

# الذكوة البيضاء

اسم مشتق من الذكوة وهي الجمرة الملتئبة والمراد  
بالذكوات الريوات البيض الصغيرة الخبيطة بمقام أمير  
المؤمنين علي بن أبي طالب {عليه السلام}

شبهها لضيائها وتوجهها عند شروق الشمس عليها لما فيها  
موضع قبر علي بن أبي طالب {عليه السلام}  
من الدراري المصيئة

{در النجف} فكأنها حجور ملتئبة وهي المرتفع من الأرض،  
وهي ثلاثة مرتفعات صغيرة نتوءات بارزة في أرض الغري وقد  
سميت الغري باسمها، وكلمة بيض لبروزها عن الأرض. وفي رواية  
إنهما موضع خلوته أو إلها موضع عبادته وفي رواية أخرى  
في رواية المفضل عن الإمام الصادق {عليه السلام} قال:  
قلت: يا سيدي فأين يكون دار المهدي ومجمع المؤمنين؟  
قال: يكون ملكه بالكونفة، ومجلس حكمه جامعها  
وبيت ماله ومقسم غنائم المسلمين مسجد  
السهلة وموضع خلوته الذكوات البيض



No.:  
Date:

العدد ٢٠٢٢/٨/٢٠ - ٢٠٢٢/٣/١٨

ديوان الوقف الشيعي / دائرة البحوث والدراسات

م/ مجلة الذكوات البيضاء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى كتابكم العرقم ١٠٤٦١٢/٢٨٢٠٢٢ والملحق به رقم ٥٧٤٤/٢ في ٢٠٢١/٩/٦ ، والحاصل على كتابتها العرقم بـ ٢٠٢٢/٢٨٢٠٢٢/١٢٢٠٢٠٢٢ ، والمختص بـ مجلتك التي تصدر عن طلاق المذكورة أعلاه ، وبعد الحصول على الرقم المعايني الدولي المطبوع وإنشاء موقع الكتروني للجامعة تغير المولولة الورقة في كتابها أعلاه موافقة ذهابية على استخدامات المسجلة . ... مع وافر التقدير

أحمد حسين صالح حسن  
المدير العام دائرة البحث والتطوير / وكالة  
٢٠٢٢/١/٢٢

لستة مدة المدة  
\* قسم القيود العلمية (تشعب الناشر والتشر وترجمة / مع الآراء).  
\* الصدور.

مهمة أمير امير  
١٠ المفتوح المفتوح

وزارتا التعليم العالي والبحث العلمي - دائرة البحث والتطوير - القسم الأبيض - المجمع العالمي - العاملين السادس

إشارة إلى كتاب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / دائرة البحث والتطوير  
المرقم ٤٩٥ في ١٤/٨/٢٠٢٢ المعطوف على إعماهم  
المرقم ١٨٨٧ في ٦/٣/٢٠١٧

تُعد مجلة الذكوات البيضاء مجلة علمية رصينة ومعتمدة للترقيات العلمية.



مَجَلَّةُ عِلْمِيَّةٌ فِكْرِيَّةٌ فَصِيلَيَّةٌ مُحْكَمَةٌ تَصْدُرُ عَنْ  
دَائِرَةِ الْبُحُوثِ وَالدِّرَاسَاتِ فِي دِيْوَانِ الْوَقْفِ الشَّعْبِيِّ



العدد (١٦) السنة الثالثة ذي الحجة ١٤٤٦ هـ حزيران ٢٠٢٥ م

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق (١١٢٥)

الرقم المعياري الدولي ISSN 2786-1763

# الدُّوَلَّ الْبَحْرَانِي



التدقيق اللغوي  
م.د. مشتاق قاسم جعفر

الترجمة الانكليزية  
أ.م.د. رايد سامي مجید

٢٠٢٥ - ٢٠٢٤ - ٢٠٢٣ - ٢٠٢٢ - ٢٠٢١ - ٢٠٢٠

عمار موسى طاهر الموسوي  
مدير عام دائرة البحوث والدراسات  
رئيس التحرير  
أ.د. فائز هاتو الشع

حسين علي محمد حسن الحسني  
هيئة التحرير

أ.د. عبد الرضا بجهة داود  
أ.د. حسن منديل العكيلي  
أ.د. نضال حنس الساعدي  
أ.د. حميد جاسم عبود الغراي  
أ.م.د. فاضل محمد رضا الشع  
أ.م.د. عقيل عباس الريكان  
أ.م.د. أحمد حسين حيال  
أ.م.د. صفاء عبدالله برهان  
م.د. موفق صبرى الساعدي  
م.د. طارق عودة مرى  
م.د. نوزاد صفر بخش

هيئة التحرير من خارج العراق  
أ.د. نور الدين أبو حية / الجزائر  
أ.د. جمال شلبي / الأردن  
أ.د. محمد خاقاني / إيران  
أ.د. مها خير بك ناصر / لبنان

الذکر الحمد لله رب العالمين

# مَجَلَّةُ عِلْمِيَّةٍ فِكْرِيَّةٍ فَصْلِيَّةٍ مُحَكَّمَةٍ تَصَدُّرُ عَنْ دَائِرَةِ الْبُحُوثِ وَالدِّرَاسَاتِ فِي دِيْوَانِ الْوَقْفِ الشَّعْبِيِّ



العنوان الموقعي

مجلة الذكوات البيضاء

جمهورية العراق

بغداد / باب المعظم

مقابل وزارة الصحة

## بحث والدراء

## الاتصالات

مدير التحرير

• ٧٧٣٩١٨٣٧٦

ندوق البريد / ٣٠٠١

الرقم المعياري الدولي

ר-2787-2773 זרנילן ISSN

رقم الإيداع

## في دار الكتب والوثائق (١١٢٥)

٢٠٢١ لسنة

البريد الالكتروني

ایمیل

**off research@sed.gov.iq**

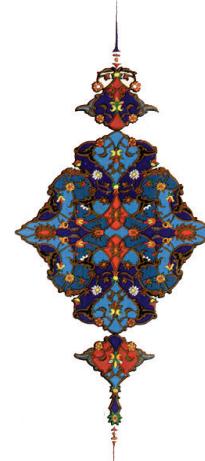
**hus65in@gmail.com**

## دليـل المؤـلف .....

- ١- أن يتسم البحث بالأصالة والجدة والقيمة العلمية والمعرفية الكبيرة وسلامة اللغة ودقة التوثيق.
- ٢- أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
  - أ. عنوان البحث باللغة العربية .
  - ب . اسم الباحث باللغة العربي، ودرجته العلمية وشهادته.
  - ت . بريد الباحث الإلكتروني.
  - ث . ملخصان: أحدهما باللغة العربية والآخر باللغة الإنكليزية.
  - ج . تدرج مفاتيح الكلمات باللغة العربية بعد الملخص العربي.
- ٣-أن يكون مطبوعاً على الحاسوب بنظام (Word office CD) على شكل ملف واحد فقط (أي لا يجيز البحث بأكثر من ملف على القرص) وتزود هيئة التحرير بثلاث نسخ ورقية وتوضع الرسوم أو الأشكال، إن وُجدت، في مكانها من البحث، على أن تكون صالحةً من الناحية الفنية للطباعة.
- ٤-أن لا يزيد عدد صفحات البحث على (٢٥) خمس وعشرين صفحة من الحجم (A4) .
٥. يلتزم الباحث في ترتيب وتنسيق المصادر على الصغية **APA**
- ٦-أن يلتزم الباحث بدفع أجور النشر المحددة البالغة (٧٥,٠٠٠) خمسة وسبعين ألف دينار عراقي، أو ما يعادلها بالعملات الأجنبية.
- ٧-أن يكون البحث حالياً من الأخطاء اللغوية والحوسبة والإملائية.
- ٨-أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو الآتي:
  - أ. اللغة العربية: نوع الخط (Arabic Simplified) وحجم الخط (١٤) للمن.
  - ب . اللغة الإنكليزية: نوع الخط (Times New Roman) (١٦) عناوين البحث (١٦). وللملخصات (١٢) أما فقرات البحث الأخرى؛ فيحجم (١٤) .
- ٩-أن تكون هواش الباحث بالنظام الإلكتروني(تعليقات ختامية) في نهاية البحث. بحجم ١٢ .
- ١٠- تكون مسافة الحواشي الجانبية (٢,٥٤) سم، والمسافة بين الأسطر (١) .
- ١١-في حال استعمال برنامج مصحف المدينة للآيات القرآنية يتحمل الباحث ظهور هذه الآيات المباركة بالشكل الصحيح من عدمه، لذا يفضل النسخ من المصحف الإلكتروني المتوافر على شبكة الانترنت.
- ١٢-يبلغ الباحث بقرار صلاحية النشر أو عدمها في مدة لا تتجاوز شهرين من تاريخ وصوله إلى هيئة التحرير.
- ١٣-يلتزم الباحث بإجراء تعديلات المحكمين على بحثه وفق التقارير المرسلة إليه وموافقة المجلة بنسخة معدلة في مدة لا تتجاوز (١٥) خمسة عشر يوماً.
- ٤-لا يحق للباحث المطالبة بمتطلبات البحث كافة بعد مرور سنة من تاريخ النشر.
- ٥-لاتعدد الباحث إلى أصحابها سواء قبلت أم لم تقبل.
- ٦- تكون مصادر البحث وهوامشه في نهاية البحث، مع كتابة معلومات المصدر عندما يرد لأول مرة.
- ٧-يخضع البحث للتقويم السوري من ثلاثة خبراء ليبيان صلاحيته للنشر.
- ٨-يشترط على طلبة الدراسات العليا فضلاً عن الشروط السابقة جلب ما يثبت موافقة الأستاذ المشرف على البحث وفق النموذج المعتمد في المجلة.
- ٩-يحصل الباحث على مستل واحد لبحثه، ونسخة من المجلة، وإذا رغب في الحصول على نسخة أخرى فعليه شراؤها بسعر (١٥) ألف دينار.
- ١٠-تعبر الأبحاث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها لا عن رأي المجلة.
- ١١-ترسل البحوث إلى مقر المجلة - دائرة البحوث والدراسات في ديوان الوقف الشيعي بغداد - باب المعظم ) أو البريد الإلكتروني: [off reserch@sed.gov.iq](mailto:off reserch@sed.gov.iq) (hus65in@Gmail.com ) بعد دفع الأجر في مقر المجلة
- ١٢-لا تلتزم المجلة بنشر البحوث التي تخل بشرط من هذه الشروط .

## محتوى العدد (١٦) الجلد العاشر

ت	عنوانات البحوث	اسم الباحث	ص
١	الجوانب الاجتماعية والاقتصادية في نوازل ابن رشد الاندلسي	أ.م. د. رغد جمال مناف	٨
٢	مفهوم الحبوب في الميراث وأحكامها في الفقه الاسلامي	أ.م.د. فاضل عاشور عبد الكريم	٢٠
٣	مدى تقبل طلبة الجامعات العراقية للتعليم الالكتروني: دراسة تحليلية لآراء طلبة قسم تقنيات المعلومات والمكتبات في معهد الادارة التقني - بنوى	أ.م. خالد نوري عبد الله	٣٢
٤	ماهية العقود الاستصناعية من الباطن والخصائص المميزة لها	الدكتور محمد صادقي الباحثة: انتصار علي زياد	٤٨
٥	تفسير القرآن بين أصالة النص وآفاق المستقبل	الباحث: حيدر عبد الرزاق ماجد	٦٢
٦	أسس الحوار العقدي مع غير المسلمين	م. د. عماد محسن حمدي	٧٦
٧	دور الذكاء الاصطناعي في تحسين استراتيجيات التسويق الرقمي دراسة شركة كروجي للمشروعات الغازية - كركوك	الباحث: عمر رشيد برع	٨٨
٨	ابراهيم بن عبد الرحمن وآخرون من كتاب أئمة الرجال في رواة أصحاب الحديث تأليف / شرف الدين الحسين بن محمد بن عبد الله الطبي المتوفى سنة ٧٤٣ هجرية / ١٣٤٢ ميلادية (تحقيق)	الباحث: عمر رشيد برع	١٠٢
٩	المبني التفسيري في نظريات علوم القرآن عند الشهيد محمد باقر الصدر	م.م. حيدر كريم عودة	١٢٤
١٠	أثر الدمج (الكلي والجزئي) لأطفال طيف التوحد مع اقرانهم العاديين في خفض الاضطرابات النطقية	م.م. منال عادل مكي	١٣٦
١١	طرق الري ودورها في استدامة الموارد المائية في ناحية المنصورية	م.م. اقبال فهد سبع خيس	١٤٨
١٢	أثر استراتيجية التعليم النشط في تنمية المفاهيم الاسرية في مادة تربية الطفل والعلاقات الاسرية للصف الخامس الاعدادي لفرع الفنون التطبيقية	م.م. فؤاد حسن حسين	١٥٦
١٣	تأثير الاحتياجات التدريبية في تعزيز المكانة الاستراتيجية للعينة من الموظفين في هيئة البحث العلمي	م.م. ورود نعمة موسى	١٦٨
١٤	البعد الديني والتأمل الفلسفى في مرثية المتنبى لحوله» دراسة أسلوبية»	م.م. أديان نجم عبد الله م.م. نوار صادق حيد	١٨٨
١٥	اشكالات لغة الحوار بين الصامت والمنطق «عرض احمد محمد عبد الامير أبوذجا»	م.م. مروءة عبد الكريم حمد	٢٠٢
١٦	التحرر والاجتناب في الخطاب القرآني جدلية الصياغة وبناء الإلزام الشرعي	م.د. ائماء ظاهر وناس م.د. مريم هادي رضا	٢١٤
١٧	«الخيال وحلم اليقظة في فلسفة غاستون باشلار» نحو تأسيس كينونة شاعرية»	م.د. حسين عبد علي	٢٢٤
١٨	المتابرة المعرفية لدى طلبة الجامعة	م.م. حنان اسعد الله يار نظر	٢٤٠
١٩	استخدام نموذج شيرود لتقييم الأداء المالي في الوحدات العاملة في سوق العراق للأوراق المالية	م.م. زينب عبد الواحد حنون	٢٥٤
٢٠	حساسية المعالجة الحسية لدى معلمات رياض الاطفال	م.م. رسول ناجي ابراهيم	٢٦٦
٢١	الرواة الذين قيل فيهم (حافظ) وتكلم فيهم بسبب الدخول في أعمال السلطان	م.م. عامر علي حمادي أ.م.د. علي خداد خليل	٢٨٤
٢٢	الأناقة الانفعالية وعلاقتها بعض المتغيرات النفسية لدى طلبة الجامعة	م.م. وفاء علاء حسين	٣٠٠
٢٣	أثر الصدقه في القرآن والسنة النبوية	م.م. هند نجم عبد الله	٣١٢
٢٤	أثر استراتيجية مقتربة على وفق الانهماك بالتعلم في تحصيل طلاب الثاني متوسط في مادة الاجتماعيات والشغف الأكاديمي	م. أحمد كاطع حسن	٣٢٦
٢٥	الحركات الفلاحية في سوريا ولبنان ١٨٢٠-١٩١٤ دراسة تاريخية	م.م. آيات أحمد عبد الوهاب	٣٤٨

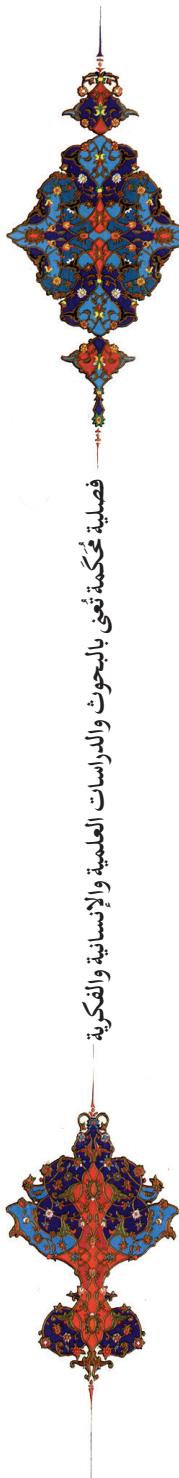


فصلية مُحَكَّمةٌ تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكيرية

تأثير الاحتياجات التدريبية في تعزيز  
المكانة الاستراتيجية للعينة من الموظفين  
في هيئة البحث العلمي

م. م. ورود نعمه موسى  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
هيئة البحث العلمي / مركز البحوث النفسية





المستخلص:

تُهتم مختلف المنظمات في بناء البرامج التدريب بشكل كبير للغاية، حيث أنها تعمل على تطوير مهارات الموظفين لتحقيق أهدافهم التي تتطور يوماً تلو الآخر مع التقدم الذي تشهده مختلف المجالات، ولكي يتم التدريب على أكمل وجه وتحقيق الأهداف بدقة على المنظمة لابد من تحديد الاحتياجات بعناية، وعليه استهدفت الدراسة الحالية الى بناء تصور عن تأثير احتياجات التدريب كمتغير مستقل وعلاقته بالمكانة الاستراتيجية كمتغير تابع لدى عينة من الموظفين في هيئة البحث العلمي، للدراسة أداء الموظفين العاملين في الشعب والوحدات والتشكيلات المختلفة. من خلال استخدام مجموعة من البيانات الأولية من موظفي الأقسام والوحدات في هيئة البحث العلمي. حيث أجريت الدراسة باستخدام استبانة وزعت على (١٦٢) موظفاً باستخدام أسلوب العينة العشوائية، وإجراء الدراسة تم اعتماد منهج وصفي تحليلي لتحديد العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، وتحديد أبعاد احتياجات التدريبة ومستوى انخراط الموظفين في العمل. واستُخدم برنامج SPSS)) واحصاءات القائمة على المتوسط الحسابي والتنويع والأخراف المعياري. أما فيما يتعلق بتحقيق المكانة الاستراتيجية، فقد استُخدمت مجموعة من الأبعاد الداعمة لها. وخلاصت الدراسة إلى أن احتياجات التدريبة عمليةً أساسيةً لتحسين مستوى مهارة وخبرة الأفراد على مستوى الم Osborne وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلبية الاحتياجات التدريبية ومكانتهم الإستراتيجية داخل المؤسسة، مما يشير إلى أهمية التدريب في تطوير قدراتهم بما ينعكس على دورهم الحيوي.

الكلمات المفتاحية: احتياجات التدريب؛ المكانة الاستراتيجية، التدريب؛ الموظف

**Abstract:**

Various organizations place great importance on developing training programs. They work to develop employee skills to achieve their goals, which evolve day by day with the progress witnessed in various fields. For training to be fully implemented and for the organization to achieve its goals accurately, needs must be carefully identified. Therefore, the current study aimed to develop a conception of the impact of training needs as an independent variable and its relationship to strategic positioning as a dependent variable among a sample of employees at the Scientific Research Authority. This study aimed to study the performance of employees working in various divisions, units, and formations. This was achieved by using a set of primary data from employees of departments and units at the Scientific Research Authority. The study was conducted using a questionnaire distributed to (162) employees using a random sampling method. A descriptive analytical approach was adopted to determine the relationship between the main variables, identify the dimensions of training needs, and determine the level of employee engagement. The SPSS program was used, along with statistics based on the arithmetic mean, percentage, and standard deviation. Regarding achieving strategic positioning, a set of supporting dimensions was used. The study concluded that training needs are an essential process for improving the skill and expertise

of individuals at the organizational level. The study found a statistically significant relationship between meeting training needs and their strategic position within the organization, indicating the importance of training in developing their capabilities, which is reflected in their vital role within the organization.

**Keywords:** Training needs; Strategic positioning; Training; Employee.

#### المقدمة:

يؤثر التوجه التخططي للمؤسسة إلى حد ما على توجهها التدريبي على رغم أهمية الرؤية والرسالة والأهداف، إلا أن هناك تساؤلاً حول استراتيجيات تحقيق الأهداف المرجوة. وقد ازداد انتشار دراسات التوجة حول المكانة الاستراتيجي للشركات الريادية في السنوات الأخيرة. ويوضح هذا البحث ثمناً جواً مبسطاً يصور جوهر الاحتياجات التدريبية وأثرها على المكانة الاستراتيجية، بالإضافة إلى المواضيع ذات الصلة. وعليه يُعد التدريب عمليّة أساسيةً لتحسين مهارات الفرد وموافقه ومعارفه، كما يُساعد على بناء الوعي بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية كما يلعب دوراً محورياً في زيادة الأرباح والإنتاج ومعدل تبني التكنولوجيا وموارد بشرية أفضل (Epstein & Yuthas, ٢٠١٧: ٤). وللتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات المعاصرة بعتبارها عملية مستمرة ومنظمة، تهدف إلى إحداث تغييرات واضحة على المعرفة والسلوك والمهارات والخبرات ، وذلك للحصول على احتياجات مستقبلة محددة يحتاج إليها الفرد في الوظيفة التي ي يؤديها والمنظمة التي يعمل بها.

اما بالنسبة للمكانة الاستراتيجية حيث تعتبر الموارد البشرية مورداً استراتيжиياً يحقق مكانة استراتيжиية مهمة لاكتساب ميزة تنافسية التي تعتمد أساساً على العلاقة التكاملية بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية ومساهمتها في تحسين اداء المنظمة وتحقيق اهداف ، ومن مقومات النجاح المنظمة ان يشعر الفرد انه جزء من استراتيجية المنظمة وانه يسهم في نجاحها .

#### مشكلة الدراسة

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم أساليب نجاح التدريب، حيث تمثل هذه الخطوة الركيزة التي يمكن من خلالها تحديد الفجوة بين الوضع الحالي والمرغوب الوصول إليه ومن ثم يجب تصميم أي برنامج تدريبي ناجح وفق احتياجات المتدربين إذ أن عملية التدريب أثناء الخدمة ينبغي أن تكون عملية منظمة ومحظطة تقوم على احتياجات تدريبية فعلية وتنسق إلى تحقيق أهداف واضحة ومحددة (يوسف وآخرون, ١١٣: ٢٠١٨). وانتقد Gautam, et al (٢٠١٧: ٢٦). البرامج التدريبية لفشلها في إحداث التغييرات المتوقعة من قصر مدة برنامج التدريب؛ واختيار المتدربين غير المناسبين؛ وعدم توفير الدعم المالي الكافي للمتدربين؛ وعدم التقييم السليم لاحتياجات التدريب كأسباب رئيسية لهذا الفشل، في الواقع ينبغي تحليل احتياجات المتدربين تحليلاً نقدياً لضمان فعالية برامج التدريب ولا شك أن تقييم احتياجات التدريب يساعد في اختيار الأشخاص المناسبين لتقديم برامج التدريبية. وأشار Iqbal, et al (٢٠١٢: ٦) بأنه يمكن اختيار موضوعات التدريب المناسبة من خلال عملية تقييم احتياجات التدريب ويجب أن على مدير التدريب التركيز على احتياجات المتدربين قبل إطلاق برنامج التدريب لتقليل مخاطر الفشل. اشار Sisman (٩٨: ٢٠٠٩). إن إعداد الموظف الجيد له بنية معقدة في الوقت الحاضر، بسبب تغيرات في برامج وماركات التدريب ، وعمليات التعليم ، وأدوار ، على الرغم من مراجعة برامج التدريب قبل الخدمة بما يتماشى مع هذه التغيرات، فإنها تظل غير كافية لتزويد المرشحين بالمعرفة والمهارات والمواصفات المهنية.



أما بخصوص المكانة الاستراتيجية فقد اشار (الياسو وعادل، ٢٠١٦:٤) ان المكانة الاستراتيجية للمنظمات تواجه ظروفاً بيئية قتار بالتسارع الشديد المستمر ، والناتج عن التغير المتسارع في عوامل بيئتها ، وعدم قدرتها على الوصول الى الريادة الاستراتيجية مما أدى الى تدهور مكانتها الاستراتيجية ، إذ تعانى هذه المنظمات من أزمة خانقة ادت بها الى أن تصبح منظمة تعانى من الشيوخوخة والموت المحتمل نتيجة أنها جهازها استراتيجيات تقليدية فاقدة وعاجزة عن تحديد المرحلة في دورة الحياة التي توجد فيها المنظمة . وفي الصدد نفسه اشار (شهلا، & رشيد، ٢٠٢٤: ١٨٦) تواجهه المنظمات العديد من الصعوبات والتحديات مثل ارتفاع حدة المنافسة فيما بينهم، ما تتطلب منها البحث عن البقاء في عالم الاعمال وهذا لا يمكن تحقيقها الا من خلال جعل ادارتها دائمة البحث والتفكير عن مكانة واستراتيجيات تساعدها على مواجهة حدة المنافسة المتزايدة في اسوق عملها وتعزيز موقعها التنافسي، وتمثل جودة الخدمات احد اهم العوامل التي تسعى اليها ادارة المنظمات في سبيل الحصول على قيمة تنافسية في السوق وتحقيق الجودة في الخدمة الامر الذي يؤدي الى تحقيق رضا الزبائن وولائته ، يتحقق نجاح المنظمات وتقدمها من خلال قدرتها في تقديم خدمات ذات مستويات جودة عالية.

**الأهمية:** Zahid Iqbal, & Khan (٢٠١١:٤٥١)

أن تقييم احتياجات التدريب هو دراسة شاملة تتألف من مرحلتين. المرحلة الأولى، التشخيصية، تحدد التناقضات بين معيار الأداء والأداء الحالي والكفاءة الحالية، ثم تصنف هذه التناقضات من خلال ترتيبها حسب الأولوية من حيث شدتها. أما المرحلة الأخيرة، العلاجية، تكتشف أسباب التناقضات ذات الأولوية، ثم تقرر استخدام التدريب أو عدم التدريب أو كلا النوعين من التدخلات لحلها.

**الاهداف:**

#### هدف الدراسة الى التعرف على

- التعرف على الاحتياجات التدريبية لدى الموظفين
- التعرف على اثر المكانة الاستراتيجية لدى الموظفين
- العلاقة بين الاحتياجات التدريبية والمكانة الاستراتيجية لدى هيئة البحث العلمي.
- معرفة العلاقة بين ابعاد الاحتياجات التدريبية على العينة .

#### حدود الدراسة

حددت الدراسة الحالية للمجموعه من الموظفين الذين يعملون في الاقسام والوحدات في هيئة لبحث العلمي في محافظة بغداد

#### فرضيات الدراسة

مثل الفرضيات بياناً للموضوع قيد الدراسة، اذ صياغة فرضيات البحث في ضوء المخطط الفرضي، وتوضيحاً للعلاقات التأثير والارتباط تم اعتماد مجموعة من الفرضيات الرئيسية وكالتالي:

١. الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتياجات التدريبية بأبعادها و المكانة الاستراتيجية بأبعادها ) .
٢. الفرضية الرئيسية الثانية يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير الاحتياجات التدريبية بأبعادها في تعزيز المكانة الاستراتيجية بأبعادها).

#### مجتمع الدراسة

تم اختيار مجتمع عينة البحث بشكل قصدي للعينة من الموظفين العاملين هيئة البحث العلمي المتمثلة بجامعة البحث العلمي من (الموظفين والتدريسين) ومن هم بتماس مباشر مع هيئة البحث العلمي وكانت العينة(٢٦) شخص من العاملين فيها ، حيث تم اختيارها بشكل قصدي وذلك للأسباب الآتية :

١. اختيار الموظفين في هيئة البحث العلمي كونهم المعينين في تطبيق معرفتهم التي يمتلكونها .

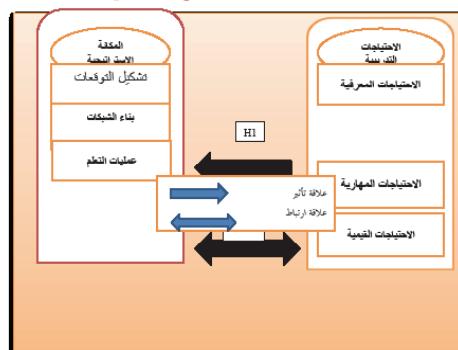


٢. تعد هيئة البحث العلمي من المنظمات الحكومية الرائدة والمهمة في وقتنا الحالي لما تقدمها من ابحاث وخدمات متعددة للمستفيدين التي تساعدهم في الحصول على المعلومات.

#### مخطط الدراسة الفرضي

يحدد المخطط الفرضي للدراسة أهم علاقات التأثير والإرتباط بين متغيرات الدراسة ، وهم المتغير المستقل (الاحتياجات التدريبية) والمتغير التابع (المكانة الاستراتيجية) وكما موضح بالشكل:

الشكل (١) مخطط النموذج الفرضي



#### أولاً: متغيرات الدراسة:

تقسم إلى:

١- الاحتياجات التدريبية ويكون من:

١. الاحتياجات المعرفية

٢. الاحتياجات المهنية

٣. الاحتياجات القيمية

٢ - المكانة الاستراتيجية ويكون من :

١. تشكيل التوقعات

٢. بناء الشبكات

٣. عمليات التعلم

#### الاساليب الاحصائية المستعملة

من أجل تحليل البيانات ومعالجتها واختبار مدى صحة الفرضيات البحث، تم استخدام حزمة من الأدوات الاحصائية لهذا الغرض ، إذ تم استخدام عدد من هذه البرامج الاحصائية وهي (٢٣.SPSS,V ; ٢٣.AMOS,V ; Microsoft Excel ٢٠١٠). فيما يلي اهم هذه الادوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة وهي:

١. الأدوات الأساسية الوصفية، وهي تتمثل بالآتي:

أ- الوسط الحسابي: هو مستوى إجابات العينة على تنوع الدراسة، وتحديد مدى استجابة العينة للتغيرات.

ب- الإنحراف المعياري: (يستخدم للمعرفة مستوى ارتباط العينة المحبوثة عن وسطها الحسابي، ولقياس درجة الارتباط لقيم الإجابة عن وسطها الحسابي).

ت- الأهمية النسبية: تستخدم للإشارة إلى أهمية إستجابات الدراسة التحليلية للبحث .

#### ٢- الأدوات الاحصائية

أ- تحليل الثبات

ب- التحليل لعاملي الاستكشافي

ث- اختبار كروباخ الفا: مقياس معتمد لقياس الثبات.



١- تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية:

هدف هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على تقييم أداء العاملين في المنشآة الرياضية، وذلك من خلال تحديد مدى استخدام الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشآة الرياضية، وتحديد المعايير المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة اكتشاف مدى قصور نظام تقييم الأداء داخل المنشأة من خلال اعتماده على ملاحظات وتقدير رؤساء الأقسام، وتدخل العوامل الشخصية في عملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى اعتماد إدارة المنشأة على معيار واحد لتقييم الأداء، وهو نقطة الإرجاع، لا يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وقلة استخدام الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن معظم الدورات التدريبية التي تقدمها إدارة المنشأة تهدف إلى تعزيز.

٢- تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي تناولت الدراسة الدور الذي يمكن أن تلعبه الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية لتحقيق المكانة الاستراتيجية، ومن أجل تحقيق هذا المهد تم التعبير عن الريادة الاستراتيجية، وبشكل مستقل بشكل مستقل من خلال أبعادها المتعددة في (ثقافة ريادية متعددة، تحطيط ريادي، عقلية ريادية، إدارة الموارد إستراتيجياً). قلل اختبار شخصية (٢٨٠) شخصية مثل الشخصيات البارزة والعاملين في مناطق محددة في محافظات الفرات الوسطى، حيث تمتلك أكثر من (٧٠٪) منهم من (١٦ - ٢٦) سنة.

التعريف اصطلاحاً: استخدمت «احتياجات التدريب» لأنها تعتبر مصطلحاً شاملاً، خاصةً عند تحليل التناقضات المتعلقة بالأداء والكفاءة وغالباً ما تتضمن استخدام كلمة التدريب للتقييم أكثر من نوع واحد من التحليل مثل تحليل الأداء، وتحليل الوظيفة/المهمة، وتحليل الموظفين المستهدفين (Zahid & Khan ٤٣١:٢٠١١، ٢٠١٨:٨٤٤)، بأنه الافتقار والنقص حاجة معينة أما تعرف الاحتياجات التدريبية لغواياً حسب رأي (عطوي ٢٠١٩: ٣، Mahmud, et al ٢٠١٩)، فقد تم تعريف الاحتياجات التدريبية على أنها عملية استراتيجية تتضمن تحديد الأهداف التنظيمية، وجمع الكفاءات، وتحليل المعلومات، وتحديد الفجوات بين الوضع الحالي والمتطلبات للستقبلية

أهمية الاحتياجات التدريبية

على مدى السنوات الماضية، شكلت القوى العاملة المدرية جوهر نجاح أي مؤسسة أو قطاع. وأن اتباع مناهج تدريبية مناسبة ومنهجية يحسن المهارات، مما يحسن بدوره جودة الموظفين، ويضمن تقييم وفهم احتياجات تدريب القوى العاملة الثقة والمعرفة ومجموعة متنوعة من المهارات الجديدة التي تعزز الجاهزية على المستوى الفردي والجماعي في أي مؤسسة (Markaki, et al ٢٠٢١(٢). واعتبر Sleezer, el at (٢٠٠٧: ٢٠٠٧) ان تقييم احتياجات التدريب أساسياً لتنفيذ برنامج تدريب وتطوير فعال ، فقد أصبح اليوم هاجساً لكل مدير استباقي يستخدمه لتطوير وتنفيذ حلول عملية متنوعة للأفراد ومجموعات العمل والمنظمات (جوبينا وآخرون، ٢٠٠٧: ٥).

غالباً ما اعتبر النهج التقليدي لتقدير احتياجات التدريب اخل الوحيدين، متجاهلاً القضايا غير المتعلقة بالتدريب واضاف (Zahid & Khan ٤٤٠، ٢٠١١). شهدت المنظمات تحولاً ملحوظاً للتدريب



من خلال تحويل احتياجات التدريب إلى التدريب كاستراتيجية عمل مهمة أما (ستون، ٢٠٠٩: ٦٣) فهي الموارد البشرية للمنظمة وتحتها متوافقة مع التغيير والفرص الخدمية في التكنولوجيا والأنظمة والهيكل وطبيعة العمل نفسه. ومن ناحية أخرى تعتبر نتائج تحليل احتياجات التدريب مفيدة لاتخاذ القرارات بشأن المبادرات غير المتعلقة بالتدريب ولذلك ينظر إلى الاحتياجات التدريبية الآن على المستوى الاستراتيجي، نظراً لارتباطه بالعديد من وظائف الموارد البشرية. أما (الطعاني، ٢٠٠٧، ٤٤) فقد اعتبر أهمية تحديد الاحتياجات في التخطيط التدريبي على أساس واقعي للاحتجاجات التدريبية الفعلية تتبع الفرص العادلة لتقديم الموظفين وزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم وعليه اشار (عطائي، ٢٠١٨: ٨٤٣)، يقصد بالاحتياجات التدريبية جانبان:

الأول: معلومات أو اتجاهات أو قدرات معينة فنية سلوكية يراد تنميتها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، أو بسبب ترقيات أو تنقلات، أو لقابلة توسيعات ونواحي تطور معينة، أو حل مشكلات متوقفة، أو غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعداد ملائماً لمواجهتها.  
ثانياً: تقلل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية واقعية أو محتملة، في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، أو مشكلات محددة يراد حلها.

#### الاهداف:

الهدف الرئيسي من التدريب قبل الخدمة هو تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات المهنية التي يحتاجونها، وإن هذه العملية التي تعد شرطاً أساسياً لا يمهنها، هي أيضاً مرحلة يكتسب فيها الموظفين المهنية المهنية. وبهذا المعنى، ترتبط جودة اعداد موظف ارتباطاً مباشراً بجودة العمل قبل الخدمة (Demirel, Arslan, ٥٦، ٥٦، ٢٠١٠..). يرى Demirel (٧، ٢٠٠٤) إن تطوير البرامج التدريبية يتطلب جموع الجهد المنسقة لتطوير المحتوى والأنشطة المصممة لتطوير وتحقيق أهداف المدروسة، سواء داخل المنظمة أو خارجها، باستخدام الأساليب والتقييمات والأدوات المناسبة ومن أهم العناصر التي ينبغي التركيز عليها عند تطوير أي برنامج هي عملية التعليم والتعلم والقياس والتقييم التي يحدث فيها التعلم. وهنا توجد استراتيجيات وأساليب وتقييمات يجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وأنشطة داخل المنظمة وخارجها، وأدوات ومعدات يجب استخدامها، وموافق اختبار تحدد مدى نجاح تحقيق الأهداف والسلوكيات وضاف (الفضالية، ٢٠٢٣: ٢٠٢٣) تسعى العديد من مؤسسات العمل نحو إعادة صياغة الاحتياجات الوظيفية والتدريبية على شكل أهداف تدريبية نوعية وكمية تسعى المؤسسة للوصول إليها. و هذه الأهداف الأدائية تصنف إلى ما يلي كما بينها

- أهداف عادية: تشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد وتزويدهم بالمهارات الجديدة، وعقد البرامج التنشيطية، وغير ذلك من البرامج.
- اهداف حل المشكلات : تعيي إيجاد حلول مشكلات شخصية ذات علاقة بسلوك الأفراد، أو فنية وظيفية ذات علاقة بطبيعة الوظائف بالمؤسسة، وذلك من خلال تدريب العاملين ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك الصعوبات والتحديات المستقبلية.
- أهداف ابتكارية : تسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، ترفع مستوى الأداء في المؤسسة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها، لغرض مسايرة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق التميز والتنافسية للمؤسسة.

#### ابعاد الاحتياجات التدريبية

- ١- الاحتياجات المعرفية: تُسهم بشكل إيجابي في تطوير نظام التواصل اللغوي لدى المتعلم فهي تمثل سلوك ظاهر، «نوافذ» على السلوك المعرفي الخفي للمتعلم، مما يعطينا أدلة على كيفية تفكيره وكيفية

Mendelsohn (١٩٨٦: ١٧٢).

- ٢- الاحتياجات المهارية: هي حصيلة الفرد من السلوكيات اللغوية وغير اللغوية يستطيع بواسطتها التأثير في



استجابات الآخرين وتأثير على الفرد من خلال البيئة وذلك نحو التوجة إلى الأشياء المرغوبة في المحيط الاجتماعي ويعتبر الفرد ماهر تبعاً للحجم أو المدى الذي ينصح به في الحصول على النتائج المرغوبة (أبو اسعد، ٢٠٠٧: ٦٨).

**- الاحتياجات القيمية:** هي الامبادى والمعتقدات الاساسية، والمثل التي يمتلكها الفرد واغاثة الحياة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسمو الخلقي والذاتي للأشخاص (السلمي، ٢٠١٦: ٦٢).

**المكانة الاستراتيجية :**

**تعريف المكانة الاستراتيجية**

(**Strategic Positioning**) جاء مصطلح المكانة الاستراتيجية من في اللغة الانكليزية وهي تعتبر أداة للتتأكد من صحة المنظمة أو أداة حيوية لمواجهة الضغوط التنافسية في الصناعة وتحسين الأداء وتحدد اين تقع المنظمة مقارنة بمنافسيها (منافسيها) في الصناعة Ebabekir (٢٠٢١: ٣٧٢). اما (لقاء ولفتة: ٢٠٢١: ٧). ان هذا المفهوم جاء في الاصل من مفهوم المكانة الاجتماعية، والذي يقصد بها المنزلة التي يكتسبها الفرد في المجتمع الذي يعيش فيه من خلال الهوية الشخصية التي يمتلكها والهوية الجماعية التي ينتمي لها

**الأهمية:**

اشار (Rashavai, & Gulli, M. 374) (..) أهمية المكانة الاستراتيجية حيث تعد المكانة ذات أهمية بالغة للمنظمات في صياغة استراتيجية وت تحديد موقعها في القطاع الذي تعمل فيه. ويمكن تحديد أهميتها من خلال النقاط التالية:

١- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

٢- تكين المنظمة من تطوير استراتيجيات تنافسية مناسبة بشكل مستمر

٣- التعريف الأساسي باستراتيجيات التسويق للعملاء الذين تقدم لهم المنتجات أو الخدمات

٤- مساعدة المنظمة على بناء علاقات مع أصحاب المصلحة.

**أبعاد المكانة الاستراتيجية**

ركز البحث الحالي على أبعاد المكانة الاستراتيجية التي حددها كل من (Mourik&Raven, 2006: 19-28) (vanheulel, 2012: 24-26)

**١- تشكيل التوقعات :** - ان تشكيل التوقعات لها دوراً في نجاح المكانة وتطويرها وجعلها ذات قوة كبيرة وجودة عالية، وهذا يعني ان التوقعات مهمة في تكوين الصورة الاجنبية لدى الزبائن ففي الادارة و المعرفة وادرارك جودة الخدمة حتى تناول رضا الزبائن و ما يعكس على بناء المكانة الاستراتيجية الجيدة لدى الزبائن، لذا على ادارة ان تعمل على تقليل الفجوة بين مستوى التوقعات والمكانة ، كما ينبغي عليها ان تقوم بتحديد اصحاب المصالح واحتياجاتهم لتحقيق الاداء المتميز.

**٢- بناء الشبكات :** اشار (Raven, 2005: ٧) الى ان الشبكات الاجتماعية في بداية تطوير المكانة هشة وصغيرة والموارد المتاحة محدودة، وفي حالة زيادة التجارب فانها تؤدي الى جذب عدد اكبر من الجهات الفاعلة لبناء الشبكات الاجتماعية سواء كانوا من المستخدمين او المنتجين او المنظمات الحكومية او غير الحكومية، والمعنى الضمني للشبكة هو ان الجهات الفاعلة الرئيسية المشاركة في شبكة خلق المكانة هي في حد ذاتها من المرجح ان تشكل مجموعات من الافراد غير المتوجهة والتي تشمل الافراد الذين يعملون في منظماتهم والذى وظيفتهم جنباً الى جنب مع المدراء، لذا فأن بناء الشبكات يعد اسلوب صمم خصيصاً لتسهيل ادخال ونشر تقنيات مستدامة جديدة من خلال التجارب الاجتماعية هدفها المساهمة بتحول واسع الى تنمية اقتصادية أكثر استدامة من خلال توليفة متكاملة

من عملية تغذية والتتحول الى الى نظام مؤسسي اجتماعي واسع (Caniels&Romijn, 2008: ٤٦)

**٣- عمليات التعلم:** - هو جهد مستمر تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم وتحسين المعرفة لديها من أجل الوصول

إلى المعاني المشتركة والتي يمكن استخدامها حل المشكلات المتوقعة. (علاوة وآخرون (٢٠٢٢)، (٩١)). وأشار (Dogsoni، ١٩٩٣:٣) إلى التعلم التنظيمي على أنه وسيلة المنظمة لتنظيم المعرفة حول أنشطتها وضمن ثقافتها وتطوير الكفاءة التنظيمية من خلال تحسين استخدام المهارات الواسعة بواسطة العاملين لديها.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من أجل تسلیط الضوء على متغير الاحتياجات التدريبية في المنظمات، ومعرفة مدى قدرتها على تعزيز المكانة الاستيراتيجية ، قمنا بإجراء دراسة استطلاعية في هيئة البحث العلمي بمحافظة بغداد لمعرفة مدى مساهمة الاحتياجات التدريبية في تحسين المكانة الاستيراتيجية.

#### المطلب الأول:

تحديد متغيرات البحث الحالي من أجل تسهيل عملية الدراسة وتحليل النتائج استخدم :

##### أولاً: متغيرات الدراسة:

تقسم إلى:

١- المتغير المستقل: وهو عبارة عن الاحتياجات التدريبية بجمل مكوناتها:

١- الاحتياجات المعرفية

٢- الاحتياجات المهارية

٣- الاحتياجات القيمية

٢ المتغير التابع: المكانة الاستيراتيجية ويكون من ابعاد كالتالي:

١- تشكيل التوقعات

٢- بناء الشبكات

٣- عمليات التعلم

**مطلب الثاني: طرق جمع البيانات وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.**

استخدم أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة البحث ، واستبيانه في جمع المعلومات الأولية ، على النحو التالي:

#### جمع البيانات :

**أ- البيانات الأولية** : تم جمعها بواسطة إستبيانه وقمنا بإعدادها وفق نموذج الأسئلة المغلقة، و التي تتطلب من من المجتمع تحديد متطلبات كل عبارة تم اعدادها لتكون ملائمة لموضوع الدراسة و ذلك بالاعتماد على الدراسة النظرية لموضوع البحث من أجل تحويل عبارات الإستيانة لتساقع مع متغيرات الدراسة، حيث تم تقسيم الإستيانة إلى جزأين :

**الجزء الأول**: يتضمن بيانات شخصية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، العمر ، سنوات الخدمة).

التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية من بيانات الإستيانة:

#### إجراءات الدراسة

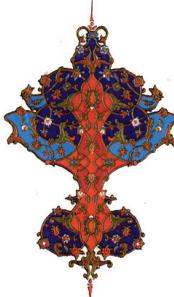
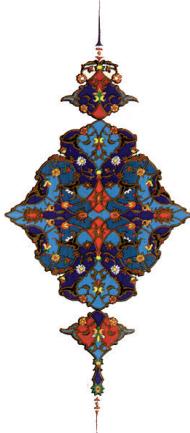
١. توزيع العينة الدراسة بحسب الجنس:

جدول (١) العينة حسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس
%٧٤,٠٧	١٢٠	ذكر
%٢٥,٩٣	٤٤	إناث
%100	162	المجموع

يوضح جدول (١) ان نسبة المشاركين من العينة بحسب الجنس من الذكور أكثر من الإناث ، اذ بلغت نسبة المشاركون من الذكور (٧٤,٠٧٪) بواقع (١٢٠) فرد، اما الإناث فكانت نسبتهم في عينة الدراسة (٢٥,٩٣٪). أي (٤٤) إناث، والمجموع الإجمالي للعينة الكلية بلغت (١٦٢).

٢. توزيع العينة المبحوثة حسب المؤهل العلمي



### جدول (٢) توزيع العينة حسب المؤهل العلم

المهنة	العدد	النسبة
ادعادية	٤٠	% ٢٤,٦٩
موظفو	١٦	% ٩,٨٨
بكالوريوس	٦٠	% ٣٧,٠٤
ليسان عالي	٩٤	% ٨,٦٤
ماجستير	٢٦	% ١٦,٠٥
دكتوراه	٦	% ٣,٧٠
المجموع	١٦٢	% ١٠٠

كان توزيع البيانات حول المؤهل العلمي في بيانات الدراسة يواقع ان البكالوريوس (٤٠%) وهي نسبة الاعلى وبواقع (٦٠) موظف وجاء بالمرتبة الثانية الادعادية هي النسبة الاعلى اذ بلغت (٢٤,٦٩%) وبواقع (٤٠) موظف، وجاء بالمرتبة الثالثة الماجستير بنسبة (١٦,٠٥%) كان عددهم (٢٦) تلاها فئة الدبلوم وبنسبة (٩,٨٨%) بلغ عددهم (١٦) موظف، وجاء بالمرتبة الخامسة فئة الدبلوم العالي بنسبة (٨,٦٤%) وبواقع (١٤) موظف، اما المرتبة الاخيرة جاء المؤهل بالنسبة لدكتوراه وبنسبة (٣,٧٠%) وبواقع (٦) موظف.

### ٣. توزيع العينة حسب متغير العمر

#### جدول (٣) توزيع حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة
٢٥-٣٨	٢٦	% ١٦,٠٥
٣٥-٤٦	٣٢	% ١٩,٧٥
٤٠-٤١	٥٤	% ٣٣,٣٣
٤٥-٤٩	٤٤	% ٢٧,٦٦
٥٠-٥١	٦	% ٣,٧٠
المجموع	١٦٢	100.0

كان توزيع العينة بحسب متغير العمر وكما يوضح جدول (٣) ان النسبة الأكبر كانت لصالح الاعمار من (٣١ - ٤٠) سنة بنسبة (٣٣,٣٣%) وبعدد (٥٤) فرد من العينة، جاء بالمرتبة الثانية الاعمار التي تتراوح بين (٥٠-٤١) سنة اذ بلغت النسبة (٢٧,٦٦%) وباحتياطي (٤٤) فرد، اما المرتبة الثالثة فكانت لصالح العينة بأعمار (٣٠-٢٦) سنة وبنسبة (١٩,٧٥%) بلغ عددها (٣٢) فرد، جاء بعدها بالمرتبة الرابعة الفئة العمرية من (٢٥-١٨) سنة وبنسبة (١٦,٠٥%) وبعدد (٢٦) فرد، وأخيراً كان لصالح العمر الأكبر من (١٨ - ٥١) عام اذ كانت النسبة (٣,٧٠%) وبعدد (٦) فرد.

### ٤. توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

#### جدول (٤) توزيع حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة
٥ سنة فاقل	٦٨	% ٤١,٩٨
١٠-٦	٢٦	% ٢٢,٢٢
١٥-١١	١٨	% ١١,١١
٢٠-١٦	٣٦	% ٢٢,٢٢
٢٥-٢١	٦	% ٣,٧٠
٣٠ فاكثر	٤	% ١,٢٣
المجموع	١٦٢	100.0

كان توزيع العينة سنوات الخدمة وكما يوضح جدول (٤) ان النسبة الأكبر كانت لصالح سنوات الخدمة من (٥ - ١٨) سنة فاقل (٤١,٩٨%) وبعدد (٦٨) فرد من العينة، وجاء بالمرتبة الاخيرة لسنوات الخدمة لصالح فئة



٢٦ سنة فأكثر إذ كانت النسبة (١,٢٣٪) وبعد (٢) فرد.

الجزء الثاني:

اختبارات الصدق والثبات مقاييس الدراسة

مقدمة:

يعد اختبار الصدق والثبات من المتطلبات الأساسية للضمان دقة بنود الاستبيان وقدرها على قياس الأبعاد والمتغيرات الرئيسية وتحقيق الغرض منها. وتعلق هذه الاختبارات بمدى الاتساق بين البنية النظرية للمقاييس واستجابات العينة على مستوىأعضاء هيئة البحث العلمي في المبنية عينة الدراسة. تمهد هذه الخطوة الطريق لعملية وصف وتشخيص متغيرات الدراسة. تتضمن الدراسة الحالية متغيرين، هما أسئلة محاور الدراسة، ويتكونان من ٢٨ بندًا موزعة على محورين رئيسيين:

١. المحور الأول: الاحتياجات التدريبية، ويتضمن:

١. الاحتياجات المعرفية، ويتضمن ٥ بنود.
٢. الاحتياجات المهارية، ويتضمن ٥ بنود.
٣. الاحتياجات القيمية، ويتضمن ٥ بنود.

٢. المحور الثاني: المكانة الاستيراتيجية، ويتضمن:

١. تشكيل التوقعات، ويتضمن ٤ بنود.
٢. بناء الشبكات: ويتضمن ٤ فقرات.
٣. عمليات التعلم: ويتضمن ٥ فقرات.

#### أولاً: وصف وترميز أداة القياس

تتضمن الدراسة الحالية متغيرين:

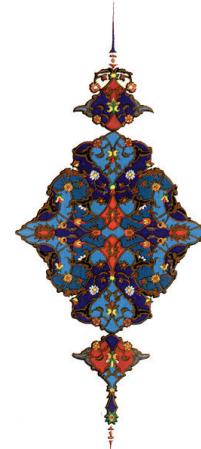
تُعد خطوة ترميز متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية ذات أهمية بالغة قبل تطبيق أي أسلوب تحليلي، إذ تُسهل عملية قراءتها ومعاجلتها وتحديدها من خلال عملية التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من الاستبيان. ويوضح الجدول (٥) التفاصيل الكاملة المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية وترميزها وفقًا لمصطلحاتها الإنجليزية.

الجدول (٥) ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية

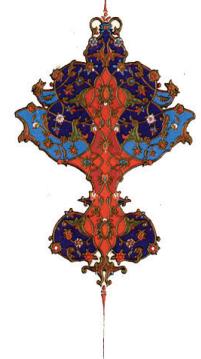
عدد الفقرات	الرمز الإحصائية للمتغيرات	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
٥	CN	احتياجات المعرفة	احتياجات التدريبية
٥	SN	احتياجات المهارة	
٥	VN	احتياجات القيمية	المكانة الاستيراتيجية
٤	FE	تشكيل التوقعات	
٤	BN	بناء الشبكات	
٥	LB	عمليات التعلم	

#### أولاً: صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية وصدق الاستبيان المستخدم، وتحديد مدى ملاءمة عباراته لأهداف الدراسة، تمت استشارة بعض الأستاذة في المجال لصياغة الاستبيان. وفي ضوء اقتراحاتهم وتوجيهاتهم، أجريت التعديلات الازمة. كما تمت مراجعة جميع الاستبيانات المعدة للتأكد من إجابة المستجيب على جميع الأسئلة، والتأكد من موثوقيتها ومنطقيتها قبل إدخالها في البرنامج الإحصائي SPSS٤ وبرنامج Excel.



فصلية محكمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية



ثانياً: اختبار الصدق الظاهري لأداة القياس وصدق المحتوى

١- الصدق الظاهري لأداة القياس

يُعرف الصدق الظاهري لمقياس السلوك بأنه مستوى اتفاق المقيمين، ودرجة الاتفاق المحددة لعدد ومحتوى عناصر أداة التقييم، بما يتوافق مع أهداف البناء والتقييم المقصودة (Yusoff, ٢٠١٩، ٥٥). المقياس الصادق هو الذي يمتلك القدرة على قياس الخاصية التي صُمم من أجلها، بناءً على قدرته على قياس ما صُمم من أجله أو الخاصية المراد قياسها (Devrindt et al., ٢٠١٢: ٣٢٩).

لتحديد مستوى الصداق الظاهري، أعد فوذج أولى لأداة القياس (الاستبيان) لاختبار صدقه الظاهري، الذي يحدد قدرته على قياس متغيرات الدراسة. وقد استند ذلك إلى خبرة المُحكمين ذوي الخبرة في مجال إدارة الأعمال الذين عرض عليهم الاستبيان.

٤ - صدق محتوى أداة القياس

يُعرف صدق المحتوى بأنه مدى دقة تقييم فقرات محددة للمفهوم أو المتغير المقيس في الدراسة البحثية. يجب أن يُمثل المحتوى المتغير نطاق الأبعاد المحددة مسبقاً تمثيلاً جيداً (Masuwai et al., ٢٠١٦: ١٢)، بيشمل صدق المحتوى تمثيل محتوى الاختبار للنطاق السلوكى الشامل للسمة المراد استنتاجها. يتطلب ذلك اتساقاً هيكلياً واضحاً بين المقاييس أو فقرات الاخبار، واتساق محتوى المقاييس مع طبيعة بيئة التطبيق (مجال البحث) (Hinkin, ٢٠١٩: ٨٨٨).

لتحديد صدق محتوى أداة القياس الحالية، تم الاعتماد على خبرة المحكمين ومعرفتهم للحكم على مدى كفاية أبعاد متغيرات الدراسة ومدى كفايتها فقرائها. عرض مقاييس الدراسة على الخبراء للاستفسار عن مدى وضوح كل فقرة من حيث الصياغة، ولتصحيح أي فقرات تحتاج إلى تصحيح. في ضوء آراء وملحوظات ومقترحات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة، وتم الاتفاق عليها، وتصحيح الفقرات وإعادة صياغتها، لتكون أكثر وضوحاً وتحقق الغرض الذي أُعدَّ من أجله المقياس. وبذلك، تكون استمرارة الاستبانة، بشكل عام، قد استوفت شرط الصدق المحسوب كاختبار ضروري قبل توزيعها على أفراد العينة المبحوثة. ويوضح الجدول (٦) نسب موافقة السادة المحكمين على فقرات المقاييس، وحسب كل بُعد فرعي

#### **الجدول (٦) نسب موافقة الخبراء على فقرات مقياس الدراسة**

نوع التعديل	نسبة التتحقق %	عدد القرارات المقترنة عليها	نسبة القرارات الكلية	متغيرات الدراسة	ت
<b>المحور الاول: الاحتياجات التربوية</b>					
اهداء بعض التسهيلات الطيفية في سياغة القرارات	72	٤	٥	احتياجات المعرفة	١
	85	٣	٥	احتياجات المهارة	٢
	٨٠	٥	٥	احتياجات الفقمة	٣
	المحور الثاني: المكانة الاستراتيجية				
	١٠٠	٤	٤	تشكل للتوسيعات	٤
	86	٣	٤	بناء الشبكات	٥
	100	٥	٥	٣- صعوبات للعلم	٦
	٨٢	٢٣	٢٨	المجموع	

### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يُعد اختبار التوزيع الطبيعي اختباراً مهمًا يسمح باستخدام الأساليب المعلمية في الاختبار والتحليل إذا كانت البيانات طبيعية بدرجة عالية. أما إذا كانت البيانات منخفضة، فمن الضروري اعتماد أساليب غير المعلمية للغرض نفسه (Kim & Park, ٢٠١٩ : ٣٣٢). لذلك، يحدد توزيع البيانات استخدامأساليب التحليل المعلمية أو غير المعلمية. يسمح توزيع البيانات الطبيعي باستخدامأساليب التحليل المعلمية، بينما يتطلب توزيع البيانات

غير الطبيعي استخدام أدوات التحليل غير المعلمية يُعد اختبار كولومغورو夫-سميرنوف، المدعوم من IBM SPSS، من أكثر الطرق شيوعاً لاختبار التوزيع الطبيعي. يتطلب هذا الاختبار تحديد مستوى الدلالة، وحساب إحصائية الاختبار قيمة احتمال الدلالة، واستخلاص استنتاج خائي بشأن قرار توزيع البيانات (Kwak & Park ٢٠١٩، ٧: ٢٠١٩) وذلك كما يلي:

#### اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاحتياجات التدريبية

يوضح الجدول (٧) أن قيمة الاختبار بلغت (٠,٢٣٢) للمتغير الرئيسي (الاحتياجات التدريبية)، بينما بلغت النسبة المئوية المعنوية لقيمة الاختبار (٠,٠٠٠). وهذه القيمة أقل من مستواها المعياري (٠,٠٥)، مما يؤكد عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

الجدول (٧): اختبار كولومغورو夫-سميرنوف لمتغير الاحتياجات التدريبية

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		المتغيرات	الاحتياجات التدريبية
		N	162
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.74	
Most Extreme Differences	Std. Deviation	1.145	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Absolute	.232	
Most Extreme Differences	Positive	.136	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Negative	-.232	
Test Statistic		.232	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.00 <sup>c,d</sup>	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.٢٣.

#### اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغير المكانة الاستراتيجي

يوضح الجدول (٨) أن قيمة الاختبار بلغت (٠,٢٦٩) للمتغير الرئيسي (الوضع الاستراتيجي)، بينما بلغت النسبة المئوية المعنوية لقيمة الاختبار (٠,٠٠٠)، ولم تتجاوز هذه القيمة مستواها المعياري (٠,٠٥)، مما يؤكد عدم خصوص البيانات للتوزيع الطبيعي لمتغير المكانة الاستراتيجي. وهذا يدعم استخدام الأدوات غير المعلمية في تحليل البيانات.

يوضح الجدول (٨) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المكانة الاستراتيجي.

الجدول (٨): اختبار كولومغورو夫-سميرنوف لمتغير المكانة الاستراتيجي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		المتغيرات	المكانة الاستراتيجية
		N	162
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.85	
Most Extreme Differences	Std. Deviation	1.047	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Absolute	.248	
Most Extreme Differences	Positive	.136	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Negative	-.248	
Test Statistic		.248	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.00 <sup>c,d</sup>	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.23.

#### القوة التمييزية للمتغيرات الدراسة

#### القوة التمييزية لمتغير الاحتياجات التدريبية

القوة تعني قدرة كل فقرة على التمييز بين الأفراد ذوي الأداء العالي والمنخفض على المقياس ككل. حسبت من



خلال مقارنة متوسط إجابات المجموعة العليا (أعلى ٢٧٪) مع المجموعة الدنيا (أدنى ٢٧٪) باستخدام اختبار (T-test). كلما كانت القيمة الثانية كبيرة (T)، كلما دل ذلك على وجود فارق جوهرى بين الجموعتين في إجابة الفقرة، ما يعني أنها فقرة تمييزية جيدة.

القيمة الاحتمالية (P-value) توضح ما إذا كان هذا الفرق دالاً إحصائياً. إذا كانت أقل من ٠,٠٥ الفرق ذو دلالة إحصائية.

تم تحليل الأسئلة بحسب المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، والقيمة الثانية بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا بناءً على أعلى وأدنى ٢٧٪ من الدرجات الكلية.

**الجدول (٩) بين القوة التمييزية للمتغيرات الاحتياجات التدريبية**

p القيمة	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		ت
	الدنيا	العليا	الدنيا	العليا	
5.64	1.26	3.47	0.49	4.63	١٥
9.47	1.04	2.91	0.58	4.63	٣٢
7.79	1.23	3.00	0.50	4.58	٣٣
8.14	1.16	3.19	0.53	4.77	٣٤
5.40	1.18	3.42	0.67	4.53	٣٥
6.78	1.04	2.86	1.00	4.35	٣٦
10.36	1.20	2.58	0.49	4.63	٣٧
4.73	1.25	3.05	1.11	4.26	٣٨
6.20	1.17	3.14	0.73	4.44	٣٩
2.43	0.96	3.88	0.81	4.35	٣١٠
٤,٣٦	١,٢٦	٣,٣٥	٠,٥٦	٣,٦٥	٣١١
٢,٩٨	١,١٣	٤,٣٥	٠,٦٨	٣,٨٩	٣١٢
٦,١٦	٠,٩٩	٣,١٥	٠,٦٦	٣,٩٩	٣١٣
٣,٤١	١,١٢	٤,١٩	١,١٢	٣,٨٠	٣١٤
٣,٧٣	١,٠٤	٣,٨١	٠,٩٦	٣,٧٥	٣١٥

: قيمة ت أكبر تعنى قوة تمييزية أعلى، وكل القيم الاحتمالية تقريباً أقل من ٠,٠٥ مما يشير إلى فروق دالة إحصائية بين الجموعتين.

المتوسط العام لكل مجموعة

• الاحتياجات المعرفية: ٣.٩١

• الاحتياجات المهاراتية: ٣.٧٩

• الاحتياجات القيمية: ٣.٨٢

تبين من خلال الجدول جميع المجموعات تقع في النطاق بين محايد وأنفاق، مما يشير إلى وجود اتفاق جيد لأهمية هذه الاحتياجات، وكان أعلى متوسط في الاحتياجات المعرفية وبنسبة (٣,٩١)، ما قد يشير إلى أولوية إدراك المعرفة لدى المشاركين، أما أعلى أخراج معياري كان في السؤال ١٢٦ مما يدل على تباين الآراء فيه.

تحليل القوة التمييزية لبناء مقياس الاحتياجات التدريبية

تمثلها معاملات الارتباط بين كل بند ومتوسط البعد الذي يتميّز إليه والجدول (١٠) يوضح هذا القوة

**الجدول (١٠) تحليل القوة التمييزية**

السؤال	البعد	معامل الارتباط	مستوى التمييز
q1	معاري	0.208	ضعيف
q2	معاري	0.377	متوسط
q3	معاري	0.334	متوسط
q4	معاري	0.290	ضعيف إلى متوسط
q5	معاري	0.303	متوسط
q6	مهاري	0.401	جيد
q7	مهاري	0.429	جيد
q8	مهاري	0.336	متوسط
q9	مهاري	0.163	ضعيف جداً
q10	مهاري	0.162	ضعيف جداً
q11	قيمي	0.501	مرتفع
q12	قيمي	0.437	جيد
q13	قيمي	0.383	متوسط
q14	قيمي	0.495	مرتفع
q15	قيمي	0.248	ضعيف

من خلال الجدول تبين ان اقوى البنود تميزا هي في معامل الارتباط القيمي حيث كانت قيمة ب  $q_{11}$  و  $q_{14}$  و  $q_{49}$  . اما البنود الاقل تميزا جاءت من ( المهاري )  $q_{10}$ ,  $q_9$  , حيث كانت أقل من  $0,20$  ،  $0,20$  و  $q_{15}$  أيضاً ضمن الحدود الدنيا ( $> 0,25$ ).

### ٣- القوة التمييزية للمتغير الثاني الخاص بمتغير المكانة الاستراتيجية

#### القوة التمييزية للمتغير المكانة الاستراتيجية

القوة تعني قدرة كل فقرة على التمييز بين الأفراد ذوي المستوى العالي والمنخفض على المقياس كامل. وحسبت من خلال مقارنة متوسط الحسابية من خلال إجابات المجموعة العليا مع المجموعة الدنيا وباستخدام اختبار (T-test). كلما كانت القيمة (T) كبيرة، كلما دل ذلك على وجود فروقات ذات دلالة بين المجموعتين في إجابة الفقرة، ما يعني أنها فقرة لديها قوة تميزية جيدة.

**الجدول (١١) يبين القوة التمييزية للمتغير الاحتياجات التدريبية**

قيمة p	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		ت
	الدنيا	الطبا	الدنيا	الطبا	
7.12	1.08	2.93	0.88	4.44	m1
5.79	1.16	3.07	0.77	4.30	m2
7.27	1.23	3.33	0.43	4.77	m3
7.12	0.90	3.23	0.80	4.53	m4
4.90	1.11	3.67	0.50	4.58	m5
5.51	1.16	3.28	0.70	4.42	m6
6.84	0.89	3.33	0.63	4.47	m7
8.22	0.96	2.81	0.82	4.40	m8
6.92	1.26	2.86	0.76	4.42	m9
٥,٣٦	١,١٧	١.٢١	٠,٦٣	٣.٩٣	m10
٦,٣١	١,٢٢	١.٠٨	٠,٢٨	٣.٧٥	m11
٨,٢١	٠,٨٩	١.١١	٠,٨٠	٣.٩١	m12
٦,٨٤	٠,٨٠	١.٠٤	٠,٧١	٣.٧٠	m13

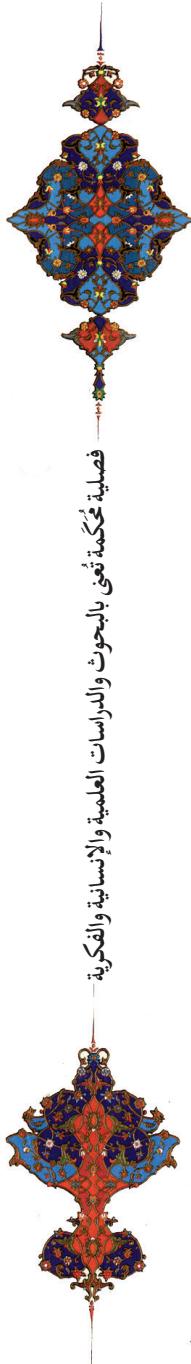
جميع الأسئلة تقريباً تظهر فروق دالة إحصائية بين المجموعتين، مما يدل على قوة تميزية جيدة لهذه البنود.

تحليل القوة التمييزية لبعض مقياس المكانة الاستراتيجية

**جدول (١٢) تحليل القوة التمييزية**

معامل الارتباط	مستوى التمييز	السؤال	البعد	المعامل
متوسط إلى جيد	0.391	تشكيل التوقعات	m1	
ضعيف جداً	0.154	تشكيل التوقعات	m2	
ضعيف جداً	0.197	تشكيل التوقعات	m3	
جيد	0.434	بناء الشبكات	m4	
متوسط	0.344	بناء الشبكات	m5	
جيد	0.470	بناء الشبكات	m6	
ضعيف	0.214	بناء الشبكات	m7	
ضعيف إلى متوسط	0.277	بناء الشبكات	m8	
مقبول	0.263	عمليات التعليم	m9	
متوسط	0.285	عمليات التعليم	m10	
جيد	0.420	عمليات التعليم	m11	
مرتفع	0.531	عمليات التعليم	m12	
جيد	0.453	عمليات التعليم	m13	

من خلال الجدول (١٢) تبين ان المتوسط العام للبنود تميز هي في معامل الارتباط في المكانة الاستراتيجية من خلال ثلاثة مجموعات: وهي تشكييل التوقعات (m1) إلى (m3) (٣,٨٩)، وتمثل نسبة (٣,٨١)، ، ، بناء الشبكات (m4) إلى (m8)، بينما (٣,٨٠)، اما عمليات التعلم (m9) إلى (m13)، تمثل نسبة (٣,٨١). مما يشير إلى تقييم إيجابي لشكلي العناصر ، أعلى متوسط فردي كان للسؤال (m3) (٤,١٢) و (m5) (٤,٠٩)، اما السؤال (m8) ((٣,٣٦)) كان من حيث الأهمية، مما قد يشير إلى إتاحة الفرصة في هذا الجانب من «بناء



الشبكات». والنسبة للمجموعة الثالثة، ميل طفيف نحو «تشكيل التوقعات» كأعلى ما يمكن وهذا يدل على اداء المجموعات الثلاثة متقارب

#### الوسط الحسابي المرجح لمتغير الاحتياجات التدريبية

يلعب مفهوم المتوسط المرجح دوراً في الإحصاء الوصفي، ويستخدم أيضاً بشكل أوسع في العديد من مجالات الأخرى وعليه تبين الآتي.

#### ١- الاحتياجات المعرفية

جدول (١٣) الوسط الحسابي المرجح للاحتجاجات المعرفية

النتيجة	الوسط الحسابي المرجح	السؤال
لا اتفق تماماً	٤,٠٠	Q1
محايد	٣,٧٤	Q2
محايد	٣,٩٨	Q3
محايد	٣,٩٩	Q٤
لا اتفق	٣,٨٦	Q٥

تم حساب الوسط الحسابي المرجح وتشير هذه القيم إلى أن المشاركين يتفقون على وجود احتياجات معرفية واضحة، ما يدل على أهمية التركيز على تطوير المعرف ذات الصلة.

#### ٢- الوسط الحسابي المرجح بعد الاحتياجات المعرفية

جدول (١٤) الوسط الحسابي المرجح للاحتجاجات المهارية

النتيجة	الوسط الحسابي المرجح	السؤال
اوافق	٣,٧٩	Q6
اوافق	٣,٦٩	Q7
اوافق	٣,٨٠	Q8
محايد	٣,٧٤	Q9
اوافق	٣,٩٤	Q1٠

الجدول (١٤) تشير هذه النتائج إلى وجود درجة عالية من الموافقة على أهمية الاحتياجات المهارية، مما يؤكد ضرورة تزويد الأفراد بمهارات عملية متقدمة.

#### ٣- الاحتياجات القيمية

جدول (١٥) الوسط الحسابي المرجح للاحتجاجات القيمية

النتيجة	الوسط الحسابي المرجح	السؤال
اوافق	٣,٦٥	Q1١
اوافق	٣,٨٩	Q1٢
اوافق	٣,٩٩	Q1٣
اوافق	٣,٨٠	Q1٤
محايد	٣,٧٥	Q1٥

يبين جدول (١٥) تأكيد هذه القيم وجود إدراك واضح لأهمية الجوانب القيمية والأخلاقية، وهو ما يعكس وعيًا إيجابيًّا لدى المشاركين بأهمية القيم في بيئة العمل أو التدريب.

#### الاستنتاج العام:

جميع المتوسطات تتراوح بين ٣,٦٥ إلى ٣,٩٩، مما يدل على أن المشاركين يتفقون بدرجة مرتفعة على كافة محاور الاستبيان (المعرفية، المهارية، القيمية)، ويستنتج من ذلك وجود حاجة فعلية لتصميم برامج تدريبية شاملة تلبي هذه الجوانب الثلاثة.

#### الوسط الحسابي لمتغير المكانة الاستراتيجية

وجود درجة عالية من الموافقة بين المستجيبين على البنود المختلفة التي تم سؤالهم عنها، سواء كانت تتعلق

جدول (١٦) الوسط الحسابي المرجح للتشكّيل التوقعات

النتيجة	الوسط الحسابي المرجح	السؤال
أوافق	٣,٨٥	m١
أوافق	٣,٧٠	M٢
أوافق تماماً	٤,١٢	M٣
أوافق	٣,٩٨	M٤

تشير النتائج في الجدول (١٦) إلى وجود اتفاق ودرجة اتفاق عالية على أهمية تكوين وتشكيّل التوقعات مما يؤكد ضرورة معرفة الأفراد بالتوقعات المستقبلية للمنظمة.

## ٢- بناء شبكات

جدول (١٧) الوسط الحسابي المرجح للبناء الشبكيّات

النتيجة	الوسط الحسابي المرجح	السؤال
أوافق تماماً	٤,٠٩	M٥
أوافق	٣,٧٥	m٦
أوافق	٣,٨٠	m٧
أوافق	٣,٣٦	m٨

الجدول (١٤) يشير في النتائج إلى وجود ودرجة اتفاق على أهمية بناء الشبكيّات، يتطلّب ذلك التحدث مع زملائه وتشجيعهم على المشاركة والحماس. إذا كنت تخطط لإنشاء شبكة تواصل لموظفيك، فتأكد من وجود رؤية عامة للوضع. ما هي أهداف الشبكة؟

## ٣- عمليات التعلم

جدول (١٨) الوسط الحسابي المرجح للعمليات التعلم

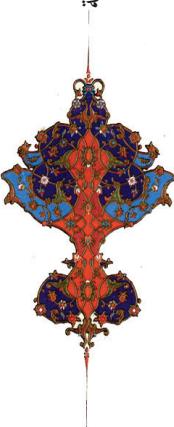
النتيجة	الوسط الحسابي المرجح	السؤال
انتقى	٣,٧٤	m٩
انتقى	٣,٩٣	m١٠
محايد	٣,٧٥	m١١
لا انتقى	٣,٩١	m١٢
لا انتقى	٣,٧٠	m١٣

يُظهر الجدول (١٨) توافقًا جيئاً في متغير عمليات التعلم، وذلك من خلال جعل عملية التعلم أكثر تركيزاً وتنظيمًا، مثل المشاركة في ورش العمل أو حضور أنشطة تدريبية متخصصة في مكان العمل. وتعتمد تنفيذ الموظفين أولوية قصوى لقيادة الأعمال والموارد البشرية في أي مؤسسة، بغض النظر عن حجمها.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- ١- كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن مستوى قبول للمتغير المستقل الاحتياجات التدريبية واعادة مجتمعنة ويدرجة توافق جيدة في اجابة افراد العينة.
- ٢- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلبية الاحتياجات التدريبية ومكانتهم الإستراتيجية داخل المؤسسة، مما يشير إلى أهمية التدريب في تطوير قدراتهم بما يعكس على دورهم الحيوي في المؤسسة.
- ٣- تزايد ادراك المنظمات والباحثين لأهمية الكبيرة للاحتجاجات التدريبية كونها رصيد ثمين وذات قيمة كبيرة يجعل المراكز والمؤسسات أكثر خبرة ومرنة وقدرة على مواجهه التحديات التنافسية التي تسهم في زيادة الوعي بمتطلبات الاحتياجات التدريبية بدقة.
- ٤- الاحتياجات التدريبية هي حاجة حتمية وتراتيمية للمؤسسات والمراكز التي ترغب بالتنافس على المستوى



المحلي، ولتطبيقها تتطلب جهوداً استثنائية في مجال التطوير والاستقطاب والتدريب ودعم الادارة العليا، وهذا ينعكس على تطبيق عوائد ملموسة وغير ملموسة تقف في مقدمتها تبني وتأسيس افكار جديدة التي تعني زيادة الخبرة والمهارات للحقيقة المزبة تناصفيّة.

٥- مثل المكانة الاستراتيجية اسلوب حديث نسبياً ما يزال في مرحلة التحليل وتفسير عناصره وتحديدها، الا انه لم يبل الاهتمام الكافي من الدراسات والاستخدام المثالي في حقل الادارة.

#### **التوصيات:**

١- التأكيد على الادارة العليا في هيئة البحث العلمي خاصة عينة الدراسة على أهمية تاهيل العاملين وتدريسيهم من خلال الاستعانة بالمتخصصين في مجال الادارة في تحليل الاحتياجات التدريبية للجميع الفئات والمستويات الادارية والفنية (المديرين، الاداريين، الاختصائيين، وجميع العاملين).

٢- الالتزام بإجراء البرامج التدريبية من خلال وجود حزمة من البرامج التدريبية المتعددة والفنية للجميع المستويات الادارية بالطيبة والوحدات التخصاصية والتاكيد من وجود خطة استراتيجية خمسية للجميع الوحدات الادارية بالمركز والوحدات التخصاصية يقوم بتصميمها خبيرة من الاستاذنة في مجال الادارة .

٣- تفعيل دور الشبكات الاجتماعية من خلال دعمها معنوياً ومادياً وجعلها مصدر رئيسي لبناء مكانة استراتيجية متميزة لادارة وان تكون جزءاً حيوياً وشرياً للتعبير عن الافكار والقيم والتوجهات تجاه مجتمعها، مما يسهم بشكل فعال ببناء قبول اجتماعي للتكنولوجيا جديدة واساليب وافكار متعددة .

٤- توجّد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين وتعزيز مكانتهم الاستراتيجية داخل المنظمة، مما يدل على أهمية التدريب في تطوير قدراتهم، الأمر الذي ينعكس على دورهم الاستراتيجي.

٥- من المهم ان تعني الادارة بان المكانة الاستراتيجية ضرورية أكثر مما ان تكون التزاماً تفرضه التحديات الاستراتيجية التنافسية ، مما يستدعي تحفيز الادارات الى دعم الموظفين مع الآخرين للزيادة امكانياتهم وقدراتهم وخبراتهم لمواجهة التحديات والمنافسة والوصول الى مكانة استراتيجية مرموقة

#### **المقترحات:**

١- البدا في بناء برامج تدريبية للتطوير الهيئة يستهدف تطوير المراكز البحثية والمؤسسات والدراسات بحيث يستوعب التغيرات في البيئة وسد الفجوة بغية ايجاد هيكل تنظيمية تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة زيادة الفاعلية وتنمية صلات هذه المركز والمؤسسات بينها وبين المؤسسات المحلية والدولية.

٢- اجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات والمراكز البحثية المحلية مع المراكز الدولية والعربية، للمتغيرات الدراسة الحالية من اجل الاستفادة بشكل علمي ومدروس للنهوض بمكاننا البحثية ومؤسساتها من الواقع السبي وال الحالي ما هي عليه .

#### **المصادر:**

١. أبو أسعد، أحمد عبد الطيف. (٢١٧). المهارات الرشادية. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط٢.

٢. أحالم تحقيق مغالي الإسلامي (٢٠١٩) مفهوم القيم وأهميتها في العملية التربوية وتطبيقاتها السلوكية في المنظور الإسلامي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد الثاني - المجلد الثالث، يناير ٢٠١٩ م

٣. اكرم محسن الياسري وعادل عباس عبد الحسين(٢٠١٦)). تأثير الريادة الاستراتيجية في تحسين المكانة الاستراتيجية-دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في المصادر الخاصة في محافظات الفرات الأوسط. *Iraqi Journal for Administrative Sciences* ٤٩(١٢)، ٣٩-١.

٤. عطّابي عصام، & ترزوقي عمرو حورية (٢٠١٨). مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات

٥. علاء روحي احمد، وحارث محمد أبو حسين. (٢٠٢٢). الالتزام التنظيمي بجودة الخدمات الإلكترونية وجودة التعلم التنظيمي كمتغير لدى البنوك الأجنبية العاملة في الأردن. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦(٦)، ٨٩-١١٥.

٦. فهد الفضالة (٢٠٢٣) تحديد الاحتياجات التدريبية، المعهد العربي للتخطيط.

٧. لقاء سوادي محمد، & بيداء ستار لفترة. (٢٠٢١). مستوى اتجاهات القيادات المصرفية نحو الشفقة التنظيمية واعتكافها على ابعاد المكانة الاستراتيجية: بحث تطبيقي في مصرفي المنصورة للاستثمار والخليج التجاري.

**Journal of Accounting and Financial Studies (JAES)** (١٦)، (٥٥)، ١٥-١.

٨. يوسف محمود محمد، & لبني. (٢٠١٨). الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين. مجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - أسوان، (١)، ١١١-١٣٦.

Arslan, M. (2010). The quality of teaching service and the teacher. In Arslan, M. (Ed.). *Principles and Methods of Teaching* (pp. 239–248), Ankara: Anı Publishing

Caniels , M ., & Romijn , H ., (2008) , « A ctor Networks in Strategic Niche .

Management : Insights from Social Network Theory » , *Futures* , Vol . 40 .., No . 7

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures . Organization studies, 14(3), 375–394

Ebabekir, K. M. (2021). the role of Green Human Resources Management . Practices in strengthening the Strategic Positioning An Analytical Research on Leaders opinion in the Nongovernmental Hospitals in Erbil. journal of .(Economics And Administrative Sciences, 27(126

Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2017). Cash flow training and improved microfinance outcomes. *Journal of International Development*, 29(1), 106–116. doi:10.1002/jid.2918

Gupta, K., Sleezer, C.M. and Russ-Eft, D.F. (2007), *A Practical Guide to Needs Assessment*, 2nd ed., Pfeiffer Publishing, San Francisco, CA

Mahmud, K. T., Saira Wahid, I., & Arif, I. (2019). Impact of training needs assessment on the performance of employees: Evidence from Bangladesh.

. Cogent Social Sciences, 5(1), 1705627

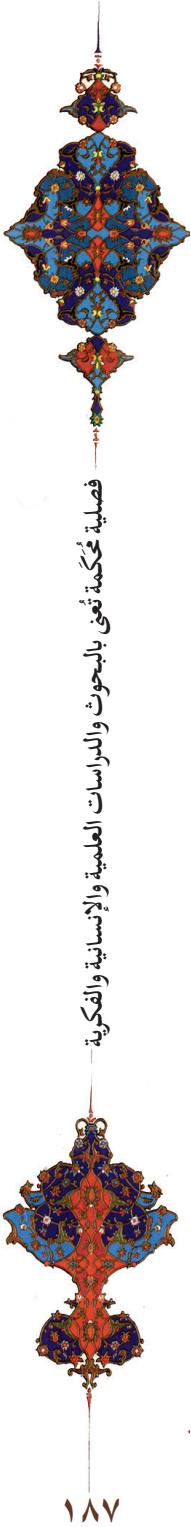
Markaki, A., Malhotra, S., Billings, R., & Theus, L. (2021). Training needs assessment: tool utilization and global impact. *BMC medical education*, .21(1), 310

Mendelsohn, D. (1986). Student needs: Cognitive as well as communicative. *TESL Canada journal*, 171–183

Mourik . R . & Raven , R . (2006) , « A Practitioner's view on Strategic Niche . Management : Towards a Future Research Outline » , research center of the .Netherland , ECN , Eindhoven University of Technology

Rashavai, P., & Gulli, M. (2022). The Role of Talent Management in Achieving Strategic Positioning: A Field Study of the Opinions of a Sample of Academic Leaders in a Number of Private Universities in the Kurdistan Region of Iraq. *Humanities Journal of University of Zakho*, 10(3), 835–855

Sisman, M. (2009). Teacher's competencies: A modern discourse and the .



- ,rhetoric. İnönü University Faculty of Education Journal, Special issue  
Vanheule , Lynn , (2012) , « Small wind Turbines in Kenya : An Analysis . ٢١  
with Strategic Niche Manayement » , In partial fulfillments of the Requirement  
for the Degree Master , Sustainable Energy , Delft University of Tech-  
.nology , SET . P : 13  
Zahid Iqbal, M., & Khan, R. A. (2011). The growing concept and uses of . ٢٢  
training needs assessment: A review with proposed model. Journal of Euro-  
.pean Industrial Training, 35(5), 439–466  
Zahid Iqbal, M., & Khan, R. A. (2011). The growing concept and uses of . ٢٣  
training needs assessment: A review with proposed model. Journal of Euro-  
.pean Industrial Training, 35(5), 439–466

فصلية محكمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكيرية  
العدد (١٦) السنة الثالثة ربيع الأول ١٤٤٦ هـ أيلول ٢٠٢٥ م



## Al-Thakawat Al-Biedh Maga-

Website address

White Males Magazine

Republic of Iraq

Bağhdad / Bab Al-Muadham

Opposite the Ministry of Health

Department of Research and Studies

Communications

managing editor

07739183761

P.O. Box: 33001

International standard number

ISSN 2786-1763

Deposit number

In the House of Books and Documents

(1125)

For the year 2021

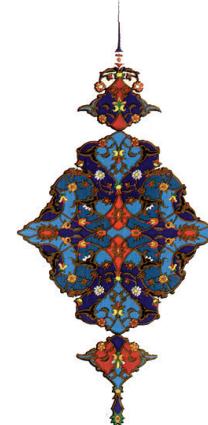
e-mail

Email

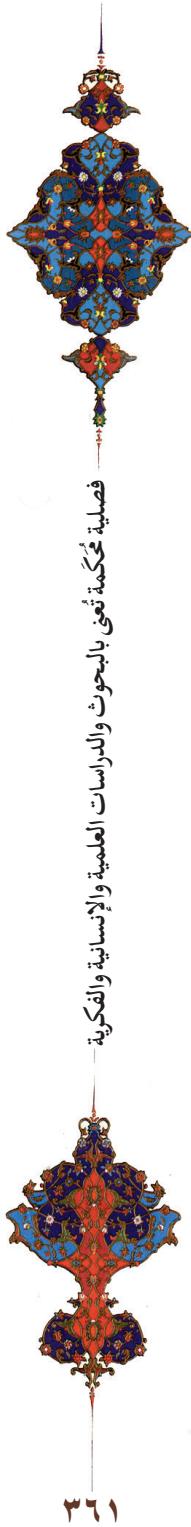
off reserch@sed.gov.iq

hus65in@gmail.com

فصلية محكمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكيرية



فصلية مُحكمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكيرية  
العدد (١٦) السنة الثالثة ربيع الأول ١٤٤٦ هـ أيلول ٢٠٢٥ م



- general supervisor**  
**Ammar Musa Taher Al Musawi**  
**Director General of Research and Studies Department**  
**editor**  
**Mr. Dr. fayiz hatu alsharae**  
**managing editor**  
**Hussein Ali Mohammed Al-Hasani**  
**Editorial staff**  
**Mr. Dr. Abd al-Ridha Bahiya Dawood**  
**Mr. Dr. Hassan Mandil Al-Aqili**  
**Prof. Dr. Nidal Hanash Al-Saedy**  
**a.m.d. Aqil Abbas Al-Rikan**  
**a.m.d. Ahmed Hussain Hai**  
**a.m.d. Safaa Abdullah Burhan**  
**Mother. Dr.. Hamid Jassim Aboud Al-Gharabi**  
**Dr. Muwaffaq Sabry Al-Saedy**  
**M.D. Fadel Mohammed Reda Al-Shara**  
**Dr. Tarek Odeh Mary**  
**M.D. Nawzad Safarbakhsh**  
**Prof. Noureddine Abu Lehya / Algeria**  
**Mr. Dr. Jamal Shalaby/ Jordan**  
**Mr. Dr. Mohammad Khaqani / Iran**  
**Mr. Dr. Maha Khair Bey Nasser / Lebanon**