



تنمية المواهب البشرية العراقية من أجل اقتصاد واعد

دراسة في المنهج والتطبيق

و. باسمه عدوان حسين

وزارة التربية-المدرسة العامة للتخطيط التربوي

تدخل دراسة الموارد البشرية ضمن الحقول الأكاديمية المتميزة ، كون أن العنصر البشري ، يُعد العقل الكوني لتطوير العلم والمعرفة ، ونخص بالذكر ويقدر تعلق الأمر في هذا البحث المتغير الاقتصادي. فكما للعمل من أهمية جوهرية في تحقيق الإنتاج وبناء التنمية ، كذلك فإن هذا العنصر لا يغيب عن دوره في تطوير الاقتصاد من خلال وسائل الإبداع والمعرفة والتوظيف وفق المسار الصحيح الذي يتضمن كل إمكانيات الدعم المعنوي والمادي من لدن الحكومات الرامية نحو تشييد قاعدة بنوية متميزة من العناصر الاقتصادية التي تساهم مجتمعة في بناء منظومة الاقتصاد القومي ، فضلا عن ترسيخ القاعدة الإنتاجية من خلال تحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي لعموم المجتمع.

Abstract

The study of human resources falls within the distinguished academic fields, where that the human element is the universal mind for the development of science and knowledge, and we specifically mention and to the extent that it relates to this research variable economic. As the work is of fundamental importance in achieving production and the building of development , also this element is hot absent from its role in developing the economy through the means of creativity, knowledge and employment in accordance with the correct path that includes all the capabilities of moral and material support from governments aimed at building a distinct structural base of economic elements Which collectively contribute to building the national economy system, as well as consolidating the productive base through achieving economic and social welfare for the whole society.

From this introduction, the importance of the subject takes a great deal of care and accuracy in managing human resources, promising and conscious management, on the basis of methodology and application to achieve the desired goal, in addition to the importance of human and intellectual resource being a creative and knowledge resource renewed towards developing the style and methods of career and specialized work in various sectors the state and society, specifically the economic sector.

From this perspective, this research can include four axes, in addition to t introductory axis (and briefly as basic axes from a research), and each of them represents an input from human resource development in order to reach an sophisticated stage of intellectual advancement and scientific for various economic sectors and by activating programs development for development and training of the human resource as a supportive basis for the comprehensive development process of the national economy and in all functional and specialized, fields as an approach and application.

الكلمات المفتاحية: التنمية البشرية-المواهب-الاقتصاد-التنمية المستدامة-المعرفة-الابداع



المقدمة

المدخل الهام من العملية الإدارية، والتي تتضمن العديد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بهدف إدارة العاملين أو الموظفين بطريقة فاعلة وإيجابية ، وبما يحقق المصلحة المشتركة سواء مصلحة العاملين أم مصلحة المنظمة والمجتمع^١.

كما وتُعرف على أنها إدارة كافة المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بالقوى العاملة ، وبما يحقق قوة عمل مناسبة كماً ونوعاً ومن أجل رفع الإنتاجية في المنظمة^٢

ويتمتع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل مداخل تحقيق التوافق مع حاجات البشر الذين هم قوة عمل تكفل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها ، إذ أن من أهدافها ، هو تعظيم قدرات العاملين وزيادة مهاراتهم وإبداعاتهم ورفع درجة المعرفة ، وبالحصول تحقيق إدارة أفضل للتوظيف وضمن التخصصات الوظيفية المختلفة في المشروعات الاقتصادية كمؤشر حقيقي لتطوره ونموه . كما ان المواهب البشرية ، هي اداة المشاريع الاقتصادية لتمكينها من القيام بانشطتها من اجل تحقيق اهدافها ، والافراد الموهوبين تعد ميزة تنافسية للشركات حيث تدفع بها الى مستويات اعلى في الاداء من خلال الكفاءة والتميز

وبالرغم من أن مفهوم إدارة الموارد البشرية ، قد برز حديثاً في الأدبيات الإدارية وبعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري ، إذ بدأ مع حركة الإدارة العلمية **Scientific management** والتي من روادها الأوائل فريدريك تايلور **F.Taylor** ، فقد

تأخذ أهمية الموضوع جانب كبير من الحرص والدقة في إدارة الموارد البشرية إدارة واعدة وواعية وعلى أسس منهجية وتطبيقية لبلوغ الهدف المنشود ، فضلاً عن أن أهمية المورد البشري والفكري كونه مورد إبداعي ومعرفي متجدد نحو تطوير نمط وأساليب العمل الوظيفي والتخصصي في مختلف قطاعات الدولة والمجتمع وتحديد القطاع الاقتصادي .

ومن هذا المنطلق ، يمكن أن تتضمن هذا البحث أربعة محاور ، فضلاً عن المحور التمهيدي (وبشكل مختصر كمحاور أساسية من بحث) ، وكل منها يمثل مدخل من مدخلات تنمية الموارد البشرية من أجل بلوغ مرحلة متطورة من النهوض الفكري والعملية لمختلف القطاعات الاقتصادية وعن طريق تنشيط البرامج التنموية والتطويرية والتدريبية للمورد البشري كأساس داعم لعملية التنمية الشاملة للإقتصاد القومي وفي عموم المجالات الوظيفية والتخصصية منهجاً وتطبيقاً.

المبحث التمهيدي

تحديد مفهوم ادارة الموارد البشرية وتنمية المواهب والأهداف المطلوبة

لا بد من تحديد لمفهوم إدارة الموارد البشرية كون أن العنصر البشري ، مدخل رئيس من مدخلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وكقاعدة معرفية وإبداعية متجددة .

ويقصد بإدارة الموارد البشرية **Human resource management** ذلك

(١) أنظر : د. زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، ط١ (ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، الكويت ، ١٩٨٩) ص ٢٧ .
(٢) المصادر نفسه ، ص ٢٧ .



، يمكن أن تكون مصدراً من مصادر التنمية ، وتحسين الإنتاجية في القطاعات الاقتصادية كافة .. ونجد اليوم هذا الإهتمام في العديد من المنظمات الاقتصادية التي تعتمد حصراً على قدرتها في إدارة الموارد البشرية وتنميتها تنمية صحيحة وعلى درجة كبيرة من التدريب والمهارة والكفاءة وباستخدام أساسيات منهجية ودراسات تطبيقية في مختلف المجالات والأنشطة الاقتصادية منها والإجتماعية والبيئية.. الخ . وتأتي تجارب دول اخرى كاليابان والمانيا وماليزيا وكوريا لتؤكد على تحقيق التميز بالانتاج بالعمل بشكل استراتيجي يؤدي الى زيادة اعداد المهوبين من خلال برامج التدريب والتطوير والتعليم

وتأتي أهداف إدارة الموارد البشرية ضمن مسارات التنمية الاقتصادية من خلال جملة من النقاط :
١- إن إدارة العنصر البشري يعد أمراً هاماً ومؤثر في هيكل المنظمة وجوهرياً في تحقيق إنتاجيتها ، ومما يُعطي أهمية أكثر في أن يُصبح تكاليف هذا العنصر بنفس وتيرة التكاليف للعناصر الأخرى كمدخلات في العملية الإنتاجية.

٢- إن التطورات التكنولوجية والمعلوماتية ، قد انعكست على ضرورة تنمية في تنمية الموارد البشرية لتصبح بمستوى الأداء الوظيفي النوعي من خلال التمتع بمستوى مهاري ومعرفي متطورين ، وهذا هو مفتاح التطور الصناعي الذي يكون فيه العامل الفاعل ، مسبباً رئيساً لعنق الزجاجة في الإنتاج .^٥

اهتمت هذه الحركة باستخدام أفضل الطرق والوسائل العلمية من أجل تطور العمل الذهني ، وبقدر ضئيل من حرية التصرف وعبر دراسة الحركة والزمن ، وبعد أن ركزت هذه الحركة على الإنتاجية في العمل ، ومن دون الاهتمام أساساً حول مدى قناعة العاملين Satisfaction workers^٣ وان ادارة الموارد البشرية هي المحرك لعدة عمليات ، بينما ادارة الموهبة تتطلب مشاركة كل المنظمة مع التركيز على الموهبة ، وان وجود كل من ادارة الموهبة وادارة الموارد البشرية مع بعض يكون اكثر قيمة من توسيع أنشطة ادارة الموهبة حيث اصبحت مهمة اكتشاف المواهب البشرية هي بمثابة المهمة الاولى والرئيسية لادارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الرئيسة مع استقطاب واختيار وتدريب مع العمل على صقل هذه المواهب وتنميتها والحفاظ عليها .^٤

كما ساد مفهوم الرجل الاقتصادي Economic man ، وهو المفهوم الذي يؤكد على ضرورة ، بل وإمكانية تطوير العاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم ، ومن خلال العائد الاقتصادي والحوافز المعنوية والمالية ، كونها الحاجات الأساسية التي تدفع بالعاملين وبما يعطيهم دور فاعل في النشاط الوظيفي ومن منطلق إن الإدارة الفاعلة للموارد البشرية

(٣) للمزيد أرجع الى:

Michael R. carrel and frank E . kuzmits ,Personal: Management of Human Resources, chartes E. Merrill Publishing Co; Columbus , Ohio , 1982 , p4 .

(٤) د. وسام علي حسين وعامر علي حمد / دور عمليات ادارة المواهب البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي /جامعة صلاح الدين (ص٩، ١٠)



ويدخل في هذا الجانب كل ما أمكن في مواجهة كل ما يطرأ من تطورات تقنية ، تطورات في إدارة المعرفة وإدارة التوظيف وفق برامج تدريب ترفع من مهارة وكفاءة العاملين وبما يتواءم مع التطورات الجارية .

المبحث الأول :

تنمية الإبداع والمواهب البشرية في النشاط الاقتصادي

لقد كان لأهمية المواهب البشرية في العقدين الماضيين بسبب التغيرات الكبيرة التي شهدتها بيئة الأعمال وثورة الاتصالات وتوجه المنظمات نحو العالمية ، لذا كان من الضروري التعامل مع حسابات المشروع الاقتصادي وفي أي قطاع من قطاعات الاقتصاد القومي ، على أن من أولويات دراسات الجدوى ، هو الكشف عن المواهب والقدرات البشرية ومن ثم تنميتها بمختلف تخصصاتها قبل عملية توظيفها كمدخل من مدخلات النشاط الإنتاجي ..

إن هذا الجانب من التنمية في إدارة المشاريع الاقتصادية سيتطلب إلى تحليل جزئي لمدخلات العمل ومخرجاته، فضلا عن تحليل لنشاط الموظفين واستقطاب الموارد البشرية المتميزة باستخدام الوسائل التي تكفل في جذبها تحقيق أهداف المشروع .

كما يتناول هذا الخور مفهوم الإبداع وأهدافه وأهميته في المشاريع الاقتصادية والأساليب التي يمكن توظيف الأفكار الإبداعية باتجاه تطوير الإنتاج النوعي، فضلا عن تنمية التفكير الإبداعي لتحقيق ما هو أفضل في المستقبل ..

١- مفهوم الإبداع في المشاريع الاقتصادية

٣- المؤثرات الخارجية والبيئية والتي تتضمن^٦ :

أ- المؤثرات القانونية

ب- دور النقابات والمساومة الجماعية للعمال

ت- تأثير سوق العمل من حيث نوعية وكمية

العاملين المطلوبين (مخرجات سوق العمل)

وحسب ظروف العرض والطلب ، وهي

ظروف متغيرة ويُصعب التنبؤ بها .

ث- التأثيرات الاجتماعية كالمعتقدات والاتجاهات

والقيم التي تنعكس على احتياجات العاملين

لنمط معين من العمل .

فالقوى العاملة لا تطلب الأجور فقط أو نوع العمل

أو الأمن الصحي ، إنما تطلب ما هو أهم وعلى الدوام

كالاهتمام بحل المشاكل الاجتماعية والمشاكل المرتبطة

بالعمل ومن خلال العلاقات البينية للرؤساء

والمؤوسين، فضلاً عن البحث عن الشعور بالإنتاج

وتحقيق الذات **Self-actualization** والاحترام

المتبادل والتقدير الذاتي **Self-esteem** وهذا

يتطلب تصميم أنظمة عمل فعالة وإنسانية تعمل على

تحسين نوعية حياة العاملين وترفع درجة رضاهم وتحديداً

من خلال الإثراء الوظيفي **Job-enrichment**

وهذا يمكن أن يحقق الأعمال ذات المعنى والقيمة العليا

التي تشبع الحاجات السيكولوجية إلى جنب إشباع

حاجات المنظمة^٧

هـ - التأثيرات التقنية والمعلوماتية ، إذ أن تطور طرق

وأساليب الإنتاج ، يتطلب تنمية قدرات العنصر

البشري كمدخل هام من مدخلات العملية الإنتاجية ،

(6) (I bid , p 32

(7) د. زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص ٣٣ .



سوق العمل والتي تساهم في إيجاد طرق جديدة وبديلة لسير العمليات الاقتصادية من اجل التغيير والتنمية
إن أهمية الإبداع في تنمية وتطوير الموارد البشرية من أجل مشاريع اقتصادية متجددة تتحقق من خلال :
أ- المنافسة المستمرة في الحصول على عوامل إنتاج متميزة والتفكير في زيادة الإنتاجية
ب- إيجاد البدائل الممكنة في إيجاد حلول لكل المشاكل التي تواجه الإنتاج
ت- تطوير أساليب وطرق الإنتاج والبحث عن سبل جديدة لتوزيع السلع والخدمات وتحقيق خطوات نوعية متجددة في السوق
ث- تطوير الأفكار الإبداعية من خلال تحقيق الحوافز المادية والمعنوية وكل السبل الكفيلة في جذب المبدعين والتي يستفيد منها القطاع الاقتصادي في المستقبل .
ج- تمكين المنظمات من التكيف السريع والمرونة المطلوبة للحاق بالتغيرات ومواكبتها .
ح- تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الاداء لمواكبة التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية.
خ- قدرة العاملين من الانجاز في ظل ظروف معقدة وصعبة.
د- استعداد المنظمة لمواجهة التغيرات في المستقبل وفرصة التطور.

إن مجالات الإبداع متعددة من أجل تحقيق هدف جوهري ، وهو إبداع أساليب الإنتاج وإدارة عمليات الشراء والبيع والنقل والتسويق والخزن وإدارة القوى العاملة بكل تخصصاتها وبما يحقق أفضل النتائج من

لابد من تفهيم معنى الإبداع في القطاع الاقتصادي على أنه إنتاج أفكار جديدة وخلاقة لتطوير اتجاهات القطاع الإنتاجي كاستجابة فورية لمطالب وحاجات السوق من السلع النهائية النوعية والكمية ..
ويعرف الإبداع ضمن مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية على أنه " أفكار وآراء وأستجابات غير شائعة وليست عادية ، تتصف عادة بالأصالة **Originality** ^٨. كما ويعرف على أنه عملية عقلية تتحسس المشكلات ولها الطلاقة والأصالة والمرونة وتكون غير مألوقة...^٩

كما ويعرف التفكير الإبداعي على انه عملية ذهنية معقدة ترفض العادات والأطر التقليدية وتهدف إلى ابتكار طرق وأساليب جديدة تقوم على أساس ربط الأفكار الإبداعية والخلاقة بشكل أصيل ومنفرد...^{١٠} .

٢- أهمية الإبداع في المشروع الاقتصادي
تبرز أهمية الإبداع في المشاريع الصناعية والتجارية والخدمية والزراعية والعلمية حصراً ومن خلال التعامل مع طبيعة النشاط الذي يمارسه المشروع في ظل البيئة المحيطة به ، وهذا سيوفر للمشروع سبل التطور والنمو والبقاء ضمن دائرة المنافسة في الحصول على عناصر الإنتاج المبدعة وتحديد الموارد البشرية المتخصصة في

(٨) أنظر : د. فاخر عاقل ، علم النفس ، ط ١ (دار الملايين ، بيروت ،

١٩٧٥) ص ٦٩٠ .

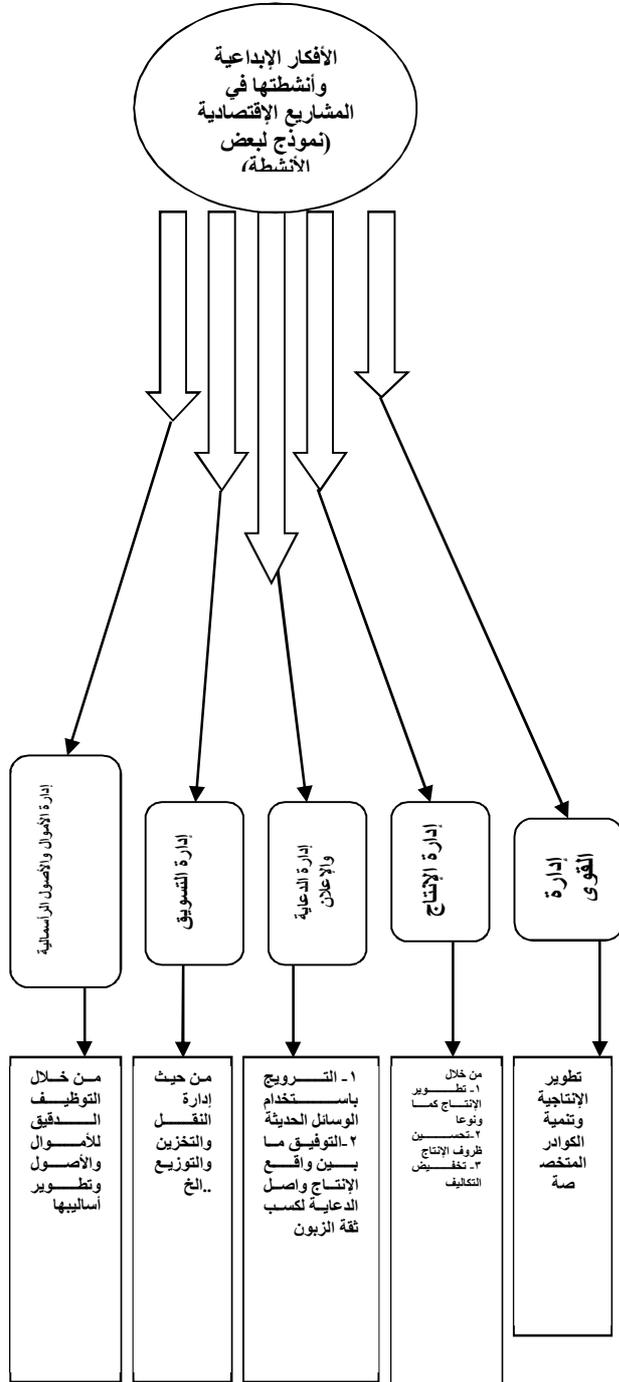
(٩) قاسم حسين صالح ، الإبداع في الفن ، ط ١ (دار الرشيد للنشر

والطباعة ، بغداد ، ١٩٨١) ص ٥١ .

(١٠) للمزيد أرجع إلى كتاب إدارة التفكير للكاتب إروارد ديون :

Erward de Bone, Lateral Thinking for Management < (London ; Mc: Graw- Hill Co;1974) P-3 >

شكل (١) أتمودج للأفكار الابداعية في المشروع الاقتصادي



المخطط من مدركات الباحث

الأفكار الإبداعية التي تقدمها الكوادر الوظيفية التخصصية في المشروع الاقتصادي... أنظر الشكل (١)
٣- تحليل مدخلات العمل

يركز تحليل العمل على كيفية تحويل ونقل العمل من الزبون (الذي يخلق الطلب على العمل) الى النقطة التي ينتهي فيها العمل كي يكون عنصراً منتجاً نهائياً أو الغاية التي يخدم بها صاحب المشروع . ولما كانت العلاقة بين أصحاب العمل وكوادر العمل بمختلف التخصصات الوظيفية هي علاقة مباشرة ، فإن ذلك سيتطلب إجراء التحسينات المستمرة في أداء العمل من خلال استخدام برامج إعادة هندسة العمليات **Business process Reengineering**، إذ يقوم هذا البرنامج بإعادة تصميم هيكل المشروع عبر إجراءات جوهرية بالتنوع ونمط الخدمة ونسق السرعة ، فضلاً عن تقليص التكاليف من خلال تحديد الوظائف التي تضمن تحسين أداء العمل ورفع إنتاجية المشروع عموماً^(١).

وهناك العديد من الخطوات الآلية التي تسهم بفاعلية مدخلات العمل الوظيفي، كأنظمة الحاسوب المتكامل في ظل برامج تهدف إلى تحليل تدفق العمل ومدخلاته **Its work input** وعمليات وأنشطة أخرى تطويرية أثناء ممارسة العمل .

(١) المزيد من التفاصيل أرجع إلى :

د. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي، ط١ (دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٣) ص ص ٧٨-٧٩ .



٤- تحليل مخرجات العمل

إن الهدف الرئيس من تحليل مخرجات العمل ، هو التعرف على حاجات السوق من المنتجات النهائية ، فضلا عن التعرف على الكوادر الوظيفية الكفأة والتميزة والطموحة والإبداعية من مختلف التخصصات الوظيفية ويتطلب تحليل المخرجات **Out put analysis** تحديد المعايير الكمية والنوعية وفق ما تراه إدارة المشروع والزبائن مع قناعتها التامة بالمخرج من العمل وتحديد من خلال ذلك أنماط من الإنتاجية والأداء المطلوبين^(١٢).

ومن خلال ما تقدم يمكن تحديد المهارات التي تدخل ضمن تحليل مدخل ومخرجات العمل من الكوادر الوظيفية العاملة في المشروع وهي^(١٣):

أ- المهارات الفنية من خلال ما يسمى بالتدريب التناوبي

ب- المهارات الإدارية من خلال ما يسمى ببرامج التنمية والتطوير للملاكات الإدارية

ج- مهارات العلاقة الإنسانية والتي تتضمن :

١- التحليل النشاطي للعمل واستقطاب الموارد البشرية المتميزة . وهذا الجانب يتطلب دراسة العمل الوظيفي المتميز (Functional Job- Study) والذي يسعى إلى تطوير كل المنظمات التي ترابط المشروع الاقتصادي كالبانوك وشركات النقل والتأمين ... الخ) وتحليل الموقع **Position Analysis** وهذا الأسلوب يعتمد جمع البيانات لكل عمل من أعمال المؤسسات والمشاريع الإنتاجية وذلك باعتماد خمسة أبعاد رئيسية

(١٢) المصدر السابق ، ص ٨٠ .

(١٣) المصدر نفسه ، ص ٨٠ - ٨١ .

وهي : متطلبات اتخاذ القرارات والمسؤوليات المرتبطة بها ، متطلبات المهارة لإداء الأعمال ، متطلبات الطاقات الجسمانية والظروف البيئية المحيطة بها ، متطلبات معالجة نظم المعلوماتية ومن خلال التعامل معها في أداء العمل كما في أعمال الموازنات وتدقيق الحسابات .. الخ ثم أخيرا متطلبات تشغيل المعدات والأجهزة التي تستلزم عمليات إدراكية وبدنية مستمرة^{١٤}.

٢- إدارة المكافآت والعوائد في سياسة جذب العاملين . وهذا الجانب يتطلب تطبيق لبعض النظريات التي تساهم في تقييم أداء العاملين والذين يشعرون دوما بالفخر والرغبة في العمل مقابل حصولهم على عوائد سواء أجور إضافية أو أرباح سنوية ، فضلا عن العوائد التي تتحقق من جراء الترقيات الوظيفية ضمن العمل ، وهذا يعزز الشعور بأن الأداء الجيد سيعطي ثماره على شكل عوائد ومكافآت تشبع أهدافهم وإحتياجاتهم الشخصية ..

ويمكن تحديد أهم العوائد التي تدخل في أطر نظريات التوقع والدوافع في أداء العمل وهي^(١٥):

١- العوائد الذاتية والعوائد الخارجية **Intrinsic and Extrinsic Rewards**

٢- العوائد المالية وغير المالية **Financial and Non financial Rewards**

(١٤) أنظر :

Ernest J. McCormick, P.P.Jeanerret and R.C.Mechan, A Study of Job characteristics and Job Dimensions as Based on the position Analysis Questionnaire (PAQ), Journal of Applied psychology, August , 1972, p p .347-370 .

(١٥) أنظر : د. سهيلة عباس و د. علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١ (دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، ٢٠٠٠) ص ٢٧٧-٢٧٨ .



٣- العوائد المبنية على أساس الأداء والعوائد على أساس العضوية . Performance- Based and Membership-Based . Rewards

المبحث الثاني :

إدارة الوقت في تسريع عمليات التنمية الاقتصادية في العراق

يمكن إدارة الزمن الذي تستغرقه الخطط التنموية ، سواء كانت خطة قصيرة الأجل أم متوسطة ، أم طويلة (إستراتيجية) ، وذلك من خلال التكيف مع العوامل المؤثرة في قدرات الموارد البشرية ومستوى التوظيف الذي تتحدد ملامحه على أساس اختيار المواهب والطاقات المبدعة والتميزة ، حيث يعتبر رأس المال البشري عامل مهم و اساسي في التنمية الاقتصادية ، وإدارة الوقت هي عملية التخطيط والسيطرة الواعية على الوقت الذي يستغرقه لانجاز أنشطة اقتصادية محددة خاصة لزيادة الكفاءة الانتاجية ، وإدارة الوقت ضرورة في اي مشروع اقتصادي حيث انها تحدد عمر المشروع ووقت انجازه

وكما أسلفنا في محور الأول وضمن طبيعة و غمط إستقطاب الكوادر الوظيفية كمدخلات فاعلة ومؤثرة في إستغلال الوقت المحدد لتنمية وتطوير المشروع الاقتصادي . وهذا يتطلب توافق بين إدارة المشروع و بين المرونة في إدارة الوقت على أساس تحقق المدخلات والأنشطة في العملية الإنتاجية بشكل انسيابي وضمن الهدف المحدد .

ويمكن تقسيم هذا المحور إلى اتجاهين :

الأول : العوامل المؤثرة في تنمية المواهب البشرية العراقية لإدارة الوقت

الثاني : متطلبات تحقيق تنمية الموارد البشرية في ظل استثمار الوقت ، إذ أن الإتجاهين يتطلبا التشابك في خطوط العمل بينهما لتحقيق الهدف الأساس ، وهو إدارة الوقت المحدد بصورة شاملة من أجل بلوغ التنمية الاقتصادية الواعدة ووفق الخطط الموضوعة سلفاً وضمن المدة المحددة ..

١- العوامل المؤثرة في تنمية المواهب العراقية لإدارة الوقت

إن خصائص إدارة الوقت في تنمية المواهب البشرية يختلف عن تلك الخصائص المتاحة في إدارة الوقت للموارد الأخرى في المشاريع الاقتصادية التنموية ، وذلك لجملة أسباب منها^{١٦} (١٥) :

أ- إن الوقت الذي يمضي لا يعود ، وأن الزمن لا يمكن إيقافه . فالوقت يمضي سواء أستثمر أم لا .

ب- الوقت لا يمكن تخزينه .

ت- الوقت لا يتجدد .

ث- الوقت لا يمكن تغييره كما يُفعل بالموارد والأشياء المادية، عندما تتحول من شكل وجوهر إلى آخر ..

ج- الوقت ثابت من حيث حدوده وجزئياته سواء في السنة ، الشهر ، اليوم .. الخ ، إلا أن السرعة في

(١٦) أراجع إلى :

Jim Daidson , Effective time management a practical workbook , (New York; Human sciences press,1978) pp 7-8 .



الفعل في التعامل مع الموقف أو المشكلة التي يمكن أن تواجههم في المشروع الاقتصادي^{١٧}.

كما أن المعتقدات الاجتماعية والعادات ، ومستوى المهارات والمؤهلات العلمية التي يمتلكونها ، تؤثر على كفاية إدارة الوقت ، فضلا عن الطاقات العقلية والإمكانات المالية والمناصب التي يشغلونها ، هي الأخرى لها من التأثير ما يخلق نوع من التعاون حول مدى إمكانية استثمار الوقت ضمن السرعة المطلوبة في إنجاز الأعمال^{١٨}.

فلكل فرد سلوكه وعقله وإدراكه في التعامل مع إمكانية وكيفية استثمار الوقت ضمن الحدود الممكنة لإنجاز العمل المناط له ، وهذا الاختلاف يمكن أن يُعد من عوامل التمايز بين سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم في تحديد نمط وكفاية إدارة الوقت ...

فكما كانت إنتاجية العمل تتحقق تبعاً لقدرات ومهارات العامل الفعلية والفنية والبدنية مجتمعة كموهب ، فإن أي مطلب يفوق قدرات العامل في تحقيق إنتاجية أعلى ، قد يسبب له إحباط كما قد يقلل لديه الرغبة في الاستمرار في العمل ، وهو ما سينعكس سلباً وإلى درجة عدم تحقيق الكفاية اللازمة لدى العاملين بالحصلة في استثمار الوقت لإنجاز عملهم.

وهذه الحالة يمكن أن تنسحب على حالات عدة وينسب مختلفة من القلق والإحباط لدى الكوادر الوظيفية، ومنها التفكير بضياع فرصة الوظيفة أو فقدان الامتيازات المادية المرتبطة بإنتاجية العمل ، وهو ما

إستخدام الوقت لإنجاز الأعمال هي التي تتغير سواء بطأت أم طالت .

فالدول المتقدمة التي بلغت دور النمو والتطور الهائل ، قد سبقت الوقت في سرعة الإنجاز ، على أن الوقت ثابت ، كما حققت إقتصاد متطور إلى حدود الرفاهية وبوقت قياسي ، في حين لا نجد هذه السمات في الدول الفقيرة والمتخلفة أو حتى تلك في دور النمو ، إذ أنها لا تزال بطيئة في إستخدام الوقت لإنجاز الخطوط التنموية لقطاعاتها الاقتصادية (الأمر الذي يجعل حتى المتغيرات الإقتصادية الكلية لا تستجيب بسلاسة لأي تغير في التمويل الإستثماري في هذه القطاعات وهو ما يدل على عمق الخلل في توظيف الوقت والإستفادة من الموارد والمواهب البشرية المتاحة) .

ولذلك ، فإن استثمار الوقت في تنمية المواهب البشرية العراقية ومن أجل تحقيق نقلة جديدة في اقتصاد نامي يتأثر بعوامل عدة أهمها ؛ العوامل الذاتية ، العوامل التنظيمية ، العوامل التقنية والعوامل البيئية .. إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار تأخر العراق لمدة زمنية ليست بالقصيرة بسبب ظروف الحرب والحصار والعزلة الإقليمية والدولية التي أحاطت بهذا البلد ناهيك عن ظروف الاحتلال الأمريكي ومرحلة التخطيط العشوائي للبناء السياسي والإقتصادي وفي ظل ظروف أمنية غير مستقرة بل وغامضة في كثير من الأحيان ..

وفيما يتعلق بالعوامل الذاتية Behavioral factors من أجل تحقيق الكفاية في إدارة الوقت، فإن الجانب السلوكي والنفسي للأفراد العاملين لا يكون على وتيرة واحدة من حيث الفهم والإدراك أو حتى رد

^{١٧} غانم فحجان موسى ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط ١)

دار الكتب والوثائق ، بغداد ، ١٩٩٠ ، ص ١٥١ .

^{١٨} المصدر نفسه ، ص ١٥١ .



تعتقد هذه الحالة عندما يعاني المشروع الإقتصادي من كثرة الملفات والسجلات والأضابير والوثائق وهي ستتطلب المزيد من استنزاف الوقت^{١٩}.

وفيما يتعلق بالعوامل التقنية **Technical factors** وتأثيرها في كفاية إدارة الوقت ، فكلما كانت التقنيات المستخدمة متطورة في استخدام مدخلات العمل سواء في الإنتاج ، التوزيع ، التسويق والنقل ، كلما ساهم ذلك على تقليص الوقت اللازم لإنجاز الأعمال المذكورة ، وتحقيق الكفاية المطلوبة في إدارة الوقت ..

ويمكن لإدارة المشاريع الاقتصادية من توظيف الوقت المتاح للعمل بكفاية عالية عبر استخدامها لأساليب الاتصال التقنية بين الرؤساء والمؤوسين من جهة وبين المؤوسين فيما بينهم من جهة أخرى أو بين إدارات المشاريع والجهات الأخرى ضمن البيئة الخارجية..

إن أهمية تطوير أساليب وتقنيات ومهارات الإتصال في المشاريع والمؤسسات الإنتاجية كافة يمكن أن تتحقق وبشكل انسيابي من خلال^{٢٠}:

- ١- فهم واستيعاب العاملين لتعليمات وتوجيهات وقرارات الإدارة التي يجب أن تحث على فاعلية الإتصالات ضمن الهرم التنظيمي للمشروع .
- ٢- فهم واستيعاب الإدارة لمقترحات العاملين ومطالبهم وشكواهم حول مدى استمرار فاعلية

يخفف من حالة تحقيق الاستخدام الكافي في القطاع الاقتصادي من جانب تغطية الوقت المطلوب في إنجاز العمل ، وسينطوي عنه استمرار تهميش العامل في وظيفته من قبل إدارة المشروع ودون جدوى اقتصادية تنعكس على عدم تحقيق الكفاية اللازمة في إدارة وقت العمل المنجز ..

كما ويمكن ذكر حالة مشابهة لحالة ضياع فرص كفاية إستثمار الوقت وبشكل مجدي، منها على سبيل المثال وليس الحصر ، ممارسة بعض المسؤولين الرقابة غير المبررة عند إدارة المشروع الاقتصادي ومن خلال تصيد الأخطاء وإيقاع العقوبات وخلق حالة فرغ لدى العاملين الخ .

أما ما يتعلق بالعوامل التنظيمية **Regulator Factors** ومدى تأثيرها في كفاية إدارة الوقت ، فإنها تتركز في حالات تعد اليوم ظاهرة من ظواهر العمل الإداري ، ومن هذه مثلا القيام بحجب المعلومات والتعميم عليها ، بحجة أنها سرية ، وتأخذ وقتاً طويلاً ، مما يؤدي إلى استنزاف وقت العمل ، مما ينعكس سلباً على إنتاجية العمل فيما بعد ، وهذا يحدث في العديد من الدول النامية وبكثرة ، إما لعدم كفاءة المسؤولين لإدارة الوقت اللازم لتطبيق الخطط التنموية وخشية فشلها ، أو الخوف الآني من كشف الأخطاء ومواقع الضعف في قراراتهم الإدارية ، فتبدو الأمور على درجة عالية من السرية خشية الإسراع في الظهور والفشل .

وهناك حالة مشابهة ، وتؤكد على أثر هذا العامل في كفاية إدارة الوقت ، وتحديدًا في مسألة التفتيش عن البيانات والمعلومات التي تظهر حيثيات وأولويات الأعمال والذي سيستغرق وقتاً طويلاً ، إذ

^{١٩} أرجع إلى : محمد قاسم الفرويقي ، إدارة الوقت (مجلة تنمية الرافيدين ،

العدد ١٥ ، حزيران ١٩٨٥) ص ص ٦٧-٦٨ .

^{٢٠} أرجع إلى : غانم فنجان ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص ١٥٦ .



١- قياس حاجات السوق من السلع والخدمات لتحقيق إشباع شامل لعوائل العاملين من الموظفين والكوادر الإدارية والفنية والاستشارية ، كون أن عدم استيفاء احتياجات عوائلهم من هذه السلع لتحقيق الإشباع الكافي ، سوف ينعكس سلباً على أداءهم من خلال الانقطاع عن العمل أو التملل الذي يؤدي إلى كثرة الإجازات المرضية أو الاعتيادية للبحث عن حاجات أساسية وضرورية من السلع والخدمات لإشباعهم وهذا سوف ينعكس بالخصلة على عدم استثمار الوقت بشكل طموح في إنجاز العمل .

ويبرز تأثير عوامل البيئة الخارجية ومن خلال إدارة الوقت في توزيع المهام في السوق عبر دراسة التكاليف الاقتصادية والتي تقتضي الكفاءة والدراية التامة في مجال حساب التكاليف الإجمالية سواء التكاليف الثابتة أم المتغيرة أو في حساب العوائد المتحققة . وهذا الجانب من الحسابات يتضمن تصرفات سلوكية من لدن صانعي القرارات والتي قد لا تجبرهم على تحملها كتكاليف مصاحبة لتكاليف المشروع ، إذ أن الأولى تُعد تكاليف وقت او هدر في زمن حساب التكاليف الاقتصادية ، وذلك أن التصرف طبقاً للمصلحة الشخصية ، قد يدفع الى القيام بتصرفات تولد خسارة صافية للمجتمع ، وأن سبب هذه الخسارة هو ضياع فرص الوقت اللازم لإنجاز العمل^{٢٣} .

وكفاية أسلوب الإتصال من عدمها ضمن الهرم التنظيمي ..
٣- قدرة إدارة المشروع في التعامل مع العاملين والعملاء والجهات الأخرى في البيئة الخارجية التي تمارس أعمالها فيها ، باستخدام وسائل الإتصالات التقنية كتبادل سريع ودقيق في نقل البيانات والمعلومات ، وهو ما يختصر الزمن المطلوب في تنفيذ الأعمال^{٢١} .

إن تطوير مهارات الإتصال يمكن أن تتحقق من خلال جملة من التطويرات المهنية والوظيفية :
أ- تطوير مهارات الإصغاء لفهم التفاصيل والتركيز دون هدر الوقت ..

ب- تطوير مهارات الكتابة على الحاسبة وبشكل متقن وسريع ومختصر .

ت- تطوير مهارات القراءة باستخلاص الأفكار الضرورية والتركيز على التقارير السريعة ذات الفائدة المباشرة في سير العمل لاستغلال الوقت المنجز .

ث- تطوير مهارات التحدث مع الآخرين ورقابة الوقت في المكالمات باستخدام الهاتف وبشكل مبرر وحصراً على العمل وليس للإغراض الشخصية^{٢٢} .

وتتلخص عوامل البيئة **Environmental factors** في تأثيرها على كفاية إدارة الوقت من خلال:

^{٢١} المصدر السابق ، ص ١٥٧ .

^{٢٢} للمزيد من التفاصيل أنظر :

William A.Boching , Management of Information System Tools and Techniques, (London ;Prentic-Hill,1972) pp .25-26 .

^{٢٣} أنظر :

جيمس جواتيني وريتشارد ستروب ، الإقتصاد الجزئي : الإختيار الخاص العام ، ترجمة محمد عبدالصبور محمد علي ، ط ١ (دار المريخ للنشر ، الرياض ، ١٩٨٧) ص ٥٨٣ .



وهذا تبرير يمكن أن يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ورؤسائهم ، ويساهم معنوياً في شفائهم ليكون دافعا إضافياً في إعطاء فرص أكبر في إنجاز العمل ورفع الإنتاجية .

٣- الإهتمام بالخدمات ذات العلاقة بالبرامج الترفيهية

لعوائل الكوادر الوظيفية، كتحسينات

البيئة **Environment improvements**

، والاعتناء بالمتزهات والمرافق الخدمية والصحية

والبنى التحتية **Infrastructures** الأخرى

لتساهم في توزيع وقت العاملين ما بين الإهتمام

بعوائلهم وبين التفرغ الذهني والبدني لأعمالهم

ضمن بيئة سليمة وصالحة لا تتعارض مع برامج

ووقت العاملين ، وهذا مؤكد يُعد انعكاس إيجابي

على استثمار فرص العمل ضمن زمن قياسي ..

ويمكن أن يضاف الى هذه الفقرة ما يتعلق في

حسابات كلفة أضرار البيئة ، إذ أن هناك بعض

السلبيات في حساب التكاليف الكلية في المشروع

الإقتصادي بسبب أهمل حساب بعض التكاليف

المؤثرة في البيئة العامة . فالوقت في أي مشروع

إقتصادي ، لا بد أن يستثمر من أجل المصلحة

العامة وليس الجانب الشخصي ، ومن دون

إحداث ضرر في البيئة الخارجية . فمثلاً عندما تقوم

الكفاءات الإنتاجية بحساب التكاليف الكلية

للمشروع خلال مدة محددة، فإن هذه التكاليف لا

تحتسب معها التكاليف الإجتماعية التي يتحملها

المجتمع ، وهو الجانب العام الذي يجب أن يؤخذ

بنظر الإعتبار، وذلك من جراء التلوث الحاصل في

البيئة ، بسبب تفرغ العادم ومخلفات الإنتاج (

كما أن هدر الوقت يعني تأخر فترة استرداد

للأموال المستثمرة في المشروع الاقتصادي مما

ينعكس سلبياً على تقييم كفاءة أداءه وتحمل إدارة

هذا المشروع تناقص في ربحيته ، فضلاً عن انخفاض

معدل دوران رأس المال مع مرور الزمن ، إذ

يحسب هذا المعدل كما في المعادلة الآتية:

قيمة الإنتاج السنوي للمشروع

معدل دوران رأس المال =

رأس المال الإجمالي (الثابت + المتداول)

وترتفع كفاءة أداء المشروع الاقتصادي مع

ارتفاع قيمة معدل دوران رأس المال ، كونه

سيحقق أعلى أرباح خلال الزمن وبفترة استرداد

قياسية ...

كما أن هذا الهدر الذي يلحق بالمجتمع (أو

الجماعات المتضررة بدون موافقتها) قد يفوق

الكسب الشخصي الصافي ، وهو ما يعني أن

المصلحة الشخصية قد تكون متعارضة مع الكفاءة

الإقتصادية التي هي كفاءة صاحب المشروع

والكوادر الوظيفية المسؤولة عن حسابات

التكاليف والعوائد المتحققة في المشروع ، وبالنتيجة

أن هذا التعارض يمكن أن يؤدي الى فشل السوق

في أداء مهماته تجاه المجتمع ، وعندئذ لا يمكن

للأسعار السوقية أن ترسل إشاراتها بشكل

صحيح الى كل المنتجين والمستهلكين^{٢٤}.

٢- الإهتمام بالعاملين ومتابعة قضاياهم ، والسؤال عن

أحوالهم الصحية والجسمانية في مجتمع عراقي

يتعرض إلى مختلف الأمراض الانتقالية والوبائية ،

^{٢٤} المصدر نفسه ، ص ٥٨٣



أجواء للقراءة وتبادل الأفكار وتعزيز صفة المواطنة، فضلا عن تهيئة الظروف النفسية لمواجهة كل الاحتمالات البيئية والعوامل الخارجية التي قد تتعرض لها المشاريع والمؤسسات أثناء وقت العمل..

٥- دور الدولة الملزم في التدخل لوضع آلية مناسبة لمراقبة أسعار السلع والخدمات في الأسواق وهذه الآلية هي تعدد ظل لآلية السوق وليس البديل ، وفقط عند الإساءة من قبل العابثين في الأسعار واحتكرين للسلع وحدوث حالة من الاختناق Shortage في الطلب لاسيما على السلع الضرورية (إذ أن وظيفة الحكومة هنا تنظيم الاستهلاك من دون أن يتعرض إلى التلاعب أو المساومة وهو ما يجري في معظم الدول النامية) . وهذا الأسلوب يعرض البائعين والمشتريين إلى الجدل وعدم الثقة في التعامل ، وهو ما يستغرق وقتاً طويلاً يهدر دون مبرر ، فضلا عن أثره النفسي والعصبي على راحة أفراد المجتمع الذي يؤلف منه نسبة كبيرة من الموارد والطاقات العاملة في مختلف القطاعات الحكومية ومنها القطاع الاقتصادي تحديداً^{٢٧}

فلما كانت متوسطات الدخول Per-capita income أو GNP (الناتج القومي الإجمالي) المقوض بالسلع والخدمات الحقيقية لكل فرد من المجتمع بالنسبة لدخله النقدي تُعد مؤشرات عامة

كالمغزات وأنواع الأكاسيد المحترقة في الهواء) دون تحمل كلفة ، وهو ما يضر بالأشخاص والممتلكات . إن هذه التكاليف تُعد خارجية بالنسبة لحساب المشروع الإقتصادي ، وهو سيجعل المنتجين والكوادر العاملة معها تسعى الى استخدام طرق فنية في إدارة الإنتاج وإستثمار الوقت ، فضلا عن إعتمادها وسائل حديثة للمراقبة ، وبأقل ما يمكن من التلوث ، وبهدف الحد من التكاليف الإجتماعية التي يتحملها المجتمع من جراء الضرر الذي يحدثه التلوث في البيئة العامة^{٢٥} . وحسب برنامج الامم المتحدة للبيئة للعام (٢٠٠٠) فقد بلغت تقديرات احتساب كلف التدهور البيئي في العراق قرابة (١٨) مليار دولار^{٢٦} .

ونستنتج بالقول أن التأثيرات الخارجية الناجمة عن التلوث البيئي والتي تدخل ضمن التكاليف الإجتماعية في حسابات المشروع الإقتصادي ، قد تخلق حافزا مؤثرا لدى الكادر الوظيفي المتخصص لوضع الحلول الملائمة في مواجهة هذه الحالة وبأقل الخسائر الممكنة في المستقبل .

٤- الإهتمام بالنوادي والنقابات والاتحادات من خلال توفير أجواء ملائمة للتجمع والتعارف والتعامل في ظروف ودية بين كل شرائح المجتمع بغض النظر عن تخصصاتهم وذلك في ظل تنسيق برامج معدة لهذا الغرض ، وهي تساهم بشكل فاعل بخلق

^{٢٥} جيمس جواتيني وريتشارد ستروب ، المصدر السابق ، ص ص ٥٨٥-

٥٨٦ .

^{٢٦} د. عقيل حميد جابر و د. عبد الرسول جابر ابراهيم ، الانوار الاقتصادية للتلوث البيئي ، المخاطر والتكاليف والمعالجات ، العراق حالة دراسية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٥) للعدد (١) ٢٠١٣ .





لدى العاملين أو على الأقل تخفض من نسبة المعانات في المستوى المعيشي^{٢٨}.

إن توظيف الشباب من الخريجين من الكوادر المهنية ، يمكن أن يساهم هو الآخر في خلق فاعلة لمعالجة معدلات البطالة المفتوحة والتي تتراوح في معظم الدول النامية ومنها العراق ما بين ٨% الى ١٥% من القوى العاملة

٦- الحرص الشديد في عدم إدخال ما يرتبط بالأفراد والعاملين من سلوك وقيم عشوائية وتعصبية (والتي يمكن أن تحقق الغرض ضمن خصوصيات الفرد والعائلة) إلى العمل ، كونها تؤثر بشكل أو بآخر على الإنتاجية ، وعلى كفاية استثمار الوقت لإنجاز الأعمال المطلوبة .

ولذلك يُعد قياس الوقت من المؤشرات الجوهرية في تنمية الطاقات البشرية وتوجيههم توجيهاً عملياً نموذجياً في استثمار الأعمال استثماراً نافعاً ومجدياً في خدمة الدولة والمجتمع .

٢- متطلبات تحقيق تنمية الموارد والطاقات البشرية في ظل توظيف الوقت هناك جملة من الترتيبات والمؤشرات التي تُعد بمثابة متطلبات هامة في تحقيق التنمية البشرية من الكوادر والتخصصات الوظيفية، ومن خلال استثمار الوقت استثماراً أفضل باستخدام الوسائل والطرق الحديثة، ولعل من أهم هذه المتطلبات :

للتنمية ، فإنه لا بد من أخذ بنظر الاعتبار أن إمكانية توسيع نطاق الناتج القومي (كمدخلات ومخرجات) بمعدلات أسرع من معدلات نمو السكان.

وفي العراق تحديدا لا يحقق هذا الجانب المهم في قياس المستوى المعيشي للفرد ما فيه الكفاية للكادر الوظيفي مهما بلغت كفاءته ، كون أن القاعدة الإنتاجية التي تغذي GNP ضعيفة جداً إن لم تكن معدومة الى درجة إضعاف القوة الشرائية (عدد السلع والخدمات التي يحصل عليها الأفراد ضمن دخولهم النقدية) .

ومما تقدم نجد أن التحلل والخلل ليس في عملية التوظيف ذاتها بقدر ما للتوزيع في العمالة والكادر الوظيفي النوعي وبمختلف التخصصات من قصور وأخطاء في الإعداد أو عدم إدراك لحالة التوظيف الكفأ والتميز من الطاقات البشرية ضمن هياكل الإنتاج من أجل توسيع نطاق GNP وتحقيق إضافة تساهم في إعداد وهيأة المورد البشري نفسه من الناحية الدخلية كون أن هذا العنصر جزء هام ومدخل جوهري في العملية الإنتاجية .

إن هذا المقياس الإقتصادي لتنمية الموارد البشرية يحمل بين طياته مؤشرات غير إقتصادية ، منها مستوى أو درجة الأمية ، درجة التعلم والمهارات والتدريب ، الظروف البيئية والخدمات الصحية ومدى توفر السكن اللائق ، وهذه المؤشرات يمكن أن تسد النقص في متوسط الدخل

^{٢٨} ميشيل توادرو ، التنمية الإقتصادية ، تعريب ومراجعة د. محمود حسن حسني ود. محمود حامد محمود ، ط١ (دار المريح للنشر ، الرياض ، ٢٠٠٦ ص ص ٥٠ - ٥١ .



والتنفيذ والمراقبة للأعمال المنجزة ، وبشكل متواصل ومواكب للعملية الإنتاجية .

وفضلاً عن هذه المتطلبات الآتية الذكر ، فإن هناك العديد من المتطلبات الأخرى التي يمكن لإدارة المشاريع الاقتصادية التعامل في إطارها بدقة لبلوغ الأهداف المنشودة وتحديدًا في استثمار وقت العمل عبر التوظيف الأفضل للطاقات البشرية المتاحة .

المبحث الثالث :

إدارة توظيف الكفاءات البشرية ضمن خطط

التنمية الاقتصادية والاجتماعية

يُعد عنصر التوظيف من المدخلات الأساسية في إدارة الموارد البشرية من حيث توفر العمالة اللازمة نوعاً وكماً ، وفي ضوء الاحتياجات الفعلية لمخرجات العمل ، ذات الاختصاصات المختلفة .

إن عملية التوظيف تهدف إلى استقطاب العمالة الكفأة والمتميزة والقادرة على إشغال الوظائف في إطار تخصصاتهم، بعد أن يتم استقطابها ضمن مكونات أساسية لنشاط التوظيف خلال عملية الاختيار النوعي للكوادر المتخصصة ، وبحسب الحاجة إلى إشغالها لتحقيق الغرض اللازم لتوظيفها ، ويكون القائم بعملية الاستقطاب على اطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبيها الكمي والنوعي.

فالاستقطاب **Recruitment** ، هو عملية

البحث عن أو الحصول على مرشحين محتملين للوظائف

Job candidates ، وبحسب الحاجة المخططة

للعدد المطلوب نوعاً والمرغوب به في الوقت الملائم ،

أ- تقسيم الأهداف الرئيسية إلى أهداف جزئية ، لكي يتسنى التعامل مع الوقت ضمن حدود الممكن والمطلوب للأهداف القصيرة الأجل ..

ب- وضع أداء مقارن بين إنجاز الأعمال السابقة والحالية ، لكي يتسنى للمدراء في المشاريع كافة، أن يحددوا الأداء الأمثل للعاملين وخلال المرحلتين من إنجاز العمل ، وعندها يعتمدون الأسلوب الأفضل لإستثمار الوقت وتوظيف الأعمال في المستقبل .

ت- تحديد المسؤوليات والصلاحيات والأعمال المناطة إلى الكوادر الوظيفية وفق التخصصات الدقيقة في العمل ..

ث- العمل على تعميم كل ما هو مفيد من التجارب الناجحة بين الأقسام ، وذلك للإستفادة منها بعد مناقشتها والتأكد من إمكانية تطبيقها عملياً في أي جزء من المشروع يعاني مشاكل في هدر وضياح في وقت العمل^{٢٩} .

ج- تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر باستخدام الأساليب العلمية والتطبيقية وعقد الدورات التأهيلية لمختلف التخصصات مع كل خطوة من خطوات تنفيذ أنشطة المشروع .

ح- التوسع في استخدام وسائل الحاسوب والإنترنت داخل قطاعات المشروع وأقسامه للمساهمة في إيجاد وسائل حديثة للتعامل مع أنشطة التخطيط

^{٢٩} أنظر:

فائزة عبدالله وآخرون ، " كفاءة استثمار وقت العاملين في مؤسسات الدولة " ، ط ١ (المركز القومي للإستثمارات والتطوير الإداري ، بغداد ، ١٩٨٥) ص ص ٢٥ - ٢٧ .



ب- تزويد سوق العمل بالكوادر التخصصية من المتقدمين المؤهلين لسد الشواغر بأقل تكلفة ممكنة .

ت- فرز العاملين من المتقدمين بحسب كفاءتهم من أجل استقطاب المؤهلين منهم وتقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف .

ث- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال تقليل احتمالات تركهم للوظائف بعد مدة قصيرة من الزمن .

ج- المساهمة في تشكيل قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.

ح- المساهمة في تخفيض تكاليف التدريب من خلال إستقطاب مجموعة متميزة وكفوءة من المتقدمين للعمل .

خ- المساهمة في مستوى إنتاجية واداء اعلى للمنظمة.

٣- التدريب التخصصي والتطوير الذاتي

لقد أصبح تدريب الموارد البشرية بمختلف تخصصاتهم إستراتيجية هامة من تطوير العمل الوظيفي عبر إستخدام الأسلوب العملي في إتخاذ القرارات ، فضلا عن تنمية مدركات الكوادر الوظيفية تجاه البيئة الإجتماعية والثقافية والإقتصادية المحيطة بها .

كما ويعنى التدريب التخصصي بتنمية سلوكيات وإتجاهات المديرين وتطوير أفكارهم ومدركاتهم القيادية ، فضلا عن ترشيد علاقاتهم وكسبهم للمهارات الإدارية الفاعلة .

كما ويساهم التدريب في إشباع حاجات أساسية لاسيما الحاجات السكولوجية لتحقيق وتأكيد الذات، من خلال دفع التدريب الى مستوى الطموح ، وبما

كي يتمكن اختيارهم لشغل الوظائف الشاغرة وفي ضوء متطلبات العمل وشروطه^{٣٠} .

وتتضمن عملية الإستقطاب إشغال الموظفين ضمن الوظائف الشاغرة وسد الفراغات بتخصصات على أساس الكفاءة العلمية والمهارية ، فضلا عن الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات وإهتمامات المرشحين لشغل تلك الوظائف^{٣١} . وبذلك فان عملية الاستقطاب تركز على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار ، لذا يفترض في هذه العملية ان تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.

١- الإستقطاب الوظيفي

يركز هذا المدخل على ضرورة الموازنة بين قدرات المتقدمين لشغل الوظيفة المطلوبة وهذا بالنسبة للمعنى التقليدي للإستقطاب الوظيفي ، في حين أن المعنى الحديث يتضمن تحقيق التوافق والملائمة بين حاجات المتقدمين للوظيفة وبين الفرص التي توفرها تلك الوظيفة لإشباع تلك الحاجات ..

٢- أهداف الإستقطاب الوظيفي

تتلخص أهداف الإستقطاب الوظيفي بجملة من الإتجاهات^{٣٢}:

أ- تحديد النوعيات المطلوبة من العاملين من خلال عمليات تحليل العمل وتخطيط للموارد البشرية لفرز الحاجات الفعلية لسوق العمل .

^{٣٠} د. زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، مصدر سبق ذكره ، ص ١٣٩ .

^{٣١} المصدر نفسه ، ص ١٣٩ .

^{٣٢} المصدر السابق ، ص ١٤٠ .



فالتخطيط له مهارات القدرة على التنبؤ والإشراف بالمستقبل القريب والبعيد ، وللتنفيذ مهاراته في الأداء والمتابعة وهكذا ... بالنسبة لمستويات الوظائف الأخرى³³.

إن توظيف الشباب من الخريجين والكوادر المهنية الجاهزة ، يمكن أن يساهم في خلق أجواء ملائمة في معالجة معدلات البطالة المفتوحة والتي تتراوح في معظم الدول النامية ومنها العراق ما بين ٨% الى نحو ١٥% من مجموع القوى العاملة ، إذ يشكل هؤلاء الشباب ما بين (١٥ - ٢٤) سنة وكثير منهم ممن حاصل على قسط جوهري من التعليم ، والذين يشكلون نسبة كبيرة من البطالة ناهيك عن حالة العمالة الماهرة غير المستغلة وأصحاب القدر العالي من الكفاية العلمية والعملية³⁴.

وعند إضافة هذا العدد من البطالة غير المستغلة مع البطالة المفتوحة مع العمالة الاختيارية والتي تبحث دوماً عن عمل آخر ذا فرص أفضل ، فإن هؤلاء سيشكلون ما نسبته ٣٥% من القوى العاملة وهم معظمهم من الشرائح التي لن تحقق رغبتهم في العمل رغم مقدرتهم عليه ..³⁵ { أنظر الشكل (٢) الذي يوضح تشابك تنمية المستويات الوظيفية }

٣- تنمية البحوث الخاصة بالعنصر البشري
تعد تنمية البحوث والدراسات ذات العلاقة بتطوير المورد البشري ذات مسار جوهري في تعزيز مهارة التخصصات الوظيفية من خلال بيانات

ينعكس على تحسين وتطوير الإنتاج من الجانبين النوعي والكمي في المشاريع الاقتصادية ..
إن التدريب التخصصي والتطوير الذاتي يتطلب إتجاهين :

١- تحديد الاحتياجات التدريبية التخصصية في القطاعات الاقتصادية ، إذ أن الاحتياجات التدريبية هي تلك الاحتياجات التي تقوم عملية التدريب وتوفيرها ، إذ تتضمن جانبين:

١- جانب القوة **Strong side view** وتشمل خصائص وقدرات يجب على كل متدرب أن يحصل عليها أو تنميتها خلال التدريب المتواصل والمنظم .

٢- جانب الضعف **Weakness side view** وتشمل الخصائص غير المرغوب بها ، وهي موجودة أصلاً بالمتدرب وينبغي إستئصالها وعلاجها بخصائص أخرى مرغوبة .

إن كلا الجانبين القوة والضعف مرتبط معاً بالأداء الوظيفي وبالسلوك والعلاقات ونمط التفكير وشخصية الفرد **Personality** .

وتعد الاحتياجات التدريبية من أساسيات عمليات التدريب والتي تعمل على رفع المهارات ضمن المستويات التنفيذية ، فضلاً عن تطويرها لإمط السلوك والعلاقات بين المرؤسين والرؤساء من خلال تطوير أداء القيادات الإدارية على حل المشاكل وإتخاذ القرارات المهمة والصعبة لمواجهة الأزمات ومتغيرات البيئة المحيطة بالمشاريع والمؤسسات الاقتصادية .

وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لإختلاف المستويات الوظيفية ، إذ لكل مستوى وظيفي له مسؤولياته ومشكلاته ومتطلباته .

³³ Bid , p . 620 .

³⁴ ميشيل توادرو ، التنمية الاقتصادية ، مصدر سابق ، ص ١٠٦ .

³⁵ المصدر نفسه ، ص ١٠٧ .



يتضمن التدريب التخصص مجموعة من الأساليب النوعية التي من شأنها رفع قدرات العنصر البشري في إطار تخصصه الوظيفي ومن هذه الأساليب^{٣٧}:

أ- التدريب أثناء العمل **Official Specific training**

ب- التدريب المتخصص بالوظيفة

ت- دورية العمل للحصول على معرفة بكل أوجه النشاط الوظيفي وهو بمثابة زيادة للقدرات العامة للموظف المتدرب .

ث- أسناد مهام وأعمال خاصة إلى جانب وظيفته الأساسية ، كأن يسند المدير أو الرئيس للعض المسؤولين التي تتطلب معالجة كوضع برنامج عمل معين أو الإشراف على تطبيق نظام للعمل أو دراسة مشكلات وتقديم مقترحات حلها ... الخ .

ج- الدراسات البحوث الذاتية .

ح- قراءات خاصة لتطوير ثقافة المدراء والرؤساء والإداريين حصراً .

خ- أساليب العرض التطبيقي (الواقعي).

Demonstration Modes

د- استخدام الوسائل والإيضاحات السمعية والبصرية

Audio visual techniques

ومعلومات كافية ، يتم توفيرها باستمرار، إذ تسعى الى الكشف عن المشكلات التي تواجه العنصر البشري تمهيداً لإتخاذ القرارات اللازمة لحلها .

وتتولى بعض الأجهزة المختصة بشؤون الموارد البشرية ومن خلال التعاون مع الجهات الإستشارية الخارجية إجراء البحوث والدراسات الخاصة بالعنصر البشري .

إن الهدف من إجراء البحث حول إتجاهات وسلوك الموارد البشرية ، إعطاء إمكانية التعرف على كفاءة وفاعلية وأنشطة أداء الموارد البشرية ضمن المشروع الإقتصادي ، كما في تقييم مدى كفاءة عمليات تحليل العمل وتوصيف الوظائف ومدى كفاءة أساليب التخطيط لإحتياجات التخصصات الوظيفية كمخرجات في سوق العمل^{٣٦} .

إن إجراء البحوث الخاصة بالعنصر البشري يحتاج الى متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة التوظيف لتزويد ما يحتاجه سوق العمل من مخرجات وظيفية وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة والمهارة .

ويتم عادة استخدام الاستبيانات لتحليل البيانات وبما يحقق الغرض من البحث لأي مشكلة من المشاكل التي تواجه الطاقات البشرية ، كمشاكل الغياب عن العمل ، أو التأخر عن الدوام الرسمي ، أو البطأ والتلكأ عن أداء الواجب ، فضلاً عن تناقص المهارة وإنعكاساتها على الإنتاجية وهكذا ...

٤- أساليب التدريب التخصصي

^{٣٧} للمزيد حول موضوع التدريب التخصص أرجع كتاب التدريب والتنمية لروبرت كريج ولستر بيتل :

Robert L. Craig and Laster R. Bittel (ed), Training and Developing Handbook ,Mc Graw -Hill Book Co , New York , Part 2 ,1967, pp . 68-69 .

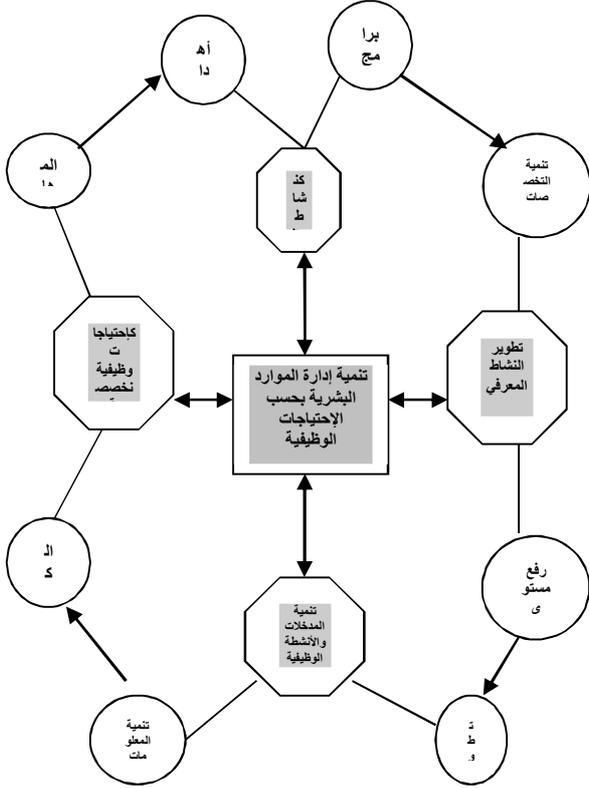
George Straus and Leonard R. Sayles , Personnel: The Human Problems of Management Prentice-Hall, Englewood Cliffs ,N.J , 3rd ed , 1972 , pp . 502-503 .

^{٣٦} المصدر نفسه ، ص ٦٢١ .



بالتخصصات الوظيفية ، فضلا عن حالات تطبيقية ترتبط بأساليب التدريب .

شكل (٢) ادارة الكفاءات الوظيفية وفق الاحتياجات التخصصية للنشاط الاقتصادي



الشكل من مدركات الباحث وفق متطلبات المبحث الثالث

4- تنمية الاقتصاد المعرفي في المشاريع الاقتصادية العراقية لمواكبة الاقتصادات الكونية

إن أي نشاط اقتصادي في ظروف تحقيق التنمية في ظل عالم متقدم في مجال التقنيات الحديثة ، يتطلب ضرورة المواكبة المستمرة باستخدام اساليب مماثلة لغرض المحافظة على نمط التطور في الإنتاج النوعي

ذ- تشكيل اللجان كأحد وسائل التدريب والتقييم .

Committees As mean as valuation-training

ر- دراسة الحالات وإلقاء المحاضرات Case-study-lecture

ز- إقامة الندوات والمؤتمرات الدورية Rotation of debates and conference

س- أساليب المختبرات Lab-training

ش- الاجتماعات الدورية Periodical meeting

ص- الإدارات المتعددة Multiple management

ويستخدم هذا الأسلوب عند المشاريع الكبيرة ، إذ تعدد فيها القرارات الإدارية ، ويهدف توجيه القرار ، يتم توزيع المشروع على شكل إدارة مصغرة لغرض تحقيق إرادة القرار بقدرة ومهارة عالية ، وهو ما يُعطي الإدارات المصغرة المسؤولية لحمل العبء عن كاهل الإدارات العليا ضمن المشروع ..

ويراعى عند تطبيق أساليب وبرامج التدريب التخصصي، تحديد مكان ووقت تنفيذ البرنامج التدريبي سواء كان داخل المشروع أو خارجه مع إمكانية فرض رقابة من قبل إدارة المشروع من أجل تنفيذ البرنامج وفق الأساليب المقترحة وبشكل انسيابي لتحقيق الغرض اللازم من تطوير وتنمية الكوادر التخصصية كمبرجات متطورة في العمل .

ويتم عادة توزيع الوقت بحسب المحاضرات التدريبية ووفق الأسلوب المقترح كأن يكون محاضرات تدريبية ، حلقات نقاشية ، عرض أفلام تدريبية ذات علاقة



التعليم وبشكل مستمر ومواكب للتطور المعرفي في العالم .

ث- الشفافية الاقتصادية من خلال تسهيل عملية إنفتاح الاقتصاد البلد على الاقتصاد العالمي ، في الحصول على المعرفة المعلوماتية والتقنية من أجل تحقيق زيادة القدرة التنافسية ، لاسيما للمؤسسات الصناعية والخدمية الناشئة (الصغيرة منها والمتوسطة).

ج- يوفر المعلومات الدقيقة لاتخاذ القرارات والسياسات الاقتصادية والاستثمارية.

ح- تحسين اساليب المنافسة والتكامل بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقطاعات الاقتصاد في كل المجالات.

خ- الدور الفعال في زيادة معدلات النمو والاستثمارات الاقتصادية .

٢- تنمية إدارة الاقتصاد المعرفي

يمكن تنمية إدارة الاقتصاد القائم على المعرفة في القطاع الاقتصادي العراقي عن طريق توفير الخدمات المعرفية ، كأستخدام الإنترنت وشبكات الاتصالات ورسائل التجارة الإلكترونية، وزيادة القدرة التنافسية على الصعيدين الإقليمي والعالمي ، فضلا عن زيادة الإنفاق على خدمات المعلومات والإنترنت وبرامج التدريب الإلكتروني ضمن أنظمة الحاسوب، وجعله أحد عناصر الإنتاج الأساسية كونه يساهم في تطوير أداء وأساليب الإنتاج ، ومن ثم تحقيقا المزيد من فرص العمل لمختلف الطاقات البشرية والتي ستساهم في المحصلة المعرفية في رفع معدلات النمو الاقتصادي ومن خلال إقتصاد نوعي في إنتاج سلع وخدمات متجددة ..

والكمي لتلبية حاجات السوق وتحقيق إستقرار دائم في معدلات الأسعار لمختلف السلع والخدمات .

إن هذا الجانب من جوانب التنمية سيغذي مساحة واسعة من الطاقات البشرية العراقية بخطوط المعرفة المعلوماتية والإتصالية المطلوبة في قطاعات الدولة ويمكن أن يخرج بمحصلة إنتاجية ذا حدين أولهما ؛ تطوير الجانب التفكري لمستويات العمالة من الكوادر الوظيفية المتنوعة وثانيهما ؛ الحصول على قطاعات على مستوى عالي من الخدمات الضرورية ضمن نشاطات التنمية الاقتصادية .

لذلك يتضمن هذا المحور ثلاثة إتجاهات لا بد من التعرف عليها بخصوص الإقتصاد المعرفي وأهميته في تنمية الموارد البشرية في العراق ..

١- خصائص وسمات الإقتصاد المعرفي

تتركز خصائص الإقتصاد المعرفي على :

أ- الإبتكار كنظام فعال يستطيع أن يربط المؤسسات التجارية والصناعية في البلد بالمنظمات الأكاديمية من أجل خدمة الإقتصاد وتكيفه مع الإحتياجات المحلية ومن خلال مواكبة التطور المعرفي والتقني .

ب- تنامي الخدمات الأساسية التي تقوم على التطور التقني والمعلوماتي وبما يتواءم مع الإحتياجات المحلية.

ت- توفر العمالة الماهرة والإبداعية القائمة على تطور التعليم الأساس ، بهدف تحقيق نمو في الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية. وهذا يتطلب دمج التكنولوجيا الحديثة وفروع المعلومات والاتصالات والمهارات الإبداعية ، وبراءة الإختراع ضمن مفردات مناهج



للعراق فقد بلغت ٠.٣% وهي نسبة متدنية جداً اذا ماقورنت مع نسب الانفاق في العالم بما فيها البلدان النامية.^{٤٠}

وتساهم إقتصادات المعرفة المعلوماتية والوسائل التقنية الحديثة في توسيع نطاق المعرفة الفكرية لدى الطاقات البشرية العراقية فيما إذ توفرت الأرضية الحقيقية للتعامل مع هذا الواقع المتطور من (تقنيات المعلومات والاتصال) .

وضمن هذا الإطار ، تُعد الشفافية في الإقتصاد المعرفي ركيزة أساسية من ركائز تنمية الموارد البشرية . إذ لا يمكن للحرية الإقتصادية أن تزدهر أو أن تستمر إذا لم تترادف مع شفافية كافية في جميع القطاعات وعلى كل المستويات ، إذ أن الدولة الحديثة ، لا يمكن أن تحجب أي معلومة عن شعوبها مهما كانت سيئة ، وهكذا بالنسبة للدول النامية ومنها بلدنا العراق ، لا بد أن يُعرف الموارد البشرية بقوة المعلومات في إدارة الإقتصاد مما يجعله يحتفظ لنفسه بهذه القوة كي يستعملها عند الضرورة وللصالح العام.^{٤١}

إن تطوير العامل البشري من خلال إقتصاد معرفي يمكن أن يجعل من الكادر المنتج في القطاع الإقتصادي يدرك تماماً خواص مدخلات الإنتاج والإستهلاك وحاجات السوق الأساسية ، فضلاً عن حركة المخزون السلعي بالنسبة لـ(GNP) وحجم الطاقة الإنتاجية والإستيعابية والنمو الإقتصادي المطلوب والذي يمكن

إن تنمية الإقتصاد المعرفي يُعد الخطوة الأولى في تطوير العلاقات الإستثمارية مع الشركات الأجنبية التي تهب الجانب الإستشاري والتقني والمعلوماتي للقطاعات الإقتصادية والخدمية في البلد وضمن إمتيازات تساهم نحو تطوير البنى والقاعدة الإنتاجية ، فضلاً عن تطوير مؤهلات الشركات اخلية ، لتأخذ دورها فيما بعد في بناء وتنمية الإقتصاد مستقبلاً.^{٣٨}

كما أن تنمية إدارة الإقتصاد المعرفي يمكن أن يدخل ضمن بوابة التجارة الإلكترونية عبر منظومات وشبكات الإنترنت أو ما يسمى **Business to Business (B.To.B)**^{٣٩}

فقد بلغت حجم التجارة الإلكترونية في عام ١٩٩٨ نحو ٣,٢ تريليون دولار أمريكي وفي عام ١٩٩٩ ارتفعت نحو ٥,٣ تريليون دولار أمريكي .

٣- تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة والتقنيات الحديثة

يعتبر رأس المال البشري في عصرنا الحديث وهو عصر المعلومات والاتصالات، الثروة الحقيقية للامم باعتباره اساس عملية التنافس الاقتصادي كونه اساس الابداع والابتكار. ويقدر الاقتصاديون ان اكثر من ٥٠% من الناتج المحلي الاجمالي الذي يتحقق في البلدان المتقدمة يعتمد على اقتصاد المعرفة من خلال زيادة الانفاق على الابحاث العلمية فقد بلغت نسبة الانفاق على الابحاث العلمية من الناتج المحلي الاجمالي ٤% في الولايات المتحدة واليابان والسويد . وبالنسبة

^{٤٠} د. منعم دحام العطية ، اقتصاد المعرفة ودوره في تفعيل مؤثرات التنمية

البشرية في العراق ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد ١٣ العدد ١٣ لسنة ٢٠١١ ص٤٣

^{٤١} المصدر السابق ، ص ٣١٥ .

^{٣٨} د. نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، ط١ (دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٩) ص ٣١١-٣١٢ .

^{٣٩} المصدر نفسه ، ص ٣١٢ .



وما نصت عليه مؤسسات المنظمة الدولية والمؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى .
ويؤكد تقرير البنك الدولي حول التنمية البشرية لعام ١٩٩٨ من أن الحصول على المعرفة ليست حكراً على نطاق الصفوة من المجتمعات ، إنما على مستوى شعوب العالم أجمع كعامل حاسم لتحقيق تلك التنمية^{٤٣} .

أن يتحقق في القطاع^{٤٢} . وبالتوجه نحو الاقتصاد المعرفي تعمل المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على الكفاءات البشرية المؤهلة لأنها مصدر الابداع والابتكار وامتلاكها لقدرات معرفية لاستثمارها بشكل ايجابي فهي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومما تقدم يمكن أن نخلص بالقول، أن هناك بعداً جوهرياً في تنمية الموارد البشرية ، ألا وهو الإقتصاد المعرفي ووسائل التقنيات الحديثة ، والتي تُعد حاسماً في جعل العاملين أكثر قدرة على توسيع خياراتهم واختياراتهم في إستغلال الموارد الطبيعية والمادية من خلال إستخدام أمثل للبيانات والمعلومات في ظل المهارات الخاصة في التحليل والمعالجة .

وهكذا .. بات اليوم الإقتصاد المعرفي يهتم بحقوق الملكية الفكرية من أجل تأمين الجوانب الاقتصادية المستمدة من الإختراع أوالإكتشاف الجديد والذي يخدم الإقتصاد الكوني بعد زوال كل الحدود المعوقة والمانعة لتحقيق الشفافية الاقتصادية في تواصل شعوب العالم ... وعندئذ سيحتفظ كل مواطن بحقه في الحصول على المعارف في أجواء ديمقراطية أسوة بكل الشعوب التي بإمكانها الحصول على هذا الحق المعرفي وفي المجالات كافة .

وفي هذا المجال لا زالت وجهات النظر والحوارات جارية على قدم وساق ، وإن كانت متباينة في بعض من جوانبها لاسيما بين القانونيين من جهة وبين المطالبين بهذا الحق المعرفي (كحق للمواطن في إكتساب المعرفة)

^{٤٣} أرجع الى : تقرير البنك الدولي للإنشاء والتعمير IBRD ، "المعرفة من أجل التنمية البشرية " ، جنيف ، ١٩٩٨ .

^{٤٢} المصدر نفسه