة الزبون، معلومات الزبون، الوجه الاستراتيجي، الكفاءة العملية).

أما ( Quio & Wong ,2009,p473 ) فقد حدد الكفايات بـ :

- القابلة المحاسبة.
- بناء الفريق.
- إدارة العلاقات.
- التعلم المستمر.
- إدارة الصراع.





## الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية

أما ( Sudsakorn & Swierezek, 2008 , p571 ) فقد حدد الكفايات الإدارية على الوجه الآتي:-  
كفايات العمل الإداري وهي:

- 1- كفاية التنفيذ: القابلية مع تنفيذ العمل وفق الرؤية الاستراتيجية وتنفيذ الأفكار والتجارب الذاتية له وللآخرين لتحليل ووضع التوجه الاستراتيجي لأداء الأهداف التنظيمية.
- 2- كفايات التخطيط والتنظيم: القابلية للتخطيط وجدولة العمل وتنسيقه مع الآخرين وتنظيم المواد والأفراد والسلطات لإيجاد الأهداف المرغوبة بصورة فاعلة وكفوءة.
- 3- كفايات اتخاذ القرارات: القابلية لصنع القرارات في الوقت المناسب على أساس المعلومات الموجودة غير الكاملة.
- 4- كفايات التعامل مع المشاكل: القابلية لأخذ المبادرة لحل المشاكل ووضع الحلول ورؤيتها الشمولية للموضوعات ذات العلاقة بهذه المشكلة.
- 5- كفايات تحليل المشاكل: القابلية لتحليل المشاكل وتحديد نقاط العقد والمشاكل ووصفها في مكانها وفق المعلومات المتوفرة وتحديد تفاصيلها بصورة نظامية (علاقات السبب النتيجة) نقاط القوة والضعف الفرص والتهديدات والاستنتاجات وفق مقتنيات البيئة الداخلية والخارجية.
- 6- كفايات المبادأة: القابلية على طرح وتنفيذ أفكار جديدة لتحسين وتطوير كفاءة العمليات على كل المستويات الفردية ، وحدات الأعمال والمستوى التنظيمي.

### الكفايات الشخصية :

- 7- كفاية قيادة فرق العمل: القابلية على تحفيز أعضاء الفريق وزيادة دافعيتهم لإنجاز الأهداف المحددة ودعم فريق العمل لزيادة كفاءته.
  - 8- كفاية الاتصال: القابلية للتعامل والاتصال مع الآخرين بصورة كفوءة سواء كان الاتصال شفويا أو تحريريا وتأمين المعلومات الضرورية لإدارة الموقف وجعل القرارات تتصف بالشمول والوضوح ومتاحة للعاملين والزبائن.
  - 9- كفاية العلاقة مع الآخرين: القابلية لبناء علاقات صميمية مع الآخرين وإدامة علاقات العمل الايجابية داخل محيط العمل.
  - 10- كفاية التكيف: القابلية للتكيف مع الموقف الجديدة وأنماط السلوك الشخصي والمهني المختلفة خصوصا في مواقف محددة تقتضيها حاجات العمل والتعامل الايجابي نحو بيئة العمل المتغيرة.
- وقد تبني الباحث هذا التقسيم الكفايات الإدارية لشموله.



**الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية**  
**دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية**

**المحور الثالث/ تحليل النتائج**

**كفايات التنفيذ :**

يوضح الجدول أدناه الأساليب الإحصائية الخاصة بكفاية التنفيذ:

**جدول (2)**

الأساليب الإحصائية الخاصة لتشخيص كفاية التنفيذ

الفقرات	هيئة الضرائب		الصناعات الكهربائية	
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1	0.84	2.91	0.91	3.49
2	0.79	4.31	0.88	4.62
3	1.12	4.62	0.86	3.34
4	1.04	2.41	0.97	2.61
	0.95	3.55	0.91	3.82

يتضح من الجدول أعلاه ارتفاع الوسط الحسابي الخاص بكفايات التنفيذ في كلتا المنظمتين حيث يشكل (3.55، 3.82) على التوالي أما على صعيد الفقرات فقد حصلت الفقرة (2) أعلى قيمة في المنظمتين حيث بلغ الوسط الحسابي فيهما (4.31، 4.62) على التوالي وفق مقياس ليكرت الخماسي مما يكتشف منه افادة أفراد العينة من تجاربهم وتجارب زملائهم في العمل وهذا إحدى أبعاد عملية التعلم في المنظمات على اختلاف أنواعها وبانحراف معياري (0.79، 0.88) على التوالي حيث تعكس هذه الأرقام اتفاق العينة في الإجابة. أما الفقرة التي سجلت أقل وسط حسابي فهي الفقرة (4) التي أكدت على عدم وجود توجه استراتيجي واضح في كلا المنظمتين من خلال النقطتين حيث بلغ الوسط الحسابي (2.61، 2.41) على التوالي وهما أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحرافات معيارية قليلة نسبياً تعكس اتفاق العينة في هذا الموضوع .

**2- كفاية التخطيط والتنظيم :**

**جدول (3)**

الأساليب الإحصائية الخاصة لتشخيص مستوى كفايات التخطيط والتنظيم

الفقرات	هيئة الضرائب		الصناعات الكهربائية	
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
5	1.04	3.06	0.91	4.31
6	0.99	3.50	0.95	3.81
7	0.87	2.15	0.85	3.16
8	0.95	2.65	0.83	2.84
	0.96	2.83	0.91	3.78



## الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية

من الجدول أعلاه يمكن القول بوجود اختلاف في الأوساط الحسابية الخاصة بكفايات التخطيط والتنظيم على مستوى المنظمين. ففي هيئة الضرائب فإن أعلى وسط حسابي هو الفقرة رقم (6) التي تؤكد وجود تنسيق بين العاملين فيها حيث بلغ (3.5) على مقياس ليكرت الخماسي مما يعكس وجود نوع من التنسيق في الأعمال. أما في الصناعات الكهربائية فإن أعلى وسط حسابي هو للفقرة رقم (5) التي ركزت على مدى وجود صعوبة في تنظيم العمل وكانت الإجابة بعدم وجود مثل هذه الصعوبة (نظرا لأن هذا السؤال سلبي وتم تحويله) حيث بلغ فيه الوسط الحسابي (4.31) على مقياس ليكرت الخماسي - بانحراف معياري (0.91) وهي قيمة تعكس قلة تشتت إجابات العينة. أما على صعيد الفقرات التي حصلت على أقل وسط حسابي فهي الفقرة (7) بالنسبة لهيئة الضرائب والفقرة (8) بالنسبة للصناعات الكهربائية وبانحراف معياري (0.87) و (8.83) على التوالي مما ساعد على القول بعدم وجود اتجاه أو اهتمام بتنظيم الموارد وتحقيق الأهداف بالنسبة للمنظمة الأولى وإلى عدم وجود خطط (بعيدة ومتوسطة وقصيرة الأجل) في المنظمة الثانية. وتوحي هذه الإجابات إلى الاهتمام بجدولة العمل اليومي بعيدا عن التخطيط بكافة أشكاله. أما على صعيد الأوساط الحسابية العامة لهذه الكفايات فقد كانت بالنسبة لهيئة الضرائب دون الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغت (2.83) وبانحراف معياري (0.96) و (3.78) بالنسبة للصناعات الكهربائية وهي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.91) وتؤكد هذه النتائج على وجود ضعف في الجانب التخطيطي في هيئة الضرائب ووجود مثل هذه الكفاية ولو بصورة نسبية في الصناعات الكهربائية.

### 3- كفاية اتخاذ القرار:

يوضح الجدول الآتي الأساليب الإحصائية الخاصة بهذه الكفاية:

#### جدول (4)

الأساليب الإحصائية الخاصة بتشخيص مستوى كفاية اتخاذ القرار

ت	الفقرات	الضريبة		الصناعات الكهربائية	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	يتم اتخاذ القرارات في المنظمة بصورة متسارعة	3.26	1.01	3.98	0.67
10	دائما تتخذ القرارات في الوقت غير المناسب	2.89	1.10	4.32	0.73
11	تم اتخاذ القرارات في بعض الأحيان استنادا لمعلومات ناقصة	2.64	0.96	2.99	0.78
12	يتوفر كمية من المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات	2.93	0.99	3.76	0.69
	الوسط العام	2.96	1.02	3.74	0.74



## الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية

## دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية

نستكشف من الجدول أعلاه إن عملية اتخاذ القرار تختلف في المنظمين المبحوثين حيث هناك ضعف نسبي في هيئة الضرائب إذ بلغ الوسط العام وبتحرف معياري قدره (1.02) و (2.96) على التوالي وتعكس هذه النتائج إن عملية اتخاذ القرارات في هيئة الضرائب تعاني من صعوبات أبرزها ما جاء في الفقرة (11) التي تشير إلى أن عملية اتخاذ القرار تمت استنادا لمعلومات ناقصة، وهذا ما يناقض الطرح الأكاديمي والعلمي لهذه العملية التي يجب أن تستند إلى معلومات متكاملة نسبيا حتى يتم اتخاذ القرارات بصورة سليمة حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة المذكورة (2.64) وهو قيمة أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبتحرف معياري (0.96) وهي قيمة تعكس اتفاق أفراد العينة على هذه الاستجابة. أما في الصناعات الكهربائية فإن أعلى وسط حسابي فهو للفقرة (10) التي جاءت الإجابة عليها لتؤكد إن القرارات التي يتم اتخاذها في الوقت المناسب (نظرا لكون السؤال سلبيا) حيث بلغت (4.32) على مقياس ليكرت الخماسي وبتحرف معياري (0.73) وهي قيمة تشتت ضعيفة وتشكل هذه النتيجة عامل إيجابي في الصناعات الكهربائية. أما بخصوص الفقرة (11) المتعلقة بالمنظمة المذكورة فإن إجابة أفراد العينة عليها كانت محايدة (2.99) وهي قيمة مقاربة للوسط الفرضي (3) مما يمكن القول إن المعلومات التي يتم اتخاذ القرارات على أساسها في شركة الصناعات الكهربائية هي ليست ناقصة وليست كاملة.

## 4- كفاية حل المشاكل

يوضح الجدول الآتي استجابة أفراد العينة حول كفاية حل المشاكل

## جدول (5)

الاساليب الاحصائية الخاصة بتشخيص كفاية حل المشاكل

الصناعات الكهربائية		الضريبة		الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
1.00	3.39	0.89	4.68	13 نتحمل المسؤولية المشتركة في تحديد المشاكل التي تواجهنا في العمل
0.82	3.52	0.76	4.31	14 يتم في بعض الأحيان التعطيم على المشاكل خوفا من سوء فهم الإدارة العليا
0.83	3.14	0.73	3.64	15 نعاني من ضعف واضح في متابعة حل المشاكل
0.97	2.89	0.88	3.41	16 يتم تحديد النقاط والتي تمثل عقد المشاكل منها بصورة تنظيمية وعلمية
0.66	3.65	0.81	4.34	17 تتوفر لدينا معلومات عن المشاكل بحاجة إلى ترتيب وتنظيم
0.75	3.87	0.95	4.28	8 نقوم بصورة مستمرة في تحديد نقاط القوة والضعف لدينا
0.95	2.99	0.99	4.27	19 هناك درجة عالية من الإدراك للفرص والتهديدات من خارج المنظمة
0.86	3.35	0.89	4.13	الوسط العام



## الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية

يتضح من الجدول أعلاه تباين الاوساط لفقرات كفاية حل المشاكل . ففي هيئة الضرائب فان اعلى وسط حسابي للفقرة (13) التي تعكس المسؤولية المشتركة في تحديد مشاكل العمل الضريبي حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي فيها (4.68) على مقياس ليكرت الخماسي وبانحراف معياري ايجابي بلغ (0.88) وتنسجم هذه الايجابية مع طبيعة التراكم العلمي في موضوع حل المشاكل حيث اكد الفكر الاداري الحديث على اهمية مشاركة العاملين في تحمل مسؤولية تشخيص المشاكل وحلها. وعلى العموم فقد كانت جميع الاجابات فوق الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). اما في الصناعات الكهربائية فقد اختلفت الاجابة نسبيا حيث ان اعلى قيمة للوسط الحسابي كانت للفقرة (17) التي اكدت على وجود وتوفير المعلومات الخاصة بمشاكل العمل ولكن بحاجة الى ترتيب وتنظيم حيث بلغ الوسط الحسابي (3,65) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.66) ويعكس عدم تشتت الاجابات وعلى المستوى العام فقد اكدت النتائج على وجود هذه الكفاية في المنظمتين المبحوثتين وان كان هيئة الضرائب اكثر نسبيا.

### 5- كفاية طرح أفكار جديدة:

#### جدول (6)

#### الاساليب الاحصائية الخاصة بتشخيص كفاية افكار جديدة

الفقرات	هيئة الضرائب		الصناعات الكهربائية	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20	2.87	0.95	3.39	0.90
21	3.7	0.93	4.22	0.99
22	2.86	0.80	4.02	0.75
23	2.97	0.86	3.61	0.68
	3.08	0.90	3.89	0.83

يتضح من الجدول اعلاه ان موضوع طرح افكار جديدة موجود في كلا المنظمتين حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام فيها ( 3.08 ) و ( 3.89 ) وهما اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري ( 0.90 ) و ( 0.83 ) على التوالي وتأكد هذه النتائج على ان الافكار الجديدة تأخذ طريقها داخل المنظمة ولو بصورة نسبية حيث انها في الصناعات الكهربائية اعلى منها في هيئة الضرائب ويمكن تفسير هذه النتائج وفقا لطبيعة عمل المنظمتين حيث ان شركة الصناعات هي اكثر اتفاقاً امام الانتاج والافكار الجديدة مقارنة بهيئة الضرائب التي تتميز بطابع عملها الخدمي والذي قد لا يولد افكار جديدة.

وعلى صعيد الفقرات فقد حصلت الفقرة (21) على اعلى وسط حسابي في هيئة الضرائب (3.7) مما يعني وجود نوع من الافكار الجديدة مع امكانية التنفيذ (نظرا لكون السؤال سلبي) وعلى العموم فقد اشرت ان الاعمال في هيئة الضرائب تتم بصورة نمطية دون جديد (الى حد ما). اما في الصناعات الكهربائية فان الامر يختلف نسبيا حيث اكدت على الاجابة الفقرة ( 21 ) على وجود افكار جديدة وان هذه الافكار تأخذ ولو بصورة محدودة طريقها للتنفيذ حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.22) وهي قيمة عالية وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وبانحراف معياري (0.99) وبالعكس اتفاق العينة على هذه الاجابة.



**الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية**  
**دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية**

**6- كفاية فرق العمل:**

**جدول (7)**

**الأساليب الإحصائية الخاصة بتشخيص كفاية فرق العمل**

الفقرات	هيئة الضرائب		الصناعات الكهربائية	
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
24	0.95	3.72	0.87	3.60
25	0.93	4.55	0.90	4.43
26	0.93	4.35	0.93	3.78
27	0.89	4.25	0.98	3.90
	0.93	4.21	0.92	3.95

يتضح من الجدول اعلاه ارتفاع الالوساط الحسابية لفقرات هذه الكفاية على مستوى المنظمين المبحوثين فان الفقرة (25) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (4.55) و(4.43) على التوالي على مقياس ليكت الخماسي مما يدل على ان فرق العمل المشكلة فيها لا تعان من ازدواجية القيادة (وذلك لان السؤال سلبي) وبانحراف معياري بلغ (0.93) و (0.90) يدل على قلة تشتت الاجابة. وعلى العموم فان النتائج اعلاه تؤكد وجود فرق عمل في كلتا المنظمين وان كان في هيئة الضرائب اكثر نسبييا حيث بلغ (4.21) و مقانة بشركة الصناعات الكهربائية التي بلغ الوسط الحسابي العام فيها (3.95).

**7- كفاية الاتصالات**

**جدول (8)**

**الاساليب الإحصائية الخاصة بتشخيص كفاية الاتصالات**

الفقرات	الضريبة		الصناعات الكهربائية	
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
28	0.91	3.91	0.95	3.76
29	3.89	4.16	0.90	1.05
30	0.85	3.79	0.88	3.12
31	0.83	3.12	0.82	2.79
32	0.86	3.59	0.81	3.34
33	0.87	3.59	0.81	3.39
	0.86	3.61	0.89	3.34

تؤكد الإحصاءات في الجدول اعلاه وجود درجة عالية من الاتصالات الفعالة في المنظمين المبحوثين وبنسب متقاربة حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الكفاية في هيئة الضرائب (3.61) و(3.34) على التوالي وكلاهما اعلى من الوسط الفرضي (3) وفق مقياس ليكر الخماسي.



## الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية

### دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية

وقد اكدت النتائج ان السبب الحاسم في هذا الارتفاع هو الاجابة على الفقرة (29) التي سجلت اعلى اوساط حسابية وفي كلتا المنظمتين (4.16 ، 3.89) على التوالي. ان فاعلية الاتصالات جاءت بسبب الاعتماد على الاتصالات الشفوية غير الرسمية منها وعلى التنظيم غير الرسمي الامر الذي يعزز كثيرا من فاعلية وكفاءة المنظمة وهذا يتوافق مع المعطيات العلمية والنظرية حيث تؤكد هذه المعطيات على التنظيم غير الرسمي في خدمة التنظيم الرسمي.

**8- كفاية العلاقات الايجابية:**

#### جدول (9)

##### الاساليب الاحصائية الخاصة بتشخيص مستوى كفاية العلاقات الايجابية

الفقرات	الضريبة		الصناعات الكهربائية	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
34	3.47	0.74	3.87	0.99
35	4.01	0.79	4.10	1.09
36	3.97	0.85	3.83	1.08
37	4.39	0.81	3.97	1.10
الوسط العام	3.96	0.81	4.08	1.07

تؤشر الإحصاءات الواردة في الجدول أعلاه على وجود جو من العلاقات الايجابية بين العاملين وتكامل نسيج هذه العلاقات الذي من شأنه تطوير العمل في المنظمتين المبحوثتين. حيث بلغ (3.96 ، 4.08) على التوالي وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وبانحراف معياري (0.80 ، 1.07) وكلاهما يعكس قلة تشتت الإجابات بصورة نسبية وتؤشر هذه النتائج ان العلاقات الايجابية أكثر ظهورا في شركة الصناعات الكهربائية مع هينة الضرائب وتعود هذه النتيجة وفقا لرأي الباحث إلى طبيعة عمل المنظمة الإنتاجية وتختلف عن المنظمة الخدمية حيث قد تبرز العلاقات الجماعية في الأولى نتيجة التعاون على إنتاج سلعة معينة ومتابعتها منها في إنتاج الخدمة. أما على صعيد الفقرات المكونة لهذه الكفاية فقد أكدت على أن العلاقات بين العاملين حميمة ومتكاملة ولا توجد تشنجات وتوترات في العلاقة مع الإدارة العليا. وتشكل هذه عوامل ايجابية على صعيد المنظمتين.

#### 9- كفاية التكيف

##### جدول (10) الأساليب الإحصائية الخاصة بتشخيص مستوى كفاية التكيف

الفقرات	الضريبة		الصناعات الكهربائية	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
38	3.77	0.69	3.27	0.95
39	3.18	0.75	3.58	0.88
40	3.07	0.75	3.89	1.08
41	3.20	0.77	3.79	1.02
42	3.10	0.81	4.00	0.93
الوسط الحسابي	3.05	0.74	3.79	0.98







## الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية

يوضح الجدول أعلاه مصفوفة ارتباط سبيرمان التي توضح العلاقات الارتباطية بين الكفايات الإدارية بكافة أنواعها ويظهر الجدول إن أغلب هذه العلاقات هي عالية ومعنوية بمستوى (0.01) و (0.05) ويعكس هذا تكامل هذه الكفايات وإمكانية صهرها في بودقة واحدة وعلى صعيد المنظمتين ويعزز الجانب النظري والإطار المفاهيمي للبحث.

قيم اختبار man-whitney للكفايات الإدارية:

جدول (13)

ت	اسم الكفاية	-mw	المعنوية
1	التنفيذ	341	0.15
2	التخطيط والتنظيم	246	0.035
3	اتخاذ القرار	261	0.03
4	حل المشاكل	286	0.04
5	طرح أفكار جديدة	275	0.04
6	فرق العمل	405	0.90
7	الاتصالات	321	0.52
8	العلاقات الايجابية	271	0.04
9	التكيف	296	0.04

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق معنوية بين المنظمتين في كفايات التنفيذ وفرق العمل والاتصالات حيث أنهما تتشابهان أو تقتربان من التشابه، فكلتا المنظمتين تتشابهان من حيث القدرة والإمكانية على التنفيذ الجيد للعمل وأنشطته وتأدية الأهداف المطلوبة منهما، كذلك لا توجد فروق معنوية بينهما في وجود فرق العمل التي أصبحت الآن سمة المنظمات الحديثة.

أما الكفايات الأخرى وهي (التخطيط والتنظيم، اتخاذ القرارات وحل المشاكل وطرح أفكار جديدة والعلاقات الايجابية والتكيف) فتوجد فروق معنوية بينهما ويعود ذلك وفق رأي الباحث إلى الطبيعة المختلفة لعمل المنظمتين فعلى الرغم من وجود هذه الكفايات الإدارية في المنظمتين كونهما تقومان بعملية التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشاكل وغيرها، إلا إنهما تختلفان في طبيعة عمليات التخطيط تلك، فمثلا التخطيط للإنتاج يختلف عنه في هيئة الضرائب وكذلك المشاكل التي تعاني منها هيئة الضرائب كمنظمة خدمية تختلف الصناعات الكهربائية وينسحب هذا الكلام على الكفايات الإدارية الأخرى الواردة في أعلاه.



## الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية

### رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات:

#### أ- الاستنتاجات

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

- 1- إن موضوع الكفاية الإدارية من الموضوعات المعاصرة التي لا تزال بحاجة إلى الدراسة والتحليل سواء الجانب النظري أو التطبيقي على مستوى المنظمات العامة العراقية.
- 2- اختلفت المنظمتان موضع البحث في مدى وجود هذه الكفايات فيهما. فكفايات التنفيذ والتخطيط واتخاذ القرارات والأفكار الجديدة والعلاقات الايجابية والتكيف موجودة في الصناعات الكهربائية بدرجة أعلى نسبياً من هيئة الضرائب أما الكفايات الأخرى (حل المشاكل وفرق العمل والاتصالات) فهي موجودة في هيئة الضرائب بصورة أكثر وضوحاً.
- وجود ضعف قليل نسبياً في عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات في هيئة الضرائب.
- 3- وجود علاقة ارتباط جيدة ومعنوية بين كفايات العمل والكفايات الشخصية كلا على حدة مما يؤشر انسجام الطرح المفاهيمي والأكاديمي للموضوع وأنه لا بد من توفر النوعين من الكفايات حتى تكتمل استفادة المنظمة منها.
- 4- وجود فروق معنوية لصالح الشركة العامة للصناعات الكهربائية في كفايات اتخاذ القرارات وطرح الأفكار الجديدة، والعلاقات الايجابية، والتكيف، والتخطيط والتنظيم) مما يؤشر ارتفاع مستوى أبعاد هذه الكفايات فيها مقارنة مع هيئة الضرائب.
- 5- وجود فروق معنوية بين المنظمتين بخصوص حل مشاكل العمل لصالح هيئة الضرائب مقارنة مع الصناعات الكهربائية.
- 6- عدم وجود فروق معنوية بين المنظمتين في كفايات (التنفيذ، فرق العمل، الاتصالات) مما يعني تشابههما في وجود هذه الكفايات نسبياً.
- 7- أن مستوى وجود هذه الكفايات في المنظمتين فوق الوسط ولكن ليس بمستوى الطموح.

#### ب- التوصيات:

في ختام البحث يوصي الباحث بما يأتي:

- 1- قيام المنظمتين موضوعي البحث بتكثيف جهودهما في مجال تحسين عمليات التخطيط حيث لوحظ ضعف هذه الكفاية على مستوى المنظمتين خصوصاً في هيئة الضرائب.
- 2- قيام هيئة الضرائب بالنظر في آليات حل المشاكل وذلك من خلال فسح المجال أمام العاملين لإبداء آراءهم وبحرية في تحديد مشاكل العمل وكذلك العمل في مقترحات حل هذه المشاكل.
- 3- تحليل عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وذلك بتبني مراحل اتخاذ القرارات العلمية المعروفة وخصوصاً في مجال تكامل المعلومات.
- 4- إعادة النظر في طريقة تشكيل فرق العمل ورفع مستوى المنظمتين لزيادة الانسجام فيها وجعل عملها أكثر كفاءة.
- 5- تحسين عملية الاتصالات في المنظمتين وفتح قنوات متعددة الاتجاهات للتواصل بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.
- 6- التواصل مع المنظمات الأكاديمية العلمية وإشراك العاملين في دورات تطويرية في مجال هذه الكفايات وعلى مختلف مستوياتهم الإدارية.



**الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية**  
**دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية**

**المصادر**

- 1- الطائي، علي حسون، 2007، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية، دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مج 13 ع 45.
- 1-Armstrong, M, 2009: Hand book of Human Resources Management Prentice.
- 2- Armstrong, M, 2000, Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines, kagah page, London.
- 3- Atheyt. &orth, M, 1999: Emerging Competency Mmethods for the Future Human Resources Mmanagement, Human Resources Management Vol: 17.
- 4- Cooperkc, 2000, Effective competency modeling reporting AMA com. N. Y.
- 5- DALE, M & LIES, P. 1992, Assessing Management Skills: A Guide to Competencies and Evaluation Techniques, Kogan Page, London.
- 6- Doughty, p, 2009, Competency Management: Conceptual Frame Work, Relations and Process, Course of Program Management & Human Performance Technology Berlin.
- 7- Dubois, D, 1998, The Competency case, Stndy Competency Based Performance improvement. H R D press.
- 8- Intagliate, J,& , Urich, D and Saman Wood, N, 2000, Leveraging Leadership Competencies to Produce Leader Slip Brand, Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results, Human Resource Planning Vol:23, NO:3.
- 9-Jacksons &schuler, Rs, 2000, managing Hunar Resources Through Strategic Partenership, 8th ed, South estern Oh.
- 10-kotler, p. 1997, Marketing Management, Analys, Planning, implementation and Control, Prentice-Hall- Upper Saddle River, N. J.
- 11-Lawler , E, 1994 From Job- based to competency – based organization, Journal of organizational behavior, Volo:15.
- 12-Lebotert, B, 28, Evaluer les competences: quells JngementsQuelscriteres, Quelles instances? Competence and travail, Vol: 135, NO: 2.
- 13-Ley. T & Albert, D, 2003, skills management – managing competencies in the knowledge based economy: Journal of universal computer science: Vol: 9 NO:12.
- 14- Paqon, m &Banutai, E. 2008, Leadership competencies for successful change management, Slovenian presidency of linger, R, Stenmark, D &Ljungberd, J, 2003, Rethinking competency systems for knowledge.
- 15-Based organizations, European Journal of information systems.
- 16-Perrenaud, p 1999, Novas competencies Para cnsenar, Art med Editor – portiere.
- 17-qiao, J &wang, W, 2009, managerial competencies for middle managers: some ewpirical finding from china, Journal of European industrial training Vol:33, NO: 1, 2.



**الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية  
دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية**

- 18-Rivera, M, B, Dipietro, K, Murphy & Muller, C, 2009, Multi unit managers: training needs and competencies for casual dining restaurants, international Journal of competency Hospitality management Vol: 21, NO: 6.
- 19-Powold, J & Lcauffeld, s, 2009, Effects of career related continuous competencies, personnel review Vol:38, NO: 1.
- 20-Siriyuia, 2006, performance management through competency model, Human resources Nation center.
- 21-Sudsalcornt & Swierczek, F.W, 2008, Management Competencies: acomparative Study Between, Thailand and Hongkong, Journal of management Development Vol: 28. NO: 7.
- 21-Vakola, M, soderquisl&prastacos, P,2009 competency management in support of organizational change. International Journal of manpower. Vol: 30, NO: 1.
- 22-Vereecken, H, 2000, Functiesen competencies complement air. Human Resources magazine.
- 23-Vernhaut, A, 2009 , management challenges in the competence – based organization, Accenture High performance Deliend.
- 24-Vermeulen, S,& Heene, A, 1999, competence in strategic management Tielt.