

دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي / دراسة إستطلاعية في الشركة العامة للصناعات  
الكهربائية - معمل المحركات - بغداد

**Role of the training strategy in achieving the performance of pilot / exploratory study  
in the General Company for Electrical Industries - Engine Lab - Baghdad**

الباحثة / أسرار عبدالزهرة علي

أ.م.د. فضيلة سلمان داود

جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد

### المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد دور إستراتيجية التدريب بأبعادهما المتمثلة في (التحليل الاستراتيجي ، صياغة إستراتيجية التدريب ، تنفيذ إستراتيجية التدريب ، التقييم ) في الأداء الريادي للمنظمة بأبعاده المتمثلة في ( التخطيط المسبق ، التجديد والتحديث ، الكفاءة ، الفاعلية) ، لذا يحتل البحث أهمية بالغة لكونه يعالج مسألة مهمة وحديثة في الأداء الريادي ، وإستراتيجية التدريب ، وإدراكاً منا لأهمية الموضوع والنتائج المتوقعة للشركة العامة للصناعات الكهربائية ، تم إجراء تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية بالإضافة إلى الإستبانة والمقابلات ، وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها تأخذ عينة البحث بالإعتبار جميع متطلبات إستراتيجية التدريب من المدربين و مناهج برامج التدريب و المتدربون و رغبتهم في التدريب و الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي مايعزز التوجه الستراتيجي لها نحو إداء

**الكلمات الدالة للبحث :- التدريب ، إستراتيجية التدريب ، الأداء الريادي ، الريادة ، التخطيط المسبق**

### Abstract

The research aims to determine the role of training strategy dimensions of (trainers' curriculum training programs' trainees and their desire for training' administrative and supervisory services and their impact on the success of the training program) in the entrepreneurial performance of the organization dimensions of (pre-planning' renovation and modernization' efficiency' effectiveness) , so search ranks of great importance because it addresses an important and modern issue in performance entrepreneurial' and strategy training' aware of the importance of the subject and expected outcomes (General company for electrical Industries - motor plant) surveyed' was an analysis of data obtained through field visits in addition to the questionnaire and interviews ' the most significant results that have been reached to take the sample into account all the training strategy requirements of trainers and training programs and trainees curricula and their desire for training managerial and supervisory services and their impact on the success of the training program which enhances orientation strategic her towards outstanding entrepreneurial performance

**Keyword Search:** - talent management' attracting talent' entrepreneurial performance' entrepreneurship' advance planning

## المقدمة

تعيش المنظمات المعاصرة عصر الاهتمام بإستراتيجية التدريب و التوجه نحو المزيد من الدراسات و البحوث حول أهمية إستراتيجية التدريب للمنظمات، فالأشواط الطويلة التي قطعتها المنظمات العالمية نحو تحقيق الإداء الريادي " جاء عبر مركز قوتها و انطلاقها، و هو المورد البشري، وتأتي أهمية هذا البحث إلى أن أي نجاح للمنظمة لا يمكن تحقيقه من دون الاهتمام بإستراتيجية التدريب .... و من هنا تبرز المعضلة الفكرية لهذا البحث التي تناولت (دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الإداء الريادي).

ومن هذا المنطلق تكونت فكرة البحث الحالية، لتأخذ على عاتقها طرح موضوعات حديثة لها دور مؤثر ومباشر في التقدم بأداء المنظمات على الرغم من التحديات التي تواجهها. ولحاجة البيئة العراقية ومنظماتها لمثل هذه البحوث، جاء هذا البحث ليتبنى اختبار هذه المفاهيم في (وزارة الصناعة والمعادن)، لغرض توحيد الجهود وتوجيهها على الجوانب الأكثر أهمية والتي تخدم الأداء الريادي بشكل أكثر وتديم المنافسة ومن ثم تحقق لها التميز. ومن هنا انطلقت مشكلة البحث التي تسعى الى الاجابة على تساؤل اساسي وهو (هل هناك دور لإستراتيجية التدريب في الإداء الريادي للمنظمة؟).

وقد اختيرت ( الشركة العامة للصناعات الكهربائية - معمل المحركات ) ميدانا للجانب العملي ، اذ ان هذه الشركة تتعامل مع تقييمات اثن الموارد البشرية وهم " مدراء الأقسام والوحدات والشعب " في المنظمة المبحوثة الذين يشكلون المحرك الاساس وجوهر الابداع في تفعيل اعمال المنظمة .

## البحث الأول: المنهجية والدراسات السابقة

### المحور الأول: منهجية البحث

#### أولاً: - مشكلة الدراسة

تتميز البيئة التي تعمل فيها المنظمات حول العالم بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد نتيجة مجموعة متداخلة من العوامل الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية ، وما ينجم عنها تعدد الفرص والتحديات البيئية، ولكي تواجه المنظمات المطالب المتزايدة للبيئة فأنها بحاجة الى تحليل ودراسة وتطويرمواردها من خلال وضع إستراتيجيات معينة للتدريب الذي تزايد أهميته من قبل المنظمات إذ أصبح التوجه نحو تدريب الأفراد وتطويرهم من أجل توفير أفراد كفوئين قادرين على توجيه المنظمة نحو الإداء الريادي ....إلخ.

ان المنظمات العامة العراقية بحاجة كبيرة للاستفادة بشكل اكبر من ممارسات الاداء الريادي واستغلاله في تبني مفهوم الريادة لمواكبة التطورات البيئية وتقليص الفجوة الكبيرة بينها وبين المنظمات العالمية التي اصبحت على مستوى عال من الريادية في مجال عملها، وهذا ما يحاول البحث استكشافه في (الشركة العامة للصناعات الكهربائية - معمل المحركات ) ، وسيقوم الباحثان في تسليط الضوء على مدى تطبيق ستراتيكية التدريب من خلال الإستعانة بالاستبانة والمقابلات التي ستجريها مع عدد من المدراء اللذين يملكون طاقات بشرية على مستوى عالي من المهنية مما يجعلها مؤهلة وقادرة على مواكبة ومنافسة المنظمات العالمية الا انها لم تعطي الاهمية الكافية لايجاد واستثمار إدارة المواهب والاستفادة منها في عمل المنظمة ، مما حدى بالباحثان أن تعدا ذلك مشكلة تستوجب البحث والتقصي ، ولغرض تأطير المشكلة المذكورة لادب من أثار التساؤلات الآتية :-

أ- مدى إهتمام الشركة العامة للصناعات الكهربائية - معمل المحركات عينة البحث بإستراتيجية التدريب ؟

ب- ما دور إستراتيجية التدريب في العينة المبحوثة؟

ت- ما مستوى اهتمام العينة المبحوثة بتبني الاداء الريادي؟ وما هو مستوى ممارسة أداء الريادي في العينة المبحوثة ؟

ث- ما مستوى العلاقة بين الاداء الريادي وإستراتيجية التدريب للعينة المبحوثة؟

### ثانياً: - أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته في توافر متغيرين مهمين الأول يتمثل بأهمية الاداء الريادي والثاني يتمثل بأهمية إستراتيجية التدريب ويمكن تحديد أهمية البحث بما يأتي :

- تتبثق أهمية البحث ابتداءً من أهمية المتغيرات المبحوثة،أداء الريادي للمنظمة ، إستراتيجية التدريب، وهذه المتغيرات بأمرّ الحاجة للبحث والدراسة والتحليل لنلتّمس معطياتها في المنظمات العراقية.
- أن تكون بداية الطريق للدراسات الأخرى للبحث نظراً لحدائثة هذا الموضوع على المستوى النظري والتطبيقي وافتقار المنظمات العراقية لمثل هذه الدراسات.
- تشخيص مدى الأهتمام بإستراتيجية التدريب في المنظمات. ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها بالتركيز على (الشركة العامة للصناعات الكهربائية- معمل المحركات ) عينة البحث

### ثالثاً: - أهداف البحث

يهدف البحث إلى مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فالهدف الرئيس يتمثل في بيان إستراتيجية التدريب لل (الشركة العامة للصناعات الكهربائية- معمل المحركات ) وتأثيره في تعزيز متطلبات الإداء الريادي للمنظمة، ويمكن تصنيف الأهداف بما يتلاءم مع الإطار ذات الصلة بأغراض البحث، وكما مبين:

أ- تبني فهم اساسي عن الإداء الريادي للمنظمة وإستراتيجية التدريب.

ب- التعرف على مستوى ممارسة الإدارة العليا عينة البحث للسلوك الريادي في (الشركة العامة للصناعات الكهربائية- معمل المحركات ).

ت- التعرف على تأثير إستراتيجية التدريب في أداء الريادي.

ث- التعرف على الاداء الريادي لـ (الشركة العامة للصناعات الكهربائية - معمل المحركات ) وهل يمكن أن يتقاطع أو يتكامل مع الممارسات المتحققة لإستراتيجية التدريب في المنظمة ذاتها.

### رابعاً : فرضيات البحث

وبينى هذا البحث على فرضيتين رئيسيتين وهما :-

- الفرضية الرئيسة الاولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التدريب وبين أداء الريادي للمنظمة وأبعاده على المستوى الإجمالي .

- الفرضية الرئيسة الثانية :

(هناك تأثير إستراتيجي للتدريب في الأداء الريادي للمنظمة وأبعاده على المستوى الإجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي )

#### خامساً :- حدود البحث

يمكن تحديد حدود البحث من خلال المجالات الآتية :

الحدود البشرية : تشمل عينة البحث مجموعة من المدراء والعاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية - معمل المحركات عينة البحث، وقد بلغ حجم العينة ( 43 ) عامل إسترجع الاستبانة الموزعة عليه من قبل الباحثة. و ( 7 ) مدير تم مقابلتهم من قبل الباحثة موزعين حسب الهيئات والأقسام والشعب والوحدات الإدارية في الشركة المبحوثة . الحدود المكانية: اقتصر البحث على (الشركة العامة للصناعات الكهربائية- معمل المحركات )

#### سادساً :- التعريفات بالمصطلحات

أ- إستراتيجية التدريب: - العديد من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ عدد من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي يمكن من خلالها الحصول على رأسمال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية .

ب- المنظمة الريادية :- هي المنظمة التي تسهم بمشاريع ريادية تنتج أفكار خلاقة ذات قيم مستقلة وإبداعية ، يتصف أفرادها بالمبادرة العالية ، والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من إنتقاء الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم وإقامة مشاريعهم

#### سابعاً :- أداة الدراسة

قام الباحثان بإجراء عدد من المقابلات مع المدراء الذين يعملون في (الشركة العامة للصناعات الكهربائية - معمل المحركات ) من أجل الاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم وخبراتهم حول موضوع البحث صمم الباحثان استبانة احتوت على جزئين ، الجزء الأول تم تخصيصه للبيانات التعريفية عن الشخص الذي يقوم بملى الاستبانة ، والجزء الثاني يتضمن العديد من الأسئلة والبالغ عددها (52) عن موضوع البحث وهو بدوره مقسم إلى جزئين ليشمل المتغيرين المستقل والمتغير التابع ، فالجزء الأول كان للمتغير المستقل (إستراتيجية التدريب ) ويحتوي على (36) فقرة ليغطي كافة أبعاده (التحليل الاستراتيجي ، صياغة إستراتيجية التدريب ، تنفيذ إستراتيجية التدريب ، التقييم) ويبدأ تسلسل الفقرات فيها من (1- 36) ، أما الجزء الثاني فمخصص للمتغير التابع (الأداء الريادي للمنظمة ) وهو بدوره يتكون من (16) فقرة ليغطي كافة أبعاده ( التخطيط المسبق ،التجديد والتحديث، الكفاءة ، الفاعلية) ويبدأ تسلسل الفقرات فيها من (37-52).

لاجل تحليل المعلومات الخاصة بمتغيرات البحث وإختبار فرضياتها ،إستخدمت الباحثان عدة أساليب إحصائية منها:- التوزيع التكراري والنسبة المئوية، الوسط الحسابي ، الأنحراف المعياري ، معامل الثبات بطريقة (ألفا- كرونباخ )، إختبار (t) ، إختبار (f).

#### ثامناً: تركيبة الاستبانة

يمكن توضيح تركيبة الاستبانة وفق الجدول أدناه

## جدول رقم (1) تركيبة الإستبانة

مصدر المقياس	الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
من قبل الباحث	5-1	الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، المركز الوظيفي، إجمالي مدة الخدمة في المنظمة، المؤهل العلمي	معلومات عامة
نصيف ، 2014	36 - 1		إستراتيجية التدريب
داود ، 2015: 22	38,37,36	التخطيط المسبق	الأداء الريادي للمنظمة
داود ، 2016 بتصرف	49 ، 48 ، 47	التجديد والتحديث	
حميد، 2015	42 ، 41 ، 40 ، 39	الكفاءة	
حميد، 2015: مستنداً في ذلك على (Kehinde,2012)	46 ، 45 ، 44 ، 43	الفاعلية	

## تاسعاً: الصدق والثبات

## صدق الإستبانة

يعد الصدق من الخصائص الأساسية للاختبارات والمقاييس لانه يشير الى قدرة المقياس على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع من اجلها ، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، وقد قامت الباحثتان بالتأكد من صدق الاستبانة باستخدام الآتي :-

الصدق الظاهري : ويسمى في اغلب الاحيان بصدق المحكمين ، اذ تم عرض استبانة الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية ، والإدارة الاستراتيجية ، ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، والأدارة العامة. وتم الاخذ بملاحظات وراء السادة المحكمين ، وبذلك استقرت الاستبانة على (52) فقرة ، فيما اعيدت صياغة بعض الفقرات بناء على طلبهم

صدق المحتوى : يستخدم صدق المحتوى للتأكد من مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها إذ تغطي الاهداف المحددة لها ، وبناء على ذلك قامت الباحثتان باختبار صدق المحتوى للمقياس للتحقق من قدرة فقرات الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي وضعت من اجله ، اذ ان الصدق والثبات متلازمان وان المقياس الثابت صادق فيمكن اذن استخراج صدق المحتوى من معامل الثبات، اذ ان قيمة صدق المحتوى قد بلغت ( .98 ) وهي قيمة تؤكد صدق المقياس.

الصدق = الجذر التربيعي للثبات

ثبات الاستبانة : بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل على وفق معامل "كرونباخ ألفا" Cronbach-Alpha ) 0.97 ( وهي نسبة جيدة مقبولة ودالة احصائياً في الوقت نفسه ، وهذا يعني انها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال

يمكن اعتمادها في اوقات مختلفة لافراد انفسهم وتعطي النتائج نفسها . هذا ويمكن توضيح صدق المحتوى وثبات الاستبانة وفق الجدول التالي :-

جدول (2) صدق المحتوى وثبات الاستبانة

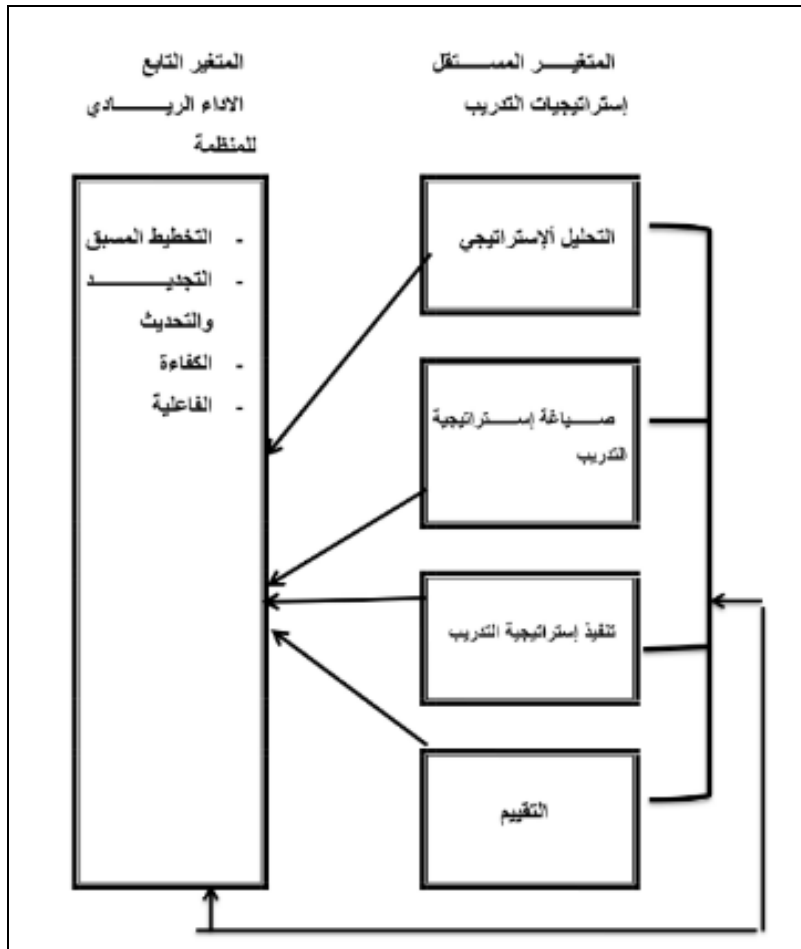
المتغير	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
ستراتيجية التدريب	36	.97	.98
الاداء الريادي للمنظمة	16	.93	.96
اجمالي	52	.97	.98

#### عاشراً:- المنهج المتبع في البحث

إعتمد الباحثان (المنهج الوصفي التحليلي ) الذي يركز إلى الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة ، ولايقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، إنما يعتمد إلى التحليل وكشف العلاقات بين أبعادها وبالتالي إستخلاص النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات وبما يتيح الوصف والتحليل الميداني . ( البياتي والقاضي ، 2010 : 60)

#### حادي عشر : المخطط الفرضي للبحث

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او وصفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به. وعلى هذا الأساس تقصد الباحثان من خلال تقديم هذا المخطط أن يكون شاملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسة والفرعية في صورته الإجمالية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها بشكل منفرد أو بصورة إجمالية، لكي يكون مجسداً لمشكلة البحث والأهداف المتوقع تحقيقها، ويتكون مخطط البحثي من نوعين من المتغيرات وكالاتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المحور الثاني: الدراسات السابقة

1- دراسة " A Model of Network Marketing business Fu:2012 " (نموذج شبكة التسويقية للإداء الريادي) Dai, entrepreneurial performance"

المشكلة	القادة في كثير من الأحيان تواجه مشاكل عدم التماثل المحسوبية والمعلومات / الاتصالات
الهدف	البحوث التي أجريت مؤخرا أن تؤكد وجود علاقة إيجابية بين نوعية مهارات إدارة الموارد البشرية القادة من وجهة نظر الموظف وتقييم الموظفين الشامل للجاذبية ووظيفة
منهج الدراسة	اولاً: مراجعة الادبيات ثانياً : المنهج التجريبي ثالثاً : المنهج المسحي
عينة الدراسة	عدد من الاداريين في قطاع السياحة (الفنادق)
نوع الدراسة	نظري وتطبيقي
طبيعة الدراسة	مقالة منشورة
اهم الاستنتاجات	واحدة من المزايا الرئيسية المتوقعة من قبل الموظفين في السياحة هو إمكانية العثور بسهولة

على وظيفة في الوجهات السياحية في جميع أنحاء العالم. والدافع القوي للمتدربين الشباب في السياحة هو إمكانية التعلم في البلدان والثقافات الأخرى	
الاستبانة	أداة القياس
سيتم الاستفادة منها في الجانب النظري	مدى الاستفادة

المصدر/ إعداد الباحثان

2- دراسة 2010: Oyeniyi, Omotayo Joseph & Adeniji, Anthonia adenike  
 "Entrepreneur psychological traits and performance : implication for Nigerian non- oil SMEs exporting companies" .  
 السمات النفسية للريادي والإداء : تطبيق للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصدير غير النفطي النيجيري )

هو دراسة تأثير الصفات النفسية على أداء الصغيرة والمتوسطة الحجم (المشاريع الصغيرة والمتوسطة)	المشكلة
البحث عن العلاقة بين السمات النفسية للريادي والأداء في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم التصديرية في بلد نامي	الهدف
أستخدم البحث طريقة المسح الميداني	منهج الدراسة
عينه قوامها (1023) واختبار الفرضيات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي	عينة الدراسة
الاستبانة	أداة القياس
تطبيقي	نوع الدراسة
بحث منشور	طبيعة الدراسة
ان السمات النفسية المختبرة وهي (الحاجة للإنجاز، الرقابة والانضباط الداخلي، الكفاءة الذاتية) ترتبط مع أداء المنظمات عينة البحث بارتباط ايجابي، وقد ربط البحث بين بعض السمات النفسية للريادي وأداء المشاريع الصغيرة في بلد نامي هو نيجيريا	اهم الاستنتاجات
سيتم الاستفادة منها في الجانب النظري	مدى الاستفادة

المصدر/ إعداد الباحثان

3- دراسة : السماوي ، رواء حبيب عبد الحسين ال عبد الرسول (2007)، تشخيص واقع استراتيجية التدريب في المنظمات الصحية في إطار فلسفة التعلم التنظيمي ، بحث تشخيصي تحليلي في عينة من المنظمات الصحية في محافظة المثنى، الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد

إذا كان واقع المنظمات العراقية عامة ، والمنظمات الصحية خاصة هو واقع تقليدي ، فهل ان استراتيجية التدريب العاملة حالياً في هذه المنظمات تنتقل بهذه المنظمات للألفية الثالثة ، وإذا ما انتقلت معها فهل بإمكانها ان تجاري عمل المنظمات المعاصرة	المشكلة
الوصول إلى تشخيص نظري ميداني لواقع وفلسفة التعلم التنظيمي واستراتيجية التدريب العاملة في المنظمات المعنية بالبحث ، يستهدف تسليط الضوء على مرتكزات هذه الفلسفة وابعاد هذه الاستراتيجية واهم نقاط قوتها وضعها	الهدف



منهج البحث القائم والتحليل ألبعدي	منهج الدراسة
الأطباء ، الصيادلة ، المحللون	عينة الدراسة
نظري وتطبيقي	نوع الدراسة
بحث لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات	طبيعة الدراسة
ان المنظمات المعنية بالبحث باتت بامس الحاجة لاستيعاب فكر المعرفة والتخلي عن اجترار سياقات قديمة رتيبة لاجدوى منها ، كما انها بحاجة ماسة لادراك فلسفة التعلم التنظيمي اولا ثم ترسم اسراتيجياتها التدريبية ، اذ ان عالم اليوم ولاسيما في مجال تقديم الخدمة الصحية يشهد ثورة لاحدود لها ، وان الواقع العراقي المنغلق لسنوات طويلة ليس بمقدورة تضيق الفجوة العلمية بينه وبين البلدان المتقدمة اذا لم ينتهج نفس الفلسفة وذات الخطى ، وبالتالي فان الاموال قد تذهب هباء" اذا مارست استراتيجيات التدريب للمنظمات المبحوثة في اطار واقع البيئة العراقية التي تعد بيئة مجدبة لتطوير الاختصاصات الطبية	اهم الاستنتاجات
أالإستبانة	أداة القياس
سيتم أالإستفاداة منها في الجانب النظري	مدى الإستفاداة

المصدر/ إعداد الباحثان

4- دراسة: الزهراني ، عبدالله بن عطية (2012) ، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 8، العدد 7

عدم توفر المورد البشري المؤهل والكفاء يعتبر من أبرز معوقات الإداء التي تحد من كفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق التكيف المنشود مع البيئة المحيطة بها ، وهذا بدوره يسهم وبشكل جلي في تقليل قدرة هذه المنظمات على المنافسة محلياً أو إقليمياً أو عالمياً	المشكلة
تشخيص واقع إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين فيها .وذلك من خلال التعرف على مدى توافر الأساس العلمي والعملية السليم المعتمد في صياغة وتطوير هذه الإستراتيجية واليات تنفيذها وتقويمها، وذلك في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية وما يكتنفها من فرص وتحديات مؤثرة في تحقيق إستراتيجية هذه المصارف	الهدف
المنهج الوصفي	منهج الدراسة
( 108 ) مديراً في إدارة الموارد البشرية والتدريب في المستويين الاول والثاني في جميع مصارف مجتمع الدراسة.	عينة الدراسة
نظري وتطبيقي	نوع الدراسة
بحث منشور	طبيعة الدراسة
إن مستوى ممارسة المديرين عينة الدراسة في المصارف التجارية السعودية	اهم الاستنتاجات

لأنشطة التدريب ومراحل العملية التدريبية وذلك من مدخل إستراتيجي كان متوسط نسبياً، كما أن هذه المصارف تتبنى وتستخدم الوسائل التكنولوجية التقليدية كأساس لتطبيق إستراتيجياتها التدريبية	
أداة القياس	الإستبانة
مدى الاستفادة	سيتم الإستفادة منها في الجانب النظري

المصدر / إعداد الباحثان

## المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

تمهيد...

لغرض التعرف على مضمون إستراتيجية التدريب سيتم التطرق في هذا المبحث إلى (مفهوم التدريب ، مفهوم إستراتيجية التدريب، خطوات أعداد إستراتيجية التدريب، المعوقات التي تواجه تطبيق إستراتيجية التدريب والعملية التدريبية، ابعاد إستراتيجية التدريب).

وللتعرف على مضمون الأداء الريادي سيتم تناول (مفهوم الريادة ، المنظمة الريادية وسماتها ، الأداء الريادي للمنظمة ، ابعاد الأداء الريادي للمنظمة )

المحور الأول .. إستراتيجية التدريب

1- مفهوم التدريب :- أن العنصر البشري أصبح من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة حيث يمكن من زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية المهارات، و القدرات و لن يتسنى لأي منظمة اليوم مهما كان حجمها أو نشاطها الرقي للمستوى التنافسي إلا بإدماج التدريب ضمن استراتيجياتها، فالتدريب كما تجمع أغلب الدراسات و الأبحاث يعتبر من أهم السياسات التي تساعد على فعالية أداء المؤسسات (إجلولي وآخرون ، 2006: 7).

فالتدريب هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية يهدف إلى إكساب العاملين مهارات (Skills) وقدرات أو معارف (Knowledge) وسلوكيات أو اتجاهات (Attitude) جديدة أو تعديل سلوكيات قائمة لجعلها تتلائم مع متطلبات التطور الوظيفي (العزاوي ، 2005: 5)، وهو الجهد المخطط لتسهيل تعلم المهارات المعرفية والسلوكية للموظف والتي لها علاقة بالعمل (أبو رميلة ، 2009: 23).

والتدريب الإداري هو الجهد المنظم الذي يهدف إلى تزويد أفراد التنظيم بمعارف معينة ومحاولة إحداث تغيير إيجابي في مهاراتهم وقدراتهم من ناحية ، وفي سلوكهم واتجاهاتهم من ناحية أخرى (غياض ، 2014: 29)

2- مفهوم إستراتيجية التدريب :- أن المدخل الإستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الإقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الإجتماعية ، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل المادية أو البشرية أو المعلوماتية (الشرعة، 2008: 13)

وتعرف إستراتيجية التدريب بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى التي تؤثر في تنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب والاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها . (العتيبي والظاهر، 2014: 6)

ويعرفها الزهراني بأنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقيق رؤسالم بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية ( الزهراني ، 2012: 710).

ويعرفها الطعان "عملية نظامية تسعى من خلالها المنظمة في إكساب عاملها المهارات و المعرفة و تنمية قدراتهم الحالية و المستقبلية من اجل زيادة فرص المنظمة في تحقيق النجاح الإستراتيجي (الطعان ، 2013: 208).

### 3- خطوات إعداد إستراتيجية التدريب :-

تلعب إستراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد إحتياجات المنظمة من المهارات والمعارف والسلوكيات بالكم والنوع وبما يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمنظمة.

ويمكن تحديد المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تحديد إستراتيجية التدريب بما يلي : ( العبيدي ، 2013: 44) (العتيبي و الطاهر، 2014: 8) (الزهراني ، 2012: 712).

(أ) تحليل أستراتيجية المنظمة وماتتضمنه من أهداف وبرامج وسياسات.

(ب) تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والإتجاهات الإقتصادية ، والتطور التكنولوجي ، والعوامل الديمغرافية ، والأنظمة الحكومية والمنافسة .

(ت) تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الوضع الحالي للمنظمة ،ومعدل دوران العمل ، وكفاءة القوى العاملة .

(ث) أعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وماتتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة.

(ج) مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجي للمنظمة .

4- المعوقات التي تواجه تطبيق إستراتيجية التدريب والعملية التدريبية :- بالرغم من المزايا العديدة التي تحقها إستراتيجية التدريب إلا إنها تواجه العديد من المعوقات والتي تتمثل في : ( أبو دولة وطمهز ، 2004: 1976)

(أ) ضعف أو عدم إيمان الإدارة العليا بالدور الإستراتيجي للتدريب.

(ب) ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة الإستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى دوائرهم الوظيفية .

(ت) قلة الإلتزام من قبل الإدارة العليا بإعداد وصياغة الإستراتيجيات وعلى جميع المستويات التنظيمية .

(ث) عدم توفر الأنظمة الداعمة لإستراتيجيات التدريب كنظم المعلومات ونظم الإتصال وغيرها .

(ج) عدم وضوح الأهداف والإستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة.

(ح) وجود مشكلات متعلقة بجمع وتحليل ومعالجة البيانات الخاصة بإعداد وصياغة الإستراتيجيات.

(خ) عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة لإستراتيجية التدريب .

(د) ضعف نشاط تحليل الوظائف وتصميمها في المنظمة.

وترى (النجار 2011) بأن العملية التدريبية تواجه معوقات تتمثل بالآتي :- ( النجار ، 2011: 58)

(أ) عدم الانسجام والترابط بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين أهداف العملية التدريبية التي ترمي إليها المنظمة من ناحية وعدم وجود المعايير المناسبة في تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتم استخلاصها بالدرجة الأولى من الأهداف التدريبية مما يؤثر على آلية وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية من ناحية أخرى.

(ب) أن عدم الالتزام بتحديد معايير للاحتياجات التدريبية قد يفضي إلى قيام المنظمة أو المراكزالتدريبية التي يعتمد عليها في القيام بتنفيذ برامج تدريبية لا حاجة إليها أصلا في كل أو جزء من محتويات هذه البرامج التدريبية وهذا مما يزيد في تعميق الفجوة فيما بين محتوى البرامج التدريبية وأهداف العملية التدريبية للجامعة.

#### 5- أبعاد إستراتيجية التدريب:-

أ- التحليل الإستراتيجي :- ويقصد به مراجعة كل من البيئة الخارجية للتعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه عملية التدريب ، والبيئة الداخلية للتعرف على أهم نقاط القوة والضعف في المنظمة وهذه العملية ينبغي أن تكون مستمرة (هاريسون ، 2012: 157)، ويهدف هذا التحليل بشقيه إلى وضع التقدير لقابليات المنظمة (الركابي ، 2004: 160)

ب- صياغة إستراتيجية التدريب :- تعد صياغة سترراتيجية التدريب ، إحدى مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وهو أيضاً ضمن متطلبات التنمية الشاملة حيث يقع على عاتق الإدارة العليا ، ولغرض (تحديد الاحتياجات التدريبية تستعين الإدارة العليا بمجموعة تقنيات مثل : الملاحظات، والمقابلات ، ومؤتمرات المجموعة ، وتحليل الوظائف ، ومسوحات الاستبيان ، وتقارير الإنتاج ، والتخطيط التنظيمي طويل الأمد) ( Ahaja,1993:247 ) وترى الباحثتان أنه لغرض صياغة سترراتيجية التدريب ينبغي معرفة المراحل التي يمر بها التدريب والتي يمكن إيجازها بالآتي :-

• تحديد كافة الاحتياجات والمتمثلة (الحاجات الفعلية ، الحاجات الفردية ، حاجات المهام ).

• تطوير وتنفيذ التدريب والمتمثل في ( الخيارات الموقعة ، خيارات العرض ' الانماط ).

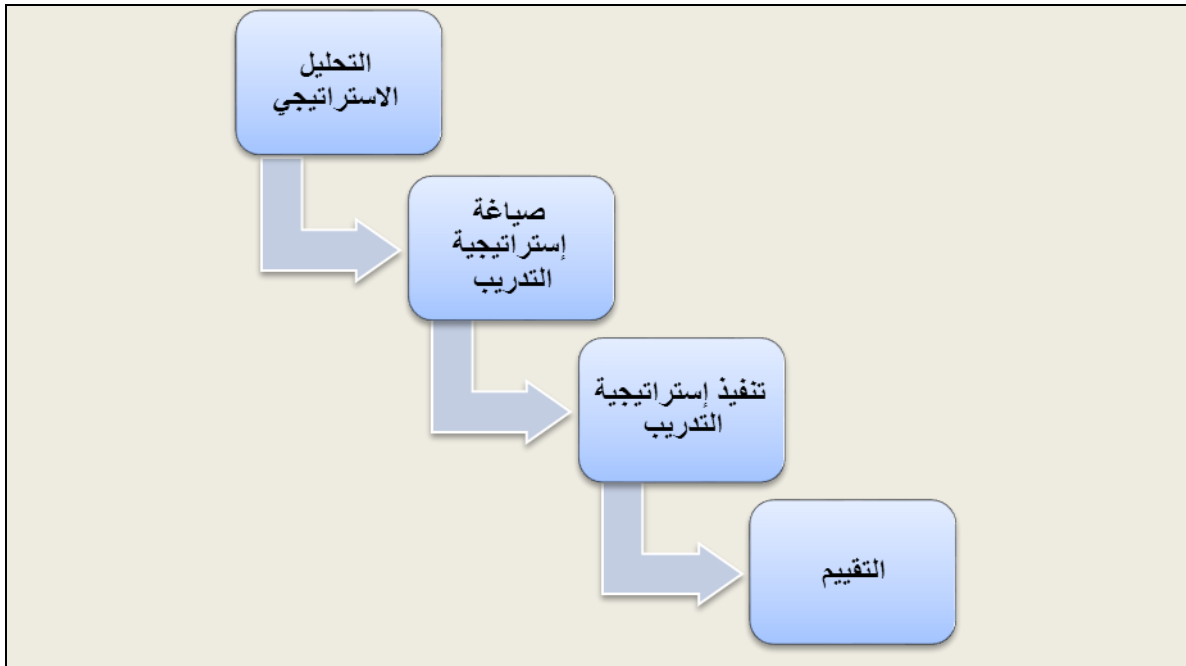
• التقييم .

• التغذية العكسية .

ج- تنفيذ إستراتيجية التدريب :-تعرف عملية التنفيذ بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات (هاريسون ، 2012 : 159)

ح- التقييم :- يتضمن التقييم مجموعة في النشاطات والنتائج المؤدية إلى التنفيذ الناجح لإستراتيجية المنظمة، فقد تمتلك المنظمة في حاله الاستقرار انظمة تقييم اداء تركز على تقييمات اداء ذاتية للأشخاص، وهذا يعني ان اولئك الموجودين في اعلى الهرم التنظيمي يمتلكون معرفة مكثفة حول كيفية انجاز العمل، في حين ان المنظمات التي تستهدف التتويج تستخدم مقاييس كمية للاداء لتقييم الأشخاص، كون اولئك الذين هم في اعلى الهرم لا يمتلكون معرفة كبيرة بكيفية انجاز العمل من قبل العاملين في المستويات الدنيا. ( Noe et al : 59 : 1994 .)

كما ويعرف تقييم البرنامج التدريبي بمجموعة الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف، وقياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم. وكذلك قياس كفاءة المتدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي (السالم، 2009:140). ترى الباحثان أنه يمكن توضيح أبعاد إستراتيجية التدريب بالشكل أدناه :



المصدر // إعداد الباحثان

كما ويرى الباحثان أنه بخصوص المتدربين ينبغي وصول دعوات الاشتراك في البرنامج اليهم قبل مدة ليتسنى الحصول على الموافقة بالإشتراك ، كما وينبغي وجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم الوظيفية . أما بالنسبة للمدربين فيجب التأكد من سلامة الاتصالات بين المدرب وبين الجهة المنظمة للبرنامج وتهيئة الوسائل الضرورية اللازمة لوصول المدرب إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد ، وتوفير كافة المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات، والحرص على تقديمه للمتدربين بكلمات مناسبة بالإضافة إلى دفع

المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب، وأخيراً إرسال كتاب شكر وتقدير للمدرب من قبل الجهة التي درب لحسابها.

## المحور الثاني .. الأداء الريادي للمنظمة

### 1. المنظمة الريادية وسماتها

تتميز المنظمة الريادية من خلال التأكيد على وظيفة التنظيم للمنظمة مما يسمح لها القدرة العالية على الابتكار والنمو (Tapan,2001:128)، فالمنظمة الريادية هي كيانات مساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي ، عن طريق توليد الابتكارات وتنمية الأسواق وإيجاد فرص العمل وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات ، سواء أكان ذلك ضمن نطاق محلي أم دولي . ( داود ، 2011: 159) والمنظمة الريادية هي التي تعمل إدارتها على إيجاد فرصة جديدة وإستعمال تقنيات جديدة (المشهداني ، 2015: 189) والمنظمة الريادية هي التي تسهم بمشاريع ريادية تنتج أفكار خلاقة ذات قيم مستقلة وإبداعية ، يتصف أفرادها بالمبادرة العالية ، والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من إنتقاء الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم وإقامة مشاريعهم (العزام وموسى ، 2010: 151)

أن المنظمات الريادية لها سمات وخصائص ضرورية يتمثل أهمها بالآتي:- (صالح ، 2011: 15) أ- عدم الأفتتاح بالوضع الحالي وأساليب العمل والتأكيد المستمر على التحسين دون توقف .

ب- تبني هياكل تنظيمية مرنة وإجراءات تشغيلية مناسبة .

ت- كأداة خيالية والأنتتاح على الأفكار الغربية .

ث- إختبار تكامل وقبول أفكار وطرائق العمل.

ج- تطوير المهارات الفردية ومهارات الفريق بالنسبة لحل المشاكل.

ح- التأكيد على التجريب والأستكشاف والتعلم المستمر والتدريب والتطوير التنفيذي .

خ- التأكيد على المنهجيات البديلة لحل المشكلات والنماذج البديلة لإتخاذ القرارات.

### 2. الأداء الريادي للمنظمة

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى " إلى معنى مشى مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء ، وأدى الشيء قام به ، وأدى الشهادة أدلى بها ، وأدى اليه الشيء أوصله إليه (الفروخ ، 2010: 42) ، والأداء يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كنية الشكل لشيء ما ، والتي إشتقت منها اللفظة الأنجليزية performance والتي تعني إنجاز العمل أو " الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه (مزهوده ، 2001: 86). على الرغم من التراكم المعرفي في مجال الأداء والريادة إلا أنه من الصعب تأطير مفهوم للإداء الريادي ضمن مفهوم محدد وذلك لتباين الفلسفات والمداخل والأهتمامات ومع ذلك فإن هناك إتفاق ضمنى للتعبير عن ريادية الأداء بقدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات بقدر من الميزة التنافسية (المشهداني ، 2015 : 204) انه نتائج توظيف المنظمة المبدعة والريادية لمواردها المختلفة بما يحقق لها تحقيق الاهداف، والتي

غالباً تتسم بالتجديد والابتكار وله الاثر في الاستحواذ على الميزة التنافسية ذات الاهمية في قيادة الاسواق ، وان التفوق وتحقيق الاهداف لا يعني فقط الوقوف هنا بل يتعدى ذلك للوصول الى الابداع في مجال انجاز الاهداف نحو يقود الى الريادة في السوق ومحط انظار المنظمات الاخرى، لذا فالاداء الريادي يتطلب صياغة استراتيجيات مساعدة وابداع في مجال تنفيذها، كذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة ، وبناء ديناميكية الميزة التنافسية، وامتلاك قدرات بشرية عالية المهارة. ( داود ، 2015 : 16-17).

ويعرف (العدواني ومحمد، 2012 : 85 ) الأداء الريادي بأنه نتائج توظيف المنظمة المبدعة لمواردها المختلفة في مجمل أنشطتها بما يضمن لها أفضل نواحي التحقق لأهدافها ، والتي غالباً ماتتسم بالتجديد والابتكار على نحو له أثره في الاستحواذ على المزايا التنافسية ذات الأهمية في مجال قيادة المنظمة للأسواق ، بعبارة أخرى ، أنه الأداء الذي لاتقف منافع التفوق في إنجازه عند مجرد تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة ، بل يتعدى ذلك وصولاً إلى الأبداع في إنجاز هذه الأهداف على نحو يقود إلى جعل المنظمة رائدة في الأسواق ومحط أعين المنظمات الأخرى للإقتداء بها.

### 3. أبعاد الأداء الريادي للمنظمة :-

#### أ- التخطيط المسبق :- Proactive planning

ينبغي لكل منظمة قبل البدء بأي مشروع أن تقوم بعملية التخطيط له، وهذه العملية تشمل إجراء البحوث وتحليل إمكانية المنتج / أو الخدمة في الأسواق المستهدفة ، (Mcmullan & Kenworthy, 2015: 31)، فالتخطيط عمل فكري إذ يعتمد المخطط على خبراته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بها . سواء كانت هذه الظروف داخلية أم خارجية لبلورة الحقائق والمعلومات المتاحة ليتمكن من وضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة المراد تحقيقها . ( الهواسي والبرزنجي ، 2014 : 55) .

ولكي يكون التخطيط مثمراً للمنظمة ويحقق الأهداف المرجوة ينبغي أن يكون إستباقياً ، فعنصر الوقت هو الذي يحدد ما إذا كانت المنظمة ستحظى بالسيطرة والريادة على المنظمات الأخرى الموجودة في السوق أم إنها ستكون مجرد تابع لها ، ( الطويل وآخرون ، 2012 : 8) ، وذلك كون الإستباقية هي السلوك الفعال للمنظمة وهي المكون الرئيسي للإبتكار والتجديد ، وهو أحد المبادرات المتبناة من قبل المنظمة ( جندب ، 2013 : 13)

وعليه فالتخطيط الإستباقي هو الإستعداد للتعامل مع المستجدات البيئية والسيطرة عليها والإستجابة لها بهدف إمكانية التنبؤ في المستقبل والعمل على التغيير والتجديد للمستقبل ، وتعد عملية مستمرة لتطوير خدمات جديدة وتقديم أفضل الحلول لحاجات المستفيدين وتحقيق رضاهم ، بحيث تصبح المنظمة الأولى في مقدمة المتنافسين ( الناصري ، 2015 : 68) وهي الإستعداد مقدماً للتعامل مع صعوبة محتملة ، وهي فاعلية المشاركين في حل المشاكل المستقبلية ( داود ، 2011 : 174) وللتخطيط الإستباقي مبررات وكما يلي :- ( Silvester, 2008 : 29)

يجب القيام به من أجل تنمية ناجحة

التخطيط الإستباقي ضروري في كل الظروف فهو أمر ضروري في كل عمل من أجل البقاء والحفاظ على التنافس .

التخطيط الاستراتيجي مطلوب حتى وإن كان العمل صغيراً حيث أن إفتقار أي عمل إلى التخطيط سوف يؤدي إلى تجاوز التنافسية في السوق وبالتالي سوف يكون هناك فرص ضائعة ، أخطاء في الأحكام ، عدم وجود إتجاه عام للمنظمة ، ويترتب عليه إرتباك تنظيمي وإنحرافات .

#### ب- التجديد والتحديث :-Renewal & modernization

إن التجديد كدلالة أصبح ضرورة حتمية لضمان التكيف والبقاء والفاعلية، حيث اشار منظري الادارة المعروفين (Arggris) و(Barnard) الى أن المنظمة الفاعلة بشكل حقيقي هي المنظمة التي فيها كل من الافراد والتنظيم ينمو ويتطور (Mckendall,1993)، وبدون اعتماد التجديد كمنهج فإن المنظمة ستجد نفسها في الاتجاه الثاني والذي هو (التبدد) وكل ما تعنيه الكلمة من (الفشل، الوهن، الموت)(الكبيسي ، 2014: 86) فالمنظمات تتغير دائماً و لكن وتيرة التغيير قد تكون بطيئة جداً ، فالمنافسة المحلية و /او العالمية تهدد البقاء وعلى المنظمات ان تجد وسائل و طرائق جديد من اجل ديمومتها وبقائها (الرويشدي ، 2015: 114) فالعديد من المنظمات لها ميول للتدهور وألأنحدار والضمور .

أما التحديث فهو ترميم وبناء على ما هو موجود دون هدم وتخلص تام من القديم بجميع مظاهره، لذلك فالتحديث الإداري جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة أوخلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة (البحيري ، 2011: 31).

#### ت- الكفاءة :-Efficiency

تشير الكفاءة إلى مدى تحقيق الأهداف (مزهودة ، 2001: 87) وإلى عمل الأشياء بشكل صحيح وإنها المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل مايمكن والمنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم بأستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات (الشيخلي ، 2013: 43) ويمثل مفهوم الكفاءة معيار الرشد في إستخدام موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة ، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد وان تؤمن إمكانية إستمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر ،( حميد ، 2015 : 76) ،والكفاءة وهي الترجمة للمصطلح الإنجليزي Efficiency ، فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخلات بالمخرجات ، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشراً لزيادة الكفاءة ( الوافي ، 2012: 142).

وتعرف الكفاءة على إنها إستعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية لإنتاج شيء ما ، وتتأثر الكفاءة بالمدخلات ، المحيط ومستوى السبير والتنظيم .( أقطي ، 2009: 13).

#### ث- الفاعلية :-Effectiveness

تعد الفاعلية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لاهدافها إنسجاماً مع البيئة التي تعمل فيها من حيث إستغلال الموارد المتاحة (حميد، 2015: 78) حيث عرفها khemakhem (الوافي ،2012: 142) بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك .وهي درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (عبودي ،2006: 28) وعرفها (باتول ، 2013: 122) هي مدى مساهمة الوسيلة الموضوعة من أجل إنجاز العمل في تحقيق النتيجة المراد تحقيقها .ومن هنا فإن الفاعلية تعني تحقيق الأهداف المنشودة ( دودين ، 2012: 34)



أن تحقيق الفاعلية في المنظمات غير الربحية وخاصة أن هذه المنظمات يعتبر ضروري وذلك كونها تتعامل مع بيئة متغيرة ، وتسعى إلى معالجة المشاكل والظواهر البيئية التي تواجهها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة ( الشبخلي ، 2013: 45-46).

## المبحث الثاني .. الجانب العملي

### اختبار فرضيات البحث وتفسير النتائج وتحليلها

يهدف هذا المبحث الى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها البحث الحالي، من خلال ايجاد العلاقات بين متغيرات البحث التفسيرية وبين المتغير الاستجابي وتحليلها، وذلك باستخدام معامل ارتباط الرتب Spearman ، فضلا عن تحليل اثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع باستخدام اسلوب الانحدار البسيط ، وذلك بالاعتماد على البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS v.19) ، وكما موضح في الفقرات الآتية :

#### أولاً: اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

بهدف الوصول الى رفض او قبول الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث جرى تقسيمها الى فرضية رئيسة اولى وفرضيات فرعية ثانوية وكالاتي :

#### الفرضية الرئيسية الأولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التدريب وبين أداء الريادي للمنظمة وأبعاده على المستوى الاجمالي)

وسيتم دراستها على النحو التالي:-

#### 1- إستراتيجية التدريب والتخطيط المسبق

#### جدول (3-أ) الارتباط بين إستراتيجية التدريب والتخطيط المسبق

التخطيط المسبق	المتغير التابع المتغير المستقل	
	.63 (**)	درجة الارتباط
.000	مستوى المعنوية	
43	N	
** المعنوية عند مستوى (0.000).		

نلاحظ من الجدول (3-أ) ان معامل الارتباط للعلاقة بين إستراتيجية التدريب وبين التخطيط المسبق (\*\*.63) بمستوى معنويه (0.000) ، وهذا ارتباط قوي ودال معنوي وايجابي بمعنى أن التغير في إستراتيجية التدريب بمقدار (\*\*.63 0) يؤدي إلى تغير بالاتجاه نفسه في التخطيط المسبق كونها علاقة طردية ، فكل زيادة في إستراتيجية التدريب يؤدي إلى زيادة بنفس المستوى في التخطيط المسبق وكل نقصان في إستراتيجية التدريب يؤدي إلى نقصان بنفس المستوى في التخطيط المسبق والعكس صحيح.

## 2- إستراتيجية التدريب والكفاءة

جدول (3- ب) الارتباط بين إستراتيجية التدريب والكفاءة

الكفاءة	المتغير التابع		المتغير المستقل
	درجة الارتباط	مستوى المعنوية	
.69 (**)			إستراتيجية التدريب
.000			
43	N		
** المعنوية عند مستوى (0.000).			

اذ نلاحظ من الجدول (3- ب) ان معامل الارتباط للعلاقة بين إدارة الموهبة وبين الكفاءة (\*\*0.69) بمستوى معنويه (0.000) ، وهذا ارتباط قوي ودال معنوي وايجابي بمعنى أن التغير في إستراتيجية التدريب بمقدار (\*\*0.69) يؤدي إلى تغير بالاتجاه نفسه في الكفاءة كونها علاقة طردية ، فكل زيادة في إستراتيجية التدريب يؤدي إلى زيادة بنفس المستوى في الكفاءة وكل نقصان في إستراتيجية التدريب يؤدي إلى نقصان بنفس المستوى في الكفاءة والعكس صحيح.

## 3- إستراتيجية التدريب والفاعليه

جدول (3- ت) الارتباط بين إستراتيجية التدريب والفاعليه

الفاعليه	المتغير التابع		المتغير المستقل
	درجة الارتباط	مستوى المعنوية	
.67 (**)			إستراتيجية التدريب
.000			
43	N		
** المعنوية عند مستوى (0.000).			

اذ نلاحظ من الجدول (3- ت) ان معامل الارتباط للعلاقة بين إستراتيجية التدريب وبين الفاعليه (\*\*0.67) بمستوى معنويه (0.000) ، وهذا ارتباط قوي ودال معنوي وايجابي بمعنى أن التغير في إستراتيجية التدريب بمقدار (\*\*0.67) يؤدي إلى تغير بالاتجاه نفسه في الفاعليه كونها علاقة طردية ، فكل زيادة في إستراتيجية التدريب يؤدي إلى زيادة بنفس المستوى في الفاعليه وكل نقصان في إستراتيجية التدريب يؤدي إلى نقصان بنفس المستوى في الفاعليه والعكس صحيح.

## 4- إستراتيجية التدريب والتحديث

جدول (3- ث) الارتباط بين إستراتيجية التدريب والتحديث

التحديث والتحديث	المتغير التابع		المتغير المستقل
	درجة الارتباط	مستوى المعنوية	
.67 (**)			إستراتيجية التدريب
.000			
43	N		
** المعنوية عند مستوى (0.000).			

نلاحظ من الجدول (3-ث) ان معامل الارتباط للعلاقة بين إستراتيجية التدريب وبين التجديد والتحديث (\*\*.67) بمستوى معنويه (0.000) ، وهذا ارتباط قوي ودال معنوي وايجابي بمعنى أن التغيير في إستراتيجية التدريب بمقدار (\*\*.67 0) يؤدي إلى تغيير بالاتجاه نفسه في التجديد والتحديث كونها علاقة طردية ، فكل زيادة في إستراتيجية التدريب يؤدي إلى زيادة بنفس المستوى في التجديد والتحديث وكل نقصان في إستراتيجية التدريب يؤدي إلى نقصان بنفس المستوى في التجديد والتحديث والعكس صحيح.

### 5- إستراتيجية التدريب والإداء الريادي

جدول (3-ج) الارتباط بين إستراتيجية التدريب والإداء الريادي

أداء الريادي	المتغير التابع	
	درجة الارتباط	المتغير المستقل
.74(**)	درجة الارتباط	إستراتيجية التدريب
.000	مستوى المعنوية	
43	N	
** المعنويه عند مستوى (0.000).		

اذ نلاحظ من الجدول (3-ج) ان معامل الارتباط للعلاقة بين إستراتيجية التدريب وبين الإداء الريادي (\*\*.74) بمستوى معنويه (0.000) ، وهذا يعني أنه هناك إرتباط قوي بين إستراتيجية التدريب والإداء الريادي بمعنى أن التغيير في إستراتيجية التدريب بمقدار (\*\*.74) سوف يؤدي بالضرورة إلى تغيير بالاتجاه نفسه في الإداء الريادي كونه هناك علاقة بينهما ، فكل زيادة في إستراتيجية التدريب يؤدي إلى زيادة بنفس المستوى في الإداء الريادي وكل نقصان في إستراتيجية التدريب يؤدي إلى نقصان بنفس المستوى في الإداء الريادي والعكس صحيح.

وبهذا تتحقق الفضية الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التدريب وبين الأداء الريادي للمنظمة وأبعاده على المستوى الاجمالي )

### ثانياً : اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات للبحث

#### الفرضية الرئيسة الثانية:

(هناك تأثير لإستراتيجية التدريب في الاداء الريادي للمنظمة وأبعاده على المستوى الاجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي).

لقد جرى اختبار هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير

المستقل (إستراتيجية التدريب) والمتغير التابع (الاداء الريادي) ، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{الاداء الريادي} = 0.42 + 0.86(\text{إستراتيجية التدريب})$$

جدول (4- أ) تحليل تأثير إستراتيجية التدريب في أداء الريادي

المتغير التابع	siq	F	R <sup>2</sup>	R	siq	T	معامل الانحدار		المتغير المستقل
أداء الريادي للمنظمة	000(a).	57.39	.58	.76	.000	.85	.42	a	إستراتيجية التدريب
						7.57	.86	b	

يتضح من الجدول (4- أ)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (57.39)، وهذا يعني وجود تأثير لـ(إستراتيجية التدريب) في متغير الاداء الريادي في شركة الصناعات الكهربائية- معمل المحركات، وذلك لكون أي تغيير في إستراتيجية التدريب سيؤدي إلى تغيير بنفس المستوى في الأداء الريادي وذلك بسبب تأثير كل منهما في الآخر، وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. وعن طريق الجدول (4- أ) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة (  $\alpha = 0.42$  ) الذي يعني أن هناك وجوداً (الأداء الريادي) ما مقداره (0.42) حتى وان كانت إستراتيجية التدريب تساوي صفرًا. أما قيمة (  $\beta = 0.86$  ) فهي تدل على أن زيادة وحدة واحدة في إستراتيجية التدريب ، سيؤدي إلى زياده بالمقدار نفسه في الاداء الريادي.

وأشارت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.58) والذي يعني أن ما مقداره (0.58) من التباين الحاصل في إستراتيجية التدريب هو تباين مُفسّر بفعل إستراتيجية التدريب الذي دخل النموذج، وأن (0.42) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج البحث، كما أشار الجدول (4- أ) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ(إستراتيجية التدريب) في الاداء الريادي للمنظمة . وكانت قيمة (t) المحسوبة (7.57) والذي يشير إلى الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة وأهمية هذه المتغيرات في إنموذج البحث ، وكما هي موضحة بالجدول (4- أ)، وفي ضوء هذه النتيجة تُقبل الفرضية الرئيسة الثانية ، والتي مفادها (هناك تأثير لإستراتيجية التدريب في الأداء الريادي للمنظمة)

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسة الثانية من البحث الحالي والتي مفادها (هناك تأثير لإستراتيجية التدريب في الأداء الريادي للمنظمة) ولغرض تأكيد النتيجة السابقة، سيجري اختبار الفرضيات الفرعية لدعم تحقيق الفرضية الرئيسة الثانية وهي كالاتي:

### 1- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب في ابعاد الاداء الريادي للمنظمة

والتي سيتم بحثها على النحو التالي

أ. هناك تأثير ذو دلالة لإستراتيجية التدريب في التخطيط المسبق.

ب. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب في الكفاءة.

ج. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب في الفاعلية .

د. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب في التجديد والتحديث.

أ. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب في التخطيط المسبق

في ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل (إستراتيجية التدريب) والمتغير الاستجابي الفرعي (التخطيط المسبق)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{التخطيط المسبق} = 0.87 + 0.81 \text{ (إستراتيجية التدريب)}.$$

جدول رقم (4 - ب) تحليل تأثير إستراتيجية التدريب في التخطيط المسبق

المتغير المستقل	B	T	Sig	R	R <sup>2</sup>	F	Sig	المتغير المعتمد
إستراتيجية التدريب	a	1.45	.16	.67	.45	33	.000(a)	التخطيط المسبق
	b	5.75	0.00					

يتضح من الجدول (4- ب)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (33)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (إستراتيجية التدريب) في متغير التخطيط المسبق في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- معمل المحركات. وبالتالي أن أي تغيير في إستراتيجية التدريب سوف يؤثر سلبياً أو إيجابياً في متغير التخطيط المسبق، وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (4- ب) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة ( $\alpha = 0.87$ ) الذي يعني أن هناك وجوداً للتخطيط المسبق) ما مقداره (0.87) حتى وإن كان إستراتيجية التدريب يساوي صفراً. أما قيمة ( $\beta = 0.81$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في إستراتيجية التدريب، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في التخطيط المسبق وبصورة طردية.

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.45) والذي يعني أن ما مقداره (0.45) من التباين الحاصل في إستراتيجية التدريب هو تباين مُفسّر بفعل إستراتيجية التدريب الذي دخل النموذج، وأن (0.55) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج البحث. كما أشار الجدول (4- ب) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ (إستراتيجية التدريب) في التخطيط المسبق. وكانت قيمة (t) المحسوبة (5.75)، وكما هي موضحة بالجدول (4- ب).

ب. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب في الكفاءة

في ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الفرعي المستقل (إستراتيجية التدريب) والمتغير الاستجابي الفرعي (الكفاءة)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{الكفاءة} = 0.86 + 0.73 \text{ (إستراتيجية التدريب)}.$$

جدول رقم (4- ت) تحليل تأثير إستراتيجية التدريب في الكفاءة

المتغير المستقل	B	T	Sig	R	R <sup>2</sup>	F	Sig	المتغير المعتمد
إستراتيجية التدريب	a	1.99	.05	.75	.56	52.04	.000(a)	الكفاءة
	b	7.21	0.00					

يتضح من الجدول (4- ت)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (52.04)، وهذا يعني وجود تأثير لـ(إستراتيجية التدريب) في متغير الكفاءة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- معمل المحركات. وبالتالي فإن أي تغيير في متغير إستراتيجية التدريب يؤثر في متغير الكفاءة سلبياً أو إيجابياً، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (4- ت) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة ( $\alpha = .86$ ) الذي يعني أن هناك وجوداً لـ(الكفاءة) ما مقداره (0.86) حتى وإن كان إستراتيجية التدريب يساوي صفرأ. أما قيمة ( $\beta = .73$ ) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في إستراتيجية التدريب، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في الكفاءة وبصورة طردية

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.56) والذي يعني أن ما مقداره (0.56) من التباين الحاصل في إستراتيجية التدريب هو تباين مُفسّر بفعل إستراتيجية التدريب الذي دخل النموذج، وأن (0.44) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج البحث. كما أشار الجدول (4- ت) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ(إستراتيجية التدريب) في الكفاءة. وكانت قيمة (t) المحسوبة (7.21)، وكما هي موضحة بالجدول(4- ت).

ج. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب في الفاعلية

في ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الفرعي المستقل (إستراتيجية التدريب) والمتغير الاستجابي الفرعي (الفاعلية)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{الفاعلية} = .78 + .52 \text{ (إستراتيجية التدريب)}$$

جدول رقم (4- ث) تحليل تأثير إستراتيجية التدريب في الفاعلية

المتغير المستقل	B	T	Sig	R	R <sup>2</sup>	F	Sig	المتغير المعتمد
إستراتيجية التدريب	a	.82	.418	.63	.40	27.46	.000(a)	الفاعلية
	b	5.24	0.000					

يتضح من الجدول (4-ث)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (27.46)، وهذا يعني وجود تأثير لـ(إستراتيجية التدريب) في متغير الفاعلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - معمل المحركات. وبالتالي فإن أي تغيير في متغير إستراتيجية التدريب يؤثر في متغير الفاعلية في الشركة المبحوثة، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (4-ث) يمكن ملاحظة القيم الثابتة ( $\alpha = .52$ ) الذي يعني أن هناك وجوداً للفاعل (الفاعلية) ما مقداره (.52). حتى وإن كان إستراتيجية التدريب يساوي صفراً. أما قيمة ( $\beta = .78$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في إستراتيجية التدريب، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في الفاعلية وبصورة طردية. وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (.40) والذي يعني أن ما مقداره (0.40) من التباين الحاصل في إستراتيجية التدريب هو تباين مُفسّر بفعل إستراتيجية التدريب الذي دخل الأنموذج، وأن (0.60) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج البحث. كما أشار الجدول (4-ث) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ(إستراتيجية التدريب) في الفاعلية. وكانت قيمة (t) المحسوبة (5.24)، وكما هي موضحة بالجدول (4-ث).

#### د. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب في التجديد والتحديث

في ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الفرعي المستقل (إستراتيجية التدريب) والمتغير الاستجابي الفرعي (التجديد والتحديث)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{الفاعلية} = 1.13 + -.59 (\text{إستراتيجية التدريب})$$

#### جدول رقم (4-ج) تحليل تأثير إستراتيجية التدريب في التجديد والتحديث

المتغير المستقل	B	T	Sig	R	R <sup>2</sup>	F	Sig	المتغير المعتمد
إستراتيجية التدريب	a	-0.95	.35	.77	.59	60.06	.000(a)	التجديد والتحديث
	b	1.13	.000					

يتضح من الجدول (4-ج)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (60.06)، وهذا يعني وجود تأثير لـ(إستراتيجية التدريب) في متغير التجديد والتحديث في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - معمل المحركات. وبالتالي فإن أي تغيير في متغير إستراتيجية التدريب يؤثر في متغير التجديد والتحديث في الشركة المبحوثة، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (4-ج) يمكن ملاحظة القيم الثابتة ( $\alpha = -.59$ ) الذي يعني أن هناك وجوداً للفاعل (التجديد والتحديث) ما مقداره (-.59) حتى وإن كان إستراتيجية التدريب يساوي صفراً. أما قيمة (1.13) ( $\beta =$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في إستراتيجية التدريب، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في التجديد والتحديث وبصورة عكسية.

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (.59) والذي يعني أن ما مقداره (.59) من التباين الحاصل في إستراتيجية التدريب هو تباين مُفسّر بفعل إستراتيجية التدريب الذي دخل

الأنموذج، وأن (0.41) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج البحث. كما أشار الجدول (4-ج) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ(إستراتيجية التدريب) في التجديد والتحديث . وكانت قيمة (t) المحسوبة (7.75) ، وكما هي موضحة بالجدول(4-ج). وبهذا تتحقق الفرضية الثانية والتي مفادها (هناك تأثير لإستراتيجية التدريب في الاداء الريادي للمنظمة وأبعاده على المستوى الاجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي )

### المبحث الثالث

#### الإستنتاجات والتوصيات

##### المحور الأول .. الإستنتاجات

- 1- يظهر لنا أن المنظمة المبحوثة تهتم بإستراتيجية التدريب وتسعى جاهدة في تنفيذها من خلال البرامج التدريبية مما ينعكس بصورة إيجابية على الاداء الريادي في المنظمة المبحوثة.
- 2- يتضح لنا أن الإسلوب المتبع في العمل في (الشركة العامة للصناعات الكهربائية - معمل المحركات ) يتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة ، والخطط الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا وهذا ما أشارت إليه النتائج بأن هناك تطبيقاً لمتطلبات إستراتيجية التدريب مما يساهم في تعزيز إداؤها.
- 3- تبين برامج التدريب والتطوير في المنظمة تسهم في تطوير المهارات للعاملين فيها و التي يعتمد بعضها على البعض الآخر وبشكل يحقق أنسجام بين الموظف والبيئة ، كما أن هناك دورات خارجية تتضمن معلومات جيدة من شأنها تحسين العمليات والأنشطة داخل المنظمة المبحوثة.

##### المحور الثاني .. التوصيات

- 1- ضرورة إستثمار العلاقة والتأثير الإيجابي لإستراتيجية التدريب في أداء الريادي للمنظمة ووضع الخطط المستقبلية للمنظمة المبحوثة للإفادة من معطياتها في تحسين الاداء المنظمي.
- 2- زيادة إهتمام الإدارة العليا بإستراتيجية التدريب وذلك لإعداد ملاكات بشرية مبدعة ، من خلال تحسين تدريب العاملين ومن ثم زيادة البرامج التدريبية والدورات خارج المنظمة لتوضيح مفهوم إستراتيجية التدريب وأهميتها في علاقتها بأهداف المنظمة ، والأطلاع على التطورات العالمية في هذا المجال .
- 3- تطوير برنامج تدريبي متخصص بتطوير العاملين من خلال تخصيص ميزانية كافية وواضحة لبرامج التدريب ، والتنسيق مع الجهات المحلية والعربية والدولية لعقد برامج تدريبية هادفة لتطوير مهارات العاملين بشكل عام .
- 4- زيادة إستخدام التكنولوجيا الحديثة المتمثلة بالحوسبة الألكترونية بكافة فروع وأقسام الشركة العامة للصناعات الكهربائية وبجميع مكوناتها ، وتخصيص مبالغ لتطوير وتحديث الأنظمة والبرمجيات القادرة على تحليل البيانات ومعالجتها لإنتاج المعلومات التي تطلبها الإدارة للإستفادة من تبادل ونقل ووصول المعلومات والبيانات بالسرعة القصوى ، وجعلها متاحة لكافة العاملين في المنظمة المبحوثة ، وليس حصراً بالمدراء ورؤساء الأقسام والفروع فقط.



- 5- توعية الموظفين بأهمية الدور الذي تلعبه إستراتيجية التدريب على كافة المستويات في الإداء الريادي لمنظمتهم .
- 6- إعطاء أهمية أكبر للتخطيط المسبق في (الشركة العامة للصناعات الكهربائية - معمل المحركات ) لما يلعبه من دور مهم في قيادة المنظمة.

## المصادر

## أولاً: - المصادر العربية

- 1- أقطي، رباب (2009) ، التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمكتب الدراسات التقنية والإقتصادية - باتته (B.E.E.T.B) ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإسلامية ، جامعة الحاج لخضر -باته ،الجزائر .
- 2- أجلولي ، أنيسة و بشرير، نبيلة و روجي ، وهيبة (2006) ، دور التدريب في تحسين إداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة بوفال البرواقية ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير ، إدارة الأعمال ، معهد علوم التسيير ، الجزائر .
- 3- أبو دوله ، جمال وطهماز ، رياض (2004)، واقع عملية الربط والتكامل مابين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، مجلة أبحاث اليرموك ، مجلد (20)، العدد (4-أ) . 1970 - 1989
- 4- أبو رميلة، حنان طعمة (2009)، الإتجاهات نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإدارة والعاملين ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل .
- 5- البحيري ، سامي محمود أحمد (2011)، مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الإداء)، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، لندن - المملكة المتحدة.
- 6- البيهادلي ، سلمان صدام جاسم ، 2014، دور القيادة الريادية في عملية إستثمار الموارد البشرية ، دراسة تحليلية في تشكيلات وزارة النقل العراقية ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد ، الجامعة المستنصرية.
- 7- الركابي ، كاظم نزار (2004)، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان - الاردن .
- 8- الرويشدي ، حسام علي محيبس (2015)، ريادة المنظمات العامة على ضوء التوافق بين الذكاء التنافسي والتجديد الإستراتيجي، بحث تحليلي في جامعة بغداد، إطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد .
- 9- الزهراني ، عبدالله بن عطية (2012)، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 8، العدد 4 . 707-735
- 10- السماوي ، رواء حبيب عبد الحسين ال عبد الرسول (2007) ، تشخيص واقع إستراتيجية التدريب في المنظمات الصحية في إطار فلسفة التعلم التنظيمي ، بحث تشخيصي تحليلي في عينة من المنظمات الصحية في محافظة المثنى ، دبلوم إدارة مستشفيات ، جامعة بغداد .

- 11- السامرائي ، أحمد هاشم (2010) ، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق إنموذجا، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- 12- السالم، مؤيد سعيد (2009)، "ادارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان.
- 13- الشريف، حاب الله (2009)، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق اهراس-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،دائرة علوم التسيير، الجزائر.
- 14- الشخيلي ، أسيل أمين إبراهيم (2013)، أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة إداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.
- 15- الشرعة ، عطا الله محمد تيسير طافش (2008)، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، عمان - الأردن .
- 16- الطويل، أكرم أحمد ، وأغا، أحمد عوني أحمد عمر، وكشمولة ، ندى عبد الباسط (2012)، دور أبعاد رأس المال الزبائني في تعزيز إستراتيجيات الريادة لمنظمات الأعمال : دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة الإدارة والإقتصاد ، السنة الخامسة ، العدد (2012).
- 17- الطعان ، حاتم فارس (2013) ، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي ، دراسة ميدانية في وزارة النقل ، مجلة الدنانير ، العدد الثالث ، 196- 246.
- 18- العتيبي ، ضرار عبد الحميد التوم والطاهر، يسن إبراهيم (2014)، أثر إستراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي - أبها ، مؤتمر جامعة عدن - اليمن ، مايو .
- 19- العزاوي ، سحر أحمد كرجي موسى (2005)، أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية .
- 20- العدوانى ، عبدالستار محمد علي ، ومحمد ، أثمار عبدالرزاق (2012)، حاضنات الأعمال: مدخل المنظمات للتحويل نحو ألداء الريادي ، دراسة لأراء عدد من العاملين في منظمات هيئة التعليم التقني بالموصل، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد (18)، العدد (69).
- 21- العنزي ،سعد علي محمود، والساعدي ، مؤيد(2007)، فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد (13)، العدد (45).

- 22- العبيدي ، جواهر عبدالهادي محمد (2013)، أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على إداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.
- 23- الفروخ، فايز عبدالرحمن ، ط1 (2010)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.
- 24- القرنة، لميس يوسف أحمد (2014)، أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة ، دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
- 25- الكبيسي، سندس محسن (2014) ، قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الاستراتيجية ، بحث تحليلي مقارنة لآراء المدراء العاملين في عدد من مستشفيات جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد.
- 26- المشهداني ، أحمد عبدالقادر (2015)، أخلاقيات الإدارة وأثرها في ريادية الإداء الإستراتيجي بتوسيط بعض متغيرات الإدارة الإستراتيجية بحث ميداني في هيئة السياحة ، إطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الموصل.
- 27- الناصري ، طارق كاظم شلاكة، ممارسات القيادة الإستراتيجية في إطار التوجه الريادي 2015، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد.
- 28- النجار ، عفاف أحمد (2011)، البرامج التدريبية وأثرها على إداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل : واقع وطموحات ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل .
- 29- الهواسي ، محمود حسن ، والبرزنجي ، حيدر شاكر (2014) ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، وظائف الإدارة ، العملية الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- 30- الوافي ، الطيب (2012) ، الريادة في الإداء البيئي : شركة نوكيا أنموذجاً ، مجلة الباحث ، العدد (11).
- 31- باتول ، بشيري فايزة بوترة (2013)، دور الخدمات الإستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري ، دراسة ميدانية بمجمع صيدال ، فرع فرمال - قسنطينة -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.
- 32- جندب، عبدالوهاب أحمد (2013)، أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والإداء التسويقي، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .

- 33- حميد، شهباء حازم (2015)، إمكانية تطبيق بعض أبعاد الهندسة المتزامنة وأثرها في الأداء الإستراتيجي ، بحث في شركة الزوراء العامة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد.
- 34- داود ، فضيلة سلمان (2015) ، الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والإستراتيجي ، بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية ، مؤتمر الجامعة المستنصرية ، بحث غير منشور .
- 35- داود، فضيلة سلمان (2011)، تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الأعمال ، دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الإتصالات والمصارف العراقية ، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد.
- 36- دودين ، أحمد يوسف (2012) ، إدارة الجودة الشاملة ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 37- سلمان ، مهند كاظم ( 2014)، توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تعزيز الريادة الإستراتيجية ، بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد.
- 38- صالح ، ماجد محمد (2011)، المتطلبات الريادية وتطبيقاتها الميدانية في المنظمات الإنتاجية دراسة ميدانية في معمل سميت بادوش ، مجلة تكريت للعلوم الأدارية والإقتصادية ، المجلد (7) ، العدد (21).
- 39- عبودي، زيد منير(2006) ، ألتجاهات الحديثة في المنظمات الأدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
- 40- غياض ، عدي عبدالأمير ( 2014)، تأثير المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية : دراسة استطلاعية في بعض كليات جامعة بغداد ، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- 41- مزهودة ، عبدالمليك (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد (1).
- 42- هاريسون ، ديفيد (2012) الادارة الاستراتيجية ، تعريب ناظرية ، علاء الدين، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
- 43- Ahaja, Prof. K. K. (1993) "Management and organization" CBS, Jain Bhawan Bholanagar shahdara, Delhi (India) 1d, ed.
- 44- Dai, Fu(2012)" A Model of Network Marketing business entrepreneurial performance, Doctor Thesis, School of Management, The University of Technology, Sydney.
- 45- Felix, Orishede, & Ezenwakwelu, Charity .A.(2014), Empirical Analysis of Entrepreneurial Development and Implication for Nigerian Economic Growth, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.30. p.p.108-118.

- 46- McMullan, W. Edward, & Kenworthy, Thomas P.(2015), Creativity and Entrepreneurial Performance , A General Scientific Theory, Springer International Publishing , Switzerland.
- 47- Noe, R.A, Hollen Beck, J.R., Gerhart, B. And Wright, P.M. , (1994), Human Resource Management Gaining A Competitive Advantage; Austen Press, Richard D .Lrwin Lnc, U.S.
- 48- Silvester, James L (2008), 401 Questions Every Entrepreneur Should Ask, career press franklin lakes, NJ,
- 49- tapan „Sema sakarya(2001)" entrepreneurial ventures and small business, an assessment of the entrepreneurial roles of the franchisor and the franchisee from an entrepreneurial school of strategy formation perspective"Journal of Research in Marketing&Entrepreneurship, Vol.3, Issue3. p.p.123-138.