

# المتغيرات الانية والمستقبلية المساعدة في تطوير الموارد البشرية دراسة تطبيقية في هيئة استثمار بغداد

م. محمد معتوق / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

## المستخلص

يهدف هذا البحث الى دراسة مجموعة من المتغيرات الانية والمستقبلية التي يمكن ان تؤثر بالموارد البشرية في المنظمات العامة العراقية وحجم ذلك التأثير لكل منها، ومدى اسهامها في تطوير الموارد البشرية الوطنية عبر هيئة استثمار بغداد. وقد تحددت مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات كان من اهمها، ما هي المتغيرات التي تساعد في تطوير الموارد البشرية لهيئة استثمار بغداد موضوعه للبحث، ومن اجل تحقيق هدف البحث والإجابة عن تساؤلات المشكلة، طبق البحث على كل مجتمع البحث البالغ عددهم (٥٥) فرداً من المديرين التنفيذيين والعاملين.

وقد حدد الباحث مجموعة من هذه المتغيرات هي (التقدم التكنولوجي والمعلوماتي، التأهيل التقني، التغيرات في الانماط الادارية في المنظمات، ورأس المال الفكري والاجتماعي.....). وان من شان توظيف هذه المتغيرات في عمل المنظمات العامة بالعراق ان يؤدي الى زيادة فاعلية هيئة الاستثمار ونجاحها واسهامها في تطوير الاقتصاد العراقي وتنشيط عملية الاستثمار المحلي والاجنبي. وقد استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن المقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية، ودراسة الوثائق والتقارير التاريخية الخاصة بالموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوثة.

ولغرض تحليل البيانات والمعلومات استخدم الباحث عدداً من الوسائل الاحصائية منها: النسبة المئوية، الوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري والتحليل العاملي، وقد توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات كان من أبرزها: تعد عملية التأهيل التقني واستثماره في المنظمات العامة العراقية (هيئات الاستثمار المحلي) من اهم عوامل تطوير الموارد البشرية فيها، إذ يزداد دور التقانة في حياة المنظمات يوماً بعد يوم. وكان من اهم التوصيات هي (اشترك العاملين في دورات تطويريه في الجامعات والمؤسسات الاكاديمية لتعزيز خبرتهم وزياده كفاءة ومهارات الموارد البشرية في تلك المنظمات).

## المصطلحات الأساسية للبحث / التقدم التكنولوجي والمعلوماتي والتأهيل التقني وتغير مضمون الاهداف

التغيرات في الانماط الادارية والتأهيل التقني والتعليم والتدريب المستمر ورأس المال الفكري والاجتماعي.



## المقدمة

تعد الموارد البشرية في المنظمات المختلفة اثن من موجوداتها نظرا لانها المفتاح الرئيس لتطور المنظمات وتملك زمام السيطرة على التكنولوجيا وبقية موارد المنظمة الاخرى وتزداد اهميتها بمرور الوقت. لقد مرت الموارد البشرية في المنظمات بعدة مراحل وكل مرحلة تمثل حلقة من حلقات تطوير هذه الموارد ولقد برزت في مطلع القرن الحادي والعشرين مجموعة من العوامل التي تساعد على تطوير هذه الموارد. عليه يركز هذا البحث على مجموعة من تلك العوامل التي حددها الباحثون وهي " التقدم التكنولوجي والمعلوماتي، تغير مضمون الأهداف والأولويات والتغير في الأنماط الإدارية والتأهيل التقني والتعليم التدريب المستمر وبناء رأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي".

ويحاول البحث تشخيص كل من هذه التغيرات ومن ثم تحديد الاهمية النسبية لكل منها وترتيبها من وجهة نظر افراد العينة، ثم الاعتماد على المقابلات والمعاشية الميدانية واسلوب الملاحظة، فضلا عن استمارة الاستبانة كأساس لجمع المعلومات، اذ وزعت على عينه من موظفي المنظمة المبحوثة (55) من العاملين في (هيئة استثمار بغداد).

عليه يتكون البحث من أربعة مباحث اساسية، اذ خصص الأول لمنهج البحث، والمبحث الثاني للإطار النظري والمفاهيمي، اما المبحث الثالث فكان لتحليل البيانات وتفسير النتائج، واخيرا خصص المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات، مع قائمة بالمصادر .

## المبحث الاول/ الإطار المنهجي للبحث

يتضمن هذا المبحث مشكله البحث، اهميته، اهدافه، وفرضيته، منهج البحث، انموذجه، مجتمع وعينة البحث، حدود البحث، الاساليب الاحصائية المستخدمة، المصطلحات الاجرائية للبحث، وكما هو اتي:

### اولا:- مشكلة البحث

يعد العصر الحالي بأنه عصر المعرفة والعلم والمعلوماتية مما يعطي الموارد البشرية اهمية متزايدة نظرا لانها حاملة لواء المعرفة وسارية العلم وان من المهم للمنظمة تطوير هذه الموارد لزيادة فاعلية وكفاءة المنظمة مهما كان نوعها وطبيعة انتماها.

ان تطوير هذه الموارد مرتبط بمجموعه من المتغيرات بعضها انيا والبعض الاخر مستقبليا. وان دراسة هذه المتغيرات والاساليب وتحديد اهميتها النسبية عبر هيئة استثمار بغداد سوف تؤدي الى تطوير تلك الموارد، امرا بالغ الاهمية ومحل نقاش وجدل على المستوى النظري والفلسفي والمفاهيمي ويزداد ويتسع هذا الجدل عمقا مع تطور المعرفة والعلم.

اما على الصعيد التطبيقي فأن منظماتنا العامة مازالت بحاجة الى المزيد من تلك الاساليب لزيادة كفاءة مواردها البشرية وهي بهذا تحتاج الى البحث في أي تلك الاساليب افضل وانفع لها.

في ضوء ما تقدم تتجلى مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :-

- 1- ما هي المتغيرات التي تساعد في تطوير الموارد البشرية لهيئة استثمار بغداد موضوعه للبحث؟
- 2- ما هي الاهمية النسبية لتلك المتغيرات؟ وايها انسب من غيرها لهيئة استثمار بغداد؟

### ثانيا:- اهمية البحث

تبرز اهمية البحث في النقاط الآتية :-

أ- ان المورد البشري مورد مهم للمنظمة ويزداد اهمية في كل يوم، لذا من الاهمية تطويره وتحديد اساليب ذلك التطوير.

ب- ان هناك مجموعة من المتغيرات البالغة الاهمية ينبغي دراستها تحديد اتجاهات تطوير الموارد البشرية من خلالها.

### ثالثاً:-اهداف البحث

- يهدف البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:-  
أ- تقديم اطار نظري لمجموعه من المتغيرات التي تفرض نفسها في تطوير الموارد البشرية  
ب- تحديد متغيرات تطوير الموارد البشرية وابرار الاهمية النسبية لكل منها.  
ج- ترتيب هذه المتغيرات بحسب اهميتها من وجهة نظر افراد العينة.

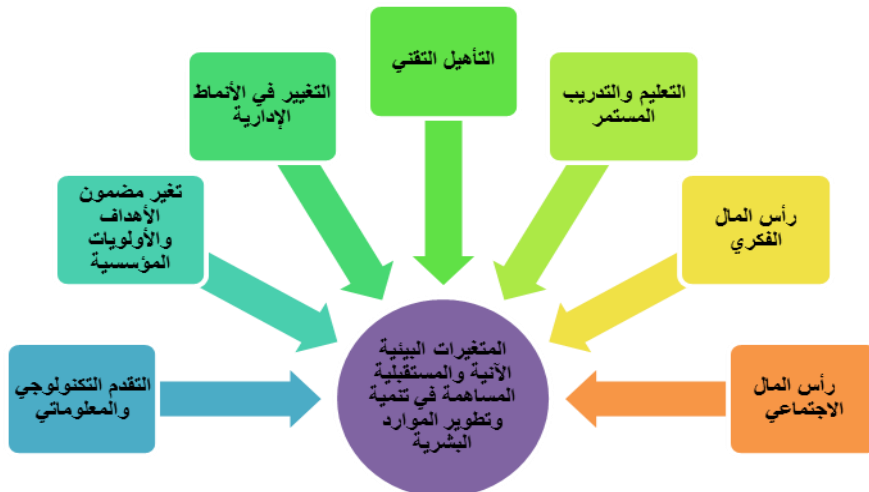
### رابعاً:- فريضة البحث

يحاول البحث اثبات صحة الفرضية الاتية :-  
"تتباين الاهمية النسبية لمتغيرات تطوير الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة"

### خامساً:- منهج البحث

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ( التحليلي )، وذلك لكونه منهجاً يساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة التي هي قيد الدراسة ( معتوق: ٢٠٠٥ : ٢٢ )، ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة ويصنفها تصنيفاً شاملاً، فضلاً عن سماته من حيث إمكانيته في الجمع بين أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد، إذ يتمثل بالملاحظة والاستفسار والإجابة والمقابلات الشخصية واستمارة الاستبانة. ( العنزي , ٢٠٠٥ : ٤ ) .

### خامساً: المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (١) : المتغيرات البيئية الانية والمستقبلية المساهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية  
المصدر: اعداد الباحث

### سادساً: مجتمع البحث وعينته :

#### أ- مجتمع الدراسة :

اختيرت هيئة استثمار بغداد، موقِعاً لإجراء البحث لمعرفة مدى تاثير هذه المتغيرات في تطوير الموارد البشرية للهيئة، كذلك تعاونها مع الباحث لتقديم البيانات والمعلومات وتسهيل مهمته ، فضلاً عن اهمية هذه المنظمة ودورها في العملية الاستثمارية والتنمية على مستوى محافظة بغداد، وقد شمل مجتمع البحث (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى – الإدارة التشغيلية)، إذ تم تحديد المذكورين في ضوء النسب المئوية بعد إن قام الباحث بمقابلة هؤلاء المستجيبين وإطلاعهم على استمارة الاستبيان.

**ب- وصف عينة البحث :**

بالاستناد إلى تحديد مجتمع البحث ونظراً لاستخدام الباحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات، قام الباحث باعتماد أسلوب الحصر الشامل لكل مجتمع البحث في المنظمة المبحوثة والبالغ عددهم (٥٥) موظفاً كعينة للبحث لمساعدة الباحث في إجراء المقابلات وإملاء استمارة الاستبانة . ويقول ( الكبيسي , 2005: 55 ) في هذا الصدد، كلما كانت النسبة اكبر كلما كانت الاجابات مقبولة ومنطقية بوجه عام في العلوم الإنسانية، وقد اختار الباحث كل مجتمع البحث، وفيما يأتي وصف عينة البحث بحسب الجنس، الفئات العمرية، التحصيل العلمي، ومدة الخدمة، وكما هو آتي في (الجدول ١):

جدول (١) وصف عينة البحث حسب الجنس، الفئات العمرية، التحصيل العلمي، ومدة الخدمة

الصفات	النوع	العدد	النسبة المئوية
<u>الجنس</u>	أنثى	١٩	٣٤.٥%
	ذكر	٣٦	٦٥.٥%
المجموع		٥٥	١٠٠%
<u>العمر</u>	أقل من ٢٥	٨	١٤.٥%
	٢٦ - ٣٥	٣٢	٥٨%
	٣٦ - ٤٥	٨	١٤.٥%
	أكثر من ٤٥	٧	١٣%
المجموع		٥٥	١٠٠%
<u>المؤهل الدراسي</u>	إعدادي	٧	١٣%
	دبلوم	٩	١٦%
	بكالوريوس	٣٨	٦٩%
	ماجستير	١	٢%
المجموع		٥٥	١٠٠%
<u>مدة الخدمة</u>	أقل من ٥ سنوات	٤٤	٨٠%
	من ٥ - ١٠	٩	١٦%
	أكثر من ٢٠	٢	٤%
المجموع		٥٥	١٠٠%

**سابعاً: حدود الدراسة**

- ١- الحدود الزمنية : هي المدة التي تم خلالها قيام الباحثان بإجراء المقابلات مع اعضاء مجلس المحافظة وتوزيع استمارة الاستبيان عليهم وجمعها وبدأت هذه المدة بتاريخ ٢٠١٣/١/٣ وانتهت بتاريخ ٢٠١٣/٢/٧.
- ٢- الحدود المكانية : تم البحث في هيئة استثمار بغداد .
- ٣- الحدود البشرية : شمل البحث رئيس وموظفي هيئة استثمار بغداد اذ بلغ عددهم (٥٥) موظف وهم يمثلون مجتمع البحث وعينته .

**ثامناً: الاساليب الاحصائية المستخدمة**

- لغرض اجراء التحليل اللازم على البيانات المستحصلة والوصول الى نتائج رقمية رصينة تم استخدام الوسائل الاحصائية الاتية :-
- ١- النسب المئوية لعرض نتائج الاجابات عن كل متغير وبحسب النسب المئوية
  - ٢- الوسط الحسابي لتحديد مستوى اجابات المجتمع حسب متغيرات الدراسة
  - ٣- الانحراف المعياري لقياس تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي
  - ٤- التحليل العاملي Factor analyses لتحديد تأثير اهم المتغيرات المستخدمة في البحث.

### المصطلحات الاجرائية للبحث:

**اولا: رأس المال الاجتماعي:** عبارة عن (الثقة – التعاون – العلاقات الاجتماعية) بين موظفي المنظمة **ثانيا- رأس المال الفكري:** هم بعض الموظفين الذين يتميزون بقدرات عقلية منفردة قادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المطورة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، ويصعب إيجاد بديل لهم لأنهم نجوم المنظمة والعقول المدبرة لها

**ثالثا: التقدم التكنولوجي والمعلوماتي:** ونقصد بها سرعة تطور المعلوماتي وتكنولوجية الاتصالات، الانترنت، وإدارة علاقات الزبون، وهذه تتطلب مهارات إنسانية متعددة ومتنوعة.

**رابعا:** تغير مضمون الاهداف والاولويات : نقل التركيز من الربحية ، وتقديم الخدمة الممتازة، وإرضاء الزبون، وزيادة الإنتاجية. الى التركيز على تنمية وتطوير الموارد البشرية، لان تنمية قدرات العاملين سوف يؤثر تأثيرا ايجابيا في رفع مستوى الربحية ، وتقديم الخدمة الممتازة، وإرضاء الزبون، وزيادة الإنتاجية .

**خامسا- التعليم والتدريب المستمر:** تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف والقابليات والسلوكيات المهنية التي تمكنهم من التكيف مع متطلبات سوق العمل والتسلح لمواجهة الحاضر والتحضير للمستقبل **سادسا: - التغيير في الأنماط الإدارية:** هو الانتقال من العمل الفردي الى نمط العمل كفريق يدار ذاتيا. وهذا يتطلب تنمية وتطوير موارد بشرية قادرة على تقبل فكرة العمل الجماعي وتبادل الرأي والمشورة وتقاسم وتحمل المسؤولية.

**سابعا: - التأهيل التقني :** يعني استخدام الحاسوب والوسائل الالكترونية المساعدة كالداتاه شو ( Data Show)نتيجة التقدم التقني والمعرفي، إذ تستطيع الموارد البشرية عبر الحاسوب وشبكة الانترنت استخدام برامج تدريبية خاصة لتنمية مهاراتها في مجالات معينة تخدم الوظيفة التي يعمل بها.

### المبحث الثاني / الإطار النظري للبحث

#### المتغيرات الانية والمستقبلية المساهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية

اقتصر مفهوم تنمية وتطوير الموارد البشرية في السابق على إمداد الإنسان بالمعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات المطلوبة لتأدية عمله بصورة كفوءة وفاعلة. ولكن مع التغيرات العالمية المستمرة أصبح التركيز على بناء الفرد الفعال في إطار متغيرات كثيرة خلقتها التحولات الجديدة في البيئة العالمية نتيجة العولمة والمنافسة الدولية وظهور منظمات المجتمع المدني وغيرها.....

لذا سوف يتناول هذا المبحث أهم تلك المتغيرات التي لها علاقة وترابط مع موضوع بحثنا. ومن أهم هذه المتغيرات هي التقدم التكنولوجي والمعلوماتي المستمر، وتغير مضمون الأهداف والأولويات، والتغير في الأنماط الإدارية، والتأهيل التقني، والتعلم والتدريب المستمر، ورأس المال الفكري والاجتماعي، وكما هو آتي:-

#### أولا :- التقدم التكنولوجي والمعلوماتي

إن من أهم المتغيرات الانية والمستقبلية في تنمية وتطوير الموارد البشرية هي المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات، شبكة الانترنت، وإدارة علاقات الزبون.(UNDP:2001) وهذه بدورها تتطلب مهارات إنسانية متعددة ومتنوعة، فضلا عن التغير السريع في هذه التكنولوجيا، مما يتطلب الأمر إجراء تطورات مستمرة للموارد البشرية. وهذا يتطلب توفر مهارات عالية للعاملين في المنظمة. (شبييل: 2008: 56)

إن الهدف الأساس من وراء ذلك، أن لا نجعل المورد البشري يقف مذهولا للكم الهائل من النظريات والتطبيقات والممارسات الجديدة، بل يجب إن يكون العاملين في المنظمة على اطلاع تام عليها ومساعدتهم على مواكبتها بما يؤمن تنمية وتطوير موارد بشرية قادرة على المنافسة وإبراز منظماتها محليا وإقليميا وعالميا.( كنعان; 2005:45)

لذلك تتطلب التكنولوجيا الجديدة التي تشرع المنظمات توظيفها إلى رفع مهارات العاملين وزيادة قدراتهم، ويتم ذلك من خلال الانتقال من وسائل التنمية والتطوير التقليدية، إلى اعتماد الوسائل التدريبية والتطويرية الحديثة المعتمدة على استخدام الكمبيوتر وشبكة الانترنت وهي احد تقنيات الألفية الثالثة. إذ يستطيع المدرب إرسال مواد التدريب من موقعها الأصلي وبصورة مرئية وواضحة إلى مواقع عديدة وبعيدة عبر الأقمار الصناعية، مما يقلل من تكاليف السفر والوقت والجهد والعناء عند نقل العاملين إلى مواقع تدريبية خارج المنظمة. (Denisi&Griffin;2001;282)

وتأسيسا على ما تقدم وبناءً على ذلك أصبحت تنمية وتطوير الموارد البشرية في عصرنا الحالي، مسألة قرار ذاتي غير إجباري يركز على ذات الإنسان في تنمية وتطوير معارفه ومهاراته وقابلياته وسلوكياته، تجاه التكنولوجيا الجديدة بصورة ايجابية تساعده على الانخراط في عالم حديث يؤمن بان الكمبيوتر هو لغة ووسيلة العصر.

### ثانياً : - تغير مضمون الأهداف والأولويات المؤسسية

يعد وضع الأهداف وترتيب الأولويات للمنظمات من الممارسات الهادفة لتحقيق ما تصبوا إليه هذه المنظمات، ففي السابق كان من أهم أولويات المنظمات هو تحقيق الربحية ، وتقديم الخدمة الممتازة، وإرضاء الزبون، وزيادة الإنتاجية. (ابراهيم:2004:48) أما اليوم، فتتركز الأولويات على تنمية وتطوير الموارد البشرية، إيماناً بان الاهتمام والتركيز على تنمية قدرات العاملين سوف يؤثر تأثيراً ايجابياً في رفع مستوى الربحية ، وتقديم الخدمة الممتازة، وإرضاء الزبون، وزيادة الإنتاجية المستهدفة. (ESP: 2010: 12)

وفي ضوء هذا فقد أكد الدكتور (عبد العزيز حجازي) على إننا سوف نواجه متطلبات جديدة من حيث الأهداف والأولويات والتي هي نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي واهتمام الإنسان بجودة الحياة والوفاء بالمتطلبات المتزايدة (UNDP:2013).

وبناء على ما تقدم إن العلاقة هنا طردية تؤكد أهمية العنصر الإنساني، اخذين بنظر الاعتبار بان الموارد البشرية تجلب معها العقول والأحاسيس والعواطف إلى ميدان العمل وبالتالي كلما أكدنا على تنمية وتطوير الموارد البشرية، زادت الربحية والجودة والرضا المتحقق من الزبائن والعاملين داخل المنظمة.

### ثالثاً : - التغيير في الأنماط الإدارية

في الآونة الأخيرة تم التركيز على أنماط إدارية جديدة تجعل من الموارد البشرية أساساً لنجاحها واستمراريتها، وكذلك في تطويرها. ومن أهم هذه الأنماط وأبرزها، نمط العمل كفريق عمل تدار ذاتياً (UNDP:2013). وترتبط على ذلك الحاجة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على تقبل فكرة العمل الجماعي وتبادل الرأي والمشورة وتقاسم وتحمل المسؤولية. (مرسلي:2011:42)

وهذا بدوره أدى إلى تغيير مصطلح (إنا عملت) إلى مصطلح (نحن عملنا). وينتج عن ذلك تبني العديد من الإستراتيجيات والبرامج التي تهدف إلى صقل المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل الجماعي لأفراد الفرق والجماعات (محمد علي:2009) وهذا ما أكدت عليه إدارة الجودة الشاملة وفق المبدأ التاسع المتضمن تفعيل فرق العمل (Optimize the efforts of teams) في تحقيق أهداف المنظمة. (جودة: 2006: 62)

تأسيساً على ما تقدم إن الأنماط الإدارية الحديثة تعد الحكم الفصل في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل بيئة تتسم بالتغيير المتسارع في عالم الأعمال، ومن أجل مواجهة هذه التحديات ومن ثم إنجاز المشاريع التنموية، يتطلب هذا الأمر من المنظمات إعادة النظر في استراتيجياتها وسياسات وبرامج تنمية وتطوير مواردها البشرية ضمن مفهوم فرق العمل بهدف مواجهة التحديات الأنية والمستقبلية.

### رابعاً : - التأهيل التقني

تغيرت في السنوات الأخيرة التكنولوجيا المستخدمة في عملية التنمية والتطوير للموارد البشرية من الأساليب التقليدية المتمثلة باستخدام الأوراق والأقلام والوسائل الميكانيكية، إلى الانتقال في استخدام الحاسوب والوسائل الالكترونية المساعدة الأخرى كالداتاشو (Data Show). وقد تزايد هذا التوجه مع انتشار الحاسبات الشخصية، إذ تستطيع الموارد البشرية من استخدام برامج تدريبية خاصة لتنمية مهاراتها في مجالات معينة. من خلال دراسة المتدرب على وظيفة معينة بواسطة البرامج الجاهزة على الحاسوب وذلك عن طريق استخدام لوحة المفاتيح والماوس والصوت والقلم الضوئي كوسائل مباشرة،

فضلا عن استخدام (CD & Flesh Ram) كوسائل غير مباشرة في إدخال المعلومات، وإجراء العمليات عليها ومعالجتها عن طريق وحدة المعالجة المركزية (CPU) وخبزها في الذاكرة الرئيسية والذاكرة الثانوية ومن ثم إخراجها وتحديثها واسترجاعها عن طريق الشاشة (monitor) أو الطباعة وكذلك عن طريق CD (Flesh Ram). (الشمري: 2012: 36)

ومن أهم مميزات هذه الطريقة التنموية والتطويرية، هي توفير تعليم وتدريب موقعي خاص بالمتدرب وتوفير تغذية عكسية آنية ومستقبلية فورية بنفس الوقت، فضلا عن توفير الدقة والسرعة والجهد والكلفة وتسمى هذه الطريقة التنموية والتطويرية بمساعدة الحاسوب (computer assisted instruction) (Denisi&Griffin:2001:282).

لذا تعد هذه التقنية الجديدة في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية من أكثر التقنيات شيوعا واستخداما من قبل المنظمات المتعلمة. وهذا ما أكده عميد جامعة أريزونا (Arizona) ليبرا اريشاس (librairshes)، بقوله إن التغيير التقني عامل أساس لتنمية وتطوير الموارد البشرية. (UNDP:2010) وقد تم تبني واستخدام العديد من الوسائل التقنية للرفي بالموارد البشرية ومن أهم هذه الوسائل في تنمية وتطوير الموارد البشرية والتي أشار إليها الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين، هي الآتي:-

١- البريد الإلكتروني والقوائم البريدية:  
تستخدم هذه الوسيلة للاتصال وتبادل الرسائل وملفات الرسوم (Graphics) وملفات الوسائط المتعددة (Multimedia)، إذ توفر تسلم وتسليم الرسائل البريدية (E-MAIL, G-mail, hot-mail) في موضوعات تخصصية تناقش احد المجالات أو الدعوة لاجتماعات مهنية وتخصصية لأصحاب المنظمات والجمعيات والمؤسسات والباحثين من ذوي العلاقة والاختصاص..... ويتم ذلك عن طريق عرض محاضر الجلسات والمناقشات مما يتيح للأعضاء الاطلاع على مختلف الأنشطة والدراسات والبحوث في أي مكان في العالم دون الحاجة للوجود الفعلي للاجتماعات، وغالبا ما يتم الاتصال عن طريق الوسائل الالكترونية المذكورة آنفاً (لهمود:2011: ٢١).

٢- مجموعات الاهتمام المشترك:  
وتتضمن المناقشة والحوار مع مجموعات ذات اهتمام مشترك حول موضوعات تخصصية قد تكون سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية تساعد على تبادل المعلومات والاطلاع على التطورات الحديثة في أي حقل من الحقول المذكورة آنفاً، كذلك وجود غرف للمحادثة والنقاش (Chute) المتخصصة في مختلف المجالات.

٣- استخدام محركات بحث لشبكة الانترنت:  
يتيح التطور التكنولوجي عبر شبكة الانترنت وسائل متطورة للبحث العلمي عن طريق استخدام البرامج التطبيقية المختلفة مثل (Excite, Google, yahoo, Infoseek, etc)، كما يستطيع الباحث إن يستفيد من الخدمات الأخرى لشبكة الانترنت عن طريق التصفح الإلكتروني، للاطلاع على المعلومات العامة مثل الكتب والصحف والموسوعات والبحوث والمجلات العلمية والثقافية والاجتماعية.

### خامسا :- التعليم والتدريب المستمر

يعد التعليم والتدريب المستمر من المتغيرات المهمة في عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية، إذ يعد احد الوسائل الأساسية للتطوير الاجتماعي وذلك من خلال تزويد الناس بالمهارات والمعارف والقابليات والسلوكيات المهنية البسيطة، بالمؤهلات التي تمكنهم من التكيف مع متطلبات سوق العمل والتسلح لمواجهة المستقبل (ALLianz Group: 2004)

فضلا عن تنشيط العاملين القدامى في ممارسة وظائفهم وتزويدهم بما يحتاجوه في حقل اختصاصاتهم، ويتميز هذا المتغير المهم بالآتي. (حسن ورسول:2010)

١. قصير المدة (ربما يوم أو أسبوع أو أكثر بقليل)
٢. التزود بالمعلومات الثقافية والمهنية والخبرات والمستجدات التكنولوجية في حقل التخصص
٣. يتم في الغالب داخل المؤسسة أو في المراكز التدريبية التابعة لها .
٤. يكون خاص بالموظفين والعاملين في حقل التخصص نفسه .
٥. لا يمنح المتدرب أية شهادة علمية أي كان نوعها أو مصدرها علمية أو فنية (الدريس: 2011: 110)

وهذا ما أكده ادوار ديمنغ الملقب بابي ثورة الجودة (Deming) وواضع المبادئ الاربعه عشر حول إدارة أجهوده الشاملة (TQM) والتحسين المستمر. فقد نص المبدأ السادس على الاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية (Heizer & Render: 2001:175)، على ضرورة التدريب المستمر من خلال إقامة برنامج لتدريب وتطوير العاملين على اكتساب المهارات الجديدة. (الجميلي: 2008:47)

لذلك أصبح التعليم والتدريب المستمر منهجا ضروريا لتنمية وتطوير الموارد البشرية وتحقيق النتائج، استجابة للتطور العلمي والتكنولوجي المتواصل (برنامج: Un: 2001:84) وذلك بهدف تنمية وتطوير المهارات العلمية أولا، ثم المحافظة على اللياقة المهنية لفترة زمنية طويلة (جانا: 2012:5).

وهناك نوع خاص من التعليم والتدريب المستمر الذي يركز على إقامة علاقات تضامنية بين منظمات الأعمال والتعليم الجامعي مثل جامعة هارفارد، وجامعة نورث وسترن، وجامعة ميشيغان التي تدير برنامج التطوير الإداري. إذ تستقطب إليها مشاركين من معظم المنظمات الكبيرة ذات الانتشار المحلية والعالمية (نحاس: 2012)، وتكون برامجها ذات طبيعة عامة ومتلائمة مع مجموعة من المنظمات المتشابهة والمنقارية من حيث نوع الصناعة أو الحجم أو تقوم بوضع برامج خاصة لشركة واحدة. فضلا عن أنها تضع برامج تطويرية أساسية للمشرفين من الطراز الإداري والفني. (Denisi & Griffin: 2001:276)

وتأسيسا على ذلك، تبرز أهمية برامج التعليم والتدريب المستمر والتي تطالب بانجاز عدد معين من الساعات ليعطي الموارد البشرية حقها لمزاولة مهنتهم وذلك من خلال الاستمرارية في التعليم والتدريب المستمر والذي بدوره يؤدي إلى تنمية وتطوير معارف ومهارات وقابليات وسلوكيات العاملين والمحافظة على لياقتهم المهنية وهذا النوع من التعليم والتدريب المستمر هو الفاصل والمعيار الأساس بين المنظمات الناجحة وبين المنظمات الفاشلة.

### سادسا :- رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري (Intellectual Capital) رأس المال الحقيقي للمنظمات، وهو جزء من رأس المال البشري (Human Capital) العامل في المنظمة. ويتميز هذا المورد المهم بقدرات عقلية منفردة قادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المطورة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، ويصعب إيجاد بديل لهم لأنهم نجوم المنظمة والعقول المديرة لها (محمد: 2012:7)

لذا فهناك مجموعة من المعايير والمقاييس التي يجب توافرها في الموارد البشرية حتى تصبح وتعد رأس المال الفكري وكما هو آتي:

١- أنها متميزة: أي أنه لا يوجد من يملك المهارات نفسها في المنظمات المنافسة.

٢- أنها استراتيجية: أي إن هذه المهارات أو المعلومات لها قيمة يمكن إن يدفعها الزبون ثمنا للحصول عليها عن طريق شراء السلع أو الخدمات (شعاع: ١٩٩٧: ١-٢)

وهنا لابد إن تحظى المنظمة بأفراد ذوي إمكانيات خلاقه إذا إرادت إن تطور سلعا أو خدمات جديدة. إذ إن الأداء المتميز والمنفرد للمنظمة يعتمد على أفكار ومهارات وقدرات بشرية عالية من ناحية، وقاعدة علمية قوية من ناحية أخرى. (الطائي: 2005:78)

وعليه فالتحدي القادم الذي ستواجهه المنظمات هو تأكدها من أنها قادرة على إيجاد رأس المال الفكري وبنائه واستثماره وتطويره وتحفيزه والمحافظة عليه. (العزبي: ٢٠٠٤: ٦)، وبذلك يقع على عاتق منظمات اليوم بناء قاعدة فكرية متينة. وفي ضوء ذلك قدم كل من (الباور: ١٩٩٧: ٢٢٨-٢٢٧) و (Linda & Jennifer: ١٩٩٨: ٢-٤) و (Saari & Abbas: 2011;105)، نموذجا فعالا لبناء رأس المال الفكري الذي يتطلب القيام بالخطوات الآتية:

١. وضع معايير عالية للأداء لجميع العاملين المتميزين، مع الاستمرار برفعها رويدا رويدا، وذلك من خلال القيام بعملية تحليل الموقف الحالي للمنظمة مقابل الموقف الذي تطمح بالوصول إليه، إذ إن تحليل الوضع الحالي للمنظمة هو حجر الزاوية الأساس لجهودها التنموية والتطويرية. وبعد الانتهاء من تحديد مدى جودة أداء العاملين يكون بالإمكان تحديد الطريقة المثلى لتوزيع العاملين.

٢. القيام بتنمية وتطوير العاملين من خلال تكليفهم بمهام جديدة وصعبة وذات تحدي. وذلك عن طريق إتباع أسلوب التعاقب أو التدوير الوظيفي (Job Rotation) مع ضرورة الحرص على أن يبقى الجميع في حالة تعليم مستمر.



- ٣- تعديل كل واجهه من واجهات محيط العمل : والمتمثلة بثقافة المنظمة، وهيكلها التنظيمي، وسياستها العامة لتسهيل عملية البناء والتطوير .
- ٤- تزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة ، وتوظيف أفراد مناسبين لحل المشاكل التنظيمية ، وليكونوا احتياطاً يعزز المناوبة الاداريه ومثلاً يتخذاً به.
- ٤- جعل العاملين في المنظمة ككل يشاركون في عملية التغيير، وتوفير الفرص لهم لكي يتفوقوا بجعلهم شركاء مهمين إلى الحد الذي يسمح بتشكيل شراكة معهم.
- تأسيساً على ما تقدم إن من خلال التزام المنظمة بتطبيق هذه الخطوات، يعني حصولها على أفكار جديدة، على صعيد تطوير المنتجات والخدمات ، وباتباع أساليب أكثر كفاءه وفاعليه من حيث الاقتصاد بالجهد والوقت والمال. ما فيما يتعلق بالموارد البشرية العاملة إذ تمكنهم من العمل على تحقيق ذاتهم ، فضلاً عن إتاحة الفرص من أجل تطويرهم وتقديمهم والعيش في مناخ تنظيمي ايجابي.

### سابعاً : رأس المال الاجتماعي

يعد رأس المال الاجتماعي (Social Capital) احد المتغيرات المهمة في تطور الموارد البشرية للمنظمة. فهو يتمثل بمجموعه العلاقات القائمة بين الأفراد في المنظمة، والتي تعكس العلاقات الاجتماعية داخلها، ويمكن أدركها من خلال توجههم نحو العمل الجماعي والأهداف الجماعية والثقة المشتركة. وهو بالوقت نفسه صفة للعاملين الذين يطمحون إلى مكان وموقع مرموق في الجماعة. (النقار:2008:47)

إن جوهر رأس المال الاجتماعي هو السلوك التعاوني المشترك بين العاملين بعضهم البعض لأجل الصالح العام للمنظمة ويعد رأس المال الاجتماعي من الموجودات التي تكسب المنافع الاقتصادية والاجتماعية لكل من المنظمة ككل متكامل وللأفراد الذين تتألف منهم تلك المنظمة. (خطيب:2003:15)

إن رأس المال الاجتماعي يشكل تحدي في كيفية سعي المنظمات، لجعل العاملين فيها أن يعملوا كجماعات عمل متعاون، أكثر من كونها عدد من الأفراد يعملون سويه سعياً إلى تحقيق أهدافها، ومن ثم العمل على إمداد جسور المحبة بين الأفراد والقضاء على المسافات البعيدة التي تفصلهم عن بعضهم بعض (العززي: ٢٠٠٤: ٦). فلا يمكن للمنظمات إن تعمل بمغزل عن رأس مالها الاجتماعي، فهو يعد بمثابة موجود معنوي. فضلاً عن الموجودات الأساسية للمنظمة المتمثلة برؤوس الأموال (البشرية والمادية)، إذ انه لا يقل أهميته. وإن استثماره بشكل صحيح يولد منفعة للمنظمة وللأفراد في تحقيق الميزة التنافسية. (الخطاوي: ٢٠٠٣: ٨: ٦)

أيضاً إن رأس المال الاجتماعي يعمل على تطوير رأس المال الفكري داخل المنظمة من خلال العلاقات الاجتماعية ذاتها . إذ يعد وسيلة لإيصال الأفكار والمعلومات والمعرفة بأساليب فاعلة وكفوءة ويدعم انسياب المعلومات والمشاركة في المعرفة والتعاون والإبداع وحل المشكلات وزيادة الانتاجيه.

وتأسيساً على ما تقدم وبناءً عليه، يتمثل رأس المال الاجتماعي بتلك العلاقات الاجتماعية والتي تتكون من خلال عناصر المتمثلة (بالمداعية، والزمالة، والعلاقات الحميمة والملازمة والصدقة الصادقة والتضافر) والتي تساعد الأفراد على التعاون والتعامل مع بعضهم البعض بكفاءة وفاعليه خدمه للصالح العام أكثر مما لو كانوا على انفراد وعزلة.

### المبحث الثالث/ تحليل البيانات وتفسير النتائج

يتم في هذا المحور تحليل الاجابات المعينة وتفسيرها، على النحو الاتي:

#### اولاً:- تشخيص متغيرات الدراسة

##### ١- راس المال الاجتماعي :

الجدول الاتي اجابة العينة حول رأس المال الاجتماعي .

جدول ( ٢ ) تشخيص اجابه العينة حول راس المال الاجتماعي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال	ت
0.80	4.4	تسود الثقة بين الادارة والموظفين في مجال العمل .	1
0.44	4.1	تتوفر درجة عالية من الحرية للعاملين في التعبير عن ارائهم	2
0.56	4.4	يتعاون العاملون فيها بينهم لانجاز الاعمال .	3
0.53	4.3	توجد شبكات تعاون نظامية بين العاملين .	4
0.77	4	هناك نسيج من العلاقات الاجتماعية القوية بين العاملين .	5
0.51	4.1	يرغب العاملون في مناقشة مشاكل العمل التي يواجهونها .	6
0.60	4.22	الوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول المذكورة أنفاً ارتفاع الاوساط الحسابية الخاصة بفقرات راس المال الاجتماعي، اذ بلغ الوسط الحسابي العام به (4.22) على وفق مقياس ليكرت الخماسي مما يعكس ارتفاع هذا الراسمال في المنظمة المبحوثة.

وان اعلى الوسط الحسابي على مستوى الفقرات هو للفقرة (3)، اذ بلغ (4.4) مما يعكس وجود درجة عالية من التفاهم بين العاملين لانجاز الاعمال المناطة بهم وبانحراف معياري (0.56) حيث تعكس توحدهم الاجابات وعدم تشتتها.

اما الفقرة التي حصلت على اقل وسط حسابي فهي الفقرة رقم (5)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4) وهي درجة عالية، اذ اشترت الفقرة وجود نسيج من العلاقات الاجتماعية بين العاملين وهذا عامل ايجابي يصب في مصلحة العمل.

##### ٢- رأس المال الفكري

يوضح الجدول الاتي اجابة العينة عن رأس المال الفكري .

جدول (٣) اجابة العينة عن رأس المال الفكري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال	ت
0.49	4.4	تسعى المنظمة الى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين .	7
0.42	4.1	هناك اهتمام واسع بافكار العاملين الجديدة ومعالجة المشاكل	8
0.89	3.6	لدى المنظمة محفظة كفايات خاصة بالمنظمة .	9
0.79	3.5	هناك شبكة اتصال محوسبة يتم من خلالها توزيع البيانات على العاملين	10
0.76	3.2	تشجع المنظمة على تبادل المعارف والخبرات بين العاملين	11
0.56	4.4	تسعى المنظمة الى اشراك جميع العاملين في دورات تخصصية متقدمة	12
0.65	3.86	الوسط الحسابي العام	

اكدت اجابة العينة عن مدى وجود دور لرأس المال الفكري في تطوير الموارد البشرية، اذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.86) وفق مقياس ليكرت الخماسي وبانحراف معياري (0.65) مما يؤكد وجود هذا النوع من رأس المال، لكن ليس بالمستوى المطلوب فيها ومن المؤشرات المستخلصة من الجدول، هناك مشاركة عالية للعاملين في الدورات التخصصية الخاصة بعملهم وفقاً لاجابة العينة على الفقرة (12) وبانحراف معياري (0.56) وهو قليل يعكس عدم تشتت الاجابات .

وهناك سعي دائم من قبل المنظمة لتعزيز قدرات العاملين الذهنية وبما تشجيعهم على الاداء الافضل (الفقرة 7) وبوسط حسابي (4.4) وانحراف معياري (0.49) هناك تشجيع محدود للعاملين في مجال تبادل الموهبة والخبرات بين العاملين فعلى الرغم من وجود هذا التبادل الا ان اقل درجة مقارنة ببقية ابعاد رأس المال الفكري وباتفاق العاملين (الفقرة 11) الوسط الحسابي (3.2) وبانحراف معياري قدره (0.76)

### ٣- التقدم التكنولوجي والمعلوماتي

يوضح الجدول الاتي اجابة العينة حول التقدم التكنولوجي كأحد اساليب الموارد البشرية في المنظمة ويوضح الجدول الاتي هذه الاجابة:

جدول (٤) اجابة العينة عن التقدم التكنولوجي المعلوماتي

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	تطور المعلوماتية يحتاج الى توظيف مهارات تقنية جديدة .	4.6	0.47
14	توفر لدينا مهارات للتعامل مع اجهزة الحاسوب المتطورة .	4.3	0.48
15	ظهور نظريات ومهارات جديدة للموارد البشرية .	4	0.76
16	تبرز الحاجة لاستخدام ملفات تدريبية كثيرة .	4.2	0.80
17	تدني مستوى برامج التدريب والتطوير في المنظمة .	2.2	1
	الوسط الحسابي العام	3.9	0.70

اوضح الجدول المذكورة انفاً ان استخدام هذا الاسلوب في تطوير الموارد البشرية مقبولاً يحوز على رضا افراد العينة واقناعهم به، اذ بلغ الوسط الحسابي العام له (3.9) وهو اعلى من الوسط الواطى البالغ (3) مما يعكس اهمية هذا الاسلوب وبانحراف معياري قدره (0.70) ويعكس اتفاق العينة وعدم تشتت الاجابات، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت الفقرتين من (13,14) على اعلى قيم للوسط الحسابي، اذ بلغ (4.6، 4.3) على التوالي وهي قيمة عالية . وعلى العموم فقد جاءت جميع القيم الاوساط الحسابية لفقرات مقدار المتغير عالية وتعكس هذه الاجابة حقيقية المنطق السليم الذي تؤمن به العينة حيث ان التقدم التكنولوجي والمعلومات اسلوب معاصر وحديث وينسجم مع التطورات العلمية ولا يمكن التغاضي عنه او اهماله وعلى المنظمات التعامل مع هذا التقدم بأيجابية وقوة دفع اكثر اذا اردت ان تطور مواردها البشرية بطريقة اسرع واكفاً.

### ٤- تغير مضمون الاهداف والاوليات

يوضح الجدول الاتي اجابة العينة حول هذا الاسلوب لتطوير الموارد البشرية  
جدول (٥) الاساليب الاحصائية الخاصة بتغير مضمون الاهداف والاوليات

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18	ان تغير اهداف المنظمة يحتاج الى تعلم سلوكيات جديدة من قبل العاملين	4.4	0.71
19	يتم تجديد وتغير اهداف المنظمة بصورة مستمرة .	4.1	0.85
20	يفرز المجتمع حاجات جديدة على المنظمات ان تضعها في الحسبان	4.2	0.62
21	ان الاهتمام بالجودة اوجدت حاجة لوضعها ضمن اولويات المنظمة	4.2	0.45
21	تمتاز بيئة العمل بالتغيير المتسارع .	4	0.89
22	ازدياد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات نتيجة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي	4.1	0.96
	الوسط الحسابي العام	4.3	0.75

تؤشر النتائج الواردة من الجدول اعلاه ان هنالك توجهاً جديداً في تطوير الموارد البشرية الا وهو الاهتمام بالجودة وابعادها المضمون جديد للمنظمات، اذ يبرز ذلك في اجابة العينة على الفقرة ( 18 ) بوسط حسابي (4.4) بانحراف معياري (0.71)، ان هناك متغيرات واسعة مستمرة في تغيير اهداف وبصورة مستمرة على وفق هذا التغيير وان هذه التغيرات تحتاج الى تعلم سلوكيات واعمال جديدة وايمان بوجود درجة عالية من الاهتمام الجديد بالمسؤولية الاجتماعية الفقرتان (21 , 20) وهذا توجه جديد ومعاصر يحظى بالاهتمام المتزايد على هيئة المنظمات مهما كانت طبيعتها ونوعية خدماتها ومنتجاتها وانتانها الاجتماعي بموضوع الجودة الذي تزايد الاهتمام بها كثير في وقت الحاضر.

وعلى العموم فقد بلغ الوسط الحسابي العام لتغير مضمون الاهداف والاوليات (4.23) وهو اعلى بكثير من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.75) وان هذه الاجابات طبيعية ومنسجمة مع منطق التغيير والتطوير الذي يفرض نفسه على كل المنظمات.

#### 5- التعليم والتدريب المستمر

يعد التعليم والتدريب المستمر من اهم اساليب تطوير الموارد البشرية في الوقت الحاضر. ويوضح الجدول الاتي اجابات افراد العينة حول هذا الاسلوب.

جدول ( ٦ ) اجابات افراد العينة حول التعليم والتدريب المستمر

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24	يتم استخدام تقنيات حديثة لم تكن مستخدمة سابقا .	4.3	0.73
25	التقنيات الحديثة اصبحت تآثر كثيرا في مهارات العاملين .	4.4	0.79
26	ظهور مهارات تخصصية جديدة تستدعي اقامة دورات تدريبية عليها	4.5	0.50
27	ظهور نظريات وافكار جديدة غيرت واقع الموارد البشرية المعرفية .	4.2	0.84
28	ظهرت الحاجة لانواع جديدة من التدريب البرامجي .	4.4	0.70
29	ان اساليب التدريب الجديدة لا تتناسب مع حاجات المنظمة .	3	1.20
	الوسط الحسابي العام	4.1	0.79

بلغ الوسط الحسابي العام للتعليم والتدريب المستمر (4.1) وهو اعلى بكثير من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.79) مما يؤشر اهمية التعليم والتدريب المستمر.

اما على مستوى الفقرات فقد حصلت الفقرة ( 26 ) على اعلى وسط حسابي ( 4.5 ) مما يعكس حقيقة الحاجة المستمرة الى استخدام برامجيات واساليب تدريب حديثة تنسجم مع التطورات العلمية، وهذا ما اشرته العينة، اذ بلغ الانحراف المعياري للاجابة ( 0.50 ) وهو تشتت قليل، ولكن الاجابات تضمنت كذلك تأكيد افراد العينة على اهمية الحاجة لاستخدام تقنيات حديثة ومتطورة لتعزيز مهارات العاملين والاستمرار في اقامة الدورات التدريبية عليها بصورة مستمرة. اذ اصبح التعليم والتدريب من اساسيات كل منظمة ولا تستغني عنه ابدا.

#### 6- التغيير في الانماط الادارية

نحاول هنا تحليل اجابه العينة في مجال استخدام اسلوب التغيير في انماط الاداره كاسلوب من اساليب تطوير الموارد البشريه في المنظمة ، ويوضح الجدول ادناه اجابه العينة على فقرات هذا الاسلوب.

جدول (٧) اجابه العينة حول التغيير في انماط الادارة

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30	ارغب بالعمل الجماعي ضمن فريق عمل الواحد	4.6	0.71
31	اعمل على تبادل الرأي والمشورة بين زملائي لانجاز المهام الصعبة	4.6	0.85
32	يؤدي العمل الفرقي الى صقل مهاراتي وزيادة معارفي	4.1	0.62
33	ان العمل الجماعي الفرقي يعمل على تقاسم وتحمل المسؤولية من قبل جميع اعضاء الفريق	4.2	0.45
34	ان العمل الفرقي يمكننا من اكتشاف قابليات كامنه في داخلنا	4.3	0.89
	الوسط الحسابي العام	4.2	0.70

تضمن هذا الاسلوب خمسة فقرات كانت اوساطها جميعها فوق الوسط الحسابي الفرضي (3) مما يعكس ايمان وقناعه العينة باهمية هذا التغيير، اذ ان انماط الادارية التقليدية لم تعد ملائمة للتعامل مع المشاكل والمواقف التنظيمية المعاصرة حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.2) وبانحراف معياري (0.70)، وتعكس هذه القيمة درجة عالية من الايمان بذلك التغيير ومن المؤشرات الاخرى التي يمكن ان تستخلص من الجدول هي قناعه العينة بأهمية العمل الجماعي والعمل الفرقي والتعامل مع هذه النقطة وهي فعالة في كثير من الاعمال الفقرة (32) وبوسط حسابي (4.1) وانحراف معياري (0.62) وان هذا النوع من العمل سوف يؤدي الى صقل

مهارات العاملين وزيادة تبادل المعرفة بينهم وكذلك تساعد الجماعة في العمل على تفاعل الاراء وتعاملها بين اعضاء الفريق الواحد . كما يساعد على ايجاد نظرة جديدة للتعامل مع المسؤولية الوظيفية من خلال تقاسمها والتعامل معها بمنظور جماعي يعكس اهتمامهم بها والعمل على انجازها ضمن اطار من الحرص والتفاني. كما اكدت العينة ان العمل الجماعي هو افضل من العمل الفردي لانه سوف يؤدي الى اكتشاف قابليات كامنة لدى العاملين تبرز من خلال التعامل المفتوح مع بعضهم البعض، اذ كان ذلك فحوى اجابة العينة على الفقرة ( 34)، اذ بلغ الوسط الحسابي (4.3) وبانحراف معياري (0.89).

#### 7- التاهيل التقني

يعكس هذا الاسلوب توظيف التقنيات البرمجية والوسائل الحديثه في تفاصيل العمل اليومي وتوظيف شبكه المعلومات والبرامج الخاصة بتنمية المهارات ويوضح الجدول الاتي اجابة العينة على فقرات هذا المتغير:  
جدول (٨) اجابه العينة حول التاهل التقني

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
35	تستعمل الهيئة اجهزة حواسيب متطورة لاغراض اتمام العمل	4.5	0.67
36	تلجا الهيئة الى استخدام اجهزة تقانة المعلومات لمعالجة اخفاقات العمل والاطفاء التي تحدث في العمل	4.2	0.64
37	يوفر استخدام اجهزة تقانة المعلومات حالة من الشفافية ويقلل من حالات الفساد الاداري.	4.4	0.50
38	توظف الهيئة افراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تقانة المعلومات.	4.2	0.59
39	توفر الهيئة برامج تدريبية للعاملين في مجال تقانة المعلومات لتطوير مهاراتهم ومعارفهم.	4.2	0.53
40	تبرم الهيئة عقود مع متخصصين وخبراء في مجال تقانة المعلومات لتدريب وتطوير العاملين	4	0.80
	الوسط الحسابي العام	4.3	0.62

بلغ الوسط الحسابي العام لاجابه العينة حول اسلوب التاهيل التقني (4.3) على مقياس للكثرت الخماسي وهو اعلى بكثير من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.62) وهي قيمة تعكس قلته تشتت الاجابات. وقد تضمنت متطلبات الاجابه على هذا الاسلوب (6) فقرات كانت الاجابه الابرز فيها على الفقرة (35) والذي اكدت العينة من خلالها قيام المنظمة بتهيئة اجهزة حواسيب متطورة في مجال تقانة المعلومات لاتمام العمل، اذ بلغ الوسط الحسابي للفقرة (4.5) وبانحراف معياري (0.67) وان هناك هذه البرمجيات مهمة في تجاوز اخطاء العمل ومعالجة الاخفاقات في العمل واشاعة الشفافية وتقليل حالات الفساد الاداري والمالي وذلك على وفق اجابة العينة على الفقرة الخاصة بهذا وهي الفقرة (37)، اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.4) وبانحراف معياري قدره (0.5) .

#### اختيار فرضيه البحث

نحاول هنا اختبار فرضيه البحث والتي تنص "تتباين الاهمية النسبية لمتغيرات تطوير الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة. ويوضح الجدول الاتي التحليلات الاحصائية اللازمة لذلك

#### جدول (٩) التحليل العاملي

المرتبة	ترتيب المتغيرات
التاهيل التقني	الاول
التغير في الانماط الادارية	الثاني
تغير مضمون الاهداف والاولويات	الثالث
راس المال الاجتماعي	الرابع
التعليم والتدريب المستمر	الخامس
التقدم التكنولوجي والمعلوماتي	السادس
رأس المال الفكري	السابع

يوضح الجدول اعلاه ترتيب الاساليب التي تستخدم لتطوير الموارد البشرية وفقا لاهميتها على وفق اجابة العينة، اذ حصل التاهيل التقني على المرتبة الاولى في اساليب تطوير المواد البشرية وتوشر هذه الاجابة جعل افراد العينة على توظيف العوامل التقنية والاجهزة التكنولوجية المتطورة التي اصبحت العامل الاهم في حياة اي موظف كأهم اسلوب لتطوير الموارد البشرية فالعامل التقني له اهمية كبرى في المنظمات. اما الاسلوب الذي يلي ذلك في الدرجة اللاحقة فهو التغير في الأنماط الادارية الذي اصبح العلامة الفارقة للمنظمات، اذ ظهرت اهداف واولويات اخرى تحل محل الاهداف والاولويات كالاتهام بالجودة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات .

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أ- الاستنتاجات :

توصل البحث الى مجموعه من الاستنتاجات كان من اهمها الاتي:

- 1- التركيز على تطوير العلاقات الاجتماعية وتماسك العاملين في مكان العمل، اذ اشر افراد العينة اهمية هذه العلاقات كوسيلة من وسائل تطوير الموارد البشرية.
- 2- تواجه عملية تطوير الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة مجموعة من المتغيرات الانية والمستقبلية التي تلقي بظلالها على هذه الموارد.
- 3- تعد عملية التاهيل التقني واستثماره في المنظمات العامة العراقية من اهم عوامل تطوير الموارد البشرية فيها، اذ يزداد دور التقانة في حياة المنظمات يوما بعد يوم .
- 4- هناك اتجاه حديث في العمل بالمنظمات وهو العمل الفرقي وتوظيف الجماعية في العمل للاستفادة من مميزاتهما، اذ ان التفاعل بين العاملين ضمن فرق عمل واحدة تؤدي الى تطوير مهاراتها، ولاسيما الفرق المدارة ذاتيا.
- 5- اكد افراد العينة على اهمية متابعة التغيرات التي تحدث في اهداف المنظمات وتغير اتجاه تلك الاهداف وعدها وسيلة من وسائل تطوير الموارد البشرية في المنظمات العامة.

### ب- التوصيات

في ختام البحث يمكن التوصية بما يأتي:-

- 1- اجراء دراسات تحليلية لواقع الموارد البشرية في المنظمات العامة العراقية (هيئات الاستثمار المحلية) في المحافظات العراقية غير المنتظمة باقليم والبالغ عددهم (١٥) منظمة وتحديد مجالات القوة والضعف فيها ليتسنى وضع الحلول الناجعة لها .
- 2- تعزيز رأس المال الاجتماعي ومنظمات العراقية (هيئات الاستثمار المحلية) وذلك من تعزيز القنوات التعاون بين العاملين في انجاز الاعمال .
- 3- تعزيز النسيج الاجتماعي للمنظمات العراقية العامة (هيئات الاستثمار المحلية) ومدى امكانية ان يكون منسجما مع اهداف المنظمه والعاملين وتطلعاتهم.
- 4- اجراء المناقشات المفتوحة وجلسات الحوار بين العاملين والادارة العليا يتم فيها مناقشه مشاكل العمل بكل حرية وصراحة وطرح امكانيات تطوير العمل بالمنظمة .
- 5- اعادة النظر في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات (هيئات الاستثمار المحلية) وجعله ملائما لمتطلبات العمل الجماعي ويسمح بتسهيل حرية فرق العمل خصوصا المدارة ذاتيا .
- 6- منح الصلاحيات لفرق العمل المشكلة ومطالبتها بتحديد الاهداف التنظيمية تاركين اساليب تحقيق تلك الاهداف الى تلك الطرق .
- 7- متابعة التطورات العلمية في ثقافة المعلومات وتوفير مستلزمات التقدم التكنولوجي وتوظيفه في العمل .
- 8- اشراك العاملين في دورات تطويريه في الجامعات والمؤسسات الاكاديمية لتعزيز خبرتهم وزيادة كفاءة ومهارات الموارد البشرية في تلك المنظمات.

## المصادر:

١. ESP لجنة العمالة والسياسة الاجتماعية، إدارة العمل والتفتيش التحديات والآفاق المستقبلية دورة 309 ، جنيف، 2010 الوثيقة 3:
٢. UNDP برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تعزيز التنمية البشرية، الشرق الأوسط، ٢٠٠١.
٣. UNDP: الثروة الحقيقية للأمم مسارات في التنمية البشرية: البرنامج الإنمائي للامم المتحدة ٢٠١٠.
٤. UNDP: تقرير تنمية بشرية في عالم متنوع: البرنامج الإنمائي للامم المتحدة: نهضة الجنوب ٢٠١٣.
٥. UNDP: توظيف التقنية الحديثة لخدمة التنمية البشرية: البرنامج الإنمائي للامم المتحدة: ٢٠٠١.
٦. إبراهيم، ناصر محمد: أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود: قسم علم النفس: رسالة ماجستير منشورة: ٢٠٠٤.
٧. ادریس، د. مهند: تكنولوجيا التدريب والتعليم: الجامعة التكنولوجية: بغداد: ٢٠١١.
٨. الباور، جوزيف، فن الإدارة - قرارات مختارة - ترجمة اسعد ابو ليرة ، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧.
٩. جانا فارليس: التنمية المهنية المستمرة: المبادئ وأفضل الممارسات: ٢٠١٢: إفلا - قسم التنمية المهنية المستمرة والتعلم الوظيفي <http://www.ifla.org/VII/s43/index>.
١٠. الجميلي، مطر عبد المحسن: الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين: جامعة نايف: قسم العلوم الادارية: ٢٠٠٨: رسالة ماجستير منشورة.
١١. جودة، د. محفوظ احمد: ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات: دار الوائل: ط٢: عمان الاردن: ٢٠٠٦.
١٢. حسن ، د. هناء عبد الكريم ، ورسول عبد الرسول ماهر: تقويم أهداف الموضوعات التدريبية لدورات اعداد المشرفين التربويين والاختصاصيين: دراسات تربوية العدد التاسع، كانون الثاني 2010.
١٣. خطاوي، بان احمد عارف: تأثير رأس المال الاجتماعي في دعم العمل المنظمي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٣.
١٤. خطيب، معتز. الرابطه الاجتماعية بين التعاقد والتراحم، اسلام اون لاين ٢٠٠٣/٩/٣ [www.islam.online](http://www.islam.online)
١٥. شبيل، محمد حسن أثر تقانة المعلومات في الأداء المنظمي، الكلية التقنية الإدارية- بغداد، دبلوم العالي ٢٠٠٨ م.
١٦. شعاع، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العاملون والأداء والأجور، العدد ٩٩، ١٩٩٧.
١٧. الشمري، مشروع: تقويم فاعلية برامج التاهيل التقني: اكااديمية نايف العربية للعلوم: رسالة ماجستير منشورة ٢٠١٢.
١٨. الطائي، علي حسون - بناء رأس المال الفكري بين ادارة التمكين وفاعلية القرار الاستراتيجي- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد- مج ١١ - ع ٣٩، ٢٠٠٥.
١٩. العززي، سعد، الدور المميز لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / المجلد السابع، العدد ٢٩ لسنة ٢٠٠٤ / الجامعة المستنصرية.
٢٠. العززي، سعد، مناهج البحث العلمي مجموعة محاضرات لطلبة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، ٢٠٠٥.
٢١. الكبيسي، وهيب، مناهج البحث العلمي، مجموعة محاضرات لطلبة الدكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، ٢٠٠٥.
٢٢. كنعان، د عبد الغفور حسن، التقدم التكنولوجي في ظل العولمة وأثارها على النمو الاقتصادي في الدول النامية، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل تنمية الرافدين: عدد ٢٢: ٢٠٠٥.
٢٣. لهمود، م.م اسعد سليم : مدى فاعلية التعليم الإلكتروني في الجامعات: كلية الآداب نشرة فصلية تصدر عن قسم التعليم المستمر في جامعة الكوفة تهتم بواقع التعليم المستمر وتطوير الكوادر في الجامعة العدد ٢: ٢٠١١.
٢٤. محمد أمية أبو الفتوح: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: ٢٠١٢.
٢٥. محمد علي، د نادية امين: تاهيل الكوادر البشرية في المؤسسات المالية الاسلامية: مؤتمر المصارف الاسلاميه بين الواقع والطموح: دبي الامارات العربية: ٢٠٠٩.
٢٦. مرسلتي رفيق، الاساليب الحديثة للتنمية الادارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: جامعة مولود معمري قسم العلوم السياسية ٢٠١١.
٢٧. معتوق ، محمد، تقييم واقع أداء إدارة الموارد البشرية وآفاق تطويرها، دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد، ٢٠٠٥.
٢٨. نحاس، أد محمود نديم ، التعليم التفاعلي وأهميته في برامج التعليم المستمر : جامعة الملك عبد العزيز : ص ب ٨٠٢٠٤ ، جدة ٢١٥٨٩: المملكة العربية السعودية: ٢٠١٢.
٢٩. النجار، عبد الله حكمت: تفوق المنظمات في إطار الربط بين رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة: أطروحة دكتوراه ادارة عامة: كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد: غير منشورة: ٢٠٠٨.



## المتغيرات الانية والمستقبلية المساعدة في تطوير الموارد البشرية دراسة تطبيقية في هيئة استثمار بغداد

30. Allianz Group; (2004) Human Resources Development [http:// www. Allianz Group. com](http://www.AllianzGroup.com).
31. Aminu Mamman,2008, the interpretation of globalization amongst Chinese business leaders: Amanagerial & organizational cognition approach. Brooks world poverty institute.
32. Denisi.A., & Griffin,W.,(2001),Human resource management , New-york.
33. Dr. Saari bin Ahmad& Abbas Mezeal Mushraf:2011: The Relationship between Intellectual capital and Business Performance: An empirical study in Iraqi industry *International Conference on Management and Artificial Intelligence IPEDR vol.6 (2011) © (2011) IACSIT Press, Bali, Indonesia.*
34. Heizer&, Render (2001), Human Resources management, south- western college publishing Arizou astste university.
35. Linda , B . & Jenniher , G . ( 1998 ) , transform ,\_human resource around the world , management review vo 1.87 , No7:1 .
36. Narayam,C,D.veronica & woolcocl,m,2009,measuring social capital : An integrated questionnaire world bank working NGPAPER No.18.





## Variables yet and future help in the development of human resources

### Abstract

This research aims to study a range of yet and future variables that can affect human resources in Iraq and public organizations that influence the size of each, and the extent of its contribution to the development of human resources through the National Investment Commission of Baghdad. The identified research problem in a set of questions was the most important, what are the variables that help in the development of human resources to the Investment Commission of Baghdad theme of the search, in order to achieve the goal of research and answer questions about the problem, applied research on both the research community's (55) individual executives and employees.

Researcher has identified a range of these variables is the (technological advances and information, technical training, changes in the patterns of administrative organizations, and intellectual capital, and social). Wan Shan hiring of these variables in the work of public organizations in Iraq that leads to increase the prospects of the development of the Iraqi economy and increase domestic and foreign investment. The questionnaire used a key tool for the collection of data and information as well as personal interviews and cohabitation field, and the study of historical documents and reports of human resources working in the organization surveyed.

For the purpose of analyzing data and information, the researcher used a number of statistical methods including: the percentage, the arithmetic mean is likely, and the standard deviation and factor analysis, research has come to a number of conclusions were highlighted: The process of rehabilitation technical and invest in public organizations Iraqi (bodies domestic investment) of the most important factors of the development of human resources which, as it increases the role of technology in the life of organizations, day after day. One of the most important recommendations are (involvement of employees in developmental courses in universities and academic institutions to enhance their experience and increase the efficiency and skills of human resources in those organizations.