



زانكۆي پۆليته كنيكي هه ولير  
ERBIL POLYTECHNIC UNIVERSITY

## استراتيجية التدريب و دورها في تطوير الكفاءات القيادية

(دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في الجامعات الحكومية في المحافظة أربيل)

رسالة

مقدمة إلى مجلس كلية التقنية الادارية - جامعة أربيل التقنية وهي جزء من متطلبات نيل درجة

الماجستير في اختصاص تقنيات إدارة الأعمال

من قبل

دلاور حسن حمدامين

دبلوم عالي - إدارة الأعمال - جامعة دهوك - 2008

بإشراف

د. عبدالحالوق نادر قادر

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ  
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

صدق الله العظيم

(المجادلة جزء من الآية 11)

## تعهد

أتعهد بان هذه الرسالة الموسومة بـ(استراتيجية التدريب ودورها في تطوير الكفاءات القيادية – دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في الجامعات الحكومية في المحافظة أربيل ) قد تم انجازها وكتابتها من قبلي بشكل كامل، وأن الكتابة والنتائج هي من خالص عملي وجهدي الشخصي ولم انشرها من قبل ولم أقدمها لأي جهة من قبل لنيل درجة علمية. اتعهد بأنني ذكرت المصادر بشكل امين اينما اقتبست.

التوقيع:

أسم الطالب: دلاور حسن همدامين

التاريخ: / / 2023

□

□

□

|



## إقرار الخبير اللغوي

أشهد بأن الرسالة الموسومة بـ ( استراتيجية التدريب ودورها في تطوير الكفاءات القيادية – دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في الجامعات الحكومية في المحافظة أربيل ) قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية و تصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية و تعبيرية ، وبذلك أصبحت الرسالة جاهزة للمناقشة بقدر تعلق بسلامة الأسلوب وصحة التعبير ، ولأجله وقعت أدناه .

التوقيع :

اسم الخبير اللغوي : أ.م.د. سهنكر على مامه

التاريخ : \ 2023 \

## تأييد وموافقة المشرف

أؤيد بأن هذه الرسالة قد انجزت وكتبت تحت إشرافي“ وأنا اوافق بان تقدم بشكلها الحالي للمناقشة لنيل درجة الماجستير في اختصاص تقنيات ادارة الاعمال .

الاسم: م. د. عبدالحالق نادر قادر

التوقيع: .....

التاريخ: 2023/ /

أؤيد بان الطالب قد انجز كافة المتطلبات المطلوبة ولوجود التوصيات الضرورية، أقدم هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: م. رقيب عبدالله البرزنجي

رئيس قسم

التاريخ: 2023/ /

أؤيد بان الطالب قد انجز كافة المتطلبات المطلوبة لذا اوافق على تقديمها للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: م. كؤسار نجم الدين محمد

مسؤول الدراسات العليا في الكلية

## قرار لجنة المناقشة

نحن لجنة مناقشة طالب الماجستير (دلاور حسن محمدامين)، ناقشنا الطالب عن الرسالة الموسومة بـ(استراتيجية التدريب ودورها في تطوير الكفاءات القيادية - دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤوساء الاقسام في الجامعات الحكومية في محافظة اربيل)، ونحن نقرر بان الرسالة تستوفي متطلبات درجة الماجستير في اختصاص تقنيات إدارة الأعمال.

التوقيع:	التوقيع:
الاسم: أ.م.د. سيروان لطيف حاجي	الاسم: أ.م.د. عبدالرحمن زرار شيرواني
عضوا	عضوا
التاريخ: 2023/ 6 / 20	التاريخ: 2023/ 6 /20

التوقيع:	التوقيع:
الاسم: أ.د. مهابات نوري عبدالله	الاسم: م. د. عبدالحالق نادر قادر
رئيسا	عضوا / مشرفا
التاريخ: 2023/6 / 20	التاريخ: 2023/ 6 /20

التوقيع:

الاسم: أ. د. ازاد احمد محمود

عميد كلية التقنية الإدارية- جامعة أربيل التقنية

التاريخ: 2023/ /

## الأهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا ...

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة وهو رحمة مهداة للبشرية اجمع ... اعترافاً وفخراً

" نينا وحبيينا وشفيعنا محمد (ﷺ) "

إلى روح والدي الطاهرة ... رحمه الله واسكنه فسيح جناته مع النبيين والصديقين والشهداء وحسن أولئك رفيقا.

إلى معنى الحنان ... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي ... إلى السراج المتقد الذي ينير ظلمة حياتي ... إلى من وجودها اكسبني قوة ومحبة لا حدود لها ومعها عرفت معنى الحياة

"أمي الغالية "

إلى من جعل الله بيني وبينها مودةً ورحمةً، اللهم احفظها سنداً لي.... حياً ووفاءً.

□ "زوجتي الغالية "

إلى قرة العين، وبهجة الحياة، اللهم احفظهم من كل سوء.... محبةً وحناناً

"اولادي"

إلى من أشد بهم أزرى وأشركهم في أمري وهم سندي في الحياة، أدام الله المحبة بيننا... عرفاناً.

" أخوتي الاعزاء "

إلى الذين أرى علمهم وسط الليل نهاراً ... تقديراً واحتراماً.

" أساتذتي الأفاضل "

إلى كل من ساندني وساعدني وتمنى لي الخير والنجاح في إنجاز هذا العمل،... وفاءً.

" زملائي واصدقائي "

الباحث

## الشكر والتقدير

قال تعالى ﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ ﴿سورة النمل آية 19﴾.

بداية يطيب لي ان اشير بان هذا الجهد ما هو الا ثمرة جهود العديد من المخلصين المتوجب علي شكرهم وتقديرهم ورد الفضل بعد الله سبحانه وتعالى اليهم لان الرسول محمد ﷺ قال: " لا يَشْكُرُ اللّٰهَ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ "

أتقدم بجزيل شكري وامتناني لمن غمرني بفيض عطائه، وحسن خلقه، وسعة صدره وكان له أثرٌ في مسيرتي البحثية مشرفي الفاضل (د. عبدالحق نادر قادر) ولما قدمه لي من ملاحظات وتوجيهات سديدة وقيمة ولتعاونه المستمر بهدف جعل الرسالة أكثر رصانةً وأكثر إثراءً.

كما اقدم شكري الجزيل الى الاساتذ الفاضل الدكتور (ازاد احمد محمود) عميد كلية التقنية الادارية - جامعة اربيل التقنية لما قدمته لي من تسهيلات في سبيل إكمال دراستي .

ويقتضي واجب الوفاء والعرفان ان اتوجه بالشكر والتقدير إلى استاذي الفاضل رئيس قسم تقنيات ادارة الأعمال (م. رقيب عبدالله البرزنجي) لحسن خلقها ومتابعتها ومساندتها لي طيلة مدة دراستي في الماجستير .

وأتقدم بخالص شكري إلى السادة محكمي الاستبانة لجهودهم وتوجيهاتهم وآرائهم التي كانت سبباً في تعديل أداة الدراسة وتصويبها لتصبح جاهزة للتطبيق في الميدان المبحوث. ... ويطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى من مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة أساتذتي الأعزاء الافاضل كافة. وأود أن أسجل شكري وعرفاني لزميلاتي وزملائي على الروح الأخوية الصادقة خلال مدة الدراسة. وأشكر جميع منتسبي في مكتبة كلية شقلاوة التقنية ومكتبة كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة صلاح الدين ، لما قدموه من عونٍ ومساعدة .

وفي الختام، أتقدم بأرقى معاني الشكر والعرفان المقرونين بالاعتذار لكل من لم فاتني ذكر اسمه ممن أسهموا بمجهودهم ومشورة او نصيحة او كلمة طيبة أو دعاء في ظهر الغيب أسهمت في إنجاز هذه الرسالة.

الباحث



## المستخلص

**الهدف :** هدفت الدراسة الحالية إلى ايجاد العلاقة و تأثير لاسرراتيجية التدريب و المتمثلة بأبعادها (مراحل العملية التدريبية ، تنوع البرامج التدريبية ، دعم و التزام الادارة العليا لاسرراتيجية التدريب ، استخدام التكنولوجيا الحديثة ) في تطوير الكفاءات القيادية و المتمثلة ب( المعرفة، المهارات، السلوك).

**الاطار العام :** يتمثل الإطار العام للدراسة في "مشكلة الدراسة " التي تم تحديدها من خلال إثارة عدة تساؤلات " هي تساؤلات الدراسة البحثية و التحليل، حول طبيعة العلاقة و التأثير و التباين بين متغير المستقل" ب (اسرراتيجية التدريب) و المتغير المعتمد" ب (تطوير الكفاءات القيادية) و لتحقيق ذلك تم تصميم مخطط فرضي للدراسة عبر ستة فرضيات رئيسية، و لأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة و قد استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات.

**منهج الدراسة :** انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اذ تم وصف المتغيرات الرئيسة و الفرعية، و كذلك تحليل العلاقات و التأثير بين المتغيرات، و تمثل مجتمع الدراسة (218) رؤساء الاقسام الجامعات الحكومية في محافظة أربيل و بلغ عددها (5) جامعات ، و عينة الدراسة بلغت عددها (140) رؤساء الاقسام ، و أما الأفراد المستجيبين فبلغ عددهم (136) فرداً ، و قد تم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من التحاليل و الاختبارات الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.26).

**الاستنتاجات :** توصلت الدراسة من خلال التحليلات الاحصائية إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها التي تبين ان رؤساء الاقسام العلمية في الجامعات الحكومية في محافظة اربيل يهتمون بشكل فعال الى حد ما بالاسرراتيجية التدريبية و المخطط و البرامج المتنوعة الطويلة المدى لتطوير الكفاءات الشخصية ، و هناك تأثيراً ايجابياً يربط ما بين متغير مستقل اسرراتيجية التدريب ، و بين المتغير المعتمد و المتمثل في تطوير الكفاءات القيادية ، و ذلك بحسب ما أظهرته مؤشرات التحليل

المستخدمة في الدراسة على المستوى الكلي وهذا بالتبعية يقودنا إلى الإستدلال على أن فاعلية تطوير الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة يعتمد قطعاً على العلاقة بين هذين المتغيرين .

**أهم المقترحات:** اقترحت الدراسة مجموعة من الاقتراحات أهمها : ضرورة تكليف وتشجيع الفئات العمرية الناضجة وذات سنوات الخبرة الكبيرة جنباً الى جنب مع الشباب لتبادل الخبرات و المعارف بينهم بهدف تطوير الكفاءات القيادية . وكذلك ضرورة اعادة النظر في تكليف الاناث بالمهام الادارية لاسيما في الوقت الحاضر وذلك للاقبال الشديد من قبل الاناث على تولي المناصب الادارية من جهة وملاءمة هذه الوظائف في القطاع التعليمي لخصائص الاناث من حيث قدرتهم على التعامل وحل المشاكل وتحليهم بالصبر والمثابرة والجدية في العمل .

**الكلمات الافتتاحية:** استراتيجية التدريب ، الكفاءات القيادية ، الجامعات الحكومية في محافظة اربيل

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	تعهد
II	إقرار الخبير اللغوي
III	تأييد وموافقة المشرف
IV	قرار لجنة المناقشة
V	الإهداء
VI	الشكر والتقدير
VII - VIII	المستخلص
IX-X	المحتويات
XI-XIII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
3-1	المقدمة
<b>34-4</b>	<b>الفصل الأول: عدد من الدراسات السابقة والإطار العام للدراسة ومنهجيتها</b>
18-4	المبحث الأول: عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة.
34-19	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة ومنهجيتها.
<b>95-35</b>	<b>الفصل الثاني: الجانب النظري (تأطير مفاهيمي)</b>
65-35	المبحث الأول: استراتيجية التدريب
92-66	المبحث الثاني: تطوير الكفاءات القيادية
95-93	المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين استراتيجية التدريب و تطوير الكفاءات القيادية
<b>133-96</b>	<b>الفصل الثالث: الاطار التطبيقي للدراسة</b>
102-96	المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها.
116-103	المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.
133-117	المبحث الثالث: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها.

140-134	الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات
137-135	المبحث الأول: الاستنتاجات
140-138	المبحث الثاني: المقترحات والدراسات المستقبلية
R153-R141	المصادر والمراجع
A164-A154	الملاحق
أ - ب	مستخلص باللغة الكوردية
A-B	مستخلص باللغة الإنجليزية

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9-5	عدد من الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغير استراتيجية التدريب	1.1
12-10	عدد من الدراسات السابقة الاجنبية المتعلقة بمتغير استراتيجية التدريب	1.2
15-12	عدد من الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغير تطوير الكفاءات القيادية	1.3
17-15	عدد من الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بمتغير تطوير الكفاءات القيادية	1.4
27	هيكل الاستبانة	1.5
29	ثبات الإستبانة	1.6
31	شرط التوزيع الطبيعي	1.7
32	اختبار الاستقلالية	1.8
33	اختبار ليفين (Levene) لتجانس التباين	1.9
38-37	بعض تعاريف استراتيجية التدريب على وفق عدد من الكتاب و الباحثين	2.1
50	الاساليب التدريبيه	2.2
52	الاحتياجات التدريبيه	2.3
62-61	أبعاد استراتيجية التدريب بحسب آراء عدد من الكتاب و الباحثين.	2.4
78-67	بعض التعاريف الكفاءة حسب الكتاب و الباحثين	2.5
77	بعض التعاريف لمفهوم القيادة حسب اراء الكتاب و الباحثين	62.
90	أبعاد الكفاءة بحسب آراء عدد من الكتاب و الباحثين.	2.7
98	الجامعات عينة الدراسة و عدد الاستمارات الموزعة والمعادة	3.1
99	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس	3.2

99	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر	3.3
100	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المستوى التعليمي	3.4
101	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي	3.5
101	توزيع أفراد العينة المستجيبين وفق عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي	3.6
103	المستويات المعيارية لوصف المتغيرات	3.7
105	وصف بعد مراحل العملية التدريبية	3.8
106	وصف بعد تنوع البرامج التدريبية	3.9
107	وصف بعد دعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب	3.10
109	وصف بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب	3.11
110	وصف بعد المعرفة	3.12
112	وصف بعد المهارات	3.13
113	وصف بعد السلوك	3.14
114	الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة	3.15
115	أهمية الترتيبية لمتغير استراتيجية التدريب وابعادها	3.16
116	أهمية الترتيبية لمتغير تطوير الكفاءات القيادية	3.17
118	نتائج علاقات استراتيجية التدريب وتطوير الكفاءات القيادية	3.18
121	نتائج علاقات ابعاد استراتيجية التدريب تطوير الكفاءات القيادية	3.19
122	تحليل اثر استراتيجية التدريب في تطوير الكفاءات القيادية	3.20
122	تحليل اثر مراحل العملية التدريبية في تطوير الكفاءات القيادية	3.21
122	تحليل أثر تنوع البرامج التدريبية في تطوير الكفاءات القيادية	3.22

123	تحليل أثر دعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب في تطوير الكفاءات القيادية	3.23
124	تحليل أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير الكفاءات القيادية	3.24
125	مؤشر التباين الأحادي على المستوى الكلي	3.25
126	مؤشر التباين الأحادي على المستوى الجزئي	3.26
128	الفروقات حسب سمة الجنس	3.27
129	الفروقات حسب سمة العمر	3.28
130	الفروقات حسب سمة المستوى التعليمي	3.29
131	الفروقات حسب سمة اللقب العلمي	3.30
131	اختبار (شيفيه) لسمة اللقب العلمي تجاه استراتيجية التدريب	3.31
132	الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي	3.32

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	المخطط الفرضي للدراسة	1.1
45	مسؤولية التدريب	2.1
54	اساليب و طرق تحديد الحاجة للتدريب	2.2
56	انواع اهداف التدريب	2.3
60	مراحل العملية التدريبية	2.4
69	مستويات الكفاءة	2.5
74	مميزات الكفاءة	2.6
82	مهارات القيادة	2.7
87	اهمية الكفاءات	2.8
89	ابعاد الكفاءة	2.9



قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
A154	قائمة بأسماء الخبراء والسادة المحكمين لاستمارة الاستبانة	1
A155-159	استمارة الاستبيان	2
A160-161	الاتساق الداخلي	3
A162-163	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التخصص	4
A164	حجم عينة البحث إذا كان مجتمع البحث متجانسا	5

## المقدمة

ان التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات ومنها التعليمية سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الادارية الحديثة في الادارة، ومن بينها تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية ومنها استراتيجية التدريب اذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية ،

ويعد تطوير الكفاءات من أهم الاتجاهات المعاصرة في استثمار و تنمية و تنشيط راس المال البشري بالمنظمات ، من خلال دفع السلوكيات و المعارف و الخبرات نحو التطور والتعلم المستمر ، على اعتبار مكونات الكفاءة البشرية ممثلة في المعرفة ، والخبرات ، والسلوك ، وتشكل ركائز تحقيق التميز في أداء المنظمات من خلال الابداع و الابتكار و التحكم في التكنولوجيا ، علاوة على الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير ، وهذا ما يستدعي العمل المستمر على تحسين و تفعيل عملية تطوير الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية من خلال التدريب و التعليم و التحفيز ... و نظرا للبعد الاستراتيجي الذي أصبحت تتميز به الكفاءات البشرية وما تحققه من تميز للمنظمات ، فانه لا بد من الحفاظ عليها و تنميتها والعمل على تطويرها بشتى الوسائل والطرق المعاصرة . وان تطوير الكفاءات يعدّ عملية صعبة و معقدة تتطلب تضافر الجهود بالمنظمة لاستغلال معارف و مهارات و سلوك الكفاءات البشرية على نحو الصحيح ، من خلال الاستعانة بالعديد من الطرق و المداخل التي تتبناها ادارة الموارد البشري كونها المعني الاول بهذه العملية، أخذا بعين الاعتبار تلاؤم هذه المداخل مع استراتيجيات المنظمة ، وأهدافها ، ونوعية الكفاءات المتوفرة بها .

اذ يعد التدريب من أهم الخيارات الاستراتيجية التي تلجأ اليه المنظمات ومنها الجامعات لإعداد كوادر بشرية ذي الكفاءة العالية قادرة على القيام بواجباتها و سد حاجات عملها ، و مواكبة التطور العلمي التكنولوجي الحديث المتسارع، فهي تسعى الى اكساب كوادرها العلمية كل مهارات اللازمة لاداء واجباتهم على اكمل وجه، وتعمل على تكييفهم مع ظروف المنظمة ، كما ان التدريب يكون بهدف رفع قدرات الكادر التدريسي لتولي المناصب القيادية الشاغرة في الجامعات، ويعمل على تطوير القيم و التقاليد و الاتجاهات و سلوكيات النفسية لكوادر المنظمة و منها الجامعات

ويعد التدريب أداة التنمية و تطوير ووسيلتها في عالم المجتمعات و المنظمات المعاصرة ، كما ان الاداة لها دور مهم في تحقيق اهداف المنظمة، ومنها خلق القيادات ذي كفاءات عالية والتمكنة في ادارة وظائف الجامعة ككل ، لان التدريب يقدم معارف جديدة و يضيف المعلومات متنوعة ويعطي مهارات و قدرات و يؤثر على الاتجاهات و يغير السلوك وأساليب العمل، وكل هذا ينعكس على اداء الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية العاليي ومنها الجامعات الحكومية .

وترجع أهمية البعد الاستراتيجي الجديد الذي يتميز به المورد البشري الى الفلسفة الجديدة العصرية في ادارة الموارد البشرية التي تعدّ العنصر البشري عقلا مدبرا مفكرا، وذلك من خلال تبنيها عدة سياسات و استراتيجيات تقوم بها من أجل تنمية هذا العنصر و تطوره إلى الأحسن بغية الرفع من الكفاءات و المهارات المتاحة و تحسين و توجه سلوكياته و اتجاهاته ليكون رأس مال فكري بشري تستطيع المنظمة من خلاله البقاء و التطوير ، ومن بين هذه السياسات و الاستراتيجيات التنموية هو استراتيجية التدريب .

إن الجامعة المعاصرة تحاول بالاستمرار أن ترتقي إلى مستوى عال من الأداء حتى تتمكن من مواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزتها التطورات، وقد تنبته هذه الاخيرة لأهمية العنصر البشري من القيادات كمحدد للكفاءة و لاهمية الجهود التدريبية في تكوين و تطوير الكوادر قادرين على تقديم الأمثل و الأفضل، وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب، ومن خلال تنوع البرامج التدريبية ، ودعم الادارة العليا لاستراتيجية التدريب و استخدام التكنولوجيا الحديثة .

ونظرا لاهمية استراتيجية التدريب ودورها في تطوير الكفاءات القيادية وخاصة في مجال التعليم العالي جاءت الدراسة الحالية حيث تناول احدى المواضيع الحيوية التي لها دور الحيوي في المجالات كافة ومنها تطوير الكفاءات البشرية ، ولتحقيق أهداف الدراسة واحتواء مشكلتها جرى وضع مخطط فرضي للدراسة يضم المتغيرين الرئيسين (استراتيجية التدريب ، و تطوير الكفاءات القيادية) وعلى أساس ذلك جرى صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي تحدد العلاقات و الارتباط بين هذه المتغيرات .

وقد تضمنت الدراسة أربعة فصول ، تناول الفصل الاول الدراسات السابقة والاطار العام للدراسة و منهجيتها ، اذ اشتمل على مبحثين فقد جرى في المبحث الاول بعض الدراسات السابقة واسهامات الدراسة الحالية ازانها ، فيما تناول المبحث الثاني الاطار العام و منهجية الدراسة .

واشتمل الفصل الثاني على الجانب النظري للدراسة عبر ثلاثة مباحث ، جاء الاول منه بعنوان مفهوم استراتيجية التدريب و المبحث الثاني بعنوان تطوير الكفاءات القيادية و المبحث الثالث تناول علاقة النظرية بين المتغيرين .  
بينما خصّص الفصل الثالث على الجانب الميداني للدراسة عبر ثلاثة مباحث ، اذ تعرض المبحث الاول منه لوصف مجتمع الدراسة ، بينما عرض المبحث الثاني تشخيص ووصف متغيرات الدراسة ، وأما المبحث الثالث فتناول اختبار فرضيات الدراسة ومخططاتها.

واختتمت الدراسة بفصلها الرابع الذي تناول أهم ما توصلت اليها الدراسة من استنتاجات و مقترحات من خلال مبحثين تناول الاول منهما أهم الاستنتاجات ، في حين تناول الثاني المقترحات لميدان المبحوث و الدراسات المستقبلية .

## الفصل الاول

### عدد من الدراسات السابقة والاطار العام للدراسة و منهجيتها

□

□ تمهيد :

يتطلب التمهيد للإطار النظري والميداني عرض عدد الدراسات السابقة والمنهجية التي اعتمدها الباحث في ضوء تحديد مشكلة الدراسة ، وأهميتها وأهدافها و بناء مخططها وفرضياتها والاساليب التي اعتمدها الدراسة في جمع البيانات و تحليلها ، فضلا عن وصف مجتمع الدراسة ومسوغات اختيارها وذلك وفقاً للأطر التي تقدمها الرؤى و الفكر الإداري في مجال إدارة الموارد البشرية ، وبناء على ما تقدم يتضمن هذا الفصل المباحث الآتية :

□ المبحث الاول : عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

المبحث الثاني : الاطار العام للدراسة و منهجيتها .

□

□

□

□

□

□

□

## المبحث الاول

### عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة

في هذا المبحث نستعرض مجموعة من دراسات متغيرات الدراسة الحالية، حيث تمثل مرتكزات أساسية لآفاق البحوث الجديدة اذ ان التصورات الفكرية للدراسات تعتمد على رؤى دراسات السابقة التي تتمثل في تأثيرها نهايات الجهود السابقة بما يخلق حالة التواصل الفكري و العلمي وعلى النحو الاتي :

اولا: عدد من الدراسات السابقة العربية و الاجنبية المتعلقة باستراتيجية التدريب .

#### 1-الدراسات السابقة العربية المتعلقة باستراتيجية التدريب

الجدول 1 . 1 عدد من الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغير استراتيجية التدريب

اسم الباحث والسنة	1. ديب، 2015
عنوان الدراسة	دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي
ميدان الدراسة	شركة نسيج اللاذقية / سوريا
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي التحليلي - بحث منشور
هدف الدراسة	التعرف على دور استراتيجيات التدريب بوصفها وظيفة أساسية من وظائف ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في شركة نسيج اللاذقية .
عينة الدراسة	( 307 ) عاملاً .
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة .
أبرز الإستنتاجات	تسهم إستراتيجية التدريب في شركة نسيج اللاذقية في تنمية المسار الوظيفي لدى العاملين, إذ انها تعتمد على المستوى الوظيفي للعامل, وهي تصمم وفقاً للمسار الوظيفي للعاملين في الشركة ، وتحقق طموحات العاملين من حيث الوفاء بالاحتياجات التدريبية, وتهيئة العامل للترقية .
اسم الباحث والسنة	2. شهرزاد ، سمية 2017
عنوان الدراسة	دور استراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية
ميدان الدراسة	بنك الخليج الجزائر AGB
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي التحليلي - رسالة ماجستير
هدف الدراسة	تسليط الضوء على دور "إستراتيجية التدريب" في تحقيق الميزة التنافسية، عن طريق توضيح

مفهومي التدريب والاستراتيجية والتعرف بأهم مكوناتهما، علاوة على توضيح مفهوم الميزة التنافسية .	
عينة الدراسة	(312) موظفًا.
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة .
أبرز الإستنتاجات	- توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها ان التدريب سواء كان داخل أو خارج العمل له علاقة قوية في تحقيق الميزة التنافسية، فقد بلغ معامل الارتباط 0.553 ، كدلالة علاقة ارتباط ايجابية، بأنه كلما زاد التدريب داخل و خارج العمل زادت الميزة التنافسية .
اسم الباحث والسنة	3. أومر و الآخرون ، 2019
عنوان الدراسة	دور استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتمكينها في تعزيز مقدرات الابداع الاستراتيجي
ميدان الدراسة	معهد التقني عقرة \ اقليم كردستان العراق
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي – بحث منشور
هدف الدراسة	قياس دور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الإبداع الإستراتيجي وما إذا كان التمكين من التدريب الإستراتيجي بأبعاده (التعلم المنظمي ، وفريق العمل) يحقق الأهداف المرجوة منه وذلك وفق منظورالملكات التدريسية في المعهد التقني بعقرة ،اقليم كردستان العراق .
عينة الدراسة	بلغ حجم عينة (38) من الملاكات التدريسية في المعهد التقني عقرة – اقليم كردستان العراق.
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة .
أبرز الإستنتاجات	تواجدت علاقة معنوية موجبة بين استراتيجية التدريب من جهة و بين تمكين الموارد البشرية من جهة أخرى ما عزز الابداع الاستراتيجي. ووجود تاثير معنوي موجب لهما في تعزيز مقدرات الابداع في المعهد التقني عقرة باقليم كردستان العراق .
اسم الباحث والسنة	4.حامد و احمد ، 2019
عنوان الدراسة	اختبار اثر استخدام استراتيجيات التدريب الحديثة على تحسين اداء العاملين
ميدان الدراسة	الشركات المساهمة الصناعية السودانية – بالتطبيق على شركة سكر كنانة
منهج الدراسة ونوعها	المنهج الاستنباطي – التاريخ – التحليلي ، بحث منشور
هدف الدراسة	معرفة دور التدريب واثره على اداء العاملين في المنظمات الصناعية. وبيان درجة تطبيق شركة سكر كنانة للمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي والتعرف على ابرز انواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في شركة ومعرفة مدى التزام الادارة العليا ودعمها لاستراتيجية التدريب ، وتحليل واقع العملية التدريبية وتفاعلها مع عملية تقييم الاداء وذلك لمعرفة العائد

من نشاط التدريب .	
73 موظفا .	عينة الدراسة
استمارة الاستبانة .	أداة الدراسة
تساهم عملية استخدام الطرق الحديثة في التدريب على تحسين الكفاءة الانتاجية ، وأن استخدام التكنولوجيا في عملية التدريب يساهم في تحسين مستوى اداء العاملين ، وكذلك اهداف البرامج التدريبية تتماشى مع أهداف الشركة .	أبرز الإستنتاجات
5. سعيد، 2019	اسم الباحث والسنة
أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين	عنوان الدراسة
شركات البترول بالخرطوم (النيل ، بشائر ، الوطنية) ، السودان	ميدان الدراسة
الوصفي التحليلي - رسالة الماجستير	منهج الدراسة ونوعها
التعرف على اثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات البترول المعنية بالبحث ، وينبثق منها أهداف الفرعية من أهمها : إلقاء الضوء على موضوعي التدريب كفلسفة استراتيجية وأداء العاملين في شركات البترول ومدى امكانية تطبيق استراتيجية التدريب في شركات البترول في الخرطوم ،	هدف الدراسة
(190) موظفا .	عينة الدراسة
استمارة الاستبانة .	أداة الدراسة
وجود ارتباط طردية بين أبعاد استراتيجية التدريب ، و أداء العاملين ، وذلك بإلاستدلال بقيمة معامل الارتباط البسيط إذ بلغت (0.636) بلغت قيمة معامل التحديد (0.405) ( $R^2$ ) إذ تدل تلك القيمة على أن استراتيجية التدريب “ باعتبارها متغير مستقل، تساهم بـ 41 ٪ في أداء العاملين،	أبرز الإستنتاجات
6. النيصافي ، 2020	اسم الباحث والسنة
أثر استراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي	عنوان الدراسة
المؤسسة العامة للنفط في سوريا	ميدان الدراسة
الوصفي التحليلي - رسالة الماجستير	منهج الدراسة ونوعها
التعريف باستراتيجية التدريب بأبعادها الاربعة : ( التحليل الاستراتيجي - صياغة استراتيجية التدريب - تنفيذ استراتيجية التدريب - التقييم ) وتعريف الأداء الوظيفي ببعديه : (أداء المهام - الأداء السياقي) والوقوف على مستوى الاهتمام بتطبيق مراحل استراتيجية التدريب من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة العامة للنفط وشركاتها محل الدراسة .	هدف الدراسة
(150) عامل في مستوى الادارة العليا والوسطى.	عينة الدراسة



استمارة الاستبانة .	أداة الدراسة
وصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: اهتمام المؤسسة العامة للنفط و الشركات محل الدراسة بتطبيق مراحل استراتيجية التدريب متوسط ، وكذلك مستوى الإداء الوظيفي متوسط ، توجد علاقة ارتباط قوية و موجبة بين استراتيجية التدريب وبعدى الإداء الوظيفي ، وبينت الدراسة الأثر المعنوي لاستراتيجية التدريب في أداء المهام و الإداء السياقي ، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسة و الشركات محل الدراسة في تطبيق مراحل استراتيجية التدريب .	أبرز الإستنتاجات
7. عبدالله، 2020	اسم الباحث والسنة
أثر استراتيجيات التدريب و التطوير على أداء العاملين	عنوان الدراسة
هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه ولاية الخرطوم –السودان خلال الفترة من 2015-2019	ميدان الدراسة
الوصفي التحليلي – اطروحة الدكتوراه	منهج الدراسة ونوعها
التعرف على أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على أداء العاملين بهيئة الطرق والجسور والمصارف المائية بالسودان .	هدف الدراسة
(200) موظفا	عينة الدراسة
استمارة الاستبانة .	أداة الدراسة
تقوم هيئة الطرق والجسور بتحديد احتياجات التدريب للمستويات التدريسية المختلفة ،بحيث تستطيع إدارة التدريب إنجاز مهامها المسندة إليها بأسلوب متطور، وتطلب ذلك حدوث تنسيق تام بين مستويات الإدارة كافة قبل إتخاذ قرار التدريب.	أبرز الإستنتاجات
8. محدين و آدم، 2020	اسم الباحث والسنة
أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بادارة الجودة الشاملة وفق متطلبات نظام ادارة الجودة ايزو 9001:2015	عنوان الدراسة
بنك فيصل الاسلامي	ميدان الدراسة
الوصفي التحليلي – بحث منشور	منهج الدراسة ونوعها
التعرف على أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي بادارة الجودة الشاملة على وفق متطلبات نظام ادارة الجودة ايزو 9001:2015 في بنك فيصل الاسلامي السوداني .	هدف الدراسة
(256) عامل .	عينة الدراسة
استمارة الاستبانة .	أداة الدراسة
يؤدي تطبيق استراتيجيات متميزة في التعويض والمكافآت إلى ترقية أداء العاملين وتحسين بيئة	أبرز الإستنتاجات

العمل .	
اسم الباحث والسنة	9. مهنا ، 2021
عنوان الدراسة	دور إستراتيجية التدريب في تمكين رأس المال البشري
ميدان الدراسة	وزارة التربية و التعليم العالي – المحافظات الجنوبية (فلسطين).
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي التحليلي – رسالة الماجستير
هدف الدراسة	معرفة دور استراتيجية التدريب في تمكين رأس المال البشري لدى الموظفين العاملين في المناصب الاشرافية و الوظائف الادارية المتخصصة في مقر وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة .
عينة الدراسة	(223) موظفًا.
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة .
أبرز الإستنتاجات	ان درجة ممارسة استراتيجية التدريب بلغت (06 . 75٪) وقد حصلت على درجة موافقة كبيرة ، وكانت درجة ممارسة بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب قد حصلت على المرتبة الاولى بوزن نسبي (56 . 76٪)، ودرجة ممارسة التمتين في وزارة التربية و إن التعليم العالي جاء متوسطا ، وقد بلغت النسبة (73 . 67) .
اسم الباحث والسنة	10. عبد القادر ، جعفر ، 2021
عنوان الدراسة	إستراتيجيات التدريب و علاقتها بتنمية اداء الموظفين العموميين
ميدان الدراسة	دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي التحليلي – بحث منشور
هدف الدراسة	التعرف على العلاقة التي تربط ما بين استراتيجية التدريب وبين تنمية اداء الموظفين العموميين وذلك طبقا لمنظور دوائر وزارات دولة فلسطين بضواحي القدس .
عينة الدراسة	(110) موظفا .
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة .
أبرز الإستنتاجات	يتحدد الهدف من التدريب في ضوء إحتياجات المتدربين الفعلية، لدى الوزارة استراتيجية لتدريب الموظفين ، وتوفر دورات تدريبية سنويا على مدار العام ، بحيث يشترط تدريب الموظف للحصول على الترقية، و توجد متابعة مستمرة لنواتج و مخرجات التدريب.

## 2-الدراسات السابقة الاجنبية المتعلقة باستراتيجية التدريب

الجدول (1-2) عدد من الدراسات السابقة الاجنبية المتعلقة بمتغير استراتيجية التدريب

اسم الباحث والسنة	1. ABU RUMMAN, AL-RAHAHALH, 2016.
عنوان الدراسة	Training Strategy and Its Impact on the Performance of Employees.□
ميدان الدراسة	استراتيجية التدريب وأثرها على أداء الموظفين دراسة ميدانية في جامعة البلقاء التطبيقية - الاردن.
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي التحليلي - بحث منشور.
هدف الدراسة	إبراز أهمية استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين والتعرف على أبرز البرامج التدريبية التي يتم توفيرها للعاملين ومعرفة مدى التزام الإدارة العليا ودعمها للتدريب الاستراتيجي في جامعة البلقاء التطبيقية.
عينة الدراسة	(230) موظفا.
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة .
أبرز الإستنتاجات	وجود علاقة ارتباطية معنوية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق استراتيجية التدريب بشكل أساسي و بين إرتفاع مستوى أداء الموظفين في الجامعة. وإن تنوع البرامج التدريبية ينعكس إيجاباً بتنمية المهارات و الخبرات و ذلك على مستوى العاملين بالجامعة
اسم الباحث والسنة	2. OMRAN, 2016.
عنوان الدراسة	Examining the effect of training strategies on employees' performance in the Libyan construction industry.□
ميدان الدراسة	دراسة تأثير استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين في قطاع البناء الصناعي الليبي. شركات المقاولات الليبية.
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي التحليلي - بحث منشور.
هدف الدراسة	تأثير استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين من أجل تنمية الموارد البشرية في شركات المقاولات الليبية.
عينة الدراسة	(243) مديراً
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة .

وجود علاقة ارتباطية معنوية بين جميع أبعاد استراتيجيات التدريب وإنجاز الأهداف. وهناك أيضاً علاقات قوية بين الدافع والرغبة مع التدريب.	أبرز الإستنتاجات
Odehalshawabkeh, Alsawalhah, 2019. 3	اسم الباحث والسنة
Effects of Training Strategies on Employees Performance. اثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين.	عنوان الدراسة
دراسة عملية في أمانة عمان - الأردن.	ميدان الدراسة
الوصفي التحليلي - بحث منشور.	منهج الدراسة ونوعها
التعرف على مدى تأثير استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين.	هدف الدراسة
(201) موظفاً.	عينة الدراسة
إستمارة الاستبيان	أداة الدراسة
يوجد تأثير لاستراتيجية التدريب على أداء العاملين في أمانة عمان .	أبرز الإستنتاجات
Abdullah, 2020. 4	اسم الباحث والسنة
Relationship the Work Culture and Training Programs Within Performance.□	عنوان الدراسة
□علاقة ثقافة العمل وبرامج التدريب بالأداء.	ميدان الدراسة
مركز تدريب الطيران باليمبانج - اندونيسيا.	منهج الدراسة ونوعها
الوصفي التحليلي - بحث منشور.	هدف الدراسة
تأثير ثقافة العمل والتوظيف في كل من برنامج التدريب وأداء مركز تدريب الطيران.	عينة الدراسة
(38) موظفاً.	أداة الدراسة
إستمارة الاستبيان .	أبرز الإستنتاجات
ثقافة العمل ذات تأثير معنوي وملمس على أداء مركز تدريب الطيران باليمبانج ، وكذلك كل من ثقافة العمل وبرنامج التدريب يؤثران بشكل مشترك على أداء مركز تدريب الطيران باليمبانج.	اسم الباحث والسنة
Cheruiyot, 2020. 5	اسم الباحث والسنة
Influence of Training Strategies on Employee Performance in Public University Campuses in Kericho County, Kenya.□	عنوان الدراسة
تأثير استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين في الجامعات الحكومية في مقاطعة كيريشو، كينيا.□	

ميدان الدراسة	الجامعات الحكومية في مقاطعة كيريشو - كينيا.
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي التحليلي - بحث منشور.
هدف الدراسة	تحديد تأثير استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين.
عينة الدراسة	(106) موظفًا.
أداة الدراسة	إستمارة الاستبيان
أبرز الاستنتاجات	إن استراتيجيات التدريب المستخدمة في حرم الجامعات الحكومية في مقاطعة كيريشو كان لها دور فعال في التأثير على أداء الموظف . وان تحسين استراتيجيات التدريب يؤدي الى تحسين مستوى أداء الموظف .

ثانيا: الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بتطوير الكفاءات القيادية.

### 1-الدراسات السابقة العربية المتعلقة بتطوير الكفاءات القيادية

الجدول 13. عدد من الدراسات السابقة العربية المتعلقة بتطوير الكفاءات القيادية

اسم الباحث والسنة	1. سميرة، 2016
عنوان الدراسة	دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات
ميدان الدراسة	شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة SCIMAT
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي التحليلي - اطروحة الدكتوراه .
هدف الدراسة	توضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في احراز التميز بالمنظمات ، اذ تم الاستثمار فيه بشمل فعال .وتسليط الضوء على أهميته باعتبار المحور والمصدر الاساسي لكل الموجودات غير الملموسة بالمنظمات ، وكذلك تسليط الضوء على مختلف المدخل و الطرق المعاصرة لتطوير الكفاءات البشرية في المنظمات .
عينة الدراسة	(220) عامل .
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة .
أبرز الإستنتاجات	يلعب الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات دورا في تحقيق الاداء المتميز بشركة الاسمنت ( عين التوتة ) وكذلك هناك علاقة ارتباط معنوية متوسطة القوة بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة .
اسم الباحث والسنة	2. عبد الكريم 2017
عنوان الدراسة	الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية .

ميدان الدراسة	المؤسسات التربوية بولاية المسيلة \ الجزائر.
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي التحليلي - اطروحة الدكتوراه .
هدف الدراسة	تحديد العلاقة التي تربط ما بين الذكاء الإجتماعي والكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية .
عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من (859) مديراً ومديرة يعملون بالمؤسسات التربوية بولاية المسيلة
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة .
أبرز الإستنتاجات	يتمتع مديرو المؤسسات التربوية بمستوى المتوسط للذكاء الإجتماعي ، بينما كان مستوى بعد الذات الاجتماعية عالياً ، ولديهم كفاءة قيادية و كفاءة التغيير التي يطلق عليها إصطلاحاً القيادة إلى التغيير، وفي المرتبة الثالثة كفاءة قيادة الموظفين ، وتطوير قدراتهم .
اسم الباحث والسنة	3. أمينة ، 2016
عنوان الدراسة	دور التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءات العاملين
ميدان الدراسة	دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة بولاية بسكرة
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي التحليلي - رسالة الماجستير
هدف الدراسة	التعرف على دور التدريب الإلكتروني في تطوير الكفاءات لدى العاملين على مستوى المؤسسة قيد البحث.
عينة الدراسة	50 فرداً
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة .
أبرز الإستنتاجات	ان التدريب الإلكتروني له دور كبير في التأثير على كل من المعارف النظرية و المعارف العملية و المعارف السلوكية التي تعدّ ابعاداً للكفاءات .
اسم الباحث والسنة	4. المظفر، 2018
عنوان الدراسة	دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها من وجهة نظرهم .
ميدان الدراسة	جامعة الاستقلال - القدس
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي التحليلي - رسالة الماجستير
هدف الدراسة	معرفة دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها وذلك من وجهة نظرهم ، ولقد حددت مجالات الكفاءة القيادية بالاتي: التخطيط والرؤية المستقبلية، الابداع والمبادرة، وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات، والتدريب وتحمل المسؤولية، والتأثير في الآخرين، والعلاقات الانسانية، والتقدير والحماس والتحفيز، والحذر والحكمة، والشجاعة والثبات .
عينة الدراسة	(1000) طالبا وطالبة.
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة .

إن جامعة الاستقلال تقوم بدورها في تنمية الكفاءة القيادية مجالاتها لدى طلبتها من وجهة نظرهم بمستوى أعلى من المستوى الافتراضي (70%) وأظهرت النتائج أن جامعة الاستقلال تقوم بدورها في تنمية الكفاءة القيادية بوزن نسبي (90.75%)	أبرز الإستنتاجات
5. مام ، 2018	اسم الباحث والسنة
دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات لدى الموظفين	عنوان الدراسة
دراسة ميدانية: مقر دائرة المسيلة 2018.	مكان التطبيق
الوصفي التحليلي - رسالة الماجستير	منهج الدراسة ونوعها
التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير الكفاءات، و استكشاف عوامله وأنواعه، و توضيح العلاقة فيما بين الوصول للرضا الوظيفي وتطوير الكفاءة لدى العاملين، و البحث عن المؤشرات التي من شأنها أن تعلي من تطوير الكفاءات عن طريق تحقيق الرضا عن العمل.	هدف الدراسة
(36)موظفا	عينة الدراسة
استمارة الاستبانة .	أداة الدراسة
هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وتطوير الكفاءات ، وعلاقة طردية بين الامتيازات والحوافز وبين تحفيز الموظف للترقية“ لذلك نستنتج أن القائد و أسلوب التسيير اثر بالغ في تنمية الإبداع والابتكار والتميز في العمل.	أبرز الإستنتاجات
6. عبداللطيف ، 2019	اسم الباحث والسنة
التدريب في المؤسسة و دوره في تطوير الكفاءات	عنوان الدراسة
دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية تلمسان -الجزائر	مكان التطبيق
الوصفي التحليلي - اطروحة الدكتوراه	منهج الدراسة ونوعها
تحليل و استكشاف اثر التدريب على تطوير الكفاءات في المؤسسات (عينة الدراسة).	هدف الدراسة
180 فردا	عينة الدراسة
استمارة الاستبانة .	أداة الدراسة
هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب بمحاورة مجامعة و تطوير الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة .	أبرز الإستنتاجات
7. محمد و زهير ، 2019	اسم الباحث والسنة
أثر ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية	عنوان الدراسة
دراسة الحالة لمؤسسة اتصالات الجزائر .	مكان التطبيق

الوصفي التحليلي - بحث منشور	منهج الدراسة ونوعها
اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة و الكفاءات البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.	هدف الدراسة
(65) موظفا	عينة الدراسة
استمارة الاستبانة .	أداة الدراسة
مؤسسة اتصالات الجزائر تطبيق ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية	أبرز الإستنتاجات
8. قريقة و فيصل ، 2021	اسم الباحث والسنة
ابعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تطوير الكفاءات الجماعية	عنوان الدراسة
مؤسسة سوناطراك -المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة.	مكان التطبيق
استخدام أتمودج بيتر سينج - بحث منشور	منهج الدراسة
تحديد اثر المنظمة المتعلمة في تطوير الكفاءات الجماعية .	هدف الدراسة
130 عامل .	عينة الدراسة
استمارة الاستبانة .	أداة الدراسة
ثبوت العلاقة المعنوية ما بين المنظمة المتعلمة من جهة، وبين تطوير الكفاءات الجماعية من جهة أخرى.	أبرز الإستنتاجات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

## 2-الدراسات السابقة الاجنبية المتعلقة بتطوير الكفاءات القيادية

الجدول (1-4) عدد من الدراسات السابقة الاجنبية المتعلقة بتغيير الكفاءات القيادية

MWITHI, 2016. 1	اسم الباحث والسنة
Effect of leadership competencies on performance of state corporation in Kenya.□	عنوان الدراسة
□تأثير كفاءات القيادة على أداء الشركات الحكومية في كينيا.	ميدان الدراسة
الشركات الحكومية في كينيا.	منهج الدراسة ونوعها
الوصفي التحليلي - رسالة الماجستير.	هدف الدراسة
تحديد تأثير الكفاءات القيادية على أداء الشركات الحكومية في كينيا. بالاضافة إلى اثر الوعي الذاتي والوعي الاجتماعي على الكفاءات القيادية للشركات الحكومية الكينية.	عينة الدراسة
(131) موظفاً.	أداة الدراسة
إستمارة الاستبيان .	



<p>أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين الكفاءات القيادية والأداء المالي لشركات الحكومية في كينيا ، وبالنسبة لحجم أو مقدار تأثيرها يختلف باختلاف الكفاءات القيادية المحددة، فالوعي الاجتماعي كان له الأثر الأكبر ، يليه الوعي الذاتي ثم المهارات الاجتماعية ، وأخيرا قيادة الإدارة الذاتية.</p>	<p>أبرز الإستنتاجات</p>
<p><b>Zaqout, 2016. 2</b></p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>
<p>Leadership Competencies of Middle Managers at Palestinian Media Enterprises and its Impact on Employees' Job Performance. □ الكفاءات القيادية لدى مدراء الادارة الوسطى في مؤسسات الاعلام الفلسطينية وأثرها على الاداء الوظيفي للعاملين.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>قناة الأقصى الفضائية في قطاع غزة - فلسطين.</p>	<p>ميدان الدراسة</p>
<p>الوصفي التحليلي - رسالة الماجستير.</p>	<p>منهج الدراسة ونوعها</p>
<p>التعرف على واقع الكفاءات القيادية لدى مدراء الادارة الوسطى في مؤسسات الاعلام الفلسطينية وأثرها على الاداء الوظيفي للعاملين.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>(288) موظفًا</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>إستمارة الاستبيان</p>	<p>أداة الدراسة</p>
<p>وجود علاقة ارتباطية قوية بين الكفاءات القيادية والاداء الوظيفي للموظفين تبلغ ( 81.1%) ، وأظهرت النتائج أيضا أن مدراء الادارة الوسطى في فضائية الأقصى يتمتعون بمستوى متوسط من الكفاءات القيادية بلغ (62.54%). وكذلك توصلت الدراسة إلى أن الاداء الوظيفي للموظفين قد تأثر بثلاث كفاءات قيادية رئيسة وهي " كفاءات بناء التحالفات والتواصل، وكفاءات الفطنة التجارية ، وكفاءات التغيير". وأظهرت الدراسة وجود فروق جوهرية بين آراء المستجيبين تعزى لتغيري العمر والمسمى الوظيفي فقط.</p>	<p>أبرز الإستنتاجات</p>
<p><b>Irtameh, 2018. 3</b></p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>
<p>Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations. □ تأثير كفاءات القيادة الإستراتيجية على تحسين الكفاءات الأساسية في المنظمات</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة تطبيقية على 27 شركة في الاردن.</p>	<p>ميدان الدراسة</p>
<p>الوصفي التحليلي - بحث منشور.</p>	<p>منهج الدراسة ونوعها</p>
<p>استكشاف تأثير أبعاد الكفاءات القيادية الاستراتيجية ( كفاءات التفكير الاستراتيجي، والكفاءات القيادية ) على الكفاءة الأساسية في مجموعة المناصر للصناعة والتجارة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>(180) قائدا.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>استمارة الاستبيان.</p>	<p>أداة الدراسة</p>
<p>هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الكفاءات القيادية بأبعادها (كفاءات التفكير</p>	<p>أبرز الإستنتاجات</p>

الاستراتيجي ، والكفاءات القيادية).	
<b>Rukuni, Magombeyi, Machaka, 2019. 4</b>	اسم الباحث والسنة
Leadership Competencies and Performance in a Government Department in the City of Tshwane, South Africa. □ □ الكفاءات القيادية والأداء بالدوائر الحكومية في مدينة تشواني ، جنوب إفريقيا.	عنوان الدراسة
الدوائر الحكومية في مدينة تشواني ، جنوب إفريقيا.	ميدان الدراسة
الوصفي التحليلي – بحث منشور.	منهج الدراسة ونوعها
تقييم أداء الموظفين للكفاءات القيادية وتحديد تأثير الكفاءات القيادية في الأداء التنظيمي.	هدف الدراسة
(130) موظفًا .	عينة الدراسة
إستمارة الاستبيان.	أداة الدراسة
إن الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية لديهم تصور سلبى تجاه عوامل القيادة التي تشمل التوجيه ، تحفيز الموظفين وإلهامهم، المخاطرة والثقة بالنفس. كما وجد أن هناك علاقة معنوية بين الكفاءات القيادية والأداء التنظيمي.	أبرز الإستنتاجات

### ثالثا: مجالات الافادة من الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية التي تسنى للباحث الاطلاع عليها أبعاد استراتيجية التدريب ، وفي دراسات أخرى تناول تطوير الكفاءات القيادية ، اذ بلغ تلك الدراسات مجتمعة ( 27) دراسة ، وفيما يأتي أوجه الإفادة من الدراسات السابقة :

1. تمثلت الدراسات السابقة النقطة التي أنطلق منها الباحث في دراسته الحالية عبر أسهامها في تعزيز المعرفة العلمية .
2. تسليط الضوء على الدراسات السابقة أتاح للباحث معرفة نطاقها و مضامينها وفهم اهدافها الأساسية والفرعية .
3. ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة، فقد مكّن الباحث من الاطلاع على العديد من المصادر العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة ، وكانت داعمة في كثير من المفاصل المهمة للدراسة الحالية .
4. تحديد أداة الدراسة والتي تمثلت في الاستبيان و ضبط محاوره و عباراته .
5. شكلت الدراسات السابقة المرتكز الاساسي في اختيار مجتمع الدراسة ، اذ تم تطبيق الدراسة الحالية في الجامعات الحكومية في محافظة أربيل باعتبارها من المنظمات التعليمية المهمة في حال أن الكثير من الدراسات السابقة تم تطبيقها في الشركات و المنظمات الادارية المختلفة .

6. أسهام دراسات السابقة في تطوير منهجية الدراسة الحالية عبر الأدوات المستعملة و الأهداف والأهمية وبناء أبعاد ومقاييس المتغيرات .

7. تمت الافادة من الدراسات السابقة في اختيار عينة البحث، من خلال الاطلاع على العينات المعتمدة في هذه الدراسات والافادة منها في الدراسة الحالية .

#### رابعا : ما تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال ما تقدم يمكن للباحث الاشارة إلى المجالات التي تميز الدراسة الحالية عن دراسات السابقة ، فعلى الرغم من أن تلك الدراسات أضافت الكثير وأغنت الموضوع من خلال الاطار النظري و الجانب الميداني ، الا ان الدراسة الحالية تميزت في الآتي :

1- رغم وجود دراسات سابقة تربط بين إستراتيجية التدريب وتحسين الاداء والابداع التقني وتمتين رأس المال البشري و تحسين كفاءة الموارد البشرية وغيرها إلا أن هذه الدراسة تتميز بالربط بين إستراتيجية التدريب وتطوير الكفاءات القيادية .

2- تتميز هذه الدراسة من حيث ميدانها حيث أنه تم تطبيق هذه الدراسة في الجامعات الحكومية ، نظرا لأهمية هذا القطاع من حيث تقديم الخدمات في المجال التعليم العالي في إقليم كردستان العراق .

3- إن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة التي جاءت للكشف عن أثر استراتيجية التدريب بأبعادها المختلفة منها (مراحل العملية التدريبية و دعم الادارة العليا لاستراتيجية التدريب واستخدام التكنولوجيا الحديثة وتنوع البرامج التدريبية ) على تطوير الكفاءات القيادية وخاصة في مجال التعليم العالي ومنها الجامعات الحكومية في اقليم كردستان.

4- تعدّ الدراسة الحالية اولى من نوعها في اقليم كردستان – العراق التي تناولت استراتيجية التدريب ودورها في تطوير الكفاءات القيادية ، بحسب اطلاع الباحث .

## المبحث الثاني

### الاطار العام للدراسة و منهجيتها

يتطرق هذا المبحث الى محورين ، يتضمن المحور الاول الاطار العام للدراسة التي تتمثل في مشكلة الدراسة ، و أهميتها ، و أهدافها ، و أنموذجها فضلا عن فرضياتها و حدودها ، ويستعرض المحور الثاني منهجية الدراسة التي يتمثل الطريقة أو الاسلوب الذي يختاره الباحث لتصميم دراستها ، و أسلوب جمع البيانات و المعلومات ، واختيار الدراسة و الادوات الاحصائية المستخدمة لتحليل بياناتها وعلى النحو الآتي :

المحور الاول : الاطار العام للدراسة :

اولا : مشكلة البحث

واجهت الجامعات الحكومية في اقليم كردستان كثيرا من التحديات والمعوقات والضغوطات، وذلك بازدياد عملية المنافسة بين تلك الجامعات -التي لا تزال تحاول اكمال وتجهيز البنية التحتية قوية لها، ولكن هذه العملية ليست عملية سهلة بالنسبة لها - وأيضا إن الجهود المبذولة للحصول على المراتب المتقدمة من التصنيف السنوي على مستوى العالم وعلى مستوى اقليم كردستان العراق ، وهذا ما جعل تلك الجامعات بأمرّ الحاجة إلى امتلاك كفاءات قيادية لمواجهة تلك التحديات والارتقاء بجودة خدماتها وخلق قيمة اضافية للمستفيدين. وهنا برز التدريب كأحد الاستراتيجيات التي يستلزم للجامعة ان تتبناها لتمكينها على امتلاك كفاءات القيادة التي تحتاجها الجامعة للارتقاء بها في المنافسة وتحقيق مستويات متقدمة من الاداء. وتأسيساً على ما تقدم، طرح الباحث التساؤل الرئيس الآتي:

هل لاستراتيجية التدريب دور في تطوير الكفاءات القيادية في الجامعات الحكومية في محافظة اربيل؟

ولتأطير مشكلة البحث بالاليات المناسبة التي تعزز النتائج الايجابية للعلاقة بين متغيرات الدراسة من جهة، وتؤدي الى ايجاد المعالجات الصحيحة للجوانب السلبية والتخفيف من آثارها من جهة اخرى، صيغت التساؤلات الفرعية الآتية:

• هل يؤدي استراتيجية التدريب الى تطوير الكفاءات القيادية في الجامعات الحكومية في محافظة اربيل؟

• هل تعتمد الجامعات المبحوثة على أسلوب منهجي علمي يساعدها في تبني استراتيجية التدريب يكون قادراً على تطوير الكفاءات القيادية لها؟

- ما مستوى استراتيجية التدريب وتطوير الكفاءات القيادية حالياً في الجامعات المبحوثة في ظل أدائها وممارساتها؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين استراتيجية التدريب وبين الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة؟
- ما هي طبيعة التأثير بين استراتيجية التدريب وبين الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة؟
- هل تتباين الجامعات المبحوثة في تحقيقها لأبعاد الكفاءات القيادية تبعاً لتركيزها على استراتيجية التدريب؟
- هل تتباين الجامعات المبحوثة في تحقيقها لمتغيرات الدراسة تبعاً لسمات الشخصية للمبحوثين؟
- هل هناك فروقات معنوية اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً لسمات الشخصية للمبحوثين؟

#### ثانياً : اهداف الدراسة :

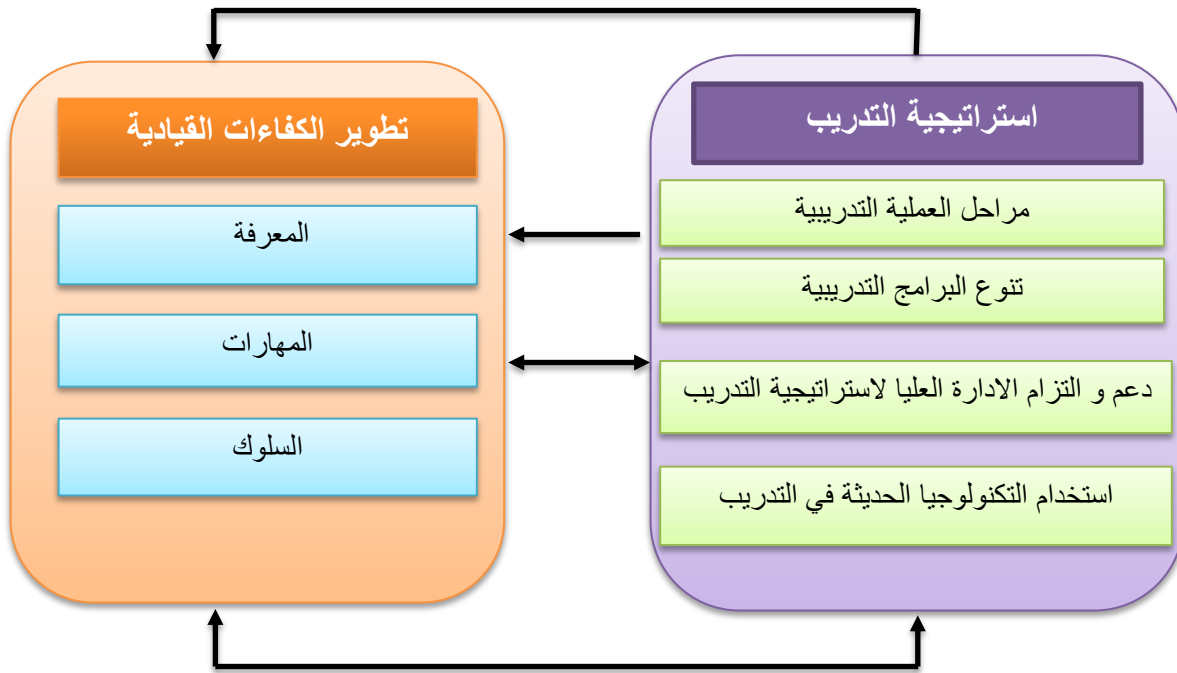
- 1- السعي لتقديم الاطار النظري عن أبعاد استراتيجيات التدريب و تطوير الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة .
- 2- تصميم امودج الفرضي و اختباره في ميدان المبحوث و المتمثلة بالجامعات الحكومية في محافظة أربيل لاختبار مدى اعتمادها على أبعاد استراتيجية التدريب لتطوير الكفاءات القيادية .
- 3- ايجاد تأثير استراتيجيات التدريب على تطوير كفاءات الموارد البشرية بالجامعات المبحوثة في محافظة أربيل .
- 4- ايجاد علاقة بين استراتيجيات التدريب و تطوير كفاءات الموارد البشرية بالجامعات المبحوثة في محافظة أربيل.
- 5- التعرف على الفروقات بين اراء المبحوثين في اعتماد على استراتيجيات التدريب في تطوير الكفاءات القيادية التي لا يمكن ان نعزوها لاختلاف السمات الشخصية لهم .
- 6- الوقوف على مدى الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة في الجامعات المبحوثة .
- 7- تحديد التباين في تطوير الكفاءات القيادية بعد قيام الجامعات موضوع الدراسة بتطبيق استراتيجية التدريب فيها .

### ثالثا : أهمية الدراسة

1. الخروج بالتوصيات و المقترحات بالاعتماد على نتائج البحث و التي يؤمل ان تستفيد منها جامعات اقليم كردستان و بالاخص الجامعات موضع الدراسة .
2. تقديم الدعم و المساعدة للإدارة و القيادات الجامعية بإتاحة فرص المشاركة و الاطلاع على نتائج البحث التي بإمكانها مساعدتهم في تحديد نقاط القوة و الضعف عند التخطيط أو التطبيق لإستراتيجية التدريب .
3. تقديم اضافة علمية لجامعات قيد الدراسة لان موضوع الكفاءات القيادية لمؤسسات التعليم العالي من المواضيع المهمة في نجاحها و تحقيق أهدافها .
4. تستكشف مستوى الكفاءات القيادية الجامعية لدى جامعات محافظة أربيل و تبين مدى ارتباطه بعملية التدريب .

### رابعا : المخطط الفرضي للدراسة :

من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها وبالاستناد إلى الإطار الفكري لمفاهيم استراتيجيات التدريب و تطوير الكفاءات القيادية ومضامينها الميدانية تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة بناء أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية ما بين المتغيرات الرئيسة والفرعية في الجامعات الحكومية في المحافظة أربيل ، و عليه تم تصميم أنموذج إفتراضي للدراسة كما في الشكل (1.1) .



الشكل ( 1.1 ) المخطط الفرضي للدراسة

علاقة الارتباط  $\longleftrightarrow$

علاقة التأثير  $\longleftarrow$

خامسا: فرضيات الدراسة :

قام الباحث بصياغة عدد من الفرضيات حتى يتمكن من تحقيق أهداف الدراسة الحالية ، وكما يأتي :

1- الفرضية الرئيسة الأولى فحواها : " تختلف آراء أفراد العينة في الجامعات الحكومية قيد الدراسة تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية".

2- الفرضية الرئيسة الثانية فحواها : "تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الحكومية في محافظة اربيل" وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "تختلف الأهمية الترتيبية لاستراتيجية التدريب وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الحكومية في محافظة اربيل "

- الفرضية الفرعية الثانية: "تختلف الأهمية الترتيبية لكفاءات القيادة وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الحكومية في محافظة اربيل "

3- الفرضية الرئيسة الثالثة: "توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التدريب وابعادها على الكفاءات القيادية. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعدها مراحل العملية التدريسية مع الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة في محافظة من وجهة نظر عينة الدراسة.

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعدها تنوع البرامج التدريسية مع الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة في محافظة اربيل من وجهة نظر عينة الدراسة .

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعدها التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب مع الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة في محافظة اربيل من وجهة نظر عينة الدراسة .

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعدها استخدام التكنولوجيا الحديثة مع الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة في محافظة اربيل من وجهة نظر عينة الدراسة .

4- الفرضية الرئيسة الرابعة : يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين استراتيجيات التدريب وابعادها على تطوير الكفاءات القيادية ، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

➤ يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لبعدها مراحل العملية التدريسية على تطوير الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة في محافظة اربيل من وجهة نظر (عينة الدراسة) .

➤ يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لبعدها تنوع البرامج التدريسية على تطوير الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة في محافظة اربيل من وجهة نظر (عينة الدراسة) .

➤ يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لبعدها التزام الادارة العليا على تطوير الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة في محافظة اربيل من وجهة نظر (عينة الدراسة) .

➤ يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لبعدها استخدام التكنولوجيا الحديثة على تطوير الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة في محافظة اربيل من وجهة نظر (عينة الدراسة) .



5- الفرضية الرئيسة الخامسة "تتباين الجامعات الحكومية المبحوثة في تطوير الكفاءات القيادية تبعاً لتباين مستويات تركيزها على استراتيجية التدريب وابعادها "

6- الفرضية الرئيسة السادسة : "توجد فروقات معنوية لدى الجامعات الحكومية المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة وذلك تبعاً لاختلاف سماتهم الشخصية"

#### سادساً : حدود الدراسة :

تم تحديد الدراسة بعدد من المحددات المكانية و الزمانية و البشرية و العلمية وهي كالآتي :

1. الحدود المكانية : تناولت الدراسة الجامعات الحكومية في محافظة اربيل حصراً البالغ عددها (5) جامعات .
2. الحدود الزمانية : تمثلت في مدة اعداد الدراسة التطبيقية في الجامعات الحكومية ، التي بدأت بتوزيع استمارة الاستبانة ، واسترجاعها و تحليلها التي امتدت من ( 2022\2\1 ) الى ( 2022\12\31 )
3. الحدود البشرية : تختبر الدراسة الحالية فرضياتها على قيادات الاكاديمية من رؤساء الاقسام في الجامعات الحكومية في محافظة اربيل حيث بلغ عددهم (136) رئيساً.
4. الحدود العلمية : اقتصرت الدراسة على معرفة استراتيجيات التدريب ودورها في تطوير الكفاءات القيادية في الجامعات الحكومية في محافظة أربيل .

ثانياً: منهجية الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة:

تبنّت منهجية الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي عند اختيار فرضياتها البحثية وذلك من خلال تحليل أطر التأثير أو التباين و الفروقات بين متغيرات الدراسة ثم إيجاد العلاقة التي تربط أنماط و أطر التأثير و التباين و كذلك أنماط الفروقات بين متغيري الدراسة، وهذا عن طريق التركيز على نتائج الإستطلاع و القيام بعمليات تحليل المضامين و الآراء الخاصة برؤوساء الاقسام الجامعات قيد البحث، و من مميزات هذه المنهجية توافر النظرة الشمولية، الأمر الذي يتيح للباحث إقران وصف الحالة بالبيانات التحليلية المنبثقة عنها و من ثم القيام باستخلاص نتائج أقرب ما تكون للدقة من خلال المؤشرات المستخدمة في عملية تجميع البيانات و الإستدلالات و المعلومات و بحيث سيتم توظيف التحليل لأغراض تحديد النتائج و الوقوف على أبرز و أهم المؤشرات التي يعتمد عليها البحث في منهجيته لإختبار صحة الفرضيات و من ثم تأكيدها ، او نفيها ورفضها وفق مخطط الدراسة الحالية.

ثانياً: أسلوب جمع البيانات و المعلومات:

اعتمدت الدراسة على تنوع مصادر و أساليب جمع البيانات بهدف الحصول على المعلومات و البيانات بطريقة دقيقة و بما يتوافق مع هدف إكمال الدراسة و إختبار مخططاتها و فرضياتها ، بحيث تصل الدراسة إلى نتائج موثوقة بطريقة علمية مؤمنة تتيح إجراء الإختبارات العلمية للفرضيات قيد الدراسة ، و في هذا الصدد فإن مصادر الحصول و تجميع البيانات و المعلومات تباينت لتغطية الإطار النظري و الميداني في وقت نفسه وذلك عبر الأساليب الآتية:

1. الإطار النظري: اعتمد الإطار النظري للدراسة على اللجوء للمصادر العربية و الاجنبية و الإستعانة بها و يقصد

بهذه المصادر الرسائل و الأطروحات الجامعية و الدوريات العلمية المتخصصة بنشر الأبحاث المختلفة، و الكتب، مما

ساعد الباحث في هذا المجال.

2. الإطار الميداني: بالنسبة للإطار الميداني فإن الدراسة إستعانت بعدة أساليب ميدانية بحثية تتمثل في الأساليب و

الأطر الميدانية الآتية:

أ. الزيارات الميدانية: من خلال زيارات الباحث الميدانية للجامعات المختلفة في محافظة أربيل بغرض تجميع البيانات الأولية وتحديد مجتمع الدراسة و إختيار عينة الدراسة .

ب. الاستبانة: في إطار الإستبانة كما في (ملحق 2) : تعد الإستبانة الأداة الرئيسة فيما يخص الجانب العملي بغرض الحصول على البيانات اللازمة في هذا الإطار“ و قد تم اعداد فقرات استمارة الاستبيان بناء على الدراسات السابقة و الجانب النظري للدراسة ، فضلا عن الإفادة من آراء الخبراء و المحكمين للرسالة قيد البحث من ذوي الإختصاص في هذا المجال، كما في (ملحق 1)، مع مراعاة أنه قد تم تصحيح بعض العبارات لتناسب مع مجال الدراسة ومتغيراتها، ولقد تضمنت استمارة الاستبانة ثلاثة محاور، على النحو الآتي:

• **المحور الأول:** وهو المحور الخاص بالتعريف بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة و يركز على المعلومات الشخصية التعريفية العامة عن المبحوثين، وعددها (7) عبارات خاصة متمثلة في (اسم الجامعة ، و الجنس، والفئات العمرية، والمستوى التعليمي ، واللقب العلمي، وعدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي ، والتخصص )

• **المحور الثاني:** والمقصود به التركيز على على المقاييس الخاصة بمتغيري الدراسة، وذلك من خلال الجزأين الآتيين:

- **الجزء الأول:** يشتمل أربعة أبعاد للمتغير المستقل للدراسة (استراتيجية التدريب ) بحيث تم تمثيلها عن طريق أربعة ابعاد “مراحل استراتيجية التدريب ، وتنوع البرامج التدريبية ، ودعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب ، و استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب ) وحددت بذلك (5) عبارات لكل بعد.

- **الجزء الثاني:** تم تخصيص هذا الجزء للمتغير المعتمد (تطوير الكفاءات القيادية) و يتضمن ثلاثة أبعاد متمثلة في (المعرفة ، والمهارات ، و السلوك )، و حددت أيضا (5) عبارات لكل بعد.

و بهذا بلغ عدد عبارات الاستبانة الاجمالية (35) عبارة، وتم إعتداد مقياس (ليكرت) الخماسي“ الأنسب هنا في هذه الحالة، في جميع مقاييس الاستبانة و بحيث شمل التدرج العبارات التالية : (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق ولا أتفق بشدة)، ووفقا للاطر النظرية للدراسة فإنه من المتوقع أن تدل إجابات المستجيبين (أتفق بشدة، أتفق) إلى قوة تأثير متغيري

الدراسة، في حين ترشدنا إجابات المستجيبين (لا أتفق ولا أتفق بشدة) نحو ضعف تأثير متغيري الدراسة، وما كان بين ذلك (محايد) فإنه يعبر الاعتدال والوسطية لمتغيري الدراسة، أنظر و الجدول (1.5) حيث يوضح هيكل الاستبانة .

الجدول 1.5 هيكل الاستبانة

#	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	تسلسل العبارات	مجموع العبارات	المصدر
المحور الأول	المعلومات الشخصية	بيانات أفراد العينة اسم الجامعة الجنس العمر المستوى العلمي اللقب العلمي عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي التخصص	7-1	7	من إعداد الباحث
المحور الثاني	أستراتيجية التدريب	مراحل العملية التدريسية	X1-X5	5	شرعة وارخون ، 2008 و العبيدي ، 2013 و مهدي و البلداوي ، 2007، صويص و عابدين ، 2017 و الزهراني ، 2012، سعيد ، 2019 و مهنا ، 2021، العتيبي ، 2014، اكروم و حموده ، 2020 و علي ، 2020،
		تنوع البرامج التدريسية	X6-X10	5	
		دعم و الالتزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب	X11-X15	5	
		استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب	X16-X20	5	
المحور الثاني	تطوير الكفاءات القيادية	المعرفة	Y1-Y5	5	عيسى ، 2018 و اصيلة و عائشة ، 2016 محمد و محمد ، 2021 و حمدى ، 2021، امينة ، 2016 و بلواز واخرون ، 2021 و مريم و مريم ، 2019،
		المهارات	Y6-Y10	5	
		السلوك	Y11-Y15	5	
		مجموع فقرات استمارة الاستبانة		35	

الجدول: من إعداد الباحث

## ثالثا: اختبار أداة الدراسة

تم إخضاع المقياس لمجموعة من الإختبارات على الإستبانة وذلك بهدف التحقق من صحة مقياس الدراسة و من ثم التأكد من دقة النتائج إستباقيا، و يمكن توضيح ذلك على النحو الآتية:

### 1. الاختبارات قبل التوزيع :

وهي تلك الاختبارات التي أجريت على الاستبانة في صورتها الأولية وقبل توزيعها على العينة النهائية وذلك بهدف قياس كل من حالة الصدق الظاهري لها ومدى شموليتها وعلى وفق الفقرات الآتية:

أ. الاختبار لقياس "الصدق الظاهري" : و يهدف هذا الإختبار إلى التأكد من قدرة الاستمارة على قياس متغيرات الدراسة، حيث يتم عرضها على عدد من المحكمين والخبراء ( ملحق 1) للتأكد من صحة الفقرات الواردة في الاستمارة و ملاءمتها لكل من " فرضيات الدراسة، وأهدافها، واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن تحقيق شروط وضوح فقرات الإستمارة وشموليتها لجميع مناحي البحث ، ودقتها من الناحية العلمية، وفي ضوء نتائج ذلك الإختبار تم حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات وعلى النحو الذي اكتسب بموجبه رأي الأغلبية في صحة فقراتها وشموليتها بما يتلاءم مع فرضيات الدراسة.

ب. الشمولية: تم اختبار قياس الشمولية لأبعاد الدراسة الحالية، في ضوء طرح العديد من الأسئلة على السادة المحكمين والإستفادة من آرائهم في إطار الوقوف على تفاصيل الأبعاد بمحد ذاتها بوصفها تغطي عنوان البحث من عدمه. (ملحق 1).

ت. الثبات: قام الباحث وبهدف قياس الثبات للاستبانة باستخدام أسلوب تحليل الثبات ( Reliability Analysis)، وعن طريق مقياس كرومباخ ألفا (Alpha - Cronbach) وذلك للتعرف على الاتساق الداخلي باعتباره من أفضل الأساليب ذات العلاقة بتحديد ثبات الاستبانة وبالذات للعبارة الوصفية والموضوعية، والقصد بها احتساب معامل الثبات الاستبانة (Reliability) " والمقصود به قدرة الإستبانة على إعطاء النتيجة نفسها في حال لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت الظروف والشروط نفسيهما، أوعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار)

والتأكد من دقة ) في النتائج وعدم تغييرها ( أو إختلافها) بشكل كبير، فيما لو تم اعادة توزيعها على أفراد المستجيبين لعدة مرات خلال مدد زمنية محددة. ويتضح من نتائج الجدول (1.6) أن قيمة معامل (كرونباخ ألفا) كانت مرتفعة لكل المتغيرات ، إذ بلغت معامل ثبات لغبارات استراتيجية التدريب (0.891)، بينما كانت قيمة المعامل لغبارات تطوير الكفاءات القيادية قد بلغت (0.945) عند مستوى معنوية (0.05)، وبهذا يعد الثبات عالياً ويؤكد صلاحية المقياس لدراسة الظاهرة المبحوثة. أما المحصلة النهائية لقيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) على مستوى كافة عبارات الاستبانة فقد كانت مساوية إلى (0.947) وعند مستوى معنوية (0.05).

الجدول 1.6 ثبات الإستبانة

أبعاد و متغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيمة المعامل
مراحل العملية التدريبية	5	0.866
تنوع البرامج التدريبية	5	0.857
دعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب	5	0.863
استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب	5	0.889
المعرفة	5	0.773
المهارات	5	0.774
السلوك	5	0.805
استراتيجية التدريب	20	0.891
تطوير الكفاءات القيادية	15	0.945
جميع عبارات الأستبانة	35	0.947

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية .

2. الاختبارات بعد توزيع الاستمارة : وتمثل مجموعة من الاختبارات التي تمت بعد توزيع استمارة الاستبانة والتي هي

بمناوبة شروط يجب استيفاؤها للاستبانة لكي تكون مؤهلة ويمكن استخدامها في الحصول على البيانات والنتائج الخاصة

بالدراسة، ويمكن إجمالها بالآتي:

أ. الحيادية: رغبة من الباحث في الحصول على الإستهبات الموزعة كاملة ومن أجل تحقيق الموضوعية والحيادية في إستجابات الأفراد المستجيبين ، حرص الباحث على عدم التدخل في الإستجابات والتأثير فيها إلا في حالات التوضيح وزيادة الفهم وقد أعطيت لكل فرد الفرصة الكافية لإستيفاء الإستهبات.

ب. الاتساق الداخلي للمتغيرات الاستبانية: وللتأكد من صدق الإستهبات و بغرض إختيار صدقها تم التركيز على الاتساق الداخلي للفقرات ذات دلالات تعبر عن المتغيرات المبحوثة خلال الدراسة. وتعبر قيم الارتباط المعنوية عن مدى مصداقية تلك الدلالات، كما يتضح من خلال الفقرات الرئيسية والفرعية المبحوثة ويوضح (ملحق 3) وجود مجموعة كبيرة من علاقات الارتباط المعنوية الموجبة الأمر الذى يثبت صدق بناء محتويات الاستبانية وثبات سرانها.

#### رابعاً: اختبار بيانات الدراسة :

1. التوزيع الطبيعي: يعد توافر التوزيع الطبيعي في البيانات من الشروط ذات الأهمية التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية، ولتنفيذ هذا الاختبار توجد طرائق متعددة و لاختبار فيما إذا كانت بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه ، قمنا بتطبيق معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) ، وبحسب المراجع العلمية فإن القيم المعيارية لمعامل الالتواء ينبغي أن تتراوح حصرها بين (1 و -1) بينما يكون تسجيل القيم المعيارية لمعامل التفلطح محصورة بين (3 و -3) (ديب والحضر، 2021، 45 - 46 ) ، ولقد بينت نتائج هذا التحليل والمذكورة في الجدول (1.7) أن جميع أبعاد وقيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة تقع بين (-0.425) و (-0.732) والتي هي ضمن القيم المعيارية لهذا المقياس، كما أن جميع أبعاد وقيم معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة تقع بين (-0.146) و (1.625) وهي ضمن القيم المعيارية أيضاً لمعامل التفلطح، مما يعني توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة الحالية.

الجدول 1.7 شرط التوزيع الطبيعي

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات وأبعادها
0.174	-0.732	مراحل العملية التدريبية
0.550	-0.636	تنوع البرامج التدريبية
0.203	-0.593	دعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب
-0.146	-0.484	استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب
1.588	-0.690	المعرفة
1.625	-0.674	المهارات
<b>1.331</b>	<b>-0.425</b>	<b>السلوك</b>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

ديب، حيان والخضر، محمد، 2021، تحليل البيانات، منشورات جامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

2. الاستقلالية: يختص شرط الاستقلالية بالتعرف على ظاهرة الارتباط الذاتي بين أبعاد المتغيرات المستقلة التي تؤدي إلى ظهور نتائج وهمية وغير حقيقية لمعاملات الإنحدار. ولكي نتعرف ما إذا كان هناك ارتباط ذاتي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغيرات المستقلة فقد أجري الباحث تطبيق اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factors) إلى جانب إجراء اختبار التباين المسموح (Tolerance) وذلك لكل بُعد من أبعاد المتغيرات المستقلة في الدراسة والتي تمثل باستراتيجية التدريب، إذ يشترط لعدم وجود ظاهرة الأرتباط الذاتي المشار إليها بالأعلى، باعتبار أن بيانات الدراسة من النوع الوصفي ألا تتجاوز قيم معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة المعيارية المقدار (5)، ومن نتائج تحليل الاستقلالية في الجدول (1.8) يتبين لنا أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) وجميع أبعاد المتغيرات المستقلة تقل عن (5) حيث وقعت بين (2.065 – 3.197)، كما يشترط كذلك أن تكون قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من مستوى المعنوية (0.05). و تبين من الجدول (1.8) ايضا أن قيم اختبار التباين المسموح وقعت بين (0.313 – 0.484)، وهي جميعاً أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، ومما



سبق يستدل على عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة للدراسة الحالية ما يعني أن شرط الاستقلالية يعد متحققاً في بيانات الدراسة الحالية مما يسمح لنا بتطبيق الاختبارات المعلمية.

الجدول 1.8 اختبار الاستقلالية

المتغير	الأبعاد	VIF	Tolerance
استراتيجية التدريب	مراحل العملية التدريبية	2.627	0.381
	تنوع البرامج التدريبية	2.838	0.352
	دعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب	3.197	0.313
	استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب	2.065	0.484

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

3. تجانس التباين: للتحقق من شرط تجانس التباين لجميع أبعاد متغيرات الدراسة فقد تم إخضاع بيانات الدراسة الحالية لاختبار (ليفين) (Levene)، حيث يعد هذا الاختبار الأفضل لمثل هذه الحالة بما أن بيانات أبعاد الدراسة الحالية ومتغيراتها ذات مفردات متساوية ، إضافة إلى أن هذه البيانات قد تحقق فيها شرط التوزيع الطبيعي لذلك فإن بيانات اختبار (Levene) الواردة في الجدول (1.9) تشير نتائجها إلى تحقق شرط تجانس التباين“ حيث أن قيم (Sig.) المحسوبة لمعلمة اختبار (Levene) وللأبعاد كافة كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة وبالغة (0.05). هذه القيمة تؤكد على أن قيم إحصائية (Levene) المحسوبة وللأبعاد كافة والتي كانت جميعها أقل من قيمتها الجدولية وبالغة (1.729) وبدرجات حرية (1 ، 134)، تدل بأن شرط تجانس التباين لبيانات الدراسة الحالية يعد متحققاً وحسب نتائج التحليل المذكورة.

الجدول 1.9 اختبار ليفين (Levene) لتجانس التباين

Levene's Test			Levene's Test		
Sig.	قيمة F	تطوير الكفاءات القيادية	Sig.	قيمة F	استراتيجية التدريب
0.153	2.062	المعرفة	0.156	2.040	مراحل العملية التدريبية
0.093	2.865	المهارات	0.518	0.421	تنوع البرامج التدريبية
0.556	0.348	السلوك	0.539	0.380	دعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب
-	-	-	0.165	1.949	استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب

المصدر: جدول نتائج التحليل الإحصائي من إعداد الباحث.

تبين القيم المستخلصة أن بيانات الدراسة قد تحققت فيها الشروط الثلاثة ، تأسيساً على نتائج اختبار شروط تطبيق الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية مما يسمح بتطبيق الاختبارات المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية.

خامساً:- الوسائل الإحصائية :

بالنسبة للوسائل الإحصائية فقد استخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية تمثلت بالبرنامج ( IBM SPSS Statistics v.26) بغرض التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف الدراسة الحالية وتعمل على اختبار فرضياتها وتمثلت هذه الوسائل بالآتي:

1. اختبار أداة الدراسة: إذ تم استخدام معامل الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ Cranach's Alpha Coefficient لفحص واختبار أداة القياس في الدراسة الحالية .

2. الأدوات الخاصة بوصف وتشخيص متغيرات البحث وعرض النتائج الأولية ومناقشتها وتمثلت في :

أ- التوزيعات التكرارية .

ب- النسب المئوية والأوساط الحسابية .

ت- الانحرافات المعيارية .

ث- نسبة الاتفاق.

3. معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) : وتم استخدامه بهدف قياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين، فضلاً عن استخدامه في تحديد الإتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة.
4. الإنحدار الخطي البسيط والإنحدار المتعدد لأغراض توضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما تفسيري والآخر إستجابي.
5. إختبار ( T ) : لإختبار إرتباط سبيرمان (لتحديد الفروق المعنوية بين أبعاد الدراسة) فضلاً عن إختبار (F) لإختبار معنوية معامل نماذج الإنحدار المتعدد (أي لتحديد العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة).
6. إختبار (Independent – Samples T- Test) : يتم تطبيق هذا الإختبار بغرض التعرف على الفروقات بين متغيرات الدراسة وذلك تبعاً للسمات الشخصية التي تتكون من فئتين فقط مثل الجنس.
7. إختبار التباين باتجاه واحد أو التباين الأحادي (One - Way ANOVA) : يهدف إلى التعرف على الفروقات والتباين الإحصائي بين متغيرات الدراسة وذلك تبعاً للسمات الشخصية التي تتكون من أكثر من فئتين كالعمر والمستوى التعليمي واللقب العلمي وعدد السنوات الخدمة في المنصب الحالي.

## المبحث الاول

### استراتيجية التدريب (التأثير المفاهيمي)

اولاً: مفهوم استراتيجية التدريب :

تعدّ استراتيجية التدريب من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، ومفهوم استراتيجية التدريب هو أحد المفاهيم والممارسات الحديثة في سياق فلسفة الإدارة الجديدة ، ووفقاً لنظرية النظم فإن هذا المفهوم يتطلب الممارسات الدالة على ذلك الترابط والتكامل مع باقي استراتيجيات المنظمة بطريقة تحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية التي أصبحت من أهم أصول المنظمة التي يمكن تحديد قيمتها وإدارتها ، ولا يوجد شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة يؤدي إلى النهاية هي إنشاء قيمة إضافية للمنظمة لا يمكن لأي مورد في المنظمة أن يشكلها بمفرده. (القرالة، 2018) ويقوم النهج الاستراتيجي لإدارة التدريب اعتماداً على إجراء تحليل لكل من الفرص كموارد تنمية وللتحديات كمواطن للخطر في بيئة المنظمة و من ثمّ و تبعاً لما سبق يتم تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في المنظمات، ثم يقوم المدراء عندها باستخدام نقاط القوة واغتنام الفرص البيئية لمواجهة التحديات، وكذلك يقومون بموازنة نقاط الضعف في المنظمة بإستزادة نقاط للقوة من خلال المورد البشري ، ثم توظف نتائج هذه التحليلات من قبل المنظمة ومديريها في سبيل تطوير إستراتيجية التدريب الوظيفية، التي يجب أن تتكامل ضمناً خلال إستراتيجية المنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى في المجالات المالية والتسويقية والتمويل (زريقات، 2013) .

وتتجلى الأهمية المتزايدة التي تولى حالياً لاستراتيجيات التدريب كمفهوم في الأدبيات والمقترحات النظرية المختلفة، وايضا تتجلى أهميتها من خلال الممارسات المتباينة لعدة مسببات، ومن أهمها التأثير المتزايد لممارسات التدريب أو حتى من خلال سياسات وظيفة الاختصاص بالتدريب والشروع فيه، على أداء الأفراد العاملين.

ويعدّ التدريب ركيزة أساسية من ركائز الإدارة الرشيدة ويعد كذلك إحدى الوظائف الرئيسة للإدارة ، وأحد المحاور الضرورية لدفع عجلة التنمية والإرتقاء الذاتي والتطور التنظيمي ، هذا ولا يمكن الإستغناء عن التدريب والحاجة

إليه تزداد يوما بعد يوم ، فالتدريب أحد ركائز الموارد البشرية و تنميتها وتطويرها و زيادة الفاعلية الكامنة لها بشكل متكامل.

وبما ان التدريب هو أحد الوظائف الرئيسة لادارة الموارد البشرية لذا يفترض على المنظمة ان تلوى اهتماما كبيرا بهذا المورد لاهميته ، ونلاحظ ان المنظمات المعاصرة تنفق أموالا طائلة على عملية التدريب و تطوير العاملين و تحسين أدائهم ، لأنها تدرك تماما ان نجاحها في تحقيق أهدافها بفاعلية و كفاءة ، اذ يعتمد بشكل مباشر على قدرة هؤلاء العاملين على اداء اعمالهم من جهة ، وعلى مدى رغبتهم في اداء تلك الاعمال من جهة اخرى ، وعليه فان التدريب يمثل الوسيلة من الوسائل التي تستخدمها الادارة في تطوير واثراء القدرات العلمية و الفنية و العملية و السلوكية وبالشكل الذي يفتح الطريق نحو نجاح وازدهار المنظمة (Hermanns, J. 2020) .

اختلف الكُتّاب و الباحثون بشأن تعريف التدريب ، إذ لم يتفقوا على تعريف واضح و دقيق لمفهوم التدريب ، ولكن نرى أنهم جميعا يتفقون على انه " تغيير او تحسين و تطوير القدرات او تعيير اتجاهات العاملين و سلوكهم وتزويدهم بالمعلومات و المعارف و اكتساب الخبرات و المهارات للعاملين في المنظمة .لذا عرفها بانها:"نشاط هام ورئيس من أنشطة ادارة الموارد البشرية ، يعمل على تزويد العاملين بالمعارف و المهارات و السلوكيات المرغوبة التي تؤدي الى زيادة معدلات ادائهم لتحقيق الاهداف المنشودة"،(الشرعة و سنجق ،2015) . ونظرا لاختلاف الباحثين و الكُتّاب بشأن تعريف استراتيجيية التدريب نذكر بعضا" منها خلال الجدول ادناه :

الجدول 2.1 بعض تعاريف استراتيجية التدريب على وفق عدد من الكُتاب و الباحثين

التعاريف	الباحث و السنة
الجهد المنظم و المخطط له ، بهدف إمداد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات و معارف محددة والعمل على تحسين،وتطوير، وتنمية مهارتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الآنية و المستقبلية بفاعلية، وبالتالي رفع مستوى الانتاج و تحقيق أهداف كل من الموظف و المنظمة	شهرزاد و سمية 2017،
عملية تنمية مستمرة ومنتظمة لتوسيع مجموعة المدارك و المعارف و المهارات للعاملين بالمنظمة مهما كان مستواهم و العمل على تحسين سلوكهم و تغيير إتجاهاتهم بهدف رفع كفاءة الإنتاج و تحسين الأداء ما له الأثر الإيجابي بالنفع على المنظمة و مواردها البشرية.	كامل و الآخرون 2018،
مجموعة خطوات لعمليات منظمة و مستمرة تعمل على اكساب الفرد الخاضع لها المعارف أو المهارات أو القدرات التي تمكنه من اداء وظيفة ما أو تحقيق هدف محدد.	ابو شيخه ، 2018
عملية اكتساب المعارف و المهارات و أنواع السلوك التي من شأنها تحسين قابلية الموارد البشرية بغرض مواجهة التحديات الحالية و المستقبلية في المنظمات .	الزبيدي و الآخرون ، 2018
عملية تهدف إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية ولها تأثيرها على المدى الطويل فيما يتعلق بتطوير والإرتقاء بأداء الموظفين في المنظمة وحساب مدى امتلاكهم للمهارات و المعارف والكفاءات والقدرات.	القرالة، 2018
تهدف تلك الإستراتيجية التي تنبثق من الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى تصميم وتنفيذ برامج تدريبية في المنظمة واتخاذ قرارات إستراتيجية تساهم في تطوير وتطوير أداء الكوادر البشرية من خلال تزويدهم بكافة المهارات و المعارف الجديدة. والسلوكيات التي تلزمهم بالقيام بواجباتهم تجاه عملهم ووضع الخطط و البرامج والسياسات المنهجية و المؤقتة لمواكبة التطورات و التقنيات الحديثة.	عبدالقادر و جعفر 2019،
تهدف العملية إلى اتخاذ حزمة قرارات إستراتيجية يبدو أثرها على المدى الطويل فيما يتعلق بتطوير وتنمية أداء الموظفين في المنظمة وله مردوده على مدى ما يمتلكه من مهارات ومعرفة وكفاءات وقدرات، مع العلم ان المدخل الرئيس لاستراتيجية التدريب هو الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي لها تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف المراد تحقيقها".	سعيد، 2019

عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة .	عبد المقصود ، 2019
تلك العملية المستمرة والمنظمة والتي تسعى من خلالها المنظمة لاكتساب العاملين او المتحقيين لديها بالعمل مجموعة معارف او مهارات او قدرات او افكار لازمة لاداء اعمال محددة وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة	خزام ، 2020
إنها خطة لتطوير المعايير والمهارات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل والتي يجب أن تتماشى مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة..	وردة ولخضر ، 2020
الجهود التنظيمية والادارية الرامية الى تحسين قدرة الفرد على اداء عمل معين، او القيام بمهام لدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها.	الهيقي ، 2021
مجموعة من الأنشطة مصممة خصيصا بحيث تهدف إلى تصميم وتنفيذ حزم من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً على النحو الذى يتم من خلاله تحقيق رأس المال البشري الداعم والمساهم فى تحقيق أهداف المنظمة، بحيث يشمل التحليل للإستراتيجيات الحالية، وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، إضافة إلى القيام بإعداد إستراتيجية التدريب في ضوء نتائج هذه التحليل مع إستمرار المتابعة والمراجعة في ضوء التغيرات المحتملة	اسعيد واخرون، 2021
مجموعة من الانشطة تمارس على المدى الطويل ، الهدف منها تصميم و تنفيذ مجموعة الممارسات و السياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية لاكسابه مهارات ، معارف ، كفاءات ، قدرات ، سلوكيات جديدة او تنمية او تعديل ما يملكه منها مع المراجعة المستمرة و التعديل وفق اي تغيرات طارئة لكي يتكيف و التغيرات الحاصلة وبالتالي تحقيق رأس المال بشري يساهم و تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية كما انها منبثقة من الاستراتيجية العامة للمنظمة و تتماشى و تحقيق هذه الاستراتيجية .	حدة ، 2022

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول

واستناداً على التعاريف الواردة في الجدول اعلاه نقدم تعريفاً اجرائياً لاستراتيجية التدريب على انها ((عملية منظمة و مخططة و مستمرة تؤدي إلى اتخاذ كل قرارات على المدى الطويل من طرف الإدارة العليا للجامعة فيما يتعلق بعملية التدريب بتطبيق مراحل العملية التدريب و تنوع برامجها و دعم و الالتزام الادارة العليا و استخدام التكنولوجيا الحديثة

بهدف تطوير الكفاءاتها القيادية بهدف اكسابهم مهارات ، و معارف و سلوكيات جديدة ، أو تنمية او تعديل ما يملكه منها مع المراجعة المستمرة و التعديل لهذا وفق أي تغييرات طارئة التي سوف يحصل في الجامعة)). .

ثانيا : أهمية وأهداف استراتيجية التدريب :

#### 1-أهمية استراتيجية التدريب :

يمكن أن نجزم بأن التدريب يحتل أهمية كبيرة جداً في أي منظمة أيا كان نوعها وحجمها أو مجال عملها أو مستواها مهما كان نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة).

وقد ازداد الاهتمام بالتدريب في السنوات الأخيرة ، إذ تم استخدام التدريب بشكل أساسي لإمداد العمال بالمهارات الفنية ، ومثال على ذلك“ التدريب على كيفية إعداد الخطة أو الموازنة بشكل صحيح. وبالرغم من إرتفاع الإهتمام بالتدريب وبرامجه، إلا أنه لم يعد يسد الحاجة الملحة للمنظمة في التكيف مع الوثبات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة ، علاوة على سد الحاجة الملحة لزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتج أو الرغبة في تحقيق زيادة في الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة. (أبو النصر ، 2012). ان للتدريب أهمية في تطوير فاعلية الموارد البشرية وآثارها الإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة وعوائدها من جوانب متعددة، وتبرز أهمية التدريب في الآتي:

أ. التدريب يمكن من مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة و التغييرات المستجدة من خلال استغلال الالات الحديثة و المعقدة و استيعاب التنظيم الجديدة .

ب. يقلل الحاجة إلى الاشراف فالعامل المدرب“ أى الذى تلقى تدريباً جيداً ومخصصاً، ليس بحاجة الى مراقبة لصيقة .

ت. يؤدي التدريب الى إنخفاض نسب حوادث العمل، وبالتالي الإقلال من الخسائر التي تتحملها المؤسسة في علاج عمالها كنفقات أو كخسائر فى الأيدي العاملة أو المهارة العاملة، الأمر الذى يعود بالنفع على الانتاجية و عوائدها .

(ريان ، 2019)



ث. إدراك المنظمات في الوقت الراهن لأهمية التدريب ودوره لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ودوره المحوري في المساهمة في انسياب العمل وتطوير المهارات وتعريف الموارد البشرية بما هو مطلوب منهم. (الشرع وسنجق 2015).

- ج. يساعد التدريب في عملية التجديد و إثراء المعلومات وفقا لما تحتاجه المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- ح. العمل على بناء الثقة بين الموظفين بعضهم ببعض ، علاوة على المساهمة في خلق مناخ ملائم لحل المشكلات وبناء القدرات و صنع قادة قادرين على بناء الاستراتيجيات و مواجهة الأزمات. . (وردة ولخضر، 2020).
- خ. مساعدة المنظمات على تحقيق مزايا تنافسية من خلال تنمية قدرتها وخلق كوادر أكفأ ومؤهلة و قادرة على تحمل أعباء استراتيجية موجهة لتحقيق هذه المزايا. (Halawi, 2018).
- د. القدرة على التخطيط والتفكري الاستراتيجي واتخاذ قرارات بفاعلية أكبر وأدق و تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من حيث الكم والنوع. (عبد الناصر و احمد، 2022).

## 2-أهداف استراتيجية التدريب :

هناك العديد من الأهداف التي ترمي إليها البرامج التدريبية ، وتختلف هذه الأهداف بطبيعة الحال ، تبعاً لنوع البرامج التدريبي ، و مجاله . يمكن القول إن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف الآتية :

- ضمان فاعلية الأداء وسرعة سد الثغرات ما بين معايير الاداء التي يضعها ويحددها الرؤساء وبين الاداء الفعلي للعاملين ، علاوة على ترغيب العاملين في عملهم ، باعتبار أن زيادة الانتاجية مرهونة برغبتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم .
- العمل على رفع الروح المعنوية للقوى العاملة للمنظمة نتيجة الإرتقاء بمهارتهم في أداء العمل و حماسهم تجاه مهامهم واهتمامهم بإنجازها.
- زيادة مهارات و قدرات الفرد وتزويدها بمقومات تؤهله للتزقي للمناصب الوظيفية الاعلى مستوى . (جميلة، 2017)

➤ ان التدريب باستطاعته غرس مفاهيم واكساب اساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر .

➤ ان التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة الى وظيفة اخرى ، وهذا من أنواع التدريب الحديثة وما يطلق عليه بالتدريب التحويلي(Chen-Bouck et al.,2019) .

➤ زيادة انتماء المديرين و المتدربين الى مؤسساتهم من الحوار الهادف البناء الذي يولد خلال ايجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في اطار و النشاطات الجماعية .(معمار ، بدون سنة النشر) .

➤ التدريب يعد أداة ضرورية لمنع تقادم المعلومات و المهارات و تحقيق الموارد البشرية و توفير الدوافع الذاتية للعمل و تكييف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية و التكنولوجية للمنظمة .(نشاش، 2020).

➤ إتاحة الفرصة للابتكار و التجديد و الابداع و التنافس الايجابي بحثا" عن التفوق و التميز أو مواكبة لروح العصر و مستجداته أو إعداد للمستقبل و متطلباته أو للتكيف مع الاكتشاف والاختراعات التكنولوجية و معداتها . (الكبيسي، 2019).

**ثالثا : الركائز الاساسية و مسؤوليات استراتيجية التدريب :**

**1-الركائز الأساسية لاستراتيجية التدريب:**

يشمل النهج الاستراتيجي لوظيفة التدريب الركائز الأساسية :

➤ إدراك أهمية تأثير البيئة المحيطة: توفر البيئة الخارجية المحيطة مجموعة من الفرص إلى جانب مجموعة من التهديدات في الوقت نفسه ، وهذه الأشياء متمثلة في القوانين، والإقتصاد، والسياسية والتكنولوجيا، ويجب أن تتعرف استراتيجية التدريب على الآثار الناجمة عن البيئة المحيطة خارجا لتلك المنظمات وتعمل على تجريبها، بهدف استغلال الفرص وتقليل التهديدات.

➤ التركيز على تحقيق خطط ومهام المنظمة طويلة الأمد : أي أن استراتيجية التدريب يجب أن تساهم في تحقيق ما تأمل المنظمة أن تكون في المستقبل من خلال خططها طويلة الأجل. حيث يتم تعريف خطط ومهام المنظمة بكونها تلك الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة الأخرى. (Bennett-Levy, 2019).

➤ الاعتراف بدور التنافسية و أهميتها و أهمية الانتقال والإحتكاك بسوق الموارد البشرية: تحاول المنظمات دائماً الفوز بأفراد عاملين ذوي كفاءة عالية تزيد من قواها التنافسية ، حيث تكمن القدرة التنافسية في جذب الموظفين من خلال تطوير مهاراتهم بما يعود على تطوير المنظمة ذاتها وما لأثر ذلك بشكل مباشر على جذب المزيد من الكفاءات وبقائهم وحيويتهم، بما يعزز الولاء للمنظمة.

➤ التركيز على تحديد الأهداف واتخاذ القرارات: تحديد الأهداف يعد من اهم الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لترجمة رسالتها وتحقيق طموحها، بحيث تترجم تلك الأهداف إلى حزم من الإجراءات العملية المحددة ذات الأثار الملموسة و التي يمكن قياسها، وفي هذا السياق تملك إدارة المنظمة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير الموظفين الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرارات بشأنها ومنها:

1- هل يتم تدريب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم تحقيق أهداف الأفراد كذلك؟

2- ما هي المعايير المستخدمة في تقييم فعالية برامج التدريب بشكل مدروس وفعال؟

3- من هو المسؤول عن برامج و حزم التدريبات في المنظمة؟

➤ التكامل ما بين الإستراتيجيات الوظيفية والإستراتيجية العامة للمنظمة: لكي تكون إستراتيجية التدريب فعالة بشكل جيد وملموس ينبغي أن تتكامل إستراتيجيتها مع الإستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة علاوة على تكاملها و إندماجها مع الإستراتيجيات العامة للرئيسة للمنظمة، إذا كانت إستراتيجية المنظمة تتركز على النمو والتحكم في سوق معين، فيجب أن تركز إستراتيجية التدريب على إمداد الأفراد العاملين بالمزيد من القدرات والمهارات التي تؤهلهم لتحقيق ذلك الهدف و تلك الإستراتيجية، ولكن إذا كانت إستراتيجية المنظمة تركز على

تقليل أنشطتها، فيجب في المقابل تقليل استراتيجية المنظمة بمقدار تقدم برامجها للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة. (سعيد ، 2019).

## 2: مسؤوليات استراتيجية التدريب :

غالباً ما تنحصر مسؤولية استراتيجية التدريب في المنظمات المختلفة على عائق القيادات الادارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في اطار الاقسام و الشعب الانتاجية و الخدمية وغيرها ويمكن الاشارة هنا الى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يأتي:

أ- إدارة الموارد البشرية : تعدّ الموارد البشرية هي المسؤولية بشكل كامل عن عملية التدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية و الفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ، ولذا فان هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم و التأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الاهداف المراد انجازها ، كما أن ادارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للادارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته و مستلزمات تنفيذه و الحاجات التدريبية الازمة و جميع الانشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة . ( رحاب و الزهراء ، 2022 )

ويرى (بوعلاق، 2019) إمكانية ان تقتصر مسؤولية التدريب لادارة الموارد البشرية في النقاط الآتية :

✓ تصميم نظم تدريب متكاملة.

✓ التنسيق بين الجهود المعنية كافة بالتدريب في المنظمة.

✓ الاحتفاظ ببرامج تحقق التكامل في التدريب على مستويات الأفراد ومستويات الأداء.

✓ تقديم الخبرة و المشورة فيما يختص بالتدريب .

✓ التأكد من قيام المديرين التنفيذيين بمهامهم التدريبية.

✓ التوعية المستمرة للعاملين بضرورة وأهمية التدريب.

ب- مدراء الوحدات الادارية : مسؤولية تحديد الحاجات إلى التدريب و البرامج التدريبية الرامية إلى تطوير الأداء و الكفاءات هي مسؤولية مدراء الوحدات الإدارية للتدريب، لذا غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية بيانات خاصة بأعداد المراد تدريبهم، والبرامج التي يتطلبها التدريب لرفع الأداء و بيانات حول مدى التقدم الذي احرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق به، إلى جانب عدد من التقارير الأخرى الدورية والتي يتطلبها العمل وفق محدداته. (دفع الله، 2021 ) و اضاف (بوعلاق، 2019 ) مسؤوليات أخرى متعددة إلى مدراء الوحدات الإدارية (المديرون التنفيذيون) نختصرها في النقاط الآتية :

- الإعتناء بالمرؤوسين من خلال تزويدهم بالمهارات و المعلومات..
- القيام بتنفيذ البرامج التدريبية فى المنظمة .
- مشاوره المرؤوسين فيما يختص بخطط التدريب و إطلاعهم عليها.
- المساهمة فى عمليات تصميم البرامج التدريبية الداخلية.
- التعاون فى مجالات التدريب و التطوير.

ت-المشرفون : لدى المشرف كامل المسؤولية المباشرة عن العاملين و عن متابعة تدريبهم و عليه ان يقوم بأداء مهامه نحو تحسين أداء العاملين الذين تلقوا التدريب تحت إشرافهم و عليه أن يكون مسؤولا عن إعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن متابعة ما تحقق جراء التدريب و مدى الإنجازات والتقدم و التطور الذى طرأ على العاملين جراء التدريب، وكذا عليه مصارحة مديري الوحدات بشأن الصعوبات و التحديات التي تواجه العملية التدريبية بغية اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتحقيق المهام التدريبية .

ث-الأفراد أنفسهم: وهم المساهمون فى التعرف و الكشف عن أوجه القصور ونواحي القوة فى أداء الموارد البشرية أنفسهم من خلال توزيع النماذج التدريبية عليهم و القيام بتعبئتها بشفافية وحيادية، وعلى الخبراء المختصين القيام بتحليل هذه النماذج حتى يتسنى التعرف على الإحتياجات التدريبية و سد الخلل فى نواحي القصور. (صالحه ولويزة ، 2021).



الشكل رقم 2.1 مسؤولية التدريب

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مسؤوليات التدريب

رابعا : اساليب التدريب :

وبشكل عام ، فانه يمكن الاشارة الى أبرز و اهم الاساليب المستخدمة في العمليات التدريبية في المنظمات فيما يأتي:

- أسلوب المحاضرات :

يعدّ أسلوب المحاضرات من أقدم وأكثر أنواع التدريب الخارجي انتشاراً ، وتكون هذه الطريقة مفيدة و ناجحة عندما يتطلب الموضوع ضرورة دراسة و تحليل بعض النواحي الفلسفية ،والافكار ، والمفاهيم المستخدمة، أو نظام الاتجاهات في الإدارة و النظريات المعمول بها أو تنمية القدرات للتمكن من مواجهة المشاكل والقدرة على حلها ، بما معناه ان المحاضرات آلية فعالة في العديد من الحقول الادارية و الفنية .(السالم و صالح ، 2018).

والغاية من المحاضرات عرض بشكل شفوي لموضوع معين يقدمه فرد لمجموعة ما، ويحتل المدرب الدور الرئيس ، لما يمتلكه من المعلومات والمعرفة عن الموضوع. إذ يقوم بعرض المعلومات للمتدربين يستمعون إليه و يسجلون ملاحظاتهم، وقد يتبع الحديث اسئلة ونقاش أو قد لا يحدث ذلك، وهذا الأسلوب يعتمد بشكل أساسي على مهارات و براعة المدرب حتى يحقق النجاح والهدف المطلوب ، حيث ينبغي ان يتحلى المدرب بقدرة كبيرة على تنظيم أفكاره و عرضها بطريقة مشوقة جذابة على المتدربين .(موسى ، 2007). وكذلك إن اسلوب المحاضرات يُعد من الطرق التقليدية التي تُستخدم لنقل المعلومات والمفاهيم و البيانات عن طريق شخص علمي محاضر له صفات تؤهله في عرض مفاهيمه و معلوماته لمجموعة من البشر بطريقة رسمية (العزاوي و جواد ، 2010) .

#### - تمثيل الادوار :

وفي هذا الأسلوب يطلب من المدربين القيام بتمثيل بعض الأدوار الواقعية أو الافتراضية ويُستخدم بغرض التعرف على العلاقات البشرية وأثرها على أنماط التعامل المختلفة، وكذلك يتيح فرصة التعرف على المناخ العام داخل المنظمة ، وبخاصة مدى رضا العاملين ، أو يساهم في تحديد مواضع اخطاء العمل، أو غير ذلك، إذ يطلب من المدربين القيام بتمثيل الأدوار كما أوضحنا، ومتابعة هذه العملية ليكتشف المتدربون ، وبخاصة القائمين بالادوار، الاثار الناجمة عن تصرفاتهم او عن علاقاتهم بالآخرين، وأن يقفوا على درجة رضاهم و معدلات أدائهم... الخ. (عساف ، 2008) .

وبالنتيجة فهذا الاسلوب يعني وضع حالات يكون فيها سلوك المتدربين ملائما للادوار التي تم تعيينها لهم للقيام بها ، ويشبه تمثيل الدور "دراما" يكون فيها كل مشترك محدد الدور الذي يلعبه ، وألا ان الفرد يرتجل دوره الخدد تبعاً للاستجابات الخاصة بالحالة التدريبية .(فتحية ، 2017) .

#### - المباريات إدارية :

يقترَب هذا الاسلوب من أسلوب دراسة الحالات ، إلا أن المباراة ما هي الا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة ، ويطلب من الدراسين ان يقوموا بأدوار معينة في المباراة ، ويتصرفوا و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم

من معلومات .(اللبيدي، 2015). يعد المبالاة الادارية تمرينا يمثل أ نموذجاً مصغراً لواقع معين مستمد من البيئة الادارية ، اذ يتم خلق موثق تدريبي يشابه إلى حد بعيد موقف العمل الطبيعي .(موسى ، 2007) .

ويتم تقسيم المتدربين على مجموعات وتمثل كل مجموعة منظمة منفصلة تتنافس مع الأخرى ، ويطلب من كل مجموعة تمثيل إدارة المنظمة ، بحيث يؤدون العمليات نفسها بمحاكاة الحياة الواقعية عن طريق إتخاذ قرارات ضرورية تستلزمها المواقف المختلفة كما لو كان ذلك واقعيًا وبحيث تؤدي سلسلة القرارات التي تتخذها كل مجموعة إلى نتائج معينة التي سيتم احتسابها بطريقة سبق تحديدها سلفاً على أسس محددة من قبل المدربين وبطبيعة الحال لا يعرف المتدربون عنها شيئاً (مخبريق ، 2019).

#### – أسلوب المناقشة :

وهو أسلوب من أساليب التدريب له القدرة على تنمية التفكير الفردي الانساني ، إذ يتم اجتماع الافراد المتدربين التخصصيين ، حتى يتبادلوا الراي بشأن مشكلة معينة ، مع اقتراح الحلول البديلة . (الاعمر ، 2012) . ويترك فيه المجال مفتوحاً أمام جموع المتدربين للمشاركة بالمناقشة وإبداء الراى ، بينما يكمن دور المدرب الحيوي في مهارة قيادة النقاش و تسهيله و توجيهه و تغذيته بافكار و آثارته باسئلة و تلخيص الافكار الرئيسة التي طرحت فيه .(موسى ، 2007).

#### – تدريب الحساسية :

وهذا الاسلوب من التدريب خاص بالمديرين و القادة ، ويتم استخدامه لتطوير مهارات الاتصال و مهارات العمل الجماعي وأساليبه ، ويستخدم أيضاً لمساعدة المتدربين من أجل فهم انفسهم وفهم الآخرين بشكل أفضل ، وهذا الاسلوب من التدريب يتم استخدامه في العلوم السلوكية من أجل حل المشكلات المتعلقة بالدوافع و الاتصالات والعمل الجماعي ، وذلك من خلال تكوين مجموعة صغيرة نسبياً من المتدربين لكي يتفاعل أعضاؤها فيما بينهم تحت ضغط نفسي من المدرب و المتدربين ، بقصد احداث تغيير ايجابي في سلوكهم .(ابو شيخه ، 2010).



والهدف من هذه الطريقة هو تطوير روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذات داخل المجموعة ، وتبدأ بتكوين مجموعة تدريب من حوالي 10-20 فردًا ، بشرط عدم وجود قائد محدد ، و لا توجد مشكلة محددة من قبل ، والتوجيه الوحيد لهذه المجموعات ، هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات ومشاعرهم ومشاكلهم. (اللبدي ، 2015).

#### - أسلوب التدوير الوظيفي :

الهدف الذى تسعى هذه الطريقة للوصول إليه يكمن فى توسيع آفاق المتدربين ، علاوة على اكسابهم مهارات وخبرات جديدة نتيجة مواجهة المشاكل المتغيرة ، والعمل الدوري أو ما يعرف إصطلاحا بالـ"تناوب الوظيفي" ، وفيه ينتقل الموظف بين عدة وظائف خلال مدة زمنية معينة مدتها تتراوح ما بين يوم واحد او اسبوع الى عدة اسابيع او اشهر ، ولكي تكون طريقة التدريب هذه فعالة يجب استيفاء بعض الشروط أثناء تطبيقها، مدة إقامة المتدرب في الوظيفة المنقول إليها كافية لاكتساب مهارات وخبرات جديدة ، ويجب أن تكون دورية العمل وفق خطة برنامج منظم بخطوات محددة (محريق 2019).

#### - الزيارات الميدانية :

هي جولة يتم التخطيط لها بعناية لزيارة مكان خارج نطاق مكان التدريب الاساسي و الهدف منه تمكين المتدربين من المشاهدة المباشرة للاشياء ومتابعة خط سير العمليات، والإلمام بالمواقف التي لا يمكن محاكاتها او تجسيدها بشكل ما أو نقلها إلى مكان التدريب (الطعاني، 2007).

#### - الورشة التدريبية

وهي أمودج من المناقشات و التدريبات النقاشية الهادفة لمجموعات عمل صغيرة ، بحيث يتعاون فيه أفراد المجموعة من خلال العمل بشكل تعاوني كفريق جاد لإنجاز مشروع معين ، وفق جدول منظم ضمن اطار العمل، وبحيث يسفر هذا العمل عن انتاج تعليمي معين، فهي مجموعة عمل انتاجية هذا ما ادي الى تسميتها بالورشة إذ يقوم المشاركون بإنجاز

المشروع المحدد فيما بينهم تحت إرشاد الموجهين بأسلوب ديمقراطي ، بحيث يسفر هذا العمل عن إنتاج تعليمي معين ، فهي مجموعة عمل إنتاجي وهذا ما أدى إلى تسميتها بالورشة (الأعمر، 2012).

#### -العصف الذهني :

هذا الأسلوب يتم استخدامه من أجل تنشيط الأذهان و تحفيز و توليد وجمع أكبر عدد من الأفكار الابداعية ،لأنه عملية تفكير بصوت عال تتم في جو تسوده الحرية و الامان يقوم فيها المتدربون بعرض أفكارهم ذات الصلة بموضوع معين خلال مدة زمنية محددة، وبعث لا توجد قيود او تحفظات حول مصداقية الافكار التي يمكن ان تظهرها جلسات التفكير الجماعية بصوت عال. (موسى ، 2007) .

#### - المحاكاة :

المقصود بالمحاكاة هو تقليد الواقع العملي ، حيث يتم اختبار قدرات الموارد البشرية لتطبيق ما تعلموه من الأساسيات ، من خلال منح المتدربين فرصة التعامل مع مشكلة أو موقف قد يكون موجودًا في بيئة العمل ، وكذلك ونتيجة لذلك ، و يوفر هذا النوع الفرصة للمتدربين لمعايشة مواقف أقرب ما يمكن إلى ما يواجهونه في حياتهم العملية (مهدي والبلداوي ، 2017).

#### - التدريب باستخدام الشبكة العنكبوتية :

حاليًا يعدّ التدريب باستخدام الإنترنت نقلة نوعية كبيرة في عالم التدريب المعاصر حيث يدعم هذا النوع من التدريب أسلوب ذاتية التعلم، ويعد أداة متناهية الإستخدامات والحدود ، وهذا يعتمد على الطريقة التي يتبعها المتدرب في الاستفادة منه ، حيث وفر التدريب عبر الشبكة العنكبوتية لجموع المتدربين إمكانية الحصول على التدريب من أي دولة في العالم، كما مكنته من التحكم في بيئة التدريب بإختيار البرنامج التدريبي ، وتحديد أفضيته حول الطريقة التي يتعلم من خلالها ، والتحكم بالتدرج في درجة الصعوبة وإختيارالتكلفة المناسبة له ، مما يدفعه لطلب الإستزادة منه (بلواز ، وآخرون ، 2021).

وللتدريب باستخدام الإنترنت عدة خصائص مهمة نوجزها في الآتي: إنخفاض الكلفة التدريبية مقارنة بتكلفة التدريب داخل القاعات الدراسية. والاحتفاظ بردود المتدربين والتي يمكن الرجوع إليها مستقبلاً ، وإعطاء المتدرب حرية اختيار مكان وموضوع التدريب وطريقة التدريب المناسبة ومستوى الصعوبة والتكلفة (محيريق ، 2019).

من خلال استعراض لأهم وأبرز أساليب التدريب ، اذ يمكن توضيح من خلال الجدول رقم (2.4) الاساليب التي تستخدم كوسيلة التدريب النظري و العملي

جدول 2.2 الاساليب التدريبية

وسائل التدريب العملية	وسائل التدريب النظري
➤ التدوير الوظيفي	➤ المحاضرات
➤ تمثيل الادوار	➤ العصف الذهني
➤ المحاكاة	➤ المباريات الادارية
➤ الزيارات الميدانية	➤ تدريب الحساسة
➤ الورشة التدريبية	➤ مناقشة الحالة

المصدر : الجدول من اعداد الباحث

خامسا : خطوات استراتيجية التدريب :

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات ( الحاجة التدريبية):

1- مفهوم تحديد الاحتياجات ( الحاجة التدريبية): الخطوة الأساسية الأولى في العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات، بمعنى لماذا نحن بحاجة إلى التدريب؟ و ماهو التدريب المطلوب؟ أي تحديد ما هو التدريب الذى نحتاج إليه؟و يكون ذلك بطريقة تنبثق من احتياجات المنظمة العامة وتخدم أهدافها وتساعد على تحقيق تلك الأهداف،و ينبغي البناء على ذلك تبعاً فى كل الخطوات الأخرى التي تعتمد على هذه الخطوة. (خزام، 2020) وتعدّ عملية تحديد الإحتياجات ضرورية لإنجاح العملية التدريبية، حيث يتم توظيف المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة كافة من أجل ضبط إيقاع عملية التدريب، وتعمل كذلك تلك الخطوة بمثابة نظام إنذار أولي لمشاكل الأداء، فوجود حاجة ملحة للتدريب فى مجال ما يعنى بالضرورة أن هناك قصورا فى ذلك المجال، لذلك من الضروري دراسة كفاءة الأفراد ومستوى أدائهم الفعلي بشكل

دوري، وذلك بهدف تحديد أوجه القصور في مستوى الكفاءة، حتى يتسنى القيام بتحديد و تنظيم و تطوير التدريب المناسب. ويجب ان تشمل البرامج تحديد الاحتياجات لجميع الأفراد العاملين بغض النظر عن مستوى الأداء، ويمكن للتدريب أن يملأ الفجوة العملية الناجمة من التطورات السريعة و الوثبات حول العالم في مجال القدرات و المعلومات و التنافسية أيضا وفي استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الأعمال، ومن هنا نجد أهمية تحديد الاحتياجات لمعرفة الهدف، والسبب المبني على المشكلة إن وجدت.(مهنا، 2021) ويمكن النظر إلى تحديد الاحتياجات التدريبية على أنها " معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات سلوكية أو فنية يجب تطويرها أو تغييرها أو تعديلها، إما بسبب التغييرات التنظيمية أو لأسباب تكنولوجية، أو إنسانية، أو بسبب الترقية أو التنقل أو غيرها من الظروف التي تتطلب الإعداد المناسب لمواجهتها " (القرالة، 2018).

وان الاحتياجات التدريبية هي الحلقة الأولى والركيزة الأساسية في نجاح التدريب، فهي توجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح لتنمية الموارد البشرية وبالتالي إهمال تحديد هذه الاحتياجات التدريبية بشكل علمي دقيق يهدد الأساس الذي يقوم عليه أي يعتمد برنامج التدريب. (عز الدين، 2019) ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالطرق والأساليب الآتية: (كريم: 2017).

أ. تحليل الأهداف التنظيمية وأسس المنظمة ومكوناتها والأهداف الحالية للمنظمة.

ب. تقييم أداء الموارد البشرية وتحليل آراء الأفراد ومدى حاجتهم إلى التدريب ونمط سلوكهم.

ت. تحليل مؤشرات الكفاءة، والمناخ التنظيمي، والعمل والأفراد، وتحديد الاحتياجات التدريبية بناء:

## الجدول 2.3 الاحتياجات التدريبية

احتياجات المنظمة	احتياجات الافراد
-وفق احتياجات ومتطلبات التوظيف فى المستقبل . -وفق تخطيط الهيكل الوظيفي والهيكل التنظيمي . -وفق تقييم قدرات العاملين -مواكبة احتياجات المنظمة /والأفراد . -الإعداد والإشراف على المسار التوظيفي للعاملين	-تحدد وفق مستويات ورغبات العاملين -وفق خطة المسار الوظيفي واهداف الوظيفة -وفق اهتمامات و الاتجاهات المتغيرة ومراحل العمل وتطويره

المصدر : كريم ، فاطمة الزهرة ، (2017) ، أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الاعلامية ، دراسة وصفية تحليلية لاذاعة المسيلة أمودجا ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف -المسيلة - كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علوم الاعلام و الاتصال .

2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية: تعدّ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية

للاّتي الأسباب:

- تحديد الاحتياجات التدريبية وأهميتها: إن المعرفة وتحديد ما تحتاجه المنظمة من خلال تحديد إستراتيجيتها التدريبية يعدّ عملية غاية فى الأهمية وذلك للأسباب الآتية:
- تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لجميع عناصر العملية التدريبية، وأهمها على الإطلاق لأنه يتحكم فى تصميم و تنفيذ و تقييم المحتوى التدريبي و أنشطته وتحديد إحتياجات التدريب يعد مؤشرا لتوجيه دفة التدريب بالإتجاه الصائب.
- يساعد على التركيز فى رفع الأداء الجيد وهذا هو هدف القيام بالتدريب.
- يساهم فى تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب و يستشرف النتائج المتوقعة منهم.
- القيام ببرامج تدريب دون تحديد للإحتياجات يشكل الوجه الثاني المقابل لإهدار الجهد والوقت والمال. (مخيريق، 2019)
- التدريب مكلف وبالتالي يجب توجيه التدريب إلى الاحتياجات الضرورية للتدريب.
- المخاطر التي يواجهها المدربون مثل مخاطر الطريق للوصول إلى موقع التدريب حيث لا يحتاجون إليه (خير، 2018).

### 3-أنواع الاحتياجات التدريبية :

من انواع المتطلبات التدريبية نذكر منها :

أ- متطلبات تدريبية طويلة الأجل و قصيرة الأجل : المتطلبات التدريبية طويلة الاجل تتمثل في الفارق بين مستوى

الأداء المطلوب تحقيقه وبين مستوى الأداء المرغوب الوصول إليه في المستقبل ، وأما متطلبات التدريب قصيرة الاجل

فهي عبارة عن الفارق بين مستوى الاداء المطلوب تحقيقه و بين مستوى الاداء الحالي .

ب-متطلبات تدريبية حالية و مستقبلية : من التسمية يمكن الفهم أن المقصود بالمتطلبات التدريبية الحالية ، المتطلبات التي

تحتاج العاملين إليها في تدريبهم في الوقت الحاضر، وأما المتطلبات التدريبية المستقبلية فهي التي سيحتاج العاملين إليها

في المستقبل بناءً على التغيرات المخطط اجرائها (ابتسام ، 2019) .

### 4-طرق تحديد الحاجة التدريبية(الإحتياجات) :

يمكن اللجوء إلى الطراق الثلاثة الآتية بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة و فاعلية:

1. التحليل لنواحي العمل : في هذه الطريقة يتم تحديد النواحي التي يجب ان يهتم بها المنظمة و الجوانب التي تتطلب

فحصاً أعمق عن طريق المشاهدة و المقابلة مع العمل و المسؤولين ...الخ من افراد المنظمة لاكتشاف مواقع القصور

(بلقاسم و بلال ، 2020). ويهدف إلى تحديد المهارات و المعلومات و الاتجاهات المطلوبة لاتمام العمل و المعايير التي

يمكن بواسطتها قياس درجة تحصيل الفرد لها و توافقه مع تلك المتطلبات ، ويتم ذلك من خلال تحليل مجموعة من العناصر

تتمثل في : التوصيف الوظيفي المعمول به ، ومواصفات الموظف ، والاهداف الوظيفية ، ومجالات تحقيق النتائج و

معدلات الاداء ، و التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر .(خليل ، 2016)

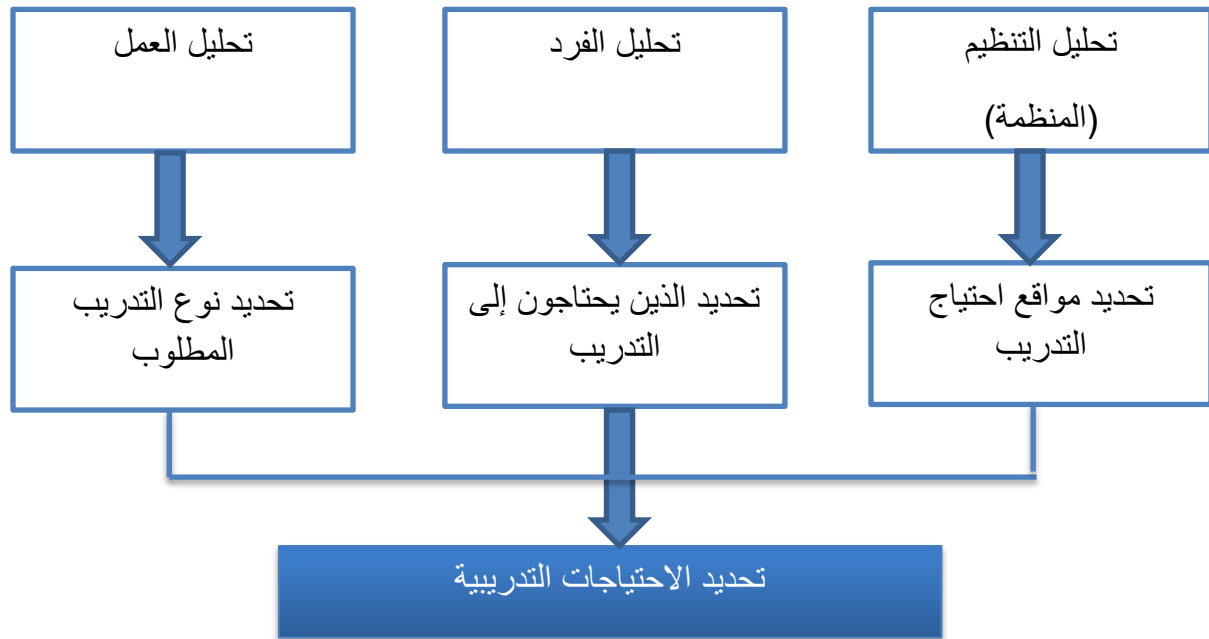
2. تحليل المنظمة (التنظيم) : ومن خلال التحليل للتنظيم أو للمنظمة التي تتمثل في عدة عناصر هي: (اهداف المنظمة ،

والبناء الهيكلي والتنظيمي ، السياسات و اللوائح الداخلية ، واهيكل الوظيفي ، وخصائص القوى العاملة بها، ودرجات

الكفاءة، ومقدار الفاعلية ) ، و من خلال ما سبق يمكن ان نتعرف على اهم الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمنظمة، بل على الإحتياجات التدريبية الخاصة بكل إدارة على حده (السكرانه ، 2011).

3. تحليل الفرد: أي تحليل أداء العاملين و اكتشاف القصور الذي يعانون منه وإن كانوا يملكون أو لا يملكون القدرة اللازمة للتخلي عنه ، و بذلك يحدد الأشخاص المعنيون أو الذين هم بحاجة للتدريب (بلقاسم و بلال، 2020).

ويرى الباحث أن هذه الطرائق الثلاثة تعدّ من اهم الطرق في تحديد الاحتياجات التدريبية وأنها طرائق و مراحل مترابطة ، وكل منها يكمل الآخر، ففي الوقت الذي تحدد طريقة (تحليل المنظمة) الموقع التنظيمي التي تبدو فيه الحاجة للتدريب، تحدد طريقة (تحليل العمل) الأعمال او الوظائف التي يهتم التدريب بها ،أو ببعض جوانبها ، بينما الطريقة (تحليل الفرد) تحدد الافراد العاملين الذين تبدو الحاجة الى تدريبهم .



الشكل 2.2 اساليب و طرق تحديد الحاجة للتدريب

المصدر : بلقاسم ، بن عمار و بن عياد بلال ، (2020) ، اثر التدريب على اداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، كلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير .

ثانيا: مرحلة تصميم البرامج التدريبية : في حال تصميم نظم التدريب الفعال واجب على المنظمة معرفة و دراسة مدى تقبل موظفين المنظمة للتدريب ، ويجب على المديرين أن يقوموا بدور فعّال و مشجع في النشاط التدريبي عن طريق تحفيز العاملين للتعلم و تشجيعهم و تقبل البرامج التدريبية والاستفادة منها .

وإن عملية تصميم البرامج التدريبية تتمثل بتحديد الاهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرامج و متابعتها و توقيتها و الأساليب التي سوف تعتمد عليها و شروط المشاركة بالبرامج التدريبي و تحديد معايير تقييم و قياس فاعلية البرنامج .(المناضير و الشوابكة ، 2017) . وإن البرنامج التدريبي عبارة عن مجموعة من الخطوات التي تهدف الى تخطيط العملية التدريبية و تنظيمها بصورة مبرمجة لاشباع الحاجات التدريبية لكل فرد من افراد المنظمة ، و يتم ذلك من خلال عملية تصميم محكمة و مخططة و مدروسة للبرامج التدريبية، إذ لا بد أثناء التدريب القيام ب تحديد عنوان البرامج التدريبي بشكل دال على المتطلبات التدريبية، وتبيان أهداف التدريب، و تحديد المستهدفين من التدريب من خلال توضيح نوع المهارات التي سوف يتم التدريب عليها ، إلى جانب تحديد موضوعات البرامج التدريبية ، وكذلك يستوجب وضع برنامج تدريبي القيام بتحديد اسلوب التدريب الاكثر مواءمة ، وانتخاب افضل المدربين واختيار وقت ومكان تنفيذ البرامج التدريبية ، ولا بد في النهاية من الخضوع لفحص المصادقية ، من خلال عرض هذه البرامج قبل تطبيقها على عينة صغيرة ممثلة للفئة المستهدفة .(سعيد،2019) .

وإن عملية التخطيط والتصميم للبرامج التدريبية تشتمل على مجموعة من الاجراءات ، لكي تحقق فاعليتها ويمكن توضيحها كالآتي :

1- تحديد الاهداف التدريبية : إنّ الاهداف التدريبية لكل برنامج هي النتائج التي تهدف المنظمة في الوصول اليها حيث

يتم اقرارها وتصميمها مقدما ، و هذه الأهداف ترتبط بالمتطلبات التدريبية التي تم تقييمها و تحديدها سابقا .

يمكن تقسيم أهداف التدريب على أربعة مجموعات :



- أهداف تتعلق بالمعلومات و المهارات : من أجل المحافظة على معدلات الكفاءة و تحسين مستويات الاداء عن طريق تزويد المتدرب بالمهارات و المعارف و القدرات الضرورية .
  - أهداف سلوكية متعلقة باتجاهات المتدرب و جعلها ايجابية .
  - أهداف حل المشاكل : العمل على حل المشاكل تتضمن تزويد المتدرب بالوسائل التي تساعد على حل هذه المشاكل
  - الأهداف الأبداعية : وتشتمل على السعي لأحداث تغيير في النمط التقليدي للاداء .(جودة ،2019)
- ويمكن توضيح أهداف التدريب من خلال الشكل الآتي :



الشكل 2.3 أنواع أهداف التدريب

الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على اهداف التدريب

2- محتويات البرامج: في ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد البرنامج أو الحزمة التدريبية بمحتوياته كافة ، ويقصد بذلك الموضوعات ( المضامين) التي سيتم تدريب العاملين عليها مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه المضامين والعلاقة

المتبادلة فيما بينهما و ذلك وفق تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعرفة التي من المتوقع ان يكتسبها المتدرب. (الهيقي ، 2021).

3-طرائق التدريب: هناك العديد من طرائق التدريب المتبعة بهدف إكساب المتدرب معارف ومعلومات ومهارات وخبرات جديدة ، وذلك يشمل التدريب خارج نطاق العمل، وفي غير أوقات العمل اليومي ، حيث لا يكون المتدرب مشغولاً بمتطلباته الوظيفية ، ومن ثم تكون لديه فرصة أكبر لتكريس اهتمامه في تعلم أشياء جديدة تعرض عليه.(الهيقي ،2021). ويعتمد أسلوب التدريب المناسب على عدة عوامل منها :الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، فمثلا التدريب الذي يهدف لتحسين المهارات الفنية يتطلب اساليب تدريبية مختلفة عن تلك التي تتبع في البرامج الهادفة إلى تعديل الاتجاهات ، وذلك على سبيل المثال لا الحصر. كذلك أنّ للمستوى الوظيفي دورا" في تحديد اسلوب التدريب المناسب فالاساليب التي تناسب تدريب المديرين قد لا تناسب مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين (جودة ،2019).

4- اختيار المديرين : القاعدة تقول: "إن توفير المدرب الكفاء يزيد من احتمالات نجاح البرامج التدريبية" ، ويتوقف اختياره على نوعية المتدربين (إداري/ مرؤوس/ مبتدئ..إلخ) ، واسلوب التدريب ، وطبيعة المادة التدريبية ( عملية/ نظرية/ مزيج، إلخ.)، وخبرة المدرب. (موسى ، 2016) .

5-اختيار المتدربين : يتم تحديد مؤهلاتهم العلمية و خبراتهم العملية و مستوياتهم الادارية ووظائفهم كروط الاشراك بالبرنامج (ابتسام ،2019) . فعملية اختيار المتدربين تقوم بناء على تخطيط منظم ، لكي نضمن نجاح البرنامج التدريبي ، ولا بد أن يكون المتدرب شاعرا" بالمشكلة التي بسببها إلتحق بالتدريب ، كما يجب أن يتحلى بالإستعداد لتطوير الذات (خليل، 2016).

6-تحديد مكان التدريب : يختلف هذا المكان باختلاف هدف و نوع و طبيعة البرنامج التدريبي و يتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المنظمة أو جارجها غير انه بصفة عامة يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدرب و

استيعاب المادة التدريبية و ان يكون ملائماً لخدمة اغراض التدريب من حيث توفر الاحتياجات كافة من المقاعد و الاضاءة التهوية و النظافة و الهدوء (كاهنة و كاهنة ، 2019).

7- تحديد المادة التدريبية: ويقصد بها مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعاً معيناً ، إذ يجب إخراج هذه المادة بطريقة تتناسب مع المستوى العلمي للمتدربين ، . ويجب استخدام الاشكال و الرسوم التوضيحية كلما أمكن ذلك ، إذ يجب أن يكون هناك تسلسل منطقي في تقديم تلك المعلومات والمفاهيم (درة والصبغ ، 2008).

8- إعداد الجدول الزمني للبرامج التدريبية: ويشتمل على المدد الزمنية للبرنامج بالاسابيع ، ويشتمل على عدد ايام الاسبوع المخصصة للتدريب ، وإجمالي عدد الساعات الاسبوعية، وبيان بعدد الساعات اللازمة لكل موضوع أو وحدة تدريبية سواء كانت نظرية أو عملية.

9-ميزانية البرنامج التدريبي : وتعد ميزانية التدريب من أهم الركائز التي تقوم عليها العملية التدريبية . فيجب ان يراعي في ميزانية التدريب اختلاف طبيعة البرامج التدريبية داخلية كانت ام خارجية ، كما يجب ان يراعي فيها المدة الزمنية للبرنامج التدريبي وكونه طويل المدى ام قصير المدى.(جهينة و اميرة ، 2020).

ثالثاً: مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية : وهي المرحلة التي تضم أنشطة مهمة كتحديد الجدول الزمني للبرامج ، و تحديد مكان التدريب ، و إجراء المتابعة اليومية لتفاصيل البرنامج خطوة بخطوة .(حسونة ، 2011). وتعدّ مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية بمثابة مرحلة إدارة وإخراج البرنامج التدريبي إلى الواقع لذا فهي مرحلة مهمة يتضح خلالها حسن و سلامة التخطيط ، وبنعكس اخفاقها و نجاحها بالسلب والايجاب على مرحلة التقييم . (كريم ، 2017).

وهذه المرحلة هو مرحلة إخراج البرامج التدريبي إلى حيز الوجود ، إنّ تنفيذ البرامج التدريبي و نجاحه يتوقف بدرجة كبيرة على التنفيذ كما هو مخطط له في مرحلة التصميم ، ويتوقف على نجاح مرحلة التنفيذ عدة عوامل منها البرامج حيث

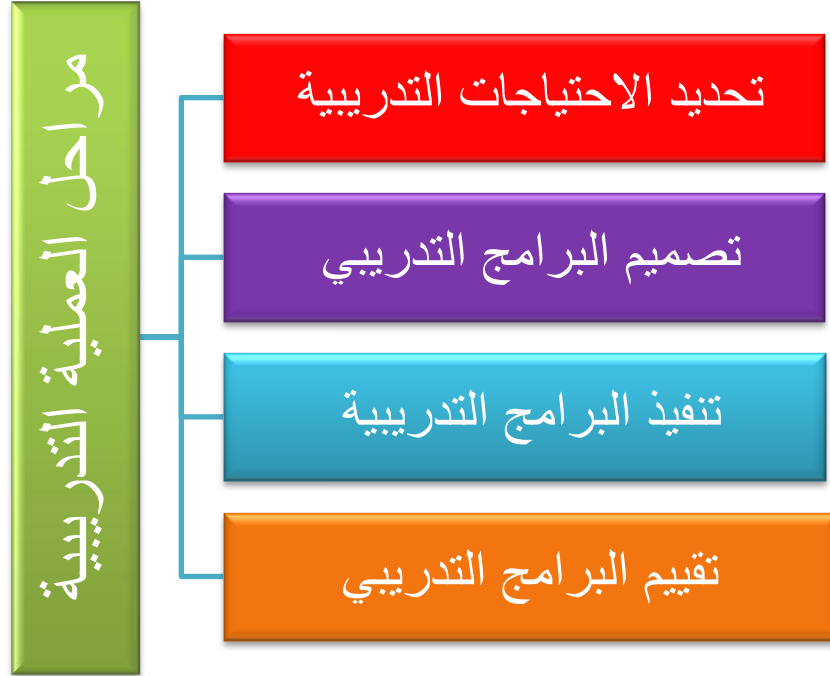
يجب التنسيق و المتابع الزمني للموضوعات التدريبية مع المخطط له ، وقدره المنسق و المدربين و الظروف المحيطة و التسهيلات للمكان و المواد المراد تجهيزها للتدريب (مهنا ، 2021) .

رابعا :مرحلة تقييم البرامج التدريبية : ويقصد بذلك مجموعة الاجراءات التي تستخدمها الادارة من أجل قياس كفاءة البرامج التدريبي ومدى نجاحه أو فشله في تحقيق الاهداف المحددة ، فضلا" عن قياس كفاءة المدربين ومدى التغيير الذي احدثه التدريب فيهم، ولاننسى أيضا تقييم و قياس كفاءة المدربين اللذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي .و مرحلة تقييم البرامج التدريبي هي تأكيد فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغير بفعل المعارف و المهارات التي اكتسبها من البرامج التدريبي أم لا؟ بمعنى أن نجاح البرامج التدريبي ، يجب ان يقاس في ضوء متكسبات الأداء أو السلوك التي تحدد الوظيفة أو العمل .(عزالدين ،2019). ومن خلال هذا التقييم نستطيع الوقوف على مما يأتي : (ابو سليمان ، 2007)

أ. الثغرات حتى يتم تلافياها “ و التي يمكن أن تكون قد حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث اعدادة و تخطيطه أو تنفيذه والوقوف على مسبباتها من اجل تلافياها في برامج أخرى .

ب. تحديد مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب .

ت.رجع الصدى عن مدى استفادة المتدربين من التدريب .



الشكل 2.4 مراحل العملية التدريبية

المصدر : الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مراحل العملية التدريبية .

#### سادسا: أبعاد استراتيجية التدريب

اختلف الباحثون في أبعاد استراتيجية التدريب و الجدول 4.2 يوضح أهم أبعاد استراتيجية التدريب كما تناو لها عدد من الباحثين و الكتاب ، ويتبين لنا انه لا يوجد منظور موحد لأبعاد استراتيجية التدريب نتيجة لاختلاف الزوايا التي نظر اليها الباحثون الى مضمون استراتيجية التدريب ومحدداتها وقد حدد الباحثون العديد من الأبعاد لاستراتيجية التدريب فمنهم من يتفق مع غيره على مجموعة من الأبعاد ومنهم من يختلف ومنهم من يقصي بعضها ومنهم من يزيد، واستنبط الباحث من خلال متابعته ومراجعته للأدبيات الفكرية في مجال استراتيجية التدريب بأنها تتضمن مجموعة من الأبعاد .

وقد تبنت الدراسة الأبعاد (مراحل العملية التدريبية ، تنوع البرامج التدريبية ، دعم و الالتزام ادارة العليا لاستراتيجية التدريب ، استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب ) لكونها الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث

والدراسات والملاءمتها مع ميدان التطبيق (جامعات الحكومية) ومتطلبات البحث الحالي والشكل (4.2) يوضح ذلك. وبناء على مجموعة من الأبعاد المصاحبة لاستراتيجية التدريب في الأدبيات التي تحاول تعريف هذا المفهوم أصبح من

الممكن الآن التعرف على تلك الأبعاد ، حيث حدد الباحثين ابعاد عديدة لاستراتيجية التدريب كما في الجدول 2.4

الجدول 2.4 أبعاد استراتيجية التدريب بحسب آراء عدد من الكتاب و الباحثين.

ت	الابعاد الباحث والسنة ورقم الصفحة	دعم و التزام الادارة العليا	تنوع البرامج التدريبية	درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية الحديثة	مستوى تبني واستخدام التكنولوجيا دور التدريب	تحديد احتياجات التدريبية	تصميم البرامج التدريبية	تنفيذ العملية التدريبية	تقييم العملية التدريبية	الرسالة	الاهداف	البيئة الخارجية	النافسة	تنمية الاتجاهات الاحيائية	تنمية المعارف والمهارات
1	العبيدي ، 2013	✓	✓												
2	ابو قرين ، 2019	✓	✓							✓	✓	✓	✓		
3	عبدالله ، 2020					✓	✓	✓	✓						
4	الشرعة واخرون، 2008	✓	✓	✓	✓										
5	المناصير و الشوابكة 2016،					✓	✓	✓	✓						
6	مهدى و البلداوي، 2007	✓	✓		✓	✓									
7	نعمان ، 2008	✓	✓	✓	✓										
8	صويص و عابدين، 2017					✓	✓								
9	سلطان ، 2015														
10	ابو سليمة ، 2007					✓	✓								
11	امال ، 2018														
12	الزهراني ، 2012	✓	✓	✓	✓										
13	الجميلي، 2014،					✓	✓	✓	✓						
14	البساطي ، 2021					✓	✓								
15	وردة ولخضر	✓	✓											✓	✓

							✓	✓	✓	✓					16	ابتسام ، 2019
												✓	✓	✓	17	سعيد، 2019
											✓	✓	✓	✓	18	مهنا ، 2021
											✓	✓	✓	✓	19	العتيبي ، 2014
											✓	✓	✓		20	اكروم وحموده ، 2020
											✓	✓	✓		21	على ، 2020
1	1	1	1	1	1	6	6	6	6	1	7	8	11	13	مجموع عدد الباحثين الذين ذكروا البعد	
5	5	5	5	5	5	29	29	29	29	5	33	38	52	70	النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول .

وبالاستناد على الجدول اعلاه و الدراسات الواردة فيه تبنت الدراسة الحالية اربعة أبعاد وهي (مراحل العملية التدريبية ، وتنوع البرامج التدريبية ، ودعم والالتزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب ، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب ) وتعد من اكثر الأبعاد استخداماً وهي التي سنركز عليها في الدراسة الحالية ولعدة اسباب منها :

(1) تكرار اعتماد واستخدام الباحثين لهذه الأبعاد الثلاثة .

(2) الملائمة مع ميدان الدراسة الحالية .

وفيما يأتي شرح موجز لهذه الأبعاد :

### 1-مراحل العملية التدريبية

العملية التدريبية لها عدة مراحل تمتاز بأنها مترابطة بعضها مع بعض ، ومتسلسلة بشكل منطقي أى أن كل خطوة تؤدي للتي تليها ، وهكذا بحيث لا يمكن تجاوز أي مرحلة من حيث التسلسل والترتب ، وبالرغم من أن عملية التدريب ممكن أن تأخذ أشكالاً متعددة تبعاً للأهداف ، إلا أنها تبقى في نفس تسلسل هذه المراحل ، (مهنا 2021). وهي مراحل التي تمر بها العملية التدريبية بشكل تسلسلي وتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية ، تليها التخطيط و تصميم برنامج التدريب ، ثم تنفيذ البرنامج التدريبي ، بعده مرحلة تقييم البرنامج التدريبي .(اسعيد و اخرون ، 2021). حيث تمر العملية التدريبية بتلك المراحل المترابطة بعضها مع بعض و المتسلسلة بتدرج مدروس ، فلا يمكن تجاوز اي مرحلة على اخرى من حيث ترتيبها و تدرجها ، كما لا يمكن تنفيذها سوى بطريقة مرحلية ممنهجة .(سعيد، 2019).

## 2- تنوع البرامج التدريبية :

هي مجموعة متكاملة فيما بينها تهدف في نهاية المطاف إلى إنتاج عملية تدريبية ذات مغزى وفائدة، وتختلف و تتعدد أنواع التدريب ، ولكن يمكن ان تقسم التدريب على انواع وذلك وفقا للاعتبارات التالية كما حددتها (سعيد ، 2019) : مرحلة التوظيف و نوع الوظائف و المكان . وتكمن أهمية التنوع البرامج التدريبية في زيادة فاعلية المنظمات ، من خلال مهارات و معرفة العاملين فيها، وخصوصا بعد إدراك مسؤولي المنظمات المختلفة بأهمية التدريب، كونه يلعب دورا أساسيا في نجاح أو فشل المنظمة ، كما في التطورات التقنية و الابتكارات العلمية و المعلوماتية المختلفة ، وتنوع أنماط القيادة ، وبرامج تنمية المدراء و العاملين ، جعلت التنوع في البرامج التدريبية ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها و خصوصا في المنظمات التي تزال طور النمو الذي يتطلب تدريبا مستمرا و مركزا في مختلف المجالات الوظيفية ، حيث يساعد تنوع البرامج التدريبية في النجاح تحقيق الاهداف ، والتي تساهم في دورها بزيادة الاستثمار في الايدي العاملة من خلال زيادة مستوى المهارات الحالية ، واستحداث مهارات جديدة تتمثل بتوليد الكفاءات المبدعة في ميدان العمل . وانطلاقا من هذه الأهمية فلا بد من وضع برامج تدريبية متنوعة وفعالة لتحقيق الاهداف المرسومة ، فضلا عن تنوع وسائلها وطرق اجراءها ، للوصول إلى مستوى الجودة المطلوبة . فضلا عن ذلك يجب ان تتم عمليات تنوع البرامج التدريبية بطريقة علمية تناسب طبيعة الوظائف المطلوبة ، وتطويرها بما يناسب التغيرات في الأهداف و الطموحات التي تسعى المنظمة للوصول لها . (مهنا ، 2021) .

## 3- دعم و الالتزام الادارة العليا لعملية التدريب :

الإدارة العليا في المنظمة تعرف تماما أهمية التدريب و فاعليته من خلال ارتفاع مستوى أداء العاملين في تقديم الخدمات وجودتها والرضا عنها ، وإنّ الإدارة العليا هي الطرف القادر على قياس فاعلية برامج التدريب المنفذة للعاملين ومدى انعكاسها على مستوى أدائهم بالمنظمة حاليا ومستقبلا ، إذ نجد ان اتخاذ القرار التدريب في المقام الاول لرؤية الإدارة العليا في مدى فاعلية التدريب بالمنظمة (مهدي ، 2017) . حيث يعد الالتزام الادارة العليا من اهم الاساسيات التي تعتمد عليها المنظمات للتطوير من أدائها ، فالإدارة العليا تعد القلب بالنسبة للجسد، وعدم وجود ادارة عليا ملتزمة



يؤثر سلبا على أداء العاملين و تطوير كفاءتهم وبالتالي على أداء المنظمة ككل ، لذلك على الادارة العليا ان تلتزم و تتبنى العملية التدريبية لزيادة مشاعر الولاء و الانتماء لدى العاملين ، الامر الذي يدفعهم لبذل اقصى جهودهم في عملهم ، ويعطيهم شعور بالرضى والامن و الاستقرار ، مما يساعدهم في رفع معدل الانجاز في العمل ، ومن الضروري ان يكون التزام الادارة العليا بما يحقق مصالح عاملها (مهنا ، 2021) . حيث يعكس مدى التزام و دعم الادارة العليا لاستراتيجية التدريب ، فأَنْ إلتزام المنظمة تجاه افرادها ما يحقق الإلتزام والولاء، وتحديد حاجات التدريب يتم من خلال رسم استراتيجية المنظمة لتدريب مواردها البشرية و تنميتها ، لذا يشكل التدريب الفجوة بين الوضع الحالي لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة ، وبين مستوى الكفاءة المطلوب الوصول اليها من جهة ثانية ،سواء كانت تلك المتطلبات تتمثل في المهارات او المعارف او السلوكيات و التصرفات.(صويص و عابدين ، 2017) .

#### 4- استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب :

وهو إجراء إحداث التغييرات الدائمة و المستمرة في عمليات التدريب بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة و السرعة . و يؤكد (مهنا) أن طبيعة العملية التدريبية قد خرجت عن الاطار التقليدي لتمارس بها وسائل جديدة تشمل التعليم عن بعد ، وتسعى لتحسين نوعية التدريب وزيادة فاعليته . (Garza & Popov, 2019) ، وان تبنى و استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب مثل الحاسوب الآلي في شرح المقررات و تقييم المتدربين و الدورات التدريبية ، يفيد في تنمية المهنية للعاملين ، ويمكن اكتشاف معارف و معلومات جديدة و تنمية مهارات المشاركين ، فلا شك ان وسائل التكنولوجيا الحديثة في التدريب تعمل على تقديم خبرات متنوعة ، بحيث ياخذ كل متدرب منها ما يحقق أهدافه ويشير اهتمامه ، وما يشبع حاجاته التدريبية التي يصبو إليها (مهنا ، 2021) . ويقصد بالتكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج استراتيجية التدريب“ تلك التقنيات المساعدة التي دخلت ضمن البرامج التدريبية كالحاسب الالى، والباوربونت ( العرض المرئي) ، و الشفافيات، وجهاز الاسقاط ،وأجهزة الفيديو ، والخرائط، و الرسوم التوضيحية، فهذه التقنيات تعد وسائل توضيحية مساعدة تعمل على تهيئة الفرصة للمدربين في نقل المادة التعليمية بوضوح و كفاءة أعلى و سرعة أيضا للمتدربين ، كما تحتاج تلك التقنيات إلى تهيئة القاعات المناسبة لها ، و

تزويد تلك القاعات بالتجهيزات التقنية التي تحتاجها البرامج مثل الإضاءة الجيدة، والحرارة المناسبة، و الهدوء، والمقاعد المريحة، الأجهزة اللوحية، الوصلات المناسبة، وكل ذلك يحتاج الى إدارة عن طريق مدير مطلع للبرامج التدريبية، بحيث يتوجب عليه متابعة سير تنفيذ البرامج ورصد المعوقات التي تظهر اثناء التنفيذ ثم بدوره ينقلها الى ادارة الموارد البشرية لتلافيها. (صويص و عابدين ، 2017).

## المبحث الثاني

### تطوير الكفاءات القيادية

أولاً: مفهوم الكفاءات (الكفاءة) :

لم يستقر العلماء حتى الساعة على مفهوم الكفاءات أو ( الكفاءة) ، في الوقت الذي تحتل فيه الكفاءات كمفهوم مكانة أساسية في استراتيجية المنظمة بل إنها شغلها الشاغل إما في توفيرها، أو الحفاظ عليها وتعتمد عليها في تسيير وتأهيل مواردها البشرية (حمدي، 2012) وان مفهوم الكفاءة من المفاهيم الشائكة باعتبارها مصطلحا حديثا ، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو آخر ، كما هو الحال بالنسبة لمفهوم المهارة ومفهوم الاستعداد ومفهوم المقدرة ، ويرجع أصل مصطلح الكفاءة إلى علم النفس، إذ استخدم سنة 1920 م في وصف مضامين تربوية ، ثم تجسّد استعمال هذا المصطلح أكثر في نطاق الأعمال ، ولعل أقدم مفهوم للكفاءة هو الذي جاء في القاموس التجاري سنة 1930. بينما ترسخ استخدام مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة و التسيير في المنظمة وبرز دوره في تحسين الاداء ، واستعمل مفهوم الكفاءة أيضا خلال سبعينيات القرن العشرين في امريكا وبعده في اوربا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوع العولمة ، وازيادة التعقيد حولنا في عالم المال والأعمال و النظم ، زاد الاهتمام بالكفاءات وأصبحت مفهوما أساسيا في استراتيجية المنظمات و مؤشراً لقياس فاعلية الموارد غير الملموسة بل والاعتماد عليها في تحقيق ميزة التنافسية . (أصيلة و عائشة ، 2016) . من ناحية ظهور مصطلح الكفاءة هناك اختلاف حيث يرى (حيمر) ان ظهورها يرجع الى القرن السادس عشر ، حيث استخدم لأول مرة في مجال الفضاء ، وذلك للتعبير عن الاهلية المترتبة عن المعرفة و الخبرة المكتسبة ، وبالتالي ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة ، وهو ذلك الشخص القادر عن خلال معارفه و خبرته . وهذا المفهوم الذي ظهر مع نهاية السابع عشر بقي مستخدما في القواميس إلى يومنا هذا .(حيمر ، 2018).

## ثانيا: تعاريف الكفاءة :

لقد ظهر مفهوم الكفاءة منذ أكثر من عشرين عاما اذ اهتم الكثير من المفكرين و الباحثين بدراسة هذا الموضوع من عدة زوايا حيث تعددت و تنوعت التعاريف ، حيث يعرف G.Le Boterf الكفاءة بأنها " القدرة على تعبئة وتنسيق الموارد في اطار عملية محددة و تكون معترف بها ،وقابلة للتقييم كما يمكنها ان تكون فردية أو جماعية " ( Li , Y, Garza ,2000). كما يمكن تعريفها بانها " تركيبية من المعارف النظرية و المهارات و الخبرات و السلوكيات التي تمارس في سياق معين حيث يمكن ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول ، وعلى المؤسسة تحديدها تقييمها ، الاعتراف بها و تنميتها " (جلول و بلحاج ، 2020). لكثرة التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة نستعرض بعض التعارف من خلال الجدول ادناه :

الجدول 2.5 بعض التعاريف الكفاءة حسب الكتاب والباحثين

التعاريف	الباحث و السنة
يشير "اندرى جث" Andri Getheth وهو مختص في المجال المهني ان مفهوم الكفاءة يقصد به: " تطبيق المعرفة savoir والمعرفة الفعلية savoir-faire لتحقيق نشاط عملي ، كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب العمل ، حيث يمكن تشبيتها من خلال الاداء المهني	بوكرمة ، 2008
تعني تحصيل كل من القدرة و المهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءات الفردية .	وفاء، 2013
تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية الكفاءة يقول : الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية لوظيفة أو نشاط ما، بغية تحقيق الاداء الامثل لتلك الوظيفة أو النشاط .	أصيلة و عائشة ، 2016
مجموعة من المعارف : العلمية ، العملية و السلوكية ، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل ، او قابلة للاستخدام مستقبلا ، والتي تضعها الموارد البشرية قيد التنفيذ من اجل اداء مهامها ، اي انها تكون تحت تصرف المنظمة .	حيمر ، 2018
" الكفاءة هي : القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة ، قابلة للقياس، والملاحظة ، من خلال نشاط ما وعلى نطاق واسع ، كما أنها هي استعداد لتجنيد ووضع الموارد (المعارف	عيسى ، 2018

المعارف العلمية ، ومعارف التحلي في العمل ، والكفاءة لا تظهر الا اثناء العمل."	
الكفاءة عبارة عن مزيج من المعارف النظرية و المعارف العملية ، مع الخبرة والممارسة ، بينما تكون الوضعية المهنية هي الاطار الذي يسمح باكتشافها و الاعتراف بها ، وعلى المنظمة تقييمها دوريا والعمل على تطويرها	احمد و عبدالقادر ، 2018
مجموعة المعارف و قدرات العمل و سلوكيات منظمة تبعاً لهدف معين ووضعيات معينة .	أم كلثوم ، 2020
القدرة على تعبئة ، مزج و تنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة و تكون معترف بها و قابلة للتقييم ، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية .	نريمان ، 2020
انها المهارات و السلوكيات التي تتوقعها المنظمة من الافراد اثناء اداء المهام .	قريقة و فيصل ، 2021
" قاموس Oxford عرف الكفاءة على أنها : القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة، فيعتبر الشخص كفوّاً إذا ما إمتلك القدرة، السلطة، المهارة، و المعرفة اللازمين للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح "	الهدى ، 2021

المصدر:الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

ويرى الباحث من خلال عرض التعريفات والأراء السابقة ان (الكفاءة) تتمثل في: مجموعة من الخصائص (المميزات) الكامنة منها ( المعرفة، و المهارات ، و السلوك) التي تسمح للقيادات الجامعية بتحقيق اداء عالي في العمل أو موقف محدد أو مهمة معطاة .

ثالثا : مستويات الكفاءة وأنواعها :

#### 1-مستوى الكفاءة :

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم و تجميع العديد من العناصر وهي البيانات ، والمعلومات ، والمعارف ، والخبرة :

1-البيانات : هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم ابرازها و تقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها ، تنقيحها ، تحليلها ووضعها في اطار واضح ومفهوم للمتلقي .وتعدّ مواد و حقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الاولي هذا ما لم تتحول الى معلومات مفهومة و مفيدة (Federico,et al.,2019).

2-المعلومات : هي في حقيقة الامر عبارة عن بيانات تُضفي الموثوقية وصفة المصدقية، ويتم تقديمها بهدف وغرض محدد عند طلبها، والمعلومات قابلة للتطوير والترقي لمكانة المعرفة عندما تستخدم للمقارنة أو لغرض تقييم نتائج مسبقه و محددة ، او لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار او إذكاء النقاش . (الامين، 2013)

3-المعرفة : انها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة او إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية .(نجم، 2005)

4-الخبرة : هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة ، و تنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف ، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية .(انيس ، 2006)

ويمكننا توضيح ذلك من الشكل الآتي :



الشكل رقم 2.5 مستويات الكفاءة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مستويات الكفاءة

## 2- أنواع الكفاءات :

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة إلا ان أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لمستويات وهي : المستوى الفردي ، المستوى الجماعي ، و المستوى التنظيمي او ما يسميه البعض الكفاءات الاستراتيجية .

### أ-الكفاءات الفردية :

الكفاءات الفردية هي مزيج من المعرفة و المهارات و القدرات للعامل التي تجعل من الممكن وفي سياق معين تحقيق مستوى أداء متوقع . اي أن الكفاءة الفردية تمثل كل ما حازه العامل من المعارف و المؤهلات ، سواء عن طريق التدريب ، او من الخبرات الشخصية و المهنية ، والتي تمنحه القدرة على انجاز المهام المؤكدة اليه . (الهدى ، 2020). و يمكن الدفع بالنقاش على ان الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد بعضها باطنية و الأخرى ظاهرة يمتلكها الفرد، و تشمل التوليفة

مجموعة من القدرات و المعارف و الاستطلاعات مضافاً إليها حصيلة المعرفة العملية ومضامين السلوكيات والقيم الاجتماعية التي قد تظهر اثناء العمل، وهنا يأتي الدور على المنظمة في ضرورة البحث والكشف عن تلك الكفاءات الفردية ومعرفة اساليب تطويرها لأن الكفاءة كما ذكرنا للتو تحتوي على جزئين أحدهما ظاهر بينما الآخر مخفي .(عبدالحليم، 2020). وأما Bayatzis فيرى ان الكفاءة الفردية هي " مجموعة من المعارف الكمتسية التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد ، والتي يمكن ان تنتمي الى مجالات مختلفة مثل سمات شخصية ، القدرة ، الصورة الذاتية "(حسناء، 2017).

#### ب-الكفاءات الجماعية :

ومنطقيا وبما ترتب على ما مضى فإن الكفاءات الجمعية تعني تراكم الكفاءات الفردية ، وبالتالي تراكم حصيلتهم المعرفية و حصيلة قدراتهم و مجموع هواياتهم و طريقة تناغمهم كفريق عمل متكامل ، والفارق أنّ هذا النوع من الكفاءات التي يطلق عليها اسم الكفاءات الجماعية هو أعمق من مجرد فكرة تجميع للكفاءات الفردية ، لأنه في الواقع مزيج متفرد ما بين ثلا عناصر هي "الكفاءات، و المهارات ، و القدرات، وجميعهم متاح للإستخدام من قبل المنظمة، لذا ليس غريبا أن تفوق وتتجاوز نتيجة توظيفها نتيجة توظيف الكفاءات الفردية، فالنفسير ناتج عن الديناميكية الجماعية للجهات الفاعلة و المكونة للكفاءات الجماعية. (نور الهدى وهواري ، 2018). وفقاً لـ Le Boterf ، الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو نتيجة تنشأ عن التعاون وتفضيل التجميع الموجود بين الكفاءات، وتشمل الكفاءة الجماعية مجموعة من المعرفة ، والمعرفة بإعداد عرض تقديمي أو عرض تقديمي مشترك ، ومعرفة الاتصال ، ومعرفة التعاون ، ومعرفة أخذ الخبرة أو التعلم بشكل جماعي (جلول وبلحاج ، 2020).

#### ت-الكفاءات الاستراتيجية (الكفاءات الاساسية):

يعدّ مفهوم الكفاءات الإستراتيجية من المشاكل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، لا تتمتع الكفاءة بطبيعة إستراتيجية إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً للمنظمة للتكيف مع محيطها و إنّ الكفاءات الإستراتيجية للمنظمة غير مرتبطة بالموارد البشرية

على الإطلاق ، وتشكل الكفاءة الفردية من خلال مجموعة من الأنشطة الخاصة ، ولكن الكفاءة هي القدرة و العمل بأسلوب فاعل لا يرتبط بفرد واحد، ويعتمد العمل الناجح داخل المنظمة على آليات التعاون التي تضمن إقامة الانتظام (علاقة التأثير المتبادل) بين الكفاءات المتكاملة ، وتؤدي إلى خلق عوامل للعناصر التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة إذا عمل كل فرد. وحده ، وبمعنى آخر من ناحية أخرى تستنبط الكفاءة الاستراتيجية وفق الأسلوب الذي يتم إتباعه لإنشاء وخلق التكامل بين كل من الكفاءات الفردية والجماعية ، و يحدث ذلك عن طريق توظيف آليات تنسيق معينة، لذا تعد الكفاءات الإستراتيجية بمثابة كفاءات جماعية أيضا. (نسيمة وغانية ، 2019).

### ثالثا: تطوير الكفاءات و أهدافها:

#### 1- مفهوم تطوير الكفاءات :

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة حصيلة كل من " المعرفة، و المهارات ، و القدرات، وذلك للقوى البشرية والتي بمقدورها العمل في جميع المجالات ، ويحدث ذلك إذا ما تم الإستغلال الأمثل للموارد التي يمتلكها الأفراد بحيث يتم تنميتها لإنجاز المهام المطلوبة على وجه صحيح و كامل لا تشوبه شائبة. (الامين ، 2013) لذا يمكن وصفها وتعريفها على انها: " مجموعة الأنشطة و الحزم التعليمية التي من شأنها زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد ، حيث تقوم بترقية قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة اليهم ، عن طريق تحسين المثلث الذهبي للمعارف و المهارات و الإستعدادات ". ( Shimon, 2002 ) فالعملية تطوير او تنمية الكفاءات تتمثل في مختلف الانطة التي تتبعها المنظمة لغرض تطوير و تحسين معارف و مهارات و اتجاهات و سلوكيات افرادها ليس فقط في الوضع الحالي ، وانما تتعداه حتى الى المستقبل . وتتعدد الانشطة المستخدمة وتختلف لغرض تنمية الكفاءات ، وانها تتضمن عملية التعلم ، لانها تؤدي الى تغير بعد او اكثر من الابعاد الثلاثة الآتية : المعرفة ، والمهارة ، والاتجاهات . وهي العنصر المكون للكفاءات ، ويتفق العديد من المفكرين في كون عملية التعلم تعمل على تفجير الطاقات الكامنة للمورد البشري ، وتعمل على زيادة معارفه ، ومهارته ، و تحسين قدراته الحالية و المستقبلية . وهذا لا ينفي وجود العديد من العوامل و الانشطة و السلوكيات الاخرى الكفاءات ، وبما



ان اساس جوهر عملية التعلم عو عنصر ادارة المعرفة والذي لا يمكن ان يتم دون عملية التشارك المعرفي فيعدّ هذا الاخير من خلال مقوماته (بُعد الثقافة التنظيمية ، وُبعد القيادة الفعالة التي تعزز العمل من خلال فرق العمل ، والتحفيز ، والنمط القيادي الملائم ، والتكوين ،وتكنولوجيا الاعلام و الاتصال ) إحدى آليات ومن ابرز سبل تطوير الكفاءات ، من خلال تحسين كل بعد من أبعادها .(المهدى ، 2018).

## 2- اهداف تطوير الكفاءات

يهدف تطوير الكفاءات الى تحقيق الاغراض الآتية :

- 1-تقديم معلومات و معارف للاداء الامثل .
- 2- اكساب المهارات الاساسية لاداء العمل بشكل سليم .
- 3-التاثير الايجابي على اتجاهات الاعضاء باستثمار الطاقات و تعديل السلوك في اداء العمل .
- 4-زيادة و تنمية المردودية الحالية و المستقبلية للافراد.(أمانة 2016):
- 5-توافق و تناسق الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة .
- 6-دعم تطوير مجرى الحياة المهنية .
- 7-تحسين الاداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين اداء الافراد.
- 8-تحفيز الافراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل .(وفاء، 2013)

رابعاً: مميزات (خصائص) ومسؤولية تطوير الكفاءات

#### 1- مميزات (خصائص) تطوير الكفاءات

تتمتع الكفاءات بمجموعة من المميزات التي نحددتها كالاتي :

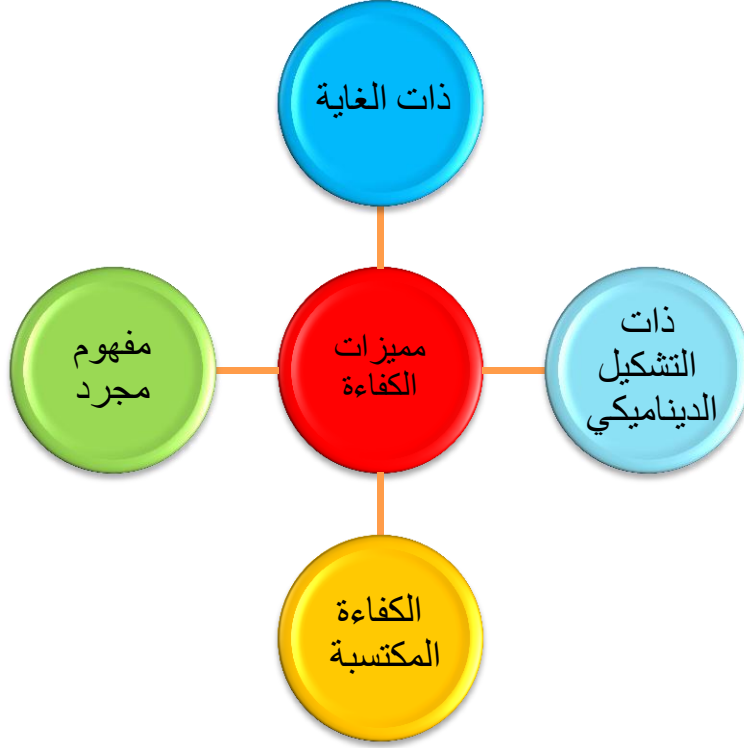
➤ الكفاءة الهادفة (ذات غاية) : بمعنى توظيف وتحريك وتشغيل واستغلال مختلف المعارف لغرض تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين .

➤ الكفاءة المجردة: فهي كمفهوم غير مادية ولا ملموسة ولا مرئية، وهذا ما يمكن ملاحظته عند ممارسة الأنشطة كما يلاحظ في الوسائل المستعملة للأنشطة أو من خلال النتائج المترتبة على تلك الأنشطة، لكن في الوقت نفسه يتم تحديد الكفاءة من خلال تحليل الأنشطة..(Chalkiadaki,2018) :

➤ الكفاءة المكتسبة : فالفرد لا يولد كفوفاً لاداء نشاط معين ، وإنما يكتسب ذلك من خلال التدريب .

➤ الكفاءة الديناميكية : بمعنى أنها تنشأ نتيجة تفاعل الديناميكي بين المكونات المختلفة وضمن إطار أبعاد (المعارف العلمية ، المعارف السلوكية ) وتتراكم عبر الزمن .

➤ الكفاءة لا تكون مفيدة الا اذا تم إدراكها، فعندما يدرك الفرد ما يمتلك من كفاءة يسعى للحفاظ عليها و تطويرها و من ثم الإستفادة مما يمتلك . (مام ، 2018) .



الشكل رقم 2.6 مميزات الكفاءة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مميزات الكفاءة

## 2: مسؤولية تطوير الكفاءات البشرية

تقع مسؤولية تطوير الموارد البشرية و الكفاءات بالمنظمة على أربعة مستويات هي :

أ:- الإدارة العليا : تتحمل مسؤولية تكوين و توصيل رؤيا المنظمة ، وعليها فان كل تصرف تاخذه ينتج عنه تطور او تقدم لقوة العمل ، فعليها مراجعة النظام (هيكل المنظمة) ومتابعة سياستها لإدارة مواردها البشرية ومن ثم إيجاد البيئة المواتمة التي يمكن من خلالها أن يتحقق الإزدهار و النجاح للأفراد والعمل على توفير الموارد المالية اللازمة لإتمام ذلك مع الإلتزام بتطبيق خطة العمل في ظل توافر الكفاءات من قبل الإدارات و الأقسام المختلفة داخل المنظمة وأستمرار المتابعة الدؤوبة من أجل القيام بالإجراءات الضرورية لحدوث ذلك.

ب:- القيادة الادارية : وهي التي تتحمل المسؤوليات الاساسية لضمان ان الافراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية ، وأن يتمتعوا بفرص تعليم و تدريب مستمرين لتطوير قدراتهم وطاقاتهم الكامنة ، وهذه المسؤولية سواء منفردة او بمساعدة جهة متخصصة تقوم على الآتي :

1- توفير فرص عمل مناسبة تشجع وتدعم اكساب المهارات ، المعرفة ، الاتجاهات التي يحتاجها الافراد لكي يمكنهم اداء اعمالهم بشكل جيد .

2-مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي ، وتقسيم الاداء لمساعدة الافراد في تطوير مهارتهم و مراجعة و تقييم النتائج

3-القائد في الحقيقة هو أهم عناصر تطور الافراد ، فهو الاقرب الى ملاحظة السلوك العقلي للافراد ، وهو الاقدر على كشف امكانيات الفرد و مشكلاته وبالتالي تحديد احتياجاته التدريبية .(Dirani, et al., 2020)

ج:-الفرد: كعضو في فريق العمل فعلية تقع مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي ، وتغيرات و طموحات المستقبل الوظيفي ، التطوير الذاتي .

د:-الجهة المتخصصة : فالمنظمة يكون لديها وظيفة متخصصة مسؤولية عن تطوير الفرد و احيانا تكون ادارة الموارد البشرية هي المسؤولة ، و احيانا قسم التدريب سواء داخل ادارة الموارد البشرية او مستقلة عنها ، و احيانا يكون التدريب و التطوير جزءا" من مجال اخر للنشاط و تحقيق القيادات الادارية بالمنظمة .(أم كلثوم ، 2020).

خامسا:- مفهوم القيادة و مصادرها :

1-مفهوم القيادة:

تلعب القيادة الادارية دورا حيويا و فاعلا في نجاح المنظمات و تحقيقها لاهدافها ولذا اصبحت ضرورية لنجاح

المنظمات اي كان نوعها فبدون القيادة الواعية يصعب تحقيق الاهداف .(مفيدة ، 2018 )

بصفة عامة القيادة هي توجيه سلوك الافراد و تنسيق جهودهم و موازنة دوافعهم و رغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الاداري وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات و قدرات ، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة . (ليلي، 2020). تعدّ القيادة ظاهرة تنظيمية في كل مؤسسة مما يحدد مفهومها وفق متطلبات البيئة السائدة فيها .(بن اعمارة ، الامين ، 2021)

ان القيادة جوهر العملية الادارية هي كلمة قديمة و حديثة ارتبطت في الماضي حيث إن الحروب العسكرية و الغزوات اقترنت بشكل كامل و مفهوم القيادة يعني القدرة على التأثير في الاخرين بحيث يقبلون قيادته طواعية و دون الزام قانوني لاعترافهم بدوره في تحقيق اهدافهم و كونه معبرا عن طموحاتهم . والغالبية من الناس غير الاداريين يربطون بين مصطلح القيادة وأعلى مركز في التسلسل الهرمي للسلطة أو انه من يمتلك القوة لجذب الناس حوله ليعملوا بتوجيهاته. ان القيادة من المواضيع التي تناوها الباحثون منذ القدم ومازالوا و لها اهمية كبيرة في حياتنا المعاصرة لما تشهده المنظمات من تطورات و تغيرات و تحديات و تزايد المشكلات و تعقدها المر الذي يتطلب قيادة فاعلة ومما يشير الى اهميتها هو استبدال القيادات في حال تعثر المنظمات و اخفاقها. (سمية، 2020) وكذلك تعدّ من اهم عناصر التي تركز عليها المنظمة في نشاتها لانها تعتبر من اهم العوامل ذات الاهمية الكبيرة في حركة الجماعة و درجة التأثير فيها ، وفي نشاط المنظمة و تحقيق التفاعل الانساني الازم لتحقيق اهداف و المظمة على حد سواء .(دباب و محجوبة ، 2017)

ونجد اختلافات الباحثين و الدراسين في تحديد مفهوم موحد للقيادة الادارية ، لذا سنقدم بعض التعريفات الموجزة لمفهوم القيادة الادارية في الجدول الآتي :

الجدول 2.6 بعض التعاريف لمفهوم القيادة حسب آراء الكتاب و الباحثين

التعريف	الباحث
القيادة هي عملية إحداث تأثير في الجماعة بخصوص موقف معين وفي مدة معينة، وخلال مجموعة معينة من الأحداث بما يخلق حافزا لدى الأفراد ليكافحوا بغية تحقيق الأهداف المرغوبة، مع منحهم الخبرة المساعدة من اجل الوصول إلى الأهداف المشتركة و الشعور بالرضا حول تلك النتيجة.	نجم ، 2011
العملية التي تؤدي الى الابداع في بيئة العمل من خلال الافراد القائمين بذلك العمل، وتساهم في ايجاد و خلق العلاقة ذات التأثير المتبادل بين القائد و التابعين نحو انجاز الاهداف.	دباب و محجوبة ، 2017
القدرة على التأثير في الاخرين ، وتحريكهم نحو تحقيق الاهداف .	المظفر ، 2018
القدرة على توجيه سلوك الجماعة و التأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقناع لتحقيق الاهداف .	سلوى ، 2019
القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة و تحقيق الهدف المشترك .	معافة و اخرون ، 2019
عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين شخص و افراد ، أو بالآخرين بين الرئيس و المرؤوسين يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الافراد الذين يعملون معه .	اعمارة و الامين ، 2021
القدرات و الامكانيات الاستثنائية الموجودة في القائد ، التي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه و التأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف .	سمية ، 2021
إنها عملية التأثير بالآخرين نحو إنجاز الأهداف المناطة بهم و بطريقة مشروعة .	راضية ، 2021

المصدر: من اعداد من الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

## 2-مصادر قوة القيادة :

يملك القادة القوة التي يمثل ويخضع لها أفراد المنظمة ، وهذه القوة لها وجه ايجابي اذا استخدمت في الاتجاه الصحيح والذي يخدم مصالح المنظمة وافرادها ، ولهذا القوة عدة مصادر منها :

أ. سلطة منح المكافآت: تأتي هذه القوة من توقعات الفرد من القيادة للقيام بواجباته بالطريقة المطلوبة ، وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود إليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس. (عماد ، 2015). وأن المكافأة سوف ترضي أو تسد بعض الاحتياجات التي يطمح إليها الموارد البشرية . (الشريفة وسلولة ، 2020).

ب. السلطة الشرعية والقانونية : هي قوة تمنح من خلال التسلسل الرئاسي للمنظمة ، و يملك القائد حقا رسميا قانونيا في إصدار الأوامر و القرارات و ممارسة التأثير ، بسبب دوره التنظيمي في المنظمة .(معافة واخرون ، 2019). وتندرج هذه القوة من الاعلى إلى الاسفل فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها .(عماد ، 2015).

ت. قوة الاكراه (القسرية) : مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من ان قصوره في تأدية واجباته سيزتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه. (السيد الفكي ، 2020). وان العقاب يكون غير سار أو مخيبا لبعض الحاجات أو الرغبات ، وهي سلطة يملكها المدير و يستخدمها اذا دعت الحاجة اليها لتسيير العمل و الوصول للاهداف .(الشريفة و سلولة ، 2020 )

ث. قوة الاعجاب : تعتمد هذه القوة على رغبة المرؤوس في التشبه بقائد جذاب والانقياد وراءه انقياد اعمى دون نقاش ، والسبب في ذلك هو شدة اعجاب المرؤوس بالقائد ، وهذا الاعجاب نابع من صفات القائد الشخصية الحبية للمرؤوس ، ولذلك تجد المرؤوس ينفذ اوامر و تعليمات القائد و يتصرف بالشكل الذي يشير به القائد كي يحافظ المرؤوس على تماثله و تشبهه بقائده .(عباس ، 2011)

ج. القوة والخبرة: تبنى القوة على أسس كلٍ من المعرفة والمهارة التي يكتسبها الفرد، وينفرد بهذه الصفة عن غيره ،  
فمثلاً "يمارس المهندس نوعاً من السلطة مبنية على المعرفة و المهارة على صاحب المشروع تجعله يقبل قيادته نتيجة  
اقتناعه بهذه الخبرة الفنية. (الأميان ، 2004).

ح. القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات: تنتج هذه القوة لتمتع القادة بصلاحيحة الإطلاع والولوج إلى مصادر  
المعلومات أو صلاحية الحصول عليها، ومن ثم معرفتهم بالخطط و سياسات المنظمة والتي تعد امورا هامة وسرية في  
بعض الاحيان. (عماد، 2015).

**سادسا : مهارات القيادة :**

**1-مهارات القيادة :**

أى القدرة الفعالة للمدير أو لرجل الإدارة أو للقائد فى توأمة الإنسيابية بين أفراد الفريق ( المرؤوسين) مع البيئة الخارجية  
والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث تتحول هذه البيئة بفعل قدراته إلى قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق التى هي جزء  
أصيل من أهداف المنظمة.

وقد يبدو الأمر أشبه بالسحر، إلا أنه ليس سحرا على الإطلاق بل مجموعة من المتطلبات التى أثبتها العلم فيما يختص  
بمهارات و سمات تساعد القائد على التأثير فى سلوك تابعيه و تحقيق أهداف الإدارة التى يعملون بها، وتساعد على  
الإمساك بخيوط الأطراف الثلاثة لعملية القيادة و التى تشمل (القائد- التابعون - الموقف) ، و حتى يتحقق ذلك هناك  
خمسة مهارات لابد من إكتسابها. (ابو ناموس ، 2016). وهذه المهارات هي :



## 1-المهارات الفنية :

وهي كل ما يتمتع به القائد في التنظيمات من المهام وفهم لجوانب العمل الاداري وقدرة الاداء و الانجاز المميز وان تكون بإمكانه استعمال المعلومات و تحصيلها و الاستخدام الامثل لمختلف الاجهزة و الالات " كالكسب مهارة اللغة و الحاسبة واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة اكثر من المستويات الدنيا". (مريم و احلام ، 2019).

وتمتاز المهارات الفنية بعدة سمات تجعلها مختلفة عن مهارات القيادة الاخرى ، هذه السمات الفنية المميزة يمكن تلخيصها فيمايلي :

- كونها يسهل التحقق من توافرها لدى القائد فهي اكثر تحديدا من المهارات الاخرى .
- سمات مطلوبة في ظل التقدم العلمي والتقني وظهور التخصصات المختلفة لذا باتت امراً مألوفاً.
- كونها سهلة الاكتساب و التنمية عن غيرها من المهارات .
- تمتاز بالمعرفة العالية والقدرة على التحليل و تبسيط الاجراءات في ظل توظيف الادوات والتقنيات في مجالات التخصص . (أبو ناموس، 2016).

## 2- المهارة الانسانية :

وتتعلق بكيونة القائد كإنسان و بطبيعته البشرية التي يطلق عليها إصطلاحاً "المهارة البشرية " و تظهر هذه المهارة من خلال الأسلوب الذي يستطيع به القائد المدير جذب رضا المرؤوسين بحيث يتعامل معهم بنجاح ويحفزهم على التعاون معه ويخلصون له في العمل و يسعون لزيادة قدرتهم الإنتاجية و يرفعون من قدر عطاءاتهم تجاه العمل و المنظمة. (حمادي ، 2013). و تتضمن المهارات الانسانية مدى كفاءة القائد في تشخيص ما يتطلبه العمل و الإحتكاك مع الناس كافراد أو كمجموعات . (حمادي، 2013).

وهي تعني ايضا ضرورة إلمام بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين و محاولة فهم هذا السلوك و تفسيره و توجيهه و تقديم الحلول المرضية ، وعلى الإدارة ان تكون قادرة على فهم و معرفة العلاقة بين اشباع الحاجات ، وحاجات العاملين و تعديل انماط السلوك و ضرورة العمل على خلق ما يعرف بالتوازن السلوكي داخل التنظيم .(خديجة ، 2019)

### 3-المهارة الفكرية :

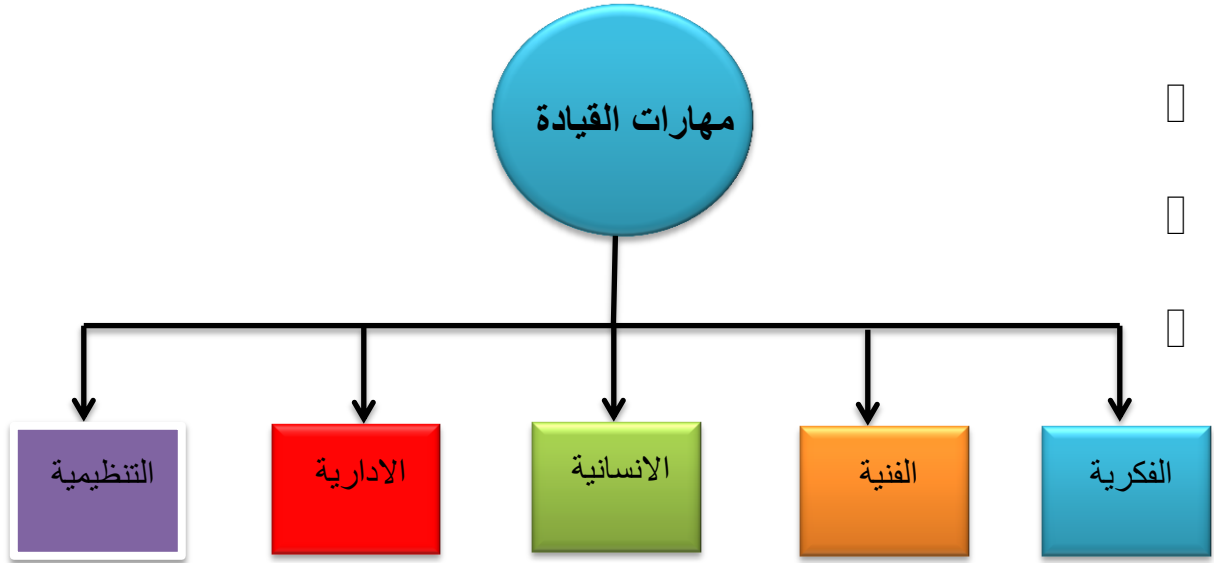
وهي ان يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل و الاستنتاج بالمقارنة ، وكذلك تعني المرونة و الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين ، وكذلك أفكار تغيير المنظمة و تطويرها حسب متطلبات العصر و الظروف . (قورين ،2015).وهي تعني أيضا القدرة على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة اي هي القدرة على تصور العلاقات بين العامل المختلفة . (القانوع ، 2016).

### 4-المهارة التنظيمية :

حيث ينظر من خلالها القائد إلى المنظمة باعتبارها نظام متكامل، ويعكس فهما عميقا لإدراك أهدافها وأنظمتها وخططها ، ويظهر تمرساً ملموساً في إدارة سلطاته وممارسة صلاحياته، وكذلك في تنظيمه للعمل وتوزيعه للتكليفات الواجبة وتنسيقه للجهود المبذولة، ويدرك اللوائح والأنظمة كافة، والمهارة التنظيمية تعني أيضاً القدرة على رؤية المنظمة بما يؤدي إلى الترابط بين أجزائها وأنشطتها وإشراف تأثير التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منها على بقية أجزائها. تلك المهارة تساهم في تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه ، لذا فإنه من الضروري أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري ، وهي الخصائص التي تميز المدير الذي يجعل من وظيفته مهنة يؤمن بها وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية. (حمادي ، 2013).

## 5-المهارات الادارية:

يجب على القائد ان تكون له القدرة و القابلية للقيام بمختلف الوظائف الموجهة له من تخطيط و تنظيم و توجيه ورقابة وغيرها من الوظائف و العمل على متابعتها و تقييمها وان يكون على استعداد لاجراء اي تعديل على الخطط ، وان تكون توجيهاته واضحة وكاملة و قابلية التنفيذ. (مريم و احلام، 2019).



الشكل رقم 2.7 مهارات القيادة

المصدر: من اعداد الباحث .

ويرى الباحث: ان من الضروري وجود المهارات الخمسة الاعلاه في الشخص القيادي او القائد ، لانه يجب ان يكون القائد قادرا" على إقامة علاقات طيبة مع مرؤوسيه بهدف اقناعهم لتنفيذ توجيهاته واوامره و اشباع رغباتهم و حاجاتهم ومحاولة توافر الثقة المتبادلة بين القائد و المرؤوس . وانّ يكون لديه القدرة على امتلاك القوة و الطاقة كبيرين التي يستطيع من خلالها التعامل بحكمة ورؤية جيدة في معالجة الامور ، وان الفرق بين المهارات لها دورها بالنسبة لاهميتها.

سابعاً: مفهوم الكفاءة القيادية و أهميتها:

### 1- مفهوم الكفاءة القيادية :

الشخص القيادي هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرات و استعدادات تساعده على تحقيق اهداف منظمة ما ، أو تأثير في الاخرين ، والكفاءة بشكل عام عبارة عن امتلاك الفرد لقدرات و مهارات معينة في موضوع ما أو الكفاية فهي بلوغ الفرد للمستوى المرتفع من القدرات و الاستعدادات و المهارات ، وبالتالي فان الكفاءة القيادية عبارة عن قدرات يكتسبها الفرد من خلال خبراته و معارفه وأنشطته اليومية ، بينما الكفاية القيادية تمثل الحد الاقصى من القدرات و المهارات .(المظفر ، 2018) .

وعرفت الكفاءة القيادية بأنها قدرة الفرد على مواكبة التغيير، و تفعيل كافة الانشطة و البرامج لتحقيق الأهداف من خلال التخطيط الجيد ، و التأثير في سلوك الاخرين . (Kuchynkova, 2016) .

والكفاءة القيادية عبارة عن درجة امتلاك الفرد لمجموعة من المهارات و القدرات التي تمكنه من ممارسة دوره بطريقة تضمن أداء المهام بكفاءة و فعالية .(الخليفي ، 2017) .

### 2: أهمية الكفاءات القيادية في المنظمة :

يشغل مفهوم الكفاءة حيزاً مهماً على جميع أصعدة المستويات داخل المنظمات ، بدءاً بالمستوى الفردي ، مروراً بالمستوى الجماعي ، فمستوى ادارة الموارد البشرية ، ووصولاً إلى المستوى التنظيمي (المنظمة). (Fenech & Ivanov,2019)

### اولاً:على المستوى الفردي :

1-تعد الكفاءة بمثابة الورقة الراجعة للفرد .

2-زيادة وجود عنصر الخطر المتمثل في التعرض لفقدان الوظيفة أو ترك المنصب سواء بالنقل او بالتسريح نظراً للمنافسة التي ينبغي عليه تحقيق متطلباتها.(مشاد و قاسمي ، 2021) .

3- تعزيز وزيادة فرص اقتناص مكان في سوق العمل بما يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا راجع لامتلاكه كفاءة محددة على نحو جديد وجيد في الوقت نفسه .

4- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع المتغيرات التنظيمية والبيئية .

5- إن الافراد داخل المنظمة لا يستطيعون تحسين وضعهم كالتزقية الا من خلال امتلاكهم لعنصر التاهيل ، وهذا الأخير لا يأتي الا باعطاء أهمية كبيرة للكفاءة. (أصيلة و عائشة، 2016)

### ثانيا: على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المنظمة عنصرا مهما" في تحسين بيئة العمل و تسليس سير عملها( أى جعله يمضي بسلاسة) ، إذ تتجلى أهمية كفاءات الافراد على هذا المستوى فيما يأتي :

1- تساعد الكفاءة على المستوى الجماعي في حل بعض النزاعات والصراعات بفاعلية خاصة فيما بين الافراد دون اللجوء الى المدير، فهي تسهم في التفاهم الجيد بين الافراد وتعمل على تنمية روح التعاون فيما بينهم و تؤيد التعاضد بين فرق العمل ، الأمر الكفيل بتجنب النزاعات ، كما تعمل على خدمة أهداف المنظمة .

2- الكفاءة البشرية التي لها دورا مهما" في تنمية العمل الجماعي، و تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، و تعدّ هذه الكفاءة بمثابة العامل الحاسم للعمل في ظل عصرنا ، الحالي حيث تحديات المعرفة والمعلومات ،اذ يتطلب هذا العصر ضرورة التعامل بالشبكات فيما بين الافراد لضمان المصدقية وتحقيق السرعة في الأداء.(امينة، 2016) .

3- الكفاءة لا ترتبط بالفرد فقط، إذ يُبنى العمل الناجح داخل المنظمة على اساس التعاون المثمر فيما بين الافراد و بذلك تضمن كفاءة الإقامة الاعتمادية "بمعنى بناء علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج افضل بكثير من تلك التي يمكن للفرد الواحد تحقيقها.

4- نظرا للتطور السريع في المفاهيم و النتائج و الدراسات ، فقد أدى ذلك إلى استحداث بعض الإحتياجات الجديدة للمنظمة ،نتيجة ما فرضه التحول للاقتصاد الجديد والنقلة النوعية لما نصفه بمجتمع المعلومات ، لذا فإن بعض المنظمات باتت تعتمد كليةً على تواجد نظام شبكي للكفاءات، بمعنى أنها تتكون من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد

يساهم في إثراء هذه الشبكة، ما قد يسهل التوصل لحلول جذرية للمشاكل المتعلقة بعمليات الإنتاج أو التنظيم (أصيلة و عائشة، 2016).

### ثالثا:على مستوى إدارة الموارد البشرية :

- الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في مجال ادارة الموارد البشرية تطورت باتجاه الإهتمام بعنصرين مهمين هما: استبدال التركيز على كفاءة الفرد الواحد بالتركيز على كفاءة الفريق، مع إدراج كفاءة الفرد كعنصر مهم أيضا .
- تحول الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الإعتماد على الكفاءات المتعددة في الوظائف كافة .
- تغير انماط التوظيف وادارة الافراد من مفهوم العمالة الدائمة إلى مفهوم توظيف اصحاب الكفاءات في صورة عمالة دائمة أو موسمية أو متعاقدة. (مشاد و قاسمي ، 2021).
- اعتماد الموارد البشرية في ادارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب ، ويعود ذلك إلى التحديات العالمية التي اصبحت تشهدها المنظمات مما انعكس بدوره على مفاهيم وطرق ادارة الموارد البشرية ، حيث انتشرت ثقافة إستقطاب جديدة للتوظيف، تتمثل في ثقافة البحث على الكفاءات بدلاً من البحث عن الافراد .
- ضرورة مواكبة "إدارة الموارد البشرية" للتطورات التي يشهدها العالم ، خاصة في مجال التكنولوجيا ان ارادت البقاء في المنافسة، وتحديدًا في مجال تحرير و تنظيم الأعمال، مثل أنظمة الأجور و العطلات ، وفيما يختص باعداد تقارير الترقية ، أو تتبع المسار المهني ... الخ . ولقد أصبح التوظيف يتم عبر الانترنت ، ما يفرض على الموارد البشرية إفساح المجال بمنح الأولوية للكفاءات لغرض تلبية تلك الاحتياجات و مواكبة التطورات .(أصيلة و عائشة ،2016).

### رابعا:على مستوى المنظمة :

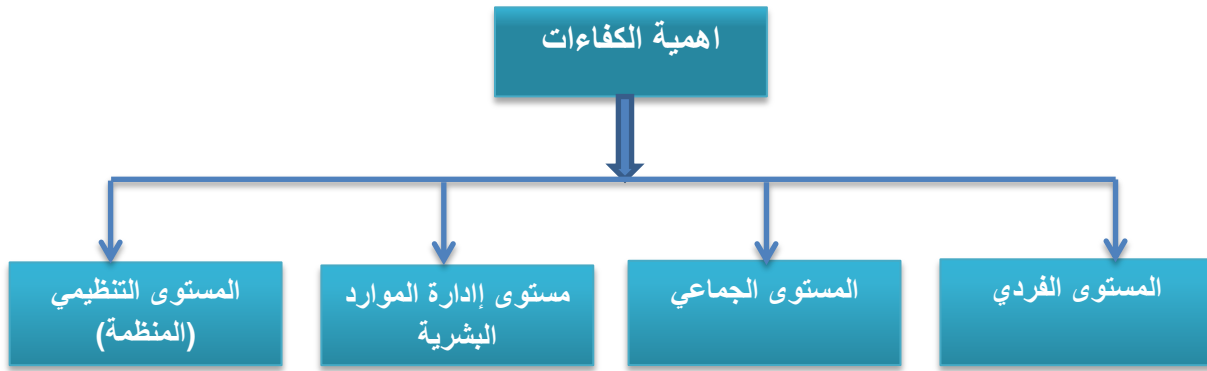
- 1- عملية تنمية الكفاءات أصبحت من الاولويات التي تقوم على رؤية استراتيجية من قبل المنظمة ، اذ انها اصبحت في الوقت الحالي هي المحددة و المتحكممة في كل عمليات الادارة .

2- ان المنفذ الرئيس للمنظمة هي كفاءات الافراد في حالة مواجهتها الصعوبات و للتحديات التي احدثتها العولمة و التكنولوجيا الحديثة .

3- ان التحديث المستمر للكفاءات بالمنظمة بالأخص كفاءات الافراد هي بمثابة نقطة الانطلاق لاحداث الفرق بين المنظمات .(أسماء و أسياء ،2020) .

4-تطور المفاهيم وصولا للإستثمار فى مجال الموارد البشرية للمنظمة، إذ أصبحت تلك الإدارة مصدرا يدر العائد و الأرباح بشكل معنوي ومعتبر، سواء كان ذلك فى صورة عوائد مادية او غير مادية، كذلك فإن المنظمة تولي إهتماما كبيرا بالإستثمار فى مجال الموارد البشرية فى ظل إحتدام السباق بينه و بين منافسيها فى المجال نفسه إذ يرتكز النجاح حول هذه النقطة تحديدا، أى نقطة الكفاءات الخاصة بالموارد البشرية.

5-ضرورة رفع الوعي بكيفية توفيق وتحريك الموارد البشرية و الإستفادة منها بحسن التوظيف والإستغلال ، إذ قد يتوفر لدى الافراد العاملين مجموعة من الموارد الشخصية( مثل المعارف ،أو المهارات ...) ، ولكن الجهل بكيفية التوفيق و التحريك لهذه الموارد لن يعود على المنظمة بادننى فائدة، بل على العكس قد يتسبب فى إلحاق الضرر و الخسارة بها ، ومن هنا بات من الضروري أن تعمل المنظمة على وضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها بهدف ضمان توظيفها وحسن إستخدامها فيما يخدم تحقيق أهدافها، وأن تعد عنصر الكفاءة بمثابة السبيل الوحيد أمامها لإستغلال موظفيها وعمالها ، حيث قد يتسبب عدم فطنتها لأهمية التوفيق و التحريك لكفاءات فى تعريضها للتلاشي و الاختفاء مع مرور الوقت، فيما يعرف إصطلاحا بـ (الكفاءة الميتة او المنسية) . (عصامي و مقيمح ، 2021).



الشكل 2.8 أهمية الكفاءات

المصدر: من اعداد الباحث .

#### ثامنا- مؤشرات الكفاءة في القيادة :

لم يتناول كثير من الباحثين و المختصين المؤشرات المتعلقة بكفاءة القائد ، إذ ان كفاءة القيادة تظهر في الجهود و الاعمال التي يؤثر من خلالها الفرد على الآخرين ، وإن من أهم مؤشرات الكفاءة القيادة مستوى التعاون و التوجه نحو الهدف ، وان كفاءة القيادة تتمثل من ممارسة القيادة بانها طرفان : الطرف الاول موجهًا و مرشدًا" ، والطرف الثاني مستقبلاً، وعلى الطرف الاول إبداء التعاون و التحفيز و التشجيع ، (المظفر،2018). و رأى رنيسيس Rensis بأن مؤشرات الكفاءة في القيادة تتمثل في نيل ثقة الآخرين ، ومن ثم العمل على تحفيزهم و تشجيعهم على العمل ، والتوجه نحو الاهداف المخطط لها (حریم ، 2016). ويمكن الإشارة إلى مجموعة من مؤشرات استنادا إلى نظريات القيادة التي جاءت على النحو الاتي :

1-القدرة على انجاز المهام و تحقيق الاهداف .

2-القدرة على توظيف الانظمة و الاجراءات بكفاءة .

3-تكوين علاقات ادارية و انسانية داخلية .



- 4- القدرة على تطوير و تدريب الافراد .
- 5- المبادرة بمستوى عال .(المظفر ، 2018).
- 6- العضوية الفعالة ضمن المجموعة .
- 7- توفر مهارات انسانية و سلوكية و انفعالية .
- 8- الاهتمام بسلامة فريق .( Rivkin ,Diestel ,Schmidt ,2014)
- 9- القدرة على الاتصال الفعال ، وانضباط في موقع العمل .
- 10- الامانة و الصدق و الثقة بالنفس وبالاخرين .
- 11- الرغبة في تحمل المسؤوليات خاصة عن المخاطر .( عزالدين ، 2019).

#### عاشرا": أبعاد الكفاءة:

اختلف الباحثون في أبعاد الكفاءة و الجدول 2.6 يوضح أهم أبعاد الكفاءة كما تناولها عدد من الباحثين و الكتاب ، ويتبين لنا انه لا يوجد منظور موحد لأبعاد الكفاءة نتيجة لاختلاف الزوايا التي نظر اليها الباحثون الى مضمون الكفاءة ومحدداتها وقد حدد الباحثون العديد من الأبعاد للكفاءة فمنهم من يتفق مع غيره على مجموعة من الأبعاد ومنهم من يختلف ومنهم من يقصي بعضها ومنهم من يزيد، واستنبط الباحث من خلال متابعته ومراجعته للأدبيات الفكرية في مجال الكفاءات بأنها تتضمن مجموعة من الأبعاد. والشكل (2.7) يوضح ذلك.



الشكل 2.9 ابعاد الكفاءة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

وقد تبنت الدراسة الأبعاد (المعرفة ، و المهارات ، و السلوك) لكونها الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث والدراسات ولملائمتها مع ميدان التطبيق (جامعات الحكومية) ومتطلبات البحث الحالي والشكل (2.6) يوضح ذلك. وبناء على مجموعة من الأبعاد المصاحبة للكفاءة في الأدبيات التي تحاول تعريف هذا المفهوم أصبح من الممكن الآن التعرف على تلك الأبعاد ، حيث حدد الباحثين ابعاد عديدة للكفاءة كما في الجدول 2.7.

الجدول 2.7 أبعاد الكفاءة بحسب آراء عدد من الكُتاب و الباحثين.

ت	الأبعاد	المعرفة	المهارة	السلوك	الاستعداد	السمات	حسن التصرف	الممارسة و التطبيق
1	حمدي ، 2021	✓	✓			✓		
2	براحلية و عاتي ، 2021	✓	✓	✓				
3	مريم و مريم ، 2019	✓	✓				✓	
4	اسيه ، 2018	✓		✓				✓
5	بلواز و اخرون ، 2021	✓	✓		✓			
6	امينة ، 2016	✓	✓	✓				
7	عطية ، 2020	✓	✓	✓				
8	عيسى ، 2018	✓	✓	✓				
9	حمدي ، 2012	✓	✓	✓				
10	نسيمة و سطيف ، 2018	✓		✓				
11	اصيلة و عائشة ، 2016	✓	✓				✓	
12	محمد و محمد ، 2012	✓	✓	✓			□	
	مجموع عدد الباحثين الذين ذكروا البعد	12	10	9	1	1	2	1
	النسبة المتوية	100	83	75	8	8	16	8

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

استنادا الى نتائج الجدول 2.7 فقد اعتمدت الدراسة الحالية على كل من (المعرفة المهارات ، السلوك) كأبعاد للكفاءة

كما هو مبين في الشكل ( 2.7 ) لأنها حققت اعلى نسب اتفاق فضلاً عن ملاءمتها مع طبيعة المتغيرات الاخرى للبحث

والميدان المبحوث .

وفيما يأتي شرح موجز لهذه الأبعاد :

## 1-المعرفة :

ويقصد بالمعرفة الأمور التي تتعلق بالحصيلة الجمعية للمعلومات بالمنظمة التي يتم إدماجها و إستيعابها في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بالولوج إليه و توجيه نشاطها من خلاله و تسهيل إنجازها لعملياتها بواسطته، كما ترتبط المعرفة بالمعطيات الخارجية والبيئة المحيطة،وقدرة المنظمة على التعاطي معها بتحويلها إلى عناصر معلوماتية مقبولة وصالحة للإستخدام و الإستعمال وعادة ما تكون المعرفة متمثلة في المعلومات و المعطيات التي يمتلكها الأفراد في مجال معين بحيث يكون توظيفها في صورة عملية و نظرية. و وفي أحسن الاحوال وباستخدام الاختبارات، نستطيع الجزم بأن المعرفة تنبئ عما يستطيع الفرد ان يفعله مستقبلا لكنها لا تنبئ عما سوف يفعله فعليا. (سميرة ، 2016). فعلى سبيل المثال حول بعض المعارف الضرورية التي تمثل جزءا" لا يتجزأ من الكفاءات ، المعارف الخاصة بآليات حل المشكلات ومعارف خاصة باقناع الاخرين ، ومعارف طرق الاتصال و التواصل مع الاتباع ، فضلا" عن أن المعارف الخاصة بالرسالة و الرؤية و الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ومعارف خاصة بطبيعة عمل فريق و الافراد على حد سواء .(جمدي ، 2021) وأضاف (محمد و محمد ، 2021) من أمثلة المعارف إمتلاك تقنيات الحاسبة، تقنيات السكرتارية وهي أيضاً معلومات قابلة للنقل و التدريب من شخص لآخر.

ولقد عرف (بيتر دروكر) المعرفة بانها" هي تلك المورد الأساسي للإقتصاد ، و المصدر المسيطر والوحيد من أجل إعطاء المنظمات ميزة تنافسية" (عيسى ، 2018)

## 2-المهارة :

يمكن النظر للمهارة على أنها القدرة على التصرف بوسيلة وصفة ملموسة ،وذلك بحسب أهداف تم تحديدها مسبقا،حيث تعبر المهارة عن مجموعة المفاهيم التي اكتسبها الفرد عن طريق الإستخدام و الإستعمال ،أو عن طريق الانشطة وأتخاذ الاجراءات ، أو قد تكتسب ضمن معلومات خاصة بتشغيل مصلحة معينة...الخ وتختلف مستويات المهارات من مستوى اداري إلى ما دون ذلك من المستويات،و ذلك بحسب طبيعة المهام التي تمارس خلالها .(محمد و محمد ، 2021). وتعد

المهارة بمثابة القدرة على التنفيذ و العمل بشكل ملموس على وفق خط سير ، و تنفيذها مجموعة أهداف تم تحديدها مسبقاً ، ومن خلالها يمكن إحداث التوازن على أفضل وجه فيما بين المعارف النظرية والعملية سواء أكان ذلك في إطار أعمال إنتاجية او غير ذلك. وتعدّ المهارة صفة أو سمة ضمنية وفنية يصعب نقلها من شخص لأخر ، فعلى سبيل المثال تشتمل الكفاءة الذهنية على مهارة التفكير التحليلي ، أي معالجة المعلومات والبيانات بطريقة تعمل على تحديد السبب و تستشرف النتيجة وتستطيع إجراء التنظيم و التخطيط وكل هذا يصعب نقله من فرد لآخر.( سميرة ، 2016).

### 3- السلوكيات

تتمثل السلوكيات في مجموعة المواقف و خلاصة الميزات الشخصية المرتبطة بالموظف(منها على سبيل المثال: الترتيب ، والدقة ، و روح المبادرة ... الخ) والتي قد يتطلبها الأمر عند ممارسة النشاط المهني ، وسواء كان سلوك الانسان في علاقته بالمؤسسة ايجابيا بحيث يتفق مع توجهات المنظمة أو يعمل على مساعدتهم على تحقيق اهدافها ، أو كان سلوك الإنسان سلبيا أي يكون عكس توجهات المنظمة ، أو يكون سلوكه محايدا، فهو في أى حالة من هذه الحالات الثلاث يتميز بمجموعة خصائص سلوكية ، فالسلوك الانساني في نهاية المطاف ما هو إلا وسيلة يسعى من خلالها الإنسان الى تحقيق اهداف يريدتها، ويتشكل السلوك بفعل مؤثرات عديدة نتجت عن مجموعة من العوامل و السلوك معروف عنه أنه متجدد و متغير بحسب تغير وتبدل الاهداف أو إختلاف الظروف المحيطة .(محمد و محمد ، 2021). السلوكيات هو يشمل نشاط الانسان في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق اكبر قدر من التكيف معها .(أصيلة و عائشة ، 2016)

## المبحث الثالث

### العلاقة النظرية بين استراتيجية التدريب و الكفاءات القيادية

في ظل التحول الاقتصادي الذي يمر به العالم اليوم ، كذلك الذي شهده في نهاية القرن 18 وبداية القرن 19 والذي عرف تحول الاقتصاد العالمي الى اقتصاد قائم على المعرفة ، يعدّ المورد البشري من أهم مقومات الانتاج في اي المنظمة ومنها يكمن في استمرارية المنظمة و تطورها، كل هذا أدى إلى ظهور مجالات عديدة للاستثمار في المورد البشري من أهمها التدريب. إذ أصبح يحتل التدريب الصدارة ضمن أولويات التخطيط و الإدارة فى المنظمات الحديثة، سواء الحكومية منها والخاصة ، وذلك للقناعة بأن التدريب هو أحد الركائز الأساسية التي تساعد على إمداد الموارد البشرية بالمعارف و المهارات و السلوكيات ، الأمر الذى يعنى بالتبعية قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها بأقل التكاليف والجهد معا ، ومن منطلق هذا الاساس شهدت السنوات الاخيرة اهتماما كبيرا بالتدريب من قبل مختلف المنظمات سواء حكومية منها أو خاصة .(خزام، 2020)

ويعد العنصر البشري احرى الاساسي لجميع الأنشطة والفاعليات بل والأساس الذى تعتمد عليه خاصة اذا تميز هذا المورد بمهارته و قدرته و قابليته على التكيف مع طبيعة الاعمال التي يمارسها أو التي توكل إليه من حين لآخر، ونظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال و التي انعكست بدورها وأثرها على المنظمات ، استدعى ذلك اعادة النظر في تركيبة ومكونات الموارد البشرية المهنية و المعرفية و تطوير قدراتها الادائية حيث استدعى هذا التطوير وجوب التركيز على نشاط التدريب بالاضافة الى أنشطتها في مجال الاختيار و الترشح و التعيين و الاستقبال والتوجه و المتابعة للمورد البشري ، وذلك بهدف تطوير مهارات و معارف جديدة تتواءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة .(عزالدين ، 2019)

وانّ وظيفة التدريب تعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لزيادة مهارات و قدرات و معارف الموارد البشرية داخل المنظمة وفي جميع المستويات التنظيمية (أمينة ، 2016) ذلك لأن التدريب إما باعتباره كمنشأ أو كوظيفة رئيسة ، ويعد من وظائف المنظمات المعاصرة ومن ضمنهم مؤسسات التعليم العالي حيث يسعى إلى تحسين أداء مواردها البشرية

في المنظمة واكسابها المهارات الضرورية اللازمة والتي ستمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية و الخارجية للعمل بالمنظمة، بحيث تتركز استراتيجية التدريب في أهدافها على تحليل نقاط القوة و الضعف في اداء و سلوك مواردها البشرية الحالية و تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة التي من شأنها أن تسد ثغرة هذه الإحتياجات من اجل والوصول الى سلوك و مهارة وأداء مرتفع يساهم في تحسين وتطوير اعمالهم بافضل كفاءة وفاعلية وهذا بدوره يؤدي الى ادخال تغيرات تكنولوجية على أساليب وطرق العمل وارتفاع كفاءة العاملين في اداء اعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية .(جميلة ،2017) ، وتعدّ التدريب إحدى الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ، نظرا لاهميتها البالغة التي تنعكس على كفاءات الموارد البشرية ومهاراتها، لذلك وجب على المنظمات الاستجابة للتغيرات التي يعرفها محيط وبيئة العمل و التكيف معها بالاهتمام والتركيز على تدريب الموارد البشرية لما يعود بالنفع على كفاءتهم و قدراتهم ومهاراتهم .(بلواز واخرون ، 2021)

وان المنظمات تركز في عالمنا المعاصر، ضمن استراتيجياتها ، على الاستثمار في المورد البشري وتعتمد على منطق الكفاءة ، التي هي عبارة على مزيج من المعارف النظرية ، العلمية ، والسلوكية ، باعتبارها الثروة الحقيقية التي ينبغي استغلالها، مما يضمن لها التفوق الدائم و الاستمرارية و البقاء .(أمنية ،2016)

و ان التدريب يعدّ عملية ضرورية في أي المنظمة مهما كان نوعها وهو عبارة عن جهود ادارية منظمة تهدف الى اجراء تغيرات معينة في الأفراد تشمل السلوك ، والمعارف ، والمهارات ، والافكار، والاتجاهات و القدرات ، وذلك حتى يستطيع او يتمكن كل مورد بشري من القيام بالاعمال الموكلة اليهم على احسن وجه وبأفضل طريقة . فالهدف الرئيس والاساسي دائما للتدريب هو الرفع من أداء المورد عن طريق التحسين المستمر لمهارات و سلوكيات الافراد ، حيث يعتبر التدريب من أبرز التقنيات التي تولى لها اهمية بالغة من قبل المنظمات لتطوير و تنمية كفاءاتها وهذا من خلال الهندسة الجيدة لكل مرحلة من عملية التدريب ، بدءا من جمع و تحليل البيانات و المعلومات الخاصة بها وصولا إلى تنفيذ البرامج

التدريبية ، وتظهر فعالية عمليات التدريب من خلال التقييم الجيد لها والذي يعدّ المرآة التي تعكس نجاح و فعالية العملية من اخفاها اذا تبنتها المنظمة بصورة دقيقة باختلاف طرائقها .(اسماء، 2019)

وأن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المنظمة فإن موضوع تدريب الموارد البشرية و تنميتها يعد من الموضوعات المهمة لاي منظمة و خاصة عندما يتمتع ذلك المورد المهم بمهارات نوعية و قدرات معرفية تناسب و تتواءم مع طبيعة عمل المنظمة ، فالتدريب فى الواقع هو عملية ذات تأثير فعال على مردودية العنصر البشري كما أنه ضروري للمحافظة على قوة أداء الأعمال ذات الكفاءة العالية حيث يرفع التدريب من مستوى المهارات الوظيفية و يساعد على غرس الثقة فى نفوس المورد البشري فضلا" عن تحسين جودة العمل. ولقد أصبح التدريب فى الوقت الحاضر بمثابة استثمار مضمون فى رأس المال البشري ، بل أمسى يعد من أهم السبل الاساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة كما و نوعاً، لكونه يعمل على تزويد الافراد بالمعلومات اللازمة و المهارات الادارية و الفنية المطلوبة وفق إحتياجات المنظمة و العمل المكلف مما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة و فاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل ايجابي على عمل واداء المنظمات بشكل عام .(حامد و احمد ، 2019)

ويرى الباحث أن استراتيجية التدريب تعدّ إحدى أبرز وأهم الممارسات التي يجب ان تعتمدھا المنظمات ، ومنها الجامعات الحكومية ، وذلك من أجل رفع مستوى الأداء واعداد موردها البشري من الكفاءات القيادية وأعضاء الهيئة التدريسية للقيام بالواجبات و المهام الموكلة إليهم بكفاءة و فاعلية ، وتتضمن ممارسة وظيفية التدريب من منظور إستراتيجي تصميم و تنفيذ مجموعة من السياسات و البرامج المتعلقة بادارة الموارد البشرية منها تنفيذ مراحل عملية التدريب و تنوع البرامج التدريبية و الالتزام و دعم ادارة العليا لاستراتيجية التدريب و استخدام التكنولوجيا و أساليب التدريب الحديثة و طرائقه بالطريقة التي تحقق من خلالها الكفاءات القيادية و أعضاء الهيئة التدريسية فى الجامعات الحكومية فى محافظة اربيل اكتساب ، و زيادة مهارتهم و معارفهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم إذ يساعد فى تحقيق اهدافهم الشخصية و للمنظمة ككل.



## الفصل الثالث

### الاطار الميداني للدراسة

هذا الفصل يهدف إلى وصف مجتمع الدراسة ، و عرض عينة الدراسة وتحليلها من خلال ثلاث مباحث، أما المبحث الاول“ فيتضمن وصفا لمجتمع الدراسة ، و الثاني فيشمل وصفا لمتغيرات الدراسة و تشخيصها كما يتضمن عرض التكرارات و النسب المئوية ، علاوة على الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و نسب الاتفاق ، والمبحث الثالث يتم بموجبه اختبار الفرضيات الرئيسية و الفرعية لها وذلك على وفق منهجية الدراسة بهدف التحقق من مدى سريان النموذج الفرضي للدراسة وذلك كالآتي :

المبحث الاول : وصف مجتمع الدراسة و عينتها .

المبحث الثاني : وصف متغيرات الدراسة و تشخيصها .

المبحث الثالث : اختبار نموذج الدراسة و فرضياتها .

## المبحث الأول

### وصف مجتمع الدراسة وعينتها

هذا المبحث يستعرض وصف العينة المختارة ومجتمع الدراسة ومسوغات اختيارها، وكذلك وصف خصائص عينة الدراسة متمثلة بالجامعات الحكومية قيد البحث، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: وصف مجتمع الدراسة ومبررات اختيارها :

للإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي للدراسة، وتحقيق أهدافها، تم اختيار مجتمع للدراسة بحيث روعي فيه التطابق و الإنسجام مع ما يسعى البحث الحالي إليه ويطمح الى تحقيقه، ومن أجل اختبار الفرضيات ميدانياً في بيئة عمل مناسبة، فقد اختار الباحث الجامعات الحكومية في محافظة أربيل ، إذ تعد إنجازات الجامعات الحكومية ونتائجها ثمرة لدور القطاع العام في مجال التعليم العالي التي تؤدي إلى تعزيز المستوى التعليمي للأفراد والجماعات بالجوانب الجسدية والنفسية والعقلية والذهنية والاجتماعية كافة. وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمبررات الآتية:

1- تُوصف الجامعات الحكومية بالمنظمات الخدمية في المجال التعليمي والبحث العلمي في الاقليم من ناحية عدد الكفاءات العلمية ، والذي يشهد نمواً متزايداً ، حيث تضم هذه الجامعات مختلف الاختصاصات في إداراتها.

2- الدور الذي تلعبه هذه الجامعات في السعي لتلبية احتياجات سوق العمل في تنفيذ استراتيجيات تؤمن تقديم الخدمات للمجتمع ( البيئة الخارجية).

3- امكانية اختبار فرضيات الدراسة في الجامعات الحكومية بشكل واضح ومباشر .

4- الحصول على المعلومات والبيانات التي تدعم الجزء العملي للدراسة .

#### ثانياً:- وصف عينة الدراسة :

حيث يتضمن مجتمع الدراسة الحالية (218) رؤساء الاقسام العلمية في الجامعات الحكومية في محافظة أربيل بلغ عددهم (5) جامعات الحكومية.وعينة الدراسة بلغت عددها (140) رؤساء الاقسام ,وقام الباحث بتوزيع (140)

استمارة أما الاستثمارات المعادة (136) استمارة وكانت الاستثمارات جميعها صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة بلغت (97.14 %). ، والجدول (3.1) يوضح ذلك :

الجدول 3.1 الجامعات عينة الدراسة و عدد الاستثمارات الموزعة والمعادة

ت	اسم الجامعة	عدد الاستثمارات			عدد الاقسام لكل جامعة
		الموزعة	المعادة	الصالحة	
1	صلاح الدين	56	55	55	82
2	اربييل التقنية	43	42	42	76
3	كوية	19	18	18	27
4	سوران	17	16	16	25
5	اربييل الطبية	5	5	5	8
	المجموع	140	136	136	218

المصدر: من اعداد الباحث

### ثالثا: وصف الخصائص الفردية للمستجيبين :

في هذه الجزئية سيقدم الباحث وصفا يوضح خصائص الافراد المستجيبين للبحث من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، واللقب العلمي، و عدد السنوات الخدمة في المنصب الحالي و التخصص، ومن خلال الإطلاع على نتائج التحليل في الفقرات الآتية والنسب المستخلصة منها سيكون بإمكاننا أن نقدم وصفاً للخصائص الشخصية للأفراد المستجيبين و ذلك بموجب البيانات المستمدة من استمارة الاستبانة التي وزعت على أفراد العينة وكما يأتي:

#### 1. الجنس:

الجدول (3.2) يشير الى نتائج توزيع أفراد العينة المستجيبة للبحث بحسب صفة الجنس ، إذ جاءت النتائج لتوضح ان الذكور شكّلت نسبة (81.6 %) من العينة المبحوثة، وأما الإناث فشكّلت نسبتهم (18.4 %) من إجمالي العينة. مما يدل على إلى أن الذكور يشكلون الأغلبية في الجامعات الحكومية المبحوثة.

### الجدول 3.2 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

النسبة %	العدد	الفئة
81.6	111	الذكور
18.4	25	الاناث
<b>100</b>	<b>136</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

### 2. العمر:

في الجدول (3 . 3) يبين توزيع أفراد العينة حسب سمة العمر، و تبين أن الفئة العمرية (35 - 44 سنة) قد سجلت أعلى نسبة بين الأفراد المشاركين في العينة ونسبة بلغت (1.47 %)، تليها الفئة العمرية (45 - 55 سنة) ونسبة بلغت (5.26 %)، ثم تأتي الفئة العمرية (25 - 34 سنة) في المرتبة الثالثة ونسبة بلغت (2.16 %)، في حين جاءت في المرتبة قبل الاخيرة الفئة العمرية (أكثر من 55 سنة) بنسبة بلغت (6.9 %)، وجاءت الفئة العمرية (اقل من 25 سنة) في المرتبة الأخيرة ونسبة (7.0 %) من العينة المستجيبة للدراسة، وتعكس هذه النتائج و النسب طبيعية لفئة العمرية لعينة الدراسة ، إذ إن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي الفئة العمرية الناضجة ممن يمتلكون قدرات وقابليات جيدة تمكنهم من أدائهم لمهامهم الوظيفية.

### الجدول 3.3 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

النسبة %	العدد	الفئة
0.7	1	اقل من 25 سنة
16.2	22	25 - 34 سنة
47.1	64	35 - 44 سنة
26.5	36	45 - 55 سنة
9.6	13	اكبر من 55 سنة
<b>100</b>	<b>136</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

### 3. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المستوى التعليمي:

تبين المعلومات المستخلصة في الجدول (3.4) حول توزيع المستجيبين بحسب سمة المستوى التعليمي أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من حملة مؤهلات علمية ، وخاصة من حملة شهادة الدكتوراه التي بلغت نسبتها (6.59%) في حين كانت نسبة المستجيبين الحاصلين على شهادة الماجستير (4.40%) ليحتلوا بذلك المرتبة الثانية، مما يدل على ان غالبية رؤساء الاقسام العلمية في الجامعات الحكومية من ذوي الشهادات الاكاديمية العالية.

#### الجدول 3.4 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المستوى التعليمي

الفئة	العدد	النسبة %
الدبلوم العالي	0	0
الماجستير	55	40.4
الدكتوراه	81	59.6
المجموع	136	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

### 4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المستوى اللقب العلمي:

وفق المعلومات المبينة في الجدول (3.5) سنجد ان توزيع المستجيبين حسب سمة مستوى اللقب العلمي تُظهر على أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من يمتلكون الالقب العلمية وتفصيل الألقاب العلمية جاءت على النحو الآتي وفق نتائج الإستبيان الخاصة بأفراد المستجيبين للدراسة“ حملة اللقب مدرس والتي بلغت (3.46%) ، في حين كان نسبة الحاصلين على اللقب استاذ مساعد (4.32%) في المرتبة الثانية، وجاءت بالمرتبة الثالثة حملة اللقب مدرس مساعد بنسبة بلغت (6.17%)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة حملة اللقب أستاذ بنسبة (7.3%). مما يدل على ان غالبية رؤساء الاقسام في الجامعات الحكومية من حملة الالقب العلمية.

الجدول 3.5 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي

النسبة %	العدد	الفئة
17.6	24	مدرس مساعد
46.3	63	مدرس
32.4	44	استاذ مساعد
3.7	5	استاذ
<b>100</b>	<b>136</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

5. سنوات الخدمة في المنصب الحالي و توزيع الأفراد المستجيبين على وفق ذلك:

يوضح الجدول (3.6) أن النسبة الكبرى من أفراد العينة المستجيبين للإستبانة لديهم خدمة في المنصب الحالي تتراوح قيمتها ما بين (1- 5 سنة) التي شكلت نسبتهم (5.62%)، ثم تلتها فئة سنوات الخدمة التي تتراوح ما بين (6 - 10 سنة) بنسبة (8.22%) وبعدها جاءت فئة سنوات الخدمة التي تتراوح ما بين (اقل من سنة) حيث بلغت نسبة (14%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة في المنصب الحالي (اكثر من 10 سنة) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (0.7%).

الجدول 3.6 توزيع أفراد العينة المستجيبين وفق عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي

النسبة %	العدد	الفئة
14	19	اقل من سنة
62.5	85	1 - 5 سنة
22.8	31	6 - 10 سنة
0.7	1	اكثر من 10 سنة
<b>100</b>	<b>136</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد من الباحث بحسب الاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

6. توزيع الأفراد المستجيبين وفق التخصص:

وفيما يختص بالتخصص وبالرجوع إلى المعلومات الموضحة في الملاحق (4) يتبين ان توزيع الافراد حسب التخصص تنسم بالتنوع الكبير في مجالات التخصص وذلك لأفراد العينة المستجيبين ، الأمر الذى يدعم صحة ومواءمة تحديد الأفراد المستجيبين على أساس الملاءمة لموضوع الدراسة .

## المبحث الثاني

### وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

وفقاً لمنهجية البحث العلمي التي تبنتها الدراسة فإن وصف متغيرات الدراسة و أبعادها تتطلب التعرف على المستويات المعيارية لمقياس ليكرت الخماسي والذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية، ولكي يتحقق ذلك فلقد تم حساب الفئات لتلك المستويات استناداً إلى مؤشر المدى لأوزان ومن ثم تحييد المستويات المعيارية وكالاتي:

$$\text{المدى} = (\text{أعلى وزن في المقياس}) - (\text{أقل وزن في المقياس}) = (5 - 1) = 4$$

$$\text{طول الفئة} = 5 / 4 = 0.80$$

وبناء على ما سبق توضيحه فإن مستويات وصف المتغيرات وأبعادها تكون كما موضحة في الجدول (3.7).

الجدول 3.7 المستويات المعيارية لوصف المتغيرات

ت	الفئة المعيارية	المستوى المعياري
1	1.79 – 0.80	ضعيف جداً
2	2.59 – 1.80	ضعيف
3	3.39 – 2.60	مقبول
4	4.19 – 3.40	جيد
5	5.00 – 4.20	جيد جداً

المصدر: عبدالفتاح، عز حسين، (2017)، مقدمة في احصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، ط3، الخوارزمية العلمية، جدة، السعودية .

وقد تم استخدام المقاييس الوصفية في الوصف والتشخيص للمتغيرات وابعادها وذلك باعتماد التكرارات، والنسبة المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاستجابة، حيث كانت النتائج كالاتي:

أولاً: استراتيجية التدريب:

يمكن التعرف على نتائج وصف هذا المتغير وأبعاده على وفق الفقرات الآتية:



1. وصف بعد مراحل العملية التدريبية: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والموضحة في الجدول (3.8) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبية حول مضمون فقرات القياس الخاصة به (X1 - X5)، وتبين بأن نسبة الاتفاق (أتفق بشدة وأتفق) كانت (57.06٪) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البعد، مقابل نسبة عدم اتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت (18.53٪)، وتأكيد من الوسط الحسابي (3.46) والانحراف المعياري (0.970)، بينما بلغت نسبة الاستجابة (69.15٪) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر العينة المستجيبية، وكلما اقتربت نسبة الاستجابة من (100٪) فإن ذلك يدل على وجود اتفاق بمستويات عالية على مضمون العبارة لدى العينة المستجيبية والعكس صحيح، وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البعد.

وتبين على المستوى الجزئي لعبارة بُعد مراحل العملية التدريبية أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز مستويات الاتفاق لهذا البعد، ومنها العبارة (X1) التي جاءت بمستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية بالوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.992) وتأكيد من نسبة الاستجابة التي كانت (71.76٪) والتي تشير إلى سعي إدارة الكلية إلى تحديد القصور في كفاءة الكادر التدريسي ووضوح البرامج التدريبية لمعالجتها. كما أن العبارة (X2) جاءت بأقل مستوى ضمن هذا البعد بالوسط الحسابي (3.28) والانحراف المعياري (0.979) ونسبة استجابة (65.59٪) التي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى تحديد أوقات الدورات التدريبية بما يتلائم مع طبيعة عمل التدريسين.

الجدول (3.8) وصف بعد مراحل العملية التدريبية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	
71.76	0.992	3.59	3.68	5	11.76	16	20.59	28	50.00	68	13.97	19	X1
65.59	0.979	3.28	2.21	3	25.00	34	21.32	29	45.59	62	5.88	8	X2
70.88	0.885	3.54	1.47	2	11.03	15	30.15	41	46.32	63	11.03	15	X3
69.26	1.003	3.46	3.68	5	15.44	21	22.79	31	47.06	64	11.03	15	X4
68.24	0.992	3.41	4.41	6	13.97	19	27.21	37	44.85	61	9.56	13	X5
69.15	0.970	3.46	3.09		15.44		24.41		46.76		10.29		المعدل
			18.53						57.06				

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي .

2. وصف بعد تنوع البرامج التدريبية: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والموضحة في الجدول (3.9) بأن هناك اتفاقاً بين

آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به (X6 - X10)، تبيّن بأن نسبة الاتفاق

(اتفق بشدة وأتفق) كانت (55.74 %) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البعد، مقابل نسبة عدم اتفاق (لا

أتفق بشدة ولا أتفق) كانت (17.65 %)، ويتأكد من الوسط الحسابي (3.48) والانحراف المعياري

(0.980)، بينما بلغت نسبة الاستجابة (69.53 %) التي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر

العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بعد تنوع البرامج التدريبية أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز الاتفاق

بأعلى مستوى لهذا البعد ومنها العبارة (X8) التي جاءت بمستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية

بالوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.923) ويتأكد من نسبة الاستجابة التي كانت

(71.76%) التي تشير سعي إدارة الكلية إلى تنوع برامجها التدريبية على وفق تنوع احتياجات تدريسيها. كما أن العبارة (X9) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البعد الوسط الحسابي (3.38) والانحراف المعياري (0.966) وبنسبة استجابة (67.50%) والتي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى عمل الكلية على توليد معرفة التدريسيين و زيادة مهارتهم و تحسين ادائهم من خلال برامج تدريبية متخصصة لكل قسم.

الجدول 3.9 وصف بعد تنوع البرامج التدريبية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	
70.59	0.988	3.53	5.15	7	9.56	13	23.53	32	50.74	69	11.03	15	X6
69.56	1.018	3.48	5.15	7	11.03	15	27.21	37	44.12	60	12.50	17	X7
71.76	0.923	3.59	0.74	1	14.71	20	22.79	31	48.53	66	13.24	18	X8
67.50	0.966	3.38	0.74	1	20.59	28	30.88	42	36.03	49	11.76	16	X9
68.24	1.007	3.41	2.21	3	18.38	25	28.68	39	37.50	51	13.24	18	X10
69.53	0.980	3.48	2.79		14.85		26.62		43.38		12.35		المعدل
			17.65						55.74				

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي

3. وصف بعد دعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والموضحة في الجدول (3.10) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به (X15 - X11)، وتبين بأن نسبة الاتفاق (اتفق بشدة وأتفق) كانت (52.65%) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البعد، مقابل نسبة عدم اتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت (19.85%)، وبالتأكيد من الوسط الحسابي

(3.40) والانحراف المعياري (1.003)، بينما بلغت نسبة الاستجابة (03.68٪) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق جيدة جداً قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بُعد دعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب أن العبارات كافة جاءت بمستويات جيدة مما أسهم في تعزيز مستويات الاتفاق لهذا البعد وسجلت العبارة (X13) أكبر اتفاق والتي جاءت بمستويات جيدة قياساً بالمستويات المعيارية الوسط الحسابي (3.50) والانحراف المعياري (1.011) وبالتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت (70٪) والتي تشير إلى تعنى الادارة العليا بتطبيق استراتيجية التدريب وتعدّها من اهم اولوياتها. كما أن العبارة (X14) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البعد للوسط الحسابي (3.32) والانحراف المعياري (1.046) وبنسبة استجابة (47.66٪) والتي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى توفر الادارة العليا الدعم المعنوي و المادي لفرق التدريب.

الجدول 3.10 وصف بعد دعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	
67.50	1.032	3.38	3.68	5	18.38	25	26.47	36	39.71	54	11.76	16	X11
69.56	0.958	3.48	2.21	3	14.71	20	27.94	38	43.38	59	11.76	16	X12
70.00	1.011	3.50	3.68	5	13.24	18	26.47	36	42.65	58	13.97	19	X13
66.47	1.046	3.32	5.15	7	17.65	24	27.21	37	39.71	54	10.29	14	X14
66.62	0.967	3.33	3.68	5	16.91	23	29.41	40	42.65	58	7.35	10	X15
68.03	1.003	3.40	3.68		16.18		27.50		41.62		11.03		المعدل
			19.85						52.65				

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي

4. وصف بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والموضحة في الجدول (3.11) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به (X16 - X20)، وتبين بأن نسبة الاتفاق (اتفق بشدة وأتفق) كانت (03 . 61٪) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البعد، مقابل نسبة عدم اتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت (12 . 14٪)، وبالتأكيد من الوسط الحسابي (3 . 63) والانحراف المعياري (0 . 946)، بينما بلغت نسبة الاستجابة (65 . 72٪) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب أن كافة العبارات جاءت بمستويات جيدة مما أسهم في تعزيز مستويات الاتفاق لهذا البعد وسجلت العبارة (X17) أكبر اتفاق والتي جاءت بمستويات جيدة قياساً بالمستويات المعيارية للوسط الحسابي (3 . 75) والانحراف المعياري (0 . 956) وبالتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت (75٪) والتي تشير إلى عمل الكلية على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس في تنوع البرامج التدريبية. كما أن العبارة (X18) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البعد للوسط الحسابي (3 . 55) والانحراف المعياري (0 . 917) ونسبة استجابة (03 . 71٪) والتي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى عمل الجامعة على استراتيجية تبنى التكنولوجيا الحديثة الملائمة مع ظروف البيئة الخارجية و الداخلية.

الجدول 3.11 وصف بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	
73.24	0.983	3.66	1.47	2	12.50	17	24.26	33	41.91	57	19.85	27	X16
75.00	0.956	3.75	0.74	1	11.76	16	21.32	29	44.12	60	22.06	30	X17
71.03	0.917	3.55	0.74	1	13.97	19	27.94	38	44.12	60	13.24	18	X18
72.06	0.961	3.60	0.74	1	14.71	20	25.00	34	42.65	58	16.91	23	X19
71.91	0.914	3.60	0.74	1	13.24	18	25.74	35	46.32	63	13.97	19	X20
72.65	0.946	3.63	0.88		13.24		24.85		43.82		17.21		المعدل
			14.12				61.03						

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي

ثانياً: وصف متغير تطوير الكفاءات القيادية :

يمكن التعرف على نتائج وصف هذا المتغير وأبعاده على وفق الفقرات الآتية:

1. وصف بعد المعرفة: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والموضحة في الجدول (3.12) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به (Y5 - Y1) ، وتبين بأن نسبة الاتفاق (اتفق بشدة وأتفق) كانت (94.72 %) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البعد، مقابل نسبة عدم اتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت (8.82 %)، وبالتأكيد من الوسط الحسابي (3.85) والانحراف المعياري (0.861)، بينما بلغت نسبة الاستجابة (94.76 %) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بُعد المعرفة أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز الاتفاق بأعلى مستوى لهذا البُعد ومنها العبارة (Y3) والتي جاءت بمستويات اتفاق جيدة جداً قياساً بالمستويات المعيارية للوسط الحسابي (4.12) والانحراف المعياري (0.799) وبالتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت (82.35%) والتي تشير إلى قدرة رؤساء الأقسام على التعلم واكتساب المعارف في أوقات مختلفة. كما أن العبارة (Y5) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البُعد للوسط الحسابي (3.46) والانحراف المعياري (1.032) ونسبة استجابة (69.12%) والتي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى تلقي الكادر التدريسي دورات تعليمية و تكوينية لرفع مستواهم المعرفي.

الجدول 3.12 وصف بعد المعرفة

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	
78.24	0.821	3.91	0.74	1	5.88	8	16.18	22	55.88	76	21.32	29	Y1
80.29	0.798	4.01	0.00	0	5.15	7	15.44	21	52.21	71	27.21	37	Y2
82.35	0.799	4.12	0.74	1	3.68	5	11.03	15	52.21	71	32.35	44	Y3
74.71	0.854	3.74	0.74	1	8.82	12	22.06	30	52.94	72	15.44	21	Y4
69.12	1.032	3.46	4.41	6	13.97	19	26.47	36	41.91	57	13.24	18	Y5
76.94	0.861	3.85	1.32		7.50		18.24		51.03		21.91		المعدل
			8.82						72.94				

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

2. وصف بعد المهارات: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والموضحة في الجدول (3.13) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به (Y6 - Y10) ، وتبين بأن نسبة الاتفاق (أتفق بشدة وأتفق) كانت (80٪) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البعد، مقابل نسبة عدم اتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت (4.71 ٪)، وبالتأكيد من الوسط الحسابي (4.00) والانحراف المعياري (0.786)، بينما بلغت نسبة الاستجابة (80.06 ٪) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بعد المهارات أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز الاتفاق بأعلى مستوى لهذا البعد ومنها العبارة (Y8) التي جاءت بمستويات اتفاق جيدة جداً قياساً بالمستويات المعيارية للوسط الحسابي (4.18) والانحراف المعياري (0.722) وبالتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت (83.68 ٪) والتي تشير إلى قدرة رؤساء الاقسام على حل مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم و موضوعي. كما أن العبارة (Y7) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البعد للوسط الحسابي (3.90) والانحراف المعياري (0.801) وبنسبة استجابة (77.94 ٪) التي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى قيام اعضاء الهيئة التدريسية بتأدية الاعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.



الجدول 3.13 وصف بعد المهارات

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	
78.53	0.804	3.93	0.00	0	5.88	8	18.38	25	52.94	72	22.79	31	Y6
77.94	0.801	3.90	1.47	2	3.68	5	17.65	24	58.09	79	19.12	26	Y7
83.68	0.722	4.18	0.00	0	2.21	3	11.76	16	51.47	70	34.56	47	Y8
81.32	0.762	4.07	0.00	0	5.15	7	10.29	14	57.35	78	27.21	37	Y9
78.82	0.841	3.94	1.47	2	3.68	5	18.38	25	52.21	71	24.26	33	Y10
80.06	0.786	4.00	0.59		4.12		15.29		54.41		25.59		المدل
			4.71						80.00				

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي

3. وصف بعد السلوك: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والموضحة في الجدول (3.14) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة

المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به (Y11 - Y15)، وتبين بأن نسبة الاتفاق (اتفق بشدة

وأتفق) كانت (80%) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البعد، مقابل نسبة عدم اتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق)

كانت (3.68%)، وبالتأكيد من الوسط الحسابي (4.02) وانحراف معياري (0.758)، بينما بلغت نسبة

الاستجابة (80.44%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج

وجود مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بعد السلوك أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز الاتفاق بأعلى مستوى لهذا

البعد ومنها العبارة (Y11) التي جاءت بمستويات اتفاق جيدة جداً قياساً بالمستويات المعيارية للوسط الحسابي

(4.22) والانحراف المعياري (0.737) وبالتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت (84.41%) والتي تشير إلى قدرة رؤساء الاقسام على المبادرة و تحمل المخاطر . كذلك العبارة (Y12) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البعد للوسط الحسابي (3.90) والانحراف المعياري (0.791) وبنسبة استجابة (77.94%) والتي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى سعي رؤساء الاقسام في تأدية الاعمال دون الاعتماد على جهد الاخرين.

جدول 3.14 وصف بعد السلوك

العبارات	اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق (%)
	5		1		3		4		2				
	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
Y11	38.97	53	0.00	0	13.97	19	45.59	62	1.47	2	0.737	4.22	84.41
Y12	19.85	27	0.74	1	19.12	26	55.88	76	4.41	6	0.791	3.90	77.94
Y13	27.94	38	0.00	0	14.71	20	51.47	70	5.88	8	0.816	4.01	80.29
Y14	26.47	36	0.74	1	13.97	19	56.62	77	2.21	3	0.748	4.06	81.18
Y15	17.65	24	0.00	0	19.85	27	59.56	81	2.94	4	0.700	3.92	78.38
المعدل	26.18		0.29		16.32		53.82		3.38		0.758	4.02	80.44
	80.00		3.68										

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي

والمعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد متغيرات الدراسة تُشير إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "تختلف آراء الأفراد العينة في الجامعات الحكومية المبحوثة تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية".

ثالثا: مستوى أهمية المتغيرات :

يمكن من نتائج وصف الأبعاد أن نتعرف على أهمية متغيرات الدراسة ومن وجهة نظر أفراد العينة المستجيبة وذلك على وفق الآتي:

1. الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة: ظهر من نتائج تحليل الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة والمذكورة في الجدول (3.15) أن متغير تطوير الكفاءات القيادية ذو أهمية ترتيبية أولى وذلك بالاستناد على نسبة الاتفاق (79.15%)، وتأكيد من الوسط الحسابي (3.96) والانحراف المعياري (0.800)، تلاه متغير استراتيجية التدريب بأهمية ترتيبية ثانية ونسبة اتفاق (69.84%) وتأكيد من الوسط الحسابي (3.49) والانحراف المعياري (0.970).

الجدول 3.15 الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق %	مستوى الأهمية
استراتيجية التدريب	3.49	0.970	69.84	الثاني
تطوير الكفاءات القيادية	3.96	0.800	79.15	الأول

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

2. الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة :

أ. استراتيجية التدريب: يلاحظ من نتائج الوصف في الجدول (3.16) والتي والمتمثلة بعدد من المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق وكالاتي:

1. إن الأهمية الترتيبية لمتغير استراتيجية التدريب جاءت بالمرتبة الثانية على مستوى متغيرات الدراسة إذ بلغت نسبة الاتفاق (69.84%) مما يشير إلى أن هذا المتغير له أهمية عالية ومن وجهة نظر أفراد العينة المستجيبة، إذ أنه كلما اقتربت قيمة نسبة الاتفاق من النسبة الكاملة (100%) دلت ذلك على أهميتها العالية وعلى وفق وجهة نظر أفراد العينة، وتأكدت هذه الأهمية للوسط الحسابي سجل (3.49) والانحراف المعياري (0.970).

2. إن أبعاد استراتيجية التدريب ومن وجهة نظر أفراد العينة جاءت بمستويات أهمية مختلفة وعلى الترتيب استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية، ودعم و التزام الإدارة العليا

لاستراتيجية التدريب، وذلك بموجب قيم نسبة الاتفاق الذي يشير إلى أهمية كل بُعد من وجهة نظر أفراد العينة والتي كانت (65.72٪)، (53.69٪)، (15.69٪)، (3.03.68٪) وعلى التوالي، وتأكيد من قيم الأوساط الحسابية (63.3)، (48.3)، (46.3)، (40.3) وعلى التوالي وبانحرافات المعيارية (0.946)، (0.980)، (0.970)، (1.003) وعلى التوالي، مما يشير إلى اختلاف الأهمية الترتيبية لتلك الأبعاد.

الجدول 3.16 الأهمية الترتيبية لمتغير استراتيجية التدريب وأبعادها

المتغير وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق %	مستوى الأهمية
مراحل العملية التدريبية	3.46	0.970	69.15	الثالث
تنوع البرامج التدريبية	3.48	0.980	69.53	الثاني
دعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب	3.40	1.003	68.03	الرابع
استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب	3.63	0.946	72.65	الأول
المؤشر الكلي للمتغير	3.49	0.970	69.84	-

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

واستناداً إلى نتائج تحديد أهمية أبعاد استراتيجية التدريب يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى والمتفرعة من الفرضية الرئيسية الثابتة للدراسة والتي تنص على (تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد استراتيجية التدريب باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الحكومية في محافظة اربيل).

ب . تطوير الكفاءات القيادية: يلاحظ من نتائج الوصف في الجدول (3.17) التي والمتمثلة بعدد من المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق و كالاتي:

1. الأهمية الترتيبية لمتغير تطوير الكفاءات القيادية جاءت بالمرتبة الأولى على مستوى متغيرات الدراسة حيث بلغت نسبة الاتفاق كانت (79.15٪) مما يشير إلى أنّ هذا المتغير له أهمية عالية ومن وجهة نظر أفراد العينة المستجيبة، إذ أنه كلما اقتربت قيمة نسبة الاتفاق من النسبة الكاملة (100٪) دلت ذلك على أهميتها العالية وعلى وفق وجهة نظر أفراد العينة، وتأكّدت هذه الأهمية بوسط حسابي سجل (96.3) وبانحراف المعياري (0.800).

2. إن أبعاد تطوير الكفاءات القيادية ومن وجهة نظر أفراد العينة جاءت بمستويات أهمية مختلفة وعلى الترتيب السلوك، والمهارات، و المعرفة وذلك بموجب قيم نسبة الاتفاق التي تشير إلى أهمية كل بُعد من وجهة نظر أفراد العينة والتي كانت (80.44%)، (80.06%)، (76.94%)، وعلى التوالي، وتأكيد من قيم الأوساط الحسابية (4.02)، (4.00)، (3.85)، وعلى التوالي وبانحرافات المعيارية (0.758)، (0.786)، (0.861)، وعلى التوالي، مما يشير إلى اختلاف الأهمية الترتيبية لتلك الأبعاد.

الجدول 3.17 أهمية الترتيبية لمتغير تطوير الكفاءات القيادية

المتغير وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق %	مستوى الأهمية
المعرفة	3.85	0.861	76.94	الثالث
المهارات	4.00	0.786	80.06	الثاني
السلوك	4.02	0.758	80.44	الاول
المؤشر الكلي للمتغير	3.96	0.800	79.15	-

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي

واستناداً إلى نتائج تحديد أهمية أبعاد تطوير الكفاءات القيادية يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية والمتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة والتي تنص على (تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد تطوير الكفاءات القيادية باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الحكومية في محافظة اربيل).

وتأسيساً على نتائج الأهمية الترتيبية لمتغيرات وابعاد الدراسة فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة والتي تنص على (تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الحكومية في محافظة اربيل).

## المبحث الثالث

### اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

يهدف هذا المبحث إلى إختبار فرضيات الدراسة للتعرف على علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، وسوف يتم التحقق من مدى صحة الإفتراضات من خلال إستخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي آخترت لإجراء التحليل على متغيرات الدراسة، ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية :

المحور الأول : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المحور الثاني : تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة.

المحور الثالث: تحليل التباين .

المحور الرابع: تحليل فروقات على وفق الخصائص الشخصية لافراد عينة الدراسة.

المحور الأول : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

1- علاقة الارتباط بين استراتيجية التدريب و تطوير الكفاءات القيادية:

يمثل مضمون هذه العلاقة إختباراً للفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية ذات دلالة

احصائية بين استراتيجيات التدريب بابعادها على تطوير الكفاءات القيادية .

من أجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين استراتيجية التدريب و تطوير الكفاءات القيادية نعرض الجدول

(3.18) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية التدريب و تطوير الكفاءات القيادية، حيث

بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي ( $0.545^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.05) ، وبلغت القيمة الإحتمالية ( $P-$

value) (0.000) .

الجدول 3.18 نتائج علاقات استراتيجية التدريب و تطوير الكفاءات القيادية

المتغير المعتمد	تطوير الكفاءات القيادية	القيمة الاحتمالية P-value
المتغير المستقل	0.545**	0.000
استراتيجية التدريب		المعنوية عالية
عند مستوى المعنوية (0.05) $P\text{-value} \leq$		n=136

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

وتتفرع عن الفرضية الرئيسة الثالثة فرضيات فرعية أخرى ، وهي :

أ. فرضية الفرعية الاولى:

يظهر من الجدول (3.19) وجود علاقة معنوية موجبة بين بُعد مراحل العملية التدريبية و متغير تطوير الكفاءات القيادية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.519^{**}$ )، عند مستوى معنوي (0.05)، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على أنه: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعد مراحل العملية التدريبية مع الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة من وجهة نظر (عينة الدراسة) .

ب. فرضية الفرعية الثانية:

يشير الجدول (3.19) الى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد تنوع البرامج التدريبية و متغير تطوير الكفاءات القيادية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.449^{**}$ )، عند مستوى معنوي (0.05)، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على أنه: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعد تنوع البرامج التدريبية على الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة من وجهة نظر (عينة الدراسة) .

ت. فرضية الفرعية الثالثة:

يظهر من الجدول (3.19) وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد دعم و التزام الادارة العليا لمتغير استراتيجية التدريب و متغير تطوير الكفاءات القيادية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.476^{**}$ )، عند مستوى معنوي (0.05)، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على أنه: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعء دعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب على الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة من وجهة نظر (عينة الدراسة) .

ث. فرضية الفرعية الرابعة:

يظهر من الجدول (3.19) وجود علاقة معنوية موجبة بين بُعد استخدام التكنولوجيا الحديثة و متغير تطوير الكفاءات القيادية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.443^{**}$ )، عند مستوى معنوي (0.05)، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على أنه: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعء استخدام التكنولوجيا الحديثة على الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة من وجهة نظر (عينة الدراسة) .

الجدول 3.19 نتائج علاقات ابعاد استراتيجية التدريب و تطوير الكفاءات القيادية

القيمة الاحتمالية (P-value)	تطوير الكفاءات		المتغير المعتمد
	القيادية	المتغير المستقل	
0.000	0.519**	مراحل العملية التدريبية	استراتيجية التدريب
المعنوية عالية			
0.000	0.449**	تنوع البرامج التدريبية	
المعنوية عالية			
0.000	0.476**	دعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب	
المعنوية عالية			
0.000	0.443**	استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب	
المعنوية عالية			
n=136		عند مستوى المعنوية (0.05) P-value ≤	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية



ويتبين من الجدول اعلاه أن علاقة الارتباط بين مراحل العملية التدريبية و تطوير الكفاءات القيادية هي أقوى العلاقات من بين ابعاد الأخرى لاستراتيجية التدريب، ونفهم من ذلك أن مراحل العملية التدريبية في مجال أعمال الجامعات الحكومية المبحوثة لها الدور الكبير في زيادة مستويات تطوير الكفاءات القيادية لتلك الجامعات الحكومية وبالتالي تحقيق أهداف الجامعات الحكومية المبحوثة. ونستكشف من النتائج الآنفة بقبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التدريب بابعادها على تطوير الكفاءات القيادية .

#### المحور الثاني : تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة :

استكمالاً للمعالجات المنهجية لفرضيات الدراسة سوف نتناول في هذا المحور تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة وهو ما نصت عليه الفرضية الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية حيث تم إختيار هذا التأثير باستخدام (نموذج الانحدار الخطي البسيط).

أولاً :- تأثير استراتيجية التدريب في و تطوير الكفاءات القيادية :

يمثل مضمون هذا التأثير اختباراً للفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على (توجد تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التدريب بابعادها على تطوير الكفاءات القيادية) وكما موضح أدناه.

تشير نتائج نموذج الانحدار الخطي المبسط الموضحة في الجدول (3.20) إلى تأثير استراتيجية التدريب في تطوير الكفاءات القيادية، إذ تبين أن هناك تأثيراً معنوياً لاستراتيجية التدريب في تطوير الكفاءات القيادية، ويدعمه قيمة (F) الحسوبة (56.188) وهي قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (3.912) بدرجات حرية (1، 133) وفسرت استراتيجية التدريب ما نسبته (29.7 %) من التباين الحاصل في تطوير الكفاءات القيادية، وهذا ما أوضحته قيمة معامل التحديد المعدل (AdjustedR<sup>2</sup>)، وأما النسبة المتبقية والبالغة (71.3 %) فهي تعود إلى متغيرات أخرى، وتشير قيمة معامل (B1) التي بلغت (0.404) إلى أن التغير في استراتيجية التدريب بوحدة واحدة سوف

يؤدي إلى تغير في تطوير الكفاءات القيادية (0.404)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (7.496) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05).

الجدول 3.20 تحليل اثر استراتيجية التدريب في تطوير الكفاءات القيادية

تطوير الكفاءات القيادية						المتغير المعتمد	
AdjustedR2	F		B1		Bo		المتغير المستقل
%29.7	56.188		0.404		2.547		استراتيجية التدريب
	P-value	0.000	t	7.496	T	13.307	
			P-Value	0.000	P-Value	0.000	
n=136			df=(1, 133)				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية وتنفرع من الفرضية الرئيسة الرابعة فرضيات فرعية، وعلى النحو الآتي:

#### 1. تأثير مراحل العملية التدريبية في فاعلية تطوير الكفاءات القيادية

تشير معطيات الجدول (3.21) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لمرحل العملية التدريبية في تطوير الكفاءات القيادية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (48.971) وهي قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (3.912) بدرجات حرية (1، 133)، وقد فسر معامل التحديد المعدل (AdjustedR2) ما نسبته (9.26%) من التباين الحاصل في تطوير الكفاءات القيادية، وأما النسبة المتبقية والبالغة (1.73%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B1) قد بلغت (0.335) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في مراحل العملية التدريبية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في تطوير الكفاءات القيادية بمقدار (0.355)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (6.998) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). واستناداً إلى طبيعة هذا التأثير، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على أنه: توجد تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعده مراحل العملية التدريبية على تطوير الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة من وجهة نظر (عينة الدراسة).

الجدول 3.21 تحليل اثر مراحل العملية التدريبية في تطوير الكفاءات القيادية

تطوير الكفاءات القيادية						المتغير المعتمد	
AdjustedR2	F		B1		Bo		المتغير المستقل
%26.9	48.971		0.335		2.799		مراحل العملية التدريبية
	P- value	0.000	t	6.998	T	16.516	
			P-Value	0.000	P-Value	0.000	
n=136			df=(1 , 133)				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

2. تأثير تنوع البرامج التدريبية في فاعلية تطوير الكفاءات القيادية

تشير نتائج الجدول (3.22) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتنوع البرامج التدريبية في تطوير الكفاءات القيادية، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (33.553) وهي قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (3.912) بدرجات حرية (1، 133)، وقد فسر معامل التحديد المعدل (AdjustedR2) ما نسبته (20.1%) من التباين الحاصل في فاعلية تطوير الكفاءات القيادية، أما النسبة المتبقية والبالغة (79.9%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B1) قد بلغت (0.291) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في تنوع البرامج التدريبية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في تطوير الكفاءات القيادية بمقدار (0.291)، ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة (5.793) تظهر بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). واستناداً إلى طبيعة هذا التأثير، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على أنه: توجد تاثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعث تنوع البرامج التدريبية على الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة من وجهة نظر (عينة الدراسة).

الجدول 3.22 تحليل أثر تنوع البرامج التدريبية في تطوير الكفاءات القيادية

تطوير الكفاءات القيادية						المتغير المعتمد	
AdjustedR2	F		B1		Bo		المتغير المستقل
%20.1	33.553		0.291		2.947		تنوع البرامج التدريبية
	P-value	0.000	T	5.793	T	16.507	
			P-Value	0.000	P-Value	0.000	
n=136			df=(1 , 133)				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

### 3. تأثير دعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب في تطوير الكفاءات القيادية

تشير نتائج الجدول (3.23) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لدعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب في تطوير الكفاءات القيادية، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (38.936 . 38) وهي قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (3.912) بدرجات حرية (1، 133)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي لدعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب في تطوير الكفاءات القيادية، وهذا يفسر قيمة معامل التحديد المعدل (AdjustedR2) البالغة ما نسبته (22.6%) من التباين الحاصل في تطوير الكفاءات القيادية، وأما النسبة المتبقية والبالغة (77.4%) فتعود إلى متغيرات أخرى، وأما قيمة معامل (B1) فقد بلغت (0.300) وهي تشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في دعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب سوف يؤدي إلى تغير في تطوير الكفاءات القيادية بمقدار (0.300)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (6.240) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). واستناداً إلى طبيعة هذا التأثير، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه: توجد تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعد دعم و التزام الادارة العليا على تطوير الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة من وجهة نظر (عينة الدراسة).

### الجدول 3.23 تحليل أثر دعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب في تطوير الكفاءات القيادية

تطوير الكفاءات القيادية						المتغير المعتمد	
AdjustedR2	F		B1		Bo		المتغير المستقل
%22.6	38.936		0.300		2.937		دعم و التزام الادارة العليا
	P-value	0.000	t	6.240	T	17.504	
			P-Value	0.000	P-Value	0.000	
n=136			df=(1 , 133)				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

### 4. تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير الكفاءات القيادية

تشير نتائج الجدول (3.24) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير الكفاءات القيادية، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (32.543) وهي قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (3.912) بدرجات حرية

(1، 133)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير الكفاءات القيادية، وهذا يفسر قيمة معامل التحديد المعدل (AdjustedR2) البالغة ما نسبته (7.37%) من التباين الحاصل في تطوير الكفاءات القيادية، أما النسبة المتبقية والبالغة (62.3%) فتعود إلى متغيرات أخرى، أما قيمة معامل (B1) فقد بلغ (0.544) وهي تشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في استخدام التكنولوجيا الحديثة سوف يؤدي إلى تغير في تطوير الكفاءات القيادية بمقدار (0.544)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (7.550) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). واستناداً إلى طبيعة هذا التأثير، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه: توجد تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعث استخدام التكنولوجيا الحديثة على الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة.

وبهذا قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.

الجدول 3.24 تحليل أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير الكفاءات القيادية

تطوير الكفاءات القيادية						المتغير المعتمد	
AdjustedR2	F		B1		Bo		المتغير المستقل
%37.7	57.001		0.544		1.875		استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب
	P-value	0.000	t	7.550	T	6.229	
			P-Value	0.000	P-Value	0.000	
n=136			df=(1, 133)				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

□ المحور الثالث: اختبار فرضية التباين:

لاختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والمسماة بفرضية التباين تم اللجوء إلى استخدام معامل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لكونه الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على التباين بين متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث يتم قبول قيمة الخطأ الإحصائي لمعنوية التباين لغاية (0.05)، وكما يأتي:

1. الاختبار على المستوى الكلي: يشير الجدول (3.25) إلى تحليل التباين الأحادي والمتصل بمدى وجود تباين ذات دلالة إحصائية لمتغير تطوير الكفاءات القيادية يمكن أن تعزى لمتغير استراتيجية التدريب وبحسب آراء الأفراد عينة الدراسة ، وقد دلت نتائج هذا الاختبار على وجود تباين معنوية ذات دلالة إحصائية في متغير تطوير الكفاءات القيادية وأن هذه التباين تعزى إلى استراتيجية التدريب وبحسب آراء الأفراد عينة الدراسة. وبلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (2.603) وهي دالة معنوية بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.504) وبدرجات حرية (71 ، 63) وبمستوى دلالة محسوب والذي بلغت قيمته (0.000). ومعنى ذلك أن الجامعات الحكومية المبحوثة تتباين في عملية تطوير الكفاءات القيادية تبعاً لتباين تركيزها على استراتيجية التدريب في أثناء أداؤها لأنشطتها المختلفة في بيئتها.

الجدول 3.25 مؤشر التباين الأحادي على المستوى الكلي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة P-Value المحسوبة
استراتيجية التدريب	بين المجموعات	25.734	0.362	71	2.603	0.000
	داخل المجموعات	8.772	0.139	63		
	المجموع	34.507	-	134		

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج نتائج التحليل الاحصائي  $F(71,63) = 1.504$  ,  $N = 136$

2. الاختبار على المستوى الجزئي:  
ولتعزيز التحليل حسب المؤشر الكلي تم إجراء الاختبار بين كل بُعد من أبعاد استراتيجية التدريب وبين تطوير الكفاءات القيادية للتعرف على أي من تلك الأبعاد تسهم بأقل أو بأعلى مستوى في إحداث التباين بتطوير الكفاءات القيادية لدى عينة الدراسة، حيث تشير النتائج في الجدول (3.26) إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات القيادية يمكن أن تعزى إلى أبعاد استراتيجية التدريب وبصورة منفردة لكل بُعد منها، ويستدل من قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.000)، (0.000)، (0.000)، (0.000)، لبعده مراحل العملية التدريسية، تنوع البرامج التدريبية، ودعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب واستخدام التكنولوجيا الحديثة في

التدريب وعلى التوالي وجميعها دالة معنوياً بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.501) وبدرجات حرية (71 ، 64) والتي كانت أقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، وقيمة معامل التباين (F) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (6.011)، (7.140)، (9.212)، (4.650).

الجدول 3.26 مؤشر التباين الأحادي على المستوى الجزئي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة P- Value المحسوبة
مراحل العملية التدريبية	بين المجموعات	72.135	1.016	71	6.011	0.000
	داخل المجموعات	10.818	0.169	64		
	المجموع	82.953		135		
تنوع البرامج التدريبية	بين المجموعات	73.38	1.034	71	7.140	0.000
	داخل المجموعات	9.264	0.145	64		
	المجموع	82.645		135		
دعم و التزام الادارة العليا لاسر اتيحية التدريب	بين المجموعات	79.901	1.125	71	9.212	0.001
	داخل المجموعات	7.818	0.122	64		
	المجموع	87.72		135		
استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب	بين المجموعات	70.241	0.989	71	4.650	0.000
	داخل المجموعات	13.617	0.213	64		
	المجموع	83.858		135		

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج نتائج التحليل الاحصائي  $F(71,64) = 1.501$  ،  $N = 136$

وتأسيساً على نتائج التباين السابقة فإنه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على أنه " تتباين الجامعات الحكومية المبحوثة في تطوير الكفاءات القيادية تبعاً لتباين مستويات تركيزها على أبعاد استراتيجية التدريب".

المحور الرابع: اختبار فرضية الفروقات:

تم استخدام اختبار (Independent – Samples T- Test) للتعرف على الفروقات بين متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية التي تتكون من فئتين فقط مثل (الجنس) ، كما تم استخدام اختبار التباين باتجاه واحد أو التباين الأحادي (One - Way ANOVA) للتعرف على الفروقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية التي تتكون من أكثر من فئتين كالعمر والمستوى التعليمي وغيرها. وعليه فإن نتائج هذه الاختبارات تشير إلى الآتي:

1. فروقات حسب الجنس :

تم اعتماد اختبار (Independent – Samples T- Test) للتعرف على الفروقات بين فئات سمة الجنس تجاه متغيرات الدراسة كونها تتكون من فئتين فقط (الذكور والإناث). وتظهر نتائج التحليل في الجدول (3.27) إلى أن قيم (t) المحسوبة لكل من استراتيجية التدريب و تطوير الكفاءات القيادية والبالغة (0.130، 1.127) على التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية البالغة (1.656) وبدرجة حرية (134)، وبدلالة قيم المتوسطات الحسابية والتي بلغت (3.48) للذكور و(3.50) للإناث لدى متغير استراتيجية التدريب، و(3.93) للذكور و(4.05) للإناث لدى متغير تطوير الكفاءات القيادية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغير استراتيجية التدريب و تطوير الكفاءات القيادية تبعاً لإختلاف سمة الجنس بين افراد العينة، ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.897، 0.262) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، وهذا يدل على عدم معنوية الفروقات تجاه متغيرات الدراسة والتي يمكن أن تعزى لسمة الجنس ، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.



الجدول 3.27 الفروقات حسب سمة الجنس

P-Value	قيمة t الحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسطات	فئات المقارنة	متغيرات الدراسة
0.897	0.130	0.689	3.48	الذكور (111)	استراتيجية التدريب
		0.674	3.50	الاناث (25)	
0.262	1.127	0.531	3.93	الذكور (111)	تطوير الكفاءات القيادية
		0.378	4.05	الاناث (25)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي  $t(df 134)=1.656$

## 2. الفروقات حسب سمة العمر:

تبين من النتائج في الجدول (3.28) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة العمر، عدم وجود فروقات معنوية بين الجامعات الحكومية المبحوثة تجاه كل من متغيرات استراتيجية التدريب و تطوير الكفاءات القيادية، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (0.569، 0.339) على التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.441) وبدرجة حرية (4، 131)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.686، 0.851) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات استراتيجية التدريب و تطوير الكفاءات القيادية تبعاً لاختلاف سمة العمر بين افراد العينة، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول 3.28 الفروقات حسب سمة العمر

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
استراتيجية التدريب	بين الجامع	4	0.226	0.569	0.686
	داخل الجامع	131	0.398		
	المجموع	135			
تطوير الكفاءات القيادية	بين الجامع	4	0.089	0.339	0.851
	داخل الجامع	131	0.263		
	المجموع	135			

$$F(df 4, 131)=2.441$$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

### 3. الفروقات حسب سمة المستوى التعليمي:

تبين من النتائج في الجدول (3.29) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة المستوى التعليمي، عدم وجود فروقات معنوية بين الجامعات الحكومية المبحوثة تجاه كل من متغيرات استراتيجية التدريب و تطوير الكفاءات القيادية، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (3.539، 0.007) على التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية البالغة (3.912) بدرجة حرية (1، 134)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.062، 0.933) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات استراتيجية التدريب و تطوير الكفاءات القيادية تبعاً لاختلاف سمة المستوى التعليمي بين افراد العينة، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول 3.29 الفروقات حسب سمة المستوى التعليمي

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
استراتيجية التدريب	بين المجموع	1	1.625	3.539	0.062
	داخل المجموع	134	0.459		
	المجموع	135			
فاعلية تطوير الكفاءات القيادية	بين المجموع	1	0.002	0.007	0.933
	داخل المجموع	134	0.259		
	المجموع	135			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي  $F(df 1, 134) = 3.912$

4. الفروقات حسب سمة اللقب العلمي:

تبين من النتائج في الجدول (3.30) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة اللقب العلمي، عدم وجود فروقات معنوية بين الجامعات الحكومية المبحوثة تجاه متغير تطوير الكفاءات القيادية، إذ أن قيم  $F$  المحسوبة لهذه المتغير قد بلغت (1.431) والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية البالغة (2.673) وبدرجة حرية (132,3)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.237) وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه متغير تطوير الكفاءات القيادية تبعاً لاختلاف سمة اللقب العلمي بين أفراد العينة، بينما يشير الجدول (3.30) إلى وجود فروقات معنوية تجاه متغير استراتيجية التدريب بموجب سمة اللقب العلمي، وذلك بالاستناد على قيمة  $F$  المحسوبة والتي كانت (0.015)، وهي تقل عن قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05). ويؤكد هذه النتيجة قيمة  $F$  المحسوبة والتي كانت (3.640)، وهي تزيد عن قيمة  $F$  الجدولية البالغة (2.673) وبدرجات حرية (3، 132). وبذلك نستنتج أنه يوجد اختلاف في وجهات نظر أفراد العينة المستجيبة تجاه التعامل مع استراتيجية التدريب وبموجب سمة اللقب العلمي لديهم.

الجدول 3.30 الفروقات حسب سمة اللقب العلمي

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
استراتيجية التدريب	بين الجاميع	3	1.608	3.640	0.015
	داخل الجاميع	132	0.442		
	المجموع	135	63.141		
تطوير الكفاءات القيادية	بين الجاميع	3	0.365	1.431	0.237
	داخل الجاميع	132	0.255		
	المجموع	135	34.507		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي  $F(df 3, 132) = 2.673$

وللتعرف على مصدر الفروقات تجاه متغير استراتيجية التدريب بموجب اللقب العلمي فيمكن استخدام الاختبارات البعدية وبطريقة شيفيه (Sheffe)، إذ تبين من النتائج في الجدول (3.31) والخاص بالفروقات البعدية بموجب فئات اللقب العلمي أن الفروقات تعزى لفئة مدرس مساعد وذلك استناداً لقيمة (Sig.) المحسوبة بين تلك الفئة والتي بلغت (0.032) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05). وبالوسط الحسابي (3.88)، مما يمكننا من الاستنتاج بأن الفروقات في استراتيجية التدريب سببها الأفراد الذين لديهم اللقب العلمي مدرس مساعد وبالتالي فهي من أكثر الفئات التي توجه اهتماماً نحو تطبيق استراتيجية التدريب في الميدان المبحوث من الفئات الأخرى في العينة.

الجدول 3.31 اختبار (شيفيه) لسمة اللقب العلمي تجاه استراتيجية التدريب

الفئات	مدرس مساعد	مدرس	استاذ مساعد	استاذ	الوسط الحسابي
مدرس مساعد	-	0.032	0.082	0.185	3.88
مدرس	0.032	-	0.994	0.891	3.40
استاذ مساعد	0.082	0.994	-	0.847	3.44
استاذ	0.185	0.891	0.847	-	3.49

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

5. الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي: تبين من النتائج في الجدول (3.32) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي، عدم وجود فروقات معنوية بين الجامعات الحكومية المبحوثة تجاه كل من متغيرات استراتيجية التدريب وفاعلية تطوير الكفاءات القيادية، إذ إن قيم (F) المحسوبة لكل منها قد بلغت (1.061، 0.805) على التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.673) وبدرجة حرية (3، 132)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.368، 0.493) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات استراتيجية التدريب و تطوير الكفاءات القيادية تبعاً لاختلاف سمة عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي بين افراد العينة، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول 3.32 الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
استراتيجية التدريب	بين المجموع	3	0.495	1.061	0.368
	داخل المجموع	132	0.467		
	المجموع	135			
تطوير الكفاءات القيادية	بين المجموع	3	0.208	0.805	0.493
	داخل المجموع	132	0.259		
	المجموع	135			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

$$F(df 3, 132) = 2.673$$

وتأسيساً على نتائج تحليل الفروقات السابقة بين متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية لأفراد العينة

تبين عدم وجود فروقات معنوية في كل من متغيرات استراتيجية التدريب و تطوير الكفاءات القيادية. حيث يكون

مصدرها السمات الشخصية للأفراد المستجيبين، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسة السادسة والتي تنص على أنه "توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لدى الجامعات الحكومية المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف سماتهم الشخصية " وقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لدى الجامعات الحكومية المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف سماتهم الشخصية) ماعدا خاصية اللقب العلمي اتجاه استراتيجية التدريب.

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات و التوصيات

عرضت الدراسة محاولة منهجية في تشخيص و تحليل مجموعة من المتغيرات الرئيسة و الفرعية كما وردت في مخطط الدراسة . وبناء على ماتم التوصل اليه من نتائج ، يعرض الفصل الحالي اهم الاستنتاجات و المقترحات التي قدمتها الدراسة و المقترحات للدراسات المستقبلية و ذلك من خلال مبحثين هما :

المبحث الاول : الاستنتاجات .

المبحث الثاني : المقترحات و الدراسات المستقبلية .

## المبحث الأول الإستنتاجات

1. بينت نتائج الاختبارات التي اجريت على الاستبانة قبل التوزيع بانها مستوفيه لشروط الصدق الظاهري والشمولية والنبات وهذه دلالة على امكانيه الاعتماد على نتائج البيانات التي تم استحصالها من خلال استخدام الاستبانة .
2. أكدت نتائج اختبارات بعد توزيعها على وجود اتساق على بين المتغيرات ، واتبعت بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي والاستقلاليه وتجانس التباين ، وهذه البيانات تؤكد امكانيه تعميم النتائج على الجامعات الحكومية المبحوثة .
3. أظهرت نتائج الوصف للخصائص الشخصية للمستجيبين تفوق نسبة الذكور على نسبة الإناث مما يدل على تكليف الذكور بالمهام الادارية في الجامعات قيد البحث اكثر من النساء .
4. أظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بان اغلبيه رؤساء الاقسام في الجامعات المبحوثة من الفئة العمرية الشبابيه واغلبيتهم من حملة شهادة الدكتوراه ومن الحاصلين على لقب مدرس ولديهم خدمة في مناصبهم الحالية بما لايزيد عن خمسة سنوات ، و بمختلف التخصصات العلمية .
5. اكدت النتائج الإحصائية وجود اتفاق وبمستويات جيدة في آراء المستجيبين اتجاه وصف كل بعد من ابعاد إستراتيجية التدريب ، اذ كانت اعلى نسبة اتفاق في بعد مراحل العملية التدريبية على سعي إدارة الكليات الى تشخيص القصور في كفاءة الكادر التدريسي وتحديد البرامج التدريبية المناسبة لمعالجتها.
6. كشفت نتائج الوصف والتحليل بان الجامعات المبحوثة تقوم بتنوع برامجها التدريبية على وفق احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية وهذه دلالة على وجود نظام كفوء للتدريب مبني على أولويات احتياجات الاقسام العلمية .
7. كشفت نتائج الوصف والتحليل عن وجود اتفاق بمستوى جيد في آراء المستجيبين اتجاه وصف بعد دعم والتزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب من خلال قيام ادارات الكليات بتطبيق إستراتيجية التدريب باعتبارها من اولويات مهامها الرئيسية .



8. أظهرت النتائج الوصفية عن وجود اتفاق بمستويات جيدة في آراء المستجيبين أتجاه وصف بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب من خلال سعي ادارات الكليات الى استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس في تنوع البرامج التدريبية .

9. اشارت النتائج الاحصائية وجود اتفاق وبمستويات جيدة في آراء المستجيبين نحو وصف بعد المعرفة والتي تعد من أبعاد تطوير الكفاءات القيادية , عن طريق قدرة رؤساء الاقسام العلمية في الجامعات المبحوثة على التعلم واكتساب المعارف في الاوقات كافة .

10. تبين وجود اتفاق بمستوى جيد في آراء المستجيبين أتجاه وصف بعد المهارات ، وكانت أعلى نسبة اتفاق على فقرة قدرة رؤساء الاقسام على حل مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي وهذه دلالة على امتلاك رؤساء الاقسام مهارات متنوعة يمكن تعزيزها واستدامتها وصقلها عن طريق البرامج التدريبية المناسبة .

11. كشفت نتائج الوصف عن وجود اتفاق بمستوى جيد في آراء المستجيبين أتجاه بعد السلوك من خلال مبادرة رؤساء الاقسام لتحمل المخاطرة وهذه النتيجة تدعم وجود سلوكيات لدراسة المخاطرة لكل فرصة لتطوير الاقسام العلمية وتحملها بشكل الذي لا يؤثر على كفاءة القيادات الادارية في الجامعات قيد البحث .

12. أحصل متغير تطوير الكفاءات القيادية المركز الأول من حيث الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة واحتل بعد السلوك المرتبة الأولى على مستوى أبعاد هذا المتغير، تلتها أبعاد المهارات والمعرفة على التوالي، ويدل ذلك على اعتماد الجامعات الحكوميه المبحوثة على أبعاد تطوير الكفاءات القيادية وبمستويات ترتيبية مختلفة .

13. كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية طردية وبمستوى عالي بين إستراتيجية التدريب وتطوير الكفاءات القيادية على المستوى الكلي والجزئي حيث كانت أقوى علاقة بين بعد مراحل العملية التدريبية وتطوير الكفاءات القيادية ، ثم جاءت علاقة بعد دعم والتزام الادارة العليا ، تلتها علاقة بعد تنوع البرامج التدريبية ، ثم علاقة بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة بتطوير الكفاءات القيادية ، وهذا يدل على أنه كلما زاد توجه الجامعات المبحوثة نحو تبني إستراتيجية التدريب بأبعادها المذكورة أدى ذلك إلى تطوير الكفاءات القيادية .

14. استنتجت الدراسة بأن هناك تأثيراً إيجابياً لمتغير استراتيجيات التدريب في تطوير الكفاءات القيادية وبحسب ما أفرزته

مؤشرات التحليل على المستوى الكلي وهذا يدل على أن تطوير الكفاءات القيادية في الجامعات المبحوثة يعتمد على

العلاقة بين استراتيجيات التدريب وتطوير الكفاءات القيادية .

15. أفصحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد حسب آراء المستجيبين إلى أن تطوير الكفاءات القيادية تستمد معظم سماتها

وبمستويات عالية من بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب .

16. تم الاستدلال من النتائج على أن الجامعات المبحوثة تتباين في تطوير الكفاءات القيادية تبعاً لتباين تركيزها على

تبني استراتيجيات التدريب

17. بينت نتائج تحليل الفروقات على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجيبين تجاه أبعاد

استراتيجيات التدريب و أبعاد تطوير الكفاءات القيادية على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين ما عدا خاصية

اللقب العلمي اتجاه استراتيجيات التدريب .

□

## المبحث الثاني

### المقترحات والدراسات المستقبلية

يتناول هذا المبحث أهم المقترحات التي أسفرت عنها الدراسة وإستناداً الى نتائج التحليل الاحصائي وعلى النحو

الآتي :

1. تقترح الدراسة استخدام الاستبانة الحالية كنموذج جاهز لقياس نفس المتغيرات في ميادين أخرى طالما اجتازت الاختبارات كافة قبل التوزيع .
2. ضرورة تكليف وتشجيع الفئات العمرية الناضجة وذات سنوات الخبرة الكبيرة جنباً الى جنب مع الشباب لتبادل الخبرات و المعارف بينهم بهدف تطوير الكفاءات القيادية .
3. ضرورة اعادة النظر في تكليف الاناث بالمهام الادارية لاسيما في الوقت الحاضر وذلك للقبال الشديد من قبل الاناث على تولي المناصب الادارية من جهة وملاءمة هذه الوظائف في القطاع التعليمي لخصائص الاناث من حيث قدرتهم على التعامل وحل المشاكل وتخليهم بالصبر والثابرة والجدية في العمل .
4. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمتغيرات الدراسة والسعي الجاد لزيادة هذه المستويات وكذلك التوجه نحو زيادة مستويات دعم والتزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب من خلال تخصيص الموازنة اللازمة والايان بدور هذه الاستراتيجية في تطوير الكفاءات القيادية .
5. ضرورة تحديد الاوقات المناسبة للتدريب من قبل الجامعات المبحوثة وبما يتلاءم مع عمل ومهام القيادات الادارية وذلك من خلال استثمار اوقات العطل الصيفية او تنظيم جدولة لبرامج التدريب على ضوء الاحتياجات المطلوبة.
6. ضرورة سعي الكليات في الجامعات قيد البحث على توليد المعرفة من قبل اعضاء الهيئة التدريسية وصقل مهاراتهم من خلال اعداد برامج تدريبية متخصصة لكل قسم علمي بهدف تحسين كفاءة القيادات الادارية .
7. ضرورة قيام الادارات العليا في الكليات التابعة للجامعات قيد الدراسة بزيادة الدعم المادي والمعنوي لفرق العمل ولاسيما من خلال توفير المناخ التنظيمي الداعم للتدريب .

8. ضرورة توفير الجامعات المدروسة للتكنولوجيا الحديثة المناسبة للتخصصات العلمية المختلفة بقصد تفعيل عمليات التدريب وذلك من خلال دراسة المستجدات و التطورات في البيئة التكنولوجية وبما يتلاءم من التخصيصات المالية للكليات .

9. ضرورة حرص الجامعات الحكومية المبحوثة على توسع خدماتها التدريبية لرفع المستوى المعرفي لرؤساء الاقسام من خلال تخصيص برامج تدريبية في المجالات الادارية جنباً الى جنب مع البرامج التدريبية العلمية المتخصصة .

10. ضرورة قيام الجامعات الحكومية المبحوثة ببحث رؤساء اقسامها واعضاء الهيئة التدريسية على اداء مهامهم العلمية والادارية بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال تطوير وتفعيل انظمة تقييم الاداء والاعتماد على مخرجاتها في تحديد الدورات والبرامج التدريبية .

11. ضرورة سعي الجامعات قيد البحث الى تشجيع رؤساء اقسامها العلمية في انجاز اعمالهم بالتعاون مع الاخرين وعلى وفق ثقافة روح الفريق الواحد وذلك من خلال تشكيل فرق عمل ولجان متخصصة لانجاز بعض الاعمال والمهام الادارية .

12. على الرغم من ان النتائج بينت اختلاف الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة اذ يعد هذا الاختلاف من المسميات والبدهييات، الا ان الدراسة تقترح زيادة الاهتمام باستراتيجية التدريب وبشكل خاص لبعده دعم والنزاهة الادارية العليا .

13. ضرورة استثمار العلاقات القوية بين المتغيرات الرئيسة والفرعية على المستوى الكلي والجزئي وتوجيهها لخدمة الجامعات قيد البحث مع ضرورة توثيق العلاقة بين بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطوير الكفاءات القيادية .

14. ضرورة دعم العلاقات الضعيفة ولا سيما تأثير تنوع البرامج التدريبية في تطوير الكفاءات القيادية من خلال السعي الجاد الى توفير حقائب تدريبية مناسبة لطبيعة نشاط الاقسام العلمية الانسانية منها والعلمية .

15. طالما لم توجد فروق في اجابات المبحوثين على وفق خصائصهم الشخصية، تقترح الدراسة ادراج سلوكيات مباشرة كخصائص فردية قد تؤدي الى ابراز الفروق في الاجابات .

## الدراسات المستقبلية:

تقترح الدراسة الى بعض الدراسات المستقبلية ، ومنها :

- 1- دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تطوير الكفاءات القيادية .
- 2- دور صيانة الموارد البشرية في تعزيز الكفاءات القيادية
- 3- استراتيجية التدريب ودورها في تحقيق التميز التنظيمي
- 4- واقع تبني استراتيجية التدريب في المنظمات الصحية .

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

أولا : الرسائل و الاطاريح الجامعية

1. ابستام ، مغيث ، (2019) ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء و الغاز "بسكرة" ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضير –بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر .
2. ابو سليمة ، باسمة على حسن ، (2007) ، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية – غزة ، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال . فلسطين .
3. ابو ناموس ، رائدة علي عبدالكريم ، (2016) ، فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة ، رسالة الماجستير ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا و جامعة الاقصى فلسطين – غزة.
4. احمد ، أولاد المولات و بابا عبدالقادر ، (2018) ، أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية ، دراسة حالة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير . الجزائر .
5. أسماء ، سامي و قويدري أسياء ، (2020)، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف –المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر.
6. أصيلة ، مقداد و بطيب عائشة ، (2016) ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة مؤسسة "حليب النجاح" ، رسالة ماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان – قسم علوم اقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر .
7. الاعمر ، علاء عبدالمجيد ، (2012) ، أثر التدريب و التنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الاردنية (اورنج) دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال ، قسم ادارة الاعمال ، الاردن.
8. الامين ، بن جدو محمد ، (2013) ، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor بـرج بو عريريج ، جامعة سطيف 1 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر
9. أمينة ، حفيظ ،(2016) ، دور التدريب الالكتروني في تطوير كفاءة العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضير –بسكرة- ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير . الجزائر .

10. بلقاسم ، بن عمار و بن عياد بلال ، (2020) ، اثر التدريب على اداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، كلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير .
11. بلواز ، خير الدين و محمد الكامل عبيدي و يزيد حمية (2021) دور التدريب في تحسين كفاءة المواد البشرية ، دراسة حالة شركة العمورية لصناعة الاجر ، رسالة ماجستير ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر .
12. جميلة ، بشيخ ، (2017) ، دور التدريب في تحسين كفاءة المواد البشرية في المؤسسة الاستشفائية ، دراسة الحالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للاموية والطفل ب- مستغانم ، رسالة ماجستير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم التسيير ، الجزائر .
13. جهينة ، كوتل و مناع اميرة ، (2020) ، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميله ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير .
14. حدة، اسعيد ، (2022) ، تقييم استراتيجية التدريب واثرها على أداء الاستاذ الجامعي بمؤسسات التعليم العالي ، اطروحة الدكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة – الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير .
15. حسناء ، خلفي مريم ن(2017)، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، رسالة ماجستير ، جامعة أم البواقي ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، الجزائر .
16. الحليمي ، محمد ، (2017) ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي و علاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلميهم ، رسالة الماجستير ، جامعة الاسلامية بغزة .
17. حيمر ، حمود ، (2018) ، تنمية الكفاءات و دورها في تحسين اداء الموارد البشرية بالمنظمة ، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة سطيف 1 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر .
18. خديجة ، وذني ، (2019) ، القيادة الادارية و دورها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، رسالة الماجستير ، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي – كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، قسم العلوم الاجتماعية .
19. خزام ، ديماء ، (2020) ، اثر التدريب في اداء العاملين ، دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا .

20. خليل ، خالد ابراهيم ، (2017) ، فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي ، دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى – غزة ، فلسطين .
21. خير ، جهاد الطيب محمد ، (20189) ، اثر التدريب في أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة شندي ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي .
22. دباب ، عيشة و فريجة بن محجوبة ، (2017)، دور القيادة الادارية في تحقيق العدالة التنظيمية ، رسالة الماجستير ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، كلية الحقوق و العلوم الانسانية ، قسم العلوم السياسة .
23. دفع الله ، نجلاء محمد عبدالله ، (2021)، دور التدريب في تطوير اداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزيرة ، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية ، قسم ادارة الاعمال .
24. راضية ، بن كماش ، (2021) ، تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية ، رسالة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية .
25. ريان ، طالي ، (2019) ، التدريب و علاقته بدافعية الانجاز لدى الممرضين ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة 2 – عبد الحميد مهري ، كلية علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا ، قسم علم النفس .
26. زريقات ، هبه حمدان علي ، (2013) ، اثر استراتيجيات التدريب على الابداع التقني ، شركة بتر كحالة دراسية ، رسالة ماجستير ، جامعة البلقاء التطبيقية ، كلية الدراسات العليا ، الاردن .
27. سعيد ، حنان محمد محمد ، (2019) ، أثر استراتيجية التدريب على اداء العاملين ، دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، السودان .
28. سلطان ، انس اديب فخري ، (2015) ، اثر استراتيجية التدريب في تحقيق الاداء المتميز : دراسة الاثر الوسيط لرأس المال البشري ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال ، قسم ادارة الاعمال .
29. سلوى ، تباني ، (2019) ، القيادة الادارية و علاقتها بالاداء الوظيفي لدى عمال مديرية الاشغال العمومية بالمسيلة ، رسالة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة – كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم علم النفس .
30. سمية ، العلمي ، (2020) ، انماط القيادة الادارية و تأثيرها على اداء العمال ، رسالة ماجستير ، جامعة العربي بن مهيدي – ام البواقي ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، قسم العلوم الاجتماعية .



31. سميرة ، عبدالصمد ، (2016) ، دور الاستثمار في راس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات ، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة ، اطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر – بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
32. السيد الفكي ، عمر الحافظ علي ، (2020) ، اثر القيادة الادارية على اداء العاملين –بالتطبيق على شركة جياذ الصناعة في الفترة (2019-2020) ، رسالة ماجستير ، جامعة العلوم و الثقافة ، كلية العلوم الادارية.
33. الشريفة ، شمش و فطيمة سلولة ، (2020) ، القيادة الادارية و دورها في الصراع التنظيمي ، دراسة ميدانية بمقر الولاية – جيجل – رسالة ماجستير ، جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل – كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم علم اجتماع .
34. شهرزاد ، مهدي و سمية ، ميلودي ، (2017) ، دور استراتيجية التدريب في تحقق الميزة التنافسية ، دراسة حالة بنك الخليج الجزائر AGB ، رسالة ماجستير ، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر.
35. صليحة ، قماح و مطيش لويزه ، (2021) ، دور التدريب في تحسين الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية –جيجل ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل – كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم اجتماع .
36. عبدالكريم ، ملياني ، (2017) ، الذكاء الاجتماعي و علاقته بالكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر –بسكرة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية .
37. عبداللطيف ، حابي ، (2019) ، التدريب في المؤسسة و دوره في تطوير الكفاءات ، اطروحة دكتوراه ، جامعة ابي بكر بلقايد ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، الجزائر .
38. عبدالله ، تاج السر محمد فقيري ، (2020) ، اثر استراتيجيات التدريب و التطوير على اداء العاملين ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، قسم ادارة الاعمال ، السودان.
39. عبدالناصر ، اهميدي و كاملة احمد ، (2022) ، دور التدريب في تحسين الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة ابن خلدون ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية .
40. عماد ، بولطير ، (2015) ، أثر القيادة الادارية على اداء العاملين ، دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج ، رسالة ماجستير ، جامعة جيجل ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير .

41. عيسى ، مرحول ، (2018) ، دور تسيير الكفاءات في رسم استراتيجية المؤسسة بين النظرية و التطبيق \_ دراسة حالة :بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR فرع بلدية سيدي لخضر ،رسالة ماجستير ، جامعة عبدالمحميد بن باديس – مستغانم – كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارة و علوم اخاصبة .
42. فتيحة ، مخلوف ، (2017) ، استراتيجية تكوين و تدريب العمال في المؤسسة ، دراسة حالة لمؤسسة ميناء مستغانم ، رسالة ماجستير ، جامعة عبدالمحميد بن باديس –مستغانم– كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير . الجزائر .
43. القانوع ، أسامة حسن سالم ،(2016) ، دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الاقصى ، اكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا – غزة ، فلسطين .
44. كاهنة ، مصايد و خابر كاهنة ،(2019) ، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، جامعة أكلي محند أو لحاج –البويرة– ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية ، علوم التسيير ، قسم علوم التسيير .
45. كريم ، فاطمة الزهرة ، (2017) ، أهمية التدريب في التطوير الاداري للمؤسسات الاعلامية ، دراسة وصفية تحليلية لاذاعة المسيلة أمودجا ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف –المسيلة – كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علوم الاعلام و الاتصال.
46. ليلي ، حجام ، (2020) ، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد لخضر بوضياف بأم البواقي ، رسالة الماجستير ، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، قسم العلوم الاجتماعية .
47. مام ، صدام ،(2018) دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات لدى الموظفين ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف –المسيلة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية .
48. مريم ، طافر و بومجربك احلام ،(2019) ، القيادة الادارية و دورها في تحسين الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى –جيجل– كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ن قسم علم الاجتماع .
49. المظفر ، علية محمد احمد يعقوب ، (2018) ، دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس ، فلسطين .
50. معافة ، انور و حكيم طليبة و عبدالرزاق خليفة ، (2019) ، دور القيادة الادارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ، رسالة ماجستير ن جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .

51. مفيدة ، جرمان ، (2018) ، القيادة الادارية و دورها في دعم الابداع الاداري ، رسالة الماجستير ، جامعة العربي بن مهيدي – ام البواقي ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير .
52. مهنا ، رانيا نديم حسني ، (2021) ، دور استراتيجية التدريب في تمتين رأس المال البشري بوزارة التربية والتعليم العالي – المحافظات الجنوبية ، رسالة ماجستير ، جامعة الاقصى – غزة ، كلية الادارة و التمويل ، فلسطين .
53. موسى ، أسامة محمود ، (2007) ، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية – غزة ، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال ، فلسطين .
54. نسيمة ، حمداش و أعراب غانية ، (2019) ، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية – دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة ، رسالة ماجستير ، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر .
55. نشاش ، فضيلة ، (2020) ، دور التدريب في تحسين اداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة احمد دراية ادرار ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و العلوم الاسلامية ، قسم العلوم الاجتماعية .
56. النيصافي ، ايمان راتب ، (2020) ، أثر استراتيجية التدريب في الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية في قطاع المؤسسة العامة للنفط في سورية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية . سوريا .
57. الهدى ، بن الدين نور ، (2020) ، مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار ، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة جيلالي ليايس – سيدي بلعباس – كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
58. وفاء ، عرقوب ، (2013) ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بتطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، الجزائر .

### ثانيا: المجلات والدوريات

1. اسعيد ، حدة و العربي عطية و خالد رجم ، (2021) ، اثر استراتيجية التدريب على اداء الاستاذ الجامعي ، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، المجلد 08 ، العدد 02 .
2. ام كلثوم ، بوزيان ، (2019) ، تطوير الكفاءات البشرية من خلال القيادة الادارية بالمؤسسة الاقتصادية ، المجلة العربية في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، مجلد 12 ، العدد 04 .
3. أمينة ، سلامة ، (2016) ، واقع تسيير و بناء الكفاءات في المؤسسات العمومية و اثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 13 .

4. اوامر ، شيروان و أحلام ابراهيم ولي و زانا مجيد صادق ، (2019) ، دور استراتيجي تدریب الموارد البشرية و تمكينها في تعزيز مقدرات الابداع الاستراتيجي ، مجلة كويه للعلوم الانسانية و الاجتماعية ، المجلد 02 ، العدد 01.
5. بن اعمارة ، نصرالدين و كروش محمد الامين ، (2021) ، دور القيادة الادارية في تفعيل الابتكار لتحقيق الاداء المتميز حالة مؤسسة كوندور، مجلة مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، مجلد 4 ، العدد 6.
6. جلول ، بافكا و فراحي بلحاج ، (2020)، تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق ادارة المعرفة ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 06 ، العدد 01 .
7. حامد ، ادم احمد موسى و شهاب الدين محمد احمد ، (2019)، اختبار اثر استخدام استراتيجيات التدریب الحديثة على تحسين اداء العاملين ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية ، المجلد 03، العدد 03.
8. حمدي ، ابو القاسم ، (2012) ، اليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل حديات الاقتصاد الجديد ، مجلة دراسات ، العدد الاقتصادي ن لجامعة الاغواط .
9. خديجة ، حريق و عبدلي لطيفة ، أثر تطوير و تنمية الكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة ، مجلة اجاث اقتصادية معاصرة ، المجلد 04 ، العدد 02 .
10. ديب ، كندة علي ، (2015) ، دور استراتيجية التدریب في التخطيط للمسار الوظيفي ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ، المجلد 37 ، العدد 03 .
11. ديب، حيان والخضر، محمد، 2021، تحليل البيانات، منشورات جامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
12. صويص ، محمد ابراهيم كامل و ابراهيم عبد سليم عابدين ، (2017)، دور استراتيجية التنمية و التدریب في ادارة الازمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية و الاقتصادية ، المجلد 02 ، العدد 08 .
13. عبدالقادر ، حسين و يونس جعفر ، (2019) ، استراتيجيات التدریب و علاقتها بتنمية اداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس ، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية ، المجلد 03 ، العدد 02.
14. عزالدين ، القينعي ، (2018) ، جودة البرامج التدريبية و دورها في تفعيل اداء العاملين ، مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، المجلد 08 ، العدد 01.

15. عصامي ، نورالدين و صبري مقيم ، (2021) ، تقييم الكفاءات البشرية في جامعة حمه لخضر بالوادي في ظل جائحة كوفيد -19، مجلة المنهل الاقتصادي ن الملجد 04 ، العدد 02 .
16. القرالة ، عبدالمنعم موسى ، (2018)، اثر تطبيق استراتيجية التدريب على اداء الموارد البشرية ،مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث ، المجلد 04 ، العدد 01.
17. قريفة ، بلال و فارس فضيل ، (2021)، أبعاد المنظمة المتعلمة واثرها في تطوير الكفاءات الجماعية ،مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 24 ن العدد 01 .
18. محمد دين ، مي محمد دين عبدالمنعم و عبدالمطلب ابراهيم عبد الرسول ادم ، (2020)، اثر استراتيجيات التدريب و التطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة و تحسين اداهم وفق نظام ادارة الجودة ايزو 9001: 2015 ، مجلة ادارة الجودة الشاملة ، المجلد 21، العدد 02.
19. محمد ، بن حامد سيدي و تربش محمد ، (2021) ، تطوير الكفاءات كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية ، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 21، العدد 02 .
20. محمد ، طرفة و بوكريف زهير ،(2021) ، اثر ممارسات ادارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية ، مجلة المعرفة ، المجلد 07 ، العدد 01.
21. مشاد ، شهرزاد و ناصر قاسمي ، (2021) ، تقدير الكفاءات البشرية داخل المنظمة و الرضا الوظيفي ،مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية ، الملجد 08 ، العدد 01 .
22. المناخير ، محمد عبدالرحيم و خالد محمود الشوابكة ، (2017)، اثر استراتيجية التدريب في الالتزام التنظيمي ، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 03 ، العدد 01.
23. مهدي ، علي عبدالمنعم و علاء عبدالكريم البلداوي ، (2017) ، تاثير ابعاد العملية التدريبية في مكونات راس المال الفكري ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد 12 ن العدد 39.
24. موسى ، زروقي و احمد بن يحي ربيع ، (2020)، اثر ادارة الكفاءات في تحسين جودة التعليم في المؤسسات التربوية ، مجلة مجاميع المعرفة ، المجلد 06 ، العدد 02 .
25. نورالهددي ، بن الدين و بن ديدة هواري ، (2018)، اثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات ، مجلة نور للدراسات الاقتصادية ، المجلد 04 ، العدد 07 .
26. وردة ، قرميطي و بن احمد لخضر ، (2020) ، استراتيجية التدريب كمدخل لتنمية السلوك الابداعي لدى الموارد البشرية ، مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية ، المجلد 06 ، العدد 01 .

## ثالثا: الكتب

1. أبو النصر ، مدحت محمد ،(2012) ، مراحل العملية التدريبية ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر .
2. ابو شيخه ، نادر احمد ، (2018)، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، .
3. بوغلاق ، نوال ، (2019)، استراتيجيات الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان .
4. بوكرمة ، فاطمة الزهراء ،(2008)، الكفاءة : مفاهيم و نظريات ، دار هومة للنشر ، الجزائر .
5. جودة ، محفوظ احمد ،(2019)، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، .
6. حسونة ، فيصل ،(2011) ، ادارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، .
7. حمادي ،عدي عطا ، (2013) ،القيادة الادارية الحديثة في استراتيجيات التنمية ، دار البداية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن .
8. درة ، عبدالبارى ابراهيم و الصباغ ، زهير نعيم ،(2008)، ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرون ، دار وائل لنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، الاردن ، عمان .
9. رضا ، هاشم حمدي ،(2010)، التدريب و التاهيل الاداري ، دار الرؤية ، عمان ، الاردن .
10. الزعبي ، على فلاح ، البطانية ، محمد تركي ،(2014) ، القيادة الادارية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان .
11. السالم ، مؤيد ، و صالح ، عادل ،(2002) ، ادارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي ، عالم الكتب للنشر و التوزيع ، اربد .
12. السكارنة، بلال .(2011). اتجاهات حديثة في التدريب. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.
13. الشرعة ، عطاالله محمد تيسير و غالب محمد سنجق ،(2015)، ادارة الموارد البشرية –الاتجاهات الحديثة و تحديات اللفية الثالثة ، ط1، دار المنهجية للنشر و التوزيع ، عمان ن الاردن ،
14. الطائي ، يوسف حجيم و هاشم فوزي العبادي ،(2015)، ادارة الموارد البشرية –قضايا معاصرة في الفكر الاداري ، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ، الاردن .
15. الطعاني ، حسن احمد ،(2007)، التدريب الاداري المعاصر ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .

16. عباس ، انس عبدالباسط ،(2011)، ادارة الاعمال وفق منظور معاصر ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، .
17. عبد المقصود ، ابتسام حسن ، (2019) ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، عمان ، الاردن.
18. عبدالفتاح، عز حسين، (2017)، مقدمة في احصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، ط3، الخوارزمية العلمية، جدة، السعودية .
19. كامل ، مصطفى كامل و نفيسه محمد باشري و دعاء محمد رستم ،(2018)، ادارة الموارد البشرية ، دار حميثرا للنشر ، مصر ، القاهرة .
20. الكبيسي ، عامر خضير ،(2019) ، إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، عمان ، الاردن .
21. اللبدي ، نزار عوني ، (2015)، ادارة الموارد البشرية و تنميتها ، الطبعة الاولى ، دار دجلة للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان .
22. محيري ، مبروكة عمر ، (2019)، أساسيات تدريب الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار حميثرا للنشر ، مصر ، القاهرة .
23. نجم ، عبود نجم ، (بدون سنة النشر) القيادة و ادارة الابتكار ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط2 ، عمان .
24. الهيتي ، خالد عبدالرحمن ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان .

#### **A: Scientific Thesis& Dissertation**

1. AbuSharekh, M.Y.,(2014), " The role of leadership in strategy implementation in NGOs in Gaza Strip.
2. Kuchynkovak , L, (2016) , Identification Of Factors Associted With Lesdership Style Eefficiency Of Manager , ACTA Universittis Agiculturae Et Siliculturae Mendelianae Brunensis .64(6).
3. Mwithi, J.M., 2016. Effect of leadership competencies on performance of state corporations in Kenya (Doctoral dissertation, COHRED, JKUAT).
4. Zaqout, E.M. and Al-Habil, W.I., 2016. Leadership Competencies of Middle Managers at Palestinian Media Enterprises and its Impact on Employees' Job Performance.

## B: Journal & Periodical

1. Abdullah, A., 2020. Relationship the work culture and training programs within performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 20(1).□
2. Ahmad, U., 2013. Impact of training on employee retention. *Case Business School*.□
3. Ahmed, A., Khan, M.A.M., Ahmad, Z. and Ahmad, S., 2022. IMPACT OF TRAINING ON EMPLOYEES RETENTION, PROFESSIONALISM AND SELF-EFFICIENCY. *International Journal of Information, Business and Management*, 14(1).
4. AL bayayda .H, (2020) , Empowering Leadership impact on organization outcomes , *Business Management , Girne American , Cyprus*, 10(1).
5. Anna, G., Olga, F., Nusaiba, M., & Alali, S. (2021). The Basic Principles of Training Future Teachers to Work With Younger Students With Experience of Traumatic Effects. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, 9(3).
6. Bennett-Levy, J. (2019). Why therapists should walk the talk: The theoretical and empirical case for personal practice in therapist training and professional development. *Journal of behavior therapy and experimental psychiatry*, 62.
7. Caserman, P., Cornel, M., Dieter, M., & Göbel, S. (2018, November). A concept of a training environment for police using VR game technology. In *Joint International Conference on Serious Games* . Springer, Cham.
8. Chalkiadaki, A. (2018). A systematic literature review of 21st century skills and competencies in primary education. *International Journal of Instruction*, 11(3).
9. Chen, J., Zhou, D., Tang, Y., Yang, Z., Cao, Y., & Gu, Q. (2018). Closing the generalization gap of adaptive gradient methods in training deep neural networks. *arXiv preprint arXiv:1806.06763*.
10. Chen-Bouck, L., Patterson, M. M., & Chen, J. (2019). Relations of collectivism socialization goals and training beliefs to Chinese parenting. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 50(3), 396-418.
11. Cheruiyot, B.B. and Onsiro, M., 2020. Influence of Motivational Strategies on Employee Performance in Public University Campuses in Kericho



- County, Kenya. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 16(3).□
12. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4).
  13. Engels, M., Boß, L., Engels, J., Kuhlmann, R., Kuske, J., Lepper, S., ... & Dragano, N. (2022). Facilitating stress prevention in micro and small-sized enterprises: protocol for a mixed method study to evaluate the effectiveness and implementation process of targeted web-based interventions. *BMC public health*, 22(1) .
  14. Federico, A., Karagiannis, T., Karri, K., Kishore, D., Koga, Y., Campbell, J. D., & Monti, S. (2019). Pipeliner: a Nextflow-based framework for the definition of sequencing data processing pipelines. *Frontiers in Genetics*, 10(2).
  15. Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The Changing Role Of Human Resource Management In An Era Of Digital Transformation. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 22(2).
  16. Guajardo-Cuéllar, A., Vázquez, C. R., & Navarro Gutiérrez, M. (2022). Developing Competencies in a Mechanism Course Using a Project-Based Learning Methodology in a Multidisciplinary Environment. *Education Sciences*, 12(3),.
  17. Halawi, A. and Haydar, N., 2018. Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies. *International Humanities Studies*, 5(2).□
  18. Hermanns, J. (2020). Training OC: a new course concept for training the application of basic concepts in organic chemistry. *Journal of Chemical Education*, 98(2).
  19. Irtaimah, H.J., 2018. Impact of strategic leadership competencies on enhancing core competencies in organizations: Applied study on AlManaseer Group for Industrial & Trading. *Modern Applied Science*, 12(11), pp.
  20. Joosse, P. (2018). Countering Trump: Toward a theory of charismatic counter-roles. *Social Forces*, 97(2).

21. Kanapathipillai, K. and Azam, S.F., 2020. The impact of employee training programs on job performance and job satisfaction in the telecommunication companies in Malaysia. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(3).□
22. Li, Y., Garza, V., Keicher, A., & Popov, V. (2019). Predicting high school teacher use of technology: Pedagogical beliefs, technological beliefs and attitudes, and teacher training. *Technology, Knowledge and Learning*, 24(3).
23. Mango, E., Koshal, J. and Ouma, C., 2019. Metacognitive Ability Effect on Leadership Development.
24. Mushibwe, C. and Simuka, J., 2021. Motivations for Women Leadership Positions in Higher Education Institutions: A case of Selected Universities in Zambia and Zimbabwe. *Africa Journal of Leadership and Governance*, 1(1), pp.
25. Odehalshawabkeh, R. and Alsawalhah, A., 2019. Effects of training strategies on employees performance: A practical study in Amman's municipality Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 10(6), pp.□
26. Omran, A., 2016. Examining the effect of training strategies on employees' performance in the Libyan construction industry. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 6(2), pp.□
27. Rukuni, T.F., Magombeyi, M., Huni, T., Machaka, Z. and Takura, E., 2019. Leadership competencies and performance in a government department in the City of Tshwane, South Africa. *African Journal of Public Affairs*, 11(1).
28. Rumman, M.A.A. and Al-Rahahalh, N.E., 2016. Training strategy and its impact on the performance of employees. *European Journal of Business and Management*, 8(23), pp.□
29. Simuka , H , (2022) , Relevance Of Leadership Theories In Promoting Effective Leadership Practices, *Africa Journal of Leadership and Governance* (1)1.

□

□

## □ (1) الملحق

### قائمة بأسماء الخبراء والسادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	الاسماء	اللقب العلمي	الاختصاص	موقع العمل
1.	د. احلام ابراهيم ولي	استاذ	الادارة الاستراتيجية	جامعة صلاح الدين / أربيل
2.	د. درون فريدون عبدالله	استاذ مساعد	الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي	جامعة السليمانية
3.	د. هه كار زكي محمد	استاذ مساعد	السلوك التنظيمي و استراتيجية	جامعة دهوك التقنية
4.	م. سامي صابر عبدالله	استاذ مساعد	إدارة التسويق	جامعة صلاح الدين / أربيل
5.	م. جبرئيل احمد اسماعيل	استاذ مساعد	الادارة الاستراتيجية	جامعة صلاح الدين / أربيل

□  
□  
□  
□  
□  
□  
□  
□  
□  
□  
□

الملحق (2)  
استمارة الاستبيان



حكومة اقليم كردستان – العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
رئاسة جامعة اربيل التقنية  
كلية التقنية الادارية  
قسم : تقنيات ادارة الاعمال

رؤساء الاقسام المحترمون ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

بعد التحية ... نضع بين ايديكم استمارة تحليل الدراسة الموسومة " استراتيجية التدريب و دورها في تطوير الكفاءات القيادية" دراسة تحليلية لاراء عينة من رؤساء الاقسام في الجامعات الحكومية في محافظة اربيل . كجزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في اختصاص العلوم الادارية . حيث ان نجاح الدراسة مرهون بدقة تفحصكم للاستمارة وابداء ملاحظاتكم العلمية عليها والتي لها الاثر البالغ في اغناء الرسالة خدمة للمسيرة العلمية .

مع فائق الشكر والتقدير

ملاحظة :

1-يرجى الاجابة على جميع فقرات الاسئلة لان ترك سؤال دون الاجابة يعني عدم امكانية تحليل الاستمارة كلها .يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل رأيك في ضوء ما تعكسه وجهة نظرك للموضوع او الفقرات المطلوبة على المقياس الذي سيعتمد لقياس متغيرات الدراسة .

2- ونود اعلامكم بأن ارائكم ستكون موضع ثقة اذ سيتم التعامل معها بسرية و كتمان وان البيانات ستستخدم لاغراض البحث العلمي حصرا وان نتائج الاجابات ستظهر بهيئة مجموعات احصائية لاعلاقة لها بشخصكم او وظيفتكم .

المشرف : الدكتور

الباحث

عبدالخالق نادر قادر

دلاور حسن حمدامين

07504646377

المحور الاول : البيانات الشخصية

1- اسم الجامعة

2- الجنس : ذكر

انثى

3- العمر: اقل من 25

25-34

35-44

55 فأكثر

45-55

4- المستوى التعليمي : دبلوم عالي

ماجستير

دكتوراه

5- اللقب العلمي : مدرس مساعد

مدرس

استاذ مساعد

استاذ

6- عدد السنوات الخدمة في المنصب الحالي :

أقل من سنة

1-5

6-10 سنة

10 سنة فأكثر

7- التخصص

ت	الفقرات	اتفق بشدة	أففق	محايد	لا اتفق	لا أتفق بشدة
1	2	3	4	5	1	2
<b>البعد الاول : مراحل العملية التدريبية</b>						
1	تسعى ادارة الكلية الى تحديد القصور في كفاءة الكادر التدريسي وتضع البرامج التدريبية لمعالجتها					
2	يتم تحدد أوقات الدورات التدريبية بما يتلائم مع طبيعة عمل التدريسين					
3	توضح الكلية الهدف المراد تحقيقه و كيفية انجازه عند تصميم البرامج التدريبية					
4	تلتزم الكلية في تنفيذ البرنامج التدريبي كما هو مخطط له ، لتلبية الاحتياجاتهم					
5	تستخدم الكلية معايير متعددة تساعد في تقييم البرامج التدريبي وتحديد مستوى النتائج بشكل دقيق					
<b>البعد الثاني : تنوع البرامج التدريبية</b>						
6	تخطط الكلية للبرامج التدريبية بشكل مسبق					
7	تعمل الكلية على مراجعة و تحديث و تنويع برامج التدريب بحيث تتلائم مع الاحداث المتوقعة و التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية					
8	تسعى ادارة الكلية الى تنوع برامجها التدريبية على وفق تنوع احتياجات تدريسيها					
9	تعمل الكلية على توليد معرفة التدريسين و زيادة مهارتهم و تحسين ادائهم من خلال برامج تدريبية متخصصة لكل قسم					
10	تضع الكلية محتوى تدريبي وفق نقاط الضعف للعمل على علاجها					

ت	الفقرات	اتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق بشدة
		5	4	3	2	1
<b>البعد الثالث : دعم و التزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب</b>						
11	تلتزم الادارة العليا بفلسفة التدريب في كل أنشطة وعمليات اقسام الكليات في الجامعة .					
12	تتخذ الادارة العليا القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية و تطوير اداء الكادر التدريسي داخل الاقسام					
13	الادارة العليا تعنى بتطبيق استراتيجية التدريب بنظر الاعتبار كاحد اولوياتها					
14	الادارة العليا توفر الدعم المعنوي و المادي لفرق التدريب					
15	الادارة العليا تصوغ استراتيجية التدريب لتتكامل مع استراتيجية الكلية او القسم					
<b>البعد الرابع : استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب</b>						
16	يتم استخدام وسائل تدريبية حديثة اثناء التدريب في الكلية					
17	تعمل الكلية على استخدام التكنولوجيا الحديثة كاساس في تنوع البرامج التدريبية					
18	تعمل الجامعة على استراتيجية تبني التكنولوجيا الحديثة الملائمة مع ظروف البيئة الخارجية و الداخلية					
19	تحرص الكلية على تدريب الكادر التدريسي لممارسة العمل وفقا لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة					
20	تعمل الكلية على تطوير وسائل التدريب الحالية بما يواكب التكنولوجيا الحديثة					

المحور الثالث: تطوير الكفاءات القيادية

ت	الفقرات	أففق بشدة	أففق	محايد	لا اتفق	لا أففق بشدة
		5	4	3	2	1
<b>البعد الاول : المعرفة</b>						
21	امتلك المعرفة بأهم الاساليب الادارية و التقنية في الكلية					
22	زادت معرفتي بأهم التكنولوجيا والوسائل و الطرق المستخدمة في العمل					
23	أستطيع ان اتعلم واكتسب المعارف في اوقات مختلفة					
24	تعمل الكلية على استخدام الامثل لمعارف المكتسبة من التدريب					
25	يتلقى الكادر التدريسي دورات تعليمية و تكوينية لرفع مستواهم المعرفي					
<b>البعد الثاني : المهارات</b>						
26	تناسب المهارات المتوفرة مع المهارات المطلوبة في عملي					
27	يقوم التدريسي بتأدية الاعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة					
28	لدي القدرة على حل مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم و موضوعي					
29	اتمتع بالقدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى السرعة في انجاز العمل باتقان					
30	يمتلك الكادر التدريسي القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في مختلف الانشطة					
<b>البعد الثالث : السلوك</b>						
31	لدي القدرة على المبادرة و تحمل المخاطر					
32	اسعى الى تأدية الاعمال دون الاعتماد على جهد الاخرين					
33	ابتعد عن تقليد الاخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل					
34	امتلك القدرة على التصرف الصحيح في حالة مواجهتي مواقف صعبة					
35	يمتاز التدريسيون في الكلية بثقة العالية في قدراتهم الشخصية لانجاز اعمالهم					



الملحق (3)  
الاتساق الداخلي

	X1	X2	X3	X4	X5
X1	1	.508**	.506**	.553**	.573**
X2	.508**	1	.513**	.562**	.506**
X3	.506**	.513**	1	.535**	.534**
X4	.553**	.562**	.535**	1	.607**
X5	.573**	.506**	.534**	.607**	1
<b>** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</b>					

	X6	X7	X8	X9	X10
X6	1	.547**	.464**	.447**	.415**
X7	.547**	1	.618**	.518**	.478**
X8	.464**	.618**	1	.451**	.482**
X9	.447**	.518**	.451**	1	.662**
X10	.415**	.478**	.482**	.662**	1
<b>** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</b>					

	X11	X12	X13	X14	X15
X11	1	.576**	.574**	.463**	.537**
X12	.576**	1	.630**	.378**	.488**
X13	.574**	.630**	1	.472**	.565**
X14	.463**	.378**	.472**	1	.607**
X15	.537**	.488**	.565**	.607**	1
<b>** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</b>					

	X16	X17	X18	X19	X20
X16	1	.710**	.618**	.618**	.409**
X17	.710**	1	.716**	.608**	.489**
X18	.618**	.716**	1	.650**	.512**
X19	.618**	.608**	.650**	1	.649**
X20	.409**	.489**	.512**	.649**	1
<b>** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</b>					

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Y1	1	.669**	.531**	.357**	.202*
Y2	.669**	1	.557**	.413**	.259**
Y3	.531**	.557**	1	.331**	0.129
Y4	.357**	.413**	.331**	1	.576**
Y5	.202*	.259**	0.129	.576**	1
<b>** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</b>					
<b>* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).</b>					

	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Y6	1	.417**	.449**	.445**	.363**
Y7	.417**	1	.334**	.321**	.461**
Y8	.449**	.334**	1	.608**	.314**
Y9	.445**	.321**	.608**	1	.430**
Y10	.363**	.461**	.314**	.430**	1
<b>** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</b>					

	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
Y11	1	.431**	.473**	.561**	.436**
Y12	.431**	1	.543**	.497**	.377**
Y13	.473**	.543**	1	.495**	.368**
Y14	.561**	.497**	.495**	1	.509**
Y15	.436**	.377**	.368**	.509**	1
<b>** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</b>					

□

#### الملحق (4)

توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التخصص

النسبة %	العدد	الفئة	النسبة %	العدد	الفئة
0.7	1	البصريات	9.5	13	ادارة الاعمال
2.2	3	التاريخ	0.7	1	اسنان
2.2	3	الجغرافية	0.7	1	الاثار
0.7	1	الجيولوجي	2.2	3	الاحصاء
4.4	6	الرياضيات	0.7	1	الادب الانكليزي
0.7	1	السياسة الاجتماعية	0.7	1	الادب العربي
0.7	1	السياسة المالية	0.7	1	الادب العصور المتاخرة
0.7	1	الصريات	1.5	2	الاعلام
0.7	1	العلاج الطبيعي	0.7	1	الاقتصاد
1.5	2	الفيزياء	0.7	1	البرمجيات
5.1	7	القانون	0.7	1	البيستنة وانتاج الفاكهة
0.7	1	الهندسة الكهربائية	2.2	3	القياس و التقييم
1.5	2	الهندسة المدنية	0.7	1	الكيمياء
0.7	1	الهندسة المعماري	0.7	1	الكيمياء الحاتية
0.7	1	الهندسة الميكانيكية	0.7	1	الكينياء الصناعية
2.2	3	بايلوجي	2.2	3	اللغة الانكليزية
0.7	1	تصنيف الحشرات الزراعية	2.2	3	اللغة العربية
0.7	1	تغذية المتجرات	3.7	5	اللغة الكردية
1.5	2	تكنولوجيا المعلومات	0.7	1	اللغة و الادب الانكليزي
0.7	1	تكنولوجيا تقنيات الدواجن	0.7	1	الماهج و طرائق التدريس العامة
0.7	1	تمريض نسائي	1.5	2	الحاسبة
0.7	1	جيو تكنيك	0.7	1	الحاسبة والادارة المالية
1.5	2	جيولوجي	0.7	1	الحاسة و التدقيق
0.7	1	طب عام	0.7	1	المناعة
0.7	1	كيمياء النفط	0.7	1	الهندسة البيئية
1.5	2	مايكروبايلوجي	1.5	2	علم الحاسبات

0.7	1	محاسبة التكاليف	2.9	4	علم الاجتماع
0.7	1	هندسة الاتصالات و الشبكات	0.7	1	علم التمريض
0.7	1	هندسة الكترولنيك	0.7	1	علم السياسة
0.7	1	هندسة الكهرياء	2.2	3	علم اللغة
1.5	2	هندسة الكيمياء	0.7	1	فسلجة النبات
1.5	2	هندسة المدني	0.7	1	علم المواد
0.7	1	هندسة الموارد المائية	2.2	3	علم النفس
1.5	2	هندسة الميكانيك	0.7	1	علم الوراثة
1.5	2	هندسة النفط	0.7	1	كيمياء التحليلة
0.7	1	هندسة انشاءات	0.7	1	كيمياء الحاتية
0.7	1	هندسة طرق	0.7	1	هندسة ميكانيك
0.7	1	هندسة معماري	0.7	1	كيمياء الحاتية
<b>100</b>	<b>136</b>		<b>100</b>	<b>136</b>	المجموع

□

□

□

□

□

□

□

الملحق (5)

حجم عينة البحث إذا كان مجتمع البحث متجانساً

حجم مجتمع البحث	حجم العينة	حجم مجتمع البحث	حجم العينة	حجم مجتمع البحث	حجم العينة	حجم مجتمع البحث	حجم العينة
10	10	180	123	750	254	7000	364
15	14	190	127	800	260	8000	367
20	19	200	132	850	265	9000	368
25	24	210	136	900	269	10000	370
30	28	220	140	950	274	15000	375
35	32	230	144	1000	278	20000	377
40	36	240	148	1100	285	30000	379
45	40	250	152	1200	291	40000	380
50	44	260	155	1300	297	50000	381
55	48	270	159	1400	302	75000	382
60	52	280	162	1500	306	100000	384
65	56	290	165	1600	310		
70	59	300	169	1700	313		
75	63	320	175	1800	317		
80	66	340	181	1900	320		
85	70	360	186	2000	322		
90	73	380	191	2200	327		
95	76	400	196	2400	331		
100	80	420	201	2600	335		
110	86	440	205	2800	338		
120	92	460	210	3000	341		
130	97	480	214	3500	346		
140	103	500	217	4000	351		
150	108	550	226	4500	354		
160	113	600	234	5000	357		
170	118	700	248	6000	361		

Krejcie,R,V,&Morgan,D,W. (1970) . Determining Sample Size for Research Activies Educational and Psychological Measurement , 30,607-610

## پوختە

ئامانج: ئامانجى ئەم توپۇنەنەۋە بىرىتى يە لە دۇزىنەۋە پەيۋەندى و كارىگەرى ستراتىجىەتى رايۇنەنە بىرە رەھەندە كانى : ( قۇناغە كانى كردارى رايۇنەنە ، جۇراۋ جۇرى بەرنامە كانى رايۇنەنە ، پالپىشى و پابەندى بەرپۇبەرى بالا بۇ ستراتىجىەتى رايۇنەنە ، بە كارىيەنەنە تە كىنەلۇجىاى نۇى ) لە سەر رەھەندە كانى پەرىپىدانى لىھاتىۋىيە كانى سەر كىرەپەتى كە بىرىتىن لە ( زانىن ، شارەزايى ، ھەلسوكەوت ) .

مىتۇدۇلۇجى توپۇنەنەۋە : پىك دىت لە لىكولىنەۋە كىشەى توپۇنەنەۋە كە دىارى كراۋە بە ئاراستە كىرنى چەندىن پىرسىار سەبارەت بە سىروشى پەيۋەندى و كارىگەرى لە نىۋان كۇرپاۋى سەربەخۇ ( ستراتىجىەتى رايۇنەنە ) و كۇرپاۋى وابەستە ( لىھاتىۋىيە كانى سەر كىرەپەتى ) بۇ ئەم مەبەستە ھىلكارى پىشىنار كراۋى توپۇنەنەۋە دروست كراۋە ك لە رىگەى شەش كىرمانەى سەرەكى ، وە بۇ دروستى كىرمانە كەن ھەر ھەمۇيان خراۋنەتە تاقىكردنەۋە جۇراۋ جۇر ، وە توپۇرە قۇرمى راپىرسى بە كارىيەنەۋە بۇ كۇ كىرەنەۋە زانىبارىيە كەن .

پىرۇپۇ : ئەم توپۇنەنەۋە پىرۇپۇ باسى شىكارى بە كارىيەنەۋە ، كە تىپىدا باسى كۇرپاۋە سەربەخۇ كەن و كۇرپاۋە لاۋە كىە كەن كراۋە وە باسى رەھەندە كانىان كراۋە وە ھەرۋەھا شىكارى پەيۋەندى و كارىگەرى نىۋان كۇرپاۋە كەن كراۋە ، وە كۇمەلگەى توپۇنەنەۋە كە خۇى دەبىنەتەۋە لە كىشت سەرۇك بەشە كەن كە ژمارەيان (218) سەرۇك بەشە لە زانكۇ حكومىيە كانى پارىزگەى ھەۋلىر كە ژمارەيان (5) زانكۇيە ، وە بۇاردەى توپۇنەنەۋە بىرىتى يەلە (140) سەرۇك بەشە وە ئەۋانەى كە بەشدار بۇون لە وەلامدانەۋە ژمارەيان (136) سەرۇك بەشە . بۇ شىكردنەۋە كىرمانە كەن بەرنامەى ئامارى spss v.26 بە كارىيەنەۋە .

گىرنگىزىن دەرتەنجام : ئەنجامى شىكردنەۋە ئامارىيە كەن ئەۋەدەردەخەن كە سەرۇكى بەشە زانىستى يە كەن لە زانكۇ حكومىيە كەن لە پارىزگەى ھەۋلىر تارادەپە كى باش گىرنگى بە ستراتىجىەتى رايۇنەنە دەدەن وە پلان و بەرنامەى جۇراۋ جۇرى درىزخايەن ھەن بۇ برەۋ دان بە توانىيى و لىھاتىۋى كەسى ، وە لە دەرتەنجام بۇمان دەركەوت كە پەيۋەندىيە كى

راسته و خو و هاشکرا ههیه له نیوان ههردوو گۆراوه کانی توێژینهوه که وه لیها توویه کانی سه رکرایه تی به شیوهیه کی بهرچاو کاریگهری له سه ر ده بی ت به هه ر گۆرانکاریه ک له بهرنامه و ستراتیجیه تی راهینان که له لایه ن زانکۆ کان نه نجام ده دریت .

**گرنگترین پێشنیاره کان :** توێژینهوه که کۆمه لیک پێشنیاری کردوو ه که گرنگترینان بریتین له : پێویستی راسپاردن و هاندانی ئه و که سانه ی ته مه نیان زۆرتر و شاره زایی زیاتریان هه یه له گه ل گه نجه کان بۆ ئالوگۆری نه زموون و زانیاری له نیواندا به مه به سستی په ره پێدانی توانا کانی سه رکرایه تی .

ههروه ها پێویستی به سه رله نوی راسپاردنی ئافره تان بۆ ئه رکه کارگیریه کان به تایبه ت له کاتی ئیستادا ، به هۆی ئه و داواکاریه زۆره ی ئافره تان بۆ وه رگرتنی پۆستی کارگیری له لایه ک و به ره چاو کردنی توانایی و لیاتوویمان له گه ل تایبه تمه ندیه کانیا ن له رووی توانای مه مه له کردن و چاره سه رکردنی کیشه کان و سه بر و کۆلنه دان و جدیه تیا ن له کاردا نه ک ته نها له سه ر بنه ما ی ره گه زی .

**هوشه سه ره کیه کان :** ستراتیجیه تی راهینان ، لیها تووی سه رکرایه تی ، زانکۆ حکومه کانی پارێزگای هه ولیر .

□

□

□

□

## **Abstract**

**Purpose:** This study aims to analyze the relation and impact of the training strategy represented by its dimensions (training process steps, the diversity of training programs, the support and commitment of the senior management to the training strategy, the use of modern technology) with the dimensions of developing leadership competencies represented by (knowledge, skills, behavior).

**Methodology:** The problem of the study, which raised several questions about the nature of the correlation and influence between the independent variable (training strategy) and the dependent variable (development of leadership competencies). The hypotheses were subjected to multiple tests, and the study used a questionnaire as a means of obtaining data.

**Method:** The study followed the analytical descriptive analyses, as main and sub-variables were described, as well as to analyze the relationships and influence between the variables. It describes the population of the study that are (218) scientific head departments of (5) governor universities in Erbil, the study sample represented (140) head departments, those participate and responded questioner reached (136) heads of departments. and statistical tests by computer program (SPSS V.26).

**Finding:** The results of the statistical analysis indicate that the heads of scientific departments in the public universities in the Erbil governorate are well interested in the training strategy, plans and various long-term programs for the development of competencies and personal skills. The results also show that there is a strong direct relationship between the two variables and the



development of leadership competencies that is directly affected by any change that Led in the independent variable training strategy in the universities surveyed

**Recommendations:** This study recommended assigning and encouraging mature experience age groups and young people, to exchange experiences and knowledge among themselves in order to develop leadership competencies. And reconsider assigning females to administrative tasks, due to the strong demand by females to assume administrative positions on the one hand, and the appropriateness of these jobs in the educational sector to the characteristics of females in terms of their ability to deal with and solve problems and their patience, perseverance, and seriousness in work.

**Keywords:** training strategy, competency development, public universities in Erbil Governorate

□

□

□

□

□

□

□



زانكۆی پۆلیتیه کنیکی ههولیر  
ERBIL POLYTECHNIC UNIVERSITY

سزاتیجیهتی راهینان و روۆی له پهرهپیدانی لیها تووییه کانی سهه کردایهتی

تویژینه وهیه کی شیکارییه بو رای بژاردهیهک له سهه روک به شه کانی زانکۆ کانی

حکومی له پارێزگای ههولیر

نامهیه که

پیشکەشی ئەنجومەنی کۆلیژی تەکنیکی کارگێری ههولیر کراوه له زانکۆی پۆلیتیه کنیکی

ههولیر وهک به شیک له پیداو یستیه کانی به دهستهینانی پلهی ماستهر له زانستی تەکنیکی

کارگێری کار

له لایهن

دلارهه حسن همدا مین

دبلۆمی بالا له کارگێری کار- زانکۆی دهووک -2008

به سهه په رشتی

د. عبدخالق نادر قادر



# **Training strategy and its role in developing leadership competencies**

An analytical study for the opinions of a sample of department heads in public universities at Erbil governor

*A Thesis*

Submitted to the Council of Erbil Technical Administrative College - Erbil Polytechnic University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Degree in Business Administration techniques

*By*

**Dlawar Hassan Hamdamin**

**Higher Diploma - University of Duhok– 2007**

*Supervised by*

**Dr. Abdulkhaleq Nader Qader**

Erbil - Kurdistan

2023