

Competency-Based Training and Its Impact on Human Resource Readiness: The Mediating Role of Competency Frameworks - An Analytical Study in the Ministry of Education / Al-Rusafa Third Directorate of Education

Dr. Dunya Tariq Ahmed Al-Qaisi

Assistant Professor, Al-Mustansiriyah University / College of Tourism Sciences

التدريب القائم على الكفاءات وتأثيره على جاهزية الموارد البشرية: الدور الوسيط
لأنظر الكفاءات - دراسة تحليلية في وزارة التربية / مديرية تربية الرصافة الثالثة

الاستاذ المساعد الدكتور دينا طارق احمد القيسي
الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية

¹Date of Receiving: 21 February 2026;

Date of Acceptance: 26 April 2026;

Date of Publication: 05 May 2026

Abstract

The aim of this research is to analyze the impact of competency-based training on human resource readiness, while also examining the mediating role of competency frameworks in this relationship, within the context of the Ministry of Education/Third Rusafa Education Directorate. The research adopted a descriptive-analytical approach, and its sample consisted of (165) respondents selected using stratified random sampling from a study population of (671) individuals, including the Director of Education, his assistants, department heads, educational supervisors, human resources staff, and administrators. A standardized questionnaire based on a five-point Likert scale was used as the primary data collection instrument. Its validity was verified by (13) academic and educational experts, and Cronbach's alpha values indicated excellent reliability ($\alpha=0.94$).

Statistical analysis confirmed a significant positive direct effect of CBT on HRR ($\beta=0.66$, $p<0.01$). Competency Frameworks were confirmed as a significant partial mediator that amplifies this relationship (indirect effect=0.234). Training needs identification emerged as the most influential dimension. The study recommends that Al-Rusafa Third Directorate adopt a comprehensive institutional competency framework that embeds competency-based training as a foundational pillar for enhancing HR readiness.

Keywords: Competency-Based Training; Human Resource Readiness; Competency Frameworks; Ministry of Education; Al-Rusafa Third Directorate.

¹ How to cite the article: Al-Qaisi D.T.A (May 2026); Competency-Based Training and Its Impact on Human Resource Readiness: The Mediating Role of Competency Frameworks - An Analytical Study in the Ministry of Education / Al-Rusafa Third Directorate of Education; *International Journal of Law, Management and Social Science*, Vol 10, Issue 2, 44-59

المستخلص:

الهدف من البحث الحالي هو تحليل تأثير التدريب القائم على الكفاءات في جاهزية الموارد البشرية، مع دراسة الدور الوسيط لأطر الكفاءات في هذه العلاقة، وذلك في سياق وزارة التربية / مديرية تربية الرصافة الثالثة. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينته (165) مستجيباً اختبروا بأسلوب العينة العشوائية الطبقية من مجتمع دراسة بلغ (671) فرداً، يضمون مدير التربية ومعاونيه ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين وموظفي الموارد البشرية والإداريين. اعتمدت الاستبانة المُقنَّنة وفق مقياس ليكرت الخماسي أداة رئيسية لجمع البيانات، وتحقق من صدقها (13) خبيراً أكاديمياً وتربوياً، وأفادت قيم ألفا كرونباخ بثبات ممتاز. ($\alpha=0.94$). كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير إيجابي مباشر ذي دلالة إحصائية عالية للتدريب القائم على الكفاءات في جاهزية الموارد البشرية ($p\beta=0.66 > 0.01$) وأثبتت النتائج أن أطر الكفاءات تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً معززا في هذه العلاقة (التأثير غير المباشر $=0.234$). وتصدّر بعد تحديد احتياجات التدريب القائم على الكفاءات قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً في جاهزية الموارد البشرية ($\beta=0.53$). وفي ضوء ذلك توصي الباحثة بضرورة تبني مديرية الرصافة الثالثة إطاراً للكفاءات مؤسسياً متكاملأ يدمج فيه التدريب المبني على الكفاءات كركيزة أساسية لرفع مستوى الجاهزية المؤسسية للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية : التدريب القائم على الكفاءات، جاهزية الموارد البشرية، أطر الكفاءات، وزارة التربية، الرصافة الثالثة.

المقدمة :

يشهد القطاع التربوي في العراق تحولات متسارعة تفرض ضرورة إعادة النظر في منظومة إدارة الموارد البشرية وتطويرها، لا سيما في ظل التحديات المتنامية التي يواجهها هذا القطاع الحيوي على صعيد الكفاءة المؤسسية والقدرة التنافسية. وفي قلب هذه المنظومة، يبرز التدريب بوصفه الأداة الاستراتيجية الأولى لتطوير الكوادر البشرية وتعزيز قدراتها، غير أن الأساليب التدريبية التقليدية باتت قاصرة عن مواكبة متطلبات العمل المتجددة.

إن التدريب القائم على الكفاءات (Competency-Based Training) يُمثّل نقلة نوعية في فلسفة التطوير البشري، إذ ينتقل من منطق "الساعات التدريبية" إلى منطق "النواتج الكفائية"؛ فلا يُعدّ التدريب ناجحاً حتى يُثبت المتدرب امتلاكه لكفاءات محددة مسبقاً وفق معايير موضوعية قابلة للقياس. وتكتسب هذه الفلسفة أهمية بالغة في البيئة التربوية التي يركز فيها الأداء المؤسسي على كفاءات فردية وجماعية متشابكة.

وفي هذا الإطار، تبرز "أطر الكفاءات" (Competency Frameworks) بوصفها البنية التحتية المؤسسية التي تُنظّم وتُوجّه مسار التطوير الوظيفي؛ فهي ليست مجرد قوائم مهارات، بل هي ميثاق مؤسسي يُحدّد ما يُتوقّع من كل فرد في كل موقع، ويُشكّل المرجع الذي تنطلق منه برامج التدريب وتنتجه إليه. وبغياب هذه الأطر، تتحول برامج التدريب إلى جهود متفرقة لا تتراكم لتشكّل جاهزية مؤسسية حقيقية.

تنطلق هذه الدراسة من هذا المنطق الفكري لتُجيب عن سؤال محوري: هل يُحدث التدريب القائم على الكفاءات أثراً حقيقياً في جاهزية الموارد البشرية في مديرية تربية الرصافة الثالثة؟ وهل تُشكّل أطر الكفاءات الحلقة الوسيطة التي تُرشد هذه العلاقة وتُضاعف أثرها؟ ومن هنا تتجلى قيمة هذه الدراسة في سعيها لتقديم نموذج متكامل يجمع بين التدريب والكفاءة والجاهزية، لمنح صانعي القرار التربوي رؤية عملية لاستثمار الكفاءات البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة :**أولاً- منهجية البحث :****1.1 مشكلة البحث:**

يعاني القطاع التربوي في العراق عموماً ومديرية تربية الرصافة الثالثة خصوصاً من قصور ملحوظ في منظومة التدريب والتطوير المؤسسي، إذ تفتقر كثير من برامج التدريب القائمة إلى الارتباط الوثيق بكفاءات وظيفية محددة وقابلة للقياس، فضلاً عن غياب أطر كفاءات رسمية ومحدّثة توجه مسار التطوير الوظيفي. ويترتب على ذلك ضعف في الجاهزية المؤسسية للموارد البشرية وعدم تناسبها مع المتطلبات الفعلية للعمل التربوي. ومن هذا الواقع تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

هل يمتلك كادر مديرية تربية الرصافة الثالثة منظومة تدريب مبنية على الكفاءات كافية لصون جاهزيته المؤسسية؟ وهل تُشكل أطر الكفاءات الحلقة الوسيطة التي تربط التدريب بالجاهزية؟

ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة البحث بالتساؤلات الفرعية الآتية:

- أ- ما مستوى التدريب القائم على الكفاءات في مديرية تربية الرصافة الثالثة؟
- ب- ما مستوى جاهزية الموارد البشرية في هذه المديرية؟
- ج- ما مستوى أطر الكفاءات المعتمدة في مديرية الرصافة الثالثة؟
- د- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب القائم على الكفاءات في جاهزية الموارد البشرية؟
- هـ- هل تؤدي أطر الكفاءات دوراً وسيطاً في العلاقة بين التدريب القائم على الكفاءات وجاهزية الموارد البشرية؟
- د- ما أكثر أبعاد التدريب القائم على الكفاءات تأثيراً في جاهزية الموارد البشرية؟

2- أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث في التالي :

- أ- يسهم البحث في إثراء الأدبيات العربية في مجال التدريب القائم على الكفاءات وجاهزية الموارد البشرية في القطاع التربوي العراقي وهو حقل بحثي ناشئ تشخ فيه المساهمات المحلية.
- ب - تقدم الباحثة نموذجاً ثلاثياً متكاملأ يربط فيه التدريب القائم على الكفاءات بأطر الكفاءات ثم بجاهزية الموارد البشرية.
- ج- يوفر البحث رؤى ميدانية دقيقة لإدارة مديرية الرصافة الثالثة لبناء منظومة تدريب قائمة على الكفاءات تعظم جاهزية الموارد البشرية وتُحقق التوافق الاستراتيجي المؤسسي.
- د- يمثل البحث مرجعاً قيماً لوزارة التربية في وضع توجهاتها المتعلقة بتطوير الكوادر البشرية في المديرية التربوية.

3- أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

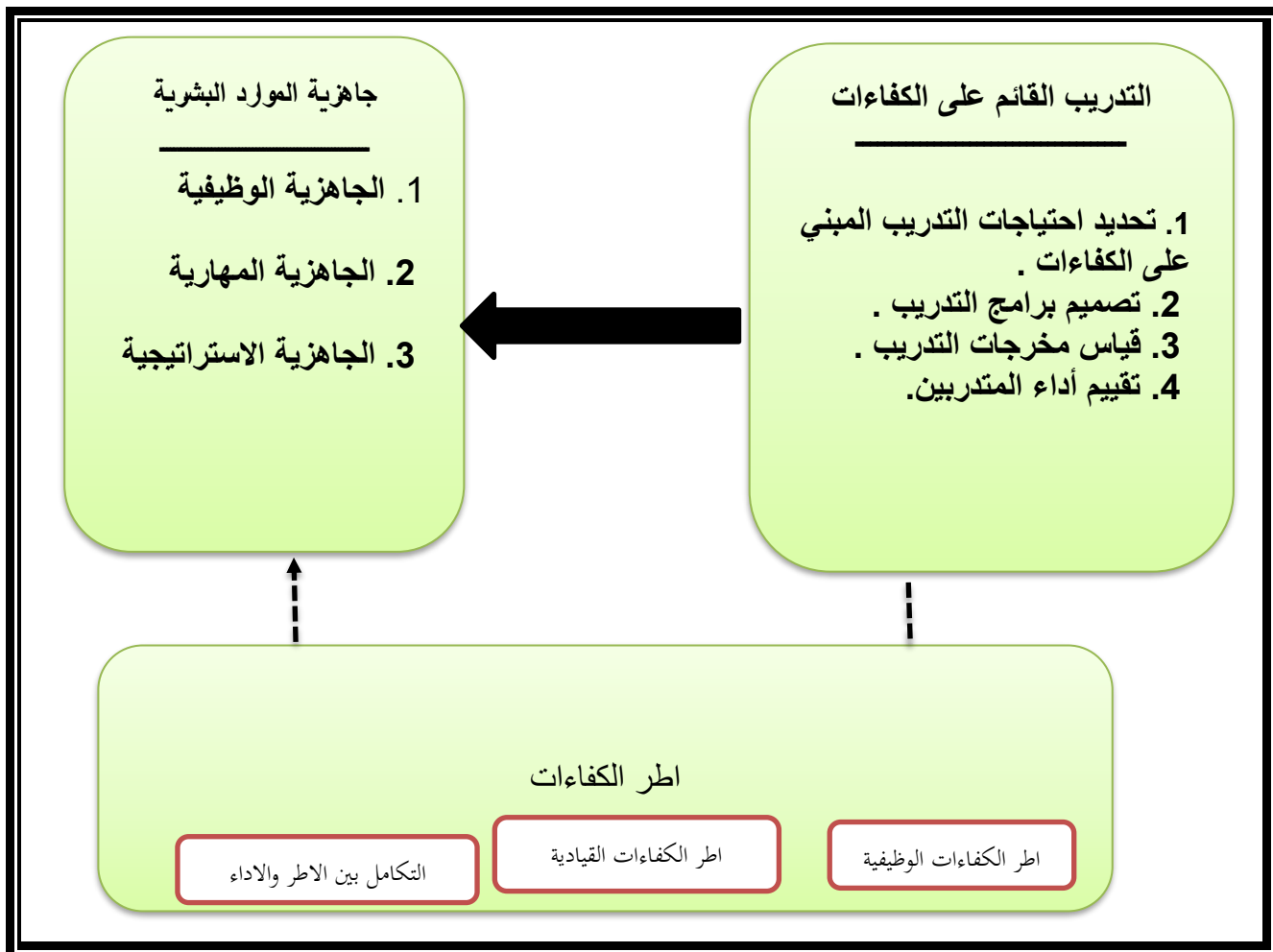
- أ- قياس مستوى التدريب القائم على الكفاءات في مديرية تربية الرصافة الثالثة.
- ب- تشخيص مستوى جاهزية الموارد البشرية في هذه المديرية.
- ج- الكشف عن طبيعة وحجم تأثير التدريب القائم على الكفاءات في جاهزية الموارد البشرية.
- د- اختبار الدور الوسيط لأطر الكفاءات في تلك العلاقة.
- هـ- تقديم توصيات مستندة إلى الدليل التجريبي لتطوير منظومة تدريب قائمة على الكفاءات في المديرية.

4 - فرضيات البحث: حددت للبحث الفرضيات الرئيسة والفرعية الآتية :

- الفرضية الرئيسة الأولى (H1):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب القائم على الكفاءات في جاهزية الموارد البشرية في مديرية تربية الرصافة الثالثة, وتتفرع منها :
- الفرضية الفرعية الأولى (H1a):** يؤثر بُعد تحديد احتياجات التدريب القائم على الكفاءات تأثيراً ذا دلالة إحصائية في جاهزية الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1b):** يؤثر بُعد تصميم برامج التدريب المبني على الكفاءات تأثيراً ذا دلالة إحصائية في جاهزية الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1c):** يؤثر بُعد قياس مخرجات التدريب القائم على الكفاءات تأثيراً ذا دلالة إحصائية في جاهزية الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H1d):** يؤثر بُعد تقييم أداء المتدربين وفق معايير الكفاءة تأثيراً ذا دلالة إحصائية في جاهزية الموارد البشرية.
- الفرضية الرئيسة الثانية (2H):** تؤدي أطر الكفاءات دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين التدريب القائم على الكفاءات وجاهزية الموارد البشرية.

5- أنموذج البحث :

تعبيراً عن المنهج الفكري للبحث ومسارات متغيراته جرت صياغة أنموذج افتراضي يبين التأثير بين متغيراته الرئيسة وأبعادها الفرعية وكما موضح بالشكل (1) الآتي :



الشكل (1) أنموذج الافتراضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثة .

6 - منهج وحدود البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي أسلوباً في تنظيمه وإعداده لما يتوافق في مراجعة وتحليل متغيراته وتحليل آراء العينة المختارة لتطبيقه وصولاً إلى الاستنتاجات الفكرية والعملية التي تتوخاها الباحثة. وقد اختيرت الحدود المكانية لتطبيقات البحث في مديرية تربية الرصافة الثالثة / وزارة التربية العراقية، والعاملين فيها من مختلف الفئات الوظيفية بوصفها حدوداً بشرية ومكانية للبحث.

7 - مجتمع وعينة البحث:

اعتمدت الباحثة معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة التي بلغت (165) مستجيباً يضمون مدير التربية ومعاونيه ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين وموظفي الموارد البشرية والإداريين، وزعت بأسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية على الفئات الوظيفية الست من مجتمع بلغ (671) فرداً كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (1) توزيع مجتمع وعينة البحث حسب الفئات الوظيفية

الفئة الوظيفية	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة %
مدير التربية / معاونه	19	5	26.3%
رئيس قسم / معاونه	60	15	25.0%
مشرف تربوي	150	37	24.7%
موظف الموارد البشرية	189	46	24.3%
إداري / سكرتير	142	35	24.6%
موظف أمانة سر / عقود	111	27	24.3%
الإجمالي	671	165	24.6%

المصدر: إعداد الباحثة.

يتسم توزيع عينة الدراسة بمنطقية ميدانية عالية، فالذكور يمثلون (65.5%) وهو معدل طبيعي في القطاع الإداري التربوي. وتتشكل فئتا موظفي الموارد البشرية والمشرفين التربويين معاً النسبة الأكبر من العينة وهما الشريحتان الأكثر تماساً يومياً مع برامج التدريب ومتطلبات الجاهزية المؤسسية. وتمتلك (86.6%) من العينة خبرة تتجاوز خمس سنوات مما يمنحهم أرضية كافية لتقييم منظومة التدريب القائم على الكفاءات.

الجدول (2) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

الخصائص	الصف	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	108	65.5%
	إناث	57	34.5%
سنوات الخبرة	5 فأقل	22	13.3%
	5-15	90	54.5%
	15 فأكثر	53	32.1%
التحصيل الدراسي	دبلوم فما دون	18	10.9%
	بكلوريوس	101	61.2%
	دراسات عليا	46	27.9%

المصدر: إعداد الباحثة بالرجوع إلى استبانة البحث.

8 - أداة الدراسة وأساليب جمع البيانات :

اعتمدت الباحثة الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي أداة رئيسية للبحث، وتضمنت ثلاثة محاور: المحور الأول: التدريب القائم على الكفاءات: وتضمن (24) فقرة بواقع (6) فقرات لكل متغير فرعي. المحور الثاني: أطر الكفاءات: وتضمن (18) فقرة بواقع (6) فقرات لكل متغير فرعي.

المحور الثالث: جاهزية الموارد البشرية: وتضمن (18) فقرة بواقع (6) لكل متغير فرعي.

وتم التحقق من صدق الأداة عبر تحكيم (13) خبيراً أكاديمياً وتربوياً. وأفادت قيم ألفا كرونباخ بثبات ممتاز $\alpha = 0.94$ للمقياس الكلي). ومستوى التقييم: مرتفع جداً (4.5–5.0)، مرتفع (3.5–4.49)، متوسط (2.5–3.49)، منخفض (1.5–2.49)، منخفض جداً (1.0–1.49).

ثانياً: الدراسات السابقة:

1- دراسة	(Boyatzis, R. E., 2008)
عنوان الدراسة	Competencies in the 21st Century: Implications for HRD
مشكلة الدراسة	غياب أطر كفاءات واضحة تُوجّه برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين
أهداف الدراسة	استكشاف دور الكفاءات في تشكيل استراتيجيات التنمية البشرية وبناء نماذج كفاءات قابلة للتطبيق في البيئات المؤسسية
المجتمع والعينة	مراجعة نظرية شاملة مع دراسة ميدانية في 30 منظمة أمريكية
الأبعاد	الكفاءات الوظيفية، القيادية، الاجتماعية، المعرفية، وكفاءات إدارة الذات
الفجوة المعرفية	لم تختبر الدور الوسيط لأطر الكفاءات في العلاقة بين التدريب والجاهزية المؤسسية
أبرز النتائج	منظمات التدريب القائم على الكفاءات تحقق أداءً أعلى بنسبة 41% مقارنة بالمنظمات التقليدية
التوصيات	بناء أطر كفاءات مؤسسية شاملة تُدمج في استراتيجيات التدريب وتقييم الأداء

2- دراسة	(Spencer & Spencer, 2016)
عنوان الدراسة	Competence at Work: Models for Superior Performance
مشكلة الدراسة	الفجوة بين التدريب التقليدي ومتطلبات الأداء الوظيفي المتميز في البيئات المتغيرة
أهداف الدراسة	تطوير نماذج للكفاءات المرتبطة بالأداء المتفوق وقياس أثرها في المخرجات التنظيمية
المجتمع والعينة	دراسة طولية على 3000 موظف في 40 منظمة متعددة القطاعات
الأبعاد	الكفاءات المعرفية، التحفيزية، مفهوم الذات، السمات الشخصية، المهارات التطبيقية
الفجوة المعرفية	لم تتناول السياق التعليمي الحكومي ولم تختبر تأثير الكفاءات في الجاهزية المؤسسية الشاملة
أبرز النتائج	الكفاءات المبنية على معايير الأداء المتفوق ترفع الإنتاجية بنسبة 34% وتقلل دوران العمالة
التوصيات	دمج أطر الكفاءات في دورة حياة الموظف الكاملة من الاستقطاب حتى التطوير

3- دراسة	(الموسوي ، 2022)
عنوان الدراسة	التدريب القائم على الكفاءات وأثره في تطوير أداء العاملين في الوزارات الحكومية العراقية
مشكلة الدراسة	ضعف تأثير برامج التدريب التقليدية في تطوير الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية العراقية
أهداف الدراسة	قياس أثر التدريب القائم على الكفاءات في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الحكومية
المجتمع والعينة	5 وزارات عراقية / 280 موظف في إدارة الموارد البشرية والتدريب
الأبعاد	تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج، تطبيق التدريب، قياس الأثر، الأداء الوظيفي
الفجوة المعرفية	لم تختبر الدور الوسيط لأطر الكفاءات ولم تتناول مؤشر الجاهزية المؤسسية الشاملة
أبرز النتائج	التدريب القائم على الكفاءات يرفع مستوى الأداء بنسبة 28% مقارنة بالأساليب التقليدية
التوصيات	بناء إطار كفاءات وطني موحد لكل فئة وظيفية في الوزارات الحكومية العراقية

4- دراسة	(Lucia & Lepsinger, 2019)
عنوان الدراسة	The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations
مشكلة الدراسة	ضعف ارتباط نماذج الكفاءات المستخدمة في المنظمات بالأهداف الاستراتيجية وعوامل النجاح الحقيقية
أهداف الدراسة	تطوير منهجية علمية لبناء نماذج كفاءات دقيقة ترتبط بعوامل النجاح الاستراتيجية للمنظمة
المجتمع والعينة	دراسة في 25 منظمة أمريكية متعددة القطاعات / 450 مديراً في الموارد البشرية
الأبعاد	تحديد الكفاءات الحاكمة، النمذجة، التطبيق، القياس، الربط بالأداء الاستراتيجي
الفجوة المعرفية	لم تختبر أثر أطر الكفاءات على الجاهزية المؤسسية كمتغير وسيط بين التدريب والأداء
أبرز النتائج	المنظمات التي تربط أطر كفاءاتها بعوامل النجاح الاستراتيجية تحقق ميزة تنافسية مستدامة
التوصيات	إنشاء لجان متخصصة لمراجعة أطر الكفاءات دورياً وتحديثها وفق متغيرات البيئة

5- دراسة	(الجبوري ، 2023)
عنوان الدراسة	أطر الكفاءات الوظيفية وأثرها في جاهزية الموارد البشرية في دوائر التربية العراقية
مشكلة الدراسة	غياب أطر كفاءات رسمية محددة في دوائر التربية العراقية وضعف مؤشرات الجاهزية المؤسسية
أهداف الدراسة	تشخيص واقع أطر الكفاءات في دوائر التربية وقياس أثرها في الجاهزية المؤسسية للموارد البشرية
المجتمع والعينة	6 مديريات تربية في بغداد / 220 موظفاً في الإدارة والموارد البشرية
الأبعاد	أطر الكفاءات الوظيفية، القيادية، الإدارية، مؤشرات الجاهزية التشغيلية والمهارية

الفجوة المعرفية	لم تختبر العلاقة بين التدريب القائم على الكفاءات وأطر الكفاءات كوسيط في علاقة مع الجاهزية
أبرز النتائج	78% من دوائر التربية المبحوثة تفتقر إلى أطر كفاءات رسمية محدثة ومرتبطة بالأداء
التوصيات	بناء إطار كفاءات وطني لدوائر التربية يُشكّل مرجعاً موحداً لبرامج التدريب والتطوير

موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة :

تتميز هذه الدراسة بأنها تُقدّم نموذجاً ثلاثياً متكاملًا لم تتناوله دراسة عراقية أو عربية سابقة في حدود المراجعة المنهجية، إذ تختبر العلاقة بين التدريب القائم على الكفاءات بوصفه متغيراً مستقلاً، وأطر الكفاءات بوصفها متغيراً وسيطاً، وجاهزية الموارد البشرية بوصفها متغيراً تابعاً، في سياق مديرية تربية حكومية عراقية. وهذا التوليف الثلاثي يسدّ فجوة معرفية واضحة ويثري الأدبيات بتطبيق ميداني في البيئة التربوية العراقية.

المبحث الثاني - الجانب النظري للبحث :

أولاً- التدريب القائم على الكفاءات :

1 - مفهوم وأهمية التدريب القائم على الكفاءات :

يرتكز مفهوم التدريب القائم على الكفاءات (Competency-Based Training - CBT) في جذوره الفكرية على ما أرساه (Dubois & Rothwell, 2004) من ضرورة قياس الكفاءات الحقيقية بدلاً من الاختبارات الذكائية التقليدية وصولاً إلى ما يُعرّف به اليوم بوصفه نظاماً تدريبياً يحدد فيه التدريب وتقييم مخرجاته وفق كفاءات سلوكية ومعرفية ومهارية محددة مسبقاً وقابلة للملاحظة والقياس .

ويعرف (Noe, 2020) التدريب القائم على الكفاءات بأنه "نهج تدريبي منظم يُحدّد فيه المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية للأداء الوظيفي الفاعل ويُصمّم فيه التدريب وتُقيّم نتائجه وفق هذه الكفاءات المحددة مسبقاً، مما يضمن ارتباطاً وثيقاً بين التدريب ومتطلبات العمل الفعلية". وتتجلى أهمية هذا النهج في كونه يحوّل التدريب من استثمار مشكوك في عائدته إلى استثمار قابل للقياس ومرتبطة بنتائج محددة. ويضيف (Le Deist & Winterton, 2005) أن الكفاءة ليست سمة فردية معزولة بل هي ظاهرة اجتماعية تنشأ في سياق التفاعل بين الفرد ومتطلبات الدور الوظيفي؛ مما يجعل التدريب القائم على الكفاءات عملية اجتماعية وسياقية بامتياز لا مجرد نقل للمعرفة. وفي السياق ذاته يؤكد (Sandberg, 2000) أن فهم الكفاءة يستلزم الانطلاق من منظور تأويلي يُدرك الكيفية التي يعيش بها العامل دوره الوظيفي، لا مجرد رصد سلوكيات خارجية قابلة للملاحظة.

ومن أبرز ما يميّز هذا النهج إسهاماته في ضمان موائمة التدريب مع الاحتياجات الوظيفية الفعلية وتمكين المتدربين من التعلم وفق وتيرتهم الذاتية وتوفير معايير موضوعية لتقييم الأداء وربط مخرجات التدريب بمتطلبات الترقى والتطوير الوظيفي.

2- خصائص التدريب القائم على الكفاءات :

تتسم منظومة التدريب القائم على الكفاءات الفاعلة بخصائص جوهرية تُميّزها عن التدريب التقليدي، يمكن إجمالها فيما يأتي وفق ما أوجزه (Horton, 2000) :

- أ- التوجّه نحو النواتج: يُقاس نجاح التدريب بامتلاك الكفاءات لا بإتمام الساعات التدريبية.
- ب- الفردانية: تُراعى البرامج الفوارق الفردية في مستويات الكفاءة والوتيرة التعليمية.
- ج- القابلية للقياس: تُحدّد مؤشرات قابلة للملاحظة لإثبات امتلاك الكفاءة.
- د- التكاملية: تُدمج المعرفة والمهارة والاتجاه في منظومة كفاءات متكاملة.

3 - أبعاد التدريب القائم على الكفاءات :

أ - تحديد احتياجات التدريب القائم على الكفاءات :

بعد هذا البعد الركيزة الأولى لأي منظومة تدريبية فاعلة؛ إذ لا يمكن تصميم تدريب قائم على الكفاءات دون تحديد الفجوة الكفائية (Competency Gap) بين ما يمتلكه الموظف فعلاً وما تتطلبه وظيفته. ويميز (Campion et al, 2011) بين ثلاثة مستويات في تحديد الاحتياجات: التحليل التنظيمي (Organization Analysis)، وتحليل الوظيفة (Job Analysis)، وتحليل الفرد (Person Analysis). ويضيف (Naquin & Holton, 2003) ضرورة إدراج تحليل الدوافع (Motivation)

(Analysis) بوصفه بعداً رابعاً إذ يشير إلى أن كثيراً من فجوات الأداء تنشأ من غياب الدافع لتطبيق الكفاءة المتاحة لا من انعدامها أصلاً. كما أكد (Garavan & McGuire, 2001) أن تحديد الاحتياجات التدريبية ينبغي أن ينطلق من فهم ثقافة المنظمة وسياقها لا من قوائم الكفاءات المجردة وحدها.

ب - تصميم برامج التدريب المبني على الكفاءات :

يستلزم التصميم الفاعل تحديد مستويات الكفاءة المستهدفة (Proficiency Levels) وبناء مسارات تدريبية متدرجة تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الكفاءة المطلوبة. ويشير (Spencer & Spencer, 2016) إلى أن الكفاءات المرئية (كالمعرفة والمهارات) أسهل في التصميم التدريبي من الكفاءات الكامنة (كمفهوم الذات والدوافع) التي تستلزم مقاربات تطويرية أعمق.

ج- قياس مخرجات التدريب القائم على الكفاءات:

يمثل قياس المخرجات التحدي الأكثر تعقيداً في منظومة التدريب القائم على الكفاءات. ويعتمد النموذج الأكثر شيوعاً في هذا الشأن نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick Model) الذي يقيم على أربعة مستويات (الردود الفورية، والتعلم، والتطبيق السلوكي، والنتائج المؤسسية). وفي سياق الكفاءات يكتسب المستوى الثالث (التطبيق) أهمية بالغة إذ هو المؤشر الحقيقي على امتلاك الكفاءة. ويكمل (Bramley, 2003) هذا الإطار بمطالبتة بقياس النقل التدريبي (Transfer of Training) بمعزل عن تقييم التعلم في حد ذاته مؤكداً أن الفجوة بين التعلم والتطبيق هي أكبر مشكلة في تقييم التدريب المؤسسي. ويضيف (Bartram, 2005) في إطار الكفاءات الثماني الكبرى (Great Eight Competencies) ضرورة ربط مقاييس مخرجات التدريب بالمتنبئات السلوكية للأداء المتميز لا بالمحتوى المعرفي المحفوظ.

د - تقييم أداء المتدربين وفق معايير الكفاءة :

يعتمد هذا البعد بطاقات الكفاءة (Competency Profiles) وسجلات الملاحظة الميدانية (Field Observation Records) وتقييمات 360 درجة أدوات رئيسية لتقدير مستوى الكفاءة المكتسبة. ويضيف (Boyatzis, 2008) ضرورة الجمع بين التقييم الذاتي (Self-Assessment) والتقييم الخارجي للحصول على صورة أكثر دقة وموضوعية.

ثانياً: أطر الكفاءات :

1 - مفهوم وأهمية أطر الكفاءات :

تعرف أطر الكفاءات (Competency Frameworks) بأنها المنظومة المنهجية التي تحدّد وتصنّف وتصنف مجموعة الكفاءات الضرورية للأداء الفاعل في وظيفة ما أو مؤسسة بعينها مع تحديد مستويات الإتقان المطلوبة لكل كفاءة (Lucia & Lepsinger, 2019). وهي بذلك ليست قوائم مهارات جامدة، بل هي خرائط تطوير حية تُوجّه مسيرة الموظف من الكفاءة الأساسية نحو التميّز الوظيفي.

وتبرز (Lucia & Lepsinger, 2019) ثلاثة محاور جوهرية لأهمية أطر الكفاءات في المنظمات، من أن الكفاءات الجوهرية (Core Competencies) تشكل مصدر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة حين تدار وفق أطر واضحة ومتكاملة. أن الكفاءات الجوهرية ليست ما تملكه المنظمة من منتجات بل ما تمتلكه من قدرات بشرية متميزة مما يجعل أطر الكفاءات أداة استراتيجية لا إدارية فحسب :

أ- توفير لغة مشتركة للأداء: تُمكن المديرين والموظفين من التحدث بمصطلحات موحدة عن متطلبات العمل ومعايير التميز.

ب- ربط ممارسات الموارد البشرية: تُشكّل خيطاً رابطاً بين الاستقطاب والتدريب والتقييم والترقية.

ج- تحديد الفجوات التطويرية: توفر أداة دقيقة لتشخيص الاحتياجات التدريبية الفردية والجماعية.

2- أبعاد أطر الكفاءات:

أ- أطر الكفاءات الوظيفية :

تحدد هذه الأطر الكفاءات المحددة المرتبطة بوظيفة بعينها أو مجموعة وظائف متماثلة وتميز هذه الأطر بين كفاءات العتبة (Threshold Competencies) وهي الحد الأدنى المطلوب للأداء المقبول، وكفاءات التميز (Differentiating Competencies) وهي التي تميز بين الأداء المتوسط والمتفوق (Spencer & Spencer, 2016).

ب- أطر الكفاءات القيادية والإشرافية :

تغطي هذه الأطر الكفاءات المطلوبة لشغل الأدوار القيادية والإشرافية وتشمل عادة (التفكير الاستراتيجي، وإدارة الأداء، والتواصل المؤثر، وتنمية الفريق، وإدارة التغيير). ويشير (Boyatzis, 2008) إلى أن القيادة الفاعلة تستلزم توافر ثلاث منظومات كفائية (المعرفة، والمهارة، والوعي الذاتي). ويدعم هذا الطرح ما توصل إليه (Bernthal & Wellins, 2006) من أن المنظمات التي تمتلك أطر كفاءات قيادية واضحة تحقق معدلات أعلى في الاحتفاظ بالقادة المتميزين بنسبة تصل إلى 37% فضلاً عن قدرتها على التخطيط للخلافة الوظيفية بصورة أكثر فاعلية . كما يشير (Winterton et al, 2006) في تقرير CEDEFOP إلى ضرورة التمييز بين ثلاثة أنواع من الكفاءات القيادية : المعرفية (Cognitive)، والوظيفية (Functional)، والاجتماعية (Social)، وأن أطر الكفاءات القيادية الشاملة ينبغي أن تغطي الأنواع الثلاثة معاً.

ج - تكامل أطر الكفاءات مع منظومة الأداء :

يُمثل هذا البُعد الإطار الرابط الذي يجعل أطر الكفاءات أدوات حية لا ملفات ساكنة؛ إذ يُربط كل كفاءة بمؤشرات أداء قابلة للقياس (KPIs)، ويُدمج في بطاقات التقييم السنوية، ويُشكل أساس قرارات الترقى والتطوير الوظيفي. ويرى (Campion et al, 2011) أن فاعلية أطر الكفاءات تتحدد بمدى تكاملها مع الأنظمة الإدارية الكلية للمنظمة لا بمدى شموليتها الأكاديمية.

ثالثاً - جاهزية الموارد البشرية:**1 - مفهوم وأهمية جاهزية الموارد البشرية :**

تُشير جاهزية الموارد البشرية (Human Resource Readiness - HRR) إلى قدرة المنظمة على امتلاك الكفاءات البشرية الضرورية في المكان والزمان المناسبين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. وتتجاوز هذه الجاهزية مجرد توافر الأعداد الكافية من الموظفين إلى ضمان توافر المستوى اللازم من الكفاءات والاستعداد النفسي والتنظيمي للاضطلاع بالمهام المطلوبة.

وتتعاظم أهمية جاهزية الموارد البشرية في القطاع التربوي لكونها المحدد الرئيسي لجودة الخدمة التعليمية؛ فالمدعم غير المستعد كفاً والمُشرف الذي يفتقر إلى الجاهزية المنهجية يُفضيان إلى تراجع مخرجات العملية التعليمية برمتها، مما يجعل الجاهزية المؤسسية للموارد البشرية التربوية مسألة وطنيةً بامتياز. وفي هذا الإطار، يؤكد تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2019) أن جاهزية الموارد البشرية في القطاع العام تُشكل المتنبئ الأقوى لقدرة المؤسسات الحكومية على مواكبة التحولات الرقمية والاقتصادية المتسارعة، مُشيراً إلى أن الدول التي استثمرت في تطوير الجاهزية المهنية لموظفيها حققت قفزات في الكفاءة المؤسسية تفوق ما حققته الدول التي اكتفت بضخ الاستثمارات المادية.

2 - ابعاد جاهزية الموارد البشرية:**أ- الجاهزية الوظيفية:**

تُشير إلى مدى امتلاك الموظف للمعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية للاضطلاع بمسؤولياته الوظيفية الراهنة بكفاءة وفاعلية. وهي الجاهزية الأكثر ارتباطاً بالأداء اليومي والتشغيلي، وتُقاس عادةً من خلال تقييمات الأداء الدورية ومؤشرات الإنجاز الوظيفي.

ب - الجاهزية المهنية والتقنية:

تعبر عن مدى تطوير الموظف لمهاراته في ضوء المستجدات التقنية ومتطلبات التحول الرقمي. وتكتسب هذه الجاهزية أهمية متصاعدة في ظل الاندماج التدريجي للتكنولوجيا في العملية التربوية. ويشير (Dubois & Rothwell, 2004) إلى أن الجاهزية المهنية ليست ثابتة بل تستلزم تحديثاً مستمراً يواكب تسارع التغيير التقني.

ج- الجاهزية الاستراتيجية والمؤسسية:

تُعبر عن مدى استعداد الموارد البشرية للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التربوية في المدى المتوسط والبعيد. وتشمل القدرة على التكيف مع التغيير، والاستعداد للتعلم المستمر، والانخراط في مبادرات التحسين المؤسسي. وهي أعمق أبعاد الجاهزية وأصعبها قياساً وتحقيقاً، وتعتمد اعتماداً كبيراً على ما يُؤفره نظام التدريب القائم على الكفاءات من بنية تحتية معرفية ومهنية.

المبحث الثالث - الجانب العملي للبحث:

أولاً- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

1- التدريب القائم على الكفاءات (المتغير المستقل) :

يسجل الجدول (3) مستوى مرتفعاً للتدريب القائم على الكفاءات (متوسط=3.69) في مديرية تربية الرصافة الثالثة. وتتصدر عملية تحديد احتياجات التدريب القائم على الكفاءات (3.87) بأدنى معامل اختلاف (16.0%) مما يعكس توافقاً عالياً بين المستجيبين حول أهمية التشخيص الكفائي الدقيق. في المقابل يحتل بعد تقييم أداء المتدربين وفق معايير الكفاءة المرتبة الأخيرة (3.52) بأعلى معامل اختلاف (21.9%) وهو مؤشر على قصور في المنهجية التقييمية للكفاءات المكتسبة من التدريب.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التدريب القائم على الكفاءات (المتغير المستقل)

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
1	16.0%	0.62	3.87	تحديد احتياجات التدريب القائم على الكفاءات
2	18.2%	0.68	3.74	تصميم برامج التدريب المبني على الكفاءات
3	19.7%	0.71	3.61	قياس مخرجات التدريب القائم على الكفاءات
4	21.9%	0.77	3.52	تقييم أداء المتدربين وفق معايير الكفاءة
—	16.3%	0.60	3.69	المتوسط الكلي للمتغير المستقل

ملاحظة : مستوى التقييم: مرتفع جداً (4.5–5.0)، مرتفع (3.5–4.49)، متوسط (2.5–3.49).

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى مخرجات برنامج (SPSS V23) .

2- أطر الكفاءات (المتغير الوسيط):

يوضح الجدول (4) عن مستوى مرتفع عام لأطر الكفاءات (3.61) غير أن بعد تكامل أطر الكفاءات مع منظومة الأداء يقع عند الحد الأعلى للمستوى المتوسط (3.47) بأعلى معامل اختلاف (22.8%) وهو مؤشر بالغ الدلالة؛ إذ يكشف أن المديرية تمتلك أطر كفاءات وظيفية وقيادية نسبية، لكنها تعاني من ضعف في تكاملها مع منظومة الأداء والحوافز، مما يقلل من فاعليتها كرافعة تطويرية حقيقية.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أطر الكفاءات (المتغير الوسيط)

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
1	17.3%	0.65	3.76	أطر الكفاءات الوظيفية
2	20.0%	0.72	3.60	أطر الكفاءات القيادية والإشرافية
3	22.8%	0.79	3.47	تكامل أطر الكفاءات مع منظومة الأداء
—	17.7%	0.64	3.61	المتوسط الكلي للمتغير الوسيط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

3- جاهزية الموارد البشرية (المتغير التابع):

يظهر الجدول (5) مستوى مرتفعاً لجاهزية الموارد البشرية (3.67) وتتصدر الجاهزية الوظيفية (3.82) مما يشير إلى نجاح المديرية في الحفاظ على انتظام الأداء اليومي للموظفين. في المقابل جاءت الجاهزية الاستراتيجية والمؤسسية في المرتبة الأخيرة (3.54) وهو بعد يعبر عن الاستعداد للمساهمة في الأهداف التنظيمية بعيدة المدى مما يؤثر إلى وجود فجوة في التوجه الاستراتيجي لبرامج التدريب والتطوير.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جاهزية الموارد البشرية (المتغير التابع)

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
1	16.0%	0.61	3.82	الجاهزية الوظيفية للموارد البشرية
2	18.6%	0.68	3.66	الجاهزية المهنية والتقنية
3	21.2%	0.75	3.54	الجاهزية الاستراتيجية والمؤسسية
—	16.6%	0.61	3.67	المتوسط الكلي للمتغير التابع

المصدر: إعداد الباحثة.

ثانياً - اختبار الارتباط :

تظهر المصفوفة في الجدول (6) علاقات ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين جميع متغيرات الدراسة. وتُمثل العلاقة بين التدريب القائم على الكفاءات وجاهزية الموارد البشرية أعلى قيمة ($r=0.673$)، مما يكرس التدريب القائم على الكفاءات محركاً استراتيجياً لجاهزية الموارد البشرية. وقوة الارتباط بين التدريب وأطر الكفاءات ($r=0.647$) تُرسخ الأساس الإحصائي لاختبار الوساطة.

الجدول (6) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (معامل بيرسون، $n=165$)

المتغير	التدريب القائم على الكفاءات X))	أطر الكفاءات M))	جاهزية الموارد البشرية Y))
التدريب القائم على الكفاءات X))	1.000	0.647**	0.673**
أطر الكفاءات M))	0.647**	1.000	0.608**
جاهزية الموارد البشرية Y))	0.673**	0.608**	1.000

ملاحظة : ** دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، $n=165$.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تُثبت نتائج الجدول (7) قبول الفرضية الرئيسية الأولى (H_1) بمستوى دلالة إحصائية عالية جداً. إذ يتضح أن التدريب القائم على الكفاءات يحدث تأثيراً إيجابياً مباشراً ومعنوياً في جاهزية الموارد البشرية ($\beta=0.66$, $t=11.63$, $p=0.000$). ويُفسر النموذج (45.3%) من التباين الكلي في الجاهزية، وهي نسبة تفسيرية ممتازة. وقيمة F الكبيرة (135.14) تؤكد متانة النموذج واستقراره.

الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط – تأثير التدريب القائم على الكفاءات في جاهزية الموارد البشرية

النموذج	β	الخطأ المعياري	Beta المعياري	قيمة t	Sig.	R	R^2	F
الثابت	0.79	0.22	—	3.59	0.000	0.673	0.453	135.14
التدريب القائم على الكفاءات	0.66	0.06	0.673	11.63	0.000			

ملاحظة: المتغير التابع: جاهزية الموارد البشرية. $n=165$.

الجدول (8) نتائج الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية

الفرضية	البعد المستقل	β	قيمة t	Sig.	القرار
H1a	تحديد احتياجات التدريب القائم على الكفاءات	0.53	8.71	0.000	تُقبل
H1b	تصميم برامج التدريب المبني على الكفاءات	0.46	7.42	0.000	تُقبل
H1c	قياس مخرجات التدريب القائم على الكفاءات	0.41	6.58	0.000	تُقبل
H1d	تقييم أداء المتدربين وفق معايير الكفاءة	0.37	5.90	0.000	تُقبل
النموذج الكلي	—	—	—	0.000	$R^2=0.541$

وبالرجوع إلى الجدول (8) يتضح تحقق جميع الفرضيات الفرعية الأربع؛ وتتصدر عملية تحديد احتياجات التدريب القائم على الكفاءات ($\beta=0.53$) تأثيراً في الجاهزية، مما يؤكد أن التشخيص الكفائي الدقيق للاحتياجات التدريبية هو البعد الأكثر تأثيراً في صون جاهزية الموارد البشرية، ويأتي تصميم البرامج ثانياً ($\beta=0.46$)، ثم قياس المخرجات ($\beta=0.41$)، وأخيراً التقييم ($\beta=0.37$). ويُفسر النموذج المتعدد (54.1%) من التباين في الجاهزية.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الجدول (9) اختبار الوساطة بأسلوب Bootstrap (5000 تكرار) – أطر الكفاءات وسيطاً

المسار	β	الخطأ المعياري	قيمة t	Sig.	التأثير غير المباشر	CI 95%
المسار (أ): التدريب ← أطر الكفاءات	0.60	0.06	10.00	0.000	—	—
المسار (ب): أطر الكفاءات ← الجاهزية	0.39	0.07	5.57	0.000	—	—
المسار (ج): التدريب ← الجاهزية (مع الوسيط)	0.43	0.08	5.38	0.000	0.234	[0.14, 0.33]

ملاحظة: CI = Bootstrap n=5000. حدود الثقة 95%. CI بعيدة عن الصفر → التأثير غير المباشر دال. الوساطة جزئية.

تؤكد نتائج الجدول (9) قبول الفرضية الثانية (H2) يثبت Bootstrap وجود تأثير غير مباشر دال إحصائياً ($0.234 = \beta$) للتدريب القائم على الكفاءات في الجاهزية عبر أطر الكفاءات، مع فترة ثقة (95%) بعيدة عن الصفر [0.14، 0.33]. وطبيعة الوساطة جزئية لبقاء التأثير المباشر داله ($0.43 = \beta$)، مما يعني وجود مسارين موازيين: مسار مباشر للتدريب على الجاهزية ومسار غير مباشر يمر عبر منظومة أطر الكفاءات والمعنى الاستراتيجي هو أن بناء نظام متكامل لأطر الكفاءات يُضاعف القيمة التطويرية للتدريب القائم على الكفاءات.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً- الاستنتاجات:

- 1- يتمتع التدريب القائم على الكفاءات في مديرية تربية الرصافة الثالثة بمستوى مرتفع (3.69) وتتصدره عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في حين يعاني بُعد تقييم أداء المتدربين من قصور منهجي ملموس.
- 2- تسجل أطر الكفاءات مستوى مرتفعاً (3.61)، لكن بعد تكامل الأطر مع منظومة الأداء يقع عند مستوى متوسط نسبياً وهو ثغرة تنظيمية تستوجب التدخل لتحويل الأطر من وثائق رسمية إلى أدوات تطوير حية.
- 3- تحقق جاهزية الموارد البشرية مستوى مرتفعاً (3.67) مع قصور نسبي في الجاهزية الاستراتيجية والمؤسسية يكشف عن حاجة لتوجيه برامج التدريب نحو بناء الكفاءات الاستراتيجية لا الوظيفية فحسب.
- 4 - يحدث التدريب القائم على الكفاءات تأثيراً إيجابياً مباشراً ودالاً في جاهزية الموارد البشرية ($0.66 = \beta$) ويفسر النموذج 45.3% من تباينها مما يكرس التدريب القائم على الكفاءات ركيزة استراتيجية لتعزيز الجاهزية المؤسسية.
- 5 - يعد بعد تحديد احتياجات التدريب القائم على الكفاءات أكثر الأبعاد تأثيراً في جاهزية الموارد البشرية ($0.53 = \beta$) مما يؤكد أن الجاهزية تبدأ من التشخيص الدقيق لا من البرامج التدريبية الجاهزة.
- 6- تؤدي أطر الكفاءات دوراً وسيطاً جزئياً دالاً (تأثير غير مباشر $0.234 = \beta$) مما يُثبت أن بناء نظام متكامل لأطر الكفاءات يُضاعف القيمة التطويرية للتدريب القائم على الكفاءات ويرفع مستوى الجاهزية المؤسسية.
- 7- النموذج المتعدد يفسر (54.1%) من التباين في جاهزية الموارد البشرية مما يؤكد القوة التفسيرية الجماعية للأبعاد الأربعة للتدريب القائم على الكفاءات وتأثيرها التراكمي في الجاهزية.

ثانياً – التوصيات :

- 1 - إنشاء وحدة متخصصة بالتدريب القائم على الكفاءات في مديرية الرصافة الثالثة تتولى تصميم خرائط كفاية وظيفية لكل فئة وظيفية وربطها ببرامج تدريبية محددة المخرجات والنواتج .
- 2 - تطوير نظام متكامل لأطر الكفاءات يحدث دورياً وفق متطلبات العمل التربوي المتجددة ويربط صراحة ببطاقات تقييم الأداء السنوية وقرارات الترقية والتطوير الوظيفي.
- 3 - تعزيز التكامل بين منظومة أطر الكفاءات وبرامج التدريب عبر إنشاء لجنة مشتركة من إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب تضمن ترابط الأطر مع المسارات التدريبية.
- 4 - الاستثمار في تطوير أدوات تقييم كفاية معيارية تحقق قياساً موضوعياً للكفاءات المكتسبة من التدريب وتوفر دليلاً تجريبياً على فاعلية البرامج التدريبية.
- 5- تبني برامج تدريبية موجهة نحو الجاهزية الاستراتيجية (السيناريوهات المستقبلية، والتفكير الاستراتيجي، وإدارة التغيير) لسد الفجوة المسجلة في هذا البعد وتهيئة الموارد البشرية لمتطلبات العمل التربوي المستقبلي.
- 6- إجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين مديريات الرصافة الثلاث لاستكشاف أثر البيئة التنظيمية في منظومة التدريب القائم على الكفاءات وجاهزية الموارد البشرية .

المصادر :

أولاً- المصادر العربية :

- 1- الجبوري، علي حسين (2023). أطر الكفاءات الوظيفية وأثرها في جاهزية الموارد البشرية في دوائر التربية العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، 17(2)، 88-124.

- 2- الموسوي، كاظم جاسم (2022). التدريب القائم على الكفاءات وأثره في تطوير أداء العاملين في الوزارات الحكومية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 29(132)، 55-91.
 - 3- العزاوي، نجم عبود (2018). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. دار اليازوري العلمية، عمان.
 - 4- الدوري، زكريا مطلق (2020). التطوير التنظيمي وتنمية الكفاءات: رؤية تكاملية. دار الرضوان للنشر، بغداد.
 - 5- الطائي، يوسف حليم، والعبادي، هاشم فوزي (2019). إدارة الكفاءات: نماذج تطبيقية في المنظمات الحديثة. دار اليازوري العلمية، عمان.
 - 6- السالم، مؤيد سعيد (2014). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي (ط3). إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
 - 7- الخشالي، شاكر جار الله، والنسور، ماجد عبد المهدي (2018). تأثير التدريب القائم على الكفاءات في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 45(2)، 431-450.
 - 8- حريم، حسين (2013). إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي. دار الحامد للنشر، عمان.
 - 9- العنزي، سعد علي (2020). الكفاءات الجوهرية ودورها في بناء الميزة التنافسية للمنظمات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 60(3)، 515-549.
 - 10- البرنوطي، سعاد نايف (2018). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد (ط5). دار وائل للنشر، عمان.
 - 11- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2020). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
 - 12- مطر، محمد عبد الفتاح (2021). التدريب وتنمية الكفاءات البشرية: اتجاهات معاصرة. دار المسيرة للنشر، عمان.
- ثانياً- المصادر الأجنبية :**

- 13- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- 14- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2016). *Competence at Work: Models for Superior Performance* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- 15- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (2019). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. John Wiley & Sons.
- 16- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- 17- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Davies-Black Publishing.
- 18- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- 19- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- 20- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- 21- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9–25. <https://doi.org/10.2307/1556383>
- 22- Bramley, P. (2003). *Evaluating Training* (2nd ed.). Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- 23- Wentland, D. M. (2007). A new practical guide for determining expatriate compensation. *Compensation & Benefits Review*, 35(3), 45–50.
- 24- Horton, S. (2000). Introduction – the competency movement: Its origins and impact on the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 306–318. <https://doi.org/10.1108/09513550010350283>
- 25- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- 26- Bernthal, P. R., & Wellins, R. S. (2006). Trends in leader development and succession. *Human Resource Planning*, 29(2), 31–40.
- 27- Delamare Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46.

- 28- OECD. (2019). OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/df80bc12-en>
- 29- Naquin, S. S., & Holton, E. F. (2003). Motivation to improve work through learning in human resource development. Human Resource Development International, 6(3), 355–370. <https://doi.org/10.1080/13678860110096660>
- 30- Winterton, J., Delamare-Le Deist, F., & Stringfellow, E. (2006). Typology of Knowledge, Skills and Competences: Clarification of the Concept and Prototype. CEDEFOP Reference Series. Office for Official Publications of the European Communities.
- 31- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. Journal of Workplace Learning, 13(4), 144–164. <https://doi.org/10.1108/13665620110391097>
- 32- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. Journal of Applied Psychology, 90(6), 1185–1203. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185>