

دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات

الادراكية بحث ميداني

أ.م.د. غني دحام الزبيدي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / سناريا عبد الله محمود

المستخلص:

الغرض من هذا البحث موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمهارات الإدراكية ، إذ جاءت تبعاً للتطورات المتسارعة التي تعد العنصر البشري محورياً أساساً في المنظمات وتضمن البحث تحليل الارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين المهارات الإدراكية التي تعد من المفاهيم الحديثة التي يجب دراستها بصورة أوسع لكي تتمكن المنظمات من معرفتها كمفهوم وأنواع وأهميتها للأفراد داخل المنظمات وكان منهج البحث منهجاً وصفيّاً تحليلياً ، إذ حدد البحث مجموعة من الفرضيات التي جرى اختبارها بأدوات احصائية من بينها الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط ، ومعامل الانحدار كما جرى اختيار وزارة العلوم والتكنولوجيا في محافظة بغداد بوصفه مجالاً لإجراء الجانب العملي من البحث إذ تم اختبار عينة عشوائية مكونة من (٧٨) موظفاً من وزارة العلوم والتكنولوجيا لتكون عينة البحث وسعيّاً في تحقيق أهداف البحث فقد تبني هذا البحث نموذجاً اقتراضياً بين متغيرات البحث إذ عد استراتيجيات الموارد البشرية متغيراً مستقلاً والمهارات الإدراكية متغيراً تابعاً. إذ توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها هي ان اجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها دور في تعزيز المهارات الإدراكية للأفراد العاملين داخل الوزارة كما ان من اهم التوصيات هو ادخال العاملين دورات تدريبية لتنمية المهارات الإدراكية للأفراد العاملين داخل الوزارة. وقد تضمن البحث اربعة محاور انصرف الاول لمنهجيته والثاني للتأطير النظري والثالث لعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات ، فيما خصص الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

المصطلحات الرئيسية للبحث / استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - المهارات الإدراكية .



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد ٢٢ العدد ٨٨
الصفحات ١٠٨ - ١٢٩

البحث مستل من رسالة ماجستير

المحور الاول / منهجية البحث

سيتم في هذا المحور تناول مشكلة البحث واهميته واهدافه ونموذجه وفرضياته وادواته وكالاتي:

اولا: مشكلة البحث

وتكمن مشكلة البحث الميدانية من خلال تلمس حاجة وزارة العلوم والتكنولوجيا الى بناء إستراتيجيات للموارد البشرية مما يساهم في تعزيز مهارات العاملين بصورة عامة ونمو المهارات الادراكية بصورة خاصة كونها من الوزارات التي تضم عاملين يمتلكون مهارات متنوعة.

ثانيا: اهمية البحث

يمكن تقسيم اهمية البحث الى:
الاهمية النظرية :

- أ- نأمل ان يساهم هذا البحث بشكل متواضع في تسليط الضوء على إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، فضلا عن اخر إسهامات العلماء والباحثين في مجال المهارات الادراكية ، واهمية كل من هذه المواضيع في المنظمات ومحاولة ملء الفجوات المعرفية واعادة صياغة القديم منها .
 - ب- المساهمة في إعداد إطار فكري لمتغيري البحث (إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمهارات الإدراكية) وتقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيراتها.
 - ج- نأمل ان يتشكل البحث لدراسات ميدانية لاحقة ان تعالج هذا الموضوع من جوانب متعددة ويأمل الباحث أن تستفيد الجهات المعنية والجهات ذات العلاقة من نتائج هذه الدراسة.
- الاهمية العملية:

- ا : تأتي اهميته بوصفه احد الخصائص الفردية التي يمتلكها الافراد العاملون داخل الوزارة المبحوثة .
- ب: إدراك اهمية كلاً من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمهارات الادراكية في ديوان وزارة العلوم والتكنولوجيا ، ودوره في بلوره الحلول للمشاكل التي يعاني منها ديوان وزارة العلوم والتكنولوجيا .
- ج-- تشخيص واقع مستويات إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية و المهارات الادراكية داخل الوزارة.
- د- تقديم المقترحات التي تأمل في تعزيز دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تنمية المهارات الادراكية في الوزارة المبحوثة .

ثالثا: اهداف البحث

- 1_ بناء اطار نظري ومفاهيمي يعكس التوجهات الحديثة لمفهوم المهارات الادراكية، اذ لاحظت الباحثة ندرة المصادر العربية المتناولة لهذا الموضوع.
- 2_ الكشف عن نمط إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى الوزارة المبحوثة، وفيما لو كانت مؤهلة لتعزيز المهارات الادراكية للأفراد.
- 3_ توضيح طبيعة العلاقة و الأثر ما بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمهارات الادراكية في الوزارة المبحوثة.
- 4_ التوصل إلى إنموذج فرضي للبحث يربط بين متغيرات البحث بما ينسجم مع الواقع الميداني
- 5_ تقديم جملة من التوصيات للوزارة المبحوثة في ضوء نتائج الواقع الميداني الحالي .

رابعا: فرضيات البحث

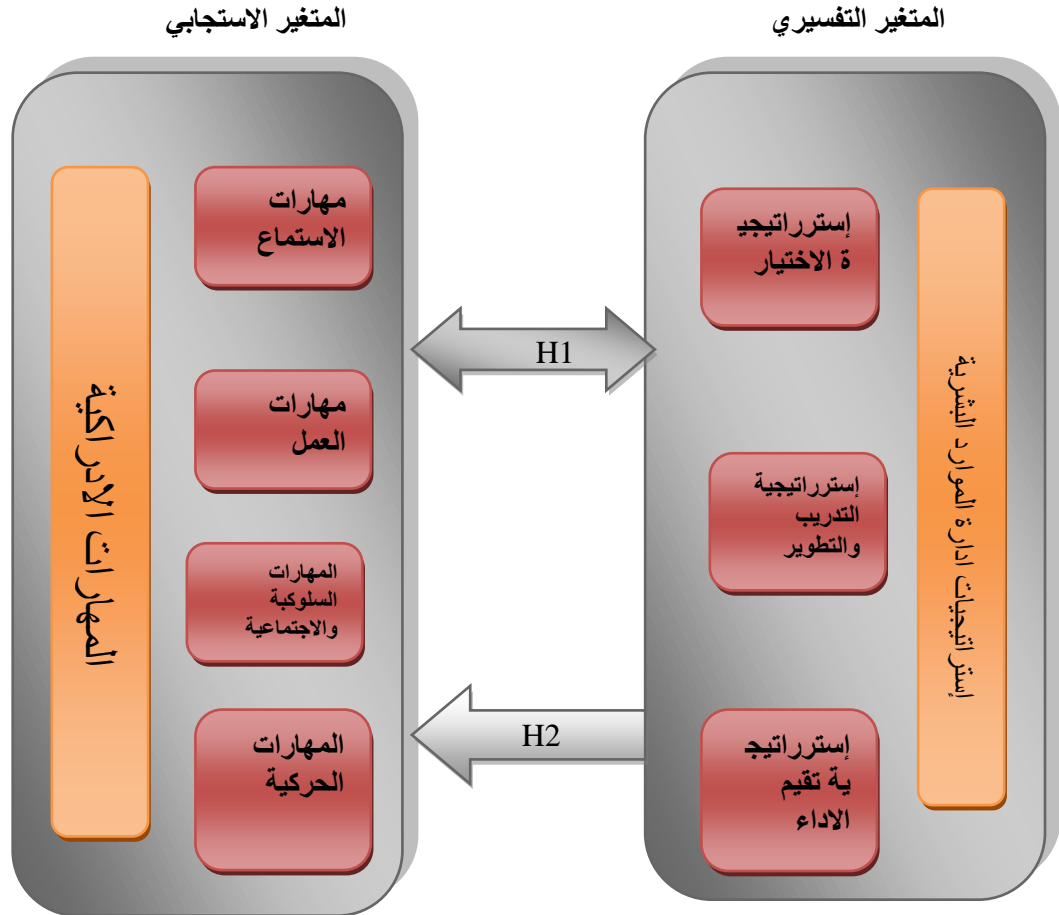
- في ضوء علاقات الارتباط والتأثير ما بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و المهارات الادراكية فقد تم بلورة فرضيات البحث وكالاتي :
- الفرضية الرئيسية الأولى :
- 1 : توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمهارات الادراكية. وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :
 - 1-توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية الاختيار وابعاد المهارات الادراكية مجتمعة (مهارات الاستماع ومهارات العمل ومهارات الاتصالات ومهارات السلوكية والاجتماعية ومهارات الحركية) .

٢- توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية التدريب والتطوير وابعاد المهارات الادراكية مجتمعة (مهارات الاستماع ومهارات العمل ومهارات الاتصالات ومهارات السلوكية والاجتماعية ومهارات الحركية).
٣- توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية تقييم الاداء وابعاد المهارات الادراكية مجتمعة (مهارات الاستماع ومهارات العمل ومهارات الاتصالات ومهارات السلوكية والاجتماعية ومهارات الحركية).
الفرضية الرئيسية الثانية :

٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المهارات الادراكية . وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- يوجد تأثير إستراتيجية الاختيار في ابعاد المهارات الادراكية مجتمعة(مهارات الاستماع ومهارات الاتصالات ومهارات العمل ومهارات السلوكية والاجتماعية ومهارات الحركية).
- ٢- يوجد تأثير إستراتيجية التدريب والتطوير في ابعاد المهارات الادراكية مجتمعة (مهارات الاستماع ومهارات الاتصالات ومهارات العمل ومهارات السلوكية والاجتماعية ومهارات الحركية)
- ٣- يوجد تأثير لبعدها (إستراتيجية تقييم الاداء) في ابعاد المهارات الادراكية مجتمعة (مهارات الاستماع ومهارات الاتصالات ومهارات العمل ومهارات السلوكية والاجتماعية ومهارات الحركية)

خامساً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (١-١) المخطط الفرضي للبحث (من اعداد الباحثة)

سادساً: الأساليب الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في إدخال بيانات البحث وتحليلها ، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب الميداني لهذا البحث الآتي:
أ- التوزيع التكراري (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages) لعرض البيانات الخاصة باختبار عينة البحث و وصفها.

ب- الوسط الحسابي (Mean) وهو احد مقاييس النزعة المركزية ويستخدم لمعرفة مستوى كل متغير .
ج- الانحراف المعياري (Standard deviation) لحساب قيمة معامل الاختلاف عن طريقهما، ومعرفة مستوى كل متغير ودرجة التشتت في القيم عن وسطها الحسابي.

د-معامل الاختلاف (Coefficient of Variation) لتحديد الانسجام النسبي الأكثر تجانساً على وفق إجابات العينة.
هـ- معامل ارتباط سبيرمان براون (Sperman-Brown Correlation Coefficient) لقياس نوع العلاقة ودرجتها ما بين متغيرات الدراسة و لقياس معامل الصدق والثبات للاستبانة .

و- معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Coefficient) لقياس تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد .

ز- اختبار (t): لاختبار معنوية معامل نماذج الارتباط البسيط.

ر- اختبار (f) لاختبار معنوية معامل الانحدار

تاسعاً: مصادر واساليب جمع البيانات والمعلومات

١- الجانب النظري

لقد اعتمد الباحث في الحصول على البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري للبحث على المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على المراجع العلمية المتمثلة بالمصادر والادبيات العربية والاجنبية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل واطاريح ذات صلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن الاطلاع على مواقع الانترنت وما تتضمنه من مكتبات الكترونية رصينة للتعرف على احداث ما كتب حول متغيري البحث .

٢- الجانب الميداني

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمدت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات المطلوبة للبحث من خلال الوسائل الآتية :

• المقابلات الشخصية: وتمت من خلال الزيارات الميدانية المتكررة التي أجرتها الباحثة في الوزارة عينة البحث لغرض الاطلاع عن كثب على البيانات الأولية اللازمة لتشخيص مشكلة البحث وطبيعته وأهدافه ومدى إمكانية تنفيذه في الوزارة المبحوثة مع إعطائهم فكرة عن موضوع البحث وشرح فقرات الاستبانة ومناقشتها مع المسؤولين لفحص واقعيته ومدى فهمها وإمكانية الإجابة عنها.

• الاستبانة: بغية الحصول على البيانات الخاصة بكل من (المعلومات العامة عن أفراد عينة الدراسة)، ومتغيرات الدراسة ، وهي أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني، صممت الاستبانة لمعظم فقراتها استناداً الى المقاييس الجاهزة من مقالات وبحوث علمية رصينة متعلقة بموضوع البحث، والتي عدلت بعض الشيء بما يتناسب مع متطلباته. إذ تضمنت الاستبانة على مقدمة تعرف بموضوع الدراسة وأهدافه وتعليماته التي تتعلق بكيفية ملئها، فضلاً عن أربعة محاور، غطى المحور الأول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة الدراسة، والمحاور الثلاثة المتبقية فقد اختصت بالفقرات التي تغطي متغيرات الدراسة البالغ عددها (50) فقرة، وقد تم صياغتها على وفق مقياس (Likert) خماسي الدرجات، والتي يتراوح مداها بين (١-٥) درجات، وتمثل الدرجات (٤،٥) مستوى الاتفاق أو الدرجة العالية إذا كانت آراء العينة مؤيدة للفقرة المطروحة والدرجات (١،٢) مستوى عدم الاتفاق أو الدرجة الواطنة إذا كانت آرائهم غير مؤيدة للفقرة المطروحة أيضاً، فيما تمثل الدرجة (٣) الإجابة الحيادية أو الدرجة المتوسطة للفقرة، المقصود بثبات الاستبانة ان الاستبانة تعطي النتائج نفسها فيما لو طبقت على مجموعة من الأفراد انفسهم مرة أخرى.

وبسبب تعذر الوصول إلى الأفراد أنفسهم مرة ثانية لعدم ورود أسمائهم فيها ابتداءً لأمر معروف لعل منها أن يتمكن المستجيب من الإدلاء برأيه بصراحة، لذلك يتم اللجوء إلى طريقة أخرى تسمى طريقة التجزئة النصفية (Spilt Half) والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين أرقام الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية الموجودة في الاستبانة، ثم تصحيح معامل الارتباط بإستعمال معادلة (Spearman Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) أو أكثر على وفق هذه المعادلة، فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (الدباغ، ١٩٩٨: ١٢١) وبعد أن تم تصحيح معامل الارتباط النصفية للاستبانة، ظهر أن معامل الثبات للاستبانة كلها (0.86) كذلك تم استعمال طريقة (ألفا كرونباخ) والتي تستعمل للغرض ذاته، وتبين أن الناتج بوفق طريقة (Alpha) كان (0.85) وهو أكبر من (0.67) وهذا يعني أن استبانة الدراسة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

المحور الثاني \ الجانب النظري

سيتم في هذا المحور تناول المفاهيم الأساسية لأستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمهارات الادراكية :

أولاً: مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

سيتم في هذه الفقرة عرض مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهمية تلك الاستراتيجيات ودوارها وانواعها

١ : مفهوم الاحتياجات التدريبية

تواجه الإدارة المعاصرة تحديات كبيرة ومعقدة ، نتيجةً للتطورات الكبيرة والمتواصلة في مختلف الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تعقد عملية التوافق والمواءمة بين جميع تلك المتغيرات وتفاعلاتها، فضلاً عن التحديات البينية الأخرى، وهذا ما أجبر المنظمات على الاعتماد على إستراتيجيات وسياسات وممارسات تساهم في تحقيق بقاء المنظمة ونموها وأستمراريتها بنجاح . ومن هذا المنطلق بدأت إدارة الموارد البشرية (H.R.M) بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير وشامل في عموم المنظمة من خلال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (Brown, 1995: 106) ، إذ أصبح مدير الموارد البشرية أحد الأعضاء الذين يعنون بصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الأحمر، 2007:41). ويعد (Clark, 1993: 2) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مجموعة من سياسات الأفراد الغرض منها الوصول إلى الأهداف الأربعة الآتية هي: التكامل التنظيمي وولاء العاملين والمرونة في العمل والجودة في المخرجات. تمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية نمط من استخدامات الموارد البشرية المخططة و النشاطات التي تسعى إلى تمكين المنظمة على تحقيق أهدافها(Noe et al,1994:45). وهي تمثل الفعل الإداري الذي تتبناه إدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله ترجمة الظروف البينية إلى فرص قابلة للاستثمار وتجنب التهديدات قدر الإمكان في ضوء نقاط قوة المنظمة بهدف تحقيق مزايا تنافسية (Wright & Smart، ١٩٩٥: ١٢). وكذلك هي عملية ربط مجهود تخطيط الموارد البشرية بالاتجاه الإستراتيجي للشركة (Decenzo & Robbins, 1996: 127). وتعد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الفلسفة الأساسية والمركزية في كيفية إدارة وتنظيم الأفراد وترجمة ذلك في سياسات وممارسات خاصة بإدارة الأفراد ، فضلاً عن السياسات والممارسات (الإجراءات) لتحقيق عملية التكامل والانسجام بين الجميع داخل المنظمة (Torrington & Hall, 1998: 23). وعرفها (عباس، ٢٠٠٣) بأنها الإستراتيجية التي تعنى بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البينية وإستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بوساطة العنصر البشري(عباس، ٢٠٠٣: ٢٧).

يتضح مما تقدم أنه بالرغم من تعدد مفاهيم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلا أنه يمكن إن نتلمس أوجه التشابه و كالاتي:

- ١- تسعى المنظمات من خلال وضع سياسات وبرامج لأدارة الموارد البشرية في تحقيق اهدافها التي تصبو اليها.
- ٢- أن الغاية من وضع إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية هو من أجل الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد البشرية في المنظمة.
- ٣- يتم صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ضوء الامكانيات والتوافق بين نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية .

٢: أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يتم تحديد أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تطورت إدارة الموارد البشرية مع تطور المفاهيم الجديدة في رسم إستراتيجية اي منظمة حيث لم يعد دوراً هامشياً او تنفيذياً فقط ، بل أصبح دوراً سياسياً في تحديد المسار المستقبلي للمنظمة يتطلب تحديد الدور المطلوب لهذه الادارة في المساهمة في وضع الإستراتيجية الرئيسية وتنفيذها ، وما يمكن لهذه الادارة تقديمه لتطوير أداء الادارات من خلال تطوير مهارات ومعارف العاملين فيها (القيوتي ٢٠١٠: ٣٢) . حيث اصبح من الضرورة أن ينظر اليوم إلى العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات . لاسيما اذا كانوا يتمتعون بإمكانيات و مهارات خاصة ومميزة في عمليات اتخاذ القرار والإبداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين (Mathis&Jackson,2003:30)، أن المنتجات والتكنولوجيا وحماية الأسواق.. الخ، كلها يمكن إن تحقق التنافس و لكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها (Stewart&Brown,2009:51). و اوضح (سامي،2007) ان إستراتيجية الموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات، الأمر الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات والمعارف المتوفرة لديها ، سواء في مرحلة الأعداد للإستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ. وفي ضوء ذلك نوضح أن هناك مجموعة من النقاط الأساسية التي يمكن من خلالها أن تجنيها المنظمة عبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (سامي،2007:81). كما أشار (Caliskan,2010) إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات. مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة للإستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها. وكما أن إستراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة للإستراتيجية الكلية للمنظمة، وأن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصراً حاسماً في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال (Caliskan,2010:100).

٣: الدور الإستراتيجي إدارة الموارد البشرية

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة ، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة ، حيث المستوى الأول في هذا الهرم: يتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام ، والمستوى الثاني: يتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها ، أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال وهو مستوى استراتيجية الوظائف: كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات.. الخ والتي يكون مجموعها استراتيجية المنظمة ، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة استراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً (Ivancevich&konopask,2013: 87) ومن هنا نرى بأن ادارة الموارد البشرية لها أدوار متعددة في المنظمة ومنها :

❖ الشريك الإستراتيجي (Strategic Partner)

يعد واحداً من الأدوار الأكثر أهمية التي بإمكان إدارة الموارد البشرية ان تلعبها في يومنا هذا إذ ان انحياز إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالنسبة لإستراتيجيات الأعمال يعتبر أمراً مهماً لمساعدة المنظمة في تنفيذ الأعمال الخاصة بها (Noe,2006:9) مديري الموارد البشرية يجب ان يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح وإيجاد افضل الممارسات في برامج تغيير الثقافة مثلاً أو في أنظمة المكافآت والتقييم. وعلى المنوال نفسه إذا تطلب تنفيذ الإستراتيجية هيكلاً تنظيمياً قائماً على أساس فرق العمل، فإن إدارة الموارد البشرية ستكون المسؤولة عن لفت انتباه الإدارة العليا إلى الإجراءات والطرق المناسبة لهذا الهيكل (العززي، ٢٠٠٤ : ٩).

❖ خبير إداري (Administrative Expert)

يتطلب لعب دور الخبير الإداري تصميم وتوليد ممارسات وعمليات نظم إدارة الموارد البشرية فعالة وكفوءة وتضمن هذه الأخيرة نظم (الأختيار، التدريب والتطوير ، تقييم، مكافأة العاملين (Noe,2006:8)

❖ المدافع عن العاملين (Employee Champion)

يتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية في المنظمة، أن يكون صوت العاملين في القرارات الإدارية، وأن أختصاصي الموارد البشرية يفترض أن يكون لديهم القدرة والقابلية بتلبية حاجات العاملين. كما يقع عليهم معرفة كيفية وضع الأولويات والتخلص من العمل المضاف وأعبائه، التي لا تضيف قيمة للعمل، مع توضيح الأهداف، تبسيط العمليات المعقدة. هذا فضلاً عن أن يصبح العاملون مشمولين في عملية اتخاذ القرار واحتوائهم فيها، والمشاركة في

الأرباح المالية (Houxing, 2004: 23)

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

المجلد (٢٢) العدد (٨٨) لسنة ٢٠١٦

❖ وكيل تغيير (Change Agent)

أصبح لإدارة الموارد البشرية مسؤولية أخرى وهي وظيفة بناء قدرات المنظمة وتبني التغيير والاستعداد لمواجهة، وهنا يأتي دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل التجديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، وأنها قد طورت وتجددت وقدمت الجديد في الوقت المناسب. كما أن إدارة الموارد البشرية تستطيع أن تحقق حلم أية منظمة بأن تكون الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماماً وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص أي الأعمال يمكن وقفها أو البدء بها والاستمرار بها أو الاستمرار بها وان يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية (العنزي، ٢٠٠٤: ١١-١٢).

ثانياً: مفهوم المهارات الادراكية :

نتناول الفقرة الى معرفة مفهوم المهارات عامة ولا سيما المهارات الادراكية خاصة واهمية وانواع المهارات الادراكية ومعرفة العوامل المؤثرة في المهارات الادراكية .

١- مفهوم المهارات الادراكية :

تعد من الخصائص الفردية التي يمتلكها العاملون داخل المنظمات والتي يعدّ امتلاكها للموارد البشرية ميزة تنافسية يمكن التنافس من اجلها في ظل التطورات المتسارعة التي تحدث في عصرنا هذا. تعرف المهارات الادراكية بانها القدرة على فهم الأفكار المعقدة، والقدرة على التكيف بفاعلية مع البيئة، والتعلم من جمع الخبرة، إلى الانخراط في أشكال مختلفة من المنطق، للتغلب على العقبات من خلال اتخاذ يعتقد بأنه جيد وواضح (Margolis,2011:6). اما من وجهة نظر (Mccann,2012:3) فيرى ان المهارات الادراكية ترتبط مع العاملين داخل المنظمات الانتاجية . ويرى (PERKIN&,SALOMON,2011:23) ان المهارات الادراكية هي الادوات العامة التي يمتلكها الفرد العامل داخل المنظمة والتي تكون موجودة اساسا عند ولادته . ويعد مفهوم المهارات الادراكية من منظور اداري هي المهارات التي يجب ان يمتلكها الافراد العاملون في جميع مستويات الادارة داخل المنظمة ومن امثلتها (Ward&Nee,2006:10)

١- بط النفس: من خلال السيطرة على مشاعر الادارة العليا عند صياغة خطط العمل .

٢-

٢- مهارات الاجتماعية: من خلال الانتقادات والتفاوض .

٣-

٣- مهارات حل المشاكل ، فهم وجهات نظر الاخرين .

٤- التفكير الابداعي : كيفية التفكير بأساليب ذات مرونة .

٥ - تعزيز القيم من خلال الاتجاهات والمواقف .

أما (learninglx.com) فيعد المهارات الادراكية هي قدرة العامل على محاولة فهم جميع المعلومات والاهتمام بها وتجسين تلك المهارات من خلال التدريب بشكل صحيح تهتم الدول المتقدمة بالمهارات الادراكية بينما في الدول النامية فانها تهتم فقط بالمهارات الغير ادراكية (Glewwe&etc, ٢٠١١:١). اما (Ederr&etc,2012:7) فأنه ينظر الى مفهوم المهارات الادراكية بأنها وسيلة من الوسائل التي تجعل المتعلم نشطا وفاعلا أثناء اكتسابه للحقائق والمفاهيم والمبادئ العقلية في مواقف تعليمية قريبة أو شبيهة من الواقع وذلك بتفاعله مع التعليم و غيره من المتعلمين لتحقيق أهداف تربوية .ويرى (Lee&Newhous,2013:5) بان المهارات الادراكية هي المهارات التي ترتبط بالنمو ، إذ كلما ازداد النمو كلما ازدادت المهارات الادراكية اي ان هناك علاقة طردية بين المهارات الادراكية والنمو عند الافراد العاملين . ويعد (Abrassart,2013:5) بان الافراد العاملين الذين يمتلكون مهارات ادراكية منخفضة بان نسبة استيعادهم في سوق العمل اكثر من الافراد العاملين الذين يمتلكون مهارات ادراكية عالية . المهارات الادراكية تشير إلى القدرة على اكتساب المعنى والمعرفة من الخبرات والمعلومات بالإدراك هو أكثر من مجرد تعلم المعلومات، بل هو القدرة على التفكير حول المعلومات الجديدة، المعلومات المكتسبة سابقا.

٢-انواع المهارات الادراكية :

١-مهارات الاستماع

أذ تم تحديد مهارات الاستماع الاتية الانتباه السمعي، وتحديد مصدر الصوت وتمييزه، والتركيز على المثيرات السمعية ذات الأهمية، ودمج الأصوات والتذكر السمعي، والقدرة على التعرف إلى الحلقات المفقودة في الكلمات والجمل. والاستقبال السمعي، والترابط السمعي، والإدراك، والاستيعاب السمعي، واللغة اللفظية التعبيرية (عليوات والزيتون، ٢٣٣: ٢٠١٠). نقصد بها أداة وسيلة في الإرشاد وليست مهارة بل هي عمل كبير تتضمن مهارات فرعية كثيرة منها مهارة الاستماع (iben kaldoon.com). أما (David Pollitt, 2011:15) أن مهارات الاستماع هو فن استماع الأفراد العاملين الى الزبائن في المنظمات الصناعية لغرض معرفة متطلبات الزبائن والحاجة الى المنتجات الصناعية. ويرى (حسين: عبد ناصر، ٢٠٠٢: ٦٠) هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل فهم الامور وحفظ المعلومات المسموعة، او انها عبارة عن الانصات بعناية فائقة من أجل الحصول على المعلومات. أما (Tara, Martan, 2010:10) يمكن تطوير مهارات الاستماع عن طريق تطوير قدرة التعامل والتعرف على المعوقات الاستماع التي تواجه العامل وتطوير السلوكيات التي تساعدك في الاستماع بشكل دقيق والتركيز في العلوم .

- أهمية مهارات الاستماع
- فهم أساليب الآخرين المفضلة في التعلم وكيفية استخدامها عند التواصل
- تعلم كيفية استيعاب الآخرين للمعلومات والمراحل التي يمرون بها من أجل اتخاذ القرار والتواصل
- كيفية الاستماع والتواصل في أوقات الغضب، والدفاع عن النفس لإحباط

٢ مهارات العمل

مهارات العمل هي القدرة على التواصل بشكل فاعل. وهذا يشمل التحدث عن معرفة، بلباقة وصراحة وكذلك الاستماع بنشاط وب عقل مفتوح (Rublize, Noseleit, 2011:9) .

- أهمية مهارات العمل
- ضرورة معرفة إلى التكنولوجيا الجديدة والمهارات المتخصصة اللازمة لتشغيل تلك التكنولوجيا تؤدي إلى ترتيبات عديدة . والتكنولوجيا الجديدة مهمة لابتكار المنتجات والعمليات المؤدية لتحسين القيمة المضافة . ويمكن إدماج التكنولوجيا الجديدة في المنتجات الجديدة أو استخدامها لإضافة عناصر جديدة إلى منتجات موجودة (جنيف، ٢٠٠٨).

٣ مهارات الاتصالات

وهي مهارات تمكن المحاسب من العمل مع الآخرين في اتجاه تحقيق المنفعة المشتركة للمنظمة، وتمكنه من استقبال ونقل المعلومات بفاعلية، وصياغة الأحكام المعقولة، وصنع القرارات ويمكن عدّ المحاسب ممتلكا لهذه المهارات (Winterton, etc, 2006:33).

- أهمية مهارات الاتصالات
- فهو أداة فعالة من أدوات التغيير والتطوير والتفاعل بين الأفراد والجماعات. ويلعب دوراً مهماً في التطور والتغير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، فكلما اتسعت وتنامت خطوات التغيير والتطور، اتسعت وازدادت الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات، وبالتالي إلى قنوات الاتصال لنقلها وإيصالها إلى الأفراد والجماعات. ونظراً لأهمية التواصل مع الآخرين وعمل الفريق سواء في المدرسة أم الجامعة أم العمل، فإن امتلاك مهارات الاتصال غداً أحد المتطلبات للنمو الشخصي والمؤسسي (elebda3.com).

٤ المهارات الاجتماعية والسلوكية

ليس هناك تعريف محدد للمهارات الاجتماعية نظراً لاتساع هذا المفهوم من جهة وما يطرأ على هذا المفهوم من تغير بسبب التغير العلمي المستمر في هذا المجال من جهة أخرى ونظراً لهذا الاتساع تعددت المفاهيم والمسميات المرادفة لمصطلح المهارات الاجتماعية ، فهناك من يستعمل مفهوم تبادل العلاقات الشخصية مع الآخرين ، Interpersonal skills أو مصطلح السلوك التوكيدي ، Assertiveness مصطلح الكفاءة الاجتماعية. social competence

المهارة الاجتماعية هي مهارة تسهل التفاعل والإتصال مع الآخرين. تنشأ القواعد والعلاقات الاجتماعية وتتغير بطرائق لفظية و غير لفظية . وتعرف عملية تعلم المهارات بالتنشئة الاجتماعية (ويكيبيديا) . أما (المشاط، ٢٠٠٩: ٧) كما تُعرف المهارات الاجتماعية "بأنها قدرة الفرد على إظهار مودته نحو الآخرين ولباقته في معاملتهم وبذل الجهد لمساعدتهم ورعايته لهم" . كما عرف (Gesten، ١٩٨٧ : ٢٧) المهارات الاجتماعية "بأنها نماذج محددة من السلوك المتعلم والخاضع للملاحظة يستطيع الفرد

التأثير على الآخرين والحصول على حاجاته . كما عرف (Mizz&ladd ، ١٩٨٨ : ٣٨٩) المهارة الاجتماعية بأنها قدرة الفرد على تنظيم معارفه وسلوكه بشكل متكامل للتغلب على العقبات والمشكلات الاجتماعية التي تواجهه في حياته اليومية وتجعله متوافق مع بيئته الاجتماعية كما أشار (Conger& ken ، ١٩٩١ : ٤٨٨) إلى أن المهارة الاجتماعية تتمثل في أداء المهام والأعمال المطلوبة في سهولة ويسر من خلال التدريب على ممارسة المهارة إلى ان تصل إلى الإتقان المطلوب والذي بدوره يؤدي إلى التوافق الشخصي والاجتماعي وفي هذا السياق أيضا عرف (Bucke ، ١٩٩١ : ٨٦) المهارات الاجتماعية "بأنها قدرات نوعية للتعامل الفعال مع الآخرين في مواقف محددة بالشكل الذي يحقق أهدافاً معينة سواء فيما يتعلق بالشخص أو بالأشخاص الآخرين.

وقد عرف (Riggio ، ١٩٧٨ : ٧٧) المهارة الاجتماعية "بأنها قدرة الفرد على التعبير الانفعالي والاجتماعي واستقبال انفعالات الآخرين وتفسيرها ووعيه بالقواعد المستترة وراء أشكال التفاعل الاجتماعي ومهارته في ضبط وتنظيم تعبيراته غير اللفظية وقدرته على لعب الأدوار وتحضير الذات اجتماعياً .

• أهمية المهارات السلوكية والاجتماعية

إنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل ، ولكن الأهم أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه. لذا زاد الاهتمام مؤخراً بموضوع تحفيز العاملين، وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة.

٥-المهارات الحركية

عرف (Kaempf,1997:4) المهارات الحركية : بأنها الاجراءات والعمليات المادية الجسدية التي تقوم بالسيطرة على بيئة العمل والتي تبني على اسس قدراتنا الفطرية التي نمتلكها مثل الرؤية واللمس والسمع والمهارات التي تتعلق بالعضلات مثل المشي والتحدث والتعبير عنها عن طريق المعلومات التي يتلقاها العاملين.

- أهمية المهارات الحركية

• زيادة معدلات النشاط البدني بما يؤدي الى صقل و تطوير المهارات الحركية واللياقة البدنية و القدرات الوظيفية.

• توافر المزيد من فرص ممارسة الأنشطة الرياضية.

• زيادة الثقة بالنفس وتكوين صورة ذاتية إيجابية من خلال ممارسة الأنشطة الحركية.

• زيادة التفاعل والتواصل الأسريين من خلال المشاركة في الأنشطة الرياضية.

• توافر قدر كبير من فرص تكوين الصداقات مع اللاعبين الآخرين وأسره و المجتمع بصفة عامة.

(media.specialolympics.org)

وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تشكل الأساس الأول لتعلم المهارة الحركية وإتقانها وتهدف إلى إكساب الفرد مختلف المعاني والتصورات كالتصور السمعي والتصور البصري والتصور الحركي للمهارة حني يمكن بذلك ضمان قدرة الفرد على الأداء والممارسة ، بالإضافة إلى ذلك فإن اكتساب الفرد لمختلف هذه التصورات يسهم في إثارة الدافعية لتعلم المهارة الحركية والتدريب عليها ومحاولة إتقانها/ (aculty.ksu.edu.sa)

المحور الثالث \ عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج التي أفرزتها الاستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث باستخدام بعض الاساليب الاحصاء الوصفي : الوسط الحسابي لتقدير مستوى كل متغير ، والانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق ومعامل الاختلاف لتقدير التشتت النسبي ومن خلال تحليل اجابات افراد العينة حول الابعاد المكونة لكل متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ثم بعد ذلك اختبار فرضيات البحث وكالاتي :

١. إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية : قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي (استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الاداء)، إذ يشير الجدول (8) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية إذ بلغ (3.59) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (٣) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.37) (10.3%) وهذا يؤكد أهمية



دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الادراكية بحث ميداني

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، وفيما يأتي تلخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

أ. إستراتيجية الاختيار :

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (استراتيجية الاختيار) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.45)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.50) (14.4%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال عشرة أسئلة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الرابع (يؤدي أسلوب ملئ الشواغر من داخل الوزارة الى اتاحة الفرص امام العاملين للترقية) ، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.23) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.09) ومعامل الاختلاف (25.8%)، وهذا مؤشر على ان أسلوب ملئ الشواغر من داخل الوزارة يؤدي الى اتاحة الفرص امام العاملين للترقية، أما السؤال السادس الذي ينص (تسعى الادارة للحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية من خارج الوزارة) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.78)، وبتشتت بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.17) وقد بلغ معامل الاختلاف (42%) مما يدل الى ان إستراتيجية الاختيار المعتمدة في الوزارة لا تلبى الحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية خارج الوزارة

جدول رقم (١) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (استراتيجية الاختيار) واجمالي المتغير التفسيري (ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.17	3.53	33.2%	19.2%	15	44.9%	35	10.3%	8	20.5%	16	5.1%	4	١ تركز إستراتيجية الاختيار على ملئ الشواغر الوظيفية من داخل الوزارة
1.12	3.33	33.7%	14.1%	11	38.5%	30	17.9%	14	25.6%	20	3.8%	3	٢ تعمل الادارة على ملئ الشواغر الوظيفية من خارج الوزارة
1.21	3.59	33.7%	24.4%	19	42.3%	33	5.1%	4	24.4%	19	3.8%	3	٣ يفضل الأفراد العاملون الاعتماد عليهم في انجاز المسؤوليات الاضافية وعدم التطلع الى التعيينات من الخارج
1.09	4.23	25.8%	53.8%	42	30.8%	24	3.8%	3	7.7%	6	3.8%	3	٤ يؤدي أسلوب ملئ الشواغر من داخل الوزارة الى اتاحة الفرص امام العاملين للترقية
1.26	3.67	34.2%	32.1%	25	28.2%	22	23.1%	18	7.7%	6	9.0%	7	٥ تؤدي الترقية من الداخل الى رفع الروح المنوية والرضى عن العمل
1.17	2.78	42.0%	9.0%	7	20.5%	16	21.8%	17	37.2%	29	11.5%	9	٦ تسعى الادارة للحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية من خارج الوزارة
1.20	2.95	40.9%	11.5%	9	24.4%	19	21.8%	17	32.1%	25	10.3%	8	٧ لا يمكن انجاز الكثير من المهام في الوزارة من قبل الأفراد الحاليين
1.19	3.23	37.0%	12.8%	10	38.5%	30	15.4%	12	25.6%	20	7.7%	6	٨ تتطلب بعض التغيرات في العمل مهارات خارجية متنوعة
0.97	3.56	27.4%	14.1%	11	46.2%	36	24.4%	19	12.8%	10	2.6%	2	٩ تعتمد الوزارة على العناصر المؤهلة من خارجها عندما تتوقع بان هناك نقصاً في الكفاءات داخل الوزارة
0.95	3.67	25.9%	12.8%	10	59.0%	46	12.8%	10	12.8%	10	2.6%	2	١٠ تعتمد الوزارة على النقل الوظيفي كاحد المصادر الداخلية للموارد البشرية
0.50	3.45	14.4%	إستراتيجية الاختيار										

ب- إستراتيجية التدريب والتطوير :

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني (استراتيجية التدريب والتطوير) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.57)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.46) (13%) ، أما على صعيد الأسئلة فقد جرى قياس هذا المتغير من خلال عشرة أسئلة، وكما موضح في الجدول (9) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال العاشر، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.90) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، والانحراف المعياري (0.91) ومعامل اختلاف (23.2%) ، وهذا مؤشر على ان العينة المبحوثة تتطلب تغيير ثقافة الأفراد العاملين والثقافة التنظيمية عند تنفيذ برامج تدريبية في المجالات الحديثة التي تخص العمل ، أما السؤال الخامس الذي ينص (تبدو الاهداف التدريبية والتطويرية متعددة وطويلة الامد) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.27)، وبتشتت



دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الادراكية بحث ميداني

عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.09) وقد بلغ معامل الاختلاف (33.3%).

جدول رقم (٢) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (استراتيجية التدريب والتطوير)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.05	3.40	30.9%	14.1%	11	37.2%	29	25.6%	20	20.5%	16	2.6%	2	١ البرامج التدريبية مصممة وعلى وفق متطلبات الاعمال في الوزارة
0.95	3.81	25.1%	23.1%	18	48.7%	38	14.1%	11	14.1%	11	0.0%	0	٢ تكون المهارات التي يكتسبها العاملون من خلال البرامج التدريبية محددة بالاعمال الحالية
0.87	3.87	22.6%	20.5%	16	55.1%	43	17.9%	14	3.8%	3	2.6%	2	٣ تصمم الوزارة برامج تدريبية متنوعة لاكتساب العاملين مهارات متنوعة
1.02	3.41	30.1%	11.5%	9	42.3%	33	25.6%	20	16.7%	13	3.8%	3	٤ يتم دراسة التغييرات البنينة المستقبلية عند وضع الاستراتيجيات التدريب والتطوير
1.09	3.27	33.3%	10.3%	8	38.5%	30	25.6%	20	19.2%	15	6.4%	5	٥ تبدو الاهداف التدريبية والتطويرية متعددة وطويلة الامد
0.96	3.42	28.1%	7.7%	6	48.7%	38	25.6%	20	14.1%	11	3.8%	3	6 تركز الوزارة على البرامج التدريبية التي تنفذ داخلها
0.99	3.41	28.9%	9.0%	7	47.4%	37	21.8%	17	19.2%	15	2.6%	2	7 التركيز على تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية خارج الوزارة للعاملين اصحاب الكفاءات والمهارات العالية
0.88	3.49	25.2%	9.0%	7	47.4%	37	26.9%	21	16.7%	13	0.0%	0	8 تضع الوزارة التطوير الذاتي بدرجة اكبر من برامج التطوير الرسمية
0.84	3.76	22.4%	17.9%	14	47.4%	37	26.9%	21	7.7%	6	0.0%	0	9 يتم تصميم البرامج التدريبية والتطويرية لتغيير اتجاهات الافراد العاملين نحو العمل والوزارة
0.91	3.90	23.2%	24.4%	19	50.0%	39	19.2%	15	3.8%	3	2.6%	2	10 يتطلب تغيير ثقافة الافراد العاملين والثقافة التنظيمية عند تنفيذ برامج تدريبية في المجالات الحديثة التي تخص العمل
0.46	3.57	13.0%	استراتيجية التدريب والتطوير										

ج- إستراتيجية تقييم الأداء :

حقق وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث (استراتيجية تقييم الاداء) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.75)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.56) (15%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (10)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثاني، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.96) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت بسيط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.87) ومعامل اختلاف (22.1%)، وهذا يدل من وجهة نظر الباحثة ان استراتيجية تقييم الاداء المعتمدة في الوزارة تأخذ بنظر الاعتبار الجوانب السلوكية (التعاون والانضباط والانتظام) عند تقييم ادا نهم أما السؤال الثالث الذي ينص (تعتمد على رأي المشرف المباشر في تقييم الاداء الافراد) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.47)، وبتشتت نسبي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.98) وقد بلغ معامل الاختلاف (28.1%)



دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الادراكية بحث ميداني

جدول رقم (٣) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (استراتيجية تقييم الاداء)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.94	3.95	23.8%	26.9%	21	53.8%	42	7.7%	6	10.3%	8	1.3%	1	١	تركز على خصائص الشخصية للأفراد كمتايير مهمة لقياس ادائهم (المستوى التعليمي والخبر)
0.87	3.96	22.1%	28.2%	22	47.4%	37	16.7%	13	7.7%	6	0.0%	0	٢	تأخذ المنظمة قياس أداء الأفراد الاعتبار (السلوكية الآتية (التعاون. الانضباط. الانتظام
0.98	3.47	28.1%	10.3%	8	48.7%	38	21.8%	17	16.7%	13	2.6%	2	٣	تعتمد على رأي المشرف المباشر في تقييم الاداء الأفراد
0.95	3.68	25.7%	14.1%	11	55.1%	43	19.2%	15	7.7%	6	3.8%	3	٤	تقوم عملية أداء الأفراد الى قرارات في مكانة او معاقبة الأفراد
1.01	3.69	27.4%	20.5%	16	46.2%	36	16.7%	13	15.4%	12	1.3%	1	٥	يتم عملية معالجة الانحرافات بالتعاون بين الادارة والعاملين
0.56	3.75	15.0%	استراتيجية تقييم الاداء											
0.37	3.59	10.3%	إجمالي ستراتيديات ادارة الموارد البشرية											

٢. المهارات الإدراكية: جرى قياس هذا المتغير من خلال خمسة ابعاد فرعية هي (مهارات الاستماع،

مهارات الاتصالات، مهارات العمل، المهارات الاجتماعية والسلوكية، المهارات الحركية) ، إذ يشير الجدول (11) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير المهارات الإدراكية ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.10) حول الوسط المعياري البالغ (٣) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.57) (18.3%) ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

أ. مهارات الاستماع :

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً حول الوسط المعياري إذ بلغ (3.18) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.57) (17.8%) ، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (١٢) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الاول، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.49) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، و بانحراف معياري مقداره (1.02) ومعامل اختلاف (29.1%) ، وهذا مؤشر على ان هناك اهتمام لدى العاملين للاستماع لفترة قصيرة عند الاجتماعات، أما السؤال الرابع الذي ينص (هناك صعوبة للاستماع عندما يكون هناك ايضاً شكل اخر من المدخلات (مشاهدة وجه المتكلم)) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.01) ، و بانحراف معياري مقداره (0.89) وقد بلغ معامل الاختلاف (29.5%).



دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الادراكية بحث ميداني

جدول رقم (٤) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (مهارات الاستماع) واجمالي المتغير الاستجابي (المهارات الإدراكية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
			1.02	3.49	29.1%	15.4%	12	38.5%	30	28.2%	22	15.4%	
0.92	3.06	29.9%	2.6%	2	34.6%	27	32.1%	25	28.2%	22	2.6%	2	٢ وجود حساسية لدى العاملين عند الاستماع لاصوات معينة)
0.87	3.13	27.9%	6.4%	5	25.6%	20	42.3%	33	25.6%	20	0.0%		٣ هناك شعور لدى العاملين بان يتحدث الناس لسرعة كبيرة
0.89	3.01	29.5%	3.8%	3	26.9%	21	37.2%	29	30.8%	24	1.3%	1	٤ هناك صعوبة للاستماع عندما يكون هناك ايضا شكل اخر من المدخلات (مشاهدة وجه المتكلم)
0.97	3.23	29.9%	7.7%	6	37.2%	29	25.6%	20	29.5%	23	0.0%		٥ وجود صعوبة تذكير او ترتيب او تسلسل معلومات عن المتكلم
0.57	3.18	17.8%	مهارات الاستماع										

ب. مهارات الاتصالات

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً لمتغير (مهارات الاتصالات) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.24)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.81) (25%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال (5) أسئلة، وكما موضح في الجدول (١٣)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الاول، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.36) وهي حول قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري مقداره (1.03) ومعامل اختلاف (30.7%). وهذا مؤشر على ان مهارات الاتصالات لدى العاملين متلكنة وتفتقر الى الطلاقة، أما السؤال الخامس الذي ينص (هناك ابتعاد من قبل العاملين عند التفاعلات النمطية مع الغرباء في البيئة الصاخبة) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.01)، و بانحراف معياري مقداره (1.05) وقد بلغ معامل الاختلاف (34.9%) وهذا يوضح عدم وجود تفاعل للعاملين مع الغرباء

جدول رقم (٥) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (مهارات الاتصالات)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
			1.03	3.36	30.7%	12.8%	10	37.2%	29	24.4%	19	24.4%	
1.02	3.31	30.9%	12.8%	10	33.3%	26	25.6%	20	28.2%	22	0.0%		٢ تاخير في الكلام وتطوير اللغة عند العاملين
0.98	3.27	29.9%	7.7%	6	39.7%	31	25.6%	20	25.6%	20	1.3%	1	٣ وجود صعوبة لدى العاملين في التنظيم والتعبير عن الافكار
0.92	3.26	28.2%	3.8%	3	44.9%	35	25.6%	20	24.4%	19	1.3%	1	٤ وجود صعوبة لدى العاملين في اعطاء توضيح ذي مغزى للاحداث اليومية
1.05	3.01	34.9%	7.7%	6	29.5%	23	21.8%	17	38.5%	30	2.6%	2	٥ هناك ابتعاد من قبل العاملين عند التفاعلات النمطية مع الغرباء في البيئة الصاخبة
0.81	3.24	25.0%	مهارات الاتصالات										



دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الادراكية بحث ميداني

ج : مهارات العمل

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً لمتغير (مهارات العمل) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (2.96)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.82) (26.6%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (13)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الخامس، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.05) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) و بانحراف معياري مقداره (0.95) ومعامل اختلاف (31.2%)، وهذا مؤشر على ان هناك صعوبة من العامل في سماع الاصوات، أما السؤال الرابع الذي ينص (وجود صعوبة لدى العامل في الادراك والفهم) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.86)، و بانحراف معياري مقداره (1.11) وقد بلغ معامل الاختلاف (38.9%)، وهذا يعكس عن اتفاق العينة اي ان هناك مستوى مقبول من مهارات الادراك والفهم لديهم، وهذا يتفق مع مجتمع البحث كونهم من حملة الشهادات الاكاديمية .

جدول رقم (٦) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (مهارات العمل)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.07	3.00	35.6%	10.3%	8	24.4%	19	21.8%	17	42.3%	33	1.3%	1	١ هناك صعوبة في الفهم بطلاقة من قبل العاملين
1.09	3.04	35.8%	10.3%	8	25.6%	20	25.6%	20	34.6%	27	3.8%	3	٢ هناك صعوبة في تذكر الاسئلة من قبل العاملين عندما طُلبت بالاجتماعات
1.00	2.86	35.1%	5.1%	4	24.4%	19	25.6%	20	41.0%	32	3.8%	3	٣ وجود صعوبة في التعبير عن المفاهيم من قبل العاملين
1.11	2.86	38.9%	10.3%	8	17.9%	14	25.6%	20	39.7%	31	6.4%	5	٤ وجود صعوبة لدى العامل في الادراك والفهم
0.95	3.05	31.2%	2.6%	2	35.9%	28	29.5%	23	28.2%	22	3.8%	3	٥ هناك صعوبة من العامل في سماع الاصوات
0.82	2.96	26.6%	اجمالي مهارات العمل										

د : مهارات الاجتماعية والسلوكية

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً لمتغير (المهارات الاجتماعية والسلوكية) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.01)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.83) (27.5%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (١٥)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثالث، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.15) وهي حول قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، و بانحراف معياري مقداره (1.03) ومعامل اختلاف (32.8%)، وهذا مؤشر على ضعف مهارات العاملين في مجال التخطيط للوزارة من خلال رأي عينة البحث، أما السؤال الاول فقد حقق أدنى مستوى وسط حساب وقد بلغ (٢.٧٢) وهو سؤال معكوس و بانحراف معياري (٠.٨٧) ومعامل الاختلاف (٣١.٩) مما يدل على عدم اتفاق العينة مع هذا السؤال اي ان صورة



دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الادراكية بحث ميداني

جدول رقم (٧) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (المهارات الاجتماعية والسلوكية)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.87	2.72	31.9%	1.3%	1	19.2%	15	33.3%	26	42.3%	33	3.8%	3	١ ضعف وتدني صورة تقدير الذات من قبل العاملين
1.06	3.06	34.6%	7.7%	6	32.1%	25	23.1%	18	33.3%	26	3.8%	3	٢ صعوبة في الحفاظ على الاصدقاء من قبل العاملين
1.03	3.15	32.8%	10.3%	8	28.2%	22	30.8%	24	28.2%	22	2.6%	2	٣ ضعف مهارات العاملين في التخطيط للمنظمة
1.04	3.06	33.8%	7.7%	6	26.9%	21	35.9%	28	23.1%	18	6.4%	5	٤ انخفاض الدافعية من قبل العاملين
0.98	3.03	32.4%	6.4%	5	26.9%	21	32.1%	25	32.1%	25	2.6%	2	٥ ينسحب او يتجنب العاملين من ناحية التفاعلات الاجتماعية
0.83	3.01	27.5%	المهارات الاجتماعية والسلوكية										

٣. مهارات الحركية

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً لمتغير (المهارات الحركية) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.11)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.59) (19.2%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (١٦)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الخامس، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.49) وهي حول قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، و بانحراف معياري مقداره (1.02) ومعامل اختلاف (29.1%)، وربما يعكس ذلك هناك بعض التشويش لدى العاملين ولربما يرتبط ذلك بظروف العمل داخل الوزارة وجود تشويش لدى العامل حول مكان واتجاه العامل، أما السؤال الثاني الذي ينص (اكثر في حركة الجسم عند الحديث من قبل العاملين) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.94)، و بانحراف معياري مقداره (1.07) وقد بلغ معامل الاختلاف (36.6%)

جدول رقم (٨) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (المهارات الحركية)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.02	2.96	34.6%	5.1%	4	28.2%	22	30.8%	24	29.5%	23	6.4%	5	١ ضعف توازن وتنسيق العاملين
1.07	2.94	36.6%	5.1%	4	30.8%	24	24.4%	19	32.1%	25	7.7%	6	٢ اكثر في حركة الجسم عند الحديث من قبل العاملين
1.07	3.15	33.9%	7.7%	6	35.9%	28	26.9%	21	23.1%	18	6.4%	5	٣ ضعف العاملين في الكتابة اليدوية
0.95	2.99	31.7%	3.8%	3	28.2%	22	34.6%	27	29.5%	23	3.8%	3	٤ ضعف العاملين في المهارات الرياضية
1.02	3.49	29.1%	15.4%	12	38.5%	30	28.2%	22	15.4%	12	2.6%	2	٥ وجود تشويش لدى العاملين حول مكان واتجاه العامل
0.59	3.11	19.2%	اجمالي المهارات الحركية										
0.57	3.10	18.3%	اجمالي المهارات الادراكية										

ثانياً: أختبار الفرضيات

١ : توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و المهارات الادراكية. وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :
١- توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية الاختيار وابعاد المهارات الادراكية مجتمعة (مهارات الاستماع ومهارات العمل ومهارات الاتصالات ومهارات السلوكية والاجتماعية ومهارات الحركية).

٢- توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية التدريب والتطوير وابعاد المهارات الادراكية مجتمعة (مهارات الاستماع ومهارات العمل ومهارات الاتصالات ومهارات السلوكية والاجتماعية ومهارات الحركية).
٣- توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية تقييم الاداء وابعاد المهارات الادراكية مجتمعة (مهارات الاستماع ومهارات العمل ومهارات الاتصالات ومهارات السلوكية والاجتماعية ومهارات الحركية).
يرى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمهارات الادراكية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الاجمالية (**0.461)، وبلغت قيمة (t) المحتسبة (4.53) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، اما قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعاد المهارات الادراكية (مهارات الاستماع، مهارات الاتصالات، مهارات العمل، المهارات الاجتماعية والسلوكية، المهارات الحركية) فكانت على التوالي (*0.351, **0.481, **0.370, **0.422, **0.397) ومن خلال النتيجة انفة الذكر يمكن التوصل الى تحقيق الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مكونات إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمهارات الادراكية وابعادها). وتشير هذه النتيجة الى ان اعتماد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الوزارة المبحوثة يمكن ان يؤدي الى تنمية المهارات الادراكية للعاملين .

معاملات الارتباط وقيم (t) جدول (٩) بين متغيرات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و المهارات الادراكية

المعنوية	المهارات الادراكية										اجمالي المتغيرات المفحوصة **١r = .4 t = 4.53	X
	مهارات الحركية		المهارات الاجتماعية والسلوكية		مهارات العمل		مهارات الاتصالات		مهارات الاستماع			
	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	r	t	r	t	r		
تدعم الفرضية	.397**	3.77	**٢٠.4	4.06	0**٧.3	3.47	1**٨.4	3.77	97*٣.	3.77	ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية	X
رفض الفرضية	.167	1.48	.241	2.16	.177	1.57	.078	0.18	5*٨.2	2.59	استراتيجية الاختيار	X1
تدعم الفرضية	**٠.43	4.15	**٢.36	3.39	0*٦.3	3.36	.394**	3.68	**٢٠.4	4.03	استراتيجية التدريب والتطوير	X2
تدعم الفرضية	*٤.32	2.99	03١.	0.90	**٨.35	3.34	.402**	3.74	١٢٢.	1.07	استراتيجية تقييم الاداء	X3

مجموع علاقات الارتباط (٩) = ٦٠%

$\sqrt{8n} =$

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = ٢.٣

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = ١.٦

** علاقة الارتباط بمستوى معنوية ٠.٠١

* علاقة الارتباط بمستوى معنوية ٠.٠٥

اما بخصوص الفرضيات الفرعية، فهي كالآتي :

الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين استراتيجيات الاختيار وبين مهارات الاستماع، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.285) وبلغت قيمة (t) المحتسبة (2.59) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05)، اما باقي ابعاد المهارات الادراكية (مهارات الاتصالات، مهارات العمل، المهارات الاجتماعية والسلوكية، المهارات الحركية) فلم يشر الجدول لوجود علاقة ارتباط مع استراتيجية الاختيار ، لذا يمكن ملاحظة النتيجة السابقة بانه تحققت علاقة ارتباط واحدة من اصل خمس ، بما يشكل (٢٠%) من الفرضية الفرعية، بهذه النتيجة لا تتحقق الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى لذا ترفض الفرضية الفرعية الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات الاختيار وابعاد المهارات الادراكية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص (لا توجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات الاختيار وابعاد المهارات الادراكية). ويعكس ذلك ان استراتيجيات الاختيار المعتمدة حالياً في الوزارة لا تؤدي الى تحسين المهارات الادراكية مما يعكس حالة من ضعف اهتمام هذه الاستراتيجية في الاخذ بالمهارات الادراكية عند اختيار العاملين في الوزارة .

الفرضية الرئيسية الثانية :

٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المهارات الادراكية . وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- يوجد تأثير استراتيجيات الاختيار في ابعاد المهارات الادراكية مجتمعة (مهارات الاستماع ومهارات الاتصالات ومهارات العمل ومهارات السلوكية والاجتماعية ومهارات الحركية).
- ٢- يوجد تأثير استراتيجيات التدريب والتطوير في ابعاد المهارات الادراكية مجتمعة (مهارات الاستماع ومهارات الاتصالات ومهارات العمل ومهارات السلوكية والاجتماعية ومهارات الحركية)

٣- يوجد تأثير لبعدها (استراتيجية تقييم الاداء) في ابعاد المهارات الادراكية مجتمعة (مهارات الاستماع ومهارات الاتصالات ومهارات العمل ومهارات السلوكية والاجتماعية ومهارات الحركية)
٤- اشارت الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية التدريب والتطوير وابعاد المهارات الادراكية) ، إذ يشير الجدول (16) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين استراتيجية التدريب والتطوير وبين كل من (مهارات الاستماع، مهارات الاتصالات، مهارات العمل، المهارات الاجتماعية والسلوكية، المهارات الحركية)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.420^{**} ، 0.394^{**} ، 0.360^{*} ، 0.362^{**} ، 0.430^{**}) على التوالي اما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت على التوالي (4.03، 3.68، 3.36، 3.39، 4.15) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01) ، لذا يمكن ملاحظة النتيجة السابقة بأنه تحققت العلاقات الخمس ، بما يشكل نسبة (100%) من الفرضية الفرعية، وبهذه النتيجة يمكن ان التوصل الى تحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية التدريب والتطوير وابعاد المهارات الادراكية). اي ان استراتيجية التدريب والتطوير المعتمدة في الوزارة تؤدي الى تحسين المهارات الادراكية للعاملين .

تحليل علاقات التأثير

نصت الفرضية الرئيسية الثانية بأن (تؤثر أستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المهارات الادراكية وابعادها) ، ومن هذه الفرضية الرئيسية تفرعت ثلاث فرضيات فرعية وهي :
١-يوجد تأثير لأستراتيجية الاختيار في ابعاد المهارات الادراكية (مهارات الاستماع ومهارات الاتصالات ومهارات العمل ومهارات السلوكية والاجتماعية ومهارات الحركية) .
٢-يوجد تأثير لأستراتيجية التدريب والتطوير في ابعاد المهارات الادراكية (مهارات الاستماع ومهارات الاتصالات ومهارات العمل ومهارات السلوكية والاجتماعية ومهارات الحركية)
٣-يوجد تأثير لبعدها (استراتيجية تقييم الاداء) في ابعاد المهارات الادراكية (مهارات الاستماع ومهارات الاتصالات ومهارات العمل ومهارات السلوكية والاجتماعية ومهارات الحركية)

المحور الرابع \ الاستنتاجات والتوصيات

سيتم في هذا المحور التطرق الى اهم الاستنتاجات والتوصيات وكالاتي :

أولاً: الاستنتاجات

- ١- اتضح ان هناك ضعف في اعتماد إستراتيجية الاختيار في الوزارة ولا سيما في مجال اختيار الكفاءات من خارج الوزارة ، إذ تعتمد الوزارة على المصدر الداخلي من خلال الترقيات الامر الذي قد يحرمها من بعض الكفاءات التي تحتاجها من خارج الوزارة.
- ٢- ان إستراتيجية التدريب والتطوير المعتمدة في الوزارة يتطلب تنفيذها احداث تغيير في ثقافة العاملين عند تطبيق برامج حديثة، بما يعكس أهمية بناء ثقافة عمل خاصة بالوزارة كونها من الوزارات الفتية .
- ٣-تركز استراتيجية تقييم الاداء المعتمدة في الوزارة على الجوانب السلوكية للعاملين كالانضباط والانتظام في العمل، بما يدل على ضعف لدى القائمين على عملية تقييم الاداء في الاحاطة بكافة جوانب التقييم .
- ٤- تتوفر لدى عينة البحث مهارات ادراكية مناسبة ، يمكن ان تساعدهم في فهم متطلبات العمل والنهوض بواجباتهم ، وهذا يأتي منسجماً مع امكانات العاملين في الوزارة كون أغلبهم من حملة الشهادات الاكاديمية .
- ٥-تبين ان مهارات الاستماع لدى العينة تفوق المتوسط يدل ذلك هناك اهتمام اقل في الاصغاء لا سيما في الاجتماعات التي تحصل مع رؤسائهم .
- ٦- اتضح وجود مهارات اتصالات متوسطة لدى العاملين في الوزارة ووان هناك ضعف في الطلاقة في الكلام لديهم وربما يرجع ذلك الى طبيعة عملهم وقلة المناقشات التي يمكن ان تنمي مثل هذه الطلاقة والاعتماد على المكاتبات الرسمية في العمل .
- ٨- نستنتج ان هناك ضعف في مجال التخطيط للاعمال من قبل العاملين ، وربما يعود ذلك الى حداثة العمل في الوزارة فضلاً، وضعف البرامج التدريبية في مجال التخطيط الذي يتطلب مهارات محددة .

ثانياً : التوصيات :

- ١- الاهتمام بتطوير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية للوزارة من خلال الاستعانة بالخبراء والاكاديميين من الجامعات العراقية لبناء هذه الاستراتيجيات وأخذ بنظر الاعتبار حاجة الوزارة ومستقبل تطورها .
- ٢- طرح مفاهيم البحث (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمهارات الادراكية) امام ادارات الوزارة المبحوثة للعمل معها وبما يخدم موقعها بين الوزارات لكونها من المفاهيم الحديثة .
- ٣- الاهتمام بتطوير إستراتيجية الاختيار المعتمدة من قبل الوزارة عبر التنوع في الحصول على الكفاءات من داخل وخارج الوزارة بما يخدم خططها المستقبلية .
- ٤- ادخال الافراد العاملين في دورات تدريبية مستمرة لتنمية المهارات الادراكية في الوزارة .
- ٥- الاهتمام بأستراتيجية تقييم الاداء عبر الاطلاع على النماذج الحديثة مع ضرورة الاهتمام بكافة الجوانب التي تتعلق بعملية تقييم الاداء والتركيز على الجوانب السلوكية فقط .
- ٦- اظهار اهمية الافراد الذين يمتلكون كفاءات عالية خارج الوزارة لغرض استقطابهم داخل وزارة العلوم والتكنولوجيا للاستفادة من خبراتهم .
- ٧- منح الافراد العاملين فرص للمناقشات داخل الاجتماعات بشكل دوري لغرض تنمية مهارات الادراكية المتعلقة بالتحدث والطلاقة .
- ٨- ادخال العاملين من اصحاب المناصب في دورات التخطيط لتنمية مهارات التخطيط لديهم من خلال التنسيق مع مراكز البحوث والكلية المختصة في هذا المجال .
- ٩- ضرورة امتلاك العاملين مهارات متعددة و مهام متنوعة ويتحملوا مسؤوليات اكبر ويتم تفويضهم بالمهام وهذا لا يتم الا من خلال تأهيل العاملين عبر تدريبهم واحساسهم بأهميتهم واهمية الدور الذي يؤديه في خدمة الوزارة المبحوثة .

المصادر :

- ١- أبو حطب فؤاد ، صادق ، امال (١٩٩٤م) : علم النفس التربوي (ط٤). القاهرة: الأنجلو المصرية.
- ٢- السالم، مؤيد سعيد و صالح، عادل حرحوش(2002) " إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي، عالم الكتب للنشر و التوزيع، اربد.
- ٣- السالم، مؤيد سعيد (2009)، " ادارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان 21
- ٤- الطائي، يوسف حجيم ،الفضل، مؤيد عبد الحسين و العبادي، هاشم فوزي(2006)، " إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان
- ٥- العامري، صالح مهدي محسن و الغالبي، طاهر محسن منصور(2007)، "الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- ٦- القريوتي، محمد قاسم(2000)، " نظرية المنظمة و التنظيم"، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان
- ٧- القريوتي ، محمد قاسم (٢٠١٠) ، الوجيز في ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، عمان دار وائل للنشر و التوزيع .
- ٨- المعجم العربي
- ٩- حسونة ، فيصل (٢٠١١) ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، عمان دار أسامة للنشر و التوزيع .
- ١٠- حمود، خضير كاظم و الخرشنة، ياسين كاسب(2009)، " إدارة الموارد البشرية"، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان. - داغر ، منقذ ، حرحوش عادل (2000)، " نظرية منظمة و السلوك التنظيمي"، مطبعة جامعة بغداد
- ١١- داغر ، منقذ ، حرحوش عادل (2000)، " نظرية منظمة و السلوك التنظيمي"، مطبعة جامعة بغداد
- ١٢- درة ، عبد الباري ابراهيم ، والصباغ ، زهير نعيم ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الثانية ، عمان دار وائل ٢٠١٠، ص
- ١٣- عباس ، أنس عبد الباسط (٢٠١١) ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، عمان دار وائل ٢٠١٠ للنشر و التوزيع والطباعة .



دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الادراكية بحث ميداني

- ١٤- عباس، سهيلة محمد (2003)، " إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- ١٥- عبد الشافي أحمد سيد رحاب (١٩٩٧م): فعالية برنامج مقترح لتنمية المهارات الإملائية اللازمة لتلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لدى طلاب كلية التربية (قسم اللغة العربية). المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، العدد الثاني عشر، الجزء الأول، يناير.
- ١٦- كاشف، ايمان فؤاد، مرسي، محمد رشدي احمد (٢٠٠٦)فاعلية برنامج تدريبي لتنمية بعض المهارات المعرفية للتلاميذ ذوي صعوبات التعلم (مركز دراسات وبحوث المعوقين).

ثالثا: الرسائل و الأطاريح

- ١-الأحمر، ساهر عبد الكاظم(2007)، " تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات"، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير إدارة صناعية (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٢- الشمري، انتظار احمد جاسم(2002)، " العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و فاعلية إدارة الجودة الشاملة"، دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الممتازة و الأولى في بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة إعمال(غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة و لاقتصاد الجامعة المستنصرية.
- ٦- الفياض، مجيد حميد طاهر، (٢٠١١)، " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي " دراسة ميدانية في وزارة النقل رسالة ماجستير في إدارة عامة (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٨-سامي، عمري، (2007)، " فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي" دراسة حالة:شركة مناجم الفوسفات - تبسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بوزياف بالمسيلة.

رابعاً: دوريات و مجلات و بحوث عربية

- ١-الزيتون ابوجمال و عليوات شادن، ٢٠١٠، اثر برنامج تدريبي في تنمية المهارات الاستماع و مفهوم الذات لدى الطلبة المعوقين بصريا مجلة جامعة دمشق العدد الرابع مجلد 26.

books

- 1-Alan Kai-Ming Au, (1997),"Cognitive style as a factor influencing performance of business students across various assessment techniques: A preliminary study", Journal of Managerial Psychology, Vol. 12 Iss: 4 pp. 243 - 250
- 2 –Armstrong ,Michael(2009),"Huma Resource Management Practice",10th ed, Personnel Management- Hand Books, Cambridge University Press
- 3 –Armstrong ,Michael(2006)," setrategic Human Resource Management ",4th ed, Personnel Management- Hand Books, Cambridge University Press
- ٣-Cottrell, S. (1999) : *The study skills handbook*. London: Macmillan press Ltd
- 4-Cascio, W. (2006). "Managing human resources: productivity, quality of work life, profits". Seventh Edition, McGraw. Hall, International Edition
- 5 - Decenzo D.A,&Robbins .S.S (1996)," Human Resource Management" 6th ed, John Wiley & Sons. Inc, New york
- 6- Denisi,Angelo.S &Griffin, Ricky W(2001)," Human Resource Management" , Houghton Mifflinc Company , Bosten
- 7 - Dessler, Gary(2000)," Human Resource Management" 8thed ,Prentice Hall. Inc, New Jersey
- 8-Foley, Sharon, and Ngo, Hang-yue, and Loi, Raymond, (2012)," The adoption of high performance work systems in foreign subsidiaries", Journal of World



Business 47, 106–113, Elsevier Inc.

- 9 - Harris, Michael, (2000) "Human resource management": A practical approach, 2th ed., Harcourt college publisher, U.S.A
- Richard 8- Ivancevich , John .M(1995), "Human Resource Management", 6thed Irwin,Inc,USA
- 9- Ivancevich, John ,M. ,(1998),"Human Resource Management ,7thed ,Richard D. Irwin ,Inc. ,U.S.A. 19-
- 10 -Ivancevich·John&Konopaske·(2013)·"Human Resource Management "·McGraw- Hill·New York.
- 11-Johnson, G. & Scholes, K.,(1997), "Exploring Corporate Strategy: Text & Cases", 4th ed., (Prentice-Hall, Inc).
- 12- Mathis, L & Jackson, H (2003), " Human Resource M anagement", 10th ed, South Westren , Ohio
- 13- Mondy, R. Wayne,(2008), "Human Resource Management" 10th ed, Pearson Education, Inc, New Jersey
- 14-Noe,Raymond A, Hollenback, J , Geraint, B& Wright, P(1994), "Human Resource Management":Gaining a Competitive Advantage, Richard D. Irwin, USA
- 15-Stewart,G. L, Brown, K.G, (2009), "Human Resource Management", Linking Strategy To Practice, John Wiley & Sons, Inc, USA
- ١٦-Schuler, Ranall(1995), "Managing Human Resource", 5th ed, West Publishing Company, USA
- 17- S.A. Barker(2003), Improving interpersonal job skills by applying cross-cultural training, School of Agriculture, Purdue University, West Lafayette, Indiana, USA
- 18 - Torrington, Derek & Hall, Laura(1998), "Human Resource Management", 4thed ,London ,Prentice-Hall
- . Second- Journals, Periodicals & Thesis:-
- 1- Abrassart Aurelian,2011, "The employment disadvantage of the low-educated in international comparison.
- 2- Barrett Garry,2010 , "The return of cognitive skills in the Australian labour market".><TT The Return to Cognitive Skills in the Australian
- 3- Bidmeshgipour, Maryam, (2009), " An Analysis of Strategic Human Resource Management in Iran", Journal Of Sciences Vol 9 – No 1, p.p 30-38.
- 4- Caliskan, E.N (2010), "THE IMPACT OF (SHRM) ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE", Journal Of Naval Science and Engineering, Vol.6, No.2, P.P 100-116.
- 5_ Choi Dongkyu ,Tolga K'onik,Negin Nejati ,Chunki Park ,2007, "Structural Transfer of Cognitive Skills.
- 6- De Anuradha, Geeta Kingdon, Rajeev Kuma, 2008,"Labour Market Outcomes of Education&Cognitive Skills.
- 7-D. N. PERKINS GAVRIEL SALOMON,2011, "Are Cognitive Skills Context-Bound, American Educational Research Association is collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extendaccess to Educational Researcher.



8-David Pollitt(2011), Training helps salesforce to sparkle, wrote this article VOL. 19 NO. 1 2011, pp. 15-16, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0967-0734

9- Glewwe Paul ,Qiuqiong HuangAlbert Park,2011, Cognitive Skills, Non-Cognitive Skills, and the Employment and Wages of Young Adults in Rural China.

10- Inyang, Benjamin James(2010)," Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization", International Bulletin of Business Administration, © Euro Journals, Inc.

11-Jonathan Winterton,Françoise Delamare - *Le Deist,Emma tringfellowCedefop*
Typology of knowledge,skills and competences:

clarification of the concept and prototype

12-Jeroen J. G. van Merriënboer, Otto Jelsma, Fred G. W. C. Paas1992-Training for reflective expertise: A four-component instructional design model for complex cognitive skills.

13-Kaempf,1997, Determining automated skills.

14-. Lee Jean N , David Newhouse,2013, Cognitive Skills and Youth Labor Market Outcomes27



The Role OF Human Resource management Strategies In Enhancing Cognitive Skills.

Abstract:

In its theoretical farm, the research adobet the subject of human resource management strategies and the cognitive skills. It comes as result of the rapid development which considers it human resource. as main axis in organization , the research in includes ,connective analysis , between human resource management strategies and cognitive skills which is considers one of the new concept that should be studied widly so that the organization can be able recognize it as concept and type and its importance for people in the organization. The study method was descriptive and analytics , it identified collation of hypothesis which were by statist tools , mean, standard deviation ,correlation coefficient Group of (٧٨) questionnaires from ministry of science and technology were interviewed as a simple for limited employees came to a results that the total of human resource management strategies contributed in effecting cognitive skills moreover , the study offered sum suggestions which could be useful for the ministry of science and technology

Key word: Human Resource Management Strategy , cognitive skills,