



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال / الدراسة الصباحي



كلية الادارة والاقتصاد | جامعة القادسية  
University of Al-Qadisiyah  
COLLEGE OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS



## تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

### المستدامة

بحث مقدم إلى المجلس الكلية الادارة والاقتصاد \_ قسم ادارة الاعمال

بحث مقدم من قبل طالب

الطالب /ذو الفقار كريم حميدي

بإشراف / د.جواد محسن

2021\2020

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(فتعالی اللہ الملک الحق ولا تعجل بالقرآن  
من قبل أن یقضی إلیک وحیه وقل رب  
زدنی علماً)

صدق اللہ العلی العظیم (سورة طه) 114

## شكر و تقدير

نتقدم بجزيل الشكر والثناء الى المشرف الفاضل (( د.جواد محسن )) على جهده الذي بذله لمساعدتنا على إتمام هذا البحث المتواضع كما ونتوجه بالشكر والتقدير لعامة الكادر التدريسي في كلية الادارة والاقتصاد وبالأخص الكادر التدريسي لقسم ادارة الاعمال و اخيرا نتقدم بوافر شكرنا وتقديرنا الى عوائلنا الكريمة و لكل من مد لنا يد العون والمساعدة بأي شكل من الاشكال ممن فاتنا ذكره و لن ننسى فضله متمنين للجميع دوام الموفقية و من الله التوفيق

## الأهـداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من  
الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب  
الإيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع  
إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين  
إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه  
وسلم. إلى ينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي  
بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة.  
إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشئ من  
أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة  
بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.  
إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى  
أخواتي وأخواني .  
إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع  
إلى من تكاتفنا يداً بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا  
إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من  
أسمى وأغلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً  
ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
1-	الآية القرآنية	1
3	الشكر والتقدير	2
4	الإهداء	3
-	قائمة المحتويات	4
5	قائمة الجداول	
6	المقدمة	6
7-9	المبحث الأول منهجية البحث	7
10-17	المبحث الثاني الجانب النظري	8
18-23	المبحث الثالث	9
24-35	المبحث الرابع	11
36-40	المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات	12
41-42	المصادر	13
43-45	الملاحق	14

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول
17	مراحل التدريب	الشكل (2)
19	العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية	الشكل (3)
22	الخطوات لبناء الميزة التنافسية	الشكل (4)
24	التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية لمتغير تحديد الاحتياجات التدريبية	جدول (5)
25	التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية تصميم البرنامج التدريبي	جدول (6)
27	التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية امتغير تنفيذ برنامج التدريبي	جدول (7)
30	التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية لمتغير تقييم البرنامج التدريبي	جدول (8)
31	التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية لمتغير الكلفة	جدول (10)
32	التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية لمتغير الجودة	جدول (11)
33	التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية لمتغير الابداع	جدول (12)
34	التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية لمتغير المتميزة	جدول (13)
35	التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية لمتغير المعرفة	جدول (14)

## المقدمة

تُعدّ برامج تدريب الموارد البشرية في المنظمة بتمكين الموظفين من تقوية المهارات التي يحتاجون إلى تحسينها؛ فبعض الموظفين لديهم أوجه من القصور ونقاط الضعف في عملهم، والتي يتم تطويرها من خلال تدريب الموارد البشرية بهدف رفع مستوى الموظفين وتزويدهم بالخبرات اللازمة، مما يمكّنهم من القيام بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه دون الحاجة إلى المساعدة أو الإشراف من قبل الآخرين.

يؤدي التدريب المستمر إلى التحسين من أداء الموظفين؛ حيث يصبح الموظف واعياً بالإجراءات والممارسات اللازمة للمهام الأساسية، إذ يقوم الموظف من خلال التدريب بفهم واجباته والوظائف الموكلة إليه، مما ينتج عنه زيادة في ثقة الموظف بنفسه، والتي تُشكل دافعاً أساسياً للتميز في الأداء والبحث والسعي لإيجاد أفكار مُبتكرة تساهم في نجاح المنظمة، كما يساهم التدريب في استمرار الموظفين في التقدم ومواكبة التطورات وزيادة الكفاءة وتحقيق التنافسية.

إذ يحصل الموظف من خلال التدريب والتطوير على المعرفة الكافية لتطلّعات الشركة والمنتجات والخدمات التي تقدمها وما تتضمنه من العمليات والسياسات والإجراءات التي تتبعها، كما يتضمن التدريب المستمر توفير معلومات مهمة للموظفين من أجل تحقيق نجاح المنظمة؛ إذ إن تحقيق التناسق يؤثر على القيمة التي تسعى المنظمة إلى تقديمها لعملائها، ويعزز من فرص نجاح المنظمة على المدى الطويل.

# المبحث الأول

## منهجية البحث

### أولاً / مشكلة البحث

يتفق كثير من الباحثين على أن مردود التدريب لا يعود على الفرد فقط، وإنما يعود أيضا على كفاءة المنظمة و زيادة الانتاج والخدمات باعتباره وسيلة لتعميق الوعي الاجتماعي والمهني، وتنمية الشخصية، والارتقاء بعلاقات العمل، مما يساعد في تحسين وتطوير إدارة المشكلات (الشمري، 2003: 12) ومن هنا تلجا المنظمات للبحث عن كل التسهيلات اللازمة لمهام العام لين، لتحسين تطور قدرات ومهارات العاملين، من أجل تمكينهم من إنجاز مهامهم كفاءة وفا عالية، لكونه ينعكس على اداء المنظمة ويكسبها ميزة تنافسية .

ومن هنا يمكن أن تبرز مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

ما هو التدريب وما هي استراتيجيات ومتطلباته؟

ماهو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة؟

كيف يمكن أن تسهم استراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟

### ثانياً / أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه محاولة للبحث والتاصيل النظري لموضوعين مهمين في مجال الفكر الاداري، هما استراتيجية تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية، بالاضافة



الى الالهية العلمية التي تتمثل في اضافة علمية تساعد بالكشف عن الدور الذي تلعبه استراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

## ثالثا / أهداف البحث

هدف البحث الى التعرف على مضمون العملية التدريبية واستراتيجياتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وبالتالي تقديم التوصيات التي يمكن أن تساعد على رفع فاعلية البرامج التدريبية للعاملين وبالتالي تطوير مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم.

## رابعا / فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة. وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1 ( توجد علاقة ارتباط معنوية بين الموارد البشرية و ميزة التنافسية.
- 2 ( توجد علاقة ارتباط معنوية بين تدريب الموارد البشرية وميزة الجودة.
- 3 ( توجد علاقة ارتباط معنوية بين تدريب الموارد البشرية وميزة الابداع .
- 4 (توجد علاقة ارتباط معنوية بين تدريب الموارد البشرية وميزة التميز .
- 5) توجد علاقة ارتباط معنوية بين تدريب الموارد البشرية وميزة المعرفة

الفرضية الرئيسية الثانية : يؤثر تدريب الموارد البشرية معنويا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1 ( يؤثر تدريب الموارد البشرية في ميزة التكلفة.
- 2 ( يؤثر تدريب الموارد البشرية في ميزة الجودة.
- 3) يؤثر تدريب الموارد البشرية في ميزة الإبداع .

- 4 ) يؤثر تدريب الموارد البشرية في ميزة المتميزة .  
5) يؤثر تدريب الموارد البشرية في ميزة المعرفة

## خامسا / أنموذج البحث الفرضي

يتضمن المخطط الافتراضي للبحث مجموعتين من المتغيرات وكالاتي :

- 1 ) المتغير المستقل: تدريب الموارد البشرية: وتشمل (الكلفة .الجودة ,الإبداع , المميّزة ,المعرفة  
(  
2) المتغير المعتمد : (الميزة التنافسية المستدامة)

## المبحث الثاني

### تدريب الموارد البشرية

#### أولا / مفهوم التدريب

اتفاق الباحثون في تحديد مفهوم التدريب كعملية إدارية منتظمة ومستمرة وهادفة فانهم يتباينون فيما بينهم في تقديم تعريف التدريب، اذ ينظر إلى التدريب على انه محاولة لتنمية معلومات ومهارات الموارد البشرية، في حين رأى اخرون في انه يهدف إلى صقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم لأداء أعمال معينة الشاملة الموارد البشرية التي تعدل سلوكهم واتجاهاتهم وبالشكل الذي يؤدي على المدى البعيد الى تنمية توظيفها المنظمات (المشهداني، 2002: 66) ويعرفه (شاويس، 1996: 232) بأنه مجموعة الجهود الادارية والتنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الانسان على أداء عمل معين او القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها.، ويعرفه (الضحيان و الغامدي، 2001: 21) بانه عملية تغيير في سلوك الفرد واتجاهاته لاكسابه مهارات جديدة. اما (عبد الوهاب، 1997: 21) فيعده بانه مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر، فهو في جملته يعني تغييرا من سيء الى احسن او تطورا للشخص في مجموعة معلوماته وقدراته ومهاراته وابتكاراته. ويعرف (نور الدين، 1992: 142) نظام التدريب على انه نظام مستمر ومعقد، ب إجراءات تلقائية ومتنوعة مرتكزة على الفرد وكيفية تدريبه، بحيث يظهر هذا الاخير في شكل نظام مفتوح بضم مجموعة المدخلات التي يبدا بها النظام، والعمليات التي تعمل على تحويلها الى مخرجات الذي قام النظام في الاساس على تحقيقها، والتدريب في ذاته نظام فرعي من نظام اكبر هو نظام تنمية الموارد البشرية وهو بدوره نظام فرعي في نظام الموارد البشرية ويتميز نظام التدريب شان كل النظم المفتوحة التي تتكامل اجزائها وعناصرها الداخلية وتتفاعل مع البيئة المحيطة.

كما ويمكن تعريفه بانه بانه يشير الى تعليم العاملين المشغلين او الفنيين على كيفية القيام بالعمل الذي يستخدمون من اجله (Griffin ,1999 :428) .

## ثانيا / أهمية التدريب :

يعد التدريب ذو أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمؤسسة حيث يذكر ( Chilana ) ان التدريب الجيد ذا التنظيم الراقى ضروري لتحسين فعالية اية مهنة وتطويرها، في مهمة تطوير الانسان (فالوقي،16:2005 )، ومن هنا تكمن أهمية التدريب في (الجميلي ،2012: 101 ):

- 1 ( تنمية المعرفة والمعلومات، وتنمية المهارات والقدرات، وتنمية السلوك والاتجاهات لدى القادة الاداريين .
- 2 (التغييرات والتطورات تتطلب من هياكله ، وادارته، ووسائله، واساليبه التغيير، والتطور لتكون منسجمة ومتفاعلة وصولا لتحقيق الاهداف المرسومة .
- 3 ( زيادة رغبة المديرين والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كاملان حركة المجتمع متسارعة وان تقدم وارتقاء الوسائل والاساليب التقنية التي تسود المجتمع وجميع العاملين فيه انما تقتضي الموائمة في القيم والاهداف والاساليب والوسائل بين الادارة والمجتمع الذي يحيط بها.
- 4 ( التغيير والاختلاف في دوافع الافراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في السلوك، والحاجة الى افراد متعددي المهارات، مما يجعل التدريب الهادف الى تعديل السلوك وتطويره امرأ ضروريا على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية .
- 5 ( انجاز وظيفي افضل كما ونوعا، اي زيادة في الانتاجية وبالتالي خفض في التكاليف .
- 6 ( تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة والاداريين.

## ثالثا: اهداف التدريب :

ان العملية التدريبية لا تقتصر على تحقيق هدف للمنظمة فحسب بل تتعداها الى بناء الفرد من نواحي متعددة . حيث يهدف التدريب الى احداث تغييرات في الفرد

والجماعة من ناحية المعلومات والمهارات ومعدلات الاداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يجعل المتدربين لائقين وقادرين على القيام باعمالهم ومسؤولياتهم بكفاءة ومقدرة انتاجية عالية، ومن هنا يضع الباحثون مجموعة من الاهداف للعملية التدريبية والتي يشير (العنزي، 2001: 7) الى ان اهمها تتمثل بالاتي :

1. زيادة معارف المشاركين ومعلوماتهم واكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم
2. تطوير اتجاهات المشاركين الايجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة .
3. زيادة استقرار الافراد العاملين عن طريق زيادة اتقانهم العمل الى جانب ما يكتسبوا من مهارات.
4. زيادة فرص الابتكار والابداع في العمل ورفع الانتاج والانتاجية .
5. تنمية روح العلاقات الانسانية في المنظمة وتحسين نوع الاشراف على العمل .
6. مواكبة العاملين المستجدات في حقول المعرفة ذات الصلة بالعمل .
7. الاستفادة من الموارد البشرية والادوات المستخدمة الى اقصى حد ممكن .
8. التقليل من تضرر العاملين وتقليل اخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة للالات والمعدات .

## رابعاً / اساليب التدريب في المنظمات :

هنالك العديد من الاساليب التدريبية التي يهدف الى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة والنافعة، وتاخذ هذه الاساليب صور متعددة منها ما يختص بالتدريب الفردي ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي ومنها ما يختص بالتدريب اثناء العمل ومنها ما يختص بالتدريب خارج وقت العمل. ومن هنا يمكن ان نستعرض فيما يلي اهم اساليب التدريب(علي، 2013: 35) :

- 1 ( التدريب اثناء العمل: يتم تدريب الشخص في مكان العمل وفي ظروفه الواقعية سواء من الناحية المادية او السايكولوجية وخلال وقت العمل الرسمي تحت اشراف رئيسه المباشر. وهكذا

نجدنا أسلوب التدريب أثناء العمل بمختلف نماذجه وأشكاله يستغرق وقتاً أطول بالنسبة لفعالياته المحدودة في تدريب المديرين والرؤساء .

2 ( ) التدريب في مراكز تدريب متخصصة: يتم التدريب في ظروف مماثلة لظروف العلم داخل المراكز أو قاعات تدريبية متخصصة تابعة للمنظمة وعادة يتولى مركز التدريب تدريب العاملين الجدد قبل الحاقهم بالعمل تحت إشراف مدربين أكفاء .

3 ( ) دورية العمل: يتم الحاق الفرد بعدد من الوظائف المختلفة بالمنظمة بفترات مؤقتة للاحاطة بأوجه نشاطه وتتيح هذه الطريقة درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى أماكن ومواقع متعددة .

4 ( ) اسناد مهام خاصة : هو أسلوب مرن من أساليب التدريب الإدارية وفي هذا الأسلوب يسند إلى المدير أو الرئيس المتدرب مهام وأعباء خاصة يترك له حريته ومعالجتها .

5 ( ) الدراسة الذاتية : يقع عبء التدريب على الموظف ذاته الذي يدرّب نفسه مستعيناً في ذلك بكتيبات أو أشرطة مسجلة بالصوت أو الصورة والتعليم المبرمج .

6 ( ) قراءات خاصة : يتم ذلك من خلال اختيار موضوعات أو مقالات أو كتب تتعلق بفنون الإدارة .

7 ( ) التدريب عن طريق وسائل الإيضاح السمعية والبصرية: يعتمد هذا الأسلوب التدريبي على إثارة اهتمام المتدربين عن طريق استخدام الأفلام والتلفزيون وشرائح الصور والخرائط والرسوم الأخرى وغيرها من وسائل الإيضاح التدريبية .

8 ( ) أسلوب العرض العملي : يقوم المدرب بإداء عمل معين بطريقة سليمة أمام المتدربين شارحاً لهم طريقة وإجراءات وعمليات الأداء ويصلح هذا الأسلوب التدريبي في الأعمال الحرفية أو الروتينية التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام الآلات أو أجهزة معينة .

9 ( ) برامج خاصة قصيرة الأجل : وتكون هذه البرامج في الواقع مزيجاً من قاعة الدرس وخبرة العمل كذلك ، وعادة هذه البرامج مكثفة ومدتها قصيرة نسبياً تتراوح من بضعة أيام إلى أشهر .

10 ( ) اللجان : تستخدم اللجان كوسيلة تدريبية تحت ظروف خاصة كان يتم اشتراك أحد الرؤساء الجدد أو أحد الموظفين لشغل منصب قيادي في عضوية لجنة معينة تضم بعض الرؤساء القدامى وذلك بغرض التدريب .

11 ( ) أسلوب المحاضرات : هي أسلوب تدريبي مباشر تعرض من خلال الحقائق والأفكار والمعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب ومنسق على عدد كبير من المتدربين في وقت واحد .

- 12) دراسة الحالات : وهي وسيلة فعالة لتنمية المديرين بصفة خاصة حيث يعرض البرنامج مواقف او مشكلات عملية منتقاة بعناية وجهها مديرون بالمنظمة في مجالات متعددة.
- 13) المؤتمرات :هي اجتماع يشترك فيه عدد من الاعضاء لدراسة موضوع معين له اهمية خاصة ويدلي كل عضو برأيه في المسألة المعروضة وبذلك تتاح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات بينهم.
- 14) الندوات او حلقات الدراسة :وفيها تشترك مجموعة من المتدربين في بحث موضوع معين على مستوى عالي عادة ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع واعداد تقرير عنه .
- 15) تمثيل الدور : وهو ان يتم تسجيل الادوار التمثيلية بالصوت والصورة حتى تتاح الفرصة للاخرين مراجعة تصرفاتهم والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها .
- 16) اسلوب المختبرات: يقوم هذا الاسلوب على فكرة ان الوظيفة الاساسية للمدير هي التعامل مع الناس.
- 17) المباريات الادارية : يركز هذا الاسلوب على تنمية المهارات والقدرات التحليلية للمتدربين لترشيد عملية اتخاذ القرار ، بافتراض مشكلة يمكن قياسها وتحديد ابعادها كميًا.
- 18) الادارة المتعددة : تستخدم بعض المشروعات الكبيرة هذا الاسلوب لتنمية مديريها ويتم ذلك بتشكيل مجلس ادارة مصغر بهدف.
- 19) الاجتماعات الدورية : حيث يدور حوار بين المجتمعين عن اهداف المنظمة وسياساتها وخططها وانجازاتها والمشكلات التي تعترض تحقيق الاهداف كما تتاح فرصة الاتصالات المفتوحة لتبادل الافكار ووضع خطط فعالة لتطوير وتحسين الاداء .

## خامساً / مراحل العملية التدريبية

تتضمن العملية التدريبية عددا من الخطوات والمراحل التي يجب تنفيذها اذا ما اريد تحقيق النتائج الايجابية من البرنامج التدريبي، وبشكل عام تتكون

العملية التدريبية من اربع مراحل رئيسية ( 2010، النبي وعبد، يوسف)  
( ISO10015, 1999: 2) و هي :

- 1 ( مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.
- 2 ( مرحلة تصميم وتخطيط التدريب.
- 3 ( مرحلة تنفيذ التدريب.
- 4 ( مرحلة تقييم وتقويم نتائج التدريب.

1 ( تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية (المشهداني، 2002: 71) :

تعد تحديد الحاجات التدريبية الخطوة الاولى والاساس في عملية التدريب وهي جزء رئيسي ومهم في عملية التخطيط للتدريب التي تهدف الى السير وفق اسس علمية ومدروسة في تصميم البرامج التدريبية بغية الاستغلال الامثل للموارد المادية والبشرية المتاحة من اجل ان تكون هذه البرامج داعمة لخطط واهداف المنظمة ولقد اصبح واضحا ان التحديد الدقيق للحاجات التدريبية مثل الركيزة الاساسية للتخطيط التدريبي النجاح، لانه يعمل على جعل النشاط هادفا وذا معنى لمنظمة وللمتدربين ويجعله كذلك نشاطا واقعيا يوفر كثير من الوقت والجهد والنفقات، وقد أورد الكتاب والباحثون عدد من التعريفات، منها ما أورده (عبد الوهاب، 1981 :

66 ( على أن مفهوم الحاجات التدريبية يتضمن جانبين :

- المعلومات والاتجاهات والمهارات التي مراد تنميتها او تغييرها او تعديله، التي تنتج عن تغييرات تنظيمية او تكنولوجية او بسبب الترقيات او مواجهة توسعات او غيرها من الأحوال التي يقتضي الأمر الإعداد لمواجهتها .
- نواحي الضعف او نقص فنية او انسانية، واقعية او محتملة في قدرات العاملين او معلوماتهم او اتجاهاتهم او مشكلات محددة يراد حلها .



## 2 ( تصميم الدورات التدريبية (نعمان، 2008: 35) :

يبدأ تصميم للدورات التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطط التدريبية وتحديد الأهداف التي تفي باغراض الاحتياجات التدريبية والاتفاق على الأهداف بطريقة محددة وواضحة تساعد على تحديد المواد العلمية والمواد التدريبية في المادة العلمية هي ما تحويه من المعلومات والمبادئ والمفاهيم العلمية و النظريات الأساسية التي يود المدرب ان يلم بها المتدربون . وأما المادة التدريبية فهي الوسائل المساعدة التي تعين المدرب على تحقيق اهدافه مثل اختبارات القياس والخرائط التنظيمية والرسومات التوضيحية.

## 3 ( تنفيذ البرامج التدريبية (ربيعه وآخرون، 2008: 55) )

وتشمل هذه المرحلة على:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات.
- تجهيز اعداد مكان التدريب
- متابعة المتدربين والمدربين

## 4 ( تقييم العملية التدريبية (نعمان، 2008: 35) )

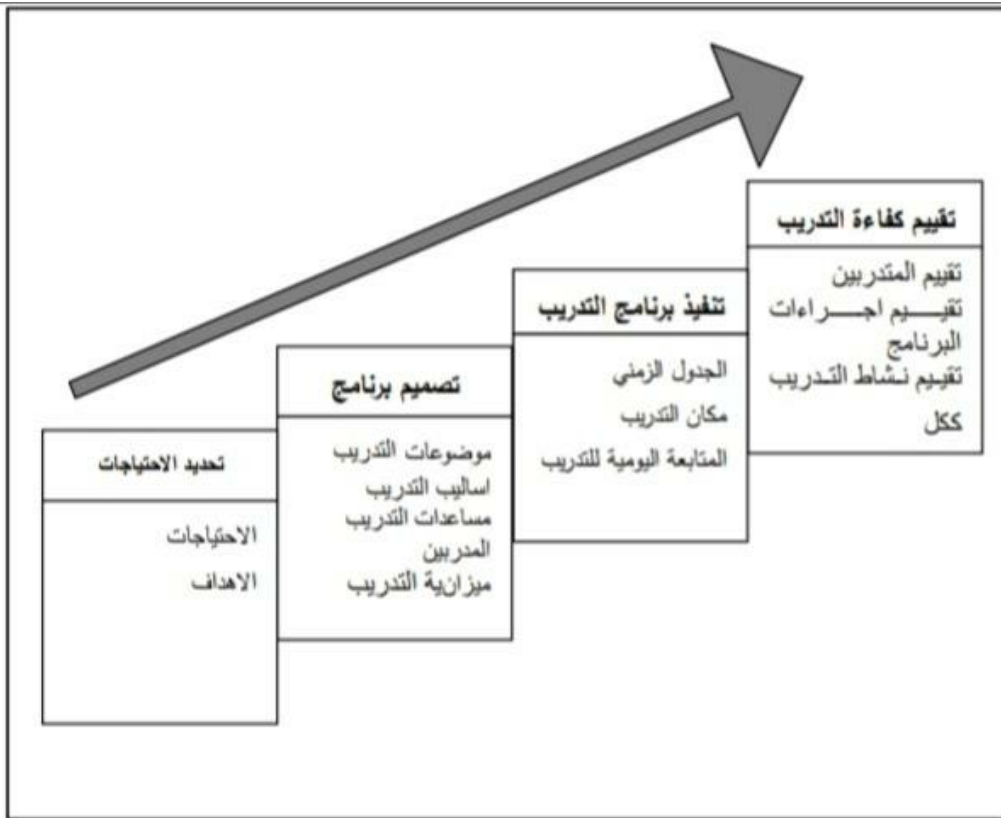
تعد عملية تقييم العملية التدريبية مؤشرا للاستيضاح من ردود افعال المشاركين في الدورات التدريبية، أي مدى رضى المشاركين في العملية التدريبية عما تعلموه من البرنامج التدريبي ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم ونتيجة العوامل التي تؤثر على نجاح وفاعلية التدريب وإدراك المتدرب مدى الاضافة التي حصل عليها في معارفه وخبراته ورفع أدائه .

فالههدف الرئيسي للنشاط التقييمي هو قياس مدى تأثير الانشطة التدريبية على المشاركين المستهدفين بالبرامج التدريبية وعلى المنظمة التي يعملون بها حيث ان التقييم عملية هادفة تقيس مدى كفاءة العمل التدريبي وتحدد ماتم تحقيقه من اهداف الخطة

التدريبية اتخاذ القرارات المناسبة من خلال ابراز اوجه القصور والضعف حتى يمكن تطوير العملية التدريبية بما يخدم الأهداف المتوخاة منها .

وحيث ان تقييم البرامج التدريبية هي عملية قياس الاعمال المنجزة ومقارنتها بما يجب ان يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا للعملية التدريبية اكتشاف نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية ولذلك يمكن تعريف التقييم بأنه دراسة اثر التدريب على العمل اي انه تحليل معرفة مردود التدريب على الاداء والانتاجية.

كما ويمكن توضيح هذه المراحل كما في الشكل



الشكل (2) مراحل التدريب

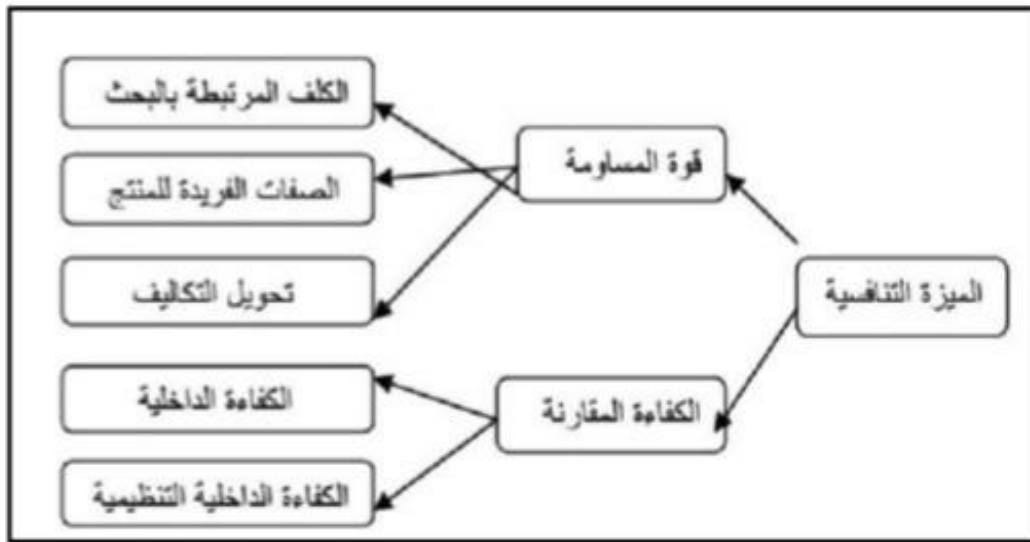
## المبحث الثالث

### الميزة التنافسية المستدامة

#### أولاً / مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

أصبح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يحتل مكانة هامة في الكثير من الأدبيات ذات العلاقة بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي، والتي تشير إلى أن أغلب المنظمات تسعى لتحقيق المتطلبات الأساسية من أجل تحقيق الاستدامة لميزتها التنافسية. وتشير الدراسات إلى أن أول من طرح فكرة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو ( Day George 1984 ) عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الاستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء، ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشا الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه بورتر ( Porter1985 ) في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة من خلال المنتجات التي تقدم الشركة والتي تتوافق مع حاجات وقدرت المشتري (البكري، بني حمدان، 2013: 7 ) ، ومن هنا أصبحت الميزة التنافسية من الاستراتيجيات المهمة في حياة المنظمات الرائدة، إذ تعد السبيل إلى التطور والتميز من خلال الاستخدام الناجح موارد المنظمة لبناء مزايا تنافسية وتحسينها باستمرار لضمان الاستدامة، وذلك من خلال تبني أساليب إنتاج متميزة وجديدة للمزايا التنافسية، أصبح الجوهر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة هو الزبون والمعرفة المتجددة . (68: 2013، اسحق ) وتناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم الميزة التنافسية إذ عرفها (1993 Peteraf ) انها تعبر عن الموارد غير الملموسة، اما ( Aaker,1993 ) فقد أشار إلى انها تعبر عن التوجه نحو السوق، بينما أشار ( Morgan & Hunt 1995 ) إلى انها تعبير عن التعلم التنظيمي (البكري، وبني حمدان، 2013: 7 ) اما

(81, 2001, Macmillan) يعرفها انها تمثل خاصة او مجموعة خصائص تنفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيا، نتيجة لصعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن (اسحق، 2013: 68) ويشير (نصر الدين، والزمن، 14) الى ان الباحثين انقسموا الى فئتين، الاولى تبنت مدخل الاستدامة او الميزة التنافسية المستدامة على اساس ان من الممكن ان تكون الميزة التنافسية مستدامة، أما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلا جديدا يقوم على ان الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المؤسسات الامريكية الكبيرة تنافس ضد المؤسسات الصغيرة والمحلية على اساس اقتصاديات الحجم وتراكم امكانيات مالية وانتاجية ضخمة. وفي هذا الصدد عرفها (نجم، 2007، 273) بانها القدرة على تفوق المنظمة على المنافسين في واحد او اكثر من ابعاد الاداء الاستراتيجي (الكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الابداع) (اسحق، 2013: 4) وهناك عاملين اساسيين يؤثران في تحقيق الميزة التنافسية هما (الكفاءة المقارنة وقوة المنافسة) وكما هو موضح في الشكل :



الشكل (3) العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية

(المصدر : الحسيني، احمد خليل، والوطيفي، كامل شكير، والجبوري، عبد الخالق، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة بابل، المجلد 21، العدد 4، 2013: 6 .

(

## ثانيا / أهمية الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، ومن النادر ان تمتلك منظمات الاعمال سبقا تنافسها على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا للمنافسين الآخرين، نظرا لمحدودية موارد المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر، وهكذا الميزة التنافسية تعد مفتاحا لنجاح منظمات الأعمال (المطيري، 2012: 41) ومن هنا بات من الضروري العمل على تهيئة العوامل الأساسية التي تساهم في استدامتها وتحويلها الى ميزة تنافسية مستدامة، تمثل المستوى الأعلى في ادارة المنظمة، ولا تقتصر على الموارد الملموسة وغير الملموسة فحسب، بل ان الامر ابعد من ذلك بكثير لكونها تركز على التوجه المعمق نحو عمليات الأعمال المنجزة من قبل المنظمة (البكري، وبني حمدان، 2013: 7) وتبرز أهميتها في تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وعلى المنظمة ان تبني استراتيجيات اعتمادا على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر قوة غير متوافرة لدى المنظمة، وبذلك لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الامكانيات الداخلية لها (عوض، 2000: 134) كما ان تبني أسلوب عمل متفوق يبرز اهمية الميزة التنافسية للمنظمة على مثيلاتها في سوق المنافسة من خلال تقديم قيمة اكبر للزبون والسعي لارضائه (طالب، ومحسن، 2012: 7) .

## ثالثا / أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

يشير (إسحق، 2013: 70) الى ان أبعاد الميزة التنافسية مثل بـ (الكلمة، الابداع، الجودة، التميز، المعرفة)، أما (الحسيني، وآخرون، 2013: 8) فيشير الى انها تمثل (الكلفة، الجودة، المدونة، التسليم، الابداع) اما (Slack.51, al et P, 1998) فيرى ان ابعاد الميزة التنافسية هي (الكلفة، النوعية، المرونة، الوقت، الابداع)، في

حين يراها (الزغبى، 2005: 162 ) أنها (التميز، الكلفة، الابتكار، النمو) (البستنجي، 2011: 11 ) وبناءا عليه سيتم تبني الأبعاد الآتية بغرض البحث الحالي:

#### 1) الكلفة

تعد الكلفة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح المنظمة، إذ إنه لا بد من سعي المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض الكلف، أي تركيز المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج وتسويق المنتجات أدنى من المنظمات المنافسة (الجرجري، والعزاوي، 2009: 13 )

#### 2) الجودة

تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلائم مع احتياجات الزبائن، و تعرف الجودة بأنها مقابلة احتياجات الزبون أولا بأول وفي كل وقت (الطائي، والسبعواوي، 2013: 18 )

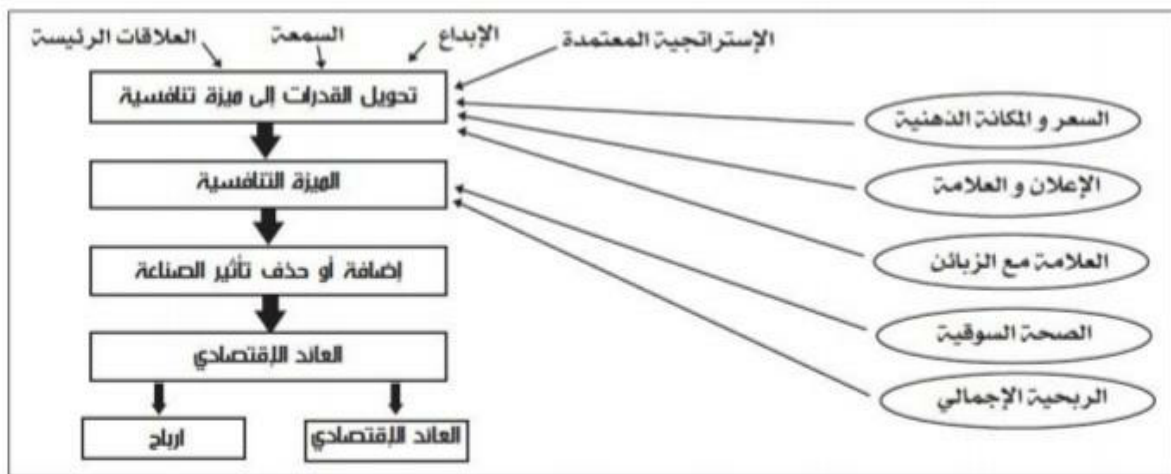
#### 3) الإبداع

يرى البعض بأن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير، ويحصل التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد إحساسا للمشكلات التي يواجهها والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية وخاصة في مجال الأعمال حيث يؤدي الى تطوير الإنتاج كما ونوعا، وخفض في التكاليف (مراد، 2010 : 4) يشير الإبداع الى القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير افكار جديدة (الربيع، الحدراوي 2014، 11 )

#### 4) المرونة (الاستجابة) :

وتعني القدرة على الاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة، ونتيجة الكثير من العوامل مثل التغيير السريع والمتسارع في حاجات و رغبات وتفضيلات وأذواق الزبائن وسهولة الاتصال وسرعة انتقال التأثيرات البيئية الكلية والجزئية ، وانعكاساتها على رغبات الزبائن وزيادة الإنتاج حسب طلب الزبون والذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع الحالات الفريدة مما يتطلب تصميم متغيرة للمنتجات .

(البستنجي ،2011: 11 ) ومن هنا كان لزاما أن يكون هناك مرونة وسرعة في الاستجابة لغرض تحقيق متطلبات التنافس داخل بيئة الأعمال وخارجها .  
ومن هنا فان اعتماد بناء الميزة التنافسية المستدامة يؤدي إلى خلق العوائد الاقتصادية التي تسعى اليها المنظمات عبر مجموعة خطوات معتمدة وكما موضح بالشكل :



الشكل (4) الخطوات المعتمدة لبناء الميزة التنافسية

المصدر : البكري، ثامر، وبني حمدان، خالد، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة شركة HP في اعتمادها استراتيجية الاستدامة ،1 الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية- العدد9، 2013 ،ص7

## المبحث الرابع (دراسة الميدانية )

### الأول :وصف عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين والمتدربين في الإدارة العليا والوسطى في معمل النسيج في مدينة الديوانية تحديداً والبالغ عددها (4) أقسام ولقد تم اختيار هذه الشريحة من العمل ذلك لاعتبارات عديدة منها ان هذه معمل جيدة لاختيار متغيرات الدراسة من ناحية العمل والتدريبي الذي تتبناه إدارات هذه المعمل اضافة الى رغبتها في تحقيق ميزة تنافسية متفردة داخل بيئة العمل .حيث تم توزيع (125) استماره واسترجعت منها (116) استمارة واهملت (20) منها لتصبح الاستمارات المعتمدة في التحليل (96) استمارة

### ثانيا : وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يتناول هذا الجزء وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها إذ تم ترميز وتصنيف هذه المتغيرات بهدف معالجتها ابتداء من التحليل الأولي للبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل متغير من متغيرات الدراسة ولتحقيق ذلك فقد تم تقسيم هذا الجزء الى فقرتين :

أ- وصف وتشخيص متغيرات تدريب الموارد البشرية

#### 1- تحديد الاحتياجات التدريبية

تشير المعطيات الواردة في الجدول(5) ادنا الى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات (X1-X9) المتعلقة بعنصر تحديد الاحتياجات التدريبية إذ تشير النسب الى أن (64,1%) من المبحوثين متفقين مع مؤشرات هذا المتغير و (15.9%) منهم غير متفقين مع عناصر هذا المتغير و (20%) محايدا وذلك بوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.97) ومن أبرز المؤشرات التي ساهمت في اغناء المتغير هو (X3) الذي ينص على أن دقة تحديد الاحتياجات التدريبية في معمل يسهم في زيادة فرص نجاح البرنامج التدريبي



وباتفاق (83.3%) من الأفراد المبحوثين ويدعم ذلك وسط حسابي وانحراف معياري (4.03) (0.78) على التوالي كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساعده ادارة معمل في التركيز على الأداء الجيد للأفراد (X2) وبتفاق (78.1%) من المبحوثين بوسط حسابي (3.92) وانحراف (0.77).

جدول (5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى الكلي معمل عنية دراسة

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية													ت
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشر						
0.91	4.02	3.1%	3	0	0	20.8%	20	43.8%	42	32.3%	31	X1	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.77	3.92	0	0	6.3%	6	15.6%	15	58.3%	56	19.8%	19	X2	
0.78	4.03	0	0	6.3%	6	10.4%	10	57.3%	55	26.0%	25	X3	
0.93	3.61	0	0	14.6%	14	26.0%	25	42.7%	41	16.7%	16	X4	
1.05	3.50	0	0	27.1%	26	11.5%	11	45.8%	44	15.6%	15	X5	
0.98	3.55	2.1%	2	11.5%	11	33.3%	32	35.4%	34	17.7%	17	X6	
0.97	3.64	0	0	17.7%	17	18.8%	18	45.8%	44	17.7%	17	X7	
1.17	3.14	6.3%	6	28.1%	27	26.0%	25	25.0%	24	14.6%	14	X8	
1.19	3.46	11.5%	11	8.3%	8	17.7%	17	47.9%	26	14.6%	14	X9	
		2.6		13.3				44.6		19.5		المعدل	

0.97	3.65	15.9	20	64.1	
------	------	------	----	------	--

2- تصميم البرنامج التدريبي : تشير نتائج الجدول (6) ادنى الى ان مؤشرات تصميم البرنامج التدريبي للفقرات (x10-x21) حصلت على اعلى نسب التوزيعات التكرارية عند مستوى ( اتفق اتفق بشدة ) إذ بلغت ( 66.2% ) بالمقابل (11.4%) من المبحوثين الذين لا يتفقون مع مؤشرات هذا المتغير في حين نجد أن (22.4%) من عينة الدراسة كان محايدا وجاءت الإجابات بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.98) وهناك مؤشرا ن اسهما في ايجابية هذا المتغير أولهما حرص الادارة معمل على ان تكون اهداف البرنامج التدريبي واضحة للمتدربين (x10) وبتوافق (83.3%) من المبحوثين والثاني تحرص ادارة المعمل على اختيار المكان (البيئة ) المناسب لتدريب عاملها (x20) وبتوافق (78.1%) وبوسط حسابي (3.96) و(3.89) على التوالي وبتوافق معياري (1.05) (0.8) على التوالي أيضا مما يدل على التجانس في إجابات المبحوثين

جدول (6) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تصميم البرنامج التدريبي على المستوى الكلي معامل عينة الدراسة

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية													ت
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشر						
1.05	3.96	6.3%	6	4.2%	4	7.3%	7	52.1%	50	30.2%	29	X10	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.94	3.63	1.0%	1	11.5%	11	29.2%	28	40.6%	39	17.7%	17	X11	
0.86	4.96	1.0%	1	5.2%	5	16.7%	16	51.0%	49	26.0%	25	X12	
0.90	3.73	1.0%	1	9.4%	9	22.9%	22	49.0%	47	17.7%	17	X13	
0.95	3.65	1.0%	1	6.3%	6	43.8%	42	25.0%	24		23	X14	

										24.0%			
0.95	3.57	3.1%	3	7.3%	7	34.4%	33	39.6%	38	15.6%	15	X15	
0.86	3.86	1.0%	1	7.3%	7	16.7%	16	54.2%	52	20.8%	20	X16	
1.07	3.67	3.1%	3	13.5%	13	19.8%	19	40.6%	39	22.9%	22	X17	
1.23	3.41	11.5%	11	8.3%	8	28.1%	27	32.3%	31	19.8%	19	X18	
1.20	3.49	12.5%	12	4.2%	4	21.9%	21	44.8%	43	16.7%	16	X19	
0.87	3.89	0	0	10.4%	10	11.5%	11	57.3%	55	20.8%	20	X20	
0.88	3.94	0	0	8.3%	8	16.7%	16	47.9%	46	27.1%	26	X21	
			3.5	7.9			44.6			21.6			المعدل
0.98	3.73	11.4			22.4			66.2					

3- تنفيذ البرنامج التدريبي : تشير النتائج المبينة أدناه في الجدول (7) الى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات تنفيذ البرنامج التدريبي والفقرات (x22-x30) إذ تشير النسب الى اتفاق ( 63.4%) من عينة الدراسة بالمقابل (12%) من المبحوثين لا يتفقون بينما ( 24.6%) من المبحوثين محادين ويعزز ذلك وسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.94) ومن أكثر المؤشرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير هو حرص الإدارة على الاتصال بالمدرسين لاعلامهم بوقت ومكان تنفيذ البرنامج التدريبي (x27) وجاء باتفاق (85.5%) وبوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.80) وحرص ادارت على اعلام المتدربين بمواعيد وأماكن تنفيذ البرنامج في الوقت المناسب ايضا وباتفاق (78.1%) وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (\*0.92)

جدول (7) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تنفيذ البرنامج التدريبي على المستوى الكلي عينة الدراسة

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية													ت
الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد	موافق		موافق بشدة		المؤشر		
													المتغير
0.68	4.08	0	0	2.1%	2	12.5%	12	60.4%	58	25.0%	24	X22	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.80	3.73	0	0	5.25	5	33.3%	32	44.8%	43	16.7%	16	X23	
0.81	3.66	0	0	5.25	5	39.6%	38	39.6%	38	15.6%	15	X24	
1.06	3.34	6.3%	6	12.5%	12	35.4%	34	32.3%	31	13.5%	13	X25	
0.92	3.86	3.1%	3	6.3%	6	12.5%	12	57.3%	55	20.8%	20	X26	
0.80	4.10	0	0	7.3%	7	5.2%	5	57.3%	55	30.2%	29	X27	
1.46	2.85	28.1%	27	10.4%	10	28.1%	27	14.6%	14	18.8%	18	X28	
0.90	3.68	1.0%	1	7.3%	7	33.3%	32	39.6%	38	18.8%	18	X29	
0.99	3.73	1.0%	1	12.5%	12	21.9%	21	41.7%	40	22.9%	22	X30	
		4.4		7.6				43.1		20.3		المعدل	
0.97	3.67			12		24.6				63.4			

4- تقييم البرنامج التدريبي : توضح نتائج الجدول (8) الى أن مؤشرات تقييم البرنامج التدريبي للفقرات (x31-x38) على اعلى نسب للتوزيعات التكرارية عند مستوى (اتفق بشدة ) إذ بلغت (53%) في المقابل (لااتفق ,ولا اتفق بشدة ) بمعدل (15.9%) في حين نجد (31.1%) من الأفراد المبحوثين محايد وجاء ذلك وسط حسابي (3.51%) وانحراف معياري (0.90) ولعل أفضل المؤشرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير هو (x34) الذي يشير الى أن البرامج التدريبية تسهم في زيادة معلومات وخبرات وقدرات المتدربين ويدعمه وسط حسابي وانحراف معياري (3,86)(0.97) على التوالي وجاء بعده المتغير (x35) على أن معمل تجري اختبار تحريرا شاملا في نهاية البرنامج التدريبي للتعرف على المعلومات والمعارف والخبرات التي اكتسبها المتدربون منه وباتفاق ( 70.9%) من المبحوثين ويعزز ذلك الوسط الحسابي ( 3.77 ) وانحراف معياري (0.23)

جدول (8) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تقييم البرنامج التدريبي على المستوى عينة الدراسة

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية													ت
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشر						
													المتغير
0.97	3.43	4.2%	4	5.2%	5	51.0%	49	22.9%	22	16.7%	16	X31	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.92	3.75	3.1%	3	6.3%	6	19.8%	19	54.2%	52	16.7%	16	X32	
1.11	3.22	6.3%	6	19.8%	19	34.4%	33	25.0%	24	14.6%	14	X33	
0.97	3.86	4.2%	4	3.1%	3	19.8%	19	47.9%	46	25.0%	24	X34	
0.23	3.77	9.4%	9	6.3%	6	13.5%	13	39.6%	38	31.3%	30	X35	
0.97	3.56	2.1%	2	11.5%	11	31.3%	30	38.5%	37	16.7%	16	X36	
.108	3.24	3.1%	3	24.0%	23	34.4%	33	22.9%	22	15.6%	15	X37	

0.98	3.27	3.1%	3	15.6%	15	44.8%	43	24.0%	23	12.5%	12	X38	
			4.4	11.5			34.4			18.6			المعدل
0.90	3.51	15.9			31.1			53					

ب- وصف متغيرات الميزة التنافسية

1- متغير الكلفة : تشير النتائج الواردة ادناه في الجدول (8) الى اتفاق اكثر من نصف عينة الدراسة عند مستوى ( اتفق واتفق بشدة ) يؤيد وجود عناصر هذه الاستراتيجية في معاملهم وذلك باتفاق قدرة (63.6%) من الاراء في مقابل عدم اتفاق بشدة (8.7%) منها فضلا عن (27.7%) منهم محايد ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة ( 3,72 ) اعلى من الوسط الفرضي وقيمة الانحراف المعياري (0.86) ولعل من اهم المؤشرات التي اسهمت في اغناء معدل هذا المتغير هو تودي البرامج التدريبية في معمل الى ضمان عدم توقف العملية الانتاجية عن طريق التناوب الوظيفي للعاملين ( x41 ) ويحقق معمل عائد اكبر مقابل تنفيذ برامجة التدريبية (x43) وباتفاق (75%) و(72.9%) وبوسط حسابي (3.88) (3.76) وبانحراف معياري قدرة (0.81) (0.93) على التوالي ايضا وتباينت اسهامات بقية العناصر في اغناء هذا العامل ودرجات متفاوتة مما يشير الى اهمية هذا العامل بعناصره وذلك لما له من دور كبير في القدرة الاستراتيجية للفنادق في تحقيق الميزة التنافسية بناء على ماتقدم يتبين ان معمل عينة الدراسة تعطي اهمية كبيرة لكلفة خدماتها بوصفها احد الابعاد الاساسية في تحقيق الميزة التنافسية

جدول(8) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعياري لكلفة

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية													ت
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشر						
0.82	3.83	0	0	3.1%	3	34.4%	33	38.5%	37	24.0%	23	X39	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.87	3.56	1.0%	1	10.4%	10	31.3%	30	45.8%	44	11.55	11	X40	

0.81	3.88	0	0	7.3%	7	17.7%	17	55.25	53	19.8%	19	X41
0.88	3.59	0	0	8.3%	8	41.7%	40	32.3%	31	17.7%	17	X42
0.93	3.76	1.0%	1	12.5%	12	13.5%	13	55.2%	53	17.7%	17	X43
		0.4		8.3				45.5		18.1		المعدل
0.86	3.72			8.7		27.7				63.6		

2- متغير الجودة : توضح نتائج الجدول (10) الى أن ( 75,3 ) من الأفراد المبحوثين متفقون على أن تهتم بالدورات التدريبية (الجودة -الايزو -الجودة الشاملة) بينما (6.8%) لا يتفقون على ذلك في حين ( 17,95%) محايد ويعزز ذلك الوسط الحسابي ( 3.91) والانحراف المعياري (0.82) ومن أهم المؤشرات التي أغنت هذا المتغير هو العنصر (x44) الذي ينص على أن البرامج التدريبية تسهم بتحسين جودة خدمات وبتوافق ( 84.4%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.05) وانحراف المعياري (0.90) على التوالي وجاء بعده المؤشران (x 45 < x 48) بنفس النسبة والذي أحدهما على أن البرامج التدريبية تساهم بتقليل نسبة الأخطاء في عمليات تقديم الخدمات وبتوافق (3,81%) وينص الآخر على ان ادارة تهتم بتصميم برامجها التدريبية لتحقيق أفضل مستوى جودة ممكنة لمنتجاتها وعزز ذلك بوسط حسابي (4,03) وانحراف معياري (0.73)

جدول (10) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للجودة

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية								ت	المتغير
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشر		

0.90	4.05	1.0%	1	8.3%	8	6.3%	6	53.1%	51	31.3%	30	X44	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.73	4.03	0	0	3.1%	3	15.6%	15	56.3%	54	25.0%	24	X45	
0.73	3.84	0	0	3.1%	3	25.0%	25	54.2%	52	16.7%	16	X46	
0.85	3.67	0	0	8.3%	8	33.3%	32	41.7%	40	16.7%	16	X47	
0.91	3.95	2.1%	2	7.3%	7	9.4%	9	56.3%	54	25.0%	24	X48	
		0.6		6.2				52.4		22.9		المعدل	
0.82	3.91			6.8		17.9				75.3			

3- متغير الابداع : تشير نتائج الجدول (11) في ادناه الى ان (59.8%) من العناية متفقون بينما (22.7%) من عينة الدراسة الى عدم اتفاقهم في حين نجد (17,05%) من الأفراد المبحوثين محادين وجاءت الإجابات بوسط حسابي وانحراف معياري (3.39) (1,29) على التوالي ومن أبرز المؤشرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير هو المؤشر (x49) الذي ينص على ان الادارة معمل تهتم بالإبداع من أجل تطوير قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية وبتوافق (66.7%) ويعزز ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.56) (1.32) على التوالي وجاء بعد المؤشر (53x) الذي يشير إلى أن تنمية القدرات الابداعية لعاملها من خلال تنفيذ برامجها التدريبية وبتوافق (63.6%) وبوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.27) جدول (11) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الابداع

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية								ت
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشر	
								المتغير



1.32	3.56	15.6 %	15	3.1 %	3	14.6%	14	42.7	41	24.0	23	X49	تحديد الاحتياجات التدريبية
1.33	3.36	17.7 %	17	5.2%	5	17.7%	17	41.7	40	17.7	17	X50	
1.29	3.41	14.6 %	14	7.3%	7	20.8%	20	37.5	36	19.8	19	X51	
1.25	3.17	16.7 %	16	11.55	11	19.8%	19	42.7	41	9.4	9	X52	
1.27	3.47	13.5 %	13	8.3%	8	14.6%	14	44.8	43	18.8	18	X53	
			15.6	7.1				41.9	19.9				
1.29	3.39	22.7			17.5	59.8							

4- متغير التميز : تشير نتائج الجدول (12) ادناه الى ان اكثر من نصف عينة الدراسة عند مستوى (اتفق واتفق بشدة ) ويؤيد وجود عناصر هذه الاستراتيجية في معمل ذلك باتفاق قدرة ( 54.1%) ومن الآراء بينما جاءت إجابات العينة (لاتفق لا أتفق بشدة ) بمعدل (14%) في حين نجد ( 31.9%) من الأفراد محايدين ويدعم ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.53) (0.96) على التوالي ومن أبرز المؤشرات التي ساهمت في اغناء معدل هذه الميزة هو إسهام البرامج التدريبية في تقديم خدمات متميزة -ذات جودة عالية (x57) وبتوافق ( 60,4%) ويعزز ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.67) (0.80) على التوالي وتباينت إسهامات بقية المؤشرات في اغناء هذا المتغير بدرجات متفاوتة مما يشير الى أهمية هذا المتغير بعناصره وذلك لما له من دور كبير في قدرة معمل الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

جدول (12) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتغير التميز

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية								ت
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشر	

												المتغير
1.08	3.64	1.0%	1	17.7%	17	22.9%	22	33.3%	32	25.0%	24	X54
0.92	3.46	1.0%	1	14.6%	14	33.3%	32	39.6%	38	11.5%	11	X55
0.78	3.71	0	0	3.1%	3	39.6%	38	40.6%	39	16.7%	16	X56
0.80	3.3.67	0	0	7.3%	7	32.3%	31	46.9%	45	13.5%	13	X57
1.22	3.15	15.6%	15	9.4%	9	31.3%	30	32.3%	31	11.5%	11	X58
			5.3	10.5			38.5			15.6		المعدل
0.96	3.53	14			31.9		54.1					

تحديد  
الاحتياجات  
التدريبية

5- متغير المعرفة : توضح النتائج الواردة في الجدول (13) ادناه الى نسبة ( 53,2%) من الأفراد المبحوثين متفوقون على أن تهتم بالبرامج التدريبية لتعزيز ميزة المعرفة اما الافراد الذين لايتفوقون جاءت نسبته ( 23%) في حين جاءت تهتم نسبة الأفراد الذين يتفوقون الى حد ما ( 23,8%) ويدعم ذلك وسط الحسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري (1.05) ومن أبرز المؤشرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير هو المؤشر (x59) الذي يشير الى أن معمل يهتم بالبرامج التدريبية التي تعزز المعرفة بوصفها ميزة تنافسية تتميز بها عن بقية المنظمات المنافسة وباتفاق ( 61.4%) وبوسط الحسابي وانحراف معياري (3.63) (1.03) على التوالي ويلية المؤشر (x61) الذي ينص على ان البرامج التدريبية تسهم في تعزيز عملية التراكم المعرفي لدى الأفراد العاملين لديها ويدعم ذلك الوسط الحسابي (3.52) والانحراف المعياري (0.96)

جدول (13) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات المعرفة

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية

ت

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المؤشر	
													المتغير
1.03	3.63	0	0	19.8%	19	18.8%	18	40.6%	39	20.8%	20	X59	تحديد الاحتياجات التدريبية
1.23	3.19	11.5%	11	18.8%	18	22.9%	22	33.3%	32	13.5%	13	X60	
0.96	3.52	1.0%	1	16.7%	16	25.0%	24	43.8%	42	13.5%	13	X61	
1.01	3.34	2.1%	2	21.9%	21	27.1%	26	37.5%	36	11.5%	11	X62	
1.04	3.36	3.1%	3	20.8%	20	25.0%	24	39.6%	38	11.5%	11	X63	
		3.5		19.5				39		14.2		المعدل	
1.05	3.41			23		23.8				53.2			

يلاحظ وبشكل عام من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي وضحت في الجدول اعلاه هو ان معظم مؤشرات المتغيرات الفرعية حققت مؤشرات إيجابية تتضح بشكل رئيسي من خلال مؤشر الوسط الحسابي حيث تجاوزت معظم الأوساط الحسابية للفقرات المختلفة الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) اضافة الى ان اغلب نتائج الانحرافات المعيارية للفقرات المختلفة تعد عالية نسبيا مما يعني اختلاف تنوع كبير للاجابات الخاصة بعينة البحث وهو مؤشر يحمل في ثناياه إشارات إيجابية كونه يدل التنوع الفكري الذي تتمتع به إدارات وأفراد الكوادر المعمل فما يعتبره البعض مناسبا في ادارة وتدريب الكادر المعمل يراه البعض الآخر غير ذلك.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً/ الاستنتاجات

- 1 ( يتوفر لدى أفراد العينة النوع القناعة التامة حول ضرورة التدريب لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم ومدى انعكاس ذلك على أداء المنظمة بشكل عام.
- 2 ( يساهم التدريب وبشكل ايجابي في تنمية المهارات وتعزيز القدرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .
- 3 ( كشفت التحليلات الاحصائية عن وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية لتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية المكونة، وثبتت قوة العلاقة والتأثير بين المتغيرات التي اعتمدت في بناء مخطط الدراسة، وهذا أسفرت النتائج على قبول مخطط الدراسة قبولاً بنسب متفاوتة .
- 4 ( افرزت النتائج الى ان من بين المتطلبات الاقل تأثيراً في الميزة التنافسية، كان تأثير التخطيط والتصميم حيث كانت ضعيفة نسبياً، وربما هذا ناتج عن عدم الاهتمام ب التخطيط للعملية التدريبية وعدم إيلائها المزيد من الاهتمام .
- 5 ( اجتاز المخطط الفرضي البحث والذي تم تحويله إلى نموذج فرضي وفق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية ( SEM ) ، مؤشرات جودة المطابقة المطلوبة الاختبار الصدق البناء المقياس وبالتالي يمكن اعتماده .

### ثانياً/ التوصيات

- 1 ( توجيه المزيد من الاهتمام بتدريب الموارد البشرية، وبما يتلائم مع الاحتياجات التدريبية الفعلية، ووضع خطة استراتيجية لتدريب الموارد البشرية داخل وخارج المنظمة.
- 2 ( تشجيع الرؤساء المباشرين والعاملين القدامى على تدريب العاملين الجدد، وعدم احتكار الأعمال والمعارف والخبرات.
- 3 ( تهيئة بيئة تدريبية ملائمة تبعث على التعاون والطمأنينة بين أفراد المنظمة.
- 4 ( ضرورة توفير الوقت الكافي للتدريب أثناء الدوام الرسمي، وعدم الاستغراق بالعمل الى حد الإنهاك الذي يؤدي الى عدم جدوى لتدريب أو تقبله .
- 5 ( تقديم التسهيلات الإدارية للعاملين الذين لديهم رغبة بالاشتراك في دورات تدريبية تطويرية.
- 6 ( العمل على زيادة التخصيصات المالية المخصصة للأنشطة التدريبية و بما يشمل اشتراك أكبر عدد من العاملين.

## المصادر

أولاً/ المصادر العربية

- 1 ( اسحق، اثير حسو، دور ادارة المعرفة في تعزيز فاعلية ادارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية، مجلة كلية الحدااء الجامعة، بحوث مستقبلية، العدد 41، 2013 .
- 2 ( البستنحي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الاردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، 2011 .
- 3 ( البكري، ثامر، وبني حمدان، خالد، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة شركة HP في اعتمادها استراتيجية الاستدامة، 1 الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية 2013، العدد 9
- 4 ( الجرجري، احمد، والعزاوي، محمد، دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2009 .
- 5 ( الجميلي، امل حمودي، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، مجلة الفتح، العدد 48، 2012.
- 6 ( الحدراوي، حامد، الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 2013 : 25
- 7 ( الحسيني، احمد خليل، والوطيفي، كامل شكير، والجبوري، عبد الخالق، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة بابل، المجلد 21، العدد 4، 2013 .
- 8 ( الربيعي، حاكم محسن، و الحدراوي، حامد كريم، التوجه الريادي كخريطة طريق استراتيجية في ظل تبني الاستثمار في رأس المال الفكري المؤتمر العلمي الدولي السادس جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد، 2014.
- 9 ( شاويس، مصطفى نجيب، ادارة الافراد،-الطبعة الاولى- دار النصر، 1996 .

- 10) الشعلان، فهد احمد، التدريب الأمني التقني، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، المجلد 13، العدد 26، 1998 .
- 11) الشمري، هيثم محمد، اتجاهات منسوبي معاهد التدريب الامنية نحو العوامل المحدد الغالية التدريب الاداري رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، 2003.
- 12) طالب، علاء، ومحسن، ليث شاكر، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، 2012.
- 13) الطائي، بسام، وقاسم، اسراء، الاثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحداث الجامعة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 10، 2013 .
- 14) علي، حسين محمد، الدور الاستراتيجي للتدريب في ادارة الأزمات الطبية، بحث دبلوم عالي، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، 2013.
- 15) العنزي، سعد علي حمود، تقويم مدى فاعلية تدريب المشاركين في البرامج التدريبية التي أقامتها الهيئة العامة للتدريب والتأهيل، وزارة الصناعة، دائرة البحث وتطوير الصناعة، بغداد، 2001 .
- 16) المشهداني، شيماء عبد اللطيف، العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة دراسة مسحية لآراء المدراء العاملين في الشركة العامة للنقل البري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، 2002
- 17) المشهداني، شيماء عبد اللطيف، العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة دراسة مسحية لآراء المدراء العاملين في الشركة العامة للنقل البري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، 2002
- 18) المطيري، فيصل غازي، أثر التوجه الإبداعي في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012.
- 19) نديل، جمال ابراهيم، دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة، 2007.
- 20) نصرالدين، نذير، وازلين، منصور، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال .
- 21) نور الدين، كمال، ادارة الموارد البشرية، طلاس للدراسات والترجمة 1992.

- 22) الهنداوي، ياسر فتحي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، 2007 .
- 23) يوسف، محمد، وعبد النبي، صلاح، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشآت أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، 2010.

#### ثانيا / المصادر الأجنبية

- Griffin, Ricky W., (1999), Management, 6th ed., Houghton Mifflin (1 Co., New York .
- Costello, A., & Osborne, J. ,Best practices in exploratory factor (2 :analysis four recommendations for getting the most from your analysis. Journal of .Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7,2005
- Senn, J. A., “Business : Principles , Practices and Opportunities” (3 ,. , 2nd ed .Prentice – Hall International , Inc., New Jersey,1998
- Goldsmith, Marshall, Are leaders Acting on Their Training (4 Strategic. HR .Review Mar Apr 2006, Vol 5, Issue 3, 2006
- Macmillan, H., & Mahan, T. (2001), Strategic management (5 .Oxford University published, USA





جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة القادسية  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استبانة

الموظفين الفاضل المجيب

تحية طيبة ...

نضع بين ايديكم الاستبانة راجين منكم الاجابة على فقرات الاستبانة بكل مصداقية وذلك بوضع علامة  في المكان المناسب والهدف من وضع الاستبانة هو استكمال متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس إدارة الأعمال للبحث الموسوم (تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة) راجين منكم لها لغرض استخدامها في البحث العلمي فقط

شاكرين تعاونكم معنا

الباحث

ذوالفقار كريم حميدي

إشراف

د.جواد محسن

## أبعاد تدريب الموارد البشرية

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً	تحديد الاحتياجات التدريبية					
1	تسعى ادارة معمل من تحديد الاحتياجات التدريبية الى سلوك العاملين نحو الافضل					
2	تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الفندق يساعد في التركيز على الأداء الجيد					
3	تسهم دقة الاحتياجات التدريبية في زيادة فرص نجاح البرنامج التدريبي					
4	تمثل الاحتياجات التدريبية في معمل عنصرا فاعلا لتقويم الأداء الوظيفي للعاملين					
5	تحدد الإدارة معمل الاحتياجات التدريبية وفقا لأهدافها التنظيمية					
6	تتباين الاحتياجات التدريبية تبعا لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها					
7	تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في معمل مدخلا لتحليل عوامل القوة ونقاط الضعف لدى المتدربين					
8	تحرص الادارة على تحديد المتدربين الذي يعانون من نقص في الأداء					
9	تبغى الادارة من تحديد احتياجاتها التدريبية الى تشخيص المهارات التي يمتلكها المتدربون					
ثانياً	تصميم البرنامج التدريبي					
10	يحرص معمل على ان تكون اهداف البرنامج التدريبي واضحة للمتدربين					
11	تسعى الادارة من تصميم البرنامج التدريبي الى تلبية الاحتياجات الفعلية للمتدربين					
12	تضع الادارة اهدافا للبرنامج التدريبي بحيث تكون قابلة للتطبيق					

					13	تحرص الإدارة على ان تكون الموارد التدريبية مواكبة الاتجاهات الإدارية المعاصرة
					14	تعد الإدارة معمل الموضوعات التدريبية التي تجمع بين الجوانب النظرية والتطبيق عند تصميم البرنامج التدريبي
					15	تسعى الإدارة إلى المواءمة بين محتوى الموضوعات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي عند التصميم
					16	يتم اعتماد تقنيات متنوعة عند تصميم البرنامج التدريبي (أجهزة عرض, فيديو, ...)
					17	يتم طباعة كتيبات ونماذج لتعريف المتدربين بالبرنامج التدريبي
					18	يتم اختيار المدربين على أساس الكفاءة والخبرة العملية
					19	تخصص موازنة مالية عند تصميم البرنامج التدريبي
					20	الحرص على أن يكون المكان المناسب لتدريب العاملين
					21	يحدد جدول زمني لبدء وانتهاء البرنامج التدريبي عند تصميمه
					ثالثا	تنفيذ البرنامج التدريبي
					22	الالتزام بموعد بدء وانتهاء البرنامج التدريبي عند التنفيذ
					23	الاهتمام بتحديد المكان المناسب للتدريب وفقا لمتطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي
					24	تهيئة كافة المستلزمات الضرورية لتنفيذ البرنامج التدريبي
					25	توزيع كتيبات ومطبوعات على المتدربين للاطلاع عليها أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي
					26	الحرص على اعلام المتدربين بمواعيد وأماكن البرنامج التدريبي في الوقت المناسب
					27	الحرص على الاتصال بالمدربين لاعلامهم وقت تنفيذ البرنامج التدريبي
					28	الالتزام بتوفير وسائل نقل مريحة لنقل المتدربين عند استخدام أسلوب التدريب الخارجي (الجامعات او المدارس او المراكز التدريبية)
					29	توضيح أهداف البرنامج التدريبي لكل من المدربين والمتدربين

					اعتماد التقنيات والأساليب الحديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي	30
تقويم البرنامج التدريبي						رابعاً
					الحرص على تقييم البرنامج التدريبي من خلال التغذية العكسية للمتدربين على البرنامج	31
					تسهم البرامج التدريبية في زيادة معرفة المتدربين في مجال عملهم	32
					تقييم أداء المتدربين قبل وأثناء وبعد التدريب لغرض تقويم البرنامج التدريبي	33
					تسهم البرامج التدريبية في زيادة معلومات وخبرات وقدرات المتدربين	34
					تجري إدارة اختباراً تحريرياً شاملاً في نهاية البرنامج التدريبي للتعرف على المعارف والمعلومات والخبرات التي اكتسبها المتدربون منه	35
					اعتماد وسائل معينة لتقييم البرنامج تقارير المشرفين وتقارير الأداء	36
					بعد انتهاء البرنامج التدريبي يتم توزيع استمارات استبيان على المتدربين لغرض تقويمه	37
					اعتماد بعض المؤشرات كأساس في تقييم البرنامج التطبيقي مثل معدلات دوران العمل بين العاملين	38
الميزة التنافسية (1-الكلفة )						
					تسهم البرامج التدريبية المتطورة التي ينفذها معمل في تخفيض كلف الإنتاج	39
					تسهم البرامج التدريبية في معمل بتخفيض تكاليف الإشراف على العاملين	40
					تودي البرامج التدريبية الى ضمان عدم توقف عملية الإنتاج عن طريق التناوب الوظيفي للعاملين	41
					تستطيع الإدارة معمل تقديم خدماتها باقل كلف من خلال اعتمادها على برامج تدريبية حديثة	42
					يحقق معمل عائداً أكبر عند تنفيذ برامجه التدريبية	43
2- الجودة						
					تسهم البرامج التدريبية في معمل بتحسين جودة الخدمة	44

					45	تسهل البرامج التدريبية في معمل بتقليل نسبة الايحاء في تقديم الخدمات وتقليل نسب الهدر في المواد الاولية
					46	تهتم ادارة معمل بالبرامج التدريبية المختصة بتحسين جودة الخدمات من خلال التدريب على تبني معايير الجودة العالمية
					47	تسعى الادارة الى تقديم خدمات مطابقة للمواصفات من خلال البرامج التدريبية المطبقة فيها
					48	تهتم ادارة في تصميم برامجها التدريبية لتحقيق افضل مستوى جودة ممكنة لمنتجاتها
3- الإبداع						
					49	تهتم ادارة معمل بالابداع من اجل تطوير قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية
					50	تشجع الادارة كل ما هو جديد في مجال الخدمات والعمل معمل عن طريق التعلم الذاتي
					51	تحرص الادارة ميزة تنافسية ابداعية من خلال استخدام أساليب حديثة في تنفيذ البرامج التدريبية مثل أسلوب العصف الذهني
					52	تحرص الإدارة على تنمية روح الإبداع من خلال برامجها التدريبية لمواجهة التحديات في بيئة عملها
					53	تسعى الإدارة الى تنمية القدرات الابداعية للافراد العاملين لديها عن طريق البرامج التدريبية
4- التميز						
					54	تسهل الادارة معمل في تقديم خدمات متميزة الزبائن بسبب امتلاكها برامج تدريبية متطورة
					55	تستخدم الادارة برامج تدريبية متقدمة في إيجاد طرق جديدة تختلف عن باقي المنظمات معمل منافسية
					56	تحرص الادارة على ان تسهم البرامج التدريبية ببناء قوى بشرية ذات مستويات معرفية عالية مقارنة بالكوادر العاملة في معمل الاخرى
					57	تسهل البرامج التدريبية في معمل بتقديم خدمات تتسم بالحدثة وذات جودة عالية
					58	تسهل البرامج التدريبية بامتلاك معمل تكنولوجيا متطورة تختلف عن المنافسين

## 5- المعرفة

					تهتم الادارة بالبرامج التدريبية التي تعزز المعرفة باعتبارها ميزة تنافسية تتميز بها عن بقية معامل المنافسة	59
					تحرص ادارة على اثر معارف العاملين بالاعتماد على خبراء متخصصين من خارج معمل في تنفيذ برامجها التدريبية	60
					تسهم البرامج التدريبية في تعزيز عملية التراكم المعرفي لدى الأفراد العاملين في معمل	61
					تسهم البرامج التدريبية في معمل على اكتشاف المعرفة الضمنية لدى المتدربين	62
					تسهم البرامج التدريبية في معمل بتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة الظاهرة	63

