

تصميم نظام التربية والتعليم للمديرين الاستراتيجيين باستخدام تقنية Smart PLS

Designing an education system for strategic managers using Smart
PLS technology

الباحث : السيد محسن عبد العزيز الحكيم^(١)

(١) درجة الدكتوراه من قسم الإدارة الإستراتيجية في جامعة الدفاع الوطني العليا

Researcher Mr. Mohsen Abdul Aziz Al-Hakim

Designing the education and training system of strategic managers using Smart PLS technique

الخلاصة:

البحث الوصفي المسحي.

الدراسات المكتبية والمراجعة الوثائقية هي الأداة لجمع البيانات؛ وهذا يعني أنه قد فُحصت مجموعة من الكتب والاطاريح العلمية والمقالات المحلية والأجنبية وقواعد البيانات ذات الصلة بموضوع البحث وتحديد أبعاد وعناصر نظام التعليم وإحصائها. وبالتالي صُمِّمت استبانة البحث وعرضها على الخبراء لتقييم أداة البحث، وحُدِّد صدقها بـ ٩٣,١ وثباتها بـ ٠,٩٦. المجتمع الإحصائي للبحث هم المديرون الاستراتيجيون العراقيون، حيث تم اختيار ٥٩ منهم (مزيج متناغم من

تعتبر التربية والتعليم من أهم الأدوات لتحسين كفاءة الموظفين والمدراء وتحسين قدراتهم البدنية والعقلية وكفاءاتهم في عمليات العمل، ومن الاهتمامات الرئيسة لدى المسؤولين الوطنيين في المجتمعات المختلفة هو تصميم نظام تربية وتعليم مثاليٍّ لمديري المنظمات. يهدف هذا البحث إلى الحصول على نظام التربية والتعليم المطلوب للمديرين الاستراتيجيين. يعد هذا البحث تطبيقياً من حيث الغرض واستكشافياً من حيث الطبيعة، ومن حيث منهج البحث فهو من نوع

studies and document review; This means that the collection of books, theses, domestic and foreign articles, and databases related to the research topic were examined and the dimensions and elements of the education system were identified. Then, the research questionnaire was designed and presented to the experts to measure the research tool, its validity was determined to be 93.1 and its reliability was determined to be 0.96. Based on the findings of the research, the ideal educational and training system for Iraqi strategic managers consists of four dimensions/pillars: Inputs with 4 main variables and 18 sub-variables; Processes with 4 main variables and 15 sub-variables; Outputs with 3 main variables and 9 sub-variables and consequences of 3 main variables and 15 sub-variables.

Keywords: education, training, training system, strategic managers, Republic of Iraq.

المقدمة:

في الماضي غير البعيد، كانت المنظمات تعتمد على الموارد التقليدية مثل التكنولوجيا والموارد الطبيعية ورأس المال المالي أكثر من الموارد البشرية للحصول على ميزة تنافسية وحتى اليوم، فإن الحصول على هذه الموارد ليس بعيداً عن تناول المنظمات وهو أمر ممكن وسهل للغاية. (اجوينيس وغيره: ٢٠١٢). ولكن مع تغير النهج الذي نشهده، شكّل نموذج جديد وهو الاهتمام الخاص بإدارة

الخبراء العلميين والمديرين الاستراتيجيين في مختلف الأقسام من المنظمات العراقية بشكل قصدي كعينة إحصائية. وبناء على نتائج البحث، فإن نظام التربية والتعليم المثالي للمديرين الاستراتيجيين العراقيين يتكون من أربعة أبعاد/ركائز للمدخلات مع ٤ متغيرات رئيسية و ١٨ متغيراً فرعياً؛ العمليات تحتوي على ٤ متغيرات رئيسية و ١٥ متغيراً فرعياً؛ المخرجات تتكون بـ ٣ متغيرات رئيسية و ٩ متغيرات فرعية والنتائج تكون بـ ٣ متغيرات رئيسية و ١٥ متغيراً فرعياً.

الكلمات المفتاحية: التربية، التعليم، النظام التعليمي، المديرون الاستراتيجيون، جمهورية العراق.

: Abstract

Education and training is considered one of the most important tools for improving the efficiency of employees and managers and improving their physical and mental abilities and competencies in work processes. Based on this, one of the main concerns of country officials in different societies is the design of a suitable education and training system for managers of organizations. This research aims to achieve the desired system of education and training of strategic managers. This research is applied in terms of purpose and exploratory in terms of nature, and in terms of research method, it is a descriptive-survey type of research. The data collection tools are library

الموارد / رأس المال البشري. في ظل هذه الظروف، يكون للمنظمات نظرة خاصة على الموارد الداخلية وخاصة تحسين كفاءات وقدرات مدراءها. ولا يخفى أن هذه القوة الفعالة تعتبر أهم ميزة تنافسية للمنظمات في العصر الراهن؛ إذ أنّ تفوق المنظمات يتم تحقيقه من خلال الموارد البشرية المختصة والادارة المسؤولة. عن تحقيق عوامل التحول في المنظمات. (بوران، ٢٠١٥: ١٥٧). في مثل هذه الظروف، يجب على المديرين الاستراتيجيين ارتقاء علومهم ومهاراتهم الإدارية الشاملة على نحو متواصل.

لا يمكن للمديرين أن يتعاملوا مع مهامهم المعينة بشكل جيد إلا عندما يكون لهم حظ من العلوم والمهارات والقدرات اللازمة لأداء دورهم وإنجاز مهامهم. ولا شك في أن إحدى الأدوات المهمة التي تساعد في هذا المجال هي عملية التربية والتعليم ولطالما يعتبران كوسيلة موثوقة لتحسين جودة الأداء وحل المشكلات المديرية، وكذلك يعتبر فقدانها من القضايا الأساسية والمهمة في أي منظمة. ولهذا السبب، ومن أجل تحسين هذه القوة واستخدامها بأكبر قدر ممكن من الفعالية، تعد التربية والتعليم من الإجراءات والعوامل أكثر أهمية وفعالية لتحسين شؤون المنظمة.

بناءً على ذلك فإن التصميم والتخطيط التعليمي للمنظمات والموظفين يعدّ من المواضيع المهمة التي تركّزت عليها

دراسات كثير من الباحثين والخبراء في هذا المجال في السنوات الأخيرة، منهم: دوناي، وفرونيكام، وكريستال تي، وريتشارد، ودارفيل، وفان دراستين، واين تويست، وفريزين، وباشيكو وفرانسييس، وكناسمولر، ولوشان.

يحتاج الموظفون وخاصة المديرين في أي مستوى من مستويات المنظمة، من الوظائف البسيطة أو المعقدة، إلى التعلم والإتقان واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويجب عليهم دائماً السعي لاكتساب المعلومات والمهارات الجديدة، حتى يتمكنوا من أداء عملهم بشكل أفضل، ويؤدوا دورهم بنشاط وفعالية. وفي الحقيقة أن الحياة والموت، والنجاح والفشل، والتميّز والانحطاط للمنظمات والمجتمعات تعتمد على رأسمالهم البشري ومنوطة به، على أن القادة والمسؤولين والمديرين لهم دور حيويّ ومميّز في ذلك. (سيدنقي وآخرون، ١٤٠٢).

في الآونة الأخيرة، بما أنه في العديد من المؤسسات التعليمية تنحصر المعالجة في المواضيع التعليمية، مثل نقل العلوم والمدّخرات النظرية وما يجب حفظه إلى المتعلمين، ونتيجة لذلك يتمّ نسيان الكثير من هذه المدّخرات والمعلومات مع مرور الوقت، وبناء على ذلك، من اللازم الاهتمام بتربية المديرين والموظفين. بناء على ذلك، لكي يتبع المتعلم المسار الصحيح في العملية التعليمية، وفي الوقت نفسه ينمو تفكيره وإبداعه، فلا بد من

الجمع بين مقولتي التربية والتعليم معاً. في خضم هذا، فإن تربية وتمكين وتنمية المديرين الاستراتيجيين العراقيين تقع من الأهمية بمكان، كيف لا وقد كانوا تحت وطأة الاستبداد والاختناق الذي سببه صدام، ثم جربوا العيش تحت سيطرة القوات الاجنبية، ولم تتح لهم فرصة الظهور والازدهار في مختلف المجالات على مدار سنوات عديدة. وعلى أساس ذلك، فمن الضرورة الملحة تصميم نظام تربية وتعليم مثالي للمديرين الاستراتيجيين، وذلك من الهواجس الرئيسة لدى أصحاب العمل وكبار المديرين في هذا البلاد.

وبالنظر إلى دور المديرين الاستراتيجيين العراقيين من أجل النهوض بالأهداف التنظيمية والاجتماعية لهذا البلاد، فإن تربية المديرين على الطراز العالمي بإمكانها أن توفر لهم أسباب ترقية البلاد وتقدمه في وقت مبكر، وفي أبعاد مختلفة. إن المديرين الذين يتمتعون بالكفاءات والقدرات اللازمة والقادرين على تنمية سياسة تربية الكفاءة على جميع مستوياتهم التنظيمية. بشكل عام، يمكن للمديرين الكفاء والمؤهلين توفير سياق يمكن من خلاله الزام المنظمة: طلب الكفاءة، والبحث عن المؤهلات، واختيار الجدارة، وتعيين الكفاءات، وتربية القدرات، وهذا سيكون بمعنى تنفيذ نظام حكم الكفاءة في المنظمة (انصاري وغيره، ١٣٩٠: ٧٨).

بناءً على الأبحاث التي أجريت في المنظمات، أُعْتُرف بالكفاءة كعنصر أساسي للمنظمات الناجحة (مك دونالد و زملاءه ٢٠٢٠: ٢٧).

تعتبر مسألة المديرين الاستراتيجيين في العراق وكيفية تدريبهم وتوظيفهم وتنميتهم تجاه القضايا المهمة في إدارة البلاد، والتي تحتاج إلى بحوث علمية ودقيقة لتصميم نموذج مثالي وفَعَال لحل مشاكلهم.

من القضايا والمشاكل الرئيسة التي يواجهها النظام الإداري في العراق هي عدم وجود نظام لتربية وتعليم المديرين الاستراتيجيين، والذي يمكن القول بأنه يعتبر المفتاح لحل العديد من تحديات العراق ومشاكلها الأساسية الحالية، وهو ما يمكن أن نقطع به بأنه التحدي الأهم في العراق أيضاً. وإذا تم تصميم وتنفيذ هذا النظام، عندئذ يمكن له أن نرى تحولا جذريا للنظام السياسي والإداري بأكمله في هذا البلاد.

ولذلك فإن الغاية من هذا البحث هي الإجابة عن هذا السؤال الرئيس وهو: ما هو نظام التربية والتعليم المثالي للمديرين الاستراتيجيين العراقيين؟

الأسس النظرية للبحث

أ-تعريف الكلمات المفتاحية للبحث

التربية:

التربية تعني نمو كل شيء وتطوره وتحركه نحو الغاية والهدف الذي به يستطيع ذلك الشيء أن يستعيد كماله (بانكي بور

الجمع بين مقولتي التربية والتعليم معاً.

فرد: ١٣٨٤: ٥٣). والتربية هي التنشئة، وكلمة «التنشئة» تشمل التغذية والنمو والتهديب والتأديب والسياسة والترقية والتفوق، ولها تعريفات مختلفة في مصطلحات علماء التربية والتعليم سنقتصر على مثالين:

التربية تعني التنشئة؛ أي تفعيل ورعاية المواهب الداخلية التي يحتمل أن تكون موجودة في شيء ما (مطهري، ٢٠٠٩: ٤٣). التربية وردت من جذر رَبَّ يَرْبُ: التنشئة، التعليم، الرعاية، القيادة، فعل الخير، جلب التفوق والكمال، وجعل له قيمة، وأخيراً إذا استعملت للإنسان، فإنه أشمل معانيها تثقيفه (الرافعي، ٢٠١٦: ٣٤).

أما الجذر الآخر لكلمة التربية هو «رَبَّبَ» الذي له معنيان: الملكية والتدبير؛ ولذلك فكلمة «رَبَّ» يعني المالك المدبّر؛ بمعنى أنه مالك وله حق التصرف فيما يملكه، وكذلك له التنظيم والتدبير. على كل حال، فإن التدبير تابع للملكية، والرب هو المالك وهو المدبر في الوقت نفسه. (باقري، ٢٠١٠: ٥١ إلى ٥٣).

نظام التربية والتعليم

إن الحديث عن فلسفة التربية والتعليم هو الحديث عن أسباب وأساسيات نظام التربية والتعليم. ويمكن القول بأن الشيء أكثر خطورة الذي يجب أن يحدث في تصميم نظام التربية والتعليم هو التوصل إلى نتيجة في فلسفتها. وعلى هذا فإن النمذجة التعليمية تتطلب فهم أبعاد كل نظام تعليمي.

ويمكن سرد عوامل فلسفة التربية والتعليم الإسلامي التي ينبغي مراعاتها في تصميم النظام على النحو الآتي: الأساسيات والأهداف والمبادئ والمجالات والمراحل والعوامل والعوائق والأساليب (فتحعلي وآخرون، ٢٠١٠: ٦٥-٦٩). الهدف الأول لنظام التربية والتعليم في الإسلام هو تفعيل جميع المواهب الفطرية والعقلية للإنسان، وكمال التعليم هو ازدهار المواهب المختلفة التي أودعت في جسم الإنسان (نيكزاد، ١٣٧١: ٧٤). التعليم في النظرة الإسلامية شامل، يشمل كافة جوانب الحياة الإنسانية؛ إنها مسألة ذات جوانب متعالية خارجة عن الزمان والمكان ينبغي أن تحظى باهتمام شامل؛ ولذلك، عندما يتعلق الأمر بتربية الإنسان، تجدر الإشارة إلى أن هناك عوامل كثيرة تؤثر عليه في الزمان والمكان (العرب الأسدي والأحمدي، ٢٠١٥).

عملية التربية والتعليم

يمكن متابعة تحقيق تربية الموظفين والمديرين المؤهلين في خمس مراحل عامة بما في ذلك: الاستكشاف والاكتشاف والاستطلاع والإسقاط النجمي والتوجيه. ١- الاستكشاف: معنى الاستكشاف هو البحث عن المواهب وإيجادها، وهو الجهد الحكيم والموجه من قبل المعلمين والإداريين للعثور على المواهب وتصنيفها وإيجاد الأدلة لإقامة علاقة تعليمية.

عمومية وخصوصية. «الأساليب العامة» الفعالة في جميع المجالات أو معظمها و«الأساليب المحددة» الفعالة في بعض الحالات. الأساليب العامة التي تستخدم لكل فضيلة ورذيلة والأساليب الخاصة التي تعمل فقط على رذيلة أو فضيلة واحدة.

٣. تقسيم أساليب التربية الأخلاقية العامة إلى:

أ. أساليب تمهيدية؛ مثل: المعاشرة، وتجنب الإثارة؛

ب. أساليب تنمية الفضائل؛ مثل: التفكير في العمل، والممارسة، وعدم احتقار الذنوب، والجهود؛

ج. طرق إزالة الرذائل. مثل: الانتباه إلى قبح الرذيلة، ولوم النفس، والتصرف على خلاف الرذيلة، ومعاقبة النفس؛

٤. قسّم البعض أساليب التربية الأخلاقية في حياة الأنبياء (ص) إلى أربعة أقسام:

أ. الأساليب التمهيدية

ب. أساليب التوعية

ج. أساليب لتنمية الاتجاهات

د. طرق تصحيح الرذائل

٥. الأساليب التصحيحية التي يكون هدفها إزالة أو تقليل سلوك سيئ والأساليب الإيجابية التي تستخدم لخلق سلوك جديد أو استمراره (الفقيهي، ٢٠١٩).

٢-الاكتشاف: إن اكتشاف الميزات والأولويات في الخصائص أهم مرحلة من مراحل التربية وأدقّها، وهذا الإجراء يجعل مجال النشاط المنتظم ذات معنى، ويعطي التركيز للجهود.

٣- الاستطلاع: الاستطلاع جزء مهم من التربية. والغرض منه هو الوصول إلى طبيعة وأسباب السلوكيات السلبية أو الإيجابية البارزة؛

٤- الإسقاط النجمي: يتم في هذه المرحلة التركيز على تسجيل النتائج في شكل كلمات ومفاهيم واضحة وإعطاء وزن للمكونات والمتغيرات الرئيسة الفعالة في تعديل السلوك وتعديلها؛

٥- التوجيه: يتحقق التوجيه من خلال العلاقة الفعالة واستراتيجيتين أساسيتين «التعليم والتزكية». وبه سيكون الإنسان قادراً على تفعيل مواهبه...هـ المحتملة، ويلقى الله وهو في طريقه (رشيد زاده، ١٦٦-١٣٨٩: ١٦٣).

الأساليب التربوية

في بعض الكتب والمقالات التي تتناول موضوع التعليم، لم يُقدّم تصنيف محدد للأساليب التعليمية، وهناك بعض آخر على عكس المجموعة الأولى، قد سردوا بعض الأساليب، وسنشير إلى بعضها:

١. تصنيف الأساليب التعليمية من حيث أساليب «صناعة الآخر» وأساليب «صناعة الذات».

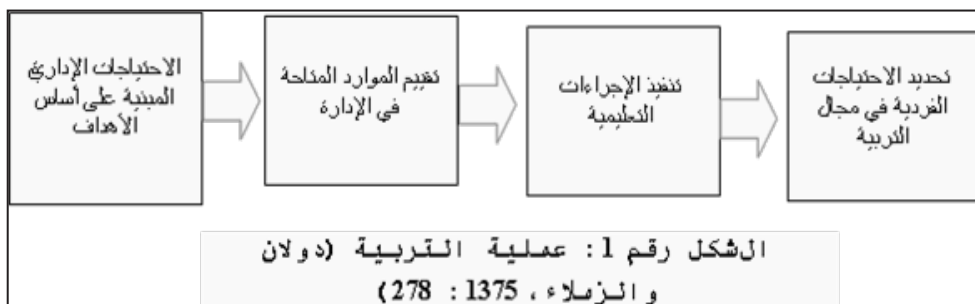
٢. تصنيف الأساليب التعليمية من منظور

تربية المدراء

من المهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية هو تدريب المديرين (سعاد، ٢٠١٦: ٣) ومن الأهداف الأساسية للإدارة الإسلامية هو تدريب المديرين الأكفاء الحيويين لإدارة شؤون المجتمع؛ لأن السياسات والتخطيط الجيد والمرغوب فيه يتطلب مديرين أكفاء وفاعلين. التربية هي عملية تبدأ بتحديد المواهب؛ وهذا يعني أنه يتم تحديد المواهب المنشودة للإدارة، وتتم عملية الاستثمار على الأشخاص الذين لديهم مواهب منشودة في هذا المجال. إنما الغاية من إعداد البرامج التعليمية وتوفير البيئة التعليمية، هي تفعيل هذه المواهب بعد عملية البحث عن المواهب. لذلك، يعد تدريب المدير عملية معقدة، وتستغرق وقتاً طويلاً، وتتضمن سلسلة من الأنشطة والإجراءات؛ عملية تتضمن البحث عن المواهب حتى التقييم ومراقبة الكفاءات الإدارية. ولذلك فإن مديري المنظمات والشركات ذوي الكفاءات الإدارية بإمكانهم أن يحدثوا الميزة التنافسية للمنظمة ويسببوا ترقيتها، وهذه الكفاءات الإدارية لها تأثير

مباشر على أداء المنظمة من خلال الميزة التنافسية على عملية المنظمة (عبد العلي والزملاء، ١٤٠١: ١١٢). يعرف دولان وزملاؤه التربية بأنها الرعاية وترقية المديرين، ويركزون على نحو خاص على تغيير اتجاهات المديرين واكتساب المعرفة منهم في عملية التربية، ويعتبرون العمل في هذين المجالين من التدابير التربوية الهامة التي ينبغي أن تزيد مراكز التقييم من استثمارها. ولا ينبغي إغفال دور هذه المراكز في تربية المديرين، ففي هذه العملية يُعتمد على النمو الشخصي وتحسين القدرات التحليلية والإدراكية للأشخاص.

تفضيل التربية وأسبقيتها على التعليم
يذكر إن التربية تسبق التعليم؛ لأنه في القرآن الكريم في الآية «يزكيهم ويعلمهم الكتاب» أن التزكية أتت قبل التعليم. من المهم الانتباه إلى هذه النقطة أن التزكية يجب أن تسبق التعليم؛ لأنها توفر الأرضة، وتُعدّ المخاطب لقبول وتلقي رسالة ومحتوى التعليم.



تتحقق الأهداف التعليمية على أكمل وجه.

يتم تصميم معظم الأنظمة التعليمية وتنفيذها في شكل تدريبات تنظيمية. للتدريبات التنظيمية تأثير مباشر على فهم أفضل للأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحديث القدرة وزيادة التفكير الإبداعي وتعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة وإحداث تغييرات إيجابية في الوضع العملي للعاملين (جريب، ٢٠٠٠).

يتم تنفيذ التعليم والتنمية لنيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والفوائد التي تعود على الأفراد والمنظمة، بما في ذلك؛ الربحية واكتساب ميزة تنافسية وزيادة المعرفة الوظيفية (بادمسيرو و الزملاء ٢٠١٨). ووفقاً للدراسات التي تم إجراؤها فإن جميع الأنظمة التعليمية تشترك في العناصر الثلاثة التالية (جولدستون وفورد، ٢٠٠٣):

تقييم الاحتياجات التعليمية لتحديد محتوى الدورات التدريبية للطلبة؛

تصميم وتنفيذ البرنامج لضمان التعلم الصحيح وتطبيق المفاهيم؛

التقييم لتحديد مدى فعالية التدريب وكيفية تنميته والاستمرار فيه.

هناك أساليب متنوعة لتصميم النظام التعليمي وتخطيط المناهج الدراسية؛ ومن جملتها يمكننا أن نشير إلى منهج التعلم القائم على حل المشكلات، ومنهج التعلم القائم على المحتوى، ومنهج

مثلما يقوم البستاني بإعداد الأرض قبل زرع البذور (التعليم) من خلال إعداد الاستعدادات (حرث الأرض، ومعالجة التربة، وأشعة الشمس، والسقي، وما إلى ذلك)، كذلك نستطيع أن نقول يجب على المعلم أن يركّز على تزكية المخاطب تزكيةً نفسيةً وعقليةً وتحفيزية قبل تعلمه، حتى يستعدّ ويتشوق للتعلم. لكن هذا الإعداد لا يعني أنه يلزم أن يقوم بعض الأشخاص بشكل منفصل بالأعمال المتعلقة بالإعداد (الزراعة والتربية) ويقوم فريق آخر بالأعمال المتعلقة بالتعليم، أو يخصص المعلم بعض الساعات للتزكية وبعض الساعات للتعليم.

ولذلك فإن كل تربية تحتاج إلى إعداد عقلي وعاطفي، و تحتاج إلى التعليم. بعبارة أخرى، في بعض الحالات، يتم التعليم أولاً، ونتيجة لترسيخ المواد التعليمية وتأثيرها على المتعلم، تحدث أيضاً تأثيرات تربوية (التزكية). ولهذا السبب تم التأكيد في آيات قرآنية أخرى على أسبقية التعليم على التزكية (يعلمهم الكتاب والحكمة، ويزكيهم) هنا تقدم التعليم على التزكية؛ لأنه هل من الممكن ممارسة التزكية والتربية دون أي تعليم؟

لذلك، في نفس الوقت الذي يعلم فيه المعلم باللغة والكلام، يزكّي بحضوره وسلوكه، وفي نفس الوقت الذي يزكّي فيه، يعلم أيضاً (كرمي، بيتا). على هذا، ينبغي الجمع بين التعليم والتربية، حتى

الأهداف كبرنامج تعليمي يجب تدريس المواضيع فيه؛

■ التخطيط للحفاظ على جودة الدورة؛

■ كتابة استراتيجيات التنفيذ والتقييم.

ويرى البعض الآخر أن تصميم المناهج الدراسية (التعليمية) على أساس الكفاءة يشمل ثلاث خطوات أساسية، وهي:

١- تحديد نموذج الكفايات (فحص أدب الموضوع والوثائق الداخلية، مقابلة الأشخاص الناجحين والمشاهير، إعداد القائمة الأولية للكفايات، الاعتماد الأكاديمي على الكفاءات، وإعداد نموذج الكفاءة).

٢- تحديد الاحتياجات التعليمية وتحديد وتنفيذ المناهج القائمة على الكفاءة.

٣- التقييم التربوي القائم على أساس نموذج الكفاءة (المومني، كاظم بور، تشارشي، ٢٠١٩).

وظائف التعليم

إن الهدف الأساسي من التربية والتعليم في الإسلام هو تحقيق المجتمع الصالح وسعادة وفلاح الفرد والمجتمع. وهذا الفلاح يكون في كافة المجالات الفكرية والأخلاقية والدينية والسلوكية، ونتيجته الإيمان بالله تبارك وتعالى، وترسيخ القيم والمبادئ الإلهية، وخلق التكافل الاجتماعي، ومساعدة المعوزين في النفوس. (مرزق، ٢٠١٣: ١٣١).

إن تحديد وشرح الأهداف السلوكية للنظام التعليمي خطوة مهمة ورئيسية. وينبغي

التعلم القائم على الأستاذ، ومنهج التعلم القائم على الطالب، ومنهج التعلم القائم على الكفاءة. في تصميم النظام التعليمي للمديرين الاستراتيجيين العراقيين، اعتمد على المنهج القائم على الكفاءة؛ ومن ميزات هذا النظام أن المتعلمين سيكتسبون الاطمئنان والثقة بالنفس، ويتقنون مجالات محددة، وسيتم إطلاعهم على عمق واتساع الكفاءة المطلوبة، وسيُمنَحون فرصة كافية لاكتساب مستوى معين من الكفاءة. يمكن اعتبار تخطيط الدروس على أساس الكفاءة منظوراً يشتمل بطريقة ما على جميع مزايا وجهات النظر المذكورة سابقاً. سينجلا وآخرون (٢٠٠٥).

كما يعتبرون أبعاد النظام التعليمي للمناهج الدراسية القائمة على الكفاءة شاملة ما يلي:

١- تحديد الكفاءات

٢- توحيد الكفاءات

٣- التدريب على أساس الكفاءات

٤- شهادة الكفاءات.

وعليه، فقد ذكروا خمس خطوات لتصميم منهج دراسي قائم على الكفاءة، وهي:

■ تعريف المتطلبات المهنية على حسب المعرفة والمهارات والمواقف (الكفاءات)

■ تحديد المتطلبات المهنية، الأهداف من التعلم، وتحقيق الأهداف؛

■ الانتقال من أهداف التعلم وجعل

المستقبلية الرئيسية. إن الموارد البشرية المطلوبة ليست متوفرة في سوق العمل الأجنبي دائماً، والحل الرئيسي هو تدريب وتنمية الموظفين الموجودين.

كسب المهارات: التدريب يساعد على حل المشاكل المهارية. يرجع جزء من استياء الموظفين في مكان العمل إلى نقص مهارات الزملاء والمديرين. من الممكن حل مثل هذه المشاكل بالتدريب.

حذف السلوكيات غير المنتجة: مشاكل مثل انخفاض معنويات الموظفين، وإهدار الموارد، والطرق الخاطئة في أداء العمل، والسلوكيات غير المرغوب فيها والمواقف الخاطئة يمكن حلها بالتدريب.

قابلية التوظيف: التدريب مفيد للفرد أيضاً. إن زيادة مستوى المعرفة والبصيرة والمهارات الوظيفية يزيد من قابليته للتوظيف في سوق العمل. إن امتلاك مهارات نادرة ومفيدة يجعل المنظمة تعطي قيمة ومصادقية أكبر للفرد ونتيجة لذلك يزداد أمنه الوظيفي. ومن ناحية أخرى، فإن ذلك يساعد على ترقية الموظفين وتولي وظائف أعلى (قلي بور، ٢٠١٠، ١٢٥-٣٢٦).

عملية التعليم

تتكون عملية التعليم من خطوات يجب اتباعها لتخطيط وتنفيذ برنامج تعليمي فعال. ويوضح الشكل التالي الخطوات العريضة لهذه العملية:

صياغة الأهداف السلوكية للتربية بطريقة يمكن من خلالها تحديد معايير الأداء المطلوبة. وقد اعتبرت بعض خصائص الأهداف السلوكية التربوية المناسبة متناسبة مع بعضها البعض، ومحددة، ومرنة، وقابلة للتحقيق، وقابلة للمقارنة، ومقبولة، وتركز على النتائج والإنجازات (راشد، ٢٠١٥: ٢١٦).

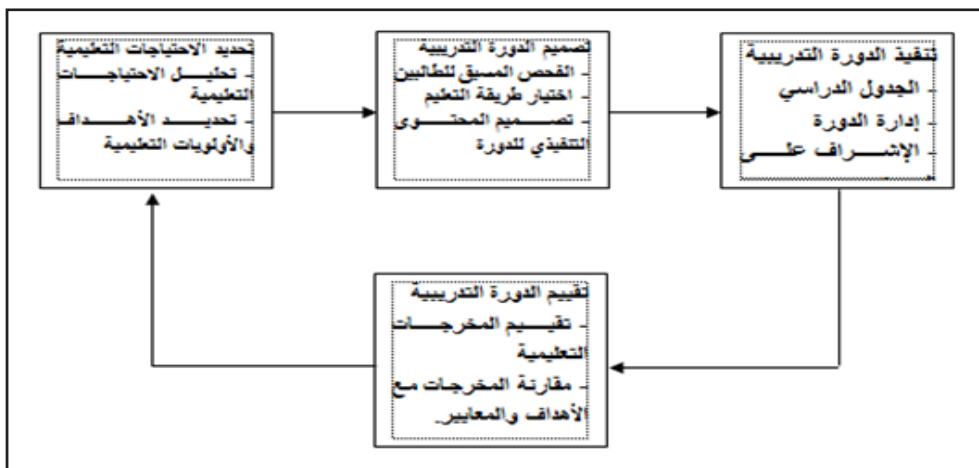
عادة ما يكون لتدريب الموظفين وظائف للمنظمة والفرد. ومن هذه الوظائف ما يلي:

التنشئة الاجتماعية: ليس كل الأشخاص يتقنون جميع جوانب عملهم عند دخولهم المنظمة، ويجب أن يمر بعض الوقت لإتقان العمل. إن عقد دورات تدريبية في أثناء الدخول، مع تقليل وقت التعلم وإتقان الوظيفة يزيد من إنتاجية الموظفين.

تحسين الأداء: بالإضافة إلى الموظفين الجدد، يجب على الموظفين السابقين أيضاً الخضوع لدورات تدريبية وفقاً للشروط والمتطلبات. ووفقاً للنموذج الجديد للتعلم، فإن التدريب لا يقتصر على فترة زمنية معينة، ويجب تدريب العاملين جميعهم في المنظمة على نحو متواصل من أجل تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية في وظائفهم.

تربية البديل: يعد تدريب الموظفين الحاليين وسيلة أكثر فعالية لتوفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في الوظائف

عملية التدريس (ماتيس وجاكسون، ٢٠١٠، ٢٦١)



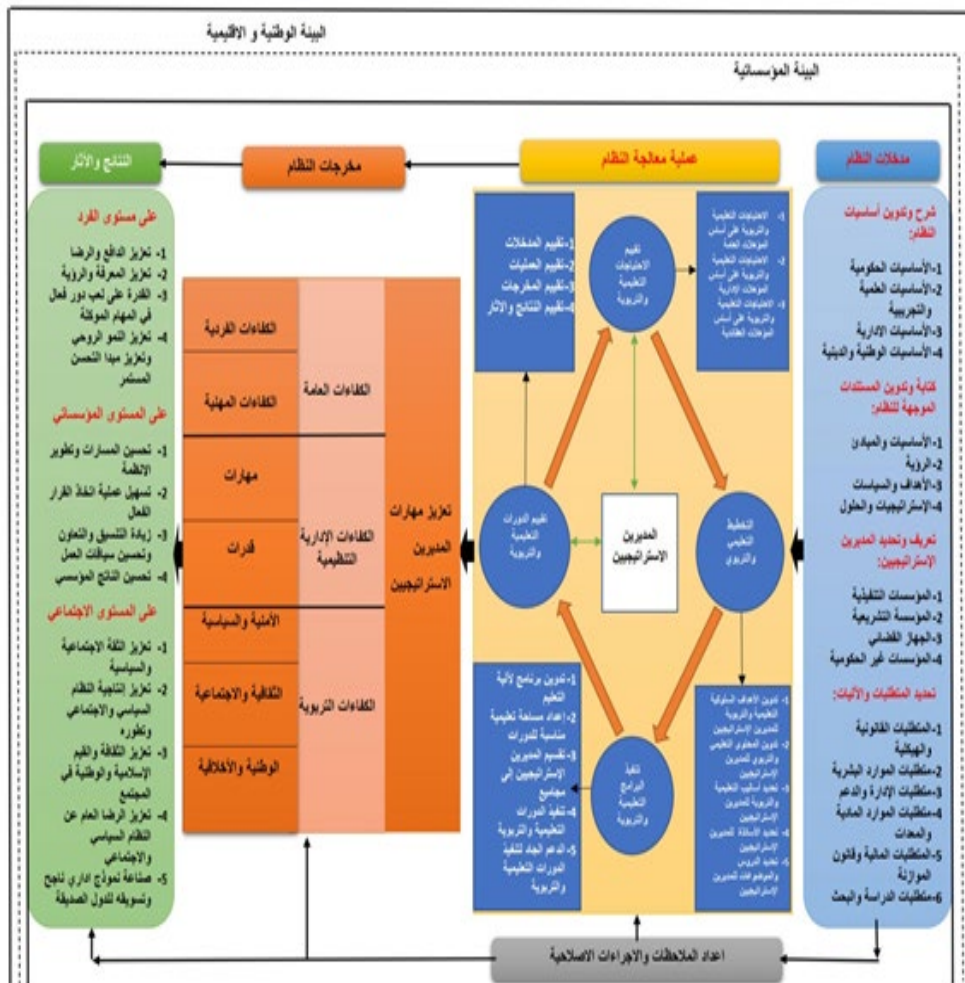
وبشكل عام هناك اختلافات جوهرية بين التعليم والتربية من حيث المفاهيم والأهداف والأساليب وهو ما يمكن الإشارة إليه في الجدول أدناه.

جدول رقم ١: الفروق والاختلافات بين التربية والتعليم

ر.ت	التعليم	التربية
١	هو التعلم	هو الحصول على الهوية المطلوبة.
٢	الغرض منه تعزيز الكفاءة العلمية والمهنية.	الغرض منه تعزيز الكفاءة الأخلاقية.
٣	يسعى للتعليم ومعرفة الفضائل والردائل.	ويسعى إلى إزالة الردائل وتطبيق الفضائل.
٤	هو تربية العقل.	تربية القلب واللسان والعمل.
٥	غالبًا ما يكون له وظيفة زمنية ودنيوية.	غالبًا ما يكون لها وظيفة دائمة وأخروية.
٦	الدورات قصيرة الأجل ومتقطعة.	أمر مستمر ودائم.
٧	في أغلب الأحيان له حمولة علمية (نقل المعرفة).	أغلب الأحيان لها حمولة ذات قيمة (نقل القيمة).
٨	هو الإحاطة، وتعلم العلم	تطور الحالة المزاجية لدى الإنسان.
٩	هو ترقية المعرفة	تعزيز الإرادة والدافعية.
١٠	التقليد ليس له تأثير كبير.	التقليد يؤدي دورًا أساسيًا.

هذا الإطار الذي صُمم بأسلوب نظمي، المدخلات والعمليات والمخرجات والاثار، وبعد تصميم استبيانات البحث، تم اتباع عملية التحقق من صحة النموذج، والتي ستُعَرَضُ في نتائج البحث التالية.

الإطار المفاهيمي للبحث
وبناء على الدراسات المكتبية ومراجعة
الوثائق، وكذلك الاستطلاع من الخبراء في
هذا المجال، عُرض الإطار الأساسي لتربية
وتعليم المدراء الاستراتيجيين. ويتضمن



الشكل رقم ٣ : الإطار المفاهيمي

مناهج البحث العلمية

البحث الحالي عملي بالنظر إلى الهدف، ولأن البحث الحالي يهدف إلى تصميم النظام واكتشاف العلاقات بين متغيرات البحث، يعتبر بحثاً استطلاعياً، وبالنظر إلى منهج البحث فهو من البحوث الوصفية- الاستقصائية؛ لأن الغرض من القيام به هو الوصف الموضوعي والحقيقي والمنتظم لخصائص الموقف أو القضية.

أدوات جمع البيانات هي دراسات مكتبية ومراجعة الوثائق؛ وهذا يعني أنه فُحصت مجموعة من الكتب والاطاريح العلمية والمقالات وقواعد البيانات المحلية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث وتحديد أبعاد وعناصر نظام التربية والتعليم وإحصائها. وبالتالي صُمِّمت استبانة البحث وعرضها على الخبراء لقياس أداة البحث، وحُدِّدت صلاحيتها بـ ٩٣,١ وثباتها بـ ٠,٩٦.

العينة الإحصائية لهذا البحث هي ٥٩ شخصا، وتم تحديد ١٠ أشخاص من كل

من الإدارات التابعة للسلطة التنفيذية والسلطة التشريعية والسلطة القضائية والمؤسسات العامة وغيرها من القطاعات الحكومية وشبه الحكومية (وهؤلاء كلهم من المدراء الاستراتيجيين فى الأقسام المذكورة) كخبراء تنفيذيين للأبحاث، وتم اختيار ٩ أساتذة جامعيين أيضا كخبراء علميين باستخدام طريقة العينة الهادفة. أيضا أُسْتُخْدِم البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليل الإحصائي في جزء من البحث، كما تم استخدام برنامج «Smart PLS» لملاءمة نموذج البحث (نظام التربية والتعليم للمديرين الاستراتيجيين في العراق).

الخصائص الديموغرافية

ووفقاً لحجم العينة المطلوبة للتحليل، فقد تم فحص وتحليل ٥٩ استبانة. في هذا القسم، وباستخدام البيانات التي تم الحصول عليها، تم وصف الخصائص الديموغرافية للعينة المدروسة من حيث الجنس والوظيفة والمستوى التعليمي وسجل الخدمة وغيرها، في شكل جدول ٢.

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	وفرة	النسبة المئوية	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	وفرة	النسبة المئوية
وحدة الخدمة	القسم التنفيذي	٢٤	٤٠/٧	العمر	٣١ إلى ٤٠ سنة	١٣	٢٢
	القضاء	٥	٨/٥		٤١ إلى ٥٠ سنة	١٨	٣٠/٥
	المؤسسات العامة	١٧	٢٨/٨		أكثر من ٥٠ سنة	٢٨	٤٧/٥
	مجلس النواب وغيره	١٣	٢٢		المجموع	٥٩	١٠٠
	المجموع	٥٩	١٠٠	التعليم	درجة البكالوريوس	٨	١٣/٦
الجنس	الذكر	٤٥	٧٦/٣		ماجستير	١٦	٢٧/١
	الأنثى	١٤	٢٣/٧		دكتوراة	٣٥	٥٩/٣
	المجموع	٥٩	١٠٠		المجموع	٥٩	١٠٠

وصف مؤشرات البحث

من أجل الحصول على فهم أفضل لمجتمع البحث و مزيد من التعرف بمتغيرات البحث، من الضروري وصف هذه البيانات الإحصائية قبل تحليلها. ولذلك، قبل إجراء اختبار الإحصاء الاستدلالي، تم فحص الإحصاء الوصفي للمتغيرات المستخدمة في البحث.

سؤال البحث الرئيسي: ما هو نظام التربية والتعليم للمديرين الاستراتيجيين في جمهورية العراق؟

وقد تطلب تصميم الإطار المفاهيمي للبحث إلى الاستكشاف والاستقصاء ودراسة شاملة وعميقة للمصادر والأسس الدينية والعلمية والتنظيمية مثل الدراسات المكتبية والبحث عبر شبكة

الإنترنت من أجل الحصول على أمط وأنظمة متنوعة تربوية وتعليمية. وقد تمت متابعة هذه العملية بكفاءة، وتم معرفة الأبعاد والمتغيرات الرئيسة والثانوية للنظام التربوي والتعليمي. ومن ثم، ومن أجل الحصول على آراء الخبراء، أُجريت مقابلة شبه مهيكلة مع ٣٦ خبيراً؛ وبعد ذلك تم تصميم نموذج النظام، وأعطى لقياس صلاحيته إلى ٥٩ خبيراً بحثياً، وتم تحديد صلاحية أداة البحث بـ ٩٣/١.

بناءً على نتائج البحث، يتكون نظام التربية والتعليم المثالي للمديرين الاستراتيجيين العراقيين من أربعة أبعاد/ ركائز: مدخلات ذات ٤ متغيرات رئيسية و١٨ متغيراً فرعياً؛ العمليات التي تحتوي على ٤ متغيرات رئيسية و١٥ متغيراً فرعياً؛

التقييم الروائي لأبعاد نموذج البحث الرئيسي

من الوهلة الأولى، كان من اللازم في هذا البحث أن تدرس وتقوّم درجة العلاقة، والشفافية، وشمولية المتغيرات الرئيسة للنموذج مع أبعاده، وذلك من وجهة نظر خبراء البحث، وسوف يشار إلى نتائج هذه التحليل في شكل قالب جدول رقم ٣.

جدول رقم ٣: علاقة المتغيرات الرئيسة وكذلك الشفافية وشمولية تلك المتغيرات الرئيسة مع أبعادها.

وكانت المخرجات مع ٣ متغيرات رئيسية و ٩ متغيرات فرعية والنتائج مع ٣ متغيرات رئيسية و ١٥ متغيراً فرعياً.

وقد تم عرض تفاصيل نتائج هذا القسم، من البحث، والتي أدت إلى تأييد النموذج الرئيسي للبحث (نظام التربية والتعليم الأمثل للمديرين الاستراتيجيين العراقيين)، باستخدام الإحصائيات الوصفية والاستدلالية المناسبة لكل قسم وعلى شكل جداول ورسوم بيانية ذات الصلة.

الشمولية		الوضوح/الشفافية			العلاقة/الملاءمة			المتغيرات الرئيسية للنظام لديه (النسبة المئوية)			أبعاد/ ركائز النظام
		ليس لديه (النسبة المئوية)	لديه (النسبة المئوية)	ليس لديه (النسبة المئوية)	لديه (النسبة المئوية)	ليس لديه (النسبة المئوية)					
٨/٥	٩١/٥	١٣/٦		٨٦/٤	١/٨	٩٨/٢	شرح وتجميع أساسيات وموارد النظام			مدخلات نظام للتدريب الاستراتيجيين العراقيين	
٥/١	٩٤/٩	٦/٨		٩٣/٢	١/٧	٩٨/٣	تجميع الوثائق الاتجاهية للنظام				
٦/٨	٩٣/٢	١/٧		٩٨/٣	١/٨	٩٨/٢	الاستطلاع وتقديم المديرين الاستراتيجيين للتدريب				
٥/١	٩٤/٩	٨/٥		٩١/٥	١٣/٦	٨٦/٤	تحديد متطلبات النظام				
			٦/٤		٩٣/٦		٧/٧	٩٢/٣	٤/٦	٩٥/٢	
٦/٨	٩٣/٢	٥/١		٩٤/٩	٦/٨	٩٣/٢	تقييم الاحتياجات التعليمية			معالجة/عمليات المديرين الاستراتيجيين العراقيين	
١/٨	٩٨/٢	١٦/٢		٨٣/٨	١١/٨	٨٨/٢	التخطيط التربوي التعليمي				
١٣/٦	٨٦/٤	١/٨		٩٨/٢	٦/٧	٩٣/٣	تنفيذ البرامج التربوية والتعليمية				
٦/٨	٩٣/٢	١٣/٦		٨٦/٤	١/٨	٩٨/٢	تقييم الدورات التعليمية والتدريبية				

أبعاد/ ركائز النظام		المتغيرات الرئيسية للنظام لديه (النسبة المئوية)		العلاقة/الملاءمة		الوضوح/الشفافية		الشمولية
		ليس لديه (النسبة المئوية)	لديه (النسبة المئوية)	ليس لديه (النسبة المئوية)	لديه (النسبة المئوية)	ليس لديه (النسبة المئوية)	لديه (النسبة المئوية)	
		٩٣/٢	٣/٨	٩٠/٨	٩/٢	٩٢/٧	٧/٣	
مخرجات نظام التربية والتعليم للمديرين الاستراتيجيين العراقيين	تنمية الكفاءات العامة	٩٣/٢	٦/٨	٩٣/٢	٦/٨	٩٣/٢	٦/٨	١/٨
	تنمية الكفاءات الإدارية	٩٣/٢	٦/٨	٩٨/٢	١/٨	٨٦/٤	١٣/٦	١٣/٦
	تنمية المهارات التربوية	٩٨/٢	١/٨	٨٦/٤	١٣/٦	٩٤/٩	٥/١	٥/١
		٩٤/٨	٥/٢	٩٢/٦	٧/٤	٩٣/١	٦/٩	
نتائج وعواقب نظام التعليم والتربية للمدراء الاستراتيجيين العراقيين	النتائج والاثار الفردية	٩٨/٣	١/٧	٩٣/٢	٦/٨	٩٣/٢	٦/٨	٦/٨
	النتائج والاثار التنظيمية	٩٨/٢	١/٨	٨٦/٤	١٣/٦	٩٤/٩	٥/١	٥/١
	النتائج والاثار الاجتماعية	٩٤/٩	٥/١	٩٤/٩	٥/١	٨٦/٤	١٣/٦	١٣/٦
		٩٧/١	٢/٩	٩١/٥	٨/٥	٩١/٥	٨/٥	

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإعداد البحث على أساس التكرارات والنسب المئوية لاجابات الأشخاص العينة والمبادئ المقترحة (النسبة، الوضوح، الشمولية) في جدول ٤-٢٦ والتي صنف

مدى ملاءمة ووضوح وشمولية الاجابات: وبناء على نتائج هذا البحث، في مدخلات ومخرجات نظام التربية والتعليم للمديرين الاستراتيجيين العراقيين، تم تحديد جميع المتغيرات الرئيسية للنظام من حيث العلاقة التناسب بنسبة ٩٥,٢٪. الوضوح/الشفافية ٩٢,٣٪، وتمت الموافقة عليها من قبل شمولية العينة الإحصائية بنسبة ٩٣,٦٪.

وبناء على نتائج هذا البحث، في بعد عمليات تربية وتعليم المديرين الاستراتيجيين العراقيين، تم تعيين جميع المتغيرات الرئيسية للنظام من حيث

المواءمة والوضوح الشفافية والشمولية. كما أن جميع المتغيرات الرئيسة للنظام والمحددة في أربعة أبعاد ركائز، مهمة جداً.

التقييم الروائية للمتغيرات الرئيسة والثانوية لنظام التربية والتعليم للمدراء الاستراتيجيين

وقد تم استخدام اختبار فريدمان لدلالة الاختلاف في المعدلات والأولويات لمتغيرات نظام التربية والتعليم للمديرين الاستراتيجيين. وقد عرضت نتائج هذا الاختبار في الجداول التالية التي تشير إلى أن مستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠، وهو أصغر من مستوى الدلالة ٠,٠٥. ومن ثم نستنتج أن هناك فرقاً كبيراً بين أسئلة الاستبيان من حيث أهمية الدلالة.

جدول رقم ٤: نتائج اختبار فريدمان، الأساسيات ومصادر نظام تربية والتعليم المدراء الاستراتيجيين

العدد	٥٩
Chi-Square	١٠٢/١٧
درجة الحرية	٥٦
مستوى الدلالة	٠/٠٠

العلاقة مع أبعاد النموذج، بدرجة وضوح ٩٣,٢٪ / الشفافية ٩٠,٨٪ والشمولية ٩٢,٧٪ أكدتها العينة الإحصائية.

وبناء على نتائج هذا البحث، في بعد مخرجات/إنتاجات نظام تربية وتعليم المديرين الاستراتيجيين العراقيين، تم تعيين جميع المتغيرات الرئيسة للنظام من حيث العلاقة مع أبعاد النموذج، بدرجة وضوح ٩٤,٨٪ / الشفافية ٩٢,٦٪ والشمولية ٩٣,١٪ أكدتها العينة الإحصائية.

وبناء على نتائج هذا البحث، في قسم نتائج/حصائل نظام تربية وتعليم المديرين الاستراتيجيين العراقيين، تم تعيين جميع المتغيرات الرئيسة للنظام من حيث العلاقة مع أبعاد النموذج، بدرجة وضوح ٩٧,١٪ / الشفافية ٩١,٥٪ والشمولية ٩١,٥٪ أكدتها العينة الإحصائية.

وبناء على النتائج التي تم الحصول عليها من إجابات الخبراء، فقد تم تأييد كافة المتغيرات الرئيسة للنظام في مجال الصلة

وصف مؤشرات البحث

مما يوضح أهميتها من حيث المتغيرات الفرعية لنظام التربية والتعليم للمديرين الاستراتيجيين.

ونظراً لاختلاف أهمية الأسئلة، فقد تم ترتيب أولويات الأسئلة في الجدول أدناه،

جدول رقم ٥:

وصف لحالة المتغيرات الرئيسية والثانوية لنظام التربية والتعليم للمديرين الاستراتيجيين.

رت	وصف متغيرات نظام التربية والتعليم للمديرين الاستراتيجيين	علاقة (النسبة المئوية)	تقدير	التعرف المتعارف	رتبة المعدل
أساسيات وموارد نظام التربية والتعليم للمديرين الاستراتيجيين (٨٥/٦٥).					
١	الأسس الدينية	٩٤/٩	٤/٣٦	٠/٧٢	٣٥/٨٥
٢	الأسس الحكومية	٨٩/٨	٣/٨٩	٠/٧٤	٢٥/٨٥
٣	الأسس العلمية والتجريبية	٧٢/٩	٣/٦٧	٠/٧٢	٢٢/٧١
٤	الأسس التنظيمية	٨٥	٣/٦٩	٠/٩٨	٢٤/٤٣
الوثائق الاتجاهية لنظام التربية والتعليم للمديرين الاستراتيجيين (٩١/٠٨).					
٥	مبادئ	٩٨/٩	٣/٩٢	١/٠٥	٢٨/٨١
٦	رؤية	٩٣/٣	٤	٠/٨٦	٢٩/٥٧
٧	الاهداف	٨٧/٨	٣/٨٣	١/٠٥	٢٧/٤٣
٨	السياسات	٨٧/٨	٣/٧٨	١/٢٩	٢٦/٨١
٩	الاستراتيجيات	٨٧/٨	٣/٧٢	١/٠٨	٢٥/٣٥
الاستطلاع و تحديد المديرين الاستراتيجيين (٧٨/٨٧).					
١٠	مديرين القسم التنفيذي	٨٣/٣	¼	١/٠٩	٣١/٣٨
١١	مديرين القسم التشريعي	٨٠/٦	٣/٧٥	١/٠٥	٢٦/٠٣
١٢	مديرين القسم القضائي	٦٨/٣	٣/٨٣	٠/٩٤	٢٦/٦١
١٣	مديرين المؤسسات العامة	٨٣/٣	٣/٧٥	١	٢٤/٠٨
تحديد متطلبات نظام التربية والتعليم للمديرين الاستراتيجيين (٨٥/٥٦).					
١٤	المتطلبات القانونية والهيكلية	٧٧/٨	٣/٦٩	١/٢٨	٢٤/٥٣
١٥	متطلبات إدارة الموارد البشرية	٨٣/٣	٤/٥٣	٠/٧	٣٨/٦٤
١٦	المتطلبات الأساسية للدعم والموارد المادية والمعدات	٨٦/١	٣/٩٨	٠/٧٤	٢٧/٨٦
١٧	المتطلبات الأساسية للموارد المالية والميزانية	٨٨/٩	٣/٦١	١/١	٢٣/٦٩
١٨	متطلبات الدراسة والبحث	٩١/٧	٣/٨٩	١/٠٣	٢٧/٣٥
تقييم الاحتياجات التعليمية للمديرين الاستراتيجيين (٧٨/٧٣).					
١٩	التقييم القائم على أساس الكفاءات العامة	٨٠/٦	٣/٧٨	١/١٥	٢٦/٧٦
٢٠	التقييم القائم على أساس الكفاءات الإدارية	٧٧/٨	٣/٧٢	٠/٩٧	٢٥/١٥
٢١	التقييم القائم على أساس الكفاءات التربوية	٧٧/٨	٣/٧	١/٣٣	٢٧/٢٨
التدريب والتخطيط التعليمي للمديرين الاستراتيجيين (٧٣/٠٩).					
٢٢	تجميع الأهداف السلوكية	٥٥/٦	¼	١/١٥	٣٢/٣٩

رت	وصف متغيرات نظام التربية والتعليم للمديرين الاستراتيجيين	علاقة (النسبة المئوية)	المعدل	التعرف المعيار	رتبة المعدل
٢٣	تجميع المحتوى التعليمي	٨٠/٦	٣/٨٦	١/١٥	٢٨/٣٦
٢٤	تحديد أساليب التعليم	٨٦/١	٣/٩٢	١/٠٨	٢٨/٢٦
٢٥	تعيين الأساتذة والمدرسين	٧٥	٣/٧٨	١/٢٩	٢٧/٠٦
٢٦	تعيين الدروس والمواضيع	٧٢/٢	٣/٩٢	١/١٦	٢٩/٣٨
تنفيذ البرامج التعليمية للمديرين الاستراتيجيين (٧٦/٨٦)					
٢٧	تجميع الخطة التنفيذية للتعليم	٧٧/٨	٣/٧	١/٣	٢٦/٥١
٢٨	إعداد المساحة التعليمية المناسبة للدورات	٧٧/٨	٤/٢	٠/٩٧	٣٢/٩
٢٩	عقد الدورات التعليمية	٧٥	٣/٧٥	١/٤٦	٢٧/١٣
تقييم الدورات التعليمية للمديرين الاستراتيجيين (٨٣/٠٣)					
٣٠	تقييم المدخلات	٨٣/٣	٤/٣٣	٠/٩٨	٣٥/٤٩
٣١	تقييم العمليات	٨٣/٣	¼	٠/٥٩	٢٩/٧٦
٣٢	تقييم المخرجات	٨٣/٣	٣/٧٨	٠/٨٣	٢٤/٩٢
٣٣	تقييم النتائج والآثار	٨٣/٣	٣/٥٨	١/١٣	٢٣/٣٨
تنمية الكفاءات العامة للمدراء الاستراتيجيين (٨٦/٠٨)					
٣٤	الكفاءات الفردية	٨٨/٦	٣/٨٦	٠/٩٣	٢٥/٨٨
٣٥	الكفاءات المهنية والتنظيمية	٨٥	٣/٧٥	٠/٩٤	٢٥/٤٧
تنمية الكفاءات الإدارية للمديرين الاستراتيجيين (٨٣/٦٢)					
٣٦	تحسين المهارات المعرفية	٦٥/٦	٣/٧٨	١/١٧	٢٧/٣٨
٣٧	تحسين مهارات اتخاذ القرار	٧٩/٤	٣/٩٧	١/١٨	٣٠/٥٤
٣٨	تحسين المهارات البشرية	٩٠/٦	٣/٧	١/١٩	٢٥/٤٢
٣٩	- تحسين القدرات الفكرية والعلمية	٩٨/٩	٤	١/١١	٣٠/٨٩
تنمية الكفاءات التربوية للمديرين الاستراتيجيين (٧٢/٧٣)					
٤٠	الكفاءات الإيمانية والأخلاقية	٦٩/٤	٣/٨٦	١/٢٧	٢٨/٦٣
٤١	الكفاءات السياسية والأمنية	٦٢/٧	٣/٨٥	٠/٩٨	٢٨/٥
٤٢	الكفاءات الثقافية والاجتماعية	٨٦/١	٣/٩	٠/٩٧	٢٨/٧٨
النتائج الفردية والعواقب الناتجة عن تعزيز كفاءات المديرين الاستراتيجيين (٨٠/٧٣).					
٤٣	تحسين الدافع والرضا	٨٣/٣	٣/٦٧	١/١٥	٢٤/٥٨
٤٤	تعزيز المعرفة والبصيرة	٨٨/٩	٣/٩	١/١٣	٢٨/٣٩

رتبة المعدل	انحراف المعيار	المعدل	علاقة (النسبة المئوية)	وصف متغيرات نظام التربية والتعليم للمديرين الاستراتيجيين	ر.ت
٢٧/٨	١/١٢	٣/٨٣	٦٧/٨	تحسين المهارات	٤٥
٢٤/٧١	١/٤٢	٣/٥٥	٨٣/٣	تحسين القدرات	٤٦
٣٢/٨٢	١/٠٥	٤/١	٨٦/١	القيام بدور نشط في المهام المعينة	٤٧
٢٥/٦٧	١/٠٥	٣/٩٧	٧٥	الارتقاء الروحي	٤٨
النتائج التنظيمية والعواقب الناتجة عن تحسين كفاءات المديرين الاستراتيجيين (٧٦/٠٤).					
٢٨/٥٧	١/١٥	٣/٨٦	٧٥	تحسين العمليات والأساليب والأنظمة	٤٩
٢٩/٦٣	٠/٩٧	٣/٩٧	٨٠/٦	ديناميات وتسهيل عملية اتخاذ القرار الجماعي	٥٠
٢٣/٩٤	١/٣	٣/٥٥	٦٦/٧	زيادة التنسيق والتأزر وتحسين علاقات العمل	٥١
٣٣/١٧	٠/٨	٤/٢	٨٣/٣	تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية	٥٢
النتائج والعواقب الاجتماعية لتحسين كفاءات المديرين الاستراتيجيين (٧٦/١٨)					
٢٥/٦٤	١/١	٣/٧	٨٦	تعزيز الثقة الاجتماعية	٥٣
٣٢/٦١	١	٤/٢	٧٣/٩	الأمل في مزيد من كفاءة النظام السياسي العراقي	٥٤
٢٨/٣٣	١/١٧	٣/٨	٨٢	تعزيز الثقافة والقيم الإسلامية في المجتمع	٥٥
٢٧/٠٤	١/٠٥	٣/٨	٨١	رضا الشعب عن النظام السياسي العراقي	٥٦
٢٧/٢٥	١/٢٥	٣/٨	٥٨	انتشار أمشاط الإدارة الفعالة وإدخالها إلى بلدان مماثلة	٥٧

تم التأكد من ذلك. كما تعيّن درجة العلاقة في كل واحد من المتغيرات الرئيسة للنظام مع المتغيرات الفرعية لنظام التربية والتعليم التي تم التأكد منها. ووفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها من إجابات الخبراء في مجال أساسيات ومصادر نظام التربية والتعليم للمديرين الاستراتيجيين، فإن هناك اختلافاً بين التفسيرات من حيث الأهمية. من أجل الحصول على المعرفة بشكل أفضل من المجتمع الذي هو موضوع

وللإجابة على هذا السؤال أعد الباحث الجدول أعلاه بناء على التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث على أساس العلاقة بين المتغيرات الفرعية لنظام التربية والتعليم والمتغيرات الرئيسة للنظام. وفي ضوء النتائج التي تم الحصول عليها من إجابات الخبراء فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرات الفرعية لنظام التربية والتعليم والمتغيرات الرئيسة للنظام، فقد

البحث، و كسب المزيد من الإلمام بمتغيرات البحث قبل تحليل البيانات الإحصائية، من اللازم أن نوصف هذه البيانات. لذلك، قبل اختبار أسئلة البحث، تم فحص الإحصاء الوصفي للمتغيرات المستخدمة في البحث. المعدل كأحد العوامل المركزية يشير إلى مركز كتلة المجتمع وبعبارة أخرى، فإنه يوضح أنه إذا تم وضع معدل المجتمع بدلا من جميع الملاحظات، فلن يكون هناك تغيير في مجموع بيانات المجتمع. كما يظهر الحد الأقصى أعلى رقم للمتغير في المجتمع الإحصائي، ويظهر الحد الأدنى أقل رقم للمتغير في المجتمع الإحصائي. يتم عرض نتائج الإحصائيات الوصفية في الجدول أدناه.

جدول رقم ٦: المعدل والانحراف المعياري لمتغيرات النموذج

الأبعاد	العناصر	العامل	المعدل	المتوسط	الأقل	الأكثر	انحراف المعياري	الاعوجاج	استطالة
المُدرك	الأساسيات وموارد النظام	عامل ١	٤,٥٧٦	٥,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٦٤٣	٣,٢٧٥	١,٦٦٦-
		عامل ٢	٤,٢٧١	٤,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٨٢٠	٣,٤٤٨	١,٤٩٧-
		عامل ٣	٤,١٣٦	٤,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٨٣٣	٠,٣٦٧-	٠,٦٢٦-
		عامل ٤	٤,١٦٩	٤,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩٧٧	٠,٨٤٦	١,١٣٧-
	الوثائق الاتجاهية	عامل ٥	٤,٢٨٨	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩٥٨	٢,١٧٦	١,٥٦٨-
		عامل ٦	٤,٣٢٢	٥,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٨١٢	٠,٥٠١	١,٠٥٨-
		عامل ٧	٤,١٨٦	٤,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩٦٥	١,٤٤٦	١,٣١٨-
		عامل ٨	٤,٢٠٣	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,١٤٧	١,٠١٩	١,٤٥٢-
	الاستطلاع و تقديم المديرين الاستراتيجيين للتعلم	عامل ٩	٤,١٦٩	٤,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٠٤٤	٠,٨٠٧	١,٣٦٩-
		عامل ١٠	٤,٣٣٩	٥,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩٦٧	٠,٥٥٠	١,٣١٥-
		عامل ١١	٤,١٥٣	٤,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٠٠٥	٠,٦٩٦	١,١٣٨-
		عامل ١٢	٤,١٨٦	٤,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩٤٧	١,٣٦٧	١,٢٤٨-
	تحديد المتطلبات الأساسية للنظام	عامل ١٣	٤,١٥٣	٤,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩٧١	١,٥٠١	١,٣٤٣-
		عامل ١٤	٤,١١٩	٤,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,١٥١	٠,٧١١	١,٣٣٤-
		عامل ١٥	٤,٦٤٤	٥,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٦٠٤	٥,١١١	٢,٠٠١-
		عامل ١٦	٤,٢٨٨	٤,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٧٣٨	٠,١٨٠	٠,٧٨٧-
		عامل ١٧	٤,٠٥١	٤,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٠٤٨	١,٠٠٠	١,١٩١-
		عامل ١٨	٤,٢٧١	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩٥٤	٢,١٤٠	١,٥٤١-

الأبعاد	العناصر	العامل	المعدل	المتوسط	الأقل	الأكثر	انحراف المعيار	الاعوجاج	استطالة
العلمية/المعالجة	تقييم الاحتياجات	عامل ١٩	٤,١٨٦	٤,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٠٤٩	٢,٥٦٠	١,٦٥٢-
	التعليم والتربية	عامل ٢٠	٤,١٥٣	٤,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩٥٣	٠,٢١٧	١,٠٣٩-
	تخطيط	عامل ٢١	٤,١٨٦	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٢٠٠	١,٣٤٦	١,٥١٩-
		عامل ٢٢	٤,٣٩٠	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩٩٢	٢,٦٥١	١,٨٢٥-
		عامل ٢٣	٤,٢٥٤	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٠٥١	٢,٠٦١	١,٦١٣-
		عامل ٢٤	٤,٢٨٨	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩٧٥	٢,٢٥٠	١,٦٣٠-
	التعليم والتربوي	عامل ٢٥	٤,٢٢٠	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,١٥١	٠,٤٣٦	١,٣٣٩-
	تنفيذ برامج	عامل ٢٦	٤,٣٢٢	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٠٣٢	٢,٨٦٢	١,٨٢٩-
		عامل ٢٧	٤,١٦٩	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,١٨١	٠,٦٠٥	١,٣٥٣-
		عامل ٢٨	٤,٤٤١	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٨٤٩	٤,٧٩٥	٢,٠٢٥-
		عامل ٢٩	٤,٢٠٣	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٢٧٣	١,٣٢٨	١,٦١٠-
	تقييم الدورات التدريبية	عامل ٣٠	٤,٥٤٢	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٨٣٠	٦,٥٦٢	٢,٤٢٠-
		عامل ٣١	٤,٤٠٧	٤,٠٠٠	٣,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٦١٤	٠,٥٧٧-	٠,٥٣٤-
		عامل ٣٢	٤,١٦٩	٤,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٨٦٧	٠,٠٤٢-	٠,٨٢٤-
		عامل ٣٣	٤,٠٨٥	٤,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٠٩٤	١,٤٢١	١,٣٦٩-
المخرجات	تنمية الكفاءة العامة	عامل ٣٤	٤,٢٥٤	٥,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩١٣	٠,٢٩٤	١,٠٨٥-
	للمديرين	عامل ٣٥	٤,١١٩	٤,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩٢٢	٠,٣١٦-	٠,٧٧٥-
	تنمية الكفاءة الإدارية	عامل ٣٦	٤,١٥٣	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٠٧١	٠,١٨٦	١,٠٧٩-
		عامل ٣٧	٤,٢٧١	٥,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٠٥٥	٠,٠٠٣	١,١٩٤-
		عامل ٣٨	٤,١٦٩	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,١٠٧	٠,٩٨١	١,٣٤٧-
		عامل ٣٩	٤,٣٧٣	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩٧٢	٢,٤٧٤	١,٧٣٠-
	تنمية الكفاءة التربوية للمديرين	عامل ٤٠	٤,٢٢٠	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,١٢١	١,٧٤١	١,٥٦٤-
		عامل ٤١	٤,١٨٦	٤,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٠٦٥	١,٦٧٧	١,٥٠٩-
		عامل ٤٢	٤,٣٢٢	٥,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩١٠	٠,٦٥٥	١,٢٥٠-

الأبعاد	العناصر	العامل	المعدل	المتوسط	الأقل	الأكثر	انحراف المعيار	الاعوجاج	استطالة
النتائج/العواقب	الاثار الفردية	عامل ٤٣	٤,١٦٩	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٠٩٢	٠,٤٥٩	١,٢٣١-
		عامل ٤٤	٤,٣٠٥	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٠١٣	٢,٨١٠	١,٧٥٩-
		عامل ٤٥	٤,١٠٢	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,١٦٠	٠,٣٨١	١,٢٠٧-
		عامل ٤٦	٤,١٠٢	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٢٩٨	٠,٩٩٠	١,٤٨٣-
		عامل ٤٧	٤,٤٢٤	٥,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩٠٦	١,٣١٧	١,٥٢٢-
		عامل ٤٨	٤,٣٧٣	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩٥٥	٤,٢٨٤	٢,٠٢٣-
	الاثار التنظيمية	عامل ٤٩	٤,٢٧١	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٠٣٩	٢,٠٩٦	١,٥٩٨-
		عامل ٥٠	٤,٣٣٩	٥,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٨٩٥	٠,٩٤٤	١,٣٢٠-
		عامل ٥١	٤,٠٥١	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,١٩٩	٠,٤١٠-	١,٠٠٨-
		عامل ٥٢	٤,٤٢٤	٥,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٧٤١	٠,٧٢٢	١,١٤٠-
	الاثار الاجتماعية	عامل ٥٣	٤,١٣٦	٤,٠٠٠	٢,٠٠٠	٤,٠٠٠	١,٠١٦	٠,٠٧١	١,٠٧٧-
		عامل ٥٤	٤,٤٤١	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٨٨٨	٤,٤١٤	٢,٠٥٠-
		عامل ٥٥	٤,٢٣٧	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,٠٦٣	٠,٦٤٤	١,٢٧٨-
		عامل ٥٦	٤,٢٥٤	٥,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥,٠٠٠	٠,٩٨٥	٠,٣٢٥	١,١٩٦-
		عامل ٥٧	٤,١٨٦	٥,٠٠٠	١,٠٠٠	٥,٠٠٠	١,١١٢	١,٢٠٠	١,٤٤٥-

النتائج والاقتراحات

وفقاً لنتائج الجدول أعلاه، كما يُشاهد، فإن معدّل إجابات الأشخاص للعوامل من ١ إلى ١٨ في البعد المدخلات للنموذج، كلها أعلى من ٤,٠٥، وبالنسبة للعوامل من ١٩ إلى ٣٣ في بُعد العملية أو المعالجة فوق ٤/٠٨، بالنسبة للعوامل من ٣٤ إلى ٤٢ في بُعد المخرجات، الأعلى من ٤,١١، وبالنسبة للعوامل من ٤٣ إلى ٥٧ في بُعد النتائج أو العواقب فهي أعلى من ٤,٠٥. وأسفرت نتائج البحث أنه بالنظر إلى التحليل الوصفي (المتوسط، والانحراف المعياري)، قامت العينة الإحصائية بتقييم أهمية جميع الأبعاد والمتغيرات الرئيسة لنظام تربية وتعليم المدراء الاستراتيجيين العراقيين فوق المتوسط الافتراضي (٣) وعلى مستوى عالٍ وعالٍ جداً.

بناءً على نتائج البحث، يتكون نظام التربية والتعليم المثالي للمديرين الاستراتيجيين في العراق من أربعة أبعاد/ ركائز: مدخلات ذات ٤ متغيرات رئيسية و ١٨ متغيراً فرعياً؛ العمليات التي تحتوي على ٤ متغيرات رئيسية و ١٥ متغيراً فرعياً؛ المخرجات تكون بـ ٣ متغيرات رئيسية و ٩ متغيرات فرعية والنتائج تكون بـ ٣ متغيرات رئيسية و ٩ متغيرات فرعية. استناداً إلى تحليل الإحصائيات الوصفية ونتائج البحث، يتكون النظام التربوي والتعليمي المثالي للمديرين الاستراتيجيين العراقيين من أربعة أبعاد ركائز: مدخلات ذات ٤ متغيرات رئيسية بمستوى متوسط من الأهمية (٧٩,٨٣ بالمائة)؛ العمليات ذات ٤ متغيرات رئيسية ومستوى متوسط

من الأهمية (٧٨,٢٪)؛ وقد تم تأكيد المخرجات ذات ٣ متغيرات رئيسية بمستوى متوسط من الأهمية (٧٦,٢٩٪) والنتائج ذات ٣ متغيرات رئيسية بمستوى متوسط من الأهمية (٧٧,٤٥٪) من قبل العينة الإحصائية للبحث. تم استخلاص تفاصيل النتائج المذكورة في النموذج النهائي لنظام التربية والتعليم للمديرين الاستراتيجيين العراقيين (الشكل ٣).

وعلاوة على ذلك، ومن حيث تحديد الصلاحية العلمية للبحث، كان لا بد من مقارنة نتائج هذا البحث مع نتائج مماثلة لباحثين آخرين. وقد تم إجراء هذه المراجعة، وكانت النتيجة أن نتائج البحث الحالي تتوافق مع نتائج بعض الأبحاث ذات الصلة التي أجراها خبراء وباحثون آخرون، ويشار إلى البعض منها؛ لأنه بالنسبة لجانب المدخلات في نظام التعليم والتربية، يتم توقع عناصر مثل: الأسس والموارد الدينية والعلمية، ووثائق التوجيه، وخطة المتعلمين، والخلفية والمتطلبات اللازمة للعمل بالنظام وتنفيذه، وكل هذه العناصر وقد تمت الموافقة على العناصر ذات معامل الأهمية العالية من قبل الخبراء، وبالتالي فإن نتائج هذا البحث مماثلة لتلك التي توصل إليها كيني وريد (١٩٩٢)؛ رحيم نجاد (١٣٩٠)؛ الخراساني (١٣٨٣)؛ قاضي زاده وآخرون (٢٠١٤)؛ نقى زاده وتيمورلوي (٢٠١٥)؛ و دولان وآخرون (١٣٧٥) وميرسباسي (١٣٩٣). تشمل ركائز وعناصر عملية نظام التربية و

التعليم للمديرين الاستراتيجيين لجمهورية العراق، والتي تم اعتمادها من قبل خبراء بحثيين بدرجة عالية، ما يلي: تقييم الاحتياجات التعليمية، والتخطيط التربوي، وتنفيذ الدورات التعليمية والتثقيفية. تقييم. ويتفق هذا الجزء من نتائج البحث مع ما توصل إليه الباحثون مثل: فتحي واجارجاه (٢٠٠٤)؛ سعادت (١٣٧٩)؛ علاقه بندق (٢٠٠١)؛ عباس زادكان (١٣٧٩)؛ ويست تشيرشمان (١٣٦٩)؛ غريفيث وويليامز (١٩٩٤)؛ ويرنر وديزيون (٢٠٠٩)؛ عباسيان (١٣٨٥) ورحيم نجاد (١٣٨٩). ويشكل البعد الناتج لنظام تربية وتعليم المدرء الاستراتيجيين في العراق نموذج كفاءة المديرين الذي يتكون من ثلاثة أجزاء:

الكفاءات العامة

والكفاءات الإدارية

والكفاءات التربوية

كما تم اعتماد أبعاد ومكونات ومؤشرات هذا البعد من قبل خبراء البحث بمعامل مرتفع. وقد جاءت نتائج هذا البعد متسقة ومنطبقة مع نتائج الباحثين مثل: روبنز (٢٠١٥)؛ ولش (٢٠٠٨)؛ هورنادي وأباد (٢٠١١)؛ يحيى وآخرون (٢٠١١)؛ هاستد وبالف (٢٠٠٩). ارمسترونج (٢٠٠٨)؛ سيد نقفي وقاسمي (١٣٨٩)؛ سلطاني (٢٠١٧)؛ نقى زاده وآخرون (٢٠١٥). بعد العواقب النتائج لنظام التربية والتعليم للمدرء الاستراتيجيين في العراق، يتكون من ثلاثة أجزاء:

الاثار الفردية

الاثار المؤسسية

And Canadian Institute For Advanced Research.

5.Beusaert, S., (2011). The use of Personal Development Plans in the workplace, *PhD thesis*, Maastricht university, The Netherlands.

6.Bernardin Bernardin. H, J. (2003). Human resource management. United state: megraw hill.

7.Byham ,W (2002). Developing Dimension/Competency-Based Human Resource systems.Canada:DDI

8.Byham ,W& Moyer, R (2002).Using Competencies To Build A Successful Organization.Canada:DDI

9.Cave ,E&Mc Keown ,P (1993). Managerial Effectiveness :The Identification of Need .*Management Education and Development* ,Vol 24 ,No 2 pp122-137

10.Clark,D(1999) .Discussion Competencies.<http://www.nwlink.com>

11. Darville R. (2018). Comparative Study of Strategies, Policies and Constraints. *Adult Education Quarterly*. 2018;68 (4):348-72.

12.Donna E E, Veronica M B, Crystal T (2020). Comprehensive Assessment for Teaching and Learning Centres: A Field-Tested Planning Model. *International Journal for Academic Development*. 2020; 25(4): 337-349.

13.gerber, r., & lanksher, c. (2000). Training for a smart workforce. Britain: Biddle LTD.

والاثار الاجتماعية

والتي تم تأكيدها بإجماع الخبراء وبمتوسط مرتفع في عملية التحليل نموذج البحث الرئيسي. يتوافق هذا الجزء من النتائج مع النتائج التي توصل إليها الباحثون مثل: نقى زاده و الزملاء. (٢٠١٥)؛ قاضي زاده وآخرون (٢٠١٤)؛ ويست تشرشمان (١٣٦٩) وعلاقه بند (١٣٨١).

المصادر والمراجع:

1.Adedoyin,O.A.(2018). Training and Development and Organisational Performance: Standpoint from Private Tertiary Institutions in Nigeria, *Journal of Economics, Management and Trade*, Article no. JEMT.44895.

2.Aguinis, H., Gottfredson, R. K., Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55, 609616-.

3.Asheghi H., Ghahramani M., Ghorchian N. (2011). Present a Conceptual Model for Designing a Managerial Training Program Based on Managerial Competence. *Qualitative Research. Educational Management Innovations*. No. 47

4.Baldwin, John And Johnson, Joanne, (1995)). Human Capital Development And Innovation: The Case Of Training Small And Medium Sized Firms, Micro- Economic Analysis Division, Statistics Canada

ters – the training of senior civil servants in Austria, Germany, the Netherlands and Switzerland. *Teaching Public Administration*. 2015;34(9):120-49.

23.Lochan D. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment, *Tourism Management*. 2015;46(1):419-30.

24.Noë, R. A. (2010). Employee training and development. McGraw-Hill/Irwin.

25.Pacheco R, Franzese C. (2017). Executive programs for Brazilian mid-career public managers Pitfalls and challenges. *Teaching Public Administration*. 2017;35(1):38-49.

26.Padmasiri, M. D., Sandamali, J. G. P., Mahalekamge, W. G. S., & Mendis, M. V. S. (2018). The Relationship between Training and Development and Employee Performance of Executive Level Employees in Apparel Organizations. *International Intervention of Scientific Journal*, 2(01).

27.Richard S. Graded (2020). Assessment Models for Competency-Based Training in Vocational Education and Training. *World Journal of Education*. 2020; 10(3): 106-112.

28.Singla P, Rastogi K, Sunita KM. (2005). Developing competencybased curriculum for technical programs. India; National Symposium on Engineering Education.

29.Steinbach, Robert (2005). on-the-job training preparing employees for success, Axzo Press, 8-10.

14.Goldstein I, Ford J. (2004). Training in organization. rded, editor. New York: Mc Graw Hill;2004

15.Government of saskatchewan(1998). Executive director/director/senior manager management competency profile.http://www.aasa.org

16.Grossman R, Salas E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of training and development*. 2011;15(2):103-20

17.Haunstein ,p2000). Competency Modeling Approaches and strategies.csae.com/client/csae.pdf

18.Hornaday JA, Aboud J (2011). Characteristics of successful entrepreneurs. *Entrepreneurship and Venture Management*, Clifford M. Baumbach and Joseph Mancuso, eds., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, pp. 11-21.

19.Hustedde R, Pulver G (2009). Factors affecting equity capital acquisition: The demand side. *J. Bus. Venturing*, 7(5): 363–374.

20.Kennedy, M. (2015). Towards a Taxonomy of System Dynamics Models of Higher Education, *Library anagement* ,Vol.23,- No.2,pp.1-12 16.

21.Keyna N,. (2013). Relation between training and performance. *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, No.1 , pp 95-117

22.Knassmüller M. (2015). Culture mat-

- حسين (ع).
٣. اسكندري، مجتبی (١٣٨١)، طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران سازمان حج و زیارت، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
٤. اسماعیل، بلیخ حمدي (٢٠١٥)، استراتيجيات تدريس الترييه الدينيه الاسلاميه، و تنميه مهارات التفكير، الطبعة الاولى، الاردن (عمان)، دار دجله.
٥. باقریزاده، سيد محمد (١٣٧٦)، آموزش عنصر اساسی توسعه منابع انسانی، تحول اداری، دوره چهارم، شماره ١٤، سایت مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی.
٦. بوزیان، راضیه (٢٠١٥)، اداره الجودة الشاملة و مؤسسات التعليم العالي، الطبعة الاولى، الاردن (عمان)، مرکز الكتاب الاكاديمي.
٧. جلالی کوتنايي، علی محمد (١٣٩٤)، ارائه الگوي مدیریت راهبردي تربيت و آموزش در دانشگاههاي نیروهاي مسلح کشور، رساله دکتری، به راهنمایی دکتر سيد ضياء الدين قاضي زاده فرد، دانشگاه عالی دفاع ملی.
٨. حصيرچی، امير؛ سلطانی، محمدرضا؛ فرهی بوزنجانی، برزو (١٣٩١)، الگوی شایستگی مدیران در اندیشه مقام معظم رهبری مد ظله العالي، فصلنامه نظارت و بازرسی، بازرسی کل ناجا، سال ٥ شماره ١٧.
٩. رحيم نژاد، ابراهيم (١٣٩٠)، آسیب شناسی فرآیند آموزش مدیران بنیاد مستضعفین انقلاب اسلامی و ارائه الگوی بهینه، رساله دکتری، به راهنمایی دکتر مجتبی اسکندري، دانشگاه جامع امام حسين (ع)، تهران.
١٠. رشيد، صالح عبدالرضا (٢٠١٥)، الاداره الاستراتيجية و تحديات الالفیه الثالثه، الطبعة 30. Stewart, G., and Brown, K. (2011). Human Resource Management: linking strategy to practice. Danvers. John Wiley and Sons, Inc.
31. vanderSteen M, Twist mV, Frissen P. (2016). Learning from experience. *Journal Of Interdisciplinary Research*, 2016;35(1):105-25.
32. Werner, J. M., & Desimone, R. L. (2006). Human Resource Development (4th ed.). Austalia: Thomson South-Western.
33. Werner. John M, Desimone. Randy L (2009). Human Resource Development, South Western Cengage Learning, First Edition, USA
34. Weru J et al, (2014). The Relationship between Training and Development on Performance of StateOwned Corporations, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.3, No.9, pp.57-
١. آقامحمدی، داوود (١٣٨٨)، تدوين راهبرد تربيتی، و آموزشی دانشگاههای افسری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
٢. ازگلی، محمد (١٣٩٠)، پایه‌ی نظری الگوی تعالی فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی از منظر قرآن کریم، رساله دکتری، به راهنمایی ابوالفضل محمدی، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی دانشگاه امام

- الاولى، الاردن (عمان)، دار المناهج للنشر و التوزيع.
١١. رمضان، محمد (١٣٨٢)، تعيين شاخص هاى عملکردى نظام آموزش نهاجا و ارائه الگوی بهینه برای آن، رساله دکتری، دانشگاه عالی دفاع ملی، ١٣٨٢.
١٢. السبعی، نهله (٢٠١٩)، دراسات فى اداره التربية الخاصة، الطبعة الاولى، الاردن (عمان)، دار الحامد للنشر و التوزيع.
١٣. سلطانی، محمدرضا (١٣٩٧)، احصاء ویزگیها و معیارهای فرماندهی و مدیریت مبتنی بر منظومه فکری امام خامنه ای) بر اساس روش تحلیل محتوا)، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال دوم، شماره ٥، بهار ١٣٩٧. صص ٦٩-٩٥
١٤. سلطانی، محمدرضا؛ نیکوکار، غلامحسین؛ پاشایی هولاسو، امین؛ خلیلی، احمدرضا (١٣٩٧)، آسیب شناسی آموزش های سازمانی در یکی از مراکز نظامی نیروهای مسلح با استفاده از الگوی "FPSS"، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ١٦، شماره ٢، تابستان ١٣٩٧، صص ٤١١-٤٣٨.
١٥. سلیمی، حسین (١٣٩٩)، نظام تامین (تربیت، آموزش و بکارگیری) کارگزاران سطوح راهبردی جمهوری اسلامی ایران در تراز انقلاب اسلامی، رساله دکتری، به راهنمایی دکتر احمد وحیدی، دانشکده امنیت ملی دانشگاه عالی دفاع ملی.
١٦. سمیه، بوران (٢٠١٥)، اداره المعرفة، الطبعة الاولى، الاردن (عمان)، مرکز الكتاب الاکادیمی.
١٧. سید نقوي، میر علي و قاسمي، حمید رضا (١٣٨٩)، معماری منابع انسانی، چاپ اول، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.
١٨. شیخانی، محمداسماعیل و ملکوتی، محمدرضا (١٣٩٢)، تعلیم و تربیت مبتنی بر آیات و روایات از دیدگاه شهید مطهری، سراج منیر، سال سوم، شماره ١١.
١٩. صدري، سید صدرالدین (١٣٨٣)، نظام آموزش کارکنان دولت، چاپ اول، تهران: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
٢٠. عباسزادگان، ترک زاده (١٣٨١)، نیاز سنجی آموزشی سازمان ها، شرکت سهامی انتشار، تهران، چاپ اول.
١٢. علاقه بند، علي (١٣٨١)، مباني نظري و اصول مدیریت آموزشی، تهران، نشر روان.
٢٢. العامری، علی کریم (٢٠٢١)، مدخل فی التخطيط للادارة الاستراتيجية (مع التركيز علی البعد المکانی الاستراتيجية)، الطبعة الاولى، الاردن (عمان)، دار دجلة.
٢٣. فانی، علی اصغر (١٣٧٥)، طراحی مدل نظام آموزشی مدیران اجرایی آموزش و پرورش، دانشگاه تربیت مدرس، رساله دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی.
٢٤. قنبری جهرمی، محمدحسین (١٣٩٤)، فرآیند طراحی رهنما بازدارندگی همه جانبه ج.ا.ا در چشم انداز بیست ساله کشور، مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی، سال سیزدهم، شماره ٥٠.
٢٥. کاظمی، بهزاد، (١٣٩١)، آموزش تربیت محور با تأکید بر نقش استاد و مربی، مجله مریبان، شماره ٤٢، صص ٨٦-٧٣.
٢٦. کماش، یوسف لازم (٢٠١٨)، استراتيجيات التعلم و التعليم نظريات، مبادئ، مفاهيم، الطبعة الاولى، الاردن (عمان)، دار دجلة.

٢٧. مازندرانی، رضا (١٣٩٢)، طراحی نظام راهبردی توسعه سرمایه انسانی، رساله دکتری، دانشگاه امام حسین (ع).
٢٨. محسنین، شهریار؛ اسفیدانی؛ محمد رحیم، (١٣٩٣)، معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار smart-PLS. تهران: نشر کتاب مهربان.
٢٩. محمدی، مهدی؛ حکاک، محمد؛ نظریور، امیرھوشنگ؛ موسوی، سید نجم الدین (١٣٩٧)، طراحی الگوی تربیت و آموزش مدیران نهادی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر مدل سازی ساختاری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، سال دهم، شماره ٢، تابستان ١٣٩٧.
٣٠. مرزبیک، هشام (٢٠١٣)، دراسات فی الاداره التربويه، الطبعة الاولى، الاردن (عمان)، دار غيداء للنشر و التوزيع.
٣١. مطلبی، محمدعلی (١٣٩١)، برنامه ریزی آموزش راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی براساس نیازهای مدیریتی سطوح راهبردی، رساله دکتری، دانشگاه عالی دفاع ملی.
٣٢. مطهری، مرتضی (١٣٩١)، تربیت و رشد اسلامی، تهران: انتشارات بینش مطهر.
٣٣. موسی، فراس جاسم (٢٠٢٠)، تطوير المناهج الدراسه لتنمیئ القيم الوطنیه، الطبعة الاولى، الاردن (عمان)، دار دجله.
٣٤. مومنی مهمویی، حسین؛ کاظم پور، اسماعیل و تفرشی، محمد (١٣٩٠)، برنامه ریزی درسی مبتنی بر شایستگی؛ راهبردی مطلوب برای توسعه شایستگی‌های اساسی، فصلنامه راهبردهای آموزش، دوره ٤، شماره ٣، پاییز ١٣٩٠، صص ١٤٣-١٤٩.
٣٥. ندایی، هاشم (١٣٩٣). اصول تعلیم و تربیت کارکنان سپاه بر اساس دیدگاه مقام معظم رهبری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ششم، شماره ٢، صص ١-١٥.
٣٦. نقی‌زاده تیمورلویی، یحیی (١٣٩٥). طراحی الگوی راهبردی تربیت و آموزش مدیران عالی پدافند غیر عامل در سطح ملی، رساله دکتری، به راهنمایی دکتر ناصر پورصادق، دانشگاه عالی دفاع ملی.

