

المهارة المنظمة واثراها في الاداء النوعي المتميز

بحث تطبيقي في مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أ.م. د. رفاء فرج سموي

الجامعة المستنصرية – كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

تعد المهارة من اكثر الموضوعات التي تقلق المنظمات مركزة جزءا كبيرا من جهودها واموالها نحو تنوع وتصعيد مستوى المهارة ، ويعتقد الباحث بانها من المظاهر التنظيمية التي لم تلق الاهتمام الكافي والعناية التي تستحقها بالدراسة والبحث عن خباياها واثارها من قبل الباحثين وحتى كبار الكتاب بالرغم مما يشار لها في كل التخصصات بضرورة امتلاك العاملين مهارة وتعليق كثير من المشكلات والخسائر والاختافات الى غياب المهارة، وتجهد اغلب المنظمات نحو الاداء النوعي (المتميز) المعتمد على درجة تعليم جيد ، ويظهر جزء كبير منه بهيئة معرفة بمستويات تتراوح بين عالية الى متدنية ، تعزز لاحقا بمزيد من التدريب وورش العمل المتنوعة والمستمرة لسد الثغرات الادائية ومواقع الخلل وتقويمها (ان وجدت) نحو تكامل المعرفة التخصصية من جهة وعلاقتها بالمعارف الاخرى من جهة اخرى الى جانب تحقيق حالة التحديث المستمر لتلك المعرفة . تسعى منظمات الجهاز الحكومي العراقي الى الاداء النوعي المتميز ويؤرقها المحاولات الفاشلة التي يراد بها تحقيق ذلك لما يلاقيها من عقبات وعثرات كثيرة ومتنوعة وكذلك الموظفين ، فالكل يحرص للتقدم بخطوات واسعة لكن النتائج محبطة لعزيمة الاستمرار بهذا النهج ، ولا يزال العزم قائما وفكرة البحث دليل ذلك . مشكلة البحث معرفية تنحصر بمتغيرين رئيسيين اولهما المهارة المنظمة (الامتلاك، الاستخدام، الاهمية) والآخر الاداء النوعي المتميز (وجود المعايير، التطبيق لها، مسؤولية المواطنة) ويمثل هذين المتغيرين محور اهتمام الباحث التي تبناها راجبا في دراسة اثر المهارة المنظمة في الاداء النوعي المتميز واضفاء جانب من المعرفة عن هذين المتغيرين الى جانب تحديد مدى قربنا او بعدنا عن افكار Deming المعتمدة ميدانيا منذ ١٩٥١ في منظمتنا قيد الدراسة .

اعتمد الباحث المنهج (الاستطلاعي لجمع البيانات ، الوصفي التحليلي لعرض وتحليل النتائج وتفسيرها للمنظمة قيد البحث ، وطبقت الدراسة في عينة مقصودة عشوائية بدرجة رئيس قسم في مجتمع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . وقد لاقى الباحث صعوبات في الجانب النظري لكثرة ما كتب في الاداء (متميز، امثل، عالي ، متفوق ، استراتيجي، ناجح.....) وقلة ما كتب عن مبادئ Deming معا لتحسين نوعية الاداء وندرة البحوث عن المهارة ، الى جانب صعوبات التنقل لجمع البيانات وتوزيع الاستبانة وتسلمها وتوصل الباحث الى جملة استنتاجات ومن اهمها وجود علاقة معنوية وتأثير معنوي للمهارة التنظيمية بالاداء النوعي المتميز، وجود فروق معنوية بين متوسطات اجابات فئات عينة البحث ، ومن اهم التوصيات توضيح اهمية وقت الدوام الرسمي لكل المعنيين ، مع التركيز على انواع المهارات ودرجة اهميتها لكل موظف لاداء عمله بالمستوى المطلوب . تضمن البحث اربعة مباحث الاول خصص للمنهجية البحثية ونبذة مختصرة عن هيكلية المنظمة قيد البحث ، والثاني يعرض الاطار النظري المعرفي لكل من المهارة والاداء النوعي المتميز في حين تناول الثالث عرض وتحليل ومناقشة بيانات الجانب الميداني وجاء الاخير ليبيّن الاستنتاجات والتوصيات

Abstract

Skill is the most important topic which worries the organizations; therefore, they exert a great part of their efforts and money in order to raise the skill level. It is also believed that the skill is an organizational aspect which the researchers and even the senior authors have never given it the attention and care that it deserves through the study and the search for its secrets and traits. It is a necessity that the workers in all disciplines must have in that if they don't have the skill required, a lot of problems and failures may arise. Hence, most organizations move towards qualitative performance which is a kind of knowledge based on a degree of good education and of which a large part ranges between high and low and which is enhanced later by further training and various workshops which continue to fill the performance gaps and rectify the defects towards the integration of the specialized knowledge on the one hand and its relation with other kinds of knowledge on the other along with the achievement of a state of continuously updating this knowledge.

In spite of the many obstacles and pitfalls they encounter in their attempt to achieve the distinguished qualitative performance, the organizations of the Iraqi governmental body and also the staff seek that kind of performance meaning that everyone is keen on going forward even though the results are frustrating and the idea of the present paper is clear evidence for that.

The problem of the research is epistemic and is limited to two main variables: the first one is the organizational skill (possession, use, importance) and the second is the distinguished qualitative performance (the presence of the standards, their application, and the responsibility of citizenship). The researcher is interested in knowing how the organizational skill can affect the distinguished qualitative performance in order to identify these two variables and to determine how near or far we are from Deming's ideas which have been adopted in the field work since 1951.

The researcher has adopted the exploratory approach for the data collection and the descriptive analytical one to display, analyze, and explain the results of the organization under investigation. The study has been applied to an intended and random sample consisting of the rank of Chief of Section in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. The researcher has met some difficulties in the theoretical part because of the many writings about the performance (distinguished, optimized, high, superior, strategic, successful) and the lack of what has been written about Deming's principles to improve the quality of the performance and the scarcity of research on skill, as well as the difficulties of going from one place to another to collect the data, distribute the questionnaire and receive it. The researcher has arrived at a number of conclusions, the most important of which is the moral relationship of the organizational skill with the distinguished qualitative performance and the moral effect it has on it, the existence of significant differences between the mean answers of the subjects of the research sample. And one of the most important recommendations is the importance of the official working hours for all those concerned with the focus on the kinds of skill and the degree of their importance for every employee to perform in the right way. The present study comprises four sections, the first one is concerned with the systematic research and gives a brief summary about the structure of the organization under investigation. The second section displays the theoretical epistemic framework of the skill and the distinguished qualitative performance whereas the third section deals with the analysis and discussion of the fieldwork data. The last section displays the conclusions and recommendations.

المقدمة :-

تعد المهارة من أكثر الموضوعات التي تقلق المنظمات مركزة جزءا كبيرا من جهودها واموالها نحو تنوع وتصعيد مستوى المهارة ، ويعتقد الباحث بانها من المظاهر التنظيمية التي لم تلق الاهتمام الكافي والعناية التي تستحقها بالدراسة والبحث عن خباياها واثارها من قبل الباحثين وحتى كبار الكتاب بالرغم مما يشار لها في كل التخصصات بضرورة امتلاك العاملين مهارة وتعليق كثير من المشكلات والخسائر والاختافات الى غياب المهارة،تجتهد اغلب المنظمات نحو الاداء النوعي (التميز) المعتمد على درجة تعليم جيد ، ويظهر جزء كبير منه بهينة معرفة بمستويات تتراوح بين عالية الى متدنية ، تعزز لاحقا بمزيد من التدريب وورش العمل المتنوعة والمستمرة لسد الثغرات الادائية ومواقع الخلل وتقويمها(ان وجدت)نحو تكامل المعرفة التخصصية من جهة وعلاقتها بالمعارف الاخرى من جهة اخرى الى جانب تحقيق حالة التحديث المستمر لتلك المعرفة .

تسعى منظمات الجهاز الحكومي العراقي الى الاداء النوعي المتميز ويؤرقها المحاولات الفاشلة التي يراد بها تحقيق ذلك لما يلاقيها من عقبات وعثرات كثيرة ومتنوعة وكذلك الموظفين ، فالكل يحرص للتقدم بخطوات واسعة لكن النتائج محبطة لعزيمة الاستمرار بهذا النهج ، ولا يزال العزم قائما وفكرة البحث دليل ذلك .

مشكلة البحث معرفية تنحصر بمتغيرين رئيسيين اولهما المهارة المنظمة (الامتلاك، الاستخدام، الاهمية)والاخر الاداء النوعي المتميز (وجود المعايير، التطبيق لها، مسؤولية المواطنة) ويمثل هذين المتغيرين محور اهتمام الباحث التي تبناها راجيا في دراسة اثر المهارة المنظمة في الاداء النوعي المتميز واضفاء جانب من المعرفة حول هذين المتغيرين الى جانب تحديد مدى قربنا او بعدنا عن افكار Deming المعتمدة ميدانيا منذ ١٩٥١ في منظمنا قيد الدراسة .

اعتمد الباحث المنهج (الاستطلاعي لجمع البيانات ، الوصفي التحليلي لعرض وتحليل النتائج وتفسيرها للمنظمة قيد البحث ، وطبقت الدراسة في عينة مقصودة عشوائية بدرجة رئيس قسم في مجتمع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . وقد لاقى الباحث صعوبات في الجانب النظري لكثرة ما كتب في الاداء (تميز، امثل، عالي ، متفوق ، ستراتيجي، ناجح.....)وقلة ما كتب عن مبادئ Deming معا لتحسين نوعية الاداء وندرة البحوث عن المهارة ، الى جانب صعوبات التنقل لجمع البيانات وتوزيع الاستبانة وتسلمها وتوصل الباحث الى جملة استنتاجات ومن اهمها وجود علاقة معنوية وتأثير معنوي للمهارة التنظيمية بالاداء النوعي المتميز،وجود فروق معنوية بين متوسطات اجابات فئات عينة البحث ، ومن اهم التوصيات توضيح اهمية وقت الدوام الرسمي لكل المعنيين ، مع التركيز على انواع المهارات ودرجة اهميتها لكل موظف لاداء عمله بالمستوى المطلوب . تضمن البحث اربعة مباحث الاول خصص للمنهجية البحثية ونبذة مختصرة عن هيكلية المنظمة قيد البحث ، والثاني يعرض الاطار النظري المعرفي لكل من المهارة والاداء النوعي المتميز في حين تناول الثالث عرض وتحليل ومناقشة بيانات الجانب الميداني وجاء الاخير ليبيّن الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول : المنهجية البحثية ونبذة مختصرة عن الأنشطة الحديثة لهيكلية وزارة التعليم**العالي والبحث العلمي****أولاً : المنهجية البحثية ويمكن تحديدها بما يأتي :**

١- **المشكلة :** اطار المشكلة (معرفي) يتمثل بقلة البحوث التي تناولت هذين المتغيرين انفراداً ، عدم وجود اهتمام واضح من قبل الباحثين لهذين المتغيرين ، و(تطبيقي)بتوضيح اثر المهارة المنظمة في الاداء النوعي المتميز، بيان مدى اهتمام المنظمات العراقية بهذين المتغيرين ، اما ابعاد المشكلة يمكن تحديدها بطرح الاسئلة الآتية :

- ا- ما مستوى (المهارة المنظمة، والاداء النوعي المتميز) في المنظمة قيد البحث ؟
- ب- ما ركن المهارة المنظمة، والاداء النوعي المتميز الاكثر توافراً في المنظمة قيد البحث؟
- ج- هل تؤثر المهارة التنظيمية في الاداء النوعي المتميز في المنظمة قيد البحث؟
- د- هل يوجد توافق بين تاشيرات فئات عينة البحث من رؤساء اقسام المديریات العامة في الوزارة ؟

إذ لاحظ الباحث وجود معاناة لدى موظفي بعض المنظمات حاصل عن شعورهم بعدم الرضا عن الاداء المنجز ككل من حيث الوقت، الجودة، الاجراءات، الانطباع النهائي.... ، لاساسهم بإمكانية تقديم الأفضل، وهو احساس يؤكد وجود بوادر ايجابية رغبة في التحسين والتميز علماً أن الاداء ليس جهداً بشرياً لفرد واحد بل هو صيلة جهود عدد ما من الافراد العاملين تتشابك سوا عدهم بطريقة مانحو الغاية المقصودة وبذلك يتغلغل الاداء المنجز اختلافات وفروقات الافراد في طريقة التفكير والتخطيط والتنفيذأذواق، مشاعر، انفعال، حرص ، ابداع ، دقة ...لذلك عمد الباحث التعمق في دراسة هذين المتغيرين .

٢- الهدف : يتجلى في الوصول الى كل مما يأتي:

- ا- معرفة مدى قربنا (بعدياً) من افكار Deming للجودة في اداء منظمة لها موقع واهمية استراتيجية للعراقيين (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي).
- ب - بلورة إطار فكري للمهارة المنظمة، الاداء النوعي المتميز بطريقة تضمن شمولية عرض متعلقاتهما.
- ج - تحديد مستوى ونوع توافر كل من المهارة ، والاداء النوعي المتميز في المنظمة قيد البحث .
- د- تحديد أي المتغيرات الفرعية للمهارة الاقل علاقة بالاداء النوعي المتميز .
- هـ- تحديد اتجاه اثر المهارة المنظمة في الاداء النوعي المتميز .
- و- تحديد المتغيرات الفرعية للمهارة المنظمة الاكثر تاثيراً في الاداء النوعي المتميز المنجز اجمالاً .
- ز- الخروج بتوصيات تعزز (تلغى) اثر المهارة التنظيمية في الاداء النوعي المتميز .

ح- امكانية تعميم نتائج البحث على المنظمات الفرعية التابعة للمنظمة المبحوثة ،او المناظرة في التخصصات القطاعية الاخرى مثل الزراعة ، الصحة ،.....

ط- تحديد أي الفئات المحققة للعدد الاكبر من انعدام (وجود) الفروق المعنوية بين اجاباتها واجابات فئات عينة البحث الاخرى لمتغيري البحث.

٣- الهمية : يمكن تعديدها بما ياتي :

ا- يشكل المتغيران حقلين لم يسبق ان تناولا بالدراسة والبحث بالصيغة المحددة بالبحث قيد الانجاز.

ب - تنبيه المعنيين لاهمية تمتع وامتلاك الموظفين مهارات وقدرات ادانية .

ج - يمثل مدخل لتشجيع الموظفين لبذل اقصى جهودهم عن طريق الاجتهاد الذاتي ، والتحفيز التنظيمي.

د- التيقظ نحو تحقيق اقصى استثمار ممكن للمهارات الموجودة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

هـ - التركيز على القيادات لاكتشاف الطاقات البشرية الكامنة غير المستغلة لدى رؤوسهم .

و- لفت انتباه القيادات التنظيمية نحو اهمية التثبيت بالاداء النوعي المتميز.

ز- اظهار اراء فئة النخبة من رؤساء اقسام في ما يساورهم من سلبيات (اجابيات) ذات العلاقة بمتغيرات البحث يرغبون التنويه عنها وابعادها عن منظماتنا(تعريضها).

ح - اهمية البحث تنطلق من المنظمة التي طبق فيها الجانب الميداني إذالتعليم العالي ودوره الواسع في تسليح ابناء العراق وبناء مستقبله بالعلم والثقافة المعرفية ،وما تتطلع له من ارساء مكانة تتفق والسبق الحضاري للعراق في العالم اجمع من جديد بجهود باحثيها .

٤- **منهج البحث** : استخدم الباحث المنهج الاستطلاعي لجمع البيانات، والوصفي التحليلي لعرض وتحليل البيانات التي تم معالجتها احصائيا في ضوء اراء المستجيبين لاستبانة البحث .

٥- **فرضيات البحث** : وضع الباحث عدد من الفرضيات وعلى هذا النحو:-

الفرضية الرئيسية (١) (توجد علاقة ارتباط بمستوى معنوية بين المهارة ككل والاداء النوعي المتميز ككل) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية وعلى هذا النحو :-

(١-١) توجد علاقة ارتباط بمستوى معنوية بين امتلاك المهارة والاداء النوعي المتميز ككل.

(٢-١) توجد علاقة ارتباط بمستوى معنوية بين استخدام المهارة والاداء النوعي المتميز ككل.

(٣-١) توجد علاقة ارتباط بمستوى معنوية بين اهمية المهارة والاداء النوعي المتميز ككل.

الفرضية الرئيسية (٢) يوجد تأثير للمهارة المنظمة ككل في الاداء النوعي المتميز ككل) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية وعلى ما ياتي :-

(١-٢) يوجد تأثير لامتلاك المهارة في الاداء النوعي المتميز ككل .

(٢-٢) يوجد تأثير لاستخدام المهارة في الاداء النوعي المتميز ككل .

(٢-٣) يوجد تأثير لاهمية المهارة بالاداء النوعي المتميز ككل .

الفرضية الرئيسية (٣) انعدام الفروق المعنوية بين اجابات فئات عينة البحث الخاصة بامتلاك المهارة .

الفرضية الرئيسية (٤) انعدام الفروق المعنوية بين اجابات فئات عينة البحث الخاصة باستخدام المهارة.

الفرضية الرئيسية (٥) انعدام الفروق المعنوية بين اجابات فئات عينة البحث الخاصة باهمية المهارة .

الفرضية الرئيسية (٦) انعدام الفروق المعنوية بين اجابات فئات عينة البحث الخاصة بوجود معايير .

الفرضية الرئيسية (٧) انعدام الفروق المعنوية بين اجابات فئات عينة لبحث الخاصة بادراك المسؤولية.

الفرضية الرئيسية (٨) انعدام الفروق المعنوية بين اجابات فئات عينة البحث الخاصة بالية التطبيق .

$$H0= M1 =M2-8 \quad ,M2 =M3-8,.....$$

٦- طرائق جمع المعلومات والبيانات : اعتمد الباحث عدد من الوسائل وهي :

ا- الكتب العلمية ذات الرصانة الى جانب الدوريات والبحوث ورسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه غير المنشورة .

ب - نظم الباحث استبانة لجمع المعلومات ميدانيا ضمت (٧٠)سؤالا (٣٦) للمهارة وزعت بالتساوي بين المتغيرات الفرعية، و٣٤ للاداء النوعي وزعت ١٤ وجود معايير، و١٢ مسؤولية المواطنة، و٨ للتطبيق) مستخدما مقياس ليكرت الخماسي ليعبر عن درجة توافق المستجيب مع مضمون الفقرة (٥) اتفق بشدة، و٤ اتفق بدرجة متوسطة، و٣ غير متأكد، و٢ لا اتفق بدرجة متوسطة، و١ لا اتفق بشدة) ، عرضت على مجموعة من الاساتذة من ذوي العلاقة (لاحظ ملحق ٢، ١).

ج - تصفح شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)

د - قضاء وقت معاشه ليس بالقصير عند توزيع وجمع الاستبانة مما اتاح الفرصة للملاحظة والحديث والمزيد من المعرفة عن بعض الامور ذات العلاقة باهداف البحث .

٧- مجتمع وعينة البحث : حدد مجتمع البحث في مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (مستوى

رؤساء الاقسام)، اما العينة فقد تم اختيار رؤساء الاقسام وبصيغة مقصودة ليتم توزيع الاستبانة عليهم لكونهم النخبة، وبذلك اصبح البحث يتناول دراسة المجتمع المتمثل برؤساء الاقسام في مقر الوزارة والبالغ عددهم ٤٢ رئيسا للقسم .

٨- حدود البحث المكانية والزمانية : حددت بالموقع الجغرافي لمقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الواقع في شارع ٥٢ ضمن محافظة بغداد/الرصافة ، اما الحدود الزمانية حددت على وفق مدة توزيع وتسلم الاستبانة من افراد العينة من ٢٠١٠/٣/١ لغاية ٢٠١٠/٤/١٣ .

٩- المعالجة الاحصائية : اعتمد الباحث برنامج جاهز SPSS لغرض القيام بالتحليل الاحصائي لمتغيرات البحث

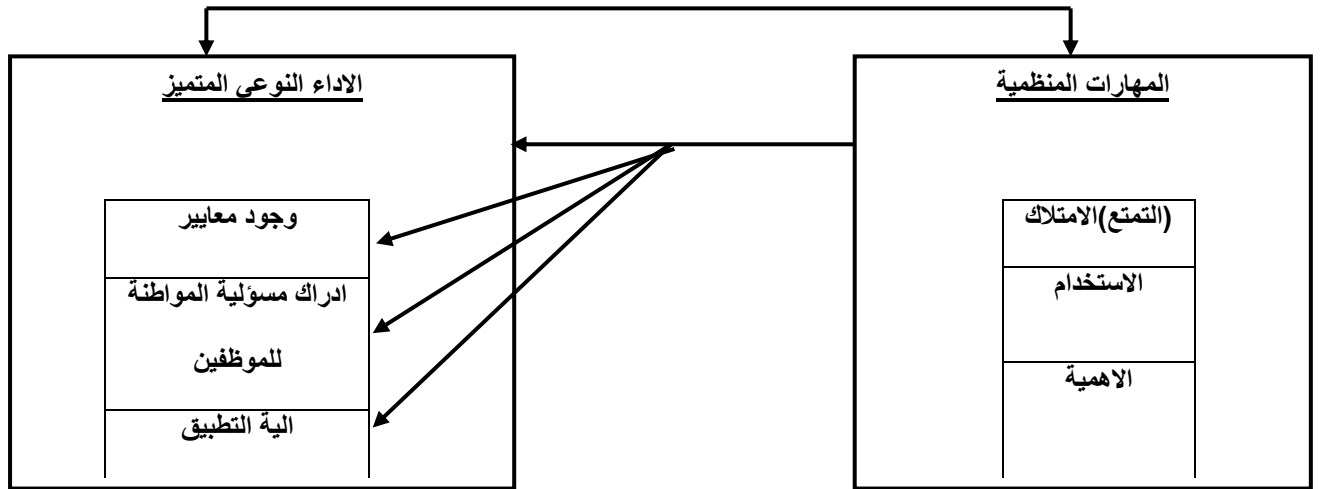
بالاستعانة بذوي الاختصاص للوصول الى نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بالوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، العلاقة الارتباطية ، معامل التأثير ، اختبار T للفرق بين متوسطات فئات عينة البحث (رؤساء الاقسام للمديرية العامة) بهيئة ثنائية بافتراض ان تباين فئات عينة البحث متجانسة .

١٠- بعض الدراسات السابقة : حرص الباحث على الاطلاع والتنقيب عن بحوث تناولت متغيري البحث

وكانت محدودة جدا ما يتعلق بالمهارات التنظيمية على حد اطلاق الباحث باستثناء دراسة الجنابي(محمد ، ٢٠٠٨) إذ تناولت المهارة الفكرية كاحد المتغيرات الفرعية(توليف ،تسبيب) واثرها في التدقيق الاستراتيجي وظهرت النتائج وجود تاثير مهارتي التفكير(التوليف،التسبيب) في التدقيق (الاهداف ، الاستراتيجية ، القيادة) وتأثير مهارة التوليف فقط في تدقيق الاداء وتم الاطلاع على كل من(القيسي،٢٠٠٨)(التكريتي والجوراني،٢٠٠٠)(حسانين١٩٨٧)(علاوي ومحمد،١٩٧٩) لمعرفة مضامينها(بالرغم من بعد توجه البحوث عن البحث قيد الانجاز) ، اما الدراسات المتعلقة بالاداء النوعي المتميز فقد نظمها الباحث بالملحق (٣) لبعدها في مضامين متغيراتها الرئيسية والفرعية عن متغيرات البحث قيد الانجاز ، ورغبة من الباحث في اتاحة الفرصة لباحثين اخرين بالافادة منها مستقبلا .

١١- مخطط البحث الافتراضي : - يوضح المخطط المتغير المستقل (المهارات التنظيمية) ومتغيراته

الفرعية ، وكذلك المتغير المعتمد ومتغيراته الفرعية وكما في ادناه :-



↔ علاقة ارتباط

← اتجاه التأثير

أنموذج افتراضي للبحث

- المصدر من اعداد الباحثة

ثانيا : نبذة مختصرة عن حاضر الانشطة الحديثة لهيكلية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

تعد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من الوزارات ذات الثقل الكبير ضمن تشكيلة اية حكومة، إذ ثمرات جهودها ترفد الجهاز الحكومي العراقي وغيره من المنظمات الاهلية بمختلف التخصصات من الملاكات المحصنة بالعلم والمعرفة النظرية والتطبيقية سواء ما يتعلق بخريجي كل من هيئة التعليم التقني ، الجامعات الحكومية بدراساتها الصباحية والمسائية الى جانب الجامعات الاهلية فجميعها تعمل تحت مظلة وسيادة وقوانين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي بالاساس جل جهودها مركزة حول رقي التعليم بسواعد ملاكاتها وعقليتهم المتفتحة في مواقع التخطيط المستقبلي لسياسات التعليم العالي والبحث العلمي في العراق . ان الرغبة في تغطية شاملة لكل مرافق نشاط الجامعات حديثة لما يرفع من مستوى شريحة واسعة ذات اولوية في الاهمية لملاكاتها سواء الاساتذة ، الاداريين ، الفنيين ، ومن ممارساتها الحديثة، ايفاد طلبة الدراسات العليا الى دول اوربا بحسب الاتفاقية الثقافية للتعاون لانجاز مشاريع بحوثهم فيها ، نشر وتوسيع مشروع السنوات البحثية للاساتذة ، عقد اتفاقيات مع دول اوربية لتبادل الزيارات وعقد الدورات لمنسبينا من الاساتذة بمختلف درجاتهم العلمية ، وهناك تفعيل عال لمشروع العلماء العراقيين المغتربين في الولايات المتحدة الامريكية ، والاستمرار بمشروع رعاية العلماء العراقيين منذ الصغر ويعمر لاي تجاوز مرحلة الابتدائية كل ذلك وغيره من اجل خدمة تطوير محاور المناهج الدراسية وطرائق التدريس وتشجيع الابداع والتميز في البحث العلمي الى جانب تطوير قدرات الخبرات الجامعية فضلا عن تقديم خدمات استشارية علمية لمن يحتاجها ، كما ان اصدار مجلة شهرية (قيس التعليم) في عددها الاول في مطلع عام ٢٠١٠ تمثل بادرة جيدة من الوزارة تعنى بنشر نشاطات الوزارة ومنظمتها التابعة وجهود الجامعات من اساتذة وطلبة ، ولا ننسى قرار الحاق فريق الطلبة الرياضي الى وزارة التعليم العالي وجعل نشاطه الرياضي يتم بدعم ورعاية الوزارة تمثل وأيضا التفاتة حسنة ويقابل ذلك اضافة تشكيل حديث يعنى بالنشاط الرياضي في الجامعات والمعاهد تحت تسمية قسم التربية الرياضية ، ان هيكل الوزارة يضم ثلاثة وكلاء فضلا عن المجلس العراقي للاختصاصات الطبية ، وجهاز اشراف ، والمفتش العام ، لاحظ هيكل الوزارة في الملحق (٤) .

المبحث الثاني : الاطار النظري /الابعاد المعرفية لتغيري البحث وعلى هذا النحو :-

اولا : المهارات المنظمية وتضم كل مما يأتي :

١ - مفهوم : اتسع نطاق مفهوم المهارة ليشمل ميادين أنشطة المنظمات جمعاء وتباين توجهات كل منهم عن الاخر على وفق هدف ابحاثهم وبناء على تجاربهم ، فقد عبر عنها (Lippit G.,1982,129) بالقدرة على نقل وارسال المعرفة ، واجراء اتصالات، والقدرة على نقل وارسال خطط مشاركة اتخاذ القرار، والقدرة على تعليم الاخرين كيفية التخطيط بكفاءة ، والقدرة على استخدام المنظمة لمواردها لحل مشكلات الجماعة ، إذ بذلك تحقق المهارة اهداف (خلق نظام ، بقاء، ثبات، فوز بسمعة جيدة ، تفرد ، احترام الاخرين) واخرين اشارو بمزيج المهارة المتحققة من مزج التعلم إذ الفائدة وقيمة العاملين ، وتقاس عن طريق المسارات ، المواقع، التدريب والتطوير، التوجه،التعبئة (Hodge &Anthony,1991, 75) ويصفها آخرون (Osborn,etal,1998,9) بانها القدرة لنقل المعرفة الى الفعل الذي يحقق الاداء المطلوب ، اما (Gomez etal,1998,312) فيشير لها بالمعرفة وتقاس بمستوى التعلم ، والتجربة وتقاس بوقت الانجاز، والمبادرة وتقاس بمؤشرات مستقلة، وينوه (Catherine,etal, 2000, 50-51) الى انها حالة التعلم الاكثر اهمية والتي تستطيع تطويرها بالانفتاح على تجارب الاخرين وتضم قابلية ، تفكير حرج ، تعلم تجارب ، تحليل مشكلات ، ملاحظة نماذج ، انفرادية حلول وغالبا ما تكون جزءا من عملية التعلم ، في حين يصفها آخرون (Huczynskim&Bunchanan,2001,109) ضمن الاداء السلوكي المقرب الى الحنكة يغطي نطاق واسع من القدرات الروتينية والاستثنائية، اما (Macimilliam & Tampo,2001,258) يصفها بالطاقة المميزة للأشخاص ، تدل على المعرفة والقدرة على استخدامها بكفاءة كافية لاجراء المبادرة المؤكدة

للافراد العاملين ، ويضيف (Paradosh and Mrinalini, 2002, 46) بترابط المهارة والمعرفة ويصنفها الى معرفة ومهارة لصنع النجاح ، معرفة ومهارة تجسدية ، ويشير (Ray and ,etal, 2006, 192) الى انها

طاقة سائدة ، وقوة احتمال ، وامكانية التركيز في العمل ، تجربة وثقة بالنفس عاليتين ، قدرة احتمال ضغوط ونزاعات ، امكانية ترتيب مجالات التعاون ومستويات التنافس وقد تمتد لتعبر عن امكانية تعزيز الاخرين ، المرونة ، قابلية الاختيار لدمج الاراء للوصول لنتيجة يتفق عليها الاغلبية ، ويضيف اخر (فاضل، ٢٠٠٧ ، ٢٦) بانها نتائج العقل الانساني الى جانب ادراك، اكتشاف، تحليل ، بحث ، اساليب تناسقية ، تفكير، ابداع . اما (الجنابي ، ٢٠٠٨ ، ٢٧) فقد عبر عنها بالتفكير الابداعي إذ القدرة الذهنية المنصرفة الى وقائع سلوكية تعبر عن خبرات معرفية مميزة في تقديم ما هو غير مالوف.

ويشير الباحث الى ان المهارة المنظمة ما هي الا حصيلة المهارات التي يتمتع بها منتسبو المنظمة جميعهم وبذلك فان المهارة المنظمة على مستوى الفرد العامل تتراصف مع المهارات المنظمة لجميع العاملين كمحصلة نهائية وتضم مهارة اداء عقلية ، وذهنية ، وادراكية ، وتفاعلية تظهر بمستويات تختلف من منظمة لاخرى على وفق عمرها ، والتراكم المعرفي والثقافي ، وتعدد المناصب الوظيفية ، السمات الشخصية لموظفيها قد تبدو بهيئة اتخاذ قرار او سلوك ما عند العمل مع الاخرين باختلافهم وضمن مواقف روتينية واستثنائية يتحقق للمنظمة التميز ، الاستثناء، التفوق ، النجاح ، بصورة منفردة او دون ذلك كله ، هذا ما سيظهره نتائج البحث فيما بعد .

٢- الأنواع : اختلفت اراء الباحثين والكتاب عن انواع المهارات المنظمة وكيفية تصنيفها كل على وفق افكاره واهدافه البحثية ويعرض الجدول (١) اراء ستة وثلاثين باحثا ضمن مدى زمني يقارب ثمان وعشرين سنة إذ امتد الاختلاف من نوع واحد فقط و اشار الى (مظاهر العمل ، والبراعة) لكل من (العزاوي ، ١٩٩٩) (Lawrence,1990) على التوالي الى عدد كبير من المهارات والبالغة عشرين نوعا و اشار لها (Lippit G.,1982) إذ ما توكدته بيانات الجدول اتفاق (١٦) باحثا لمهارة القدرة الذهنية (١٥ ، ١٤) لكل من ادارة المعرفة ، التقنية /اتخاذ القرار، على التوالي ، احتل التكرار (١٠، ١٢) لكل من مهارة (التحليل/ تفاعل مع الاخرين)(حل مشكلات،التعليم ،الابداع)على التوالي ، تلتها مهارة الاساليب ، تنظيم بيانات ، التفكير، إذاتفق (٩) باحثين عليها واحتلت مهارة التكيف، (معلومات / بيانات) المرتبة التالية إذاتفق (٨) باحثين وتباين درجة اتفاق الباحثين لانواع المهارات الاخرى وصولا الى اشارة منفردة لعدد من المهارات كما في الذكاء، التصور ، العامودية ، الافقية ، عميقة ، تنسيق ، تقدير اولي، لدرجة استبعد الباحث تضمين الجميع ضمن انواع المهارات . هذا التنوع الواسع يضعنا امام ضرورة وحقيقة علمية في حتمية تمكين الافراد العاملين الى التيقظ لها والاهتمام بها عن طريق تنويع الاتجاهات الاهتمامية لديهم بطريقة ما .

٣- الأهمية : تحتل المهارة المنظمة أهمية كبرى، إذ يشكل هاجس ضعف الامتلاك لاي نوع منها امر مؤلم لمن يفتقر اليها وموضع افتخار وتعزيز لمن يتحلى بها سواء على صعيد الفرد ، والجماعة ، والمنظمة (يصعب فصلها على وفق تلك المستويات لترابط وتكامل احداها للاخرى)، إذ توافرها يفعل كل او بعض من الممارسات الاتية :

ا - امكانية نقل واكتساب العاملين للمهارات المختلفة بين المنظمات دون فقدان كفاءتها ، ضمان التاكيد لتحقيق الاهداف المحددة (Katz,1955,33-42).

ب - تأكيد حالة الاستثمار الامثل للموارد البشرية إذ التركيز على النوعية بدل الكمية من خلال بذل اقصى الجهود لتطوير قدرات الموظف ، ضمان التحسين المستمر للعمل المنجز ، يمثل مسعى تطمح اليه المنظمة في احتضان المزيد من ذوي المهارة (Sefertize,2000,4).

ج - يعد منفذا علميا لمواجهة المنظمة حالات التعقيد التقني ، والمخاطرة التنظيمية ، وسرعة وكثرة الاختراعات العلمية عالميا (Dinsdle & Mary, 2002, 5).

د - تشجيع تنويع وتصعيد وتيرة المهارات التي يتمتع بها العاملون ، يجعل المنظمة اكثر مرونة في تكليف العاملين لاعمال مختلفة (Ivancevich & Mitteson,2002,207).

هـ- المعرفة باقرار حكومة المملكة المتحدة بمهارة قوة العمل في عام ١٩٩٨ ، وبذلك اصبحت قادرة لتطوير مهارات الاعمال المختلفة بما يعني اعلان امتلاك بريطانيا المهارات المطلوبة لامداد التغذية للمستويات العليا من العاملين بتوفير فرص الافادة (Bratten & Gold, 2003,325) وهي في طليعة دول العالم المتقدمة.

و- تساعد في احداث التغيير وتفعيله وتبني التصورات التي يراد احداثها سلوكيا (Daft,2004,404).

ز- تلبية جروبات المهارة المنظمة الملفات الخاصة بالافراد الذين هم بحاجة الى مزيد من الخبرات، والحدس، والتفكير.... والمعرفة والتي من خلالها تستطيع ادارة الموارد البشرية زجهم بسياقات سريعة لموافاة الانفتاح على خبرات الاخرين وتوسيعها في ضوء خلفياتهم الحالية (Bohlander & Snell, 2004, 762).

ح - تامين تحقيق الجودة الشاملة، وتمكين المعنيين من سرعة اتخاذ القرار لموضوعات حرجة (Tweed W., 2005, 3).

ط - تحقيق اجادة التكيف سلوكيا، تضمن اعتماد الحقائق في صياغة الاستنتاجات ، تساعد في انتقاء معايير تتناسب مع العمل المخطط (Selu,2005,3).

ك - حتمية الوقوف بثبات نحو احداث تاثير نوعي قوي للتعليم باتجاه الاستثناء اد يشار للتعليم بانه مقياس للمعرفة وثبت علميا فشل استثمار التعليم بالاقطار العربية ، مع ضرورة التركيز على سياسات تعليم اداء المهام بالتحسين النوعي لاركان التعليم الذي يمثل احد اركانه ومظاهره المهارة (League Arab State, 2007, 130).

ل - تشكل المهارة الملاذ الامن للافراد عامة، إذ غالبا ما يرفضون ذوي الخبرة اللجام والسيطرة عليهم ويطلق عليهم النخبة ، مما يجعل من دونهم يتذمرون منهم لكونهم يمتلكون مقومات التقدم عليهم (Jones)

13,237 , 2007, Careth & Careth) لكنهم يلجأون اليهم لبدء النصح والمشورة لتصحيح المسارات نحو الاهداف الوظيفية رغم ذلك .

٤- امتلاك واستخدام المهارة المنظمة : لا شك ان مسؤولية تحديد مستوى تمتع العاملين بالمهارة المنظمة التي عرضنا انواعها سواء ب(توافرها،وضعفها ،اوغيابها) تقع على المعنيين في ادارة الموارد البشرية واطارها العام هو مدى امتلاك هذه المهارة او تلك.....وصولاً الى الاهمية الضرورية لاداء العمل الواجب تنفيذه بالمستوى المطلوب ، مما يضع ادارة الموارد البشرية على الطريق الصحيح نحو التقدم المقصود بهذا الجانب باتجاه الاستخدام لها .ان تمتع العاملين لاي مستوى من المهارات المتراوحة بين عالية جدا او ضعيفة جدا حالة طبيعية خاصة في دولنا العربية ويعود الجزء الاعظم في اهتمام الباحث الى تركيز جهوده لبيان الحالة السلبية ومواقع الخلل التي يمكن معالجتها والوصول لمستوى عال من التمتع بالمهارة، يمكن تحديد اسباب ضعف التمتع بالمهارة الى بعض او كل من الحالات الآتية :

ا. الموظفون على اختلاف مواقعهم الوظيفية لا يملكون الرغبة والتطلع الى مزيد من المعرفة عن متعلقات اعمالهم في منظماتهم بما يحقق التفتح العقلي وحتى القادة القلقين على مواقعهم لا يقدمون على التعلم والمعرفة لاكتساب مهارات جديدة او تصعيد مستوى المهارات المتواجدة لديهم (Beer,1980, 192) .

ب - ضعف فهم ان العمل ينجز عن طريق افراد متعددين يتواجدون داخل التشكيل التنظيمي او خارجه وانطلاقاً من العمل مع الاخرين وبصيف متكافئة ، مالكين قدرة عالية يضعنا امام ضرورة الموافاة لتلك المستويات بمهارات توافقية بحسب المطلوب (David,J.,1997,121).

ج - هامشية الاعتماد او اعتبارية صيغ التقييم للموظفين من جهة ،وقياس مستوى الاداء المتحقق من جهة اخرى وعدم ربطهما معا عند اجراء عملية التقييم (Evans,1997, 7) .

د - غياب ادراك العاملين ان المتغيرات التي تطرا على الاعمال سواء في اهدافها ام اجراءاتها ام عملياتها تتطلب تغيير متناغم لمهارة العاملين المؤدين لتلك الاعمال والاصح الايمان لدرجة الاعتناق والارتضاء لهذا التغيير (George & Weimershirch,1998,48).

هـ - تشير الدراسات المسحية الى ان مستوى تمتع النساء من المديرين للمهارة المنظمة افضل من الرجال لاسيما لما يتعلق بمهارة الاتصال ، الحديث ، التقويم، التعزيز ، الدعم للاخرين وهذا لا يتناغم مع هيمنة الرجال على النسبة الاكبر من مواقع الادارة المتقدمة في دولنا العربية (Osborn ,Etal,1998,239)

و- غياب فهم العاملين ذوي مستويات التعليم المنخفضة والذين غالبا ما يكونوا في قاعدة الهرم التنظيمي ويشارلهم انخفاض بدرجة القسوى لمستويات المهارة،يستطيعون هولاء فقط زيادة مدفوعاتهم وصولاً الى اعلى المراتب عن طريق التمتع بالمهارة (Robbin & Decenza ,1998, 334)

ز- قصور معرفة الافراد العاملين عامة بالمبادئ والممارسات والدروس والنظريات التي تمدهم باساسيات النجاح في العمل بغض النظر عن نوع المهام المنفذة وطبيعتها لاسيما علم الادارة وما جاء به تايلر وفايول والتي تمثل شواهد اعمالهم وخبرة تجاربهم المنجزة فيما مضى ضرورة مستمرة لا محال في الاستخدام والتطبيق للمنظمات الحديثة (Huczynski & Bunchanan,2001,433) .

ح - ضعف استيعاب العاملين حتى المتقدمين في مستوى التعليم في فهم ان المعرفة مفتاح التميز وركيزة المعرفة هو التعليم والتدريب (Wheelen,T. & Hunger, J.,2004,7).

ط - قصور استيعاب الافراد العاملين المتطلعين الى مستوى مهارة متقدمة الى ان فهم الماضي ، ومعرفة الحاضر اساس القدرة على الايفاء بمتطلبات المستقبل إذ تركيز الموظفين على مهارة (القيادة ،التفاعل،

الاتصال ، ادارة الفرق ، ادارة الوقت ، اتخاذ القرار) في حين الالمام بمهارة (الادارة ، التغيير ، تفعيل الدوافع السلوكية ، رقي السلوك التنظيمي ، التحليل) لا تقل اهمية (Paul ,etal, 2008,7,11).

وترجع اسباب ضعف التركيز لاستخدام المهارة المنظمة من قبل ادارة المنظمة الى كل او بعض من الحالات وعلى هذا النحو:-

ا- شمول التغيير كل مجالات الاعمال واستمرار حدوثه تباعا ، وتجنبنا للتخلف عن مواكبة مسيرة العالم الخارجي لا بد من مساندة مستمرة لتحديث طبيعة الاعمال وما يلحق ذلك من تقنيات لازمة وحتمية اكتساب المهارات الحديثة المتناغمة مع متطلبات الاعمال المستحدثة ، مما يضع الادارة ومن ثم العاملين في حالة تماس شديد وضروري لتتبع حالات التقدم بحيث يصعب معها وضع الخطط ورصد متطلباتها والانتهاج منها واستخدامها فعلا حتى يستجد تقدم اخر ، يصعب التقاط المنظمة لانفاسها (Johnson,etal, 1996,391).

ب - عمدية ربط المهارات بنظام الدفع الذي غالبا ما ينظر اليه من قبل العاملين بقصور واضح في منح ذوي المهارة العالية على قدر ما لديه من مهارة متنوعة-عالية المستوى (Ivancevich, Etal 1997, 332) وشاركه الراي (Mondy W.R.,2008,295) في حين يرى (Malcom & Michael,1999,581) انه من غير الطبيعي استمرار الدفع لمجرد المهارة المكتسبة .

ج - تهميش وغياب الاهتمام براسمال البشري من قبل المعنيين في المنظمة لاسيما مسالة تدريبهم على وفق ما تحتاجه المنظمة (Georg & Weimershirch,1998,128)

د - غياب التحديد لانواع المهارات المطلوبة من الافراد العاملين لاداء اعمالهم بشكل واضح معلن صريح مع غياب التحديد للمستوى على وفق نوع المهارة (تخطيط، تفسير، وضع ادلة عمل ، مشاركة معلومة ، تحليل ، تلخيص ، اتخاذ قرار، اعداد تصاميم) (Carnall,1999,248).

هـ - قصور دور المنظمة في تشجيع منتسبيها ودعمهم نحو التعليم الى كل ما يستطيعه ، ويتمكن منه ، ويتاح له، إذ يمثل ذلك الوجه الايجابي لقوة المنظمة في مجالات مهارة التفاوض، المساومة ، التنافس، التحوير، الاستبدال، التقييم، التلخيص..... (French & Bell,1999,295).

و- اللامبالاة في انتقاء الاكفأ ، اللاحرص في جعل الداخلين الجدد الى المنظمة من ذوي المهارة اساسا ان وجدت لذلك سبيل ، فامتلاك المهارة تشير لقدرة وتبدو كمظهر من مظاهر الذكاء من حيث التحديث، التعليم ، الفهم، التجربة ، الاستنتاج، التحليل ، التسبيب (Turban, Etal,1999,469).

ز- استبعاد المعنيين في المنظمة الى فهم واستيعاب ان مستوى استخدام مهارة العاملين تمثل ميزة من جهة وفرصة من جهة اخرى ، تحقق للمنظمات بها وعن طريقها مزيد من التقدم (Stevenson, W.,2005,37).

ح - اشاعة وتغلغل سياسة الاستغراق في الماضي وما هو متوارث داخل المنظمة مما يبعد الموظفين ذوي العقول النيرة عن تبني مسارات ونهج غير مالوف مما يبعدهم عن اظهار مهاراتهم والانطواء بعيدا عن تجديد حياة المنظمة وايجاد هدف ما يناضلون من اجله (Mondy ,W.,2008,236).

ينوه الباحث الى ان خلل الدفع المادي يبعد نسبة كبيرة من العاملين الى الولوج واقحام انفسهم نحو مزيد من التعليم والمعرفة والجهد والعناء ازاء لا شيء يذكر الا اذا استبعدنا نسبة ضئيلة ممن يتطلعون الى حالات الرقي والتميز والاستثناء في مستوى العمل . ويضيف ان جميع الافراد العاملين حتى الشباب يمتلكون ايضا نواحي نوعية مهمة مثل الطاقة،والحماس،والاثارة،والتلطف لاثبات انفسهم يمكن ان توجههم المنظمة نحو العديد من المهام التي يمكن انجازها بمستوى جيد وهذا يتطلب من الادارة الاهتمام بتوجيهه وتدريب وتعزيز ثقافة المنظمة فيهم ليكونوا بمستوى المهارة المطلوبة ، علما ان تصعيد المواكبة المستمرة لمهارات العاملين

يؤهلهم دائما لتخطي العراقيل بخطوات واسعة جريئة في التحرك قدما ببناء شخصية متمكنة قادرة مقنعة ومؤمنة بحتمية النجاح والتواصل مع التقدم ومع الآخرين .

ثانيا: الاداء النوعي المتميز ، ويضم كل مما يأتي :-

١- مفهوم : ان الاداء المطلوب انجازه وطريقة تنفيذه وطبيعة وهدف القائم به تمثل عناصر العمل الخاصة بالفرد الى جانب عناصر المنظمة والبيئة المحيطة ولكون المتحكم بالاداء هو الفرد فالاداء المتحقق يختلف من فرد ومنظمة ووقت الى فرد ومنظمة ووقت اخر، الا ان المنظمة تتحكم بنسبة ما بمقدرة الفرد العامل وتجعله احيانا كثيرة طوعا لها لذلك ركزت الاتجاهات الحديثة لادارة المنظمة عامة نحو مفاهيم حديثة تختلف في تسمياتها الا ان جوهرها واحد كما في امثلية الاداء، والاداء الناجح، واداء متفوق، واداء متميز والباحث اختار اداء نوعي متميز بغية الاختلاف عن ما سبق واطهار مدى دعم واسناد المنظمة المبحوثة لهذا الاداء النوعي المتميز الذي دعا اليه Deming منذ ١٩٥١ الاسيما اذا حسبناه مسؤولية ضمنية تقع على عاتق المنظمة اساسا والموظف تباعا ومعا.

يشار لمفهوم الاداء المتميز بانه اعلى مستوى للاداء الذي يمكن ان ينجزه الفرد العامل في المنظمة (Ivancevich,etal,1997,492) وتمثل حالة الترابط والتكامل اللامتناهي بين امثلية الاداء والتطوير الاستراتيجي لكل من المعرفة والتنسيق (Beechner and Hamitton,1997,2)، واخر يعبر عنها بتصميم العمل والمنظمة التي تقود ليس للاداء العالي فحسب وانما لمرونة عالية واستجابة سريعة مع تغيير طلبات المستفيد (Evans,1997,148)، واما (Edgeman,Etal,1999) فيعده اسلوبا شاملا للعمل الذي يأخذ بالحسبان الموازنة بين اهتمامات اصحاب المصالح وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي في الامد البعيد ، في حين يراها (القريوتي، ٢٠٠٠، ٣٠٣) مدخل لدراسة الابداع ويتمثل بمقدار الانتاجية والبراعة التي يتميز بها العاملون في المنظمة ، ويعدّها عامل تعزيز وفاعلية لعمل المنظمة عن طريق قياداتها لجعلها مبتكرة قادرة على تحقيق رسالتها (Mement,2004,4) ، وينوه (WWW.E,2006) الى التميز وعبر عنها بسلسلة خطوات تتبنى ثقافة تميز الاداء لدى العاملين والمديرين لتكون الاطار العام لنشاطات المنظمة الساعية لتحقيق قيمة للمنظمة والمستفيد ، يؤيد (Peter,2006, 2) اراء المركز الاوربي لادارة النوعية (EFQm,2006,4) في انها التطبيق لمسارات صحيحة لكل من القيادة ، السياسات ، الاستراتيجية ، ادارة الموارد البشرية ، الموارد المتاحة، العمليات، لتحقيق التفوق لكل من رضا المستفيد والعاملين والمجتمع وانجاز اهداف المنظمة، ويشير (الزبيدي، 2007، 131) الى انها محصلة التطوير والارتقاء للموارد البشرية والعمل الجماعي وفرق العمل، وينوه (Paul,Etal,2008,585,163) الى الاداء عن طريق العناصر المتمثلة (بالرغبة ، ثقة، حماس، اخلاص) القدرة (معرفة، وخبرة، وبراعة) و كليهما لا يكونان بدرجة متساوية في (الفرص، والاهداف، والكفاءة ، والتغذية العكسية، والمقاييس، والتحفيز، والغايات) ويرى الباحث ان الاداء النوعي المتميز هو حصيلة توافق جهود ادارة المنظمة بوضع خطوات علمية سليمة (معايير) من جهة ينفذها الافراد العاملون باتقان بحكم مواقعهم في المنظمة على وفق شعورهم بمسؤولية المواطنة نحو تحقيق اداء جيد نوعيا بوقت قياسي، هامشية الاخطاء ، رضا المستفيد من جهة اخرى مما يعني تايد لرأى (WWW.E,2006) كما في اعلاه .

٢- معايير : وجود مجاميع وتشكيلات عدة من المعايير اشارو اليها الباحثون Deming,1951، Baldrige,1988، الجائزة الاوربية للجودة ١٩٩٢ ، جميعها تقع ضمن اتجاه تحسين مستوى الاداء ، الفوز بالتميز ، الفوز بجائزة التميز ، الارتقاء بخدمة المستفيد، الا ان الباحث تبنى المعايير لـ Deming ، وقد اختلف

الباحثون في تسميات تلك المعايير كل على وفق طبيعة المنظمة فهناك اختلاف للمعايير لمنظمة صناعة ، تعليم ، تسويق،..... ولكنهم اتفقوا على انها عشرة معايير (السياسات، و المنظمة، والمعلومات، والمقاييس، والموارد البشرية، وضمان الجودة، والصيانة، والتحسين ، والتأثيرات، والخطط المستقبلية)(Robert , and Vokura, 2004 ,43)،(Zhihaiz,2006,15) في حين (السلمي، ٢٠٠٣، ٤٣)(جودة ، ٢٠٠٤ ، ٢٩٣)(الدرادكة، ٢٠٠٦، ٢٦٩) استخدموا بعض المعايير المشار إليها في اعلاها(السياسات، والمنظمة وادائها ، وجمع واستخدام المعلومات، وتأكيد الجودة، والتخطيط المستقبلي) واختلفوا عنهم لمعايير اضافوها (التعليم، والنشر، والتحليل، والمراقبة، والنتائج) مع ضرورة التنويه الى وجوب الفحص المستمر لتلك المعايير للتأكد من تكيفها على وفق البيئة المحيطة من وقت لآخر .

وبغية التوضيح نعرض المبادئ الاربعة عشر التي حددها Deming (خلق انسيابية تحسين اداء ، وتبني المنظمة فلسفة جودة ، واعتماد اساليب احصائية، واعتماد افراد مؤمنين بالجودة ، ومتابعة حل المشكلات، واتباع طرائق تدريب، والتوجه للانتاج النوعي، وازالة مخاوف العاملين، والعمل بروح الفريق الواحد، وتوفير متطلبات تحسين الاداء، واعتماد نتائج فريق العمل، وازالة عوائق الاتصالات، وارساء التعليم والتدريب، وايجاد هيكل يؤكد ذلك) (Coetch, & Davis, 1997, 2) (Evans, 1997, 54-55) Jones & Careth, 2001, 311) (Schroeder R., 2007, 145) وقد حوصرت هذه المبادئ بثلاثة محاور (الالتزام بالتحسين، واستخدام اساليب احصائية، وتحسين علاقات داخلية) (Logothetes, 1997, 53) وانطلاقاً من رغبة الباحث في معرفة مدى وحجم خطوات منظماتنا نحو مسيرة الاداء النوعي المتميز ، فقد تبني المبادئ الاربعة عشر من دون تاثيرها في بحثه قيد الانجاز .

٣- مسؤولية المواطنة : تختلف مسؤولية المواطنة على وفق النشأة للافراد ، إذ ينطلق التميز عادة من الافراد المتالفين ذوي العقول المتفتحة الاستثنائيين وغالبا ما تكون مساراتهم الوظيفية دليلاً ومؤشراً ذلك التميز ، وتتجلى اهمية الاداء النوعي عند الموظف المتميز حينما يدرك مقاصد المنظمة في وضع وتحديد المعايير بغية تطبيقها للوصول الى النتائج الايجابية المستهدفة من تطبيق تلك المعايير ، ويمكن تحديدها بمدى المساهمة والمشاركة لدرجة تحمل المسؤولية كونه مواطناً صالحاً يعمل لخدمة مجتمعه في احد اوبعض او جميع الحالات المدرجة في ادناه وعلى هذا النحو :

١- تحسين الانتاجية (الخدمة المقدمة) بزيادة معدل التغيير والتجديد، وتحقيق جودة الاداء بتكاتف جهود الادارة والعاملين معاً، فضلاً عن ايجاد حلول لمشكلات عمل المنظمة بتغيير نظام العمليات (Dilwarth, 1992, 606).

ب- تخفيض كلفة العمل، والاطفاء، والتاخير، واستخدام امثل للموارد المالية عن طريق تصميم نظام العمل الانتاجي(الخدمي)(Mitro, 1993, 37)(عبيدات, 1997, 414) (Krajewski & Tzman, 1999, 221)

ج- استمرارية عمليات التحسين والتي تبدأ بتحليل العمل، والتنفيذ التجريبي، ودراسة الواقع لتصميم الخطة الصحيحة، وتنتهي بتنفيذ حقيقي للخطة (Evans, 1997, 446) (Krajewski & Tzman, 1999, 223).

د- ادراك اهمية توسيع قبول حالة وفلسفة تعدد الوظائف التي يؤديها الموظف الواحد(عبيدات، ١٩٩٧، ٢٩٦).

هـ- تحقيق افضل نوعية ، واسرع استجابة ممكنة ، ومرونة واسعة، وتخفيض الكلف (Wheelen & Hunger, 1998, 221).

و- التركيز على العمليات الاساسية التي تحقق جودة الاداء (مصطفى ، ٢٠٠٠ ، ٥٠٤).

ز- استغلال تعدد امكانية تنفيذ الاداء المتميز على مستوى الفرد ، التطبيق التي تتبعه المنظمة، جودة السلعة /الخدمة ، يتيح هذا التنوع في مداها الواسع الى مجالات اعمال واعداد كبيرة للاخذ به كل بحسب هدفه(السلمي، ٢٠٠٣، ٤٢).

ح - التركيز على رضا المستفيد من حيث نوعية الخدمة / السلعة ، بدل الربحية، الى جانب امكانية تصحيح نظام الرقابة الخاص والمتعلق بالنوعية نحو تأكيد التحسين المستمر (Schroeder,2007,145,164).

يعتقد الباحث ان ادراك الموظف مسؤوليته كمواطن تحمله عبء العمل لتطبيق كل ما ذكر سابقا يمثل حالة المثالية والتي هي حقيقة بعيدة المنال في الواقع لكثير ما تعرض اليه الموظف العراقي عامة من ظروف قاسية وضغوط في اوان سابق وما تلاها من فلتان الاطر التي تحكم العمليات المنظمة فالموظف ياخذ اكثر من حقوقه وغابت الواجبات الملقاة عليه بصيغها الاعتيادية، وما تبقى هو الحد الادنى من واجب الموظف اتجاه احساسه بالمواطنة.

٤- الية التطبيق : يشار الى ان معايير الاداء النوعي المتميز والمحددة من قبل ادارة المنظمة يتحمل مسؤولية تطبيقها الموظف ان ادرك المقاصد ، وتتجلى الاهمية لذلك في كون جائزة Deming لجودة الاداء اقرت عام ١٩٥١ على مستوى اليابان و عام ١٩٨٤ على مستوى العالم وتعد من اهم جوائز التميز على مستوى العالم (جودة، ٢٠٠٤، ٢٩٢) وايده (العوضي، ٢٠٠٧، ١٧)، ويشير الباحث الى ان فلسفة Deming حققت الاهمية المطلوبة لها في امكانية تطبيق الجزء الكبير من فقراتها ببعض الجهود المنظمة الحديثة لاغلب المنظمات الراضية بالتميز النوعي إذ الاستناد الى مفاهيم مقبولة غالبا ومرغوبة لدى المستفيد والعاملين في المنظمة ، ويرجع اتساع تلك الاهمية في العالم المتقدم من جهة وانخفاض الولوج به في دولتنا من جهة اخرى الى اعتماد الارقام والاحصائيات والمقارنات وهي تمثل محاور دقة متناهية مفقودة في ثقافتنا، وغالبا ما يشار لفلسفة الاداء النوعي المتميز بانها البحث عن اللانهاية في عمليات تحسين المدخلات الى مخرجات وتضم بالاساس كل متعلقات عملية التحويل وبشكل مستمر وتشمل(التشغيل ، والوسائل، والمواد، والافراد) وتمثل اول خطوة نحو تحقيق ادارة الجودة الشاملة. لقد ركز الباحث هنا في عرض ما يحقق هدف البحث باعتماد داخل تحقيق الاداء النوعي المتميز بشكل مختصر وعلى ماياتي :

ا- المقارنة المرجعية : تشمل اربع عمليات وهي(التخطيط، والتحليل، والتوحيد، والتنفيذ) مع التركيز على الاهداف الكمية بغية التحسين(Krajewski&Tzman,1999,223,227) و اخر يشير اليها بانها افضل مستوى نوعية يمكن للمنظمة ان تحققها والتي تبحث منظمات اخرى لتحقيقها ، وتضم مقارنة العمليات الاربعة للمنظمة مع الافضل ضمن تصنيف السلعة /الخدمة مع توضيح التوصيات للحصول على التحسينات الاساسية في النتائج والتي غالبا ما تكون عملية مستمرة للقياس تتواصل فيها المنظمة نحو المكانة التي ترغب الوصول اليها مسبقا (Russel &Taylor,2000, 93,190,220,375) ويشاركة الراي (Stevenson 2005,417) مع التركيز على العملية التي تحتاج الى تحسين في ظل تحديد المنظمة ما هو الامثل لتلك العملية؟ ومن ثم اجراء عملية المقارنة ومتابعة باقي الخطوات .

ب- تصميم السلعة (الخدمة): يتم التركيز على معولية السلعة (الخدمة) في ضرورة ان تكون فاعلة كفوءة عند الاستخدام على وفق ما صمم لها وتحسب عادة بضرب معولية كل الانظمة الفرعية المكونة للسلعة والخدمة (Krajewski &Tzman,1999,224)، تتكون عملية تصميم السلعة من سبع فقرات وهي (ثبات الاستراتيجية المرغوبة للمنظمة، واستخدام التعاون، والقدرة لموافاة طلبات المستفيد، وسهولة اسناد العاملين، وكفاءة ترابط أنشطة مكاتب الامام ومكاتب الخلف، وكلف كفوءة، ومرونة قيمة المستفيد) مع ضرورة التروي في تصميم الخدمة إذ تبدأ مفهوم الخدمة وتنتهي بخدمة التسليم للمستفيد(192,217) (Russel and Taylor, ٢٠٠٠) في حين يركز (Stevenson,2005,124) على رضا المستفيد في فهم رغباته والعمل على تحقيقها في تصميم ما في ذهنه مشيرا الى اساسيات وظيفية(ريج، وكلفة، ونوعية، وهيكلية تشغيل، وحجم، وسهولة انتاج، وسهولة تجميع، وسهولة صيانة) واساسيات تتعلق بقدرة عمليات

المنظمة في انجاز تصميم يكون متناغما مع تلك القدرات لتجنب مخاطر انجاز لا يلقى استحسان عند واقع العمل الحقيقي. ويضيف (النجار، ومحسن، ٢٠٠٩، ١٤٩، ٢٥٢) الى اساسين في قياس نوعية التصميم وهي البساطة للسلعة /الخدمة الذي يتحقق عن طريق (تقليل عدد الاجزاء، ونسبة الاجزاء القياسية الى الاجزاء النمطية، واستخدام نفس العمليات الموجودة حاليا) والتنميط (المعيارية) والتي تتحقق عن طريق (تقليل وقت

التصميم، وكلف تبديل العدد، والجهود المبذولة) ويعمل كليهما لتحقيق مبادلة الاجزاء ما بين المنتجات، وتصعيد كمية المشتريات، وتقليل صعوبات الانتاج، واستثمار واطي عفي المخزون. اما اعتبارات تصميم السلعة /الخدمة هي ((الكلفة، واقتصادية الاستخدام، والجودة، والجمالية، والكمال (وتضم الحجم، والمتانة، والاستمرارية، والمعولية، والقابلية للصيانة، والامان)).

ج- تصميم العملية : يقصد بها تتابع طبيعي فكري باستبعاد الحواجز ما بين الوظيفة والقسم باتجاه الخطوات الاتية إذ المناقشات والتغذية العكسية واستمرار تدفق الاراء المتميزة عن التصميم والتي تجلب التقدم في مختلف الاقسام والوظائف معا لعل تصميم صحيح لعملية ما، وتستند البيانات المعتمدة في تصميم العملية الى الاستفادة عن طريق (المسح، والاستطلاع، والمتابعة) والمنافسين عن طريق (المقارنة المرجعية مع الافضل، وادراك الخرائط وفحصها لتحديد ادراك المستفيد لمدى تميز السلعة المقدمة اليه) وكذلك الهندسة المعاكسة عن طريق تفكيك منتجات المنافس للبحث عن مظاهر التصميم الغائب في تصميم منتجات المنظمة الفاقدة لها) الى جانب قسم البحث والتطوير وواجباته في البحث عن افكار جديدة إذ المستفيد ينجذب للتقنيات المتسارعة ذات الافكار الخلاقة

مع ضرورة مواكبة مستمرة لتحسين تصميم العملية عن طريق ابتلاع جديد، التفاعل ويتحقق عن طريق تاسيس فرق تصميم الوظائف المتعددة، وترابط قرار تصميم العملية بدل من متابعتها، وتصميم المنتج ومتابعته، وتقييم البيئة، وقياس نوعية التصميم، واستخدام وتطبيق وظائف نوعية، وتصميم القوة والمتانة (Russel and Taylor, 2000, 188, 189, 194) مع مراعاة التيقظ عند تصميم العملية الى مستوى قدرة المنظمة في تصميم السلعة/الخدمة، بالرغم من تركيز تصميم العملية على النوعية بوصفها من الاسبقيات المهمة بالرغم من اختلاف مفهوم النوعية سابقا (إذ امتلاك نوعية عالية واحدة مرة واحدة تكون كافية لانتاج سلعة لتبرز المنظمة) اما الان فهناك معيار يجب تجاوزه لتصبح متميزة، وضرورة ادراك ان تصميم العملية والسوق يعملان معا لبناء المعلومات وتحقيق رغبة المستفيد وكذلك (البيئة، والاخلاق، والمنطق) عوامل تؤثر في تصميم العملية (Stevenson, 2005, 124, 123) ويشير (النجار ومحسن، ٢٠٠٩، ٢١٣-٢٠٤) الى ست ادوات لتصميم العملية وهي (رسم تجميع/اجزاء مكونة للسلعة او الخدمة)، (مخطط تجميع/ كيفية ربط وتجميع الاجزاء لتشكيل تجميع فرعي، وموقع فحص، وتجميع رئيسي)، (صحيفة تشغيل مسار/توضيح تسلسل العمليات المكونة للسلعة/الخدمة بما فيها معلومات، ووقت تهيئة، ومواد، وساعة عمل)، (مخطط تدفق عملية / تحديد حالات الفحص، والنقل، والانتظار(الخزن)، وتأخير وكما قل التأخير، الخزن، النقل، يعطي مؤشر ايجابي للعملية)، (مخطط انسيابية العملية/ تستخدم مربعات واسهم لتوضيح سير المعلومات، والافراد، والمواد، والوقت، والكلفة، والطاقة، والمشكلات، والاخطاء)، (مخطط انسان-آلة/ تحليل دورة عمل السلعة تحدد فيه المدة التي يعمل بها الانسان والآلة معا، او يعملان منفردان، يوضح عدد الآلات التي يستطيع موظف واحد ادارتها). ويشير الباحث الى ان كل ما ذكر في اعلاه ليس معرفة حديثة وانما تجاوزه اغلب منظماتنا لاسباب كثيرة ولنوايا مقصودة.

د- مسؤولية الشراء : تعنى بتدبير المواد وتجهيزها للمعنيين، واستمرارية التشغيل، ويجب ان تكون في حالة اتصال فاعل مع العمليات بغية ضمان سلامة توقيت وكمية الشراء الى جانب اقسام اخرى كالحسابات، والعمليات، ونظم البيانات، والتصميم، والتسليم، فهو الذي يختار المجهزين، ومواقع الشراء، وتحديد طلبات الشراء، وتسلم طلبات الاقسام إذ يقوم بفحص نوعي للمادة المشتراة (تقويم، ومعولية، والسعر، والخدمات، والقدرة على المبادلة)، تسلم المادة إذ يقوم بتحليل القيمة عن طريق فحص الاجزاء، والمواد بغية تقليل الكلفة

او تحسين الاداء ، وهناك اثنا عشر مبدأ في الشراء من اهمها (اتباع كامل للقوانين، وتجنب الملاحقة، والتمسك بالتخصصية، والمعرفة واطاعة القانون.....)

واما ان يكون عمل الشراء بصيغة مركزي في قسم متخصص للشراء او لامركزي إذ يتولى كل قسم تدبير احتياجاته (Stevenson,2005,10,713-714).

هـ - ادوات تحسين الاداء النوعي: تضم (خرائط المنع وهي سلسلة من الخرائط تمثل بياناتها خصائص متكررة الوقوع تقاس بنعم اولا ولها حدان اعلى وادنى تشير لاعداد التكرارات للخصائص النوعية التي تم ملاحظتها وتمثل بمخطط السبب والنتيجة ومخطط باريتو)، (الرسوم البيانية تمثل تلخيصا لبيانات تعرض التكرار الحاصل وفيه يظهر التوزيع التكراري لبعض الخصائص النوعية)، (قائمة الفحص تشكل الخطوة الاولى في تحليل مشكلات النوعية إذ يتم تسجيل تكرار الاحداث الخاصة بالنوعية من سمات الوزن ، والطول، والوقت.....والألَم الخاصة بالسلعة او الخدمة. ان نجاح استخدام تلك الادوات تتطلب مديرين ابطال ، ومتحدين، ومركزي الجهود ، ومتعلمين مثقفين ، وذي تنسيق وتناغم عاليين لاجراءات قياس سليمة (Krajewski and Tzman,1999,228-229)

و- وسائل الرقابة الاحصائية: تتمثل بخرائط المراقبة والتي تعبر عن قيم طبيعية او خط المركز النموذجي والذي يحقق به المديرون اهدافهم المرغوبة في العمليات المنجزة ، وهناك حدان للرقابة إذ يتم الحكم على الانجاز في السلعة او الخدمة فيما اذا كانت العمليات الحالية للسلعة تغيرت بطريقة تجعلها تؤثر في النوعية ومن تلك الخرائط هي خرائط (R لاحتساب مدى ونوع بياناتها ضمن المستويات المعولية)، (P للرقابة على خصائص نوعية محددة تؤكد كون السلعة جيدة او معابة)، (C للرقابة على اعداد العيوب الموجودة في كل وحدة انتاج)، (X لرسم التباين عن مركز العينة) (Krajewski and Tzman,1999,256) (Stevenson,2005,439-446) (Evans,1997,483).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

اولا- عرض وتحليل بيانات عينة البحث : اظهرت بيانات الجدول (2) الى امتلاك الذكور النسبة العالية قياسا بالاناث لتبوء منصب رئاسة قسم والبالغة(76.21: 23.79) وهوراي مخالف لراي (Osborn,etal,1998,239) ولفئة المتزوجين من غير المتزوجين لعينة البحث (92.86 : 7.14) على التوالي. شكلت الفئة العمرية ٥٠ اقل من ٦٠ للذكور العدد الاكبر لعينة البحث والبالغة ١٨ وبنسبة (42.85) مما يعكس التشبث بمن يمتلك تراكم المعرفة الادانية والخبرة وانخفاض شديد لمن يحمل شهادة البكالوريوس قياسا بحملة الشهادات العليا والبالغة اعدادهم(37:5) وبنسبة (88.10:11.90) واحتل حملة الدكتوراه نسبة تقارب (47.62) وشكل الذكور منهم الى الاناث (9.52: 38.09) على التوالي . في حين شغلت عدد سنوات الخدمة الكلية لمن لهم ٢٥ و اقل من ٣٠ سنة النسبة الاكبر لعينة البحث والبالغة ككل (40.48) وشكل الذكور الى الاناث (4.76 : 35.71) على التوالي ، وتشير بيانات الجدول الى غلبة اعداد حديثي العمل بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لشغل منصب رئيس قسم إذ بلغت اجمالي النسبة للذكور والاناث (57.14) وهي نسبة عالية جدا في حين لم تتجاوز من لهم خدمة ٢٥ - ٣٠ سنة نسبة (16.67) وقد تعكس تلك النسبة رؤية المعنيين بالوزارة حاجتهم الى دماء جديدة ، ويرى الباحث ان تلك النسب تمثل اقل بكثير مما كان يتوقعه للمحاور ذات العلاقة كافة.

ثانيا- عرض وتحليل بيانات المستوى لمتغيري البحث : تشير بيانات الجدول (3) الخاصة بالمهارة الى تركز تاشيراتهم على القيمة ٣ من اصل المقياس الخماسي إذ حققت المهارة وسطا حسابيا عاما، (3.668) وبتباخراف معياري (650). ومعامل اختلاف عام (17,720) وتراوحت قيم الوسط الحسابي بين(3.333)الخاصة بتفسير نتائج الاعمال و(4.024) المتكررة لكل من استشارة زملاء العمل الاكثر كفاءة، التفاعل مع الاخرين مما يوضح حالة توافر الامتلاك للاولى والاهمية للاخرى. في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (662). الخاصة باهمية مهارة التحدث الى الاخرين مما يعكس ادراك العينة لاهمية هذه المهارة وحاجتهم اليها مما يعكس سلوكية راقية في التصرف وبلوغ الافراد غاياتهم من دون المساس باحساس الاخرين او الحاق الاحترق النفسي والضرر المعنوي بهم وياعلى قيمة والبالغة (1.246) والخاصة بتحديد مدى اكتشاف مواهب الموظفين غير المستقلة وبتباخراف معياري عام لمتغيرات المهارة تتراوح بين (7.81 - 648) . في حين امتدت قيم معامل الاختلاف بين(16.95-23.02) ،مما يوضح وجود مدى واسع للاختلاف بتاثيرات المستجيبين ازاء فقرات المتغيرات، كما سيكشفه تحليل اختبار T لاحقا.

وفيما يخص الاداء النوعي المتميز تفيديبيانات جدول(٤) الى تحقيق وسط حسابي عام(3.506)وانحراف معياري عام (752).ومعامل اختلاف عام(21.45) إذ امتدت قيم الوسط الحسابي بين(2.690-3.666) (3.809-3.071) (4.024-3.262) لمدى الية التطبيق، وجود معايير، ادراك مسؤولية المواطنة على التوالي ،مما يعكس تقارب نوع ما لوجهات نظر عينة البحث وتمحور تاشيراتهم عن القيمة (٣) ،في حين سجلت اعلى قيمة انحراف معياري والبالغة(1.220)والخاصة بمدى اعتماد منهج المقارنة لتفسير نتائج العمل احصائيا مما يعطي انطباع باختلاف تاشيرات كل مستجيب بحسب طبيعة نشاط قسمه ،ويتضح عامة توافر التوجه نحو معيار نشر روح الفريق الواحد بين موظفي الوزارة وبشكل واضح بلغ الوسط الحسابي (4.024) واختلاف الميل لرؤساء الاقسام لاعتماد الية مقارنة اداء الوزارة مع منظمات مناظرة سنويا إذ بلغ الوسط الحسابي (2.690) ، وهذا ما سيظهره اختبار T لاحقا)، وسجلت قيم معامل الاختلاف لمكونات الاداء النوعي المتميز الخاصة باستخدام الية التطبيق اعلى قيمة

جدول (٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير المهارة المنظمية

المتغير الفرعي	الوسيط الحسابي للسؤال	الوسط الحسابي العام للمتغير الفرعي	الانحراف المعياري للسؤال	الانحراف المعياري للمتغير الفرعي	الانحراف المعياري العام	معامل الاختلاف للمتغير الفرعي	معامل الاختلاف العام
مدى امتلاك المهارة	1	3.452	.924	.687	.650	18.94	17.72
	2	3.500	.832				
	3	3.738	.885				
	4	3.595	.939				
	5	3.333	1.028				
	6	3.857	.899				
	7	3.666	1.051				
	8	3.714	.774				
	9	3.619	1.080				
	10	4.024	.780				
	11	3.690	.870				
	12	3.381	1.188				
مدى استخدام المهارة	1	3.357	1.100	.817	.650	23.02	17.72
	2	3.524	1.018				
	3	3.381	1.125				
	4	3.571	1.040				
	5	3.405	1.170				
	6	4.000	.699				
		3.631					
		3.549					
		3.668					

جدول (٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الاداء النوعي المتميز

المتغير الفرعي	الاسئلة	الوسط الحسابي للوسط الحسابي للاسئلة	الوسط الحسابي للفرعي	الانحراف المعياري للفرعي	الانحراف المعياري للاسئلة	الانحراف المعياري للفرعي	الانحراف المعياري العام	معامل الاختلاف	معامل الاختلاف العام
مدى وجود معايير	1	3.881	3.544	.771	3.506	.769	.752	21.70	21.45
	2	3.381							
	3	3.095							
	4	3.643							
	5	3.333							
	6	3.071							
	7	3.166							
	8	3.524							
	9	3.857							
	10	3.902							
	11	4.024							
	12	3.904							
	13	3.714							
	14	3.214							

جدول (٥)

العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الرئيسة والفرعية لمتغيري البحث

المهارة/الاداء النوعي	وجود معايير	ادراك المسؤولية	الاية التطبيق	الاداء النوعي ككل
امتلاك المهارة	.773**	.834**	.770**	.841**
استخدام المهارة	.771**	.836**	.765**	.839**
اهمية المهارة	.446**	.599**	.515**	.562**
المهارة ككل	.744**	.843**	.763**	.832**

** مستوى معنوية 0.01

جدول (٦)

التاثير للمتغيرات الرئيسة والفرعية للمهارة التنظيمية في الاداء النوعي المتميز

الاداء النوعي/ المهارة	وجود معايير	ادراك المسؤولية	الاية التطبيق	الاداء النوعي ككل
امتلاك المهارة	59.471**	91.302**	58.207**	96.656**
استخدام المهارة	58.529**	92.543**	56.614**	95.149**
اهمية المهارة	9.932**	22.388**	14.448**	17.559**
المهارة ككل	49.531**	98.436**	55.873**	89.737**

** مستوى معنوية 0.01

- المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

جدول (٧)

الفرق بين متوسطي فئات عينة البحث لمتغير المهارة اختبار T

فئات البحث	مفتش عام		مكتب الوزير		جهاز الاشراف		مكتب الوزير		جهاز الاشراف		مفتش عام		مكتب الوزير		جهاز الاشراف		مكتب الوزير		جهاز الاشراف	
	استخد	امتلاك	استخد	امتلاك	استخد	امتلاك	استخد	امتلاك	استخد	امتلاك	استخد	امتلاك	استخد	امتلاك	استخد	امتلاك	استخد	امتلاك	استخد	امتلاك
مكتب الوزير	7.34	7.80	6.36	3.42	5.97	2.77	2.23	4.30	3.50	4.25	2.64	4.82*	0.27	1.39	2.21	4.88	8.35	3.59	3.21	3.21
	7.34	7.80	6.36	3.42	5.97	2.77	2.23	4.30	3.50	4.25	2.64	4.82*	0.27	1.39	2.21	4.88	8.35	3.59	3.21	3.21
جهاز الاشراف	356*	3.09	4.15	1.76	3.12	1.51	0.07	1.68	1.18	3.02	2.86	5.91*	4.29	9.06	2.29	0.55	0.93	1.53	1.53	1.53
	356*	3.09	4.15	1.76	3.12	1.51	0.07	1.68	1.18	3.02	2.86	5.91*	4.29	9.06	2.29	0.55	0.93	1.53	1.53	1.53
دراسات وتخطيط	7.51	6.37	7.49	5.97	10.3	2.82	0.25	0.89	0.01	6.13	11.8	0.59	0.81	0.00	0.44	0.93	1.53	1.53	1.53	1.53
	7.51	6.37	7.49	5.97	10.3	2.82	0.25	0.89	0.01	6.13	11.8	0.59	0.81	0.00	0.44	0.93	1.53	1.53	1.53	1.53
بحث وتطوير	5.52	4.36	6.61	6.42	7.25	4.18	3.96	10.2	2.39	2.60	1.95	2.08*	0.00	0.44	0.93	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53
	5.52	4.36	6.61	6.42	7.25	4.18	3.96	10.2	2.39	2.60	1.95	2.08*	0.00	0.44	0.93	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53
الاعمار	3.72	3.78	4.20	8.25	13.0	0.44	1.04	2.30	1.51	2.60	1.95	2.08*	0.00	0.44	0.93	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53
	3.72	3.78	4.20	8.25	13.0	0.44	1.04	2.30	1.51	2.60	1.95	2.08*	0.00	0.44	0.93	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53
البيئات	0.12	2.59	5.80	4.68	5.32	1.64	2.30	1.51	2.60	1.95	2.08*	0.00	0.44	0.93	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53
	0.12	2.59	5.80	4.68	5.32	1.64	2.30	1.51	2.60	1.95	2.08*	0.00	0.44	0.93	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53
ادارية وقانونية	3.07	4.86	5.55	5.32	1.64	2.30	1.51	2.60	1.95	2.08*	0.00	0.44	0.93	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53
	3.07	4.86	5.55	5.32	1.64	2.30	1.51	2.60	1.95	2.08*	0.00	0.44	0.93	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53

البيانات	الاحصاء			البيانات			الدراسية ووقتونية الادارية		
	وجود	الاراك	البيات	وجود	الاراك	البيات	وجود	الاراك	البيات
4.21		0.69	5.25		0.87	9.60			
	2.61			0.39			5.29		
9.49		9.22	16.1		6.58				
	6.67			4.09					
4.78		0.69	3.70						
	3.13								
0.15									

$$* = 0.05 \text{ مستوى المعنوية}$$

$$= (1.77) T_{n-1=13} \text{ الجدولية (وجود المعايير)}$$

$$= (1.79) T_{n-1=11} \text{ ادراك المسؤولية (الجدولية)}$$

$$T = (1.89) n - 1 = 7 \text{ الية التطبيق (الجدولية)}$$

وبالغلة (26.27) وهي اعلى قيمة معامل اختلاف على مستوى متغيرات البحث قيد الانجاز، تكشف بيانات الجدول اعتماد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمؤشرات الاداء النوعي المتميز لـ Deming بمرحلة تتجاوز نصف الطريق بقليل ضمن نشاطاتها المختلفة وهي نتيجة لم يتوقعها الباحث، إذ ان الملامح العامة المنظورة للاداء النوعي المتميز تسير ببطء، لاحظ جدول (4).

ثالثا- عرض وتحليل علاقات الارتباط (سبيرمان) لمتغيري البحث : تعكس نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (5) وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى معنوية (0.01) بين المهارات التنظيمية ككل والاداء النوعي المتميز ككل وبالغلة (0.832). مما يتضح صحة الفرضية الرئيسية (1) وكذلك العلاقة الارتباطية بين (امتلاك المهارة ، استخدام المهارة ، اهمية المهارة) والاداء النوعي المتميز ككل إذ بلغت قيم العلاقة الارتباطية (0.841, 0.839, 0.562) على التوالي وجميعها معنوية مما يثبت صحة الفرضيات الفرعية (1-1) (1-1).

(٢-١)، وسجلت علاقة اهمية المهارة (الانواع المبحوثة) بالاداء النوعي المتميز اقل قيمة وبالبالغة (0.562) والمتمثلة ابتداء بمهارة اتخاذ القرار-----وانتهاء باحتواء المواقف.

رابعاً- عرض وتحليل اتجاهات التأثير : يوضح الجدول (6) نتائج المعالجة الاحصائية لبيانات عينة البحث لتأثير المهارة التنظيمية بمجموعها ومتغيراتها الفرعية في الاداء النوعي المتميز بمجموعه ومتغيراته الفرعية (باعتماد برنامج SPSS الجاهز لاختبار معنوية التأثير لقيمة F) ، تشير البيانات الى وجود قيمة معامل اختبار بمستوى معنوية (0.01) تأثير المهارة ككل في الاداء النوعي المتميز بمجموعه وبالبالغة (89.737) مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية (٢) والتي تنص على وجود تاثير للمهارة المنظمة ككل في الاداء النوعي المتميز ككل . ويلاحظ غلبة القيم المعنوية على بيانات الجدول الخاصة بتأثير كل من المتغيرات الفرعية للمهارة المنظمة (امتلاك المهارة ، استخدام المهارة ، اهمية المهارة) في الاداء النوعي المتميز ككل وبالبالغة (96.656 ، 95.149 ، 17.559) على التوالي مما يدعم صحة الفرضيات الفرعية (٢-١) (٢-٢) المعامل (96.65) ، لاحظ الجدول (6) .

خامساً - تحليل اختبار T للفروق المعنوية وبمستوى معنوية (0.05) بين متوسطات اجابات فئات عينة البحث لرؤساء اقسام المديرية العامة بالوزارة ، يوضح الجدول (7) قيم اختبار T لمتغيرات المهارة إذ سجلت امتلاك المهارة قيما وبعدد (٨) فقط توافق تاشيرات المستجيبين وبدرجة حرية (١١) إذ كانت قيمة T المحسوبة اقل من قيمة T المجدولة وبالبالغة (1.79) عند مستوى معنوية (0.05) وتركزت ما بين اجابات فئات (مكتب الوزير مع البعثات) و(جهاز الاشراف مع الدراسات) و(المفتش العام مع البحث والاعمار والادارية) و(البحث مع الاعمار والادارية) و(الاعمار مع الادارية) وما تبقى (٢١) قيمة اظهرت فروقا معنوية بين متوسط اجابات فئات عينة البحث . كما اظهرت (٥) قيم من اصل (٢٨) قيمة ذات توافق في استجابات فئات عينة البحث حول استخدام المهارة ضمت كل من (مفتش عام مع البحث و الاعمار) (البحث مع الاعمار و الادارية) ((الاعمار مع الادارية) والباقي كشف اختلافات في متوسطات اجاباتهم اما ما يتعلق باهمية المهارة فقد عكست قيم الجدول (٥) تفوق في العدد إذ وجد (١٠) قيم تشير الى التوافق ما بين متوسطات كل من (جهاز الاشراف مع الدراسات و البعثات و الادارية) و(المفتش العام مع البحث و الاعمار والادارية) و(الدراسات مع البعثات) و(البحث مع الادارية) (الاعمار مع الادارية) و(البعثات مع الادارية)، ان ارتفاع اعداد قيم T المحسوبة الاكبر من قيم T المجدولة والمتمثلة ب (٢٣، ٢٠، ١٨) يضعا امام رفض كل من الفرضيات الرئيسية (٣، ٤، ٥) لثبوت وجود فروق معنوية واسعة بين متوسطات تاشيرات فئات العينة عامة .

يبين جدول (8) قيم اختبار T لاكتشاف معنوية الفروق بين فئات عينة البحث لمتغير الاداء بصيغة ثنائية إذ جاء الاختبار لوجود المعايير بدرجة حرية ١٣ وعند مستوى معنوية (0.05) بقيم اكبر من T الجدولية وبالبالغة (1,77) وبعدد (٢٢) من اصل (٢٨) وتركزت ما بين اجابات كل من (مكتب الوزير مع السبعة الباقية) (جهاز الاشراف مع الجميع باستثناء البحث) (مفتش عام مع دراسات، البحث، البعثات) (الاعمار مع البعثات) (البعثات مع الادارية) (دراسات مع البحث ، البعثات) (البحث مع الاعمار ، البعثات، الادارية) وما تبقى (٦) قيم T المحسوبة اقل من T المجدولة تمثلت ب (جهاز الاشراف مع البحث)

(مفتش عام مع الاعمار، الادارية) (دراسات مع الاعمار، الادارية) (الاعمار مع الادارية) والتي تشير الى انعدام الفروق الجوهرية بين متوسط اجابات فئات العينة عن مضامين الاسئلة وتجانس تباينها استنادا الى اجاباتهم ، أي قبول فرضية العدم $M1=M2$ الا ان عددها الضئيل يجعلنا امام رفض الفرضية الرئيسية (٦). يتضح تمتع ادراك المسؤولية بوضع افضل نوعا ما وبدرجة حرية (١١) إذ ارتفع عدد قيم T المحسوبة الاقل من قيم T المجدولة وبالبالغة (1.79) الى (٩) قيم تمحورت بين (جهاز الاشراف مع دراسات ، الاعمار) (مفتش عام مع الادارية) (دراسات مع البحث ، الاعمار، الادارية)

(البحث مع الاعمار ، الادارية) (الاعمار مع الادارية) مما يعكس توافق تام لاجابات فئات عينة البحث لتأشيراتهم ، اما قيم T الاكبر من T الجدولية فهي (١٩) مما يدعونا لرفض الفرضية الرئيسية (٧). اما ما يتعلق بالية التطبيق إذ درجة الحرية (٧) ومستوى معنوية (0.05) ظهرت (٧) فقط قيم T المحسوبة اقل من قيم T المجدولة والبلغة (1.89) شملت توافق تأشيريات الفئات كل من (مكتب الوزير مع الاعمار) (جهاز الاشراف مع دراسات ، البحث) (مفتش عام مع الاعمار ، الادارية) (دراسات مع البحث) (الاعمار مع الادارية) وما تبقى من قيم والبالغ عددها (٢١) من اصل (٢٨) كانت قيم تعكس وجود فروق معنوية في تأشيريات المستجيبين بين فئات عينة البحث مما يثبت رفض الفرضية الرئيسية (٨) . ان النتائج توضح ما يجول الى خاطر كل مستجيب وعكس رايه بصراحة عبر تأشيرته بالحقل الذي يتناغم مع اعتقاده، ويشير الباحث ان ذلك التوافق السلبي يعكس مدى انسجام الرؤيا العامة لتوجهات رؤساء الاقسام بزاء اسئلة الاستبانة من منتسبيهم ، إذ ان رؤساء اقسام المديرية العامة للشؤون الادارية والقانونية حققت عشر توافقات بشأن اركان المهارة مع الفئات الاخرى مما يثبت اعتمادية المهارة واحتلالها مكانة متقدمة في اداء مهام اعمالها وعكست التيقظ الشديد لها، وكذلك الادارية حققت (٣،٤،٢) وبمجموع تسع توافقات لاعتمادية الاداء النوعي المتميز مع باقي فئات عينة البحث بشأن الية التطبيق، والمواطنة ، ووجود المعايير على التوالي مما يثبت احساسا واهتماما عاليين لتلك الفئة باهمية العمل على وفق نهج Deming لاداء العمل بصيغة نوعية متميزة .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات ، يمكن تحديدها بما ياتي :-

- ١- سيادة منح منصب رئيس قسم للذكور وبتركيز شديد واغفال المرأة بالرغم من كونها تمثل النسبة الاغلب في مختلف المنظمات عامة ويعزو ذلك الى ثقافة المجتمع الذكوري بالرغم مما ينادى ويعلم من حالات التساوي الان الواقعي يثبت عكس ذلك ميدانيا.
- ٢- اظهر التحليل افتقار محدود لشعور عينة البحث بامتلاك المهارة من منتسبي اقسامهم او مدى استخدامهم للمهارة إذ اظهر هذه الحالة عامة من قبل العينة تشير لرغبتهم وسعيهم في تمكين موظفيهم من تلك المهارات واستخدامها متاملين بتحقيق نقلة نوعية يراد بها الارتقاء وبما يتناسب مع الموقع الحيوي الذي يعملون به إذ يمثل مركز ومنبع استراتيجية التعليم العالي بمراحله كافة ويمثل الموظفين ركيزة الاسناد لهم على وفق ما يحملونه من مهارات .
- ٣- اكدت النتائج امتلاك موظفي الوزارة مهارة استشارة زملاء العمل مما يفسر انفتاح الموظفين على بعضهم البعض وتمسكهم بانجاح الاداء المنجز نحو الغاية المقصودة .
- ٤- تبين ضعف امتلاك موظفي الوزارة لمهارة تفسير نتائج العمل مما يعكس حالة اخفاق في شمولية المعرفة بادنى مستواها لديهم وضعف فهم حالات الترابط ، والتتابع ، والتزامن، والتناوب للاعمال المنفذة في الوزارة.
- ٥- احتلت مدى اهمية مهارة (التحدث الى الاخرين ، التفاعل مع الاخرين / فرق العمل) درجة من الاهمية المتزايدة لدى عينة البحث من رؤساء الاقسام مما يعكس بعض ملامح وقوع موظفيهم في مطبات احيانا وخلافات غير مقصودة احيانا اخرى مما يربك العمل ويبعث الجهود وضياح الوقت في الوصول الى ما يخفف من اثر ما حدث والرجوع الى ما كان عليه قبل حدوث الخلل .
- ٦- تفيد النتائج الى ضعف التوجه لمقارنة الاداء مع منظمات مناظرة سنويا بشكل ملحوظ مما يعكس ابتعاد اتجاه الوزارة في ادائها عن احد افكار Deming البارزة.

٧- أظهرت العينة اهتماما بوقت الدوام الرسمي ويرى الباحث ان ادراكهم لهذا العنصر من عناصر العمل تمثل بادرة تبشيري نحو اهمية التيقظ لربط الوقت بالانجاز المنفذ وفيما عداه يعد منبعا للتوسع التنظيمي .

٨- تفيد عينة البحث حاجة موظفي الوزارة الى مهارة تقديم ما هو غير مالوف باتجاه التحديث او افكار ذات ابداع خاصة وان الحرية اصبحت متاحة للجميع في قول وفعل ما يعتقدوه هو الا صوب لادائه من اعمال اليوم بما يخدم المسيرة التعليمية ونحن بامس الحاجة لمثل تلك المبادرات .

٩- تبين قيام العينة باستخدام التنظيم من خلال تقسيم العمل فيما بين الموظفين وبدرجة متقدمة نوعا ما ، مما يعكس حالة من وضوح معالم عمل كل موظف من منتسبي اقسام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لكن بشرط ان يرافق ذلك تكافؤ عبء العمل فيما بينهم بعيدا عن الهامشية من جهة او المغالاة من جهة اخرى .

١٠- تشير عينة البحث الى تباين ارائهم على مدى اعتماد منهج المقارنة لتفسير نتائج العمل احصائيا ويشكل ذلك خلا كبيرا يبعد المنظمة المبحوثة عن مجال معرفة موقعها في مجال التسابق العلمي والادائي والبحثي ويضيف الى رصيد تخلفها عن الركب السائر بمراحل كثيرة ويعتقد الباحث ان ذلك يرجع الى المعنيين في المواقع المتقدمة وما يفضلونه من اراء عن اراء اخرى اكثر الحاحا وضرورة لما يحقق الاداء النوعي .

١١- عكست نتائج البحث ضعف الاهتمام بالتدريب الذي يركز على تطبيق الاساليب الاحصائية في العمل بالوزارة والتي تمثل احد مقومات الاداء النوعي المتميز على وفق افكار Deming مما يضعنا امام مشكلة كبيرة يجب تفاديها بطريقة ما ويعتقد الباحث ان قلة الاهتمام بالتدريب الاحصائي في مراكز متخصصة يرجع الى غياب ثقافة الارقام التي لاتقبل الخطا الا بنسبة محدودة ضئيلة جدا تقارب الخطا الصفري كما في ثقافة العمل في اليابان .

١٢- تبين وجود الفروق معنوية بين اجابات فئات عينة البحث وبعده (٢٠،٢٣،١٨) لكل من امتلاك المهارة، الاستخدام، الاهمية تركزت بين ((مكتب الوزير مع جميع الفئات باستثناء البعثات) (جهاز الاشراف مع البقية باستثناء الدراسات) (المفتش العام مع الدراسات، البعثات) (دراسات مع الجميع) (البحث مع البعثات) (الاعمار مع البعثات) (البعثات مع الادارية))، ((مكتب الوزير مع الجميع) (جهاز الاشراف مع الجميع) (مفتش عام مع دراسات، البعثات، الادارية) (دراسات مع الجميع) (البحث مع البعثات) (الاعمار مع البعثات) (البعثات مع الادارية))، ((مكتب الوزير مع الجميع) (جهاز الاشراف مع المفتش، البحث، الاعمار) (المفتش العام مع دراسات، البعثات) (دراسات مع البحث، الاعمار، الادارية) (البحث مع الاعمار، البعثات) (الاعمار مع البعثات) (البعثات) وعلى التوالي.

١٣- تشير النتائج الى ضعف وجود التوافق التام بين اجابات فئات عينة البحث لمتغير الاداء وبعده (٦،٩،٧) لكل من متغيراته الفرعية وجود المعايير، ادراك المسؤولية، الية التطبيق، تمحورت بين كل من اجابات ((جهاز الاشراف مع البحث) (مفتش عام مع الاعمار، الادارية) (دراسات مع الاعمار، الادارية) (الاعمار مع الادارية))، ((جهاز الاشراف مع دراسات، البعثات، الادارية) (مفتش العام مع الادارية) (البحث مع الادارية) (دراسات مع البحث، الاعمار، الادارية) (البحث مع الاعمار، الادارية) (الاعمار مع الادارية))، ((مكتب الوزير مع الاعمار) (جهاز الاشراف مع الدراسات، البحث) (مفتش عام مع الاعمار، الادارية) (دراسات مع البحث) (الاعمار مع الادارية) وعلى التوالي.

١٤- تفيد النتائج الى تحقيق عينة المديرية العامة للشؤون الادارية والمالية اعلى توافق في تاشيراتها مع باقي فئات عينة البحث لكل من المهارة والاداء النوعي المتميز وبشكل منفرد .

١٥- يتضح ابتعاد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عن تطبيق افكار Deming الخاصة بالاداء النوعي المتميز بحثيا بخطوات كثيرة ولكن يمكن القول انها سائرة نحوها ولكن ببطء.

ثانياً: التوصيات ، حددها الباحث على النحو الآتي :-

١- ايلاء فنة الاناث بعض الاهتمام لاسيما ممن يحملون شهادات عليا ولهم خدمة وظيفية طويلة إذ يمتلكون المعرفة والخبرة وبالامكان تفعيل امكاناتهم واستغلال وتفجير طاقاتهم الكامنة وتسخيرها لما يرفد حركة التقدم والنهوض بانشطة التعليم والبحث العلمي كل ضمن مجاله بالقدر الممكن من خلال التشجيع لتبوء منصب رئيس قسم واعتقد ان مستوى ادائها لا يقل عن اخيها الرجل ان لم يكن افضل منه.

٢- العمل على ترسيخ جملة قواعد واسس مهنية وظيفية لكل نشاط من انشطة عمل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تمثل امتلاك المهارة الركن الاكثر اهمية بغية اجبار المنتسبين على اكتسابها ومن ثم استخدامها وتطبيقها ميدانيا ، هناك تصورات بوجود موظفين لديهم مهارات لكن لا يستخدمونها في العمل او لا يرغبون باستخدامها تجنباً لمزيد من القاء اعباء العمل عليهم ، او تقيده عن امكانية اللهو مع الزملاء نحو مزيد من التسكع التنظيمي .

٣- ترسيخ اوسع لممارسة استشارة زملاء العمل الاكثر خبرة وتعميق جدواها ادانيا لما يحقق الاداء الكامل الذي يبغيه الموظف باتجاه التميز والاشادة لعمله المتائق، قد يعمل التالف الوظيفي وتكاتف السواعد وتلاحم الاواصر دور فاعل هنا ويتحقق من خلال تعميق وتفعيل النشاطات الاجتماعية فيما بينهم .

٤- ارساء حالة من ارتقاء السلوك الشخصي ازاء الاخرين (بغض النظر عن المستوى الوظيفي سواء ما يتعلق بالحديث او التعامل ، فاذا ما شعر الجميع بان هناك حيزاً من الاحترام على اساس الزمالة الوظيفية بعيداً عن الجانب الرسمي) والتي تمثل احدى المهارات المهمة والغائبة عن جدولة اعتبارات افراد عينة البحث نحو الاستخدام ضمن نطاق السلوك المهذب من خلال اتباع بعض السلوكيات الراقية من قبل كبار الموظفين (رؤساء الاقسام) والذين يمثلون قدوة لموظفيهم والتنبيه لاية سلوكية شانكة او غير مقبولة وظيفيا تلحق الاذى والضرر بالاخرين يجب الوقوف عندها وقفة جريئة وتصحيح الموقف لارضاء الطرف المتضرر ونقل تلك الممارسة نزولاً لادنى المستويات الوظيفية ولكن بعيداً عن الاضرار بمصلحة العمل .

٥- ايلاء المعرفة الشاملة المتكاملة لانواع المهام والانشطة للوزارة اهمية لدى المعنيين في الوزارة وكذلك الموظفين من خلال دورة ثقافة وظيفية عامة للموظفين كافة تعنى بترسيخ حالات المعرفة لانواع المهام والانشطة التفصيلية (اللاحقة والتزامنية والسابقة) الخاصة بالوزارة لمختلف مستويات الادارات العليا والوسطى والدنيا بغية ابعاد حالة الجهل باعمال الوزارة عامة من جهة وتمكينهم بالتالي من تفسير نتائج الاعمال المؤداة من جهة اخرى بمعرفة مواقع الخلل (السلبيات) وان كانت ايجابيات يتم تعزيزها وترسيخها وتعميمها.

٦- تعميق التوضيح لاهمية وقت الدوام الرسمي لكل المعنيين بالوزارة بشكل اوسع مما هو عليه الان، ولكون مجتمعاتنا تسمى بالمتخلفة إذ احساسهم بالوقت يكاد يكون معدوما ضمن الثقافة العامة للمجتمع ، ولكن قد تختلف هذه الثقافة مع الفئات المتعلمة حاملة الشهادات العليا في اقل تقدير كما في عينة البحث مما يضعنا امام تحدي كبير في كيفية تحقيق هذه النقلة ، واعتقد ان التخطيط والجدولة الزمنية للاعمال قد يكون الحل إذ ان التخطيط للمهام الصعبة ضمن مدد وجيزة يجعل الموظفين يحسون باهمية الوقت والانجاز ويصبح الاداء العام لهم مرتبط بالوقت المحدد والضيق جداً نوعاً ما.

٧- توفير متسع من الوقت ومساحة اكبر من الاسناد والدعم ازاء المحاولات ذات الملامح الابتكارية مهما كانت يسيرة لتكون نواة تدفع للمثابرة في من يجد في نفسه افاق فكر مستقبلي متقدم قادر على المساهمة بحل مشكلات التعليم نحو تقديم مبادراته الى المعنيين في الوزارة مهما كانت يسيرة .

٨- ضرورة مراعاة نوع واهمية المهارة التي يمتلكها الموظف عند تقسيم الاعمال على الموظفين، إذ تشكل المعيار الاساس، فمن يمتلك مهارات متعددة يفضل ان يضع في المقدمة او في مواقع الاختناق المستمرة (ويليه الاقل منه عددا بالمهارات) تحسبا لاي خلل ممكن ان يحدث وبذلك يتم تحقيق افضل توزيع للمهام على الموظفين و بما يحقق سرعة الاداء وقلة الوقت وانخفاض في احتمالية تكرار اداء المهام مع تحقيق رضا المستفيد.

٩- تشجيع الايمان لاسيما لذوي المناصب المتقدمة بضرورة الدخول في مسارات متنوعة تخصصية، وظيفية على الاصعدة والمجالات كافة مع تركيز الجهود الحثيثة لكيفية استباق الزمن وتحديث خلفياتهم المنهجية والبحثية والعلمية وبمختلف الانشطة الوزارية والجامعية بمدى واسع من حرية الفكر، والانطلاق شرقا وغربا نحو مزيد من المشاركات بالمؤتمرات والندوات والمسابقات وبرامج العمل والمشاريع وورش العمل.....الدولية والعالمية.....لملاحظة مستوى العمل فيها ومقارنته مع ما لدينا ولا يقتصر ذلك على مستوى الوزارة بل نزولا لادنى مستويات اتخاذ القرار، وبما يخدم اهداف الوزارة عامة.

١٠- اعلاء حالة تمكين ذوي المعرفة من الموظفين الحاليين باختصاص الاحصاء نحو مزيد من التوسع باعدادهم ومزيد من التكامل والترابط الشامل لاعمال الوزارة احصائيا واتاحة الحصول على المعلومات باسهل الطرائق التوضيحية مما يعزز للراغبين بالمعرفة الاحصائية اطرا واضحة مذلة كل الصعوبات والمعوقات ويتيح لهم حالة المعرفة التطبيقية لاستكمال ترابط انجاز الانشطة والمهام المختلفة للوزارة احصائيا، ويتحقق ذلك بالتدريب المنسق المستمر على الاساليب الاحصائية ميدانيا وليس نظريا وبالتالي يصبح الموظف في حالة تمكنه من معرفة وادراك الاحساس باهمية اتباع الاحصاء التطبيقي وتيقظ ان غيابه ينتج عنه غالبا حدوث خروقات مقصودة طفيفة (او عشوائية واسعة) لاساسيات العمل السليمة واجراءاته الاصولية واسبقياته.

١١- تخصيص وحدة ادارية باصغر مستوى تعنى بالاداء المتميز نوعيا تتولى اجراء المقارنات واعداد الاحصائيات السنوية وقياس الاختلافات عن السنوات السابقة وعن المنظمات المناظرة عربيا ودوليا وعالميا، إذ تكون الحكم على انجازات منتسبي الوزارة نوعيا.

المصادر

المصادر العربية :-

- 1- التكريتي، ودنة، والجوادي، عبد الكريم ، ٢٠٠٠ ، معايير مستويات تقويم المهارات الهجومية لكرة اليد لطلاب كلية التربية الرياضية ، مجلة تنمية الراءفين ، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد ، مجلد ٢٢ ، عدد ٦٠ ، العراق.
- 2-الجنابي، محمد حسين، ٢٠٠٨، تأثير بعض مهارات التفكير الابداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في الدقيق الستراتيجي، اطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية ،العراق.
- 3- حسانين،محمد، ١٩٨٧، تقويم القياس في التربية البدنية ، جزأول، طبعة ثانية، دار الفكر العربي، القاهرة .
- 4- جودة ، محفوظ احمد، ٢٠٠٤ ،ادارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى.
- 5 - حرحوش، عادل،والزغبى، علي، ١٩٩٩ ،تحقيق عوامل التفوق التنافسي باستخدام اسلوب تحليل المسار ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، مجلد ٦ ، عدد ٢٠ .
- 6- حسين، سعد مهدي، ٢٠٠٧، اثر راس المال البشري الستراتيجي في تفوق منظمات الاعمال ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق.
- 7- لدرادكة، ناظم جواد عبد ، ٢٠٠٦ ، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار ضياء للنشر والتوزيع، الاردن.
- 8- الزيدي، ناظم جواد عبد ، 2007 ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية واثرها في تفوق المنظمات المصرفية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، العراق.
- 9- السلمي، علي، ٢٠٠3، ادارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة ، مكتبة الدار الجديدة ، الجمعية العربية للادارة (WWW. Arab Ma Org es Salmi Online Htm).
- 10- عبد اله، عبد الحكيم، ٢٠٠٧، مهارات التفكير الابداعي (http. www.atrainers.net) .
- 11- عبيدات، سلمان خالد، ١٩٩٧، ادارة الانتاج والعمليات ، دار المكتبة الوطنية.
- 12- العزاوي ، محمد عبد الوهاب ، ١٩٩٩، بناء استراتيجيات التعليم التقني والمهني / دراسة عربية ، اصدارات الامانة العامة للاتحاد العربي للتعليم التقني ، بغداد، العراق.
- 13- علاوي، محمد، رضوان، ومحمدنصر الدين ، ١٩٧٩، القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، طبعة اولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 14- فاضل ، راند سلمان، ٢٠٠٧، العقل الاستراتيجي للقيادات الادارية واثره في ادارة الابداع ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، بغداد ،العراق.

- 15- العوضي ، سعد ، ٢٠٠٧ ، جائزة الملك عبد العزيز للجودة ، جائزة للارتقاء بمستوى جودة المنتج والخدمة ، الخطوط الجوية العربية السعودية ، الرياض ، السعودية.
- 16- القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠ ، مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.
- 17- القيسي، بلال جاسم ، ٢٠٠٨ ، تقويم جودة الخدمات في ضوء قياسات عمليات المعرفة وإدارة علاقات الزبون ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بغداد.
- 18- محيبس، حسام علي ، ٢٠٠٨ ، اختيار معايير تميز الاداء في المنظمات العامة على وفق الجوائز الدولية للجودة ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.
- 19- مصطفى ابو زيد ، ٢٠٠٠ ، دليل التفكير الاستراتيجي والموارد والخطة الاستراتيجية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية.
- 20- النجار، صباح مجيد، ومحسن، عبد الكريم، ٢٠٠٩ ، إدارة الانتاج والعمليات ، ط٣ ، مكتبة الذاكرة.
- 21- يوسف، بسام عبد الرحمن ، ٢٠٠٥ ، اثر تقنية المعلومات وراس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق.
- 22- يونس، نول ، ٢٠٠٠ ، العوامل المؤثرة في مهارة التفويض لدى القيادة بالتطبيق على عينة من مديري المنظمات العراقية في محافظة نينوى ، مجلة تنمية الرافدين ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، مجلد/٢٢ ، عدد ٦٢ .

المصادر الأجنبية :-

- 1-Accenture Institue, 2004 , Development Human Capital, Evaluate Measurement , The Guide To Human Capital Investment To A Chaeve High Performance, Availiable Frome Hitt: WWW.Accenter.Dot.com
- 2-Alex ,O., 1996, Applied Imagination, Charles Scribner And Sons Inc. New York.
- 3-Beechner A., And Hamitton K. , 1997 , Infinity A Model For Organizational Excellence Availible http: WWW. Pragon Mail Usmo.
- 4-Ber Michael , 1980 , Organization Theory And Design , 7th Ed, Western College Publishing, U.S.A.
- 5-Blalack L., Stricter L., And Hughes L., 2006 , The Scans Skill And Comencies Checklist : An Asswssment Tool Youth Work Readness Program , Journal Of Development Vol:1 No : 1 May.
- 6-Bohlander G., And Snell S., 2004 , Management Human Resource, 13th Ed, South Western , U.S.A. 7-Baint Nick, 1998 ,

Teachin Knowledge Management And Intellectual Capital An Exploratory ,
Study That Develops Measures And Models Management Decision Vol:36
No:2.

8-Bratten Y., And Gold J., 2003, Human Resource Management, 3rdEd ,
Palgroue Publishing , Great Britain .

9-Carnall C., A., 1999 , Management Change In Organization , Prentic-Hall
Inc. Co.,

10- Catherine S., Baron R., And Paulus P., 2000, Effective Human
Relation , 4th Ed , Allyn And Barcon Co. ,U.S.A.

11-Champoux , J., 2000, Organization Behavior , Essential Tenets For New
Milleanium , Southwest Publishing Corodo.

12-Coetch D., L.,And Davis, S., P., 1997 , Introduction Total Qulity , 2th Ed ,
Prentice Hall, U. S. A.

13-Cook Loris , And Vermo B., 2002,Exploring The Linking Between Quality
System ,Service Quality And Performance Excellence Provider Prospective,
Quality Management Journal Arrival Issue 16- 28 .

14-Daft, R., 2001, Organization Theory And Desigin 7th Ed , Western College
Publishing ,U. S. A.

15-Daft , R., 2004 , Organization Theory And Desigin 8th Ed , Redonnelleg
And Sons Co. , Wiitord Ou.

16-David , Jackson , 1997 , Dunamic Organization Callenge Of Change
Antony Row Ltd., Great Britain

17-DilWarth J. B., 1992 , Operation Management Desigin , Planning And
Control Of Manufacturing And Serrices McGraw Hill, Newyork.

18-Dinsdle G., And Mary M., 2002, Organization For Deliberate Innovation Androw
G. Canadian Center For Management Development (CCMD).

19-Edgeman R., Finester M., Cusmana J., And
Part W., 1999 , Perspective New Generation Quality Management ,
Multinational Multidisciplinory And Performance Focused Total Quality
Management Magazine, Vol:11, No: 3 .

20-EFQM Model , 2006 , The Excellence Model and Free resource for
Business Excellence , Avaliable From [http: NWLINK. Com](http://NWLINK.Com). Don Clark
Perform htm.

21-Evans James R., 1997 , Production Operation Management Quality
Performance And Value, 5th ed, West Publishing Com. U.S.A.

- 22-Facione P. A., 2006, *Critical Thinking What It Is And Why It count* , California A Cademic Press [http: WWW. In Sighe ssment Corn](http://WWW.In Sighe ssment Corn).
- 23-Fehnel R., 2002 , *Funding For Innovation A Paper Repared To The Work Bank Gor heb* [http: WWW World Bank. Org](http://WWW World Bank. Org).
- 24-French W., And Bell C., 1999, *Organization Development* , 6th ed , Prentichall , Inc., U.S.A.
- 25-Georg,S.&Weimershirch A. 1998,*Total Quality Management Strategic Techniques Proven At Today Most Succfeul Company*, Academy Management, No:9.
- 26-Gibson J ., Ivancevich J., And Donnelly J . , 1982,*Organization Behavior, Structure Propcess*, 4th ed , Business Publishing Inc. U.S.A. 27-Gomez M., Balkin D.,And Cardy ,R., 1998, *Managing Human Resources* ,2cd ed ,Prentice Hall International Inc, U.S.A.
- 28-Higgin S., And James M., 1996, *Greative Tecginques For Strategies long Range Planning* ,Vol:29, No: 3,
- 29-Hodge B., And Anthony W., 1988, *Organization Theory* 3rd ed Florida State University Allyn And Barcon Inc., U.S.A.
- 30-Hodge B., And Anthony W., 1991, *Organization Theory* 4th ed, Allyn And Barcon Co.,U.S.A.
- 31-Huczynski A. And Buchanan D., 2001 , *Organization Behavior* 4th fd, Prentic –Hall, U.S.A.
- 32-Idon ,P.,2005, *Creative Thinking Tool For Better Decision Making*, [http: WWW Indoresources.com](http://WWW Indoresources.com).
- 33-Ivancevich , J., Lorenzi , P., Skinner S., And Crosby P., 1997, *Management Quality And Competitiveness* ,2cd Ed, McGraw - Hill Inc. co., Irwin Publishing , U.S.A.
- 34-Ivancevich J., And Mattesson M., 2002 *Organizational Behavior And Management* ,6th Ed , McGraw-Hall Education ,U.S.A.
- 35-Johnson D., Blanchard K., And Hersey P., 1996, *Management Of Organicalional Behavior* , Prentice Hall Inc. ,U.S.A.
- 36-Jones S., And Careth R., 2001, *Organization Theory* , 3rd Ed ,Texas Ardm University, Prentice-Hall Inc., U.S.A.
- 37-Jones, R., & Careth R., 2007, *Business* ,McGraw-Hill Irwin, U.S.A.

- 38-Katz R. L., 1955, Skills Of An Effective Administrator , Harvard Business,Review Jan- Feb.
- 39-Krajewski, L. And Tzman ,1999, Operation Management Strategy And Analysis , 5th Ed , Addison , U.S.A.
- 40-Lawrence E., 1990, Strategic Thinking A Discussion Paper , WWW.Psc.Cf.Gc.Co..
- 41-League Arab State ,2007, The Millennium Development Goals In Arab Region 2007, Expanding Knowledge, Skill And Capacities Of Young Men And Women.
- 42-Lippitt, G., 1982, Organization Renewal ,2cd Ed,Prentice Hill Inc.,U.S.A.
- 43-Logothetes, 1997, Management For Quality From Deming To Toguchi And SPS, Prentic-Hall International NewDalhi.
- 44-Macmillan H., And Tampoe M., 2001,Strategic Management , Oxford University Press , Newyork, U.S.A.
- 45-Mainiar, Tromly 1989, Developing Managerial Skill In Organizational Behavior.
- 46-Malcolm Warner And Michoel Poole, 1999, Human Resources Management,2cd/ed,International Thomson Business Press, Great Britain
- 47-Marzano ,R.,Pickering D., And Mc-Tighe J.,1993, Performance Assesment Using The Dimension Of Learning Model.
- 48-Mckenna ,J., And Sikula A., 1984 ,The Management Of Human Resources , John Willey Inc., U.S.A.
- 49-Mement 2004
- 50-Mitro A., 1993 Fundamentals Of Quality Control And Improvement Macimillan Publishing Co.
- 51-Mondy, R.Wayne,2008,Human Resources Management,9th/ed,Skill based Boy pearson Education International ,U.S.A.
- 52-Osborn R., Hunt ,J., And Schermerhorn J., 2001, Organizational Behavior, John Willey And Sons Inc. ,U.S.A.
- 53-Osborn R., Hunt ,J., And Schermerhorn J., 1998, Organizational Behavior , John Willey And Sons Inc., U.S.A.
- 54-Paul Light L., 1998, Sustaining Innovation Creating Non Orofit And Govermentional Organization, Jossey-Bass Publishing San Francisco ,U.S.A.

- 55-Paul Hersey , Kenneth Blanchard , Dewey Johnson ,2008 , Management Of Organizational Behavior Leading Human Resources,9th Ed, Pentic – Hall,Person Education Inc., Japan.
- 56-Peter Tom , 2006 , Performance Excellence Available From [http: WWW nwlink com.](http://WWW.nwlink.com)
- 57-Paradosh Nath And Mrinalini N., 2002, Organization Of Research And Development An Evaluation Of Best Practices.
- 58-Ray lewicki J. , David Saunder M., And Bruce B., 2006 , Negotiation , 5th fd, McGraw –hill, U.S.A.
- 59-Robbin S., And Decenza D., 1998, Human Resource Management, John And Sons Inc., U.S.A.
- 60-Robert J., And Vokura K., 2004, Standing Jason Brazil Acomporative Analysis Of National And Regional Quality Award , Quality Progress.
- 61-Ruben Leher , And Deen Geliers ,2000 , The Value Of Baldrige Framework Assessment And Improvement In Eduction , The Ruger Excellence In Higer Education Program.
- 62-Russel Roberta S.&Taylor Bernard W.,200,Operations Management , 3rd,th ,Prentice Hall Inc., U.S.A.
- 63-Schermerhorn, J.,1999, Management 6th ed , John Wiley And sons Inc., U.S.A.
- 64-Schroeder R.G., 2007, Operation Management ,3rd ed ,McGraw Hill Inc. co. , U.S.A.
- 65-Sefertize Eleni, 2000 ,Creativity [http: WWW adi pt docs.](http://WWW.adi.pt/docs)
- 66-Selu Acad, 2005, Management Skill, Southeastern hall [http: WWWsleu,edu.](http://WWW.sleu.edu)
- 67-Selwyn R., 1997, Innovation Thinking, Six Simple Secrets Innovatue Leader,Vol:6,No:3,March.
- 68-Shetty Y.K.,And Peery N.S., 1976, Are Top Executives Transferable a cross Companies ? Business Horizons 19:3.
- 69-Simmons B., Mann L., Tylor M., And Corter R., 2004, Environmental Education Materials Guide Lines For Excellience Work Book.
- 70-Stevenson ,William, 2005, Operation Management ,8tg ed , McGraw hill Irwin ,U.S.A.

- 71-Turban E., Mclean E., & Wetherbe J., 1999, Information Technology For Management 2nd ed, John Wiley And Sons Inc., U.S.A.
- 72-Tweed Wwbwe ,2005, Institute For Researches And Strategic , Planning Strategic , Thinking And Total Employee Involvement, Http: WWW.
- 73-Vey, & Contrel, 2004, A Chieve High Performance Through Human Capital Development m Available Fram http: WWW Fhummm.gov.com.
- 74-Wheelen T. , And Hunger J., 1998, Strategic Management , 6th Ed , Addison Wesley Longman , U.S.A.
- 75-Wheelen T., And Hunger J., 2004, Strategic Management And Business Policy , Prentic Hail , Japan.
- 76-WWW.E:Excellent Model htm.2006, Alliance For Organizational Excellence , Excellent Work Place Model .
- 77-Yukl Gory ,2006, Leadership In Organizations , 6th ed, Person Eduction Inc., Japan.
- 78-Zhihai Zhaug ,2006, Developing Total Quality Method Model, University Of Granin Gan.

ملحق (١) الاستبانة

بهدف تشخيص واقع مستوى الاداء النوعي المتميز ومدى قربنا او بعدنا عن ما جاء به Deming 1951 وبغية تحديد مجموعة المهارات المتوافرة من جهة ومدى استخدامها واهميتها من جهة اخرى قام الباحث بتصميم الاستبانة التي بين ايديكم لمعرفة ودراسة هذين المتغيرين على وفق اراء المسؤولين القياديين في مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، راجين تخصيص جزء من وقتكم لقرائنها والتاشير بعلامة (٠) في الحقل الذي ترونه يتناغم مع ارائكم ، وسيتم التعامل مع اجاباتكم بسرية وموضوعية ، لا داعي لذكر الاسم ، مع وافر التقدير .

اولا : المعلومات الشخصية

الجنس : (ذكر) (انثى)

الحالة الاجتماعية : (متزوج) (غير متزوج)

العمر : (اقل من ٣٠) (٣٠ اقل ٤٠) (٤٠ اقل ٥٠) (٥٠ اقل ٦٠)

التحصيل الدراسي : (دكتوراه) (ماجستير) (دبلوم عالي) (بكالوريوس)

عدد سنوات الخدمة الكلية (اقل من ٥) (٥ اقل ١٠) (١٠ اقل ١٥)

(١٥ اقل ٢٠) (٢٠ اقل ٢٥) (٢٥ اقل ٣٠)

عدد سنوات الخدمة في التعليم العالي (اقل من ٥) (٥ اقل ١٠) (١٠ اقل ١٥)

(١٥ اقل ٢٠) (٢٠ اقل ٢٥) (٢٥ اقل ٣٠)

ثانيا : المتغيرات البحثية

لا	اتفق	غير	اتفق	المهارة التنظيمية : ادناه مجموعة المهارات التي يمارسها الموظفون داخل الوزارة ، يرجى بيان رايك الشخصي على وفق الدرجة (الحقل) الذي تعتقدونه يتناغم مع مكونات الحالات الاتية:
لا اتفق	اتفق	متأكد	اتفق	
بشدة	بدرجة		بدرجة	
	متوسطة		متوسطة	
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١- تحديد مدى امتلاك موظفي قسمك بالمهارات المدرجة في ادناه :				
				*التخطيط نحو الهدف المقصود؟
				*اكتشاف مواقع الخلل بسرعة؟
				*رقابة على استخدام مستلزمات العمل؟
				*احداث الاستبدال على وفق متطلبات العمل؟

					*تفسير نتائج الاعمال؟
					*التكيف مع مستجدات العمل ؟
					*ادارة التغيير لعمليات العمل ؟
					*التفتح العقلي للعاملين ؟
					* تجنب الاخطاء الحاصلة سابقا؟
					*استشارة زملاء العمل الاكثر كفاءة عند تنفيذ العمل؟
					*الاتصال مع الافراد المعنيين بغية تحقيق الهدف المقصود بنجاح بغض النظر عن الخلافات السابقة ؟
					*تحديد مسببات الاخفاق في العمل ؟
٢- تحديد مدى استخدام موظفي قسمك الى المهارات المدرجة في ادناه :					
					*اعداد وتنفيذ جدولة الاعمال المطلوب تنفيذها يوميا ؟
					*تحديد طريقة اداء الموظف للعمل المطلوب ؟
					*تصنيف وتبويب الافكار على وفق خصائص ما ؟
					* التقييم للموظفين تبعا لمعايير محددة ؟
					* التحوير في اجراءات تنفيذ العمل ؟
					*التنظيم للعاملين من حيث تقسيم العمل ؟
					*تعليم الاخرين من زملاء العمل ؟
					*المقارنة بين انجازات الموظفين ؟
					*اكتشاف مواهب الموظفين غير المستغلة ؟
					*مشاركة ذوي العلاقة بالمعارف المتاحة ؟
					*تلخيص المعلومات الكثيرة بنقاط محددة ؟
					*التنظيم لبيانات العمل المتداولة ؟
٣-يرجى بيان مدى اهمية المهارات المدرجة ادناه لموظفي قسمك وكما يأتي :					
					*اتخاذ القرارات بالصيغة العلمية ؟
					*ادارة وتنظيم وقت الدوام الرسمي ؟
					*الاستقصاء والتحري لمعلومات عن قضية ما ؟

					*التفاوض مع جهة اخرى للوصول الى اتفاق ؟
					*قيادة الاخرين نحو الغاية المقصودة ؟
					*التفاعل مع الاخرين (فرق عمل)؟
					*التفكير باتجاه تقديم ما هو غير مالوف ؟
					*تحليل مشكلات العمل ؟
					* استخدام تقنيات حديثة في انجاز العمل ؟
					*اكتساب وتوليد المعرفة ؟
					*التحدث الى الاخرين باتجاه الاقتناع؟
					*احتواء المواقف الصعبة ؟
<p>الاداء النوعي المتميز : تستعين الوزارة بجملة من المعايير ذات غاية محددة بقصد الوصول الى الاداء النوعي المتميز عن طريق الية محددة يمارسها الافراد المعنيون بضمن مواقعهم المنظمية يعكسون حالة تحملهم مسؤولية الاداء المتميز،يرجى بيان الاجابة بصفتك رئيس قسم على وفق الدرجة التي تعتقدها متناغمة مع ممارسة الموظفين لعملهم في الوزارة بتحقيق احد او بعض او اغلب او كل من مكونات الحالات الاتية :</p>					
<p>١ - تحديد مدى وجود معايير اداء نوعي متميز في نشاط الوزارة لكل مما ياتي :</p>					
					* الميل الى تحقيق انسيابية تحسين الاداء؟
					* تلمس حالات تخفيض الهدر لعناصر العمل ؟
					*وجود وحدة ادارية تعنى بوضع معايير موحدة على وفق انواع العمل؟
					* استخدام اساليب احصائية في انجاز الاعمال؟
					*استشفاف المشكلات المتوقعة ؟
					*يتم تبني طرائق تدريب حديثة في دوائر متخصصة خارج الوزارة تركز جهودها على كيفية تطبيق تلك الاساليب في العمل؟
					*تشجيع التعليم لممارسة الاساليب الاحصائية ؟
					* تمتين او اصر التعاون مع الافراد المهتمين بمواصفات العمل نوعيا ؟
					* الاهتمام بمساعدة العاملين لانجاز اعمالهم باحسن صورة ممكنة ؟

					*منح فرصة للعاملين لعرض مشكلات العمل من دون تردد؟
					*توسيع نشر روح فريق العمل الواحد بالوزارة ككل؟
					* التوجه نحو الانجازات الجماعية بدلا من الفردية؟
					*تامين شبكة اتصالات مرنة بين الموظفين جميعهم؟
					*اعتماد منهج المقارنة لتفسير نتائج العمل احصائيا؟
٢- تحديد درجة ادراك مسؤولية المواطنة لموظفي قسمك في الوزارة لكل مما ياتي :					
					*الاقتناع بضرورة احداث تغييرات ادائية مستمرة؟
					*تكتاف جهود العاملين مع الادارة؟
					*تسهم بحل مشكلات العمل عند ادراكها مباشرة؟
					*تعمل لتغيير نظام العمليات باتجاه التقدم النوعي؟
					*تحرص بتخفيض كلفة انجاز العمل من المرة الاولى؟
					*تعمل نحو اختصار وقت الانجاز؟
					* تتفانى في استخدام امثل للموارد المالية؟
					*اعتماد جدولة عمل تتابعية /تزامنية لتحقيق الاداء المطلوب؟
					*يسعى لتلبية رغبات المستفيد؟
					*التركيز على مواصفات الاداء النوعي للعمل المتجز؟
					*الاجتهاد في تصحيح نظام الرقابة ومسارته باتجاه الغاية المقصودة؟
					*التوجه نحو اداء وظائف متعددة؟
٣- تحديد درجة استخدام اليات التطبيق التالية من قبل موظفيك في الوزارة؟					
					*تجرى مقارنة اداء المنظمة مع منظمات مناظرة سنويا؟
					*تجرى مقارنة اداء المنظمة مع اداء سنوات سابقة سنويا بالحسبان؟
					*يؤخذ بالاعتبار عند الشراء جملة اعتبارات اهمها المواصفات النوعية؟

					*يحسب عند الشراء احتياجات الاقسام كافة بوقت كاف للمفاضلة ؟
					*تتسم اجراءات العمل بالحرص لانسيابية سلسة ؟
					*تدرس مواقع اختناق العمل ميدانيا من قبل المعنيين ؟
					*تلحظ اجتهاد في تحويل تصميم اداء الخدمة بشكل مستمر ؟
					*يهتم المعنيون بتحليل المشكلة الى اركانها حال وقوعها ؟

ملحق (٢)

قائمة بأسماء المحكمين لاستبانة البحث

اسماء المحكمين	موقع العمل	المرتبة العلمية/التخصص
فلاح تايه النعيمي	الجامعة المستنصرية/كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة اعمال	استاذ/منظمة
صلاح عبد القادر	مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/مستشار	استاذ/ منظمة- استراتيجية
عادل البغدادي	الجامعة المستنصرية /المساعد الاداري	استاذ/ منظمة – تغير
علي افندي	جامعة بغداد /كلية الادارة والاقتصاد/رئيس قسم ادارة عامة	استاذ/ ادارة عامة / تغيير
انكين انترانيك	الجامعة المستنصرية /كلية الادارة والاقتصاد /قسم الاحصاء	استاذ مساعد / احصاء
سلمى الالوسي	الجامعة المستنصرية /كلية الادارة والاقتصاد / قسم الاحصاء	استاذ مساعد / احصاء
سناء عبد الرحيم	جامعة بغداد /كلية الادارة والاقتصاد /رئيس قسم ادارة صناعية	مدرس / عمليات

*تم ترتيب الاسماء على وفق المرتبة العلمية والاقدمية لها

ملحق (٣)

بعض الدراسات السابقة الخاصة بالاداء

السنة/الباحثين	عنوان الدراسة/البحث	المتغيرات /عيننة	الهدف	النتائج
Baint, 1998	Teachin Knowledge management and Inyellectual Capital An Exploratory	٦٣ متغير ضمن الاستبانة لامجال لذكرهم هنا ، عيننة شركات صناعية	معرفة اثر راس المال الفكري على مستوى الاداء الذي ترغب به المنظمة	المنظمات التي تملك راسمال فكري هي التي قادرة على اضافة قيمة اقتصادية وتحقيق اداء متفوق
١٩٩٩، حرحوش والزغبى	تحقيق عوامل التفوق التنافسي باستخدام اسلوب تحليل المسار	(حصنة (سوق، نمو قيمة ، نمو عائد السهم ، التميز، قيادة كلفة، ابداع، نمو تحالفات)متغير مستقل يضم، نظام معلومات ، استراتيجيية، خصائص مخرجات نظام المعلومات)	فحص العلاقة ، التأثير المتغير المستقل على عوامل التفوق التنافسي	وجود علاقة تاثير لنظام المعلومات ، ستراتيجية على خصائص مخرجات نظم المعلومات في تحقيق نمو احد عوامل التفوق التنافسي
٢٠٠٠، يونس	العوامل المؤثرة في مهارة التفويض لدى القادة الادارية	منظمات عراقية ، محافظة نينوى	دراسة العوامل المؤثرة على مهارة التفويض	لم تظهر تاثير معنوي لاتجاه المنظمات في مهارة التفويض ولم تسهم أي متغير من السمات الشخصية في الاثر لمهارة التفويض
Ruben &Deen,2000	The Value of Baldrige From Work Assessment and Improvemeny in Eduction	قيادة ، تخطيط ستراتيجي، مساهمة مركزة، معلومات وتحليل ، فاعلية العملية، اتجاهات ، مستويات تفوق، نتائج الاداء	اختيار اطار لتحقيق تفوق التعليم العالي اداة للتقيم والتخطيط الستراتيجي على وفق Buldrig	اداة نافعة لتقويم التخطيط الستراتيجي ، اعتمادها يقود الى تفوق الجامعة
Cook&Vermo,2002	Exploring The	(قيادة ، تخطيط ستراتيجي ،	دراسة العلاقة	وجود علاقة ذات

معنوية بين المتغيرين نحو اداء متميز	بين نظام الجودة وابعاد جودة الخدمة واثرها في تحقيق تميز الاداء	تركيز على الزبون، ادارة موارد بشرية، ادارة عمليات وجودة الخدمة(توكيد اعتناق ، ادلة مسارية، استجابة اعتمادية)	Linkage Between Quilty System Services And Performance Excellence	
تطور راسمال البشري يودي الى مستوى اداء عالي ويتحقق من خلال قيادة، ثقافة، بيئة، موازنة بين العمل والحياة النوعية، تبادل المعلومات ، تعويضات ومكافئات	تحديد المجالات التي يمكن اعتمادها لتحقيق مستوى اداء عالي	تحديد عوامل الجذب والاستقطاب لقوة العمل الفاعلة لدى المنظمة	Achieve High Performance Through Human Capital Development	Vey & Cantrel, 2004
تنسيق الموارد البشرية ، ستراتيجية التعليم ، اظهار القيمة الحقيقية للمنظمة من خلال جعل الاستثمارات تتمركز من راسمال بشري مما يجعل الاداء يتحرك الى مستويات عالية	مساعدة المنظمة في كيفية استثمار راسمالها البشري لتحقيق اداء عالي	نقاط القوة والضعف، مقارنة اداء حالي مع منظمة مماثلة ، معرفة اثر التغيرات في الاداء ، تقييم قابلية المنظمة على تحقيق نتائج ذات اسبقية	Development Human Capital Evaluate Measurement The Guid to Human Capital Investment to Achieve High Performance	Accentur , 2004
تفوق المنظمات التعليمية يتحقق من خلال اعتماد على ستة محاور(دقة، العدالة، العمل ، التاكيد على بناء المهارات ، توجيه النشاط، توفير وسائل ايضاح صامتة) استخدام فعال لها	تحديد النتيجة التعليمية التي تحقق التفوق في الجامعات الامريكية	خطط، دروس تعليمية ، عروض، مناهج تعليم ، مؤتمرات	Envirnomental Education Material Guide Lines For Excellence WorkBook	Simmon ,etal,,2004
وجود علاقة ارتباط بين تقانة معلومات وراس المال فكري	التعرف الى اسباب ضعف الاداء	تقانة المعلومات ، راس المال الفكري توفير امكانيات	اثر تقنيية المعلومات وراس المال الفكري في تحقيق الاداء	٢٠٠٥، يوسف

الامتياز	وموارد	للمنظمات التعليمية والعاملين فيها	والاداء المتميز ، اعماد التدريس على قدرات فكرية وعقلية ومهارات علمية وبحثية للوصول الى تميز الاداء
العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية واثرها في تفوق المنظمات	التفوق (عمليات تشغيلية، العمليات الحالية، العلاقة مع الزبون، الاداء السوقي)	اظهار دور المورد البشري المميز في تميز المنظمة عن سواها	اظهرت دور مهم للمواطنة والقيادة التحويلية في تحقيق تفوق منظمي
اثر راس المال البشري الستراتيجي في تفوق الاعمال	امثلية الاداء، تطوير استراتيجي خاصة بتفوق المنظمات ، اما راس المال البشري (قيادة استراتيجية، تخطيط راس المال البشري، امتلاك مواهب تطويرها، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج باعتماد عناصر النجاح الحاسمة	تحديد اثر راس المال البشري في تفوق منظمات الاعمال	توافر مقومات التفوق التنظيمي في الكليات والمعاهد العراقية ويعود ذلك الى امثلية الاداء
اختيار معايير تميز الاداء في المنظمات العامة على وفق الجوائز الدولية	قيادة، تخطيط استراتيجي، موارد بشرية، ادارة عمليات	اثر المعايير الاربعة في تميز الاداء المنظمي في اقسام جامعة بغداد	وجود رؤيا ورسالة واضحة المنظمات المبحوثة ، مستوى بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية هي فوق المتوسط

٢٠٠٦، الزيدي

٢٠٠٧، حسين

٢٠٠٨، محيبس

- محمود وآخرون ، الأردن : دار
وائل للنشر والتوزيع ٢٠٠٨ .

ثانيا / البحوث غير المنشورة :

- ١- العزاوي ، علي غالب عباس ، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية في قطاع التعليم الجامعي الأهلي ، بحث
مقدم الى المعهد العربي للمحاسبين القانونيين - بغداد ، كأحد متطلبات الحصول على شهادة المحاسبة
القانونية ، ٢٠٠٦ .

ثالثا / القوانين والأنظمة والتعليمات :

- ١- ديوان الرقابة المالية / مجلس المعايير المحاسبية والرقابية في العراق / القاعدة المحاسبية رقم (٧)
.

٢- النظام الداخلي لكلية المأمون الجامعة الأهلية .

٣- قانون الجامعات والكليات الأهلية رقم (١٣) لسنة / ١٩٩٦ المعدل .

ملحق رقم (١)

قائمة التدفقات النقدية وفق الطريقة المباشرة المعدة وفق تبويبات

الدليل المحاسبي للنظام المحاسبي الموحد

رقم الدليل المحاسبي	البيان

			النقد المستلم من :-	
		**	أيرادات النشاط الجاري	٤٤ - ٤١
		**	أيرادات تحويلية (عدا / ٤٨٢)	٤٨
		**	أيرادات أخرى (عدا ٤٩٣)	٤٩
		**	مدينو النشاط الجاري	
		**	الأتفاقيات لغرض التعامل التجاري	
		**	بيع السندات التجارية	
		**	شركات التأمين	
	***	—	ينزل النقد المدفوع عن :-	
			الأستخدامات	
			الفوائد وأيجارات الأراضي	
			المصرفات التحويلية (عدا / ٣٨٢)	
		**	مصرفات سنوات سابقة	٣٥ - ٣١
		**	دائنو النشاط الجاري	٣٦
		**	التدفق النقدي قبل الفقرات غير العادية	٣٨
		**	المقبوضات النقدية من الفقرات غير العادية	٣٩١
		**	المدفوعات النقدية من الفقرات غير العادية	
	***	—	(بضمنها حساب ٣٩٢)	
	—		صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية	

		**	<u>التدفقات النقدية من الأنشطة الأستثمارية</u>	

		**		
	***	—	النقد المستلم من :-	
***	—		فوائد وأيجارات الأراضي	
			بيع الموجودات الثابتة	
			بيع الأستثمارات	
			بيع المستلزمات السلعية	
			أسترداد القروض والسلف المقدمة	
			العقود المستقبلية	
			الأرباح المستلمة	
			تنزل المدفوعات النقدية عن :-	
			شراء الموجودات الثابتة	
			شراء الأستثمارات	
		**	القروض والسلف المقدمة	٤٦
		**	العقود المستقبلية	
		**	التدفق النقدي قبل الفقرات غير العادية	
		**		
		**	يضاف (ينزل) التدفق من الفقرات غير العادية	
		**		
		**	صافي النقد من الأنشطة الأستثمارية	
	***	—		
			<u>التدفقات من الأنشطة التمويلية</u>	

	**			
	**		النقد المستلم من :-	
	**			
	**		الأعانات	
	***	—	منح تمويلية	
			أصدار الأسهم	
			قروض طويلة الأمد	
	—			
	***		تنزل المدفوعات النقدية عن :-	
	**		المساهمة في نفقات الوحدات المركزية	
			للمالكين لأقتناء أسهم الشركة	
			تسديدات القروض	
***	—		الأرباح الموزعة	
			صافي التدفقات النقدية قبل الفقرات غير العادية	
			يضاف (ينزل) التدفقات النقدية من الفقرات غير العادية	
			صافي النقد من الأنشطة التمويلية	
			صافي الزيادة في النقد ومكافئاته	
			النقد ومكافئاته في ١ / ١	٤٧
	**		النقد ومكافئاته في ٣١ / ١٢	٤٨٢
***	**			٣٨٢

—		**		
**	***	**		
	***	—		
— **		**		
**	—	**		
	***	**		
	**	—		
	—			

ملحق رقم (٢)

كلية المأمون الجامعة

الميزانية العامة للسنتين / ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨

٢٠٠٧ / دينار	٢٠٠٨ / دينار	التفاصيل
		<u>الموجودات</u>
		<u>الموجودات الثابتة</u>
٤٥٢٩٩٦٥٦١	٧٣٥٨١٧٦٧٢	الموجودات الثابتة (بالقيمة الدفترية)
١١١٧٤٧٩٩٦١	١٠٦٧٦١٨٠١٢	نفقات إيرادية مؤجلة
<hr/>	<hr/>	
١٥٧٠٤٧٦٥٢٢	١٨٠٣٤٣٥٦٨٤	مجموع الموجودات الثابتة
<hr/>	<hr/>	
		<u>الموجودات المتداولة</u>
		<hr/>
١٥٢٦٨٤٠٧	٢٨٩٣٦٠٩٠	المخزون
٢٠٠٠٠٠٠٠٠	٠٠٠	أستثمارات مالية قصيرة الأجل
٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠	قروض
١٤٣٦٨١٨٤	٤١٠٠٠٠	المدينون
٣٠٤٢٥٣٨٣٤٠	٦١٨٦٦٨٦٦٤٥	النقود
<hr/>	<hr/>	
٣٢٧٢١٧٤٩٣١	٦٣١٩٧٢٢٧٣٥	مجموع الموجودات المتداولة
<hr/>	<hr/>	
٤٨٤٢٦٥١٤٥٣	٨١٢٣١٥٨٤١٩	مجموع الموجودات
<hr/>	<hr/>	
		<u>مصادر التمويل</u>
		<hr/>
		<u>مصادر التمويل طويلة الأجل</u>
		<hr/>

١٩٣٧٢٧١٨٢٦	٤٦٠٨٩٣٩٦٨٢	الأحتياطيات
		مصادر التمويل قصيرة الأجل

٢٩٠٥٣٧٩٦٢٧	٣٥١٤٢١٨٧٣٧	الدائنون
_____	_____	
٤٨٤٢٦٥١٤٥٣	٨١٢٣١٥٨٤١٩	مجموع مصادر التمويل
_____	_____	

ملحق رقم (٣)

كلية المأمون الجامعة

حساب الأرباح والخسائر للسنتين / ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨

التفاصيل	٢٠٠٨ / دينار	٢٠٠٧ / دينار
أيرادات النشاط الجاري	٥٦١٣٤٠٠٥٥٢	٢٥٧٩١٤٠٣٧٨
فوائد دانئة	٣٠٢١٤٦٤٣٧	١٥١٠١٠٩٥١
	<hr/>	<hr/>
	٥٩١٥٥٤٦٩٨٩	٢٧٣٠١٥١٣٢٩
تنزل المصاريف الجارية	(٣١٠٧٦٨٩٢٤٤)	(١٩٢٢٢٢٠٨٠٩)
	<hr/>	<hr/>
فانض العمليات الجارية	٢٨٠٧٨٥٧٧٤٥	٨٠٧٩٣٠٥٢٠
تضاف الأيرادات التحويلية والأخرى		
	<hr/>	<hr/>
الأيرادات الأخرى	٤١٣٢٤٧٨١	١٠٦٠٤٧٠٠
تنزل المصروفات التحويلية والأخرى		
	<hr/>	<hr/>
المصروفات التحويلية (عدا ح / ٣٨٤)	١٢٧٥٠٠٠٠	٩٦٥٢٩٠٧
المصروفات الأخرى	٣٦٢٧٥١٥٠	١٢٣١٠٤٤٨
	<hr/>	<hr/>
	٤٩٠٢٥١٥٠	٢١٩٦٣٧٥٥
	<hr/>	<hr/>
فانض العمليات الجارية	٢٨٠٠١٥٧٣٧٦	٧٩٦٥٧١٤٦٥

ملحق (٤)

كلية المأمون الجامعة

قائمة التدفق النقدي للسنة المنتهية في ٣١ / كانون الأول / ٢٠٠٧

التفاصيل	جزني / دينار	فرعي / دينار	رئيسي / دينار
رصيد النقد في ١ / ١ / ٢٠٠٧			١٤٤٩٢٠٢٩٤٢
التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية :			
الأيرادات التشغيلية			
الأيرادات الأخرى	٢٧٣.١٥١٣٢٩		
التغير في دائنو النشاط الجاري	١٠٦٠٤٧٠٠		
المجموع	٨٢٨٩٣٧٥٦٣		
		٣٥٦٩٦٩٣٥٩٢	
النقد المدفوع عن :			
مصرفات النشاط الجاري			
المصرفات الأخرى	(١٩٢٢٢٢٠.٨٠٩)		
المجموع	(١٥٥٥٦٥٣٢)		
		(١٩٣٧٧٧٣٤١)	
التدفقات النقدية من الأنشطة الأستثمارية :			
المخزون	٢١٩٣٩٧		
		٢١٩٣٩٧	
		(٣٨٨٠.٢٥٠)	
النقد المدفوع عن :			
شراء الآلات والمعدات			
شراء أثاث وأجهزة مكاتب			
رصيد النقد في ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٧			(٣٨٥٨.٨٥٣)
			٣.٤٣٥٣٨٣٤٠

ملحق (٥) كلية المأمون الجامعة قائمة التدفق النقدي للسنة المنتهية في ٣١ / كانون الأول /

٢٠٠٨

رئيسي/دينار	فرعي/دينار	جزئي / دينار	التفاصيل
٣٠٤٢٥٣٨٣٤٠			رصيد النقد في ١ / ١ / ٢٠٠٨
			التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
		٥٩١٥٥٤٦٩٨٩	الإيرادات التشغيلية
		٤١٣٢٤٧٨١	الإيرادات الأخرى
		٩٢٣٨٧٢٠١٦	التغير في دائنو النشاط الجاري
	٦٨٩٠٧٤٣٧٨٦		النقد المدفوع عن :
		(٣١٠٧٦٨٩٢٤٤)	مصروفات النشاط الجاري
		(٤٩٠٢٥١٥٠)	المصروفات الأخرى
	(٣١٥٦٧١٤٣٩٤)		
٣٧٣٤٠٢٩٣٩٢		١٣٦٦٧٦٨٣	التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية :
			المخزون
	١٣٦٦٧٦٨٣	(٢٧٥٠٠٠٠٠)	
		(١١٥٥٠٠٠)	
		(٩٣٢٧٧١٥٩)	النقد المدفوع عن :
		(٢٣٤١١٦٦١١)	
			شراء أراضي
			شراء الأثاث
			شراء أثاث
	(٦٠٣٥٤٨٧٧٠)		نفقات التأسيس
(٥٨٩٨٨١٠٨٧)			
٦١٨٦٦٨٦٦٤٥			رصيد النقد في ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٨