

تحليل علاقة التغير البيئي مع استراتيجيات التدريب والتطوير في هيئة التعليم التقني / جمهورية العراق

أ.د. نعمة عباس الخفاجي
جامعة عمان العربية
للدراستات العليا التعليم التقني

د.كريم نايف العايدي
كلية التقنية الإدارية
التعليم التقني

المستخلص

تبادل البحث تحليل العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير في هيئة التعليم التقني بالعراق المبنية على تصور مفاده أن الإستراتيجية بأنواعها ماهي الاتعبير عن استجابة المنظمة لبيئتها بخصائصها ومنها التغيير البيئي فهو ذو نظره موقفية تدعو إلى التلاؤم مابينهما ومحاولة الاستفادة من توجيهات المدخل الاستراتيجي كمنظور معاصره في علمي الاداره والسلوك التنظيمي .

ويسعى إلى تهيئة تصور موضوعي عن التساؤلات أدناه المعبرة عن جوهر المشكلة وهي :

- 1- ماالتغيرات البيئية التي حصلت في بيئة التعليم التقني في جمهورية العراق.
- 2- مانوع استراتيجيات التدريب والتطوير التي ينبغي أن تختارها القيادة الإستراتيجية المنظمات التعليم التقني .

3- ما علاقة التغيرات البيئية مع استراتيجيات التدريب والتطوير .

وأعتمد مخطط للدراسة ضم عدد من المتغيرات المستقلة والتابعة ثم اختبرت فرضياته بعد اختيار عينه من عمداء الكليات والمعاهد التقنية وجمعت المعلومات باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات باستخدام وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة وأن حدوث ظاهر التغير البيئي هي نتاج حركية التغيرات الحاصلة في البيئية .

وأخيرا قد عدة توصيات بنظر الاعتبار عن اعتماد استراتيجيات التطوير والتدريب .

المقدمة

اهتم رواد الفكر التنظيمي بدراسة علاقة البيئة العامة والخاصة وتأثيرها في المنظمات، المنتمين والمبشرين بفلسفة نظرية النظام المفتوح (Katz & Kahn, 1966)، والنظرية الموقفية، Duncan, (1972) والنظرية الايكولوجية (Freeman & Hannan, 1976) وما قدموه من نماذج مفسرة

لخصائص تلك البيئة. وقد توالى الدراسات والبحوث التي استهدفت تشخيص تأثير خصائص البيئة في سلوك المنظمات واستجابتها وعلى نحو كلي أو جزئي. ونالت خاصية التغير البيئي عناية مميزة في تحليل تباين مستوياته وتأثيراته في تحديد استجابة المنظمة Rommanelli & Tushman, (1994). وركز تحليل آخر على الوعي بمستوى التغير البيئي وإدراكه Rogan et al., (2000).

كذلك اهتم العلماء والباحثون بتحليل نشاطات إدارة الموارد البشرية وتفسيرها على وفق مداخل النشاطات (Pearson, (1991، والاستراتيجي (Snape et al., (1994، والنظم (Noe et al., (1994)، والعمليات (French & Wendell, (1994، والتلازم (Certo & Samuel, (1997)، والنتائج وخصائص الموارد البشرية (Ivanacich, et al., (1997). واتجه الجهد العلمي نحو التحقق من طبيعة العلاقة بين التغير البيئي واستراتيجيات الموارد البشرية بصورة عامة (Tichy & Deroco, (1996) ويعتمد تشخيص نوع التغير البيئي على إدراك القيادة الاستراتيجية ووعيتها بمستواه والتفكير بأسلوب التكيف الاستراتيجي باختيار استراتيجيات التدريب والتطوير الملائمتين مع نوع التغير.

ولقد أثار تزايد توجهات الباحثين في الدراسات المعاصرة على تحليل استراتيجيات الموارد البشرية عامة واستراتيجيات التدريب والتطوير خاصة، الفضول العلمي في رصد هكذا توجهات وتدقيق موضع الاهتمام بها في المنظمات المعرفية التقنية العربية بصورة عامة والعراقية خاصة. فقد أصبحت الأمم تتبارى بعوائد رأس الفكري، والمعرفي والاجتماعي والثقافي والإنساني والاستراتيجي محققةً تفوقاً استراتيجياً ومسجلة حالة الريادة في اقتصادها الوطني والقومي والعالمي. وتأسيساً على ما تقدم، تحاول الدراسة تهيئة تصور موضوعي عن التساؤلات أدناه معبرة عن جوهر المشكلة.

أولاً: ما التغيرات البيئية التي حصلت في بيئة التعليم التقني في جمهورية العراق؟
ثانياً: ما نوع استراتيجيات التدريب والتطوير التي ينبغي أن تختارها القيادة الاستراتيجية لمنظمات التعليم التقني في جمهورية العراق؟
ثالثاً: ما علاقة التغيرات البيئية مع استراتيجيات التدريب والتطوير.

مراجعة نظرية

تؤطر المراجعة النظرية تصوراً فكرياً يشكل أساس هندسة منهجية الدراسة. ومن ثم سيتم إغناء التغير البيئي واستراتيجيات التدريب والتطوير مفهوماً، ونماذجاً، وتصنيفاً وقياساً معرفياً وعلى النحو الآتي:

* التغير البيئي

أولاً: المفهوم، تمخضت الإسهامات الفكرية لعلماء المنظمة وباحثيها عن إمكانية تبويب مفاهيم التغيير البيئي بشكل عام إلى مجموعتين، وهما:

1- التغيير في البيئة العامة: حدد (Lawrence & Lorsch, 1967: 405) التغيير في البيئة الاقتصادية، والتقنية والسوقية من خلال فهم حركية تلك البيئات واستقراريتها. ووصفه Duncan, (7 - 314: 1972) من خلال فهم حركية البيئة واستقراريتها وعبر عنه بدرجة تجدد عوامل بيئة اتخذ القرار واختلافها عبر الزمن. وضمن المدخل الاستراتيجي عد (Boeker, 1989: 489,497) التغيير البيئي وعلاقته بعمر المنظمة في القطاع الصناعي محددًا لنطاق التغييرات البيئية التي تكون مؤقتة ومقدار تلك التغييرات والأزمات التي تستغرقها خلال عمر المنظمة.

2- التغيير في البيئة المهمة: عبر (Thompson, 1967:22) عن التغيير في بيئة المهمة بدرجة الاستقرار والتغيير الحاصل عبر أوقات محدودة. واستخدم بيئة التغيير كبعد أساسي في تطوير نظرتة للتعامل مع البيئة. واهتم (Kim & Lim, 1988: 810) بالتغيير التقني والتغيير بالتهديدات الناتجة عن التكامل القبلي والبعدي والتغيير بأسعار الموارد الأولية والأجزاء التكميلية لكونها جزءا من متغيرات البيئة. ودرس (Al - Khafaji & Biberman, 1995: 824) ضمن منظور التلاؤم الاستراتيجي بين المنظمة والتغيير البيئي من خلال فحص التغيير في اتجاهات البيئة الرئيسة وترجمتها إلى فرص تسويقية وتهديدات بيئية.

ثانياً: النماذج: لما كانت بيئة المنظمة نقطة الانطلاق في بناء استراتيجيات المنظمة ومنها استراتيجيات التدريب والتطوير، أمكن تشخيص عينة من النماذج السائدة لتوجهات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

1- نموذج (Duncan, 1972) : لقد وظف الكاتب (Daft, 2001: 147) أنموذج (Duncan, 1972) في تحديد التغيير البيئي الذي تتراوح درجته بين الاستقرار والاستقرار. وكذلك ما ينتج عن تفاعله مع التعقيد البيئي (البساطة - التعقيد) من مواقف بيئية تتطلب تغييراً في أبعاد التركيب التنظيمي. فهو يتناول بالتغيير البيئي والتغيير التنظيمي الذي بشر به المدخل التكيفي. ويوضح الشكل (1) مضمون هذا النموذج

لا تأكد منخفض	لا تأكد منخفض
1- تركيب آلي (رسمية ومركزية)	1- تركيب آلي (رسمية ومركزية)
2- تعدد الأقسام (محدودية نطاق الأشراف)	2- عدد قليل من الأقسام
3- تكامل أدوار محدود	3- ليست هنالك أدوار تكاملية

مستقر

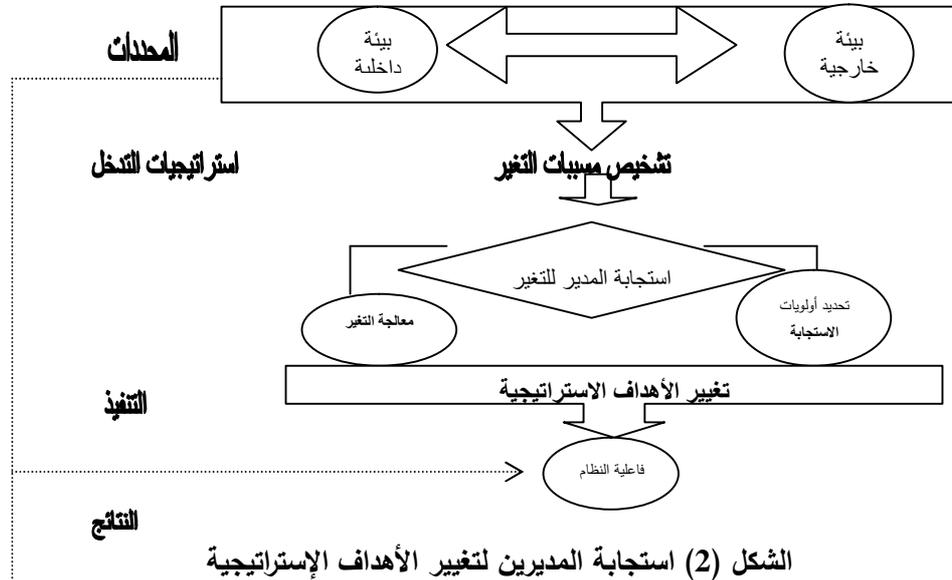
**التغير البيئي
غير مستقر**

4- توجد العمليات الحالي.	4- تخطيط محدود
لا تأكد مرتفع - معتدل	لا تأكد مرتفع
1- تركيب عضوي (فرص عمل، مشاركة لا مركزية)	1- تركيب عضوي (فرص عمل، ومشاركة ولا مركزية)
2- عدد قليل من الأقسام (نطاق إشراف واسع)	2- تنوع الأقسام وتعددتها (نطاق إشراف واسع)
3- تكامل أدوار محدود	3- تعدد تكامل الأدوار
4- التوجه نحو عملية التخطيط	4- التوسعات في عمليات التنبؤ والتخطيط

بسيط التعقيد البيئي معقد

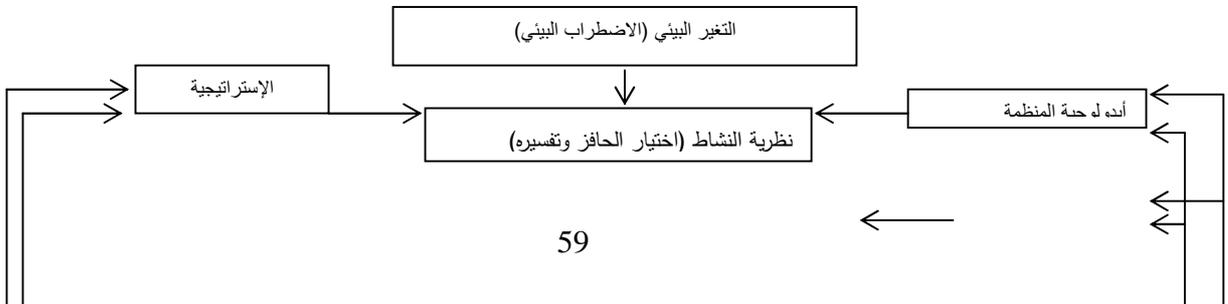
الشكل (1) أنموذج (Duncan, 1972): الإطار الموقفي للتأكد البيئي والاستجابات التنظيمية

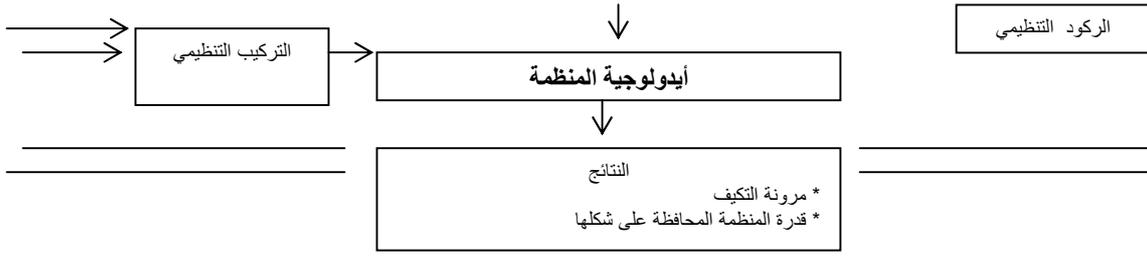
2- أنموذج (يونس 1996): ضمن بحثه مخططاً يبينه الشكل (2) عبر فيه عن التغير في البيئة الخارجية كأحد أنواع قوى التغير، أساساً لتشخيص مسبباته وتحديد أولوياته استجابة المنظمة وما يتصل به من تغير في الأهداف الاستراتيجية.



الشكل (2) استجابة المديرين لتغيير الأهداف الإستراتيجية

3- أنموذج (Meyer, 1982: 520): صنف التغير البيئي عبر الاضطراب البيئي. وكذلك تناول علاقته المباشرة بالتغيير التنظيمي (الاستجابة التنظيمية، وأيدولوجية المنظمة والتركيب التنظيمي)، وبصورة غير مباشرة مع استراتيجيات المنظمة وقدرتها على التكيف على وفق ذلك التغير ويدعم هذا النموذج توجه الدراسة (أنظر الشكل (3)).





الشكل (3) نموذج (Meyer, 1982): التكيف التنظيمي للتغير البيئي

ثالثاً : التصنيف: يأخذ التغير البيئي أشكالاً مختلفة وذلك بسبب اختلاف المفاهيم والنماذج التي قدمها باحثوا علم المنظمة وكتابتها. وكذلك اختلاف أسس تصنيف التغير البيئي، وكما يظهر في الجدول (1).

الجدول (1) أسس تصنيف التغير البيئي وأنواعه

أنواع التغير البيئي	أساس التصنيف	الباحث/الكاتب-السنة
1- الهادئة/المستجيبة 2- الهادئة/العفوية 3- الفلقة/المستجيبة 4- الحقل المضطرب	مستوى بيئة المنظمة	Emery & Trist, 1965:222
1- بسيط/معقدة 2- مستقر/حركي	مستوى التغير	Duncan, 1972: 313
1- منخفض/مستقر 2- منخفض/غير مستقر 3- مرتفع/مستقر 4- مرتفع/غير مستقر	معدل التغير	Jurkovich, 1974: 381
1- عالي 2- متوسط 3- منخفض	مستوى اللاتأكد	Hitt et al., 1982: 267
1- دعم عالي 2- دعم منخفض 3- منافسة ضعيفة 4- منافسة قوية	مستوى الدعم	Gaertner et al., 1984 : 527
1- درجة المنافسة 2- قوة المساومة 3- الاستقرار التقني 4- التهديدات 5- الدعم	قوة المساومة	Kim & Lim, 1988: 814
1- حالات الندرة 2- حالات السخاء	درجة الدعم	Ardekani, 1984: 131
1- فرص التهديدات 2- سعة 3- نمو/انكماش	السخاء البيئي	Castrogiovanni, 1991: 544
1- تغير في دور القائد الإداري 2- التغير في التسهيلات	مستوى تغير التسهيلات	Azordegan, 1998: 260

وأغراض الدراسة سيتم التركيز على متغيرات التغير البيئي أدناه:

1- التغير في الفرص: هي تغيرات تحدث في فرص استراتيجية تبرز في بيئة المنظمة وتمثل مجالات مغرية لجذب نشاطاتها وتحقق لها ميزة تنافسية (Johnson & Scholes, 1992:48)

2- التغير في التهديدات: نظر لها (Castrogiovanni, 1991:547) من خلال التغير في العوامل الكامنة في البيئة الكلية وتأثيراتها غير المباشرة على معدلات وجود المنظمة.

3- التغير في الدعم: أشارت (Nkomo, 1980:73) إلى هذا النوع من التغير من خلال التغير في التشريعات الحكومية والإدارات المحلية وتأثيرها في مجال تعاقدات العمل والتغير في حجم أقسام الموارد البشرية والتغير في إجراءات شكاوى العاملين.

4- التغير في التسهيلات: حدده (Kirkham, 1986:18) بتغير توجهات الإدارة العليا في مجال تدريب وتطوير العاملين واختلاف قدرة المنظمات في تهيئة متطلبات تقنية وبشرية.

ثالثاً : المقاييس: تدعو الحاجة لقياس التغير البيئي من احتياجات الإدارة إلى إدراك بيئة المنظمات والوعي بها لتشخيص مستوى ذلك التغير وتبني الاستجابة الملائمة. لهذا فقد طور الباحثون المقاييس الآتية:

1- قاس (Gaertner et al., 1984:527) وزملاؤه التغير في الدعم كأحد متغيرات المحيط التنظيمي، حيث أن التغير في الدعم كان على نوعين وهما: دعم سخي وآخر شحيح.

2- تطرق (Skinner et al, 1987:588) إلى مقياس التغير البيئي المؤلف من (20) فقرة ذي مستوى استجابة تراوح مداها من (1- 5) استخدم لقياس مستوى إدراك المديرين لتأثيرات التغير البيئي في برامج المجهزين وسياساتهم ودعمهم وقراراتهم.

3- تناول (Kelly & Amburgey, 1991: 595) التغير البيئي واحتمالية التغير في خصائص المنظمة الجوهرية (عمر المنظمة ، وحجمها وتوجهها الإستراتيجي) من خلال استخدام المدد الزمنية لذلك التغير .

4- وصف (Rogan et al., 2000: 15-17) مقياس التغير البيئي من خلال التغير في التسهيلات عن طريق تنظيم زيارات موقعية للمنظمات عينة الدراسة وإعداد مقابلات منظمة تم إعداد استبانة تتضمن أسئلة إرشادية إلى الإدارة العليا والاستشاريين ورؤساء الأقسام ، واستبانة خاصة بالمكلفين لزيارة الموقع . وكذلك تحقق الاستفادة من وثائق ومستندات تبين تصور المنظمة ورسالتها .

5- استخدمت الحديثي، (2000 : 39-40) مقياساً للفرص والتهديدات الإستراتيجية طوره الباحثان النعيمي وخضير، (1990) . تضمن (0) فقرات لوصف الفرص و(10) فقرات أخرى للتهديدات . وهو مقياس خماسي الاستجابة .

**** إستراتيجيات التدريب والتطوير**

أولاً : المفهوم

1- مفهوم إستراتيجيات التدريب : حددها (Noe et al., 1994: 419) بأنها جهود تنظيمية مخططة لتسهيل عملية تعلم المعارف والمهارات الوظيفية والسلوكية للموارد البشرية. ووصفها (Sculer, 1995: 503) بأنها عملية تحسين مستوى الأداء الحالي والمستقبلي من خلال تعزيز قدرات العاملين . أما (Stewart, 1996: 9) فقد عبر عنها بتلك العملية التنظيمية التي تستهدف تعظيم والمعارف والمهارات والاتجاهات. ورأى كل من (Cowling & Mailer, 1998: 62) بمجموعة الخبرات التعليمية المخططة الهادفة إلى إحداث تغيرات في مستوى الأداء والسلوك من خلال معارف ومهارات وقيم واتجاهات جديدة. وأبرز (Anthony et al., 1999: 33-37)

وزملاؤه رأياً مفاده أن إستراتيجيات التدريب ما هي إلا عملية تزويد العاملين بالمهارات التي تستخدم بشكل مباشر في إنجاز الوظائف. وأوضح كل من (Denisi & Griffin, 2001: 266) بأنها تمثل جهود مخططة لتسهيل تعلم الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والسلوكيات الوظيفية.

2- مفهوم إستراتيجيات التطوير : ذهب (Noe et al., 1994: 460) وزملاؤه إلى أنها اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات التي تحسن قدرات الموارد البشرية لمواجهة التغيرات في المتطلبات الوظيفية والزبونية. وقال (Ivancevich, 1995: 459) إنها تلك الجهود المخططة والشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة من خلال استخدام معارف العلوم السلوكية . ونظر لها (Stewart, 1996: 37) عبر تطبيق منظم بعيد الأمد للمعارف والعلوم السلوكية لتطوير فاعلية المنظمة وقدرات مواردها البشرية . واستطاع (Gomez et al., 1998: 237) تقديم رأي يتجلى عبر جهود مخططة لتزويد العاملين بالقدرات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل. وعدّها (Decenzo & Robbins, 1999: 228) تلك الجهود التنظيمية التي تركز على مهام المنظمة المستقبلية وما تحتاجه من مهارات وقدرات جديدة. وقصد بها (Denisi & Griffin, 2001: 286) عملية مخططة وشاملة تقوم بها الإدارة العليا لرفع مستوى أداء الموارد البشرية من خلال تقنيات العلوم السلوكية .

ثانياً : التصنيف: تشمل إستراتيجيات التدريب والتطوير جميع الموارد البشرية وعلى اختلاف مستوياتها التنظيمية ، كما أشار لذلك (Wattad & Ospina, 1999: 91) . اذ تتنوع تلك الإستراتيجيات على وفق المعارف والمهارات المطلوب التركيز عليها بموجب حاجة المنظمة وخيارها الإستراتيجي . ويظهر الجدول (2) طائفة من تلك الأنواع

الجدول (2) إستراتيجيات التدريب والتطوير كما حددها عينة من الباحثين والكتاب

الباحث ، الكاتب بالسنة	إستراتيجيات التدريب	إستراتيجيات التطوير
Noe et al., 1994: 425 & 460	1- بناء الفريق 2- التدريب الشامل 3- برامج خاصة 4- العلاقة بين مجاميع العمل 5- التدريب في موقع العمل 6- الاتصالات النوعية 7- تدريب ثقافي عام 8- تدريب ثقافي خاص لتقييم التفكير الابتكاري والتحليلي 9- القدرات التقنية للوظائف 10- مهارات استخدام التغذية الراجعة 11- مهارات التفاوض 12- تكامل نظم التدريب للمنظمات المتدمجة 13- أساليب الاندماج وإجراءاته 14- صياغة الأهداف 15- تحفيز العاملين 16- إدارة الوقت 17- إدارة الإجهاد 18- تدريب القيادات 19- مهارات العمل الوظيفي	1- برامج التعلم الرسمي 2- تقويم العاملين 3- الخبرات الوظيفية 4- التفاعل مع مجموعات العمل 5- التعامل مع ثقافات متعددة 6- إدارة تنوع قوة العمل 7- تخطيط المسار الوظيفي 8- التطوير السلوكي للموارد البشرية
Kase, 1995: 109	1- برامج تدريب القدرات المعرفية 2- برامج تدريب القدرات التقنية 3- برامج تدريب فرق النوعية الشاملة 4- برامج تدريب توجيهية	1- برامج تخطيط المسار الوظيفي 2- برامج التطوير الإداري 3- برامج الإثراء الوظيفي 4- برامج تعليم مستمر لتمكين العاملين 5- برامج تطوير لتغيير الاتجاهات
Tichy & Derose, 1996: 58	1- برامج تدريب في العلوم النفسية والسلوكية 2- برامج تعزيز الخبرات الوظيفية 3- برامج تدريب في مهارات الاتصال 4- برامج التفكير الإبداعي	برنامج تطوير القيادات الإدارية كميزة تنافسية من داخل المنظمة لإشغال المواقع الإدارية
Freeman, 1997: 9	1- بناء الفريق 2- التفاعل بين جماعات العمل 3- برامج التدريب الإبداعي	برامج تطوير خبرات تخصصية ، برامج حل المشكلات
Hickman, et al., 1998: 187	1- برامج صياغة الأهداف 2- برامج قدرات الاتصال 3- مهارات التفاوض لحل الصراعات 4- إدارة الوقت 5- إدارة الذات وبناء الثقة	برامج تطوير تنوع فريق العمل الذاتي
Wattad, 1999: 185	1- برامج تدريب السلوك التنظيمي 2- برامج تدريب في مجال دراسة حالة 3- برامج تدريب للتكامل الأفقي 4- برامج تدريب للتكامل العمودي	برامج تطوير إداري للمديرين

ولأغراض هذه الدراسة سيتم التركيز على تصنيف أورده الكتاب (Noe et al., 1994: 425 & 496) أنواعاً لإستراتيجيات التدريب والتطوير ، والتي جاءت تحت ما أطلق عليه التطبيقات الإستراتيجية للموارد البشرية ، وعلى النحو أدناه :

1- إستراتيجية التركيز : تسعى التطبيقات الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة إلى التعامل مع المهارات الحالية الموجودة فيها مركزة على خيارات برامج التدريب في مجالات (بناء الفريق ، والتدريب الشامل، والبرامج الخاصة ، والتدريب في موقع العمل) ، أما خيارات برامج التطوير فتركز على الاحتفاظ بالموارد البشرية من خلال برامج تقويم الأداء السلوكي والتنقلات الوظيفية للحصول على خبرات مركزة .

2- إستراتيجية النمو الداخلي : تتعامل مع توجه المنظمة في النمو داخلياً إن كانت تميل إلى التوسع في الأسواق ، فخيارات التدريب هنا تركز على برامج معرفية، أما إذا كان توجهها نحو الإبداع والابتكار منتجات جديدة فتكون خياراتها التركيز على قدرات فنية ومهارات فردية تفاعلية، أما خيارات التطوير فتؤكد على التدوير الوظيفي والتعيينات الخاصة والمسار الوظيفي .

3- إستراتيجية النمو الخارجي : ينطلق توجه المنظمة هنا من بروز ثقافات مختلفة نتيجة اندماج المنظمة أو مشاركتها مع منظمات أخريات . فخيار التدريب يتعلق ببناء الفريق أما خيار التطوير فينصرف إلى استقطاب خبرات وظيفية خارجية تتمتع بقدرات إبداعية وفكرية . وكذلك برامج تطوير عند الحاجة (غير مخططة) .

4- إستراتيجية الانكماش: يكون توجه المنظمة الانسحاب أو التراجع نتيجة المنافسة على الموارد مثلاً. فعندما تقلص المنظمة حجمها وقوة عملها ، فخيارات التدريب تتعلق بالتحفيز وصياغة الأهداف وإدارتي الوقت والإجهاد ، في حين تؤكد خيارات التطوير على تدريب القيادات لتلافي تقادم مهاراتها من خلال برامج تطوير خاصة وإعادة التدريب .

ثالثاً: المقاييس انبثق الاهتمام بمقاييس إستراتيجيات التدريب والتطوير من إدراك إستراتيجية المنظمة ووعي مقاييسها . لكن معاصرة فكرتها أسهم بانحسار البحوث والدراسات التي اهتمت بتطوير مقاييس خاصة بها. وفيما يأتي إعلان لبعضها :

1- مقياس (Cook & Ferris, 1986: 445) اللذين استخدموا المقابلة المنظمة لقياس تغير إستراتيجيات التدريب والتطوير في ثلاث صناعات هي : خدمة الطيران ، والتجزئة والتغطية .

2- قاس (Hall, 1989: 19) إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي للإدارات العليا ، والوسطى والدنيا، مستفيدين من إستراتيجيتي المنظمة نمواً داخلياً وخارجياً . واستعان بأسلوب دراسة الحالة في صناعتي الصحة وتوليد الطاقة لهذا الغرض .

3- قاس كل من (Cianni & Bussard, 1994) إستراتيجيات التدريب والتطوير من وجهة نظر الإدارة العليا ومديري التدريب في مجال التدريب الإداري لأربعة متغيرات وهي : وسائل الاتصال ،

وشمولها بعملية الإستراتيجية ، وحاجة المنظمة ودور المديرين، مستفيدين من مقياس Likert, (1961) خماسي الاستجابة.

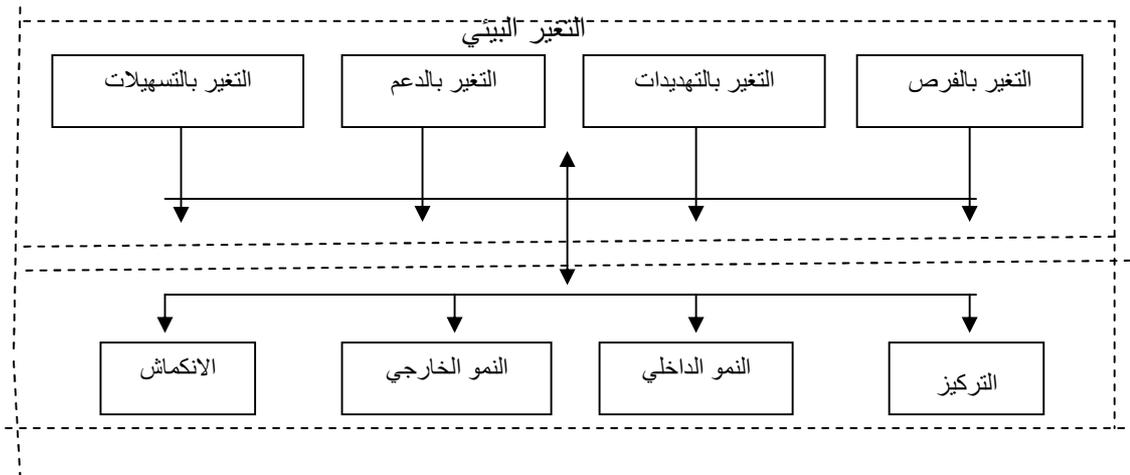
4- قامت (1: 1998) Gratton بقياسهما من خلال رسائل استطلاعية تضمنت عبارة مفادها (إستراتيجية المنظمة مع تطوير المهارات حائد مالي عالٍ ، على وفق القدرات والميزة التنافسية) موجهة لـ(1020) إدارة منظمة.

5- قاس كل من (193: 1999) Wattad & Ospina إستراتيجيات التدريب العمودي وتطوير المهارات من خلال ملاحظات مشرف التدريب عن البرنامج واستبانة موجهة للمشارك لتثبيت ملاحظاته عن البرنامج أثناء تطبيقه وبعده لقياس مدى التغيير في معارفه وم

منهجية الدراسة

* أنموذج الدراسة وفرضياتها

يمثل أنموذج الدراسة شكلاً معبراً عن جوهر توجهها ، وينطلق من فلسفتها محققاً ربطاً منطقياً متوقفاً لاتجاهات العلاقة والتأثيرين التغيير البيئي وما يحتويه من أنواع وإستراتيجيات التدريب والتطوير وما تضمنته من أنواع أيضاً . مبني على تصور مفاده أن الإستراتيجية بأنواعها ما هي إلا تعبير عن فن استجابة المنظمة لبيئتها بخصائصها ومنها التغيير البيئي فهو ذو نظرة موقفية تدعو إلى التلاؤم ما بينهما . ومحاولة الاستفادة من توجهات المدخل الإستراتيجي كمنظور معاصر في علمي الإدارة و السلوك التنظيمي . ويتطلب ذلك وعي القيادة الإستراتيجية للمنظمة للتغيير البيئي فرص وتهديد ودعم وتسهيلات. والتفكير بتشكيل خيارات التدريب والتطوير؛ تركيزاً ونمواً داخلياً وخارجياً وانكماشاً بما يعزز قدرات المنظمة على التميز والتكيف والبقاء . ويمكن تصميم فكرة الأنموذج في الشكل (4) .



الشكل (4) أنموذج الدراسة إستراتيجيات التدريب والتطوير

أما فرضيتنا الدراسة ، فتأخذ صيغتين وهما :

يرتبط التغيير البيئي (التغيير بالفرص ، والتهديدات ، والدعم والتسهيلات) بعلاقة معنوية مع إستراتيجيات التدريب (النموين الداخلي والخارجي ، والتركيز والانكماش) . يرتبط التغيير البيئي (التغيير بالفرص، والتهديدات، والدعم والتسهيلات) بعلاقة معنوية مع إستراتيجيات التطوير (النموين الداخلي والخارجي، والتركيز والانكماش).

**** مجتمع الدراسة وحدودها**

وقع الاختيار على عمداء الكليات والمعاهد التقنية التابعة لهيأة التعليم التقني في جمهورية العراق، والبالغ عددهم (6) عميداً بوصفهم مجتمعاً للدراسة . وقد وزعت الاستبانة على مجتمع الدراسة باستخدام وسيلة الزيادة الميدانية والمقابلة لـ(17) عميداً والبريد الرسمي لـ(19) عميداً . بلغت نسبة الاستجابة (100%) وجاء الاستقرار على مجتمع الدراسة لمسوغات تتصل بقيادة الموقع الذي تحتله الهيئة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ودورها الرائد في تهيئة الموارد البشرية وتطويرها لجميع قطاعات الاقتصاد الوطني فضلاً عن ما تحمله من ميزة إستراتيجية جوهرها توظيف المعرفة العلمية وتكيفها إلى معرفة تطبيقية ومهارات أساسية لتنفيذ قرارات العمليات في تلك القطاعات . وبرز دورها الإستراتيجي بتفوق في عقد التسعينات من القرن العشرين ظرف الحصار الظالم على بلدنا . أما حدود الدراسة ، فهي :

1- الحدود النظرية:تركز على تحقيق إثراء معرفياً للتغيير البيئي وإستراتيجيات التدريب والتطوير مستفيدين من رحيق المعرفتين التنظيمية والإستراتيجية وما ولده من مدخل إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مفترضين ثبات المتغيرات الأخرى.

2- الحدود الجغرافية : اختيرت الكليات والمعاهد المكونة لهيأة التعليم التقني المنتشرة في جميع محافظات العراق .

3- الحدود القيادية: يمثل عمداء الكليات والمعاهد التقنية مجتمع الدراسة.

4- حدود الوقت:تم إجراء الدراسة خلال (7) شهراً (من حزيران 2000-آب 2002).

-أدوات الدراسة

لغرض جمع البيانات من مجتمع الدراسة ومعالجتها تم استخدام الأدوات الآتية:
أولاً: المقابلة: أجريت مقابلة مع (17) عميداً لكليات ومعاهد تقنية متنوعة الاختصاص، دارت أفكارها على مفاهيم متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية . وظفت نتائجها بإجراء تكيف فقرات الاستبانة بما ينسجم وتوجه هيئة التعليم التقني.

ثانياً : الاستبانة : مر تصميم الاستبانة بمرحلتين ، تمثلت الأولى بالصياغة الأولية التي حكمت من (7) عضوا لهيأة تدريسية منهم (5) بمرتبة أستاذ و(11) أستاذا مساعدا و خبير (1) في شؤون التدريب والتطوير ذوي اختصاصات إدارية ونفسية وتربوية وطبية وهندسية . وخصصت

المرحلة الثانية للصياغة النهائية في ضوء الاستفادة من جميع آراء المحكمين وعرضها على خبير لغوي لاختراع بحلة عربية سليمة . غطت فقرات الاستبانة المبينة في الجدول (3) متغيرات التغيير البيئي وإستراتيجيات التدريب والتطوير وبمستوى استجابة خماسي وفق مقياس (Likert, 1961) .

الجدول(3) مقاييس متغيرات الدراسة

المتغيرات		المقاييس	
مصدرها	عدد فقراتها	مدرج الاستجابة لها	
التغير البيئي	الأنعيمي وخضي، (1990)		
التغير بالفرص	الحدِيثي، (2000)	7	1..... 5.....
التغير بالتهديدات		7	1..... 5.....
التغير بالدعم		8	1..... 5.....
التغير بالتسهيلات		9	1..... 5.....
إستراتيجيات التدريب والتطوير			
إستراتيجيات التدريب	Noe et al., (1994)		
التركيز		4	1..... 5.....
النمو الداخلي		4	1..... 5.....
النمو الخارجي		4	1..... 5.....
الانكماش		4	1..... 5.....
إستراتيجيات التطوير			
التركيز		2	1..... 5.....
النمو الداخلي		2	1..... 5.....
النمو الخارجي		2	1..... 5.....
الانكماش		2	1..... 5.....

تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي الجاهز Mini-tap لمعالجة البيانات باستخدام الأدوات أدناه :

- 1- الوسط الحسابي لتحديد مستوى استجابة العمداء بصدد المتغيرات .
- 2- الانحراف المعياري لمعرفة درجة تشتت قيم الاستجابة عن قيمة الوسط الحسابي .
- 3- معامل ارتباط الرتب Spearman (rs) للتحقق من قبول العلاقات المتوقعة أو رفضها.
- 4- اختبار (Z) ذي النهايتين لمعامل ارتباط الرتب Spearman (rs) .

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً أولاً لوجهة نظر عمداء الكليات والمعاهد التقنية ، يعقبه اختبار الفرضيات قبولاً أو رفضاً وعلى النحو أدناه :

* **الاستجابة الدولية:** بهدف التعرف على مستوى التغيير البيئي ودرجة اعتماد إستراتيجيات التدريب والتطوير في الكليات والمعاهد التقنية تم استخراج قيم الوسط الحسابي لاستجابة العمداء والانحراف المعياري لها ، وعلى النحو أدناه :

أ- مستوى التغيير البيئي: يكشف رأي العمداء في مجال التغيير بالفرص ، والتهديدات، والدعم والتسهيلات، المبين في الجدول (4) ، وعلى النحو التالي :

أولاً: التغيير بالفرص: يمكن أن يستنتج الآتي:

1- ارتفاع مستوى التغيير في الفرص للكليات التقنية بشكل عام ، إذ كانت قيمة الوسط الحسابي لها (3.6) وهي أعلى من قيمة الوسط العام للتغيير البيئي والبالغة (3.14) وعن الوسط المعياري (3) .

2- اختلاف العمداء في الكليات التقنية من حيث إعادة النظر في الأقسام على وفق حاجات المجتمع إذ سجل أعلى انحراف معياري (1.73) لفقرات التغيير البيئي عموماً ولفقرات التغيير بالفرص خصوصاً .

3- انخفاض مستوى التغييرات الحاصلة في مجال المساهمة في نشاطات مراكز التعليم التقني المحلية والعربية وامتلاك معلومات دقيقة عنها بالنسبة للمعاهد بشكل عام . كما أن هناك تبايناً واضحاً بين عمداء المعاهد أيضاً من حيث مستوى تلك التغييرات، وهو ما تشير له تلك الانحرافات المعيارية، المرتفعة نسبياً (1.19) و (1.21) بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام للتغيير بالفرص البالغ (0.53) .

ثانياً : التغيير بالتهديدات : يستقرأ من الجدول (4) الآتي :

1- ارتفاع مستوى التغيير في التهديدات بالنسبة للمعاهد نسبياً في حين شهد ذلك المستوى انخفاضاً نسبياً في الكليات التقنية مقارنة بقيمتي الوسط الحسابي العام والمعياري .

2- اختلاف الكليات التقنية عن المعاهد في مجال التغيير بالتهديدات التي تمثلها المنظمات المنافسة والدراسة المسائية في الكليات الحكومية والدراسة الصباحية في الكليات الأهلية.

3- جذب وإغراء الباحثين من الملاكين العلمي والفني في الكليات التقنية أعلى نسبياً منه في المعاهد التقنية.

جدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير البيئي في الفرص والتهديدات

من وجهة نظر عمداء الكليات والمعاهد التقنية

ت	الكليات والمعاهد		الكليات التقنية (ن=9)		المعاهد التقنية (ن=27)		الكليات والمعاهد التقنية (ن=36)	
	التغيير البيئي	الفرص	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	إعادة النظر بالأقسام والفروع على وفق حاجات المجتمع	3.00	1.73	3.00	1.04	3.00	1.22	
2	تغير مستوى وعي أفراد المجتمع من خلال البحث والتأليف	3.44	1.33	3.00	0.78	3.11	0.95	
3	حملات التوعية تهدف لجذب الطلبة المتفوقين	3.78	0.83	3.37	1.04	3.47	0.99	
4	التشريعات الحكومية التي تسهل الالتحاق بالدراسة	4.11	0.78	3.63	1.08	3.75	1.02	
5	الحاجة للخدمات الاستشارية والتنفيذية	4.11	0.93	3.85	0.86	3.92	0.87	
6	المساهمة في نشاطات مراكز التعليم التقني المحلية والعربية	3.33	1.12	2.78	1.19	2.92	1.18	
7	امتلاك المعلومات الدقيقة عن الملاكات والمناهج الدراسية لمراكز التعليم التقني المحلية والعربية	3.44	0.88	2.67	1.21	2.86	1.17	
	الوسط العام للتغيير في الفرص	3.60	0.47	3.18	0.53	3.29	0.54	
	ثانياً : التغيير في التهديدات							

1.23	2.50	1.26	2.70	0.93	1.89	1	بروز منظمات منافسة بنفس الاختصاص
1.12	3.30	1.06	3.26	1.33	3.44	2	إغراء الملاكات المتميزة من قبل مراكز التعليم التقني
1.08	2.92	1.05	2.78	1.12	3.33	3	تفضيل المشاركة بالنشاطات العلمية خارج الكلية/ المعهد
1.22	3.78	0.96	4.07	1.55	2.89	4	الدراسات المساندة في الجامعات الحكومية
1.40	3.36	1.24	3.67	1.51	2.44	5	الدراسات الصباحية في الكليات الأهلية
1.13	2.61	1.09	2.55	1.30	2.78	6	جذب الباحثين وتسهيل نشر بحوثهم خارج الكلية/ المعهد
0.98	2.30	0.97	2.41	1.00	2.00	7	إمكانيات المنظمات المنافسة باستخدام وسائل الإعلام
0.75	2.97	0.68	3.06	0.92	2.68		الوسط العام للتغير في التهديدات
0.44	3.05	0.47	3.02	0.36	3.14		الوسط العام للتغير البيئي ككل

ثالثاً : التغير في الدعم : يستنبط من الجدول (5) النقاط أدناه :

1- ارتفاع مستوى التغير في الدعم في مجال صدور التشريعات الداعمة لفلسفة التعليم التقنية وفرص إكمال الدراسة بالنسبة للكليات التقنية بشكل خاص ولجميع الكليات والمعاهد التقنية بشكل عام.

2- انخفاض مستوى التغير في مجال تمثيل الكليات والمعاهد التقنية في مجالس المنظمات المحلية والعربية، ونقل تجربتها ورصد التخصصات المالية لتغطية نشاطات التدريب والتطوير فيها .

3- تماثل العمداء في مجال المشاركة في الدورات التدريبية داخل جمهورية العراق وخارجها .

رابعاً : التغيرات في التسهيلات : يكشف الجدول (5) عن الاستنتاجات أدناه :

1- ارتفاع مستوى التغير في التسهيلات في الكليات التقنية مقارنة بالمعاهد .

2- ارتفاع مستوى التغير في استخدام تقنيات المعلومات في مجال الاختصاص في الكليات التقنية وتسهيل عملية تعاقدتها مع الجهات الحكومية المستفيدة لصالحها .

ب- مستوى اعتماد إستراتيجيات التدريب والتطوير : تظهر النتائج المبينة في الجدول (6) توجه العمداء في اعتماد إستراتيجيات النموين الداخلي والخارجي، والتركيز والانكماش المطبقة خلال

خمس سنوات خلت (1997-2001م) ، وسيتم عرضها ضمن فقرتين رئيسيتين ، وهما :

جدول رقم (5)الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغير البيئي في الفرص والتهديدات

من وجهة نظر عمداء الكليات والمعاهد التقنية

ت	الكليات والمعاهد	الكليات التقنية (ن=9)		المعاهد التقنية (ن=27)		الكليات والمعاهد التقنية (ن=36)	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	التغير البيئي						
	ثالثاً : التغير في الدعم						
1	صدرت تشريعات تدعم فلسفة التعليم التقني	3.67	1.00	3.18	1.04	3.30	1.04
2	إتاحة الفرصة لإكمال الدراسة	4.33	0.87	3.89	0.85	4.00	0.86
3	لمشاركة في الدورات التدريبية داخل القطر وخارجه	2.78	1.39	2.78	1.09	2.78	1.15
4	تمثيل الكلية/ المعهد في مجالس المنظمات المحلية والعربية	1.67	1.00	1.78	0.89	1.75	0.91
5	تشجيع نقل تجربة الكلية/ المعهد إلى المنظمات المحلية والعربية	2.00	0.87	2.33	1.24	2.25	1.15
6	اعتماد توجيه الكلية/ المعهد المنتج	3.22	1.09	3.70	1.14	3.58	1.13
7	تقديم الامتيازات لاستقطاب الملاكات التدريسية والفنية والإدارية	2.33	1.22	2.48	1.28	3.58	1.13
8	رصد التخصصات المالية الكافية للتدريب والتطوير	2.89	0.93	2.33	0.78	2.47	0.84
	الوسط العام للتغير في الدعم	2.86	0.71	2.81	0.69	2.82	0.69
	رابعاً : التغير في التسهيلات						
1	تسهيل الممارسة الميدانية في مجال الاختصاص خارج الكلية/ المعهد	3.67	1.00	3.18	1.21	3.30	1.67

0.97	2.92	0.97	2.78	0.78	3.33	تهيئة مستلزمات إقامة الورش والمختبرات العلمية	2
1.05	3.39	1.18	3.33	0.53	3.55	تسهيل عمليات التعاقد مع الجهات الحكومية المستفيدة	3
1.21	3.17	1.24	3.18	1.17	3.11	اعتماد أسلوب التمويل الذاتي لبعض النشاطات	4
0.89	2.69	0.89	2.59	0.87	3.00	استخدام تقنيات المعلومات في مجال الاختصاص	5
1.04	3.30	1.01	3.11	0.93	3.89	توفير متطلبات الصيانة للمباني والأجهزة والمعدات	6
0.84	2.75	0.73	2.67	1.12	3.00	تقديم خدمات تعليمية في مجال المصادر والبحث العلمي	7
0.89	3.33	0.85	3.11	0.71	4.00	تهيئة بيئة عمل مناسبة في مجال تأثيث وتكيف الأقسام والقاعات الدراسية والورش	8
1.19	3.19	1.21	3.33	1.09	2.78	تقديم خدمات إسكان ونقل واتصالات	9
0.66	3.12	0.66	3.03	0.61	3.37	الوسط العام للتغير في التسهيلات	
0.44	3.05	0.47	3.02	0.36	3.14	الوسط العام للتغير البيئي ككل	

أولاً : مستوى اعتماد إستراتيجيات التدريب : تشمل أربعة خيارات وهي :

1- إستراتيجية النمو الداخلي : يستنتج من نتائج الجدول (6) الآتي :

(أ) يتجه عمداء المعاهد التقنية إلى اعتماد خيارات في إستراتيجية النمو للتدريب بدرجة أعلى من عمداء الكليات التقنية .

(ب) إن الخيارات الإستراتيجية في مجال مهارات الاتصال في الكليات التقنية متباينة ، إذ بلغ انحرافها عن الوسط الحسابي (1.3) .

(ج) اتفاق عمداء الكليات والمعاهد التقنية في اعتماد خيار برامج تدريب الكفايات المهنية والتقنية إذ بلغ الانحراف المعياري (0.79) .

2- إستراتيجية النمو الخارجي : يستقرأ من الجدول (6) الآتي :

(أ) بالرغم من اتفاق عمداء المعاهد والكليات التقنية على اعتماد خيار برامج تكامل نظم التدريب ، اذسجل وسطاً حسابياً (3.7) وانحرافاً معيارياً (0.97) ، إلا أن هناك اختلافاً في تطبيقات هذه البرامج بالنسبة لعمداء الكليات التقنية بانحراف معياري (1.3) .

(ب) عبرت الخيارات الإستراتيجية لبرامج التدريب في إستراتيجية النمو الخارجي في المعاهد التقنية عن الاتجاه العام لإستراتيجيات التدريب في المعاهد والكليات من خلال تماثل قيم أوساطها الحسابية وتقارب قيم انحرافات المعيارية .

(ج) اتفق عمداء الكليات والمعاهد التقنية على ضعف اعتمادهم لخيار برامج مهارات التفاوض والصراع التنظيمي من خلال انخفاض الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.8) ولكنهم اختلفوا كذلك في مجال تحديد تلك الحاجة إذ أظهرت استجابة عمداء الكليات التقنية انحرافاً معيارياً عن وسطها الحسابي بلغ (1.33) .

3- إستراتيجيات التركيز : يستنبط من الجدول (6) النقاط أدناه :

(أ) اتفق العمداء على اعتماد إستراتيجية التركيز في التدريب بدرجة أعلى من باقي إستراتيجيات التدريب .

(ب) بالرغم من اتفاق العمداء على تأكيدهم على برامج التدريب في موقع العمل ، برز هنالك اختلافاً ملحوظاً باعتماد خيارات تلك البرامج في الكليات التقنية بخاصة.

(ج) حققت إستراتيجية التركيز وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي العام لإستراتيجيات التدريب المعتمدة في الكليات والمعاهد التقنية.

4- إستراتيجية الانكماش: يستنتج ما يأتي:

(أ) أظهر العمداء اتفاقاً متبايناً في مستوى اعتماد الخيارات المناسبة لتوجهاتهم من إستراتيجية الانكماش.

(ب) اختلف عمداء الكليات التقنية في تحديد مستوى اعتمادهم لخيار برامج التدريب للمهارات الوظيفية.

(ج) ضعف اهتمام العمداء بخيارات التدريب في إدارة الإجهاد وعلاقات العمل جدول رقم (6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجيات التدريب من وجهة نظر عمداء الكليات والمعاهد التقنية

ت	الكليات والمعاهد إستراتيجيات التدريب	الكليات التقنية (ن=9)		المعاهد التقنية (ن=27)		الكليات والمعاهد التقنية (ن=36)	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ولاً : إستراتيجية النمو الداخلي						
1	برامج تدريب للكفايات المهنية والتقنية	3.78	0.83	4.07	0.78	4.00	0.79
2	برامج تدريب للتفكير الإبداعي والتحليلي	3.11	0.78	3.37	1.11	3.30	1.04
3	برامج تدريب في مهارات الاتصال	3.22	1.30	3.44	0.97	3.39	1.05
4	برامج تدريب ثقافية وعامة	2.67	1.12	3.26	0.90	3.11	0.98
	الوسط العام لإستراتيجية النمو الداخلي	3.19	0.71	3.54	0.56	3.45	0.61
	ثانياً : إستراتيجية النمو الخارجي						
5	برامج تدريب في تكامل نظم التدريب	3.78	1.30	3.74	0.86	3.70	0.97
6	برامج تدريب في إعادة تشكيل مجاميع العمل	3.22	1.09	3.63	0.97	3.53	0.99
7	برامج تدريب في أساليب التكامل والإندماج	3.00	1.11	3.63	0.84	3.47	0.94
8	برامج تدريب مهارات التفاوض والصراع التنظيمي	2.55	1.33	2.89	1.12	2.80	1.17
	الوسط العام لإستراتيجية النمو الخارجي	3.14	1.02	3.47	0.74	3.39	0.82
	ثالثاً : إستراتيجية التركيز						
9	برامج تدريب في بناء فريق العمل	3.89	1.05	3.59	0.93	3.76	0.96
10	برامج تدريب في المهارات السلوكية	3.11	0.78	3.89	0.89	3.69	0.92
11	برامج تدريب في موقع العمل	4.11	1.05	4.07	0.87	4.08	0.91
12	برامج تدريب قطاعية	3.67	0.87	3.52	1.05	3.55	0.99
	الوسط العام لإستراتيجية التركيز	3.69	0.67	3.77	0.71	3.75	0.69
	رابعاً : إستراتيجية الانكماش						
13	برامج تدريب في المهارات القيادية	3.22	1.09	3.44	0.89	3.39	0.93
14	برامج تدريب في المهارات الوظيفية	3.33	1.22	3.62	1.00	3.55	1.05
15	برامج تدريب في إدارة الإجهاد	2.89	1.05	3.11	1.12	3.05	1.09
16	برامج تدريب في علاقات العمل	2.89	1.36	3.27	0.95	3.19	1.06
	الوسط العام لإستراتيجية الانكماش	3.08	1.06	3.37	0.83	3.30	0.88
	الوسط العام لإستراتيجيات التدريب	3.28	0.79	3.54	0.57	3.47	0.53

ثانياً : مستوى اعتماد إستراتيجيات التطوير

تصف مدى اعتماد العمداء خيارات إستراتيجيات التطوير في المعاهد والكليات التقنية وعلى النحو الآتي :

1- إستراتيجية النمو الداخلي : يستنتج من نتائج الجدول (7) ما يأتي :

(أ) تماثل العمداء في اعتماد خيارات برامج التطوير في مجال الترقبات والتكليفات الخاصة في المعاهد والكليات التقنية ، واختلفهم بشكل واضح من حيث درجة أهميتها .

(ب) حقق العمداء اتفاقاً في درجة اعتماد إستراتيجية النمو الداخلي بصورة عامة .

2- إستراتيجية التركيز : يستنتج من الجدول (7) ما يأتي :

(أ) اتفاق العمداء في اعتماد خيار برامج التطوير القائمة على نتائج تقييم الأداء .

جدول رقم (7)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجيات التطوير من وجهة نظر عمداء الكليات والمعاهد التقنية

ت	الكليات والمعاهد إستراتيجيات التطوير	الكليات التقنية (ن=9)		المعاهد التقنية (ن=27)		الكليات والمعاهد التقنية (ن=36)	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ولا : إستراتيجية النمو الداخلي	2.89	1.27	3.85	0.86	3.61	1.05
1	التنقلات والترقيات الداخلية	3.55	0.88	3.63	0.84	3.61	0.84
2	التكاليف الخاصة	3.22	0.79	3.74	0.76	3.61	0.77
	الوسط العام لإستراتيجية النمو الداخلي						
	ثانياً : إستراتيجية النمو الخارجي	3.44	1.33	3.55	1.12	3.53	1.16
3	جذب الخبرات الوظيفية من خارج الكلية/ المعهد	3.22	0.97	3.15	0.86	3.17	0.88
4	برامج تطوير لم يسبق التخطيط لها (عند الحاجة)	2.33	1.00	3.35	0.83	3.35	0.86
	الوسط العام لإستراتيجية النمو الخارجي						
	ثالثاً : إستراتيجية التركيز	3.00	0.71	3.41	1.00	3.30	0.95
5	التنقلات بين الأقسام	3.55	0.73	3.81	0.83	3.75	0.81
6	نتائج تقييم الأداء الوظيفي	3.28	0.62	3.61	0.78	3.53	0.74
	الوسط العام لإستراتيجية التركيز						
	رابعاً : إستراتيجية الانكماش	3.11	0.93	0.74	0.94	3.58	0.97
7	تجنب تقادم مهارات العاملين	2.67	1.12	3.22	0.97	3.08	1.02
8	برامج تطوير غير نظامية (خاصة)	2.89	0.96	3.48	0.84	3.33	0.89
	الوسط العام لإستراتيجية الانكماش						
	الوسط العام لإستراتيجيات التدريب	3.18	0.71	3.55	0.60	3.47	0.64

(ب) ارتفاع مستوى اعتماد إستراتيجية التركيز في الكليات والمعاهد التقنية مقارنة بإستراتيجيات التطوير .

3- إستراتيجية الانكماش تفوق نتائج الجدول (7) إلى الاستنتاجين أدناه :

(أ) لم تحقق خيارات التطوير في مجال إستراتيجية الانكماش قبولاً كافياً عند عمداء الكليات التقنية مقارنة بالمعاهد .

(ب) اختلاف عمداء الكليات التقنية عن المعاهد في تحديد أهمية خيار برامج التطوير الخاصة .

** علاقات التغير البيئي مع إستراتيجيات التدريب:

بهدف اختبار الفرضية (1) تم استخراج قيم معامل ارتباط الرتب Spearman (rs) المبينة في الجدولين (8 و 9) والذي يمكن بيانه على وفق الآتي :

أولاً : علاقة التغير البيئي مع إستراتيجيات التدريب

أخذت العلاقة أشكال متنوعة وعلى النحو الآتي :

1- حقق التغير بالفرص علاقة ارتباط واحدة مع جميع خيارات إستراتيجية النمو الداخلي وهي علاقة ضعيفة جداً أيضاً ، إذ أنها تمثل (2.5%) من مجموع العلاقات البالغة (28) علاقة .

2- سجل التغير بالفرص علاقتي ارتباط معنوية موجبة مع جميع خيارات إستراتيجية النمو الخارجي، وهي علاقة ضعيفة جداً أيضاً ، إذ أنها تمثل (5%).

3- ارتبط التغير بالفرص بإستراتيجية التركيز بسبع علاقات ارتباط معنوية ، تمثل نسبة قدرها (17.5%) .

4- ارتبط التغيير بالفرص بإستراتيجية الانكماش بعلاقة ارتباط معنوية واحدة .
5- لم يحقق إجمالي التغيير بالفرص علاقة ارتباط معنوية مع إجمالي إستراتيجيات التدريب .
تشير النتائج المتحققة إلى صعوبة قبول الفرضية في جانب التأكيد على وجود علاقة معنوية للتغيير بالفرص مع إستراتيجيات النمو الداخلي والخارجي والانكماش، وقبولاً نسبياً لعلاقته مع إستراتيجية التركيز . لا تتسجم هذه النتائج مع نتائج دراسات Scridante & Flagg, (1993) و Reifsnnyder (1995) .

ثانياً : علاقة التغيير بالتهديدات مع إستراتيجية التدريب :

كانت علاقة التغيير بالتهديدات مع إستراتيجيات التدريب على النحو الآتي :

- 1- حقق التغيير بالتهديدات ثلاثة علاقات ارتباط معنوية وهو ما يمثل نسبة (7.5%) من مجموع العلاقات مع إستراتيجية النمو الداخلي .
- 2 - سجل التغيير بالتهديدات ست علاقات ارتباط معنوية وهو ما يمثل نسبة (15%) من مجموع العلاقات مع إستراتيجية النمو الخارجي .
- 3- ارتبط التغيير بالتهديدات بعلاقة معنوية واحدة سلبية وهو ما يمثل نسبة (2.5%) من مجموع العلاقات مع إستراتيجية الانكماش .

وهذا يعني أن علاقة التغيير بالتهديدات لبقية الخيارات في الجدول (7) الخاص بإستراتيجيات التدريب تمثلت بعلاقات إيجابية وسلبية ضعيفة وغير معنوية. تشير النتائج بشكل عام إلى رفض الفرضية (1) من زاوية هذه العلاقة . لا تتفق النتائج مع ما توصلت إليه دراسات Cacianni & David, (1994) و Kase, (1995) و Tichy & Derose (1996) .

ثالثاً : علاقة التغيير بالدعم مع إستراتيجيات التدريب

يمكن استنتاج علاقات التغيير بالدعم مع إستراتيجيات التدريب على النحو الآتي :

- 1- حقق التغيير بالدعم علاقة ارتباط معنوية موجبة مع خيارات إستراتيجية النمو الداخلي ، وهو ما يشكل نسبة (2.22%) وهي نسبة ضعيفة جداً .
- 2- سجل التغيير بالدعم تسع علاقات ارتباط معنوية موجبة مع خيارات إستراتيجية النمو الخارجي ، وهو ما يشكل نسبة (20%) وهي نسبة ضعيفة نسبياً .
- 3- سجل التغيير بالدعم ست علاقات ارتباط معنوية موجبة مع إستراتيجية التركيز وهو ما يشكل (13.33%) وهي نسبة ضعيفة جداً .
- 4- حقق التغيير بالدعم علاقة ارتباط معنوية موجبة واحدة مع إستراتيجية الانكماش وهو ما يشكل (2.22%) وهي نسبة ضعيفة جداً .

لا تتسجم النتائج المتحققة مع مضمون الفرضية من ناحية إشارتها إلى وجود علاقة التغيير بالدعم مع إستراتيجيات التدريب بشكل عام ، تمثل نسبة تحققها (9.52%) . لا تتفق هذه النتائج مع ما

توصل إليه الباحثون (1989) Ardekani ، (1991) Castrogiovanni ، Keys & Fulmer (1996) ، ويونس (1999) .

رابعاً : علاقة التغير بالتسهيلات مع إستراتيجيات التدريب

كانت هذه العلاقة على النحو الآتي :

1- حقق التغير بالتسهيلات (4) علاقات ارتباط معنوية موجبة مع إستراتيجية النمو الداخلي ، وهو ما يمثل نسبة (8%) .

2- سجل التغير بالتسهيلات (8) علاقات ارتباط معنوية موجبة مع إستراتيجية النمو الخارجي ، وهو ما يمثل نسبة (16%) .

3- ارتبط التغير بالتسهيلات مع إستراتيجيات التركيز بـ(11) علاقة معنوية موجبة وهي تمثل نسبة (22%) .

4- كذلك أظهر التغير بالتسهيلات (4) علاقات ارتباط معنوية موجبة مع إستراتيجية الانكماش وهو ما يمثل نسبة (8%) .

لذا يمكن القول أن علاقة التغير بالتسهيلات مع إستراتيجيات التدريب بشكل عام قد حققت علاقة جزئية مع خيارات إستراتيجيات النمو الخارجي والتركيز ، بينما لم تحقق علاقة معينة مع إستراتيجيتي النمو الداخلي والانكماش. وبذلك يمكن قبول الفرضية جزئياً من زاوية هذه العلاقة . تتفق النتائج مع ما توصلت إليه دراسات (1986) Singh & Tucker ، (1989) Ardekani ، والنعمي وآخرون (1996) و (2000) Rogan et al. .

ويقود التأمّل في قيم معاملات ارتباط الرتب لـ Spearman (rs) المبين في الجدول (10)، لإجمالي التغير البيئي وإجمالي إستراتيجيات التدريب، إلى الاستنتاجات أدناه:

جدول رقم (10)

معامل ارتباط الرتب Spearman (rs) إجمالي التغير البيئي وإستراتيجيات التدريب

العلاقات المعنوية %	العدد	إجمالي إستراتيجيات التدريب	إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية التركيز	إستراتيجية النمو الخارجي	إستراتيجية النمو الداخلي	إستراتيجيات التدريب التغير البيئي	
							العدد	المعنوية
20	1	0.253	0.293	0.411*	0.075	0.073	1	التغير بالفرص
-	-	0.143	0.015	0.010	0.259	0.057	2	التغير بالتهديدات
-	-	0.294	0.178	0.311	0.280	0.125	3	التغير بالدعم
60	3	0.362*	0.253	0.355*	0.330*	0.285	4	التغير بالتسهيلات
60	3	0.520*	0.276	0.458**	0.367*	0.210	5	إجمالي التغير البيئي
	7	2	-	3	2	-		العلاقات المعنوية
28		40		60	40	-		%

1- حقق التغير البيئي بشكل عام سبع علاقات ارتباط معنوية موجبة مع إستراتيجيات التدريب وهو ما يمثل نسبة قبول للفرضية (1) (28%) مما يدل على ضعف العلاقة .

2- لم يحقق التغير بالفرص علاقة ارتباط معنوية مع خيارات النموين الداخلي والخارجي والانكماش، في حين حقق علاقة معنوية مع خيار التركيز .

- 3- لم تبرهن النتائج أية علاقة بين التغير بالتهديدات والدعم أية علاقة مع إستراتيجيات التدريب ، وهذا يعني رفض الفرضية الكاشفة عن تلك العلاقة .
- 4- حقق التغير بالتسهيلات ثلاث علاقات ارتباط معنوية موجبة مع خيارى النمو الخارجى والتركيز وإجمالى إستراتيجيات التدريب، مثلت نسبة قبول (60%) لتوجه الفرضية الموضحة لتلك العلاقة.
- 5- اتجه العمداء لخيارات التدريب فى موقع العمل، وبناء الفريق والتدريب القطاعى بشكل كبير مع الاستفادة من خيارات إستراتيجية النمو الخارجى فى ضوء ما تفرزه التغيرات فى الفرص والتسهيلات فى بيئة التعليم التكني المحلية والعربية والدولية والعالمية.
- علاقات التغير البيئى مع إستراتيجيات التطوير
- يتضمن هذا الجزء اختبار جوهر الفرضية (2) التى جسدها أنموذج الدراسة، بتوظيف قيم معاملات ارتباط الرتب لـ Spearman (rs) الظاهرة فى الجدولين (11 و 12) ، وعلى النحو أدناه:
- أولاً : علاقة التغير بالفرص مع إستراتيجيات التطوير
- يستنتج من الجدولين (11 و 12) ما يأتى :
- 1- حقق التغير بالفرص علاقتى ارتباط معنوية موجبة مع إستراتيجية النمو الداخلى وهو ما يمثل نسبة قبول (8.33%) .
- 2- سجل التغير بالفرص أربع علاقات ارتباط معنوية موجبة مع إستراتيجية النمو الخارجى للتطوير وهو ما يمثل نسبة قبول (16.66%) .
- 3- لم يحقق التغير بالفرص أية علاقة معنوية مع خيارات إستراتيجيتى التركيز والانكماش . وهذا يعنى صعوبة قبول الفرضية (2) من زاوية توقع علاقة التغير بالفرص مع إستراتيجيات . ولا ينسجم ذلك مع نتائج دراسات الباحثون (1994) Cianni & David ، Keys & Fulmer ، (1996) و (1997) Freeman .

ثانياً : علاقة التغير بالتهديدات مع إستراتيجيات التطوير

يستقرا من الجدول (1) الاستنتاجات أدناه :

- 1- ضعف ارتباط التغير بالتهديدات بإستراتيجية النمو الداخلى إذ لم يحقق أية علاقة ارتباط معنوية .
- 2- سجل التغير بالتهديدات ثلاث علاقات ارتباط معنوية سلبية الاتجاه مع خيارات إستراتيجية النمو الخارجى، وهى تمثل نسبة قبول (12.5%) . ويشير هذا إلى تنامى مقدار تغير التهديدات التى تواجهها الكليات والمعاهد التكنية والتي تتطلب مراجعة خيارات إستراتيجيات التطوير المعتمدة على استقطاب خبرات وظيفية من خارجها واعتماد برامج تطوير طارئة .

3- سجل التغيير بالتهديدات ثلاث علاقات ارتباط معنوية موجبة مع خيارات إستراتيجية التركيز وهي تمثل نسبة قبول (12.5%) . ويؤثر هذا تنامي توجه المعاهد والكليات إلى إجراء تغييرات جزئية لمواجهة التغيير بالتهديدات في مجال المشاركة في مؤتمرات وبحوث واستخدام وسائل الإعلام .

4- حقق التغيير بالتهديدات علاقتي ارتباط معنوية سالبة مع إستراتيجية الانكماش. وهذا يشير إلى ضعف توافق خياراتها مع تزايد مقدار التغيير بالتهديدات في بيئة التعليم التقني الخاصة وهي تمثل نسبة قبول (8.33%) .

وبشكل عام لا يمكن قبول الفرضية (2) التي تكشف توجه العلاقات المتوقعة آنفة الذكر . ولا تتفق هذه النتائج بشكل عام مع ما ذهبت إليه دراسات الباحثين (1994) Snell، & Tehey (1996) Derose، (1999) Watad & Opsina

ثالثاً : علاقة التغيير بالدعم مع إستراتيجيات التطوير

يظهر الجدو لان (11 و 12) النتائج الآتية :

1- حقق التغيير بالدعم ست علاقات معنوية موجبة مع خيارات إستراتيجية النمو الخارجي وهو ما يمثل نسبة قبول (22.22%) . وهو ما يؤثر إلى توجه المعاهد والكليات إلى اعتماد خيار استقطاب الخبرات الوظيفية من خارجها لتدعيم تطبيقات المنهج الدراسي بين الخبرات العملية في حقل العمل من خلال التغيير بالتشريعات الحكومية ورفع حجم المشاركة بالدورات التدريبية داخل جمهورية العراق وخارجه.

2- سجل التغيير بالدعم علاقتي ارتباط معنوية موجبة مع خيارات إستراتيجية التركيز وهو ما يمثل نسبة قبول (7.4%) . ويهتم العمداء بخيارات إجراء التنقلات الداخلية بين الأقسام والفروع العلمية في المعاهد والكليات التقنية .

لم يظهر التغيير بالدعم أي ارتباط معنوي مع خيارات استراتيجي النمو الداخلي والانكماش. إذ كانت جميع قيم معاملات الارتباط الإيجابية والسلبية ضعيفة. وهو ما يشير إلى ضعف استجابة المعاهد والكليات التقنية وميلها لاعتماد استراتيجيات التطوير تتوافق مع التغيير في دعم بيئة التعليم التقني الخاصة. تؤثر النتائج آنفة الذكر صعوبة إمكانية قبول الفرضية (2) المبرهنة على سلامة التفكير بتلك العلاقات، ولا تتفق مع التوجه العام لهذه العلاقات الذي تبنته دراسات Hickmen & (1986) Baldwin، & Wexley (1998) Civeighton.

رابعاً : علاقة التغيير بالتسهيلات مع استراتيجيات التطوير

يستنبط من الجدولين (11 و 12) ما يأتي :

1- حقق التغيير بالتسهيلات سبع علاقات ارتباط معنوية موجبة مع خيارات إستراتيجية النمو الخارجي وهو ما يمثل نسبة قبول (23.33%) . ويشير هذا إلى توجه العمداء خيار استقطاب

الخبرات الوظيفية الخارجية بشكل رئيس من خلال توفير التقنيات الحديثة ومتطلبات الصيانة للأجهزة والمعدات والخدمات التعليمية للبحث العلمي.

2- حقق التغير بالتسهيلات علاقتي ارتباط مع كل من خيارات استراتيجي النمو الداخلي والتركيز وهو ما يمثل نسبة قبول (6.66%) لكل منهما وهو مؤشر لتوجه العمداء في التطوير على ضوء نتائج تقويم الأداء بشكل يحقق ارتفاع مساهمة الملاكات التدريسية والفنية الإدارية في مجال استثمار الموجودات ونتائج البحث العلمي.

3- كانت علاقة التغير بالتسهيلات ضعيفة جداً مع استراتيجية الانكماش إذ حقق علاقة ارتباط موجبة واحدة وهو ما يشير إلى توجه الكليات والمعاهد إلى إعادة تأهيل وتطوير ملاكاتها لمواكبة التغيرات التقنية وتحقيق إطلالة خارجية على حقل العمل.

يستنتج من علاقات التغير بالتسهيلات مع استراتيجيات التطوير، إن الكليات والمعاهد التقنية تصل إلى اعتماد خيار استقطاب خبرات وظيفية من بيئتها الخاصة والعامّة كتوجه عام لاستراتيجية النمو الخارجي. كما أنه لا يمكن قبول مضمون الفرضية الخاصة بعلاقة التغير بالتسهيلات مع خيارات استراتيجيات النمو الداخلي، والتركيز والانكماش. لا تتسجم النتائج المتحققة مع ما توصلت إليه دراسات (Roifsnnyder (1995)، (Freeman (1997) و (Watad & Opsina (1999).

ويقود التأمل في قيم معاملات الارتباط الرتب ل Spearman (rs) المبين في الجدول (13)، لإجمالي التغير البيئي وإجمالي استراتيجيات التطوير، إلى الاستنتاجات الآتية:

جدول رقم (13)

معامل ارتباط الرتب Spearman (rs) بين إجمالي التغير البيئي وإستراتيجيات التطوير

العلاقات المعنوية %	العدد	إجمالي إستراتيجيات التدريب	إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية التركيز	إستراتيجية النمو الخارجي	إستراتيجية النمو الداخلي	إستراتيجيات التدريب	
							التغير البيئي	
20	1	0.202	0.069-	0.193	0.404*	0.116	1- التغير بالفرص	
-	-	0.031-	0.119-	0.236	0.246-	0.105-	2- التغير بالتهديدات	
20	1	0.173	0.044	0.128	0.363	0.049	3- التغير بالدعم	
20	1	0.289	0.111	0.257	0.347*	0.178	4- التغير بالتسهيلات	
40	2	0.251	0.012	0.350*	0.373*	0.020	5- إجمالي التغير البيئي	
	5	-	-	1	4	-	العدد	العلاقات المعنوية
		-	-	20	8	-	%	

1- حقق التغير البيئي بشكل عام خمس علاقات ارتباط معنوية موجبة مع استراتيجيات التطوير. وهو ما يمثل نسبة (20%) تؤشر ضعف قبول منطق الفرضية (2).

2- حقق التغير البيئي أربع علاقات ارتباط معنوية إيجابية مع استراتيجية النمو الخارجي أي بنسبة (80%)، وهي علاقة قوية جداً إذ يمكن قبول الفرضية ضمن إطار هذه العلاقات. وهي

تتصرف إلى تأكيد علاقة التغير بالفرص، والدعم والتسهيلات مع تلك الاستراتيجية، بينما لم يحقق التغير بالتهديدات أية علاقة مع استراتيجيات التطوير.

3- ارتبط التغير البيئي بشكل عام مع استراتيجيات التركيز بعلاقة ارتباط معنوية موجبة، وهو ما يمثل نسبة (20%)، تدل على قبول ضعيف لهذه العلاقة.

4- بشكل عام يمكن رفض الفرضية (2) بدلالة متغيرات التغير البيئي (التغير بالفرص، والتهديدات، والدعم والتسهيلات) مع استراتيجيات النمو الداخلي، والتركيز والانكماش. وهذا يعني صعوبة التعويل على مضمون الفرضية (2) في تفسير علاقة التغير البيئي مع استراتيجيات التطوير في المعاهد والكليات التقنية.

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات

أولاً : الاستنتاجات النظرية تشمل على الآتي :

1- تنوع مصادر أو أسباب حدوث ظاهرة التغير البيئي، فهو نتاج حركية التغيرات الحاصلة في أبعاد البيئة العامة والخاصة وخصائصها من حيث؛ درجة الوضوح والتعقيد والاستمرارية ومستوى الوعي والفرص والتهديدات والدعم والتسهيلات.

2- اختلاف أسس تصنيف التغير البيئي فهو مثلاً يصنف على أساس مستوى البيئة العامة والخاصة للمنظمة، واللاتأكد، والفرص، والتهديدات؛ والدعم والتسهيلات.

3- قاد الاختلاف في المفاهيم والنماذج وأسس التصنيف إلى تنوع مقاييس التغير البيئي، فهناك من قاسه مثلاً من خلال التغير في مستوى الوعي ودرجة اللاتأكد وحجم التغير واستمراريته واستقرارته والفرص والتهديدات والدعم والتسهيلات.

4- تنوع استراتيجيات التدريب والتطوير من حيث تأكيدها على المعارف والمهارات على وفق حاجة المنظمة وخيارها الاستراتيجي، وكذلك مقاييسهما.

ثانياً : استنتاجات الجانب العملي

1- حققت الكليات التقنية ارتفاعاً في مستوى إجمالي التغير بالفرص مقارنة بالمعاهد التقنية. بينما اتفق العمداء في نوع التهديدات والدعم والتسهيلات بخاصة استقطاب أعضاء الهيئة التدريسية والفنيين ، والتشريعات الخاصة بفلسفة التعليم التقني، وانخفاض التخصيصات المالية للتدريب والتطوير.

2- ميل العمداء لاعتماد خيارات استراتيجيات النموين الداخلي والخارجي، والتركيز والانكماش ، ولكن بخيارات منتقاة وليست شاملة.

3- كانت العلاقة بين إجمالي التغير البيئي وإجمالي استراتيجيات التدريب إيجابية ومعنوية بشكل عام وهذا مؤشر أولي لقبول الفرضية (1) وهو ما ينسجم مع توجهات الدراسات والبحوث في هذا المجال إلا أن هنالك حالاً توافق بين التغير البيئي وإستراتيجيتي النمو الداخلي والانكماش للتدريب إذ كانت العلاقة ضعيفة وغير معنوية . مما يعني ظهور حالة تأرجح في درجة قبول الفرضية تتغلب فيها كفة الرفض بصورة عامة .

4-العلاقة بين التغير البيئي وإستراتيجيات التطوير إيجابية ولكنها غير معنوية وهو مؤشر لحالة اللاتوافق للتغير البيئي جزئياً مع بعض خياراتها المعتمدة في الكليات والمعاهد التقنية . يدل ذلك على محدودية قبول الفرضية (2) .

5- تؤشر الاستنتاجات السابقة صعوبة قبول فكرة نموذج الدراسة ، رغم أن المنطق الإستراتيجي يفترض أن إستراتيجيات التدريب والتطوير ما هي إلا استجابة إستراتيجية لمستويات التغير في بيئة التعليم التقني الخاصة . وهي فلسفة يتزعمها المدخل الإستراتيجي في دراسة الموارد البشرية كما أكدته عدد من المؤلفات في عقد التسعينات من القرن العشرين وبواكير هذا القرن .

التوصيات

أولاً : تمثل عملية رصد التغير البيئي منها التغير بالفرص ، والتهديدات ، والتركيز والانكماش ، وتشخيص مستواها وعياً واستجابة مسألة في غاية الأهمية ولجميع العمداء ، مما يتعين على القيادات الإستراتيجية للكليات والمعاهد التقنية تطوير وسائل الحصول على المعارف والمهارات بذلك بشكل يهيء تصوراً إستراتيجياً يسبر التفكير والتأمل بأنواع التغير البيئي وما يتوافق معها من محفظة إستراتيجيات التدريب والتطوير تصميماً وتطبيقاً وتدقيقاً وتفوقاً وإبداعاً ونوعيةً ومرونةً .

ثانياً : عندما يفكر عمداء الكليات والمعاهد التقنية بإستراتيجيات التدريب ينبغي أن تعطى الأولوية في صياغتها إلى :

1- إستراتيجية التركيز التي تؤكد على الجوانب النوعية والاحتفاظ بمواردها البشرية وتنمية مهاراتهم من خلال اعتماد خيارات بناء الفريق والتدريب في موقع العمل والقطاع دون تجاهل خيارات التدريب في مجال المهارات السلوكية.

2- إستراتيجية النمو الخارجي التي تركز على التكاملين العمودي والأفقي بين الأقسام العملية من خلال اعتماد خيارات تكامل نظم التدريب وأساليبه مع مراعاة خيار التدريب في مجال مهارات التفاوض وإدارة الصراع التنظيمي .

3- إستراتيجية النمو الداخلي التي تؤكد على تطوير مخرجات الكلية والمعهد حجماً ونوعاً من خلال اعتماد خيارات التدريب التي تؤكد على المهارات التقنية والمهنية وتفعيل خيارات التفكير الإبداعي والتحليلي ومهارات الاتصال .

4- تعزيز الاهتمام بخياري التدريب في مجال المهارات القيادية والوظيفية ضمن خيارات إستراتيجية الانكماش .

ثالثاً: ينبغي أن يختار العمداء إستراتيجيات التطوير التي تستجيب لأنواع التغير البيئي ، مستفيدين من خصائص تلك الإستراتيجيات في الإبداع والابتكار والبقاء ، مع إعطاء الأولوية في الاهتمام إلى الجوانب الآتية :

1- إستراتيجية التركيز التي تؤكد على تطوير الموارد البشرية عبر خياري التنقلات بين الأقسام العلمية ونتائج تقويم الأداء .

2- إستراتيجية النمو الخارجي التي تركز على خيار برامج تطوير خبرات وظيفية استقطبت من بيئة التعليم التقني العامة والخاصة في أمد قريب .

3- إستراتيجية النمو الداخلي التي تؤكد على اعتماد خيارات التدوير الوظيفي والترقيات من داخل الكلية والمعهد .

4- إستراتيجية الانكماش من خلال التأكيد على خيار التطوير الذي يسعى لتقادي تقادم المهارات وإعادة تأهيل الموارد البشرية في الكلية والمعهد .

المقترحات

- أ- اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها في الجامعات الحكومية والخاصة محلياً وعربياً .
- ب- إجراء دراسة مقارنة ما بين هيئة التعليم التقني العراقية ونظائرها العربية في مجال التغير البيئي وإستراتيجيات التدريب والتطوير .
- ج- إعادة اختبار مقاييس الدراسة محلياً وعربياً قصد التثبت من صدقها ومعاليتها بما يخدم حقيقة الموفة الإستراتيجية حاضراً ومستقبلاً .

المصادر

أولاً : المراجع العربية

- الحديثي، أصفاد مرتضى سعيد (2000)، "تحليل الاستراتيجية: مدخل معرفي" اطروحة ماجستير إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة بغداد.
- ألنعمي، فلاح تايه وخضير، نعمة عباس (1990)، الحجم والاستراتيجية والتركيب التنظيمي مدخل موقفي: دراسة ميدانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة العامة، العدد 66، مايس.

- يونس، طارق شريف (1996)، "استجابة المديرين لتغيير الأهداف الاستراتيجية في إطار القطاع العام"، المؤتمر الثاني للإدارة العامة، جامعة اليرموك - الأردن.

ثانيا : المراجع الأجنبية

- AL Khafaji, A.F. (1995), "Strategic Planning & Total Quality Management in Academic Institution," In Al khafji A.F. (ed), "Business Research Yearbook": Global Business Perspective."2, New York.
- Anthony, et al. (1999), "Human Resource Management: Strategic Approach." 3/e, New York.
- Ardekani, M.Y. (1986), " Structural Adaptations to Environments," Academy of Management Review, 11,1.
- Azordegan, S.M. (1998), "From Chaos To Control: Thriving in A changing Environment." In, ALkhafaji, A.F. (ed), "Business Research Yearbook: Global Business Perspective." 2, New York.
- Boeker,w. (1989), "strategic Change : The Effects of Founding & History," Academy of Management Journal, 32,3.
- Castrogiovanni, G.J. (1991), "Environmental Munificence: A Theoretical Assessment." Academy of Management Review, 19,3.
- Cianni, M., & Bussard, D. (1994), "CEO Beliefs, Management Development & Corporate Strategy Equal Money," Compact Disk.
- Cook, S.D, & Ferris, G.R. (1986), "Strategic Human Resource Management & Firm Effectiveness in Indus tries Experiencing Decline," Human Resource Management, 25,3.
- Cowling, A., & Mailer, C. (1998), "Management Human Resource." 3le, New York.
- Daft, R.L. (2001), "Organization Theory & Design." 4/e, Ohio.
- Decenzo, D.A., & Robbins, S.P. (1999), "Human Resource Management." 6/e, New York.
- Denisi, A.S., & Griffin, R.W. (2001), "Human Resource Management." New York.
- Duncan, R.B. (1972), "Characteristics of Organizational Environment & Perceived Environmental Uncertainty", Administrative Science Quarterly, 17, 3.
- Emery, F.E. , & Trist, E.L. (1965), "The Causal Texture of Oraganiz - ational Environment." Human Relations," 18.1.
- Freeman, C. (1997), "Training HR Pros to Fit Your Culture," Compact Disk.
- Gaertner, G.H. , et al. (1984), "Environment, Strategy, & The Implemental of Administrative Change : The Case of Civil service Reform." Academy of Management Journal, 27,3.
- Gomez, L.R. ,et al. (1998), "Managing Human Resource: New York.

- Hall, D.T. (1989), "How Top Management & Organization Itself Can Block Effective Executive Succession," *Human Resource Management*, 28, 1.
- Hickman, G.R. , et al. (1990), "Divetse Self-Directed work Teams: Developing Strategic Initiative for 21st Century Organizations." Compact Disk.
- Hitt, M.A., et al. (1982), "Industrial Firms Grand Strategy & Functional Importance: Moderating Effects of Technology & Uncertainty." *Academy of Management Journal*, 25.5.
- Ivancevich, J.M., et al. (1997), *Management: Quality & competitiveness*". 2/e, New York.
- Johnson, c., & Scholes, K. (1997), "Exploring corporate Strategy." 3/e, London.
- Jurkovich, R. (1974), "Acore Typology of Organizational Environments," *Administrative science Quarterly*, 19.3
- Kase,S R.(1995), "CIBA, Creates An HR Strategy for the Next Century." Compact Disk.
- Kelly, D - , & Amburgey, T.L. (1991), "Organizational Inertia & Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change," *Academy of Management Journal*, 34, 3.
- Keys, J.B., & Fulmer, R.M. (1996), "Microworlds & Simuwords: Practice Fields for The Learning organization: compact Disk.
- kim, L., & Lim,Y. (1988),"Environment, Generic Strategies & Performance in A Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach": *Academy of Management Journal*, 31.4.
- Kirkham, P.E. (1986), "How to Manage Change to Ensure Improv – ement," *Industrial Engineering*, 17, August.
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.w. (1967), "Differentiation & Integration in complex organizations, " *Administrative Science Quarterly*, 13.1.
- Meyer, A.D. (1982), "Adapting to Environmental Jolts, " *Administrative Science Quartarly*, 27.4
- Nkomo, S.M. (1980), "Stage Three in Personnel Administration: Strategic Human Resource Management." AMOCOM, American Management Associations.
- Noe, R.A. et al., (1994), "Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantege". New York.
- Pearson, R. (1991), "The Human Resource Management People & Work in The 1990's". New York.
- Reifsnyder, B.S. (1995), "Beyound Just In Time Training: Compact Disk.
- Rogan etal. (2000), "Workplace Supports in Practice: As Little as Possible as Much as Necessary," Compact Disk.

- Rogan, P., et al., (2000), "Workplace Supports in Practice: As Little as Possible as Much as Necessary, CD.
- Rommanelli E. & Tustiman, (1994), "Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test". *Academy of Management Journal*, 37, 5.
- Scridante, A.J., & Flagg, G.B. (1994), "Managing the Stages of Human Resource Development": Compact Disk.
- Skinner, S.J., et al. (1987), "Effects of Transactional Form An Environmental Likages & Power – Dependence Relations," *Academy of Management Journal*, 30,3.
- Snape, E.D., et al. (1994), "Managing Managers – Strategies & Techniques for Human Resource Management". New York.
- Stewart, J. (1996), "Managing Change through Training & Development." 2/e, London.
- Thompson, J.D. (1967), "Organization in Action," New York.
- Tichy, N.M., & Derosé, C. (1996), "The Pepsi challenge: Building a Leader – Driven Organization – CD.
- Wated, M, & Ospina,s. (1999), "Integrated Managerial Training: A Program for strategic Management Development." Compact Disk.
- Wexley, K.N., & Baldwin, T. (1986), "Post Training Strategic for Facilitating Positive Transfer: An Empirical Explration." *Academy of Management Journal*, 29, 3.