

العملية التدريبية وتأثيرها في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة  
دراسة حالة في كلية الآداب بجامعة بغداد

**Training Operation and it's Effect at Competitive  
Strategy for organization: case study of the Faculty of  
Arts, University of Baghdad**

المدرس الدكتور مكية كريدي الكعبي  
كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية



## المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تحديد مراحل العملية التدريبية وابعاد الاستراتيجيات التنافسية، فضلاً عن بيان اثر العلاقة بينهما في كلية الآداب /جامعة بغداد. وصيغت مشكلة البحث في عدة تساؤلات تمركزت حول بيان الاثر بين متغيراته، واستند البحث على فرضية رئيسة وتفرعت منها اربعة فرضيات فرعية خضعت جميعها لعدة اختبارات للتأكد من مدى صحتها. واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي. تألفت العينة من (64) من التدريسين والاداريين العاملين في الكلية، وتم الحصول على (64) استبانة صالحة للتحليل. وتوصل البحث الى عدة نتائج منها: أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية بين متغيرات البحث ( العملية التدريبية، الاستراتيجيات التنافسية)، وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية التي انطلق منها البحث. وقدم البحث عدداً من التوصيات منها: ضرورة بناء الكلية ميدان البحث برامج تدريبية تتواءم مع استراتيجياتها التنافسية التي اختارتها وان تعمل على نشر استراتيجيتها التنافسية وخصائصها في كل المستويات الادارية لتكون جزءاً من العملية التدريبية.

## Abstract:

The current research aimed at defining the stages of the training process and the dimensions of competitive strategies, as well as manifesting the impact of the relationship between them at the College of Arts/ University of Baghdad. The research problem was formulated in several questions centered around manifesting the impact among its variables. The research was based on a main hypothesis from which four sub hypotheses were branched, all of them were subjected to several tests to verify their validation. The research followed the descriptive analytic method. The sample consisted of (64) teaching and administrative employees in the college, and (64) questionnaire were valid for analysis. The research arrived at several results such as: there was a significant effect among the research variables (the training process, competitive strategies). This result coincides with the hypothesis from which the research stemmed. The research presented a number of recommendations.

## المقدمة

حتمت شدة المنافسة على المنظمات ان تختار استراتيجيات اعمال مناسبة بهدف مواجهة التحديات الحاصلة في بيئتها وبناء استراتيجياتها التنافسية، وتعد العملية التدريبية سلاحاً تنافسياً فعالاً بيد المنظمات بوصف تدريب الافراد المكون الاساسي لاستراتيجيات التنافس ، فضلاً عن ان المنظمات الناجحة تقدم مستويات عالية من التدريب وتعدده من اولوياتها المهمة لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية ، لذا جاء هذا الجهد لكي يبين امكانية اعتماد العملية التدريبية كمدخل لتحقيق الاستراتيجيات التنافسية و لرفع مستوى الاداء في كلية الآداب/ جامعة بغداد.

## المبحث الاول / الجانب المنهجي البحث

## اولاً: منهجية البحث

1-مشكلة الدراسة: عدم توفر الكوادر المؤهلة والمدرية والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً وإقليمياً ومحلياً في ظل اشتداد المنافسة بين المنظمات لذلك توجب عليها تبني استراتيجيات فاعلة لتكون متوافقة مع حاجات ورغبات الزبون. من هنا برز مشكلة البحث والمتمثلة في مدى اعتماد الكلية ميدان البحث على العملية التدريبية لتحقيق الاستراتيجيات التنافسية وبالتالي كسب ولاء المتعاملين معها بما يضمن لها النمو والبقاء وتحقيق الارباح في اطار بيئتها التنافسية في ظل الانفتاح الاقتصادي وبما يتناسب مع متطلبات عالمية الاقتصاد. ويمكن بلورة تساؤلات البحث بالاتي:-

أ- ما مدى تطبيق العملية التدريبية لتحقيق الاستراتيجيات التنافسية في المنظمة المبحوثة؟

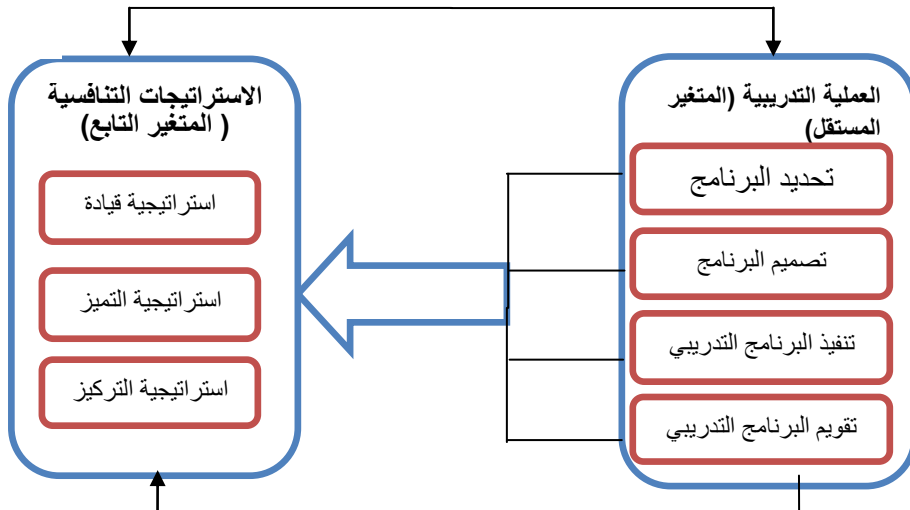
ب- هل يوجد اثر للعملية التدريبية في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية في المنظمة المبحوثة؟

2- أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في شقين اولهما التعرف على واقع تطبيق العملية التدريبية والاستراتيجيات التنافسية في المنظمة المبحوثة، ومستوى استخدامها وابرار أهميتها في المنظمة المبحوثة، وثانيهما أهمية المتغيرين المبحوثين ( العملية التدريبية، والاستراتيجيات التنافسية) اذ لم يدرسوا سوية من قبل وعلى حد علم الباحثة في البيئة الجامعية العراقية .

3- أهداف البحث: يهدف البحث الحالي الى: بيان مستوى تطبيق العملية التدريبية لتحقيق الاستراتيجيات التنافسية في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن بيان تأثير العلاقة بين ابعاد العملية التدريبية والاستراتيجيات التنافسية في المنظمة المبحوثة.

4- المخطط الفرضي للبحث: صمم مخطط البحث الفرضي ليوضح الترابط فيما بين متغيري البحث المستقل(التفسيري) العملية التدريبية بمراحلها الاربع، والمتغير التابع(المستجيب) الاستراتيجيات التنافسية والتي تتكون من ثلاثة متغيرات أساسية ، تمهيدا لتقديم فرضيات البحث وإختبار مدى وجود تأثير فيما بين المتغيرات المبحوثة وكما في الشكل(1).

شكل (1) نموذج البحث الفرض



المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى بعض الادبيات ذات الصلة بالموضوع

5- فرضيات البحث: يحاول البحث ان ينفى او يثبت فرضياته الاتية:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعملية التدريبية في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية في المنظمة المبحوثة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية.

- أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد البرنامج التدريبي في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية.
- ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتصميم البرنامج التدريبي في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية.
- ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنفيذ البرنامج التدريبي في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية.
- ث- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقويم البرنامج التدريبي في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية.

6- حدود البحث:

أ- الحدود الزمانية: استمر البحث الحالي لمدة سنة من 2015/6/31 ولغاية 2016/6/31 .

ب- الحدود المكانية: شمل البحث الحالي عينة من التدريسيين والاداريين العاملين في كلية الآداب/ جامعة بغداد بوصفها حدوداً بشرية ومكانية.

7- مجتمع وعينة البحث:

أ- مجتمع البحث: يشمل مجتمع البحث جميع التدريسيين والاداريين العاملين في كلية الآداب/جامعة بغداد.

ت- عينة البحث: طبقت البحث على عينة مكونة من (64) فرداً من التدريسيين والموظفين العاملين في الكلية باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة ، ويمكن من خلال الجدول (1) توضيح خصائص العينة وكما يأتي:

جدول (1) خصائص عينة البحث (N=64)

الجنس	ذكر		انثى		
	تكرار	%	تكرار	%	
	24	37.5	40	62.7	
العمر	اقل من 25 سنة		41-55 سنة		56 فاكتر
	تكرار	%	تكرار	%	
	5	7.8	17	26.6	
التحصيل الدراسي	اعدادية		دبلوم فني		دكتوراه
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
	2	3.1	30	46.9	12
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات		11-20 سنة		اكثر من 20 سنة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
	19	29.7	15	23.4	4

المصدر: مخرجات الحاسوب

ثانياً: الدراسات السابقة

1- دراسة (السامرائي، 2010): وعنوانها (أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي) . هدفت الدراسة الى التعرف على أثر و علاقة استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية، وتم اعتماد الدراسة التحليلية في وزارة الكهرباء اذ استعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المؤلفة من (67) فرداً ، وافترضت هذه الدراسة ان عملية تطوير القطاع الحكومي ترتبط بعلاقة وثيقة مع بناء

القدرات الاساسية للأفراد في العمل في العمل وان هناك استراتيجيات للتدريب متنوعة تسهم جميعها في زيادة قدرات ومعارف الافراد الذين يعملون في المنظمات الحكومية سواء اكانوا رؤساء ام مرؤوسين، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) بالاعتماد على المتوسط الحسابي، معامل الارتباط سبيرمان، ومعامل الانحدار البسيط، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين استراتيجيات التدريب وتطوير الموارد البشرية.

**2- دراسة ( العبيدي، 2012):** وعنوانها ( العلاقة والاثر بين مراحل المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي). هدفت الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقة والاثر بين مراحل المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي ، وتم اعتماد الدراسة الاستطلاعية في وزارة النفط اذ اخذت عينة عشوائية طبقية مقدارها ( 75 ) موظف، واستخدمت استمارة الاستبيان بوصفها اداة اساسية لجمع البيانات، اذ افترضت الدراسة ان لكل مرحلة في المسار الوظيفي للعاملين وللمديرين برنامج تدريبي له خصائص تتسجم مع تلك المرحلة وله مواصفاته الخاصة، ولغرض معالجة تلك البيانات جرى استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية تضمنت ( التوزيع التكراري، النسب المئوية، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل ارتباط سبيرمان، ومعامل الانحدار البسيط)، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها: ثبتت صحة فرضية الارتباط التي مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراحل المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي ، فضلاً عن صحة فرضية التأثير التي مفادها وجود اثر لمرحل المسار الوظيفي في نوع البرنامج التدريبي.

**3- دراسة ( جواد ، 2003 ):** وعنوانها ( اثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجية التنافسية والتميز في الاداء). هدفت الدراسة الى التعرف على مدى ادراك المديرين في المنظمات عينة الدراسة لأهمية المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجية التنافسية لتحقيق تميز الاداء، وأستخدم الباحث المنهج الاستطلاعي ،حيث شملت الدراسة عدد من المنظمات الاردنية ، وافترضت هذه الدراسة ان الوحدات التسويقية في المنظمات هي المسؤولة عن اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة للمنظمة وذلك لان تلك الوحدات هي المسؤولة عن تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية وهي التي يمكن ان تدرك ما تحتاجه عملية تحقيق رضا الزبون بشكل اكبر من باقي الوحدات التنظيمية الاخرى في المنظمة، واستنتجت الدراسة بان المديرين في المنظمات عينة الدراسة يولون اهتماماً وبدرجات متفاوتة للمعرفة بالعوامل المؤثرة في السوق ولاسيما التي تتعلق بالسلع التي يرغبها المستهلك ويكون قادراً على دفع ثمنها كما انهم يبدون اهتماماً كبيراً لمعرفة المنافسين والاستراتيجيات المتبعة من قبلهم.

**4- دراسة ( المياحي، 2012):** وعنوانها (تأثير الاستراتيجيات التنافسية في اختيار استراتيجية سلسلة التجهيز). هدفت الدراسة إلى تشخيص تأثير الأستراتيجيات التنافسية في اختيار إستراتيجية سلسلة التجهيز وقد وقع اختيار الباحث على شركتين هما (شركة الصناعات الجلدية وشركة الصناعات الصوفية) موقعاً للدراسة حيث شمل مجتمع الدراسة جميع مديري المستوى الأول والثاني أي مديرا الشركتين ومديروا الأقسام بواقع (60) مديراً من كلا الشركتين، وبواقع (30) مديراً من كل شركة. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ذات الصلة بالجانب الميداني، اذ افترضت هذه الدراسة ان للاستراتيجية التنافسية التي تختارها المنظمة تأثير

واضح في اختيار استراتيجية التجهيز المناسبة لها ، ومن اجل معالجة تلك البيانات فقد تم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية في برنامج (SPSS) المتمثلة ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، معامل الارتباط البسيط (sperman)، معامل التفسير ( $R^2$ ))، اختبار (Mann-Whitney) لمعرفة الفروق المعنوية بين موقعي الدراسة للتوجه الإستراتيجي المتبع. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة معنوية ما بين الإستراتيجيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التجهيز في الشركتين المبحوثتين، وعدم وجود فروق معنوية بين موقعي الدراسة.

**5-دراسة (Daniels,2003):** وعنوانها( تدريب العاملين: مدخل استراتيجي لعائد افضل على الاستثمار). هدفت الدراسة التعرف الى العوائد التي تضيفها عملية تدريب الافراد العاملين في (15) بنكاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وافترضت الدراسة وجود علاقة وثيقة بين تدريب العاملين وعوائد المنظمة وان وجهة نظر هذه الدراسة بان التدريب ينبغي اعتباره استثمار وموجود استراتيجي دائم في المنظمة وليس تكاليف تتحملها المنظمة بدون مردود اقتصادي، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان، معامل الانحدار السبب، وتوصلت الدراسة الى ان التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم العاملين وتحقيق مستويات جودة عالية وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة.

**6-دراسة (Simon, et.al., 2005):** وعنوانها(الاستراتيجيات التنافسية والاداء في شركات السياحة الاسبانية). هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقات بين الاستراتيجيات التنافسية ومقاييس الاداء في شركات السياحة الاسبانية، ومن خلال اعتماد الدراسة على تحليل عينة الدراسة المكونة من عدد من الشركات الاوربية، واستخدمت الدراسة عينة تضم (189) شركة سياحية واعتمدت الإستراتيجية التنافسية على تصنيف (مايلز وسنو). وافترضت هذه الدراسة وجود علاقة وثيقة بين الاستراتيجيات التنافسية للشركة (الكلفة والنوعية والتركيز) ومستويات الاداء المتحقق في اقسام وشعب الشركة وان مستويات الاداء قابلة للنمو عن طريق تدريب العاملين وتحسين اجراءات العمل والوظيفة، وتوصلت الدراسة إلى ان ثلاثة انواع من الإستراتيجيات من المحتمل ان يكون اداءها جيدا وهي (المنقبون والمدافعون والمحللون) بالمقابل فان إستراتيجية المستجيبين مرتبطة بالأداء الضعيف وكذلك بان اي شكل من اشكال الإستراتيجية الايجابية الثلاث هو شكل فعال للتنافس والتنظيم ويمكن ان يكون ناجحا بصورة متساوية في اية بيئة اذا قامت الشركة بتنفيذه بصورة منسجمة.

### المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

#### اولاً: العملية التدريبية:

**1- مفهوم التدريب :** يعد التدريب احد المداخل الاكثر انتشاراً والمستخدم في المنظمات، وتقدم المنظمة التدريب لتجعل العاملين على معرفة ببعض الموضوعات مثل فرق العمل، والتنوع، والذكاء وكيفية الاحاطة بالجودة، ومهارات الاتصال، والادارة بالمشاركة، وتهدف برامج التدريب إلى تغيير سلوك العاملين ومهاراتهم من خلال المختصين في مراكز التدريب.(Daft,2003:392). ويعرف التدريب على انه" عملية التعلم التي يتم تنظيمها بطريقة منظمة لتزويد الموظف بالمعرفة والمهارات والاتجاهات المطلوبة لتنفيذ مهامه وتحسين أداء عمله

الحالي" (Yahaya,et.al.,2009:85). كما انه" نشاط مخطط لنقل المعرفة وتنمية نماذج التفكير وأنماط الأفراد العاملين من اجل تغيير سلوكهم لسد الفجوة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب". (السامرائي، 2010:40). وعرف التدريب ايضاً بأنه" عملية تزويد الموظفين بمهارات خاصة أو مساعدتهم لتصحيح القصور في مستوى أدائهم الحالي" (Mejia,et.al.,2012:259). وهناك فوائدها عديدة لعملية التدريب منها:- (Mahapatro,2010:282):

- أ- زيادة الرضا الوظيفي ومعنويات الموظفين.
- ب- زيادة تحفيز الموظفين.
- ت- زيادة كفاءة العمليات وتحقيق مكاسب مالية.
- ث- زيادة القدرة على تبني تكنولوجيا واساليب جديدة.
- ج- تخفيض دوران العمل.
- ح- زيادة الابداع في الاستراتيجيات والمنتجات.
- خ- تحسين سمعة الشركة.

واتساقاً مع ما تم ذكره اعلاه فالباحثة تجد ان التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف الى اكساب العاملين مهارات ومعارف واتجاهات وميول جديدة او تعديل سلوكيات قائمة لمواكبة متطلبات التطوير الوظيفي المستمر.

**2- أهمية التدريب:** أن أهمية التدريب لا تنحصر في كونه الوسيلة الأساسية في ترقية العنصر البشري لمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وإنما تتعدى ذلك إلى تنمية وتحسين العلاقة الرابطة بين أعضاء المنظمة، بما فيهم المدير والعمال وتحسين سمعة المنظمة وهذا ما يعزز ميزتها التنافسية بينها وبين المؤسسات الأخرى، خاصة وأن التدريب يعالج اغلب المشاكل المتعلقة بالتطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية في المنظمة وكذا مشاكل الأداء والانتاجية والجودة، وهذا يصقل مهارات ومعارف العنصر البشري. (نزاز و وزاع، 2008:22). ويرى كل من (Dessler,2002:275) و (Schuler,1995:504) و (Noe,et,al,2006:250) إن أهمية التدريب تتمثل بالآتي:-

- أ- زيادة الانتاج وتحسين الأداء النوعي على المستوى المنظمي وإن المهارات التي يحققها التدريب تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- ب- يعد التدريب من الوسائل الايجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة.
- ت- يسهم التدريب في ترشيد القرارات الادارية ورفع مستوى أدائها بكفاءة وفاعلية.
- ث- يسهم التدريب في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة إذ إن الموظفين المدربين بكفاءة وفاعلية غالباً ما يقومون بأداء عملهم بالشكل السليم مما ينعكس على الأداء العام للمنظمة بشكل ايجابي.



### 3- مراحل العملية التدريبية: تتكون العملية التدريبية من أربع مراحل أساسية ( العزاوي، 2005:8):

أ- **مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:** تعددت تعريفات الاحتياجات التدريبية بتعدد وجهات النظر حولها، وتنشأ الحاجة للتدريب عندما تكون هناك فجوة بين ما يمتلكه الفرد، وبين ما يجب أن يمتلكه في مجال ما، وقد عرفت الاحتياجات التدريبية بأنها حجم الفجوة ما بين الاداء الفعلي من قبل شخص معين "كماً ونوعاً" وبين ما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب وفقاً للمعايير والمقاييس والأهداف والخطط المعتمدة (الحكيم ، 2003:5). أما (الخطيب، 2006:44) فقد عرف الاحتياجات التدريبية بأنها "مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد العاملين، لتعديل أو تطوير سلوكهم، أو استحداث السلوك المرغوب صدوره عنهم الذي يمكن ان يحقق الكفاية الانتاجية في أدائهم والقضاء على نواحي القصور أو العجز في هذا الأداء، وبالتالي زيادة فاعليتهم في العمل".

ويعنى اخر فان الاحتياجات التدريبية هي الفرق بين المستوى الواجب توافره عند الفرد الذي يؤدي هذا العمل وذلك في عنصر واحد أو أكثر من عناصر الأداء الوظيفي كالاستعداد النفسي أو القدرات الابداعية أو تحمل المسؤولية، كما ينبغي الإشارة إلى أن الحاجة التدريبية لا تتم لمرة واحدة بل هي حاجة مستمرة تلازم المسار الوظيفي لكل الموظفين، وعلى ذلك فالحاجة التدريبية هي الفرق بين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين وما هو متوافر لديهم فعلاً من هذه العناصر (ملدعون، 2003:11).

### ب- تصميم البرنامج التدريبي: وتتضمن عملية التصميم عدة اجراءات منها: (علوية، 2001: 57-65):

(أولاً) **تحديد الموضوعات المطلوب التدريب عليها بدقة:** بعد التعرف على المشكلات والثغرات في المواقع التنظيمية للمنظمة يتم تحديد ما يجب أن يعمله المجال التدريبي لكي يتم تجاوز تلك المشاكل أو تلك الأخطاء.

(ثانياً) **تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات:** يقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب اليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية أو الفلسفية، أما درجة الشمول فيقصد بها التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع.

(ثالثاً) **إعداد المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملانمة للمتدربين:** ويقصد بالمادة التدريبية مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الأمثلة والنماذج العلمية التي تشرح وتوضح موضوعاً بذاته، وبالتالي من الضروري تحديد الموضوعات بدقة لكل برنامج.

(رابعاً) **تحديد التتابع في عرض الموضوعات:** وتقوم فكرة التتابع المنطقي هذه على اعتبار إن البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها بمنطق واحد محدد.

(خامساً) **اختيار الأسلوب التدريبي المناسب لكل موضوع:** ويعني الطريقة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب الى المتدرب بصورة تنتج الأثر المطلوب.

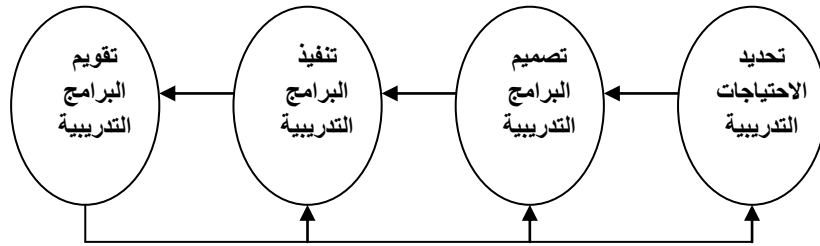
ت- **تنفيذ البرنامج التدريبي:** وتتضمن هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع العملي، إذ تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج.(الهيبي، 2000:218). وتتطوي خطوة تنفيذ البرامج التدريبية على وضع خطة التنفيذ والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأتية: (عسكر، 2007:23).

(أولاً) اختيار التوقيت المناسب: ويتضمن موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه، توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج، وتنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

(ثانياً) إعداد مكان البرنامج: يتضمن اختيار المكان وتجهيزه وفقاً لمتطلبات البرنامج، تصميم جلوس المتدربين مع تعيين مكان المدرب، وتحديد المستلزمات والوسائل والمعدات اللازمة والضرورية في كل برنامج تدريبي.

(ثالثاً) تجهيز المطبوعات: ويشمل استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً، وإجراء الطباعة والتجليد ثم إجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العملية للبرنامج.

ث- تقويم البرنامج التدريبي: تعد الرقابة جزء لا يتجزأ من العمل الإداري، وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف المحددة بوصف التدريب جزء لا يتجزأ من الإدارة الناجحة، فلا بد من أن يشتمل على عنصر التقييم للتأكد من مدى تحقيقه للأهداف المحددة له، وهي زيادة كفاءة المتدربين بما يعكس على تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وتحقيق الجودة في تقديم الخدمات (القيوتي، 2010: 180). والشكل (2) يبين مراحل عملية التدريب



الشكل (2) مراحل عملية التدريب

المصدر: عساف، معتز عبد القادر، التميز في إدارة الموارد البشرية، موسوعة التميز الإداري، الجزء السابع، منشورات اتحاد المصارف العربية، 2008، ص 13.

### ثانياً: الاستراتيجيات التنافسية

1- مفهوم الاستراتيجية: عرف (Thompson & Strickland, 1998: 4) الاستراتيجية على أنها "عملية يتمكن المدراء من خلالها انشاء اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة. ويرى (Daft, 2001: 37) الاستراتيجية بانها "خطة التفاعل مع البيئة التنافسية لإنجاز أهداف المنظمة. والاستراتيجية هي ما تقوم به الإدارة العليا من أعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة، كما أنها تشير إلى القرارات التوجيهية الأساسية، أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية (بني حمدان وادريس، 2009: 167). والباحثة ترى ان الاستراتيجية هي خطة طويلة الامد تعمل المنظمة من خلالها على تحقيق التوافق بين اهدافها وقدرتها وفرصها المتغيرة لتحقيق ميزة تنافسية فريدة لا يمكن للأخرين تقليدها.

2- مفهوم إستراتيجيات الأعمال (التنافسية): ينظر إلى إستراتيجية الأعمال (التنافسية) على إنها الخطة المصممة لجمع المقدرات الجوهرية التي ساهمت بها الوظائف وتوحيدها بقصد اختيار الموقف الذي من شأنه أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية في الميدان الذي تمارس فيه أعمالها، كما تمثل خطة المديرين لاستخدام موارد المنظمة ومقدراتها المميزة بلوغ الميزة التنافسية (رشيد وجلاب، 2008: 300). وأن اختيار الموقف التنافسي الفريد ليس كافياً لضمان امتلاك المنظمة الميزة التنافسية وذلك لان هذا الموقف يمكن أن يقلد بطريقتين هما: (Porter, 1996: 70).

أ- أن يرتب المنافس موقفه التنافسي لمواجهة الأداء المتميز أي أن المنافس يعيد النظر في نشاطاته الحالية ويقلد نشاطات المنظمة ذات الموقف التنافسي الفردي.

ب- أن يبقى المنافس في موقفه الحالي ويسعى بنفس الوقت للحصول على ما يتميز به الآخرون، أي إن المنافس يبقى على نشاطاته الحالية ويقلد نشاطات المنظمة ذات الموقف التنافسي الفردي.

3- العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية التنافسية: هناك عدة عوامل تؤثر في صياغة الاستراتيجية تتمثل بالآتي: (Porter,1980:18).

أ- نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها.

ب- القيم الشخصية للمديرين التنفيذيين الرئيسيين أو الأفراد المؤثرين.

ت- الفرص والتهديدات البيئية الخارجية.

ث- ما ينظره المجتمع من المنظمة (التوقعات الاجتماعية).

4- أنواع الاستراتيجيات التنافسية: سيتم التطرق إلى الاستراتيجيات التنافسية التي جرى طرحها من قبل الباحثين في هذا المجال، فقد صنف (Porter) الاستراتيجيات التنافسية إلى ثلاث استراتيجيات هي :-

أ- إستراتيجية قيادة الكلفة: أي أن تسعى المنظمة إلى إن تكون منتجاتها اقل تكلفة في السوق (ديسلر، 2009:

56)، إذ تتميز بقدرتها على إنتاج وبيع المنتجات ذاتها بأسعار اقل من المنافسين (أمال وعلي، 2011: 7)

وتتطلب استراتيجية قيادة الكلفة العمل على تشييد تسهيلات تساعد المنظمة على الوصول إلى الحجم الكفوء وتخفيض الكلف من خلال الخبرة والعمل على خفض المصروفات غير المباشرة، فضلاً عن تدني الكلفة في مجالات أخرى مثل البحث والتطوير، ورجال البيع والإعلان والخدمات، حيث يساعد ذلك على إنتاج منتجات نمطية بكلفة منخفضة جداً للوحدة، لتحقيق ميزة الكلفة الأقل (Gregory, et al.,: 2005)، كما يوضح ذلك شكل (3).

مدى واسع مجال التميز	التميز	قيادة الكلفة
	التركيز	
مدى ضيق		

شكل (3) نموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية

Source: Porter, Michael, 1980, Competitive Strategy, the free press (N . Y), p:39.

ب- إستراتيجية التميز: ويعنى قدرة المنظمة على تقديم منتج فريد ذي قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تتضمن " جودة أعلى ، وخصائص فريدة ، وخدمات ما بعد البيع " (بو شعور وفلاق، 2011: 6). حيث يرى (porter) أن هذه الاستراتيجية توفر حماية للوحدة الاقتصادية من المنافسين بسبب ولاء الزبون للمنتج الأصلي وحساسيته القليلة تجاه السعر بالوقت نفسه سيقبل خيار التمايز من قوة مساومة الزبائن والمجهزين

على السعر نتيجة نقص البدائل المتنافسة أو القابلة للمقارنة بها (porter, m. et al ; 1998:38). ومن خلال استراتيجية التميز فإن السمات والخصائص الفريدة لمنتج المنظمة (عدا الكلفة) تقدم قيمة إلى الزبون، وعموماً فإن المنظمة التي تستخدم إستراتيجية التميز تسعى لان تكون مختلفة عن منافسيها بأكثر قدر ممكن من الأبعاد، وكلما كان التشابه اقل بين خدمات منتجات منظمة معينة مع خدمات ومنتجات منافسيها كانت المنظمة بأمن من إجراءات المنظمات المنافسة (Hitt, et al ., 2001: 160).

ت- **إستراتيجية التركيز**: تستهدف هذه الاستراتيجية بناء ميزة تنافسية للمنظمة وتحقيق موقع افضل في السوق والتفوق عبر تعاملها مع مجموعة معينة من الزبائن وفي جزء او قطاع معين من السوق بطريقة اكثر كفاءة من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات اكبر في السوق، ونتيجة لذلك تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق بتقديمها منتج لجزء من السوق بطريقة كفؤة (الصميدعي ويوسف، 2011:252). وتنقسم هذه الاستراتيجية على نوعين رئيسيين هما (Acar & Zwhir, 2010:692)، (Lin & Lee, 2010:180):

(**أولاً**) **التركيز على تخفيض الكلف**: اذ تستند المنظمة الى خفض الكلف ومواصلة خدمة جزء محدد من السوق، لأن المنظمات او وحدات الاعمال المتنبية لهذه الاستراتيجية تنتج منتجات غير مكلفة وتقدمها للزبائن المستهدفين والمتصفين بحساسيتهم تجاه السعر.

(**ثانياً**) **التركيز على تمايز المنتجات**: يتم تبني هذه الاستراتيجية من المنظمات التي تنتج منتجات ذات صفات وخصائص عالية ومتوافقة مع الحاجات الخاصة بشريحة معينة من الزبائن وفي جزء محدود من السوق ولان الطلب على هذه المنتجات يتصف بانه غير مرن إذ يمكن بيعها بأسعار مرتفعة. أن إستراتيجية التركيز المستندة على الكلفة المنخفضة أو التمايز تكون ملائمة للمنظمة في ظل توافر مجموعة من الشروط منها: (يحيى ويوسف، 2007: 97).

(**أولاً**) أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيراً بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها الربح.

(**ثانياً**) أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف.

(**ثالثاً**) أن يكون لدى المنظمة الموارد اللازمة للعمل في ذلك القطاع بصورة فاعلة.

(**رابعاً**) أن تكون المنظمة قادرة للدفاع عن نفسها أمام المنافسين من خلال المحافظة على سمعتها وعلامتها التجارية أمام زبائنها.

**ثالثاً: علاقة العملية التدريبية بتحقيق الاستراتيجيات التنافسية**: يمكن للمنظمة تحقيق الاستراتيجيات التنافسية من خلال نجاحها في التعامل مع التحديات التنافسية عن طريق التدريب الذي يحقق ما يأتي: (Noe, et.al, 1994:418-419)

1. زيادة معرفة الأفراد بالثقافة والمنافسة الخارجية .
2. التأكد من أن الأفراد يمتلكون المهارات الأساسية للتعامل مع الثقافة الجديدة.
3. دعم إدراك الأفراد وفهمهم كيفية العمل بصورة فاعلة من خلال الفرق المساعدة في تعزيز جودة السلعة والخدمة .
4. التأكيد على أن ثقافة المنظمة تركز على الابتكار والإبداع والتعلم .
5. العمل على جعل مهارات الأفراد مطلقة ليتعاملوا مع أي تغيير .
6. إعداد الأفراد ليعملوا بصورة أكثر فاعلية فيما بينهم .

وأشارت (برنوطي، 2001 : 445) إلى أن واحداً من خصائص العصر الحديث هو التغيير المستمر، مما يجعل عملية تعلم العاملين مهارات جديدة حالة مستمرة ، وهذا يتطلب التدريب المستمر (Continuous training)، فموظف المستقبل سيحتاج إلى أن يشترك في دورة تدريب كلما حصل تغيير في التكنولوجيا أو المعارف حتى يحتفظ بتأهيله ويتمكن من أداء المهام المكلف بها بشكل أفضل.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث  
أولاً: مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير العملية التدريبية

الجدول (2) مستوى اجابات العينة المبحوثة عن متغير العملية التدريبية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة	المتغيرات
2	1.011	3.62	-تحدد الكلية حاجتها من التدريب بأسلوب مخطط وفقاً لأهداف محددة.	تحديد الاحتياجات التدريبية
	0.846	4.33	-تحدد الكلية حاجتها من التدريب وفقاً لمتطلباتها الفعلية.	
	1.031	4.10	-تدرس الكلية مهارات الافراد و الحاجة الى تطويرها في ضوء التطورات البيئية.	
	1.373	3.33	-تؤمن الكلية ان تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يسهم في نجاح عملية التدريب واكساب الافراد المهارات المطلوبة.	
	0.759	4.24	-تعتمد الكلية عند تحديد الاحتياجات التدريبية اسلوب (وصف وتحليل الوظائف).	
	<b>0.636</b>	<b>3.924</b>	<b>الاجمالي</b>	
3	0.636	3.29	-توفر الكلية المستلزمات الضرورية(قاعات ، وسائل تدريب سمعية وبصرية) لإتمام عملية التدريب.	تصميم البرنامج التدريبي
	1.413	3.95	-توفر الكلية كوادر تدريبية قادرة على اىصال المادة التدريبية للمشاركين بالبرنامج	
	0.541	4.00	-تعمل الكلية على تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها عند تصميم البرنامج التدريبي.	
	0.740	4.19	-توفر الكلية موارد مالية كافية لتغطية نفقات العملية التدريبية.	
	0.843	4.14	-تحرص الكلية على ان تكون المواد التدريبية مواكبة للاتجاهات الادارية الحديثة.	
	<b>0.8346</b>	<b>3.914</b>	<b>الاجمالي</b>	
1	1.017	4.12	-توفر الكلية خليط متجانس من المتدربين عند البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي.	تنفيذ البرنامج التدريبي
	0.994	3.81	-تحدد الكلية شخصاً كفواً يشرف على عملية تنفيذ البرنامج التدريبي.	
	0.527	3.93	-تؤمن الكلية بان التنفيذ الناجح للبرنامج التدريبي يعتمد على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى التصميم الجيد للبرنامج.	
	0.821	4.10	-تهتم الكلية بوقت بداية ونهاية البرنامج عند البدء بعملية تنفيذ البرنامج التدريبي.	
	0.909	3.95	-تؤمن الكلية بان نجاح تنفيذ البرنامج التدريبي يتوقف على الالتزام التام بقرارات البرنامج التدريبي المحدد سلفاً.	
	<b>0.8536</b>	<b>3.982</b>	<b>الاجمالي</b>	
4	0.843	3.86	-تؤمن الكلية بأهمية تقويم البرنامج التدريبي لتحديد مدى فاعليتها وكفائتها.	تقويم البرنامج التدريبي
	0.783	3.86	-تعتمد الكلية على مبدأ الثواب والعقاب في ضوء نتائج التقويم.	
	0.718	3.86	-تعمل الكلية وبعد انتهاء البرنامج التدريبي على اختبار المتدربين لمعرفة ما اكتسبوه من مهارات.	
	0.680	3.92	-يتم الاستفادة من عملية تقويم البرنامج التدريبي من خلال تحديد السلبيات والايجابيات كتغذية عكسية.	
	0.486	3.86	-تسهم البرامج التدريبية في زيادة مهارات وخبرات وقدرات المتدربين.	
	<b>0.702</b>	<b>3.872</b>	<b>الاجمالي</b>	
<b>0.6788</b>	<b>3.139</b>	<b>الاجمالي</b>		

المصدر: مخرجات الحاسوب

بيّن الجدول (2) ان قيمة اجمالي الوسط الحسابي لمتغير العملية التدريبية بلغت (3.139) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي وانحراف معياري (0.6788) وهذا دليل اهتمام الكلية ميدان البحث بعمليات تدريب العاملين فيها باعتبارهم اهم مواردها ومن خلالها تحقق اهدافها، اما بالنسبة للأبعاد الفرعية فقد جاء بُعد تنفيذ البرنامج التدريبي بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية فقد حقق اعلى قيمة وسط حسابي اذ بلغت (3.982) وانحراف معياري (0.8536)، في حين حقق بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.924) وانحراف معياري (1.004)، اما بُعد تصميم البرنامج التدريبي فقد احتل المرتبة الثالثة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.914) وانحراف معياري (0.8346)، اما بُعد تقويم البرنامج التدريبي فقد احتل المرتبة الرابعة والاحيرة اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.872) وانحراف معياري (0.702) وجاءت هذه النتائج منسجمة مع قيمة الوسط الحسابي لأجمالي متغير العملية التدريبية وجميعها اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وتؤكد هذه النتائج اتفاق معظم افراد العينة المبحوثة على اهتمام الكلية ميدان البحث ببرامجها التدريبية.

### ثانيا: تحليل علاقة التأثير

**الفرضية الرئيسة:** والتي تنص " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعملية التدريبية في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية في المنظمة المبحوثة " وتنفرع منها اربع فرضيات فرعية .

تم الاستعانة بنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الاثر المعنوي بين ابعاد العملية التدريبية والتي تم ترميزها (X1,X2,X3,X4) وبين الاستراتيجيات التنافسية (Y)، وتم الاعتماد على قيمة (F) المحسوبة في اختبار تأثير معنوية المتغيرات المستقلة في المتغير الاستجابي، وفي ضوء الفرضية بينهما تمت صياغة علاقة دالية بينهما

$$Y = a + BX$$

كما في المعادلة الاتية:

وصولاً إلى نتائج لقبول او رفض الفرضية الرئيسة وما ينبثق منها من فرضيات فرعية والجدول (3) يبين نتائج التحليل:-

### جدول (3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين ابعاد العملية التدريبية والاستراتيجيات التنافسية (N=64)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة الحد الثابت a	R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
تحديد البرنامج التدريبي X1	الاستراتيجيات التنافسية Y	2.64	0.28	0.32	5.61	يوجد تأثير
تصميم البرنامج التدريبي X2		2.51	0.27	0.34	4.99	يوجد تأثير
تنفيذ البرنامج التدريبي X3		2.32	0.31	0.39	6.12	يوجد تأثير
تقييم البرنامج التدريبي X4		1.53	0.44	0.56	15.06	يوجد تأثير
اجمالي العملية التدريبية		1.69	0.34	0.76	15.76	يوجد تأثير
F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.01			F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.08			

المصدر مخرجات الحاسوب

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لـ (تحديد البرنامج التدريبي) والتي تم ترميزها بالجدول (X1) (5.61) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وبالغاة (4.01) بمستوى معنويه (0.05) وبدرجة حريه (95%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ (تحديد البرنامج التدريبي) في المتغير التابع (الاستراتيجيات التنافسية). كما يمكن ملاحظة الثابت (a=2.64) وهذا يعني ان هناك وجود للاستراتيجيات التنافسية مقداره (2.64) . كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) وهي

تمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، وكان مقدار (0.28)، وهذا يعني أن مقداره (28%) من التباين الحاصل في المتغير التابع هو تباين مفسر بفعل المتغير المستقل، أما قيمة (BX1=0.32) فهي تدل على أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في تحديد البرنامج التدريبي سيؤدي إلى تغيير في الاستراتيجيات التنافسية مقداره (0.32)، مما يدعونا لقبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد البرنامج التدريبي في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية".

2- أظهر الجدول (3) أن قيمة (F) المحسوبة لـ (تصميم البرنامج التدريبي) والتي تم ترميزها بالجدول (X2) (4.99) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.01) بمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حريه (95%)، وهذه يعني وجود تأثير لـ (تصميم البرنامج التدريبي) في المتغير التابع (الاستراتيجيات التنافسية). كما بلغت قيمة الثابت (a=2.51) وهذا يعني أن هناك وجود للاستراتيجيات التنافسية مقداره (2.51). كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.27)، وهذا يعني أن مقداره (27%) من التباين الحاصل في المتغير التابع هو تباين مفسر بفعل المتغير المستقل، أما قيمة (BX2=0.34) فهي تدل على أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في تصميم البرنامج التدريبي سيؤدي إلى تغيير في الاستراتيجيات التنافسية مقداره (0.34)، مما يدعونا لقبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتصميم البرنامج التدريبي في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية".

1- كما بلغت قيمة (F) المحسوبة لـ (تنفيذ البرنامج التدريبي) والتي تم ترميزها بالجدول (X3) (6.12) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.01) بمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حريه (95%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (تنفيذ البرنامج التدريبي) في المتغير التابع (الاستراتيجيات التنافسية). ومن خلال الجدول (3) يمكن ملاحظة الثابت (a=2.32) وهذا يعني أن هناك وجود للاستراتيجيات التنافسية مقداره (2.32). وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) وهو نسبة التباين في قيم المشاهدات التي تفسر بخط الانحدار، وكان مقدار (0.31)، وهذا يعني أن ما مقداره (31%) من التباين الحاصل في المتغير التابع هو تباين مفسر بفعل المتغير المستقل، أما قيمة (BX3=0.39) فهي تدل على أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في تنفيذ البرنامج التدريبي سيؤدي إلى تغيير في الاستراتيجيات التنافسية مقداره (0.39)، مما يدعونا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنفيذ البرنامج التدريبي في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية".

2- بين الجدول (3) أن قيمة (F) المحسوبة لـ (تقويم البرنامج التدريبي) والتي تم ترميزها بالجدول (X4) (15.06) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) بمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حريه (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (تقويم البرنامج التدريبي) في المتغير التابع (الاستراتيجيات التنافسية). كما بين الجدول (2) أن الثابت (a=1.53) وهذا يعني أن هناك وجود للاستراتيجيات التنافسية مقداره (1.53). وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) وهو نسبة التباين في قيم المشاهدات التي تفسر بخط الانحدار، وكان مقدار (0.44)، وهذا يعني أن ما مقداره (44%) من التباين الحاصل في المتغير التابع هو تباين مفسر بفعل المتغير المستقل، أما قيمة (BX4=0.56) فهي تدل على أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في تقويم البرنامج التدريبي سيؤدي إلى تغيير في

الاستراتيجيات التنافسية مقداره (0.56)، مما يدعونا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقويم البرنامج التدريبي في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية".

3- وبالرجوع الى الجدول (3) لتحديد اثر اجمالي العملية التدريبية في الاستراتيجيات التنافسية نجد ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (15.76) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) بمستوى معنويه (0.01) وبدرجة حربه (99%)، وهذا يعني وجود تأثير للعملية التدريبية في الاستراتيجيات التنافسية. كما بلغت قيمة الثابت ( $a=1.69$ ) وهذا يعني ان هناك وجود للاستراتيجيات التنافسية مقداره (1.69). وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) وهو نسبة التباين في قيم المشاهدات التي تفسر بخط الانحدار، وكان مقدار (0.34)، وهذا يعني ان ما مقداره (34%) من التباين الحاصل في المتغير التابع هو تباين مفسر بفعل المتغير المستقل، اما قيمة ( $B=0.76$ ) فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) في العملية التدريبية سيؤدي الى تغيير في الاستراتيجيات التنافسية مقداره (0.76).

اجمالياً يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول (3)، ثبوت صحة ومعنوية معاملات الانحدار الخاصة بأبعاد العملية التدريبية مما يدعونا لقبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها كون معظم ابعاد العملية التدريبية لها تأثير معنوي في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية، الا ان قوة هذا التأثير متفاوتة بين الابعاد.

#### المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

##### اولاً النتائج

- 1- بينت نتائج البحث بان معظم علاقات التأثير بين ابعاد العملية التدريبية وتحقيق الاستراتيجيات التنافسية معنوية ذات دلالة احصائية كما أظهرتها نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والتي تُعزى إلى التدريب المستمر لعينة البحث في الكلية ميدان البحث لدوره الفاعل في تحقيق استراتيجيات التنافس وتحسين الخدمة للمتعاملين معها لاشباع حاجتهم.
- 2- اعتمد البحث الحالي (تحديد البرنامج التدريبي، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقويم البرنامج التدريبي) كأبعاد للعملية التدريبية لتحقيق الاستراتيجيات التنافسية في الكلية ميدان البحث.
- 3- أظهرت نتائج البحث تفاوت مستوى تأثير العملية التدريبية بمراحلها المختلفة في الاستراتيجيات التنافسية و يعود سبب ذلك إلى التفاوت بين أهمية كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية وأهمية كل استراتيجية من استراتيجيات التنافس.
- 4- كما عكست نتائج البحث ان برامج العملية التدريبية الحالية المستخدمة في الكلية المبحوثة متنوعة وتخدم اهدافه الا انها ليست بالمستوى المطلوب وهذا يدعو الى ضرورة اهتمام الكلية بتوفير افضل واحداث البرامج التدريبية مستقبلاً.
- 5- وجود ادراك ووعي من قبل العاملين في الكلية المبحوثة بأهمية العملية التدريبية ودورها الفاعل في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية وأبدوا استعداداً عالياً في استخدام الحديث والمتطور منها وبما يتوافق مع متطلبات البيئة التنافسية.



**ثانياً: التوصيات**

- 1- ضرورة بناء الكلية ميدان البحث برامج تدريبية تتواءم مع استراتيجياتها التنافسية التي اختارتها وان تعمل على نشر استراتيجيتها التنافسية وخصائصها في كل المستويات الادارية لتكون جزءاً من العملية التدريبية.
- 2- ضرورة تبني استخدام عملية التدريب في المنظمة المبحوثة من اجل تحقيق الاستراتيجيات التنافسية لمواجهة التغييرات الحاصلة في بيئتها وعدم الاكتفاء بقدرات الافراد الحالية، مما ينعكس ايجابياً على تحسين خدمة المتعاملين معها .
- 3- ضرورة قيام إدارة الكلية ميدان البحث باستثمار نتائج العملية التدريبية بشكل جيد ومدروس لغرض بناء وتطوير استراتيجيات التنافس لتصبح قاعدة اساسية تنطلق منها في تحقيق استراتيجيات التنافس ولتدعيم مركزها التنافسي .
- 4- تعزيز ثقافة التدريب لدى الافراد العاملين في الكلية ميدان البحث من خلال تفعيل العملية التدريبية لما لها من دور كبير في تحقيق الاهداف المرجوة.
- 5- ضرورة قيام الكلية ميدان البحث بالاهتمام بجميع مراحل العملية التدريبية لما لها من اهمية في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية.

## المصادر والمراجع

## أولاً: المصادر العربية

## • الكتب العربية والمترجمة

- 1- بني حمدان، خالد محمد، وادريس، وائل محمد، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر"، ط1، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2009.
- 2- برنوطي، سعاد نائف، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 3- الحكيم، حلمي، "التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق" ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
- 4- الخطيب، أحمد، "التدريب الفعال" جدار للكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2006.
- 5- ديسلر، جاري، ادارة الموارد البشرية، تعريب، محمد سيد احمد و عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2009.
- 6- رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، احسان دهش، "الادارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 7- الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان، "التسويق الاستراتيجي" ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- 8- عليوة، السيد، "تحديد الاحتياجات التدريبية" التوثيق العلمي، القاهرة، 2001.
- 9- الفريوتي، محمد قاسم، "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين" ط1، دار أسامة للنشر، عمان، الاردن، 2010.
- 10- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، "إدارة الموارد البشرية" ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000.

## • الدوريات والمجلات والبحوث العربية والمترجمة

- 1- امال، حمو رزوقي وعلي، زيان بروجية، راس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، الملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي -الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011، ص1-19.
- 2- بو شعور، حريري و فلاق، صليحة، راس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 2011.
- 3- عساف، معتز عبد القادر، التميز في إدارة الموارد البشرية، موسوعة التمييز الإداري، الجزء السابع، منشورات اتحاد المصارف العربية، 2008، ص13.
- 4- ملدعون، عيسى، دراسة اتجاهات المديرين حول واقع النشاط التدريبي في شركات القطاع الخاص: دراسة ميدانية في مدينة دمشق و ريفها، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة تحت عنوان "القيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي"، 2003، دمشق في الفترة 11-16 اكتوبر.
- 5- يحيى، علاء عبد السلام، ويوسف، بسام عبد الرحمن، "دور تقنية المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 2007، عدد 5.

## • الرسائل والاطاريح الجامعية والدراسات

- 1- جواد، عدنان كاظم، "اثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجية التنافسية والتميز في الاداء: دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الاردنية"، رسالة ماجستير جامعة العلوم التطبيقية، الاردن، 2003.
- 2- السامرائي، أحمد، "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة الدنماركية، 2010.

- 3- العزاوي، سحر أحمد كرجي موسى ، أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005.
- 4- عسكر، سامي، " أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة لآراء عينة من المتدربين في الشركة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية/ نينوى"، رسالة ماجستير " ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007.
- 5- المياحي، فلاح سليم فالح، تأثير الإستراتيجيات التنافسية في إختيار إستراتيجية سلسلة التجهيز دراسة استطلاعية تحليلية لأراء مديري شركتي الصناعات الجلدية والصوفية، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية، هيئة التعليم التقني، بغداد، 2013.
- 6- العبيدي، مروة سعدون صالح، العلاقة والاثر بين مراحل المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي: دراسة استطلاعية في وزارة النفط، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2012.
- 7- نزاز، حميدة و وزاع، مريم، " التدريب ودوره في رفع أداء العاملين" رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، الجزائر، 2008.

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

#### A: Books

- 1- Daft, Richard L., " Management", 6<sup>th</sup> ed., South-Western, 2003.
- 2- Daft, R., "Organization Theory and Design", 7<sup>th</sup> ed., U.S.A., DPS Associates, Inc, 2001.
- 3- Desler, Gary, "Human Resource Management", 11<sup>th</sup> ed, prentice hall, New jersey, 2002.
- 4- Dess , Gregory .G & Lumpkin , G.T& Laylor, "Strategic management :Creating , competitive , advantages , 2 edition , Mcgraw-Hill , Irwin, 2005 .
- 5- Hitt, Michael A and Ireland, R. Duane and Hoskisson, Robert E., "Strategic Management", 4<sup>th</sup> ed., South - Western College Publishing, United States of America, 2001.
- 6- Mahapatro, Bibhuti, " Human Resource Management" 7<sup>th</sup> Ed, New delhi, 2010.
- 7- Mejia, Blkin& cardy, "Human Resource Management" 7<sup>th</sup> Ed, prentice Hall, New jersey, 2012.
- 8- Noe, Raymond A., & Hollenbeck, John R., & Gerhart, Barry & Wright Patric M., "Human Resource management: Gaining a Competitive advantage", Richard D. Irwin, Inc., U.S.A, 1994.
- 9- Noe, Gerhart & Wright, " Human Resource Management " 5<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill, Inc, New York, 2006.
- 10- Porter, M., "Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors", New York , Free Press, 1980.
- 11- Porter, Michael, E., " Compleitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries & Competitors ", Free Press, W.A, 1998.
- 12- Schuler, Randall S., "Managing Human Resource, 5<sup>th</sup> ed. West Publishing Company, New York, 1995.
- 13- Thompson A., Strickland, "strategic management" boston, Irwin, McGraw-Hill, 1998.
- 14- Yahya, Ann, Ibrahim, Abdullah, Othman, Mai& Daud, " Fundamental of Human Resource Management" , Open university, New, jersey, 2009.

**B- Articles:**

- 1- Acar,Avni Zafer and Zwhir, Cemal," The Harmonized Effects of Generic and Business Performance", Journal of Business and Management, Vol(11),No(4),2010, Pp 689-711.
- 2- Daniels",Employee training: astrategic approach to better return on investment" Journal of Business, vol(7)2003.
- 3- Fernando J. Garrigós-Simón, Daniel Palacios Marqués, Yeamduan Narangajavana,"Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17 Iss: 1,2005, pp.22 - 38
- 4- Lin, Chin-Tsai and Lee, Chuan,"Fuzzy Group Decision-Making inpulsiveof A competitive Marketing Stategy",Vol(9),No(2),2010,Pp 281-300.
- 5- Porter, M. E., "what is strategy", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6,1996, pp. 61-78.

الجامعة المستنصرية  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال

م/ استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....  
تحية طيبة....

نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة المعدة لغرض دراسة (اعتماد العملية التدريبية كمدخل لتحقيق الاستراتيجيات التنافسية للكلية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الآداب/ جامعة بغداد)، وهي جزء من متطلبات اكماله، نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية، يرجى الإشارة بعلامة ( √ ) تحت الإجابة التي تختارونها علماً أن الإجابات تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة ودون ضرورة لذكر الاسم، وان الباحث على استعداد للإجابة عن أية تساؤلات قد تواجهكم.  
شاكرين تعاونكم معنا

أولاً. المعلومات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: اقل من 25 سنة  26-40 سنة  41-55 سنة  56 سنة فأكثر
- 3- التحصيل الدراسي: اعدادية  دبلوم فني  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه
- 4- سنوات الخدمة: اقل من 5 سنوات  5-10 سنة  11-20 سنة  اكثر من 20 سنة

ثانياً: المتغير المستقل (العملية التدريبية)

ت	العبارات	1	2	3	4	5
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>تحديد البرنامج التدريبي.</b>						
1	تحدد الكلية حاجتها من التدريب بأسلوب مخطط وفقاً لأهداف محددة.					
2	تحدد الكلية حاجتها من التدريب وفقاً لمتطلباتها الفعلية.					
3	تدرس الكلية مهارات الافراد و الحاجة الى تطويرها في ضوء التطورات البيئية.					
4	تؤمن الكلية ان تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يسهم في نجاح عملية التدريب واكساب الافراد المهارات المطلوبة.					
5	تعتمد الكلية عند تحديد الاحتياجات التدريبية اسلوب (وصف وتحليل الوظائف).					
<b>تصميم البرنامج التدريبي</b>						
1	توفر الكلية المستلزمات الضرورية(قاعات ، وسائل تدريب سمعية وبصرية) لإتمام عملية التدريب.					
2	توفر الكلية كوادر تدريبية قادرة على ايصال المادة التدريبية للمشاركين بالبرنامج .					
3	تعمل الكلية على تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها عند تصميم البرنامج التدريبي.					
4	توفر الكلية موارد مالية كافية لتغطية نفقات العملية التدريبية.					
5	تحرص الكلية على ان تكون المواد التدريبية مواكبة للاتجاهات الادارية الحديثة.					
<b>تنفيذ البرنامج التدريبي</b>						
1	توفر الكلية خليط متجانس من المتدربين عند البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي.					
2	تحدد الكلية شخصاً كفواً يشرف على عملية تنفيذ البرنامج التدريبي.					
3	تؤمن الكلية بان التنفيذ الناجح للبرنامج التدريبي يعتمد على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى التصميم الجيد للبرنامج.					
4	تهتم الكلية بوقت بداية ونهاية البرنامج عند البدء بعملية تنفيذ البرنامج التدريبي.					
5	تؤمن الكلية بان نجاح تنفيذ البرنامج التدريبي يتوقف على الالتزام التام بفقرات البرنامج التدريبي المحدد سلفاً.					
<b>تقويم البرنامج التدريبي</b>						
1	تؤمن الكلية بأهمية تقويم البرنامج التدريبي لتحديد مدى فاعليتها وكفائتها.					
2	تعتمد الكلية على مبدأ الثواب والعقاب في ضوء نتائج التقويم.					
3	تعمل الكلية وبعد انتهاء البرنامج التدريبي على اختيار المتدربين لمعرفة ما اكتسبوه من مهارات.					
4	يتم الاستفادة من عملية تقويم البرنامج التدريبي من خلال تحديد السلبيات والايجابيات كتغذية عكسية.					
5	تسهم البرامج التدريبية في زيادة مهارات وخبرات وقدرات المتدربين.					

ثالثاً: المتغير التابع ( الاستراتيجيات التنافسية ).

1	2	3	4	5	العبارات	ت
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>استراتيجية قيادة الكلفة</b>						
					توظف الكلية خبرات العاملين الاكفاء في تخفيض الكلف.	1
					تحاول الكلية تخفيض كلف الصيانة مع المحافظة على مستوى الجودة.	2
					تعمل الكلية على تخفيض الكلف من خلال السيطرة على جودة مخرجاتها.	3
					تحاول الكلية تخفيض كلف (الاستشارات والدورات التدريبية) المقدمة لخدمة المجتمع.	4
					تخفيض الكلف في الكلية من بين الاهداف التي تسعى لتحقيقها.	5
<b>استراتيجية التمايز</b>						
					تهتم الكلية باستقطاب الملاكات من ذوي المؤهلات العلمية والخبرات المميزة.	1
					توظف الكلية نشاطات البحث والتطوير بكفاءة لتقديم خدمات جديدة للمتعاملين معها.	2
					تسعى الكلية الى تقديم خدمات مميزة لكسب ثقة المتعاملين معها.	3
					تتميز الكلية ببناء علاقات طويلة الامد مع الزبائن من خلال متابعة خريجها بعد التخرج.	4
					تحرص الكلية على ان توصف بالتميز في تقديم خدماتها.	5
<b>استراتيجية التركيز</b>						
					تلجأ الكلية الى خدمة قطاع سوقي ضيق.	1
					تستطيع الكلية بإمكانياتها المحدودة رفد سوق العمل بمخرجات كفوة بشكل جيد.	2
					تهتم الكلية بتقديم خدمات ذات جودة عالية في خدمة القطاع السوقي المحدد.	3
					تتبع الكلية اسلوباً حديثاً في عملية السيطرة على جودة مخرجاتها.	4
					تلجأ الكلية الى تقديم خدمات متنوعة وفقاً لحاجة المتعاملين معها في القطاع السوقي المستهدف.	5