

القدرات الاستراتيجية في إطار تقنيات التدريب - بحث استطلاعي
Strategic capabilities in the framework of training techniques - applied
research

أ.م.د. فراس محمد اسماعيل

Firas Mohamed Ismail

جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد

الباحث : حسن عباس خضير

Hassan Abbas Khudair

ماجستير ادارة اعمال - وزارة الصحة

hassan.abbas5555@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2022/4/19 تاريخ قبول النشر 2022/7/6 تاريخ النشر 2022/10/17

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2022.178596>

المستخلص

يهدف البحث الى قياس مستوى تأثير تقنيات التدريب في القدرات الاستراتيجية، و تحديد دورها في القدرات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة عبر التأطير النظري والمفاهيمي أولاً ، واختبار الاثر بين متغيرات البحث ثانياً، وعليه تم طرح ثلاث فرضيات رئيسية و تمثلت مشكلة البحث بإثارة عدة تساؤلات انبثقت مما تواجه المنظمات اليوم ولا سيما الخدمية و الحاجة الى قدرات استراتيجية من اجل مواجه التحديات وهذه التساؤلات الجوهرية تكمن في (ما تعانيه المنظمة من ضعف في ممارسة القدرات في الموارد البشرية خصوصاً بعد اقرار قانون التقاعد المبكر وضعف الاهتمام بتطوير وتدريب الموارد البشرية و لأهمية هذا الموضوع ، يظهر البحث اهمية تقنيات التدريب في المنظمات لاسيما في القدرات الاستراتيجية وفي المنظمة عينة البحث) ولغرض تحقيق هدف البحث و للإجابة عن تساؤلات المشكلة تم تطبيق البحث على عينة تألفت من (160) فرد تتكون من مدراء اقسام ومدراء شعب و مسؤولي وحدات، وتم اعتماد الاستبانة كأداة اساسية في جمع البيانات فضلا عن المقابلات الشخصية ، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستعمال عدداً من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات واستحصال النتائج كالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط ، اذ تم معالجة البيانات احصائياً باستعمال برنامج (SPSS) وبيان تأثير بين متغيرات البحث ، وتوصل الباحث الى جملة من النتائج منها هناك تأثير تقنيات التدريب في القدرات الاستراتيجية ، ومن خلال النتائج تبين ان المنظمة تمتلك قدرات ثقافية عالية وقدرات ريادية تؤثر في القدرات الاستراتيجية للدائرة ، وعليه تستطيع الدائرة استعمال تفاعل تقنيات التدريب في التأثير على القدرات الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة وخلق القيمة وتقديمها والاستحواذ عليها وان ابرز فرضية في البحث هو تأثير تقنيات التدريب في القدرات الاستراتيجية للمنظمة .

الكلمات المفتاحية : القدرات الاستراتيجية ، تقنيات التدريب ، قدرات المنظمة الاستراتيجية .

Abstract

The research aims to measure the level of impact of training techniques on strategic capabilities, and to determine their role in strategic capabilities in the researched organization through theoretical and conceptual framing first, and to test the effect between research variables secondly, and accordingly three main hypotheses were put forward, and the research problem represented by raising several questions that emerged from what it faced Organizations today, especially service organizations, and the need for strategic

capabilities in order to face challenges. These fundamental questions lie in (what the organization suffers from in the weakness in exercising capabilities in human resources, especially after the adoption of the early retirement law and the lack of interest in developing and training human resources, and for the importance of this topic, the research shows The importance of training techniques in organizations, especially in strategic capabilities and in the organization (the research sample) and for the purpose of achieving the goal of the research and to answer the questions of the problem, the research was applied to a sample of (160) individuals consisting of department managers, division managers and unit officials, and the questionnaire was adopted as a basic tool in Data collection as well as personal interviews, adoption of the descriptive analytical approach and the use of a number of statistical methods to analyze data and obtain results C such as frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient and simple regression analysis, as the data were statistically processed using the spss program) and an impact statement between the research variables, and the researcher reached a number of results, including the effect of training techniques on strategic capabilities, and through The results show that the organization possesses high cultural capabilities and entrepreneurial capabilities that affect the strategic capabilities of the department, and accordingly the department can use the interaction of training techniques to influence the strategic capabilities of the researched organization and create, present and acquire value, and the most prominent hypothesis in the research is the impact of training techniques on the strategic capabilities of the organization.

Keywords: *strategic capabilities, training techniques, the organization's strategic capabilities.*

المقدمة

بدأت المنظمات الناجحة تبحث في امتلاك وتوظيف القدرات ، كونها الأداة المهمة الناتجة عن التفاعل المعقد بين الموارد الملموسة وغير الملموسة، وبضمان الاستخدام الكفوء للموارد لتمكين المنظمة من إيجاد الفرص البيئية واستغلالها وتعزيز مزايا المنظمة وتطويرها، حيث تُحظى الموارد البشرية باهتمام كبير في عالمنا اليوم نظراً للأهمية النسبية لهذه الموارد مقارنةً بالموارد الأخرى، وبسبب دورها الفعال في كافة العمليات الإدارية والإنتاجية والمالية وغيرها، حيث إن تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد وإنما تتحد الفاعلية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المنظمات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة حيث أن قدرة المنظمة على اجتياز خططها واهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الموظفين في أدائهم للعمل وكفاءة الاداء لا تكون من تلقاء نفسها وإنما نتيجة للإدارة السليمة للموارد البشرية، وهذا مُقترن بوجود موارد بشرية معرفية كعناصر اساسية تدير موارد المنظمة وتوجهها ادراكياً بتأهيلهم العلمي العالي وبمقدراتهم الفريدة المقترنة بالاطلاع الواسع ، وتناول هذا البحث القدرات الاستراتيجية كمتغير تابع وتقنيات التدريب هي المتغير المستقل التي تؤثر في تلك القدرات وتناول البحث المنهجية مكونة من مشكلة واهمية البحث النظرية والتطبيقية و اهداف البحث ومجتمع البحث والادوات والاساليب الاحصائية الخاصة بجمع البيانات كما وتضمن مبحث الاطار النظري فترتين مفهوم القدرات الاستراتيجية وابعادها و مفهوم تقنيات التدريب و ابعادها كما وتضمن الجانب العملي اهم نتائج التحليل الاحصائي وتأثير المتغير المستقل بالمتغير التابع .

المبحث الاول

منهجية البحث والدراسات السابقة

توضح منهجية البحث كيف يتم تنفيذ البحث من خلال اجراءاته العلمية، اذ يجري هذا المبحث استعراض، مشكلة البحث، اهمية، اهداف، و مخططه الفرضي، فضلاً عن فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، والمنهج المعتمد، وحدود البحث، والاساليب المستعملة في جمع البيانات والاساليب الاحصائية المستعملة وهي كالاتي :

أولاً : مشكلة البحث :

غالباً ما يتم تسليط الضوء على مشكلة البحث من خلال الجانب النظري والعملية فالجانب النظري يحاول البحث في الادبيات التي تناولت المفاهيم الحديثة وايجاد سبل لتجسير الفجوات المعرفية المرافقة لمتغيرات البحث اذ يحاول البحث التركيز على دور تقنيات التدريب في القدرات الاستراتيجية للمنظمة .
اما مشكلة البحث من الجانب التطبيقي فانبتقت من خلال ملاحظة ما تواجه المنظمات اليوم من تحديات كثيرة تمثلت بإهمال تقنيات التدريب في المنظمات والحاجة الى قدرات استراتيجية للمنظمة لوجود تنافس على المستوى التنظيمي والتخطيطي . ولمعالجة هذه المشكلات يجب الاجابة على التساؤلات الآتية المنبثقة من مشكلة البحث الحالية وهي :

- 1- ما مستوى تقنيات التدريب في الدائرة المبحوثة ؟
- 2- ما هي اهم ابعاد القدرات الاستراتيجية في الدائرة المبحوثة ؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين تقنيات التدريب و القدرات الاستراتيجية ؟
- 4- ما تأثير تقنيات التدريب في القدرات الاستراتيجية ؟

ثانياً : اهمية البحث النظرية والتطبيقية : -

الأهمية النظرية وتتمثل بالجانب المعرفي للبحث : اذ يتم استعراض الموضوعات المهمة المرتبطة بمتغيرات البحث وماهيتها ودورها في تحقيق القيمة في المنظمة، وكذلك فتح آفاق جديدة للبحث العلمي من خلال تحقيق التكامل بين تخطيط الاحتياجات البشرية وتقنيات التدريب والقدرات الاستراتيجية ويعد هذا البحث امتداداً علمياً للمساهمة في اغناء الفكر الاداري بالمفاهيم الاساسية للمتغيرات المدروسة. الاهمية التطبيقية وتتمثل بالجانب العملي للبحث : يكتسب البحث اهمية كبيرة بالنسبة لبيئة الدائرة وما تعانيه من ضعف في ممارسة القدرات في الموارد البشرية خصوصاً بعد اقرار قانون التقاعد المبكر وضعف الاهتمام بتطوير وتدريب الموارد البشرية و لأهمية هذا الموضوع، يظهر البحث اهمية تخطيط الاحتياجات البشرية وتقنيات التدريب في المنظمات لاسيما في القدرات الاستراتيجية .

ثالثاً : - اهداف البحث: - يهدف البحث الى عدة امور يمكن ايجازها بما يأتي :

- 1- تحديد مستوى تقنيات التدريب التي تتبناها الدائرة المبحوثة.
- 2- التعرف على اهمية القدرات الاستراتيجية المتوفرة في المنظمة المبحوثة.
- 3- تشخيص طبيعة العلاقة بين و تقنيات التدريب والقدرات الاستراتيجية
- 4- تحديد دور تقنيات التدريب في القدرات الاستراتيجية.

رابعاً : مجتمع وعينة البحث

1- مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في دائرة التخطيط وتنمية الموارد والتي تعد من أهم الدوائر في وزارة الصحة والبيئة العراقية كونها معنية بتعيين جميع الملاكات الطبية والصحية والساندة في وزارة الصحة و توزيعهم الى مناطق التدرج الطبي وحسب الاختصاصات ومعنية في مجال تطوير وتدريب تلك الملاكات من خلال الدراسة والتدريب العملي والنظري بالتنسيق والتعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في داخل العراق وخارج العراق و يعمل في هذه الدائرة (300) موظفاً في مختلف الاختصاصات والشهادات الدراسية .

2- عينة البحث

قد تحدد مجتمع البحث بشمول مدرء الاقسام ومعاونيهم و مدرء الشعب ومعاونيهم و مسؤولي الوحدات الادارية وجميع الموظفين العاملين فيها، وفيما يأتي عرض عينة البحث وفق الخصائص و السمات الشخصية وتم توزيع 180 استبانة تم توزيعها على مجتمع البحث وتم استرداد 177 استبانة من المستجوبين وضياع 3 استبانات حيث كانت 160 استبانة صالحة فيما كانت 17 استبانة غير صالحة ومستعبدة لتكرار و ازدواج الاجابة على نفس الفقرة او عدم اكمال المستجوب بعض الفقرات الخاصة بالمقياس

خامساً :- ادوات البحث واساليب جمع البيانات :

اعتمد الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالجانب النظري بالدرجة الاساس على المصادر الاجنبية المختلفة (كتب واطروحات ومقالات اجنبية وعربية لتعزيز الجانب النظري . ولأجل تحقيق ما يسعى اليه البحث من اختبار الفرضيات فقد تم جمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي من خلال :

أ- الاستبانة : وتعد الاداة الرئيسة المستخدمة لدى الباحث، وقد بُنيت اعتماداً على المقاييس المبينة في الجدول (4) وبصيغة تتلاءم ومتغيرات البحث المراد قياسها، مع الاخذ بنظر الاعتبار بعض التعديلات التي أشير اليها من قبل المحكمين الذي يوضح متغيرات البحث الرئيسة والفرعية . وقد أستعمل مقياس (Likert) الخماسي لتصنيف درجات الاجابة ب (اتفق تماماً، اتفق، غير متأكد، لا اتفق الى حد ما و لا اتفق تماماً) والتي يتراوح مداها بين (1-5) درجات.

ب- المقابلات الشخصية : للمقابلات دور بارز في اغناء الجانب العملي بالمعلومات المفيدة في اظهار القدرات الاستراتيجية للدائرة المبحوثة والكيفية التي تقدم فيها الدائرة القيمة الاستراتيجية وتوضيح فقرات الاستبانة ومضمونها . وذلك من خلال المناقشة المستفيضة مع موظفين ومدرء الشعب ومدرء الاقسام في الدائرة

سادساً : الانموذج الفرضي للبحث :-

اسفرت مراجعة ادبيات تقنيات التدريب والقدرات الاستراتيجية لبلورة مخطط فرضي للدراسة . اذ تم اعداده في ضوء المشكلة والاهداف وبيّن المخطط طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات (التأثير) وكما موضح في الشكل (1).



y

الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث

z

سابعاً: - فرضيات البحث

في ضوء النموذج الفرضي للبحث يمكن صياغة الفرضيات الخاصة بمتغيرات البحث وكما يأتي:-

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير معنوي لتقنيات التدريب بأبعادها في القدرات الاستراتيجية بأبعادها و تتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في المواقع الالكترونية والقدرات الاستراتيجية بأبعادها .
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في البودكاست - مذكرات الصوت والقدرات الاستراتيجية بأبعادها .
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في المحاكاة والقدرات الاستراتيجية بأبعادها .
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في نمذجة السلوك والقدرات الاستراتيجية بأبعادها .
- 5- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في المناقشة الجماعية والقدرات الاستراتيجية بأبعادها .
- 6- يوجد تأثير ذو دلالة في تدريب الفريق والقدرات الاستراتيجية بأبعادها .

ثامناً: - تركيب استبانة البحث

جدول (1) مقاييس الاستبانة الذي اعتمدها الباحث

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
القدرات الاستراتيجية	رؤية قيادة الاعمال	6-1	2016,karakaya et al
	الثقافة	12-7	
	فلسفة المنظمة	17-13	
	مزايا تنافسية	23-18	
	الاتجاهات و النهج الجديد	29-24	

فنون، 2017، صالح، 2018، بوسنان، 2019	57-52	مواقع الكترونية	تقنيات التدريب
	63-58	بودكاست - المدونة الصوتية	
: 2005 ،،Russ-Eft & Chan Taylor (662 (2010).Castro	70-64	المحاكاة	
	76-71	نمذجة السلوك	
(2016)،Chuang& Jiang (مسعود، 2012)	82-77	المناقشة الجماعية	
	88-83	تدريب الفريق	

الدراسات السابقة

١- دراسة (Chen et al,2008)

and Performance of Service Firms، Innovation Intensity،Strategic Capabilities

(القدرات الاستراتيجية، كثافة الإبداع و أداء الشركات الخدمية)

هدف الدراسة : تشخيص العلاقة بين القدرات الاستراتيجية وابداع المنظمات الخدمية ، واستكشاف مدى توافر القدرات الاستراتيجية المؤثرة على الاداء التنظيمي للشركات الخدمية.

مجال التطبيق واسلوب الدراسة : تضمن مجال التطبيق عدد من الشركات الخدمية في تايوان و تم الاعتماد على الاستبانة فضلاً عن المقابلات الشخصية لجمع البيانات.

استنتاجات الدراسة : القدرات الإستراتيجية لا تتمثل في ما تمتلكه المنظمات من موارد ملموسة وغير ملموسة بل تتعدى ذلك لتشمل العلاقات الاجتماعية والتعاونية بين المنظمات والتي تسهل العمليات والانشطة التنظيمية.

ما يميز هذه الدراسة : سلطت الضوء على المنظمات والشركات الخدمية في تشخيص القدرات الاستراتيجية.

2- دراسة: (الاعظمي ، 2013)

(القدرات المعرفية والاستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية)

هدف الدراسة : تشخيص سبل اكتساب وفهم القدرات الاستراتيجية والمعرفية للقيادات الادارية لتفعيل هذه القدرات في بناء الميزة التنافسية، فضلاً عن ابراز اهمية تلك القدرات للمصارف الاهلية العراقية وتشخيص مدى ادراكها لتلك القدرات

مجال التطبيق واسلوب الدراسة : عينة من شاغلي وظيفة (مدير فرع ، مدير قسم) في(9) مصارف اهلية في بغداد وتم اعتماد الاستبانة فضلاً عن المقابلات الشخصية لجمع البيانات.

استنتاجات الدراسة : يتم تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام مجموعة عناصر متكاملة والمتتمثلة بأبعاد القدرات المعرفية (التفكير المنظم، الذكاء، الحدس، الابداع، التجديد والتطوير) واعتمادها مجتمعاً يعزز القدرات الاستراتيجية أكثر مما لو اعتمدت تلك الابعاد بشكل منفرد.

ما يميز هذه الدراسة : تناولت توليفة لمتغيرات اجتمعت لتشكل مجموعة متكاملة ومنسقة من العناصر الاساسية لبناء الميزة التنافسية للمنظمات الهادفة للتميز وهذه العناصر تتمثل بأبعاد القدرات الاستراتيجية (القدرة الادراكية ، القدرة

الاستيعابية، القدرة التحويلية) وابعاد القدرات المعرفية (التفكير المنظم، الذكاء، الحدس، الابداع، التجديد والتطوير).

3- دراسة: (Read &Kleiner, 1996)

Which training methods are effective?

(ما هي طرق التدريب الفعالة)

هدف الدراسة : يصف أهمية التدريب ويلخص نظرية التعلم. تم تفصيل أفضل عشر طرق تعليمية: أشرطة الفيديو والمحاضرات والتعليمات الفردية ولعب الأدوار والألعاب / المحاكاة ودراسات الحالة والشرائح والتدريب المعتمد على الكمبيوتر والأشرطة الصوتية والأفلام. يناقش العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار طريقة التدريب أو مجموعة الأساليب. يؤكد على أهمية تقييم ما بعد التدريب.

مجال التطبيق واسلوب الدراسة : سينصب التركيز على أفضل عشر طرق تدريب مستخدمة في مجال الأعمال اليوم - دراسة وصفية.

استنتاجات الدراسة : تحليل ودراسة طبيعة المادة التي سيتم إرسالها، وعدد الأشخاص الذين سيتم تدريبهم، وخلفية المتدربين وقدرتهم، ونوع وكمية المعدات المتاحة، والوقت الذي يمكن تخصيصه للتدريب، والنتائج المراد تحقيقها، يجب أخذها جميعاً في الاعتبار عند تحديد أفضل طريقة لبرنامج تدريبي معين.

ما يميز هذه الدراسة : يناقش العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار طريقة التدريب أو مجموعة الأساليب. يؤكد على أهمية تقييم ما بعد التدريب واختيار الطريقة الفعالة.

4- دراسة : (الردايدة، 2006)

(دور التدريب في بناء القدرات الاستراتيجية في دائرة الكمارك الاردنية)

هدف الدراسة : معرفة مدى مساهمة التدريب في بناء القدرات الاستراتيجية في دائرة الكمارك الاردنية

مجال التطبيق واسلوب الدراسة : شملت الدراسة جميع المديريات والمراكز الكمركية وكانت عينة البحث 28 فرداً و استخدمت الاستبانة كأداة جمع المعلومات واستخدام الادوات الاحصائية المتمثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

استنتاجات الدراسة : وجود دوراً واضحاً للتدريب في مجال بناء القدرات الاستراتيجية اذ يعد التدريب أحد الموجودات المعرفية.

ما يميز هذه الدراسة :

- 1- تساعد مخططي ومعدّي البرامج التدريبية في تخطيط برامج تدريب فاعلة.
- 2- ستساعد في تقييم الوضع والأساليب التدريبية المختلفة التي تستخدم في دائرة الجمارك، بغية تحسينها وتطويرها ليكون لها أكبر الأثر في تحسين وتطوير ممارسات موظف الجمارك المهنية والميدانية مما ينعكس بالتالي على رفع مستوى العملية الجمركية.

المبحث الثاني - الإطار النظري

أولاً - القدرات الاستراتيجية

1: مفهوم القدرات الاستراتيجية

تعددت الآراء المتعلقة بتحديد المقصود بالقدرة الاستراتيجية ويعود هذا الاختلاف أساساً إلى الاختلاف في ما هو وصفي عما هو تحليلي أو منافسة وفي هذا الصدد عرض ما هو المقصود بالقدرة الاستراتيجية وكما يأتي :

فالمدخل الوصفي يختص بما تتصف به منظمة الأعمال من سمات تكونت نتيجة طبيعية لتعاقب أعمالها، في حين يشير المدخل التحليلي الذي يتضمن المفاهيم التي توصف القدرة الاستراتيجية بأنها واسعة المدى وتتضمن كذلك مجموعة من الإشارات التي تمتد لتقييم القدرات الاستراتيجية للمنظمة و هناك اختلافاً في ما هو محدود المدى وما هو واسع المدى إذ إن قدرة المنظمة في الأجل القصير تعتمد على خصائص منتجاتها من حيث السعر والأداء أما قدرتها الاستراتيجية في الأجل الطويل فتعتمد على بناء المنظمة للقدرات بكلف منخفضة وبسرعة أكبر مما يقوم به المنافسون في بناء قدراتهم الاستراتيجية والتي تستخدم في إيجاد منتجات غير متوقعة تنتج عن سعي المنظمة المستمر لتوحيد التكنولوجيا ومهارات الإنتاج بصورة قدرات استراتيجية تمكن المنظمة من التكيف السريع للمتغيرات البيئية . (المعاضيدي واحمد، 2005: 35) اما في مدخل المنافسة يشير (العبيدي و العواودة، 2017: 11) الى انها تتألف من شقين الشق الأول يشير إلى قدرة المنظمة في التميز على المنافسين في الجودة والسعر وتوقيت التسليم وخدمات ما قبل البيع وما بعده وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، أما الشق الثاني فيتمثل بقدرة منظمة الأعمال على إحداث مغازلة مؤثرة للزبائن من شأنها تهيئة وزيادة رضاهم وتضمن ولاءهم وفي نهاية عظمى هي إسعادهم وإشعارهم بالعظمة، ويؤكد في هذا الصدد على أن نجاح المنظمة في تحقيق الشق الثاني يتوقف على نجاحها في تحقيق الشق الأول . كما وقد عرفها (Johnson, Whittington & Scholes, 2011 :84) على أنها مدى كفاية وملاءمة موارد وكفاءات منظمة ما لكي تستمر وتزدهر، في حين بين (الكبيسي و ابراهيم، 2014: 41) ان القدرة الاستراتيجية المهارات والقابليات والقدرات التي يمتلكها المورد البشري في المنظمة والتي تعد الاساس والسلاح الرئيس للإبداع والتفكير الاستراتيجي .

ثانياً: ابعاد القدرات الاستراتيجية

أ- **رؤية قيادة الاعمال** : إن رؤى الإدارة والنتائج النهائية التي تتوصل إليها فيما يتعلق بما سوف تكون عليه اتجاهات المؤسسة طويلة الأجل وتقنية التركيز على الزبون . المستهلك، التي سوف يتم اتباعها في مجال الاعمال المستقبلية كلها جميعاً تسهم في صياغة الرؤية أو الرؤية الاستراتيجية للشركة، ونتيجة لذلك فإن الرؤية الاستراتيجية تعكس بجلاء آمال الإدارة بالنسبة للمؤسسة المتغيرة وأعمالها، حتى تكون هناك رؤية شاملة للهدف المنشود بالإضافة إلى المعلومات التفصيلية عن الخطط التجارية التي تحدد المستقبل، وتوضح هذه الرؤية الهدف الاعمال طويلة الأجل، كما أنها تصوغ هوية المؤسسة والخلاصة أن الرؤية لخطوات الاستراتيجية تضع المؤسسة في اتجاه محدد وعلى مسار معين إذ إنها تخطط لها مسارا استراتيجيا يجب عليها اتباعه كما وقد عرف (تومسون وستريكولاند، 2006: 7) الرؤية الاستراتيجية : خريطة مسار توضح مستقبل الشركة، و توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية، والتركيز على الزبائن، والأسواق الجغرافية والإنتاجية التي يجب أن تتبعها الشركة، والإمكانات التي يجب تطويرها ونوعية الشركة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلاً .

ب- **فلسفة المنظمة**: تشير الأدبيات إلى أن كلمة فلسفة Philosophy وتعني هيكل المعرفة، وأنها مصطلح عام وشامل يخص الأفراد والجماعات والمنظمات بأنواعها، وفلسفة المنظمة تطلق على النظام الفكري الذي يهيمن على المنظمة ويبلور شخصيتها ويميز سلوكها عن المنظمات الأخرى، وتعكس فلسفة أية منظمة من منظمات الأعمال مجموعة القيم والمعتقدات والمواقف والسياقات التي يتحدد بموجبها السلوك والاتجاه العام للمنظمة (الياس و عباس ، 2003: 4) اما من وجهة نظر (Bower , 2003 :112) فان الأدبيات المتعلقة بفلسفة الشركة ليست واسعة جدا ولا مصنعة جدا لكن أحد تعريفات القاموس للفلسفة ينطبق : "القوانين العامة التي تقدم التفسير العقلاني لأي شيء". وبهذا

المعنى تتطور فلسفة المنظمة كمجموعة من القوانين أو المبادئ التوجيهية التي يتم تأسيسها تدريجياً من خلال التجربة والخطأ أو من خلال القيادة، كما هو متوقع من السلوك . وتتمحور هذه الفلسفة حول ما تهدف سلطة المنظمة إليه أي سلطة أصحاب المنظمة وتسعى إلى تحقيقه باعتباره غايتها العليا (عساف، 2012: 179).

ت- **مزايا تنافسية:** تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية وقد جاء هذا التنوع بسبب تنوع واختلاف الخلفيات العلمية التي انطلق منها كل منهم وسيحاول الباحث استعراض تلك المفاهيم وفقاً للأسس الآتية: بعض الكتاب ركز على أنها خصائص وسمات حيث عرفها (حسن، 2008: 63) بأنها الخاصية أو مجموعة خصائص التي تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات منتجات للزبائن. وتناولها بعض الباحثين على أنها قدرة فقد وصفها (Beardwell & Claydon , 2010 : 638) بأنها قدرة المنظمة على اضافة المزيد من القيمة لعملائها أكثر من المنافسين ومن ثم اكتساب موقع متميز في السوق .

ث- **الثقافة:** تستند ثقافة المؤسسة نظاماً في تركيبها القيم والمعتقدات والممارسات التي يقاسمها أفرادها فهي تقوم على توجهات إيجابية تدعم الكفاءة التنظيمية من أجل تحسين الاداء التنظيمي وتدفع المؤسسة نحو أهدافها المرسومة والمتمثلة في التكيف مع التغيرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، ومواجهة الأزمات والاستجابة للتغيرات التي تتعرض لها المؤسسة، في حين يساعد وجود أبعاد ثقافة المؤسسة (المبادرة الفردية، التسامح مع المخاطر، التوجيه، تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة) على تحقيق العديد من المزايا جعلها تنفرد بثقافتها وابعادها عن باقي المنظمات . فان مفهوم ثقافة المؤسسة تركيبة مبنية على أساس طبيعي، باعتبارها ممثلة من قبل شخصيات مختلفة من الموظفين الذين يبنون ويطورون معا خلال الوقت والأحداث التي تحدث في الشركة، ثقافة يمكن إدراكها من خلال عاداتهم وممارستهم (Massiera , 2006 : 2) .

ج- **الاتجاهات و النهج الجديد :** ان التوصل الى استراتيجية للتعامل مع الوضع الراهن من الممكن أن يبدو في كثير من الأحيان على انه امر غالب لكنه ليس سوى جزء من مهمة المخطط الاستراتيجي، فمن المهم أن تتوقع ما هو غير متوقع وان تقوم بوضع استراتيجيتك الخاصة وفقاً لذلك، ولأنه من المستحيل التنبؤ بالمستقبل بشكل كامل لذا فإن الاستراتيجيات الجيدة تتضمن التخطيط لكيفية التعامل مع الأحداث أثناء وقوعها وفي الوقت الذي يحدث فيه هذا تظهر الفرص الجديدة المتاحة والتهديدات وكذلك تظهر الحاجة إلى اتخاذ مزيد من القرارات ومنها :

(أولاً): **الإدارة الإلكترونية:** يعيد مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماماً في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جداً من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة، تعتبر الإدارة الإلكترونية منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية (عامر، 2007 : 725).

(ثانياً): **التعامل مع حالة عدم اليقين:** ان ايسط طريقة هي استخدام الحدس على الاستراتيجيين التفكير في الخيارات المستقبلية البديلة وكيف يمكن أن تمضي حالات عدم اليقين الرئيسية إلى نهاية المطاف وما الذي يمكنهم عمله حيال ذلك إذا كانت المؤسسة في حاجة الى بعض المساعدة هناك نهج أكثر تنظيمياً موضح في الجدول التالي، فلحسن الحظ يمكن أن تنتقي وتمزج عناصر مختلفة و أن تقوم ببعض الخطوات باستخدام الحدس والبعض الآخر باستخدام التحليل .

ثانياً - تقنيات التدريب

1 : مفهوم التدريب

حُظي التدريب باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وقد تباينت وجهات نظرهم تبعاً لاختلاف توجهاتهم لدراسة التدريب فقد عرفه (العيسوي، 2015 : 166) " زيادة المهارات والمعارف في مجالات معينة، ومحاولة زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها وبرسالتها "، وقد تمت الإشارة إلى التدريب إلى أنه أحد المداخل الأكثر انتشاراً والمستخدم في المنظمات، وتقدم المنظمة التدريب لتجعل العاملين على معرفة ببعض الموضوعات مثل فرق العمل، والتنوع، والذكاء، وكيفية الإحاطة بالجودة، ومهارات الاتصال، والإدارة بالمشاركة، وترمي برامج التدريب إلى تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من خلال المتخصصين في مراكز التدريب. (Daft , 2003: 392). ويعرف (Keren, 2019, 10) يعد تدريب الموظفين والمديرين أمراً ضرورياً في هذه البيئة المتغيرة. هو نشاط هام لتنمية الموارد البشرية يساعد في تحسين كفاءة الموظفين. اما (Prasetyo et. al.,2021:2) فقد عرفه التدريب هو تحسين إتقان المهارات والتقنيات المختلفة لتنفيذ عمل معين، ومفصل، وروتيني وكذلك إعداد الموظفين للوظيفة الحالية. الهدف من التدريب هو أن يتقن الموظفون المعارف والمهارات والسلوكيات التي تم التأكيد عليها في التدريب وتطبيقها على أنشطتهم اليومية. تقليدياً، اعتمدت الشركات على التدريب الرسمي من خلال دورة أو برنامج أو "حدث" لتعليم الموظفين المعرفة والمهارات والسلوكيات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بنجاح. التطوير مشابه للتدريب، إلا أنه يميل إلى أن يكون أكثر تركيزاً على المستقبل. يعد تدريب الموظفين والمديرين أمراً ضرورياً في البيئة المتغيرة و هو نشاط هام لتنمية الموارد البشرية يساعد في تحسين كفاءة الموظفين. (Noe, 2020: 8).

ويرى الباحث أن التدريب هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية غايتها إكساب العاملين مهارات وقدرات أو معرفة وسلوكيات أو اتجاهات جديدة أو تعديل سلوكيات قائمة لجعلها تتلائم مع متطلبات التطور الوظيفي والتدريب هو محاولة لسد الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات، وبين المعارف والمهارات التي تحتاجها متطلبات التطور الوظيفي.

ثانياً : تقنيات التدريب : من أهم الأساليب التدريبية التي يكون على المدرب أن يختار بينها لكي يحقق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية للعملية التدريبية من خلال التوفيق بين خصائص الأسلوب التدريبي ومميزاته وعيوبه من ناحية، ونوعية وعدد المتدربين واحتياجاتهم من ناحية أخرى. وعلى المدرب المتميز أن يختار الأسلوب التدريبي المناسب والذي يساعده على تحقيق الأهداف التدريبية، في ضوء عدة اعتبارات نذكر منها : (نوعية المتدربين، المستوى الإداري للمتدربين، المستوى العلمي للمتدربين، عدد المتدربين، موضوع التدريب، فترة التدريب، الإمكانيات المتاحة مثل : الوسائل التدريبية، مكان التدريب، ميزانية البرنامج التدريبي، مدى قبول المجتمع المحلي للأسلوب التدريبي المستخدم) . (ابو النصر، 2012 : 56)

أولاً : طرائق العرض (1- المواقع الإلكترونية)

(أ) مفهوم التدريب الإلكتروني :- إن مفهوم التدريب الإلكتروني ما زال في طور التكوين وغير محدد المعالم ولم يستقر على حال وهو في حالة تعديل مستمر نظراً لارتباطه بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعليم التي تنمو وتتطور يوماً بعد يوم . ومن هنا ظهرت العديد من التعريفات للتدريب الإلكتروني ومنهم من يعرفه، بأنه عملية التدريب عن بعد باستخدام الانترنت والانترانت لتوفير المعرفة الضرورية للأفراد حول مختلف الموضوعات المختارة أو المتخصصة، لرفع المستوى العلمي او لتحقيق اعادة التأهيل باستخدام الحاسوب، الصوت، الفيديو، الوسائط المتعددة، الكتب الإلكترونية، البريد الإلكتروني، الدردشة، ومجموعات النقاش (صالح، 2018: 350)

ب) مبررات استخدام التدريب الإلكتروني :- يتميز العصر الحالي بوجود مجموعة من القضايا والتحديات التي تشير إلى وجود فجوات قد تؤدي إلى الضعف و القصور في مواجهة متطلبات التنمية و خاصة في مجال التدريب في عصر يتطلب من الفرد بأن يكون دائم التدريب نظرا لتجدد المعلومات : ومن أهم مبررات استخدام التدريب الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت ما يلي :- (امينة و لطيفة، 2016 : 21، 22)

1- **التفجر المعرفي والتقدم التكنولوجي** : يتميز العصر الحالي بوفرة المعلومات وتراكمها بشكل سريع. وتمثل التطورات الحالية في الاقتصاد العالمي المتوجه نحو التكامل و المنافسة الحادة المستتدة بدرجة كبيرة على المعلوماتية ومعرفة أهم التحديات .

2- **ثورة الاتصالات وسرعة نقل المعلومات** : استمرار الثورة التقنية في مجال المعلومات والاتصالات، وما ينتج عنها من تطور هائل ومتصل في معالجة البيانات والمعلومات، تخزينها، استرجاعها، نقلها وتدقيقها محليا وعالميا بسرعة فائقة وتكلفة معقولة .

3- **الأوضاع الديموغرافية السكانية** : لقد أصبح الوضع السكاني في الوقت الراهن يمثل تحديا كبيرا، وأصبح من الضروري التخطيط لمواجهة هذا النمو المتسارع، لأن ذلك يولد ضغطا على الموارد الطبيعية وعلى مؤسسات الخدمات من تعليم، تدريب، صحة وإسكان .

ج) **معوقات التدريب الإلكتروني**: حدد (العيسى والعمران، 2021 : 360) العديد من المعوقات .

- 1- نقص الخبرات وعدم توفر الكوادر المؤهلة .
- 2- قلة الدعم المادي لبرامج التعليم عن بعد .
- 3- ضعف البنية التحتية للاتصالات وشبكات المعلومات وقلة المهارات اللازمة لاستخدام التدريب
- 4- ضعف دافعية المتدربين نحو استخدام التدريب الإلكتروني.
- 5- التوجه السلبي نحو استخدام وسائل التكنولوجيا و مقاومة الموظفين هذا النمط من التدريب .

(2- البود كاست - المدونة الصوتية)

أ) **مفهوم البودكاست** :- يشير مصطلح podcast إلى أهم التقنيات الحديثة التي ظهرت في أواخر ٢٠٠٤م من الجيل الثاني من الويب "2.0 مثل المدونات blog والويكي wiki ومواقع الشبكات الاجتماعية (SNS) وهذا المسمى مأخوذ من كلمتين (الأيبود iPod) نسبة إلى مشغل الوسائط الشهير من شركة أبل، (وبود كاست broadcast وتعني النشر)، وانتشرت فكرة podcast كتقنية ؛ حيث أصبحت إحدى وسائل الإعلام الأكثر استخداما (خميس، ٢٠٠٧ : ١٦١) . كما وقد تم تعريفها بأنها تكنولوجيا من تكنولوجيات البث الرقمي التي تهدف إلى توزيع ملفات الصوت والفيديو على جمهور المستفيدين . بينما يؤكد (David, 2007: 7) على أنها طريقة جديدة لنشر ملفات الصوت والفيديو عبر شبكة الإنترنت، فهي عبارة عن مجموعة من ملفات الوسائط الرقمية التي يتم توزيعها عبر الإنترنت، وغالبا ما تستخدم تقنية (Really Simple Syndication) Rss، خلاصات مبسطة لتشغيل هذه الملفات على مشغلات الوسائط المحمولة وأجهزة الكمبيوتر، ومن ثم فهي تعطي بثاً إذاعيا ثابتا بأشكال مرئية وصوتية، وتعد شكلا من أشكال التعلم البديلة للطلاب التي قد تهمهم أكثر من مجرد الاستماع لمحاضرة المعلم كل يوم .

ب) **مبررات استخدام ملفات بودكاست** :- يذكر (H. Kay , 2012: 824 ، 823) ثلاثة أسباب أساسية منها تحسين التعلم، وزيادة السيطرة على التعلم، وتغيب الفصول الدراسية .

- 1- **التعلم** : السبب الأول الذي جعل المتعلمين يلاحظون استخدام ملفات بودكاست الفيديو هو تحسين التعلم . وان الاشخاص الذين استخدموا ملفات بودكاست لمراجعة الاختبارات أو الامتحانات الوشيكية او ورشات العمل والتدريبات . وشملت الأسباب الأخرى القائمة على التعلم لاستخدام البودكاست التحضير والتحقق الذاتي للفهم والحصول على نظرة عامة على المحاضرات وتدوين ملاحظات أفضل .
- 2- **التحكم** : السبب الثاني الذي جعل المتعلمين يرغبون في استخدام ملفات الفيديو الصوتية هو التحكم في التعلم أن هناك نوعين على الأقل من المتعلمين : المثاليين والبراغماتيين. استمتع المثاليون بالاستماع إلى المحاضرات التقليدية في حين أراد البراغماتيون ببساطة أن تتجح المعلومات اللازمة.
- 3- **الدروس الفائتة** : السبب الثالث الذي لاحظته المتعلمين لاستخدام ملفات بودكاست الفيديو هو تعويض الفصول الفائتة أن ملفات الفيديو الصوتية كانت مفيدة جدا للحاق بفصول التي لم يتمكنوا من الحضور كانت محل تقدير من قبل المتعلمين الذين اضطروا إلى السفر مسافة بعيدة .

(ج) **سليبان استخدام البودكاست** :- استخدام البودكاست كوسيلة تدريبية يمكن أن يواجه مشاكل أيضا. كما هو الحال مع أي تكنولوجيا، تحتاج إلى أن يكون هدف تعليمي وتخطط لكيفية تعزيز تجربة تدريب جديدة . و يمكن أن تكون البودكاست نهجا سلبيا للتعلم - أنا أتحدث، أنت تستمع - ما لم تشرك المتدربين في إنتاج البودكاست الخاص بهم . يمكن أن تكون وسيلة للتحويل، حيث يفوق تنسيق الرسالة في بعض الأحيان مضمونها. و تميز البودكاست الصوتية فقط ضد الأشخاص الصم أو ضعاف السمع (Laing & Wootton,2007:7).

ثانياً : طرائق التدريب العملي (1- المحاكاة)

(أ) **مفهوم المحاكاة** :- على الرغم من أن مصطلح المحاكاة يمكن أن يكون له معاني مختلفة اعتماداً على تطبيقه، إلا أنه يشير عموماً إلى استخدام الكمبيوتر لإجراء تجارب على نموذج نظام حقيقي . إنها عملية تحاكي السمات ذات الصلة لعملية الهدف. يمكن إجراء التجارب بواسطة عمليات المحاكاة قبل تشغيل نظام حقيقي، لدعم تصميمه، لإظهار كيف يمكن للنظام أن يتفاعل مع التغييرات في قواعده التشغيلية. كما أنها تسمح بتقييم استجابات النظام على التغييرات في هيكله. إنها مناسبة بشكل خاص للحالات التي يتأثر فيها النظام بعدد كبير من العوامل، وعندما يوجد عدد كبير من المتغيرات. في مثل هذه الحالات، يكاد يكون من المستحيل تطوير نموذج تحليلي واحد مناسب فقط. (ابو جبل، 2014 : 20) .

(ب) **مبررات استخدام المحاكاة** :- قدم (ابو بشير، 2016: 42) العديد من المبررات لاستخدام تقنية المحاكاة التي تسهيل التعليم والتدريب وهي كالآتي :

- 1- **التكلفة** : تستخدم المحاكاة حينما تكون التجارب المعملية مكلفة أو حينما تكون الأنشطة الحقيقية مستحيل تنفيذها في غرفة الدارسة مثل نظام المجموعة الشمسية وتتبع مسار قمر صناعي في مداره حول الأرض أو حركة الكواكب .
- 2- **الخطورة** : تستخدم المحاكاة الحاسوبية حينما تكون التجارب المخبرية خطيرة مثل المفاعلات النووية والذرية وتجارب الإشعاع أو الغازات السامة .
- 3- **اختزال الوقت** : تستخدم المحاكاة حينما يتطلب الأمر دراسة النموذج الحقيقي إلى وقت طويل مثل نموذج لنمو النباتات أو نموذج الجينات البشرية أو نموذج لأحداث وقعت في الماضي .
- 4- **الصغر** : مثل نموذج لدارسة الذرة أو البكتيريا .

- 5- التدريب : حيث تسمح للمتدربين فيها أن يتعاملوا مع مواقف مبسطة على الشاشة تناظر ما يحدث في دنيا الواقع مثل تدريب الطيارين ، ورواد الفضاء ، وقيادة السيارات، وتدريب الأطباء .
- 6- التكرارية : في عرض المعلومات والبيانات والمحتوى التعليمي عند المتدربين .

ج) **سلبيات استخدام المحاكاة :-** اشار (noe,2020: 369) الى تقييد استخدام المحاكاة بسبب تكاليف تطويرها. تحتاج أجهزة المحاكاة إلى عناصر مماثلة لتلك الموجودة في بيئة العمل. يحتاج جهاز المحاكاة إلى الاستجابة تمامًا مثل المعدات في ظل الظروف والاستجابة التي يقدمها المتدرب. على سبيل المثال، تشتمل أجهزة محاكاة الطيران على عوامل تشتت الانتباه التي يجب على الطيارين الفعلين التعامل معها، مثل سماع الدقات في قمرة القيادة من التنبيهات المرورية التي يتم إنشاؤها بواسطة نظام تحذير كمبيوتر على متن الطائرة أثناء الاستماع إلى التوجيهات من جهاز التحكم في الحركة الجوية . لهذا السبب، فإن المحاكاة هي تطويرها باهظ الثمن وتحتاج إلى تحديث مستمر مع الحصول على معلومات جديدة حول بيئة العمل.

(2- نمذجة السلوك)

أ) **مفهوم نمذجة السلوك :-** بالإضافة إلى خبرات التدريب التقليدية، تركز الشركات أيضًا بشكل كبير على نقل المعرفة من عمالها الأكبر سنًا وذوي الخبرة إلى موظفيها الأصغر سنًا. تستخدم بعض الشركات أشكالًا مختلفة من التدريب على نمذجة السلوك للتأكد من أن الموظفين لديهم القدرة على الملاحظة والتعلم من أولئك الموجودين في الشركة الذين لديهم قدر كبير من المعرفة الضمنية. وان مشاركة المعلومات بين العمال ليست كذلك دائمًا ما يكون سهلاً، خاصة في البيئات التنافسية أو السياسية. تشير إحدى الدراسات الحديثة إلى أن الثقة هي مفتاح واحد للمساعدة في تمرير المعلومات الضمنية بين زملاء العمل عندما يتم إرسالهم إلى خارج وطنهم للعمل (يشار إليهم بالوافدين تستخدم الشركة "خبراء التنقل"، الشركاء الذين كانوا في الخارج لمساعدة المغتربين على تعلم كيفية العمل والعيش في هذه الثقافات الجديدة . تكلفة هذا التدريب أقل بكثير من تكلفة الموظف غير الناجح. (LePine & Wesson,2017: 254)، Colquitt) مما يعني ان نمذجة السلوك هي طريقة تدريب يتم من خلالها تقديم المتدربين بنموذج يوضح السلوكيات الرئيسية لتكرارها وتزويدهم بفرصة لممارسة تلك السلوكيات الأساسية

ب) **مبررات استخدام نمذجة السلوك في التدريب :-** العمل في جلسات التدريب و تزويد المتدربين بملاحظات حول مدى تطابق سلوكهم مع السلوكيات الأساسية التي يوضحها النموذج يعتمد تمثيل الأدوار والأداء النموذجي على الحوادث الفعلية في بيئة التوظيف التي يحتاج فيها المتدرب إلى إظهار النجاح وهي كالآتي :

- 1- الخطوة الأولى في برامج التدريب على نمذجة السلوك هي تحديد (المهام التي لا يتم تنفيذها بشكل كافٍ بسبب نقص المهارة أو السلوك، السلوكيات الأساسية المطلوبة لأداء المهمة).
- 2- يعتبر عرض النمذجة من الاعتبارات المهمة الأخرى في تطوير برامج نمذجة السلوك. عرض النمذجة يوفر السلوكيات الأساسية التي سوف يمارسها المتدربون لتطوير نفس مجموعة السلوكيات. أقراص DVD والفيديو عبر الإنترنت هي الطرق السائدة المستخدمة لتقديم عروض النمذجة.
- 3- يتضمن توفير فرص الممارسة (تدريب المتدربين معرفيًا والتفكير في السلوكيات الأساسية، وضع المتدربين في مواقف (مثل لعب الأدوار) حيث يتعين عليهم استخدام السلوكيات الأساسية).
- 4- يجب أن تتضمن جلسات التدريب طريقة لتزويد المتدربين بملاحظات لتعزيز السلوكيات التي يتم إجراؤها بشكل صحيح، بالإضافة إلى المعلومات اللازمة لتحسين السلوكيات.

5- تساعد نمذجة السلوك على ضمان نقل التدريب باستخدام تخطيط التطبيق. يعد تخطيط التطبيق المتدربين لاستخدام السلوكيات الأساسية في الوظيفة. (noe,2020: 317, 318)

(ج) **سلبيات استخدام نمذجة السلوك :-** دواعي استخدام تقنية نمذجة السلوك قد مكنها كتنقية واسلوب تدريبي جيد ومفضل لدى العديدين و تم استخدام هذا الأسلوب بنجاح مع كل مستويات العاملين ابتداءً من المستويات التنفيذية و حتى مستويات الإدارة العليا كما يمكن استخدامه في تشكيلة عريضة من البرامج التدريبية فقد استخدم هذا الأسلوب في مجالات المقابلة الشخصية، و الإرشاد، و معالجة مشكلات العمل، و العلاقات الإنسانية، و السلامة، و حل النزاعات، و القيادة، و التفاوض أيضا. وان هذه الاستخدامات العديدة قد ابرزت العديد من السلبيات وهي كالاتي : 1- مكلفة . 2- التدريب في العمل مرتبط بالدافع والحافز الذاتي للمدرب والمتدرب معاً.

3- مجهد ويولد الضغط على المدرب والمتدرب . 4- قد تستهلك هذه الطريقة وقتا كبيرا من المشرف على التدريب . 5- اجور ضئيلة للمدربين والمتدربين . (كافي، 2014 : 251)

ثالثاً : طرائق التدريب الجماعي : (1- المناقشات الجماعية)

(أ) **مفهوم المناقشات الجماعية :-** وهي تقنية تدريب يتم فيها مناقشة وتداول الأفكار والمعلومات والآراء بين عدد من المتدربين في موضوع معين، وبإشراف وقيادة المدرب، وفي هذا النوع من التدريب، يقوم جميع المتدربين بالمناقشة وإبداء وجهات نظرهم حول الموضوع أو المشكلة المطروحة للنقاش، حيث يعبر المتدرب عن أفكاره ومعلوماته وخبراته حو الموضوع المطروح للنقاش . ويكمن هدف المناقشة الجماعية في تجميع حصيلة المعلومات والأفكار والآراء والخبرات السابقة للمتدربين للوصول إلى تحسين أو وضوح أفضل للمبادئ أو المفاهيم أو السياسات أو الإجراءات، حيث يقوم المدرب بعرض المشكلة وتحديدها وتشجيع المتدربين في مناقشة تلك المشكلة من أجل الوصول نتائج ووضع توصيات تساعد في الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب. (مقابلة، 2011: 40)

(ب) **مبررات استخدام المناقشات الجماعية في التدريب :-** بغض النظر عن حجم فريق المجموعة، فإن التدريب ضروري. ومع ذلك يعد تدريب جميع أعضاء الفريق على أهداف العمل الميداني والمهام المحددة التي سيقومون بها أمراً مهماً لضمان الاتساق في جميع المهام الميدانية. و يسترشد محتوى الدورات التدريبية بالمهارات البحثية وخبرات أعضاء الفريق المعينين . غالباً ما يتضمن التدريب استراتيجيات الإشراف الجماعي و من المفيد تدريب أعضاء الفريق على جميع أدوار العمل الميداني المختلفة، وليس فقط المهام المحددة التي سيؤدونها. يتيح ذلك لأعضاء الفريق تبادل الأدوار إذا لزم الأمر ويحافظ على الاتساق بين هذه الأدوار .

(Gammie, Hamilton& Gilchrist, 2014:36)

(ج) **سلبيات استخدام المناقشات الجماعية :-** (مقابلة، 2011: 40)

- 1- تتطلب مهارة وخبرة وقدرة عالية من المدرب في إدارة حلقات النقاش والحوار بين المتدربين فالمدرب الذي لا يمتلك الخبرة والمعلومات الكافية، وإدارة النقاش يواجه صعوبة بالغة في تطبيق هذا الأسلوب من التدريب.
 - 2- يتطلب هذا الأسلوب من التدريب جهداً، ووقتاً في الإعداد والتحضير المسبق من قبل المدرب والمتدربين.
 - 3- قد يتعرض المتدربون للشروع عن الموضوع، أو يفشلون في مناقشته بطريقة صحيحة.
 - 4- قد يستغرق أسلوب المناقشة الكثير من الوقت، وقد يسيطر عليه بعض الذين يجيدون النقاش والجدل
- (2) **تدريب الفريق)**

(أ) مفهوم تدريب الفريق :- من البدائل الممكنة للبرامج التجريبية تدريب الفريق، الذي ينسق أداء الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك. قد تستفيد المنظمة من توفير مثل هذا التدريب للمجموعات عندما يجب على أعضاء المجموعة مشاركة المعلومات ويعتمد أداء المجموعة على أداء أعضاء المجموعة الفردية.

ويعرف (Dessler,2020: 256) فانه يرى تدريب الفريق من خلال التدريب المتقاطع هو تدريب الموظفين على القيام بمهام أو وظائف مختلفة عن مهامهم أو وظائفهم ؛ القيام بذلك يسهل التناوب على الوظائف، كما هو الحال عندما تتوقع أن يشارك أعضاء الفريق أحياناً الوظائف أو أجزاء من الوظائف.

(ب) مبررات استخدام تدريب الفريق :- يعد التدريب والتطوير المستمر للموظفين أمراً ضرورياً للمؤسسات لخلق مزايا تنافسية والحفاظ عليها أولاً: القيمة النسبية لتدريب الفريق مقابل التدريب الفردي. ثانياً: ظهور النماذج العقلية المشتركة ودورها داخل الفرق. ثالثاً: فائدة التدريب الجماعي المتبادل. هذه الفجوات في المعرفة بين العلوم والممارسة وآثارها اللاحقة على المنظمات هي محور تشكل مبررات ضرورية للاهتمام بهذه التقنية في التدريب (Guzzo,2004: 360) (R. Hollenbeck & DeRue &

(ج) سلبيات تدريب الفريق :- غالباً ما يهدف تدريب الفريق إلى تغيير السلوكيات الشخصية الصعبة والمتأصلة وقد يبدو هذا للمتعلمين مهمة شاقة أو مستحيلة، إذا كان المتعلمون غارقين في تعقيد وصعوبة تدريب الفريق، فسوف يفقدون بسرعة الدافع للمشاركة في عملية التدريب و قد يسهل المدربون تحفيز المتعلمين من خلال مناقشة رغبتهم الجوهرية في تعلم مادة التدريب أو عن طريق تشجيعهم على تحديد جزء مهم من معتقدات. (Salas& others,2015: 40, 41)

المبحث الثالث : الاطار العملي

اختبار وتحليل تأثير بين متغيري البحث

تقنيات التدريب في القدرات الاستراتيجية

تمثلت الفرضية الرئيسية الرابعة للبحث في (وجود تأثير معنوي لتقنيات التدريب وأبعاده في القدرات الاستراتيجية وابعادها)، ويهدف تحقق الباحث من صحة الفرضية من عدمها تم تنفيذ نموذج الانحدار الخطي المتعدد، فضلاً عن مؤشرات قيمة (T) الجدولة (1.976)، وقيمة (F) الجدولية (3.905) عند مستوى المعنوية (0.05) لرفض وقبول الفرضيات، للفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة وكالاتي: تحددت الفرضية الرئيسية الرابعة للبحث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد تقنيات التدريب مجتمعة (المواقع الألكترونية، المدونات الصوتية، المحاكاة، نمذجة السلوك، المناقشة الجماعية، تدريب الفريق) في القدرات الاستراتيجية وأبعاده: رؤية قيادة الاعمال، الثقافة، فلسفة المنظمة، مزايا تنافسية، الاتجاهات والنهج الجديد) ولتحقق الباحث من صحة الفرضية من عدمها وبحسب الفرضيات الفرعية الآتية:

1. تؤثر ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في رؤية قيادة الاعمال تأثيراً معنوياً.
2. تؤثر ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في الثقافة تأثيراً معنوياً.
3. تؤثر ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في فلسفة المنظمة تأثيراً معنوياً.
4. تؤثر ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في مزايا تنافسية تأثيراً معنوياً.
5. تؤثر ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في الاتجاهات والنهج الجديد تأثيراً معنوياً.

(1-4) التحقق من الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في رؤية زيادة الاعمال تأثيراً معنوياً: أظهرت نتائج الجدول (33) وجود معامل تحديد مقداره (0.169) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبمعامل تحديد مصحح (0.158)، اذ استطاعت ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة (المواقع الإلكترونية، المدونات الصوتية، المحاكاة، نمذجة السلوك، المناقشة الجماعية، تدريب الفريق) من تفسير ما نسبته (15.8%) من التغيرات التي تطرأ على رؤية زيادة الاعمال، فيما تُعزى النسبة المتبقية (84.2%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (15.918) وبقيمة احتمالية (0.000) معنوية الانموذج وهو انموذج قوي ومعتمد احصائياً اذ تزيد قيمة الاختبار الفائي المحسوب على قيمته المجدولة (3.905). بينما تبين وجود تأثير إيجابي للمواقع الإلكترونية مقداره (0.286) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.721) وهي تزيد عن القيمة المجدولة (1.976) عند درجة الحرية (159)، مما يدل على استثمار الانموذج بنسبة (16.67%) للارتقاء بمستوى رؤية زيادة الاعمال لدائرة التخطيط وتنمية الموارد في وزارة الصحة، ومن جميع ما استعرض من نتائج، تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة (تؤثر ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في رؤية زيادة الاعمال تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{رؤية زيادة الاعمال (Y)} = (1.689) + 0.286 * (\text{المواقع الإلكترونية})$$

الجدول (33) تأثير ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في رؤية زيادة الاعمال (n=160)

رؤية زيادة الاعمال							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	B	α	
15.918 0.000	3.721	0.000	0.158	0.169	0.286	1.689 (0.000)	المواقع الإلكترونية
	0.080	0.937			-0.007		المدونات الصوتية
	1.282	0.202			0.117		المحاكاة
	1.933	0.055			0.150		نمذجة السلوك
	1.255	0.211			0.113		المناقشة الجماعية
	1.429	0.155			0.118		تدريب الفريق

(2-4) التحقق من الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في الثقافة تأثيراً معنوياً: أظهرت نتائج الجدول (35) وجود معامل تحديد مقداره (0.105) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبمعامل تحديد مصحح (0.094)، اذ استطاعت ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة (المواقع الإلكترونية، المدونات الصوتية، المحاكاة، نمذجة السلوك، المناقشة الجماعية، تدريب الفريق) من تفسير ما نسبته (9.4%) من التغيرات التي تطرأ على الثقافة، فيما تُعزى النسبة المتبقية (90.4%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (9.240) وبقيمة احتمالية (0.000) معنوية الانموذج وهو انموذج قوي ومعتمد احصائياً اذ تزيد قيمة الاختبار الفائي المحسوب على قيمته المجدولة (3.905). بينما تبين وجود تأثير إيجابي لنمذجة السلوك مقداره (0.178) وبقيمة احتمالية (0.024)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.282) وهي تزيد عن القيمة المجدولة (1.976) عند درجة الحرية (159)، فضلاً عن وجود تأثير ايجابي مقداره (0.162) بقيمة احتمالية (0.037)

وبقيمة (T) المحسوبة (2.099) للمواقع الإلكترونية، مما يدل على استثمار الانموذج بنسبة (33.34%) للارتقاء بمستوى ثقافة دائرة التخطيط وتنمية الموارد في وزارة الصحة، ومن جميع ما استعرض من نتائج، تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة (تؤثر ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في الثقافة تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{الثقافة (Y)} = (1.940) + 0.178 * (\text{نمذجة السلوك}) + 0.162 * (\text{المواقع الإلكترونية})$$

الجدول (34) تأثير ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في الثقافة (n=160)

الثقافة							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α	
9.240 0.000	2.099	0.037	0.094	0.105	0.162	1.940 (0.000)	المواقع الإلكترونية
	0.809	0.420			-0.074		المدونات الصوتية
	1.660	0.099			0.141		المحاكاة
	2.282	0.024			0.178		نمذجة السلوك
	1.127	0.261			0.109		المناقشة الجماعية
	0.581	0.562			0.055		تدريب الفريق

(3-4) التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في فلسفة المنظمة تأثيراً معنوياً: أظهرت نتائج الجدول (35) وجود معامل تحديد مقداره (0.201) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبمعامل تحديد مصحح (0.191)، إذ استطاعت ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة (المواقع الإلكترونية، المدونات الصوتية، المحاكاة، نمذجة السلوك، المناقشة الجماعية، تدريب الفريق) من تفسير ما نسبته (19.1%) من التغيرات التي تطرأ على فلسفة المنظمة، فيما تُعزى النسبة المتبقية (80.1%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (19.756) وبقية احتمالية (0.000) معنوية الانموذج وهو انموذج قوي ومعتمد احصائياً إذ تزيد قيمة الاختبار الفائي المحسوب على قيمته المجدولة (3.905). بينما تبين وجود تأثير إيجابي لنمذجة السلوك مقداره (0.219) وبقية احتمالية (0.007)، وبقية (T) المحسوبة (2.721) وهي تزيد عن القيمة المجدولة (1.976) عند درجة الحرية (159)، فضلاً

عن وجود تأثير ايجابي مقداره (0.290) بقيمة احتمالية (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (3.663) للمواقع الإلكترونية، مما يدل على استثمار الانموذج بنسبة (33.34%) للارتقاء بمستوى فلسفة المنظمة دائرية التخطيط وتنمية الموارد في وزارة الصحة ومن جميع ما استعرض من نتائج، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة (تؤثر ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في فلسفة المنظمة تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{فلسفة المنظمة (Y)} = (1.295) + 0.290 * (\text{المواقع الإلكترونية}) + 0.219 * (\text{نمذجة السلوك})$$

الجدول (35) تأثير ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في فلسفة المنظمة (n=160)

فلسفة المنظمة							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α	
19.756 0.000	3.663	0.000	0.191	0.201	0.290	1.295 (0.000)	المواقع الإلكترونية
	0.555	0.579			0.049		المدونات الصوتية
	1.302	0.239			0.106		المحاكاة
	2.721	0.007			0.219		نمذجة السلوك
	0.126	0.645			0.140		المناقشة الجماعية
	1.183	0.239			0.106		تدريب الفريق

(4-4) التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر تقنيات التدريب مجتمعة في مزايا تنافسية تأثيراً معنوياً: أظهرت نتائج الجدول (36) وجود معامل تحديد مقداره (0.262) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبمعامل تحديد مصحح (0.253)، إذ استطاعت ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة (المواقع الإلكترونية، المدونات الصوتية، المحاكاة، نمذجة السلوك، المناقشة الجماعية، تدريب الفريق) من تفسير ما نسبته (25.3%) من التغيرات التي تطرأ على مزايا تنافسية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (74.7%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (27.920) وبقيمة احتمالية (0.000) معنوية الانموذج وهو انموذج معتمد احصائياً إذ تزيد قيمة الاختبار الفائي المحسوب على قيمته الجدولة (3.905). بينما تبين وجود تأثير ايجابي للمحاكاة مقداره (0.268) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.413) وهي تزيد عن القيمة الجدولة (1.976) عند درجة الحرية (159)، فضلاً عن وجود تأثير ايجابي مقداره (0.316) بقيمة احتمالية (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (4.028) للمواقع الإلكترونية، مما يدل على استثمار الانموذج بنسبة (33.34%) للارتقاء بمستوى المزايا التنافسية لدائرة التخطيط وتنمية الموارد في وزارة الصحة، ومن جميع ما استعرض من نتائج، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة (تؤثر ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في مزايا تنافسية تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{مزايا تنافسية (Y)} = (1.094) + 0.316 * (\text{المواقع الإلكترونية}) + 0.268 * (\text{المحاكاة})$$

الجدول (36) تأثير ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في مزايا تنافسية (n=160)

المتغير المستقل	مزايا تنافسية
-----------------	---------------

F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α	
27.920 0.000	4.028	0.000	0.253	0.262	0.316	1.094 (0.000)	المواقع الإلكترونية
	0.708	0.480			0.066		المدونات الصوتية
	3.413	0.000			0.268		المحاكاة
	1.255	0.211			0.106		نمذجة السلوك
	0.935	0.351			0.078		المناقشة الجماعية
	0.668	0.505			0.055		تدريب الفريق

(4-5) التحقق من الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في الاتجاهات والنهج الجديد تأثيراً معنوياً: أظهرت نتائج الجدول (37) وجود معامل تحديد مقداره (0.214) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبمعامل تحديد مصحح (0.199)، إذ استطاعت ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة (المواقع الإلكترونية، المدونات الصوتية، المحاكاة، نمذجة السلوك، المناقشة الجماعية، تدريب الفريق) من تفسير ما نسبته (19.9%) من التغيرات التي تطرأ على الاتجاهات والنهج الجديد، فيما تُعزى النسبة المتبقية (80.1%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (14.150) وبقيمة احتمالية (0.000) معنوية الانموذج وهو انموذج قوي ومعتمد احصائياً إذ تزيد قيمة الاختبار الفائي المحسوب على قيمته المجدولة (3.905). بينما تبين وجود تأثير إيجابي للمحاكاة مقداره (0.201) وبقيمة احتمالية (0.018)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.399) وهي تزيد عن القيمة المجدولة (1.976) عند درجة الحرية (159)، فضلاً عن وجود تأثير ايجابي مقداره (0.199) بقيمة احتمالية (0.019) وبقيمة (T) المحسوبة (2.376) للمواقع الإلكترونية، مما يدل على استثمار الانموذج بنسبة (33.34%) للارتقاء بمستوى الاتجاهات والنهج الجديد لدائرة التخطيط وتنمية الموارد في وزارة الصحة، ومن جميع ما استعرض من نتائج، تقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الرابعة (تؤثر ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في الاتجاهات والنهج الجديد تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الاتية:

$$\text{الاتجاهات والنهج الجديد (Y)} = (1.038) + 0.199 * (\text{المواقع الإلكترونية}) + 0.201 * (\text{المحاكاة})$$

الجدول (37) تأثير ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في الاتجاهات والنهج الجديد (n=160)

الاتجاهات والنهج الجديد							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	A	
14.150 0.000	2.376	0.019	0.199	0.214	0.199	1.038 (0.000)	المواقع الإلكترونية
	0.069	0.945			0.007		المدونات الصوتية
	2.399	0.018			0.201		المحاكاة
	0.823	0.412			0.076		نمذجة السلوك
	1.777	0.077			0.169		المناقشة الجماعية
	0.731	0.466			0.065		تدريب الفريق

التحقق من الفرضية الرئيسية الرابعة: تؤثر تقنيات التدريب مجتمعة في القدرات الاستراتيجية تأثيراً معنوياً: أظهرت نتائج الجدول (38) وجود معامل تحديد مقداره (0.329) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبمعامل تحديد مصحح (0.316)، إذ استطاعت ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة (المواقع الألكترونية، المدونات الصوتية، المحاكاة، نمذجة السلوك، المناقشة الجماعية، تدريب الفريق) من تفسير ما نسبته (31.6%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الاستراتيجية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (68.4%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (25.536) وبقيمة احتمالية (0.000) معنوية الانموذج وهو انموذج قوي ومعتمد احصائياً، ويشير الى تداؤبية المتغيرات في تحسينها للقدرات الاستراتيجية، إذ تزيد قيمة الاختبار الفائي المحسوب على قيمته المجدولة (3.905). بينما تبين وجود تأثير إيجابي للمواقع الألكترونية مقداره (0.230) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.028) وهي تزيد عن القيمة المجدولة (1.976) عند درجة الحرية (159)، ووجود تأثير إيجابي لنمذجة السلوك مقداره (0.132) وبقيمة احتمالية (0.028) وبقيمة (T) المحسوبة (2.216)، فضلاً عن وجود تأثير ايجابي للمحاكاة مقداره (0.142) وبقيمة احتمالية (0.018) وبقيمة (T) المحسوبة (2.383)، وهذا يشير الى وجود خيار يحسن من القدرات الاستراتيجية باستثمار الابعاد الثلاث مجتمعة، ليحصل الانموذج على كفاءة (50%) وهو افضل من النماذج السابقة عندما تعتمد الدائرة في تحسين قدراتها الاستراتيجية اجمالاً، ومن جميع ما استعرض من نتائج، تقبل الفرضية الرئيسية الرابعة (تؤثر ابعاد تقنيات التدريب مجتمعة في القدرات الاستراتيجية تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{القدرات الاستراتيجية (Y)} = (1.359) + 0.230 * (\text{المواقع الألكترونية}) + 0.132 * (\text{نمذجة السلوك}) + 0.142 * (\text{المحاكاة})$$

الجدول (38) تأثير تقنيات التدريب مجتمعة في القدرات الاستراتيجية (n=160)

القدرات الاستراتيجية							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α	
25.536 0.000	4.028	0.000	0.316	0.329	0.230	0.374 (0.002)	المواقع الألكترونية
	0.265	0.792			-0.024		المدونات الصوتية
	2.383	0.018			0.142		المحاكاة
	2.216	0.028			0.132		نمذجة السلوك
	1.568	0.119			0.130		المناقشة الجماعية
	1.333	0.185			0.104		تدريب الفريق

المبحث الرابع الاستنتاجات و التوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1- انتجت الدراسة بان تقنيات التدريب هي ذات تأثير معنوي وارتباط ايجابي في قدرات المنظمة الاستراتيجية وكفاءتها الاساسية .
- 2- إن سعي المنظمات إلى تحقيق النجاح والاستمرار والبقاء مرهوناً بامتلاكها عمليات تخطيط قدراتها الإستراتيجية تضمن من خلالها الحد من قدرات المنافسين على تقليدها وهذه الأبعاد تتمثل (رؤية ريادية

الاعمال، الثقافة، وفلسفة المنظمة، و المزايا التنافسية، و الاتجاهات والنهج الجديد) فان هذه الابعاد قادرة على تشخيص وقياس القدرات الاستراتيجية في الدائرة المبحوثة على الرغم من التفاوت في مستويات الاستجابة.

- 3- انتجت الدراسة بان المنظمة تضع اهداف وتوقعات اداء واضحة حقيقية وقابلة للتفسير و يتمتع الافراد بدرجة عالية من المسؤولية والاستقلالية في الدائرة ضمن التخصص الاداري، و يوجد اتصالات غير رسمية فضلاً عن الاتصالات الرسمية لذلك حقق بعد الثقافة المرتبة الاولى من حيث الاهمية لأبعاد القدرات الاستراتيجية.
- 4- اظهرت النتائج ان الافراد يفهمون ويستوعبون رؤية المنظمة و تحرص إدارة المنظمة على توفير اليات مناسبة لتحويل رؤيتها وتوقعاتها المستقبلية الى شيء ملموس لضمان تمتعهم بمقدرات معرفية علمية متميزة واساسية لصنع قرارات ادارية ناضجة تحكمها أسس علمية وزمنية مدروسة.
- 5- سعي المنظمة المبحوثة لجني الموارد باختلاف انواعها (مادية، مالية، بشرية) والحصول عليها من خلال سلسلة من الانشطة والعمليات المعتمدة من التدريب الذي يضمن الوصول لتلك الموارد والحفاظ عليها، وهذا يشير الى اهتمام الدائرة بتنوع مواردها وتكاملها.
- 6- استعمال تقنيات حديثة والاستعانة بالبرامج الجاهزة في طرائق التنبؤ الدقيقة لأعداد الموظفين للسنوات المقبلة وذلك لأجل اتمام عمليات استراتيجية التخطيط الاجمالي، وهذا كله يتم من خلال تطوير مهام اقسام التخطيط المسؤولية والمكلفة بتلك المهمة وهذا بدوره يؤدي الى اختصار الوقت والكلفة في الحصول على تنبؤات الطلب.
- 7- يحظى متغير تقنيات التدريب باهتمام المنظمة المبحوثة لكونه حصل على المرتبة الاولى بين متغيرات البحث، والذي ساهم في هذه الأهمية المناقشات الجماعية النابع من (طرائق بناء المجموعة)، في حين كان نصيب المحاكاة اهتمام أقل، مما يؤشر على قصوراً واضحاً في إعطاء اهتمام كاف (لطرائق التدريب العملي).
- 8- أظهرت نتائج البحث معظم تأثير معنوية بين أبعاد القدرات الاستراتيجية وتقنيات التدريب، باستثناء علاقة تقنية التدريب (المدونات الصوتية) ببعده (الثقافة) اذ لم تظهر اي علاقة ارتباط مع الثقافة تشير النتائج عدم اهتمام دائرة التخطيط وتنمية الموارد في وزارة الصحة بالمدونات الصوتية و أنها سوف تهتم بالقدرات الاستراتيجية وابعادها بشكل متوسط القوة الى الضعيف ما عدا الثقافة لكونها تقليدية .
- 9- تشير هذه النتائج عند اهتمام دائرة التخطيط وتنمية الموارد في وزارة الصحة بتقنيات التدريب وحدة واحدة فأنها سوف تهتم بالقدرات الاستراتيجية وابعاده بشكل قوي والمتوسط وبما يحسن من مستواها.

ثانياً : التوصيات

- 1- ضرورة اهتمام الدائرة المبحوثة بمعرفة طبيعة تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة لكونها تشكل سلاحاً تنافسياً في ادارة عمليات اي منظمه وخاصه في المنظمات الخدمية لأنها قد تواجه صعوبات في تقديم خدمه جديده إذا فشلت في ان تجعل تطوير قدراتها جزء لا يتجزأ من عملياتها.
- 2- يجب ان تدرك الدائرة ان تطوير القدرات هو ليس عمليه راكمه ولا تعتبر نشاطاً منفصلاً او تام في حد ذاته وهو ليس برنامج بديل عن التعليم والبيئة وانما مدخل الى تطوير المنظمات يواكب التغيرات الاقتصادية الجذرية وان تلك العمليه هي مستمره يعمل من خلالها الافراد والأنظمة في اطر ديناميكية يتعلمون خلالها كيفية تطوير الإستراتيجيات من اجل الوصول الى الهدف بتحقيق التوازن التنظيمي.

- 3- الاستفادة من القدرات الاستراتيجية التي يمتلكها المديرون في الوزارة، والعمل على خلق التكامل لديهم بين هذه القدرات الاستراتيجية والقدرات الأخرى ويمكن تحقيق ذلك من خلال، إقامة المحاضرات والندوات والقراءات الجماعية مع المنظمات الاستشارية والمشاركة بالمعرفة لتعزيز قدرات الوزارة الاستراتيجية، والقيام بدورات تدريبية تهدف إلى مناقشة مفهوم القدرات الاستراتيجية.
- 4- حث الإدارة جميع العاملين بضرورة مواصلة التحسين المستمر والتدريب المتواصل، سعياً منها لبناء رأس مال بشري متمكن من خلال الاستعانة بخبراء أو مدربين سواء أكان من داخل الوزارة أو من خارجها.
- 5- على إدارة الدائرة المبحوثة تخصيص ميزانية مالية تضمن تأمين وتوفير متطلبات العملية التدريبية، وتعزيز الاهتمام بتوقيات البرامج التدريبية المعدة مسبقاً ووفق ما مخطط له، واتخاذ قرارات مستقبلية تخص تغير أو إيقاف البرامج التدريبية التي لا تتوافق مع طموح الموظفين أو تكرار البرامج التي تناسب مع العمل.
- 6- الاهتمام برأس المال البشري الكفوء الذي تملكه الدائرة المبحوثة وذلك من خلال زيادة اهتمامها بالموظفين الذين يمتلكون ويتمتعون بمهارات وقدرات تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 7- ينبغي أن يكون هناك وضوح لدى إدارة الدائرة عينة الدراسة بأن العملية التدريبية لا تنتهي بمجرد وضع برنامج للتدريب وتنفيذه دائماً، مما يتطلب متابعة التنفيذ وتقييم البرنامج بعد تنفيذه للتأكد من فاعليته وكفاءته وذلك من خلال اللجوء إلى استخدام بعض معايير التقييم، مثل (معياري ردود فعل المشاركين، ومعياري التعلم، ومعياري السلوك، ومعياري النتائج)
- 8- ضرورة قيام إدارة الدائرة باستثمار نتائج تقييم البرامج التدريبية بشكل جيد ومدروس من أجل بناء وتطوير مزايا تنافسية تدعم مركزهم التنافسي من خلال ربط المهارات والقدرات التي تم اكتسابها أو تطويرها من خلال التدريب بمتطلبات الوظائف التي يشغلونها (موائمة الفرد مع الوظيفة) بما يضمن الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.

المصادر :

أولاً: العربي

1. ابو النصر، أ.د. مدحت، (2012)، مراحل العملية التدريبية، تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى . مصر
2. ابو بشير، علاء عاطف عبد القادر و عبد المنعم، عبد الله محمد، (2016)، أثر استخدام المحاكاة الحاسوبية في تنمية مهارات التفكير الابداعي في مساق مبادئ الكهرباء لدى طلبة قسم فنون التلفزيون بكلية فلسطين التقنية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة، كلية التربية، قسم المناهج واساليب التدريس .
3. أبو جبل، وإبراهيم عبد الربو، ويوسف عاشور، (2014)، استخدام المحاكاة لتقييم وتحسين أداء قطاع جوازات السفر والشؤون المدنية، (دراسة حالة عن مديرية غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية - غزة، غزة .
4. أمينة، حفيظ و لطيفة، أ. برني، (2016)، دور التدريب الالكتروني في تطوير كفاءات العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بطولقة و دائرة فوغالة - ولاية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير .
5. تومسون وستركلاند (2006 م) : الادارة الاستراتيجية : المفاهيم والحالات العلمية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الاولى .
6. حسن، حسين عجلان، (2008)، استراتيجية ادارة المعرفة، ط1، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن .
7. خميس، محمد عطية (2007): الكمبيوتر التعليمي وتكنولوجيا الوسائط المتعددة، القاهرة، دار السحاب لمنشر والتوزيع، ط1
8. صالح، أ.د. صلاح الدين حسين، (2018)، اتجاهات المتدربين نحو التدريب الالكتروني، دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر - الجامعة العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، مجلة الدنانير، العدد الثالث عشر، 2018، (345 - 374) .
9. عامر، د. طارق عبد الرؤف، (2007)، الادارة الالكترونية نماذج معاصرة، الطبعة الاولى، دار السحاب للنشر والتوزيع .
10. العبيدي، ابراهيم فائق مشعل قدوري و العواوده، وليد مجلي (2017)، إثر القدرات الاستراتيجية في الاداء المتميز دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - قسم ادارة الاعمال، المنارة للاستشارات .
11. عساف، عبد المعطي، 2012م: (السلوك الاداري التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، المكتبة الوطنية، عمان/الاردن.

12. العمران، افنان بنت محمد و أم . العيسى، غزيل بنت سعد، (2021)، التدريب الإلكتروني (التدريب عن بعد) مبرراته، متطلباته، معوقاته من وجهة نظر المدربات والمتدربات، جامعة الملك سعود، كلية ادارة الاعمال، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع2 يونيو (حزيران) 2021، (355، 374) .
13. العيساوي، خالد عبد الله ابراهيم (2015)، التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة -دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاميين في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، المجلد 17 .
14. فنون، رند سلمان "محمد علي" و شاهين، د. غسان، (2018)، التدريب الالكتروني في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، ادارة الاعمال .
15. كافي، د. مصطفى يوسف، (2014)، ادارة الموارد البشرية، منظور اداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان .
16. الكبسي، صلاح الدين عواد و ابراهيم ، تغريد خليل (2014)، القدرات المعرفية والاستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية - بحث ميداني لآراء عينة من القيادات الادارية في المصرف الاهلية العراقية، محلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20) العدد (79)، ص 33-74.
17. المعاضيدي، معن و عبدالله وأحمد، ميسر إبراهيم (2005)، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (27)، العدد (77)، نينوى.
18. مقابلة، د. محمد قاسم، (2011)، التدريب التربوي و الأساليب القيادية الحديثة و تطبيقاتها التربوية، ادار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان .
19. وايتهايد، جو، ترجمة عبد القادر، صباح حسن، (2013)، كل ما تحتاج إلى معرفته عن الإستراتيجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى .
20. النياس، سالم و عباس فرحات، (2003)، الفلسفة والسياسة في منظمات الاعمال، رسالة ماجستير - جامعة محمد بوضياف - المسيلة / كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية .

ثانياً : الاجنبية

1. Beardwell, Julie & Claydon, Tim (2010), " Human Resource Management ", 6th ed, Pearson Education Limited.
2. Bower, Marvin. "Company philosophy: The way we do things around here!" McKinsey Quarterly 2 (2003): 110-117.
3. Colquitt, jason a., Lepine, jeffery a. & Wesson, michael j., (2017), organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace, sixth edition, library of congress cataloging-in-publication data
4. Daft, Richard, L. "Management", 6th ed., South-Western, 2003.
5. David, J. (2007) Podcasting Computer Science E-I. In SIGCSE 2007: Proceedings of the Thirty-Eighth SIGCSE Technical Symposium on Computer Science

- Education. Covington, Kentucky, ed. ACM SIGCSE and Ingrid Russell, 389-393. New York, N.Y.: Association for Computing Machinery.
6. DESSLER, GARY (2020), Human Resource Management, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Sixteenth Edition
 7. Gammie, e., Hamilton, s. and Gilchrist, v. 2017. Focus group discussions. In hoque, z., parker, l.d., covalski, m.a. And haynes, k. (eds.) The routledge companion to qualitative accounting research methods. Abingdon: routledge, chapter 22, pages 372-286
 8. Hollenbeck, J. R., DeRue, D. S., & Guzzo, R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training, and team task design. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 43(4), 353-366.
 9. Johnson, G. & Whittington, R. & Scholes, K. (2011), "Exploring Strategy" Edinburgh: Simon & Schuster Europe, 9ed.
 10. Karakaya, Abdullah, Kasım Yılmaz, and Gülten Demiral. "Strategic capabilities of retail market managers: A field research in Karabuk." Procedia-Social and Behavioral Sciences 235 (2016): 93-100.
 11. Kay, Robin H. "Exploring the use of video podcasts in education: A comprehensive review of the literature." Computers in Human Behavior 28.3 (2012): 820-831.
 12. Keren, Esunge Ngwese, Impact of training on employee performance. 2019.
 13. Laing, C. & Wootton, A. (2007). Using podcasts in higher education. Health Information on the Internet, 60(1), 7-9. <http://hii.rsmjournals.com/cgi/reprint/60/1/7>
 14. Massiera, Bernard. (2006). Culture d'entreprise, échec d'un concept Présenté à la
 15. Noe, Raymond A. (2020), Employee Training and Development, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Eighth Edition
 16. Prasetyo, I., Aliyyah, N., Tjaraka, H., Kalbuana, N., & Syafi'ur, A. (2021). Vocational training has an influence on employee career development: A case study Indonesia. Academy of Strategic Management Journal, 20(2), 1-14.
 17. Salas, E. Team Training Essentials: A Research-Based Guide; Routledge: New York, NY, USA, 2015.

Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training. *Journal of applied psy*