

**التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تدريب الموارد البشرية وتطويرها  
 (دراسة حالة في وزارة الخارجية العراقية)**

**Strategic planning and its reflection on the training and development of human resources (case study in the Iraqi Ministry of Foreign Affairs)**

م.د ميثم حميد الكعبي

جامعة النهريين / كلية العلوم السياسية , بغداد , العراق

M. Dr. Maytham Hamid AlKabby

Faculty of Political Science / Al-Nahrain University, Baghdad, Iraq

[alkabby1985@jmail.com](mailto:alkabby1985@jmail.com)

**معلومات البحث:**

- تاريخ الاستلام: 15-12-2021
- تاريخ ارسال: 25-12-2021
- التعديلات
- تاريخ قبول: 19-01-2022
- النشر

**المستخلص:**

يهدف البحث الي بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية ودوره الفاعل على المنظمة المبحوثة، ووضحت الدراسة ابعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الاهداف) وان تأثيرها مباشر في عملية التدريب وتطوير الموارد البشرية في قطاع مهم هو وزارة الخارجية لما لهذا القطاع من اهمية وخصوصية، اذ يتأثر هذا القطاع بمجموعة عوامل سياسية واقتصادية وجغرافية التي تلعب دوراً مهماً في تشكيل رؤية ورسالة واهداف هذه المنظمة، لذا انطلق هذا البحث من اهم الاهداف وهو (معرفة مدى استخدام (وزارة الخارجية) لمتغير التخطيط الاستراتيجي والتدريب والتطوير)، وتلبيها مشكلة البحث معبر عنها بتساؤل الفكري والتطبيقي (هل هناك تصور واضح من قبل المعنيين في المنظمة المبحوثة عن اهمية دور التخطيط الاستراتيجي في التدريب والتطوير الموارد البشرية؟)، ومن ثم تشخيص مستوى اهميتها واثرها وامكانية تطبيقها في المنظمات واثم تطبيق هذه الدراسة، وبيان مدى اهمية واستعانت الدراسة بمجموعة من التحليلات والاختبارات الاحصائية باستخدام البرامج الاحصائية، حيث كانت العينة من (120) موظف بمستويات ادارية مختلفة تم اختيارهم من مختلف اقسام (وزارة الخارجية) بشكل عشوائي من ذوي العلاقة بعملية التدريب والتطوير. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان معظم البرامج التدريبية قصيرة الامد وهذا النوع قد لا يفيد المتدرب في جميع الحالات، اذ يجب تقرير الاحتياجات التدريبية ثم تخصيص الوقت الازم والكافي في مجال التدريب.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، التدريب والتطوير.

**Abstract**

The research aims to clarify the role of strategic planning in training and developing human resources and its effective role on the organization in question. Of importance and specificity, as this sector is affected by a set of political, economic and geographic factors that play an important role in shaping the vision, mission and goals of this organization. Therefore, this research started from a problem expressed with an intellectual and applied question, and then diagnosed the level of its importance, impact, and the possibility of its application in organizations, and then applying this study. The study used a set of statistical analyzes and tests using statistical programs, where the sample consisted of (120) employees at different administrative levels who were randomly selected from various departments (Ministry of Foreign Affairs) who are related to the training and development process. The study reached a set of conclusions, the most important of which is that most training programs are short-term, and this type may not benefit the trainee in all cases, as the training needs must be determined and then allocate the necessary and sufficient time for training

**Keywords:** strategic planning, training and development.

**المقدمة**

تشهد بيئة الأعمال تغيرات عديدة ومتسارعة على كافة الصعد والمجالات، مما جعلها بيئة شديدة التعقيد وتغيير، لذا لم تعد الخطط المحددة، والإجراءات والتغيير كافية لحداً ما، وأصبح من الضروري تصور الأوضاع المستقبلية، ووضع خطط لها، ولمواجهتها. لكونه لا يركز على العمليات الجارية فقط، بل ومن هنا أدركت المنظمات بضرورة التخطيط الاستراتيجي، ولا بد من التطلع نحو الدور الفاعل الاستراتيجي ولنتائجه الجيدة، وبذلك اصبح التخطيط الاستراتيجي اهم المفاهيم التي لاقت استحساناً، وايماناً بدوره

واهميته في تحقيق نجاح المنظمة ويعد التخطيط الاستراتيجي عاملاً مهماً في تنظيم سير عمل منظمات الاعمال كمبدأ قائم على تفكير استراتيجي سليم ومتعدد والزوايا والاهداف ودوره الريادي في عملية التدريب والتطوير للمورد البشري الذي يعد المفتاح الاستراتيجي للنجاح والتميز.

### المحور الاول منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

اصبحت الموارد البشرية المورد الالهم والاثمن الذي يضيف قيمة للمنظمات ويعدونه من الموجودات المهمة والتي لها دور كبير في نجاح المنظمات ويميزها في بيئة الاعمال الحالية والتي تتسم بالتطورات والتغيرات المتسارعة مما فرض على المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية بشكل يفوق الاخرين وعلى هذا فان المنظمات وضمن خططها الاستراتيجية اصبحت تأخذ بعين الاعتبار ما يتعلق بالموارد البشرية ضمن هذه الخطط الاستراتيجية من حيث استقطابها وتنمية قابليتها وتحفيزها بالشكل الذي يخدم ويحقق الاهداف لهذه المنظمات.

لذلك فان مشكلة البحث المعرفية والتطبيقية تحاول الاجابة عن التساؤل الاتية:

- 1- هل هناك تصور واضح من قبل المعنيين في المنظمة المبحوثة عن اهمية دور التخطيط الاستراتيجي في التدريب والتطوير الموارد البشرية؟
- 2- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي دور التخطيط الاستراتيجي والتدريب والتطوير للموارد البشرية في المنظمة المبحوثة؟

#### ثانياً: اهمية البحث:

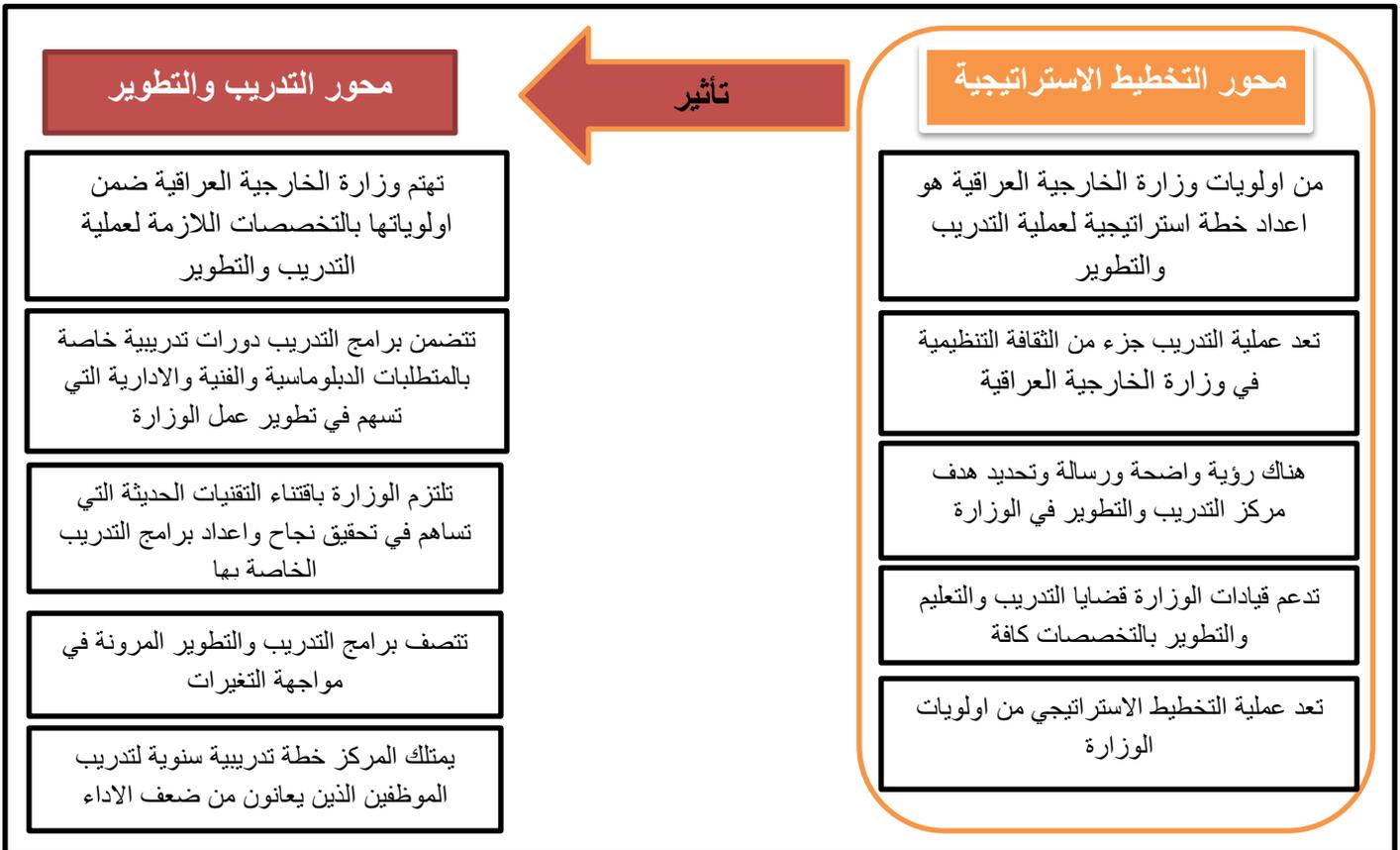
تتبع اهمية الدراسة من اهمية المتغيرين المبحوثين (التخطيط الاستراتيجي، التدريب والتطوير للموارد البشرية) في المنظمات، لذا تواجه الموارد البشرية تحديات كبيرة، فرضتها ظروف العولمة والانفتاح والتقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات المختلفة، ومن المنتظر أن تزداد حدة هذه التحديات خلال القرن الحالي، لذا تتبع أهمية الدراسة من خلال تركيزها على الدور الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي والتدريب والتطوير للموارد البشرية لمواجهة التحديات المختلفة، وخاصة على المدى البعيد، حيث تعد هذه العملية النواة الأساسية للبقاء تحت سقف النجاح.

#### ثالثاً: اهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق جملة من الاهداف والتي يمكن من خلالها حل جملة من المشاكل وهذه الاهداف هي كالآتي:

- 1- معرفة مدى استخدام (وزارة الخارجية) لمتغير التخطيط الاستراتيجي والتدريب والتطوير.
- 2- بيان مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في التدريب والتطوير وتحقيق اهم المفاهيم الحديثة والمهمة لتطوير أي وزارة.
- 3- تقديم دليل علمي من خلال الدراسة تستدل به وزارة الخارجية لتطوير مواردها البشرية وجعلها قادرة على المنافسة والارتقاء بين الوزارات.

#### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



واستعمال المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الامثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة. بينما عرفة (الهيئي) التخطيط للموارد البشرية بانه العملية التي تستعملها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الان وفي المستقبل وفقاً لنوع الاعمال التي تمارسها والاحداث البيئية التي تؤثر في ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفوة تسهم بأسلوب فاعل في تحسين اداء المنظمة (الهيئي، 2005: 71). ووضح (عباس، 2006: 55). التخطيط للموارد البشرية عملية موازنه بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها، ومحاولة معالجة الفائض وسد العجز وفق سياسات معنية، ويعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من اهم العناصر في ادارة الموارد البشرية، اذ يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الى العمليات التي تضمن المنظمة عن طريقها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الافراد وفي الاماكن المناسبة والاقوات السليمة والصحيحة (عباس، 2006: 58). وعرفه (Heneman, 1986: 180) هو النشاط الذي لا يستهدف قياس وتغيير الافراد او الوظائف في المنظمة، وانما لتأمين وتطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة في الاعمال والاتجاهات البيئية العامة، او انه ذلك النشاط الذي تمارسه ادارة الموارد البشرية في المنظمة والذي بموجبه تعمل على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية عن فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع، والسعي الى ضمان توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب.

## 2- اهمية التخطيط الاستراتيجي

تتلخص اهمية التخطيط الاستراتيجي في الاتي:

- 1- وضع الاطار العام للاستراتيجية.
- 2- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية او داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- 3- تحديد الاهداف والغايات.
- 4- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- 5- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الاهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- 6- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الاهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- 7- تقييم الأداء في ضوء الاهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- 8- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة لقرارات الاستراتيجية.

**خامسا: فرضية البحث:** تماشيا مع أهداف البحث واختباراً لمخطط الفرضي فقد اعتمد الباحث رضيعين رئيسيين:  
**الفرضية الرئيسية الاولى:** وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير التدريب الموارد البشرية وتطويرها.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** وجود تأثير معنوي لمتغير التخطيط الاستراتيجي في متغير التدريب والتطوير للموارد البشرية.

**سادسا: منهج البحث:** ان منهج البحث المستخدم استطلاعي تحليلي.

**سابعا: مجتمع وعينة البحث:** تعد وزارة الخارجية من اهم مفاصل الدولة وتعتبر واحدة من اهم الوزارات السيادية في العراق ولما لها تأثير داخلي وخارجي مباشر على المجتمع لذلك اخترنا ان يكون مجتمع البحث (وزارة الخارجية) اما العينة فكانت تتمثل (120) موظف تم اختيارهم من مختلف الاقسام بشكل عشوائي من ذوي العلاقة بعملية التدريب والتطوير.

**تاسعا: وسائل جمع البيانات والمعلومات:** اعتمدت الدراسة على وسائل وأدوات متعددة لجمع البيانات والمعلومات منها ما يخص الجانب النظري ومنها ما يخص الجانب التطبيقي التي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

1- **الجانب النظري:** تم تغطية هذا الجانب بما هو متوافر من الكتب العربية والأجنبية.

2- **الجانب التطبيقي:** استعملت الدراسة على وسائل وأدوات متعددة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة باستكمال الجانب التطبيقي، وهي الزيارات الميدانية والاستبانة.

**عاشرا: الاساليب الاحصائية:** تمت المعالجة الاحصائية باستخدام البرنامج الجاهز (spss) لاستخراج النتائج النهائية وتحليلها بهدف اكتشاف العلاقات والاثر بين متغيرات البحث وقد تم اعتماد الاساليب الاتية:

أ-

ب- الوسط الحسابي.

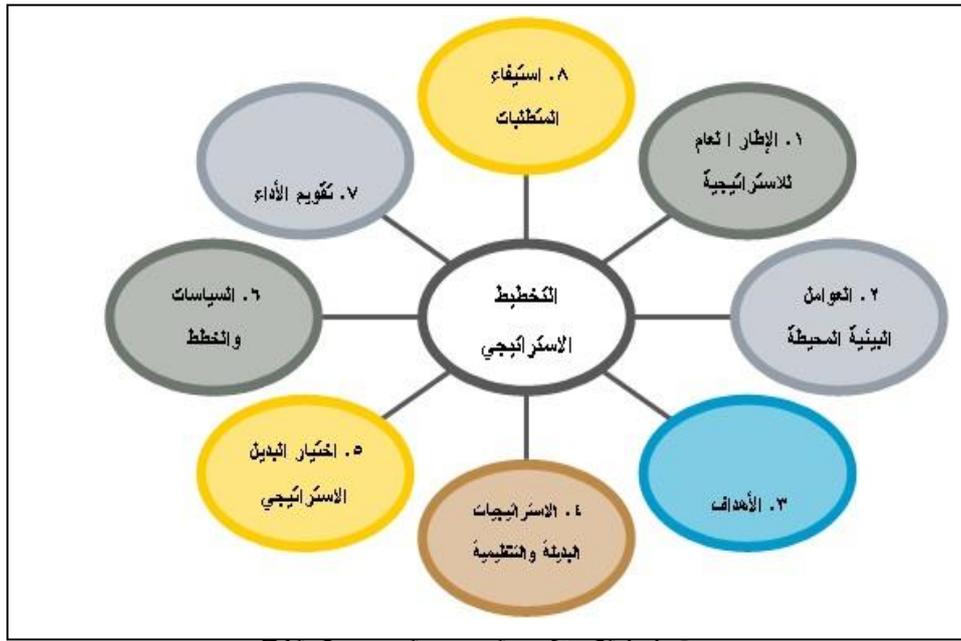
ت- الانحراف المعياري.

## المحور الثاني الجانب النظري

### اولاً: التخطيط الاستراتيجي

#### 1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تعددت وجهات النظر للكتاب والباحثين في ادارة الموارد البشرية في تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ويفسر السبب في هذا التعدد الى زاوية التي ينظر منها الكاتب او الباحث الى هذا النشاط، واهميته ضمن نشاطات ادارة الموارد البشرية في المنظمة اذ يعرف التخطيط للموارد البشرية بانه التنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية وعرضها في المنظمة خلال مدة مستقبلية (عباس وعلي، 1999: 55). كما عرف (السالم والصالح، 2002: 58) التخطيط للموارد البشرية بانه عملية جمع



المصدر: <http://noor100506.blogspot.com/2013/04/1.html> مندورة، درويش: 2005.

### 3- خصائص التخطيط الاستراتيجي

#### يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عديدة منها:

- 1- ينظر التخطيط الاستراتيجي الى المستقبل، فهو أسلوب مستقبلي على الرغم من اعتماده على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لغرض معرفة واقع المنظمة، الا انه ينطلق من هنا ليرسم اهداف المستقبل (السكران، 2010:113).
- 2- يضع التخطيط الاستراتيجي مسارات واستراتيجيات بديلة لاختيار المسار او الاستراتيجية التي تحقق افضل وضع في المستقبل، كون التطورات الخارجية والمخاطر والموارد المتوفرة.
- 3- لا يستبعد التخطيط الاستراتيجي المخاطر وانما يقوم بتحليل ومعرفة حجم المخاطر المحتملة والاعداد لمواجهتها (العلاق، 2998:107).
- 4- اعتماد عملية التخطيط الاستراتيجي على نظم المعلومات، وان كل مرحلة من مراحل التخطيط لها درجتها في الاعتماد على المعلومات، اذ انه بفضل المعلومات وتوفرها يتحقق مستوى اداء مرتفع ونتائج جيدة (الهيبي والغريبي، 2014: 51-52).
- 5- يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لارتباطه بالمستقبل الذي يتصف بعدم التأكد والتغيرات المستمرة والسريعة، لذلك ينبغي ان يكون هناك تغذية عكسية بين القرارات الاستراتيجية والتنفيذ (مصطفى، 2010:33).
- 6- يتأثر التخطيط الاستراتيجي بالقيم الشخصية ورؤية وطموحات المدبرون (المغربي، 2004: 270).
- 7- يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد طاقات المنظمة الكامنة، ومواردها المتاحة سواء ذاتية او التي يمكن

توفيرها من خارج المنظمة، وتوجيهها نحو تحقيق

الاهداف المرسومة (مساعدة، 2013: 83).

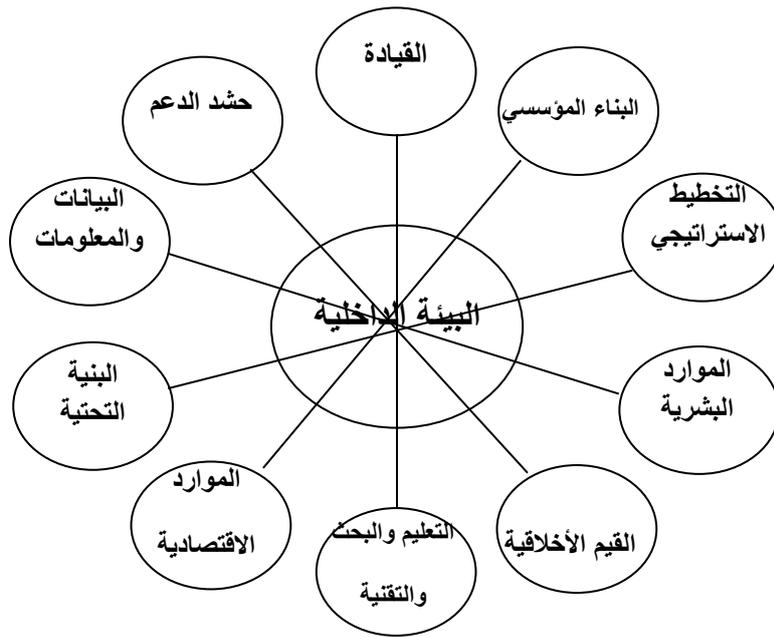
- 8- ان عملية التخطيط الاستراتيجي عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم واهداف وافكار متناثرة (حمدان وادريس، 2009: 13).
- 9- ان التخطيط الاستراتيجي يمثل دعم واسناد كامل للإدارة العليا. ومن المفترض ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تشاركية (الغالبى وادريس، 2017: 115).

#### 4- التحليل البيئي (SWOT Analysis)

كلمة سوات SWOT هي اختصار لأربعة مفردات هي: القوة Strength ، الضعف Weakness ، الفرص Opportunity ، التهديدات Threats . ويبدأ تطبيق هذا التحليل، باستخدام أسلوب العصف الذهني لمجموعة مختارة من المهتمين وذوي العلاقة بالتخطيط لقضية ما. ومن ثم يتم تحديد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث أن البيئة الداخلية تتمثل في نقاط القوة ونقاط الضعف، بينما البيئة الخارجية تتمثل في الفرص والتهديدات. ومن ثم يتم وضع نقاط القوة مع نقاط الفرص المناسبة لها لاستنتاج أهداف استراتيجية قوية ومناسبة تعمل على تحقيق الرسالة المنشودة، كما يتم دعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لمواجهة أو تجنب التهديدات والتحديات المحتملة.

#### 5- تحليل البيئة الداخلية

يجب التركيز على العناصر المختلفة للبيئة الداخلية وهي: القيادة العليا، البناء المؤسسي، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، القيم الأخلاقية، التعليم والبحث العلمي والتقنية، الموارد الاقتصادية، البنية التحتية، خدمات البيانات والمعلومات، ودعم القطاع الوطنى والقومية الاقتصادية والموضحة فى الشكل (2) (حسن وعابد، 2011: 23).



شكل 2: عناصر البيئة الداخلية

تحليل البيئة الخارجية: يمثل الجدول 1 الفرص والتحديات الرئيسية التي تواجه المجتمع كتحليل للبيئة الخارجية والظروف العالمية المحيطة.

جدول 1: تحليل البيئة الخارجية

التحديات	الفرص
1- المنافسة العالمية الشرسة	1- المنافسة العالمية الشرسة
2- شروط معاهدة التجارة العالمية الحرة	2- استقطاب الاستثمار الأجنبي
3- احتكار بعض الصناعات ذات القيمة المضافة العالية	3- استقطاب خبرات إدارية وفنية عالمية
4- الفجوة التكنولوجية	4- فتح أسواق جديدة
5- الكيان الصهيوني	5- الدخول في تعاون وشراكة مع شركات دولية
6- التآمر الأجنبي	6- المشاركة في الأسواق والمعارض العالمية

من الإيفاء بمتطلبات عمله أو ان يطور ادائه العلمي والسلوكي بشكل افضل (الهييتي، 2010: 225). وتعني عملية التطوير بمنح الافراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات اكبر وذات متطلبات اكثر وفي الوقت الحالي فانه يشغل التفكير تأكيد خاص على التعليم الاشخاص كيف يقومون بتطوير انفسهم، وهي فكرة ينبغي ان تمثل اساس عملية ادارة الاداء ككل، فعملية التطوير تعمل على تطوير تعمل على توفير موظفين مؤهلين وذوي معرفة تستطيع المنظمة الاستفادة منهم اليوم او في المستقبل (William, 1999: 337).

وان التطوير هي تلك البرامج التي تنمي مهارات معينة ذات علاقة بمهنة او عمل المتدرب ويشترك فيها عدد كبير من الاشخاص (Good, 1973: 449).

**التدريب مقابل التطوير** يفرق بعض الكتاب بين مفهوم التدريب والتطوير للموارد البشرية فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة، يغلب عليها ان تكون مهارات يدوية حركية الى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات الى مستوى اداء مقبول (الصائغ والعبادي، 2005: 16).

وفي هذه المرحلة يمكن استنتاج استراتيجيات لسد الفجوة إن وجدت وذلك باستغلال الفرص المتاحة وتجنب أو مواجهة التحديات، وذلك عن طريق تدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف المناظرة والمرتبطة بكل فرصة مواتية أو تحدّي مفروض (حسن وعابد، 2011: 26).

#### ثانياً التدريب والتطوير للموارد البشرية

##### 1- مفهوم التدريب والتطوير:

يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في اداء العمل وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في اداء عمله الحالي او يعده لأداء وتطويره بمستوى اعلى في المستقبل القريب (هاشم، 1996: 403). كذلك فالتدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف الى تنمية المهارات والقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته وتمكنه من اداء وظيفته بكفاءة وفعالية (السكرانة، 2011: 17). اذاً فالتدريب عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي علمي (عساف، 2013: 35). فالتدريب جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية او المستقبلية لكي يتمكن

● **تطوير المهارات:** يمثل هذا الهدف المكونات العلمية والمهارية للتدريب، وهي مكونات تستهدف تعليم الفرد مهارات وخبرات جديدة، أو تطوير مهاراته وزيادة خبراته.

● **تطوير السلوك:** وينصب هذا الهدف على تنشيط العوامل الذهنية التي تتفاعل لتشكل اتجاهها معيناً إذ يهدف لتطوير سلوك الفرد وتحريره من عادات العمل الرديئة، وبلورة اتجاهاته الفكرية لتساير أهداف المنظمة.

#### مراحل اعداد خطة التدريب:

##### أ- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

ن الخطة التدريبية تبدأ أولاً بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعد عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب ومن ثم تحسين مستويات الانتاج والخدمات التي تقدمها المنظمة، وكذلك تهدف الى تحديد الفجوة بين ما يحدث وما يجب ان يحدث، والتي ينبغي على التدريب ان يسدها وقد تكون الفجوة من اختلاف بين:

- ما هو اداء المنظمة او وظيفة في المنظمة وما هو الاداء المقترض. (حمزاوي، 2013: 112)
- ماذا يعرفه العاملون، وما يمكنهم القيام به، وما يجب ان يعرفوه ويقوموا به. (السالم، 2009: 247).

##### ب- مرحلة البرنامج التنفيذي:

ان مرحلة التنفيذ تتضمن ثلاثة جوانب تصميم برنامج تدريب على وفق الاهداف التدريبية، ومن ثم ادارة البرنامج التدريبي، وتحديد الطرق المستخدمة في التدريب (ججو، 2008: 16)، (المغربي، 2009: 158).

##### ت- التدريب في موقع العمل:

يتم القيام بهذا التدريب في ادارة او مركز التدريب التابع للمؤسسة او المنظمة او في مواقع العمل مباشرة وضمن بيئة العمل العادية، وقد يخضع له موظفو المنظمة نفسها (السكرانه، 2011: 80). وكذلك يعني التدريب اثناء العمل اي تعلم الشخص الوظيفة اثناء اداءه العمل فعلياً (Dessler, 2016: 257).

##### ث- التدريب خارج موقع العمل:

تفضل بعض المنظمات ان تنقل كل او جزء من نشاطاتها التدريبية الى خارج المنظمة ذاتها، وبذلك اذا كانت الخبرة التدريبية وادوات التدريب متاحة بشكل افضل خارج المنظمة، وربما خارج الدولة (ماهر، 2009: 246).

##### ج- تقييم البرنامج التدريبي:

وهي مجموعة من الاجراءات التي تستخدمها الادارة من اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الاهداف، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم وكذلك قياس كفاءة المتدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي (السالم والصالح، 2009: 140).

ويرى (Mahapatro, 2010: 286) انه يمكن التفريق بين مفهوم التدريب وتطوير حسب الجدول (2) الاتي:

اما عملية التطوير فتعني بمنح الموظفين المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات اكبر وذات متطلبات اكثر (كشواي، 2006: 119).

#### 2- اهمية التدريب والتطوير للموارد البشرية:

تتفق اغلب وجهات نظر الكتاب ادارة الموارد البشرية على اهمية التدريب للموارد البشرية فالعديد من اصحاب الاعمال يدركون ان تدريب مواردهم البشرية يعد امر ضروري واسباسي ويفيد التدريب بكونه احد اشكال الاستثمار في المؤسسة لأنه يسمح باستخدام الثقافات الجديدة، وتحقيق الاهداف والاستراتيجيات والقدرة على المنافسة ودخول اسواق جديدة (السكرانه، 2011: 20). كما ان قوة العمل المدربة التي تتماشى مع استراتيجية المنظمة وتشعر بالرضا ازاء عمل وظيفته، يعد رصيذا قيما للمنظمات لعدة سنوات من دون الحاجة الى وجود الوافدين الجدد والاستثمار مرة اخرى لتدريبهم (Bidmeshgipour, 2009: 274). ويمكن ان نوضح اهمية التدريب بالرجوع الى ما ذكره (Harris, 2000: 340)، (العزاوي، 2005: 6)، (السكرانه، 2011: 22) من خلال النقاط الاتية:

- 1- يعد التدريب من الوسائل الايجابية في اعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على ان تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة.
- 2- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- 3- رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية.
- 4- توثيق العلاقة بين الادارة والافراد العاملين وتطوير امكانية الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- 5- يؤدي التدريب الى تطوير اساليب القيادة وترشيد القدرات الادارية ويساعد على تجديد واثراء المعلومات.
- 6- زيادة القدرة على اعتماد تكنولوجيا وطرق جديدة.
- 7- رفع كفاءة المؤسسة الثقافية والعلمية وتحسين مستوى الانتاجية العام.
- 8- استخدام التدريب كأسلوب من اساليب التحفيز والترقية والجدارة.
- 9- اطلاق المتدربين على كل ما هو جديد في مجال اداء المهنة.

#### 3- اهداف التدريب والتطوير للموارد البشرية:

وحسب رأي (زغلة، 2015: 25-26) ان هناك ثلاث اهداف رئيسية لتدريب والتطوير وهي كلاتي:

- **اكتساب المعلومات:** وهي اهداف تتصل بالعلوم والمعارف، وهي تهتم بإكساب الفرد المعلومات والافكار واستيعابها بشكل عميق الى درجة تمكنه من التعبير عنها والاستفادة منها.

#### جدول (2)

ت	التدريب	التطوير
1	هو تعلم المهارات والمعارف لأداء عمل معين، ويؤدي الى زيادة مهارات الوظيفية	يعني نمو الموظف من جميع النواحي، إذ انه يشكل اتجاهات الموظف

يرتبط مفهوم التطوير بنمو جميع المديرين التنفيذيين	2	يتم استخدام مصطلح التدريب للدلالة على نقل مهارات محددة بين العمال والموظفين
يسعى الى تطوير الكفاءات والمهارات اللازمة للأداء المستقبلي، لذا فانه طويل الامد	3	يعن التدريب بالمحافظة على تحسين الاداء الحالي للوظيفة، فانه قصير الامد
كل تطور هو (تنمية ذاتية) والتنفيذ يجب ان يحفز داخلياً لأغراض تطوير الذات	4	دور المدرب او المشرف مهم جداً في التدريب

Source: Mahapatro, 2010,286.

استخدمنا البرنامج الإحصائي ( spss ) ، وبرنامج (أكسل)، لاستخراج نتائج الدراسة، مع استخدام الأساليب الإحصائية، والتي تتلاءم مع طبيعة البيانات المطلوبة، وكما يأتي:

(1) التكرارات البسيطة والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ومعايير التشتت.

(2) المتوسطات الحسابية، إذ تم حساب درجة الموافقة وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي على النحو الآتي :

\_ المتوسط الحسابي يتراوح بين (1 إلى 2.4) تكون النتيجة هي (الموافقة).

\_ المتوسط الحسابي يتراوح بين (2.5 إلى 2.9) تكون النتيجة هي (محايداً).

\_ المتوسط الحسابي يتراوح بين (3 إلى 5.00) تكون النتيجة هي (عدم الموافقة).

### 3- تصنيف أفراد العينة بحسب الجنس

جدول (3) يبين التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة بحسب الجنس

جدول (3) :التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة في وزارة الخارجية بحسب الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	102	85%
انثى	18	15%
المجموع	120	100%

ان معظم افراد العينة كانت من الذكور حيث بلغت نسبتهم (85%) من مجموع المشاركين في حين كانت نسبة الاناث (15%) من المجموع الكلي والشكل (3) يمثل النسب المئوية.

## المحور الثالث الجانب العملي

### 1- وصف بيانات البحث:

ننتقل الى تطبيق الاساليب الاحصائية التحليلية المتمثلة باستخدام

أ- مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لبيرسون.

ب- تقدير معامل الانحدار الخطي البسيط.

ت- اختبار معنوية كل من معاملات الارتباط البسيط ومعلمات خط الانحدار المقدر للتوصل الى رفض او قبول الفرضيات التي حددها الباحث في الجانب النظري.

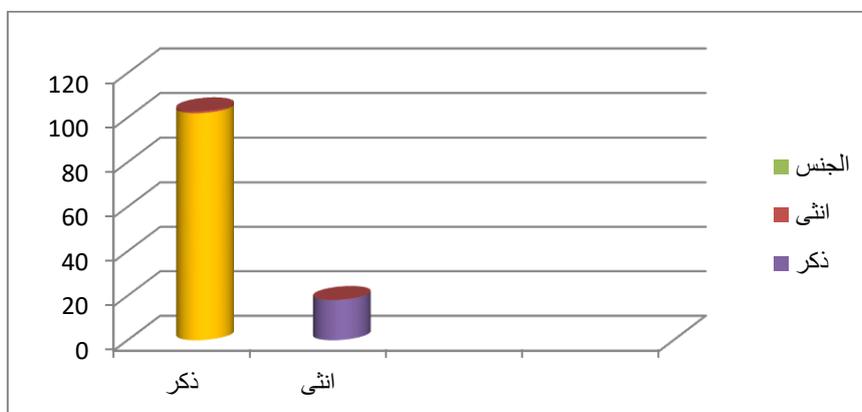
نرى من الضروري استخدام الاساليب الاحصائية الوصفية لاعطاء وصف عام عن افراد العينة من حيث الجنس، العمر، التحصيل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

### 2- اعداد استمارة الاستبانة:

أعد الباحث استمارة الاستبانة التي تتضمن (10) اسئلة، شملت واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الخارجية وكذلك اسئلة حول التدريب والتطوير بوصفها جزء من الثقافة التنظيمية لوزارة الخارجية وكانت الإجراءات كما يأتي:

أ- بدائل المقياس: استند الباحث في دراسته الى مقياس (ليكيرت الخماسي) بغية توافر هامش من الحرية للإجابة على الأسئلة، وتم تحديد خمس بدائل أمام كل فقرة، وهي (أتفق ، أتفق تماماً، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً)، يقابلها سلم درجات (1 . 2 . 3 . 4 . 5) بالنسبة للفقرات، وبهذه الطريقة تم حساب الدرجة الكلية لكل فقرة ومدى الموافقة من عدمها.

ب- المعالجة الإحصائية للبيانات: استخدام الباحث عدة برامج احصائية بغية الوصول الى النتائج المتوخاة، إذ



شكل (3) الاشرطة البيانية لجنس افراد العينة

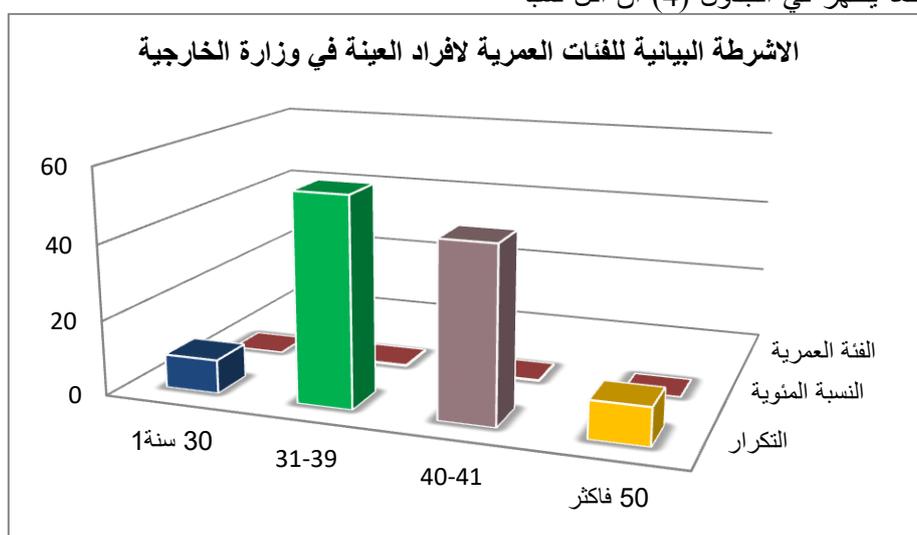
#### 4- تصنيف أفراد العينة بحسب العمر

جدول (4): التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة في وزارة الخارجية بحسب العمر

فئات العمر (سنة)	التكرار	النسبة المئوية
30	9	7.5%
39-31	55	45.8%
49-40	46	38.3%
50 فأكثر	10	8.3%
المجموع	120	100%

مهمة ببرامج التدريب والتطوير هي ضمن الفئة العمرية (30) وهذا مؤشر ايجابي للوزارة بالتطور التدريجي لمنسبها والشكل (4) يمثل النسبة المئوية لمشاركة كل فئة عمرية، حيث ارتفاع الشريط يمثل النسبة المئوية المشاركة.

ظهر عن طريق العينة المدروسة ان اعلى نسبة من المهتمين بدورات التدريب والتطوير هم ضمن الفئة العمرية (31-39) التي تمتاز بكونها الفئة التي تمتلك اندفاع الى التدريب لاكتساب المهارات الفنية وتطوير امكانياتهم للارتقاء بالموارد البشري، وكما يظهر في الجدول (4) ان اقل نسبة



شكل (4) الاشرطة البيانية للفئات العمرية لأفراد العينة في وزارة الخارجية

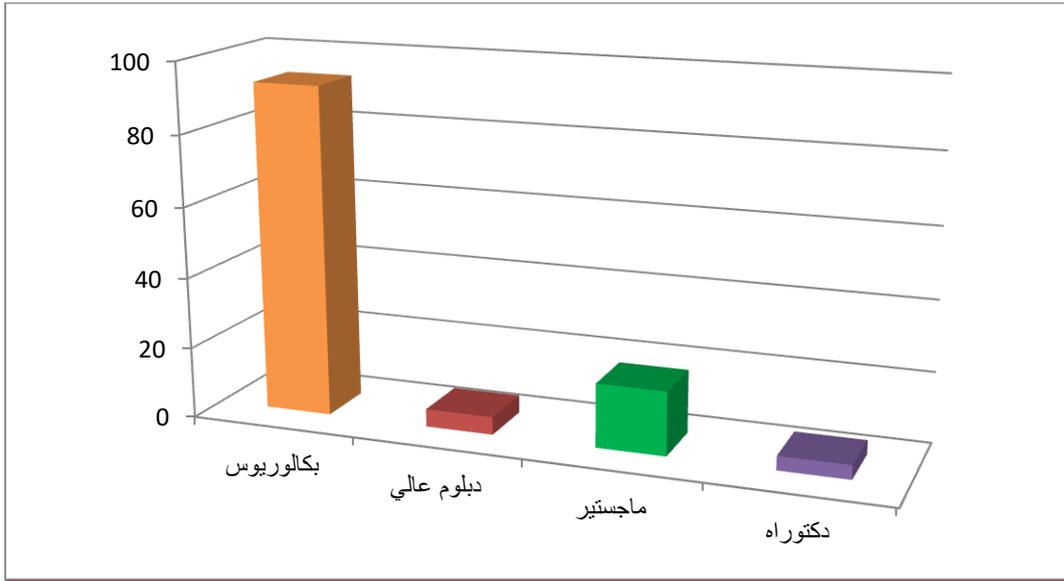
#### 5- تصنيف أفراد العينة بحسب التحصيل الدراسي

جدول (5): التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة بحسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	التكرار	النسب المئوية
بكالوريوس	93	77.5%
دبلوم عالي	5	4.2%
ماجستير	18	15%
دكتوراه	4	3.3%
المجموع	120	100%

كانت (3.3) من حملة شهادة الدكتوراه وهو الحد الاعلى للشهادة التي ظهرت في العينة المدروسة وهذا المؤشر اخر على رفد الوزارات بحملة الشهادات العليا.

ان اعلى نسبة من المشاركين كانت ضمن حملة شهادة البكالوريوس حيث كانت نسبتهم (77.5) من المجموع الكلي كما يظهر في جدول (5) وان ادنى نسبة من المشاركين



شكل (5): الاشرطة البيانية للتحصيل الدراسي لأفراد العينة في وزارة الخارجية

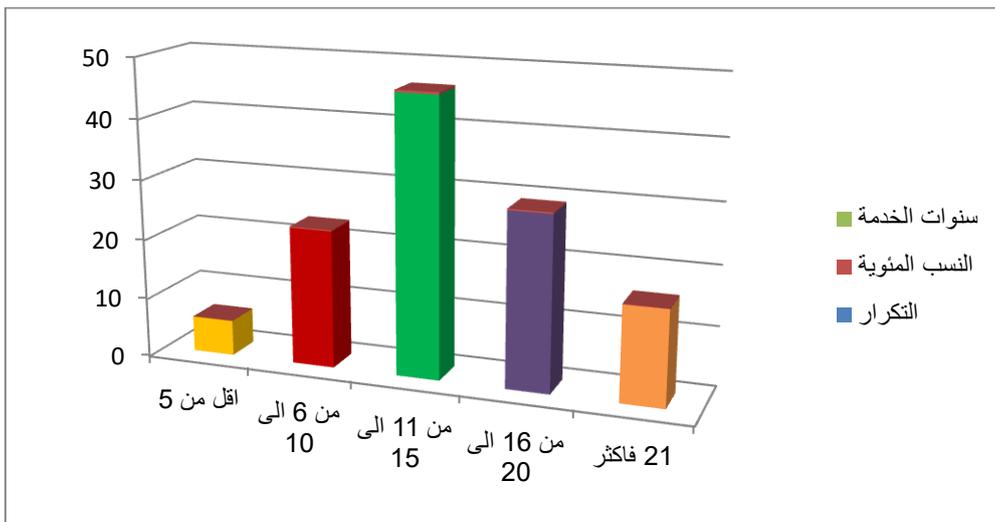
#### 6- تصنيف افراد العينة بحسب سنوات الخدمة

جدول (6): التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة بحسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسب المئوية
اقل من 5	6	5%
6-10	23	19.2
11-15	46	38.3
16-20	29	24.2
21 فأكثر	16	13.3
المجموع	120	100%

مؤشر ايجابي اذ يفترض في المشاركة المعرفة الشاملة بمنظّمته واحتياجاتها من الموارد البشرية ومستوى التدريب والتطوير.

استناداً الى جدول (6) يتضح ان نسبة (38.3) من المهتمين من افراد العينة لديهم خدمة اكثر من 10 سنوات، وقد ظهرت اثناء الدراسة ان اعلى نسبة من فئة (11-15) وهذا



شكل (6) الاشرطة البيانية لعدد سنوات الخدمة لأفراد العينة في وزارة الخارجية.

قضايا التدريب والتعليم والتطوير بالتخصصات كافة)، حيث احتلت فقرة (تعتبر عملية التدريب والتطوير جزء من الثقافة التنظيمية في وزارة الخارجية) أعلى نسبة من التطبيق حيث بلغت (98.3 = 72.5+25.8)، تليها في المرتبة الثانية اتفاق اراء العينة على فقرة (ان من اولويات وزارة الخارجية هو اعداد خطط استراتيجية لعملية التدريب والتطوير) بنسبة مقدارها (96.7%) وتأتي فقرة (هناك رؤية واضحة ورسالة وتحديد هدف مركز التدريب والتطوير في الوزارة) بالمرتبة الثالثة بنسبة (92.5%) وهكذا تتدرج نسب اعتمادية بقية الفقرات وحسب الجدول في ادناه.

#### 7- التوزيع التكراري لفقرات التخطيط الاستراتيجي

تتجه عموم منظمات الاعمال المعاصرة نحو رسم الخطط الاستراتيجية في ادارة منظماتها، ومن ثم السعي الى ان يعمل الجميع بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وفي الفقرات اللاحقة سنستعرض بشكل تفصيلي المؤشرات التي تم الحصول عليها من اجابة العينة المختارة على وفق معيار ليكارت الخماسي وكما مبين في جدول (7)، من ملاحظة النسب المئوية لإجابات العينة المختارة لكل فقرة من فقرات محور التخطيط الاستراتيجي المدرجة في الاستبانة يتضح ان اكثر من (77.5%) من اجابات العينة (مجموع النسب المدرجة في عمودين اتفق واتفق تماماً) تعتمد كافة الفقرات التخطيط الاستراتيجي باستثناء فقرة (تدعم قيادات الوزارة

جدول (7): التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات افراد العينة المختارة عن فقرات التخطيط الاستراتيجي.

الفقرات	اتفق		اتفق تماماً		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
من اولويات وزارة الخارجية العراقية هو اعداد خطة استراتيجية لعملية التدريب والتطوير	84	70%	32	26.7%	4	3.3%				
تعد عملية التدريب جزء من الثقافة التنظيمية في وزارة الخارجية العراقية	87	72.5%	31	25.8%	4	1.7%				
هناك رؤية واضحة ورسالة وتحديد هدف مركز التدريب والتطوير في الوزارة	53	44.2%	58	48.2%	19	15.8%	1	0.8%		
تدعم قيادات الوزارة قضايا التدريب والتعليم والتطوير بالتخصصات كافة	49	40.8%	41	34.2%	20	16.7%	7	5.8%	1	0.0%
تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من اولويات الوزارة	57	47.5%	39	32.5%	24	20%				

بنسبة اتفاق مساوية الى (56.6%) حيث احتلت فقرة (تتضمن برامج التدريب دورات تدريبية خاصة بالمتطلبات الدبلوماسية والفنية والادارية التي تسهم في تطوير عمل الوزارة) أعلى نسبة من التطبيق في وزارة الخارجية حيث بلغت نسبتها (96.6% = 48.3+48.3%)، تليها في المرتبة الثانية اتفاق افراد العينة على فقرة (تلتزم الوزارة باقتناء التقنيات الحديثة التي تساهم في تحقيق نجاح واعداد برامج التدريب الخاصة بها) بنسبة مقدارها (90.8%) وتأتي فقرة (يلتزم المركز باقتناء التقنيات الحديثة التي تسهم في تحقيق النجاح واعداد برامج التدريب الخاصة بها) بالمرتبة الثالثة بنسبة (88.3%) وهكذا تتدرج نسب اعتمادية بقية الفقرات وحسب الجدول في ادناه.

#### 8- التوزيع التكراري لفقرات التدريب والتطوير

تعد عملية الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب والتطوير) من الاهداف الاستراتيجية في المنظمات، وفي الفقرات اللاحقة سنستعرض بشكل تفصيلي المؤشرات التي تم الحصول عليها من اجابة العينة المختارة على وفق معيار ليكارت الخماسي وكما مبين في جدول (8)، من ملاحظة النسب المئوية لإجابات العينة المختارة لكل فقرة من فقرات محور التدريب والتطوير المدرجة في الاستبانة يتضح ان اكثر من (80.9%) من اجابات افراد العينة (مجموع النسب المدرجة في عمودين اتفق واتفق تماماً) متفقة على اعتماد الوزارة لكافة فقرات التدريب والتطوير المدرجة في الاستبانة باستثناء فقرة (يمتلك المركز خطة تدريبية سنوية لتدريب الموظفين الذين يعانون من ضعف الاداء الوظيفي)

جدول (8): التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة المختارة عن فقرات التدريب والتطوير

لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق تماماً		اتفق		الفقرات
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
				12.5%	15	30.8%	37	56.7%	68	تهتم وزارة الخارجية العراقية ضمن اولوياتها بالتخصصات اللازمة لعملية التدريب والتطوير
				3.3%	4	48.3%	58	48.3%	58	تتضمن برامج التدريب دورات تدريبية خاصة بالمتطلبات الدبلوماسية والفنية والادارية التي تسهم في تطوير عمل الوزارة
		0.8%	1	10.8%	13	40.8%	49	47.5	57	تلتزم الوزارة باقتناء التقنيات الحديثة التي تساهم في تحقيق نجاح واعداد برامج التدريب الخاصة بها
0.8%	1	0.8%	1	17.5%	21	34.2%	41	46.7%	56	تتصف برامج التدريب والتطوير المرؤنة في مواجهة التغيرات
		2.5%	3	14.2	17	36.7	44	46.7%	56	يمتلك المركز خطة تدريبية سنوية لتدريب الموظفين الذين يعانون من ضعف الاداء الوظيفي

9- مقاييس التمرکز والانتشار لبيانات البحث

أ- محور التخطيط الاستراتيجي:

باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) تم ايجاد متوسط اجابات العينة على فقرات محور التخطيط الاستراتيجي وعلى هذا الاساس كان متوسط اجابات العينة المدروسة على فقرات محور التخطيط الاستراتيجي مساوي الى (1.6706) مما يشير الى اتفاق العينة على اهتمام وزارة

الخارجية بالتخطيط الاستراتيجي لعمية التدريب والتطوير وكانت قيمة الانحراف المعياري لفقرات هذا المحور (0.4186) قليلة جداً مقارنة بقيمة الانحراف المعياري. ولمعرفة الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات التخطيط الاستراتيجي والنتائج التي حصلنا عليها موضحة في جدول (9).

جدول (9): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات التخطيط الاستراتيجي.

ت	الفقرات	الايوساط الحسابية	الانحراف المعياري
1	من اولويات وزارة الخارجية العراقية هو اعداد خطة استراتيجية لعملية التدريب والتطوير	1.3333	0.5397
2	تعد عملية التدريب جزء من الثقافة التنظيمية في وزارة الخارجية العراقية	1.2917	0.4919
3	هناك رؤية واضحة ورسالة وتحديد هدف مركز التدريب والتطوير في الوزارة	1.6417	0.6456
4	تدعم قيادات الوزارة قضايا التدريب والتعليم والتطوير بالتخصصات كافة	1.8983	0.9463
5	تعد عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من اولويات الوزارة	1.7250	0.777

من الجدول اعلاه يظهر

أ- ان جميع قيم متوسطات فقرات التخطيط الاستراتيجي اقل من قيمة (2.4) في سلم الدرجات لمعيار ليكرت الخماسي، وهذا يعني ان رأي العينة المدروسة متفقين مع الباحث تماماً فيما يخص اعتماد وزارة الخارجية العراقية لجميع فقرات محور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الوزارة وعلى الاخص جانب التدريب والتطوير للموارد البشرية، وان اقل متوسط (اعلى اتفاق) بلغت قيمته (1.2917) لفقرة (تعد عملية التدريب جزء

من الثقافة التنظيمية في وزارة الخارجية العراقية). تليها في الترتيب فقرة (من اولويات وزارة الخارجية العراقية هو اعداد خطة استراتيجية لعملية التدريب والتطوير). بمتوسط قيمته (1.3333) وان اكبر متوسط (اقل اتفاق) لاعتماد الوزارة الخارجية العراقية لفقرات التخطيط الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية كانت قيمته (1.8983).

ب- محور التدريب والتطوير:

جدول (10): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة عن فقرات محور التدريب والتطوير.

ت	الفقرات	الايوساط الحسابية	الانحراف المعياري
1	تهتم وزارة الخارجية العراقية ضمن اولوياتها بالتخصصات اللازمة لعملية التدريب والتطوير	1.5583	0.7077
2	تتضمن برامج التدريب دورات تدريبية خاصة بالمتطلبات الدبلوماسية والفنية والادارية التي تسهم في تطوير عمل الوزارة	1.5500	0.5629
3	تلتزم الوزارة باقتناء التقنيات الحديثة التي تساهم في تحقيق نجاح واعداد برامج التدريب الخاصة بها	1.6500	0.7059
4	تتصف برامج التدريب والتطوير المرونة في مواجهة التغيرات	1.7500	0.8326
5	يمتلك المركز خطة تدريبية سنوية لتدريب الموظفين الذين يعانون من ضعف الاداء الوظيفي	1.7250	0.7988

والتطوير) الفقرة الاولى من فقرات محور التدريب والتطوير للموارد البشرية.

2-توجد علاقة ارتباط معنوية بين محور التخطيط الاستراتيجي ككل وفقرة (تتضمن برامج التدريب دورات تدريبية خاصة بالمتطلبات الدبلوماسية والفنية والادارية التي تسهم في تطوير عمل الوزارة) الفقرة الثانية من فقرات محور التدريب والتطوير للموارد البشرية.

3-توجد علاقة ارتباط معنوية بين محور التخطيط الاستراتيجي ككل وفقرة (تلتزم الوزارة باقتناء التقنيات الحديثة التي تساهم في تحقيق نجاح واعداد برامج التدريب الخاصة بها) الفقرة الثالثة من فقرات محور التدريب والتطوير للموارد البشرية.

4-توجد علاقة ارتباط معنوية بين محور التخطيط الاستراتيجي ككل وفقرة (تتصف برامج التدريب والتطوير المرونة في مواجهة التغيرات) الفقرة الرابعة من فقرات محور التدريب والتطوير للموارد البشرية.

5-توجد علاقة ارتباط معنوية بين محور التخطيط الاستراتيجي ككل وفقرة (يمتلك المركز خطة تدريبية سنوية لتدريب الموظفين الذين يعانون من ضعف الاداء الوظيفي) الفقرة الخامسة من فقرات محور التدريب والتطوير للموارد البشرية.

6-توجد علاقة ارتباط معنوية بين محور التدريب والتطوير ككل فقرة (من اولويات وزارة الخارجية العراقية هو اعداد خطة استراتيجية لعملية التدريب والتطوير) الفقرة الاولى من فقرات محور التخطيط الاستراتيجي.

7-توجد علاقة ارتباط معنوية بين محور التدريب والتطوير ككل فقرة (تعد عملية التدريب جزء من الثقافة التنظيمية في وزارة الخارجية العراقية) الفقرة الثانية من فقرات محور التخطيط الاستراتيجي.

8-توجد علاقة ارتباط معنوية بين محور التدريب والتطوير ككل فقرة (هناك رؤية واضحة ورسالة وتحديد هدف مركز التدريب والتطوير في الوزارة) الفقرة الثالثة من فقرات محور التخطيط الاستراتيجي.

9-توجد علاقة ارتباط معنوية بين محور التدريب والتطوير ككل فقرة (تدعم قيادات الوزارة قضايا التدريب والتعليم والتطوير بالتخصصات كافة) الفقرة الرابعة من فقرات محور التخطيط الاستراتيجي.

10-توجد علاقة ارتباط معنوية بين محور التدريب والتطوير ككل فقرة (تعد عملية التخطيط الاستراتيجي

من الجدول اعلاه يظهر

أ- ان جميع قيم متوسطات فقرات التدريب والتطوير اقل من قيمة (2.4) في سلم الدرجات لمعيار ليكرت الخماسي، وهذا يعني ان رأي العينة المدروسة متفقين مع الباحث فيما يخص اعتماد وزارة الخارجية العراقية لجميع فقرات محور التدريب والتطوير الموارد البشرية لمنتسبيها ومنتسبين الوزارات الاخرى من خلال التخطيط الاستراتيجي لإقامة الدورات التطويرية، وان اقل متوسط (اعلى اتفاق) بلغت قيمته (1.5500) وكانت على فقرة (تتضمن برامج التدريب دورات تدريبية خاصة بالمتطلبات الدبلوماسية والفنية والادارية التي تسهم في تطوير عمل الوزارة). تليها في الترتيب فقرة (تهتم وزارة الخارجية العراقية ضمن اولوياتها بالتخصصات اللازمة لعملية التدريب والتطوير). بمتوسط قيمته (1.5583) وان اكبر متوسط (اقل اتفاق) على اهتمام الوزارة الخارجية العراقية بفقرات التدريب والتطوير الموارد البشرية كانت قيمته (1.7500).

#### 10- اختبار الفرضيات الاحصائية:

يعد التحليل الاحصائي للبيانات من الامور المهمة وهو حجر اساس لجميع البحوث التي تعتمد الطريقة العلمية باستخدام الاساليب الخاصة بتحليل الارتباط والانحدار حيث يقيس معامل الارتباط قوة العلاقة السببية بين متغيرين، اما تحليل الانحدار فيقيس تأثير المتغير التوضيحي (المستقل) على المتغير المعتمد (التابع) والبرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) يعد واحد من اهم البرامج الاحصائية الجاهزة التي تستخدم لتحليل كافة انواع البيانات الاحصائية لمختلف العلوم وخصوصاً العلوم الادارية والاقتصادية والاجتماعية.

#### فرضيات الدراسة

لغرض تحقيق الهدف من البحث بوجود دور للتخطيط الاستراتيجي في عملية التدريب والتطوير الموارد البشرية في وزارة الخارجية ينبغي اثبات صحة الفرضيات.

#### الفرضية الرئيسية الاولى

وجود علاقة معنوية بين محور التخطيط الاستراتيجي ككل (متوسط جميع الفقرات لكل مشارك) ومحور التدريب والتطوير للموارد البشرية ككل متوسط جميع الفقرات لكل مشارك) ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الاتية:

1-توجد علاقة ارتباط معنوية بين محور التخطيط الاستراتيجي ككل وفقرة (تهتم وزارة الخارجية العراقية ضمن اولوياتها بالتخصصات اللازمة لعملية التدريب

مقدرات المربعات الصغرى لمعلمات الانحدار الخطي البسيط وحساب جدول تحليل التباين لاختيار معنوية التأثير.

**معاملات الارتباط البسيط:**

باستخدام التطبيق الجاهز (SPSS) تم ايجاد مصفوفة قيم معاملات الارتباط البسيط لبيرسون ومعنوية اختبار كل معامل من معاملات ارتباط بيرسون للتحقق من معنوية الارتباط من عدمه والنتائج التي حصلنا عليها معطاة في الجدول ادناه.

جدول (11) : مصفوفة معاملات الارتباط البسيط مع قيمة ال P- value لاختبار من طرفين لمعنوية معاملات الارتباط بين فقرات التخطيط الاستراتيجي وفقرات التدريب والتطوير

الفقرات	التدريب والتطوير	1	2	3	4	5
التخطيط الاستراتيجي	.535** .000	.535** .000	.426** .000	.345** .000	.403** .000	.248** .006
1	.222* .015	.367** .000	.304** .001	.154 .092	.206* .024	.019 .833
2	.227* .012	.373** .000	.235** .010	.345** .000	.118 .119	.142 .123
3	.181* .048	.221* .015	.316** .000	.165 .072	.145 .115	.101 .274
4	.409** .000	.390** .000	.252** .000	.202* .208	.324** .000	.267** .003
5	.453 .000	.312** .001	.349** .000	.175 .055	.230 .030	.364** .000

ت- ان كل القيم معاملات الارتباط بين محور التخطيط الاستراتيجي ككل وفقرات التدريب والتطوير موجبة مما يشير الى وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي وجميع فقرات التدريب والتطوير.

**الانحدار الخطي البسيط:**

بعد اثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى بوجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتدريب والتطوير للموارد البشرية، سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بوجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي كمتغير توضيحي (مستقل) في التدريب والتطوير للموارد البشرية كمتغير معتمد (تابع)، وللتحقق من معنوية التأثير دور التخطيط الاستراتيجي ككل في تدريب والتطوير ككل قام الباحث بتقدير معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط بطريقة المربعات الصغرى الاعتيادية اولاً باستخدام التطبيق الجاهز (SPSS) والنتائج التي حصلنا عليها موضحة في الجدول (12) في ادناه.

الموارد البشرية من اولويات الوزارة) الفقرة الخامسة من فقرات محور التخطيط الاستراتيجي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

وجود تأثير معنوي لمتغير التخطيط الاستراتيجي ككل (متوسط جميع الفقرات لكل مشارك) كمتغير توضيحي مستقل في متغير التدريب والتطوير للموارد البشرية ككل (متوسط جميع الفقرات لكل مشارك) كمتغير معتمد تابع بتطبيق صيغ جدول (11) : مصفوفة معاملات الارتباط البسيط مع قيمة ال P- value لاختبار من طرفين لمعنوية معاملات الارتباط بين فقرات التخطيط الاستراتيجي وفقرات التدريب والتطوير

\* معنوية معاملات الارتباط مستوى دلالة 5% .  
 \*\* معنوية معاملات الارتباط مستوى دلالة 1% .

وبالنظر للجدول (11) نجد

أ- ان قيمة معامل الارتباط بين محور التخطيط الاستراتيجي ككل ومحور التدريب والتطوير ككل موجبة ومساوية الى (0.535) مما يشير الى علاقة طردية وقوية بين التخطيط الاستراتيجي والتدريب والتطوير ككل، وان مستوى المعنوية (0.000) يدل على معنوية بدرجة عالية لقيمة معامل الارتباط وبالتالي الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى اي ان التخطيط الاستراتيجي له ومن هذا نستنتج قبول الفرضية الرئيسية للبحث بوجود علاقة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتدريب والتطوير في وزارة الخارجية العراقية.

ب- ان كل قيم معاملات الارتباط بين محور التدريب والتطوير ككل وفقرات التخطيط الاستراتيجي موجبة ومعنوية بدرجة عالية او معنوية فقط مما يدل على وجود علاقة طردية بين التدريب والتطوير وفقرات التخطيط الاستراتيجي.

جدول (12): معلمات الانحدار وقيم الخطأ وقيم الخطأ المعياري واختبار T للمعلمات لمعادلة تأثير انحدار التخطيط الاستراتيجي في تدريب والتطوير للموارد البشرية

الانموذج	المعلمات المقدره	الخطأ المعياري للمعلمات المقدره	قيمة اختبار T للمعلمات المقدره	مستوى المعنوية
الثابت	.974	.114	8.560	.000
التخطيط الاستراتيجي	.455	.66	6.882	.000

التدريب والتطوير = 0.974 + 0.55 التخطين الاستراتيجي.

ولا ثبات صحة انموذج الدراسة بوجود تأثير للتخطين الاستراتيجي ككل في التدريب والتطوير في الموارد البشرية ككل تم حساب جدول تحليل التباين لاختبار معنوية الانموذج والنتائج التي حصلنا عليها من التطبيق الجاهز (SPSS) موضحة في جدول (13).

اعتماد على نتائج التطبيق الجاهز (SPSS) التي حصلنا عليها في جدول (10) يمكن من بناء النموذج الرياضي او معادلة الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتغير التوضيحي التخطين الاستراتيجي في المتغير المعتمد تدريب وتطوير الموارد البشرية بالشكل الاتي:

$$y_i = 0.974 + 0.455X_i$$

اي ان معادلة التأثير ستكون

جدول (13): تحليل التباين لأنموذج تأثير التخطين الاستراتيجي في التدريب والتطوير في وزارة الخارجية العراقية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية
الانموذج	1	4.310	4.310	47.362**	0.000β
الخطأ	118	10.737	0.091		
الكل	119	15.047			

- اشراك كادر المركزي التدريبي والتدريسي في الدورات التطويرية داخل وخارج القطر واجراء زيارات ميدانية الى مراكز مشابهة في باقي الوزارات لغرض تطوير قابليتهم العلمية ومهاراتهم لمواكبة طرائق التعليم والتدريس الحديث.
- الايعاز الى الدوائر والقيادات والمديريات بالالتزام بالشروط المثبتة في وصايا الدورات المرسله اليهم.
- زيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير القدرات الفكرية والمعرفية لدى قيادات الوزارة وتشجيع الافكار الجديدة ومكافاة الافكار الناجحة منها، وتهنئة الارضية اللازمة لتطبيق هذه الافكار من خلال تقديم الدعم اللازمة بكل اشكاله سواء كانت مادية او معنوية.
- على ادارة الموارد البشرية ان تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف بدقة، واختيار الاشخاص القابلين للتدريب والتطوير، من اجل ضمان نتائج ايجابية للبرنامج التدريبي.
- ضرورة تدريب الموظفين على استخدام الانظمة الحديثة التي سيتم استخدامها في المنظمة المبحوثة من اجل مواكبة التطور التكنولوجي الكبير والسريع.

#### المصادر

##### اولاً المصادر العربية:

###### أ- الكتب

- السالم مؤيد والصالح، عادل، (2002) ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع- عمان، الاردن.
- السالم مؤيد والصالح، (2009) ادارة الموارد البشرية، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- السكرانة، بلال خلف(2011)، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الاردن.
- السكرانه، بلال خلف ( 2010) التخطين الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الاردن.
- محسن منصور، (2017) الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2004) الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية، ط1، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب.

ومن الجدول اعلاه يتضح ان مستوى المعنوية لاختبار f- مساوي (0.000) يؤكد على وجود تأثير معنوي بدرجة عالية لمتغير التخطين الاستراتيجي في متغير التدريب والتطوير، ولمعرفة مقدار ما يفسره المتغير التوضيحي او المستقل ( التخطين الاستراتيجي) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع او المعتمد ( التدريب والتطوير) تم ايجاد قيمة معامل التحديد الى الانموذج بقسمة مجموع مربعات النموذج على مجموع مربعات الكلي والبالغة (%28.6) (R<sup>2</sup>)

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً: الاستنتاجات

يتناول هذا المحور اهم الاستنتاجات النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة التي توصل لها الباحث في الوزارة المبحوثة وكالاتي:

- التخطين الاستراتيجي وسيلة وليس غاية بعد لتحقيق اهداف المنظمة المنشودة عن طريق مواجهة التغيرات البيئية والانتقال من الوضع الحالي الى المستقبل المرغوب وذلك باستخدام أدواته ونماجه المتعددة التي تختلف باختلاف المنظمات ومدى تعقيدها.
- وجود تأثير معنوي بدرجة عالية لمتغير التخطين الاستراتيجي في متغير التدريب والتطوير.
- وجد ان معظم البرامج التدريبية قصيرة الامد وهذا النوع قد لا يفيد المتدرب في جميع الحالات، اذ يجب تقرير الاحتياجات التدريبية ثم تخصيص الوقت الازم والكافي لتدريب.
- هناك دعم وتوجيه من قبل الوزارة للاهتمام بعملية تطوير الموارد البشرية فيها وكونه جزءاً من ثقافتها التنظيمية.
- توصل الباحث الى ان وزارة الخارجية تسعى الى تطوير عملها بصورة مستمرة بفضل المواكبة والتكيف مع اغلبية التغيرات الخارجية ومما ساعد على ذلك اسنادها الى التخطين الاستراتيجي في تحديد حاجاتها الى جانب وجود ثقافة التغيير بفاعلية مستمرة في الوزارة.

##### ثانياً: التوصيات

يتضمن هذا المحور التوصيات التي اسفر عنها هذا البحث واستناداً الى نتائج تحليل البحث والاستنتاجات التي تم التوصل اليها نوصي بما يأتي:

- 1- العزاوي، سحر احمد كرجي موسى، (2005)، اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المنشآت الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 2- سعيد علي حسن، سراج يوسف العابد (2011)، نحو التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي ( SWOT ANALYSIS ) للنهضة الاقتصادية العربية لمواجهة المنافسة العالمية في ظل الظروف الراهنة كلية الهندسة بجامعة الملك عبد العزيز – المملكة العربية السعودية
- 3- جوجو، منتهى توفيق، (2008)، دور استراتيجيات التدريب في تنمية مهارات المديرين، دراسة ميدانية لأراء عينة من مديرية المستشفيات الحكومية في محافظة نينوى، بحث دبلوم علي، مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

#### ح- الدوريات والمجلات

- 1- الصانع، محمد جبار، والعبادي، هاشم فوزي، (2005)، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الاعمال، مجلة القدية للعلوم الادارية والاقتصادية، م7، ع 4. شبكة المعلومات الدولية.

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1- Bidmeshgipour, Maryam, (2009), An Analysis of Strategic Human Resource Management in Iran, Journal Of Sciences, V"ol. 9- No 1.
- 2- Dessler Cary (2011), Human Resource Mangement, 12,ed, prantice Hall, New Jersey.
- 3- Good, Carter V. Dictionary of Education, 3-ed NY. Mac Grow-hill, 1 973.
- 4- Heneman III, H.G., and Others (1986) Personnel Human Resources Management Irwin. Illinois, Ministry of Health, Health status in Palestine.(2005), the annual report 2004, Gaza, Palestine.
- 5- Mahapatro, Bibhuti, (2010), Human resource management, 7<sup>th</sup> ed, new delhi.
- 6- William, p> Anthony, Pamela I. parrewe, K. Michele kac mar, (1999), Human resource Management third edition astrategic approach, the Dryden press Harcou brace college publishers.
- 7- <http://noor100506.blogspot.com/2013/04/1.html>.

- 7- المغربي، محمد الفاتح، (2009)، ادارة الموارد البشرية ، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- 8- الهيتي، ثائر شاكر محمود، والغريبي سامي ذياب، (2014) التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع التنموية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 9- الهيتي ، خالد عبد الرحيم، (2005) ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ط2، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 10- الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2010) ادارة وتنمية الموارد البشرية، ابداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
- 11- العلاق، بشير، (2998)، مبادئ الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 12- ادريس، وائل محمد صبحي، والغالب، طاهر محسن منصور (2007)، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 13- بن حمدان، خالد محمد، وادريس وائل محمد، (2009) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 14- حمدان وادريس، وائل محم، طاهر محسن (2017) الادارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل لنشر، عمان، الاردن.
- 15- حمزاوي، محمد سيد، (2013)، الادارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، دار المريخ للنشر، السعودية.
- 16- زغلة، خالد، (2015)، التنمية الادارية في عالم متغير، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 17- عباس، سهيلة محمد، وعلي حسين، (1999)، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 18- عباس، سهيلة محمد، (2006)، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- 19- عساف، عبد المعطي، (2013)، التدريب وتنمية الموارد البشرية الاسس والمعطيات ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
- 20- كشواي، باري، (2006)، ادارة الموارد البشرية ، ط2، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 21- مساعدة، ماجد عبد المهدي، (2013)، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية-، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- 22- ماهر، احمد، (2009)، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 23- مصطفى، محمد محمود، (2010)، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج، للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 24- هاشم، زكي محمود، (1996)، ادارة الموارد البشرية، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر، ط2، الكويت.