

دور التدريب الاستراتيجي في تفعيل التألق التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية

إعداد

دعاء هلال السيد عبد الحفيظ

أ.د/ أحمد عبد النبي عبد العال

أ.د / يوسف عبد المعطي مصطفى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة سوهاج

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ
كلية التربية - جامعة الفيوم

ملخص البحث:

يعتبر مفهوم التدريب الاستراتيجي من المفاهيم والممارسات الحديثة في سياق الفلسفة الجديدة للإدارة، ووفقاً لنظرية النظم يتطلب هذا المفهوم والممارسات الدالة عليه الترابط والتكامل مع بقية إستراتيجيات المنظمة بشكل يحقق الاستغلال الأمثل للمورد البشرية الذي أصبح يُنظر إليه على أساس اعتباره أصلاً من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته وإدارته..

كما يعتبر مفهوم التألق التنظيمي هو مفهوم يعبر عن قدرة المؤسسات (مثل المدارس) على تحقيق أعلى مستويات الأداء والابتكار والاستدامة في مختلف جوانب عملها، مما يعزز جودتها ويسهم في تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية بشكل مستدام. في سياق مدارس التعليم قبل الجامعي،

كما تسعى مؤسسات التعليم عامّة والثانوي العام خاصّة جاهدة لتحقيق أفضل مستويات التألق التنظيمي في الأداء، وذلك لأهميته الكبيرة في تقديم ما يتم ابتكاره وإنتاجه من أجل تقديمه إلى المؤسسات التعليمية والمستفيدين منها بطريقة غير

متوقعة, لذلك يحاول البحث الحالى الإجابة عن التساؤل الرئيسى التالى: ما دور التدريب الاستراتيجى فى تحقيق التآلق التنظيمى بالتعليم قبل الجامعى العام بجمهورية مصر العربية؟

ويمكن تحديد أهداف البحث فى أنه يسعى إلى التعرف على الأسس الفكرية والنظرية للتدريب الاستراتيجى للتعليم الثانوى العام بمصر فى ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

التعرف على الإطار الفكرى للتآلق التنظيمى فى ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

رصد الواقع الميدانى لدور التدريب الاستراتيجى فى تحقيق التآلق التنظيمى بالتعليم الثانوى العام بمصر من وجهة نظر عينة الدراسة.

وضع تصور مقترح لدور التدريب الاستراتيجى فى تحقيق التآلق التنظيمى بالتعليم الثانوى العام بمصر.

اعتمد البحث على المنهج الوصفى ، ومن أهم النتائج التى توصل إليها البحث وجود مجموعة من معوقات التى تعيق دور التدريب الاستراتيجى فى تفعيل التآلق التنظيمى بمدارس التعليم قبل الجامعى العام بجمهورية مصر العربية منها إعداد نشرات تربوية ودورات تدريبية ذات صلة بالأنماط القيادية واتخاذ القرارات التى تخص المديرين والمعلمين. تحسين الظروف المعيشية للعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعى عن طريق إعادة النظر فى سلم الرواتب للعاملين.

الكلمات المفتاحية: التدريب الاستراتيجى - التآلق التنظيمى.

Abstract of the research:

The concept of strategic training is considered one of the modern concepts and practices in the context of the new philosophy of management, and according to the systems theory, this concept and the practices that indicate it require interconnection and integration with the rest of the organization's strategies in a way that achieves the optimal exploitation of human resources, which have become viewed as an asset of the organization whose value can be determined and managed..

The concept of organizational excellence is also considered a concept that expresses the ability of institutions (such as schools) to achieve the highest levels of performance, innovation and sustainability in various aspects of their work, which enhances their quality and contributes to achieving their educational and educational goals in a sustainable manner In the context of pre-university school

Educational institutions in general and general secondary schools in particular strive to achieve the best levels of organizational brilliance in performance, due to its great importance in presenting what is innovated and produced in order to present it to educational institutions and their beneficiaries in an unexpected way, so the current research attempts to answer the following main question: What is the role of strategic training in achieving organizational brilliance in general pre-university education in the Arab Republic of Egypt?

The objectives of the research can be defined as seeking to identify the intellectual and theoretical foundations of strategic training for general secondary education in Egypt in light of contemporary administrative and educational literature.

Identifying the intellectual framework of organizational brilliance in light of contemporary administrative and educational literature.

Monitoring the field reality of the role of strategic training in achieving organizational excellence in general secondary education in Egypt from the point of view of the study sample.

Developing a proposed vision for the role of strategic training in achieving organizational excellence in general secondary education in Egypt.

The research relied on the descriptive approach, and one of the most important results reached by the research is the existence of a set of obstacles that hinder the role of strategic training in activating organizational excellence in general pre-university education schools in the Arab Republic of Egypt, including preparing educational bulletins and training courses related to leadership styles and decision-making related to managers and teachers. Improving the living conditions of workers in pre-university education institutions by reviewing the salary scale for workers.

Keywords : Strategic Training - Organizational Brilliance:

المقدمة:

نظراً للتغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت خدماتية أو إنتاجية أصبحت تفرض ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما هو مستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه، وأصبح لزاماً عليها أن تبحث عن برامج للتدريب تكون مناسبة للعاملين، وكما يعتبر التدريب استراتيجي المهمة المكتملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وإنما يجب تدريب هؤلاء الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم و مساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات لكي يتمكنوا من إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وتزويدهم بأساليب تدريبية جديدة لأداء الأعمال و صقل المهارات المطلوبة في المدى البعيد ومن هنا تجسدت ضرورة الإهتمام بالتدريب الاستراتيجي.

يعتبر مفهوم التدريب الاستراتيجي من المفاهيم والممارسات الحديثة في سياق الفلسفة الجديدة للإدارة، ووفقاً لنظرية النظم يتطلب هذا المفهوم والممارسات الدالة عليه الترابط والتكامل مع بقية إستراتيجيات المنظمة بشكل يحقق الاستغلال الأمثل

للمورد البشري الذي أصبح يُنظر إليه على أساس اعتباره أصلاً من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته وإدارته، ومن ثم يمكن إعتبره كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده. وهذا هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التدريب الجيدة في المنظمة. (عبدالله بن عطية الزهراني، 2012، ص 707)

مشكلة الدراسة:

نظراً للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبه القوى العاملة و التطور التكنولوجي والتقني، أصبح التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات اليوم هو امتلاك الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الداخلية للمنظمة والخارجية المحيطة بها، لأنّ عدم توفرها سيؤدي إلى ضعف أداء العاملين وبالتالي ضعف الأداء المنظمي ككل، وعدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها العامة، ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي بحيث يتمّ تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

ونظراً للتحوّلات التي يشهدها الوضع التربوي والتعليم الحالي خاصة منذ حصول العديد من المؤسسات التربوية على الاعتماد؛ أصبحت تلك المؤسسات مجبرة على مجابهة منافسة شرسة لتحقيق ذلك. (أسامة زين العابدين، 2015، ص 649)

يعتبر عدم توفر المورد البشري المؤهل والكفاء من أبرز معوقات الأداء التي تحد من فاعلية وكفاءة المنظمات في تحقيق التكيف المنشود مع البيئة المحيطة بها؛ وهذا بدوره يسهم وبشكل هام في تقليل قدرة هذه المنظمات على المنافسة عالمياً أو إقليمياً. ويتطلب هذا الأمر تصميم الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية بشكل يتفق مع

الأسس العلمية والممارسات الناجحة ذات العلاقة، ومن أهم هذه الممارسات: التدريب الاستراتيجي. (عبدالله بن عطية الزهراني، 2012، ص 709)

حيث أشارت دراسة، ألفت جاد (2013) إلى وجود ضعف في إستجابة المتدربين لثقافة التغيير نتيجة قلة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتدربين لممارسة التغيير، على الرغم من حصولهم على التدريبات الخاصة بمجال عملهم، ودراسة: نهى العاصي (2017)، وضعف الإهتمام بتحديد الإحتياجات التدريبية للإداريين، وبالتالي ضعف تصميم المحتوى التدريبي بناءً على تحديد الإحتياجات وقلة الإهتمام بقياس مردود التدريب على رفع كفاءة الإداريين في بيئة العمل، وضعف التزام المتدربين من الإداريين وقلة دافعيتهم لحضور البرامج التدريبية، وضعف التمويل المخصص لتدريب الإداريين.

وعلى ضوء ماسبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:
ما دور التدريب الاستراتيجي في تحقيق التآلق التنظيمي بالتعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

ما الأسس النظرية للتدريب الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية للتعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

ما الإطار الفكري للتآلق التنظيمي بالمؤسسات التعليمية للتعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟

ما واقع دور التدريب الاستراتيجي في تحقيق التآلق التنظيمي بالتعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

ماالتصور المقترح لدور التدريب الاستراتيجي في تحقيق التألق التنظيمي بالتعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية ؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فى الأتى :

تعرف على الأسس الفكرية والنظرية للتدريب الاستراتيجي للتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

تعرف على الإطار الفكري للتألق التنظيمي في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

رصد الواقع الميدانى لدور التدريب الاستراتيجي في تحقيق التألق التنظيمي بالتعليم الثانوي العام بمصر من وجهة نظر عينة الدراسة.

وضع تصور مقترح لدور التدريب الاستراتيجي في تحقيق التألق التنظيمي بالتعليم الثانوي العام بمصر من جهة نظر عينة الدراسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

قد تسهم الدراسة فى الكشف عن بعض مشكلات المرتبطة بالعملية الإدارية فى مدارس الثانوي العام بمصر والتي قد تعوق تحقيق التألق التنظيمي بالتعليم الثانوي.

يمكن أن تسهم هذه الدراسة فى صياغة لوائح وقوانين تساعد فى تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوي العام بمصر لتحقيق التألق التنظيمي بالتعليم الثانوي.

تتجلى الأهمية النظرية في ضرورة التركيز على العنصر البشري، لما له من دور محوري في تعزيز التنمية وتحقيق التآلق التنظيمي في التعليم الثانوي العام. فتنمية هذا التآلق لن تتحقق إلا من خلال الاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة.

الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية في التعرف على كيفية تحسين العملية التعليمية والإدارية من خلال العمل على تحقيق التآلق التنظيمي للتعليم الثانوي العام بمصر.

قد تسهم نتائج هذا البحث في توجيه أنظار المسؤولين وصانعي القرار وتعميق معارفهم واتجاهاتهم عن أهمية التدريب الاستراتيجي وما سوف يعود بالفائدة على المنظمات وأداء الإداري من خلال تفعيل دورها بمدارس الثانوي العام بمصر.

تعزيز الثقة في دور التدريب الاستراتيجي كعامل أساسي لتحقيق التآلق التنظيمي ، حيث يعد التدريب من الاحتياجات الضرورية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

تقديم تصور مقترح لدور التدريب الاستراتيجي في تحقيق التآلق التنظيمي بالتعليم الثانوي العام بمصر.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

يتمثل الحد الموضوعي في دراسة تأثير التدريب الاستراتيجي على تحقيق التآلق التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر.

الحدود البشرية:

سوف تقتصر الدراسة الحالية على عينة من المديرين, الوكلاء, المعلمين الأوائل بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر.

الحدود المكانية:

سوف تقتصر الدراسة الحالية على دراسة دور التدريب الاستراتيجي في تحقيق التآلق التنظيمي بالتعليم الثانوي العام بمصر وكانت عينة الدراسة في (محافظة الفيوم ومحافظة القاهرة ومحافظة البحيرة ومحافظة سوهاج).

منهج الدراسة وأداته:

تم استخدام المنهج الوصفي فهو من أنسب المناهج لتحقيق أهداف الدراسة الحالية وهو "المنهج الذي لا يتوقف عند الحالة الراهنة للظاهرة من حيث طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة حاليًا بل يتعدى إلى وصف نشاطات وعمليات وأشخاص وتحديد ملامح المشكلات ووصفها، كما يهتم بالعلاقات السائدة بين الظواهر الجارية وخصائصها، كما يشمل محاولات للتنبؤ بواقع المستقبل"، واستخدمت الدراسة استبانة لرصد واقع التدريب الاستراتيجي في تحقيق التآلق التنظيمي بالتعليم الثانوي العام بمصر.

مصطلحات الدراسة:

التعريف الاصطلاحي للمفاهيم التي تضمنتها الدراسة:

التدريب الإستراتيجي:

هو عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على المنظمة على المدى البعيد حيث تتعلق هذه القرارات الاستراتيجية بتحسين وتطوير مهارات وأداء العاملين في المنظمة.
(عطا الله والطروانة, 2010)

ويعرف التدريب الإستراتيجي إجرائياً بأنه:

هو عبارة عن منهجية تركز على اكتساب لمهارات وتطوير الخبرات المستقبلية للعمل والأداء من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية.

التألق التنظيمي:

يعتبر مفهوم شامل يحدد الغايات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة فضلاً على أنها تمثل الركيزة الأساسية التي يتصف وتتميز بها المنظمة. (ميسون عبد الله احمد, 2018, ص91)

ويعرف بأنه درجة متقدمة من التميز الناتج عن أدوار العاملين الذين بدورهم وظفوا معارفهم ومهاراتهم القيادية التي يمتلكونها تجاه أعمالهم مما يجعل المنظمة أكثر تميزاً عن غيرها من المنظمات في تقديم مستوى القيادة، والخدمات المقدمة، ومستوى المعرفة. (Nafei, Wageh.2018,p26)

ويعرف إجرائياً: على أنه مستوى عال من التميز يحققه الأفراد نتيجة للمهارات القيادية والمعارف والابتكارات التي يمتلكونها.

الدراسات السابقة

أولاً الدراسات العربية :

قامت الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة إلى محورين (حسب متغيرات الدراسة) كالاتي:

المحور الأول: التدريب الاستراتيجي

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة: أنوار فتح الله (2012):

هدفت الدراسة إلى بيان تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام نموذج كريك باتريك بغرض تطوير منظومة التدريب. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام المقابلات والاستبيان، وطبق ذلك على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر؛ لتحديد واقع البرامج التدريبية التي تقدم لهم.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، حددت من خلالها سمات البرنامج التدريبي الناجح، وأوصت بإعادة النظر في أهداف البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية العامة، لتقدم لهم الكفايات المطلوبة لمواكبة المتغيرات العالمية، مع استخدام مداخل جديدة ومتنوعة في تصميم برامج التدريب، مثل التدريب القائم على الكفايات.

دراسة: مبارك هادي (2013):

هدفت الدراسة إلى بناء رؤية مقترحة للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل التدريب على رأس العمل، استخدم المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن متطلبات تحقيق التنمية المهنية وآليات تنفيذه. وتم التعرف على البنية النظرية للتنمية المهنية للمعلمين في أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر، ثم تحديد للإطار المفاهيمي لمدخل التدريب على رأس العمل، ودوره في تنمية المعلمين مهنيًا، ومن ثم تحديد متطلبات تحقيق التنمية المهنية للمعلمين في ضوء مدخل التدريب على رأس العمل.

ورصدت الدراسة خبرات بعض الدول في تدريب المعلمين على رأس العمل، وتم اقتراح آليات لتطوير التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل التدريب على رأس العمل.

دراسة: أحمد يحيي (2018):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى فاعلية التدريب على التفكير فوق المعرفي في تطوير مستوى الأداء في كل من مجالي التعلم الآلي الذي تم قياسه من خلال اختبار للأداء في مجال التذكر، والتعلم ذي المعنى الذي تم قياسه من خلال اختبار يقيس مستوى الفهم والاستيعاب.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (51) طالباً من الطلاب الجامعيين في كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية، حيث تم اختيار شعبتين من شعب مادة علم النفس التربوي، وتم تعيين أحد الشعبتين (ن) = (24) عشوائياً للظرف التجريبي، في حين تم تعيين المجموعة الثانية (ن) = (27) للظرف الضابط، حيث لم يتعرض أفراد هذه المجموعة لأي نوع من التدريب.

وللتحقق من وجود أثر للتدريب على التفكير فوق المعرفي في المتغيرين التابعين عند مستوى الدلالة (≥ 0.05)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المشترك. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد المجموعتين في الأداء على اختبار التذكر، لصالح أي من أفراد المجموعتين، في حين أن هناك فروق ذات دلالة في الأداء على اختبار الفهم لصالح المجموعة التجريبية. هذه النتائج تؤكد فاعلية التدريب على التفكير فوق المعرفي في تطوير التعلم ذي المعنى وعدم تأثيره في التعلم الآلي.

دراسة: إيمان راتب (2022):

هدفت الدراسة إلى ال تعريف التدريب الاستراتيجي بأبعادها الأربعة (التحليل الاستراتيجي صياغة - استراتيجية التدريب تنفيذ استراتيجية التدريب التقييم)، والأداء الوظيفي ببعديه: (أداء المهام الأداء السياقي)، والوقوف على مستوى الاهتمام بتطبيق مراحل استراتيجية التدريب من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة العامة للنفط وشركاتها

خُصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: اهتمام المؤسسة العامة للنفط والشركات محل الدراسة بتطبيق مراحل التدريب الاستراتيجي متوسط، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي متوسط، يوجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التدريب الاستراتيجي و بعدي الأداء الوظيفي.

وبيّنت الدراسة أنه يوجد أثر معنوي لاستراتيجية التدريب في أداء المهام والأداء السياقي، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسة والشركات محل الدراسة في تطبيق مراحل التدريب الاستراتيجي.

دراسة: محمد عادل (2022):

هدف البحث إلى تحديد دور القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) في تحقيق التآلق التنظيمي بأبعاده التآلق بالقيادة والتآلق بالخدمة والابتكار، التآلق بالمعرفة) في شركات الاتصالات العراقية زين العراق، آسيا سيل، كورك).

ولتحقيق هدف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات البحث، وتحليل البيانات بواسطة الاستبانة وهي الأداة الرئيسة لجمع البيانات، ووزعت على عينة مؤلفة من (102) مديراً، وتم تحليل البيانات باستخدام عدد من الاختبارات الإحصائية المتوافرة ضمن البرنامجين الإحصائيين (SPSS V .25Amosv.25).

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها إن ممارسات القيادة الرقمية في شركات الاتصالات المبحوثة تؤدي دور حيوي في تألق الشركة، وأصبحت قدرة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على القائد الرقمي. وتم تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة اهتمام إدارات الشركات المبحوثة في العمل بنمط القيادة الرقمية في إطارها الاستراتيجي، خاصة ما يتعلق بمراعاة العوامل الخارجية التي أفرزها الوضع الاقتصادي والتكنولوجي وانعكاساتها على عملية تقديم الخدمات بصورة أفضل، والتركيز على التألق التنظيمي لدى العاملين بحيث تهدف إلى تحسين أدائهم التنظيمي.

الدراسات الأجنبية

1- دراسة: (O'Neill, 2015)

اهتمت بدراسة أثر التدريب الجامعي على الذين يعانون من إعاقات جسدية أو عقلية على مستوى الدخل الذي يحصلون عليه عند التحاقهم بسوق العمل، تلك الدراسة التي تمت على بعض الجامعات الأمريكية.

وتم تجميع بيانات من 178290 فردا ممن تلقوا تدريبات جامعية للتأهيل المهني عام 2011 بالولايات المتحدة الأمريكية، وقامت الدراسة على استخدام البيانات المتاحة من تقارير منشورة The Rehabilitation Services Administration (RSA-911) Case Report كي تحصل على النتائج الخاصة بأثر التدريب على زيادة دخل المتدربين.

وتبين من الدراسة أن من تلقوا تدريبات بالجامعة كانوا ممن يحصلون على دخل أسبوعي أعلى، مقارنة بمن لم يحصل على هذا النوع من التدريب والتأهيل.

2- دراسة (Karlberg & Cook, 2016)

بحثت هذه الدراسة في ثورة التدريب التي أعقبت فيتنام وكيفية قيام الجيش بتوليد وإعداد تقارير عن الاستعداد التدريبي ودرست ايضاً جهود التغيير المبذولة لدمج قيادة المهمة في ثقافة الجيش بالإضافة إلى أنها سلطت الضوء على التحدي الحاسم: الفشل في تنقيف وتدريب المطلوبين لتنفيذ المتطلبات وتمكينهم من مراقبة حالة الاستعداد والإبلاغ عنها بشكل صحيح. وكانت هذه الدراسة على الجيش الامريكي.

وبينت النتائج أن هناك فجوة في قدرات الجيش أعقاب حرب فيتنام، وقام رئيس أركان الجيش بالتأكيد على تطوير وسائل أكثر موضوعية لتحديد مستويات الاستعداد للتدريب وذلك من خلال إنشاء نموذج الجاهزية المستدامة وتحديث المهام والتدريب الإلزامي من خلال التغييرات في سياسة الجيش لتحديد أولويات تدريب الجيش وحمايته.

-المحور الثاني: التألق التنظيمي:

الدراسات العربية:

1- دراسة: علاء الدين خليل (2021):

تسعى هذه الدراسة للكشف عن مدى ممارسة الرؤساء والمرؤوسين لسلوك القيادة الشبكية من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، كما تهدف إلى دراسة العلاقة الارتباطية بين ممارسة سلوك القيادة الشبكية للرؤساء بتحقيق التألق التنظيمي.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، والتي شملت مقياس Blake and Mouton Managerial Grid المكون من 18 عبارة، وآخر للتألق التنظيمي من 9 عبارات حيث تم تطويرهما بما يتناسب مع البيئة الفلسطينية.

توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الشبكية في بلدية غزة لكل من الرؤساء والمرؤوسين كان بدرجة كبيرة، وضمن الربع الأعلى على نموذج القيادة الشبكية جامعاً بذلك بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد على حد سواء، إلا أن تقييم المرؤوسين لأنفسهم في ممارسة هذا السلوك القيادي كان أكبر من تقييم المرؤوسين لرؤسائهم في العمل. كما تبين أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محوري القيادة الشبكية (الاهتمام بالعمل) والاهتمام بالأفراد وبين التآلق التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز النمط القيادي الموجه نحو الأفراد. كما تؤكد على دور إدارة البلدية في تعزيز الأنماط القيادية في بعدي الاهتمام (الأفراد والعمل) لتعزيز التآلق التنظيمي بأبعاده المختلفة.

2- دراسة إسراء محمد كريم (2022)

هدفت الدراسة إلى بيان تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر وخاصة شركات الاتصالات العراقية تحديات كبيرة، بسبب ظهور الأزمات التي يمر بها البلد وغياب التآلق التنظيمي، حيث تقف هذه التحديات المتسارعة والكبيرة حاجزاً أمام تلك المنظمات وبالشكل الذي يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، مما انعكس سلباً على نوعية وجودة الخدمات المقدمة إلى المجتمع ككل، فأصبحت هذه التحديات تشكل ضغطاً كبيراً على هذه المنظمات مما يخلق عقبات خطيرة أمامها في ممارسة عملياتها اليومية المتمثلة بتقديم خدمات الاتصالات من ناحية الكم والنوع للمجتمع ككل، باعتبارها منظمات خدمية زاد لاهتمام بخدماتها وخصوصاً مع تزايد حاجات واعداد المجتمع وظهور أوبئة جديد التي خلقتها الحروب والأوضاع الاقتصادية المتردية مما داعى إلى وضع استراتيجيات قوية ومتماسكة والتي تركز بشكل مبسط على الإثارة التنظيمية، والسبك التنظيمي والتظافر التنظيمي، حيث ذلك في تعزيز التآلق التنظيمي في ديمومة مسارات العمل.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Jinan Shihab, 2023) :

يُعتقد أن القيادة الحوارية هي أسلوب القيادة الأكثر قابلية للتطبيق في القتال قضايا شريرة. في حين أن التأثير الإيجابي للقيادة الحوارية أمر حتمي ، فهناك نتائج الأدبيات غير الكافية التي تقيم العوامل التي تؤثر على نتائجها الإيجابية في إعداد تنظيمي. يقدم هذا البحث الإطار النظري والتطبيقي الذي يختبر الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الحوارية والتألق التنظيمي. تم جمع بيانات المسح من 110 مديري مصرف الرشيد في بغداد ، العراق. تم اختبار الفرضيات باستخدام متعدد تحليل الانحدار. النتائج تدعم الارتباطات الإيجابية بين القيادة الحوارية والتألق التنظيمي وأثر التمكين النفسي على الحوار القيادة والتألق التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك ، دعمت النتائج الوساطة فرضية. وبناءً على النتائج ، تمت صياغة توصيات تسلط الضوء على الممارسات الإدارية الضرورية التي تؤدي إلى الذكاء التنظيمي في المؤسسات المصرفية في العراق. إنه يسلط الضوء على ضرورة مساعدة ودعم مديري البنوك بشكل كاف الذين يقدمون أفكارًا جديدة تساهم في تطوير البنك.

دراسة (Duha Khaled, 2023) :

الغرض من هذه الدراسة هو تحقيق عدة أهداف من خلال تحديد الارتباط وتأثير القدرات الأساسية المتميزة (من خلال أبعادها موارد تنظيمية ، موارد بشرية ، قدرات) في تحقيق التألق التنظيم من خلال أبعاده المتمثلة في (التألق في القيادة ، والتألق في الخدمة ، والابتكار والتألق في المعرفة).

النتائج: تركز على مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل التأكيد على تحليل العوامل وطريقة نمذجة المعادلة الهيكلية لقياس التأثير العلاقة ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، المعدل لتحليل وعلاقة بيرسون من خلال البرامج الإحصائية

من أبرز النتائج : من البحث اهتمام ادارة مصنع اسمنت الكوفة باعتماده القدرات الأساسية المتميزة وترشيد استخدامها من حيث الاهتمام بها الموارد التنظيمية وتحسين بيئة العمل الداخلية والتوجيه على الموظفين التعاون واتباع السلوكيات المفيدة والعمل بروح الفريق من أجل لضمان تحسين التصنيع وتحقيق الأهداف اللازمة وتعزيز القدرات الأساسية للمصنع من أنه سيحسن مستوى التآلق التنظيمي في الدراسة المستقبلية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة وتقسيمها إلى محورين رئيسيين (متغيرات الدراسة) وجدت الآتي:

اتفقت معظم الدراسات بالنسبة للمحور الأول في بيان مفهوم التدريب وأنواعه وأبعاده كما أنها اتفقت إلى إيضاح ماهية التدريب الاستراتيجي ومعوقاته. كدراسة أحمد يحيي (2018) , دراسة , أنوار فتح الله (2012), دراسة : إيمان راتب (2022)

واتفقت معظم الدراسات بالنسبة المحور الثاني إلى بيان مفهوم التآلق التنظيمي وعلاقته بمدى تميز المنظمات والعاملين بها، كما أنها بينت أهميته وأهدافه. - كدراسة, محمد عادل (2022) و دراسة , Duha Khaled (2023).

واختلفت الدراسات السابقة في أنها لم توضح علاقة رابطة بين التدريب الاستراتيجي التآلق التنظيمي في التعليم الثانوي العام، حيث أنها جاءت معظمها إما في بيان

التدريب الاستراتيجي أو بيا استخدمت الكثير من الدراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج لجمع المعلومات عن موضوع الظاهرة وتحليلها وتفسيرها لاستخراج النتائج مثل دراسة , أنوار فتح الله (2012), ومنهم من استخدم المنهج الوصفي التحليلي كدراسة, مبارك هادي(2013) , ودراسة: العبيدي(2017) و المنهج التجريبي كدراسة أحمد يحيي (2018)

3 - من حيث الأدوات المستخدمة فى الدراسات :

اتفقت جميع الدراسات السابقة فى استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات كدراسة: عبدالله بن عطية (2012) و دراسة : محمد عبد الرحمن(2015) و دراسة نهى العاصي (2017).

4- بينما تميزت الدراسة الحالية بالآتي :

- تقديم التصور المقترح لدور التدريب الاستراتيجي في تحقيق التآلق التنظيمي بالتعليم الثانوي العام في مصر .

5 - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

سوف يستفيد البحث الحالي في الدراسات السابقة في الجوانب التالية :

1 - بناء الإطار النظرى للدراسة .

2 -اختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفى .

3 - بناء وتصميم أداة الدراسة وهى الاستبانة.

4 - الاطلاع على مجموعة المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

خطوات السير فى الدراسة

سوف يسير الدراسة الحالى وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى:

ويتناول عرض الإطار العام للدراسة ويتضمن : المقدمة, والمشكلة, الأهداف, الأهمية, حدود الدراسة, عينة الدراسة, مصطلحات الدراسة, المنهج المستخدم وأدواته والدراسات السابقة

الخطوة الثانية:

ويتناول عرض الاسس الفكرية والنظرية للتدريب الاستراتيجي بالثانوي العام في مصر في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة. حيث تمثل الفصل الثاني

الخطوة الثالثة:

ويتناول عرض الإطار المفاهيمي للتألق التنظيمي بالثانوي العام في مصر في مصر في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة. حيث تمثل الفصل الثالث.

الخطوة الرابعة:

ويتناول عرض الدراسة الميدانية حيث تمثل الفصل الرابع.

الخطوة الخامسة:

ويتناول عرض التصور المقترح لدور التدريب الاستراتيجي في تحقيق التألق التنظيمي بالتعليم الثانوي العام في مصر. حيث تمثل الفصل الخامس.

الإطار النظري

المحور الأول: التدريب الاستراتيجي

تمهيد:

يُعد التّدريب من أهم الركائز التي يعتمد عليها تطوير الأفراد والمؤسسات في مختلف المجالات، فهو عملية منظمة تهدف إلى تحسين المهارات والمعرفة، وتعزيز الكفاءات المهنية والشخصية، سواء كان التّدريب موجّهًا لتطوير القدرات العملية أو تحسين الأداء الوظيفي، فإنه يسهم بشكل فعال في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة، كما يعتبر التّدريب استثمارًا مستدامًا يضمن التأقلم مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، ويساعد على الابتكار والتجديد.

أولًا: مفهوم التّدريب الاستراتيجي (Strategic Training)

التّدريب لغة: يقال درب فلان فلانًا الشيء ودربه على شيء: عوّده ومرّنه، وكذلك المرء على شيء زاده قوة وعودة على العمل؛ أي درب عودة وأكملة علمًا، أما في معجم اللغة فإنّ تدرب يأتي من الفعل فعل؛ أي درب ومكنه من عمله وزاده مهارة (المهجر ابن منظور، 2008، ص 43).

أما في مفهوم معجم المعاني "الجامع" فإنّ جمع كلمة التّدريب تدريبات. والتّدريب في الحرب: الصبر في الحرب وقت الفرار، وخضع لتدريب قاسٍ قبل أن يزول مهنة ما؛ أي تؤدي إلى رفع مستوى المهارة، وفعل درب على يدرب؛ أي اعتاد وأولع به حتى أصبح حاذقًا بصفة؛ أي درب تدريبًا، فهو متدرب. (أبو فرج الأصفهاني، 2018، ص 186)

بينما يري (حسن أحمد الطعاني) أن مفهوم التّدريب مركب من عدة عناصر، فهو يعني التغيير؛ أي شيء أحسن، أو تطوير الفرد في معلوماته وقدراته ومهاراته وأفكاره (حسن أحمد الطعاني، 2010، ص 16).

وهناك فرقٌ بين التّدريب والتعليم؛ حيث إنّ التّعليم يوجه بشكل أكثر اتساعاً وشمولاً بالنسبة للتغيير، بينما التّدريب عادة ينطوي على أفكار وسلوكيات جديدة تتحدد وبسهولة في سياق العمل؛ لذا فإنّ التّدريب لا يوجه نحو الشخص نفسه كالتعليم، ولكنه يوجه نحو الوظيفة التي يقوم بها الشخص. كما أن التّدريب يهدف إلى تقديم المعرفة والمهارات اللازمة لغرس الاتجاهات المطلوبة لأداء مهام محددة، بينما التّعليم يهدف تقديم إطارات نظريّة وإدراكيّة مصممة من أجل تحفيز القدرات التحليلية والنقدية عند الفرد بغضّ النظر عن نوعية الاتجاهات التي يُمكن أن يتبناها.. (عمر وصفي، 2015، ص 442)

وفي ضوء ما سبق يتضح أن التّدريب عملية أساسية داخل كل مؤسسة تعليميّة من أجل الارتقاء بالعملية التعليميّة؛ حيث يساعد التّدريب العاملين داخل المؤسسات التعليميّة على اكتساب الكثير من المعارف والخبرات المهنيّة ومواكبة التغيرات التي تطرأ على المجتمع بشكل سريع في ظل التغيرات التي يشهدها العالم بصفة مستمرة. ثانياً: أهمية التّدريب الاستراتيجي بمؤسسات التّعليم قبل الجامعي:

إنّ أهمية التّدريب الاستراتيجي تنبع من أهمية الأهداف التي يحققها والدور الذي يؤديه، فقد ذكر (أبو شندي) أن التّدريب يحقق الأهداف التالية: (سعد عامر، 2011، ص 48).

إكساب العاملين المهارات الجديدة التي تؤهلهم إلى الارتقاء في العمل وتحمل مسؤولية أكبر.

يكتسب الفرد العامل مؤهلات تؤهله لشغل مناصب قيادية.

إنّ التّدريب يزيد من ثقته بنفسه نتيجة لاكتسابه المهارات والمعلومات والخبرات ويزيد من قابليتهم في المشكلات التي تواجههم في العمل.

يزيد التّدريب الأفراد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة التي يعمل فيها. لذا برزت أهمية التّدريب الاستراتيجي في ثلاثة جوانب، وهي: المؤسسة، والعاملون، والعلاقات الإنسانية؛ حيث إنه يساعد في زيادة مخرجات المؤسسة، ويطور ويحسن من مهارات وخبرات العاملين، بالإضافة إلى ذلك يقوم بتطوير العلاقات بين الأفراد ويزيد من قدرتهم على التكيف مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية. ويُسهّم التّدريب الاستراتيجي بتوجيه العاملين للقيام بمهامهم وتأهيلهم لتحمل الأعباء الاستراتيجية، ويعتبر من الركائز الأساسية لتطوير المؤسسات والعاملين. (إخلاص خالد، 2015، ص 27)

وفي ضوء ما سبق تكمن أهمية التّدريب الاستراتيجي في إكساب العاملين داخل المؤسسات التعليمية الكثير من الخبرات والمعارف الجديدة التي تؤهلهم إلى الارتقاء في العمل وتحمل المسؤولية.

ويمكن إظهار أهمية التّدريب الاستراتيجي على ثلاثة جوانب وهي كالتالي:

أهمية التّدريب الاستراتيجي بالنسبة للأفراد العاملين:

يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحلّ مشكلاتهم في العمل.

يُسهّم التّدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

يسمح التّدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسات. (توفيق عبد الرحمن، 2015، ص 67).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الدراسات أكدت أهمية التّدريب الاستراتيجي في تحقيق الالتزام التّنظيمي داخل المؤسسات التعليم قبل الجامعي؛ حيث يلعب دوراً مهماً في تحقيق التّألق التّنظيمي عن طريق ما يوفره من مهارات جديدة ومعارف مبتكرة تساعد

على مواجهة التحديات التي تواجه هذه المؤسسات والتغييرات التي تطرأ على المجتمع بشكل سريع ومستمر .

ثالثاً: أهداف التّدريب الاستراتيجي بمؤسسات التّعليم قبل الجامعي:

وفيما يأتي استعراض موجز لأهداف التّدريب الاستراتيجي على النحو الآتي:

الأهداف الاقتصادية: إنّ التّدريب عملية مثمرة، الغاية منها زيادة فاعلية العاملين ومهارة المتدرب؛ لأنه أحد عناصر العملية التربويّة؛ حيث يؤدي التّدريب الاستراتيجي إلى الإفادة من مهارات العاملين وكافة المعدات إلى أقصى درجة ممكنة، وكذلك يكسب العاملين مهارات جديدة؛ إذ يسعى المديرون إلى تطوير التكنولوجيا والتي من شأنها جعل وظائف التنظيم أكثر فائدة. (عادل رمضان, 2009, ص 38).

الأهداف الاجتماعيّة: وهذا يعني استحداث شيء جديد غير معروف سابقاً؛ حيث إنّ الإنسان المبدع ينظر إلى الأمور بطرق مختلفة، وأياً كانت المعايير التي يقاس على أساسها هذا الإبداع فإنّ الأفراد يبقون العنصر الأول في الإبداع؛ ذلك لأنّ وجود مجموعة من العاملين هم دوماً أدوات إبداع مؤسسي. (محمد قاسم, 2007, ص 158) وفي ضوء ما سبق تزي الباحثة أن اهداف التدريب الاستراتيجي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي تكمن في النقاط التالية:

اهداف التدريب الاستراتيجي في مؤسسة التعليم قبل الجامعي تشمل مجموعة من الأهداف المهمة التي تسعى إلى تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة المعلمين والإداريين وتعزيز الأداء العام للمؤسسة التعليمية. فيما يلي بعض الأهداف الرئيسة:

تطوير الكفاءات المهنية للمعلمين: من خلال

تحسين مهارات التدريس: تدريب المعلمين على استراتيجيات تعليمية حديثة وأساليب تدريس مبتكرة.

التطوير المستمر للمعرفة: تشجيع المعلمين على متابعة الدراسات والأبحاث الحديثة في مجال التربية والتعليم.

تحفيز الابتكار والإبداع: من خلال

تشجيع التفكير الإبداعي: تطوير برامج تدريبية تعزز الابتكار والإبداع بين المعلمين والطلاب.

تنمية المهارات البحثية: تشجيع البحث العلمي وتطبيقاته في مجال التعليم.

رابعًا: مبادئ التّدريب الاستراتيجي بمؤسسات التّعليم قبل الجامعي

لا بدّ من مراعاة المبادئ الأساسيّة في عملية التّدريب الاستراتيجي، وهي:

إشراك المتدربين بالفعاليات التدريبية وتشجيعهم على تبادل الخبرات، وأن يُعد نفسه في مقام المرشد في إيجاد الحلول للصعاب في العمل.

ربط عملية التّدريب بحاجات العمل وتكريس جزء منه للتطبيق العملي.

الترابط مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ربط التّدريب بالحوافز لتشجيع المتدربين على الحضور للعملية التدريبية. (محمد قاسم، 2017، ص 167).

التكيف مع التغييرات: يجب أن تكون برامج التّدريب والتطوير قابلة للتكيف مع التغييرات في بيئة العمل واحتياجات الموظفين. (عصام عطا الله، 2011، ص 280).

وفي ضوء ما سبق يُمكن تحديد مبادئ التّدريب الاستراتيجي تكمن في النقاط التالية:

التّدريب الاستراتيجي وظيفة أساسية ومستمرة:

بمعنى أن التّدريب الاستراتيجي ليس مجرد حلّ مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، بل هو نشاط ووظيفة أساسية يتكرر حدوثه ببقاء المؤسسة؛ وبالتالي يمثل حلقة متعددة عن طريق تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ومؤهلات واختيار الفرد واستقطابه وكذلك إعداده وتهيئته للعمل كمرحلة لاحقة، وتوجيهه للمستقبل الوظيفي من ترقية ونقل.

التّدريب الاستراتيجي نظام متكامل:

حيث يُعتبر التّدريب الاستراتيجي كيانًا متكاملًا يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاءة الوظيفية والإدارية للعاملين داخل مؤسسات التّعليم ما قبل الجامعي.

التّدريب الاستراتيجي نشاط متغير ومتجدد:

هذه حقيقة أساسية لا يجب إغفالها، وهي أن التّدريب يتفاعل في بيئة تتسم بالتغير والتجديد، فالمتدرب عرضة للتغيرات في سلوكه وعاداته ومهاراته ورغباته، وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وتقنيات العمل ومستحدثاتها.

خامسًا: أنواع التّدريب الاستراتيجي بمؤسسات التّعليم قبل الجامعي:

يصنف التّدريب إلى أنواع متعددة تبعًا لعدة جوانب ومنها:

١- التّدريب من حيث عدد الأفراد:

التّدريب الفردي: يتمّ تناول التّدريب ولكل فرد على حدة ويحدث بعد التعيين مباشرة ليمت تعريف الفرد العامل على وظيفته وأساسيات الأعمال المختلفة الموكلة إليه، أو قد يتمّ أثناء العمل إذا ما أريد تطوير مهارات أو معارف أحد العاملين على أداء وأساليب جديدة.

التدريب الجماعي: وتكون لكل مجموعة العمل التي يشتركون معًا لإنجاز المهام، أو بالنسبة للعاملين، أو للأفراد العاملين الذين تبين الاحتياجات لتدريبهم وجود قواسم مشتركة بينهم؛ إذ يتم تدريبهم وإخضاعهم معًا لعملية التدريب (Allen -j- yen , 2014.p73)

٢- التدريب من حيث المكان والموقع:

التدريب في مكان العمل: وهو الاستخدام الشائع لدى معظم المؤسسات التربوية؛ حيث يتدرب الأفراد في مواقع عملهم ويشرف عليهم زملاؤهم من أصحاب الخبرة أو المشرفين، ويتميز هذا النوع من التدريب على خطط الإدارة وتحت رعايتها، وباستطاعة المؤسسة التربوية توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التدريب؛ وهذا يُقلل من نفقات التنقل.

التدريب خارج موقع العمل: يحدث هذا النوع من التدريب على جهات خارج مؤسسة العمل، مثل: الجامعات والمراكز ومعاهد التدريب، ويتميز بكونه ينتج آفاقًا أوسع لتبادل الخبرات والمهارات؛ حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة؛ كل هؤلاء ينتمون إلى مدارس وخلفيات مختلفة وتصبح عملية التدريب مكانًا تتركز فيه خبرات كثيرة وتكون في معظم الأحيان جاهزين لنقل خبراتهم وكل حسب مهاراته (حسونة فضل، 2010، ص 132).

٣- التدريب من حيث الزمن:

التدريب ما قبل الخدمة: وهو جميع الدورات التدريبية التي تدرب فيها الفرد قبل أن يتوظف، والغاية منه تهيئته لظروف العمل والتحاقه بالعمل، والغاية من هذا النوع هو المواكبة بين الفرد والبيئة الجديدة التي سيعمل بها فضلًا عن تزويده بالمهارة من خلال تعريفه على أساليب ومعايير العمل وقيمه وقوانينه وأنظمتها.

التدريب أثناء الخدمة: حيث يكون لتدريبه أثناء الخدمة وفي مواقع العمل وبأخذ الموظف الجديد التوجيهات والتعليمات التي توضح له طريقة العمل من مديره أو أقرانه في العمل، ومن مميزات هذا التدريب أنه يحدث في بيئة العمل، ويتم استخدام نفس الوسائل من أدوات ووسائل وأجهزة، والمدرّب هو المسؤول عن إدارة العمل ومواقف العمل؛ ممّا يؤدي إلى السرعة في العمل (Robins,2002,p312).

٤- التدريب من حيث الهدف:

التدريب لتجديد المعلومات: حيث يهدف هذا النوع تزويد المتدربين ببعض المعلومات الجديدة والتي تتعلق بأعمالهم ومساعدتهم في رفع كفاءة المتدربين.

تدريب مهاري: ويهدف منه تدريب المتدربين بالوسائل والأساليب والمهارات الإدارية الحديثة والتي تُسهم في زيادة فاعلية أدائهم الوظيفي.

اكتساب اتجاهات: ويهدف تغيير ميولهم واتجاهاتهم في العمل لزيادة قدراتهم على التخطيط، وتمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة.

التدريب للترقية: ويهدف هذا النوع اطلاع الأفراد المتدربين على المعارف والأساليب الحديثة والتي تقف مع مهامهم الوظيفية، وكذلك المقبلة التي سيرتقي بها (Buddle - earl ,2000,p96).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن التدريب الاستراتيجي: يأخذ أشكالاً عديدة، منها: التدريب الفردي والتدريب الجماعي، وهناك التدريب داخل موقع العمل، وتدريب خارج العمل في مراكز التدريب المعتمدة وفي المؤسسات التعليمية، وهناك التدريب الذي يساعد على تجديد المعلومات ومواكبة التغييرات المجتمعية التي تطرأ على المجتمع بشكل سريع وتؤثر بشكل فعّال على دور المؤسسات التعليمية بشكل عام، وعلى مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بشكل خاص.

سادسًا: مراحل عملية التّدريب الاستراتيجي بمؤسسات التّعليم قبل الجامعي:

يمرّ التّدريب الاستراتيجي بمراحل عدّة وهي كالآتي:

1- التحليل الاستراتيجي:

بيّن روثنيل و كازانا (Rothwell & Kazanas) (Rothwell, 2003.p85)

William J., Kazanas, H.C). أن تغير ظروف البيئة الخارجية المتمم بالاستمرارية يتطلب تهيؤ تدريب استراتيجي للعاملين لإجراء تغييرات في (الوظيفة، متطلبات العمل، سياسات المؤسسة، الخطط أو أساليب العمل) لكونها تستند إلى التنبؤ بمتطلبات الوظائف المستقبلية النابعة من بناء سيناريوهات أداء الوظيفة بما يهيئ للعاملين الظروف والأدوات المعرفيّة والمعلوماتيّة لمواجهة تلك التغيرات.

ويُمكن القول: بأنّ التّدريب الاستراتيجي من وظائف المؤسسات المعاصرة

ويسعى إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية؛ إذ ينبغي أن يركز التّدريب الاستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.

2- صياغة استراتيجية التّدريب:

تعد استراتيجية التّدريب عملية تهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المؤسسة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيس لاستراتيجية التّدريب هي الاستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمؤسسة والأهداف التي يجب تحقيقها، كما بيّن ستوارت وبراون (stewart & brown) أن التّدريب يختلف تبعًا لنوع الاستراتيجية التي تتبعها المنظم.

إذ إنَّ المؤسسات التي تتبع استراتيجية الكلفة من المفترض أن يقوم التَّدريب بمساعدة العاملين على حل المشكلات ويكونوا أكثر كفاءة في استعمال الموارد وعند قيام المؤسسات باتباع استراتيجية التميز، فمن المفترض أن يقوم التَّدريب على مساعدة العاملين بتقديم خدمة أفضل أو أن يكونوا أكثر قدرة على الابتكار والإبداع، أما فيما يخصُّ كمية التَّدريب بصورة عامة فإنَّ المؤسسات التي تكون توجهاتها تدريب العاملين لجعلهم ذوي خبرة سيحتاجون إلى تدريبهم أكثر من المؤسسات التي يكون توجهها استقطاب العاملين ذوي الخبرة إلى مؤسساتهم (أسامة محمد موسى، 2007. ص 60).

3-تنفيذ استراتيجية التَّدريب: إنَّ التَّدريب الاستراتيجي مهمٌ لتجنب النقص المستقبلي في المهارات، وإنَّ دراسة المتطلبات السابقة أو إسقاط احتياجات الماضي إلى المستقبل لا تكفي لهذا الغرض، ولتضييق الفجوة بين العمالة الموجودة حالياً والطلب المستقبلي يستطيع المديرون القيام بما هو أفضل. (Rothwell, 2003.p435, William J., Kazanas, H.C)

4-التقييم: بيَّن نوي (Noe) إلى أن المؤسسة تستطيع أن تحدد هل أن أنشطة التَّدريب الاستراتيجي تسهم فعلاً في إنجاز أهدافها عن طريق تحديد وجمع مخرجات عملية التَّدريب بحيث تكون مقاسة، وتتضمن مدى رضا المتدربين على البرامج التدريبية ومدى تغير مهارات المتدربين واتجاهاتهم نتيجة مشاركتهم بهذه البرامج التدريبية، وما إذا كانت البرامج التدريبية أسفرت عن نتائج ذات صلة بمخرجات المؤسسة وهذه المخرجات من المفترض ربطها مباشرة بأهداف المؤسسة الاستراتيجية (Noe, Reymond A., Winkler , Colin.2009.p47).

سابعاً: المعوقات التي تواجه عملية التَّدريب الاستراتيجي بمؤسسات التَّعليم قبل الجامعي: ومن هذه المعوقات:

لا يوجد قانون يُحدد عملية التّدريب ويوجهه، ويحدد المسؤولين عنه ويرسم الأساليب التي تقوم بها القيادة العليا في مجال إدارة التّدريب، وكذلك عدم وجود لوائح تسيّر هذه العملية.

افتقار الإدارة العليا والأفراد العاملين إلى الوعي لأهمية عملية التّدريب وعدم إيمانهم بضرورة هذه العملية وما يحققه من مردود للمؤسسة وقواها العاملة من مميزات

قلة الميزانية المخصصة لعملية التّدريب، وعدم توفر الأموال لتنشيط التّدريب وحسن استغلاله في تنمية الأفراد العاملين، وفي حلّ الصعاب التي توجه المؤسسة، وكذلك قلة الأموال المخصصة للبحوث التطويرية المشاركة لعملية التّدريب (Pfaie-RLL, 2010. p133)

إنّ المؤسسات المختصة بالتدريب سيئة التجهيز، وينقصها الوسائل التكنولوجية، وكذلك البيروقراطية في التعامل الموجودة في إدارتها العليا.

عدم الاهتمام بنظام الحوافز وعدم الأخذ بنظام الثواب والعقاب بالنسبة لمخرجات العملية التدريبية (وجدى حامد، 2015، ص 82)

ثامناً: سبل التغلب على معوقات التدريب الاستراتيجي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

للتغلب على معوقات التدريب الاستراتيجي، يمكن اتباع النقاط التالية:

تحليل شامل لاحتياجات التدريب: من المهم أن يتم إجراء تحليل دقيق لاحتياجات المؤسسة من التدريب لضمان أن البرامج التدريبية تتوافق مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة. يساعد ذلك في تخصيص الموارد بشكل فعال وضمان أن التدريب يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Armstrong, M, 2014, p85).

إشراك القادة والإدارة العليا: ضرورة إشراك القيادة العليا في عملية التدريب لضمان دعمه من قبلهم وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يلعب القادة دورًا كبيرًا في تحفيز الموظفين والمشاركة في العملية التدريبية (Cascio, W. F., & Boudreau, J. W,2015.p55).

أثنا عشر: متطلبات نجاح التدريب الاستراتيجي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي:
لنجاح التدريب الاستراتيجي، هناك عدة متطلبات يجب توفرها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. وفيما يلي بعض المتطلبات الرئيسية.
تحليل الاحتياجات التدريبية:

يجب البدء بتحليل دقيق للاحتياجات التدريبية لتحديد المهارات والمعرفة التي يحتاجها المدربون لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Armstrong, M,2014.p55).
ضع أهداف تدريبية واضحة وقابلة للقياس:

تحديد أهداف التدريب بشكل واضح وقابل للقياس يساهم في تحديد النجاح ويوجه عملية التدريب بشكل أكثر فعالية (Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick,2006,p44).

توفير موارد تدريبية كافية:

يشمل ذلك المواد التدريبية، والأدوات، والتقنيات اللازمة، وكذلك الوقت المخصص للتدريب. (Blanchard, P. N., & Thacker, J. W,2013.p94).

المحور الثاني: التألق التنظيمي

أولاً: مفهوم التألق التنظيمي:

وإن تحقيق فرص التآلق التنظيمي لا تقتصر على فرد أو نشاط معين في المنظمة بل يجب أن يظهر في جميع أنشطتها وأعمالها فهو يمثل الشغل الشاغل والهاجس الأول للمنظمات التي تريد الاستمرارية في التآلق. (زرغام حسن عبد, 2018, ص333) كما ظهر مفهوم التآلق التنظيمي في ظل قمة التطورات التي أحدثتها الثورة المعرفية في عالم الأعمال. (ميسون عبد الله أحمد, 2018. ص 91)

ويُعرف التآلق التنظيمي: بأنه مجموعة من الخصائص والمزايا التي تمتلكها المؤسسة والمتمثلة بالموارد والمقدرات الجوهرية والتنظيمية والتي يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس القطاع من قبل المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال ووضع الرؤية الشاملة والتي يتم فيها تحديد الأهداف وتوفير المصادر اللازمة؛ لتحقيق التآلق التنظيمي في الأداء. (أسامة عبد اللطيف, 2019, ص556)

ويُعرف أيضاً على أنه: رصد واستشعار واستغلال الفرص من قبل المنظمة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال ووضوح الرؤية الشاملة والتي يتم فيها تحديد الأهداف وتوفير المصادر اللازمة لتحقيق التآلق التنظيمي في الاداء. (محمد حمودي كاظم, 2022, ص62)

ويتضح مما سبق أن التآلق التنظيمي في المدارس الثانوية هو نهج شامل يهدف إلى تحسين جودة التعليم من خلال كفاءة وفعالية في مختلف جوانب عمل المدرسة وهو تميز المدرسة في مختلف جوانب عملها من خلال كفاءة وفعالية هيكلها التنظيمي.

ثانياً: أهداف التآلق التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

من أهداف التآلق التنظيمي والذي يتمثل في النقاط التالية وهي: (محمد حمودي كاظم, 2022, ص62)

تحقيق التعاون المشترك والإيجابي بين المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة سواء من خلال التحالفات الاستراتيجية أو الشراكة أو صيغة التعاون الاستراتيجي.

الاستفادة من الأفكار والتجارب الريادية للمنظمات المنافسة, ومحاولة نقلها لجميع المنظمات الأخرى من أجل الاستفادة منها.

الإسهام في زيادة قدرة وفاعلية المنظمة على مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتي تشهدها المنظمات اليوم.

مما سبق يتضح أن التآلق التنظيمي له عدة أهداف منها دمج الأدوار الأساسية في المؤسسة بغية استبعاد الأعمال غير المهمة, والتركيز على الأعمال والأنشطة ذات الأهمية تؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ثالثاً: أهمية التآلق التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

يمكن عرض أهمية التآلق التنظيمي بالتعليم الثانوي العام بمصر.

تحقيق السعادة التنظيمية المستمرة للعاملين بالمدارس الثانوية العام من خلال النجاح والتقدم المستمر في عالم الأعمال، فضلاً عن تحقيق الاستدامة التنظيمية.

تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة إلى المستفيد، الأمر الذي يسهم في تحقيق تقدم وارتقاء المؤسسة التعليمية وإحرازها ترتيباً متميزاً مرموقاً بين باقي المؤسسات الأخرى.

وتتضح الأهمية كما يلي: (Yoon, P., & Kelly, J.2008. p11)

السعي نحو اكتشاف المواهب التنظيمية التي تقدم فكرًا تنظيميًا مختلفًا عن الأفكار التنظيمية التقليدية.

يعتبر من أهم الظواهر التنظيمية البارعة التي تحقق وضوح الرؤية الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام أمام أعضاء التنظيم.

يُسهّم التآلق التنظيمي في تعظيم الاستفادة المتحققة للمنظمة من خلال تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد البشرية والمادية.

من خلال ما سبق يمكن القول: إن أهمية التآلق التنظيمي في مؤسسات التعليم الثانوي العام تكمن في النقاط التالية:

التآلق التنظيمي يُسهّم في تحسين جودة التعليم وذلك من خلال:

توفير بيئة تعليمية غنية، إيجابية، وفعالة مزودة بكافة الإمكانيات والموارد المادية والبشرية؛ حيث تُحفز الطلاب على التعلم.

تتبنى آليات التخطيط الاستراتيجي الداعم للمؤسسات التعليمية؛ حيث وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، في ظل قيادة استراتيجية يقظة مستتيرة وفريق عمل متعاون.

التآلق التنظيمي يُسهّم رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب:

استخدام أساليب تعليمية حديثة وفعالة باستثمار كافة الوسائط التكنولوجية المتقدم الداعمة لتنفيذ العملية التعليمية وإثرائها.

تقييم مستمر للنتائج وإجراء التعديلات اللازمة من خلال تبني استراتيجيات التغذية المرتدة التي تدعم حصر نقاط القصور والضعف والتصدي لها بالحل المناسب وتقديم العلاج المناسب ومن ثم استكمال دورة العمليات في مسارها السليم.

صفات ينبغي توافرها في القائد (المتآلق): (مريم محمد إبراهيم، 2006، ص 65)

صفات مهنية: وهي التي تتصل بالمجال الوظيفي, من حيث هو عمل تربوي , يقتضي القيام به , توفر صفات معينة , تؤهل صاحبها للممارسة عمله بنجاح .

صفات شخصية: هي التي تتصل بالتكوين العام لمن يمارس هذه القيادة فكريًا ووجدانيًا واجتماعيًا, ومن حيث مسؤولياته عن عمل متكامل لفريق من العاملين, وبالتالي يتمكن من القيام بواجباته علي الوجه الأكمل.

الصفات المهنية وتتمثل في:

الإيمان الشديد بمهنة التربية والتعليم, والاعتزاز بها مع الإيمان المطلق بالعمل الدراسي, وتدعيم التقاليد المدرسية.

الإلمام الكافي بوسائل تحقيق الأهداف, وتنفيذ المناهج والاتجاهات التربوية الحديثة والمعاصرة.

معرفة خصائص التلاميذ في مرحلة النمو التي يمرون بها, ومتطلبات هذا النمو ومراعاة ذلك في العملية التربوية.

القدرة على تنسيق جهود العاملين, مع إتاحة الفرصة للتشجيع والابتكار.

الصفات الشخصية وتتمثل في:

الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه بحيث ينعكس هذا على العاملين معه, سواء المعلمين منهم أو الإداريين أو الفنيين أو الطلاب.

مراعاة العدالة التامة في تعامله مع مرؤوسيه دون محاباة, أو تحيز أو السماح بوجود الوشاية بين العاملين.

اتخاذ القرارات بصورة علنية وفي اجتماع عام, بعد مناقشة وإقناع دون مواربة أو تسفيه لمقترحات أو آراء الآخرين.

التواضع دون ضعف والحزم دون تعسف والمرونة دون تراخ، والبعد عن مواقف العداة أو الشك.

ومن خصائص المدير (المتألق): (بهيرة شفيق الرباط، 2016، ص 226)

أن يكون ديناميكياً حيويًا يقوم بأدوار العمل المختلفة وفقًا لمقتضيات الموقف والمصلحة العامة مُلماً بسبل ربط الوسائل بالغايات.

قادرًا على تطوير العمل وتجديده بما يتلاءم مع طبيعة العمل وظروف المدرسة حسب الإمكانيات المتاحة.

أن يتصف بشخصية ذات تأثير إيجابي على القيادة الواعية لمؤسسته التربوية، كإدارة التعليم أو الوزارة.

ويتضح مما سبق أنه لكي تتضح سمات القائد الناجح بالنسبة للعمل، ينبغي أن نضع في اعتبارنا مجموعة من الصفات ذات الفاعلية الإدارية، والتي ينبغي أن يتصف بها القائد، وهناك من يرى ضرورة دراسة السلوك، ومن ثم يمكن استنباط الصفات التي يجب توافرها في القائد.

دور التدريب الاستراتيجي في تحقيق التألق التنظيمي بالتعليم قبل الجامعي

م	العبارة	لا يتحقق		إلى حد ما		يتحقق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القوة النسبية	اتجاه البند	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
1	تعقد إدارة المدرسة الندوات واللقاءات لتنمية معارف	84	21	146	36.5	170	42.5	2.22	0.77	73.8	متوسط	6

											العاملين فيها.	
3	متوسط	76.7	0.62	2.30	38.5	154	53	212	8.5	34	يسعى العاملون إلى امتلاك القدرات المعرفية من مصادر مختلفة	2
9	متوسط	70.4	0.76	2.11	35.3	141	40.8	163	24	96	تسعى إدارة المدرسة إلى تنمية قدرات العاملين المعرفية في التفكير الإبداعي	3
4	متوسط	76.5	0.67	2.31	41.5	166	46.5	186	12	48	يتم تحديد نوع التدريب في ضوء احتياجات العمل والمهارات المطلوبة	4
8	متوسط	71.7	0.74	2.15	36	144	43	172	21	84	توفر إدارة المدرسة مصادر معلومات تزود العاملين بالمعارف الجديدة	5
5	متوسط	73.9	0.71	2.22	38.3	153	45.3	181	16.5	66	تسعى الإدارة من خلال برامج التدريب في المدرسة إلى تطوير	6

											مهارات العاملين.	
2	متوسط	77.8	0.70	2.33	46.8	187	39.8	159	13.5	54	يهدف التدريب في المدرسة إلى رفع مستوى الإتقان في إنجاز الإعمال.	7
1	مرتفع	79.8	0.67	2.39	49.8	199	39.8	159	10.5	42	يهدف التدريب لرفع مستوى مهارات العاملين في أداء أعمالهم	8
7	متوسط	72	0.75	2.16	37.5	150	41	164	21.5	86	يهدف إلى زيادة قيمة الثروة البشرية للمدرسة	9
						1464		1542		594	المجموع	
				2.24		162.7		171.3		66	المتوسط	

ويتضح من الجدول رقم (12) المتعلق بالمحور الخامس: دور التدريب الاستراتيجي في تحقيق التآلق التنظيمي بالتعليم قبل الجامعي، حيث تتوزع استجابات عينة الدراسة توزيعاً إحصائياً حيث بلغ من أجابوا (لا يتحقق) على عبارات هذا البعد من عينة الدراسة بنسبة (16.5%) في حين من أجابوا (إلى حد ما) بنسبة (42.9%) أما عدد من أجابوا (يتحقق) بلغ نسبة (40.6)

وقد جاءت العبارات رقم (8، 7، 2) من أكثر العبارات قوة وتحقيقا بناء على الترتيب ووفق أعلى متوسط حسابي وأقل قيمة للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط والقوة النسبية بكل عبارة

جاءت العبارة رقم (8) في الترتيب الأول والتي مفادها يهدف التدريب لرفع مستوى مهارات العاملين في أداء أعمالهم " بمتوسط (2.39) وقوة نسبية (79.8%). وتشير استجابات المبحوثين إلى أن أغلبية المشاركين يرون أن التدريب هو استثمار أساسي في الموارد البشرية، حيث يساهم بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، كما يعتبرونه عنصراً حاسماً لتحقيق النجاح على المدى الطويل للمؤسسة، هذا التوافق الواسع يعكس أهمية هذه العبارة وأثرها الكبير على نتائج الاستبيان، كما جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى لأنها تعبر عن الهدف الرئيسي من التدريب والذي يعتبره معظم المشاركين حجر الزاوية في تطوير الكفاءات المهنية، وتتفق هذه النتائج علي ما جاء في الأطار النظري للدراسة حيث ذكر كامل محمد إبراهيم، وعابدين إبراهيم (2018) أن التّدريب الاستراتيجي هو: عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على المؤسسة على المدى البعيد؛ حيث تتعلق هذه القرارات الاستراتيجية بتحسين وتطوير مهارات وأداء العاملين في المؤسسة، حيث تكمن أهمية التدريب الاستراتيجي كما جاء في الأطار النظري للدراسة أنه يساعد علي إكساب العاملين المهارات الجديدة التي تؤهلهم إلى الارتقاء في العمل وتحمل مسؤولية أكبر، التّدريب يزيد من ثقته بنفسه نتيجة لاكتسابه المهارات والمعلومات والخبرات ويزيد من قابليتهم في المشكلات التي تواجههم في العمل ، وايضا من أهداف التدريب الاستراتيجي كما جاء في الأطار النظري للدراسة تحسين أداء الموظفي و تنمية مهارات حل المشكلات والتفكير النقدي لدى الموظفين، كما تتفق هذه النتائج مع الدراسة محمد عبد الرحمن 2015 حيث توصلت إلي أن هناك دور كبير للتدريب في تحسين أداء العاملين الذي بدوره يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال

ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائية التي تؤكد أن هنالك علاقات ارتباط قوية جدا بين المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، الاستثمار المكثف للتدريب في القوى البشرية واختيار برامج تلائم طبيعة عمل العاملين وبما يفيد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، حيث يتفق هذا الكلام على ما جاء في استجابات المبحوثين على العبارة السابقة.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (7) : يهدف التدريب في المدرسة إلى رفع مستوى الإلتقان في إنجاز الأعمال ". بمتوسط (2.33) ، وقوة نسبية (77.8) ، وتشير استجابات المبحوثين إلى أن المشاركين يرون أن التدريب يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في المهام الموكلة إليهم، حيث يزودهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لإنجاز الأعمال بدقة وكفاءة. جاءت هذه العبارة في الترتيب الثاني بعد العبارة التي تؤكد على هدف التدريب في رفع مستوى المهارات بشكل عام، مما يعكس أهمية ربط التدريب بتحقيق نتائج ملموسة في الأداء الأكاديمي، حيث تتفق هذه النتائج على ما جاء في دراسة عبد الحميد وزغبة 2017 حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على دور برامج التدريب والتنمية في إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص من وجهة نظر أكاديمية. وتتلخص نتائج الدراسة أن التوجه نحو الإنفاق على التدريب وتنمية الموارد البشرية يعتبر استثمار مميز للمؤسسة لأن الموارد البشرية المتطورة وذات المهارة تعتبر عمود الأساس وركيزة مهمة من ركائز المؤسسة لأنها تقودها لتحقيق ميزتها التنافسية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبد الرزاق علي 2015 وكشف البحث أن مهما اهتمت الدول والمنظمات بتحديث إمكانياتها وحددت أهدافاً طموحة للتميز على المنافسين فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين فمن هنا تتبع أهمية التدريب الاستراتيجي في حياة المجتمع كأحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وكعنصر حيوي بالغ الأهمية في

تحسين العنصر البشري ليصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب متمساً بالإبداع والابتكار.

وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (2) والتي مفادها "يسعى العاملون إلى امتلاك القدرات المعرفية من مصادر مختلفة". بمتوسط (2.30) وقوة نسبية (76.7%). وتشير استجابات المبحوثين إلى أن الرغبة في التطوير المهني والارتقاء الوظيفي هي الدافع الرئيسي وراء سعي العاملين لاكتساب معرفة ومهارات جديدة من مصادر متنوعة، سواء كانت هذه المصادر داخلية مثل دورات التدريب التابعة للمؤسسة أو خارجية مثل المؤتمرات والندوات، كما المبحوثين يؤكدون على أهمية التعلم المستمر كجزء لا يتجزأ من الحياة المهنية، حيث أن بيئة العمل تتغير باستمرار وتتطلب من العاملين مواكبة هذه التغيرات من خلال اكتساب مهارات جديدة ومعرفة متخصصة، ويدركون أن المعرفة لا تقتصر على مصادر محددة، بل يمكن الحصول عليها من مصادر متنوعة مثل الكتب والمقالات العلمية والدورات التدريبية والخبرات العملية، مما يوسع آفاق المعرفة ويغني الخبرات.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (4) والتي مفادها "يتم تحديد نوع التدريب في ضوء احتياجات العمل والمهارات المطلوبة". بمتوسط (2.31) وقوة نسبية (76.5%). وتشير استجابات المبحوثين إلى أهمية تخصيص برامج التدريب لتلبية الاحتياجات الفردية والجماعية للموظفين، حيث أن تحديد نوع التدريب بناءً على احتياجات العمل يضمن فعالية أكبر للتدريب وزيادة إسهامه في تحسين الأداء، كما يساهم في الاستثمار الأمثل للموارد وتطوير المؤسسة بشكل مستمر، جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة لأنها تكمل العبارات السابقة وتوضح كيف يمكن تحقيق أهداف التدريب من خلال تخصيصه وتوجيهه نحو تطوير المهارات التي تساهم في تحقيق النجاح المؤسسي، حيث تؤكد استجابات المبحوثين على أن القيادة داخل المؤسسات التعليمية تعمل على تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين وتحديد نوع

التدريب الذي تحتاج إليه المؤسسات التعليمية بما يتمشي معها ويساعد علي تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تتفق هذه النتائج مع دراسة Cheng, Y. and Walden Berger 2013 واستنتجت الدراسة أن تلبية الاحتياجات التدريبية، خاصة المتخصصة منها، أدت إلى تخفيض نية العاملين بترك العمل والانتقال لمنظمة أخرى غير تلك التي يعملون فيها، وعلى العكس من ذلك فإن حضور العاملين التدريبات العامة، والتي تستهدف تنمية المهارات العامة، قد زادت من نية العاملين بترك العمل، وبهذا فإن التدريبات كان لها أثران متضادان تبعاً لنوعية التدريب نفسه، وهذه الدراسة تؤكد علي أهمية تحديد نوعية التدريب التي يحتاج له العاملون داخل المؤسسات وتتفق أيضا الدراسة علي استجابات المبحوثين علي العبارة السابقة. حيث ياكذ الاطار النظري للدراسة علي أن نجاح التدريب متوقف علي البدء بتحليل دقيق للاحتياجات التدريبية لتحديد المهارات والمعرفة التي يحتاجها المتدربون لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (6) والتي مفادها " تسعى الإدارة من خلال برامج التدريب في المدرسة إلى تطوير مهارات العاملين ". بمتوسط (2.22) وقوة نسبية (73.9%). وتشير استجابات المبحوثين إلى أن الإدارة تسعى من خلال برامج التدريب إلى تحقيق أهداف تنظيمية أوسع نطاقاً، مثل زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الابتكار. وبالتالي، فإن تطوير مهارات العاملين هو وسيلة لتحقيق هذه الأهداف، جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة لأنها تؤكد على الدور

الاستراتيجي للتدريب في تحقيق أهداف المؤسسة، كما يرون أن الإدارة تلعب دوراً حيوياً في توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين، وأنها ملتزمة بتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم، كما يرون أن تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب يساهم في تنمية مهاراتهم المهنية وزيادة فرص ترقيتهم، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي والالتزام بالمؤسسة، كما تتفق هذه النتائج مع الدراسة محمد عبد الرحمن 2015 حيث توصلت

إلي أن هناك دور كبير للتدريب في تحسين أداء العاملين الذي بدوره يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائية التي تؤكد أن هنالك علاقات ارتباط قوية جدا بين المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، الاستثمار المكثف للتدريب في القوى البشرية واختيار برامج تلائم طبيعة عمل العاملين وبما يفيد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (1) والتي مفادها " تعقد إدارة المدرسة الندوات واللقاءات لتنمية معارف العاملين فيها". بمتوسط (2.22) وقوة نسبية (73.8%). وتشير استجابات المبحوثين إلى أن اهتمام الإدارة بعقد الندوات واللقاءات يعكس حرصها على تطوير مهارات العاملين لديها، وأنها تسعى لتوفير بيئة عمل محفزة للتعلم والتطوير المستمر، كما يرون أن الندوات واللقاءات توفر فرصة ممتازة للتواصل والتفاعل بين العاملين، وتبادل الخبرات والمعرفة، مما يساهم في بناء علاقات عمل إيجابية وبيئة عمل محفزة تساعد علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (9) والتي مفادها " يهدف إلى زيادة قيمة الثروة البشرية للمدرسة". بمتوسط (2.16) وقوة نسبية (72%). وتشير استجابات المبحوثين إلى أن هدف برامج التدريب هو تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم، مما يساهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها. وبالتالي، فإن زيادة قيمة الثروة البشرية تعتبر استثماراً طويل الأجل في المؤسسة، حيث تساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام، حيث تتفق هذه النتائج مع دراسة عبد الرزاق علي 2015 هدف البحث إلى بيان أن رأس المال البشري أو الموارد البشرية أهم ثروة مجتمعية تمتلكها الدول التي يتوقف تقدمها ورفيها على مدى استثمارها لتلك الثروة من عدمه فلا توجد دولة لا تمتلك ثروة بشرية أياً كان حجمها، وتوصلت الدراسة إلي

أن مهما اهتمت الدول والمنظمات بتحديث إمكانياتها وحددت أهدافاً طموحة للتميز على المنافسين فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين فمن هنا تنبع أهمية التدريب الاستراتيجي في حياة المجتمع كأحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وكعنصر حيوي بالغ الأهمية في تحسين العنصر البشري ليصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب متمساً بالإبداع والابتكار، إذا تؤكد الدراسة علي أن التدريب الاستراتيجي يهدف إلي يهدف إلى زيادة قيمة الثروة البشرية للمدرسة، وتتفق أيضاً مع دراسة عبد الحميد وزغبة 2017 تسلط هذه الدراسة الضوء على دور برامج التدريب والتنمية في إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص من وجهة نظر أكاديمية، وتتخلص نتائج الدراسة أن التوجه نحو الإنفاق على التدريب وتنمية الموارد البشرية يعتبر استثمار مميز للمؤسسة لأن الموارد البشرية المتطورة وذات المهارة تعتبر عمود الأساس وركيزة مهمة من ركائز المؤسسة لأنها تقودها لتحقيق ميزتها التنافسية. وتتفق مع دراسة Jennine, Knight 2017 يجب على قادة المنظمة دعم عملية تطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية، إن تطوير الموارد البشرية في إطار التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية المنظمة هو أحد الأسباب المؤدية لتحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الأكاديمية كل هذه الدراسات تؤكد علي أهمية الموارد البشرية داخل المرسسات والمنظمات حيث تعد السبب الرئيسي في نجاح أي منظمة أو مؤسسة سواء كانت تعليمية أو غيرها.

وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (5) والتي مفادها " توفر إدارة المدرسة مصادر معلومات تزود العاملين بالمعارف الجديدة ". بمتوسط (2.15) وقوة نسبية (71.7%). وتشير استجابات المبحوثين إلي أن توفير مصادر المعلومات يعكس اهتمام الإدارة بتشجيع ثقافة التعلم المستمر بين العاملين، وأنها تسعى لتوفير بيئة عمل محفزة للابتكار والتطوير، كما يرون أن توفير مصادر المعلومات يعتبر نوعاً

من الدعم الذي تقدمه الإدارة للعاملين، حيث يساعدهم على تطوير مهاراتهم والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم بشكل أفضل، حيث تؤكد استجابات المبحوثين علي أن القيادة المدرسية المتمثلة في الإدارة المدرسية تعمل علي توفير مصادر معلومات مثل المكتبات الإلكترونية وقواعد البيانات، التي تساهم في توسيع آفاق العاملين وتمكينهم من الوصول إلى أحدث المعارف في مجال عملهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (3) والتي مفادها . تسعى إدارة المدرسة إلى تنمية قدرات العاملين المعرفية في التفكير الإبداعي. " بمتوسط (2.11) وقوة نسبية (70.4%). وتشير استجابات المبحوثين إلي أن الإدارة تواجه العديد من الأولويات الأخرى، مثل تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب وتوفير بيئة تعليمية آمنة، قد تكون هذه الأولويات قد حظيت باهتمام أكبر من قبل الإدارة مقارنة بتنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين، وعلي الرغم أن هذه العبارة جاءت في المرتبة الأخيرة هذا لا ينفي أن الإدارة لا تسعى إلي تنمية قدرات العاملين المعرفية في التفكير الإبداعي والدليل علي هذه استجابات المبحوثين علي العبارة ولكن السبب في حصولها على المرتبة الأخيرة هو ترتيب الأولويات من وجهة نظر العاملون التي تهتم بها الإدارة.

توصيات ومقترحات :

التوصية: يجب أن تكون برامج التدريب للمعلمين والإداريين مستمرة ومتجددة، بحيث تغطي جميع جوانب العملية التعليمية، بما في ذلك استراتيجيات التدريس الحديثة، إدارة الصفوف الدراسية، واستخدام التقنيات الرقمية.

المقترح: تخصيص وقت محدد في العام الدراسي لتنظيم ورش تدريبية شاملة لكل المعلمين

التوصية: يجب أن يشمل التدريب الاستراتيجي تحسين مهارات القيادة التربوية لدى المديرين والقادة داخل المدارس، مع التركيز على الإدارة الاستراتيجية والتواصل الفعال واتخاذ القرارات.

المقترح: إطلاق برامج تدريبية مخصصة للقيادة التربوية تتضمن تقنيات القيادة الحديثة، وتنمية مهارات إدارة التغيير، والقدرة على تحفيز المعلمين والطلاب نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

التوصية: تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين والإداريين داخل المدرسة من خلال التدريب الاستراتيجي، ليتمكنوا من تبادل الخبرات وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة.

المقترح: إقامة جلسات تدريبية تعزز العمل الجماعي وتنظيم لقاءات دورية بين المعلمين والإداريين لمناقشة التحديات المشتركة، وتبادل الآراء حول كيفية تحسين جودة التعليم.

التوصية: إدماج التكنولوجيا بشكل أكبر في برامج التدريب الاستراتيجي، سواء في تطبيقات التعلم الإلكتروني أو في طرق تدريس حديثة تساهم في تحسين الأداء التعليمي.

المقترح: تدريب المعلمين والإداريين على استخدام الأدوات التكنولوجية المتقدمة في التدريس، مثل منصات التعليم الإلكتروني، والتفاعل الرقمي مع الطلاب، وكيفية استخدام وسائل التواصل الحديثة لتعزيز عملية التعلم.

التوصية: يجب أن يشمل التدريب الاستراتيجي تقيماً مستمراً لأداء المعلمين والإداريين، بالإضافة إلى تقديم التغذية الراجعة البناءة التي تساعدهم في تحسين مهاراتهم وأدائهم.

المقترح: إنشاء آليات لتقويم فعالية التدريب من خلال متابعة أداء المعلمين والإداريين بعد تلقي التدريب، وتقديم تقارير دورية حول نتائج التدريب وكيفية تطبيق المهارات المكتسبة في الميدان.

التوصية: من الضروري أن يشمل التدريب الاستراتيجي أساليب فعالة للتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، لضمان التعاون المشترك في تحسين البيئة التعليمية.

المقترح: إعداد برامج تدريبية للمعلمين والإداريين حول كيفية تنظيم اجتماعات دورية مع أولياء الأمور، واستخدام أساليب مبتكرة لجعلهم شركاء في العملية التعليمية، مما يسهم في رفع مستوى الاهتمام وجودة التعليم.

المراجع

المراجع العربية

ابن منظور، المهجر (٢٠٠٨): المرجع في اللغة العربية، مكتبة الإسكندرية، ص ٤٣.

أبو شندي، سعد عامر (2011): "تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ص ٤٨.

أحمد، أسامة عبد اللطيف والسعدي، خلف، كرار فاضل، (2019): "أثر تطبيق ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التميز التنظيمي بالجامعات، دراسة مقارنة بين جامعة ذي قار الحكومية وجامعة العين الأهلية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، مج 11، ع 4، ص 556.

الأصفهاني، أبو فرج (٢٠١٨): معجم المعاني، مكتبة الأنجلو، القاهرة، ص ١٨٦.
إيمان راتب، (2020): أثر التدريب استراتيجية في الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية
في قطاع المؤسسة العامة للنفط في سورية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجمهورية
العربية السورية.

بن دهيش، خالد بن عبد الله، وآخرون، (2005): الإدارة والتخطيط التربوي (أسس
نظرية وتطبيقات عملية)، مرجع سابق، ص 86.

حجازي، وجدي حامد (2010): التدريب في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم
الجامعي، الإسكندرية، مصر العربية، ص ٨٢.

الختاتنة، عصام عطا الله (2011): تحديد الاحتياجات التدريبية، دار وائل للنشر،
عمان، الأردن، ص ٢٨٠.

الرباط، بهيرة شفيق، (2016) : الإشراف المهني التربوي، دار الزهراء للنشر والتوزيع
, فهرسه مكتبة الملك فهد الوطنية , الرياض, ص 226 .

الرفيعي، ضرغام حسن عبد، حسون، علي علي، (2018) : "أثر القدرات
الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في الشركة العامة
للأسمنت الجنوبية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة كلية
الإدارة والاقتصاد، المجلد، الخامس عشر، العدد(1) ، العراق، ص 333.

الزهراني، عبدالله بن عطية: استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية
للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن،
مج 8، ع4، 2012، ص 707.

الزيادي، عادل رمضان (2009): تدريب الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص ٣٨.

السيد ، علاء الدين خليل إبراهيم: ممارسة القيادة الشبكية وعلاقته بالتألق التنظيمي: دراسة تطبيقية على بلدية غزة، مجلة جامعة الأقصى للبحوث الادارية والاقتصادية ، فلسطين، مج 6، ع 16، 2021.

الشرعة، عطا الله والطروانة، تحسين : استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مج 25، ع5، 2010.

الشرقاوي، مريم محمد إبراهيم، (2006): الإدارة المدرسية ، مكتبة النهضة المصرية ، ط1، ص ص 62 - 65.

الشلمة، ميسون عبد الله أحمد والصراف، سجي نذير حميد، (2018): "المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام"، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، مج 1، ع 41، ص 91.

صيف، إخلاص خالد (2015): "التدريب الاستراتيجي وأثره في تحسين أداء مكاتب المفتشين العامين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية"، المجلد (21)، العدد (86) ص27.

الطعاني، حسن أحمد (2010): التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٦.

عبد الرحمن، توفيق (٢٠١5): مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بالقاهرة، ص67.

عثمان , أسامة زين العابدين: تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد , "مجلة كلية التربية بأسيوط " . مصر, مج 31, ع 3, جزء 2 , , ابريل 2015م , ص 649 .

عقيلي، عمر وصفي (2015): إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 441-442.

الفضالة، فهد يوسف (2015): "التدريب وبناء السلوك المهني"، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، مجلد 13، ع 123، ص 2-13.

فضل، حسونة (2010): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 132 .

القيوتي، محمد قاسم (2007): السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني والفردي ، دار دجلة، عمان، الأردن، ص 108 .

القيوتي، محمد قاسم (2017): مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط5، ص 167 .

كاظم , محمد حمودي, (2022): " إدارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية", مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة, جامعة تيسمسيلت' الجزائر, مج 5, ع 6, ص 62.

كريم, إسراء محمد: دور التماسك الاستراتيجي في تعزيز التآلق التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركات الاتصالات العراقية (اسيا سيل، زين عراق، كورك) كلية الادارة والاقتصاد، مجلة دراسات الكوفة،

مصطفى، أحمد علي عمر (2015): "أثر التدريب على أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية في وزارة العمل والإصلاح الإداري في الفترة من 2008-2014"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان، ص 20.

موسى، أسامة محمد (2007): "واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، ص 60-61.

ياغي، محمد عبد الفتاح (2003): التدريب الإداري، دار عالم الثقافة للنشر، عمان، الأردن، ص 48.

عطا، ألفت إبراهيم جاد الرب، (2013): تحليل اتجاهات المديرين نحو العلاقة بين ممارسات لتدريب والتغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بإحدى شركات مصر للطيران، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلد 27، ع 4.

العاصي، نهى، (2017): تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة قناة السويس، مصر.

فتح الله، أنوار فتح الله، (2012): تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام نموذج كريك باتريك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.

عدس، مبارك هادي، (2013): التدريب على رأس العمل: مدخل للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت- رؤية مقترحة، التربية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، ع 154، ج 2.

الزق, أحمد يحيى يعقوب, (2018): أثر التدريب على التفكير فوق المعرفي في التعلم الآلي والتعلم ذي المعنى، قسم علم النفس التربوي الجامعة الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية ، الأردن.

الفهداوي, محمد عادل محمد, (2022) : دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي (دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية،مج 14, ع 2
المراجع الأجنبية

1-Allen -j- yen - w (2014): Introduction to measurement theory - California- BOOK Cole, p 73.

2- Robins (2002):Fundamental of management 2 U.S.A - Prentice Hall Intentional, p 312

3- Buddle - earl (2000): the practice of social Research Thud Wad Swath Belmont, p 96.

4- Rothwell, William J., Kazanas, H.C , (2013), "The Serategic Development of Talent Framwork to Using Talent to Support your Organizational Strategy " ,Second Edition , Canda ,25.p85

5- Rothwell, William J., Kazanas, H.C , (2003), "The Serategic Development of Talent a Framwork to Using Talent to Support your Organizational Strategy " , second edition , Canda , p 435.

6- Noe, Reymond A., Winkler , Colin, (2009),"Employee Training Development: For Australia and Newzealand" ,McGraw–Hill, Australia.p47.

7-Nafei, Wageeh (2018) : "The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance a Study on Sadat City University", Case Studies Journal, Vol. 7, No. 12,P 26.

8- L. Gay, R: Educational Research Competencies ,For Analysis and Application, 4th ED ,New York ,Macmillan Publishing Company, . (2011) p 264

9- Jinan Shihab(2023) The Mediation Role of Psychological Empowerment on the Relationship Between Dialogical Leadership and Organizational Brilliance Employee Responsibilities and Rights Journal.

10- Duha Khaled: The Role of Distinct Core Capabilities In Achieving Organizational Brilliance an Exploratory Study of The Opinions of A sample of Managers Working in The Iraqi General Company For Cement/ Kufa Cementf Actory ,2023.

11- O'Neill, J; Kang, H; S'anchez, J.; Muller, V.; Aldrich, H.; Pfaller, J. and Chan, F., Effect of College or University Training on Earnings of People with Disabilities: A Case Control Study, Journal of Vocational Rehabilitation, Vol. 43,

12- Karlberg & Cook,(2016), Strategic Training Management: Training to Win in A Complex World

13- Yoon, P., & Kelly, J., (2008), "Organizational Excellence And Employee Retention In Social Work", Professional Development: the International Journal of Continuing Social Work Education, Vol. 11 No

14- Armstrong, M. (2014). Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publisher, p85 .

15- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2013). Effective Training: Systems, Strategies, and Practices Pearson p35.

16- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2015). Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. Pearson Education, p55.