

أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية  
( وزارة الخارجية الليبية نموذجاً )

رسالة ماجستير

إعداد :

أحمد رمضان أبوقرين

الرقم الجامعي 17710033



قسم الإدارة الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

2019

أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية

( وزارة الخارجية الليبية نموذجاً )

رسالة الماجستير

مقدمة إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج لاستيفاء  
شروط من شروط الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية

إعداد:

أحمد رمضان أبوقرين

الرقم الجامعي : 17710033

قسم الإدارة الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

2019

## تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

بعد الاطلاع على بحث الماجستير الذي حضره الطالب

الاسم: أحمد رمضان أبوقرين

رقم القيد: 17710033

العنوان: أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية، وزارة الخارجية الليبية نموذجاً.

وافق المشرفان على هذا البحث لتقدمه إلى مجلس الجامعة.

المشرف الثاني

الدكتور: نري يوسفري بتو

المشرف الأول

الدكتور: عبد المالك كريم أمر الله

رئيس قسم الإدارة الإسلامية

الدكتور وحيد مورني

## اعتماد لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير بعنوان: أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة  
الدبلوماسية، وزارة الخارجية الليبية نموذجاً، التي أعدها الطالب:

الاسم: أحمد رمضان أبوقرين

الرقم الجامعي: 17710033

قد قدمها الطالب أمام لجنة المناقشة وقررت قبولها شرطاً للحصول على درجة الماجستير في  
الإدارة الإسلامية وذلك في يوم الجمعة بتاريخ 2019/1/11م.

وتتكون لجنة المناقشة من السادة الدكاترة :-

1. د: استعانة بوبكر  
رقم التوظيف: 197707092003122004  
رئيسة اللجنة ومناقشة
2. د: محمد أمين نور  
رقم التوظيف: 197501232003121003  
مناقشاً
3. د: عبد المالك كريم أمر الله  
رقم التوظيف: 197606162005011005  
مشرفاً ومناقشاً
4. د: تزي يوسفري يتنو  
رقم التوظيف: 1970004272000031001  
مشرفاً ومناقشاً

اعتماد

عميد الدراسات العليا



أ.د. موليادي

رقم التوظيف : 1955071719820103005

## إقرار أصالة البحث

أنا الموقع أدناه:

الاسم : أحمد رمضان أبو قرين

الرقم الجامعي: 17710033

العنوان: أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية،  
وزارة الخارجية الليبية نموذجاً

أقر بأن هذا البحث الذي أعدته لتوفير شرط للحصول على درجة الماجستير  
في الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية  
الحكومية مالانج، حضرته وكتبته بنفسه وما زورته من إبداع غيري أو تأليف  
الأخر. وإذا ادعى أحد استقبلاً أنه من تأليفه وتبين أنه فعلاً ليس من بحثي فأنا  
أتحمل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية  
الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج .

هذا، وحررت هذا الإقرار بناء على رغبتي الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

باتو، 7 يناير 2019م

الطالب  
6000  
PERPUSTAKAAN

أحمد رمضان أبو قرين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِنْ كُنْتُ عَلَىٰ بَيْتَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنهَآكُمْ عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتِطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ))

صدق الله العظيم

من سورة هود الآية: 88

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)

إلهي لا تطيب الليل إلا بشكرك ولا تطيب النهار إلا بطاعتك،،،،، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك،،،،، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك،،،،، ولا تطيب الجنة إلا برويتك

"اللهم جبل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

"سيرنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان .. قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والدري العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أُمِّي الحبيبة

إلى الذي معكم سرت الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقوني حتى الآن .. فأنتم شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي

إسْخُولَانِي وَإِسْخُولَانِي

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء .. إلى ينباع الصدق الصافي .. إلى من معهم سعدت ، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت، إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير، إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

أَصْرَفَائِي

## مستخلص البحث

أحمد رمضان أبوقرين: أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية نموذجاً) إشراف الدكتور: عبد مالك كريم أمر الله والدكتور: تري يوسفري يتنو

يعتبر التدريب الوظيفي من المواضيع المهمة والاستراتيجية في المؤسسات الدبلوماسية مثل وزارة الخارجية، ولذلك أراد الباحث تخصيص هذه الدراسة حول معرفة أثر عناصر استراتيجية التدريب بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية نموذجاً) وأثرها في رفع أداء العاملين بها.

وبالتالي سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر إيجابي لاستراتيجيات التدريب الوظيفي في رفع أداء العاملين الدبلوماسيين بوزارة الخارجية الليبية؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية: (1) هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر تحقيق رسالة المنظمة في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟ (2) هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟ (3) هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر البيئة الخارجية في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟ (4) هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر المنافسة في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟ (5) هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟

ومنهجية البحث اعتمدت على المنهج الوصفي الكمي، فيما تكون مجتمع البحث من الموظفين بوزارة الخارجية الليبية، وعددهم (485) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية وقد بلغ حجمها (192) موظف.

وتوصلت الدراسة لنتائج وهي: صحة الفرضية الرئيسية يوجد أثر لاستراتيجية التدريب في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية)، صحة الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر لاستراتيجية التدريب لعنصر رسالة المنظمة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية)، صحة الفرضية الفرعية الثانية يوجد أثر لاستراتيجية التدريب لعنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية)، صحة الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر لاستراتيجية التدريب لعنصر تأثير البيئة الخارجية في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية)، صحة الفرضية الفرعية الرابعة يوجد أثر لاستراتيجية التدريب لعنصر في الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية)، صحة الفرضية الفرعية الخامسة يوجد أثر لاستراتيجية التدريب لعنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة في الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية).

## ABSTRAK

Ahmed Ramadan Abugrin: Strategi pelatihan dan dampaknya pada peningkatan kinerja karyawan di lembaga diplomatik (Kementerian Luar Negeri Libya sebagai model) Pengawasan oleh: Abdul Malik Karim Amrullah Dr. Triyo Supriyatno.

---

Elatihan kerja adalah subjek yang penting dan strategis di lembaga-lembaga diplomatik seperti Kementerian Luar Negeri, oleh karena itu, peneliti ingin mendedikasikan penelitian ini untuk mempelajari dampak dari unsur-unsur strategi pelatihan di lembaga diplomatik (Kementerian Luar Negeri Libya).

Oleh karena itu, penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan utama: Apakah ada dampak positif dari strategi pelatihan kerja dalam meningkatkan kinerja personil diplomatik di Kementerian Luar Negeri Libya? Pertanyaan-pertanyaan utama berasal dari sub-pertanyaan berikut: 1) Apakah ada dampak dari strategi pelatihan mengingat tujuan untuk mencapai misi Organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan Kementerian Luar Negeri Libya? 2) Apakah ada dampak dari strategi pelatihan mengingat elemen penetapan tujuan dan proses pengambilan keputusan untuk mencapainya dalam meningkatkan kinerja karyawan Kementerian Luar Negeri Libya? 3) Apakah ada dampak dari strategi pelatihan mengingat lingkungan eksternal dalam meningkatkan kinerja karyawan Kementerian Luar Negeri Libya? 4) Apakah ada dampak strategi pelatihan mengingat komponen kompetisi dalam meningkatkan kinerja karyawan Kementerian Luar Negeri Libya? 5) Apakah ada dampak dari strategi pelatihan mengingat komponen saling melengkapi dengan strategi umum organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan Kementerian Luar Negeri Libya?

Metodologi penelitian didasarkan pada pendekatan deskriptif kuantitatif. Masyarakat penelitian terdiri dari 485 karyawan Kementerian Luar Negeri Libya, dan kemudian sampel acak 192 karyawan.

Hasil penelitian: terdapat pengaruh strategi pelatihan terhadap komponen misi organisasi dalam meningkatkan kinerja staf lembaga diplomatik (Kementerian Luar Negeri Libya), Validitas kedua sub-hipotesis. Ada dampak dari strategi pelatihan untuk penetapan tujuan dan komponen pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja staf di lembaga diplomatik (Departemen Luar Negeri Libya). Dampak dari strategi pelatihan pada komponen fungsional dari staf pembentukan diplomatik (Kementerian Luar Negeri Libya), validitas sub-hipotesis kelima. Ada dampak strategi pelatihan komponen Integrasi dengan keseluruhan strategi organisasi dalam kinerja staf lembaga diplomatik (Libya). Departemen Luar Negeri).

## ABSTRACT

Ahmed Ramadan Abugrin: The training strategy and its impact on raising the performance of the employees in the diplomatic institution (Libyan Ministry of Foreign Affairs as a model) Supervision by: Dr. Abdul Malik Karim Amrullah Dr. Triyo Supriyatno.

---

Career training is an important subject in diplomatic institutions such as the Ministry of Foreign Affairs, especially if strategic training is added. Therefore, the researcher wanted to dedicate this study to knowledge of the training strategies of the diplomatic institution (Libyan Ministry of Foreign Affairs) and its impact on raising the performance of its employees.

Therefore, the study sought to answer the main question: Is there a positive impact of the strategies of career training in raising the performance of diplomatic personnel in the Libyan Foreign Ministry? The main questions stem from the following sub-questions: 1) Is there an impact of the training strategy given the objective of achieving the mission of the Organization in raising the performance of Libyan Foreign Ministry employees? 2) Is there an impact of the training strategy in view of the objective-setting element and the decision-making process to achieve it in raising the performance of Libyan Foreign Ministry employees? 3) Is there an impact of the training strategy in view of the external environment in raising the performance of Libyan Foreign Ministry employees? 4) Is there an impact of the training strategy in view of the competition component in raising the performance of Libyan Foreign Ministry employees? 5) Is there an impact of the training strategy in view of the complementarity component with the general strategy of the organization in raising the performance of Libyan Foreign Ministry employees?

The research methodology was based on the quantitative descriptive approach. The research society consists of 485 employees of the Libyan Foreign Ministry, and then a random sample of 192 employees.

Result of study : there is an impact of the training strategy on the component of the mission of the organization in raising the performance of the staff of the diplomatic institution (Libyan Ministry of Foreign Affairs) ,The validity of the second sub-hypothesis. There is an impact of the training strategy for the goal setting and decision-making component in raising the job performance of the staff at the diplomatic institution (Libyan Ministry of Foreign Affairs) The impact of the training strategy on the functional component of the staff of the diplomatic establishment (Libyan Ministry of Foreign Affairs), the validity of the fifth sub-hypothesis There is an impact of the training strategy of the component Integration with the overall strategy of the organization in the performance of the staff of the diplomatic institution (Libyan Ministry of Foreign Affairs).

## شكر وتقدير

"كن عالماً .. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم" بعد رحلة بحث و جهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير الدكتور (عبد المالك كريم أمر الله) والدكتور (تري يوسفري يتنو) لما قدماه من جهد ونصح ومعرفة طيلة إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون ولا ننسى أن نتقدم بأرقى وأثمن عبارات الشكر والعرفان إلى القائمين على قسم الإدارة الإسلامية: (الدكتور وحيد مورني) رئيس قسم الإدارة: (الدكتورة استعانة بوبكر)، منسقة القسم، كما نتقدم أيضاً بجزيل الشكر والتقدير إلى (الدكتور منير العابدين) الذي مد يد العون لنا منذ بداية مشوارنا في هذه الجامعة، ولم يخجل علينا بأي جهد في سبيل إنجاح العملية الدراسية.

والشكر موصول إلى من قدموا لي المساعدات والتسهيلات ومددي بالمعلومات، فلهم مني كل الشكر والتقدير وأخص منهم بالذكر الأساتذة: (الصادق مناع – عبد الرؤوف بلاح – نزار البوزيدي – محمد المبروك – مالك الفكحال – سامي الرقيعي الطرشاني – محمد عنيزه – نوري الجيلاني).

والشكر الخاص نتوجه به إلى كل من لم يقف إلى جانبنا، ومن وقف في طريقنا وعرقل مسيرة بحثنا، فلولا وجودهم لما أحسسنا بمتعة العمل، وحلاوة البحث، وفرحة النجاح، و لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر...

مالانج 7 يناير 2019م

الباحث

أحمد رمضان أبوقرين

## محتويات البحث

أ.....	صفحة العنوان :
ب.....	صفحة الموضوع :
ج.....	تقرير المشرفين :
د.....	اعتماد لجنة المناقشة :
ه.....	إقرار أصالة البحث:
و.....	الاستهلال:
ز.....	الإهداء:
ح.....	المستخلص :
ك.....	شكر وتقدير :
ل.....	محتويات البحث:
ن.....	فهرس الجداول:
ع.....	فهرس الأشكال التوضيحية:

### الفصل الأول : الإطار العام والدراسات السابقة

1.....	أ خلفية البحث.
8.....	ب. مشكلة البحث
10.....	ج. أسئلة البحث.
10.....	د. أهداف البحث.
11.....	ه. أهمية البحث.
12.....	و. حدود البحث.
13.....	ز. نموذج البحث
13.....	ح. الدراسات السابقة
26.....	ط. مصطلحات البحث.

### الفصل الثاني : الإطار النظري

31.....	المبحث الأول: التدريب الوظيفي
47.....	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
58.....	المبحث الثالث : مفهوم الاستراتيجيات في الإدارة.
77.....	المبحث الرابع: المؤسسات الدبلوماسية

### الفصل الثالث : منهجية البحث

95.....	أ. مدخل البحث ومنهجه
95.....	ب. مجتمع البحث والعينة
98.....	ج. أسلوب جمع البيانات
104.....	د. طريقة تحليل البيانات
106.....	هـ. هيكل البحث

### الفصل الرابع : عرض البيانات وتحليلها

109.....	المبحث الأول : نبذة عن وزارة الخارجية الليبية "مكان الدراسة"
113.....	المبحث الثاني : مهام التدريب في وزارة الخارجية الليبية
114.....	المبحث الثالث : اختبار أداة الدراسة
129.....	المبحث الرابع: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
147.....	المبحث الخامس: اختبار شروط نموذج الدراسة
148.....	المبحث السادس: اختبار فرضيات الدراسة

### الفصل الخامس : مناقشة نتائج البحث

160.....	المبحث الأول : واقع التدريب الوظيفي في وزارة الخارجية الليبية
169.....	المبحث الثاني : أثر استراتيجية التدريب في رفع الأداء في وزارة الخارجية الليبية

### الفصل السادس : الخاتمة

176.....	أولاً: ملخص النتائج
177.....	ثانياً: التوصيات
178.....	ثالثاً: المقترحات
179.....	المراجع
188.....	الملاحق

## قائمة الجداول

24	جدول 1 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
96	جدول 2 مكونات عينة الدراسة
99	جدول 3 درجات مقياس ليكارت الخماسي
106	جدول 4 معادلة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
116	جدول 5 نتيجة صدق عناصر المستقل الأول (تحقيق رسالة المنظمة X1)
117	جدول 6 احتساب صدق عناصر المتغير المستقل الأول (تحقيق رسالة المنظمة X1)
118	جدول 7 نتيجة صدق عناصر المستقل الثاني (وضع الأهداف وصناعة القرارات X2)
119	جدول 8 احتساب صدق عناصر المتغير المستقل الثاني (الأهداف وصناعة القرارات X2)
120	جدول 9 نتيجة صدق عناصر المستقل الثالث (البيئة الخارجية X3)
121	جدول 10 احتساب صدق عناصر المتغير المستقل الثالث (البيئة الخارجية X3)
122	جدول 11 نتيجة صدق عناصر المستقل الرابع (المنافسة X4)
123	جدول 12 احتساب صدق عناصر المتغير المستقل الرابع (المنافسة X4)
124	جدول 13 نتيجة صدق عناصر الخامس (التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة X5)
125	جدول 14 احتساب صدق عناصر المتغير الخامس (التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة X5)
126	جدول 15 نتيجة صدق عناصر المتغير التابع (الأداء الوظيفي Y)
127	جدول 16 احتساب صدق عناصر المتغير التابع (الأداء الوظيفي Y)
128	جدول 17 احتساب ثبات عناصر الاستبانة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
130	جدول 18 تحديد حجم العينة النهائي
131	جدول 19 نتيجة تحليل البيانات الشخصية في الإدارات السياسية
132	جدول 20 نتيجة تحليل البيانات الشخصية في الإدارات الفنية
133	جدول 21 نتيجة تحليل البيانات الشخصية في الإدارات الخدمية
134	جدول 22 نتيجة تحليل البيانات الشخصية في المكاتب
135	جدول 23 نتيجة تحليل البيانات الشخصية لكل العينة
137	جدول 24 نتيجة استجابات أفراد العينة للمتغير المستقل الأول
137	جدول 25 نتيجة التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل الأول
138	جدول 26 نتيجة استجابات أفراد العينة للمتغير المستقل الثاني
139	جدول 27 نتيجة التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل الثاني
140	جدول 28 نتيجة استجابات أفراد العينة للمتغير المستقل الثالث
140	جدول 29 نتيجة التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل الثالث
142	جدول 30 نتيجة استجابات أفراد العينة للمتغير المستقل الرابع
142	جدول 31 نتيجة التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل الرابع

143	جدول 32 نتيجة استجابات أفراد العينة للمتغير المستقل الخامس .....
144	جدول 33 نتيجة التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل الخامس .....
145	جدول 34 نتيجة استجابات أفراد العينة للمتغير التابع .....
146	جدول 35 نتيجة التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع .....
147	جدول 36 الاختبار الكلاسيكي (اختبار الشروط للمتغيرات) .....
149	جدول 37 نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر استراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي .....
151	جدول 38 نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل الأول رسالة المنظمة في الأداء الوظيفي ...
152	جدول 39 نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل الثاني وضع الأهداف في الأداء الوظيفي ..
153	جدول 40 نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل الثالث تأثير البيئة في الأداء الوظيفي .....
155	جدول 41 نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل الرابع المنافسة في الأداء الوظيفي .....
156	جدول 42 نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل الخامس التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة باستراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي .....
157	جدول 43 ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة .....

## قائمة الأشكال التوضيحية

13 .....	شكل 1 نموذج الدراسة .....
36 .....	شكل 2 مكونات العملية التدريسية .....
158.....	شكل 3 النتائج على نموذج الدراسة .....



## الفصل الأول: الإطار العام

### والدراسات السابقة

خلفية البحث:

مشكلة البحث:

أسئلة البحث:

أهداف البحث:

أهمية البحث:

حدود البحث:

نموذج البحث:

الدراسات السابقة:

مصطلحات البحث:

## الفصل الأول

### الإطار العام والدراسات السابقة

#### أ. خلفية البحث

تمثل الوظيفة الدبلوماسية في أي بلد من بلدان العالم أهمية قصوى لأنها تعكس وجهة الدولة وتمثل رؤيتها السياسية والثقافية والاقتصادية والاستراتيجية وحتى الدينية في كثير من الأحيان، ونظراً لأهمية هذا الأمر تفضل هذه الوظيفة محكومة بقواعد واشتراطات إدارية لا تنفك عنها، فالوظيفة في وزارة الخارجية هي مجموعة من متضافرة من مهام وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة أي أنها محكومة بالمسار الإداري ومبادئه.

والدبلوماسية تعني بشكل عام إدارة العلاقات الدولية بالتفاوض والأسلوب الذي تعدل به هذه العلاقات على يد السفراء والمبعوثين، فقد وصفت الدبلوماسية بالدقة والمرونة والأخذ والعطاء للوصول إلى تحقيق الهدف والحرص على استمرار العلاقات وعدم انقطاعها ولو كانت معلقة على شعرة واحدة. كما تعد الدبلوماسية الأداة التنفيذية للسياسة الخارجية للدولة، فهي تتعامل مع ثلاثة أبعاد: السياسي، الاقتصادي، الثقافي، فالسياسي يتناول كل ما يتعلق بإدامة ونمو الكيان السياسي للدولة في إطار علاقات الصراع والتعاون بين أطراف المجتمع الدولي أما البعد الاقتصادي والذي طور علاقات الأمم فيما بينها لتصبح الاعتمادية المتبادلة لتلبية الاحتياجات المعاشية شكلاً من أشكال النظام الدولي<sup>1</sup>.

وتاريخياً فإن دولة مثل ليبيا لها من الأعراف والأعراف الدبلوماسية الضاربة في القدم والتاريخ ما لا يمكن لأحد إنكاره أو تجاهله، فليبيا موطن الحضارات البشرية القديمة منذ الآلاف السنين بداية من حضارات الجرمنت مروراً بوفود حضارات عليها مثل حضارة الرومان والإغريق، ووصولاً إلى الحضارة الإسلامية منذ القرن السادس الميلادي ثم دخولها في

1- خلود محمد خميس، دور الدبلوماسية في تفعيل السياسة الخارجية العراقية تجاه أفريقيا بعد عام 2003م، مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية، جامعة بغداد، العراق، 2014م، ص3.

سلك الدولة العثمانية وما صاحب ذلك من نشوء دول بها مارست الدبلوماسية بكفاءة مثل حكم الأسرة القرمانلية في القرن الثامن عشر الميلادي، وما رافق تاريخها من محاولات متكررة وبأئسة من المستعمر للسيطرة عليها، كل ذلك أكسب العمل الدبلوماسي بها مزيداً من الخبرة والأصالة الممزوج بثقافتها وقيمها الإسلامية السامية.

وكما يقول الباحث علي عبد القوي العفاري، إن منشأ ومكان ظهور الدبلوماسية القديمة كان في حوض البحر الأبيض المتوسط حيث ترعرت فيه الحضارات القديمة سواء الرومانية أو الفارسية التي استوطنت سواحل وبر البحر المتوسط وصولاً إلى أماكن الهيمنة والسيطرة على الدول الواقعة أصلاً في تلك البقعة التي تكون في مجموعها حضارات في مصر والجزيرة العربية وشمال أفريقيا<sup>2</sup>.

وعلى الرغم من أن العمل الدبلوماسي في دولة مثل ليبيا لا زال تتحكم فيه البيروقراطية، ويتمسك فيه الدبلوماسيون المهنيون بثقافتهم التقليدية القائمة على السرية والصرامة إلا أن هذا الأمر لم يعد له ذلك الزخم والقوة، كما كان سابقاً فقد ظهرت أصوات في المستوى الأكاديمي والمجال السياسي نفسه، تنادي بالإصلاح والتطوير للموارد البشرية المكونة لوزارة الخارجية، وهذا ينبع من قناعة وهي احتياج الوظيفة الدبلوماسية مثلها مثل أي وظيفة في الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى إلى تطوير وتأهيل مستمر من خلال التدريب الوظيفي والمتابعة في التقييم باستمرار وذلك لمواكبة المعارف والتقنيات والمستجدات التي تظهر وترد إلينا بشكل متواصل.

ويمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المؤسسات الدبلوماسية - إن لم يكن أهمها على الإطلاق - حيث أنه يمثل ركيزة المؤسسة في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة السياسية على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف

2- علي عبد القوي العفاري، دبلوماسية القديمة والمعاصرة، الأوائل للنشر والتوزيع والخدمات، سوريا، الطبعة الأولى، 2002م، ص 45.

المؤسسة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة و الاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء، وبث روح التعاون والولاء في العمل<sup>3</sup>.

وقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل السياسي أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، وكذلك البيئة الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالمياً، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة وتقديم الخدمات جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير. ويرى بنس Bennis<sup>4</sup> أن التغيير ليس سهلاً حتى بالنسبة لمن يكرسون أنفسهم له، وأنه من الصعب تناسي السلوكيات التي جعلتنا ناجحين في الماضي، ويرى كذلك أن إدارة المؤسسات الدبلوماسية الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم، وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحاً ومرونة، فقد أصبح التدريب الإداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل، فطرحت العديد من المقترحات والأفكار وأجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتدريب الإداري السياسي، ولكي تكون المؤسسات الدبلوماسية مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت أدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التدريب السياسي الدبلوماسي للقوى العاملة لديها.

3- فاطمة عبدالحميد الحاجه، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2006م، ص14.

4 -Bennis, W ,The End Of Leadership Exemplary Leadership Is Impossible Without Full Inclusion. Initiative. And Coopertion Of Followers.Organizational Dynamics, 28(1) ، ، 1999 71-80.

وحقيقة الأمر أنه لا أحد ينكر أهمية التدريب الوظيفي في خلق معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية أكبر للعمل الذي يقوم به، وإذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريبه وكفاءته ومهارته ومعرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة عليه وعدم التحلي عنه بسهولة وعدم القبول باستبداله بطرق أقل تكلفة، ولكنها قد تكون أقل فائدة للمؤسسة على المدى الطويل<sup>5</sup>.

فكل دول العالم المتمدن أولت اهتماماً كبيراً بإعداد كوادرها الدبلوماسية بشكل يتناسب ومشاكل العالم الجديدة التي حدثت بعد الحرب العالمية الثانية وما تلاها من أحداث ومشكلات على الصعيد العالمي في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية، ومن تلك الطرق والوسائل المتبعة طريقة المسابقة وتأتي لتحديد ما إذا كان المرشح لوظيفة دبلوماسية يمتلك من المواهب ما يؤهله للحصول عليها، وهذا يتطلب نوع محدد من الاختبارات، كما يمكن الاستفادة من تجارب الآخرين في ذلك، وهنا يجب تدريب وتأهيل الدبلوماسي بمجموعة واسعة من العلوم ويمكن الاستعانة بالجامعات في هذا السياق وتوجيهها في التخصصات ذات العلاقة<sup>6</sup>.

والتدريب ذلك السلوك المهم في الإدارة ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم، وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهو نمذجة للسلوك، وهو بذلك عنصر مهم من عناصر التنمية السياسية للمنظمات، لذا فإن المنظمات التي تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين من خلال غرس مهارات

5- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006م، ص15.

6- علاء أبو عامر، الوظيفة الدبلوماسية نشأتها، مؤسساتها، قواعدها، قوانينها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001م، ص11.

هذه المفاهيم مثل التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية، وأهمية العمل وفتح قنوات الاتصال ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة، فلا معنى أن نتوقع من العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية دون أن يتم تدريبهم مسبقاً، وإلا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير.<sup>7</sup>

ومما سبق نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليباً مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين<sup>8</sup>:

- تغيير المعارف والمعلومات
- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات
- تغيير المهارات والقدرات

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج ومكتسبات سياسية أفضل مما هي عليه. وكل ذلك حسب ما رؤية الباحث يجب أن يكون في إطار استراتيجي حيث إن استراتيجيات الموارد البشرية والتي من بينها وأهمها استراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل استراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل بجميع مستوياتها الادارية، والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى

7- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، 2002م، ص65.

8- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، 1986م، ص5.

البعيد وبيان وتحديد نقاط القوة والضعف، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة<sup>9</sup>.

ونصل للنقطة المهمة في هذه المقدمة فإن من أهم غايات التدريب هو تحسين الأداء ورفعته فالأداء يعد مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والتي يتمحور حولها وجود منظمة من عدمه، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجديد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة. كما أن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه وإن هذا الاختلاف يعود لتنوع الأهداف والاتجاهات في دراسة الأداء<sup>10</sup>.

وبالتالي يعتبر الباحث إعداد وتدريب العاملين في وزارة الخارجية للعمل في السلكين الدبلوماسي والقنصلي ومجال التعاون الدولي يساهم في إعداد الدبلوماسيين وجميع العاملين في وزارة الخارجية الذين يتصفون بالكفاءة، ويكسبهم المهارات اللازمة لتأدية مهامهم، ويساعد على تنمية قدراتهم العلمية والنظرية والتطبيقية عن طريق الدورات الدراسية والتدريبية، وبرامج التأهيل الخاصة.

كما يعتبر إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لوزارة الشؤون الخارجية، وشؤون التعاون الدولي، وشؤون الخدمات، بحيث يتلاءم مع متطلبات العمل في وزارة الخارجية يساهم ذلك بشكل كبير في إعداد الدراسات والبحوث على المستويين الدولي والإقليمي في المجالات الدبلوماسية، والعلاقات الدولية السياسية والاقتصادية، وغيرها من المجالات ذات الصلة.

9- عبد الحميد التوم العتيبي، أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي، أبحاث، دراسة بكلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2015م، ص3.

10- الطاهر محسن الغالي، ووائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007م، ص477.

وبذلك يرصد ما يصدر عن التجمعات الإقليمية والدولية، ومراكز البحوث والدراسات، وتحليلها ودراستها وتزويد المسؤولين بالرأي حولها بقدر ارتباطها بتنفيذ السياسة الخارجية للدولة ويتعاون مع الوزارات والأجهزة الحكومية، والهيئات والمؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة ذات النفع العام في الدولة.

وانطلاقاً من أهمية التدريب وبصورته الاستراتيجية في المنظمة الدبلوماسية وكذلك الأداء الوظيفي فقد أراد الباحث تخصيص هذه الدراسة حول دراسة متخصصة في استراتيجيات التدريب بالمؤسسة الدبلوماسية بهدف تطوير وتأهيل الموظفين لرفع أداءهم حيث وقع اختيار الباحث التطبيق على وزارة الخارجية الليبية، ومن خلال هذه الخلفية يتضح لنا دواعي اختيار الباحث لهذا الموضوع وهي:

1. تخصص الباحث في مجال العلوم السياسية والدبلوماسية بشكل عام حيث إن المؤهل العلمي المتحصل عليه بمرحلة الدراسة الجامعية (بكالوريوس علوم سياسية) ولديه اطلاع واهتمام بحضوره عدد من المؤتمرات والندوات الدولية بهذا المجال.
2. قناعة الباحث بأهمية الخيار الاستراتيجي لغرض الارتقاء بالعمل الدبلوماسي في وزارة الخارجية الليبية لتكون في مصاف الدول المتقدمة في هذا المجال، والذي يكون من أسسه الارتقاء بالعنصر البشري من خلال تنمية كفاءة العاملين بالمؤسسات الدبلوماسية.
3. الدور المهم التي تلعبه المؤسسات الدبلوماسية عامةً ووزارة الخارجية الليبية خاصةً باعتبارها تُمثل السياسة الخارجية للدولة مع العالم الأخر، فإظهارها بالمظهر المشرف من العوامل المهمة في مواكبة مسيرة الإصلاح التي تشهدها ليبيا والتي يأمل بسواعد أبنائها أن تنهض بالبلاد خير قيام.
4. عدم البحث في هذا الموضوع على حسب علم الباحث بعد الاطلاع على البحوث بالجامعات الليبية ولم يقف الباحث على بحث في ليبيا يتناول دور التدريب الوظيفي في

ترقية الأداء الوظيفي في المؤسسة الدبلوماسية، وبالتالي فنتائج البحث سوف تكون لها أهمية كبيرة.

## ب. مشكلة البحث

يعتبر تدريب العاملين من الاهتمامات الإدارية الحديثة التي شاعت في الربع الأول من القرن الماضي في الفكر والتطبيق الإداري الدبلوماسي، وبالرغم من ذلك ومن خلال ملاحظة الباحث للاهتمام بالتدريب في بعض من الوزارات والمؤسسات الليبية وجد أن قسماً منها يفتقر إلى رؤية واضحة لتبني مفهوم التدريب وتطبيقه، إذ أن إدراك أهمية العلاقة بين تدريب العاملين وقدراتهم على ابتكار أساليب جديدة لأداء أعمالهم في تلك الوزارات ما زال محدوداً. كما أن بعض المديرين ما زالوا يعتقدون أن تدريب العاملين وتقويتهم معرفياً ونفسياً سيكون على حساب نفوذهم وسلطتهم وحتى صرامتهم، وهذا نابع من النظرة والعقلية البيروقراطية التي لا يزال لها وجود في العمل الإداري في ليبيا عموماً وفي الوظيفة الدبلوماسية أيضاً، مما ينعكس ذلك في ضعف الثقة بالعاملين وعدم إفساح المجال لهم لتطوير مهاراتهم ومستوى أداءهم للعمل والتعبير عن قدراتهم الخلاقة والإبداعية في العمل.

ومن الملاحظ بشكل كبير أنه في كثير من الأجهزة الحكومية الليبية يجل موعد الإحالة للتقاعد على بعض الموظفين من شاغلي المناصب القيادية، والتي اكتسبت الخبرة ليس من جراء التدريب بل من خلال الممارسة لعقود طويلة للعمل، وحين يتعين أن تتوفر وتتاح الفرصة للأجيال التالية سواء من الشباب أو ممن هم فوق مرحلة الشباب لا نجد توفر تلك الخبرة فيهم وهذا أمر بديهي، فالمشكلة أن هذه الصفوف التالية لا تكون مؤهلة بنفس القدر من المعرفة والخبرة التي توافرت لتاركي هذه المناصب.

وبالتالي فالبدل هنا التدريب الوظيفي مع عدم إغفال عنصر الخبرة والممارسة، وبالرغم من تزايد ضعف الاهتمام في الآونة الأخيرة على المستوى الحكومي في دولة ليبيا بتحسين

الأداء الإداري الدبلوماسي من خلال التوجه إلى الإصلاح الإداري وبالتالي أننا أصبحنا نكاد نفقد الأمل في القريب العاجل أن تتحسن الأمور وترتقي إلى مصاف الأمم الأخرى نظراً لما تعيشه ليبيا من انقسام سياسي، ورغم كل ذلك فجدوة الأمل لا زالت مشتعلة، ولا زلنا ننظر للمستقبل المشرق بأعين ترقب كل خير وازدهار لهذا البلد العريق.

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض مهام العاملين في الوزارات والمؤسسات الليبية وجد أنها وإن توفرت لديها وسائل التكنولوجيا الحديثة في أماكن عملهم غير أن العديد من موظفيها يشكون من ضعف قدرتهم على استخدام تلك الوسائل الحديثة وأنهم يعانون من نقص التدريب وهذا بالطبع يؤدي إلى عدم قدرتهم على التكيف والاستجابة لمتطلبات العمل الجديدة في ظل عصر العولمة والتقدم التكنولوجي، ووزارة الخارجية الليبية ليست استثناء من ذلك،،، ومن هنا وجد الباحث ضرورة تناول موضوع التدريب الوظيفي لرفع أداء العاملين من أجل دراسته لما له من أهمية في تطوير العنصر البشري وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين.

لذا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة تحديد مدى أثر استراتيجيات التدريب في رفع أداء الموظفين في القطاع الدبلوماسي الليبي- وقد اختار الباحث وزارة الخارجية في ليبيا للدور الحيوي الذي يجب أن تقوم به وزارة الخارجية من خلال ما تملكه من دور كبير في تحديد المكاسب السياسية والاقتصادية على الصعيد الدولي، وكذلك إن العلاقات السياسية الدبلوماسية تعتبر العصب الرئيسي للمجتمعات عموماً أمام الدول الأخرى والواجهة السياسية للدولة، وانطلاقاً من أهمية تطوير هذا القطاع وخاصة في مجال التدريب للموارد البشرية بشكل عام، حيث أن طبيعة عملهم تتطلب منهم التدريب المستمر والإمام بكل ما هو جديد - لذلك رأى الباحث أن تكون محاور الدراسة تجيب عن الأسئلة التالية:

### ج. أسئلة البحث

السؤال الرئيسي : هل يوجد أثر إيجابي لاستراتيجيات التدريب الوظيفي في رفع أداء العاملين الدبلوماسيين بوزارة الخارجية الليبية؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعة التالية:

1. هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر تحقيق رسالة المنظمة في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟
2. هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟
3. هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر البيئة الخارجية في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟
4. هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر المنافسة في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟
5. هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟

### د. أهداف البحث

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر استراتيجيات التدريب الوظيفي في رفع أداء العاملين الدبلوماسيين بوزارة الخارجية الليبية.

ويفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة وتحديد أثر استراتيجية التدريب بالنظر لعنصر تحقيق رسالة المنظمة في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية.

2. معرفة وتحديد أثر استراتيجية التدريب بالنظر لعنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية.
3. معرفة وتحديد أثر استراتيجية التدريب بالنظر لعنصر البيئة الخارجية في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية.
4. معرفة وتحديد أثر استراتيجية التدريب بالنظر لعنصر المنافسة في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية.
5. معرفة وتحديد أثر استراتيجية التدريب بالنظر لعنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية.

#### هـ. أهمية البحث

إن عملية تبني تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ومن أهمها التدريب الإداري الدبلوماسي تعد من المتطلبات الهامة لمواكبة التطورات والتحديات المستمرة التي تواجه المؤسسات الدبلوماسية كافة، لذا فإنه يجب على الباحثين في مجالات الإدارة الاهتمام بدراسة هذه المفاهيم من أجل ترجمتها على أرض الواقع بما يضمن توفير المستلزمات الأساسية والمتطلبات الخاصة بنجاحها. وتكمن أهمية هذا البحث في ما يلي:

1. أن هذه الدراسة مهمة لأنها تتناول مفهوماً إدارياً حديثاً وهو التدريب الإداري والذي يعتبر ضرورة حتمية خصوصاً بعد خروج البلاد (ليبيا) من أزمة سياسية بالغة التعقيد، وفي ظل المنافسة الحالية وتحديات العولمة.
2. تهتم الدراسة بشكل مباشر بالفرد العامل وبقياس مدى نجاعة استراتيجيات التدريب في رفع أدائه في العمل الدبلوماسي، وإعطاء ذلك اهتماماً خاصاً بمبادرته الفردية من أجل تجنب الروتين والركود السياسي الدبلوماسي ومن أجل مواجهة التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات المعاصرة.

3. هذه الدراسة مهمة من جانب آخر وهو محدودية عدد الدراسات التي عاجلت مشكلة التدريب في القطاع الحكومي الليبي عموماً وقطاع الخارجية والتعاون الدولي بصورة خاصة، حيث إن معظمها طبقت في منظمات غير حكومية.

4. وتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من إثراء المعرفة النظرية في مجال دراسة علم التدريب الإداري الدبلوماسي وفائدته على تطوير الموارد البشرية في وزارة الخارجية بدولة ليبيا، وتكمن أهميتها التطبيقية فيما تقدمه من نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات السياسية في وزارة الخارجية الليبية عند تبني تطبيق التدريب الإداري الدبلوماسي.

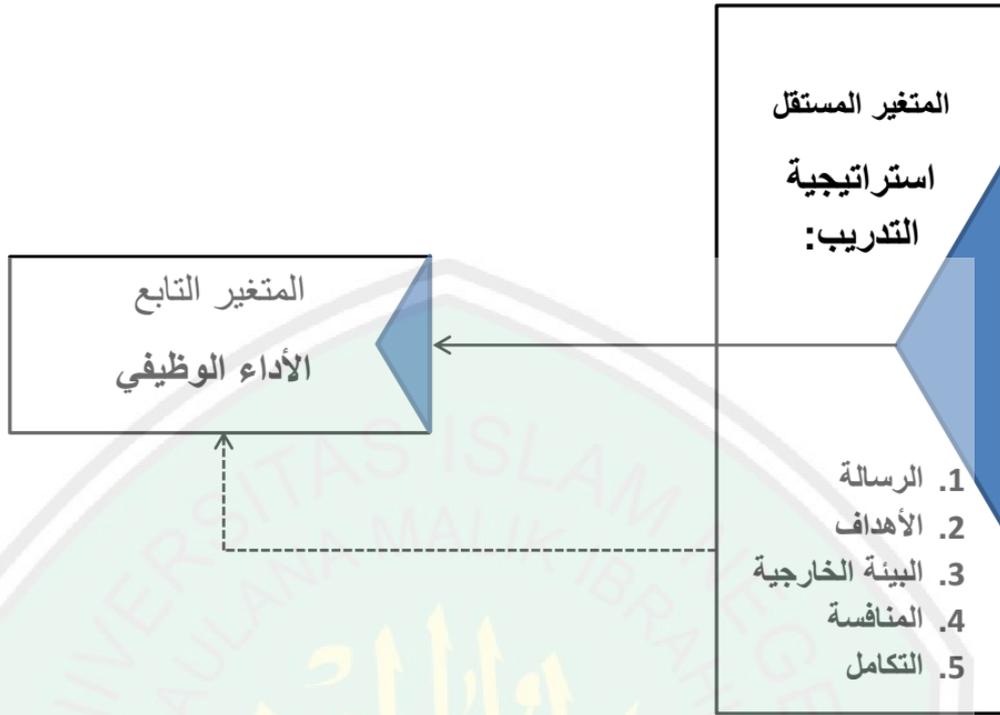
#### و. حدود البحث

تتكون حدود البحث من الآتي:

1. الحدود الموضوعية : استراتيجية التدريب ودورها في رفع أداء العاملين في المؤسسة الدبلوماسية ( وزارة الخارجية ليبيا ).
2. الحدود المكانية : وزارة الخارجية الليبية بمقرها بمدينة طرابلس ( طريق الشط ).
3. الحدود البشرية : العاملين بوزارة الخارجية الليبية تبعاً للإدارات المحددة بالدراسة.
4. الحدود الزمنية : 2018-2019.
5. حدود المتغيرات : المتغيرات في هذه الدراسة هي : المتغيرات المستقلة :  $(X_1)$  : تحقيق رسالة المنظمة  $(X_2)$  : وضع الأهداف وصناعة القرارات  $(X_3)$  : البيئة الخارجية  $(X_4)$  : المنافسة  $(X_5)$  : تكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة<sup>11</sup>. ثم المتغير التابع :  $(Y)$  الأداء الوظيفي.

11 - بعد أن بحث الباحث في المرتكزات أو العناصر للاستراتيجية التدريب توصل إلى أن كل الكتابات الحديثة تشير إلى هذه العناصر الخمس ومن ذلك أسامة محمد سيد علي، إعداد المدرب المبدع، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2018 م، ص85-86. و عبد القادر محمد الأسطة أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، نشر الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016م، ص117-118.

ز. نموذج البحث



شكل 1 نموذج الدراسة

ح. الدراسات السابقة

بعد اطلاع الباحث على عدة دراسات تبين أنه وجود دراسات تناولت استراتيجيات التدريب بشكل لبأس به، وندرة الدراسات السابقة التي تناولت التدريب في المؤسسات الدبلوماسية:

1. دراسة رعد جاسم 1997، بعنوان: تقويم برامج دورات التأهيل الدبلوماسي<sup>12</sup>

لقد اهتمت هذه الدراسة بموضوع تقويم برامج دورات التأهيل الدبلوماسي للرفع من كفاءة الموظفين بالمؤسسات الدبلوماسية لما لذلك من فوائد للمؤسسة السياسية وتمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك ضعف بسيط في صقل العناصر المستهدفة للدراسة في معهد

12- رعد عبد الرحيم جاسم، تقويم برامج دورات التأهيل الدبلوماسي في معهد الخدمة الخارجية للمدة 1973-1996، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 1997م.

الخدمة الخارجية وتأثيره على مخرجاتهم في العملية التوظيفية مستقبلاً الأمر الذي أثر سلباً على المؤسسة الدبلوماسية والسياسية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهه نظر الدبلوماسيين الذين شاركوا في البرنامج من حيث كفاءة المدربين وفاعلية إدارة البرنامج، ومن هنا تتضح معالم الاستفادة من هذه الدورات بحيث تقوم بترتيب الاطار النظري للدراسة وتوسيع افق المعرفة في الناحية الفكرية والعلمية والسياسية، وقد طبقت هذه الدراسة في المعهد الدبلوماسي ببغداد بدولة العراق في فترة (1973 – 1996م) وتكون مجتمع الدراسة من مديري التدريب وإدارة الموارد البشرية عامةً ومديري الإدارات في معهد الخدمة الخارجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختبرت الدراسة فرضيات البحث وهي: أن الجهود المبذولة في تدريب العاملين في معهد الخدمة الخارجية تؤدي إلى تحسين أداء العاملين، وأن نجاح التدريب يؤثر بصورة إيجابية على المستهدفين، وتم إجراء الاختبارات على الباحثين باستخدام الاختبارات الشاملة لمعرفة قدر الاستفادة من عدمها. وقد بينت نتائجها صحة فرضيات الدراسة التي وضعها الباحث.

**التعليق على الدراسة:** اهتمت هذه الدراسة بالكشف عن الأثر الذي يلعبه البرنامج التدريبي في تطوير أداء العاملين فضلاً عن الفائدة المتحققة من البرامج التدريبية للعاملين بالمجال الدبلوماسي، بينما لم تتناول هذه الدراسة التعرف على أثر الاستراتيجية الموجهة للمتدربين وفاعلية إدارة البرنامج التدريبي في رفع أداءهم وهو ما سوف تدرسه الدراسة الحالية.

2. دراسة علي ميا وآخرون 2007، بعنوان: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري<sup>13</sup>:

تناول هذا البحث مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وتناول البحث مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تلك المنظمات، بالإضافة إلى تبيان العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية والأداء فيها، وتكون مجتمع البحث من مجموعة المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري وعددها (13)، وتم توزيع الاستبيانات على جميع المدراء في مستوى المنظمة والمستوى الوظيفي وقد بلغ عددهم (107) مديراً، وتوصلت الدراسة لنتائج ومقترحات والتي أوصى الباحث بالأخذ بها بهدف تحسين وتطوير أداء منظمات الأعمال في هذا البلد مكان الدراسة، وأهم تلك النتائج هي:

أن هناك فروقاً معنوية إيجابية بين آراء المدراء لتبني الإدارة الإستراتيجية في المنظمات محل البحث والنتائج المتوقعة من هذا التبني بالمفهوم العلمي ويعود ذلك برأي الباحث إلى: 1- ارتفاع درجة الوعي لدى مدراء المنظمات محل البحث بأهمية الإدارة الإستراتيجية لرفع أداء منظمات الأعمال وذلك بعد اطلاعهم على الاستبيان الذي قدمه الباحث بالإضافة إلى المناقشات التي دارت بينهم وبين الباحث حول هذا الموضوع. 2- إدراك المدراء للظروف التي تجبر المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري لاتباع أسلوب إداري فعال غير

13- علي ميا وآخرون، بعنوان الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1) 2007م.

المنهج الحالي المتبع. وأن البيئة الخارجية للمنظمات تتصف بتسارع التغيرات الكمية والنوعية وبتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وبتأثير ذلك على أهدافها واستراتيجياتها وكل ما سبق يعتبر من الأسباب الكافية لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية.

**التعليق على هذه الدراسة:** قد اهتمت الدراسة السابقة بالإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء وبالتالي لم تدرس الدراسة أثر استراتيجية التدريب تحديداً، وكذلك لم تدرس رفع الأداء الوظيفي بل الأداء الشامل أو المؤسسي ورغم ذلك هناك تشابه بين الدراستين على الأقل في تناول الأسلوب الاستراتيجي وفي منهج البحث.

### 3. دراسة السامرائي 2010م، بعنوان: أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية بوزارة الكهرباء<sup>14</sup>.

هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق في الفترة من (2007 وحتى 2010) حيث تمثلت مشكلة البحث في التساؤل التالي: هل هناك أثر لاستراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق من وجهة نظر المتدربين، واعتمدت الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS كما اختبرت الدراسة الفرضيات التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدربين وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناهج التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رغبة المدربين في التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

14- أحمد هشام السامرائي، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010م.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: أن أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية، كما تبين أن أهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها، واختتمت الدراسة بتوصيات منها: ضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول، وضرورة مواكبة أساليب العمل الحديثة وأهمية تطوير طرق العمل لتمكين العاملين من أداء العمل بشكل أفضل.

**التعليق على الدراسة:** رغم التشابه بين الدراستين في الاهتمام باستراتيجيات التدريب، إلا أن الاختلاف يكمن في المتغير التابع حيث اهتمت هذه الدراسة السابقة بأثر استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية في القطاع العام وليس برفع أداءهم وفي ذلك فرق، فيما نجد أن الدراسة الحالية سوف تدرس استراتيجيات التدريب وأثرها في المتغير التابع وهو الأداء لدى العاملين، مع الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية.

4. دراسة لطفى حمدي 2013، بعنوان: القطاع الدبلوماسي العربي وإدارة المعلومات : وزارة الخارجية العراقية نموذجاً، دراسة حالة<sup>15</sup>.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعلومات في وزارة الخارجية العراقية من حيث إجراءات تنظيمها، وخزنها، واسترجاعها، وبثها إلى دوائر وأقسام الوزارة والباحثين فيها ومتخذي القرارات والجهات والدوائر ذات العلاقة، وقد وُضف منهج دراسة الحالة للبحث في دراسة الواقع المعلوماتي الحالي لوزارة الخارجية العراقية، من أجل الخروج بتصوير علمي متكامل عن المعوقات والإيجابيات، واقتراح الحلول لتلك المشكلات من أجل تطوير ورفع مستوى الأداء وقد تم جمع البيانات البحثية من خلال الوثائق والمقابلات مع العاملين في الوزارة من مستويات إدارية والملاحظة الفعلية لواقع العمل، وقد خرجت الدراسة بنتائج كان

15- لطفى حمدي أحمد، القطاع الدبلوماسي العربي وإدارة المعلومات : وزارة الخارجية العراقية نموذجاً، دراسة حالة، العراق، 2013م.

من أهمها: وجود ضعف في الوعي المعلوماتي في الوزارة ، مع غياب أية مقررات دراسية معلوماتية من مناهج معهد الخدمة الخارجية الذي يخرج أفواجاً من الدبلوماسيين للعمل في الوزارة ومؤسساتها، وكذلك أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتوفرة في الوزارة من الأجهزة والمعدات ملائمة الى حد ما، وكذلك من الموارد البشرية (باستثناء اخصائي المعلومات) لقيام مركز معلومات خاص بوزارة الخارجية يقوم بدور محوري لإدارة المعلومات إذا ما استكملت أمور أخرى كالترتيب وإضافة أجهزة ومعدات أخرى.

**التعليق على الدراسة:** اهتمت هذه الدراسة بطوير إداء العاملين من خلال إدارة المعلومات في المجال الدبلوماسي وبالتحديد في وزارة الخارجية، وبالتالي تتشابه مع الدراسة الحالية، بينما لم تتناول هذه الدراسة التعرف على أثر الاستراتيجية الموجهة للمتدربين وفاعلية إدارة البرنامج التدريبي في رفع أداءهم وهو ما سوف تدرسه الدراسة الحالية.

**5. دراسة العتيبي 2014، بعنوان أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي - أبها<sup>16</sup>:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسة للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ولقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمصرف الراجحي، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية، واستهدفت هذه الدراسة فئة المدراء والموظفين في هذه المؤسسة أو من ينوب عنهم، ولقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث أجريت الدراسة على (200) استبانة وتم اعتماد (160) استبانة صالحة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: (1) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسة لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها. (2) ووجود علاقة ارتباط إيجابية ذات

16- ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي - أبها، بحث في جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2014م.

دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه المؤسسة لاستراتيجية التدريب وبين مستوى الأداء للعاملين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين فيها (3) وأخيراً فقد خلصت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات والتي من بينها: ضرورة قيام المؤسسة بتوفير مزيدٍ من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من استراتيجية المؤسسة العامة، وكذلك ضرورة تنويع البرامج التدريبية المقدمة لأفرادها وإتباع أساليب مختلفة متنوعة في التدريب، هذا بالإضافة إلى ضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامجها التدريبية، وذلك من أجل تحسين أداء العاملين في هذه المؤسسات وتحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت تلك المؤسسات.

**التعليق على هذه الدراسة:** قد اهتمت هذه الدراسة بأثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين وبالتالي يبدو التشابه الكبير بين الدراسة السابقة والحالية، ولكن الاختلاف كان في مجال الدراسة حيث نجد في الدراسة السابقة أنها تمت في مؤسسة اقتصادية، بينما الدراسة الحالية سوف تطبق في مؤسسة حكومية دبلوماسية وهي وزارة الخارجية الليبية.

## 6. دراسة خواض 2015، بعنوان : أثر التدريب على إنتاجية عمال القطاع العام<sup>17</sup>.

تناولت الدراسة أثر التدريب على رفع إنتاجية عمال القطاع العام، دراسة حالة محلية الدنج - ولاية جنوب كردفان السودان في الفترة من (2009-2014) وتلخصت مشكلة الدراسة في قصور التمويل اللازم للتدريب مما أدى إلى ضعف قدرات ومهارات العاملين بالقطاع العام، وبالتالي تدني إنتاجيتهم، وقام الباحث بطرح التساؤلات التالية: ما الذي يضيفه التدريب للعاملين في القطاع العام؟ وهل هناك علاقة بين التدريب في القطاع العام والتمويل اللازم؟

17- خواض الشامى عبد الرحيم، أثر التدريب على إنتاجية عمال القطاع العام، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، السودان، 2015 م.

وبالتالي هدفت الدراسة إلى إبراز الأثر الإيجابي للتدريب على زيادة الإنتاج والإنتاجية للعاملين في القطاع العام بمحلية الدلنج، وافترضت الدراسة فرضيات مفادها أن التدريب ينمي مهارات العاملين ويزيد من جودة المنتج، وأن التدريب يحقق الكفاءة الفنية ويرفع الإنتاجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، تم أخذ عينة الدراسة بواسطة طريقة العينة العشوائية البسيطة من العاملين بمؤسسات القطاع العام، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن التدريب يؤثر إيجاباً على كفاءة العاملين ويكسبهم مهارات ومعارف جديدة، ويرشد الموارد، وضرورة التمويل الحكومي للمؤسسة لتوفير الاحتياجات التدريبية ولتنفيذ خطة التدريب، واختتمت الدراسة بأهم التوصيات التالية:

ضرورة التنسيق بين المؤسسات الخدمية ومراكز التدريب في محلية الدلنج لإقامة الدورات التدريبية للعاملين في المحلية، والاهتمام ببرامج تدريب العاملين وذلك بهدف تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من أجل زيادة الإنتاج والإنتاجية وحل مشاكلها ومعيقاتها.

**التعليق على الدراسة:** يبدو الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في أنها اهتمت بالإنتاجية لعمال القطاع العام، وهو مجال مختلف عما اهتمت به الدراسة الحالية وهو رفع الكفاءة الوظيفية لدى العاملين، مع الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية، ولم يتناول الباحث مفهوم التدريب من ناحية مكوناته، وهذا ما سيتناوله الباحث في هذه الدراسة.

**7. دراسة الغامدي 2015، بعنوان دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام<sup>18</sup>:**

18- خالد عبدالله المرزوقي الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، رسالة ماجستير جامعة الباحة المملكة العربية السعودية، 2015م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة الشؤون الاجتماعية، وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستخدم لجمع البيانات المختلفة المقابلات والملاحظات وفحص السجلات، والاستبيان، وقد بلغ مجموع عينة البحث أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم. أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين بالوزارة، كما أوصت الدراسة بمنح حوافز مالية للمتدربين عند اجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق.

**التعليق على هذه الدراسة:** قد اهتمت هذه الدراسة بتدريب العاملين بالقطاع العام من ناحية إعداد الدورات التدريبية والاشراف عليها ولكن لم تتناول العامل الأساسي في منهج التدريب وهو الاستراتيجيات العامة لوضع خطة التدريب وهذا ما سنتناوله هذه الدراسة، كما يبدو الاختلاف في منهج أدوات البحث التي تختلف بين الدراستين.

**8. دراسة حليلة بن عباس 2017، بعنوان: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، بسكرة الجمهورية**

**الجزائرية<sup>19</sup>:**

19- حليلة بن عباس، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجمهورية الجزائرية، 2017م.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟ وللإجابة على هذه الإشكالية قام الباحث بصياغة جملة من التساؤلات وهي: هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين البعد المالي للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ؟ وهل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين بعد الزبون للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ؟ وهل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين بعد العمليات الداخلية للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ؟ وهل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين بعد التعلم والنمو للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ؟ وتم تطبيق الدراسة على عمال وإطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة بالجزائر.

وتشير النتائج لهذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين معرفة مدراء مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وفوائدها ومزايا تطبيقها داخل المؤسسة، وأن البيئة الداخلية ملائمة وتساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة قديلة وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة و أن الى تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة قديلة، وتبين أن الأداء العام لمؤسسة قديلة يتسم بالكفاءة والفعالية، كما أظهر التحليل الإحصائي والاختبارات والمقاييس الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة إثبات صحة جميع فرضيات البحث، هناك علاقة طردية بين كل من بعد الإدارة الإستراتيجية مع بعد من أبعاد الأداء (أو عناصره) من منظور بطاقة الأداء المتوازن المتمثلين في العنصر المالي، وفي عنصر الزبون، وعنصر العمليات الداخلية وعنصر التعلم والنمو.

التعليق على هذه الدراسة: قد اهتمت هذه الدراسة السابقة بدور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي تتشابه مع هذه الدراسة الحالية لكن الاختلاف بين الدراستين في أن الدراسة الحالية تهتم بالمؤسسة الدبلوماسية وليس الاقتصادية، مع الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية، كما أن الدراسة السابقة لم تدرس التدريب.

9. دراسة العولقي 2018، بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية<sup>20</sup>.

هدفت الدراسة إلى الأهداف التالية: توصيف نوع وقوة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي وتحديد الأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث قدرتها على التنبؤ بالإبداع التنظيمي لهذه البنوك، والتحقق من نوع وقوة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة وتحديد الأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث قدرتها على التنبؤ بعمليات المعرفة لهذه البنوك، والكشف عن نوع العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي وتحديد الأهمية النسبية لعمليات المعرفة من حيث قدرتها على التنبؤ في تنمية الإبداع التنظيمي لهذه البنوك، وتحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط.

وفيما كان مجتمع البحث لهذه الدراسة مكوناً من البنوك بمحافظة أمانة العاصمة اليمنية صنعاء وتعز وأب وكانت عينته هي عينة عشوائية من نفس هذه المحافظات، والتي بلغت

20- عبد الله أحمد العولقي، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد الأول، العدد 1، يناير، 2018م.

335 مديراً في المراكز والفروع الرئيسية للبنوك التجارية التي تقع في العاصمة وبعض المدن الأخرى في اليمن، بما في ذلك صنعاء وتعز، وأب. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية لديها علاقة مباشرة كبيرة مع تنمية الابداع التنظيمي، ووجود علاقة معنوية غير مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين تنمية الابداع التنظيمي في البنوك المذكورة من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

**التعليق على هذه الدراسة:** قد اهتمت الدراستين بعامل الاستراتيجية في الإدارة ولكن الاختلاف في المتغير التابع، حيث في الدراسة السابقة كان عامل الابداع الوظيفي وفي هذه الدراسة هو عامل الأداء الوظيفي، وكذلك الاختلاف بينهما يكون في الحدود المكانية والزمانية.

وعموماً استفاد الباحث من هذه الدراسات السابقة وغيرها، في إعداد فرضيات البحث وفي تصميم أداة البحث الاستبيان، وكذلك في كتابة وتنقيح الإطار النظري، وكذلك في مناقشة بيانات الدراسة، حيث كان لنتائجها مجالاً مهماً للباحث في عدة مراحل من بحثه، وأخيراً الجدول التالي رقم (1) يبين فيه الباحث باختصار ملخص أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### جدول 1

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

رقم	عنوان الدراسة السابقة	وجه الاتفاق	وجه الاختلاف
1.	تقويم برامج دورات التأهيل الدبلوماسي (1997)	تتفقان في المتغيران المستقل التدريب والتابع الأداء وفي تناول الدبلوماسية	يختلفان في أن الدراسة السابقة لم تدرس التدريب من جانب الاستراتيجية
2.	الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (2007)	تتفقان في تناول موضوع الاستراتيجية، ونفس	يختلفان في أن الدراسة السابقة لم تدرس

التدريب بل الإدارة الاستراتيجية بشكل عام	المتغير التابع رفع الأداء		
يختلفان في المتغير التابع فلم تدرس الدراسة السابقة الأداء الوظيفي	تتفقان في تناول المتغير المستقل استراتيجية التدريب	أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية بوزارة الكهرباء (2010)	3.
يختلفان في عدم تطابقهما في دراسة التدريب والأداء	تتفقان في تناول موضوع الدبلوماسية	القطاع الدبلوماسي العربي وإدارة المعلومات (2013)	4.
مجال التطبيق مختلف فكان في الدراسة السابقة في المصرف	تتفقان في تناول موضوع استراتيجية التدريب وفي رفع الأداء	استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي (2014)	5.
الاختلاف لبيان الدراستين كان في مجال الدراسة	تتفقان في تناول التدريب الوظيفي	أثر التدريب على إنتاجية عمال القطاع العام (2015)	6.
يختلفان في أن الدراسة السابقة لم تدرس التدريب من جانب الاستراتيجية	تتفقان في تناول التدريب في رفع الأداء	دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام (2015)	7.
يختلفان في أن الدراسة السابقة لم تدرس التدريب بل الإدارة الاستراتيجية بشكل عام	تتفقان في تناول الاستراتيجية في تحسين الأداء	دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (2017)	8.
الاختلاف في المتغير التابع ففي الدراسة السابقة كان الابداع الوظيفي	تتفقان في تناول موضوع الاستراتيجية	أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة (2018)	9

## ط. مصطلحات البحث

### 1. الاستراتيجية :

مصطلح الاستراتيجية هو في الأصل مصطلح إغريقي ويعني علم الجنرال كما يعني فن الحرب عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة يعني بصورة واضحة أنه فن القيادة أو الإدارة، فالاستراتيجية هي تعبير في عن مهارة الإدارة والتخطيط، وأهي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>21</sup> وهي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.<sup>22</sup>

**التعريف الإجرائي:** المقصود بالاستراتيجية في هذه الدراسة هو استراتيجية التدريب التي تتكون من مجموع من المرتكزات أو العناصر وقد أشارت لها الأبحاث الحديثة في الإدارة الاستراتيجية اطلع عليها الباحث مثال على ذلك كتاب عبد القادر الأسطة أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة (2016) وكتاب أسامة محمد سيد، إعداد المدرب المبدع (2018): وعناصرها هي: - 1) عنصر تحقيق رسالة المنظمة - 2) عنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات - 3) عنصر البيئة الخارجية - 4) عنصر المنافسة - 5) عنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.<sup>23</sup>

21- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، أداة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م، ص47

22- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998م، ص15.

23- عبد القادر محمد الأسطة أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، نشر الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016م، ص117-118.

## 2. المؤسسة الدبلوماسية :

الدبلوماسية مأخوذة من الكلمة اللاتينية *diploma*، والتي تعني وثيقة رسمية، وأيضاً تعني ورقة أو وثيقة مطوية وهي نظم ووسائل الاتصال بين الدول الأعضاء في الجماعة الدولية، وهي وسيلة إجراء المفاوضات بين الأمم، ويطبق اليوم بعض أهل الأدب هذا التعبير على الخطط والوسائل التي تستخدمها الأمم عندما تتفاوض، فالتفاوض في هذا المعنى يشتمل على صياغة السياسات التي تتبعها الأمم لكي تؤثر على الأمم الأخرى، وعندما يفشل التفاوض أثناء أزمة كبيرة، فإن الحرب تنشب في أغلب الأحيان. ومن الناحية التقليدية يُشار إلى فن التفاوض على أنه الممارسة الرسمية التي تتبعها معظم الأمم في إرسال ممثلين يعيشون في بلدان أخرى. وهؤلاء الممثلون المفاوضون يُعرفون بالدبلوماسيين ويساعدون على استمرارية العلاقات اليومية بين بلادهم والبلاد التي يخدمون فيها، وهم يعملون من أجل مكاسب سياسية أو اقتصادية لبلادهم ولتحسين التعامل الدولي. ويقصد بالمؤسسة الدبلوماسية هي ذلك المؤسسة ذات الطابع السياسي الدبلوماسي مثل السفارات والمنظمات الدولية والبعثات الدبلوماسية والإدارات التابعة لها<sup>24</sup>.

**التعريف الإجرائي:** المقصود بالمؤسسة الدبلوماسية في هذه الدراسة وزارة الخارجية الليبية من خلال العاملين بها بالإدارة العامة وكيف يتم تطبيق التدريب بطريقة استراتيجية لرفع أداء العاملين بها، وهل لذلك علاقة إيجابية أم لا وبالتالي معرفة أسباب خلاف ذلك إن وجدت.

## 3. تدريب الموظفين :

يعتبر التدريب الوظيفي عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة

24- علي عبد الفتاح، الإعلام الدبلوماسي والسياسي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة نشر، ص8-9.

إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق<sup>25</sup>.

وعرف التدريب بأنه مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تؤديها المنظمة والتي تعبر عن مستوى كفاءتها في إنجاز المهام والواجبات المناطة بها<sup>26</sup> والهدف من التدريب هو تأهيل الموظف لتأدية دور فعال بحيث يكون لديه تأثير حيوي وإيجابي، وبحيث يمنح الموظفين الثقة و الموارد اللازمة لإحداث تأثير داخل المنظمة حتى تتمكن المنظمة أو المؤسسة في نهاية المطاف بمواصلة أدا مهمتها، وعلى هذا الأساس يتضح أن تأهيل الموظفين يشمل الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه<sup>27</sup>.

**التعريف الإجرائي:** التدريب هنا هو تزويد الموظف بالمؤسسة الدبلوماسية وهي وزارة الخارجية الليبية بالمعارف والخبرات والتقنيات اللازمة له، والقصد من التدريب هو تنمية وتأهيل الموظفين بشكل مستمر، خاصة بعد تعيين الموظف وقبوله في العمل.

#### 4. الأداء الوظيفي :

قد ارتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة وهو يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ومن تعريفات الأداء أنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته كما عرف الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال<sup>28</sup>.

25- محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، عالم الكتاب، القاهرة، 1973م، ص 29.

26 - نبيل المرسي، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007م، ص 45.

27- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006م، ص 224.

28- مساعد الماضي، معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007م، ص 22.

التعريف الإجرائي: المقصود بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة هو دراسة أداء العاملين كمتغير تابع من خلال العلاقة بينه وبين استراتيجية التدريب وهل يساهم ذلك في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الخارجية الليبية أم لا يساهم.



## الفصل الثاني : الإطار النظري

المبحث الأول : التدريب الوظيفي

المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

المبحث الثالث : الاستراتيجيات في الإدارة

المبحث الرابع : المؤسسات الدبلوماسية

## الفصل الثاني الإطار النظري

### المبحث الأول: التدريب الوظيفي

#### أ. مفهوم التدريب

يعرف التدريب بأنه عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق<sup>1</sup>. كما عرف بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب<sup>2</sup>.

وهناك تعريف آخر للتدريب وهو أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير<sup>3</sup>. وأخيراً يعرفه أحد خبراء التدريب الإداري بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات<sup>4</sup>.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نعرف التدريب بأنه نشاط إنساني هادف لتبادل المعرفة وتنمية المدارك والاستفادة من خبرات الآخرين في مجال العمل وهو موجه بدقة لكل

1 - محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، مرجع سابق، ص 29.

2 - علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مجلد 80، 1970م، ص 6.

3 - علي عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981م، ص 19.

4 - جعفر العبد، القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد الثالث، 1969م، ص 88.

فئة محتاجة له من أجل تغيير سلوكهم والغاية من كل ذلك هو تحسين مستوى الأداء الفعلي وفق المأمول والمخطط له.

### التطور التاريخي للتدريب:

ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها. ويقصد بتعبير التدريب هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط وليس عن طريق الكتابة والقراءة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهنيين بالقراءة والكتابة. فالتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات شخص ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ، فيغرس فيه روح العمل. وخير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العمل. وأما بالنسبة لتجميع المعلومات فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري. ولأسباب موضوعية، وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية، فقد اختير عام 1750م ليكون تاريخاً فاصلاً بين عهدين للتدريب. الأول ويشمل التدريب في الحضارات القديمة، والثاني يبدأ بالنهضة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية وما إلى ذلك من تأثير في النتاج الفكري والإنساني .

### أ. التدريب في الحضارات القديمة:

إن تاريخ التدريب ليس حديثاً، بل إنه قديم قدم المجتمعات المنظمة، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات، كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارة والمدنية.

فأصحاب الحرف والفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة، وبذلك فإن التدريب في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط حيث يتلقى الصبي تدريباً من خلال التعليمات المباشرة، والمشاهدة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي. ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة والمهارة إلى أشخاص مبتدئين. وبقي نظام الحرف (نظام التدريب) حتى عام 2100 قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تدريب الحرفيين ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط بل تعدتهم إلى بعض المهن الأخرى كالطب والحمامة والتعليم<sup>5</sup>.

#### ب. التدريب في الإسلام

لقد أولى الإسلام اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين اهتماماً بالغاً بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى وكان حين ينصب والياً يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات

وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعملائه وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم. وكان عمر أيضاً يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعظهم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية.

5- محمود شاكر، التاريخ الإسلامي، المكتب الإسلامي، بيروت، 2000م، ص188.

يقول محمود شاكر في كتابه التاريخ الإسلامي عن التدريب: تنمية الخبرات فتعمل الإدارة الإسلامية على تنمية الخبرات بشكل مستمر، وتشجع على الابتكار وهي مسؤولة عن إيجاد ما يكفي المسلمين من أي حاجة ومعرفة كل ما يحتاجون إليه لشؤونهم العلمية والعملية، وتعد آتمة إن لم تعمل على تحقيق ذلك<sup>6</sup>.

### أهداف التدريب

أما بالنسبة لأهداف التدريب فإنها تعني الغايات التي يسعى التدريب للوصول إليها، وقد صنفها Odiorne (1970)<sup>7</sup> إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي :

1. أهداف تدريبية روتينية : وتعني الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر.

2. أهداف تدريبية لحل المشكلات : وتتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة ومحاولة تعرف المشكلات والمعوقات التي تعوق الأداء.

3. أهداف تدريبية ابتكارية: وتعد هذه الأهداف أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تعمل على إضافة أنواعاً وأساليب جديدة لتحسين نوعية الإنتاج من أجل تحقيق نتائج غير عادية.

ويمكن أن نستخلص عدداً من الأهداف التي تهدف المنظمات تحقيقها عند وضع البرامج التدريبية<sup>8</sup>:

أ. يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء الفرد مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية

6- حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976م، ص79-85.  
7-George. Odiorne, Training By Objectives: An Economic Approach To Management Training ,London: The Macmillan Company, 1970.Pp: 101-106.

8 - ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص9.

ب. يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم

ج. يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه<sup>9</sup>.

د. يخلق التدريب علاقة ايجابية بين المنظمة وإفرادها مما يولد إحساس الفرد بالانتماء للمنظمة<sup>10</sup>.

هـ. يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وهذا يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية

و. يعمل التدريب على تحسين المناخ العام في المنظمة وتزويد الأفراد العاملين بالخبرات اللازمة والمهارات المختلفة التي تساعد في تحسين أعمالهم

### مكونات العملية التدريبية

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره.

وأما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب

2. تحديد أنواع التدريب

9 -Johnson, R, Organization And Management Training, 2nd Ed, N.Y:Mcgraw-Hill Book Co, 1976 .P:2

10 -Bennis,W.C ,Training Requirements For Organization Of The Future .Training And Development Journal, London,20(7), 1966, P:22.

3. تصميم البرامج التدريبية

4. تحديد الأساليب التدريبية

5. تقييم البرامج التدريبية<sup>11</sup>.

ويمكن تصور العملية التدريبية على الشكل التالي:



شكل 2 مكونات العملية التدريبية

### تصميم البرامج التدريبية

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض، ومن أجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى.

11 - عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 205-255.

ولكن هذا لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتيا، فالفرد بطبيعة الحال هو المسؤول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه<sup>12</sup>. وفيما يلي عرضا للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية<sup>13</sup>:

### 1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي: عند تصميم البرنامج التدريبي يجب أن توضع

الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل اخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها إلى التنفيذ. ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة وواضحة ليعرفوا بوضوح ما هو متوقع منهم نتيجة لهذا التدريب. وقد وضع تراسي عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>14</sup>:

أ. هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف، وتشارك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟ أي هل يجب تحصيل هذه المعلومات والمهارات بغض النظر عن اختلاف الوظائف التي يشغلها الأفراد؟ وهل يمكن تعلمها في الوظيفة أو يلزم لتعلمها برنامج تدريبي معين؟

ب. ما درجة صعوبة المعلومات والمهارات المطلوب تحصيلها، وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب نفسه، أم يجب أن يكون هناك أسلوب أو طريقة خاصة لتعلمها؟

ج. ما مدى أهمية المهارة المطلوبة؟ وما هو أثر عدم توفرها؟

د. ما مدى تكرار استعمال المهارات أو المعلومات المطلوبة؟ وهل هناك طريقة مثلى لتعلم

هذه المهارات والمعلومات في الوظيفة أو في برنامج تدريبي خاص؟

12- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار المعارف، القاهرة، 1972م، ص331.

13- عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص226.

14-Tracy. W ,Designing Training And Development Systems. New York,American Management Association, 1971,P:86-92.

هـ. ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟ وهل سيكون أكفأ أداء من الشخص الذي لم يدرب في هذا المجال؟

و. ما مدى إمكانية تحصيل المهارات أو المعلومات المطلوبة - هل يستطيع المتدربون اكتسابها؟ وهل تتناسب المعايير الموضوعية مع قدراتهم ودوافعهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ومستويات نضوجهم؟

ز. ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة بحيث لا تكون أعلى أو أقل من هذه المتطلبات، وبحيث يستطيع الفرد المتوسط الإفادة منها؟

ح. ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة؟

ط. ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي يكتسبها، هل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات والمهارات في وظيفته؟ وما المستوى أو المعيار الذي يجب أن يبلغه في نهاية البرنامج التدريبي، والذي يكفي للتأكد من أنه سيحتفظ بما تعلم حتى يستعمله في وظيفته؟

ي. ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب، وما المستوى المطلوب تحقيقه في المتدرب في برنامج تدريبي أو مرحلة تدريبية قبل البدء في برنامج أو مرحلة أخرى، أو قبل البدء في متابعة التدريب أثناء الأداء الفعلي للوظيفة؟

2. **تحديد المادة التدريبية:** تعتبر المادة التدريبية عنصراً مهماً من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة

التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي<sup>15</sup>. ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبية :

- أ. أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة
  - ب. أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي
  - ج. تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها
  - د. تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.
- ويجب أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية، حيث تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.

3. اختيار الوسائل التدريبي : يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب الى المتدربين. ومن الوسائل التدريبية ما هو بسيط مثل الطباشير والقلم، ومنها ما هو أكثر حداثة مثل الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني أو الأتمار عن بعد.

وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة كما يخيل إلينا، والسبب في ذلك يعود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها. كما وأنه

15 - ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص135.

لا يوجد طريقة موحدة يمكن إتباعها من قبل المدربين. إلا أن هناك عدة امتيازات لا بد من مراعاتها مثل القيام بعملية الاختيار ويمكن تلخيصها كالآتي<sup>16</sup> :

أ. **الاعتبارات العلمية:** وتشمل وسيلة التدريب وثمنها وبساطة تصميمها وعدد المدربين ومدة انعقاد البرنامج.

ب. **اعتبارات تتعلق بالمتدرب:** وتشمل نوعية ومستوى المدربين التنظيمية ومستواهم العقلي والنضوجي وخلفيتهم العلمية والعملية والاجتماعية وميولهم واهتماماتهم وخبراتهم الأخرى.

ج. **اعتبارات تتعلق بمحتوى المادة التي سوف يدرسها المتدربون :** فعلى مصمم البرنامج التدريبي أن يربط علاقة وسيلة التدريب بمحتوى المادة.

د. **اعتبارات تتعلق بالمدرّب :** ومن الضروري أن يتم اختيار وسيلة التدريب التي يكون بمقدور المدرّب التعامل معها واستعمالها قبل شرائها أو اختيارها والتأكد من أن الوسيلة يمكن استخدامها لمجموعة كبيرة أو صغيرة من المدربين أو تستعمل من قبل فرد واحد أو استعمالها أثناء الجلسة أو بعد الانتهاء منها أو تستعمل لتقديم معلومات دون تدخل المدرّب أو أن تسهم في توضيح بعض الأمور الفنية.

هـ. **الاعتبارات الاقتصادية والحضارية:** يجب أن تكون عملية اختيار الوسائل التدريبية ضمن الثمن والأسعار المعقولة ومتماشية مع الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض. وكذلك يجب أن تكون متوافقة مع حضارة المجتمع.

4. **مدة البرنامج التدريبي الزمني ومكان انعقاده:** تتضمن عملية إعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة يشمل الفترة التي يستغرقها التدريب. ويختلف كل من مدة البرنامج

16 - فاروق رشدي زلاطيمو، اختيار الوسائل التعليمية، بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة ما بين 21-24 جمادى الثانية، 1401هـ، ص 35-40.

الزمنية ومكان انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج.

5. اختيار المتدربين : إن العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تنظيم إداري، كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرامج التدريبية يمكن إجمالها فيما يلي<sup>17</sup>:

أ. أن يكون المتدرب شاعراً بالمشكلة التي يعاني منها، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لا بد أن يكون لديه إحساساً قوياً بحاجته لها.

ب. أن يكون لدى المتدرب استعداداً عالياً للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته

ج. -توافر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

د. -توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أم التقويم والتطوير.

ومن الجدير بالذكر أن عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم تليها عملية توزيع المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية الملائمة. وعلى مصمم البرامج أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين:

أ. تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم

ب. وجود تجانس بين المتدربين في برنامج واحد

17 - حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص76.

6. اختيار المدربين :إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب<sup>18</sup>.

### تقويم البرامج التدريبية:

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى :

1. عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد

2. تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها

3. عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس<sup>19</sup>.

والتقويم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة لتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من اجل تحقيق أهدافها المقررة<sup>20</sup>. ويعرف تريسي التقويم بأنه عملية تحديد ما إذا كان قد تم تحقيق أي تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعه ضمن مدة زمنية معينة وبتكاليف معقولة<sup>21</sup>. ويعرفه نياز بقوله أنه عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم نحو الأهداف الموضوعية ضمن معدل وتكاليف معقولة<sup>22</sup>.

18 - ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص134.

19 - حنفي سليمان، إدارة الأفراد، دار الجامعات المصري، القاهرة، 1982م، ص370.

20 - ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص194.

21 - Tracy، op،cit،p:12.

22 -Niaz، Mohammad ،Training Programs For Various Categories Of Civil Servants .Brussels :International Institute Of Administrative Science ،1969 ،P:39

## ب. مفهوم التأهيل

ارتبط مفهوم التأهيل لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون غيره، لاعتباره أساس بناء أي مؤسسة تسعى للتميز والعضو الفاعل في تحريك باقي الموارد فيها. ونظراً لأهمية التأهيل الوظيفي في المؤسسات باعتبارها المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها، لذا سوف يبحث الباحث في مفهومه لارتباطه وتشابجه بمفهوم التدريب الذي هو أهم صور التأهيل الوظيفي وهو المقصود في هذه الدراسة، فيمكن القول إن التدريب وسيلة والغاية هو التأهيل.

ويعتبر برنامج التأهيل الوظيفي من أقوى البرامج التي تعمل على تأهيل الأفراد للعمل بالوظائف المختلفة وذلك بتزويدهم بالمهارات اللازمة والأساسية للوظائف المختلفة سواء في مؤسسات القطاع العام او القطاع الخاص، ورفع كفاءاتهم الفنية للالتحاق بتلك الوظائف أو لرفع كفاءة بعض الموظفين ببعض المؤسسات حتى يكتسبوا مهارات أكبر. وتصدر الإشارة بداية أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح التأهيل مستمد من الكلمة الإنجليزية التي اشتقت بدورها من اللغة اللاتينية وتعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل<sup>23</sup> وفيما يلي نحاول تقديم أهم التعاريف التي ارتبطت بمصطلح تأهيل الموارد البشرية (الموظفين) على النحو التالي:

### مفهوم التأهيل الوظيفي:

لقد تعددت التعريفات التي تناولت التأهيل الوظيفي منها:

هو تأهيل الموظف لتأدية دور فعال لديه تأثير حيوي وإيجابي، بحيث يضمن الترحيب بالتعيينات الجديدة والاستعداد لمناصبهم الجديدة، وفي المقابل يمنحهم الثقة و الموارد اللازمة لإحداث تأثير داخل المنظمة حتى تتمكن المنظمة أو المؤسسة في نهاية المطاف بمواصلة أدا مهمتها. كما عرفه بأنه: هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي

23- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 07، 2009-2010م، ص 217.

تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، والإنجاز من ناحية أخرى<sup>24</sup>.

ومن خلال التعريف السابق يلاحظ الباحث بأنه تعريف قد ربط التأهيل بالإنجاز والنتائج معاً، ويتفق الباحث مع التعريف السابق، ومنهم من عرف التأهيل الوظيفي بأنه: مفهوم يشير إلى درجة تطبيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين مفهومي الأداء والتأهيل، فالتأهيل يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد. ومن الملاحظ أنه من خلال التعريف السابق أن التأهيل الوظيفي يمثل الأداة التي من خلالها يستطيع الفرد إشباع المهام التي توكل إليه بعد ما يكتسب التأهيل التام لا بنجزها. ويعرفه عربيات بأنه: هو العمل الذي يؤديه المرؤوسون، بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، واتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتأهيله المهني<sup>25</sup>.

وأيضاً يعرف التأهيل الوظيفي على أنه:

1. التأهيل الوظيفي هو مجموعة من الفعاليات والأنشطة التي يتم تقديمها للأفراد بهدف إكسابهم مهارات جديدة عن الوظيفة المناسبة واكتساب مقومات النجاح والاستقرار الوظيفي .
2. درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>26</sup>.

24- محمد حسيب نعيم، تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2011م، ص44.

25- بشير عربيات، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس دراسة حالة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20 ، العدد الثاني، 2012م .

26- راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م، ص209 .

3. هو محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة، التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين<sup>27</sup>.

4. المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه.

5. النتيجة المحصلة من جراء إتمام عمل ما<sup>28</sup>.

وعليه يمكن القول تأهيل الموارد البشرية يعنى القدرة على إنجاز المهام، وتعكس هذه القدرة في إنجاز المهام ما تم تحقيقه من طرف الموارد البشرية في مراكز التدريب الخاص بالمؤسسة ومستويات ودرجات الإنجاز لديهم، الناتجة أساساً عن الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم. ويختار الباحث من ضمن التعريفات السابقة تعريف التأهيل: بأنه مدى إمكانية الفرد الفنية والعملية للقيام بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد للقيام بهذه المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، لهذا ما نراه في بعض المؤسسات عند التقديم للتوظيف بداخلها تتطلب عنصر المقابلة لمعرفة مستوى المؤهلات الوظيفية التي يمتاز بها المتقدم.

### مميزات وأهداف التأهيل:

للتأهيل الوظيفي المميزات التالية:

1. زيادة عوامل نجاح الموظفين الجدد
2. تقليل الوقت اللازم لتحقيق الانتاجية الكاملة
3. تحسين الانتاجية والأداء
4. تخطيط التدريب والتطوير والتوجيه بشكل صحيح

27- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص29.

28- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004م، ص12 .

5. زيادة اشراك والتزام الموظفين

أما أهداف التأهيل:

1. تنمية مهارات العاملين بالوظائف المختلفة.
2. تطوير أداء شباب الخريجين بما يتناسب مع فرص العمل المختلفة.
3. تأهيل الشباب للحصول على فرص العمل.
4. القدرة على التعرف على المهارات اللازمة للالتحاق بالوظائف المختلفة.
5. التعرف على مهارات الاحتراف الوظيفي.
6. مدخل الى إدارة الأعمال الحديثة.
7. مهارات كتابة التقارير.
8. مهارات حل المشكلات.
9. القيادة الفعالة.

**أهمية التأهيل الوظيفي:**

يحتل التأهيل الوظيفي مكانه خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون تأهيل العاملين تأهيل متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، لذلك أصبح الاهتمام في العصور الاخيرة وبشكل واضح بالعنصر البشري وتنمية تأهيل الموظفين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية والاهتمام بهم وتحفيزهم للقيام بأعمال تفوق الأعمال المكلفين بها، بحيث ينعكس الأداء على تحقيق أهداف المؤسسة<sup>29</sup>.

29- طلال الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004م .

ومن وجهة نظر (الشريف) فإن أهمية التأهيل الوظيفي تبرز في الآتي:

- 1- للتأهيل الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.
- 2- كما لا تتوقف أهمية التأهيل الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية التأهيل في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة<sup>30</sup>.

### المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

#### أ. تعرف الأداء الوظيفي

نال مفهوم الأداء ولا يزال اهتمام أغلب الكتاب والباحثين سيما في مجال إدارة المؤسسات، ذلك لما له من دور فاعل في تبليغ المؤسسات لغاياتها في النمو والبقاء، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم اتساعاً وتطوراً مما زاد في صعوبة تحديد مفهوم موحد له من طرف المهتمين ذات المجال، نظراً لاختلاف المعايير المعتمدة من طرف كل باحث في دراسة التأهيل وأهم الجوانب المرتبطة به. وعرف الأداء الوظيفي بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته كما عرف الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال<sup>31</sup>.

وتعرف راوية الأداء بأنه: يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس

30- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010م.

31- مساعد الماضي، معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض" رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007م، ص 33 .

وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>32</sup>.

أما أحمد صقر عاشور فيعرف الأداء على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء، ولقد ركز هذا التعريف على كيفية قياس الأداء، حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله<sup>33</sup>.

#### ب. الخلفية النظرية في الأداء الوظيفي

تسعى المؤسسات على اختلافها إلى تحقيق أفضل مستويات الأداء لموظفيها، وهذا لن يكون إلا بوجود العنصر البشري الذي يعد اللبنة الأساسية والعضو المحرك لكل مواردها ونظراً لأهمية موضوع الأداء نجد أن عدداً كبيراً من المفكرين والباحثين قد تناولوه بالدراسة وفق تسلسل يعكس الخلفية الفكرية التاريخية له، نعرضها فيما يلي:

#### أولاً: آدم سميث

ارتبط اسم (آدم سميث) بعلم الاقتصاد باعتباره أبو المذهب الرأسمالي أكثر من ارتباطه بعلم الإدارة، لكنه كان سباقاً في تحديد آليات زيادة الإنتاج وهو يبحث عن أسباب ثروة الأمم وتقدمها و اعتبر أول من أوجد مبدأ تقسيم العمل من خلال كتابه " ثروة الأمم " 1776 حيث يرى أن كل فرد في الجماعة يميل إلى أداء العمل الذي يكون له فيه أعظم المزايا النسبية وبأكثر فعالية عن غيره من أعضاء الجماعة، بالتالي فتحقيق الفعالية في الأداء

32 - راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 216.

33 - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005م، ص 25.

تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين ومنه فإن الحصول على مستوى عالٍ من الإنتاجية مرتبط بمدى تقسيم الوظائف أو الأعمال<sup>34</sup>، وقد تم تخصيص كل عامل بأداء عمل معين داخل الوحدات الإنتاجية، لكن الإفراط في تقسيم العمل حول العامل إلى آلة وجرده من حرته في الأداء مما انعكس سلباً على أدائه.

### ثانياً: فريدريك تايلور

يعتبر (فريدريك تايلور) رائد مدرسة الإدارة العلمية، قام بأبحاث ودراسات يهدف من خلالها إلى تنظيم العمل بطريقة علمية، هدفها رفع مستوى الأداء من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الحركة والزمن اللازمين لإنجازه والاقتصاد فيهما من أجل الوصول إلى مستوى من الفعالية، حيث أطلق على هذه الدراسة التي تعنى بالأسلوب الذي يتبعه العامل في أداء العمل المكلف به بدراسة "الحركة والزمن" وقد قام (تايلور) وأتباعه بتصميم المصنع أين طبقوا دراسة "الحركة والزمن" كلما كان هناك مجال لتطبيقها، حيث توصل إلى تقديم طرق مختلفة للأجور أهمها: الأجر حسب الإنتاج والأجر حسب القطعة، حيث يحاسب العامل على عدد القطع التي ينتجها ويزيد مكسبه بزيادة هذا العدد.

إن دراسة أسلوب العامل في الأداء قصد تبسيطه ظهرت للوجود عن طريق الدراسات التي بها "تايلور"، حيث هدف إلى معرفة الأسلوب الذي يتبعه العامل في أداء عمله المكلف به، حيث يرى أن تخصيص وتقسيم العمل وحده غير كاف لرفع مستوى الأداء، بل لا بد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بعمله، أي استخدام الملاحظة والتجربة العلمية داخل

34 - قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998م، ص 4.

المؤسسة الصناعية وتسجيل النتائج ثم تحليلها. ويمكن تلخيص مدخل " تايلور العلمي في الإدارة في المبادئ الأربعة التالية<sup>35</sup> :

**الوصول للسبل المثلى** : من خلال القيام بالملاحظة العلمية وجمع المعلومات بشكل علمي ومدروس عن كل الأفكار والخبرات الموجودة لدى العاملين توصل إلى :

**1. الاختيار العلمي للأفراد** : إن هذا المبدأ يتطلب إلى جانب الاختيار العلمي للأفراد أن يتم تدريبهم وتنمية مهاراتهم، هذا يشمل التعرف على إمكانيات كل فرد وحدوده ومن ثم إعطاءه التدريب المطلوب.

**2. الحوافز المالية** : كان " تايلور " يدرك أن وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ليس كافياً في حد ذاته لتحقيق إنتاجية مرتفعة، من ثم كان يرى أنه من الضروري أن تكون هناك خطة لإثارة دافعية العاملين حتى يقدموا أقصى جهدهم إنتاجياً، لهذا كان يرى أنه يجب أن يكون هناك نظم للحوافز المالية بحيث يعطى العامل نسبة مباشرة من الزيادة في حجم إنتاجه بشكل واضح وتبعاً لأجر أساسي لكل ساعة عمل.

**3. التخصص الوظيفي** : نادى " تايلور " بتقسيم العمل بين المدير والعامل على أساس أن يستقل المديرون بإنجاز أعمال التخطيط، الإعداد، التفيتش والرقابة بينما يتولى العمال أداء العمل الفعلي، من ثم فإن العمال يتلقون التعليمات من هؤلاء المشرفين المتخصصين اعتماداً على طبيعة العمل وما هو خاص بالتخطيط، أو سرعة خط الإنتاج أو الفحص والمعاينة على سبيل المثال.

35 جاري ديسلر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الإنجليزية، 1985م، ص 39-40 .

### ثالثاً: إلتون مايو

يعتبر "إلتون مايو" رائد مدرسة العلاقات الإنسانية التي وجهت عنايتها للعنصر البشري، والتي بدأت عام (1972) بسلسلة من التجارب، حينما استنجدت شركة "ويسترن إيكتريك" الأمريكية "بإلتون مايو" وطلبت منه دراسة ظاهرة انخفاض الإنتاجية التي كانت تنتشر بين عاملها، بالإضافة إلى مشكلات أخرى مثل التنزع والتنافر وسوء العلاقات بين الإدارة والعمال<sup>36</sup>.

كما أجريت تجارب أخرى كتغيير وقت العمل اليومي، تغيير طول وقت الراحة الصباحية والمسائية ومرة أخرى تبين أن أداء العاملين يعتمد على عوامل أخرى غير الظروف المادية، وقد شرح الباحثون النتائج غير المتوقعة التي توصلوا إليها من تغيير الظروف الاجتماعية المحيطة بالعاملين وبطرق عدة، بأن الموارد البشرية في حاجة ماسة إلى إشعارهم بالانتماء والأهمية التي يمثلونها في مناصبهم، من أهم هذه النتائج أن الأثر المالي عليهم لا يعادل التأثير الناتج عن حاجاتهم ورغباتهم وشعورهم بالضياع والانحطاط الوظيفي بسبب النظرة الدونية المبالغ فيها لوظائفهم، لذا فهم يلتمسون الصحة والأمن في مجموعات العمل الخاصة بهم، حيث اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضاً على قناعاتهم بأن المؤسسة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصاً لهم قيمة وتميزاً وأهمية.

ومنه بدأ الباحثون يدركون أن السلوك الإنساني سلوك معقد ويمثل طاقة متحركة عند التعامل معها، بمعنى آخر أدركوا أن العمال ليسوا مجرد معطيات في نظام المؤسسة، بل لهم حاجات ورغبات يتعين على المؤسسة والقائمين عليها أن يلبوها.

36- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2000م، ص 17 .

وعليه فإن الموارد البشرية هي أكثر أهمية بكثير مما تصورته الإدارة العلمية، حيث يتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصية، كما أنهم يأتون لمواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تقودهم إلى تكوين الجماعات الصغيرة وصياغة معاييرها وأنماط سلوكها المقبول. هذا ما يمكن ترجمته في النظر إلى المؤسسة على أنها منظومة اجتماعية تؤسس رسمياً على قواعد، في حين أن التنظيم غير الرسمي يقوم على الفعاليات والمشاعر والتفاعل، حيث تؤثر هذه التغيرات والعلاقات بينهما في الإنتاج والإنتاجية، إلى جانب الخصوصيات الفنية الأخرى للكفاءة والإنتاجية<sup>37</sup>.

#### هـ. عناصر الأداء الوظيفي

إن الأداء يتكون من مجموعة من العناصر هي :

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

37- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002م، ص44.

4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين<sup>38</sup>.

ولمزيد من التوضيح فالقدرة على الأداء تعني استطاعة العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلاً في ذلك المعايير الموضوعة مسبقاً، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما: المعرفة والمهارة. حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال<sup>39</sup>.

ويشير الجهد الناتج لحصول الفرد على التدعيم الحوافز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

#### د. أهمية الأداء الوظيفي

يكسب موضوع الأداء أهمية كبيرة نظراً لأهدافه المتعددة التي يعمل على تحقيقها والتي نوجزها فيما يلي:

#### 1. يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة

38 - أحمد بن عبدالله الحسيني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994م، ص72.

39- محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر الجزائر، 2014م، ص68.

2. يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد وبأقل تكاليف.
3. يساعد على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي العمل على تفاديها.
4. التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات<sup>40</sup>.

#### هـ. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يتأثر الأفراد العديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، ويؤثر الزمان والمكان وهكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين هما:

#### 1. العوامل الداخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

- أ. **العنصر البشري :** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.
- ب. **الإدارة :** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.
- ج. **التنظيم :** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتها وامكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف

40- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016م، ص113.

ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

د. **بيئة العمل**: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

هـ. **العوامل الفنية**: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثير كبيراً على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

## 2. العوامل الخارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

أ. البيئة الاجتماعية والقانونية متمثلة في العادات والتقاليد الموروثة، العرف وأمور الدين، المستوى التعليم ومدى تقدير الافراد للتعليم والرغبة في الحصول عليه.

ب. البيئة السياسية والقانونية متمثلة في طبيعة النظام السياسي، مدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات، السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة، العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج. البيئة الاقتصادية متمثلة في الإطار العام لاقتصاد الدولة حر موجه الاستقرار الاقتصادي، النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك، الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات، السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة<sup>41</sup>.

41 - علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2001م، ص 96.

## و. تقييم الأداء الوظيفي

يمثل تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة<sup>42</sup>. وهناك عدة مرتكزات أساسية لمفهوم تقييم الأداء:

1. أنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله، وتعريفه في مدى كفاءته وقصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.
2. أنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبينة على الكشف عن نقاط القوة والضعف، بهدف تطوير أداء العامل وبالتالي أداء المنتمة ككل أنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.
3. أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز في ما لو اتبع نتام تقييم عادل، يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم<sup>43</sup>.

42 - عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص167.

43- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والطباعة، الأردن 2002م.

## ز. علاقة الأداء باستراتيجية التأهيل والتدريب

الأداء نشاط يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص، ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها، بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين، بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء<sup>44</sup>.

فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في تل تقييم أداء العاملين<sup>45</sup>.

44 - محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين، مرجع سابق، ص 56.

45- محمد المانع تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية 2006م.

### المبحث الثالث : مفهوم الاستراتيجيات في الإدارة

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى اللغة اليونانية وهي تعني : كيفية قيادة الجنرال للحرب، وانطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر (Webesters new dictionary) على أنها: علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية، ويعد (الفريد شاندرل)<sup>46</sup> أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفرد الأمريكية أول من اهتم بالاستراتيجية من بين علماء الإدارة المعاصرين وذلك عندما حدد في كتابه الذي ألفه عام 1962م استراتيجيات النمو والتطور للهياكل الإدارية وظهرت بعده عدة مساهمات مهمة، ومصطلح الاستراتيجية هو في الأصل مصطلح إغريقي ويعني علم الجنرال كما يعني فن الحرب عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة يعني بصورة واضحة أنه فن القيادة أو الإدارة، فالاستراتيجية هي تعبير في عن مهارة الإدارة والتخطيط، أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>47</sup>

فيما عالم آخر وهو توماس (Tomas1988) بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، و بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية،<sup>48</sup> أما الباحث العربي المشهور أبو قحف فإنه يعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعة<sup>49</sup>.

46- ألفرد شاندرل جونيوور ولد سنة 1918م تخرج من جامعة هارفرد 1940م كان مؤرخاً أميركياً للأعمال ومحاضراً في جامعة هارفرد، وتوفي سنة 2007م.

47- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، أداة جديدة في عالم متغير، مرجع سابق، ص 47.

48- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ومجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999م، ص 2.

49- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997م، ص 12.

وعرفت الاستراتيجية كذلك بأنها: هي مجموعة خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية<sup>50</sup>. كما عرفت بأنها إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها وأخيراً عرفت الاستراتيجية بأنها: تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المتاحة المحيطة<sup>51</sup>.

### أ. تعريف الاستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بها

إن بالنظر إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية يلاحظ المتابع ورود مفاهيم ومصطلحات ضمن مفهوم الإستراتيجية وتحتاج هذه المفاهيم إلى توضيح وبيان حتى يسهل فهمها واستيعابها، وبالتالي يسهل فهم مفهوم الإستراتيجية، وسوف يركز الباحث على بعض المفاهيم الشائعة الاستخدام عند الأكاديميين والممارسين وهي علي النحو التالي:

#### 1. الإدارة

الإدارة هي علم وفن توظيف موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وفنية لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة، في بيئة ديناميكية، خلال فترة محددة، وفي سبيل ذلك تضع الإدارة الأهداف وتصمم الاستراتيجيات المساعدة علي بلوغها، أي الخطط طويلة الأجل التي تحدد الاتجاه العام الذي يقود تحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة، كما يتطلب الأمر قيام المستويات العليا بتصميم سياسات كأدلة عمل مرشدة للأداء اليومي للعاملين في المستويات الأدنى، بكل مجالات أداء المنظمة أو وظائفها وهي: التسويق وإدارة العمليات

50- عادة محمود سلامة أبوعويلى، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008م، ص63.

51 - أحمد غنيم، سياسات واستراتيجيات الإدارة، المنصورة، مصر، 1984م، ص21.

والإنتاج والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية والبحوث والتطوير وهي ما تسمى بوظائف المنظمة<sup>52</sup>.

## 2. الاستراتيجية

كما مر ذكره تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدي منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطه<sup>53</sup>. حيث نبع مصطلح الاستراتيجية من مصدرين رئيسين هما: الاستراتيجية العسكرية ونظرية المباريات، وباعتبار أنهما يشكلان الأساس العلمي لمفهوم ومعنى الاستراتيجية واستخدم لفظ الإستراتيجية منذ قرون طويلة<sup>54</sup>.

وباعتبار أن لكل حرب تنشأ أهداف كثيرة، ويتم استخدام المعارك كأحد الأساليب المختلفة لتحقيق هذه الأهداف وذلك حسب طبيعة كل هدف، ويتضح من ذلك أن الإستراتيجية العسكرية أصبحت لا تعنى استخدام القوة فقط، كما أنها لا تركز على الحرب والمعارك بل تعنى استخدام كل الموارد والإمكانات وكل الأساليب والأسلحة الدبلوماسية والمعنوية للدول إلى تحقيق الأهداف، وبهذا المفهوم تصبح الإستراتيجية هي الأسلوب أو المسار أو المسلك الأساسي الذي يختاره القائد العسكري لتحقيق أهدافه. إلا أن تعريفاً حديثاً "نسبياً" قد تم التوصل إليه عام 1974م على ضوء نتائج مسح أجرته إحدى الجهات المتخصصة وشمل عدداً من المسؤولين عن التخطيط الكلى في عدد من المنظمات والذين

52- احمد سيد مصطفي، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة، 2005م، ص20.

53- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م، ص 22.

54- Steiner Georga A and John B. Miner ,Management Policy and Strategy Macmilanpub CO.NEW YORK,1997P.19

أفادوا في ردهم على السؤال الخاص بماذا تعنى كلمة استراتيجية بالنسبة لهم بأن الإستراتيجية هي عبارة عن عملية تحديد وتقييم البدائل المتاحة لتحقيق رسالة أو هدف المنظمة الموضوع مسبقاً واختيار البديل المناسب الذي يجب على المنظمة تبنيه<sup>55</sup>.

### 3. السياسات

عرفت السياسة بأنها عبارة عن موجّهات لعملية اتخاذ القرار وهي بذلك تعطي إشارات للمديرين فيما يتعلق بما يمكن أو ما لا يمكن اتخاذه من القرارات، والسياسة عادة ما توضع بصورة رسمية ومرتبّة بواسطة الإدارة للمنظمة وذلك بهدف تحسين فعالية المنظمة، وعكس بعض القيم الشخصية للإدارة العليا، والتغلب على بعض الصراعات التي يمكن أن تحدث عند المستويات الدنيا بالمنظمة، وعرفت أيضاً بأنها موجه عام ومرشد للتفكير في مجال إعداد واتخاذ القرارات وتكون موجهة للمرؤوسين وهي تحدد نطاق التصرف واتخاذ القرار وتعكس إطاراً موحداً للأنواع الأخرى من الخطط وتساعد المدير في تفويض سلطاته إلى معاونيه والاحتفاظ بحق الرقابة على أدائهم<sup>56</sup>.

### 4. الخطة

يري (Holland and Rue) كما أورد عمر المقلبي أن التخطيط يعنى تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة مستقبلية محددة، ماذا يجب على المنظمة عمله لتحقيق هذه الأهداف، والتخطيط يمثل أحد المهام الإدارية التي يؤديها جميع المديرين على مختلف مستوياتهم ويساعد في الإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية:

1. أين تقف المنظمة الآن؟

2. أين تريد المنظمة أن تكون في المستقبل؟

55 - عمر أحمد عثمان المقلبي، الإدارة الإستراتيجية، الخرطوم: مطابع العملة، 2002م، ص 26.

56 - المقلبي، الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 28 .

3. كيف يمكن للمنظمة الوصول إلى حيث تريد أن تكون؟

**السؤال الأول:** يتطلب تقييم الوضع الحالي.

**السؤال الثاني:** فيسعى إلى التقرير بشأن الأهداف المطلوب تحقيقها مستقبلاً.

**السؤال الثالث:** يستوجب توضيح الإجراءات اللازم اتخاذها وتحليل الآثار المالية لهذه الإجراءات، وعندما تكتمل الإجابة على هذه الأسئلة تكون الخطة قد تم إعدادها على الوجه السليم، والتخطيط يعتبر أساسياً في التعامل مع المستقبل ويعنى بتحديد المدلولات المستقبلية للقرارات الحالية وليس للقرارات التي ستتخذ مستقبلاً، وهناك العديد من المسميات التي وردت في الأدبيات لوصف أنواع الخطط المختلفة كالخطط الطويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، والخطط الكلية والخطط الإستراتيجية والخطط التكتيكية<sup>57</sup>.

## 5. التخطيط الاستراتيجي

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية (النظرية) بصفة خاصة "فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة<sup>58</sup>.

أيضاً عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان

57- المقلبي، الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 28،

58- ريم محمد صالح، تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها المؤسسات العربية في ظل بيئة متغيرة، مؤتمر التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009م، ص 138.

تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية، ويمثل التخطيط الاستراتيجي العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحديد وتحقيق أهداف المنظمة<sup>59</sup>.

## 6. التفكير الاستراتيجي

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة علي فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة علي كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

## 7. الأهداف

الأهداف هي "النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباعاً لاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى، كما يجب التعبير عنها في صورة كمية وتختلف الأهداف عن الغايات Goals بان الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً علي سبيل المثال قد تتمثل، غاية منظمة ما في تحقيق الريادة السوقية"<sup>60</sup>

إذا الغاية تعبر عن النتائج المراد تحقيقها علي مدي زمني طويل نسبياً أطول زمناً من الأهداف وهي ترتبط بالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي علي المدى الزمني الطويل ويهتم وبوضعها وتحديدتها أعلى مستوي إداري في المنظمة لأنها تحتاج إلى تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية. تعتبر الأهداف وتحديدتها بصورة معقولة ركناً أساسياً في العملية

59- المقلبي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 34.

60- ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 43.

الإدارية في كافة أشكالها وعلى كافة مستوياتها وذلك لأن الأهداف تحدد الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وتبنى عليها الاستراتيجيات والسياسات والخطط، كما أن وضوح الأهداف يوفر أساساً قوياً لتطوير المعايير اللازمة لتقييم أداء المنظمة وتحديد الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، حيث أن نجاح المنظمة يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبتين. وعرف الهدف بأنه أمل تسعى المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل وبمعنى آخر الهدف ما تريد المنظمة تحقيقه<sup>61</sup>.

## 8. غايات المنظمة

تعرف غايات المنظمة بأنها "تعبير عما تنوي المنشأة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل. أمثلة: تحسين رضا العميل من خلال جودة المبيعات والخدمات المقدمة، تحسين معدلات استغلال الموارد، تحسين الجودة، المحافظة على استقرار الأسعار ومعقوليتها، زيادة الإنتاجية، زيادة المبيعات، المحافظة على معدل مرتفع من العائد على حقوق الملاك، تحقيق تقدم في سياسات المنظمة سواء على الصعيد الإداري أو السياسي أو الدولي أن وجد ذلك في السياسات العامة التي تنتهجها المنظمة"<sup>62</sup>.

## 9. الرؤية الاستراتيجية

الرؤية الاستراتيجية هي "طموحات المنظمة وأمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي لا تمثل مرشداً محدداً لاستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها، والرؤية هي الأساس العام الذي تبني عليه الرسالة، في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية"<sup>63</sup>. فغالباً ما تحدد المنظمة في رؤيتها أنها تحلم وتتطلع أن تكون صاحبة الريادة في العالم في مجال عملها لخدمة قطاعات مختلفة من

61- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 29.

62 - نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا إعداد تنفذ مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006م، ص 45.

63- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية. الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003م، ص 46.

العملاء أو الأسواق، في حين أن الرسالة تحدد أن المنظمة تسعى لتحقيق جزء معين من هذا الحلم أو الطموح أي جزء من الرؤية في حدود الإمكانيات المتاحة.

## 10. الاستراتيجيون

هم هؤلاء الأفراد المسؤولين بدرجة كبيرة عن نجاح أو فشل المنظمة، وهم طبقة الإدارة العليا ورؤساء الوحدات الاستراتيجية (Units Business Strategic) ورؤساء الأنشطة الرئيسية وتطلق عليهم عدة مسميات مثل رئيس مجلس الإدارة، العضو المنتدب، المالك، المدير التنفيذي، العميد، أو رجل الأعمال، وهم الذين لهم حق اتخاذ القرارات الاستراتيجية<sup>64</sup>. ويرى البعض ان الاستراتيجيين يتحملون ثلاث مسؤوليات أساسية في المنظمات: خلق مجال للتغيير، بناء الالتزام والملكية، والموازنة بين الاستقرار والتجديد<sup>65</sup>. وتدفع لهم مرتبات عالية لأنهم يتحملون أخطار فشل استراتيجياتهم ويتصفون بالندرة النسبية.

## 11. فلسفة المنظمة

فلسفة المنظمة هي عبارة عن "المعتقدات الأساسية، القيم، الأولويات التي يلتزم بها صناع القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة، كما تعبر الفلسفة أيضاً عن نوايا المنشأة في أداء نشاطها ومسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الخارجي"<sup>66</sup>.

## 12. القوى الدافعة الاستراتيجية

هي القضايا الاستراتيجية التي يجب أن تواجهها المنشأة خلال فترة زمنية طويلة الأجل (3-5 سنوات) وذلك حتى يمكنها تحقيق موقعا متميزا ومركزا قويا في الأسواق التي تنافس

64 - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية. الأصول والأسس العلمية، مرجع سابق، ص 11.  
65 - نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعمولة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص 18.  
66 - مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا : إعداد تنفذ مراجعة، مرجع سابق، ص 47 .

فيها، ومن أمثلة تلك القضايا: استبعاد أو التخلص من بعض الأنشطة، تخفيض وترشيد التكاليف، زيادة الاستثمارات، تخفيض معدلات الاقتراض، إعادة هيكلة المنشأة، تنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين بها<sup>67</sup>.

### 13. البرامج

البرنامج هو مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، إنها تعمل علي تفعيل الإستراتيجية وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة<sup>68</sup>.

#### ب. أنواع الاستراتيجية:

1. استراتيجية التركيز (عمل واحد) للمنظمات، تقدم المنظمة خط إنتاج أو منتج واحد، وعادة في سوق واحدة<sup>69</sup>.
2. استراتيجية التنوع: هو أن المنظمة سوف تتوسع من خلال إضافة خطوط إنتاج جديدة.
3. التكامل العمودي: وهو أن المنظمة تتوسع من خلال انتاج المواد الخام الخاصة بها، أو تباع منتجاتها مباشرة للمستهلك، مثال عليها أن أبل فتحت متاجر أبل الخاصة بها.
4. استراتيجية الدمج: مع استراتيجية الدمج، المنظمة يقلل حجمها.
5. استراتيجية التوسع الجغرافي: المنظمة تنمو من خلال دخول أسواق ومنطقة جديدة، من خلال التوسع إلى القارات الأخرى.

67 - مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، إعداد نفذ مراجعة، المرجع السابق، ص 50.

68 - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م، ص 32.

69 - محمد الكردي، مساعد مدير الموارد البشرية، Yousef Alkrrad And His Partner

<https://www.bayt.com/ar/specialties/q>

### ج. الخلفية النظرية في استراتيجية التدريب

إن المدخل النظري في استراتيجية إدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية<sup>70</sup> إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية والخارجية والذي يتطلب منها تعديل استراتيجياتها الحالية وتبني استراتيجيات جديدة، وذلك من أجل الحفاظ على ميزاتها التنافسية، وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب<sup>71</sup>.

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو الاندماج مع منظمات أخرى أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة، الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق

70- أسامة محمد سيد علي، إعداد المدرب المبدع، مرجع سابق، 85.

71- عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص115.

مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين وبالتالي تحقيق الأهداف باتباع استراتيجية الإدارة بالأهداف والتركيز على الفرد.

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين.

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة وتتمشى معها ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية<sup>72</sup>.

وعرفت أيضاً بأنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقيق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية<sup>73</sup> بحيث تتضمن تحليل الاستراتيجيات الحالية والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة، واعداد الاستراتيجية التدريبية في ضوء نتائج هذا التحليل مع المتابعة والمراجعة المستمرة لها في ضوء التغييرات المحتملة.

72- أسامة محمد سيد علي، إعداد المدرب المبدع، مرجع سابق، 86.

73- أسامة محمد سيد علي، إعداد المدرب المبدع، المرجع السابق، 87.

وعرفت استراتيجية التدريب بأنها العملية التي تتضمن المراحل التالية: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي<sup>74</sup>. ويختار الباحث التعريف التالي في استراتيجية التدريب وفيه عرفت بأنها: عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى المؤثرة في تنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والتكامل بين استراتيجية التدريب والاستراتيجية العامة للمنظمة ككل بالإضافة لتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها<sup>75</sup>.

#### د. فوائد التدريب الاستراتيجي

يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري بطابعه الاستراتيجي على تنميتها لدى الفرد:

#### 1. تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

أ. معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها

ب. معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها

ج. معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة

د. معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها

هـ. المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج

74- مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد- الأردن، 2006م، ص35.

75 - Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.

و. المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف

ز. معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل

2. تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:

أ. المهارات القيادية

ب. المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة

ج. القدرة على تحليل المشاكل

د. القدرة على اتخاذ القرارات

هـ. المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات

و. القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت

ز. المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة

3. تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

أ. تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعامل

ب. تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل

ج. تنمية الشعور بالمسؤولية

د. تنمية الروح الجماعية للعمل

هـ. تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء

و. تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل

ز. الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشأة

ح. الاتجاه لتفصيل العمل بالمنشأة<sup>76</sup>.

ويرى عبد الباقي إن من أهم مزايا لوظيفة التدريب بالنسبة للأفراد العاملين هي اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسؤوليات أكبر، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، كما يرى أنه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للمنظمة، هو إعداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات في المنظمة، بالإضافة إلى أن التدريب يمنح المتدربين مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة<sup>77</sup>.

ويمكن أن نحدد بعض ركائز القوة والضعف التي تنتهجها استراتيجيات الموارد البشرية :

- أ. مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة.
- ب. التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
- ج. اعتماد سياسة الحوافز المادية والمعنوية للكفاءات الرفيعة.
- د. اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.
- هـ. اعتماد وتحري العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.

76- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء والرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015م، ص90-92.

77 عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص210.

و. اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية في المنظمة وبما يضمن رفع مهارات العاملين فيها وذلك لمقابلة مسؤوليات وواجبات ومهام الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها.

#### هـ. صياغة الفرضيات:

يستخلص الباحث مما سبق بيانه صياغة فرضيات الدراسة وحسب ما جاء به فيما شاندر (1962م) في جامعة هارفارد الأمريكية وكذلك توماس (Tomas1988) الذين حددا ما يمكن اعتباره عناصر للاستراتيجية وحسب ما ذكره (توماس) هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية<sup>78</sup>.

وبعد هذا العرض المفصل يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) للاستراتيجية التدريب في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية.

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي<sup>79</sup> :

1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية : حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص واقتناصها وتقويتها والتقليل من التهديدات والحد منها.

78 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ومجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999م، ص 2.

79 - صالح محمد العطوي، أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، 2007م، ص 13-15.

2- الاعتراف بالمنافسة ودورها والمكانة التي تحققها للمنظمة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية : تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل : أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً والتصور التي رسمته في بداية الطريق والتي تطمح اليه وترغب في تحقيقه، وتعرف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.

4- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل واضحة محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة صريحة بشأنها.

5- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا كانت استراتيجية المنظمة تركز على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة<sup>80</sup> .<sup>81</sup>

80- عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، نشر الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016م، ص117-118.

مع التأكيد على ضرورة تمشي برامج التدريب مع استراتيجية المنظمة والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الأمر الذي يتطلب وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة والتي منها نشاط التدريب حيث أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية أو اجتماعية فهي في تغير مستمر وهذا الأمر يفرض على منظماتنا ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية، ولقد بينت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية ومكانه المنظمات عملياً وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد بالدرجة الأولى الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها واتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الأفضل في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

وبعد هذا العرض المفصل يمكن ترتيب العناصر وصياغة الفرضيات الفرعية للدراسة كما يلي 82 - 83:

1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر رسالة المنظمة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية
2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية

- 81- أسامة محمد سيد علي، إعداد المدرب المبدع، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2018م، ص85-86.
- 82- عبد القادر محمد الأسطة أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، المرجع السابق، ص117-118. و أسامة محمد سيد علي، إعداد المدرب المبدع، مرجع سابق، ص85-86.
- 83- جمال أبو دولة، رياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 25، العدد4، 2004م، ص19.

3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر تأثير البيئة الخارجية في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية
4	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر المنافسة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية
5	يوجد أثر ذو ذات دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية

### و. خطوات إعداد استراتيجية التدريب

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:

1. تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من رساله وأهداف ومهام وسياسات وبرامج .
2. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة .
3. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
4. إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
5. مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

هذا وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من

المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع تطلعات المنظمة الاستراتيجية<sup>84</sup>.

### ز. معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات:

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر سلباً في اعطاء فكرة غير صحيحة عن التدريب وعدم توفر رؤية واضحة بعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

1. عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
2. عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
3. جمود بعض القوانين والتشريعات.
4. عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
5. عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
6. ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
7. ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
8. ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

أخيراً،، إن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى أمر يساهم في تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب، لذلك يجب اتباع الإدارة الاستراتيجية

84- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015م، ص 200-201.

والأساليب العلمية الحديثة التي تؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة، وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام<sup>85</sup>.

#### المبحث الرابع: المؤسسات الدبلوماسية

##### أ. تعرف الدبلوماسية

تعرف بأنها مشتقة من كلمة يونانية بمعنى (طوى) للدلالة على الوثائق المطوية والأوراق الرسمية الصادرة عن الملوك والأمراء، ثم تطور معناها لتشمل الوثائق التي تتضمن نصوص الاتفاقات والمعاهدات.

أما في معناها العام الحديث فيمكن تعريفها على أنها مجموعة المفاهيم والقواعد والإجراءات والمراسم والمؤسسات والأعراف الدولية التي تنظم العلاقات بين الدول والمنظمات الدولية والممثلين الدبلوماسيين، بهدف خدمة المصالح العليا (الأمنية، والاقتصادية) والسياسات العامة وللتوفيق بين مصالح الدول بواسطة الاتصال والتبادل وإجراء المفاوضات السياسية وعقد الاتفاقات والمعاهدات الدولية وتعتبر دبلوماسية أداة رئيسية من أدوات تحقيق أهداف السياسة الخارجية التأثير على الدول والجماعات الخارجية بهدف استمالتها وكسب تأييدها بوسائل شتى منها ما هو إقناعي وأخلاقي ومنها ما هو ترهيب (مبطن) وغير أخلاقي.

ومن التعاريف المشهورة تعريف قاموس أوكسفورد الذي تبناه هارولد نيكلسون فقال المؤسسة الدبلوماسية تقوم بمهام إدارة العلاقات الدولية عن طريق المفاوضات والأسلوب

85- عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص122.

الذي يستخدمه السفراء والمبعوثون لإدارة وتسوية هذه العلاقات، وهي وظيفة الدبلوماسية أو فئة.

ويعرفها (ارنست ساتو) بأنها تطبيق الحيلة والذكاء في إدارة العلاقات الرسمية بين الحكومات والدول المستقلة ويقدم شارل كالفو تعريفاً للدبلوماسية بأنها علم العلاقات القائمة بين مختلف الدول، كما تنشأ عن مصالحها المتبادلة، وعن مبادئ القانون الدولي ونصوص المعاهدات والاتفاقيات التي تنشأ، وهي ضرورية لقيادة الشؤون العامة ومتابعة المفاوضات<sup>86</sup>.

ولعل من أقدم التعاريف العربية للدبلوماسية تلك المقولة للخليفة معاوية بن أبي سفيان التي تعتبر أبلغ تعبير في وصف الدبلوماسية: لو كان بيني وبين الناس شعرة لما انقطعت، إذا أرخوها شددتها، وإن شدوها أرخيتها وصفت الدبلوماسية هنا بالدقة والمرونة والعطاء للوصول إلى تحقيق الهدف والحرص على استمرار العلاقات وعدم انقطاعها ولو كانت معلقة على شعرة رفيعة.

وبالإضافة إلى توصيل المعلومات للحكومات والتفاوض معها تعنى الدبلوماسية بتعزيز العلاقات بين الدول وتطويرها في المجالات المختلفة و بالدفاع عن مصالح وأشخاص رعاياها في الخارج وتمثيل الحكومات في المناسبات والأحداث إضافة إلى جمع المعلومات عن أحوال الدول والجماعات الخارجية وتقييم مواقف الحكومات والجماعات إزاء قضايا راهنة أو ردة فعل محتملة إزاء سياسات أو مواقف مستقبلية، تعود جذور الدبلوماسية إلى التاريخ البشري القديم حين نشأت استجابة لضرورة تنظيم العلاقات بين القبائل والشعوب (كالمصريين والبابليين والآشوريين)، حيث مارس المبعوث دوراً سياسياً يعتبر في طليعة الأدوار السياسية الواضحة في المجتمعات الإنسانية.

ويحدد علي صادق أبو هيف عمل المؤسسة الدبلوماسية بأنه يتمثل في ثلاثة أوجه وهي:

86- عبد الوهاب الكيالي موسوعة الدبلوماسية، الجزء الثاني، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، بدون سنة النشر، ص 658.

1. مراقبة مجريات الأمور والحوادث.
2. حماية مصالح الدولة.
3. والمفاوضة في كل ما يهمها.

إذا فالدبلوماسية هي مفهوم متعدد الجوانب والاستخدامات فهي مرتبطة بالأهداف ومجالات العمل العريضة للدبلوماسية، حيث لم تعد الدبلوماسية تقتصر على العلاقات الثنائية بين الدول بل امتدت لتشمل اتصالات الدول بالمنظمات الدولية والاقليمية وغيرها من المؤسسات والوحدات السياسية في المجتمع الدول، وبالتالي فإن الدبلوماسية أصبحت عملية سياسية مستمرة توظفها الدولة بشكل رسمي في تنفيذ سياستها الخارجية وفي إدارة العلاقات مع غيرها من الدول والأشخاص الدولية الأخرى<sup>87</sup>.

#### ب. مهمة المبعوث الدبلوماسي:

كانت إقامة التفاهم حول قضايا مختلف عليها كتقسيم المياه أو تحديد مناطق الصيد لكل من الأطراف أو إقامة التحالف ضد أطراف ثالثة أو إعلان الحرب أو إبرام الصلح وتبادل الأسرى أو الوصول إلى الاتفاقيات التجارية وقد حاول اليونان والرومان تنظيم هذه المهام بواسطة مبعوثين كانوا يسمونهم *egatis* ثم سارت الكنيسة المسيحية على نفس المنوال عندما أخذت مبعوثين مقيمين<sup>88</sup>.

أما بالنسبة لعرب الجاهلية فكانت القبائل ترسل الوفود للتهاني والتعازي والتشااور والتفاوض والتحالف، وقد عرفوا وظيفة ( سفارة ) وعرف عن بني عدي، من بطون قريش، توليهم السفارة قبل الإسلام وفي فجر الإسلام قام الرسل بمهام تبليغ الإنذار قبل البدء في القتال وتسوية المسائل المتعلقة بالهدنة والصلح و تبادل الأسرى وتحريرهم بعد انتهاء الحرب .

87- حميس، دور الدبلوماسية في تفعيل السياسة الخارجية، مرجع سابق، ص3.

88- عبد الوهاب الكيالي موسوعة الدبلوماسية، المرجع السابق، ص 659.

وقد قام النبي العربي بإيفاد عدد من الرسل إلى كثير من رؤساء القبائل العربية التي قبل معظمهم الدعوة إلى اعتناق الإسلام، كما أوفد النبي الرسل إلى النجاشي ملك الحبشة والمقوقس ملك مصر وهرقل امبراطور الروم وكسرى ملك فارس وكانوا يحملون معهم كتباً متوجهة بعبارة (سلام على من اتبع الهدى) يدعوهم فيها النبي إلى اعتناق الإسلام.

وقد استقبل الرسل من قبل الملوك والأباطرة بالتكريم عدا كسرى الفرس الذي مزق الكتاب المرسل معلناً بذلك الحرب على المسلمين، وقد حذا الخلفاء حذو الرسول في إيفاد الرسل والكتب والبعثات الدبلوماسية التي تنوعت أغراضها فعلاوة على تسوية الخلافات وعقد المعاهدات التجارية وتثبيت الحكام والملوك بتولي الحكم أو الزواج فقد شملت هذه البعثات الأغراض العلمية والثقافية إلى جانب الرغبة في معرفة أحوال الدول الأخرى لأسباب نفسية واجتماعية واقتصادية وحربية.

وقد توخى العرب انتقاء الرسل وفق توافر مواصفات معينة فيهم منها الجسامة والوسامة والثقافة والفصاحة والحصافة والعراقة والحلم، كما أن الدولة الإسلامية منحت الرسل الوافدين إليها الأمان والسلام طوال إقامتهم في ربوعها، حتى عندما كان الفرنجة يلجؤون إلى الغدر برسل العرب كما حصل في عهد صلاح الدين الأيوبي إبان الحروب الصليبية<sup>89</sup>.

ويعتبر مؤرخو الدبلوماسية أن المرحلة الثانية من مراحل الدبلوماسية نشأت مع إقدام جمهورية البندقية على إيفاد دبلوماسيين مقيمين، وذلك إبان ازدهار تجارتها و نمو سلطاتها البحري والحربي، إلى القسطنطينية و روما بمركز البابا الكاثوليكي والدول الإيطالية الرئيسية، حيث عمدت إل نشر الفتن وحبك المؤامرات بواسطة مبعوثيها الدبلوماسيين، واستمر هذا المفهوم التأمري للدبلوماسية فترة من الزمن حتى أن بريطانيا حظرت على أعضاء البرلمان عام 1653م التحدث إلى أي دبلوماسي أجنبي، وقد أرسدت معاهدة وستفاليا الموقعة عام

89- صلاح محمد عبد الحميد، فن التفاوض والدبلوماسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012م، ص 28-29.

1648م قواعد الدبلوماسية الدائمة والمقيمة - وإن لم تحسم بوضوح نهائي مسألة امتيازاتها وحصاناتها، عندما نشيت مبدأ المساواة الحقوقية بين الدول وكان عددها آنذاك 12 دولة أوروبية ورسخت فكرة التوازن الأوروبي كضرورة من ضرورات السلام والأمن في القارة الأوروبية.

أما المرحلة الثالثة من تطور الدبلوماسية فتؤشر بانعقاد مؤتمر فيينا عام 1815م (سقوط نابليون الأول) والتي امتدت حتى اندلاع الحرب العالمية الأولى عام 1914م، وتميزت بتأثرها بكتابات أساطين القانون الدولي من أمثال غروشيوس وجنتليس ودي كالير، فاكسبت العلاقات الدبلوماسية قواعد ثابتة وأسساً واضحة وترسخت مع مرور الزمن من خلال احترام لها وعملها بها.

وفي هذه المرحلة ترسخ البروتوكول الدبلوماسي كوسيلة من وسائل تمكين الدبلوماسي من شرح موقف حكومته بتعابير دقيقة ومهذبة كما أصبح السفراء ممثلين للدولة لا لشخص الملك بالذات ومنتظمين في كادر يتمتع بكيان خاص، وتناقض دور السفراء في التجسس والتخريب وتركزت مهامهم في إطلاع دولتهم على جميع ما يجري في البلاد المعتمدين لديها والإسهام في إيجاد الحلول اللاعنفية للمنازعات الدولية انطلاقاً من الحفاظ على موازين القوى. أما العمل الدبلوماسي نفسه فاتسم بالسرية والكتمان وحصرت المعلومات الخاصة به بأشخاص قلائل وبالتالي تمتع السفراء بمرونة كبيرة وحرية في العمل وكانت تقاريرهم موضع ثقة واحترام من مسؤوليهم. وفي تلك الفترة تعززت فكرة الامتيازات والحصانات الدبلوماسية انطلاقاً من توفير الاطمئنان العام لتمكين الدبلوماسيين من القيام بمهامهم من التعبير عن الاحترام للدولة الأخرى والحرص على حسن العلاقات معها وبالتالي فإن الاساءة لمبعوثيها

تعني الإساءة للدولة الأخرى قد يؤدي ذلك إلى توتر العلاقات لدرجة إعلان الحرب بين الدول<sup>90</sup>.

و. الأسس القائمة عليها المؤسسة الدبلوماسية:

أولاً : الصفة التمثيلية للممثل الدبلوماسي:

اتخذت الدبلوماسية في البدء صفة علاقات شخصية بين الملوك والأمراء، وبالتالي فإن الدبلوماسيين كانوا بمثابة ممثلين لشخصين لهؤلاء الحكام وكل اعتداء عليهم أو احتقار لهم إنما كان يعتبر موجهاً لمن يمثلون ولما كانت قوانين الملوك أو الأمراء لا تسري على غيرهم من الملوك والأمراء فإنها بالتالي لا تسري على ممثليهم، إلا أن هذه النظرية ضعفت مع مرور الزمن وبعد الثورة الفرنسية نظراً لأن الدبلوماسيين باتوا يمثلون الدول لا الملوك والأمراء، كما أن شمول الامتيازات والحصانات لأفراد أسرة السفير المجردين من صفة التمثيل اقتت بعض التحفظ على هذه النظرية من الأساس.

ثانياً : اعتبار مقر البعثة الدبلوماسية واقعاً في أراضي الدولة الموفدة

وبالتالي يكون مستقلاً عن سيادة السلطة الإقليمية (انظر امتداد الإقليم) وغير ملزم بالخضوع لقوانينها بيد أن هذه النظرية لم تسلم من انتقادات بعض علماء القانون و لم يرد ذكرها في اتفاقية العلاقات الدبلوماسية (فيينا) 1961م.

ثالثاً : مقتضيات العمل الدبلوماسي:

وهي نظرية تركز على ضرورة تمكين السفير من القيام بالمهام الملقاة على عاتقه بحرية وإخلاص و طمأنينة وبالتالي فإن الامتيازات و الحصانات إنما تكون من مقتضيات ممارسة المهام الدبلوماسية.

90- صلاح محمد عبد الحميد، فن التفاوض والدبلوماسية، مرجع سابق، ص31.

#### رابعاً : مبدأ المعاملة بالمثل:

وهو مبدأ قديم و بسيط وواضح، يدفع الدول إلى مراعاة حسن المعاملة الدبلوماسية للمعتمدين لديها و منحهم الامتيازات والحصانات الدبلوماسية لكي يحصل معتمدوها على معاملة مماثلة في الأقطار الأخرى كما يشمل هذا المبدأ الرد على قيام الدول الأخرى بطرد الممثلين الدبلوماسيين بحجة القيام بأعمال مشبوهة كالتجسس أو التخريب أو التدخل في الشؤون الداخلية و ذلك عن طريق اتخاذ إجراء مماثل بحق ممثل ذلك البلد المعتمدين لديها<sup>91</sup>.

وعلى الرغم من أفول الدبلوماسية التقليدية في ذلك التاريخ إلا أن الملامح العامة للدبلوماسية المعاصرة لم تتركس رسمياً إلا في اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية الموقعة في 18 أبريل 1961م تأثرت الدبلوماسية الجديدة بالتطورات السياسية والتكنولوجيا المعاصرة فازدياد سرعة المواصلات الجوية والإلكترونية قرب المسافات وقوى درجة التداخل، كما أن توسع التجارة و ازدياد التعامل الاقتصادي و الثقافي والسياحي والعلمي جعل من الاعتماد المتبادل بين الشعوب و الدول ظاهرة سياسة رئيسية ، كما أن مجمل هذه التطورات سهلت على رؤساء الدول ووزراء الخارجية القيام بالمهام الدبلوماسية مباشرة عن طريق الاشتراك في المحادثات الدولية وحضور المؤتمرات السياسية والعودة إلى عواصمهم في غضون ساعات أو أيام قليلة فتوسعت دبلوماسية القمة بدرجة كبيرة.

#### د. هدف المؤسسة الدبلوماسية:

هدف الدبلوماسية الأعلى هو إنجاز المصالح في مجال العلاقات الخارجية من خلال التفاوض و التفاهم، إلا أنها مع ذلك لا تكون بديلة عن حيازة أسباب القوة و المنعة الذاتية للدول، فالدبلوماسية و القوة يحتفظان بعلاقة متوازنة بحيث تدعم كل منها الأخرى.

91- صلاح محمد عبد الحميد، فن التفاوض والدبلوماسية، مرجع سابق، ص32.

وعلى هذا الأساس انبثق مبدأ الحياد المسلح و كذلك المبدأ القائل إذا أردت السلم فتهياً للحرب، لأن القوة كالماء تندفع نحو المنحدرات، وقد أثبتت الأحداث خطل المبدأ الذي نادى به الرئيس اللبناني شارل الحلو والقائل بأن (قوة لبنان في ضعفه) إذ أن ذلك قد أفسح المجال لقوى معادية للبنان والعرب لتنفيذ مخطط استهدف زعزعة الاستقرار في لبنان، إضافة إلى توالي الاعتداءات الصهيونية على أراضيه و شعبه فكما أن القوة الغاشمة لا تكفل لوحدها ترقية مصالح الدول الحائزة عليها فإن الدبلوماسية الحكيمة غير كافية لضمان الأمن و الازدهار للدول ما لم تكن مدعومة بعوامل القوة و المنعة الذاتية<sup>92</sup>.

ومن هذا المنطلق يستنتج الباحث أن الدبلوماسية: علم وفن إدارة العلاقات بين الأشخاص الدوليين، عن طريق الممثلين الدبلوماسيين، ضمن ميدان العلاقات الخارجية للأشخاص الدوليين في إطار ما يقرّه القانون والعرف الدولي.

#### هـ. أهمية المؤسسة الدبلوماسية:

المؤسسة الدبلوماسية تنبع من واقع أن معظم السياسات الخارجية تُحدد عموماً من دون وضع تدابير لتطبيقها، وعلى الدبلوماسي البارع أن يجعل هذه السياسات متألقة مع الوضع القائم.

وهناك مناسبات عدّة تبرر فيها حيثيات وضع معين باتخاذ تدابير معارضة للسياسة العامة المتبعة، ولهذا تعتمد الدولة على حكمة مسؤوليها الدبلوماسيين في هذا المجال. وقلة هي الحكومات التي تتبع سياسة متجانسة تماماً عما يحركها صوت واحد، لذا يقع على عاتق الدبلوماسيين أن يقفوا بين الأصوات المتنافسة وأن يجعلوا سيادة دولتهم الخارجية متجانسة و متماسكة، وواضحة، ومفهومة.

92- الكيالي موسوعة الدبلوماسية، مرجع سابق، ص، 662 .

وللدبلوماسية وجهان، فهي الوسيلة التي تدافع بها الدولة عن نفسها وتشكو من خلالها همومها إلى العالم، وهي أيضاً إحدى الوسائل الأساسية للتوفيق بين مختلف المصالح المتنافسة. بمعنى آخر، تهدف الدبلوماسية إلى تلبية أهداف الدولة المعنية مع حفظ العلاقات الدولية كما هي، أي أنها الأداة التي تستخدمها الدول للوصول إلى أهدافها دون إثارة عداة الدول الأخرى، وعلى الدبلوماسيين أن يحافظوا على حماية مصالح دولتهم ويتجنبوا النزاع مع الدول الأخرى<sup>93</sup>.

### و. وظائف المؤسسة الدبلوماسية

1. جمع المعلومات

2. وتقديم صورة إيجابية

3. وتطبيق السياسة

تجمع السفارة معلومات حول تفكير القيادة السياسية المحلية، وعن حالة الاقتصاد المحلي، وطبيعة المعارضة السياسية، وهذه الأمور كلها مهمة لأنها تساعد على التنبؤ بالمشكلات الداخلية واستباق التغيرات في السياسة الخارجية، فيعدّ الممثلون الدبلوماسيون بمنزلة عيون الدولة وآذانها في الخارج، إذ أن رسائلهم وتقاريرهم تعدّ جزءاً من الموارد الأولية التي تبنى عليها السياسة الخارجية كما تهدف الدبلوماسية إلى توفير صورة مستحدّة عن الدولة واليوم تتيح الاتصالات الحديثة تكوين أفكار واتخاذ مواقف حول العالم، وتمتّع الدول بأنظمة علاقات عامة واسعة، تهدف إلى جعل أعمالها وسياساتها محط تأييد دولي. وتزوّد السفارات الأجنبية وسائل الإعلام المحلية بتفسيرات رسمية، وتحاول تجنب الدعاية السلبية أو التخلص منها.

93- عبد الفتاح علي الرشيدان، محمد خليل الموسى، أصول العلاقات الدبلوماسية والقنصلية، المركز العلمي للدراسات السياسية، عمان، 2005م،

كما يدير الدبلوماسيون برنامج الدولة في الخارج، إذ يتفاوضون في مسألة الحقوق العسكرية ويسهلون الاستثمار الأجنبي والتجارة ويشرفون علي توزيع المساعدات الاقتصادية ويوفرون المعلومات والمساعدات اللازمة، إلا أنه مع مرور الزمن قلت أهمية السفراء الرسميين على ما كانت عليه في السابق، فحين كان السفر والتواصل بدائيين، كان السفراء يتمتعون بالسلطة والأهلية لتطبيق السياسة الخارجية كاملاً، إلا أن اليوم يتواصل رؤساء الهرم السياسي واصحاب السياسات الرفيعة المستوى فيما بينهم عن طريق الهاتف “دبلوماسية القمة”، أو من الممكن إرسال مبعوثين خاصين “دبلوماسية المكوك”، وتعتبر دبلوماسية المكوك من أهم الطرق الدبلوماسية خصوصاً بعدما جعل هنري كيسنجر Henry Kissinger وزير ومهندس السياسة الخارجية الأمريكي منها المكوك فناً راقياً في تقييد القوة وتحقيق المصالح عن طريق الدبلوماسية السلمية.

ملخص القول بأن الدبلوماسية مفهوم متعدد الجوانب والاستخدامات، وأنها مرتبطة بالأهداف، ولم تعد تقتصر على العلاقات الثنائية بين الدول، بل امتدت لتشمل اتصالات الدول بالمنظمات الدولية والإقليمية وغيرها من المؤسسات والوحدات السياسية في المجتمع الدولي، وبالتالي فإن الدبلوماسية أصبحت عملية سياسية مستمرة توظفها الدولة بشكل رسمي في تنفيذ سياستها الخارجية وفي إدارتها لعلاقاتها مع غيرها من الدول والأشخاص الدولية الأخرى<sup>94</sup>.

#### ز. القيم الدبلوماسية في الإسلام (الكتاب والسنة)

كان المسلمون هم الأسبق في نشر قواعد الدبلوماسية الصحيحة التي كان أساسها مستمداً من قواعد الدين الإسلامي الحنيف، كما إن المسلمين قد قاموا بالتواصل مع

94- ارتن غريفيش، وتيري اوكالاهان، المفاهيم الأساسية في العلاقات الدولية، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2008م،

الشعوب والإمبراطوريات الكبرى لدعوتهم إلى الإسلام ولإنقاذهم من الظلمات إلى النور، وتحقيقاً لعالمية الإسلام.

### 1. الدبلوماسية في العهد النبوي:

منذ فجر الإسلام أعلن القرآن الكريم عالمية الرسالة قال تعالى (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ) <sup>95</sup>، وأرسل رسوله للعالمين: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا﴾ <sup>96</sup> وأدرك الناس أن الإسلام رسالة إحاء إنساني، هدفها إعمار الأرض وبناء الحياة على أساس من التعارف والتعاون والتكافل، وتعززت في التوجيه والممارسة إرادة تأسيس بناء علاقات دولية صحيحة، تنظمها قيم العدالة والمساواة التي قررتها مبادئ الإسلام الكبرى.

وفي هذا الجانب يمكن القول بأن الإنسان مدني بالطبع فهو يميل إلى الاختلاط والتعاون مع الآخرين وقيم علاقات اجتماعية وسياسية مع من ينسجم معهم، وليس مع الجميع، فالانسجام يحصل مع من يشابهه بالأفكار والعادات والتقاليد والطباع والميول والرغبات، ويتناول الرسول صلى الله عليه وسلم هذا الموضوع من خلال حديث نبي شريف بكلمات قليلة العدد ولكنها جامعة مانعة عميقة حيث يقول صلى الله عليه وسلم: (الأرواح جنود مجندة فما تعارف منها ائتلف وما تناكر منها اختلف) <sup>97</sup>.

إن كلمة «دبلوماسية» لم تعرف في صدر الإسلام، ويبدو أنها دخلت في معاجم اللغة في فترة متأخرة، واستخدمت كلمات معينة في عصر الرسالة وهي «السفارة، الرسول، البريد» وكانت العلاقات التي أقامها الرسول صلى الله عليه وسلم قاصرة ابتداء على المحادثات

95- سورة الحجرات، الآية 13.

96- سورة سبأ، الآية 28.

97- مسلم بن الحجاج النيسابوري، صحيح مسلم، تحقيق: محمد عبد الباقي، القاهرة، دار إحياء الكتب العربية، د-ت، ج4، ص2032.

الشخصية، وإرسال الكتب، وإيفاد البعثات إلى القبائل وإلى الملوك للتعريف بالإسلام والدعوة إليه<sup>98</sup>.

وفي السيرة دروس وعبر من حياة الرسول وبراعته في مجال سياسة الحكم والدبلوماسية، فلقد حرص رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يجنب دعوته العثرات فحال دون الصدام مع السلطة من زعماء مكة وأثريائها، وطلب من إخوانه ألا يقوموا بأي رد فعل مهما أصابهم، أو إخوانهما أو أصابه هو نفسه من أذى، وفعلوا قد تعرض صلى الله عليه وسلم للأذى والسخرية، ولكنه تحمل الشدائد، وهي متطلبات المرحلة المكية وسط مجتمع جاهلي<sup>99</sup>.

وعلى المستوى الخارجي قدم رسول الله صلى الله عليه وسلم خلال حياته الكريمة فقهاً دبلوماسياً غنياً من خلال بناء علاقات مسؤولية مع الملوك حول الجزيرة العربية، كما عقد أوثق الصلات بزعماء القبائل في جزيرة العرب، وحمل معهم مسؤولية التعاون لبناء الدولة على أرض جزيرة العرب بعد أن عاش العرب قروناً نهباً لكل طامع، يتناوب على استعمارهم الشرق الفارسي والغرب الرومي، وتمكن عبر كفاح دبلوماسي صاحبه إرادة حقيقية في بناء الدولة بكل الوسائل المتاحة من قدرات مالية وعسكرية واجتماعية، حتى صارت الدولة العربية مستعدة لترث الحضارات التاريخية في العالم القديم خلال أقل من عشر سنوات.

وكذلك فإن السيرة النبوية طافحة في بيان النجاحات التي حققها رسول الله سواء في سفارات السلم أو في سفارات الحرب، وسواء في علاقات الوفاق أو علاقات المواجهة، وهي تقدم الدليل المنطقي على أن الأصل في علاقة الدولة الإسلامية بالعالم من حولها هو التوازن والمصالح المتبادلة، واحترام القيم الإنسانية وأن النبي الكريم استخدم أرقى فنون الدبلوماسية لحل النزاعات وقطع أسباب الحروب.

وعلى الرغم من طبيعة المواجهة الشديدة التي لقيتها الرسالة في أيامها الأولى من قبل الوثنية العربية، ثم المواجهة المباشرة مع الإمبراطورية الفارسية والبيزنطية، وما صاحب ذلك من

98- أحمد عجاج كرمي، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وآله وسلم، دار السلام، القاهرة، 1427هـ، ص 130.

99- محمود شاكر، التاريخ الإسلامي، الجزء التاسع مفاهيم حول الحكم الإسلامي، مرجع سابق، ص 107.

حروب ونزاعات، فإن المسلمين نجحوا في التأسيس لعلاقات دبلوماسية متوازنة، تعتمد مبدأ العلاقات السلمية بين الدول، وتوفر فرصاً مستمرة لحل النزاعات بالطرق السلمية، وبناء علاقات دولية مسؤولة، وتسهم في حماية العيش المشترك وحسن الجوار.

ومنذ فجر الإسلام أقام النبي صلى الله عليه وسلم علاقات دبلوماسية ناجحة مع النجاشي ملك الحبشة ومع المقوقس ملك مصر وتبادل معهما الهدايا والوفود، وأقام علاقات متينة مع نصارى نجران وجيزان، وكذلك مع قبائل وثنية شهيرة كخزاعة والملك أكيدر بن عبد الملك الكندي وعرب الحيرة من المناذرة. ويمكن رصد طبيعة العلاقات التي حققها النبي الكريم في الحقل الدبلوماسي في الأنواع التالية:

1. معاهدات حسن جوار وصداقة كما في حلفه مع النجاشي.
2. معاهدات تحالف استراتيجي كما في حلف خزاعة، وحلفه مع الأوس والخزرج يوم العقبة.
3. معاهدات عدم اعتداء كما في ودان والعشيرة ودومة.
4. معاهدات هدنة كما في صلح الحديبية.
5. معاهدات نتج عنها اعتراف دبلوماسي وسياسي كما في صلح الحديبية.
6. معاهدات سلام كما في معاهدة نصارى نجران.
7. الزواج الدبلوماسي وأثره في المصالحات بين القبائل.

وأرسل النبي صلى الله عليه وسلم مجموعة من الرسل إلى زعماء القبائل، وقد نهج النبي صلى الله عليه وسلم في اختيار رسله أمراً لا يخرج عن المألوف والعرف الجاري لدى الدبلوماسية الحديثة، من تبادل السفراء، ومراعاة الأناقة، وجمال الخلق، والكفاءات الممتازة بصفتهم ممثلين لأمتهم<sup>100</sup>.

وبوجه خاص اختار النبي صلى الله عليه وسلم لسفرائه أفضل الدبلوماسيين وأشرف على أدائهم، كما تجدر الإشارة إلى أن النبي الكريم حقق أيضاً مكاسب دبلوماسية مهمة عبر

100 - أحمد عجاج كرمي، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وآله وسلم، المرجع السابق، ص 130.

ما اصطلاح على تسميته بالزواج السياسي، وقد كان هذا اللون من الزواج شائعاً في العصور الوسطى، ويجب القول إن النبي الكريم لم يلجأ إلى هذا اللون من الزواج أبداً في حياة خديجة رضي الله عنها وهي أم أولاده وشريكة حياته، ولكن في إطار قيادة الدولة في المدينة، فقد تزوج مرات متعددة، وكان لكثير من هذا الزواج تأثير مباشر في الصلح بين القبائل العربية أو تخفيف غلواء الأحقاد والكرهية، فمن ذلك زواجه برملة بنت أبي سفيان وهو زعيم المشركين في قريش، وكانت رسالة مودة مباشرة لزعماء قريش للتخلي عن حربهم على الإسلام، وكانت خطوبتها عبر النجاشي رسالة أخرى في بيان مدى انتشار الرسالة بين الملوك وحاجة قريش إلى بناء علاقات جيدة مع الرسول والرسالة<sup>101</sup>.

وكذلك كان لزواجه بجويرية بنت حبي بن أخطب زعيم اليهود بعد معركة خيبر أثر كبير في منع استرقاق اليهود الخاسرين بعد خيبر، وكذلك فإن زواجه من جويرية بنت الحارث المصطلق بعد حربه مع المصطلق كان له أيضاً أثر كبير في إنهاء الحرب مع المصطلق، وبدء مرحلة جديدة من العلاقات تأسيساً على هذه المصاهرة الكريمة.

وفي عمرة القضاء فيما كان الناس يؤدون مناسكهم كان رسول الله مهتماً بتحقيق مفاجأة كبيرة وهي زواجه من ميمونة بنت الحارث وإصراره من جديد على مصاهرة بيوت قريش الراضية للإسلام، وقد كان لهذا الزواج أيضاً تأثير كبير في تسارع القرشيين للدخول في الإسلام. إن التعبير المستخدم في كتب السير هو حكمة الرسول الكريم في زواجه بنات زعماء العرب، ولا بأس بأن نقول إن المقصود بالحكمة هنا تحديداً هو هذا الجانب الدبلوماسي الذي عاد بفائدة كبيرة على الناس والوفاق بين القبائل<sup>102</sup>.

## 2. الدبلوماسية في التاريخ الإسلامي:

كان على فترة الخلفاء الراشدين أن تنجز الاستحقاق الكبير المتمثل في فتح بلاد العرب وتخليصها من المستعمر الأجنبي فارسياً أو رومياً، فقد كانت أرض العرب التاريخية في الشام

101- حمد حبش، قراءة في القيم الدبلوماسية في الإسلام، <https://mohammadhabash.org> 2016/04/01

102- حمد حبش، قراءة في القيم الدبلوماسية في الإسلام، <https://mohammadhabash.org> 2016/04/01

والعراق تعاني من حكم الغريب المستعمر الروم في الشام والفرس في العراق، وكان تخلص أرض العرب من هذا الاستعمار واجباً دينياً ووطنياً، تفره سائر التشريعات والأعراف، ولذلك فقد اكتفى الخلفاء بإرسال الرسل لإبلاغ مواقف محددة ضد هؤلاء المستبدين من قادة العجم والروم، وقد اشتهر هؤلاء السفراء بالشجاعة والذكاء والوضوح، واشتهر من هؤلاء ربيعي بن عامر والنعمان بن مقرن، والمغيرة بن شعبة، والأشعث بن قيس، وفرات بن حبان، وعطار بن حاجب، وحنظلة بن الربيع، وعمرو بن معد يكرب.

وخلال ذلك لم تنشأ علاقات دبلوماسية بالمعنى المعروف مع هذه الدول لأنها كانت دول احتلال، وكان المطلوب طردها من أرض العرب وليس إقامة العلاقات الدبلوماسية معها، وهكذا كان. ومع ذلك فإنه يمكن رصد عدد من نشاطات الخلفاء الراشدين في الحقل الدبلوماسي ومنها ما أشار إليه الدكتور بوعباة بقوله: كما اهتم عمر بن الخطاب بالرسل وانشأ ديواناً للرسل، يتضمن الرسائل التي تأتيه بواسطة الرسل، واعتمد وسيلة القضاء كأفضل وسيلة لتسوية المنازعات، ومثل العهد الذي منحه عمر بن الخطاب إلى أهل القدس أفضل وثيقة تاريخية تمثل قواعد القانون الدولي الإنساني<sup>103</sup>.

وخصص عثمان بن عفان مبالغ معينة من بيت المال لاستقبال الرسل الأجانب وتغطية نفقات إقامتهم. وعلى الرغم من التطور الذي يشهده القانون الدولي في الوقت الحاضر إلا أن الدولة لا تتحمل نفقات إقامة البعثات الأجنبية في بلدها.

وبعد أن اكتمل فتح أرض العرب التاريخية، وتم إخراج المستعمر الرومي والفرسي منها، وعاد الروم إلى بلادهم ازدهرت من جديد الدبلوماسية الإسلامية ونشأت الحاجة لبناء علاقات حسن جوار مع الأمم المجاورة، لاسيما وأن عدداً من الخلفاء كانوا لا يرون الذهاب بعيداً في الفتح، فقد اشتهر عن عمر بن الخطاب قوله: "حسبنا لأهل العراق سوادهم والأهواز، وددت لو أن بيننا وبين فارس جبلاً من نار لا نصل إليهم ولا يصلون إلينا، ولولا

103- حمد حبش، قراءة في القيم الدبلوماسية في الإسلام، <https://mohammadhabash.org> 2016/04/01

تكرر الاعتداء من فارس وإصرارها على إعادة احتلال العراق لقامت علاقات دبلوماسية ناجحة بين الفرس وبين عمر ولكن الاعتداءات المتكررة دفعت بجيوش جديدة بقيادة الأحنف بن قيس إلى بلاد فارس.

وكذلك اشتهر موقف عمر بن عبد العزيز الذي كان يجذب انتشار الدعوة والهداية عن طريق الحجّة والبرهان أكثر من الغلبة والسلطان واشتهرت كلمته العظيمة: “إن الله بعث محمداً هادياً ولم يعثه جانياً.

واشتهرت العلاقات الدبلوماسية الناشطة بين الخلفاء الأمويين والبيزنطيين، ومن هؤلاء عبد الملك بن مروان الذي أرسل القاضي شراحيل الشعبي وهو من مشاهير التابعين إلى الإمبراطور البيزنطي جستنيان الثاني وقد أثنى الإمبراطور جستنيان على لباقة الشعبي وحكمته وحسن سفارته.

كما اشتهر هارون الرشيد بنجاحاته الدبلوماسية ومنها معاهدة السلام التي أرسلها مع الإمبراطورة البيزنطية أريني وما تلاها من سلام متبادل، ثم غضبه بعد ذلك على خلفها الإمبراطور نقفور الذي نقض المعاهدة فغزاه هارون الرشيد واستولى على مدينة هرقله شرق القسطنطينية من أرض تركيا اليوم، وهي المدينة التي كان ينصّب فيها الإمبراطور الروماني، ثم ألزمه الجزية، وتحول هارون في علاقاته الدبلوماسية إلى الأباطرة الرومان الغربيين (الفرنجة) الذين بدأوا مع شارلمان في آخن بألمانيا، وأرسل هارون الرشيد وفداً من المبعوثين، معهم الكثير من الهدايا والابتكارات الإسلامية العلمية - ومنها الساعة الميكانيكية الدقاقة - ومنها كذلك لعبة الشطرنج، وبدوره أبدى شارلمان وحاشيته إعجابهم بتلك الهدايا القيمة وبما وصل إليه المسلمون - وقتذاك، من اختراعات وحضارة وتقدم.

وقد تطورت هذه العلاقات فيما بعد وأصبح لها أصولها وتقاليدها، وبلغت حد التعاون الاقتصادي والتعاون في فض النزاعات، كما تشير إلى ذلك رسالة وجهها إمبراطور الروم تيوفيل 829م إلى الخليفة العباسي المأمون بشأن تبادل الأسرى وإعادة الحياة الاقتصادية

بين المسلمين والروم، وجاء في تلك الرسالة: “وقد كتبتُ إليك داعياً إلى المسالمة، رغباً في فضيلة المهادنة، لنضع أوزار الحرب عنّا، ويكون كل واحد لكل واحد وليّاً وحزباً، مع اتصال المرافق، والفسح في المتاجر، وفك المستأسر، وأمن الطّريق”<sup>104</sup>.

وفي التاريخ الإسلامي في ليبيا في عهد الحكم الإسلامي العثماني للبلاد الذي استمر نحو خمس قرون، نجد صفات مشرقة من الشخصيات الدبلوماسية مثل أحمد القرماني وغيره، وقد ظهر بليبيا سفراء عظام من أمثال حسونة الدغيس والبديري وصفهم القناصل والسفراء الأوروبيون بأروع الأوصاف مثل الذكاء والفتنة والفهم وسعة الثقافة والاطلاع، ولا غرابة في ذلك، وقد تقلد حسونة الدغيس (1778 . 1836) الكثير من الوظائف والمهام، وعمل على تحقيق مصالح بلاده، ودافع عنها في المحافل الدولية وكان الدغيس من أعظم الشخصيات الليبية الفذة التي حاربت الاستبداد، وسيطرة الأجانب على مقاليد السلطة في ليبيا، وحاول إنشاء دولة حديثة متطورة، يقول عنه المؤرخ والمستشرق شارل فيرو: “حسونة الدغيس يوجه همه دائماً للنهوض بالحركة التجارية في الدواخل، وإلى السير بالإدارة الحكومية لما فيه منفعة اقتصاديات البلاد وتقدمها، والعمل على ازدياد الرخاء في الإيالة”<sup>105</sup>.

104- محمد حبش، قراءة في القيم الدبلوماسية في الإسلام، <https://mohammadhabash.org>.

105- شارل فيرو، الحوليات الليبية منذ الفتح العربي حتى الغزو الإيطالي، نقلها عن الفرنسية وحققها بمصادرها العربية ووضع مقدمتها النقدية الدكتور محمد عبد الكريم الوافي، منشورات جامعة قارونس، 1994م، ص43.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

أ: مدخل البحث ومنهجه

ب: مجتمع البحث والعينة

ج: أسلوب جمع البيانات

د: طريقة تحليل البيانات

هـ: هيكل البحث

## الفصل الثالث

### منهجية البحث

#### أ. مدخل البحث ومنهجه

يمكن اعتبار منهج البحث هو الطريقة التي يتبعها الباحث خطأها لكي يصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم لحل مشكلة البحث إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية. ونظراً لأن هذا البحث يتعلق بدراسة الدور أو الأثر لاستراتيجيات التدريب بالمؤسسة الدبلوماسية في رفع الأداء الوظيفي بالتطبيق على مؤسسة حكومية وهي وزارة الخارجية في ليبيا، فكان من المناسب اختيار المنهج الوصفي الكمي، وتعريفه هو نوع من البحوث العلمية التي تفترض وجود حقائق اجتماعية موضوعية، منفردة ومعزولة عن مشاعر ومعتقدات الأفراد، وتعتمد على الأساليب الإحصائية في الغالب، في جمعها للبيانات وتحليلها، كما تهدف المناهج الكمية في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة<sup>1</sup>.

#### ب. مجتمع البحث والعينة

مجتمع البحث (Population) في هذه الدراسة هو إدارات وزارة الخارجية الليبية وهذه الإدارات تضم عدد من الأقسام والوحدات سوف يأتي الحديث عنها بالتفصيل في الجزء التحليلي من هذه الدراسة ويكفي هنا الإشارة إلى أن عدد الموظفين بهذه الوزارة وبالتحديد في مقرها الإداري بطرابلس هو (485) موظف مع ملاحظة أن مجتمع البحث لا يشمل الموظفين التابعين للوزارة والعاملين بالسفارات والقنصليات وغيرهم أي الذين هم خارج

1- إبراهيم إسماعيل عبده محمد، المناهج الكمية وملائمتها لقضايا كيفية في دراسات علم الاجتماع: دراسة تطبيقية على موضوع القيم في الرسائل العلمية بقسم الدراسات الاجتماعية، مجلة الآداب عدد 2، مجلد 27، جامعة الملك سعود، الرياض، 2015م، ص14.

مقر الوزارة بالعاصمة الليبية، فذلك أمر خارج مجال البحث<sup>2</sup>. أما العينة (Sample) فكما هو معروف في البحث العلمي العينة هي جزء يتم اختياره من مجتمع البحث بحيث تمثل هذه العينة المجتمع، وتحتوي على الصفات الأساسية للمجتمع، وتحديد عينة البحث هو موضوع مهم ولا بد منه خصوصاً في حالة الأبحاث التي يكون فيها حجم مجتمع البحث كبيراً وسوف يختار الباحث طريقة العينة العشوائية وتم تحديد حجمها عن طريق جدول تحديد حجم العينة التالي<sup>3</sup>: ونظراً لكثرة الإدارات والمكاتب والجهات الرسمية التي تتبع وزارة الخارجية الليبية كما هو مبين أدناه، فقد اختار الباحث طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث يتكون الهيكل التنظيمي لوزارة الخارجية والتعاون الدولي من التقسيمات التنظيمية الآتية<sup>4</sup>:

أولاً: الإدارات السياسية ثانياً: الإدارات الفنية ثالثاً: الإدارات الخدمية رابعاً: المكاتب خامساً: جهات أخرى. وبالنظر لجدول تحديد حجم العينة فيكون حجمها هو (215) وعليه فالباحث قد قسم العينة على أربعة أصناف كما يلي<sup>5</sup>:

جدول 2 مكونات عينة الدراسة

ت	صنف العينة الطبقية البسيطة	عدد التقسيمات	حجم العينة المختارة	النسبة المئوية بالتقريب
1.	الإدارات السياسية	6 إدارات	54	25.3%
2.	الإدارات الفنية	6 إدارات	54	25.3%
3.	الإدارات الخدمية	2 إدارات	54	25.3%
4.	المكاتب	15 مكتب	53	24.1%
-	المجموع	-	215	100

2- تحصل الباحث على عدد مجتمع البحث بالوزارة عن طريق المقابلة المباشرة بالفيديو مع الأخ سامي الرقيعي الطرشاني مساعد مدير إدارة شؤون الموظفين بوزارة الخارجية الليبية، بتاريخ 21 نوفمبر 2018م.

3- Krejcie ,R, and Morgan ,D 1970 ,Determining Sample size for Research Activities , Educational and Psychological Measurement ,30, 607-610.

4- من مستندات الوزارة قرار مجلس الوزراء رقم (214) لسنة 2012 ميلادي باعتماد الهيكل التنظيمي واختصاصات وزارة الخارجية والتعاون الدولي وتنظيم جهازها الإداري.

5- من مستندات الوزارة قرار مجلس الوزراء رقم (214) لسنة 2012 ميلادي باعتماد الهيكل التنظيمي.

تحديد حجم العينة العشوائية<sup>6</sup>:

تَحْدِيدُ حَجْمِ الْعَيْنَةِ					
العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع
٢٩١	١٢٠٠	١٤٠	٢٢٠	١٠	١٠
٢٩٧	١٣٠٠	١٤٤	٢٣٠	١٤	١٥
٣٠٢	١٤٠٠	١٤٨	٢٤٠	١٩	٢٠
٣٠٦	١٥٠٠	١٥٢	٢٥٠	٢٤	٢٥
٣١٠	١٦٠٠	١٥٥	٢٦٠	٢٨	٣٠
٣١٣	١٧٠٠	١٥٩	٢٧٠	٣٢	٣٥
٣١٧	١٨٠٠	١٦٢	٢٨٠	٣٦	٤٠
٣٢٠	١٩٠٠	١٦٥	٢٩٠	٤٠	٤٥
٣٢٢	٢٠٠٠	١٦٩	٣٠٠	٤٤	٥٠
٣٢٧	٢٢٠٠	١٧٥	٣٢٠	٤٨	٥٥
٣٣١	٢٤٠٠	١٨١	٣٤٠	٥٢	٦٠
٣٣٥	٢٦٠٠	١٨٦	٣٦٠	٥٦	٦٥
٣٣٨	٢٨٠٠	١٩١	٣٨٠	٥٦	٧٠
٣٤١	٣٠٠٠	١٩٦	٤٠٠	٦٣	٧٥
٣٤٦	٣٥٠٠	٢٠١	٤٢٠	٦٦	٨٠
٣٥١	٤٠٠٠	٢٠٥	٤٤٠	٧٠	٨٥
٣٥٤	٤٥٠٠	٢١٠	٤٦٠	٧٣	٩٠
٣٥٧	٥٠٠٠	٢١٤	٤٨٠	٧٦	٩٥
٣٦١	٦٠٠٠	٢١٧	٥٠٠	٨٠	١٠٠
٣٦٤	٧٠٠٠	٢٢٦	٥٥٠	٨٦	١١٠
٣٦٧	٨٠٠٠	٢٣٤	٦٠٠	٩٢	١٢٠
٣٦٨	٩٠٠٠	٢٤٢	٦٥٠	٩٧	١٣٠
٣٧٠	١٠٠٠٠	٢٤٨	٧٠٠	١٠٣	١٤٠
٣٧٥	١٥٠٠٠	٢٥٤	٧٥٠	١٠٨	١٥٠
٣٧٧	٢٠٠٠٠	٢٦٠	٨٠٠	١١٣	١٦٠
٣٧٩	٣٠٠٠٠	٢٦٥	٨٥٠	١١٨	١٧٠
٣٨٠	٤٠٠٠٠	٢٦٩	٩٠٠	١٢٣	١٨٠
٣٨١	٥٠٠٠٠	٢٧٤	٩٥٠	١٢٧	١٩٠
٣٨٢	٧٥٠٠٠	٢٧٨	١٠٠٠	١٣٢	٢٠٠
٣٨٤	١٠٠٠٠٠٠	٢٨٥	١١٠٠	١٣٦	٢١٠

مرجع:

Krejcie , R & Morgan, D.(1970), Determining sample size for research activities . *Educational and Psychological Measurement* ,30 , 607-610.

6 - Krejcie ,R. and Morgan ,D 1970 ,Determining Sample size for Research Activities Educational and Psychological Measurement ,30, 607-610.

## ج. أسلوب جمع البيانات

## 1. الاستبيان

استخدم الباحث وسيلة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات: والذي هو أداة لجمع البيانات من أفراد أو جماعات كبيرة الحجم ذات كثافة عالية عن طريق عمل استمارة تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات بهدف الوصول إلى معلومات معينة، وقد عرف كذلك بأنه مجموعة من الأسئلة المباشرة والمبسطة التي تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين وهذه الأسئلة تكون قريبة من التيقن في الترتيب والصيغة وما شابه ذلك<sup>7</sup>.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة وانسجاماً مع أهداف الدراسة وفرضياتها ولغاية جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم تطوير استبيان مكون من جزأين هما:

الجزء الأول: ويتضمن معلومات شخصية عن أفراد عينة الدراسة (المدرسين)، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: الفقرات المتعلقة باستراتيجيات التدريب وعددها (25) فقرة وتغطي هذه الفقرات متغيرات الدراسة المستقلة والمتتمثلة في العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي (المتغيرات المستقلة) وهي خمس فقرات لكل متغير، وتشمل: (1) عنصر تحقيق رسالة المنظمة (2) عنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات (3) عنصر البيئة الخارجية (4) عنصر المنافسة (5) عنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. وتم تصنيف كل فقرة من فقرات المتغيرات المستقلة وتسميتها بالعوامل لكي يتم اختصار المدلول منها، وهي مستخرجة من النظرية، كما هو الحال في الفقرات التي يتكون منها هذا الاستبيان.

7- عبد الباسط عبد المعطي، الباحث الاجتماعي، محاولة نحو رؤية نقدية، دار المعارف، القاهرة، 1998م، ص 77.

ثم فقرات المتغير التابع الوحيد (الأداء الوظيفي) وعددها خمس فقرات، كما سيكون حساب درجة الإجابة وفق مقياس ليكارت الخماسي، وقد تم اعتماد أسلوب (ليكرت) خماسي الأبعاد في صياغة فقرات المقياس الذي يعد من الأساليب الشائعة في القياس والبحوث التربوية، حيث يقدم للمستجيب موقف، ويطلب منه تحديد إجابته باختيار بديل من بين عدة بدائل لها أوزان مختلفة<sup>8</sup>. ويعتبر الباحث أن المقياس الخماسي هو أفضل أنواع القياس لأنه يتيح للمبحوث الإجابة من عدة خيارات ويمكن تصور المقياس كما يلي:

جدول 3 درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وتم التحقق من صلاحية الاستبيان بتطبيق ما يعرف باختبار الصدق والثبات، ويعرف الصدق (validity) للأداء بأنه: مقدرة الأداة على قياس ما وضعت من أجلها في القياس أو السمة المراد قياسها<sup>9</sup>، إن المقياس الصادق هو المقياس الذي تقيس فقراته السمة المراد قياسها ولا تقيس سمة أخرى بغض النظر عن إن المستجيب تنطبق أو لا تنطبق عليه إذ إن المقياس يستند بالأساس على صدق فقراته وقد تم استخدام نوعين من الصدق للتحقق من صدق المقياس الحالي، وأولها هو اختبار الصدق الظاهري والمقصود به عرض الاستبيان بعد صياغته على مجموعة من المحكمين والأساتذة الخبراء في جامعة مولانا مالك إبراهيم، لكي يبدو رأيهم حول فقراته ومدى كفاءته وصلاحيته لقياس هذه الظاهرة المراد دراستها.

والاختبار الآخر في صدق الأداء هو اختبار الاتساق الظاهري بإيجاد معادل الارتباط لكل فقرات الاستبيان وفي قياس الثبات (Reliability) استخدم الباحث مقياس ألفا كرونباخ، ويعرف قياس الثبات بأنه الطريقة التي يتم فيها قياس فقرات الاستبيان بحيث أن الاستبيان يعطي نفس النتيجة لو أعيد تكراره أكثر من مرة على عينة البحث تحت ظروف

8- أحمد سليمان عودة، القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار الأمل، عمان الأردن، 2002م، ص407.

9- رمزية الغريب، التقويم والقياس النفسي والتربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1985م، ص677.

مماثلة<sup>10</sup>. وأخيراً كما تنص المراجع التي تحوي معايير الثبات في الاستبيان عند حساب معامل ألفا كرونباخ يجب ألا تقل قيمته عن 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج المحصلة<sup>11</sup>.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،، أما بعد،،

أفيدكم بأنني أنا الباحث: أحمد رمضان أبوقرين أقوم بدراسة ميدانية لاستكمال درجة الماجستير في الإدارة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية بجمهورية إندونيسيا وعنوان دراستي: أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية، وقد وقع الاختيار على وزارة الخارجية الليبية لتطبيق الدراسة عليها، وبصفتكم أحد الموظفين التابعين لهذه الوزارة الموقرة، أرجو منكم تعبئة الاستبيان المرفق حسب رأيكم وقناعتكم، علماً بأن الإجابة ستكون لغرض البحث العلمي فقط ولا داعي لكتابة الاسم. شاكراً لكم تعاونكم معي في سبيل الارتقاء بالبحث العلمي، ومما يعود بالفائدة على بلادنا الحبيبة ليبيا.

الباحث

#### أ. الجزء الأول: بيانات عامة

1. من 20 إلى 25 سنة 2. من 26 إلى 30 سنة 3. من 31 إلى 45 سنة 4. فوق 46 سنة	فئة العمر	1. ذكر 2. أنثى	نوع الجنس
1. الإدارات السياسية 2. الإدارات الفنية 3. الإدارات الخدمية 4. المكاتب 5. جهات أخرى	المجموعة الإدارية بالوزارة	1. دكتورة 2. ماجستير 3. ليسانس / بكالوريوس 4. دون ذلك	درجة المؤهل

10 - عبد الحميد جابر، مناهج البحث في التربية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990م، ص 276.

11- أحمد سليمان عودة، القياس والتقويم في العملية التدريسية، مرجع سابق، ص 367.

ب. الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان

من فضلك ضع علامة (√) أمام الفقرة الذي تراها مناسبة:

درجة الإجابة					المؤشرات / الفقرات	العوامل	النظرية ومتغيراتها
معارض جداً	معارض	محايد	موافق	موافق جداً			
					تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تأمل الوزارة أن تكون عليه مستقبلاً	تطوير رسالة المنظمة	نظرية شاندر وتوماس X1
					استراتيجية التدريب منسجمة ومتفقة مع رسالة هذه الوزارة	التوافق مع رسالة المنظمة	تحقيق رسالة المنظمة
					استراتيجية التدريب هي استراتيجية مكتوبة أي رسمية	صفة الرسمية	
					يتم توضيح الرسالة من كل عملية تدريبية	الوضوح	
					عند تحديد الاحتياجات التدريبية يراعى أن تلي رسالة الوزارة	تحديد الاحتياجات	
					يتم تحديد الأهداف بدقة قبل أي تخطيط تدريبي بالوزارة	الدقة والضبط	X2
					يتم تعريف معايير البرنامج التدريبي وأهدافه للمتدربين	التعريف بالمعايير	وضع الأهداف وصناعة القرارات
					الهدف يكون محدد بجدولة زمنية منتظمة قبل تنفيذ التدريب	البرنامج الزمني	
					يتم تقييم التدريب لمعرفة مدى توافقه مع الأهداف بالوزارة	التقييم	
					يتم تصحيح الانحرافات في تطبيق التدريب وفق الأهداف	تصحيح الانحرافات	
					يتم دراسة الفرص قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب	دراسة الفرص	X3
					يتم دراسة التهديدات قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب	دراسة التهديدات	البيئة الخارجية

				يتم دراسة نقاط القوة قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب الوظيفي	دراسة نقاط القوة	
				يتم دراسة نقاط الضعف قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب الوظيفي	دراسة نقاط الضعف	
				يتم التحليل باستخدام أسلوب تحليل (سوات)	صياغة التحليل	
				يتم الاطلاع على مستوى التدريب لدى المؤسسات المنافسة الأخرى	المؤسسات المنافسة	X4 المنافسة
				يتم التعاون مع المؤسسات المماثلة في الدولة لتنفيذ استراتيجية تدريب الموظف	التعاون	
				يتم التحفيز المطلوب لدى المتدربين لغرض إنجاح التدريب الوظيفي	التحفيز الذاتي	
				يتم الاستفادة من دروس واخفاقات المؤسسات الأخرى في التدريب	الاستفادة من الغير	
				يتم إجراء دراسات معمقة في مجال المنافسة	دراسات المنافسة	
				تحقيق التكامل بين استراتيجية التدريب والاستراتيجية العامة هو أمر مهم بالمؤسسة عند وضع خطة التدريب	التكامل	X5 التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة
				يتم مراجعة التوافق بين الاستراتيجيات بالمؤسسة باستمرار تجنباً لأي تعارض	المراجعة	
				الاستراتيجية التدريبية مرنة وقابلة للتعديل حسب الاستراتيجية العامة للوزارة	المرونة	
				تعتبر استراتيجية التميز من أهم أنواع الاستراتيجيات التي يتم مراعاتها في إعداد استراتيجيات	التميز	

					التدريب		
					استراتيجية التدريب تركز على تكامل القدرات والمهارات للموظفين	تكامل القدرات والمهارات	
					يؤدي الموظف العمل المطلوب منه بجهد وانتظام	الجهد	نظرية الأداء الوظيفي Y الأداء الوظيفي
					يؤدي الموظف العمل بقدرة شخصية تناسب عمله	القدرة	
					يؤدي الموظف العمل وهو على معرفة بطبيعة الوظيفة	المعرفة	
					يؤدي الموظف العمل بمهارات يتم تشجيعها باستمرار	المهارة	
					يؤدي الموظف العمل بروح المثابرة والابداع والجدية	الابداع والجدية	

## 2. المقابلة

استخدم الباحث الوسيلة الثانية في جمع البيانات وهي المقابلة كوسيلة ثانوية وكدعم للوسيلة الرئيسية في هذا البحث وهي الاستبيان والغرض من المقابلة ليس اثبات فرضيات البحث أو الإجابة عن أسئلته وإنما الغرض منها الحصول على البيانات التي تدعم نتائج البحث مثل المقابلة مع بعض المسؤولين بوزارة الخارجية الليبية بغرض الاستيضاح منهم على تطبيق استراتيجية التدريب في الوزارة وكانت المقابلة على شكل مقابلة بالهاتف ومقابلة بالفيديو المباشر ومقابلة ورقية.

## 3. الوثائق

كما استخدم الباحث وسيلة الاطلاع على الوثائق في هذه الدراسة أيضاً كوسيلة مكملّة لأداة الاستبيان ولأداة المقابلة، وكأداة ثانوية، وقد أفاد حصول الباحث على عدد كبير من الوثائق التي تدل على تطبيقات لاستراتيجية التدريب بوزارة الخارجية مثل إقامة دورات

تدريبية وكذلك الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي للوزارة، وغيرها في مناقشة نتائج الدراسة وزيادة إثبات نتائجها.

#### د. طريقة تحليل البيانات

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل المنهجية وفيها سيتم إجراء التحليل الوصفي للبيانات أولاً لغرض معرفة معلومات عن البيانات الشخصية، وكذلك معدلات المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية لكل عبارات الاستبيان ثم الخطوة التالية وهي حساب الاعتمادية لأداة البحث باحتساب الصدق والثبات، كما سبق توضيحه، ثم الخطوة الأخيرة التي يتم فيها اختبار الفرضيات وفرضيات البحث هي :

**الفرضية الرئيسية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) للاستراتيجية التدريب في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية.

#### الفرضيات الفرعية :

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر رسالة المنظمة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر تأثير البيئة الخارجية في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر المنافسة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية<sup>12</sup>.

### تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحليل بيانات الدراسة:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures) : والتي تعتمد على استخدام النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية.
2. تحليل الاعتمادية (Reliability): وذلك للتأكد من مدى صدق أداة القياس كذلك بالاعتماد على استخراج قيمة معامل كرونباخ ألفا.
3. تحليل الارتباطات (Correlations): وذلك بالاعتماد على معاملات ارتباط بيرسون لقياس مدى صلاحية أداة البحث للقياس، وكذلك لقياس مقدار تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع.
4. تحليل الانحدار الخطي (Regression Analysis): لمعرفة مستوى الدلالة المعنوية، وقيمة (B) وذلك لقياس العلاقة ما بين المتغيرات واختبار الفرضيات.
5. اختبار (t-Tests): وذلك لاختبار فرضيات الدراسة للتعرف على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية أو عدمها.
6. وتكون معادلة الدراسة بعد الاختبار باستخدام برنامج (SPSS) موضحة بالمعادلة التالية :

$$Y = a + b_1 + b_2 + b_3 + b_4 + b_5 + e$$

12- عبد القادر محمد الأسطة أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، نشر الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016م، ص117-118.

وتحمل رموز  $(b_1 + b_2 + b_3 + b_4 + b_5)$  درجات قوة المتغيرات المستقلة وهي استراتيجية التدريب التي تنفرع إلى العناصر التالية : تحقيق رسالة المنظمة  $X_1$ ، ووضع الأهداف وصناعة القرارات،  $X_2$  والبيئة الخارجية،  $X_3$  والمنافسة،  $X_4$  والتكامل مع الاستراتيجية العامة  $X_5$ ، والجدول التالي يوضح أطراف المعادلة.

#### جدول 4

معادلة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

البيان	=	الرموز
المتغير التابع : الأداء الوظيفي	=	Y
قيمة ثابتة	=	a
معامل الانحدار للمتغيرات المستقلة ولكل منها على حدى	=	b
المتغير المستقل الأول : تحقيق رسالة المنظمة	=	X1
المتغير المستقل الثاني : الأهداف وصناعة القرارات	=	X2
المتغير المستقل الثالث : البيئة الخارجية	=	X3
المتغير المستقل الرابع : المنافسة	=	X4
المتغير المستقل الخامس : التكامل مع الاستراتيجية العامة	=	X5
قيمة الخطأ المعياري.	=	e

#### هـ. هيكل البحث

إن هيكل هذا البحث يتكون البحث من ستة فصول وهي:

**الفصل الأول :** الإطار العام والدراسات السابقة ويتناول عرض الخلفية للبحث ومشكلته وأسئلة البحث وأهدافه وأهميته وفرضيات البحث ونموذج البحث والدراسات السابقة ومختصر لمصطلحات البحث وحدوده الرئيسية.

**الفصل الثاني :** الإطار النظري للبحث: ويشمل المبحث الأول: التدريب الوظيفي وفيه يتم الحديث عن التدريب وكذلك التأهيل الوظيفي من حيث الأهمية والأهداف غير ذلك،

والمبحث الثاني: الأداء الوظيفي وفيه تم الحديث عن الأداء الوظيفي وأهميته وعناصره والخلفية النظرية في ذلك وعلاقة الأداء باستراتيجية التأهيل والتدريب، والمبحث الثالث: الاستراتيجيات في الإدارة ويتكلم عن تعريف الاستراتيجية وخاصة استراتيجية التأهيل والتدريب والخلفية النظرية في استراتيجية التدريب وصولاً لصياغة فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها، المبحث الرابع: المؤسسات الدبلوماسية ويتكلم عن تعريف الدبلوماسية ومهمة المبعوث الدبلوماسي وأسسها وظائفها، والقيم الدبلوماسية في الإسلام... الخ.

**الفصل الثالث :** منهجية البحث الذي يتناول تحديد وشرح نوع البحث المستخدم ثم مجتمع البحث وعينته وأداة جمع البيانات للبحث وهي الاستبيان ثم طريقة تحليل البيانات.

**الفصل الرابع :** عرض البيانات وتحليلها ، وفي هذا الجزء من البحث يتم فيه عرض البيانات وتحليلها الإحصائي والتي تم جمعها من مجتمع البحث، ويحتوي على المبحث الأول : نبذة عن وزارة الخارجية مكان الدراسة، والمبحث الثاني : مهام التدريب بوزارة الخارجية والمبحث الثالث: الاختبار أداة البحث، والمبحث الرابع: التحليل الوصفي لعينة الدراسة، والمبحث الخامس : اختبار شروط نموذج الدراسة، والمبحث السادس: اختبار فرضيات الدراسة.

**الفصل الخامس :** مناقشة نتائج البحث المتحصل عليها من مجتمع البحث، ويحتوي على المبحث الأول : واقع التدريب الوظيفي في وزارة الخارجية الليبية، والمبحث الثاني : أثر استراتيجية التدريب في رفع الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية الليبية.

**الفصل السادس :** الخاتمة، وهو الفصل الأخير الذي يتم فيه عرض ملخص النتائج وكذلك التوصيات والمقترحات.

## الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها

المبحث الأول: نبذة عن وزارة الخارجية الليبية "مكان الدراسة"

المبحث الثاني : مهام التدريب في وزارة الخارجية الليبية

المبحث الثالث: اختبار أداة الدراسة

المبحث الرابع: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

المبحث الخامس: اختبار شروط نموذج الدراسة

المبحث السادس: اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض البيانات وتحليلها

المبحث الأول : نبذة عن وزارة الخارجية الليبية "مكان الدراسة"

وزارة الخارجية الليبية هي إحدى الوزارات السيادية التي تتبع حكومة الوفاق الليبية التي انبثقت من الاتفاق السياسي بين الأطراف الليبية، وهي من الوزارات التي تحملت الكثير من المهام وتقلدت العديد من المسؤوليات في إطار التغيرات السياسية التي شهدتها البلاد (ليبيا) منذ سنة 2011م، وهو تاريخ التغيير السياسي الذي شهدته البلاد بعد ثورة 17 فبراير.

وشهدت الدبلوماسية الليبية مراحل تاريخية حتى وصلت إلى هذا النموذج المؤسسي ممثلاً بوزارة الخارجية، فنشأة الدبلوماسية الليبية كان مبكراً بحكم الحضارات العديدة والقديمة التي شهدتها ليبيا، وتعتبر فترة حكم الأسرة القرامانية ووصولها للحكم نقطة تحول كبيرة في تاريخ وجذور الدبلوماسية في ليبيا، وإقامتها لعلاقات دبلوماسية مع الدول الأجنبية وتبادل السفراء وتوقيع المعاهدات والتي كان أشهرها (معاهدة طرابلس) مع الولايات المتحدة عام 1796م. فقد تطورت الدبلوماسية الليبية في عصرها الذهبي بعد وصول الحاكم القوي يوسف باشا القرامنلي لولاية طرابلس الغرب (الاسم القديم لليبيا) ودخوله الحرب مع الولايات المتحدة الأمريكية (حرب السنوات الأربعة)، وأهم رجالات الدبلوماسية الليبية وعلى رأسهم وزير الخارجية والمفكر الإصلاحى الليبرالى (حسونة دغيس)<sup>1</sup>.

كما لا يخفى دور الدبلوماسية الليبية في تحقيق الاستقلال عام 1959م من الأمم المتحدة، والذي قام به وفد ليبي وعقده لمفاوضات بالأمم المتحدة بقيادة الدبلوماسي المحنك (عمر شنيب) والزعيم الوطني (بشير السعداوي)، وقد تمكنت الدبلوماسية الليبية من الاستفادة من المناخ الدولي السائد في إسقاط مشروع بينفن - سفورزا لوضع ليبيا تحت

1- حسن الوائى، الدبلوماسية واستراتيجية الأمن القومي ضمن الدورة التدريبية التي تنظمها وزارة الخارجية الليبية بالتعاون مع المركز القومي للبحوث والدراسات العلمية، الأحد الموافق 2018/10/14، واستمرت إلى يوم 2018/10/18م.

الوصاية البريطانية الإيطالية لمدة عشر سنوات، كذلك الدبلوماسية الليبية في العهد الملكي، ودورها في توفير الحد الأدنى من استقرار الأوضاع المعيشية على الرغم من تردي الأوضاع الاقتصادية لليبيا قبل اكتشاف النفط، وإصدار أول قانون للسلك الدبلوماسي عام 1959م<sup>2</sup>.

ومن ذلك الدبلوماسية الليبية في الألفية الثانية وتشكل ما عرف في المجتمع الدولي بـ(نموذج ليبيا) على أثر تحلي النظام السابق بقيادة العقيد معمر القذافي عن برامج أسلحة الدمار الشامل طوعياً، واستئناف العلاقات الدبلوماسية مع الولايات المتحدة وحلفائها وعودة سفارتها للعمل في طرابلس، وتوقيع اتفاق مع إيطاليا للاعتذار عن حقبة الاستعمار ودفع تعويضات إلى ليبيا، وأخيراً وليس آخراً دور الدبلوماسية الليبية في فترة ما عرف "الربيع العربي" وما رافق ذلك من قيام رؤساء البعثات الدبلوماسية الليبية بالخارج بالانخراط في هذه الموجة، مما ساهم بفاعلية في دعم التحول السياسي في البلاد<sup>3</sup>.

ويتكون الهيكل التنظيمي في هذه الوزارة من عدة إدارات ومكاتب وتتبعها العديد من الهيئات المختصة بالشأن السياسي، وهي موزعة كما يلي:

#### أولاً: الإدارات السياسية:

1. إدارة الشؤون العربية.

2. إدارة الشؤون الأفريقية.

3. إدارة الشؤون الإسلامية.

4. إدارة الشؤون الأوروبية.

2- حسن الوائلي، الدبلوماسية واستراتيجية الأمن القومي، المرجع السابق، الأحد الموافق 2018/10/14، واستمرت إلى يوم 18/2018/10م.

3- حسن الوائلي، الدبلوماسية واستراتيجية الأمن القومي، المرجع السابق.

5. إدارة شؤون الأميركتين.

6. إدارة شؤون آسيا وأستراليا.

### ثانياً: الإدارات الفنية:

1. إدارة التعاون الدولي.

2. إدارة المنظمات الدولية.

3. إدارة منظمات المجتمع المدني.

4. إدارة الشؤون القنصلية.

5. إدارة الشؤون القانونية.

6. إدارة شؤون المغتربين.

### ثالثاً: الإدارات الخدمية:

1. إدارة الشؤون الإدارية والمالية.

2. إدارة المراسم.

### رابعاً: المكاتب:

1. مكتب الوزير.

2. مكتب الوكيل.

3. مكتب المستشارين.

4. مكتب التخطيط السياسي والاستراتيجي.

5. مكتب التفتيش والرقابة.
  6. مكتب البريد الخاص.
  7. المكتب الإعلامي.
  8. مكتب تنقية المعلومات والتوثيق.
  9. مكتب التدريب.
  - 10- مكتب تنمية الموارد البشرية.
  11. مكتب شؤون الموظفين.
  12. مكتب المراجعة الداخلية.
  13. مكتب الشؤون العسكرية.
  14. مكتب الترجمة.
  15. مكتب المشروعات الفنية.
- خامساً: جهات أخرى:**

1. لجنة الحدود البرية والبحرية.
2. الأمانة العامة للتكامل الليبي مع السودان.
4. المعهد الدبلوماسي لبناء القدرات<sup>4</sup>.

4- من مستندات الوزارة: قرار مجلس الوزراء رقم (214) لسنة 2012 ميلادي باعتماد الهيكل التنظيمي واختصاصات وزارة الخارجية والتعاون الدولي وتنظيم جهازها الإداري.

## المبحث الثاني : مهام التدريب في وزارة الخارجية الليبية

يتولى مهمة تدريب الموظفين بوزارة الخارجية الليبية بالدرجة الأولى مكتب التدريب، كما يساعد المكتب في إنجاز هذه المهمة مكتب تنمية الموارد البشرية، ومكتب شؤون الموظفين، وهدفه تطوير القدرات الإدارية والدبلوماسية السياسية، وكذلك المهارات السلوكية لدى الموظفين، في مختلف الإدارات التابعة لوزارة الخارجية والتعاون الدولي، وتنفيذ الوزارة الدورات التدريبية بواسطة إدارة شؤون الموظفين التدريب بداخل الوزارة وخارجها، وتستعين عند التدريب بداخل الوزارة بمختصين من الأساتذة والدكاترة لتقديم برامج الدورات التدريبية<sup>5</sup>.

والتدريب في هذه الوزارة له شقين تدريب يتعلق بصلب العمل السياسي أو الدبلوماسي، ثم الشق الثاني وهو التدريب الإداري المتمثل في تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات اللازمة في سبيل تطوير أداءهم للعمل، وبالتالي يمكن أن يتم تصوير التدريب في وزارة الخارجية الليبية وفق العناصر الأساسية لاستراتيجية التدريب وكما يلي:

1. التركيز على تحقيق رسالة المنظمة : من خلال الاطلاع على الهيكل التنظيمي والنظام الإداري الأساسي لوزارة الخارجية الليبية الموجود بملحق الدراسة، تبين أن لهذه المؤسسة رسالة محددة تتعلق بتطوير العاملين بواسطة استراتيجية في التدريب الوظيفي باعتبار أنه يوفر تطوير قدرات الموظف، ويزيد من مستوى أداءه الوظيفي.
2. التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: أن الوزارة تهدف من استراتيجية التدريب لتحقيق أهداف يتم تنفيذها بموجب قرارات بشكل متناسق، وهو ما أكد عليه مساعد مدير مكتب التدريب بوزارة الخارجية الليبية.

5- تحصل الباحث على عدد مجتمع البحث بالوزارة، عن طريق المقابلة المباشرة بالفيديو مع الأخ زياد بن جمعة مساعد مدير مكتب التدريب بوزارة الخارجية الليبية، بتاريخ 21 نوفمبر 2018م.

3. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية : لا شك أن وزارة الخارجية الليبية وهي تنفذ استراتيجية التدريب تأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة الخارجية، وتتعاون مع الوزارات الأخرى بل وحتى مع الوزارات المماثلة في الدول الشقيقة والصديقة.
4. الاعتراف بالمنافسة ودورها: المنافسة في استراتيجية التدريب بهذه المؤسسة مهمة جداً كأحد النقاط الواجب الأخذ بها في تصميم أي برنامج تدريبي، فالمؤسسات الحكومية كوزارة الخارجية لها منافسة من وزارات مماثلة لها أو من وزارات أخرى خارج البلد، وبالتدريب يتم تطويع عنصر المنافسة كعنصر في الاستراتيجية يحتم التفوق والتميز.
5. تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة من المسلمات أنه لن يكتب النجاح لاستراتيجية التدريب في مؤسسة من المؤسسات ومنها وزارة الخارجية الليبية، دون وجود تكامل بينهما وبين الاستراتيجية العامة حيث أن استراتيجية التدريب حلقة ضمن سلسلة كبيرة تمثل الاستراتيجية العامة لهذه الوزارة<sup>6</sup>.

### المبحث الثالث : اختبار أداة الدراسة

عرضت أداة الدراسة المطورة على عدد من المتخصصين في جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية مالانج، حيث تم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات القيمة والهامة لأداة البحث، وأهم تلك الملاحظات جاءت من المشرف الدكتور مالك كريم.

وقام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان في مكان الدراسة، وزارة الخارجية الليبية، وكانت المرحلة الأولى هي القيام بتوزيع عينة اختبارية لغرض التجريب والتأكد والتحقق من صدق الأداة وثباتها، ثم في المرحلة التالية توزيع الاستمارات النهائية.

6- تم استخلاص هذه البيانات من مقابلات أجراها الباحث بالفيديو مع مساعد مدير إدارة التدريب، ومساعد مدير إدارة شؤون الموظفين بوزارة الخارجية الليبية، وكذلك من البانات المكتوبة الموثقة في الملحق لهذه الدراسة كالهيكلة التنظيمي وعدد من البرامج التدريبية المنفذة بالوزارة.

ويتم في اختبار البيانات التأكد من فقرات أسئلة الاستبيان من جانبيين صدق الاستبانة وثبات الاستبانة، واعتمد الباحث كما ذكر في الفصل السابق على اختبار الصدق بواسطة استخراج معامل بيرسون، واختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ومن أجل ذلك وبعد التنسيق مع الجهة التي تطبق فيها هذه الدراسة قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة تجريبية مكونة من عشرين موظفاً بالوزارة، وطلب منهم ارجاع الاستبانة على أن تكون مستوفية الإجابة وبعد مراجعتها قام الباحث بإجراء اختبار الصدق والثبات لها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، وكانت نتائج اختبار الاستبانة المحتوية على متغيرات الدراسة على النحو التالي :-

#### أ. اختبار الصدق Validity

وكما هو معروف فإن صدق أداة البحث مهم جداً، لكي تكون صالحة للقياس أي أن يقيس المتغير أو العبارة أو السؤال بالفعل ما يفترض قياسه، ومن أجل ذلك تم استخراج معامل الصدق الداخلي بالاعتماد على نتيجة اختبار بيرسون أي بحساب معاملات الارتباط بين كل عنصر، والدرجة الكلية للعناصر التابعة له، وذلك للتأكد من مدى وجود ارتباط بينها، واعتمد الباحث وكما سبق الإشارة إليه على برنامج (SPSS) الإحصائي، ومن شروط الصدق في هذا الاختبار للأداة أن تكون مستويات الدلالة لكل عنصر من العناصر أقل من أو تساوي (0.05)<sup>7</sup>، وكانت نتائج القياس لكل متغير من المتغيرات الثلاثة وعناصرها على النحو التالي:

7- في الحكم على صدق أداة البحث تعني عبارة (غير صادقة) أن العنصر سوف يتم استبعاده من التحليل لعدم صدقه وعدم صلاحيته للتحليل بينما عبارة (صادقة) تفيد أن العنصر معتمد وصالح للتحليل.

## أولاً: الصدق الداخلي لعناصر المتغير المستقل الأول (تحقيق رسالة المنظمة X1)

من نتيجة قياس عناصر المتغير المستقل الأول تحقيق رسالة المنظمة باستخدام برنامج

(SPSS) الإحصائي كانت النتائج على النحو التالي<sup>8</sup> :

جدول 5 نتيجة صدق عناصر المستقل الأول (تحقيق رسالة المنظمة X1)

		Correlations					
	X1	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TOTALX1
X1.1	Pearson Correlation	1	.933**	.775**	.824**	.462*	.895**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.040	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X1.2	Pearson Correlation	.933**	1	.858**	.862**	.528*	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.017	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X1.3	Pearson Correlation	.775**	.858**	1	.763**	.494*	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.027	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X1.4	Pearson Correlation	.824**	.862**	.763**	1	.762**	.958**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X1.5	Pearson Correlation	.462*	.528*	.494*	.762**	1	.752**
	Sig. (2-tailed)	.040	.017	.027	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20
TOTALX1	Pearson Correlation	.895**	.940**	.871**	.958**	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

ولتوضيح النتيجة من التحليل بواسطة برنامج (SPSS) الإحصائي لفقرات المتغير المستقل الأول، قام الباحث بتوضيح النتيجة في الجدول التالي الذي يبين مستوى الدلالة المعنوية، ومقارنة معامل الارتباط، فإذا كانت دلالة العنصر أقل أو تساوي (0.05) يقبل العنصر وإذا كان أكبر من ذلك المستوى فالقرار هو استبعاد العنصر، وفيه يجب أن يكون

8- المصدر : برنامج SPSS

معامل ارتباط بيرسون المحسوب أكبر من معامله المعياري الذي هو (0.4227) عند حجم عينة (20):

جدول 6 احتساب صدق عناصر المتغير المستقل الأول (تحقيق رسالة المنظمة X1)

الرقم	العامل	المؤشرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الحكم
X1.1	تطوير رسالة المنظمة	تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تأمل الوزارة أن تكون عليه مستقبلاً	0.895	0.000	صادقة
X1.2	التوافق مع رسالة المنظمة	استراتيجية التدريب منسجمة ومتفقة مع رسالة هذه الوزارة	0.940	0.000	صادقة
X1.3	صفة الرسمية	استراتيجية التدريب هي استراتيجية مكتوبة أي رسمية	0.871	0.000	صادقة
X1.4	الوضوح	يتم توضيح الرسالة من كل عملية تدريبية	0.958	0.000	صادقة
X1.5	تحديد الاحتياجات	عند تحديد الاحتياجات التدريبية يراعى أن تلبى رسالة الوزارة	0.752	0.000	صادقة

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للفقرات المبينة دالة عند مستوى (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عنصر هو أقل من (0.05)، وتبين أن قيمة معامل الارتباط لها هو أكبر من درجته عند حجم العينة الاختبارية (20) وقيمتها المعيارية (0.4227) وبذلك تعتبر عناصر المتغير المستقل الأول صادقة لما وضعت لقياسه ويتم اعتمادها للقياس في هذه الدراسة.

ثانياً: الصدق الداخلي لعناصر المتغير المستقل الثاني (وضع الأهداف وصناعة القرارات X2)

من نتيجة قياس عناصر المتغير المستقل الثاني: وضع الأهداف وصناعة القرارات باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي فكانت النتائج على النحو التالي<sup>9</sup>:

جدول 7 نتيجة صدق عناصر المستقل الثاني (وضع الأهداف وصناعة القرارات X2)

Correlations							
X2		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTALX2
X2.1	Pearson Correlation	1	.808**	.740**	.709**	.669**	.873**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X2.2	Pearson Correlation	.808**	1	.818**	.761**	.667**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X2.3	Pearson Correlation	.740**	.818**	1	.789**	.765**	.912**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X2.4	Pearson Correlation	.709**	.761**	.789**	1	.880**	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X2.5	Pearson Correlation	.669**	.667**	.765**	.880**	1	.891**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20
TOTALX2	Pearson Correlation	.873**	.899**	.912**	.920**	.891**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

ولتوضيح النتيجة من التحليل بواسطة برنامج (SPSS) الإحصائي لفقرات المتغير المستقل الثاني، قام الباحث بتوضيح النتيجة في الجدول التالي الذي يبين مستوى الدلالة المعنوية، ومقارنة معامل الارتباط، فإذا كانت دلالة العنصر أقل أو تساوي (0.05) يقبل العنصر وإذا

9- المصدر : برنامج SPSS

كان أكبر من ذلك المستوى فالقرار هو استبعاد العنصر، وفيه يجب أن يكون معامل ارتباط بيرسون المحسوب أكبر من معامله المعياري الذي هو (0.4227) عند حجم عينة (20):

جدول 8 احتساب صدق عناصر المتغير المستقل الثاني (الأهداف وصناعة القرارات X2)

الرقم	العامل	المؤشرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الحكم
X2.1	الدقة والضبط	يتم تحديد الأهداف بدقة قبل أي تخطيط تدريبي بالوزارة	0.873	0.000	صادقة
X2.2	التعريف بالمعايير	يتم تعريف معايير البرنامج التدريبي وأهدافه للمتدربين	0.899	0.000	صادقة
X2.3	البرنامج الزمني	الهدف يكون محدد بجدولة زمنية منتظمة قبل تنفيذ التدريب	0.912	0.000	صادقة
X2.4	التقييم	يتم تقييم التدريب لمعرفة مدى توافقه مع الأهداف بالوزارة	0.920	0.000	صادقة
X2.5	تصحيح الانحرافات	يتم تصحيح الانحرافات في تطبيق التدريب وفق الأهداف	0.891	0.000	صادقة

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للفقرات المبينة دالة عند مستوى (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عنصر هو أقل من (0.05)، وتبين أن قيمة معامل الارتباط لها هو أكبر من درجته عند حجم العينة الاختبارية (20) وقيمتها المعيارية (0.4227)، وبذلك تعتبر عناصر المتغير المستقل الثاني صادقة لما وضعت لقياسه ويتم اعتمادها للقياس في هذه الدراسة.

### ثالثاً: الصدق الداخلي لعناصر المتغير المستقل الثالث (البيئة الخارجية X3)

من نتيجة قياس عناصر المتغير المستقل الثالث البيئة الخارجية باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي كانت النتائج على النحو التالي<sup>10</sup> :

جدول 9 نتيجة صدق عناصر المستقل الثالث (البيئة الخارجية X3)

Correlations							
X3		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTALX3
X3.1	Pearson Correlation	1	.893**	.803**	.694**	.752**	.909**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X3.2	Pearson Correlation	.893**	1	.877**	.787**	.747**	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X3.3	Pearson Correlation	.803**	.877**	1	.845**	.749**	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X3.4	Pearson Correlation	.694**	.787**	.845**	1	.686**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X3.5	Pearson Correlation	.752**	.747**	.749**	.686**	1	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001		.000
	N	20	20	20	20	20	20
TOTALX3	Pearson Correlation	.909**	.945**	.940**	.881**	.871**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

ولتوضيح النتيجة من التحليل بواسطة برنامج (SPSS) الإحصائي لفقرات المتغير المستقل الثالث، قام الباحث بتوضيح النتيجة في الجدول التالي الذي يبين مستوى الدلالة المعنوية، ومقارنة معامل الارتباط، فإذا كانت دلالة العنصر أقل أو تساوي (0.05) يقبل العنصر وإذا كان أكبر من ذلك المستوى فالقرار هو استبعاد العنصر، وفيه يجب أن يكون معامل ارتباط بيرسون المحسوب أكبر من معامله المعياري الذي هو (0.4227) عند حجم عينة (20):

10- المصدر : برنامج SPSS

جدول 10 احتساب صدق عناصر المتغير المستقل الثالث (البيئة الخارجية X3)

الرقم	العامل	المؤشرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الحكم
X3.1	دراسة الفرص	يتم دراسة الفرص قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب	0.909	0.000	صادقة
X3.2	دراسة التهديدات	يتم دراسة التهديدات قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب	0.945	0.000	صادقة
X3.3	دراسة نقاط القوة	يتم دراسة نقاط القوة قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب الوظيفي	0.940	0.000	صادقة
X3.4	دراسة نقاط الضعف	يتم دراسة نقاط الضعف قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب الوظيفي	0.881	0.000	صادقة
X3.5	صياغة التحليل	يتم التحليل باستخدام أسلوب تحليل (سوات)	0.871	0.000	صادقة

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للفقرات المبينة دالة عند مستوى (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عنصر هو أقل من (0.05)، وتبين أن قيمة معامل الارتباط لها هو أكبر من درجته عند حجم العينة الاختبارية (20) وقيمتها المعيارية (0.4227) وبذلك تعتبر عناصر المتغير المستقل الثالث صادقة لما وضعت لقياسه ويتم اعتمادها للقياس في هذه الدراسة.

#### رابعاً: الصدق الداخلي لعناصر المتغير المستقل الرابع (المنافسة X4)

من نتيجة قياس عناصر المتغير المستقل الرابع المنافسة باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي كانت النتائج على النحو التالي<sup>11</sup> :

11- المصدر : برنامج SPSS

## جدول 11 نتيجة صدق عناصر المستقل الرابع (المنافسة X4)

## Correlations

X4		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	TOTALX4
X4.1	Pearson Correlation	1	.904**	.880**	.855**	.892**	.964**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X4.2	Pearson Correlation	.904**	1	.820**	.828**	.794**	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X4.3	Pearson Correlation	.880**	.820**	1	.861**	.827**	.927**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X4.4	Pearson Correlation	.855**	.828**	.861**	1	.931**	.950**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X4.5	Pearson Correlation	.892**	.794**	.827**	.931**	1	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20
TOTALX4	Pearson Correlation	.964**	.924**	.927**	.950**	.945**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

ولتوضيح النتيجة من التحليل بواسطة برنامج (SPSS) الإحصائي لفقرات المتغير المستقل الرابع، قام الباحث بتوضيح النتيجة في الجدول التالي الذي يبين مستوى الدلالة المعنوية، ومقارنة معامل الارتباط، فإذا كانت دلالة العنصر أقل أو تساوي (0.05) يقبل العنصر وإذا كان أكبر من ذلك المستوى فالقرار هو استبعاد العنصر، وفيه يجب أن يكون معامل ارتباط بيرسون المحسوب أكبر من معامله المعياري الذي هو (0.4227) عند حجم عينة (20):

جدول 12 احتساب صدق عناصر المتغير المستقل الرابع (المنافسة X4)

الرقم	العامل	المؤشرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الحكم
X4.1	المؤسسات المنافسة	يتم الاطلاع على مستوى التدريب لدى المؤسسات المنافسة الأخرى	0.964	0.000	صادقة
X4.2	التعاون	يتم التعاون مع المؤسسات المماثلة في الدولة لتنفيذ استراتيجية تدريب الموظف	0.924	0.000	صادقة
X4.3	التحفيز الذاتي	يتم التحفيز المطلوب لدى المتدربين لغرض إنجاح التدريب الوظيفي	0.927	0.000	صادقة
X4.4	الاستفادة من الغير	يتم الاستفادة من دروس واخفاقات المؤسسات الأخرى في التدريب	0.950	0.000	صادقة
X4.5	دراسات المنافسة	يتم إجراء دراسات معمقة في مجال المنافسة	0.945	0.000	صادقة

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للفقرات المبينة دالة عند مستوى (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عنصر هو أقل من (0.05)، وتبين أن قيمة معامل الارتباط لها هو أكبر من درجته عند حجم العينة الاختبارية (20) وقيمتها المعيارية (0.4227) وبذلك تعتبر عناصر المتغير المستقل الرابع صادقة لما وضعت لقياسه ويتم اعتمادها للقياس في هذه الدراسة.

خامساً: الصدق الداخلي لعناصر المتغير المستقل الخامس (التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة X5)

من نتيجة قياس عناصر المتغير المستقل الخامس التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي كانت النتائج على النحو التالي<sup>12</sup> :

جدول 13 نتيجة صدق عناصر المستقل الخامس (التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة X5)

Correlations							
X5		X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5	TOTALX5
X5.1	Pearson Correlation	1	.923**	.866**	.770**	.753**	.916**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X5.2	Pearson Correlation	.923**	1	.865**	.788**	.831**	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X5.3	Pearson Correlation	.866**	.865**	1	.826**	.898**	.952**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X5.4	Pearson Correlation	.770**	.788**	.826**	1	.911**	.922**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X5.5	Pearson Correlation	.753**	.831**	.898**	.911**	1	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20
TOTALX5	Pearson Correlation	.916**	.940**	.952**	.922**	.945**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

ولتوضيح النتيجة من التحليل بواسطة برنامج (SPSS) الإحصائي لفقرات المتغير المستقل الخامس، قام الباحث بتوضيح النتيجة في الجدول التالي الذي يبين مستوى الدلالة المعنوية، ومقارنة معامل الارتباط، فإذا كانت دلالة العنصر أقل أو تساوي (0.05) يقبل العنصر وإذا

12- المصدر : برنامج SPSS

كان أكبر من ذلك المستوى فالقرار هو استبعاد العنصر، وفيه يجب أن يكون معامل ارتباط بيرسون المحسوب أكبر من معامله المعياري الذي هو (0.4227) عند حجم عينة (20):

جدول 14 احتساب صدق عناصر المتغير المستقل الخامس (التكامل مع الاستراتيجية العامة X5)

الرقم	العامل	المؤشرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الحكم
X5.1	التكامل	تحقيق التكامل بين استراتيجية التدريب والاستراتيجية العامة هو أمر مهم بالمؤسسة عند وضع خطة التدريب	0.916	0.000	صادقة
X5.2	المراجعة	يتم مراجعة التوافق بين الاستراتيجيات بالمؤسسة باستمرار تجنباً لأي تعارض	0.940	0.000	صادقة
X5.3	المرونة	الاستراتيجية التدريبية مرنة وقابلة للتعديل حسب الاستراتيجية العامة للوزارة	0.952	0.000	صادقة
X5.4	التمييز	تعتبر استراتيجية التميز من أهم أنواع الاستراتيجيات التي يتم مراعاتها في إعداد استراتيجيات التدريب	0.922	0.000	صادقة
X5.5	تكامل القدرات والمهارات	استراتيجية التدريب تركز على تكامل القدرات والمهارات للموظفين	0.945	0.000	صادقة

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للفقرات المبينة دالة عند مستوى (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عنصر هو أقل من (0.05)، وتبين أن قيمة معامل الارتباط لها هو أكبر من درجته عند حجم العينة الاختبارية (20) وقيمتها المعيارية

(0.4227) وبذلك تعتبر عناصر المتغير المستقل الخامس صادقة لما وضعت لقياسه ويتم اعتمادها للقياس في هذه الدراسة.

### سادساً: الصدق الداخلي لعناصر المتغير التابع (الأداء الوظيفي Y)

من نتيجة قياس عناصر المتغير التابع الأداء الوظيفي باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي كانت النتائج على النحو التالي<sup>13</sup> :

جدول 15 نتيجة صدق عناصر المتغير التابع (الأداء الوظيفي Y)

Correlations							
	Y	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	TOTALY
Y1.1	Pearson Correlation	1	.856**	.820**	.764**	.764**	.918**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
Y1.2	Pearson Correlation	.856**	1	.797**	.769**	.769**	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
Y1.3	Pearson Correlation	.820**	.797**	1	.774**	.731**	.900**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
Y1.4	Pearson Correlation	.764**	.769**	.774**	1	.956**	.929**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
Y1.5	Pearson Correlation	.764**	.769**	.731**	.956**	1	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20
TOTALY	Pearson Correlation	.918**	.916**	.900**	.929**	.919**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

ولتوضيح النتيجة من التحليل بواسطة برنامج (SPSS) الإحصائي لفقرات المتغير التابع، قام الباحث بتوضيح النتيجة في الجدول التالي الذي يبين مستوى الدلالة المعنوية، ومقارنة معامل الارتباط، فإذا كانت دلالة العنصر أقل أو تساوي (0.05) يقبل العنصر وإذا كان

13- المصدر : برنامج SPSS

أكبر من ذلك المستوى فالقرار هو استبعاد العنصر، وفيه يجب أن يكون معامل ارتباط بيرسون المحسوب أكبر من معامله المعياري الذي هو (0.4227) عند حجم عينة (20):

جدول 16 احتساب صدق عناصر المتغير التابع (الأداء الوظيفي Y)

الرقم	العامل	المؤشرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الحكم
Y1.1	الجهد	يؤدي الموظف العمل المطلوب منه بجهد وانتظام	0.918	0.000	صادقة
Y1.2	القدرة	يؤدي الموظف العمل بقدرة شخصية تناسب عمله	0.916	0.000	صادقة
Y1.3	المعرفة	يؤدي الموظف العمل وهو على معرفة بطبيعة الوظيفة	0.900	0.000	صادقة
Y1.4	المهارة	يؤدي الموظف العمل بمهارات يتم تشجيعها باستمرار	0.929	0.000	صادقة
Y1.5	الابداع والجدية	يؤدي الموظف العمل بروح المثابرة والابداع والجدية	0.919	0.000	صادقة

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للفقرات المبينة دالة عند مستوى (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عنصر هو أقل من (0.05)، وتبين أن قيمة معامل الارتباط لها هو أكبر من درجته عند حجم العينة الاختبارية (20) وقيمتها المعيارية (0.4227) وبذلك تعتبر عناصر التابع الأداء الوظيفي صادقة لما وضعت لقياسه ويتم اعتمادها للقياس في هذه الدراسة.

وهكذا بعد تحليل معامل ارتباط بيرسون بواسطة (spss) من أجل استخراج العلاقة الارتباطية بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس ولأفراد عينة البناء، تبين أن جميع فقرات المقياس ذات دلالة معنوية كون القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (0.4227) عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0,05).

## ب. اختبار الثبات Reliability

يعتبر معامل ألفا لكرونباخ الذي يرمز إليه عادة بالحرف اللاتيني (a) من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبارات، ويربط معامل ألفا ثبات الاختبار بثبات بنوده، فازدياد قيمة تباينات البنود بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات، وانخفاضها (تجانسها) يؤدي إلى ارتفاع معامل الثبات<sup>14</sup>.

وقد قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المعروف بمعامل كرونباخ ألفا، وقيمه تشير إلى قوة الارتباط بين فقرات الاستبيان وأنه لو تم إعادة الاختبار مرة أخرى فستكون النتيجة ثابتة، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو (0.60)، وكانت نتائج هذا الاختبار لعناصر المتغيرات كما يلي<sup>15</sup>:

جدول 17 احتساب ثبات عناصر الاستبانة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
0.927	20	المتغير المستقل الأول
0.938	20	المتغير المستقل الثاني
0.947	20	المتغير المستقل الثالث
0.967	20	المتغير المستقل الرابع
0.962	20	المتغير المستقل الخامس
0.952	20	المتغير التابع
0.948	20	المتوسط العام للثبات

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عناصر الاستبانة يساوي (0.948) وهي أعلى من القيمة المعيارية (0.60)، وتعتبر هذه النتيجة

14- معمريّة بشير، أساسيات القياس النفسي وتصميم أدواته، دار الخلدونية، الجزائر، 2012م، ص 84.

15- المصدر : برنامج SPSS

عن درجة مناسبة ومقبولة من الثبات، مما يعكس ثبات إجابات المستجوبين في عينة البحث الاختبارية، ويشير ذلك لثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي لكل متغير من المتغيرات الداخلة في القياس بهذه الاستبانة، وبالتالي فهي صالحة للقياس وتحليل النتائج واختبار الفروض والوصول إلى إجابات لأسئلة الدراسة.

وبعد اتمام قياس أداة البحث والتأكد من أنها صالحة للقياس مع إجراء التعديل المطلوب عليها، يقوم الباحث فيما يلي بإجراء التحليل الوصفي للبيانات ثم التحليل الاستدلالي لاختبار الشروط والفرضيات لهذه الدراسة، وكما يلي في المبحث التالي.

#### المبحث الرابع: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي ملخص إجابات المستجوبين من عينة البحث بإدارات وزارة الخارجية الليبية على الفقرات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وتشمل تحليل قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، والأهمية النسبية للفقرات المكوّنة لكل متغير، ولتحديد مستوى أهمية كل فقرة تم تقسيم المتوسط على 5 وهو عدد درجات مقياس ليكرت الخماسي، ثم ضرب الناتج في 100 مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة كما يلي :

رقم	الفئة	المستوى
1	5-4.20	موافق بشدة
2	4.19-3.40	موافق
3	3.39-2.60	محايد
4	2.59 -1.80	غير موافق
5	1.79-1	غير موافق بشدة

وبعد نتيجة الاختبار السابق توضيحها في المبحث السابق قام الباحث بتوزيع الاستبيان بالكامل على عينة البحث في إدارات ومكاتب وزارة الخارجية في ليبيا في شهر ديسمبر

2018م، وبلغ عدد العينة النهائية 192 استمارة، حيث كان الفارق 23 استمارة وكان عدد منها غير صالح لوجود أخطاء بها، ومنها ما لم يتم استرجاعها، ولقد كانت مراحل الوصول لهذا العدد النهائي من العينة كما يلي:

جدول 18 تحديد حجم العينة النهائي

رقم	اسم الإدارة بوزارة الخارجية الليبية	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات غير الصالحة أو غير المسترجعة	عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل
1	الإدارات السياسية	54	6	48
2	الإدارات الفنية	54	1	53
3	الإدارات الخدمية	54	5	49
4	المكاتب	53	11	42
-	المجموع	215	23	192

#### أ. تحليل البيانات الشخصية للعينة

تم تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة وتشمل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وتم تقسيم الاستمارات حسب المكونات الأربع في وزارة الخارجية الليبية وكما يلي:

#### الجزء الأول: الإدارات السياسية

لقد تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف إجابات البيانات الشخصية لعينة الدراسة في جزء الاستبيان الإدارات السياسية، بعدد (48) فرد، والجدول رقم (19) يوضح ذلك<sup>16</sup>:

16- المصدر : برنامج SPSS

جدول 19 نتيجة تحليل البيانات الشخصية في الإدارات السياسية

المتغير	فئات المتغير	الرمز	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	1	33	68.75
	أنثى	2	15	31.25
العمر	من 20 إلى 25 سنة	1	0	0
	من 26 إلى 30 سنة	2	4	8.333
	من 31 إلى 45 سنة	3	18	37.5
	فوق 46 سنة	4	26	54.167
المؤهل	دكتوراة	1	10	20.834
	ماجستير	2	21	43.75
	جامعي	3	17	35.416
	دون ذلك	4	0	0

يبين الجدول أعلاه رقم (19) أن غالبية أفراد العينة (الإدارات السياسية) كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (68.75%) في حين بلغت نسبة الإناث (31.25%)، وأن غالبية أفراد العينة كانوا في الفئة العمرية (فوق 46 سنة)، حيث شكلوا ما نسبته (54.167%)، في حين بلغت نسبتهم في الفئة العمرية (من 26 إلى 30 سنة) حوالي (37.5%)، أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد احتل المستوى التعليمي الماجستير أعلى نسبة حيث بلغت النسبة (43.75%) يلي ذلك المستوى التعليمي الجامعي (بكالوريوس وليسانس) حيث بلغت النسبة (35.416%).

## الجزء الثاني: الإدارات الفنية

لقد تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف إجابات البيانات الشخصية لعينة الدراسة في جزء الاستبيان الإدارات الفنية، بعدد (53) فرد، والجدول رقم (20) يوضح ذلك<sup>17</sup>:

جدول 20 نتيجة تحليل البيانات الشخصية في الإدارات الفنية

المتغير	فئات المتغير	الرمز	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	1	38	71.70
	أنثى	2	15	28.30
العمر	من 20 إلى 25 سنة	1	0	0
	من 26 إلى 30 سنة	2	11	20.75
	من 31 إلى 45 سنة	3	36	67.93
	فوق 46 سنة	4	6	11.32
المؤهل	دكتوراة	1	1	1.888
	ماجستير	2	26	49.056
	جامعي	3	26	49.056
	دون ذلك	4	0	0

يبين الجدول أعلاه رقم (20) أن غالبية أفراد العينة (الإدارات الفنية) كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (71.70%) في حين بلغت نسبة الإناث (28.30%)، وأن غالبية أفراد العينة كانوا في الفئة العمرية (من 31 إلى 45 سنة)، حيث شكلوا ما نسبته (67.93%)، في حين بلغت نسبتهم في الفئة العمرية (من 26 إلى 30 سنة) حوالي (20.75%)، أما

17- المصدر : برنامج SPSS

فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد احتلت المستويات التعليمية الماجستير والمستوى الجامعي (بكالوريوس وليسانس) أعلى نسبة حيث بلغت لكليهما بالتساوي (49.056%).

### الجزء الثالث: الإدارات الخدمية

لقد تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف إجابات البيانات الشخصية لعينة الدراسة في جزء الاستبيان الإدارات الخدمية، بعدد (49) فرد، والجدول رقم (21) يوضح ذلك<sup>18</sup>:

جدول 21 نتيجة تحليل البيانات الشخصية في الإدارات الخدمية

المتغير	فئات المتغير	الرمز	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	1	37	75.50
	أنثى	2	12	24.50
العمر	من 20 إلى 25 سنة	1	7	14.30
	من 26 إلى 30 سنة	2	14	28.57
	من 31 إلى 45 سنة	3	16	32.65
	فوق 46 سنة	4	12	24.48
المؤهل	دكتوراة	1	7	14.30
	ماجستير	2	20	40.81
	جامعي	3	12	24.49
	دون ذلك	4	10	20.40

يبين الجدول أعلاه رقم (21) أن غالبية أفراد العينة (الإدارات الخدمية) كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (75.50%) في حين بلغت نسبة الإناث (24.50%)، وأن غالبية أفراد العينة كانوا في الفئة العمرية (من 31 إلى 45 سنة)، حيث شكلوا ما نسبته

18- المصدر : برنامج SPSS

(32.65%)، في حين بلغت نسبتهم في الفئة العمرية (من 26 إلى 30 سنة) حوالي (28.57%)، أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد احتل المستوى العلمي الماجستير أعلى نسبة حيث بلغت (40.81%).

#### الجزء الرابع: المكاتب

لقد تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف إجابات البيانات الشخصية لعينة الدراسة في جزء الاستبيان: المكاتب، بعدد (42) فرد، والجدول رقم (22) يوضح ذلك<sup>19</sup>:

جدول 22 نتيجة تحليل البيانات الشخصية في المكاتب

المتغير	فئات المتغير	الرمز	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	1	23	54.76
	أنثى	2	19	45.24
العمر	من 20 إلى 25 سنة	1	0	0
	من 26 إلى 30 سنة	2	4	9.52
	من 31 إلى 45 سنة	3	22	52.38
	فوق 46 سنة	4	16	38.10
المؤهل	دكتوراة	1	0	0
	ماجستير	2	17	40.48
	جامعي	3	16	38.10
	دون ذلك	4	9	21.42

يبين الجدول رقم (22) أن غالبية أفراد العينة (الإدارات الفنية) كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (71.698%) في حين بلغت نسبة الإناث (28.30%)، وأن غالبية أفراد العينة كانوا في الفئة العمرية (فوق 46 سنة)، حيث شكلوا ما نسبته (67.92%)، في

19- المصدر : برنامج SPSS

حين بلغت نسبتهم في الفئة العمرية (من 26 إلى 30 سنة) حوالي (20.75%)، أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد احتلت المستويات التعليمية الماجستير والمستوى الجامعي بكالوريوس وليسانس) أعلى نسبة حيث بلغت لكليهما (49.056%). وفيما يلي يصل الباحث لخصر كل بيانات عينة البحث الشخصية من المجموعات الإدارية الأربع وذلك حسب الجدول التالي رقم (23) :

جدول 23 نتيجة تحليل البيانات الشخصية لكل العينة

المتغير	فئات المتغير	الرمز	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	1	131	68.230
	أنثى	2	61	31.770
	المجموع	-	192	100
العمر	من 20 إلى 25 سنة	1	7	3.646
	من 26 إلى 30 سنة	2	33	17.188
	من 31 إلى 45 سنة	3	92	47.916
	فوق 46 سنة	4	60	31.250
	المجموع	-	192	100
المؤهل	دكتوراة	1	18	9.375
	ماجستير	2	84	43.750
	جامعي	3	71	36.979
	دون ذلك	4	19	9.896
	المجموع	-	192	100

يبين الجدول رقم (23) أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (68.23%) في حين بلغت نسبة الإناث (31.77%)، وأن غالبية أفراد العينة كانوا في الفئة العمرية (من 31 إلى 45 سنة)، حيث شكلوا ما نسبته (47.916%)، في حين

بلغت نسبتهم في الفئة العمرية (فوق 46 سنة) حوالي (31.250%)، أي أن نسبة كبيرة من الموظفين هي من فئة الشباب، أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد احتلت المستوى التعليمي الماجستير أعلى نسبة حيث بلغت (43.750%) مما يدل على مدى اهتمام الوزارة بتوظيف المستويات العليا في التعليم، ومن هذه النتيجة وبالنظر إلى فئة العمر وفئة المؤهل للموظفين يمكن القول أن مستوى الخبرة يمكن أن يتراوح ما بين (25 إلى 35) سنة وبالتالي فمستواها مناسب.

### ب. التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل البيانات بالنسبة لعناصر استراتيجية التدريب، وهي تمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة، من أجل تحديد ومعرفة مدى أثرها في الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية الليبية، وهذه المتغيرات في الاستراتيجية للتدريب تنفرع إلى: متغير تحقيق رسالة المنظمة X1، ومتغير الأهداف وصناعة القرارات X2 ومتغير البيئة الخارجية X3 ومتغير المنافسة X4 ومتغير التكامل مع الاستراتيجية العامة X5، ثم لدينا المتغير التابع الأداء الوظيفي Y. وقد استخرج الباحث مقاييس إحصائية في النزعة المركزية من التكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري وكانت نتائجها موضحة كما يلي:

#### 1. التحليل الوصفي لعناصر المتغير المستقل الأول تحقيق رسالة المنظمة X1

يعرض الجدول أدناه رقم (24) لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعناصر المتغير المستقل الأول تحقيق رسالة المنظمة X1 بواسطة برنامج (spss) <sup>20</sup>:

20 - المصدر : برنامج SPSS

جدول 24 نتيجة استجابات أفراد العينة للمتغير المستقل الأول

رقم الفقرة	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة			
	النسبة المئوية	معارض بشدة	النسبة المئوية	معارض	النسبة المئوية	محايد	النسبة المئوية	موافق		
1	10.9	21	21.9	42	20.3	39	29.2	56	17.7	34
2	12.5	24	26.6	51	16.7	32	26.6	51	17.7	34
3	15.6	30	24.0	46	18.2	35	27.1	52	15.1	29
4	14.1	27	25.5	49	19.3	37	25.5	49	15.6	30
5	17.7	34	20.3	39	22.4	43	25.5	49	14.1	27

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ثم الترتيب لإجابات العينة حول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الأول: تحقيق رسالة المنظمة X1.

جدول 25 نتيجة التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل الأول

رقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تطوير رسالة المنظمة	3.208	1.273	64.16	1
2	التوافق مع رسالة المنظمة	3.104	1.318	62.08	2
3	صفة الرسمية	3.020	1.322	60.40	4
4	الوضوح	3.031	1.306	60.62	3
5	تحديد الاحتياجات	2.979	1.318	59.58	5
-	المتوسط الكلي لإجابات هذا المتغير	3.068	1.307	61.368	-

يظهر من الجدول رقم (25) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول فقرات الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل الأول تحقيق رسالة المنظمة X1 جاء بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.068) وبأهمية نسبية بلغت (61.368%)، وقد احتلت الفقرة رقم (1) (تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تأمل الوزارة أن تكون عليه مستقبلاً) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.208) وقد يعزى ذلك إلى أن رسالة الوزارة في التدريب مرتبطة بأهداف تطوير مستقبلية، في حين جاءت الفقرة رقم (5) (عند تحديد الاحتياجات التدريبية يراعى أن تلبى رسالة الوزارة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.979).

## 2. التحليل الوصفي لعناصر المتغير المستقل الثاني وضع الأهداف وصناعة القرارات

X2

يعرض الجدول أدناه رقم (26) لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعناصر المتغير المستقل الثاني وضع الأهداف وصناعة القرارات X2 بواسطة برنامج (spss)<sup>21</sup>.

جدول 26 نتيجة استجابات أفراد العينة للمتغير المستقل الثاني

رقم الفقرة	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	موافق	النسبة المئوية	معارض	النسبة المئوية	محايد	النسبة المئوية	معارض	النسبة المئوية
1	27	14.1	43	22.4	34	17.7	31	16.1
2	26	13.5	53	27.6	36	18.8	26	13.5
3	22	11.5	45	23.4	37	19.3	29	15.1
4	24	12.5	49	25.5	40	20.8	24	12.5
5	37	19.3	43	22.4	41	21.4	26	13.5

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ثم الترتيب لإجابات العينة حول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الثاني : وضع الأهداف وصناعة القرارات X2.

جدول 27 نتيجة التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل الثاني

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	رقم
1	60.62	1.318	3.031	يتم تحديد الأهداف بدقة قبل أي تخطيط تدريبي بالوزارة	1
5	59.78	1.278	2.989	يتم تعريف معايير البرنامج التدريبي وأهدافه للمتدربين	2
4	60	1.269	3.000	الهدف يكون محدد بجدولة زمنية منتظمة قبل التدريب	3
2	60.62	1.244	3.031	يتم تقييم التدريب لمعرفة مدى توافقه مع الأهداف بالوزارة	4
3	62.50	1.328	3.125	يتم تصحيح الانحرافات في تطبيق التدريب وفق الأهداف	5
-	60.704	1.287	3.035	المتوسط الكلي لإجابات هذا المتغير	-

يظهر من الجدول رقم (27) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول فقرات الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل الثاني وضع الأهداف وصناعة القرارات X2 جاء بدرجة منخفضة أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (3.035) وبأهمية نسبية بلغت (60.704%)، وقد احتلت الفقرة رقم (1) (يتم تحديد الأهداف بدقة قبل أي تخطيط تدريبي بالوزارة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.031) وقد يعزى ذلك إلى أن إدراك أفراد العينة إلى أهمية أن يكون تحديد الأهداف من التدريب هو أول ما تشتمل عليه الخطة التدريبية، في حين

جاءت الفقرة رقم (2) (يتم تعريف معايير البرنامج التدريبي وأهدافه للمتدربين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.989).

### 3. التحليل الوصفي لعناصر المتغير المستقل الثالث البيئة الخارجية X3

يعرض الجدول أدناه رقم (28) لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعناصر المتغير المستقل الثالث البيئة الخارجية X3 بواسطة برنامج (spss) <sup>22</sup>.

جدول 28 نتيجة استجابات أفراد العينة للمتغير المستقل الثالث

رقم الفقرة	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	موافق بشدة	النسبة المئوية	معارض بشدة	النسبة المئوية	محايد	النسبة المئوية	موافق	النسبة المئوية
1	26	13.5	37	19.3	49	25.5	56	29.2
2	24	12.5	52	27.1	33	17.2	58	30.2
3	27	14.1	56	29.2	38	19.8	26	50
4	27	14.1	46	24	43	22.4	53	27.6
5	28	14.6	50	26	34	17.7	26	50

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ثم الترتيب لإجابات

العينة حول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الثالث : البيئة الخارجية X3.

جدول 29 نتيجة التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل الثالث

رقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	دراسة الفرص يتم دراسة الفرص قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب	3.119	1.232	62.38	1
2	دراسة التهديدات يتم دراسة التهديدات قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب	3.020	1.265	60.40	4

22- المصدر : برنامج SPSS

3	60.62	1.248	3.031	يتم دراسة نقاط القوة قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب الوظيفي	دراسة نقاط القوة	3
2	61.56	1.248	3.078	يتم دراسة نقاط الضعف قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب الوظيفي	دراسة نقاط الضعف	4
5	59.58	1.318	2.979	يتم التحليل باستخدام أسلوب تحليل (سوات)	صياغة التحليل	5
-	60.908	1.262	3.045	المتوسط الكلي لإجابات هذا المتغير		-

بالنظر إلى الجدول رقم (29) يتضح أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول فقرات الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل الثالث البيئة الخارجية X3 جاء بدرجة منخفضة أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (3.045) وبأهمية نسبية بلغت (60.908%)، وقد احتلت الفقرة رقم (1) (يتم دراسة الفرص قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.119) وقد يعزى ذلك إلى أن إدراك أفراد العينة إلى أهمية اغتنام الفرص من أجل الاستفادة منها خاصة في ظل سعي الحكومة المنتخبة الجديدة لتطوير الجهاز الدبلوماسي الليبي، في حين جاءت الفقرة رقم (2) (يتم التحليل باستخدام أسلوب تحليل (سوات)) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.979) ويبدو عدم الدراية أو الفهم الكافي بهذا التحليل من طرف أفراد العينة.

#### 4. التحليل الوصفي لعناصر المتغير المستقل الرابع المنافسة X4

يعرض الجدول أدناه رقم (30) لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعناصر المتغير

المستقل الرابع المنافسة X4 بواسطة برنامج (spss)<sup>23</sup>:

23- المصدر : برنامج SPSS

جدول 30 نتيجة استجابات أفراد العينة للمتغير المستقل الرابع

رقم الفقرة	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		النسبة المئوية
	موافق بشدة	النسبة المئوية	معارض بشدة	النسبة المئوية	محايد	النسبة المئوية	موافق	النسبة المئوية	
1	30	15.6	43	22.4	35	18.2	54	28.1	30
2	28	14.6	43	22.4	28	14.6	59	30.7	17.7
3	23	12	48	25.0	31	16.1	63	32.8	14.1
4	33	17.2	51	26.6	44	22.9	43	22.4	10.9
5	31	16.1	51	26.6	41	21.4	51	26.6	9.4

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ثم الترتيب لإجابات

العينة حول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الرابع : المنافسة X4.

جدول 31 نتيجة التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل الرابع

رقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	المؤسسات المنافسة يتم الاطلاع على مستوى التدريب لدى المؤسسات المنافسة الأخرى	3.057	1.327	61.14	3
2	التعاون يتم التعاون مع المؤسسات المماثلة في الدولة لتنفيذ استراتيجية تدريب الموظف	3.020	1.353	60.4	5
3	التحفيز الذاتي يتم التحفيز المطلوب لدى المتدربين لغرض إنجاح التدريب الوظيفي	3.036	1.275	60.72	4
4	الاستفادة من الغير يتم الاستفادة من دروس واخفاقات المؤسسات الأخرى في التدريب	3.083	1.271	61.66	2
5	دراسات يتم إجراء دراسات معمقة في	3.135	1.241	62.7	1

				مجال المنافسة	المنافسة	
-	61.324	3.066	1.293	المتوسط الكلي لإجابات هذا المتغير		-

بالنظر إلى الجدول رقم (31) يتضح أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول فقرات الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل الرابع المنافسة X4 جاء بدرجة منخفضة أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (1.293) وبأهمية نسبية بلغت (3.066%)، وقد احتلت الفقرة رقم (5) (يتم إجراء دراسات معمقة في مجال المنافسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.135) وقد يعزى ذلك إلى أن إدراك أفراد العينة إلى أهمية إجراء دراسات معمقة في مجال المنافسة التي لها علاقة أكيدة بجوانب تطوير الموظفين سواء بالداخل أو الخارج، في حين جاءت الفقرة رقم (5) (يتم التعاون مع المؤسسات المماثلة في الدولة لتنفيذ استراتيجية تدريب الموظف) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.020) ويبدو قناعة أفراد العينة بعدم تعاون وزارات الحكومة الأخرى في تنفيذ التدريب الوظيفي.

#### 5. التحليل الوصفي لعناصر المتغير المستقل الخامس التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة X5

يعرض الجدول أدناه رقم (32) لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعناصر المتغير المستقل الخامس تكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة X5 بواسطة برنامج (spss) <sup>24</sup>.

جدول 32 نتيجة استجابات أفراد العينة للمتغير المستقل الخامس

رقم الفقرة	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	موافق بشدة	النسبة المئوية	معارض بشدة	النسبة المئوية	محايد	النسبة المئوية	موافق	النسبة المئوية
1	19	9.9	45	23.4	36	18.8	65	33.9
2	25	13.0	52	27.1	33	17.2	52	27.1
3	37	19.3	58	30.2	28	14.6	46	24

15.6	30	26.6	51	15.6	30	27.6	53	14.6	28	4
17.2	33	21.9	42	16.7	32	28.6	55	15.6	30	5

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ثم الترتيب لإجابات العينة حول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الخامس: التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة X5.

جدول 33 نتيجة التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل الخامس

رقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	التكامل تحقيق التكامل بين استراتيجية التدريب والاستراتيجية العامة هو أمر مهم بالمؤسسة عند وضع خطة التدريب	3.020	1.240	60.4	3
2	المراجعة يتم مراجعة التوافق بين الاستراتيجيات بالمؤسسة باستمرار تجنباً لأي تعارض	2.947	1.301	58.94	5
3	المرونة الاستراتيجية التدريبية مرنة وقابلة للتعديل حسب الاستراتيجية العامة للوزارة	3.083	1.339	61.66	1
4	التمييز تعتبر استراتيجية التميز من أهم أنواع الاستراتيجيات التي يتم مراعاتها في إعداد استراتيجيات التدريب	2.989	1.326	59.78	4
5	تكامل القدرات والمهارات استراتيجية التدريب تركز على تكامل القدرات والمهارات للموظفين	3.036	1.351	60.72	2
-	المتوسط الكلي لإجابات هذا المتغير	3.015	1.311	60.30	-

يظهر من الجدول رقم (33) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول فقرات الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل الخامس التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة X5 جاء بدرجة منخفضة أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (3.015) وبأهمية نسبية بلغت (60.30%)، وقد احتلت الفقرة رقم (3) (الاستراتيجية التدريبية مرنة وقابلة للتعديل حسب الاستراتيجية العامة للوزارة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.083) وقد يعزى ذلك إلى أن إدراك أفراد العينة إلى أن الاستراتيجية التدريبية تتمتع بعنصر المرونة الكافية التي تمكنها من تعديل برنامجها حسب مقتضيات ومستجدات قد تحدث عليها، في حين جاءت الفقرة رقم (2) (يتم مراجعة التوافق بين الاستراتيجيات بالمؤسسة باستمرار تجنباً لأي تعارض) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.947) ويبدو عدم علم أفراد العينة بما يتم من مراجعات أو لعدم وجود هذه المراجعات باستمرار.

## 6. التحليل الوصفي لعناصر المتغير التابع الأداء الوظيفي Y

يعرض الجدول أدناه رقم (34) لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعناصر المتغير التابع الأداء الوظيفي Y بواسطة برنامج (spss)<sup>25</sup>.

جدول 34 نتيجة استجابات أفراد العينة للمتغير التابع

رقم الفقرة	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	موافق بشدة	النسبة المئوية	معارض بشدة	النسبة المئوية	محايد	النسبة المئوية	موافق	النسبة المئوية
1	37	19.3	38	19.8	45	23.4	55	28.6
2	36	18.8	43	22.4	47	24.5	50	26
3	36	18.8	45	23.4	43	22.4	51	26.6
4	26	13.5	45	23.4	47	24.5	54	28.1
5	29	15.1	42	21.9	40	20.8	53	27.9

25- المصدر : برنامج SPSS

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ثم الترتيب لإجابات العينة حول الفقرات الخاصة بالمتغير التابع: الأداء الوظيفي  $Y$ .

جدول 35 نتيجة التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع

رقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	الجهد يؤدي الموظف العمل المطلوب منه بجهد وانتظام	3.296	1.236	65.92	1
2	القدرة يؤدي الموظف العمل بقدرة شخصية تناسب عمله	3.244	1.231	64.88	2
3	المعرفة يؤدي الموظف العمل وهو على معرفة بطبيعة الوظيفة	3.229	1.248	64.58	3
4	المهارة يؤدي الموظف العمل بمهارات يتم تشجيعها باستمرار	3.109	1.236	62.18	4
5	الابداع والجدية يؤدي الموظف العمل بروح المثابرة والابداع والجدية	3.067	1.231	61.34	5
-	المتوسط الكلي لإجابات هذا المتغير	3.189	1.236	63.78	-

يظهر الجدول رقم (35) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول فقرات الأسئلة الخاصة بالمتغير التابع: الأداء الوظيفي  $Y$  جاء بدرجة منخفضة أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (3.189) وبأهمية نسبية بلغت (63.78%)، وقد احتلت الفقرة رقم (1) (يؤدي الموظف العمل المطلوب منه بجهد وانتظام) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.296) وقد يعزى ذلك إلى أن إدراك أفراد العينة إلى أن من أهم عناصر الأداء الوظيفي هو الجهد المبذول في سبيل إنجاز العمل المطلوب أكثر من العناصر الأخرى، في حين جاءت الفقرة رقم (5) (يؤدي الموظف العمل بروح المثابرة والابداع والجدية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.067) ويبدو من النتيجة الحاجة لدعم عناصر الإبداع في أداء الموظف.

## المبحث الخامس: اختبار شروط نموذج الدراسة

يتضمن هذا المبحث اختبار الفروض في نموذج الدراسة، وهي ما تعرف بالاختبارات الكلاسيكية وقد وضع الباحث نتيجة كل اختبار من الاختبارات التالي توضيحها في ملحق الدراسة ويوضح الجدول أدناه نتيجة الاختبارات بواسطة برنامج (SPSS)<sup>26</sup>.

جدول 36 الاختبار الكلاسيكي (اختبار الشروط للمتغيرات)

ت	اسم الاختبار	الشروط المعيارية للاختبار	نتائج الاختبار
1	شروط التوزيع الطبيعي Normality	وذلك من خلال النظر في الرسم البياني لنتائج الاختبار بأن تكون البيانات في شكل قطري	بالنظر إلى توزيع p-plot نجد أن البيانات موزعة على شكل واتجاه قطري لجميع المتغيرات.
2	شروط اختبار العلاقة الخطية (الارتباط) بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity	لا تتحقق العلاقة الخطية للبيانات (VIF) إلا إذا كانت : قيمة الارتباط $\geq 4$ أو 5 وهي تشير لعدم وجود ارتباط (معامل التباين) بين المتغيرات المستقلة فيما بينهما	بالنظر لنتيجة التحليل تبين أن هذا الشرط قد تحقق حيث أن القيم في (VIF) هي أقل من 4، أو 5 وبالتالي هذه النتيجة تثبت عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة فيما بينها.
3	شروط شكل الانتشار للبيانات، عشوائياً ومبعثر Heteroscedasticity	يتحقق الشرط بأن تكون البيانات ليست على نمط معين أو موحد بل في الرسم البياني تتنشر نسبياً تحت وفوق الصفر وبشكل مبعثر	البيانات ليست على نمط معين أو موحد بل مبعثرة في الرسم البياني وتنتشر فوق ودون الصفر لجميع المتغيرات.

26- المصدر : برنامج SPSS

4	شرط الارتباط الذاتي التلقائي للبيانات Autocorrelation	يتحقق هذا الشرط بأن تكون البيانات مرتبطة ذاتياً فيما بينها وهو يعني حدود البيانات للمتغيرات تقع بين قيمتين هما (-2 إلى +2)	حدود البيانات للمتغيرات متوافقة مع الشرط وهو ما يعني وجود ارتباط ذاتي تلقائي لجميع البيانات فيما بينها.
5	شرط ملائمة النموذج لتفسير المتغير التابع Adjusted R Square	إن قيمة معامل (R مربع) لكل المتغيرات المستقلة قادرة على تفسير المتغيرات التابعة، والباقي تفسره عوامل أخرى غير هذه المتغيرات المستقلة محل الدراسة	الشرط متحقق وذلك بأن المتغير المستقل قادر على تفسير المتغير التابع.

#### المبحث السادس: اختبار فرضيات الدراسة

تأتي المرحلة المهمة والحاسمة في هذا البحث، وهي إثبات صحة الفرضيات التي بنيت عليها هذه الدراسة في تحديد أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية بالتطبيق في وزارة الخارجية الليبية، واعتمد الباحث كما سبق ذكره في الفصل الثالث من هذه الدراسة على برنامج (SPSS) الإحصائي وكانت النتائج كما يلي:

#### أ. اختبار صحة الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو (0.05) لاستراتيجية التدريب في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية) واختبار صحة هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي للبيانات بالاعتماد على تحليل (spss) كما يلي<sup>27</sup>:

27- المصدر : برنامج SPSS

من خلال النظر في نتيجة تحليل (spss) بالجدول أدناه رقم (37) يتبين أن مستوى الدلالة المعنوية لهذا المتغير يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تثبت وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل في المتغير التابع.

كما أنه من خلال النظر إلى قيمة T المحسوبة أدناه كما في الجدول رقم (37) ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبين أن قيمة T المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية، فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج الاختبار الخطي في هذا التحليل هي 29.62 بينما القيمة الجدولية هي 1.96 عند حجم عينة 192<sup>28</sup>:

جدول 37 نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل استراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة المعنوية
x	0.908	0.821	0.907	29.620	0.000

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.821$  هي بدرجة قوية ومناسبة، وتبين أن العوامل المستقلة المضمنة في هذا النموذج (عناصر استراتيجية التدريب) بإمكانها أن تفسر ما مقداره (82.1%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً لهذه العوامل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار فرضيات الدراسة الفرعية، حيث سيتم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط لكل عامل من العوامل المستقلة على حدة، وهذه النتيجة تقود الباحث إلى قبول فرضية البحث الرئيسية التي تنص على:

28- المصدر : برنامج SPSS

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) للاستراتيجية التدريب في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية).

### ب. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو يساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب في عنصر رسالة المنظمة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية) واختبار صحة هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي للبيانات بالاعتماد على تحليل (spss) كما يلي<sup>29</sup>:

فبعد النظر في نتيجة تحليل (spss) بالجدول أدناه رقم (38) يتبين أن مستوى الدلالة المعنوية لهذا المتغير يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تثبت وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل الأول في المتغير التابع.

كما أنه من خلال النظر إلى قيمة T المحسوبة أدناه كما في الجدول رقم (38) ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبين أن قيمة T المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج الاختبار الخطي في هذا التحليل هي 25.753 بينما القيمة الجدولية هي 1.96 عند حجم عينة 192<sup>30</sup>:

29- المصدر : برنامج SPSS

30- المصدر : برنامج SPSS

جدول 38 نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل الأول رسالة المنظمة  
باستراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	B	معامل التحديد $R^2$	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة المعنوية
X1	0.839	0.776	0.882	25.753	0.000

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = (0.776)$  هي بدرجة قوية ومناسبة، وتبين أن المتغير المستقل الأول في هذا النموذج (عنصر رسالة المنظمة) بإمكانها أن تفسر ما مقداره (77.6%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً لهذا العامل في المتغير التابع، وهذه النتيجة تقود الباحث إلى قبول فرضية البحث الفرعية الأولى التي تنص على:  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر رسالة المنظمة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية).

### ج. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية) ولاختبار صحة هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي للبيانات بالاعتماد على تحليل (spss) كما يلي<sup>31</sup>:

31- المصدر : برنامج SPSS

من خلال النظر في نتيجة تحليل (spss) بالجدول أدناه رقم (39) يتبين أن مستوى الدلالة المعنوية لهذا المتغير يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تثبت وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل الثاني في المتغير التابع.

كما أنه من خلال النظر إلى قيمة T المحسوبة أدناه كما في الجدول رقم (39) ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبين أن قيمة T المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج الاختبار الخطي في هذا التحليل هي 24.978 بينما القيمة الجدولية هي 1.96 عند حجم عينة 192<sup>32</sup>:

جدول 39 نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل الثاني وضع الأهداف وصناعة القرارات باستراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة المعنوية
X2	0.852	0.765	0.876	24.978	0.000

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.852$  هي بدرجة قوية ومناسبة، وتبين أن المتغير المستقل الثاني في هذا النموذج (عنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات) يفسر ما مقداره (85.2%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً لهذا العامل في المتغير التابع، وهذه النتيجة تقود الباحث إلى قبول فرضية البحث الفرعية الثانية التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية).

#### د. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر تأثير البيئة الخارجية في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية) واختبار صحة هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي للبيانات بالاعتماد على تحليل (spss) كما يلي<sup>33</sup>:

من خلال النظر في نتيجة تحليل (spss) بالجدول أدناه رقم (40) يتبين أن مستوى الدلالة المعنوية لهذا المتغير يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تثبت وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل في المتغير التابع. كما أنه من خلال النظر إلى قيمة T المحسوبة أدناه كما في الجدول رقم (40) ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبين أن قيمة T المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج الاختبار الخطي في هذا التحليل هي 24.141 بينما القيمة الجدولية هي 1.96 عند حجم عينة 192:

جدول 40 نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل الثالث تأثير البيئة الخارجية باستراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
X3	0.864	0.753	0.868	24.141	0.000

33- المصدر : برنامج SPSS

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = (0.864)$  وتبين أن المتغير المستقل الثالث في هذا النموذج (عنصر تأثير البيئة الخارجية) يفسر ما مقداره (86.4%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً لهذا العامل في المتغير التابع، وهذه النتيجة تقود الباحث إلى قبول فرضية البحث الفرعية الثالثة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر تأثير البيئة الخارجية في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية).

#### هـ. اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر المنافسة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية) ولاختبار صحة هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي للبيانات بالاعتماد على تحليل (spss) كما يلي<sup>34</sup>:

من خلال النظر في نتيجة تحليل (spss) بالجدول أدناه رقم (41) يتبين أن مستوى الدلالة المعنوية لهذا المتغير يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تثبت وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل الرابع في المتغير التابع.

كما أنه من خلال النظر إلى قيمة T المحسوبة أدناه كما في الجدول رقم (41) ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبين أن قيمة T المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فالقيمة

34- المصدر : برنامج SPSS

المحسوبة والظاهرة في نتائج الاختبار الخطي في هذا التحليل هي 24.485 بينما القيمة الجدولية هي 1.96 عند حجم عينة 192<sup>35</sup>:

جدول 41 نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل الرابع المنافسة باستراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة المعنوية
X4	0.856	0.786	0.887	26.485	0.000

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.856$  هي بدرجة قوية ومناسبة، وتبين أن المتغير المستقل الرابع في هذا النموذج (عنصر المنافسة) يفسر ما مقداره (85.6%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً لهذا العامل في المتغير التابع، وهذه النتيجة تقود الباحث إلى قبول فرضية البحث الفرعية الرابعة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر المنافسة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية).

و. اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية) واختبار صحة هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي للبيانات بالاعتماد على تحليل (spss)

35- المصدر : برنامج SPSS

كما يلي: من خلال النظر في نتيجة التباين بالجدول السابق رقم (42) يتبين أن مستوى الدلالة المعنوية لهذا المتغير يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تثبت وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل في المتغير التابع.

كما أنه من خلال النظر إلى قيمة T المحسوبة أدناه كما في الجدول رقم (42) ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبين أن قيمة T المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج الاختبار الخطي في هذا التحليل هي 23.478 بينما القيمة الجدولية هي 1.96 عند حجم عينة  $36^{192}$ :

جدول 42 نتائج تحليل الانحدار الخطي لإثبات أثر المتغير المستقل الخامس التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة باستراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	B	معامل التحديد $R^2$	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة المعنوية
X5	0.820	0.742	0.862	23.478	0.000

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = (0.742)$  هي بدرجة قوية ومناسبة، وتبين أن المتغير المستقل الخامس في هذا النموذج (عنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة) يفسر ما مقداره (74.2%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً لهذا العامل في المتغير التابع، وهذه النتيجة تقود الباحث إلى قبول فرضية البحث الفرعية الخامسة التي تنص على:

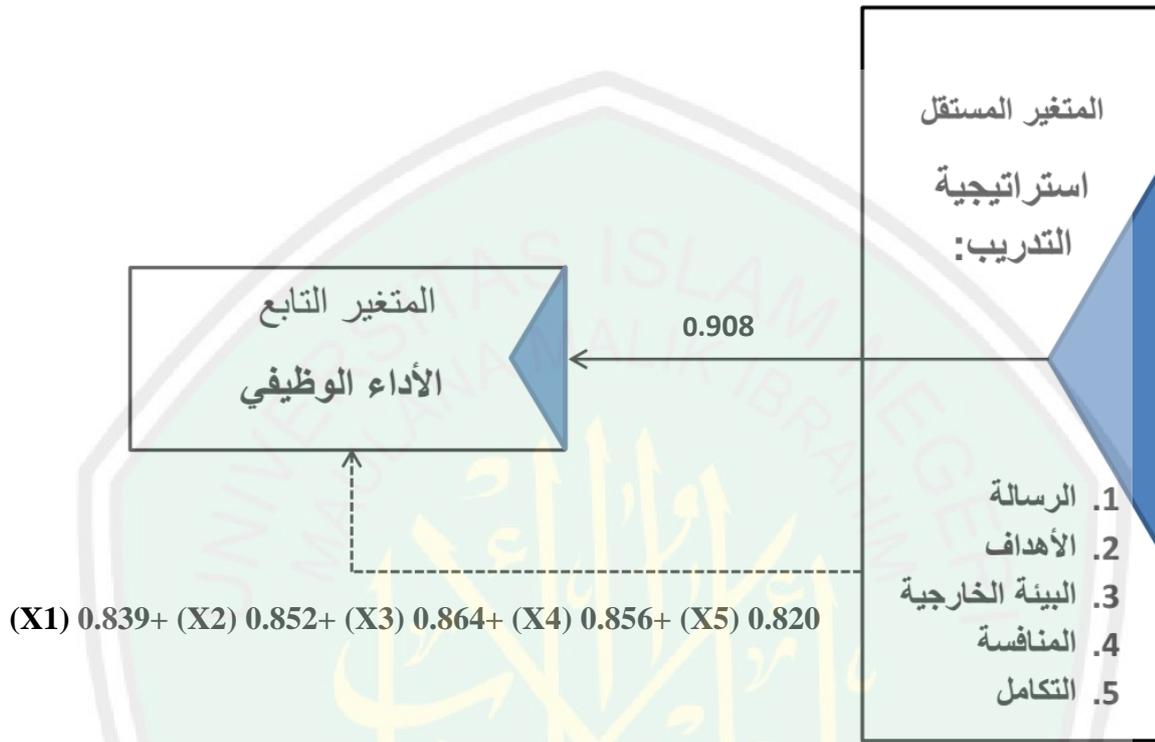
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية).

وختاماً تكون مستويات الدلالة وقيم (B) التي تشير إلى درجة الأثر الإيجابي بين عناصر أو متغيرات استراتيجية التدريب الخمسة وهي: ( $X_1$ ): تحقيق رسالة المنظمة ثم ( $X_2$ ) : وضع الأهداف وصناعة القرارات ثم ( $X_3$ ) : البيئة الخارجية ثم ( $X_4$ ) : المنافسة ثم ( $X_5$ ) : تكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة) في الأداء الوظيفي (Y) على النحو التالي في الجدول أدناه:-

جدول 43 ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات	الرمز	قيمة B	قيمة T	قيمة مستوى الدلالة	علامة النتيجة	النتيجة النهائية
الفرضية الرئيسية	X مع Y	0.908	29.620	$0.005 >$ 0.000	+	قبول
الفرضية الأولى	X1 مع Y	0.839	25.753	$0.005 >$ 0.000	+	قبول
الفرضية الثانية	X2 مع Y	0.852	24.978	$0.005 >$ 0.000	+	قبول
الفرضية الثالثة	X3 مع Y	0.864	24.141	$0.005 >$ 0.000	+	قبول
الفرضية الرابعة	X4 مع Y	0.856	26.485	$0.005 >$ 0.000	+	قبول
الفرضية الخامسة	X5 مع Y	0.820	23.478	$0.005 >$ 0.000	+	قبول

وكذلك يمكن توضيح النتيجة على نموذج الدراسة، كما في الشكل التالي رقم (3) والذي يوضح من خلاله معامل الانحدار الخطي، وبالتالي يبين قوة أثر المتغيرات المستقلة (مكونات استراتيجية التدريب) في المتغير التابع (الإداء الوظيفي).



شكل 3 النتائج على نموذج الدراسة

وعن طريق الجدول السابق رقم (43) وكذلك الشكل أعلاه رقم (3) يمكن الوصول إلى خلاصة تحليل الانحدار والمتمثلة في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي كما يلي:

$$Y = a + b_1 + b_2 + b_3 + b_4 + b_5 + e$$

$$Y = 2.116 + (X_1) 0.839 + (X_2) 0.852 + (X_3) 0.864 + (X_4) 0.856 + (X_5) 0.820^{37}$$

## الفصل الخامس: مناقشة نتائج البحث

المبحث الأول : واقع التدريب الوظيفي في وزارة الخارجية الليبية

المبحث الثاني : أثر استراتيجية التدريب في رفع الأداء في وزارة  
الخارجية الليبية

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج البحث

#### المبحث الأول : واقع التدريب الوظيفي في وزارة الخارجية الليبية

بعد حصول الباحث على النتائج الكمية السابقة التي أثبتت صحة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية)، ووفق عناصرها الخمس التي مثلت الفرضيات الفرعية وكانت كل النتائج بعد التحليل قد دلت على دور التدريب في وزارة الخارجية الليبية ومساهمته في رفع أداء الموظفين في مزاولة هذا النشاط الإداري المهني وهو العمل الدبلوماسي.

ومما أيد هذه النتيجة النشاط التدريبي الذي تقوم به وزارة الخارجية الليبية في سبيل رفع أداء موظفيها فعلى سبيل المثال شهدت سنة 2018م وخلال شهر أكتوبر انطلاق أعمال الدورة التدريبية التي نظمتها وزارة الخارجية الليبية بالتعاون مع المركز القومي للبحوث والدراسات العلمية، تحت عنوان (الدبلوماسية واستراتيجية الأمن القومي) يوم الأحد الموافق 2018/10/14، واستمرت إلى يوم 2018/10/18م، وشملت الدورة في يومها الأول أعمال ورشة تضمنت عرض قدمه الأمين العام لرابطة الدبلوماسيين الليبيين سعادة السفير (سالم أحمد قواطين) تناول فيه المحور الأول (نشأة وتطور الدبلوماسية في العالم)، وشملت المواضيع التالية<sup>1</sup>:

1. ماهية الدبلوماسية، تعريف الدبلوماسية - أصل مصطلح الدبلوماسية - طبيعة العمل

الدبلوماسي - من هو الدبلوماسي؟

1- من وثائق وزارة الخارجية والتعاون الدولي الليبية.

2. ظاهرة الدبلوماسية، (منذ عصور الفراعنة والكنعانيون والأموريون والحيثيون) إلى إسهامات الأمم المختلفة في نشوء الظاهرة (الصين والهند)، تم ظهور الدبلوماسية لدى (اليونان والرومان) وصولاً إلى الدبلوماسية لدى العرب والمسلمين (الإمبراطورية العثمانية).

3. مفهوم الدبلوماسية، تبلور الممارسة إلى مفهوم وقواعد متعارف عليها ومكتوبة (الدبلوماسية الأوروبية الحديثة) في الجمهوريات الإيطالية وانتقالها إلى (اسبانيا وفرنسا وإنجلترا) وظهور الدبلوماسية متعددة الأطراف والمنظمات الدولية.

4. تطور الدبلوماسية عقب الحروب الكبرى، ابتداء من الحروب الدينية في أوروبا إلى الحربين الأولى والثانية، وتأسيس منظمة الأمم المتحدة لتخلف عصبة الأمم، واستقرار العلاقات الدبلوماسية بعد وضع اتفاقية فيينا لعام 1961 على شكلها الحالي.

5. مفاهيم دبلوماسية حديثة (تصنيفات رؤساء البعثات والحصانات) والمهام الدبلوماسية و أنماط الدبلوماسية.

عقب ذلك عُقدت جلسة حوار ونقاش حول المواضيع التي تم التطرق إليها في العرض، وشارك في الإجابة على أسئلة المشاركين كل من:

أ. نائب أمين عام رابطة الدبلوماسيين الليبيين، سعادة السفير/ عياد الطياري.

ب. مدير المعهد الدبلوماسي لبناء القدرات بوزارة الخارجية، الدكتور/ سعيد الأسود.

كما حضر اليوم الأول من الورشة حوالي 120 مشارك من الخبراء في العلاقات الدولية والسفراء المتقاعدين وأساتذة وطلبة العلوم السياسية وقادة من القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني. وفي اليوم الثاني وهو يوم الاثنين 2018/10/15، ثاني أيام الدورة التدريبية التي نظمتها وزارة الخارجية الليبية بالتعاون مع المركز القومي للبحوث والدراسات العلمية، تحت عنوان (الدبلوماسية واستراتيجية الأمن القومي) قدم العرض بمقرر الرابطة الليبية

للدبلوماسيين السيد/ حسن الوافي (مكتب التخطيط السياسي والاستراتيجي) وتناول المحور الثاني من الورشة (مسيرة الدبلوماسية الليبية)، وشملت المواضيع التالية<sup>2</sup>:

1. نشأة الدبلوماسية الليبية، مع وصول الأسرة القرامانية للحكم وإقامتها لعلاقات دبلوماسية مع الدول الأجنبية وتبادل السفراء وتوقيع المعاهدات والتي كان أشهرها (معاهدة طرابلس) مع الولايات المتحدة عام 1796م.

2. تطور الدبلوماسية الليبية، في عصرها الذهبي بعد وصول الحاكم القوي يوسف باشا القرامنلي ولاية طرابلس الغرب (الاسم القديم لليبيا) ودخوله الحرب مع الولايات المتحدة الأمريكية (حرب السنوات الأربعة)، وأهم رجالات الدبلوماسية الليبية وعلى رأسهم وزير الخارجية والمفكر الإصلاحى الليبرالى (حسونة دغيس).

3. دور الدبلوماسية الليبية في إنهاء الحرب الطرابلسية بين الآيالة والولايات المتحدة بعد أسر الفرقاطة الأمريكية فيلادلفيا وعقد معاهدة طرابلس الثانية.

4. دور الدبلوماسية الليبية في تحقيق الاستقلال، والذي قام به وفد ليبي إلى الأمم المتحدة بقيادة الدبلوماسي المحنك (عمر شنيب) والزعيم الوطنى (بشير السعداوي)، والذي تمكن من الاستفادة من المناخ الدولى السائد في إسقاط مشروع بيفن - سفورزا لوضع ليبيا تحت الوصاية البريطانية الإيطالية لمدة عشر سنوات.

5. الدبلوماسية الليبية في العهد الملكى، ودورها في توفير الحد الأدنى من استقرار الأوضاع المعيشية على الرغم من تردي الأوضاع الاقتصادية لليبيا قبل اكتشاف النفط، وإصدار أول قانون للسلك الدبلوماسى عام 1959م.

2- من وثائق وزارة الخارجية والتعاون الدولى الليبية.

6. الدبلوماسية الليبية في عهد الجمهورية/ والجمهورية، ودعمها للقضايا الثورية ومطالب التحرر ونيل الشعوب استقلالها من قوى الاستعمار التقليدي، ودعم القضية الفلسطينية، والدعوة للإسلام، والمطالبة بالوحدة العربية ومن تم الوحدة الأفريقية.
7. الدبلوماسية الليبية في السبعينيات، تدهور العلاقات الليبية مع الولايات المتحدة وحلفاءها من الدول الغربية، ودخول ليبيا في مواجهة مفتوحة مع الغرب، وبدء الحرب الليبية التشادية على شريط أوزو، وتغيير تسمية السفارات الليبية إلى (مكاتب شعبية) في مخالفة لاتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية لعام 1961م، وقفل السفارة الأمريكية وتصنيفها لليبيكا (دولة راعية للإرهاب).
8. الدبلوماسية الليبية في الثمانينات، تصاعد الخلافات مع المعسكر الغربي وحظر التعاملات التجارية مع ليبيا وقفل عدد من السفارات الليبية (واشنطن - لندن - أستراليا) واتهام ليبيا في قضية لوكربي وغيرها.
9. الدبلوماسية الليبية في التسعينات، تحول المواجهة إلى صدور عقوبات دولية من مجلس الأمن وفرض حصار جوي على ليبيا، وتشديد العقوبات الأمريكية عليها. ومع نهاية هذه العشرية بدأت ليبيا في إجراء تغييرات والتفاوض الدبلوماسي لتسوية الملفات الخلافية مع الدول الغربية عبر دفع تعويضات مالية كبيرة.
10. الدبلوماسية الليبية في الألفية الثانية، وتشكل ما عرف في المجتمع الدولي بـ(نموذج ليبيا) على أثر تحلي النظام عن برامج أسلحة الدمار الشامل طوعياً، واستئناف العلاقات الدبلوماسية مع الولايات المتحدة وحلفائها وعودة سفاراتها للعمل في طرابلس، وتوقيع اتفاق مع إيطاليا للاعتذار عن حقبة الاستعمار ودفع تعويضات إلى ليبيا<sup>3</sup>:

3- من وثائق وزارة الخارجية والتعاون الدولي الليبية.

11. دور الدبلوماسية الليبية في فترة "الربيع العربي" وانشقاق العديد من الدبلوماسيين والسفراء ورؤساء البعثات الدبلوماسية الليبية عن النظام وكذلك وزير الخارجية الليبي الأسبق (موسى كوسا)، مما ساهم بفاعلية في دعم التحول السياسي في الداخل.

وقد استمرت فعاليات الورشة بذات الحماسة والجدية التي شهدتها اليوم الأول، واتسمت الأسئلة بالموضوعية والأجوبة بالحيادية، وتم التركيز على استخلاص الدروس المستفادة من مسيرة الدبلوماسية الليبية عبر الحقب المختلفة وتوثيق كافة الأحداث، لتدرسها الأجيال الجديدة من الدبلوماسيين الليبيين والعمل على تأسيس منهج في العمل الدبلوماسي والسياسة الخارجية واقعي وغير صدامي ويسعى فقط لتحقيق المصلحة الوطنية العليا والتطلع إلى المستقبل.

وفي اليوم الثالث الموافق ليوم الثلاثاء 2018/10/16 بلغت الدورة التدريبية محطتها الثالثة، حيث قدم مقرر الرابطة الليبية للدبلوماسيين السيد/ حسن الوافي (مكتب التخطيط السياسي والاستراتيجي بوزارة الخارجية) عرض تناول المحور الثالث من الدورة (الجيوسياسية في السياسة الخارجية)، وشملت المواضيع التالية<sup>4</sup>:

1. مناقشة مفاهيم، الجغرافيا - السياسة الخارجية - الجغرافيا السياسية - الجيوسياسية.
2. مقارنة أوجه الشبه والاختلاف بين مفهومي الجيوسياسية والجغرافيا السياسية.
3. العناصر الأساسية للجيوسياسية وتأثيرها على قوة الدول.
4. تطبيقات الجيوسياسية في العالم وتطورها - بداية من المجال الحيوي إلى الحدود الشفافة.
5. القواعد الجيوسياسية لصياغة السياسة الخارجية.

4- من وثائق وزارة الخارجية والتعاون الدولي الليبية.

6. محددات السياسة الخارجية (الموقع الجغرافي - حجم السكان - الموارد الطبيعية - التطور الاقتصادي - طبيعة النظام السياسي).
  7. التصنيف الجيوسياسي للدول (القوى العظمى والكبرى والمتوسطة والدول الصغرى والمجهرية).
  8. أنماط القوة الجيوسياسية للدول (القوة الصلبة - القوة الناعمة - القوة الذكية).
  9. تغير التصنيف الجيوسياسي للدول، أعوام (1914 - 1920 - 1939 - 1950 - 1968 - 2018 - 2050).
  10. مؤشر الدول الهشة في العالم عام 2017م.
  11. المحددات والتهديدات والميزات الجيوسياسية والأهداف الجيوستراتيجية للسياسة الخارجية الليبية.
  12. العوامل الجيوسياسية التي ستشكل العالم في المستقبل.
  13. الزيادة السكانية حتى عام 2050 على مستوى العالم والدول الإقليمية وليبيا.
- استمرت فعاليات الورشة بذات الحماسة والجدية التي شهدتها اليومين السابقين، واتسمت الأسئلة بالموضوعية وأحيانا بالتحدي الفكري مما يدل على ارتفاع مستوى الثقافة السياسية لدى المشاركين، وتم التركيز على كيفية الاستفادة من الجغرافيا السياسية التي تتمتع بها ليبيا في تعزيز قوتها على الساحة الإقليمية وحماية مصالحها الجيوستراتيجية. وبعد اختتام جلسة الحوار قام أمين الرابطة سعادة السفير/ سالم قواطين، ومدير المركز القومي للبحوث

والدراسات العلمية بتوقيع واعتماد شهادات المشاركة للسادة المشاركين تمهيدا لتوزيعها على المشاركين في اليوم الختامي للورشة<sup>5</sup>.

وفي اليوم الرابع قدم المتخصص في شؤون الأمن القومي (المركز القومي للبحوث والدراسات العلمية) وعضو الرابطة الليبية للدبلوماسيين الدكتور النعاس عرض تناول المحور الرابع من الدورة التدريبية (استراتيجية الأمن القومي)، وشمل المواضيع التالية:

1. مفهوم مصطلح الأمن القومي National Security.
  2. عناصر الأمن القومي، الأمن العسكري / الأمن الاقتصادي / أمن الموارد / أمن الحدود / الأمن السكاني / أمن الكوارث / أمن الطاقة / الأمن الجيوستراتيجي / أمن المعلومات / الأمن الغذائي / الأمن الصحي / الأمن العرقي / الأمن البيئي / أمن الإنترنت / الأمن الجيني.
  3. دوائر الأمن (المحلي والإقليمي والدولي).
  4. مفهوم استراتيجية Strategy، واستراتيجية الأمن القومي.
  5. المخاطر التي تهدد الأمن القومي لليبيا.
- عقب ذلك أدار السيد/ حسن الوافي (مقرر الرابطة الليبية للدبلوماسيين) جلسة حوار ونقاش حول التهديدات التي يتعرض لها الأمن القومي لليبيا، وبهذا اليوم انتهت العروض المعدة للتقديم في الدورة وسيخصص اليوم الأخير للإجابة على الأسئلة التي تراكمت من الأيام السابقة وكذلك لتقديم واستقبال جملة من المقترحات حول أفضل الخيارات الإستراتيجية المتاحة لليبيا<sup>6</sup>.

5- من وثائق وزارة الخارجية والتعاون الدولي الليبية.

6- من وثائق وزارة الخارجية والتعاون الدولي الليبية.

وهناك دورة تدريبية ثانية أقيمت في نفس هذه السنة 2018، وكانت بعنوان أمن المعلومات حيث اقامت دورة تدريبية قصيرة لمدة يومين في مقر المعهد الدبلوماسي لبناء القدرات بوزارة الخارجية الليبية، في الفترة من يوم الأحد إلى الثلاثاء 28، 29 أكتوبر 2018م بعنوان (أمن المعلومات)، واستهدفت عدد 14 مشارك من ديوان رئاسة الوزراء، وكانت محاور الدورة تتمركز حول :

1. أمن معلومات المكاتب

2. امن المعلومات الإلكترونية

3. أمن الأرشيف.

وقمت استفادة المشاركين من محتوى الدورة في أداء واجباتهم الوظيفية على مستوى عالي من تأمين للمعلومات والوثائق الرسمية، وللدكتور إيهاب كل التقدير والاحترام على جهوده التطوعية الدائمة في سبيل الرفع من الكفاءة الوظيفية للكوادر الليبية في مختلف القطاعات الحكومية. كما نهنئ كامل فريق عمل المعهد الدبلوماسي (بإدارة الدكتور/ سعيد الأسود) الذي أشرف على تنظيم هذه الدورة بكفاءة ومهنية عالية، أملين من الله لهم التوفيق والاستمرار والمزيد من العطاء المثمر<sup>7</sup>.

كما أقيمت دورة تدريبية بعنوان دبلوماسية اللغة العربية وهي كانت بتنظيم مشترك بين رابطة الدبلوماسيين الليبيين، وإدارة التدريب بوزارة الخارجية، أُقيمت اليوم الثلاثاء بتاريخ 18 ديسمبر 2018 في قاعة المعهد الدبلوماسي، احتفالية بمناسبة اليوم العالمي للغة العربية الذي يصادف الثامن عشر من شهر ديسمبر من كل سنة، هذا، والجدير بالذكر أن منظمة الأمم المتحدة تخصص هذا اليوم من كل عام للاحتفال بهذه المناسبة، بالإضافة إلى منظمة

7 - موقع خبر ليبيا الاخباري، المعهد الدبلوماسي الليبي ينظم دورة في أمن المعلومات، نشر في تاريخ أكتوبر 31، 2018 ، <https://khabarlibya.com>

اليونسكو والتي نشرت اليوم برنامج كامل لمواكبة هذا اليوم تضمن تنظيم حفل موسيقي وندوات تخص اللغة العربية والشباب العربي

وتضمنت الدورة محاضرة قيمة بعنوان: "دبلوماسية اللغة العربية" ألقاها بشكل مشوق وبغزارة علمية ووفرة معلوماتية، عضو الرابطة المحترم وأحد الأساتذة في المعهد الدبلوماسي الدكتور/ محمود المعلول، وقد شملت 3 محاور رئيسية:

1. نشأة اللغة

2. استخدام اللغة في الدبلوماسية

3. اللغة كأحد عناصر القوة الناعمة

وحضرها لفيف من الدبلوماسيين والأساتذة والباحثين والدارسين المهتمين بشؤون اللغة العربية والدبلوماسية. وأعقب المحاضرة حفل استقبال على شرف الضيوف الكرام في هذا المناسبة العالمية. وهكذا يستنتج الباحث أن النتائج التي أثبتتها الدراسة الكمية التي أجراها والتي أثبتت الدور الإيجابي للتدريب في الأداء الوظيفي وجد في واقع الأمر ملامح تطبيقية للتدريب كمنشآت في وزارة الخارجية الليبية<sup>8</sup>.

كما أقيمت دورة في وزارة الخارجية الليبية دورة تدريبية بعنوان التطوير المستدام رؤيتنا وخلق الموظف الكفؤ هدفنا وكانت بإشراف قسم الموارد البشرية بالوزارة واستهدفت 500 موظف من الوزارة في الشقين السياسي والإداري وتنقسم الخطة التدريبية إلى مرحلتين بحيث احتوت كل مرحلة 250 موظف مقسمة إلى خمس مجموعات وكانت على مدى خمسة

8- من وثائق وزارة الخارجية والتعاون الدولي الليبية.

أسابيع حول خمسة محاور، ومكان الدورة في جامعة عمر المختار بمدينة البيضاء في شرق ليبيا، وابتدأت بتاريخ 17 ديسمبر 2017 وانتهت في 1 مارس 2018م<sup>9</sup>.

وكما ذكر الباحث إن من الجهات التي تتبع وزارة الخارجية المعهد الدبلوماسي لبناء القدرات ومقره بمدينة طرابلس وقد نظم في 3 مايو 2018 دورة تدريبية حول التعريف بإدارة الهجرة، وحسب المكتب الاعلامي بوزارة الخارجية أقام المعهد الدورة بالتعاون مع المنظمة الدولية للهجرة IOM . وشارك في الدورة متدربين من مصلحة الجوازات ووزارة الصحة ووزارة الخارجية يتلقون خلالها معلومات حول الأسباب الرئيسية للهجرة وتبعاتها والسياسات التشريعية الخاصة بالهجرة وحقوق وواجبات المهاجرين ، كما تناولت الدورة ظاهرة الاتجار وتهريب البشر وسلطات الدولة ومسئولياتها والتعاون الدولي والاقليمي في هذا المجال، وكذلك عمليات الإجلاء الإنساني للمهاجرين، وعبر سعيد الأسود مدير المعهد الدبلوماسي عن شكره وتقديره لكل الذين اسهموا في الإعداد والإنجاز لهذه الدورة الهامة ، مشيداً بما تقوم به المنظمة الدولية للهجرة من جهود لمكافحة الهجرة غير الشرعية وإدارتها في ليبيا<sup>10</sup>.

### المبحث الثاني : أثر استراتيجية التدريب في رفع الأداء في وزارة الخارجية الليبية

لقد أثبتت الدراسة صحة الفرضيات المكونة لنموذج الدراسة فاستراتيجية التدريب لها دور إيجابي في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الخارجية الليبية، ولقد كان التركيز على التدريب الوظيفي كأحد أهم وسائل تأهيل الموظفين فالتأهيل التعليمي يمارس في هذه الوزارة ويمكن ملاحظة ذلك ببساطة من خلال الاطلاع على الجهات الإدارية الأخرى المكونة لها، ومن ذلك معهد الدبلوماسية، ولكن يرى الباحث مهما بلغ مستوى وجهد التأهيل التعليمي يظل ناقصاً ومحتاج باستمرار للتدريب فالنظريات الحديثة دلت جميعها على

9- من وثائق وزارة الخارجية والتعاون الدولي الليبية.

10 - موقع أخبار ليبيا المعهد الدبلوماسي بوزارة الخارجية يستأنف نشاطه بدورة تدريبية حول إدارة الهجرة ، مايو 2018 .  
<http://www.akhbarlibya.net>

أهمية التدريب بعد التوظيف لمتابعة تطوير الموظف، واتجهت المؤسسات التي شقت طريق النجاح في مسارها المهني والإداري لتبني فلسفة ورؤية التدريب في إطاره الاستراتيجي الذي يتكون من عناصر أوجها عدد من المفكرين أمثال ( شاندر وتوماس) وغيرهم والذين أوجدوا أن للتدريب الاستراتيجي عناصر خمسة هي:- عنصر تحقيق رسالة المنظمة، وعنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات، وعنصر البيئة الخارجية، وعنصر المنافسة، وعنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة<sup>11</sup>.

حيث تعتبر وظيفة التدريب مكتملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ذلك لأن الإنسان البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة مثلاً يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقاً لخطط وبرامج محددة. وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات<sup>12</sup>.

فالتدريب في مجال العمل الدبلوماسي ما هو إلا شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد، ولا شك إن التدريب يعمل على سد الفجوة في الأداء الوظيفي والذي يتطلب وصف دقيق للوظيفة من ناحية واجباتها ومسئولياتها ومهامها، ثم يأتي دور التحليل في توضيح المتطلبات الأساسية لكل نشاط ومقارنتها بمؤهلات الفرد ومقدراته ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ومقارنتها مع مستوى الأداء المطلوب.

11- عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، نشر الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016م، ص117-118.

12- عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص207.

إن تطوير وتأهيل كوادر نوعية متخصصة للعمل في مجال الشؤون الدبلوماسية، من خلال تدريبهم لزيادة معارفهم ومعلوماتهم، وتطوير أدائهم العملي في العمل، باستخدام أحدث المعايير الدولية في مجالات التدريب، سيتمكن المتدربين من تحقيق أعلى درجات التفاعل في العمل الدبلوماسي، والقدرة على التواصل مع العاملين في المجال الدبلوماسي بحرفية ومهنية عالية، مما سيرفع القيمة المضافة لمؤسساتهم في مجال عملها.

وحسب النتائج المستخلصة في هذه الدراسة أنها أثبتت وجود أثر للعنصر الاستراتيجي الأول وهو عنصر تحقيق رسالة المنظمة في تطوير الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الخارجية الليبية، وبالتالي نجد أن التدريب الفعال هو الذي يقود المتدرب لكي يتمكن من خلال أدائه الوظيفي أن يحقق رسالة المنظمة، وهذا هو الخيار الاستراتيجي المطلوب لماذا؟ لأن الرسالة التي تتبناها المنظمة ليست رسالة مؤقتة، صحيح إنها تتطور وربما تتغير تغييراً كبيراً وفق الظروف، ولكنها ما وجدت إلا لكي تكون تحت مظلة وبأسلوب استراتيجي ثابت.

فصياغة رسالة المنظمة يأتي استجابة للدور الذي وجدت من أجله المنظمة وهي الطريق الذي تسير فيه للوصول إلى ما تريد، وفي هذه الحالة يجب أن تحديد الرسالة بدقة وبوضوح وأن تكون معبرة بصدق عن فلسفة المنظمة وغايتها<sup>13</sup>. كما أثبتت نتائج هذه الدراسة الأثر الإيجابي للعنصر الاستراتيجي الثاني وهو عنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات في تطوير الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الخارجية الليبية، والأهداف هي ترجمة ومكملة لرسالة المنظمة وتأتي بعد صياغة الرسالة. وعنصر تحديد الأهداف يجب أن يراعي توضيح القيم التنظيمية، وتنمية الرؤى وصياغة الأهداف العلمية، ووضع الأولويات والفحص الدوري

13- محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014م، ص149.

للافتراضات التي تبنى عليها هذه الأهداف ويتم في هذا العنصر إتاحة المشاركة العامة في المنظمة، لزيادة الفعالية<sup>14</sup>.

وكما أثبتت الدراسة الأثر الإيجابي لعنصر البيئة الخارجية في الأداء الوظيفي ومن المعلوم أن وزارة الخارجية والتعاون الدولي من أكثر الوزارات والمؤسسات السيادية الحكومية التي تتصل بالبيئة الخارجية، سواء كانت في داخل البلاد لبيبا أو خارجها، فلا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، وقدرة المنظمة على الاستمرار تتوقف على قدرتها على التفاعل مع البيئة التي تعمل بها، وبالتالي يجب أن يتم تطوير الموظف بواسطة التدريب المناسب لكي يتمكن من مواكبة أي تطورات أو أساليب يجدها في البيئة المحيطة وتخدم رسالة المنظمة وتحقق أهدافها، وبحيث لا تتعارض معها.

فلنجاح الاستراتيجية التدريبية لا بد من الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من أخذ هذه التأثيرات مأخذ الجد والاهتمام، ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات<sup>15</sup>.

وكان العنصر الاستراتيجي الرابع وهو الاهتمام بعنصر المنافسة أثر في رفع الأداء الوظيفي والمنافسة التي تخص المكون المؤسسي الحكومي ليست المنافسة المعهودة التي تسعى فيها المنظمات إلى الاستحواذ على أكبر حصة من الأسواق أو رؤوس الأموال، وغير ذلك من الأهداف الاقتصادية، وإنما تعني المنافسة في مثل هذه المنظمات الحكومية أن تسعى وزارة الخارجية لكي تثبت أداء فعال في ظل وزارات مماثلة داخل البلاد وكذلك أن تثبت فعاليتها بأداء موظفيها عندما تمثل البلاد بالخارج عن طريق السفارات والقنصليات والتدريب وسيلة فعالة وضرورية لتحقيق هذا الخيار الاستراتيجي.

14- طارق عامر، أساليب الدراسات المستقبلية، دار اليازوري، عمان الأردن، 2009م، ص 40.

15- عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص 40.

إن الحاجة أصبحت ملحة اليوم أكثر من أي وقت مضى في تطوير الموظف في المجال الدبلوماسي وفق عنصر المنافسة بين المؤسسات الوزارية المختلفة فعصر المعلوماتية وهذا العصر الرقمي الذي يحمل فيه الموظف جهاز إلكتروني بدلاً من أوراق اعتمادده، في أبسط مفهوم لها، وما تتطلبه وسائل الاتصال الدبلوماسي بين الدول، كل ذلك زاد من أهمية التدريب وفق هذا الخيار الاستراتيجي في جانب المنافسة، وكان تطبيق وتفعيل نظم المعلومات أحد الطرق لتمكين وزارات الخارجية من المنافسة وإثبات ذاتها، نظراً لقيام الوزارات الأخرى بمشاركة أكبر في القضايا الدولية لتمكينهم بالاتصال مباشرة بنظرائهم الأجانب<sup>16</sup>.

وفي العنصر الأخير كان التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة مهماً ومؤثراً في ترقية الأداء الوظيفي للموظفين في هذه الوزارة، ومن المعلوم أن استراتيجية المنظمة يجب أن تتوافق مع بقية الاستراتيجيات ومنها استراتيجية الموارد البشرية التي تهتم بالتدريب الوظيفي، وإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرية والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة - أو وظيفة- داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية<sup>17</sup>. 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 الاستراتيجية لرفع كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم في المنظمة<sup>18</sup>.

16- علي عبد الفتاح، الإعلام الدبلوماسي والسياسي، مرجع سابق، ص 54، 56.

17- محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة: مهارات إدارة شؤون الموظفين، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، 2016م، ص 39.

18- مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 13، 14.

وأخيراً إن تحقيق استراتيجية المنظمة العامة يفرض على كافة إدارات المنظمة أن تتعامل وتتعاون وتتكامل فيما بينها، وتضع استراتيجياتها الخاصة للخدمة وتحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.. ولعل من أهم ما يحقق التعاون والتكامل بين إدارات المنظمة أن يتعرفوا ويتعاملوا مع التحديات الكبيرة والخطيرة الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة وتمثل لها عقبات يجب أن تتخطاها، وفي الوقت ذاته يكتشفوا مواطن القوة الداخلية والعمل على تطويرها وتحسينها، واقتناص الفرص المتاحة.. كل ذلك لتحقيق المنظمة استراتيجيتها بما تحويه من رؤية ورسالة وغاية وأهداف... أُلح من مكونات الاستراتيجية.



## الفصل السادس: الخاتمة

أولاً: ملخص النتائج

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: المقترحات

## الفصل السادس

### الخاتمة

#### أولاً: ملخص النتائج

تعتبر مسؤولية التدريب ونجاحه ذات بُعدٍ وإطارٍ استراتيجي لدى وزارة الخارجية الليبية، ومما يثبت ذلك سعي واهتمام الوزارة بعقد دورات تدريبية لتطوير العمل السياسي والإداري لدى موظفيها، وبعدها عالج وكشف الباحث أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية بوزارة الخارجية الليبية نموذجاً، وقام بتوضيح إلى أي مدى يمكن أن تساهم استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية الليبية فقد توصل بعد تحليل البيانات ومناقشتها إلى النتائج التالية:

1. بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) للاستراتيجية التدريب في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية).
2. بينت النتائج صحة الفرضية الفرعية الأولى بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر رسالة المنظمة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية).
3. بينت النتائج صحة الفرضية الفرعية الثانية بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية).
4. بينت النتائج صحة الفرضية الفرعية الثالثة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر تأثير البيئة الخارجية في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية).

5. بينت النتائج صحة الفرضية الفرعية الرابعة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر المنافسة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية).

6. بينت النتائج صحة الفرضية الفرعية الخامسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لاستراتيجية التدريب لعنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية).

### ثانياً: التوصيات

في نهاية هذه الدراسة يضع الباحث التوصيات التالية :

1. زيادة الاهتمام بالتدريب الوظيفي الاستراتيجي لأنه خيار حاسم ومؤثر في نجاح أي مؤسسة أو وزارة مثل وزارة الخارجية الليبية.
2. الاهتمام بالتدريب في مجال الدبلوماسية في مفهومها الإسلامي التي تتوافق مع هوية المجتمع الليبي المسلم بجملته.
3. تعزيز مؤسسات التدريب والتأهيل التي تشرف عليها وزارة الخارجية الليبية مثل المعهد الدبلوماسي وتطوير مشاريعه وبرامجه التعليمية والتدريبية.
4. تضمين التدريب الوظيفي جوانب من التنمية البشرية التي تعتبر من المعارف المهمة التي تساهم في تطوير وتنمية شخصية الموظف في الوظيفة الدبلوماسية.
5. التوسع في التدريب على التكنولوجيا للموظف باعتبار أن هذا العصر هو عصر التقنيات الرقمية والتكنولوجيا، والتعاون في ذلك مع مؤسسات قادرة على تنفيذ التدريب المناسب في هذا المجال.

6. الاطلاع على تجارب الدول الصديقة والشقيقة في مجال تنفيذ استراتيجيات التدريب، ومنها الدول الإسلامية، ومن هذه الدول جمهورية إندونيسيا لتقدمها وتطورها في هذا المجال.

7. توفير أدوات مبتكرة وعصرية لقياس وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين قبل وبعد إجراء التدريب الوظيفي في وزارة الخارجية الليبية، وعدم الاعتماد فقط على الوسائل التقليدية في ذلك.

8. العمل على تأسيس قاعدة بيانات حكومية شاملة في ليبيا تعمل بين الوزارات الليبية، ومنها وزارة الخارجية ووزارة العمل، يكون الهدف منها توفير معلومات عن العناصر القادرة والمؤهلة للعمل في الوزارات المناسبة.

9. العمل على إشراك الموظفين في إعداد وتقييم ومراجعة الاستراتيجيات التدريبية والتأهيلية بالوزارة الخارجية، مما يعطي المزيد من الفاعلية عليها.

### ثالثاً: المقترحات

1. نظراً لاستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية، فإنه ينصح الباحث بإعادة دراسة استراتيجية التدريب بالمؤسسة الدبلوماسية الليبية أو غيرها من المؤسسات الحكومية الليبية باستخدام أداة أخرى لجمع البيانات كالمقابلات الشخصية والاطلاع على الوثائق التي تحتفظ بها تلك المنظمات، والمقابلات تكون مع المسؤولين بهذه المؤسسات الحكومية، للتعرف منهم على كيفية ممارستهم للإدارة الاستراتيجية في منظماتهم.

2. يقترح الباحث أن يتم دراسة التدريب الوظيفي في وزارات ليبيا أخرى ومنها وزارة العمل والتطوير المهني، كما يقترح إجراء دراسة تتعلق باستراتيجية التدريب في المجال التربوي وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين.

3. يقترح الباحث إجراء دراسة تتناول واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية على مستوى الدولة للتعرف على مستوى تطبيقها للاستراتيجية.

## المراجع

- إبراهيم إسماعيل عبده محمد، المناهج الكمية وملائمتها لقضايا كيفية في دراسات علم الاجتماع: دراسة تطبيقية على موضوع القيم في الرسائل العلمية بقسم الدراسات الاجتماعية، مجلة الآداب عدد 2، مجلد 27، جامعة الملك سعود، الرياض، 2015م.
- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
- أحمد بن عبدالله الحسيني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994م.
- أحمد سليمان عودة، القياس والتقويم في العملية التدريبية، دار الأمل، عمان الأردن، 2002م، ص 367.
- أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة، 2005م.
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005م.
- أحمد هشام السامرائي، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010م.
- أحمد عجاج كرمي، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وآله وسلم، دار السلام، القاهرة، 1427هـ.
- أحمد غنيم، سياسات واستراتيجيات الإدارة، المنصورة، مصر، 1984م.
- ارتن غريفيش، و تيري اوكلاهان، المفاهيم الأساسية في العلاقات الدولية، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2008م.
- أسامة محمد سيد علي، إعداد المدرب المبدع، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2018م، ص 85-86.
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998م.

- بشير عربيات، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس دراسة حالة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد الثاني، 2012م.
- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م.
- جاري ديسلر، أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة-، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريح للنشر، الرياض، الطبعة الإنجليزية، 1985م، ص 39-40.
- جعفر العبد، القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد الثالث، 1969م.
- جمال أبو دولة، رياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 25، العدد 4، 2004م.
- حسن الوافي، الدبلوماسية واستراتيجية الأمن القومي ضمن الدورة التدريبية التي تنظمها وزارة الخارجية الليبية بالتعاون مع المركز القومي للبحوث والدراسات العلمية، يوم الأحد الموافق 2018/10/14، واستمرت إلى يوم 2018/10/18م.
- حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976م.
- حليمة بن عباس، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية -جمورة، بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجمهورية الجزائرية، 2017م.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والطباعة، الأردن 2002م.
- حنفي سليمان، إدارة الأفراد، دار الجامعات المصري، القاهرة، 1982م.
- خالد عبدالله المراباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، رسالة ماجستير جامعة الباحة المملكة العربية السعودية، 2015م.

- خلود محمد خميس، دور الدبلوماسية في تفعيل السياسة الخارجية العراقية تجاه أفريقيا بعد عام 2003م، مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية، جامعة بغداد، العراق، 2014م.
- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002م.
- خواض الشامي عبد الرحيم، أثر التدريب على إنتاجية عمال القطاع العام، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، السودان، 2015 م.
- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 07، 2009-2010م.
- راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م.
- رغد عبد الرحيم جاسم، تقويم برامج دورات التأهيل الدبلوماسي في معهد الخدمة الخارجية للمدة 1973-1996، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 1997م.
- رمزية الغريب، التقويم والقياس النفسي والتربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1985م.
- ريم محمد صالح، تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها المؤسسات العربية في ظل بيئة متغيرة، مؤتمر التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009م.
- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار المعارف، القاهرة، 1972م.
- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2000م.
- شارل فيرو، الحوليات الليبية منذ الفتح العربي حتى الغزو الإيطالي، نقلها عن الفرنسية وحققتها بمصادرها العربية ووضع مقدمتها النقدية الدكتور محمد عبد الكريم الوافي، منشورات جامعة قاربونس، ط 3، 1994م.
- صالح محمد العطوي، أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، 2007م.

- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2002م.
- صلاح محمد عبد الحميد، فن التفاوض والدبلوماسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012م.
- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقره بومرداس، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقره بومرداس، الجزائر، 2010م.
- ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي - أبها، بحث في جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2014م.
- طارق عامر، أساليب الدراسات المستقبلية، دار اليازوري، عمان الأردن، 2009م.
- الطاهر محسن الغالي، ووائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007م.
- طلال الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004م.
- عبد الباسط عبد المعطي، الباحث الاجتماعي، محاولة نحو رؤية نقدية، دار المعارف، القاهرة، 1998م.
- عبد الحميد التوم العتيبي، أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي، أبها، دراسة بكلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2015م..
- عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
- عبد الحميد جابر، مناهج البحث في التربية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990م.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997م.
- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016م.

- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، أداة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م.
- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006م.
- عبد الفتاح علي الرشدان، محمد خليل الموسى، أصول العلاقات الدبلوماسية والتقنصلية، المركز العلمي للدراسات السياسية، عمان، 2005م.
- عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، نشر الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016م.
- عبد الله أحمد العولقي، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد الأول، العدد 1، يناير، 2018م.
- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015م.
- عبد الوهاب الكيالي موسوعة الدبلوماسية، الجزء الثاني، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، بدون سنة النشر.
- علاء أبو عامر، الوظيفة الدبلوماسية نشأتها، مؤسساتها، قواعدها، قوانينها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001م.
- علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مجلد 80، 1970م.
- علي عبد الفتاح، الإعلام الدبلوماسي والسياسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة نشر.
- علي عبد القوي العفاري، دبلوماسية القديمة والمعاصرة، الأوائل للنشر والتوزيع والخدمات، سوريا، الطبعة الأولى، 2002م.
- علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2001م.

علي عبد الوهاب، التدريب والتطوير :مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981م.

علي ميا وآخرون، بعنوان الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1) 2007م.

عمر أحمد عثمان المقلبي، الإدارة الإستراتيجية، الخرطوم: مطابع العملة، 2002م.  
غادة محمود سلامة أبوعويلي، مدى تبنى مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008م.

فاروق رشدي زلاطيمو، اختيار الوسائل التعليمية، بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة ما بين 21-24 جمادى الثانية، 1401هـ.

فاطمة عبدالحميد الخاجة، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2006م.

قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998م.

لطفى حمدي أحمد، القطاع الدبلوماسي العربي وإدارة المعلومات: وزارة الخارجية العراقية نموذجاً، دراسة حالة، العراق، 2013م.

محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003م.

محمد الكردي، مساعد مدير الموارد البشرية، Yousef Alkrrad And His Partner  
<https://www.bayt.com/ar/specialties/q>

محمد المانع تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية 2006م.

- محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، عالم الكتاب، القاهرة، 1973م.
- محمد حبش، قراءة في القيم الدبلوماسية في الإسلام، <https://mohammadhabash.org>، 2016/04/01
- محمد حسيب نعيم، تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2011م.
- محمد سرور الحريري، إدارة الافراد الحديثة: مهارات إدارة شؤون الموظفين، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، 2016م.
- محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014م.
- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، 1986م.
- محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر الجزائر، 2014م.
- محمود شاكر، التاريخ الإسلامي، المكتب الإسلامي، بيروت، 2000م.
- مساعد الماضي، معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض " رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007م.
- مسلم بن الحجاج النيسابوري، صحيح مسلم، تحقيق: محمد عبد الباقي، القاهرة، دار إحياء الكتب العربية، د-ت.
- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015م.
- مؤيد السالم، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد- الأردن، 2006م.
- مؤيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م.

نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعمولة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.  
 نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007م.  
 نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا إعداد تنفيذ مراجعة، المكتب الجامعي الحديث،  
 الإسكندرية، 2006م.

وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004م.  
 يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،  
 2006م.

Bennis, W, 'The End Of Leadership Exemplary Leadership Is Impossible Without Full Inclusion, Initiative, And Cooperation Of Followers', *Organizational Dynamics*, 28 (1), 1999 71-80.

Bennis, W.C, 'Training Requirements For Organization Of The Future', *Training And Development Journal*, London, 20(7), 1966, P:22.

Denis Leonard, Rodney McAdam, 'The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development', *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.

George, Odiorne, 'Training By Objectives: An Economic Approach To Management Training', London: The Macmillan Company, 1970, Pp:101-106.

Johnson, R, 'Organization And Management Training', 2nd Ed, N.Y: McGraw-Hill Book Co, 1976. P:2

Krejcie, R, and Morgan, D, 'Determining Sample size for Research Activities', *Educational and Psychological Measurement*, 1970, 30, 607-610.

Niaz, Mohammad, 'Training Programs For Various Categories Of Civil Servants', Brussels: International Institute Of Administrative Science, 1969, P:39

Steiner Georgia A and John B, Miner, 'Management Policy and Strategy', Macmillanpub CO, NEW YORK, 1997 P.19

Tracy, W, 'Designing Training And Development Systems', New York, American Management Association, 1971, P:86-92.



الملاحق

## نتائج اختبار الثبات ألفا كرونباخ

### Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	5

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	5

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	5

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.967	5

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	5

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	5

### Correlations

اختبار الصدق (ارتباط بيرسون)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TOTALX1
X1.1	Pearson Correlation	1	.933**	.775**	.824**	.462*	.895**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.040	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X1.2	Pearson Correlation	.933**	1	.858**	.862**	.528*	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.017	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X1.3	Pearson Correlation	.775**	.858**	1	.763**	.494*	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.027	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X1.4	Pearson Correlation	.824**	.862**	.763**	1	.762**	.958**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X1.5	Pearson Correlation	.462*	.528*	.494*	.762**	1	.752**
	Sig. (2-tailed)	.040	.017	.027	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20
TOTALX1	Pearson Correlation	.895**	.940**	.871**	.958**	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTALX2
X2.1	Pearson Correlation	1	.808**	.740**	.709**	.669**	.873**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X2.2	Pearson Correlation	.808**	1	.818**	.761**	.667**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X2.3	Pearson Correlation	.740**	.818**	1	.789**	.765**	.912**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X2.4	Pearson Correlation	.709**	.761**	.789**	1	.880**	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X2.5	Pearson Correlation	.669**	.667**	.765**	.880**	1	.891**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20

	Pearson Correlation	.873**	.899**	.912**	.920**	.891**	1
TOTALX2	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTALX3
X3.1	Pearson Correlation	1	.893**	.803**	.694**	.752**	.909**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X3.2	Pearson Correlation	.893**	1	.877**	.787**	.747**	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X3.3	Pearson Correlation	.803**	.877**	1	.845**	.749**	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X3.4	Pearson Correlation	.694**	.787**	.845**	1	.686**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X3.5	Pearson Correlation	.752**	.747**	.749**	.686**	1	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001		.000
	N	20	20	20	20	20	20
TOTALX3	Pearson Correlation	.909**	.945**	.940**	.881**	.871**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	TOTALX4
X4.1	Pearson Correlation	1	.904**	.880**	.855**	.892**	.964**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X4.2	Pearson Correlation	.904**	1	.820**	.828**	.794**	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X4.3	Pearson Correlation	.880**	.820**	1	.861**	.827**	.927**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X4.4	Pearson Correlation	.855**	.828**	.861**	1	.931**	.950**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000

	N	20	20	20	20	20	20
X4.5	Pearson Correlation	.892**	.794**	.827**	.931**	1	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20
TOTALX4	Pearson Correlation	.964**	.924**	.927**	.950**	.945**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations					
		X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5	TOTALX5
X5.1	Pearson Correlation	1	.923**	.866**	.770**	.753**	.916**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X5.2	Pearson Correlation	.923**	1	.865**	.788**	.831**	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X5.3	Pearson Correlation	.866**	.865**	1	.826**	.898**	.952**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X5.4	Pearson Correlation	.770**	.788**	.826**	1	.911**	.922**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
X5.5	Pearson Correlation	.753**	.831**	.898**	.911**	1	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20
TOTALX5	Pearson Correlation	.916**	.940**	.952**	.922**	.945**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations					
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	TOTALY
Y1.1	Pearson Correlation	1	.856**	.820**	.764**	.764**	.918**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
Y1.2	Pearson Correlation	.856**	1	.797**	.769**	.769**	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
Y1.3	Pearson Correlation	.820**	.797**	1	.774**	.731**	.900**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20

	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
Y1.4	Pearson Correlation	.764**	.769**	.774**	1	.956**	.929**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
Y1.5	Pearson Correlation	.764**	.769**	.731**	.956**	1	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20
TOTALY	Pearson Correlation	.918**	.916**	.900**	.929**	.919**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### نتائج التحليل الوصفي للبيانات

#### Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TOTALX1
N	Valid	192	192	192	192	192	192
	Missing	0	0	0	0	0	0

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	192	1.000	5.000	3.20833	1.273299
X1.2	192	1.000	5.000	3.10417	1.318250
X1.3	192	1.000	5.000	3.02083	1.322216
X1.4	192	1.000	5.000	3.03125	1.306072
X1.5	192	1.000	5.000	2.97917	1.318250
TOTALX1	192	5.000	25.000	15.34375	6.037107
Valid N (listwise)	192				

#### Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTALX2
N	Valid	192	192	192	192	192	192
	Missing	0	0	0	0	0	0

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	192	1.000	5.000	3.03125	1.318043
X2.2	192	1.000	5.000	2.98958	1.278045
X2.3	192	1.000	5.000	3.00000	1.269868
X2.4	192	1.000	5.000	3.03125	1.244490
X2.5	192	1.000	5.000	3.12500	1.328306
TOTALX2	192	5.000	24.000	15.17708	5.900563
Valid N (listwise)	192				

**Statistics**

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTALX3
N	Valid	192	192	192	192	192	192
	Missing	0	0	0	0	0	0

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3.1	192	1.000	5.000	3.11979	1.232723
X3.2	192	1.000	5.000	3.02083	1.265566
X3.3	192	1.000	5.000	3.03125	1.248690
X3.4	192	1.000	5.000	3.07812	1.248723
X3.5	192	1.000	5.000	2.97917	1.318250
TOTALX3	192	5.000	25.000	15.22917	5.773163
Valid N (listwise)	192				

**Statistics**

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	TOTALX4
N	Valid	192	192	192	192	192	192
	Missing	0	0	0	0	0	0

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X4.1	192	1.000	5.000	3.05729	1.327064
X4.2	192	1.000	5.000	3.02083	1.353523
X4.3	192	1.000	5.000	3.03646	1.275514
X4.4	192	1.000	5.000	3.08333	1.271242
X4.5	192	1.000	5.000	3.13542	1.241683
TOTALX4	192	5.000	25.000	15.33333	5.952986
Valid N (listwise)	192				

**Statistics**

		X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5	TOTALX5
N	Valid	192	192	192	192	192	192
	Missing	0	0	0	0	0	0

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X5.1	192	1.000	5.000	3.02083	1.240496
X5.2	192	1.000	5.000	2.94792	1.301387
X5.3	192	1.000	5.000	3.08333	1.339428
X5.4	192	1.000	5.000	2.98958	1.326293
X5.5	192	1.000	5.000	3.03646	1.351255
TOTALX5	192	5.000	25.000	15.07813	6.042532
Valid N (listwise)	192				

**Statistics**

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	TOTALY1
N	Valid	192	192	192	192	192	192
	Missing	0	0	0	0	0	0

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1.1	192	1.000	22.000	3.40104	1.827824
Y1.2	192	1.000	5.000	3.24479	1.231129
Y1.3	192	1.000	5.000	3.22917	1.248909
Y1.4	192	1.000	5.000	3.10937	1.212291
Y1.5	192	1.000	5.000	3.06771	1.298650
TOTALY1	192	6.000	33.000	16.05208	5.869202
Valid N (listwise)	192				

نتائج تحليل الفرضية الرئيسية وشروط النموذج

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.907 <sup>a</sup>	.822	.821	2.429422

X<sup>a</sup>. Predictors: (Constant)

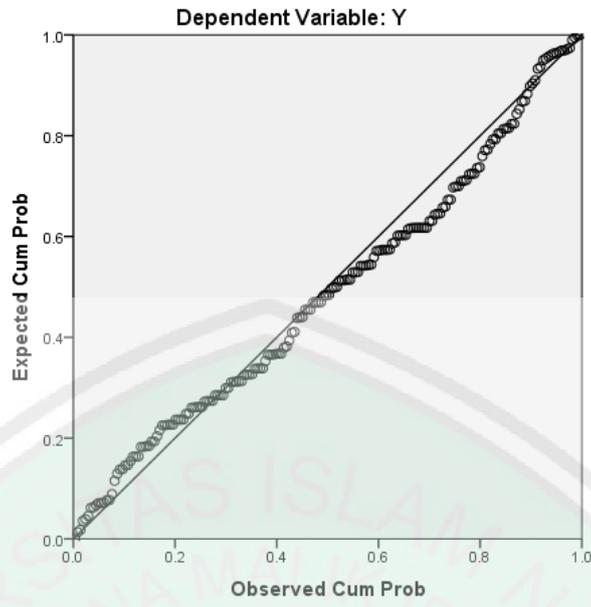
b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
					B	Std. Error	Tolerance
1	(Constant)	2.116	.499	4.243	.000		
	X	.908	.031	29.620	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: Y



## نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.882 <sup>a</sup>	.777	.776	2.717191

X1·a. Predictors: (Constant)

b. Dependent Variable: Y

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	3.079	.537		5.736	.000		
X1	.839	.033	.882	25.753	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

## نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.876 <sup>a</sup>	.767	.765	2.782036

X2·a. Predictors: (Constant)

b. Dependent Variable: Y

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	3.015	.555		5.429	.000		
X2	.852	.034	.876	24.978	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

## نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.868 <sup>a</sup>	.754	.753	2.855129

X3•a. Predictors: (Constant)

b. Dependent Variable: Y

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.792	.583		4.792	.000		
	X3	.864	.036	.868	24.141	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

## نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.887 <sup>a</sup>	.787	.786	2.658304

X4•a. Predictors: (Constant)

b. Dependent Variable: Y

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.826	.531		5.320	.000		
	X4	.856	.032	.887	26.485	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

## نتائج تحليل الفرضية الفرعية الخامسة

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862 <sup>a</sup>	.744	.742	2.915294

X5.a. Predictors: (Constant)

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	3.590	.567		6.333	.000		
X5	.820	.035	.862	23.478	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-162/Ps/HM.01/12/2018  
Hal : تصريح البحث

07 Desember 2018

السيد- مدير إدارة الشؤون الإدارية و المالية بوزارة الخارجية الليبية

بعد التحية و السلام عليكم ورحمة الله وباركاته

تفيدكم جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية بمدينة مالانج جمهورية إندونيسيا بأن الطالب:

الإسم : احمد رمضان ابو قرين

رقم قيده : 17710033

تخصص : ادارة الإسلامية

عنوان رسالة : أثر استراتيجية التأهيل في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية  
ماجستير ( وزارة الخارجية الليبية نموذجاً )

نظراً لحاجة الباحث للعديد من المعلومات والبيانات نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها و تسهيل إعارته ما يلزم وفق المعمول به لديكم.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام

و السلام عليكم ورحمة الله وباركاته

مدير



البروفيسور مولانا مالك إبراهيم



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-162/Ps/HM.01/12/2018  
Hal : تصريح البحث

07 Desember 2018

السادة وزارة الخارجية و التعاون الدولي - ليبيا

بعد التحية و السلام عليكم ورحمة الله وباركاته

تفيدكم جامعة مولانا مالك ابراهيم الحكومية بمدينة مالانج جمهورية إندونيسيا بأن الطالب:

الإسم : احمد رمضان ابو قرين

رقم قيده : 17710033

تخصص : ادارة التربية الإسلامية

عنوان رسالة : أثر استراتيجية التأهيل في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية  
ماجستير ( وزارة الخارجية الليبية نموذجاً )

نظرا لحاجة الباحث للعديد من المعلومات والبيانات نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها و تسهيل إعارته ما يلزم وفق المعمول به لديكم.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام

و السلام عليكم ورحمة الله وباركاته



مدير

البروفيسور

قرار مجلس الوزراء  
رقم (214) لسنة 2012 ميلادي  
باعتماد الهيكل التنظيمي واختصاصات  
وزارة الخارجية والتعاون الدولي وتنظيم جهازها الإداري

مجلس الوزراء:

- بعد الاطلاع على الإعلان الدستوري.
- وعلى القانون رقم (43) لسنة 1976 ميلادي، بإنشاء معهد الدراسات الدبلوماسية.
- وعلى القانون رقم (2) لسنة 2001 ميلادي، بشأن تنظيم العمل السياسي والقنصلي ولائحته التنفيذية.
- وعلى القانون رقم (12) لسنة 2010 ميلادي، بشأن إصدار قانون علاقات العمل ولائحته التنفيذية.
- وعلى قرار المجلس الوطني الانتقالي رقم (174) لسنة 2011 ميلادي، بشأن تحديد هيكل الحكومة.
- وعلى قرار المجلس الوطني الانتقالي رقم (178) لسنة 2011 ميلادي، بشأن اعتماد هيئات تابعة للحكومة.
- وعلى قرار المجلس الوطني الانتقالي رقم (184) لسنة 2011 ميلادي، بشأن اعتماد الحكومة الانتقالية.
- وعلى قرار مجلس الوزراء رقم (1) لسنة 2012 ميلادي، بتحديد اختصاصات وكلاء الوزارات ومساعدتهم.
- وعلى قرار مجلس الوزراء رقم (212) لسنة 2012 ميلادي، بتقرير بعض الأحكام في شأن معهد الدراسات الدبلوماسية.
- وعلى قرار مجلس الوزراء رقم (213) لسنة 2012 ميلادي، بحل مركز المعلومات والتوثيق بوزارة الخارجية والتعاون الدولي.

• وبناء على ما عرضه وزير الخارجية والتعاون الدولي بكتابة رقم (352) بتاريخ 2012/2/12 ميلادي.

• وعلى ما قرره مجلس الوزراء في اجتماعه العادي الخامس لسنة 2012 ميلادي.

## قـرر

### مادة (1)

يعتمد الهيكل التنظيمي واختصاصات وزارة الخارجية والتعاون الدولي ويتم تنظيم جهازها الإداري وفقا لأحكام هذا القرار.

### مادة (2)

تمارس وزارة الخارجية والتعاون الدولي مسؤولية تنفيذ السياسات والخطط ووضع البرامج اللازمة في مجال الخارجية والتعاون الدولي وبما يتفق والاهداف الوطنية في إطار السياسة العامة للدولة، ولها على وجه الخصوص ما يلي:

- 1- تنسيق وتنفيذ السياسة الليبية الخارجية مع دول العالم، ومباشرة كافة الإجراءات الكفيلة بتوثيقها، والحفاظ عليها وجلب كل منفعة ممكنة لها.
- 2- وضع الخطط والبرامج التي تهدف إلى ربط وتعزيز العلاقات السياسية والاقتصادية والتعاون بين ليبيا ودول العالم.
- 3- التعريف بالمبادئ السامية لثورة السابع عشر من فبراير في الخارج بالتنسيق مع الجهات الليبية المختصة.
- 4- السعي إلى خلق علاقات مباشرة بين الشعب الليبي وكافة شعوب العالم.
- 5- إعداد الدراسات و البحوث السياسية والقانونية والاستراتيجية حول قضايا التي تهم ليبيا.
- 6- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بدعم التعاون بين ليبيا والدول الاخرى من خلال متابعة تنفيذ الاتفاقيات والمحاضر المبرمة معها، وكافة جوانب التعاون الفني الأخرى.
- 7- اقتراح ودراسة وبحث المعاهدات و الاتفاقيات الثنائية والإقليمية والدولية في كافة المجالات والإشراف على تنفيذها وتفسيرها وتعديلها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

8- متابعة العلاقات الاقتصادية لليبيا مع الدول الاخرى، وكذلك أنشطة التجمعات الاقتصادية ومنتديات التعاون، وإعداد الدراسات والبحوث الاقتصادية حول القضايا التي تهمها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

9- إعداد مشاريع الميزانية والحسابات الختامية للوزارة.

10- اقتراح فتح أو إقفال السفارات والبعثات الدبلوماسية والقنصلية في الخارج على النحو الذي يحقق أهداف السياسة الليبية الخارجية.

11- الإشراف على السفارات والبعثات السياسية والقنصليات العامة في الخارج وإصدار التعليمات السياسية والقنصلية اللازمة لها.

12- متابعة شؤون البعثات الدبلوماسية المعتمدة لدى ليبيا.

13- القيام بكافة الأعمال والإجراءات المتعلقة بالمراسم والإشراف على مزايا وحصانات البعثات المعتمدة لدى ليبيا، وإصدار جوازات السفر السياسية والخاصة، ومنح التأشيرات السياسية والخاصة، ووضع الإجراءات التنظيمية لها، واقتراح منح الأوسمة للأجانب، وتحديد القواعد المتعلقة بالإذن لمواطني ليبيا في حمل أوسمة أجنبية.

14- إبداء الرأي في الانضمام إلى المنظمات والهيئات الإقليمية والدولية.

15- المشاركة في المؤتمرات واللقاءات الإقليمية والدولية، واقتراح تشكيل الوفود المتعلقة بها، والإشراف على تنظيم المؤتمرات والاجتماعات الإقليمية والدولية التي تعقد في ليبيا.

16- إعداد التقارير الدورية والسنوية عن نشاطات وزارة الخارجية والتعاون الدولي، وكذلك التقارير التي يطلب منها إعدادها وعرضها على الجهات ذات الاختصاص.

17- إعداد أوراق اعتماد السفراء والمندوبين الليبيين لدى الدول الأخرى، وتوقيع البراءات والإجازات القنصلية ووثائق التفويض، وغيرها من الوثائق المتعلقة بنشاط وزارة الخارجية والتعاون الدولي.

18- اقتراح قبول ترشيحات الممثلين الدبلوماسيين الجدد لدى ليبيا، والإعداد والمشاركة في إجراءات تقديم أوراق اعتمادهم.

19- القيام بالأعمال والإجراءات المتعلقة بالإشراف والرعاية لكل ما يتعلق بامتيازات وحصانات البعثات الدبلوماسية المعتمدة لدى ليبيا، ومكاتب المنظمات والهيئات الإقليمية والدولية وأعضائها وموظفيها.

20- استقبال الوفود والمبعوثين وإجراء المحادثات والمشاورات معهم.

### مادة (3)

وزير الخارجية والتعاون الدولي هو المسؤول عن توجيه سياسة الوزارة، وله سلطة إصدار التعليمات والإشراف على كافة التقسيمات التابعة للوزارة، ويتولى على وجه الخصوص ما يلي:

- 1- تنفيذ السياسة الخارجية والتفاوض باسم الدولة الليبية وتمثيلها في المحافل والمؤتمرات الدولية إلى جانب إسهامه بصفته عضواً في مجلس الوزراء في وضع السياسات العامة للدولة.
- 2- التنسيق في تنفيذ سياسة ليبيا في علاقاتها الخارجية مع دول العالم، ومباشرة كافة الإجراءات الكفيلة بتوثيقها ودعمها وتطويرها، وذلك بما يحقق مصالح ليبيا ورعاياها في الخارج والحفاظ عليها.
- 3- العمل على توطيد وتعزيز علاقات الحكومة الليبية مع حكومات الدول الأخرى ومع المنظمات الإقليمية والدولية.
- 4- الإشراف على مصالح الدولة الليبية، والعمل على حماية رعاياها في الخارج بالطرق الدبلوماسية.
- 5- حضور المؤتمرات السياسية الإقليمية والدولية ورئاسة وفد الدولة الليبية المشارك في دورات منظمة الأمم المتحدة السنوية.
- 6- تولى الاتصالات والمباحثات والمفاوضات الخاصة بإبرام المعاهدات والاتفاقيات مع الدول الأخرى، والإشراف على تقويم جميع الإجراءات الخاصة بها.
- 7- اعتماد وثائق التفويض بالوفود الليبية المشاركة في المؤتمرات الإقليمية والدولية وتلك الخاصة بالاجتماعات الثنائية.
- 8- اقتراح تعيين السفراء والمندوبين والقناصل العامين في السفارات والبعثات والقنصليات الليبية في الخارج.
- 9- تزويد البعثات الليبية الدبلوماسية والقنصلية في الخارج بالتعليمات بصورة دائمة.
- 10- إبداء الرأي في المرشحين من رؤساء البعثات الدبلوماسية الأجنبية والمراد اعتمادهم لدى الدولة الليبية.
- 11- استدعاء رؤساء البعثات الدبلوماسية المعتمدين لدى الدولة الليبية في أي وقت واستقبالهم بناء على طلبهم.
- 12- حضور مراسم تقديم أوراق اعتماد السفراء الأجانب الجدد المعتمدين لدى الدولة الليبية.
- 13- الإشراف على تنظيم وإقامة التمثيل الدبلوماسي والقنصلي بين الدولة الليبية والدول الأخرى.

- 14- القيام بزيارة الدول الشقيقة والصديقة من وقت إلى آخر بهدف إجراء مباحثات مع نظرائه في تلك الدول لتطوير العلاقات.
- 15- استقبال السفراء والمبعوثين الأجانب عند انتهاء مهامهم.
- 16- قبول خطابات تعيين القائمين بالأعمال الأصليين الأجانب العاملين بالدولة الليبية.
- 17- رفع خلاصة أهم ما يتلقاه من معلومات وتقارير من البعثات في الخارج الخاصة بالشؤون السياسية والاقتصادية، وغيرها إلى رئاسة الحكومة مشفوعة برأيه بالخصوص.
- 18- توقيع شهادات البراءة القنصلية وشهادات خريجي المعهد الدبلوماسي لبناء القدرات.
- 19- توقيع وثائق التفويض الخاصة بالوفود الليبية المشاركة في الاجتماعات الثنائية والمؤتمرات الإقليمية والدولية وفقا للتشريعات النافذة.
- 20- اعتماد وثائق التفويض الخاصة بالوفود الليبية المشاركة في الاجتماعات الثنائية والمؤتمرات الإقليمية والدولي وفقا للتشريعات النافذة.
- 21- قيام الوزير عند تفويضه من الحكومة بالتوقيع على كل الاتفاقيات والمواثيق ذات الصلة بعلاقات ليبيا الثنائية أو متعددة الأطراف، والمعاهدات الدولية في إطار التعاون الإقليمي أو الدولي.
- 22- إيفاد الوفود الرسمية من موظفي الوزارة للمشاركة في الاجتماعات السياسية والاقتصادية والثقافية والفنية وحضور المؤتمرات الإقليمية والدولية والنشاطات الاجتماعية ذات العلاقة بعمل الوزارة وفقا للتشريعات النافذة.
- وتعمل التقسيمات التالية تحت إشراف الوزير مباشرة (مكتب الوزير - مكتب البريد الخاص - مكتب التفتيش والرقابة - مكتب المستشارين - مكتب التخطيط السياسي والاستراتيجي - المكتب الإعلامي - مكتب التنسيق والمتابعة - مكتب المراجعة الداخلية - المعهد الدبلوماسي لبناء القدرات - مكتب التدريب - مكتب تنمية الموارد البشرية)

#### مادة (4)

يكون لديوان وزارة الخارجية والتعاون الدولي وكيل ووكلاء مساعدون يمارسون مهامهم المقررة بموجب التشريعات النافذة ويعملون تحت إشراف ومسؤولية الوزير مباشرة، ولهم على وجه الخصوص ما يلي:

أولاً: الوكيل ويتولى المهام التالية:

- 1- معاونة الوزير في إدارة أجهزة الوزارة وتصريف شؤونها.

- 2- الإشراف على سير عمل الإدارات والمكاتب والبعثات الليبية الدبلوماسية والقنصلية في الخارج.
  - 3- الإشراف على وضع مشروعات خطط الوزارة ورفعها إلى الوزير لإقرارها، والإشراف على تنفيذها ومتابعتها.
  - 4- اقتراح إعداد مشروعات اللوائح والقرارات المنظمة لحسن سير العمل و انتظامه في الإدارات والمكاتب والبعثات الدبلوماسية والقنصلية في الخارج.
  - 5- دراسة الأبحاث والتقارير والمذكرات والتوصيات التي تعدها الإدارات والمكاتب والبعثات الدبلوماسية في الخارج والتوجيه باتخاذ اللازم بشأنها.
  - 6- متابعة تنفيذ قرارات وتوجيهات وتعليمات الوزير مع الإدارات والمكاتب المعنية بديوان الوزارة والبعثات الدبلوماسية والقنصلية في الخارج ومتابعة تنفيذها.
  - 7- العمل على تطوير العلاقات الثنائية بين ليبيا ودول العالم.
  - 8- الإشراف على المشاركات الخارجية و الليبية في الاجتماعات الإقليمية والدولية وتقديم مقترحات تشكيل الوفود.
  - 9- حضور المؤتمرات واللقاءات والاجتماعات في الداخل و الخارج.
  - 10- اعتماد وثائق الصرف والمستندات المالية وفق للتشريعات النافذة.
  - 11- القيام بأية مهام أخرى يعهد الوزير بما إليه وفقا للتشريعات النافذة.
- ويعمل تحت إشرافه المباشر (الوكيل المساعد للشؤون السياسية- الوكيل المساعد للشؤون الفنية- الوكيل المساعد للشؤون الإدارية و المالية- مكتب الوكيل)

#### ثانيا: الوكيل المساعد للشؤون السياسية ويتولى المهام التالية:

- 1- العمل على تطوير العلاقات الثنائية بين ليبيا ودول العالم.
- 2- المشاركة في اجتماعات اللجان الوزارية ومجالسها التي تعقد على مستوى الوكلاء المساعدين، وفي الاجتماعات والملتقيات والمؤتمرات الإقليمية والدولية.
- 3- رئاسة لجان التشاور السياسي التي تنشأ بين ليبيا والدول الأخرى.
- 4- الإشراف والمشاركة في اجتماعات جامعة الدول العربية والاتحاد الإفريقي والاتحاد المغاربي ومنظمة التعاون الإسلامي والأجهزة والهيئات التابعة لها، ومتابعة تنفيذ قراراتها.

5- تقديم المقترحات والتصورات الهادفة إلى تطوير العمل والحراك السياسي لليبيا في علاقاتها بدول العالم.

6- دراسة الأبحاث والتقارير والمذكرات والتوصيات التي تعدها السياسية والبعثات الدبلوماسية الليبية في الخارج واتخاذ اللازم بشأنها.

7- القيام بأية أعمال أخرى بكلف بها من قبل الوزير أو الوكيل وفقا للتشريعات النافذة.

8- الإشراف على عمل الإدارات السياسية بالوزارة (إدارة الشؤون العربية- إدارة الشؤون الإفريقية- إدارة الشؤون الإسلامية- إدارة الشؤون الأوروبية- إدارة شؤون الأمريكيين- إدارة شؤون آسيا وأستراليا).

### ثالثا: الوكيل المساعد للشؤون الفنية ويتولى المهام التالية:

1- متابعة علاقات التعاون الاقتصادي الثنائي والمتعدد الأطراف بين ليبيا والدول الأخرى.

2- وضع الخطط والبرامج التنفيذية المتعلقة بمجال اختصاصات كافة الإدارات والمكاتب الفنية بالوزارة.

3- دراسة الأبحاث والتقارير والمذكرات والتوصيات التي تعدها الإدارات الفنية واتخاذ اللازم بشأنها.

4- إبلاغ قرارات وتوجيهات وتعليمات الوزير والوكيل إلى الإدارات الفنية بالوزارة والبعثات الدبلوماسية في الخارج ذات الصلة ومتابعة تنفيذها.

5- الإشراف والتنسيق والمشاركة في اجتماعات اللجان المشتركة والمتابعة والفنية المنبثقة عنها.

6- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بدعم التعاون بين ليبيا والدول الأخرى، ومتابعة تنفيذ الاتفاقيات والمحاضر المبرمة معها.

7- اقتراح ودراسة وبحث المعاهدات والاتفاقيات الثنائية والإقليمية والدولية في كافة المجالات والإشراف على تنفيذها وتفسيرها وتعديلها.

8- متابعة نشاط التجمعات الاقتصادية ومنتديات التعاون، وإعداد الدراسات والبحوث الاقتصادية حول قضايا محل اهتمام المشترك.

9- القيام بأية مهام أخرى يعهد بها إليه الوزير أو الوكيل.

10- متابعة كل ما يتعلق بمهام الإدارات والمكاتب الفنية التابعة لها سعيا لبناء علاقات تعاون في مختلف المجالات، والإدارات التابعة له سعيا لبناء علاقات تعاون في مختلف المجالات، والإدارات التابعة له هي

(إدارة الشؤون القانونية- إدارة التعاون الدولي- إدارة المنظمات الدولية- إدارة منظمات المجتمع المدني- إدارة الشؤون القنصلية - إدارة المراسم - إدارة شؤون المغتربين) وفقا للتشريعات النافذة.

رابعا: الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية ويتولى المهام التالية:

- 1- الإشراف على الشؤون المتعلقة بالأمر الإداري والمالية.
- 2- الإشراف على إعداد ملاك وميزانية الوزارة والبعثات الدبلوماسية.
- 3- تقديم المقترحات اللازمة لضمان سير العمل بالوزارة وتطويره.
- 4- عضوية لجنة شؤون الإيفاد والموظفين.
- 5- الإشراف على عمل الإدارات والمكاتب التالية: (إدارة الشؤون الإدارية والمالية - مكتب الترجمة- مكتب المشروعات الفنية- مكتب الشؤون العسكرية- مكتب تقنية المعلومات والتوثيق).

#### مادة (5)

يتكون الهيكل التنظيمي لوزارة الخارجية والتعاون الدولي من التقسيمات التنظيمية الآتية:

أولا: الإدارات السياسية:

- 1- إدارة الشؤون العربية.
- 2- إدارة الشؤون الأفريقية.
- 3- إدارة الشؤون الإسلامية.
- 4- إدارة الشؤون الأوروبية.
- 5- إدارة شؤون الأميركتين.
- 6- إدارة شؤون آسيا وأستراليا.

ثانيا: الإدارات الفنية:

- 1- إدارة التعاون الدولي.
- 2- إدارة المنظمات الدولية.

3- إدارة منظمات المجتمع المدني.

4- إدارة الشؤون القنصلية.

5- إدارة الشؤون القانونية.

6- إدارة شؤون المغتربين.

ثالثا: الإدارات الخدمية.

1- إدارة الشؤون الإدارية والمالية .

2- إدارة المراسم .

رابعاً: المكاتب:

1- مكتب الوزير.

2- مكتب الوكيل.

3- مكتب المستشارين.

4- مكتب التخطيط السياسي والاستراتيجي.

5- مكتب التفتيش والرقابة.

6- مكتب البريد الخاص.

7- المكتب الإعلامي.

8- مكتب تنقية المعلومات والتوثيق.

9- مكتب التدريب

10- مكتب تنمية الموارد البشرية

11- مكتب شؤون الموظفين

12- مكتب المراجعة الداخلية.



13- مكتب الشؤون العسكرية.

14- مكتب الترجمة.

15- مكتب المشروعات الفنية.

### مادة (6)

تتبع وزارة الخارجية والتعاون الدولي الجهات التالية:

أ- لجنة الحدود البرية والبحرية.

ب- الأمانة العامة للتكامل الليبي مع السودان.

ج- المعهد الدبلوماسي لبناء القدرات.

وتمارس هذه الجهات مهامها وفقا للتشريعات المنظمة لها وتسري على الموظفين بها التشريعات التي تسري على الموظفين بوزارة الخارجية والتعاون الدولي.

### مادة (7)

تختص إدارة الشؤون العربية بما يلي:

1- متابعة أوجه العلاقات الثنائية بين ليبيا والدول العربية ووضع الخطط الكفيلة بتطويرها واقتراح وسائل تنميتها ودعمها بالتعاون مع الجهات الأخرى ذات العلاقة.

2- تقويم التطورات والاتجاهات والمواقف السياسية في الدول العربية وتأثيرها في ليبيا وبقية الدول العربية.

3- الإشراف المباشر على النشاط السياسي للسفارات الليبية في الدول العربية، وإعداد التقارير الدورية عنها وتقويم أنشطتها ومتابعة شؤون البعثات الدبلوماسية العربية المعتمدة لدى ليبيا.

4- معالجة القضايا القومية المطروحة على مختلف المستويات الإقليمية والدولية وتقويم مواقف الدول العربية منها، ومتابعة السياسات الدولية حيال تلك القضايا.

5- المشاركة في نشاطات جامعة الدول العربية وأعمالها على مستوى القمة ووزراء الخارجية واللجان الوزارية وعلى مستوى أجهزتها ومنظماتها ومجالسها المتخصصة، واللجان العربية الدائمة، وتقديم التقارير حولها بالتعاون والتنسيق مع الجهات الأخرى ذات العلاقة ومتابعة تنفيذ قراراتها وأعمالها.

- 6- اقتراح ترشيحات ليبيا للمقاعد والمناصب الشاغرة في الجامعة وأجهزتها والمنظمات العربية المتخصصة.
- 7- حضور المؤتمرات واللقاءات والاجتماعات التي تتعلق بالشؤون العربية والمشاركة فيها بالتعاون مع الجهات المختصة.
- 8- التحضير والمشاركة في عقد اجتماعات مجلس الرئاسة بالاتحاد المغاربي وكذلك مجلس رؤساء الوزراء ومجلس وزراء الخارجية ولجنة المتابعة واللجان الوزارية المتخصصة ومجالستها القطاعية بالتنسيق مع الأمانة العامة للاتحاد والجهات الأخرى المختصة، والمساهمة في اقتراح جداول أعمالها، وتوثيق ومتابعة ما يصدر عنها وإعداد تقارير دورية بشأنها.
- 9- الإعداد والتنسيق لمشاركات الوزارات الليبية في اللجان الوزارية المتخصصة للاتحاد ومجالسها القطاعية.
- 10- اقتراح ترشيحات ليبيا لوظائف الأمانة العامة وغيرها من مؤسسات اتحاد المغرب العربي وأجهزتها المختلفة بالتنسيق مع الجهات الأخرى ذات العلاقة.
- 11- متابعة نشاط المنظمات الشعبية المغاربية، واقتراح السياسات والبرامج الرامية إلى تحقيق الوحدة المغاربية على المستويين الشعبي والنقابي.
- 12- متابعة أوجه العلاقات الثنائية بين ليبيا ودول مجلس التعاون الخليجي ووضع الخطط والبرامج الكفيلة بتطويرها ودعمها.
- 13- متابعة شؤون البعثات العربية و الدبلوماسية المعتمدة لدى ليبيا.
- 14- وضع الخطط والبرامج التنفيذية المتعلقة بمجال اختصاصاتها.

### مادة (8)

#### تختص إدارة الشؤون الأفريقية بما يلي:

- 1- متابعة أوجه العلاقات الثنائية بين ليبيا ودول القارة الأفريقية واقتراح وسائل تطويرها.
- 2- دراسة التطورات والاتجاهات والمواقف السياسية لدول القارة الافريقية وتقييم سياساتها وتأثيرها في ليبيا.

- 3- متابعة شؤون المنظمات الإقليمية والدولية ذات العلاقة والقرارات الصادرة عنها ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع الإدارات والجهات المعنية الأخرى.
- 4- متابعة شؤون البعثات الافريقية الدبلوماسية المعتمدة لدى ليبيا.
- 5- الإشراف المباشر على النشاط السياسي للسفارات الليبية في الدول الأفريقية وإعداد التقارير الدورية عنها و تقييم أنشطتها.
- 6- متابعة القضايا التي يتناولها الاتحاد الافريقي ومعالجتها بالتنسيق مع الإدارات والجهات المعنية بقصد بلورة موقف ليبيا تجاهها.
- 7- متابعة التوقيع والمصادقة على الاتفاقيات والبروتوكولات الصادرة عن الاتحاد الإفريقي والأجهزة التابعة له بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- 8- اقتراح الترشيحات لوظائف المفوضية وأجهزتها الاخرى بالتنسيق مع الجهات الأخرى ذات العلاقة.
- 9- اقتراح المساعدات والتبرعات لدول الاتحاد الإفريقي بالتعاون مع صندوق ليبيا للمساعدات والتنمية.
- 10- المشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات التي تعقد في نطاق الاتحاد الإفريقي ومتابعة تقاريرها وتوصياتها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- 11- إعداد الخطط والبرامج التنفيذية المتعلقة بالاتحاد الافريقي وتجمع دول الساحل والصحراء (س/ص).
- 12- متابعة أعمال ونشاطات تجمع دول الساحل والصحراء (س ،ص) وأجهزته ومجالسه المتخصصة ومتابعة تنفيذ قراراته.
- 13- وضع الخطط والبرامج التنفيذية المتعلقة بمجال اختصاصها.

### مادة (9)

تختص إدارة الشؤون الإسلامية بما يلي:

- 1- وضع السياسات والاهتمام بالقضايا الإسلامية وشؤون المسلمين بوجه عام ومتابعة أوضاع الأقليات الإسلامية في كافة بلدان العالم.
- 2- متابعة المشروعات الإسلامية التي تقوم بها أو تساهم فيها ليبيا.
- 3- متابعة الجوانب المتعلقة بشؤون الحج والتجمعات الإسلامية وشؤون الأراضي المقدسة.

4- التحضير والإعداد لمشاركات ليبيا في قمم منظمة التعاون الإسلامي والمؤتمرات الوزارية ولجانها الفنية، ومتابعة القضايا التي تطرح عليها وتنفيذ قراراتها، والعمل على الاستفادة من المساهمة السنوية التي تسدها ليبيا في ميزانية المنظمة.

5- التنسيق مع الجهات ذات العلاقة فيما يقع ضمن اختصاصاتها.

6- وضع الخطط والبرامج التنفيذية المتعلقة بمجال اختصاصها.

### مادة (10)

تختص إدارة الشؤون الأوروبية بما يلي:

1- العمل على تنمية وتطوير العلاقات الثنائية بين ليبيا والدول الأوروبية في كافة المجالات، ومتابعة ما يحدث من تطورات في العلاقات.

2- دراسة وتحليل وتقييم التقارير والأبحاث الواردة من البعثات الليبية الدبلوماسية في الدول الأوروبية وإبداء الرأي بشأنها.

3- متابعة وتوجيه نشاط البعثات الليبية الدبلوماسية في الدول الأوروبية وإعداد تقارير دورية عن نشاطاتها.

4- متابعة علاقة ليبيا مع الاتحاد الأوروبي وجمع المعلومات وتلقي التقارير عنها وإبداء الرأي بشأنها.

5- توثيق العلاقات مع الأحزاب والمنظمات السياسية، وكذلك مع المنظمات الإقليمية الأوروبية وربطها بالأجهزة الليبية المعنية، وإبداء الرأي في كل ما يحال إليها من موضوعات تتعلق بالتعاون مع هذه المنظمات.

6- إعداد التقارير اللازمة حول ليبيا مع الدول الأوروبية والتكتلات والتجمعات الأوروبية وتحديث المعلومات الواردة بتلك التقارير.

7- الإعداد والمتابعة والتنسيق في زيارات الوفود الرسمية العليا المتبادلة مع الدول الأوروبية.

8- متابعة الاتفاقيات ومذكرات التفاهم التي ترتبط بها ليبيا مع الدول الأوروبية وذلك بالتنسيق مع إدارة الشؤون القانونية بالوزارة.

9- وضع الخطط والبرامج التنفيذية المتعلقة بمجال اختصاصها.

## مادة (11)

تختص إدارة شؤون الأمريكيتين بما يلي:

- 1- متابعة العلاقات الثنائية بين ليبيا ودول الأمريكيتين، واقتراح سبل تنميتها وتطويرها.
- 2- دراسة التطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في دول الأمريكيتين والاهتمام بالقضايا الوطنية والقومية لشعوب المنطقة وإعداد تقارير دورية عنها.
- 3- متابعة تنسيق زيارات الوفود المتبادلة مع دول الأمريكيتين في مختلف المجالات.
- 4- متابعة التعاون في مجال حقوق الإنسان والحريات.
- 5- متابعة التجمعات والتكتلات السياسية والاقتصادية في منطقة الأمريكيتين.
- 6- رصد التحركات السياسية على المستوى الثنائي والجماعي لدولة المنطقة وتأثير ذلك في العلاقات الدولية و مصالح ليبيا.
- 7- الإشراف على النشاط السياسي للسفارات والقنصليات الليبية في دول الأمريكيتين وإعداد التقارير الدورية عمها وتقوم أنشطتها، والاهتمام بشؤون البعثات الدبلوماسية لدول المنطقة المعتمدة لدى ليبيا.
- 8- دراسة التطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية لدول الأمريكيتين وإعداد تقارير دورية بشأنها.
- 9- المشاركة في اللقاءات والندوات التي تعقد في دول المنطقة والعمل على تفعيل دور ليبيا فيها كلما اقتضت المصلحة ذلك.
- 10- وضع الخطط والبرامج التنفيذية المتعلقة بمجال اختصاصها.

## مادة (12)

تختص إدارة شؤون آسيا وأستراليا بما يلي:

- 1- متابعة آخر التطورات السياسية والاقتصادية وأوجه التعاون التي تشهدها دول آسيا وأستراليا وإبداء الرأي بشأنها.
- 2- تقديم المقترحات والتصورات لتطوير مستوى العلاقات مع بعض الدول الآسيوية على أسس سليمة تخدم المصالح المشتركة.

- 3- استقبال سفراء ورؤساء بعثات الدول الآسيوية المعتمدين لدى ليبيا والتباحث معهم حول المواضيع المتعلقة بتعزيز العلاقات الثنائية، والمساهمة في حل ما يعترضهم من عقبات في سبيل أداء مهامهم بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- 4- متابعة نشاط المنظمات والتجمعات السياسية و الاقتصادية في المنطقة وإعداد التقارير عنها.
- 5- المشاركة في الوفود الليبية التي تقوم بزيارات إلى الدول الآسيوية، وكذلك التحضير والإعداد لزيارات وفود دول المنطقة إلى ليبيا، وإعداد التقارير بشأنها.
- 6- المشاركة في المؤتمرات والندوات والمنتديات الإقليمية والدولية التي تدعي لها ليبيا بالتنسيق والتشاور مع كافة الجهات ذات العلاقة.
- 7- الإشراف على النشاط السياسي للسفارات الليبية بدول المنطقة وإعداد التقارير الدورية عمها وتقوم أنشطتها وتوجيهها.
- 8- وضع الخطط والبرامج التنفيذية المتعلقة بمجال اختصاصها.

### مادة (13)

تختص إدارة التعاون الدولي بما يلي:

- 1- متابعة علاقات التعاون الثنائي والاقتصادي ومتعدد الاطراف بين ليبيا والدول الأخرى، ووضع الخطط والبرامج المناسبة لتطويرها.
- 2- متابعة تنفيذ الاتفاقيات ومحاضر وبرامج التعاون والمساعدات والقروض بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- 3- التنسيق مع الجهات ذات العلاقة بشأن تشكيل الوفود التي تشارك في أعمال اللجان العليا و المشتركة واللجان الفنية ولجان المتابعة المنبثقة منها، وتحديد مواعيد انعقادها والمشاركة في أعمالها.
- 4- المشاركة في إعداد الإطار القانوني الذي ينظم علاقات التعاون بين ليبيا والدول الأخرى.
- 5- تجميع البيانات والإحصاءات الخاصة بخطة التحول في ليبيا وتصنيفها وتبويبها وحفظها بما يضمن الاستفادة منها.

6- متابعة تنفيذ القوانين والقرارات ومراجعة التشريعات المنظمة لأنشطة الاستثمار الليبي في الدول الأخرى.

7- إعداد البحوث والدراسات الاقتصادية بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.

8- المساهمة في وضع السياسات المتعلقة بالاستثمارات في الخارج والمساعدات والمنح والهبات والقروض، وشروط منحها، ومتابعة تنفيذها واسترجعها.

9- رصد حركة الأسواق العالمية وجمع البيانات والإحصاءات الخاصة بتطورها بما يساعد على إعداد الخطط المتعلقة باستثمار الليبيين في الخارج.

10- اقتراح وضع الخطط والبرامج التنفيذية المتعلقة بمجال اختصاصها.

#### مادة (14)

**تختص إدارة المنظمات الدولية بما يلي:**

1- متابعة شؤون منظمة الأمم المتحدة، وأجهزتها، والوكالات التابعة لها والمجالس واللجان المنبثقة منها، والمؤتمرات والندوات المنعقدة في إطارها.

2- التنسيق بشأن تشكيل الوفود للمشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التي تعقد في نطاق الأمم المتحدة ووكالاتها والمنظمات الدولية الأخرى والمشاركة فيها، والإشراف على نشاط وفود ليبيا بهذه الاجتماعات، وإعداد التوصيات والمداخلات وتزويد الوفود فيها بالملاحظات اللازمة بالتنسيق مع الجهات الأخرى ذات العلاقة.

3- دراسة مشاريع القرارات المتعلقة بالقضايا مثار البحث، واقتراح المواقف المناسبة حيالها بما يحقق أهداف ومصالح ليبيا الوطنية.

4- متابعة الترشيحات الدولية، واقتراح الموقف منها، وإمكانيات وفرص ترشح ليبيا لرئاسة وعضوية الأجهزة والهيئات الدولية.

5- متابعة أعمال حركة دول عدم الانحياز ومجموعة (77) والاهتمام بالقضايا التي تطرح من خلالها، واقتراح سبل تعزيز دور الحركة والمجموعة، ومتابعة القضايا التي تعرض عليهما.

6- تقديم التسهيلات إلى بعثات ومكاتب الأمم المتحدة ووكالاتها المعتمدة لدى ليبيا.

- 7- التنسيق والمتابعة المستمرة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ليبيا، وربطه بمختلف الوزارات والمؤسسات الليبية بما يحقق أهداف التنمية والتطوير في شتى المجالات.
- 8- إعداد التقارير والردود المطلوبة من أجهزة الأمم المتحدة والمجالس واللجان التابعة لها حول القضايا ذات الصلة بليبيا، والمسائل الدولية الأخرى، وذلك بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- 9- متابعة تنفيذ الاتفاقيات والمعاهدات التي انضمت إليها ليبيا، وتقديم تقارير دورية بشأنها.
- 10- متابعة أعمال بعثات ليبيا لدى الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة والمنظمات الدولية الأخرى، والتنسيق معها في كافة المسائل التي تتابعها في إطار أنشطة تلك المنظمات.
- 11- اقتراح وضع الخطط والبرامج التنفيذية المتعلقة بمجال اختصاصها.

### مادة (15)

تختص إدارة منظمات المجتمع المدني بما يلي:

- 1- المساعدة في إيجاد علاقات بين منظمات المجتمع المدني الليبي ومثيلاتها في الدول الأخرى.
- 2- تفعيل جمعيات الصداقة القائمة واقتراح إنشاء جمعيات أخرى مع الدول.
- 3- استقبال أية مقترحات من منظمات المجتمع المدني ودراستها وإحالتها إلى وجهتها في الدول الأخرى وبالعكس.
- 4- التنسيق مع الجهات المعنية في مجال تعزيز مفاهيم الديمقراطية والحقوق المدنية والحكم الرشيد وتحقيق العدالة الانتقالية من واقع الخبرات الدولية المكتسبة في هذا المجال.
- 5- التنسيق مع وزارة الثقافة والمجتمع المدني فيما يتعلق بالمؤتمرات والندوات ذات الصلة.
- 6- إعداد الدراسات والخطط التي من شأنها إيجاد علاقات وثيقة بين منظمات المجتمع المدني الليبية ومثيلاتها في الخارج.
- 7- إعداد قاعدة بيانات عن منظمات المجتمع المدني الأجنبية العاملة في ليبيا.

## مادة (16)

تختص إدارة الشؤون القنصلية بما يلي:

- 1- رعاية مصالح المواطنين الليبيين في الخارج، وحماية وتأمين حقوقهم، وتقديم التسهيلات اللازمة بما فيها تجديد جوازات السفر و الوثائق، وتقديم المساعدات.
- 2- متابعة شؤون المساجين والمحكومين الليبيين في الدول الاخرى بالتعاون والتنسيق مع إدارة الشؤون القانونية.
- 3- قيد وتسجيل واقعات الأحوال المدنية التي تحدث في الخارج.
- 4- تبليغ الإعلانات والاحكام والإنايات القضائية.
- 5- تلقي وحفظ الوصايا وإتمام الإجراءات بشأنها بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- 6- تصديق واعتماد صحة توقيعات وأختام الجهات الرسمية في الداخل والسفارات والبعثات الدبلوماسية والقنصليات في الخارج.
- 7- المشاركة في اجتماعات اللجان القنصلية المشتركة مع الدول الأجنبية.
- 8- تقديم الخدمات وتسهيل إجراءات السفن والطائرات الليبية بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- 9- الإشراف على القنصليات والأقسام القنصلية وتقوم أعمالها في إطار ما يندرج في نطاق اختصاصاتها.
- 10-التنسيق مع الجهات المختصة بشأن قوائم الممنوعين من دخول ليبيا.
- 11-متابعة كافة شؤون الأجانب المقيمين في ليبيا وفقا لما تقضي به التشريعات النافذة والاتفاقيات والأعراف الدولية.
- 12-متابعة الاتفاقيات القنصلية المبرمة بين ليبيا والدول الأجنبية وإعداد التقارير والبيانات اللازمة عنها، مع اقتراح - إذا تطلب الأمر ذلك- إبرام اتفاقيات مع دول أخرى.
- 13-اقتراح وضع الخطط والبرامج التنفيذية المتعلقة بمجال اختصاصها.

## مادة (17)

تختص إدارة الشؤون القانونية بما يلي:

- 1- دراسة وإعداد مشاريع المعاهدات والاتفاقيات الثنائية والمشاركة في المفاوضات والمؤتمرات المتعلقة بها، ومراجعة صياغتها وحفظها وتجميعها وتبويبها واستكمال ومتابعة كافة الإجراءات القانونية المتعلقة بها.
- 2- إبداء الرأي في مسائل القانون الدولي.
- 3- إبداء الرأي في الانضمام إلى الاتفاقيات الإقليمية والدولية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- 4- المشاركة في المؤتمرات والندوات القانونية الإقليمية والدولية وكذلك اللجان التابعة للمنظمات القانونية الدولية، ومتابعة أعمالها وما يصدر عنها من قرارات وتوصيات.
- 5- متابعة القضايا المتصلة بالحدود البرية والبحرية والجبال الجوية، وحفظ وتبويب كافة الوثائق والخرائط المتعلقة بها، وإعداد الدراسات والبحوث ووضع التوصيات اللازمة بشأنها، ومعالجة موضوعات قانون البحار والفضاء الخارجي وما يتعلق بها من اتفاقيات ومؤتمرات وندوات بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- 6- متابعة كافة القضايا المرفوعة من الوزارة أو عليها بالداخل، والمشاركة في اللجان التي تكلف إجراء التحقيقات اللازمة، ومتابعة كافة الدعاوى المرفوعة من ليبيا أو عليها في الخارج بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- 7- المشاركة في أعمال اللجان المشتركة والإعداد لها.
- 8- متابعة الأعمال المتعلقة بمحكمة العدل الدولية والمحكمة الجنائية الدولية ولجنة القانون الدولي التابعة للأمم المتحدة، وأعمال اللجان والمؤتمرات القانونية والإقليمية والدولية وغيرها من الأجهزة القضائية والقانونية.
- 9- المشاركة في صياغة وإعداد ومراجعة وإبداء الرأي وتقديم المشورة والتفسير القانوني في كل ما يتعلق بالتشريعات التي تنظم وتحكم عمل الوزارة.
- 10- إعداد المذكرات القانونية واللوائح والقرارات المتعلقة بشؤون الوزارة.
- 11- المشاركة في عضوية اللجان التي تكلف بها.

12-إعداد ومراجعة العقود الإدارية التي تقوم الوزارة بإبرامها، واتخاذ الاجراءات اللازمة بشأنها بالتنسيق مع الإدارات المختصة والجهات ذات العلاقة.

13- اقتراح وضع الخطط والبرامج التنفيذية والإدارية وتقديم المبادرات المتعلقة بمجال اختصاصها.

14- ختم وتسجيل وتعميم القرارات.

### مادة (18)

تختص إدارة شؤون المغتربين بما يلي:

- 1- إعداد قائمة بيانات ومعلومات عن الليبيين المقيمين في الخارج.
- 2- التعريف بمساهمات المغتربين في الداخل والخارج.
- 3- ربط المغتربين بوطنهم الأم ليبيا والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم ورعاية وتفقد أحوالهم وحل مشاكلهم.
- 4- تقديم يد العون للراغبين في العودة إلى أرض الوطن وتمكينهم من العمل والتعليم والانخراط في مؤسسات الدولة.
- 5- تسهيل الإجراءات التي يحتاجها المغترب داخل الوطن و خارجه.
- 6- العمل على تقديم المساعدات المعنوية والإرشادية لليبيين الذين تأثروا سلبا بثقافات الغير.
- 7- الربط والتواصل بين المجتمع الغربي والمجتمع الليبي لنقل الثقافة والممارسات التي تنسجم مع ثقافتنا الإسلامية.
- 8- نقل المعرفة والتقنية وتكوين علاقات متينة في مجال التعليم والبحث العلمي.
- 9- تشجيع ذوي الخبرات والمهارات والتعرف عليهم والدفع بهم لتبوء مراكز قيادية والمساهمة في خدمة الوطن، وكذلك تشجيع أصحاب رؤوس الأموال على الاستثمار بالوطن.

### مادة (19)

تختص إدارة الشؤون الإدارية والمالية بما يلي:

- 1- العمل على تطوير الأداء الإداري والنظم الإدارية بالوزارة.

- 2- تنفيذ ومتابعة النظم والقواعد المتعلقة بشؤون الموظفين ومباشرة كافة الشؤون الوظيفية وفقا للقوانين واللوائح المعمول بها.
- 3- توفير احتياجات الوزارة من مواد وأدوات وقرطاسية وأثاث وغيرها من الاحتياجات الخاصة بسير العمل والإشراف على مخازن الوزارة.
- 4- توفير كافة متطلبات السلامة المدنية اللازمة ووسائل النقل والحركة والإشراف عليها.
- 5- تقديم الخدمات المتعلقة بالشؤون الشخصية لموظفي الوزارة وعائلاتهم، وتقديم الخدمات المتعلقة بالشؤون الشخصية لأسر الموظفين المتغيبين بالخارج والمتوفين عند الاقتضاء.
- 6- القيام بالإجراءات المتعلقة بسفر الموظفين للالتحاق بأعمالهم بالخارج أو لأداء مهام رسمية.
- 7- الإعداد والتنظيم للاحتفالات والاستقبالات والاجتماعات المتعلقة بالوزارة وتأمين متطلباتها.
- 8- القيام بإجراءات الجرد السنوي.
- 9- إعداد مشاريع الميزانيات والتفويضات الخاصة بها طبقا للبنود المعتمدة والتعليمات الصادر في الخصوص.
- 10- تولى كافة الاختصاصات الإجرائية والعملية المتعلقة بالحسابات العامة و حسابات السفارات والبعثات والقنصليات العامة بالخارج.
- 11- إعداد قسائم المرتبات والمكافآت المالية لموظفي الوزارة.
- 12- إعداد الميزانيات التقديرية للمساهمات في المنظمات الإقليمية والدولية وفق النسب المحددة لخدمة ليبيا ومتابعة سداد الطارئ والمتأخر منها.
- 13- متابعة التحويلات من وزارة المالية ومصرف ليبيا المركزي، واعداد البرقيات للبعثات الليبية في الخارج ومتابعة سداد الطارئ والمتأخر منها.
- 14- إعداد وحصر الاحتياجات الوظيفية ومشروعات الملاكات الوظيفية للجهاز الإداري والبعثات الليبية في الخارج.
- 15- تنفيذ قرارات لجنة شؤون الإيفاد وإعداد سجلات الأقدمية و الأسبقية، وتنفيذ حركة التنقلات بين الداخل والخارج وبالعكس وكذلك متابعة توصيات لجنة شؤون الموظفين.

16-تولي إجراءات تسجيل الموظفين ضمانيا ومهنيا.

17-اقتراح ووضع الخطط والبرامج التنفيذية المتعلقة بمجال اختصاصها.

## مادة (20)

تختص إدارة المراسم بما يلي:

- 1- تنظيم وتطبيق مراسيم الاستقبال والتوديع وغير ذلك من الترتيبات المراسمية المتعلقة بزيارة رؤساء الدول والحكومات وكبار الضيوف من الشخصيات الرسمية العربية والأجنبية.
- 2- اتخاذ الترتيبات اللازمة لمراسم استقبال رؤساء البعثات الدبلوماسية العربية والأجنبية عند قدومهم إلى ليبيا لأول مرة لتقديم أوراق اعتمادهم، وتسلم وحفظ وثائق اعتمادهم.
- 3- رعاية شؤون موظفي السلكين الدبلوماسي والقنصلي والأجنبي وممثلي المنظمات الإقليمية والدولية المعتمدين لدى ليبيا.
- 4- تنظيم واستقبال ومقابلات السفارات والبعثات الدبلوماسية الأجنبية مع وزارة الخارجية والجهات الرسمية الليبية الأخرى.
- 5- إصدار البطاقات الدبلوماسية لموظفي السلكين الدبلوماسي والقنصلي الأجبيين ومثلي المنظمات الإقليمية والدولية المعتمدين لدى ليبيا، وكذلك التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة بشأن إصدار بطاقات الهوية الشخصية للعاملين الاجانب من غير الدبلوماسيين في البعثات التمثيلية المعتمدة في ليبيا.
- 6- إعداد القائمة الدبلوماسية للبعثات الدبلوماسية العربية و الأجنبية المعتمدة لدى ليبيا والبيانات الخاصة بموظفي تلك البعثات من دبلوماسيين وغيرهم وتحديثها.
- 7- إعداد الترتيبات اللازمة لتنظيم الحفلات والاستقبالات الرسمية.
- 8- التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة في ترتيب وتحديد مواعيد ومقابلات موظفي السلكين الدبلوماسي والقنصلي العربي والأجنبي المعتمدين لدى الدولة مع المسؤولين الرسميين الليبيين، وكذلك تنسيق برامج الزيارات الرسمية للوفود الأجنبية.
- 9- الاحتفاظ بأعلام الدول العربية والأجنبية والأناشيد الوطنية الخاصة بها، وتزويد البعثات الدبلوماسية الليبية بالخارج بأعلام الدولة الليبية والنشيد الوطني.

10- تحديد وتنظيم الحصانات والإعفاءات والمزايا الدبلوماسية، ومعالجة الشؤون المتعلقة بتطبيقها، مع مراعاة مبدأ المعاملة بالمثل.

11- جمع وتنظيم الحصانات والإعفاءات والمزايا الدبلوماسية ومعالجة الشؤون المتعلقة بتطبيقها، مع مراعاة مبدأ المعاملة بالمثل.

12- إصدار وتحديد جوازات السفر الليبية الدبلوماسية والخاصة، والإشراف على تأشيرات الدخول والممرور التي تمنحها البعثات الدبلوماسية والقنصلية الليبية في الخارج على جوازات السفر الدبلوماسية والخاصة الأجنبية.

### مادة (21)

يختص مكتب الوزير بما يلي:

- 1- تنظيم مقابلات وتلقي البريد الخاص به وحفظه وتصنيفه، وتوفير البيانات والمعلومات التي يطلبها.
- 2- إبلاغ تعليمات الوزير إلى الإدارات والمكاتب والجهات ذات العلاقة، ومتابعة تنفيذها.
- 3- تلقي التقارير والمكاتبات الموجهة إلى الوزير، واستيفاء البيانات والمعلومات عن عرضها.
- 4- الإعداد والتحضير لاجتماعات الوزير مع مديري الإدارات، وتحرير محاضر اجتماعاته، وتدوين قراراته وتبليغها ومتابعة تنفيذها.
- 5- إعداد المذكرات والرسائل الصادرة عن الوزير.
- 6- تنظيم زيارات الوزير الرسمية إلى الدول العربية والأجنبية بالتعاون مع الإدارات والجهات المعنية الأخرى.

### مادة (22)

يختص مكتب الوكيل بما يلي:

- 1- استلام كافة المراسلات الموجهة إلى الوكيل وتوثيقها وعرضها.
- 2- إعداد المذكرات والتقارير والرسائل الصادرة عن الوكيل واتخاذ الإجراءات الإدارية بشأنها وتوثيقها.
- 3- إعداد وتوثيق القرارات التي تصدر عن الوكيل واتخاذ ما يلزم بشأنها من إجراءات.

- 4- إبلاغ توجيهات الوكيل وتعليماته إلى الإدارات المعنية بديوان الوزارة.
- 5- حضور وتوثيق مقابلات واجتماعات الوكيل التي يتم تكليف موظفي المكتب القيام بها.
- 6- تنظيم لقاءات ومقابلات ومواعيد الوكيل وإعداد الترتيبات اللازمة لذلك.

### مادة (23)

يختص مكتب المستشارين بما يلي:

- 1- إبداء المشورة في مختلف القضايا السياسية التي تعرض عليه من طرف الوزير أو الوكلاء.
- 2- متابعة الأحداث السياسية الراهنة، وإعداد التحليلات اللازمة بالخصوص، وتقديم التوصيات والمقترحات بشأن السبل الواجب اتباعها في معالجة هذه القضايا.
- 3- تقويم التحرك السياسي ومبادرات ليبيا في مختلف القضايا وأبعادها ومؤثراتها على الصعيدين الداخلي والخارجي.
- 4- تقديم المقترحات اللازمة بشأن الموقف ال1ي ينبغي اتخاذه تجاه بعض المسائل السياسية الإقليمية أو الدولية، خاصة تلك التي تمس مباشرة توجيهات الأمن الوطني الليبي.
- 5- أية مسائل تعرض عليه .

### مادة (24)

يختص مكتب التخطيط السياسي والاستراتيجي بما يلي:

- 1- اقتراح ووضع الخطط السياسية الليبية الكفيلة بتنفيذ سياسة ليبية ناجحة وفاعلة.
- 2- تقديم البحوث والدراسات بشأن بعض القضايا والمشكلات التي تطلب منه، والتي يمكن على ضوءها اتخاذ موقف جيد وسليم.
- 3- إعداد الدراسات الاستراتيجية طويلة المدى لبعض القضايا المعاصرة والمزمنة في العلاقات الدولية معززة بالتوصيات الكفيلة بالإسهام في علاجها أو تقديم مبادرات ليبية للمشاركة في علاجها .

## مادة (25)

يختص مكتب التفتيش والرقابة بما يلي:

- 1- متابعة تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات والتعليمات المعمول بها، واقتراح التعديلات اللازمة على ضوء الممارسة والتطبيق بالتنسيق مع الإدارات المختصة.
- 2- متابعة الأداء الوظيفي لمنتسبي الجهاز الإداري، والتأكد من تنفيذ التعليمات الصادرة لضبط سير العمل.
- 3- متابعة سير عمل الإدارات والسفارات والمندوبيات والقنصليات العامة من خلال المراسلات والتقارير والزيارات الميدانية وغيرها، وكشف جوانب القصور بالخصوص، وتقديم التوصيات واقتراح الحلول الكفيلة بتطوير أسلوب العمل لمعالجتها بما يحقق الأداء الوظيفي الأمثل.
- 4- القيام بجولات تفتيشية دورية على السفارات والبعثات والقنصليات العامة بالخارج وإعداد تقارير حول نشاطها والصعوبات التي تواجهها، واقتراح الحلول الكفيلة بتذليلها وذلك بالتنسيق مع الإدارات المختصة.
- 5- حصر المخالفات والتجاوزات التي قد تقع من العاملين بالداخل والخارج على ضوء التشريعات النافذة، وذلك بالتنسيق مع إدارة الشؤون القانونية والجهات ذات العلاقة.
- 6- المشاركة في أعمال مجالس التأديب ولجان تقصي الحقائق والتحقيق.
- 7- وضع الخطط والبرامج التنفيذية المتعلقة بمجال اختصاص المكتب.

## مادة (26)

يختص مكتب البريد الخاص بما يلي:

- 1- استلام وإرسال المراسلات الداخلة في نطاق عمل المكتب.
- 2- إعداد وإدارة الوسائط المستخدمة في المراسلات الخاصة بأعمال المكتب، والسفارات والقنصليات والبعثات اللبية في الخارج.
- 3- تشغيل وصيانة وسائل الإرسال والاستقبال في أعمال المكتب.
- 4- وضع الخطط والبرامج الكفيلة بتطوير عمل المكتب.

## مادة (27)

يختص المكتب الاعلامي بما يلي:

- 1- متابعة القضايا السياسية التي تناولتها وسائل الإعلام المختلفة.
- 2- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بإعطاء مواقف لبيبا السياسية التغطية الإعلامية المناسبة والتعبير عنها.
- 3- إعداد وإصدار البيانات الصحفية حول القضايا المختلفة، والرد على وسائل الإعلام المختلفة التي تتعرض للمسائل اللببية سلبا.
- 4- إعداد تقرير يومي موجز عما تناوله وسائل الإعلام المختلفة للعرض على الوزير والوكلاء.
- 5- رصد مواقف وسائل الإعلام المضادة للبيبا والرد عليها، واتخاذ ما يلزم حيالها.
- 6- تنظيم وعقد المؤتمرات الصحفية والتنسيق مع وسائل الإعلام بشأنها.
- 7- تأمين القيام بمهام الترجمة الفورية للوفود واللقاءات في المؤتمرات الخاصة بالوزير والوكلاء.

## مادة (28)

يختص مكتب تقنية المعلومات والتوثيق بما يلي:

- 1- تنفيذ الخطط السنوية المتعلقة بالمعلومات والتوثيق.
- 2- تقديم الخدمات المطلوبة في مجال تنقية المعلومات والتوثيق للإدارات والمكاتب بالوزارة والسفارات والبعثات بالخارج.
- 3- توفير وتطوير البيانات والمعلومات السياسية والاقتصادية والثقافية والفنية وغيرها بما يحقق للوحدات الإدارية بالوزارة والبعثات الدبلوماسية قاعدة متكاملة من المعلومات.
- 4- تنفيذ متطلبات التحول إلى الحكومة الإلكترونية وترشيد استهلاك الورق.
- 5- وضع الأسس الإرشادية والمعايير الموحدة وأساليب التنظيم بهدف التنسيق المتكامل بين الجهات التابعة للوزارة والجهات ذات الصلة بعمله.
- 6- تطوير وحدات المعلومات والاتصالات بالوزارة والجهات التابعة لها والإشراف عليها.

- 7- المساهمة في إعداد الخطة التدريبية للموظفين بالوزارة في مجال المعلومات والتوثيق وتنفيذ خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية بالوزارة.
- 8- صيانة نظم المعلومات الآلية واستخدام الميكنة في إدراج بيانات ومعلومات الوزارة وتصنيف وحفظ الوثائق والمستندات بمراعاة السرية اللازمة لذلك.
- 9- ربط منظومة الحاسوب المستخدمة بالوزارة مع البعثات الدبلوماسية في الخارج.
- 10- إنشاء ومتابعة وتحديث موقع الوزارة على شبكة المعلومات الدولية ( الإنترنت).

### مادة (29)

يختص مكتب التنسيق والمتابعة بما يلي:

- 1- الرد على مراسلات إدارة المتابعة برئاسة مجلس الوزراء، ومتابعة كافة المواضيع مع رئاسة الوزراء.
- 2- إعداد التقرير الشهري عن الإجراءات التي تتخذها الوزارة بشأنها المواضيع المكلفة إنجازها.
- 3- متابعة المواضيع التي تحتاج إلى مراجعة مع مجلس الوزراء والوزارات والمؤسسات الليبية المختلفة لأخرى.
- 4- إعداد التقرير السنوي لوزارة الخارجية.
- 5- تجميع المعلومات والردود من مختلف الإدارات والمكاتب داخل الوزارة.
- 6- تجميع كل ما يتعلق بنشاطات الوزارة لتضمينها التقارير الشهرية والتقارير السنوي الذي تم بالخصوص.
- 7- متابعة التعليمات الصادرة من الوزير والوكيل الموجهة إلى الإدارات وما تم بشأنها من إجراء.
- 8- التحضير لمشاركة الوزير في اجتماعات رئاسة الوزراء وغيرها من الاجتماعات ذات العلاقة.
- 9- إعداد المذكرات المتعلقة بتعليمات رئاسة الوزراء بالتنسيق مع كافة الإدارات والمكاتب المعنية.

### مادة (30)

يختص مكتب المراجعة الداخلية بما يلي:

- 1- مراجعة وفحص المستندات المالية وحسابات السفارات والبعثات والقنصليات وحصر الإيرادات المحصلة والتحويلات والودائع.
- 2- التدقيق في صرف تذاكر السفر المصروفة للمهام الرسمية والمؤتمرات الدولية والإيفاد للعمل بالخارج.
- 3- فحص استثمارات المرتبات والأجور والمكافآت وما في حكمها والتأكد من مطابقتها للقوانين واللوائح المعمول بها.
- 4- متابعة تسديد ديون الفنادق والتسويات النهائية لها.
- 5- مراجعة وفحص الكشوفات الخاصة بالمصرفيات والتأكد من عدم تعارضها مع الشروط والضوابط القانونية و المالية.
- 6- مراقبة ومراجعة سجلات الأصول الثابتة المنصوص عليها في لائحة الميزانية والحسابات والمخازن.
- 7- حصر التجاوزات والأخطاء المالية التي تحصل في العديد من السفارات والبعثات والقنصليات.
- 8- حصر الالتزامات الدولية والمساهمات الليبية في المنظمات الإقليمية والدولية.
- 9- إجراء التفتيش المفاجئ والسنوي على العهد المالية وكذلك المخازن والخزائن التابعة للوزارة.

### مادة (31)

يختص مكتب الشؤون العسكرية بما يلي:

- 1- متابعة وتنسيق المسائل ذات الصلة بالشؤون العسكرية مع الجهات المختصة.
- 2- معالجة إجراءات طلبات عبور الطائرات العسكرية الأجنبية الأجواء الليبية ودخول القطع البحرية العسكرية الأجنبية المياه الإقليمية أو الموانئ البحرية الليبية.
- 3- متابعة ومعالجة إجراءات طلبات عبور الطائرات العسكرية الليبية الأجواء الأجنبية والحصول على أذونات زيارت القطع البحرية الليبية الموانئ الأجنبية.
- 4- متابعة إجراءات العسكريين المنتدبين للعمل بسفاراتنا بالخارج.

5- دراسة ومتابعة المواضيع المتعلقة بقضايا الأحلاف والتسلح والقواعد العسكرية والألغام وإعداد تقارير عنها.

6- متابعة المؤتمرات والندوات العسكرية التي تشارك فيها ليبيا وإعداد تقارير عنها.

7- التنسيق بين وزارة الدفاع وسفاراتنا بالخارج ومكاتب الارتباط وكذلك الملحقين العسكريين في البعثات السياسية المعتمدة لدى ليبيا.

### مادة (32)

يختص مكتب الترجمة بما يلي:

- 1- ترجمة الرسائل الخاصة الصادرة من الوزير إلى نظرائه في الدول الأخرى وتلك التي ترد إليه.
- 2- القيام بترجمة كافة الوثائق والتقارير والدراسات التي ترد إليه من مكتب الوزير أو الوكلاء.
- 3- المشاركة عند الطلب بالترجمة في الاجتماعات والزيارات الرسمية.

### مادة (33)

- 1- وضع الخطط وأولويات المشاريع التي تعتمدها وزارة الخارجية تنفيذها سنويا كمشروعات سفارات - سكن - صيانة وتجهيزات هذه المقار.
- 2- دراسة وإعداد ميزانية التحول لمشاريع وزارة الخارجية مع تنفيذها وفق أولويات الوزارة.
- 3- إعداد تقارير المتابعة السنوية بشأن تنفيذ ميزانية التحول للوزارة مع وزارة المالية.
- 4- متابعة المشاريع التي تقوم الوزارة بتنفيذها بالداخل والخارج والإشراف عليها.
- 5- مراجعة مستخلصات المشاريع واعتمادها بالداخل و الخارج.
- 6- مراجعة واعتماد رسومات المشاريع والمواد الداخلة في تنفيذها وتشطيبها واعتماد التجهيزات.
- 7- المشاركة في لجان شراء العقارات بالداخل و الخارج.
- 8- تشكيل لجان استلام المشاريع المنفذة استلاما ابتدائيا ومتابعة فترة الضمان حتى الاستلام النهائي بالداخل و الخارج.

9- توثيق رسومات المشاريع ومستنداتها لتوثيق عقود الشراء والتنفيذ والصيانة ومتابعة عقارات الوزارة، وتوفير ما أمكن من هذه الوثائق والمستندات الدالة على ذلك والمساهمة في الحفاظ عليها بالتنسيق مع الجهات المختصة.

10-دراسة العروض المقترحة لإيجاز بعض مقار السفارات وسكن السفراء بالخارج.

11-متابعة المشكلات الخاصة بملكية العقارات المستغلة من قبل بعض البعثات الدبلوماسية بداخل ليبيا لمطالبة هذه البعثات بتطبيق مبدأ المعاملة بالمثل .

#### مادة (34)

تعمل التقسيمات الإدارية المكونة للوزارة بالتنسيق والتعاون فيما بينهما لتنفيذ الاختصاصات المسندة إليها، وتعد الوزارة وحدة إدارية واحدة فيما يتعلق بالشؤون الوظيفية .

#### مادة (35)

يجوز لوزارة الخارجية والتعاون الدولي تشكل لجان دائمة أو مؤقتة لدراسة ومتابعة أية مسائل تدخل في نطاق اختصاصها .

#### مادة (36)

يصدر بالتنظيم الداخلي لوزارة الخارجية والتعاون الدولي قرار من الوزير بالتنسيق مع الجهات المختصة وبما لا يخالف أحكام هذا القرار والتشريعات النافذة .

#### مادة (37)

يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره، ويلغى كل حكم يخالفه، وعلى الجهات المعنية تنفيذه، وينشر في الجريدة الرسمية.

رئاسة مجلس الوزراء

صدر في: 13/جماد الآخر/1434 هجري

الموافق: 2012/5/5 ميلادي

**مادة (34)**

تعمل التقسيمات الإدارية المكونة للوزارة بالتنسيق والتعاون فيما بينهما لتنفيذ الاختصاصات الممنولة إليها، وتعد الوزارة وحدة إدارية واحدة فيما يتعلق بالشؤون الوظيفية.

**مادة (35)**

يجوز لوزارة الخارجية والتعاون الدولي تشكل لجان دائمة أو مؤقتة لدراسة ومتابعة أية مسائل تدخل في نطاق اختصاصها.

**مادة (36)**

يصدر بالتنظيم الداخلي لوزارة الخارجية والتعاون الدولي قرار من الوزير بالتنسيق مع الجهات المختصة وبما لا يخالف أحكام هذا القرار والتشريعات النافذة.

**مادة (37)**

يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره، ويلغى كل حكم يخالفه، وعلى الجهات المعنية تنفيذه، وينشر في الجريدة الرسمية.



رئاسة مجلس الوزراء



صدر في: 13/جماد الآخر/1434 هجري

الموافق: 2012/5/5 ميلادي



## جمهورية إندونيسيا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

### استبيان

أخي الكريم:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد،

أنذكم بأنني أنا الباحث: أحمد رمضان أبوقرن أقوم بدراسة ميدانية لاستكمال درجة الماجستير في الإدارة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية بجمهورية إندونيسيا وعنوان دراستي: أثر استراتيجية التأهيل في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية، وقد وقع الاختيار على وزارة الخارجية الليبية لتطبيق الدراسة عليها، وبصفتكم أحد الموظفين التابعين لهذه الوزارة الموقرة، أرجو منكم تعبئة الاستبيان المرفق حسب رأيكم وقناعتكم، علماً بأن الإجابة ستكون لغرض البحث العلمي فقط ولا داعي لكتابة الاسم.

شاكراً لكم تعاونكم معي في سبيل الارتقاء بالبحث العلمي، وبما يعود بالفائدة على بلادنا الحبيبة ليبيا.

### الباحث

### أ. الجزء الأول: بيانات عامة

1. من 20 إلى 25 سنة 2. من 26 إلى 30 سنة ✓ 3. من 31 إلى 45 سنة 4. فوق 46 سنة	فئة العمر	1. ذكر 2. أنثى ✓	نوع الجنس
1. الإدارات السياسية 2. الإدارات الفنية 3. الإدارات الخدمية 4. المكاتب ✓ 5. جهات أخرى	المجموعة الإدارية بالوزارة	1. دكتوراه 2. ماجستير ✓ 3. ليسانس / بكالوريوس 4. دون ذلك	درجة المهن

## ب. الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان

من فضلك ضع علامة (✓) أمام الفقرة الذي تراها مناسبة:

درجة الإجابة					المؤشرات / الفقرات	العوامل	النظرية ومتغيراتها
معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا			
		✓			تساهم استراتيجيات التدريب في تحقيق ما نأمل الوزارة أن تكون عليه مستقبلاً	تطوير رسالة المنظمة	نظرية خاندلر وتوماس X1
	✓				استراتيجية التدريب منسجمة ومتفقة مع رسالة هذه الوزارة	التوافق مع رسالة المنظمة	تحقيق رسالة المنظمة
	✓				استراتيجية التدريب هي استراتيجية مكتوبة أي رسمية	صفة الرسمية	
	✓				يتم توضيح الرسالة من كل عملية تدريبية	الوضوح	
✓					عند تحديد الاحتياجات التدريبية يراعى أن تلي رسالة الوزارة	تحديد الاحتياجات	
✓					يتم تحديد الأهداف بدقة قبل أي تخطيط لتدريب الوزارة	الدقة والضبط	X2
	✓				يتم تعريف معايير البرنامج التدريبي وأهدافه للتدريب	التعريف بالمعايير	الأهداف وصناعة القرارات
	✓				الهدف يكون محدد بمحدولة زمنية منتظمة قبل تنفيذ التدريب	البرنامج الزمني	
	✓				يتم تقييم التدريب لمعرفة مدى توافقه مع الأهداف بالوزارة	التقييم	
		✓			يتم تصحيح الانحرافات في تطبيق التدريب وفق الأهداف	تصحيح الانحرافات	



	✓			تتم دراسة الفرص قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب	دراسة الفرص	X3 البيئة الخارجية
	✓			تتم دراسة التهديدات قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب	دراسة التهديدات	
	✓			تتم دراسة نقاط القوة قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب الوطني	دراسة نقاط القوة	
✓				تتم دراسة نقاط الضعف قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب الوطني	دراسة نقاط الضعف	
✓				تتم التحليل باستخدام أسلوب تحليل (سوات)	صياغة التحليل	
✓				تتم الإطلاع على مستوى المؤسسات التنوير لدى المؤسسات المنافسة الأخرى	للمؤسسات المنافسة	X4 المنافسة
	✓			تتم التعاون مع المؤسسات المماثلة في الدولة لتنفيذ استراتيجية تدريب الموظف	التعاون	
✓				تتم التحفيز المطلوب لدى المتدربين لغرض إنجاح التدريب الوطني	التحفيز الذاتي	
✓				تتم الاستفادة من دورس واحفالات للمؤسسات الأخرى في التدريب	الاستفادة من الغير	
✓				تتم إجراء دراسات معمقة في مجال المنافسة	دراسات للمنافسة	



					تحقيق التكامل بين استراتيجية التدريب والاستراتيجية العامة هو أمر مهم بالمؤسسة عند وضع خطة التدريب	التكامل	X5 التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة
	✓				يتم مراجعة التوافق بين الاستراتيجيات بالمؤسسة باستمرار تجنباً لأي تعارض	للمراجعة	
	✓				الاستراتيجية التدريبية مرنة وقابلة للتعديل حسب الاستراتيجية العامة للوزارة	للمرونة	
	✓				تعتبر الاستراتيجية التميز من أهم أنواع الاستراتيجيات التي يتم مراعاتها في إعداد استراتيجيات التدريب	التميز	
	✓				استراتيجية التدريب تركز على تكامل القدرات والمهارات للموظفين	تكامل القدرات والمهارات	
	✓				يؤدي الموظف العمل المطلوب منه بمجد وانتظام	المجد	نظرة الأداء الوظيفي
	✓				يؤدي الموظف العمل بقدرة شخصية تناسب عمله	القدرة	Y الأداء الوظيفي
	✓				يؤدي الموظف العمل وهو على معرفة بطبيعة الوظيفة	للمعرفة	
	✓				يؤدي الموظف العمل بمهارات يتم تشجيعها باستمرار	لمهارة	
	✓				يؤدي الموظف العمل بروح للثابة والابداع والجدية	الابداع والجدية	

أي ملاحظات أو اقتراحات أخرى يراها الموظف





## جمهورية إندونيسيا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

### استبيان

أخي الكريم:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد،

أفيدكم بأنني أنا الباحث: أحمد رمضان أبوقرن أقوم بدراسة ميدانية لاستكمال درجة الماجستير في الإدارة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية بجمهورية إندونيسيا وعنوان دراستي: أثر استراتيجيات التأهيل في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية، وقد وقع الاختيار على وزارة الخارجية الليبية لتطبيق الدراسة عليها، وبصفتكم أحد الموظفين التابعين لهذه الوزارة الموقرة، أرجو منكم تعبئة الاستبيان المرفق حسب رأيكم وفتايتكم، علماً بأن الإجابة ستكون لغرض البحث العلمي فقط ولا داعي لكتابة الاسم.

شاكراً لكم تعاونكم معي في سبيل الارتقاء بالبحث العلمي، وبما يعود بالفائدة على بلادنا الحبيبة ليبيا.

الباحث

### أ. الجزء الأول: بيانات عامة

1. من 20 إلى 25 سنة ✓ 2. من 26 إلى 30 سنة 3. من 31 إلى 45 سنة 4. فوق 46 سنة	فئة العمر	1. ذكر 2. أنثى ✓	نوع الجنس
1. الإدارات السياسية 2. الإدارات الفنية 3. الإدارات الخدمية ✓ 4. المكاتب 5. جهات أخرى	المجموعة الإدارية بالوزارة	1. دكتوراة 2. ماجستير 3. ليسانس / بكالوريوس ✓ 4. دون ذلك	درجة المزمحل

## ب. الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان

من فضلك ضع علامة (✓) أمام الفقرة الذي تراها مناسبة:

مؤشرات / المقترحات	العوامل	النظرية ومقترحاتها	درجة الإجابة				
			موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
تساهم استراتيجيات التدريب في تحقيق ما تأمل الوزارة أن تكون عليه مستقبلاً	تطوير رسالة المنظمة	نظرية شاندر وتوماس X1					✓
استراتيجية التدريب متسجمة ومتفقة مع رسالة هذه الوزارة	التوافق مع رسالة المنظمة	تحقيق رسالة المنظمة					✓
استراتيجية التدريب هي استراتيجية مكتوبة أي رسمية	صفة الرسمية						✓
يتم توضيح الرسالة من كل عملية تدريبية	الوضوح						✓
عند تحديد الاحتياجات التدريبية يراعى أن تلي رسالة الوزارة	تحديد الاحتياجات						✓
يتم تحديد الأهداف بدقة قبل أي تخطيط لتدريبي بالوزارة	الدقة والوضوح	X2 الأهداف وصناعة القرارات					✓
يتم تعريف معايير البرنامج التدريبي وأهدافه للمتدربين	التعريف بالمعايير						✓
الهدف يكون محدد بمحدولة زمنية منتظمة قبل تنفيذ التدريب	البرنامج الزمني						✓
يتم تقييم التدريب لمعرفة مدى توافقه مع الأهداف بالوزارة	التقييم						✓
يتم تصحيح الانحرافات في تطبيق التدريب وفق الأهداف	تصحيح الانحرافات						✓



	✓			يتم دراسة الفرص قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب	دراسة الفرص	X3 البيئة الخارجية
	✓			يتم دراسة التهديدات قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب	دراسة التهديدات	
	✓			يتم دراسة نقاط القوة قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب الوظيفي	دراسة نقاط القوة	
	✓			يتم دراسة نقاط الضعف قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي في التدريب الوظيفي	دراسة نقاط الضعف	
	✓			يتم التحليل باستخدام أسلوب تحليل (سوات)	صياغة التحليل	
✓				يتم الاطلاع على مستوى التدريب لدى المؤسسات المنافسة الأخرى	للمؤسسات المنافسة	X4 المنافسة
✓				يتم التعاون مع المؤسسات المماثلة في الدولة لتنفيذ استراتيجية تدريب للموظف	التعاون	
	✓			يتم التحفيز المطلوب لدى المتدربين لغرض إتجاح التدريب الوظيفي	التحفيز الذاتي	
	✓			يتم الاستفادة من دورس واحفالات للمؤسسات الأخرى في التدريب	الاستفادة من الغير	
✓				يتم إجراء دراسات معمقة في مجال المنافسة	دراسات المنافسة	



✓					تحقيق التكامل بين استراتيجية التدريب والاستراتيجية العامة هو أمر مهم بالمؤسسة عند وضع خطة التدريب	التكامل	X5 التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة
✓					يتم مراجعة التوافق بين الاستراتيجيات بالمؤسسة باستمرار تجنباً لأي تعارض	للمراجعة	
✓					الاستراتيجية التدريبية مرنة وقابلة للتعديل حسب الاستراتيجية العامة للوزارة	للمرونة	
✓					تتميز استراتيجية التميز من أهم أنواع الاستراتيجيات التي يتم مراعاتها في إعداد استراتيجيات التدريب	التميز	
✓					استراتيجية التدريب تركز على تكامل القدرات والمهارات للموظفين	تكامل القدرات والمهارات	
	✓				يؤدي الموظف العمل المطلوب منه بمهارة وانتظام	المهارة	
	✓				يؤدي الموظف العمل بمهارة شخصية تناسب عمله	القدرة	Y الأداء الوظيفي
	✓				يؤدي الموظف العمل وهو على معرفة بطبيعة الوظيفة	للمعرفة	
	✓				يؤدي الموظف العمل بمهارات يتم تشجيعها باستمرار	المهارة	
	✓				يؤدي الموظف العمل بروح المثابرة والابداع والمهنية	الابداع والمهنية	

أي ملاحظات أو اقتراحات أخرى يراها الموظف

.....

.....

.....



دورة تدريبية بعنوان: ((الدبلوماسية واستراتيجية الأمن القومي))

طرابلس ليبيا أكتوبر 2018

أعمال الدورة التدريبية التي نظمتها وزارة الخارجية الليبية بالتعاون مع المركز القومي للبحوث والدراسات العلمية، تحت عنوان (الدبلوماسية واستراتيجية الأمن القومي) يوم الأحد الموافق 2018/10/14، واستمرت الي يوم 2018/10/18



اليوم الثاني في الدورة التدريبية تحت عنوان (الدبلوماسية الاستراتيجية والأمن القومي)





اليوم الثالث:





## اليوم الرابع



## من داخل الدورة



## المحاور الرئيسية للدورة



### 1. تنظيم مؤتمر سنوي للدبلوماسية الليبية:

ترى الرابطة أهمية ترسيخ هذه الممارسة المعمول بها في العديد من الدول من ضمنها (فرنسا)، بحيث يُدعى كافة رؤساء البعثات الدبلوماسية الليبية في الخارج في موعد واحد (12 سبتمبر كجزء من الاحتفال بالذكرى السنوية لتأسيس السلك الدبلوماسي) للمشاركة في مؤتمر مغلق يترأسه رئيس السلطة التنفيذية في ليبيا ووزير الخارجية وأمين عام رابطة الدبلوماسيين، ويهدف إلى شرح أهداف السياسة الخارجية والحوار حول أفضل السبل لتنفيذها بالطرق الدبلوماسية، وتحديد الأولويات والصعوبات والدول الشريكة والحليفة والتي لدينا مصالح مشتركة معها ومشاركة الخبرات وردود الفعل من الدول محل اعتمادهم.

### 3. تأسيس مجلس للأمن القومي:

من الأهمية بمكان أن يؤسس مجلس للأمن القومي يرأسه رئيس السلطة التنفيذية ويكون في عضويته بشكل رئيسي ممثل الأمن القومي (وزير الخارجية، وزير الدفاع ورئيس جهاز المخابرات) ومعاونيهم الكبار، على أن يشارك فيه وعلى مستوى رفيع كافة القطاعات الحكومية السيادية ذات العلاقة بالأمن القومي لمتابعة تنفيذ خطته بدقة، والتعاون والتكامل بين أجهزة الدولة في حماية المصالح الوطنية العليا.

#### 4. تعديل مناهج التدريس والبحث العلمي في

##### الشؤون السياسية والأمنية:

بالتعاون بين الأجهزة السيادية السياسية والأمنية والدفاعية والجامعات والمراكز البحثية المختصة وبمشاركة نظرائها على المستوى الدولي، نرى أهمية تطوير المناهج والأساليب البحثية والتدريس والتفكير لمواكبة متطلبات العصر والتبدلات المتسارعة في البيئة الدولية وإدخال مفاهيم الجيوسياسية والجيواستراتيجية والأمن القومي المركب كعنصر رئيسي.

#### 5. إعادة بناء الأجهزة الأمنية:

للسماح للأجهزة الأمنية بتأدية دورها والقيام بواجباتها الوطنية في حماية المصالح الوطنية العليا وتوفير المعلومات للمستوى السياسي مع مراعاة حماية الحريات الفردية وحقوق الإنسان واحترام القوانين والتشريعات المحلية والدولية، وتنفيذ اختصاصاتها باحترافية، (مرفق ملحق خاص من المركز القومي للبحوث والدراسات العلمية).

#### 6. تفعيل دور القطاع الخاص:

يمثل القطاع الخاص الرافعة الرئيسية لإعادة تقويم الاقتصاد الوطني الريعي وللقضاء على اقتصاد الظل (السبب الرئيس لإستمرار الفساد الحكومي والإداري والمالي) والمحرك لإستمرار النزاعات المسلحة والخلل الأمني نظراً لمحاولة المستفيدين والمنافسين لهم الإبقاء على اقتصاد الظل المبني على التهريب والمستفيد من الدعم للسلع والمحروقات والفرق في سعر العملة الرسمية، كما يوفر القطاع الخاص فرص عمل جديدة للشباب ويمتص البطالة (الفعلية والمقتعة) ويوفر بدائل للتوظيف الحكومي، ونقترح أن يفتح باب الحوار لتذليل الصعوبات التي تواجه المستثمر المحلي والأجنبي وينطلق هذا الحوار بمشاركة مجلس رجال الأعمال الليبيين لوضع رؤية لحماية الأمن الاقتصادي.

## 7. تنظيم حركة المجتمع المدني: ليبس - ليبيا

يمثل المجتمع المدني المنظم (خصوصاً النقابات والروابط والاتحادات المهنية والعمالية والطلابية) رافداً رئيسياً للمؤسسات الحكومية وجهة رقابية تضمن الشفافية وتقاوم الفساد وتقود الشارع بشكل منضبط وتوفر منصة للحوار بين الحكومة والشعب وتحشد الطاقات لتحقيق الأهداف الجيوسياسية للدولة، ومن جهة أخرى فإن الانفلات الحالي لمؤسسات المجتمع المدني خصوصاً في غياب الرقابة القانونية على مصادر تمويلها وكذلك المؤسسات الإعلامية والأحزاب السياسية العاملة في ليبيا، تشكل خطر على الأمن القومي للدولة، ونرى أهمية السماح للنقابات والروابط والاتحادات المهنية والعمالية والطلابية بحرية التأسيس والعمل النقابي وعقد اجتماعات دورية بين ممثليها والوزراء وروساء الهيئات الحكومية لوضع إستراتيجيات جزئية وخطط عمل لتنفيذها.

## 8. زيادة نسبة القيادات الشبابية والنسائية:

للإستفادة من الطاقات البشرية الكامنة وتجديد الأفكار، نرى أهمية منح المزيد من الأدوار القيادية للشباب (دون سن 45 عام) والمرأة في عملية صنع القرار وقيادة تنفيذ، ونقترح بشكل عملي إلزام المؤسسات الحكومية بأن تضع هدف إستراتيجي لها أن يكون يشمل كادرها الوظيفي ما لا يقل عن 30% من النساء وأن يكلف الشباب بنسبة 30% من القيادات المتوسطة والعليا بما في ذلك مجلس الوزراء.

## 8. زيادة نسبة القيادات الشبابية والنسائية:

للإستفادة من الطاقات البشرية الكامنة وتجديد الأفكار، نرى أهمية منح المزيد من الأدوار القيادية للشباب (دون سن 45 عام) والمرأة في عملية صنع القرار وقيادة تنفيذ، ونقترح بشكل عملي إلزام المؤسسات الحكومية بأن تضع هدف إستراتيجي لها أن يكون يشمل كادرها الوظيفي ما لا يقل عن 30% من النساء وأن يكلف الشباب بنسبة 30% من القيادات المتوسطة والعليا بما في ذلك مجلس الوزراء.

## 9. حماية الأمن الاجتماعي: | طرابلس - ليبيا

لكل دولة أن تضع أولويات عناصر الأمن القومي حسب ظروفها وجغرافيتها السياسية، ونرى أن يحتل الأمن الاجتماعي أولوية لليبيا نظراً لخصوصية المجتمع الليبي "القبلي" والذي يتفوق فيه الإلتزام الاجتماعي على الإلتزام الوطني، وذلك مع العمل الجاد على بناء ثقافة المواطنة والتقليل من شأن الإلتزامات ما دون الوطنية عبر المناهج التدريسية والمنابر والإعلام والتعامل الحكومي (عدم المحاصصة أو توزيع المناصب إلا على أسس الكفاءة الوظيفية والتوزيع الجغرافي للسكان).

## 10. الاستفادة من المناخ الدولي والإقليمي المواتي:

من مميزات ليبيا الجيوسياسية أنها محاطة بجيران أشقاء ولا توجد نزاعات على الحدود أو أطماع توسعية عدوانية، على الرغم من وجود تطلع لتحقيق مصالح جيواستراتيجية مشروعة للكثير من الجيران والقوى الإقليمية والدولية والمنافسة لاستفادة من الموقع والثروات والفرص المتاحة في ليبيا بتوفير اليد العاملة (مثل مصر ودول الجوار) أو لامتيازات النفط والغاز (مثل فرنسا وإيطاليا) أو لتشغيل شركاتها في عقود إعادة الإعمار والتنمية الضخمة (مثل أمريكا والصين وروسيا)، ومن الممكن بل الواجب الاستفادة من هذه المنافسة بالطرق الدبلوماسية الناجعة لتشكيل شراكات جيواستراتيجية مع الدول المجاورة والصديقة لتبادل المنفعة على المدى البعيد مع التشديد على عدم تحول المنافسات الإقليمية والدولية إلى صراع مصالح على حساب ليبيا ووقف أي دعم لأطراف محلية لإدامة الأزمة الليبية.

## 11. تأمين الحدود عبر الدبلوماسية والتعاون الاقتصادي:

بالتعاون مع الإتحاد الأوروبي والإتحاد الأفريقي، يمكن الحد من ظاهرة الهجرة غير الشرعية عبر تشديد دول الجوار لقبضتها الأمنية على الحدود المشتركة بتقديم حوافز اقتصادية، وكذلك الاستثمار الاقتصادي في دول المصدر مع إشراك القطاع الخاص في المشاريع المشتركة.



## 12. التقييد بمعايير الحوكمة الرشيدة والكفاءات:

إن أفضل السبل للحفاظ على الأمن القومي هي شعور المواطن بالعدالة الاجتماعية وأن الحكومة تعمل لحماية مصالحه وليس لفئة قليلة تحتكر المنفعة، ونوصي بشدة أن تضع الأجهزة الحكومية والوزارات السيادية معايير الحوكمة الرشيدة (الشفافية والمحاسبة والرقابة) موضع التنفيذ، وباليات واضحة وذات مصداقية وموثوقية عالية ويستفاد من التكنولوجيا في ذلك، ونقترح إشراك النقابات والإتحادات والروابط المهنية والعمالية في وضعها ومراقبته تنفيذها، وتفعيل سياسة التواب والعقاب، والتقييم بناء على امتحانات ومقاييس معدة سلفا حسب معايير دولية في تقييم الاداء المهني وتعتمد نتائجها في الترقية والمكافآت.

وبالنسبة لوزارة الخارجية يجب أيضا ربط الإيفاد في مهام أو العمل بالخارج، بهذه الامتحانات التقييمية، مع رفع المرتبات في الداخل وتوفير التأمين الصحي لكافة العاملين في الداخل والخارج، وإعتماد الحضور والغياب بالبصمة، والتقييد بالزي الرسمي، ووضع برامج لرفع الكفاءات من خلال دورات شهرية إلزامية كلاً حسب اختصاصه، وبناء على نتائج الامتحانات السنوية.



## برنامج التدريب تحت عنوان

### ( التطوير المستدام رؤيتنا و خلق الموظف الكفاء هدفتنا )

من منطلق رؤية قسم الموارد البشرية بوزارة الخارجية والتعاون الدولي حول التطوير المستدام للموظف ورفع كفاءته في الأداء الوظيفي وحرصاً منا علي تنفيذ الرؤية العامة للوزارة قمنا بوضع خطة تدريبية تستهدف ( ٥٠٠ ) موظف من الوزارة في الشقين ( السياسي – الإداري ) وتنقسم الخطة التدريبية إلي مرحلتان بحيث كل مرحلة تستهدف ٢٥٠ موظف مقسمه علي خمسة مجموعات وتكون علي مدى خمسة أسابيع حول خمسة محاور .

#### الهدف من الدورة التنشيطية

- رفع كفاءة الموظفين حسب الخطة التدريبية المستدامة لسد احتياجات الكادر الوظيفي كل حسب تخصصه وموقعه الوظيفي ، بالإضافة إلي تنمية روح العمل ومد جسور التواصل بين الأجيال المختلفة داخل الوزارة .

#### مكان إقامة الدورة التنشيطية

جامعة عمر المختار – البيضاء

#### موعد إقامة الدورة التنشيطية

ابتداءً من ١٧ ديسمبر ٢٠١٧م إلي ١ مارس ٢٠١٨م

#### مدة الدورة التنشيطية

المرحلة الأولى ٥ أسابيع من ١٧ ديسمبر الي ١٨ يناير ٢٠١٨م .  
المرحلة الثانية ٥ أسابيع من ٢٨ يناير الي ١ مارس ٢٠١٩م .

#### المستهدفين من الدورة التنشيطية

موظفي وزارة الخارجية والتعاون الدولي السياسيين منهم والإداريين.

## المنسق العام لبرنامج التدرربي

سامي الهاشمي الرقيعي

## فريق عمل البرنامج التدرربي

- ١- سامي الهاشمي الرقيعي.
- ٢- طارق مؤمن عقوب .
- ٣- أحمد الشريف السنوسي .
- ٤- رضا عبدالجواد عبد الشافي .
- ٥- بلال حامد سعد.

## السادة المحاضرين والمحاور المراد طرحها

- ١- أ. رجب المشيطي / النظام الدولي.
- ٢- أ. سالم محمد آدم / أساسيات العمل الدبلوماسي.
- ٣- أ. عبد السلام سرقيووة / الضوابط القانونية والعملية للعمل الدبلوماسي والقنصلي .
- ٤- أ. عوض أمحميد - أ. عبد الحفيظ التاجوري / علاقة الموظف بالمؤسسة والعمل الإداري المنظم
- ٥- أ. سليمان المزيني / مفهوم العلاقات الدولية و أهميتها



STATE OF LIBYA  
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS  
DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES

Training program under the title

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
OUR VISION  
AND CREATING AN EFFICIENT  
EMPLOYEE IS OUR GOAL**

January 2018 / December 2017



## دورة تدريبية بعنوان أمن المعلومات

الدورة التدريبية لمدة يومين في مقر المعهد الدبلوماسي لبناء القدرات بوزارة الخارجية، في الفترة من يوم الأحد إلى الثلاثاء 28، 29 أكتوبر 2018. عنوان الدورة (أمن المعلومات)، واستهدفت عدد 14 مشارك من ديوان رئاسة الوزراء.

وكانت محاور الدورة تتمركز حول :

4. أمن معلومات المكاتب

5. امن المعلومات الإلكترونية

6. أمن الأرشيف





## دبلوماسية اللغة العربية

محاضرة بعنوان: "دبلوماسية اللغة العربية" ألقاها بشكل مشوق وبغزارة علمية ووفرة معلوماتية، عضو الرابطة المحترم وأحد الأساتذة في المعهد الدبلوماسي الدكتور/ محمود المعلول.





