

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان :

اثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية :

"دراسة حالة الشركة الوطنية للاتصالات في دولة الكويت"

*The Impact of Training Programs on the Achievement of
Competitive Advantage*

*"A Case Study on the Wataniya Telecom Company in
Kuwait"*

إعداد الطالب

سعد سويلم الرشيدى

٠٨٢٠٥٠٢٠١٦

إشراف الدكتور

زياد الصمادي

٢٠١٢/٢٠١١



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

اثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية :

دراسة حالة الشركة الوطنية للاتصالات في دولة الكويت

The Impact of Training Programs on The Achievement of Competitive Advantage

"A Case Study on the Wataniya Telecom Company in Kuwait"

إعداد الطالب

سعد سويلم الرشيد

0820502016

أعضاء لجنة المناقشة

د. زياد محمد الصمادي (مشرفا ورئيسا)

د. بهجت عيد الجوازنة

د. وليد مجلي العواودة

د. نضال أمين الصالحي

التوقيع

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت.

بتاريخ 2012/5/2

نوقشت وأوصى بإجازتها، تعديلها، رفضها

الإهداء

اهدي هذا العمل :

إلى من زهدوا في الدنيا ومتاعها الزائل، إلى نبع الحنان وبر

الأمان إلى من نبراس حياتي أُمي وأبي أمد الله بعمرهما.

إلى من كانوا لي عز السند، ورافقوني وشجعوني، إلى أخواني

وأخواتي وفقهم الله لما يحبه ويرضاه.

إلى كل من له فضل عليّ عرفانا بالجميل...

إلى كل باحث وهمتم بالعمل الإداري اهدي ثمرة جهدي.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني إلى إتمام هذه الدراسة، ولولا توفيقه منه سبحانه وتعالى ما كنت إلى أن أنجزها، ولا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور زياد الصمادي الذي أشرف على هذا العمل، وأولاني جُل اهتمامه وتفانيه لما قدمه من آراء قيمة وإرشادات سديدة، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الرسالة إلى حيز الوجود، أشكره جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل، وعلى رأسهم أساتذتي في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وأرائهم القيمة.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

الباحث

فهرس المحتويات

Contents

ي	ملخص الدراسة باللغة العربية
١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
٢	١.١ المقدمة:
٣	٢.١ أهمية الدراسة:
٣	٣.١ مشكلة الدراسة:
٤	٤.١ أهداف الدراسة:
٥	٥.١ مخطط الدراسة:
٦	٦.١ فرضيات الدراسة:
٦	٧.١ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:
٧	٨.١ منهجية الدراسة:
٧	١.٨.١ مجتمع وعينة الدراسة:
٧	٢.٨.١ أساليب جمع البيانات :
٨	٣.٨.١ أداة الدراسة:
٩	٤.٨.١ الاختبارات الخاصة بأداة القياس(الاستبانة):
١٠	٥.٨.١ أساليب تحليل البيانات:
١١	٩.١ الدراسات السابقة:
١١	١.٩.١ الدراسات العربية:
١٨	٢.٩.١ الدراسات الأجنبية:
٢٣	ملخص للدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
٢٤	الفصل الثاني: الإطار النظري
٢٥	١.٢ مقدمة:
٢٦	٢.٢ مفهوم تخطيط التدريب:
٢٧	٣.٢ مفهوم البرامج التدريبية:
٣٠	٤.٢ أسس ومعايير البرامج التدريبية :
٣١	٥.٢ عناصر البرنامج التدريبي:
٣١	١.٥.٢ تحديد الاحتياجات التدريبية:
٣٥	٢.٥.٢ المدربين الأكفاء:
٣٦	٣.٥.٢ اختيار أسلوب التدريب:
٣٨	٤.٥.٢ الجدول الزمني للبرامج التدريبية:
٣٩	٥.٥.٢ تقييم البرامج التدريبية:
٤٢	٦.٢ أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:
٤٣	٧.٢ خلاصة:
٤٤	٨.٢ الميزة التنافسية
٤٥	٩.٢ مفهوم الميزة التنافسية:
٤٧	١٠.٢ مصادر الميزة التنافسية:
٥٠	١١.٢ الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية:
٥٢	١٢.٢ خصائص الميزة التنافسية:

٥٣	المحافظة على الميزة التنافسية:
٥٤	١٤.٢ خلاصة:
٥٥	الفصل الثالث : تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.
٥٦	١.٣ المقدمة:
٥٦	٢.٣ وصف خصائص عينة الدراسة:
٦٢	٣.٣ تحليل أبعاد الدراسة:
٦٢	١.٣.٣ تطبيق البرامج التدريبية في الشركة الوطنية للاتصالات لدولة الكويت
٦٤	١. تحديد أهداف البرنامج التدريبي
٦٥	٢. تحديد المادة التدريبية
٦٦	٣. اختيار الأساليب التدريبية
٦٧	٢.٣.٣ تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات لدولة الكويت
٧٣	٤.٣ اختبار فرضيات الدراسة:
٨٧	الفصل الرابع : نتائج الدراسة وتوصياتها
٨٨	١.٤ النتائج:
٩٠	٢.٤ الاستنتاجات:
٩٢	٣.٤ التوصيات:
٩٤	فهرس المراجع
٩٤	المراجع العربية:
٩٤	أولاً: الكتب والمصادر:
٩٥	ثانياً: الرسائل والدوريات:
١٠٠	ثانياً : المراجع الأجنبية:
١٠٣	الملاحق
١٠٩	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	التسلسل
١٠	جدول معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	(١/١)
٤٨	أبعاد للميزة التنافسية	(١/٢)
٥٤	اختبار كلموغوروف سمرونوف للتوزيع الطبيعي	(١/٣)
٥٥	التكرارات والنسب المئوية حسب الجنس	(٢/٣)
٥٦	التكرارات والنسب المئوية حسب العمر	(٣/٣)
٥٧	التكرارات والنسب المئوية حسب المؤهل العملي	(٤/٣)
٥٨	التكرارات والنسب المئوية حسب سنوات الخبرة	(٥/٣)
٥٩	التكرارات والنسب المئوية حسب المستوى الوظيفي	(٦/٣)
٦٠	مقياس التحليل	(٧/٣)
٦١	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لدرجة ترتيب البرامج التدريبية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(٨/٣)
٦٢	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لفقرات بعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(٩/٣)
٦٣	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لفقرات بعد تحديد المادة التدريبية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(١٠/٣)
٦٤	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لفقرات بعد اختيار الأساليب التدريبية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(١١/٣)
٦٥	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لمدى تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات لدولة الكويت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(١٢/٣)
٦٦	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لفقرات بعد الجودة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(١٣/٣)
٦٧	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لفقرات بعد الاستجابة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(١٤/٣)
٦٨	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لفقرات بعد الابتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(١٥/٣)

٦٩	وللتأكد من صلاحية استخدام نموذج الانحدار المتعدد قام الباحث بعمل تحليل (VIF)	(١٦/٣)
٦٩	تحليل الانحدار المتعدد لأثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت	(١٧/٣)
٧٠	بيان قيمة Beta لتحديد أهداف البرنامج التدريبي	(١٨/٣)
٧١	بيان قيمة Beta لتحديد المادة التدريبية	(١٩/٣)
٧١	بيان قيمة Beta لاختيار الأساليب التدريبية	(٢٠/٣)
٧٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "T" لاستجابات عينة الدراسة عن البرامج التدريبية تبعاً لمتغير الجنس	(٢١/٣)
٧٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة عن البرامج التدريبية تبعاً لمتغير العمر	(٢٢/٣)
٧٥	المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر العمر	(٢٣/٣)
٧٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة عن البرامج التدريبية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(٢٤/٣)
٧٧	المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر المؤهل العلمي	(٢٥/٣)
٧٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة عن البرامج التدريبية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	(٢٦/٣)
٧٩	المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر سنوات الخبرة	(٢٧/٣)
٨٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة عن البرامج التدريبية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي	(٢٨/٣)
٨١	المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر المستوى الوظيفي	(٢٩/٣)

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	التسلسل
٥	مخطط الدراسة	(١/١)
٣٨	تصميم البرامج التدريبية	(٢/١)
٤٩	العلاقة التي تربط بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية	(١/٢)
٥٥	التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الجنس	(١/٣)
٥٦	التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر	(٢/٣)
٥٧	التكرارات والنسب المئوية حسب متغير المؤهل العملي	(٣/٣)
٥٨	التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الخبرة	(٤/٣)
٥٩	التكرارات والنسب المئوية حسب المستوى الوظيفي	(٥/٣)

ملخص الدراسة باللغة العربية

اثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية، " دراسة حالة الشركة الوطنية للاتصالات

في دولة الكويت"، ٢٠١١.

إعداد الطالب: سعد سويلم الرشدي

إشراف الدكتور: زياد محمد الصمادي

هدفت الدراسة التعرف على مستوى البرامج التدريبية ومستوى تحقيق الميزة التنافسية

في الشركة الوطنية الكويتية للاتصالات بدولة الكويت.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية في الشركة الوطنية

للاتصالات بدولة الكويت والبالغ عددهم (٣٨٧)، وقد قام الباحث بتوزيع عينة عشوائية بسيطة

بلغت (١٩٥) استبانة، وتم تحليل (١٦٤) بنسبة (٨٨%) من مجموع الاستبانات، وكانت

الاستبانات الغير صالحه للتحليل (٣١) استبانة، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي تم

التوصل إلى عدد من النتائج كان أهمها: وجود اثر للبرامج التدريبية على الميزة التنافسية،

ووجود اثر لتحديد أهداف البرنامج التدريبي على الميزة التنافسية، ووجود اثر لتحديد المادة

التدريبية على الميزة التنافسية، ووجود اثر لاختيار الأساليب التدريبية على الميزة التنافسية،

وعدم وجود فروق تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد وفي البرامج التدريبية ككل، ووجود

فروق تعزى لأثر (العمر، المؤهل العملي، الخبرة، المستوى الوظيفي) على البرامج التدريبية

ككل.

وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة زيادة الاهتمام بالبرنامج التدريبية.

- زيادة الاهتمام بمعايير الميزة التنافسية، وضرورة التركيز على الشهادات العليا لما تحمله في طياتها من أثر كبير على البرامج التدريبية.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة:

نتيجة للتطورات التي حدثت في مجالات الحياة سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي، والذي انعكس على المجتمعات التي تعد هي الحاضن الرئيسي لممارسات منظمات الأعمال، ومما لا شك فيه أن هنالك علاقة وثيقة بين منظمات الأعمال وبين المجتمعات التي تنمو فيها، فان انعكاس التطور في المجتمعات يؤدي بالضرورة إلى وجود منظمات أعمال فاعلة وذات كفاءة، وبما أن العنصر البشري هو المحور الرئيس لأي منظمة أعمال الأمر الذي يتطلب أن تسعى المنظمات لتطوير مواردها وبالأخص البشرية وذلك للقيام بدورها على أكمل وجه في خدمة المجتمع.

ويحظى موضوع تنمية الموارد البشرية باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمهتمين بالموارد البشرية وذلك لأنها تقوم على إيجاد منظمة تتلاءم مع احتياجات العصر، وان التدريب هو العنصر الأساسي التي تقوم عليه المنظمات في تطوير عملها وأهدافها وسياساتها، لذلك فقد أدى بالضرورة إلى زيادة الاهتمام به على المستوى المنظمي وبغض النظر عن مجال عمل المنظمة.

تلقي الدراسة الحالية الضوء على البرامج التدريبية لدراساتها وذلك لما تشكله هذه البرامج من دور رئيسي ومهم في إيجاد قيمة للمنظمة ككل، والإسهام في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة قادرة في تكييف أدوارها وعملها في مجال العمل، لذلك تأتي هذه الدراسة في دراسة اثر البرامج التدريبية في تحقيق ميزة تنافسية كدراسة حالة على الشركة الوطنية للاتصالات في دولة الكويت.

٢.١ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادرها والتي تتعلق بالبرامج التدريبية والميزة التنافسية، كما تتبع أهمية الدراسة في محاولة الكشف عن الأثر الفعلي في تطبيق البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك لتكون مفاداً للمكتبة العربية وللباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، وكذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في السوق الكويتي ولما يتمتع به من خصوصية والتي تتمثل في أن الشركة الوطنية للاتصالات قد أنشأت في سوق يتصف بالصغر وهو السوق الكويتي، الأمر الذي يتطلب منها تحقيق ميزة تنافسية من خلال تنفيذ برامج تدريبية للعاملين فيها.

أما من الناحية العملية فتبع أهميتها من خلال استفادة الفئات التالية منها:

- الباحثون من خلال جعل هذه الدراسة نواة لدراسة أخرى مشابهة.
- المهتمون بالميدان الإداري من خلال التعرف على المقصود بالبرامج التدريبية والميزة التنافسية.

٣.١ مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة الدراسة من عدم وضوح الآلية التي يتم فيها تطبيق البرامج التدريبية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت، الأمر الذي ينعكس على تحقيقها لميزة تنافسية، من واقع التقارير والنشرات الصادرة عن هذه الشركة لاحظ قسوراً تنفيذ البرامج التدريبية على العاملين في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت الأمر الذي دفعه للتعرف على أهمية تنفيذ البرامج التدريبية لتحقيق ميزة تنافسية في شركة الاتصالات.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة

الكويت؟ ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

١. هل يوجد أثر لأهداف البرنامج التدريبي في تحقيق الميزة التنافسية؟
٢. هل يوجد أثر للمادة التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية؟
٣. هل يوجد أثر للأساليب التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية؟
٤. هل هناك فروقات في إجابات مفردات العينة تعزى للعوامل الديموغرافية؟

٤.١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

١. قياس مستوى تطبيق البرامج التدريبية في الشركة الوطنية الكويتية بدولة الكويت.
٢. قياس مستوى الميزة التنافسية في الشركة الوطنية الكويتية بدولة الكويت.
٣. بيان اثر البرامج التدريبية المتبعة في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت في الميزة التنافسية.
٤. تحديد الفروقات في متوسط إجابات عينة الدراسة إن وجدت، والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية في اثر البرامج التدريبية على الميزة التنافسية.
٥. تقديم التوصيات والمقترحات الملائمة لإدارة الشركة حسب النتائج التي يتم التوصل إليها.

شكل (١/١)

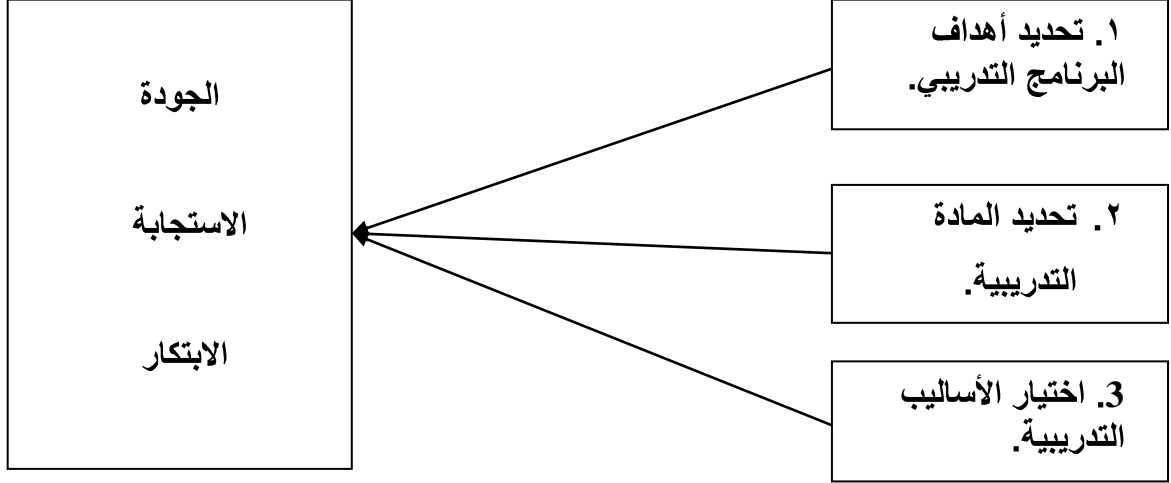
٥.١ مخطط الدراسة:

المتغيرات المستقلة

البرامج التدريبية:

المتغيرات التابعة

الميزة التنافسية:



النموذج من إعداد الباحث استناداً لكل من^١:

^١ عصام خليفات، تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠، وفلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها عملياتها المعاصرة، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٠، وكذلك ابعاد الباحث للميزة التنافسية صفحة ٤٨ في هذه الدراسة.

٦.١ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

HO1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للبرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١.١ HO1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتحديد أهداف

البرنامج التدريبي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت.

٢.٢ HO1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتحديد المادة

التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت.

٣.3 HO1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لاختيار الأساليب

التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت.

الفرضية الرئيسية الثانية:

"HO2 لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في إجابات

عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة بـ(الجنس والعمر والمؤهل

العلمي والخبرة الوظيفية والمستوى الوظيفي) في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت".

٧.١ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

البرامج التدريبية: ويقصد بها تحديد أهداف البرنامج التدريبي، تحديد المادة التدريبية، واختيار

الأساليب التدريبية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت.

الميزة التنافسية: وهي ما يكسب الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت عنصر التمايز

عن مثيلاتها في السوق الموجودة فيه والمتمثلة بالجودة، الاستجابة، والابتكار.

٨.١ منهجية الدراسة:

يتضمن هذا الجزء الطرق التي تم فيها جمع البيانات والمعلومات المختلفة من خلالها، ومن ثم توضيح الاختبارات الخاصة بصدق وثبات أداة الدراسة، كما تم توضيح كيفية اختيار مجتمع الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها في توزيع أداة الدراسة (الاستبانة)، وأخيراً تم التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وتتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونها تحاول وصف الظاهرة موضوع البحث من حيث التعرف على البرامج التدريبية من حيث المفهوم والخصائص وكذلك في معرفة الأثر لها في تحقيق ميزة تنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت، والمنهج التحليلي لأنها تهدف إلى تحليل اتجاهات عينة الدراسة.

وتوصف الدراسة على أنها دراسة تحليلية: حيث تم جمع البيانات من عينة الدراسة بواسطة استبانته تم تطويرها لقياس عوامل ومتغيرات الدراسة.

١.٨.١ مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية والبالغ عددهم (٣٨٧)^١ فرداً وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة بواقع (١٩٥) فرداً من المجموع الكلي، وتم الاعتماد على تحليل (١٦٤) استبانة، واستبعدت (٣١) استبانة غير صالحة للتحليل بنسبة (٨٨%) في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت.

٢.٨.١ أساليب جمع البيانات :

اعتمدت هذه الدراسة في الحصول على بياناتها من مصدرين أساسيين هما:

^١ إدارة الموارد البشرية، الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت، النشرة الإحصائية، ٢٠١١.

١- مصادر ثانوية: تمثلت في جمع المعلومات والبيانات من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية من كتب ومجلات ورسائل ماجستير ودكتوراه.

٢- مصادر أولية: وتمثلت في بيانات التحليل الإحصائي التي تم جمعها بعد توزيع استبانة الدراسة وتحليلها.

٣.٨.١ أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانته من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة، كدراسة الدبوبي^١ ٢٠٠٦ ودراسة ابودولة^٢ ٢٠٠٧ ودراسة هلسة^٣ ٢٠٠٦، وتم الاعتماد في القياس على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، حيث تم إعطاؤها الدرجات الآتية: (١) موافق بدرجة عالية)، (٢) موافق)، (٣) موافق بدرجة متوسطة)، (٤) موافق)، (٥) موافق بدرجة غير موافق بدرجة عالية).

وتم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث محاور رئيسية:

الجزء الأول: ويحتوي على قسم المعلومات العامة المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية وتشمل: (الجنس، العمر، المؤهل العملي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتكون من محاور تتعلق بعناصر البرامج التدريبية، حيث شملت المجالات الآتية:

^١ ميسون الدبوبي، اثر برامج التدريب في مراكز الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية على تمكين المرأة الأردنية اجتماعيا واقتصاديا، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.

^٢ احمد ابودولة، اثر نظم التكاليف على الميزة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ٢٠٠٧.

^٣ هلا هلسة، اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية في الوزارات الأردنية خلال الفترة (٢٠٠٤-٢٠٠٥) دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.

١. المجال الأول: تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

٢. المجال الثاني: تحديد المادة التدريبية.

٣. المجال الثالث: اختيار الأساليب التدريبية.

الجزء الثالث: يتكون من أسئلة تتعلق بعناصر الميزة التنافسية، وشملت ثلاثة مجالات رئيسية:

١. المجال الأول: الجودة.

٢. المجال الثاني: الاستجابة.

٣. المجال الثالث: الابتكار.

٤.٨.١ الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة):

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة حيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على المشرف وعلى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت وجامعة الإسراء الخاصة وجامعة الشرق الأوسط وذلك للتأكد من تغطيتها لجوانب الدراسة الأساسية، ووضوحها وسلامة صياغتها ومحتواها، وتم تعديلها بناء على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات وتعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى عينة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم احتساب الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، والجدول أدناه يبين

هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

جدول (١/١)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الاتساق الداخلي	محاور الدراسة
0.72	تحديد أهداف البرنامج التدريبي
0.70	تحديد المادة التدريبية
0.73	اختيار الأساليب التدريبية
0.85	البرامج التدريبية ككل
0.76	الجودة
0.75	الاستجابة
0.77	الابتكار
0.89	الميزة التنافسية ككل

يتبين من الجدول أعلاه أن الاتساق الداخلي لأبعاد البرامج التدريبية والميزة التنافسية حظي بنسب مقبولة، حيث كانت أعلى من (٦٠%) وهي نسبة مقبولة للأبحاث في العلوم الاجتماعية.

٥.٨.١ أساليب تحليل البيانات:

ويهدف الوصول إلى نتائج وتوصيات قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية لتحليل

البيانات:

١. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف

مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، للإجابة عن

أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٢. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression). وتحليل الانحدار البسيط (Simple regression).

٣. تحليل التباين الأحادي (Anova) للتعرف على الفروقات في إجابات عينة الدراسة.

٩.١ الدراسات السابقة:

١.٩.١ الدراسات العربية:

١. دراسة الشماسين - الخرشة، موسى، ٢٠١١، أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية ((دراسة حالة))

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، والبالغ عددها (300) مفردة، وتم استرداد (٢٧٨) مفردة وقد تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.17) لتحليل بيانات الاستبانة اعتمادا على المتوسطات الحسابية وغيرها من المعايير الاحصائية.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أبرزها :-

١. إن المتوسط العام لطرق تحديد الاحتياجات التدريبية في دائرة الجمارك الأردنية، جاء بدرجة متوسطة. وان مستوى الأداء الوظيفي للموظفين كان مرتفعا.

١ موسى بركات الشماسين - الخرشة، أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية ((دراسة حالة))، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، ٢٠١١.

٢. ان المتوسط الحسابي لأثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية على كمية العمل المنجزة بلغ (٣.٥) كما أن المتوسط الحسابي لأثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية على جودة الأداء وتطويره بلغ (٣.٥)، كما أن المتوسط الحسابي لأثر طرق تحديد الاحتياجات على المهام المنجزة بلغ (3.25).

٣. المتوسط الحسابي لطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل الفرد (٢.٩٤) والمتوسط الحسابي لطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل العمليات بلغ (٢.٣٤)، والمتوسط الحسابي لطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل التنظيم بلغ (٢.١٤).

٢. دراسة الدبوبي، ميسون، ٢٠٠٦، ١، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر البرامج التدريبية في التمكين الذاتي للمستفيدات وتعزيز مكانتهن داخل أسرهن والمحيط الاجتماعي وإتاحة الفرص الاقتصادية لإقامة مشاريع مدرة للدخل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: إن للبرامج التدريبية درجة مرتفعة في تمكين المستفيدات على المستوى الذاتي، في حين جاء اثر البرامج التدريبية في تمكين المستفيدات على المستوى الاجتماعي بدرجة متوسطة، وكان اثر البرامج التدريبية درجة اقل في تمكين المستفيدات على المستوى الاقتصادي.

٣. أما دراسة ابو دولة (٢٠٠٧) جاءت تقوم على دراسة الميزة التنافسية (٢)، والتي هدفت الدراسة إلى معرفة اثر نظم التكاليف على الميزة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية من وجهة نظر المدير أو المدير المالي، لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٣٠) شركة تم اختيارها من الشركات الصناعية الأردنية

١ ميسون الدبوبي، اثر برامج التدريب في مراكز الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية على تمكين المرأة الأردنية اجتماعيا واقتصاديا، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.

٢ احمد ابودولة، اثر نظم التكاليف على الميزة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ٢٠٠٧

المدرجة في سوق عمان المالي، وأظهرت النتائج أن هنالك علاقة ايجابية بين نظم التكاليف والميزة التنافسية للشركة.

٤. دراسة (مفلح، نوفل، ٢٠٠٧^١، "أثر استراتيجيات التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين". وقد هدفت الى التعرف على الممارسات ذات العلاقة بإستراتيجيات التدريب في المصارف التجارية الأردنية، وأثرها على مستوى أداء الأفراد العاملين فيها. وتكوّن مجتمع الدراسة من جمع المصارف التجارية الأردنية التي تحوي دائرة مختصة بإدارة الموارد البشرية، حيث بلغ عددها (١٧) مصرفاً. ولقد استهدفت هذه الدراسة (١٠) من مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المركز الرئيسي للمصرف و (٢٠) من مديري إدارة الفروع العاملة في مدينة إربد. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ولقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها :

1. هنالك نسبة هامة من المديرين عينة الدراسة عدم وضوح وإدراك للمفهوم العلمي

المعاصر لأستراتيجيات التدريب إذ بلغت هذه النسبة (٧٠%) .

2. إن جميع الأنشطة المتعلقة بممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف

التجارية الأردنية لأنشطة وخطوات بناء إستراتيجيات التدريب تمارس بدرجة متوسطة.

3. إن مستوى ممارسة المديرين عينة الدراسة لكل مرحلة من مراحل العملية التدريبية

والمتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، وتنفيذ

البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي كان متوسطاً .

١- مفلح، نوفل، أثر استراتيجيات التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية، دراسة ميدانية

من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت - الأردن، ٢٠٠٧.

4. هنالك عدد من المعوقات ذاتي يواجها أقسام إدارة الموارد البشرية في مصارف عينة

الدراسة في مجال تبني إستراتيجية تدريب فاعلة، وكان أبرزها قلة الألتزام من قبل

الادارة العليا في المصارف عينة الدراسة بإعداد وصياغة الأستراتيجيات .

5. دراسة الصانع، مزيد، ٢٠٠٦،^١ جاءت هذه الدراسة للكشف عن جوانب القوة والقصور

في البرامج التدريبية للمشرفين التربويين في دولة الكويت، من خلال الإجابة على السؤالين

الآتيين: ما جوانب القوة والقصور في البرامج التدريبية للمشرفين التربويين في دولة الكويت

من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في جوانب القوة والقصور في البرامج التدريبية

للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة،

التخصص؟، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كان أهمها:

جاء مجال خطة البرنامج التدريبي وأهدافه في المرتبة الأولى، ثم مجال محتوى البرنامج

التدريبي في المرتبة الثانية، ثم مجال بيئة التدريب في المرتبة الثالثة وضمن درجة قوية من

وجهة نظر المشرفين.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المشرفين التربويين بجوانب القوة

والقصور في البرنامج التدريبية تعزى لمتغير الجنس والخبرة، كما تم الكشف عن وجود

فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم مقابل حملة البكالوريوس فيما

يتعلق لمحتوى البرنامج التدريبي.

^١ مزيد الصانع، جوانب القوة والقصور في البرامج التدريبية للمشرفين التربويين في دولة الكويت من وجهة

نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، اردن، ٢٠٠٦.

٦. دراسة العنزى، بتله، ٢٠٠٦^١، حيث هدفت الدراسة إلى كشف درجة فاعلية إدارة برامج إعداد المعلمين في مؤسسات إعداد المعلمين بكليات التربية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة السبعة والأداة الكلية تراوحت بين درجة تقدير متوسطة ودرجة ضعيفة، إذ حصلت جميع المجالات على درجة فاعلية متوسطة، باستثناء مجالي الخدمات الإدارية المساندة والشراكة مع المجتمع فقد حصلت على تقديرات بدرجة ضعيفة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير الجنس ما عدا مجال القيادة الإدارية لصالح الذكور ومجال الرقابة والمتابعة والتقييم لصالح الإناث.

٧. دراسة هلسة، هلا، ٢٠٠٦^٢، هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين نحو البرامج التدريبية القيادية في الوزارات الأردنية التالية: وزارة الصناعة والتجارة، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة التخطيط، وزارة العمل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات البرامج التدريبية القيادية وبين فعالية هذه البرامج وجاءت كفاءة المدربون قوية العلاقة بفعالية البرامج التدريبية، تليها الأساليب والتقنيات المستخدمة في البرامج التدريبية القيادية، ثم الأهداف التدريبية، يليها الاحتياجات التدريبية، ثم زمان ومكان انعقاد البرامج التدريبية، وجاءت نوعية المتدربين في المقام الأخير.

٨. دراسة المحاسنة، احمد، ٢٠٠٤^١، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب خلال الأعوام

^١ بتله، العنزى، درجة فاعلية إدارة برامج إعداد المعلمين في كليات التربية في دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، اردن، ٢٠٠٦.

^٢ هلا هلسة، اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية في الوزارات الأردنية خلال الفترة (٢٠٠٤-٢٠٠٥) دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.

(٢٠٠١، ٢٠٠٠) وذلك حسب وجهة نظر المشاركين في هذه البرامج التدريبية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ارتفاع رضى أفراد مجتمع الدراسة عن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، كما أن البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين على أنها فاعلة وذات مستوى عالي، وأخيرا تم الكشف عن عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية للمتدربين وفاعلية البرامج التدريبية.

٩. دراسة الشامان، أمل، ٢٠٠١، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها قبل وأثناء ممارسة العمل الإداري في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن معظم أفراد العينة لم يأخذوا برامج تدريبية قبل مباشرة العمل الإداري، كما أن معظم من التحق بالبرامج التدريبية أخذوا برنامج تدريبي واحد فقط.

١٠. دراسة درة، عبد الباري، ٢٠٠٠، جاءت هذه الدراسة كدراسة وصفية من خلال إمكانية لتقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحى المبني على نظرية النظم، من خلال عرض لآليات التدريب وأهدافه واهم ما يسعى إلى تحقيقه، وأخيرا فقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: إن التقييم عملية شاملة تتناول كل عناصر النظام التدريبي، كما أنها عملية معقدة يتفاعل فيها عدد من العوامل، ويحيط بها عدد من المشكلات والعقبات التي ترتبط بالمدرسين والمتدربين والمجتمع بشكل عام، وان المنحى المبني على نظرية النظم يعتبر مدخلا مهما في معالجة

^١ احمد المحاسنة، تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ٢٠٠٤.

^٢ أمل الشامان، اثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ٢٠٠١

^٣ عبد الباري درة، تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحى المبني على نظرية النظم، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٢٠)، عدد (١)، ٢٠٠٠.

التدريب كنظم، وفي تناول موضوع التدريب، إن هذا المنحى جدير باهتمام مصممي البرامج التدريبية في معاهد ومراكز التطوير الإداري في الوطن العربي، إذ انه يكسبهم نظرة شمولية وعمقا في تناول الايجابي الذي تفنقر إليه العديد من برامجنا التدريبية.

٢.٩.١ الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Welch) (٢٠١٠) التي تناولت موضوع الميزة التنافسية (١) والتي هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، التي قام بها مدير جنرال إلكتريك (جاك ويلش) ، قامت الدراسة في البداية بضرورة وجود توازن بين رؤية الإدارة وتصرفاتها، تطوير الاستراتيجيات، تهيئة الجو المناسب للعمل، لان هذه العوامل الأربعة السالفة الذكر تحول من تطبيق المسؤولية الاجتماعية، إذا لم كانت غير موجودة. وأخيرا توصلت الدراسة إلى أن هذه المسؤولية الاجتماعية ذو تأثير كبير في تحقيق الميزة التنافسية، لذلك توصي الدراسة بضرورة استخدام هذا النهج من قبل المنظمات، مع الأخذ بالاعتبار توافق الموارد المالية مع نشاطات المسؤولية الاجتماعية.

أما دراسة (Lawler) (٢٠٠٩) (٢) هدفت الدراسة إلى توضيح دور المورد البشري، وما أثره في تقديم الميزة التنافسية للمنظمات، وذلك لما تسببه الميزة التنافسية في نجاح للمنظمات على المستوى البعيد، إن حافظت على هذه الميزة، وانتهت الدراسة أن المورد البشري في أي منظمة كانت، ومهما كان مجال عملها، يبقى المورد البشري أساس الميزة التنافسية وذلك بإعطائه أهم الإجراءات المناسبة للقيام بالعمل بالطريقة الصحيحة وتوجيهه بالطريقة المثلى، وأخيرا استخدام أهم النظريات المتعلقة برفع كفاءة إنتاجية المورد البشري من قبل المنظمات.

^١ Jack, Welch, Manager as Ethics-BUILDER: Investing in Social Responsibility For Building Competitive Advantage, *Journal of Comparative Sociology & Ethics*.

^٢ EDWARD, LAWLER III, Make Human Capital A Source of Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, Vol. 38 Issue 1, 2009

٢. دراسة Michael Lechner & Blaise Melly, 2007 وكانت حول التأثيرات الربحية للبرامج التدريبية^١، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم البرامج التدريبية المعمول بها في ألمانيا، بالإضافة إلى هدفها في الكشف عن تأثير البرنامج التدريبي على رأس المال البشري، هدفت الدراسة إلى تقدير الآثار للبرنامج التدريبي فبالرغم من صعوبته إلا انه يبقى أمر غير مستحيل ولا يخلو من الصعوبات الكثيرة، وتوصلت الدراسة أن البرنامج التدريبية تحقق الكثير من الأرباح للمنظمات إلا أن ذلك لا يعني انه هنالك نوع كبير في التقصير في تلك البرامج التدريبية لذلك فلا بد من إعادة تقييمها لإمكانية الاستفادة من العنصر البشري بالشكل المثالي.

٣. دراسة Bella, 2007، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى خبرات العاملين وتقييم تأثير التدريب على العاملين في سبعة شركات تايوانية^٢، واكتشاف وفهم طرق تقييم التدريب المستخدم من قبل شركات بنش مارك - ذات علامة تجارية - التايوانية البالغة (٧) شركات وبلغت عينة الدراسة (٣٩٥) مبحوثاً، وتوصلت الى عدة نتائج كان أهمها :

1. تميز فروع الشركة بدقة تحديد الاحتياجات التدريبية مقارنة بالمؤسسات التايوانية الأخرى .

2. التميز الثقافي ذو النظرة المستقبلي للشركات التايوانية .

3. التعمق في فهم طرق تقييم التدريب في الشركة وفروعها، وارتفاع درجة تقييم التدريب في الشركة .

¹ Michael Lechner & Blaise Melly, Earnings Effects of Training Programs, Columbia Business School , working paper series, 2007

² Bella Ya Hui Lien, Richard Yu Yuan Hang, Gary N. McLean (2007) "Training evaluation based on cases of Taiwanese benchmarked high-tech companies", International Journal of Training and Development, Vol.11.(1), 35-48.

٤. دراسة (Tai,et al, 2006) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة على تحسين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك تايوان^١. حيث قام الباحثون بتطوير نظام الكتروني قائم على استخدام الإنترنت لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين. تم طلب من بعض مديري إدارة الموارد البشرية في بعض البنوك التايوانية استخدامه وتطبيقه لهذه الغاية. وبعد فترة من الاستخدام والتطبيق، وتم أخذ آرائهم حول أهمية هذا النظام الالكتروني في تحسين فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيهم. ولقد توصل الباحثون إلى ان هنالك اتجاه إيجابي لدى المديرين نحو هذه النظام والدور الذي يلعبه.

٢. دراسة Facundo Sepulveda, 2005 وكانت تتعلق بالتدريب والإنتاجية^٢، وهدفت الدراسة إلى استخدام مجموعة من البيانات على مستوى الصناعة لدراسة الدور الرسمي للبرامج التدريبية في نمو الإنتاجية، بسبب وجود اختلاف في استخدام التكنولوجيا للوصول إلى الحد الأقصى من الإنتاجية، والتي تعتمد هذه الدراسة إلى تقديم وبيان البرامج التدريبية التي تعد الأكثر أهمية من التكنولوجيا التي يستند إليها الكثير، وقد توصلت الدراسة إلى أن التدريب بشكل عام هو الأكثر تأثيراً على المورد البشري من البرامج التكنولوجية، وان في طبيعة البرامج التدريبية بكل ما تشمل من عناصر لها التأثير الأكثر في زيادة الإنتاجية.

٥. دراسة Hong Tan & Gladys Acevedo, 2005 وكانت حول تقييم البرامج التدريبية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم^٣، هدفت الدراسة إلى بيان البرامج التدريبية على

1 Tai Wei – Tao, (2006), Effects of training farming. general self –efficacy and training motivation on trainees ‘training effectiveness, Personnel Review, Vol. 35, Issue. 1

2 Facundo Sepulveda, Training and Productivity, The Australian National University, working paper series, 2005

3 Hong Tan & Gladys Acevedo, Evaluating Training Programs for Small and Medium Enterprises, The World Bank World Bank Institute and Latin America and the Caribbean Region Poverty Sector Unit, working paper series, 2005

العاطلين عن العمل في دولة المكسيك، وذلك كدور من إعادة التأهيل لهم للوصول إلى تجديد المهارة لهم، للحصول على عمل في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتوصلت الدراسة إلى أن البرنامج الذي تم الإشراف عليه من قبل البنك الدولي في الأمم المتحدة في قسم مكافحة الفقر أن الاهتمام بالتدريب بشكل عام، والبرامج التدريبية بما يلبي متطلبات السوق المحلية له الكثير من الأثر في تحقيق الفائدة على العاطلين عن العمل في حصولهم على عمل من خلال إكسابهم خبرة في التعامل.

٦. دراسة Thomas Andrén & Björn Gustafsson, 2004 وكانت حول تأثيرات الدخل من البرامج التدريبية لسوق العمل في السويد في الفترات الثمانينات والتسعينات¹، هدفت الدراسة إلى الكشف عن البرامج التدريبية في سوق العمل السويدي من منظور دولي، وقمتم دراسة الأفراد السويديين من خلال استجاباتهم لردود الأفعال بالتدريب من خلال المقارنة بين ردود الأفعال للسويديين المولودين في داخل السويد والمولودين خارج السويد، وتوصلت الدراسة إلى أن فرز البرامج التدريبية تبعاً لما يحدده سوق العمل في السويد له تأثير إيجابي على الأفراد، من خلال إكسابهم المهارة المطلوبة، وأن الالتزام بالبرامج التدريبية لا يختلف كل الاختلاف عن عدم الالتزام به، ولم يكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين السويديين تبعاً لمكان الولادة، ورغم كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور من اكتساب المهارات أكثر من الإناث من البرامج التدريبية.

¹Thomas Andrén&Björn Gustafsson,Income Effects from Labor Market Training Programs in Sweden During the80's and90's,Göteborg University,working paper series, 2004

٧. دراسة Michael Lechner, 2000 وكانت تتعلق بتقييم للقطاع العام من خلال برامج تدريبية مهنية مستمرة في ألمانيا الشرقية^١، تهدف الدراسة إلى الكشف عن آثار البرامج التدريبية في القطاع العام في ألمانيا الشرقية بعد الوحدة الألمانية عام ١٩٩٠، وقد توصلت إلى أن بالرغم من النفقات الكبيرة التي تقوم بها المنظمات في التدريب على العاملين، وتطوير البرامج التدريبية إلا أن النتائج لا تشير إلى وجود آثار ايجابية لها على الأقل في السنوات الأولى بعد التدريب.

¹ Michael Lechner, An Evaluation of Public-Sector-Sponsored Continuous Vocational Training Programs in East Germany, institute for the study of labor(IZA) working paper series , 2000

ملخص للدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة عدداً من الموضوعات منها: أثر برامج التدريب في مراكز الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية على تمكين المرأة الأردنية اجتماعياً واقتصادياً، وجوانب القوة والقصور في البرامج التدريبية للمشرفين التربويين في دولة الكويت من وجهة نظرهم، ودرجة فاعلية إدارة برامج إعداد المعلمين في كليات التربية في دولة الكويت، وتقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب، وتقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحى المبني على نظرية النظم، والتأثيرات الربحية للبرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتقييم للقطاع العام من خلال برامج تدريبية مهنية مستمرة في ألمانيا الشرقية، وبعد العرض السابق للدراسات العربية أو الأجنبية، نلاحظ أنها قد اهتمت في تناول متغير واحد من متغيرات الدراسات من خلال دراسة البرنامج التدريبي أو دراسة الميزة التنافسية، وبذلك إن الجمع بين البرامج التدريبية والميزة التنافسية تعد ميزة تتمتع بها الدراسة الحالية.

كما أن الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية من خلال أخذها منظمات خدمية كما أنها تناولت في غالبيتها القطاع العام، إلا أنها لم تتناول تطبيق دراستها في الشركة الوطنية للكويت، وبما أن الدراسة الحالية تقوم بتطبيق على الشركة الوطنية للاتصالات فإنه تعد ميزة لها عن الدراسات السابقة، حيث تعد هذه الدراسة هي الأولى حسب حدود علم الباحث والتي تتناول أثر البرامج التدريبية على الميزة التنافسية في شركة الاتصالات في دولة الكويت، مما يعد إضافة علمية جديدة للمكتبة العربية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

البرامج التدريبية.

الميزة التنافسية.

البرامج التدريبية

١.٢ مقدمة:

نتيجة للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، وما ترتب عليها من الانعكاس في طبيعة عملها، وما أدى إلى المنافسة، التي أصبحت تزداد حدة بين المنظمات ، وخصوصا بين منظمات الأعمال التي تقوم على تقديم خدمات متشابهة، لذلك إن الأمر قد أدى إلى قيام منظمات الأعمال بالاهتمام المتزايد في مواردها البشرية، وذلك لما أثبتته الدراسات الأكاديمية والتجارب العملية على أهمية المورد البشري، وما يترتب عليه في نهضة المنظمة، وبقائها ونموها واستمرارها، ونظرا لما تتصف به البيئة الخارجية للمنظمة من تغيرات وتطورات كثيرة، كان لا بد أن ينعكس على طبيعة عمل المنظمات، وان يقوم المورد البشري القائم فيها على إمكانية التعامل مع تلك التطورات، فلذلك وجب على المنظمات الاهتمام بالمورد البشري من خلال العملية التدريبية، لما لها من دور مهم في تعزيز دور المورد البشري وإكسابه للمهارات والمعارف التي سوف تنعكس على المنظمة ككل.^١

وتشمل العملية التدريبية الكثير من العناصر والأبعاد التي تؤثر فيها وتعتبر جوهرها وضمانها في النجاح وتحقيق ما أعدت من أجله، وتعتبر البرامج التدريبية إحدى الأبعاد الهامة في العملية التدريبية التي تحمل في طياتها، الارتقاء بنوعية العاملين في المنظمة، لذلك ان الدراسة الحالية تأتي على بدراسة البرامج التدريبية من حيث مفهومها، وخصائصها واهم عناصر البرامج التدريبية، آملا من الله توفيقي بما أقوم به.^٢

^١ الشمالي، عيد عبد الله بن عيد، أثر البرامج التدريبية الإدارية على أداء المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣.

^٢ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٠٣.

٢.٢ مفهوم تخطيط التدريب:

إنَّ أول تجربة للتخطيط تناقلها التاريخ، تلك التي قام بها سيدنا يوسف - عليه السلام - في تفسير حلم فرعون مصر لتوزيعه المحصول بين سنين العجاف وسنين الرواج. فالتخطيط هو الذي يوصل الى تحديد الاتجاه المرغوب، والمرسوم لإنجاح الأعمال، وهو الدليل نحو المستقبل وصولاً إلى الأهداف المطلوبة.

ويقصد بالتخطيط للتدريب: "إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية القوة العاملة فيها وتطويرها. ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة"، وتشمل مراحل تخطيط التدريب ما يلي:

1. "تخطيط القوى العاملة: ذلك أنَّ التخطيط للتدريب يعتمد بدرجة أساسية على توافر معلومات واضحة ودقيقة عن القوى العاملة في المنظمة من حيث عددهم ومستوياتهم التعليمية ومهاراتهم الوظيفية.
2. تحديد أنواع التدريب: يتوقف اختيار نوعية التدريب واستخدامه على نتائج التحليل للاحتياجات التدريبية ومعرفة طبيعة تلك الاحتياجات، وكذلك على نوعية الموظفين المراد تدريبهم ومراكزهم الوظيفية في المنظمة، ويوجد حالياً أنواع مختلفة من التدريب منها: الدورات التدريبية العامة، والدورات التدريبية الخاصة، والدورات التأهيلية، والإعدادية ويمكن أن تكون هذه الأنواع حسب الأفراد أو الجهات الحكومية.
3. تحديد الاحتياجات التدريبية: إنَّ نجاح التدريب يعتمد بشكل أساس على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المراد تدريبهم حيث يعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب

من خلاله التوجيه الأمثل والذي يحقق أداء العاملين وزيادة فاعلية المنظمة^١. (ابو

النصر، ٢٠٠٨: ١٦٧).

٣.٢ مفهوم البرامج التدريبية:

قبل القيام بتحديد مفهوم البرامج التدريبية كان لا بد من القيام بتعريف مفهوم التدريب حيث عرف صالح التدريب على انه: هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين، بهدف أن يؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية التدريب وكفاءته، ما يتسنى لمدراء الإدارات استخدام القوى العاملة لديهم، واستثمار قدراتها لاستثمارها أفضل استثمار^٢، كما عرفه المهوس على انه : الوسيلة التي لها الأثر الكبير في إثراء المحقق بالمعلومات الجديدة في مجال تخصصه، ودفعه لتطوير نفسه من خلال التعرف على الأساليب المتطورة التي توصلت إليها أحدث التجارب في الدول المتقدمة^٣.

وعرفه هاشم على أنها: تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وقدرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل^٤. وعرفه الموسوي على انه : الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم ، وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل بناء^١.

١ ابو النصر، مدحت)، إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق، منشورات مركز التميز، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.

٢ محمد صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد، الأردن، ٢٠٠٤، ص ١٠١

٣ وليد المهوس، تقييم البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام أثناء الخدمة، المجلة العربية للدراسات الأردنية والتدريب، عدد(٣٥)، ٢٠٠٣، ص ٤٠١

٤ زكي هاشم ، إدارة الموارد البشرية، الكويت، دار السلاسل، ١٩٨٩، ص ٢٥٥، من دلال الهدهود، مدى استفادة مديري المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية المطورة في التعليم العام بدولة الكويت من البرامج التدريبية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، ١٩٩٩، ص ٢٢٧

كما عرف الطراونة والبلبيسي التدريب على انه وسيلة في تزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، ويؤدي واجباته على قدر عال من الكفاءة وحسن الأداء^٢.

وعرفته عبيدات على انه: انه جزء من عملية تنمية الموارد البشرية الموجودة في المنظمة، من اجل زيادة مهارات ومدارك الأفراد داخل المنظمة، لإمكانية جعل العاملين والمدراء لدى المنظمة متتبعين ومواكبين لكل ما هو حديث في مجال عملهم وذلك لتدعيم كفايتهم وتوسيع معارفهم وتحسين مهارتهم اللازمة لأداء الأعمال بأفضل صورة ممكنة^٣. وعرفه (Noe) على أنه: الجهد المخطط الذي تقوم به المنظمة لتسهيل تعلم العاملين للمعارف والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة^٤.

كما عرفه كل من (Thorn,David) على انه: عملية رسمية متصلة بالعمل سواء من خلال ساعات العمل أو خارجها، حيث ينظر إلى التدريب في العديد من الحالات على انه يتم في ظل وجود دليل إرشادي يتضمن المبادئ الداعمة لكيفية التعلم والاستماع وطرح الأسئلة

^١ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٨٩

^٢ محمد الطراونة وبدرية البلبيسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مؤتمة للبحوث والدراسات، مجلد(١٧)، عدد(١)، ٢٠٠٢، ص ١١

^٣ شذى عبيدات، واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد لبشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠١، ص ٣٢

^٤ (ed ed). New York : Noe, R, Employee Training And Development ..

McGraw- Hill Irwin, من خديجة الفارسي، اثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٥٣

والردود، وينطبق على التدريب ما ينطبق على التعلم والمحاضرات والإرشاد والتقييم، فهناك في العادة من يتوقع أن التدريب له غايات وأهداف بعينها يجب تحقيقها^١.

ونأتي على أهم الآراء للباحثين والمهتمين بالبرامج التدريبية من خلال أهم التعاريف وهي كالاتي: عرفت الشامان البرامج التدريبية على أنها الموضوعات والأنشطة التي تقدم للمتدربين بشكل منتظم في فترة زمنية معينة بهدف تنمية وتطوير مهارات ومعارف المتدربين والمتدربات^٢.

كما عرف المهوس البرامج التدريبية على أنها: مجموعة الدورات التدريبية التي تعطى للمتدربين لتنمية وتطوير مهاراتهم، وتحسين مستوياتهم وإطلاعهم على المستجدات الحديثة ورفع أدائهم^٣، أما القرني فاعتبر البرامج التدريبية على أنها: التي تعمل على تقويم المختص وتزيد من معارفه، وتدعو إلى تبادل الخبرات^٤، وقد جاء تعريف (Tan) شاملا بعض الشيء في تعريفه للبرامج التدريبية: وهي أي وسيلة تهدف إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية في المنظمة^٥، وعرف (Andrén & Gustafsson) البرامج التدريبية على أنها الوسائل والأساليب التي تهدف إلى رفع مستوى رأس المال البشري في المنظمة^٦.

^١Thorne , david, Appraisal pitfalls and the training implication-part1, industrial and commercial training, vol(35), iss(7), 2003, p280

^٢ أمل الشامان، اثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود، ٢٠٠١، ص٣٨٢

^٣ وليد المهوس، تقييم البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التحقيد والادعاء العام أثناء الخدمة، المجلة العربية للدراسات الأردنية والتدريب، عدد(٣٥)، ٢٠٠٣، ص٤٠٣

^٤ على القرني، تدريب المعلم مطلب ولكن، مجلة جامعة الملك سعود، ١٩٩٩، ص٣٣

^٥ Hong Tan, Evaluating Training Programs for Small and Medium Enterprises, World Bank Policy Research Working Paper 3760, 2005, p3

^٦ Thomas Andrén, Björn Gustafsson, Income Effects from Labor Market Training Programs in Sweden During the 80's and 90's, Discussion Paper No. 603 October 2002, p3

وبعد العرض السريع لأهم التعريفات التي تطرقت إلى البرامج التدريبية، فقد قام الباحث بصياغة التعريف الآتي والذي اعتبره تعريف شامل للبرامج التدريبية والتي هي جزء رئيسي من العملية التدريبية والتي تتكون من البرامج والوسائل والأساليب التي تهدف إلى مقابلة المشاكل الحاصلة في أداء العاملين للوصول إلى درجة كفاءة وفاعلية للمنظمة ككل.

٤.٢ أسس ومعايير البرامج التدريبية :

لكي يتحقق الهدف من البرامج التدريبية لا بد وان يكون لها مجموعه من الأسس والمعايير التي لا بد من أن يلتزم واضع البرامج التدريبي بها ، وهي كالآتي:

١. تخطيط برامج التدريب على أساس دراسة حقيقية للاحتياجات التعليمية وتحليل علمي للمشكلات في الدراسة.
٢. وجود قيادات تعليمية تؤمن بأهمية التدريب وتكرس جهودها لخدمة العملية التدريبية .
٣. الأخذ بالأسس العلمية لبناء المناهج والبرامج في البرنامج التدريبية .
٤. إشراك المتدربين في البرامج التدريبية لتكون اخذ فائدة ولتعالج نقاط الضعف عندهم .
٥. أن يؤمن واضعو البرنامج التدريبية بقدرة المتدربين على الاستفادة من البرامج التدريبية وقدرتهم على التغيير بعد البرنامج التدريبي.
٦. أن يكون للمتدربين رغبة ذاتية في الانتظام وتكون الرغبة ذاتية نابعة حبهم للتطور.
٧. أن تكون أهدافه محدده ويمكن الوصول إليها بعد اخذ البرنامج التدريبي ، ولا تكون أهدافه خيالية ، وإنما تعالج المشاكل التي يواجهها العاملون في المنظمة.
٨. أن يتم تحديد الوسائل التي سوف تنفذ عن طريقها البرامج التدريبية.

٩. أن تعالج البرامج التدريبية مشاكل حقيقة في العمل ، وان لا تكون تفترض مشاكل غير موجودة في بيئة المنظمة لذلك وجب أن تكون البرامج التدريبية تعكس بيئة المنظمة.

١٠. ان يراعي البرنامج التدريبي قدرات المتدربين لإمكانية أن يشكل لديهم رغبة في التقدم ، ولا يكون فوق قدراتهم لعدم الوصول إلى أن البرنامج التدريبي هو حمل وعبئ على المتدربين لعدم الانسجام فيه والاستفادة منه بالشكل المطلوب.

١١. أن تكون مجالات البرنامج التدريبية واضحة المعالم وذلك لتكون متطابقة مع أهدافه ، وان لا يكون مشتت الأهداف ، لإمكانية معالجة المشاكل أو نقاط الضعف التي أتت في الأساس على الأخذ بالبرامج التدريبية.

١٢. أن يقدم البرنامج التدريبي بعد جديدا للمتدربين في ذلك للوصول إلى تحفيز المتدربين من خلال تقديم ما هو جديد في التعامل مع المشاكل أو نقاط الضعف أو التأكيد على نقاط القوة في العمل الإداري^١.

٥.٢ عناصر البرنامج التدريبي:

من خلال تتبع أهم مراحل البرامج التدريبية نلاحظ اتفاق الباحثين حول مراحل البرنامج التدريبي، والتي يمكن أن نجمل هذه المراحل كالاتي:

١.٥.٢ تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن الاحتياجات التدريبية تقوم على معرفة نواحي الضعف والقوة في العاملين في المنظمة ، لإمكانية معرفة الحاجة التدريبية التي هم بحاجة إليها للوصول إلى مستويات عالية

^١ دلال الهدود، مدى استفادة مديري المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية المطورة في التعليم العام بدولة الكويت من البرامج التدريبية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، ١٩٩٩، ص٢١٢-٢١٣

من الأداء وبالتالي الوصول إلى درجة عالية على مستوى المنظمة ككل ، كما أن ما لا يمكن إغفاله أن في تناول العاملين الجدد وذلك لعدم معرفتهم بالأداء الحقيقي ، وذلك لتكون الكفاءات الموجودة مطابقة لأهداف العمل، والأهداف المرجو الوصول إليها¹.

بذلك إن تحديد الاحتياجات التدريبية تمثل حجر الأساس في نجاح ما يقدم من برامج باعتبارها الطريقة العلمية التي تمثل البداية الطبيعية في سلسلة العمليات المتتالية في تكوين مراحل العملية التدريبية، وإن أهم الأساليب التي تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية:

١. أسلوب المؤشرات العامة مثل : مؤشرات الإنتاج، أداء الأفراد، التكاليف، الأنشطة الرئيسية، نوع التدريب..

٢. أسلوب التحليل الشامل مثل: تحليل التنظيم، العمل، الفرد شاغل الوظيفة^٢.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأسلوب العلمي الذي يقوم في العملية التدريبية ككل ، لأنها هي الطريقة التي تعنى بمحاكاة العملية التدريبية ككل ، وإنها هي الأساس التي تقوم عليها العملية التدريبية ، ورغم أهمية كافة جوانب العملية التدريبية إلا أن هذه الخطوة تعد من أهم الخطوات والآليات في معالجة القصور أو الضعف أو التعزيز لجوانب القوة من خلال تطوير العاملين في المنظمة ليكونوا أكثر دقة وانجازا في تنفيذ ما تم الإعداد له ، للوصول إلى درجة عالية من الأداء المنظمي بشكل عام .

ويجب لفت الانتباه إلى أن الإدارة تقوم على وجود نظام فعال في تقييم الأداء للعاملين لإمكانية أن يكون البرامج التدريبية تعالج ما أعدت لأجله ، كما ويجب أن يكون البرنامج

¹ Austin , S, Bouchlaghem, D , the impact of desighn management training on project performance , engineering construction and architectural management , vol(13), iss(1), 2006, p26

^٢ دلال الهدهود، مرجع سابق، ص ٢٣٣

التدريبي يترك هامش للمتدربين أو الإشراف لهم في تحديد احتياجاتهم لأنهم هم القادرين على معرفة أماكن الخلل التي يواجهونها أو حتى النقاط التطويرية التي هم بحاجة للوصول إليها ويتضح ما تم تقديمه إلى أن أهم الأسس والتي لا يجب إغفالها تحديد الاحتياجات أن يكون لدى العاملين في المنظمة دور في تحديد أهم خطوات الاحتياجات التدريبية، ويجب لفت الانتباه إلى أن هذا المر فانه يعزز من أسلوب الحوار في المنظمة، وبالتالي إن ثقافة المنظمة هو أمر مهم جدا للوصول إلى معرفة أهم ما يحتاجه العاملون في المنظمة، ولتكون أكثر واقعية لمقابلة الهدف التي اعد من خلاله البرنامج التدريبي¹.

ومن الضروري أن يكون هنالك تحديد للأهداف المطلوبة من البرامج التدريبية، لأنها هي التي تحدد ما يصبو إليه البرامج التدريبية وما سوف يكون من اثر على العاملين والمنظمة ككل ، وان الأهداف هي الأساس التي يتم بناء البرامج التدريبية لذلك وجب أن تحدد بشكل يتطابق مع أهداف المنظمة ، والاحتياجات التدريبية².

وبعد تحديد الهدف المرجو من البرامج التدريبية فانه لا بد من يتم وضع محتوى للبرنامج التدريبي، وهي كل ما يستخدم في البرامج التدريبية من كتب ودوريات ومجلات ، ويجب أن تتوافق المادة التدريبية مع أهداف البرنامج التدريبية لإمكانية أن تعالج من اعد من اجله ، وللوصول إلى الهدف النهائي المرجو من البرنامج التدريبي والعملية التدريبية ككل³.

¹ Brinkerhoff, R, Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building learning capability, industrial and commercial training , vol(38), iss(6), 2006, p302

² Raymond , j , stone, human resource management , john wiley&sons, Australia, 2002, p58

³ Joseph , s, &ping, lung, employee training and human capital in Taiwan , journal of world business, vol(39), 2004, p263

ومما لاشك فيه يجب الانتباه إلى ما يعد من التسهيلات في البرنامج التدريبي والمتمثل بالقاعات المناسبة التي يجب أو توفر الراحة للمتدرب ، لان المكان له الدور الكبير في خلق جو مناسب لتهيئة المتدرب للوصول إلى درجة استفادة من الدورة التدريبية، ويجب أن يتوفر في القاعات المناسبة الأجهزة والمعدات المستخدمة ، لتكون أكثر ملائمة للمدرب ليتمكن من إيصال ما يسعى إليه إلى المتدربين، كما أن المواصلات ووجبات الطعام التي تقدم خصوصا ان البرامج التدريبية تقوم على أوقات طويلة ، وذلك لتهيئة الجو المناسب للمتدربين من جهة والمدرسين من جهة أخرى لإمكانية خلق جو جيد للتدريب يحمل في طياته اخذ عنصر الوقت وما يترتب عليه من توفير الطعام والأكل لهم ، لإمكانية الحفاظ على قدرتهم في التركيز والمساعدة في خلق جو من الود للعمليات التدريبية ، كما يتمثل بخلق جو كبير من الألفة التي تربط بين المدرسين والمتدربين ، ليتعرفوا على بعض بصورة اكبر مما يوفر للمدرسين فرصة للتعرف على أهم خصائص المتدربين ومراعاتها أثناء العملية التدريبية¹.

ويجب أن يتم مراعاة التركيز على المتدرب وليس على المدرب في البرنامج التدريبي، لذلك يجب مراعاة الفروق بين الأفراد محل التدريب، كما وانه يجب أن يتمثل التدريب بإطار عملي، وان لا يتم في إطار نظري فقط لإمكانية الممارسة من الناحية العملية ، وذلك لعدم وجود مشاكل متوقعة التي من الممكن الحصول عند تطبيق أهم المبادئ التي تم التدريب عليها في مكان العمل، كما ويمكن القول إن البرامج التدريبية يجب أن تتوافق مع الزمن التي سوف

¹ إسلام الربيع، فعالية البرامج التدريبية للمعهد الوطني للتدريب في الأردن من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٠، ص ٤١

تقدم فيه، وذلك لتفادي الضغط التدريبي على المشتركين أثناء الفترة التدريبية للوصول إلى مستويات إفادة من عالية منها^١.

٢.٥.٢ المدربين الأكفاء:

إن نجاح عملية التدريب يتوقف على اختيار المدرب الجيد والقادر على تحقيق أهداف البرامج التدريبية وذلك لان المدرب هو الذي يعد عنصر مهم في العملية التدريبية ، ولأنه من المفترض أن يكون على دراية بالمادة التدريبية التي يشرف عليها ، ولأنهم يمثلون الأداة التي من خلالها تصل المعلومات إلى المتدربين وان الأمر الضروري في المدربين هم القدرة العملية من خلال خبرته العملية في التعامل مع مشاكل التدريب والخبرة الأكاديمية ، لإمكانية مواكبة الإطار الأكاديمي بالإطار العلمي ، وإمكانية معرفه أهم التطورات في المجال الذي يقوم في تدريبه ، لأنه في حالة اختيار المدرب الجيد فانه سوف ينعكس على العملية التدريبية ككل، ورغم ما يترتب على ذلك من اختيار للمدربين من تكاليف مالية عالية يفرضها المدربون أصحاب الاختصاص إلا أن الأمر على المدى البعيد هو له دور كبير في فائدة المنظمة^٢.

¹ Joseph , s, &ping, lung, employee training and human capital in Taiwan , journal of world business, vol(39), 2004, p263

^٢ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٣، ص٣٢٨

٣.٥.٢ اختيار أسلوب التدريب:

يقع على عاتق المدربين استخدام أسلوب التدريب، وذلك للوصول إلى درجة فائدة للمتدربين وتحقيق الأهداف المنوطة به، ولا يمكن القول إن أسلوب التدريب يتمثل في كل الحالات بأسلوب واحد ، حتى إن الأسلوب على درجة عالية من الاختلاف تبعا للمادة التدريبية وكذلك تبعا للمتدربين وذلك لان المتدربين على درجات من الفروق الشخصية ، وان التدريب الموجه نحو الإدارة الوسطى مثلا لا يمكن ان يكون بنفس الأسلوب الموجه تجاه الإدارة التنفيذية ، وان الاختلاف يشمل الكثير من الأمور وذلك لان الموضوع حتى لو تشابه فان في تعامل الإدارة الوسطى الكثير من الاختلاف عن عمل الإدارة التنفيذية، لذلك إن الأسلوب الموجود في البرامج التدريبية يحتوي على أهمية كبيرة وذلك للوصول إلى درجات كن الفائدة، ودرجة من فهم طبيعة المشتركين في البرنامج التدريبي، لأنه كما تم ذكره سابقا إن الاختلافات الفردية موجودة ضمن خط الإدارة الواحدة ، كما أن الأهداف الموجودة المتوقع تحقيقها تختلف باختلاف الإدارات ، فانه ما يقع على عاتق عن الإدارة التنفيذية هو بمعزل عن ما يقع على عاتق الإدارة الوسطى، كما إن القدرة في فهم الموضوع هي مختلفة تمام والتي تعود أصلا إلى الخبرة الموجودة لديهم ، والقدرة على فهم الموضوع بشكل أكثر شمولاً عن الإدارة الأقل مستوى، وهذا في حال تشابه البرامج التدريبي أما في حالة اختلافه فان الأساس في ذلك يتمحور في إمكانية تحقيق الهدف المرجو من البرامج التدريبي للوصول الى درجة عالية من الأداء^١.

وان من أهم الوسائل المستخدمة في التدريب تتمثل في :

^١ عصام خليفات، تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠، ص ٩٧-٩٨

المحاضرات: والتي تعد من أقدم الوسائل التدريبية وأكثرها انتشارا في العملية التدريبية ، والتي تعتمد على عملية التلقين التي أثبتت الدراسات انه التلقين له الكثير من العيوب مما قد يؤثر على الوصول إلى تحقيق أهداف البرنامج التدريبي، وان الأمر الهام هو ما تم ذكره في تباين القدرات الفردية التي من الممن أن تعود في تفسيرات كثيرة لما تم توضيحه في المحاضرة التدريبية ، وان هذا الأمر يعد عيبا واضحا ومهما يجب أن يقوم المدرب على تجنبه والتخلص منه¹.

دراسة الحالة: تقوم دراسة الحالة على تقديم المدرب لمشكلة مطابقة للمشاكل الواقعية التي تحدث في بيئة العمل ، ويقوم هو والمتدربين بمناقشتها وتحليلها ، والخروج بأهم النتائج والفائدة منها من خلال حل المشكلة التي تقوم عليها، وان هذا الأسلوب فانه أكثر تفاعلا مع المتدربين وذلك لأنه يقوم على التماثل والتفاعل وإبداء الرأي ، بذلك هو يفتح باب التفاعل والفائدة الأكبر للمتدربين ويراعي الجوانب الفردية بين المتدربين ، ويمكن القول ان هذه الحالة هي الأقدر من أسلوب المحاضرة على التفاعل وإيصال المعلومة بالطريقة المناسبة ، وتحديد المشكلة والتعلم في كيفية حلها أكثر دقة².

لعب الأدوار: ان هذا الأسلوب يقوم على إعطاء المدرب للمتدربين حالات ومشاكل متوافقة مع المشاكل الإدارية التي يواجهونها في العمل ، وتوزيع الأدوار بينهم ، لمعرفة كيفية الأساليب وطرق التي للمتدربين في حل المشكل الإدارية، وذلك كدور للمتدربين لمعرفة كيفية تفكير المتدربين، وان هذا الأسلوب يقوم على تقييم المدربين للمتدربين من خلال ما سوف يتصرفوا على أساسه في العمل الإداري، وبذلك إن هذا الأسلوب يحمل الكثير من الايجابيات ، لأنه

¹ علي ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠، ص٢٠٢

² Smith , A, the development of employer training in Australia , education&training, vol(35), iss(7), 2006, p252

يقوم على توفير الكثير من المجال لتعبير المتدربين عن طريقة تفكيرهم ، وعلى ما تقدم فإن المدرب يقوم بمعالجة أهم نقاط الضعف التي يقوم عليها تفكيرهم وأسلوبهم في معالجة المشكل، وهي كخطوة إستباقية لمعرفة أهم نقاط الخلل المكانية معالجته من خلا الدورة التدريبية^١.

وان الأساليب التي تم تقديمها هي الوسائل الأكثر انتشارا خصوصا في مجتمعاتنا العربية، كما يوجد الكثير من الأساليب والتي تتمثل بـ: العصف الذهني (من خلال تحفيز المتدربين على إيجاد حلول للمشاكل الإدارية تلتى يواجهونها)، المباريات الإدارية (تنافس فرق العمل في ضمن مجموعات والتنافس لمعرفة أي المجموعات كانت الأكثر قدرة في حل مشاكل العمل).

٤.٥.٢ الجدول الزمني للبرامج التدريبية:

يجب أن يكون للبرامج التدريبية موعد زمني ويكون قادر على تحقيق كل أهداف البرنامج التدريبي ، من خلال العرض الوافي لكل جوانب التدريب ، والأخذ بنظرة تفصيلية لكل جوانبه ، مع عدم إغفال أهمية وعنصر الوقت للمنظمة التي يكون العاملين فيها محل التدريب، وليس إن طول المدة التدريبية كافيته لتحقيق أفضل نتائج، ولكن إن الأمر يركز حول تحقيق أهداف البرنامج التدريبي ، كما أن البرامج التدريبية لا تحمل فترة زمنية نموذجية، لأنه يلعب فيها عدة عوامل ومن الأمثلة على ذلك : طبيعة المتدربين، كما أن الأهداف المرجو تحقيقها من خلال البرامج التدريبية، هل المتدربين على درجة عالية من التعلم الإداري، كما

^١ محمد القيروتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠، ص ١٧٦

أن الأجهزة والأدوات في القاعات التدريبية توفر الكثير من الوقت لتحقيق برامج التدريب وبالتالي اختزال الوقت من خلال الأمثلة التي سوف توفرها سواء للمتدرب أو المدرب^١.

٥.٥.٢ تقييم البرامج التدريبية:

يعرف باشات تقييم البرامج التدريبية أنها تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقيس كفاية المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وتقيس كفاية المدربين الذين نفذوا العمل التدريبي^٢. ويمكن القول إن عملية التقييم للبرامج التدريبية هي التي تقاس مدى نجاح أو فشل البرامج التدريبية من خلا ما حقق البرنامج التدريبي من أهداف مع مراعاة الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي.

وتتمثل أهداف التقييم للبرامج التدريبية بمجموعة من النقاط التي يمكن إجمالها بـ:

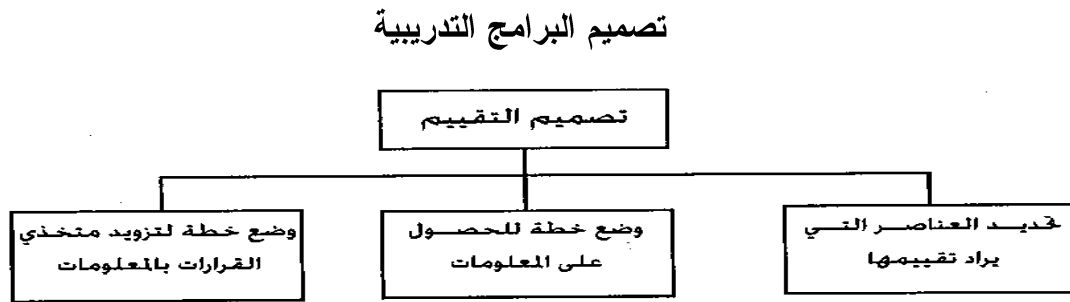
١. تقدير نتائج تعليم المتدربين أو المشاركين في برنامج تدريبي وهي نتائج تتعلق بالمعلومات التي اكتسبوها والمهارات.
٢. معرفة مدى صلاحية البرنامج التدريبي من خلال مدى تحقيقه للأهداف التي يعالجها.
٣. الوقوف على الجوانب التنظيمية والإدارية والإجرائية للتدريب في المؤسسات.
٤. معرفة إمكانات المشتركين في البرنامج التدريبي.

^١ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٣، ص ٣٢٧-٣٢٨

^٢ احمد باشات، أسس التدريب، دار النهضة العربية مصر، ١٩٧٨، ص ٣٣، من وليد المهوس، تقييم البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام أثناء الخدمة، المجلة العربية للدراسات الأردنية والتدريب، عدد (٣٥)، ٢٠٠٣، ص ٤٠٥

٥. معرفة تأثيرات الجماعة على أداء الفرد فمن المعروف أن الجماعات تتبع معايير وقواعد سلوكية يختلف تأثيرها على الأعضاء نوعا وكما ، كل ما تم ذكره يمكن معرفة إذا وضع المشاركون في مواقف عمل مع مجموعات أثناء التدريب^١.
يجب أن يخضع التقييم لتصميم معين لإمكانية معرفة والكم عليه انه قد حقق الشروط المرجوة منه أم لا ، وان لا يكون التقييم بطريقة عشوائية ، لان الأساس هي الخطوات العلمية ومن خلال الشكل الآتي يمكن القيام بتصميم للبرامج التدريبية:

شكل (٢/١)



المصدر: عبد البارى درة، تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحى المبني على نظرية

النظم، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٢٠)، عدد (١)، ٢٠٠٠، ص ١٢٦

وهناك عدة أساليب لتقييم البرامج التدريبية والتي يمكن إجمالها في ما يلي :

^١ عبد البارى درة، تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحى المبني على نظرية النظم، المجلة العربية للإدارة،

مجلد (٢٠)، عدد (١)، ٢٠٠٠، ص ١٢٤-١٢٥

١. التقييم قبل البدء بالبرامج التدريبية من خلال الوقوف على أهم الاستعدادات والإمكانات والأدوات، وهذه المرحلة هي بمثابة مرحلة تفقدية لأهم المفقودات التي من الواجب أن تتوافر.

٢. التقييم أثناء البرنامج التدريبي: وهي متبعة أهم البرامج التدريبية أول بأول من خلال الوقوف على أهم نقاط الضعف والقوة، وإمكانية التغلب على أهم الصعوبات، لإمكانية معالجة الانحرافات فيها^١.

٣. تقييم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من عليّة التدريب: وهذا الأسلوب هو الأكثر انتشاراً لما يحققه من إمكانية تشكيل نظره متكاملة حول العملية التدريبية، ومعالجة أهم ما عانت منه لإمكانية تجاوزه في المرات المقبلة، ومعرفة هل البرامج التدريبية حققت الهدف المطلوب، وأخيراً يمكن القول إن عملية التقييم في نهاية الفترة التدريبية تعطي للمدربين من جهة بتكوين صورة كاملة عن أهم نقاط الضعف أو القوة التي واجهتهم ليتخلصوا منها في المرات المقبلة، كما وتعطي أصحاب القرار عن مدى قدرة البرامج التدريبية والعملية التدريبية في معالجة أهم المشاكل التي كانت السبب في تجسيد العملية التدريبية^٢.

^١ Sims , R, evaluating public sector training programs , public personal management, vol(22), iss(4), 2004, p230

^٢ حسن طعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٧، ص٢٦٣

٦.٢ أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إنّ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ذات أهمية عالية في المنظمات، فهي تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية، لأن كافة عناصر العملية التدريبية الأخرى تعتمد وبشكل رئيس على تحديد الاحتياج التدريبي أولاً، وتعد عملية تحديد الاحتياجات الخطوة الأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية ككل، وتؤدي إلى تحسين الأداء والكفاءة للذين تلقوا العملية التدريبية، وكذلك تبيّن الفئة والأعداد المستهدفة بالعملية التدريبية ونوع التدريب المطلوب كما تساعد القائمين على العملية التدريبية في إعداد البرامج وتنفيذها حاضراً ومستقبلاً، وتعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح والوصول إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط للعملية التدريبية وللكشف عن معوقات العمل.

كما تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والتقليل من الهدر في الوقت والمال والجهد لتحقيق عنصرَي الكفاءة والفاعلية، وتكشف عملية تحديد الاحتياج التدريبي عن مشكلات العمل ومعوقاته التي تعاني منها المنظمة. وأخيراً تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية ديناميكية (مرنة) ومستمرة^١.

^١ حسن طعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٢٦٣

٧.٢ خلاصة:

تم في الجزء من الرسالة دراسة البرامج التدريبية بكل أبعادها ، ابتداء من التعريف بها، مروراً بأهم عناصرها ووصولاً إلى تقييم البرامج التدريبية، ويمكن القول إن البرامج التدريبية تعد من أهم الأعمال في العملية التدريبية ، لأنها تمثل جوهر العملية التدريبية لان هي التي تعنى بالأساليب التدريبية ، والمدرسين ، وقاعات التدريب ، وان كل ما تم ذكره يعد من الأبعاد الرئيسية للبرامج التدريبية، وان في كفاءة ما تم ذكره فانه يتم بناء برامج تدريبية فاعلة ، وبالتالي انعكاسه على العملية التدريبية بالشكل الايجابي.

٨.٢ الميزة التنافسية

مقدمة:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانه هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية، وقد برز مفهوم الميزة التنافسية في بداية ثمانينيات القرن المنصرم حين قدم (Porter) مفهوم الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال، وأوضح حينها إلى أنها هي المحرك الرئيسي والمعياري في نجاح المنظمات، وبرزت أهمية الميزة التنافسية من خلا الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات كنتيجة للمنافسة الشديدة بين المنظمات.^١

أما من الناحية الأكاديمية فقد تباينت التعريفات الخاصة بالميزة التنافسية، وذلك انطلاقاً من مكان التطبيق محل الدراسة التي يقوموا بها، والبعض قد ركز على الكفاءة والبعض قد ركز على المرونة، في حين جمع البعض في الاستجابة والمرونة والجودة... الخ. ولكن إن الشئ المهم في تحقيق الميزة التنافسية فإنها يجب أن تتبع من المنظمة والمنتج الذي يتقدمه، فلا يمكن أن تنعكس الميزة التنافسية على المنتج في حال عدم وجودها والتأكيد عليها في المنظمة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار على عنصر الإدامة للميزة التنافسية فإنها ليست وقتية، وتتبع من القيمة في المنتجات التي تسعى المنظمة لتقديمها إلى زبائنها، أو من خلال الإشباع الذي تستطيع المنظمة تقديمه لزبائنها، أو من خلال تقديم منافع جديدة ومتفوقة عن مثيلاتها.^٢

^١ ميسر احمد، ومعن المعاضيدي، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرافدين، ٢٠٠٥.

^٢ مهدي عثمان، اثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٣.

بذلك إن هذا الجزء من الدراسة سيقوم على التعريف بمفهوم الميزة التنافسية من خلال أهم الآراء للباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، والتعرف على خصائصها ، والاستراتيجيات المتعلقة فيها .

٩.٢ مفهوم الميزة التنافسية:

عرف القطب الميزة التنافسية على أنها: الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة لربائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها^١ .

وعرفها فادي على أنها: العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية مستمرة بالمقارنة مع منافسيها^٢ .

أما بإسرا حيل فقد عرفها على أنها قابلية المنظمة للأداء بأسلوب واحد ، أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً^٣ .

وعرفها عبدالرازق على أنها خاصية أو مجموعة من الخصائص النسبية التي تنفرد بها المنظمة ويمكن الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكينها من التفوق على المنافسين بما تقدمه من خدمات أو منتجات للربائين^٤ .

^١ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٠٣، ص ٤٤

^٢ فادي بدر، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٣، ص ٢٦

^٣ عوض بإسرا حيل، الاستراتيجيات التنافسية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة عدن، مجلة الباحث الجامعي، عدد(٨)، ٢٠٠٥، ص ٣٢٧

^٤ نذير عبدالرازق، خلط المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، بحث مقدم للمؤتمر الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، مجلة جامعة محمد بوضياف، ٢٠٠٥، ص ٤٥

أما (Porter) أوضح أن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها إذا ما نظرنا للمنظمة كوحدة واحدة، فالمنظمة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة، منها تصميم المنتجات، تصنيعها ، تسويقها، وإيصالها للمشتري، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية للمنظمة من حيث الكلفة الأدنى أو التمايز، وبالتالي فإن اختبار الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بطريقة علمية، والنظر للكيفية التي تتفاعل هذه الأنشطة فيما بينها ضروري جدا لتحليل مصادر الميزة التنافسية^١.

وعرفها (Kotler) على أنها: قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا وانطلاقا من ذلك فإن منظمات الأعمال تعمل بشكل جدي للبناء والاستمرار بالتمتع بالميزة التنافسية^٢.

وعرف (Mazuri) الميزة التنافسية بأنها: محاولة المنظمة لان تكون متميزة عن المنافسين ، أي أنها تتميز بإضافة خصائص معينة للمنتج غير تلك الموجودة في المنتجات المنافسة أو أن تقدم منتجاتها وخدماتها بطريقة مميزة عن منافسوها^٣.

وعرفها (Getomer) أنها شئ يعتبره المستهلك ضروري جدا بالنسبة له وتقوم المنظمة بتفوق على جميع المنافسين في السوق^٤.

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: وهي الضمان الرئيسي لتقدم المنظمة وتطورها ، وهي الأساس الذي تقوم عليه في منافسة المنظمات الأخرى، وهي

^١ Porter , e, micheal, competitive strategy: creating and sustaining superior performance, the freepress, 1985, p33

^٢ Kotler, Philip, marketing management , analysis planning implementation and control, new Delhi, prentice hall, 1997, p53

^٣ Mazuri, laura, be deferent not just better than the competition, marketing journal, 2002, p18

^٤ Getomer , j, celebrate the next 10 years by taking action, central new York business journal , 2002, p9

تتمثل بما تقدمه المنظمة من أي شئ جديد يعطيها الأفضلية في العمل عن مثيلاتها ، وتوفر لها مدة زمنية طويلة في الاستفادة من ميزتها التنافسية لان الميزة التنافسية تنتهي في حال تمكنت إحدى المنظمات من تقليدها فتصبح ليس هي المنظمة الوحيدة التي تقدم هذه الميزة عن مثيلاتها، وذلك لما تقدمه لربائنها من قيمة لإشباع حاجاتهم.

١٠.٢ مصادر الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تتكون من خلال قيام المنظمات بالاستجابة للتطورات والتغيرات في البيئة التي تعيش فيها وبالتالي ما تؤثره على الأذواق المختلفة أو من متطلبات كثيرة للربائنها، وبذلك إن المنظمات القادرة على الابتكار لإيجاد طرق جديدة في التعامل مع ما يرضي ربائنها انه يمكنها من التميز في عملها وبالتالي في خلق ميزة تنافسية، بما تقدم نلاحظ أن الابتكار هو عنصر أساسي في خلق ميزة تنافسية للمنظمات، ويأتي الابتكار من خلال: استخدام تقنيات جديدة، ضرورة التجديد في تقسيمات الصناعة، الانتقال أو التحول بكلف المدخلات، التغيرات في التشريعات الحكومية^١.

إن إستراتيجية التنافس لها الدور الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية ، ويمكن تعريف إستراتيجية التنافس على أنها: مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة على المنافسين.

ويمكن أن نحدد إستراتيجية التنافس من خلال مكوناتها الرئيسية والتي تقسم إلى :

١. طريقة التنافس : والتي تشمل العديد من الاستراتيجيات مثل إستراتيجية المنتج،

إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع.

^١ ميسر احمد، ومعن المعاضيدي، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرافدين، ٢٠٠٥، ص ٣٨

٢. حلبة التنافس: وتتضمن الأسواق التي تختارها المنظمة التنافس فيها ، وكذلك فإن الأمر ينطبق على المنظمات التي سوف تنافسها من خلال تشابه ما تقدمه وتطابقه مع المنظمات الأخرى.

٣. أساس التنافس: وتشمل الأصول والمهارات المختلفة والموجودة بالمنظمة، لأنه كما من البديهي أن المهارات الموجودة في المنظمة هي التي تضمن التفوق للمنظمة ، بغض النظر عن ميدان العمل أو المنظمات التي تنافسه^١.

وان هنالك إسهام واضح في تقديم لمصادر الميزة التنافسية من خلال ما قدمه (Maoma) مصادر للميزة التنافسية، والتي قسمها إلى ما يلي :

١. الملكية: وتتمثل في قدرة المنظمة على شراء الموجودات التي تؤثر بدورها في خلق ميزة تنافسية، من خلال حصولها على مواقع تنافسية أفضل من مثيلاتها.

٢. الوصول لموارد: ان الوصول للموارد يترتب على المنظمة أن تتمتع بعلاقات خارجية قوية مع أطراف خارجية ، وكذلك مع الموردين، مع وجود عدة أمور تتمثل في المهارة المتوفرة لديها من خلال أطرافها، كما أن الوصول إلى الموارد فإنه يترتب عليه ان توفر المنظمة الكثير من الوقت الذي يعتبر له الدور الحاسم في التنافس ، كذلك لما يمثله من قدره على التكاليف الأقل للمواد الخام ، وبالتالي الوصول إلى تكلفة أقل لمال لها من تأثير على المنظمة .

٣. الكفاءة: وترجع الكفاءة الموجود بالمنظمة إلى المعرفة والقدرات الموجودة بها ، من خلال ما يعملون بها ، وما يتمتعون به ، من ابتكار لما هو جديد لإمكانية التقدم على

^١ إياد التميمي، وشاكر الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية"دراسة ميدانية في شركات الصناعية الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، مجلد(٨)، عدد(٢)، ٢٠٠٤، ص١٦٨

المنافسين ، وهنا نستذكر أهم ما توصل إليه (porter) من خلال أن الابتكار هو الأساس في خلق ميزة تنافسية^١.

وان الكثير من الدراسات قد تعرضت لمصادر الميزة التنافسية، وذلك إن الدراسات قد تتبعت ميدان لتطبيق ولم تكن بشكلها العم، فان المصادر قد تم وضعها مع الأخذ بعين الاعتبار ميدان عمل المنظمة، وان الكثير من الدراسات التي تتفق على ان هنالك مصدرين وهما::

١. التكلفة الأقل: وهي قدرة المنظمة على العمل في إشباعه حاجات الزبائن في تكلفة قل عن المنافسين مما يخلق لها مصدرا تنافسيا، وان ضبط السعر فانه يترتب عليه ان تنخفض التكاليف الإنتاجية وذلك ابتداء من الحصول على العناصر الأساسية بالإنتاج وانتهاء بالتسويق للمنتجات أو الخدمات وذلك للوصول إلى تكاليف منخفضة لتكون المنظمة في النهاية قادرة على خلق ميزة تنافسية عن مثيلاتها.

٢. التميز: وهي قدرة المنظمة على تقديم نتج متميز عن ما تقدمه مثيلاتها في العمل ، وان الميز فانه له الكثير من الخواص فانه يمكن أن يكون متمثل بالجودة أو التقنية العالية ، أو خدمات ما بعد البيع ، كما أن الكثير من المصادر التي همها ان تخلق ميزة تنافسية يمكن ان نجملها في إمكانية خلق التميز للمنظمة من خلال : جودة المنتجات المقدمة، مرونة العمل من خلا الاستجابة للتقلبات غي البيئة الداخلية والخارجية للوصول الى درجات عالية من الأداء وطبقا لتوقعات الزبائن، إدامة الابتكار والذي كما تم شرحه انه هو الأساس في تمتع المنظمة للميزة التنافسية^٢.

^١ مهدي عثمان، اثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٣، ص٤٦

^٢ إياد التميمي، وشاكر الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية"دراسة ميدانية في شركات الصناعية الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، مجلد(٨)، عدد(٢)، ٢٠٠٤، ص١٧٠

٣. وقد وضع الباحث أبعاد للميزة التنافسية والتي قد تمثلت بالجدول التالي:

جدول (1/2)

أبعاد للميزة التنافسية

أبعاد للميزة التنافسية	الوصف
الجودة	وتتجلى في المواصفات في الأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها
الاستجابة	وتتمثل في التكيف لتقلبات الطلب والقدرة على الاستجابة له.
الابتكار	تقديم منتجات جديدة

١١.٢ الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية:

تبعاً لما قدمه (Porter) من الاستراتيجيات العامة للتنافس فإنها تتمثل في ثلاث أشكال

وهي كالآتي:

١. إستراتيجية الأقل تكلفة : وهي أن تقوم المنظمة في السيطرة على العمليات الموجودة

داخلها للوصول إلى لقيادة في تكلفة منتجاتها من الناحية السعرية، وذلك للحصول على

تميز واضح في المنتجات من حيث السعر، وحتى لو قامت المنظمات الأخرى بالتقليد

فان هذا المر فانه سوف يؤول إلى استمرار المنظمة لتحقيق الأرباح.

٢. إستراتيجية التميز : وهي تميز المنظمة بما تقدمه لزبائنها عن المنظمات الأخرى ،

وان هذه الإستراتيجية تقوم على رغبة الزبون في الدفع حتى لو كان السعر مرتفعاً

للحصول على منتجات متميزة عن مثيلاتها.

٣. إستراتيجية التركيز: زان هذه الإستراتيجية تقوم على استهداف قطاع معين من

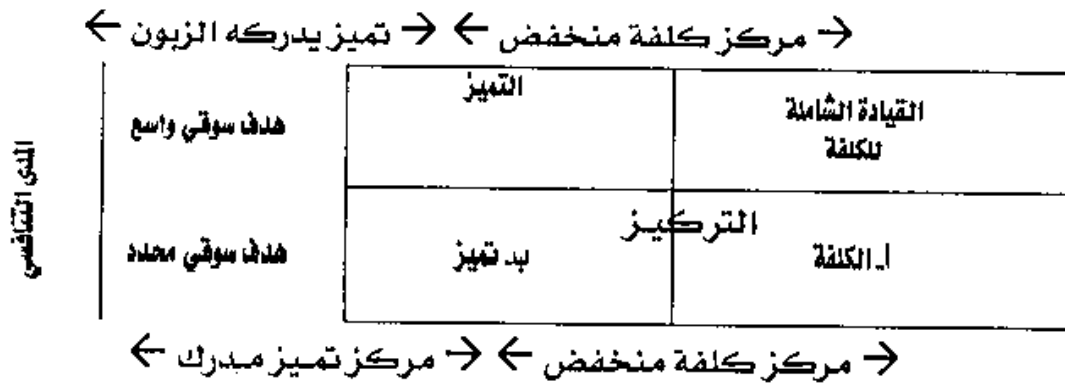
الجمهور واستهدافه، وان الاستهداف فانه يقوم على مجموعتين وهو : أما عن طريق

التكلفة الأقل ، أو عن طريق إستراتيجية التميز، بما تم ذكره أن هذه الإستراتيجية تقوم

بالإتصال مع الإستراتيجيات الأخرى والمتمثلة بالأقل تكلفة والتميز، حتى أن الكثير من الدراسات إن هذه الإستراتيجية لا تعتبرها إستراتيجيه بحد ذاتها إلا أنها كتطبيق للإستراتيجيات التي تم ذكرها^١، وإن الشكل التالي يمكن أن توضيح العلاقة التي تربط بين الإستراتيجيات التنافسية من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى:

شكل (١/٢)

العلاقة التي تربط بين الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية



المصدر:

Porter , e, micheal, competitive strategy, the freepress, usa 1985, p39

^١ فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها عملياتها المعاصرة، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٠، ص ١٨٤-١٨٥

١٢.٢ خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية بمجموعه من الخصائص والتي يمكن أن نجملها بما يلي :

١. ديمومة الميزة التنافسية: لان الميزة التنافسية تنتهي بمجرد قيام إحدى المنظمات بتقليدها، فلا تصبح ميزة للمنظمة، لان غيرها يتمتع بها، وان الديمومة فأنها تأتي من خلال رسم الاستراتيجيات التي تجعل من تقليد هذه الميزة التي تتمتع بها المنظمة أمر بالغ الصعوبة.
٢. إنها نسبية وليست مطلقه وذلك لأنها تظهر من خلال مقارنتها مع غيرها، كما أنها من الممكن أن تكون موجودة الآن وليست موجودة بعد ذلك لأنها مرتبطة بالفناء إذا توافق ذلك بوصول احد المنافسين لها.
٣. أنها أصل التفوق والأفضلية بين المنظمات الأخرى.
٤. إنها لا تأتي من البيئة الخارجية، ولكن من الممكن أن تكون البيئة الخارجية عنصر مؤثر في تكوينها كالموردين للمواد الخام وما ينطبق عليه من إمكانية تطبيق ميزة التكلفة الأقل ، ولكن أن الأساس فيها ينطلق من داخل المنظمة.
٥. يجب أن يتوفر فيها قيمة للزبائن ، فان الميزة لا تمثل أي شي إذا لم يرافقها خلق قيمة للزبائن ، وذلك وصولا إلى خلق أفضليه عن غيرها من المنظمات من خلال زيادة التعامل وإرضاء الزبائن وبالتالي وصول إلى مدخولات مادية للمنظمة ، ذات تأثير على عمليات الابتكار التي من شأنها إدامة الميزة التنافسية، وكذلك الاستراتيجيات التي ترافقها ^١.

^١ إياد التميمي، وشاكر الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية"دراسة ميدانية في شركات الصناعية الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، مجلد(٨)، عدد(٢)، ٢٠٠٤، ص١٦٩

١٣.٢ المحافظة على الميزة التنافسية:

إن المحافظة على الميزة التنافسية انه هو جليس المنظمات بشكل عام ، وذلك لما تحققة هذاه الميزة من مكاسب للمنظمة، لذلك ان المنظمات تسعى إلى إدامتها على المدى البعيد، وذلك من خلال إمكانية وجود المرونة في الاستراتيجيات التي تتعامل معها، وكما أن الميزة التنافسية شأنها شان المنتجات التي لها مدة زمنية معينة، ولها دوره حياة المنتجات أو الخدمات والتي تتمثل بـ:

مرحلة التقديم أو مرحلة النمو السريع ، مرحلة التبنى من قبل المنظمات المنافسة، وأخيرا هي مرحلة تقديم تكنولوجيا جديدة لدعم الميزة التنافسية. وان دورة الحياة للميزة التنافسية غير مرتبطة بعمر معين، وان المنظمات تقوم على إدامة العمليات الإبداعية فيها للوصول إلى إدامة الميزة التنافسية على المدى البعيد. ومن العوامل التي تساعد على الحفاظ على الميزة التنافسية:

١. أن تكون الميزة التنافسية مستمدة من تكنولوجيا محمية من خلا راءات الاختراع ، والتي تشكل حصنا منيعا لعدم قيام المنظمات بالتقليد لها.
٢. التحسين المستمر في الميزة التنافسية التي تقوم بها المنظمة، وذلك للوصول بعض المنظمات بالتقليد فان المدة الزمنية من الابتكارات كفيله ببقائها خارج ميدان التنافس.
٣. إذا اقترنت الميزة التنافسية بالكثير من رأس المال مما يؤدي إلى صعوبة الكثير من المنظمات باللاحاق بها ، وذلك لعدم توفر لرأس المال الضخ للشركات المختلفة.
٤. التركيز على ثقافة الإبداع في المنظمة وإمكانية بناء ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع^١.

^١ فادي بدر، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٣، ص ٢٩-٣

١٤.٢ خلاصة:

تم في هذا الجزء دراسة الميزة التنافسية، من خلال التعرف على مفهومها ، مروراً بأهم العناصر الواجب توافرها فيها، وانتهاءً بالكيفية التي تعنى بالمحافظة عليها، ونتيجة لما سبق في تناول الميزة التنافسية تبين أن الميزة التنافسية هي الأداة الوحيدة لضمان بقاء المنظمات ، لما تعتبر لها من أهمية بالغة خصوصاً في الوقت الحاضر لما تتصف به البيئات بالمنافسة الشديدة ، كان لابد للمنظمات من إيجاد ميزة تنافسية، تميزها عن غيرها من المنظمات وتضمن بقاؤها، مع إمكانية التطوير فيها لما يضمن إدامتها والمحافظة عليها، لأن الكثير منها يتعرض للتقليد وهذا ما يفقد الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، وتبدأ المنظمات في البحث من البداية عن ميزة تنافسية تكسبها التقدم والتطور في ميدان عملها.

الفصل الثالث : تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها

عرض تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها

١.٣ المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على اثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية كدراسة تطبيقية على الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت، وذلك من خلال تحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة بعد توزيعها على عينة الدراسة التي تم ذكرها سالفاً ، والتي تهدف إلى بيان خصائص عينة الدراسة من خلال متغيراته الديمغرافية كما يهدف إلى اختبار فرضيات الدراسة عن طريق دراسة متغيرات الدراسة.

٢.٣ وصف خصائص عينة الدراسة:

التوزيع الطبيعي:

للتحقق من التوزيع الطبيعي لكل من متغيري البرامج التدريبية والميزة التنافسية تم استخدام اختبار كلموغوروف سمرنوف كما في الجدول أدناه.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

جدول (١/٣)

اختبار كلموغوروف سمرنوف للتوزيع الطبيعي

الميزة التنافسية ككل	البرامج التدريبية ككل	Kolmogorov-Smirnov Z
1.275	1.036	الدلالة الإحصائية
.087	.234	

يتبين من الجدول أعلاه بأن التوزيع كان طبيعياً بسبب ارتفاع مستوى الدلالة عن ٥% لكل من البرامج التدريبية إذ بلغت قيمة Z (١.٠٣٦) وبدلالة إحصائية (٠.٢٣٤) و الميزة التنافسية إذ بلغت قيمة Z (١.٢٧٥) وبدلالة إحصائية (٠.٠٨٧).

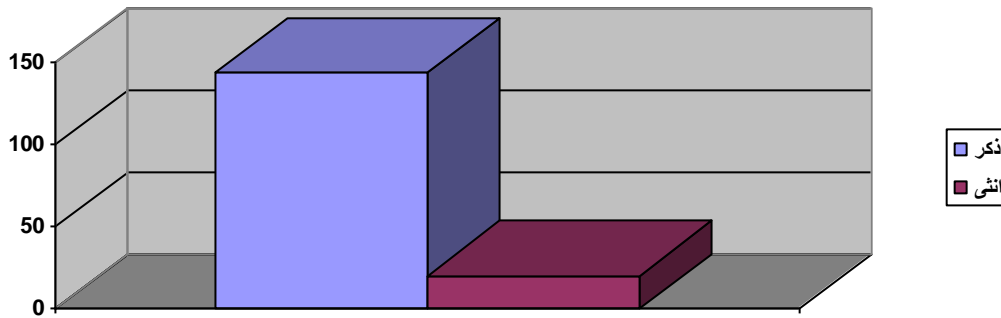
جدول (٢/٣)

التكرارات والنسب المئوية حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئات	
87.8	144	ذكر	الجنس
12.2	20	انثى	
%١٠٠	١٦٤	المجموع	

يتبين من الجدول وصف لعينة الدراسة ، وقد كانت كالتالي، تم توزيع على (١٤٤) من الذكور بنسبة (٨٧.٨%)، و (٢٠) من الإناث بنسبة (١٢.٢%)، وان هذا العدد النسبي القليل من الإناث التي تم تناوله في هذه الدراسة من خلال توزيع أداة الدراسة لان الأداة قد تم توزيعها عشوائيا، وبذلك يرجع انخفاض نسبة معدل الإناث في عينة الدراسة لقلّة الإناث العاملات في مجتمع الدراسة، وكما هو معروف أن المجتمع الكويتي هو من ضمن المجتمعات الذكورية وبالتالي فان للإناث دور محصور فيها كذلك إن أعمال الإناث تقتصر على الأعمال المدرسية والتابعة لوزارة التربية والتعليم، والشكل الآتي يوضح ما تم ذكره:

شكل رقم (١/٣)



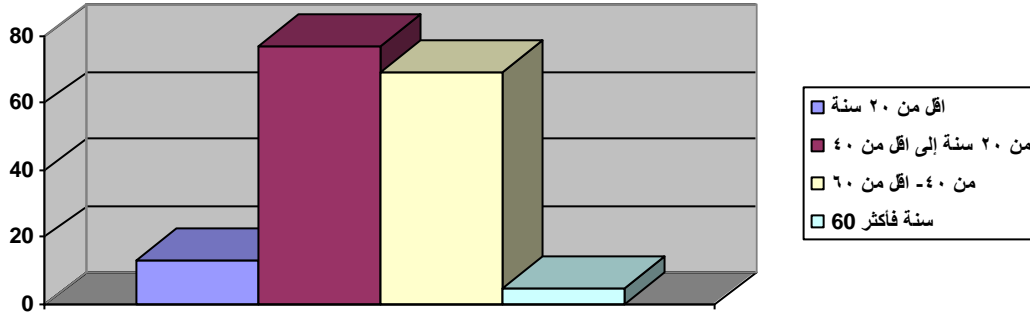
جدول (٣/٣)

التكرارات والنسب المئوية حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئات	
7.9	13	أقل من ٢٠ سنة	العمر
47.0	77	من ٢٠ سنة إلى أقل من ٤٠	
42.1	69	من ٤٠ - أقل من ٦٠	
3.0	5	60 سنة فأكثر	
100%	164	المجموع	

كما تبين من الجدول أن عينة الدراسة التي تم توزيع أداة الدراسة عليها قد شملت (١٣) شخص كانت أعمارهم أقل من (٢٠) سنة، و(٧٧) شخص كانت أعمارهم تتراوح بين (٢٠-أقل من ٤٠)، و(٦٩) شخص تراوحت أعمارهم بين (٤٠-أقل من ٦٠)، و(٥) أشخاص كانت أعمارهم من (٦٠ سنة) فأكثر، وهذا يفسر ان المجتمع الكويتي هو من المجتمعات الشبابية التي يعد معدل أعمار الشباب هو الفئة الأكثر فيه، شأنه شأن المجتمعات العربية، والشكل الآتي يوضح ما تم ذكره:

شكل رقم (٢/٣)



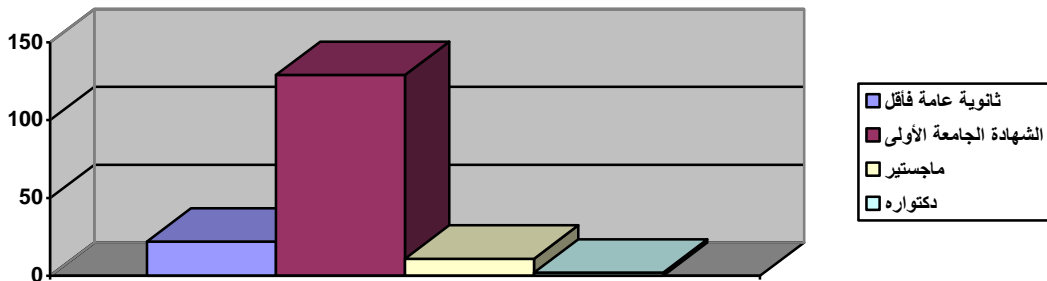
جدول (٤/٣)

التكرارات والنسب المئوية حسب المؤهل العملي

النسبة	التكرار	الفئات	
13.4	22	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
78.7	129	الشهادة الجامعية الأولى	
6.7	11	ماجستير	
1.2	2	دكتوراه	
%١٠٠	١٦٤	المجموع	

أما المؤهل العملي لعينة الدراسة التي تم أخذها عشوائياً من مجتمع الدراسة من خلال توزيع أداة الدراسة عليه، فقد كان (٢٢) شخص حاصل على شهادة ثانوية عامة فأقل بنسبة (١٣.٤%)، و(١٢٩) شخص حاصلين على الشهادة الجامعية الأولى وبنسبة (٧٨.٧%)، و(١١) شخص من عينة الدراسة حاصلين على درجة الماجستير وبنسبة (٦.٧%)، وشخصين حاصلين على درجة الدكتوراه وبنسبة (١.٢%)، والملاحظ أن المؤهلات العلمية كانت مقبولة بدرجة كبيرة وذلك لوجود الشهادة الجامعية الأولى بدرجة كبيرة وهي النسبة الأعلى في المؤهلات العلمية الموجودة، والشكل الآتي يوضح ما تم ذكره:

شكل رقم (٣/٣)



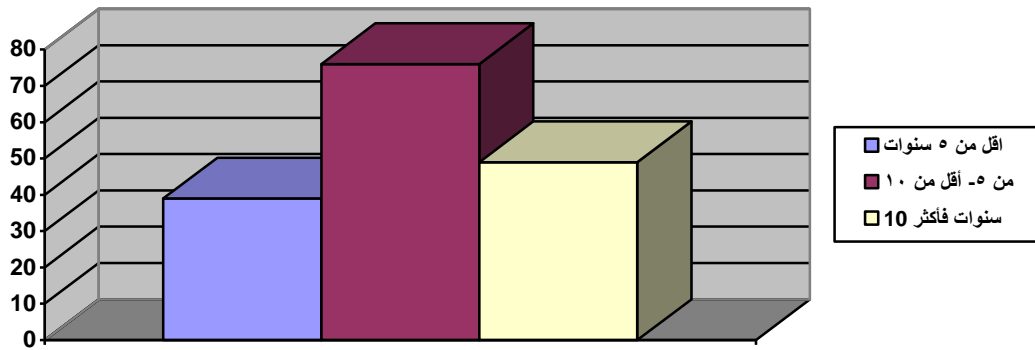
جدول (٥/٣)

التكرارات والنسب المئوية حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئات	
23.8	39	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
46.3	76	من ٥ - أقل من ١٠	
29.9	49	10 سنوات فأكثر	
%١٠٠	١٦٤	المجموع	

أما عدد سنوات الخبرة فإنها قد تراوحت حالها كحال المتغيرات الديموغرافية وذلك من خلال أن هنالك (٣٩) شخص كانت خبرتهم أقل من (٥) سنوات بنسبة (٢٣.٨%)، و(٧٦) شخص كانت خبرتهم (من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٤٦.٣%)، و (٤٩) شخص تراوحت خبرتهم من (١٠ سنوات فأكثر)، ونتيجة لما سبق يمكن القول إن العاملين في مجتمع الدراسة هم من أصحاب الخبرات مما يؤدي بالضرورة إلى انعكاس تلك الخبرة على طبيعة العمل ونشاطاته وبالتالي على كفاءة المنظمة بشكل عام، مما يعود بالنفع والفائدة على المنظمات وعلى العاملين فيها وعلى المجتمع المحلي بشكل عام، والشكل الآتي يوضح ما تم ذكره:

شكل رقم (٤/٣)



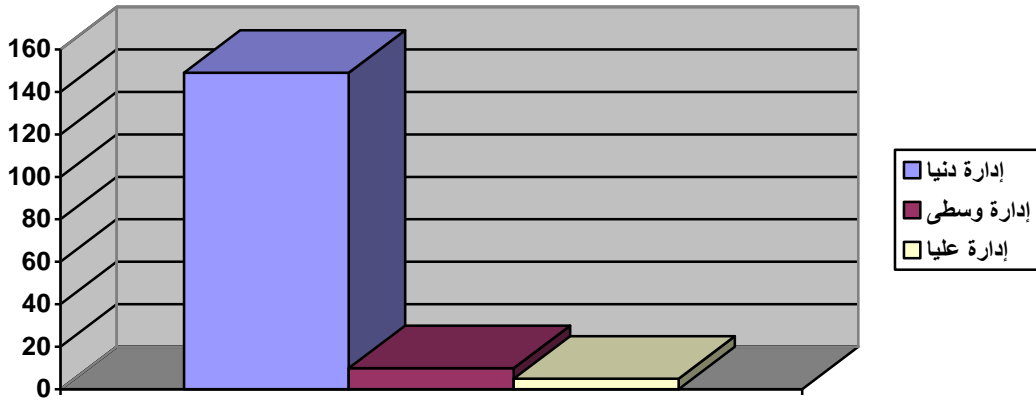
جدول (٦/٣)

التكرارات والنسب المئوية حسب المستوى الوظيفي

90.9	149	إدارة دنيا	المستوى الوظيفي
6.1	10	إدارة وسطى	
3.0	5	إدارة عليا	
100%	164	المجموع	

وأخيرا من خلال الجدول السابق يتبين أن عينة الدراسة التي تم توزيع أداة الدراسة عليها بالطريقة العشوائية قد تمثلت بـ (٥) من الإدارة العليا وبنسبة (٣.٠%)، و (١٠) أشخاص من الإدارة الوسطى بنسبة (٦.١%)، و (١٤٩) شخص من الإدارة الدنيا بنسبة (٩٠.٩%)، والشكل الآتي يوضح ما تم ذكره:

شكل (٥/٣)



جدول (٧/٣)

مقياس التحليل

المدى	الدرجة
درجة موافقة ضعيفة	١ - أقل من ٢.٣٣
درجة موافقة متوسطة	٢.٣٣ - أقل من ٣.٦٦
درجة موافقة مرتفعة	٣.٦٦ - ٥

٣.٣ تحليل أبعاد الدراسة:

١.٣.٣ تطبيق البرامج التدريبية في الشركة الوطنية للاتصالات لدولة الكويت
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق البرامج التدريبية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٨/٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ترتيب البرامج التدريبية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١	تحديد أهداف البرنامج التدريبي	3.39	.558	متوسطة
٢	٣	اختيار الأساليب التدريبية	3.33	.634	متوسطة
٣	٢	تحديد المادة التدريبية	2.89	.638	متوسطة
		البرامج التدريبية ككل	3.18		متوسطة

يبين الجدول (٣/٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٨٩-٣.٣٩)، حيث جاء تحديد أهداف البرنامج التدريبي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٣٩)، تلاه في المرتبة الثانية بعد اختيار الأساليب التدريبية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٣)، بينما جاء بعد تحديد المادة التدريبية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٩)، وبلغ المتوسط الحسابي للبرامج التدريبية ككل (٣.١٨).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة على فقرات كل بعد على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

١. تحديد أهداف البرنامج التدريبي

جدول (٩/٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٢	تتصف أهداف البرامج التدريبية بقابلية التحقيق.	3.87	.784	مرتفعة
٢	١	تتصف أهداف البرامج التدريبية بالوضوح.	3.37	.791	متوسطة
٣	٣	يتم إشراك المتدربين في تحديد أهداف البرامج التدريبية.	3.35	.964	متوسطة
٤	٤	تنسجم أهداف البرامج التدريبية مع طبيعة عمل المتدربين.	3.29	.966	متوسطة
٥	٥	تعزز البرامج التدريبية روح التعاون في حل مشاكل العمل.	3.04	1.011	متوسطة
		تحديد أهداف البرنامج التدريبي	3.39		متوسطة

يبين الجدول (٣/٩) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٨٧ - 3.04)،

حيث جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "تتصف أهداف البرامج التدريبية بقابلية التحقيق"

في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥) ونصها "تعزز

البرامج التدريبية روح التعاون في حل مشاكل العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٤). وبلغ المتوسط الحسابي لتحديد أهداف البرنامج التدريبي ككل (٣.٣٩).

٢. تحديد المادة التدريبية

جدول (١٠/٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحديد المادة التدريبية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	.١	تطرح المادة التدريبية وتسهم في تنمية مهارات المتدربين.	3.20	.986	متوسطة
٢	.٢	تسهم المادة التدريبية في تنمية مهارات المتدربين.	3.12	.999	متوسطة
٣	.٣	يتكامل محتوى المادة التدريبية في جانبها النظري والعملي.	2.99	1.018	متوسطة
٤	.٤	تناسب المادة التدريبية مع أهداف البرنامج التدريبي.	2.85	1.013	متوسطة
٥	.٥	تتوافق المدة الزمنية للمادة التدريبية مع محتوى البرنامج التدريبي.	2.66	1.023	متوسطة
٦	.٦	تراعي المادة التدريبية الفروق الفردية بين المتدربين.	2.54	.974	متوسطة
		تحديد المادة التدريبية	2.89		متوسطة

يبين الجدول (٣/١٠) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٥٤ - ٣.٢٠)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "تطرح المادة التدريبية وتسهم في تنمية مهارات المتدربين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦) ونصها "تراعي المادة التدريبية الفروق الفردية بين المتدربين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٤). وبلغ المتوسط الحسابي لتحديد المادة التدريبية ككل (٢.٨٩).

٣. اختيار الأساليب التدريبية

جدول (١١/٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد اختيار الأساليب التدريبية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٠.٢	يستخدم المدربون أساليب تتلاءم مع قدرات المتدربين.	3.96	.782	مرتفعة
٢	٠.٤	تتوافق الأساليب التدريبية مع الفروق الفردية بين المتدربين.	3.30	1.093	متوسطة
٣	٠.٣	يستخدم المدربون أساليب متنوعة في التدريب	3.27	1.005	متوسطة
٤	٠.١	يحرص المدربون على عقد حلقات نقاش مع المتدربين في العصف الذهني.	3.20	.871	متوسطة
٥	٠.٥	تتوافق الأساليب التدريبية مع أهداف	2.93	.992	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		البرنامج التدريبي			
		اختيار الأساليب التدريبية	3.33		متوسطة

يبين الجدول (٣/١١) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.93 - 3.96)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " يستخدم المدربون أساليب تتلاءم مع قدرات المتدربين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٦)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥) ونصها "تتوافق الأساليب التدريبية مع أهداف البرنامج التدريبي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٣). وبلغ المتوسط الحسابي لاختيار الأساليب التدريبية ككل (٣.٣٣).

٢.٣.٣ تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات لدولة الكويت

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات لدولة الكويت، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (١٢/٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تحقيق الميزة التنافسية في الشركة

الوطنية للاتصالات لدولة الكويت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١	الجودة	3.21	.653	متوسطة
٢	٣	الابتكار	3.20	.628	متوسطة

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٣	٢	الاستجابة	2.77	.686	متوسطة
		الميزة التنافسية ككل	3.08		متوسطة

يبين الجدول ((١٢/٣)) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٧٧-٣.٢١)،

حيث جاء بعد الجودة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٢١)، تلاه في المرتبة

الثانية بعد الابتكار بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٠)، بينما جاء بعد الاستجابة في المرتبة الأخيرة

وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٧)، وبلغ المتوسط الحسابي للميزة التنافسية ككل (٣.٠٨).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة على فقرات كل بعد على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

جدول (٣/١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الجودة مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٢	تقوم الشركة على تقديم خدمة مطابقة لتوقعات الزبائن.	3.72	.840	مرتفعة
٢	٤	إن العملية الإدارية في الشركة مطابقة لمعايير الجودة.	3.23	1.029	متوسطة
٣	٣	تعد جودة الخدمة عامل رئيسي لدى الشركة لمواجهة المنافسين	3.21	.969	متوسطة
٤	٥	تقوم الشركة على تقديم خدمة تفوق توقعات الزبائن.	3.05	.996	متوسطة
٥	١	تهتم الشركة بإضافة خصائص للخدمة المقدمة من أجل تلبية رغبات الزبائن.	3.04	.868	متوسطة
٦	٦	تسعى الشركة إلى استقطاب مهارات عالية للمدربين لتنعكس على جودة الخدمة المقدمة.	3.04	1.059	متوسطة
		الجودة	3.21		متوسطة

يبين الجدول (٣/١٣) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٠٤ - ٣.٧٢)،

حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تقوم الشركة على تقديم خدمة مطابقة لتوقعات

الزبائن" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦)

ونصها "تسعى الشركة إلى استقطاب مهارات عالية للمدربين لتنعكس على جودة الخدمة

المقدمة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٤). وبلغ المتوسط الحسابي للجودة ككل

(٣.٢١).

٢. الاستجابة

جدول (٣/١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستجابة مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٠.١	تهتم الشركة بسرعة الاستجابة لرغبات الزبائن.	2.96	1.011	متوسطة
٢	٠.٤	تمثل رغبات الزبائن عاملاً مهماً في عمل الشركة	2.85	1.064	متوسطة
٣	٠.٢	تعمل الشركة على تقليل الزمن لتطوير خدمات تلبي رغبات الزبائن	2.82	1.039	متوسطة
٤	٠.٣	تختار الشركة قنوات توزيع تضمن سرعة توصيل الخدمة للزبائن	2.77	.976	متوسطة
٥	٠.٥	تعمل الشركة على تطوير منتجاتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية المحيطة	2.71	1.051	متوسطة
٦	٠.٦	تتمتع الشركة بالقدرة على التكيف وفق التغيرات البيئية.	2.50	.988	متوسطة
		الاستجابة	2.77		متوسطة

يبين الجدول (٣/١٤) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٥٠ - ٢.٩٦)،

حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تهتم الشركة بسرعة الاستجابة لرغبات

الزبائن" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٦)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦)

ونصها "تتمتع الشركة بالقدرة على التكيف وفق التغيرات البيئية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط

حسابي بلغ (٢.٥٠). وبلغ المتوسط الحسابي للاستجابة ككل (٢.٧٧).

جدول (٣/١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الابتكار مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٢	تقوم الشركة بتشجيع الإدارة التنفيذية للمشاركة في حل المشاكل.	3.84	.793	مرتفعة
٢	٤	تقوم الشركة ببناء الثقة عند العاملين بقدرتهم على الابتكار.	3.40	1.049	متوسطة
٣	٣	تعتمد الشركة على غرس روح المجازفة لدى العاملين.	3.35	1.072	متوسطة
٤	١	تتحلى الشركة على تنمية ثقافة إبداعية.	3.18	.850	متوسطة
٥	٥	تمتلك الشركة القدرة على إحداث الابتكارات العلمية.	3.14	1.027	متوسطة
٦	٦	تعتمد الشركة على اخذ براءات علمية ضمن مجال عملها.	3.05	1.017	متوسطة
٧	٨	تمتلك الشركة القدرة على إحداث التغيير الايجابي.	2.87	1.052	متوسطة
٨	٧	تقدم الشركة خدمات تتطابق مع المواصفات الوطنية والدولية.	2.78	1.146	متوسطة
		الابتكار	3.20		متوسطة

يبين الجدول (٣/١٥) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.78 - 3.84)،

حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تقوم الشركة بتشجيع الإدارة التنفيذية للمشاركة

في حل المشاكل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤)، بينما جاءت الفقرة رقم

(٧) ونصها "تقدم الشركة خدمات تتطابق مع المواصفات الوطنية والدولية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٨). وبلغ المتوسط الحسابي للابتكار ككل (٣.٢٠).

٤.٣ اختبار فرضيات الدراسة:

١.٤.٣. HO1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$)

للبرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة

الكويت.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لأثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت، والجدول أدناه يوضح ذلك

جدول (٣/١٦)

وللتأكد من صلاحية استخدام نموذج الانحدار المتعدد قام الباحث بعمل تحليل (VIF)

Collinearity Statistics		
VIF	Tolerance	
2.056	.486	تحديد أهداف البرنامج التدريبي
2.029	.493	تحديد المادة التدريبية
2.210	.453	اختيار الأساليب التدريبية

حيث يبين الجدول أعلاه أن قيمة VIF لجميع المتغيرات كانت أقل من (١٠) وتتراوح

ما بين ٢.٠٢٩-٢.٢١٠ ونلاحظ أن قيمة التباين المسموح به كان أكبر من ٠.٠٥ وتراوحت

ما بين ٠.٤٥٣-٠.٤٩٣.

جدول (١٧/٣)

تحليل الانحدار المتعدد لأثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة

الوطنية للاتصالات بدولة الكويت

المتغير المستقل	Beta .	قيمة T	sig	R	R2	Durbin-Watson	قيمة F	F sig
-----------------	--------	--------	-----	---	----	---------------	--------	-------

					.011	2.566	.161	تحديد أهداف البرنامج التدريبي
.000	121.031	2.120	.694	.833	.000	3.732	.232	تحديد المادة التدريبية
					.000	8.226	.535	اختيار الأساليب التدريبية

المتغير التابع: الميزة التنافسية ككل

ويبين الجدول ٣/١٧ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى. HO1 حيث كانت الدلالة (sig) ٠.٠٠٠ وهي أقل من نسبة الدلالة المقبولة ٠.٠٥ وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية بديلة Ha والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية α (≥ 0.05) للبرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت، ونلاحظ أن قيمة R^2 تفسر ما قيمته ٦٩.٤% من تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

وانبثق عن الفرضية العدمية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

HO1.1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد أهداف البرنامج التدريبي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت، وقد بلغت قيمة (Beta) ٠.١٦١

جدول (١٨/٣)

بيان قيمة Beta لتحديد أهداف البرنامج التدريبي

sig	. Beta	المتغير المستقل
0.011	.161	تحديد أهداف البرنامج التدريبي

ومن خلال الجدول تم رفض الفرضية العدمية $H_01.1$ وقبول الفرضية البديلة $Ha1$ والتي
تتص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد أهداف البرنامج التدريبي في تحقيق الميزة
التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت.

الفرضية الفرعية الثانية:

HO1.2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المادة التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية في

الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت. وقد بلغت قيمة (Beta) ٠.٢٣٢

جدول (١٩/٣)

بيان قيمة Beta لتحديد المادة التدريبية

sig	. Beta	المتغير المستقل
.000	.232	تحديد المادة التدريبية

ومن خلال الجدول أعلاه رقم ٣-١٩ والذي يبين رفض الفرضية العدمية الثانية HO1.2 حيث كانت Sig هي ٠.٠٠٠ أقل من ٠.٥ لذلك يتم قبول الفرضية البديلة Ha2 والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المادة التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت.

الفرضية الفرعية الثالثة:

HO1.3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الأساليب التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية

في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت، وقد بلغت قيمة (Beta) ٠.٥٣٥

جدول (٢٠/٣)

بيان قيمة Beta لاختيار الأساليب التدريبية

sig	. Beta	المتغير المستقل
.000	.535	اختيار الأساليب التدريبية

ومن خلال الجدول أعلاه رقم ٤-٢٠ والذي يبين رفض الفرضية العدمية الثالثة HO1.3 حيث كانت sig هي ٠.٠٠٠ أقل من ٠.٥ لذلك يتم قبول الفرضية البديلة Ha3 والتي تنص على وجود أثر ذو

دلالة إحصائية لتحديد المادة التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت.

ويتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠.٦٩٤) أي أن البرامج التدريبية فسرت ما قيمته ٦٩.٤% من الميزة التنافسية، كما تبين وجود اثر دال إحصائيا لتحديد أهداف البرنامج التدريبي على الميزة التنافسية إذ بلغت قيمة ت ٢.٥٦٦ وبدلالة إحصائية ٠.٠١١، ووجود اثر دال إحصائيا تحديد المادة التدريبية على الميزة التنافسية إذ بلغت قيمة ت ٣.٧٣٢ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠٠، ووجود اثر دال إحصائيا اختيار الأساليب التدريبية على الميزة التنافسية إذ بلغت قيمة ت ٨.٢٢٦ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠٠.

٢.٤.٣ H_0 الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة للبرامج التدريبية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للمديرين (الجنس و العمر و المؤهل العلمي و الخبرة الوظيفية والمستوى الوظيفي) في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن البرامج التدريبية تبعا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمديرين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" للجنس وتحليل التباين الأحادي لكل من متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٣/٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " T " لاستجابات عينة الدراسة عن

البرامج التدريبية تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة T	أنثى		ذكر		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.187	-1.327	.406	3.54	.573	3.36	تحديد أهداف البرنامج التدريبي
.296	-1.049	.467	3.03	.657	2.87	تحديد المادة التدريبية
.089	-1.709	.607	3.56	.634	3.30	اختيار الأساليب التدريبية
.129	-1.527	.395	3.36	.552	3.16	البرامج التدريبية ككل

يتبين من الجدول (٣/٢١) وجود فروق ظاهرة بين متوسطات اجابات عينة الدراسة

ولكن هذه الفروق غير داله إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في

جميع الأبعاد وفي البرامج التدريبية ككل، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع

الأبعاد وفي البرامج التدريبية ككل.

جدول (٢٢/٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة

الدراسة عن البرامج التدريبية تبعاً لمتغير العمر

الدالة الإحصائية	قيمة F	60 سنة فأكثر		من ٤٠ - أقل		من ٢٠ سنة		أقل من ٢٠ سنة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.000	9.994	.000	4.60	.527	3.40	.487	3.31	.691	3.28	تحديد أهداف البرنامج التدريبي
.000	11.911	.139	4.30	.647	2.97	.529	2.76	.607	2.73	تحديد المادة التدريبية
.002	5.223	.110	4.32	.617	3.38	.624	3.26	.597	3.14	اختيار الأساليب التدريبية
.000	11.865	.084	4.40	.541	3.23	.444	3.09	.547	3.03	البرامج التدريبية ككل

يتبين من الجدول (٣/٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.005$) تعزى لأثر

العمر في جميع الأبعاد وفي البرامج التدريبية ككل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين

المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في

الجدول (٣/٢٣)، وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي البرامج

التدريبية ككل.

جدول (٢٣/٣)

المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر العمر

٦٠ سنة فأكثر	٤٠ - أقل من ٦٠	٢٠ إلى أقل من ٤٠	أقل من ٢٠ سنة	المتوسط الحسابي		
				3.28	أقل من ٢٠ سنة	تحديد أهداف
			.03	3.31	٢٠ إلى أقل من ٤٠	البرنامج
		.09	.13	3.40	٤٠ - أقل من ٦٠	التدريبي
	*1.20	*1.29	*1.32	4.60	٦٠ سنة فأكثر	
				2.73	أقل من ٢٠ سنة	تحديد المادة
			.03	2.76	٢٠ إلى أقل من ٤٠	التدريبية
		.22	.24	2.97	٤٠ - أقل من ٦٠	
	*1.33	*1.54	*1.57	4.30	٦٠ سنة فأكثر	
				3.14	أقل من ٢٠ سنة	اختيار الأساليب
			.13	3.26	٢٠ إلى أقل من ٤٠	التدريبية
		.11	.24	3.38	٤٠ - أقل من ٦٠	
	*.94	*1.06	*1.18	4.32	٦٠ سنة فأكثر	
				3.03	أقل من ٢٠ سنة	البرامج
			.06	3.09	٢٠ إلى أقل من ٤٠	التدريبية ككل
		.15	.20	3.23	٤٠ - أقل من ٦٠	
	*1.17	*1.31	*1.37	4.40	٦٠ سنة فأكثر	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\square = 0.05$).

يتبين من الجدول (٣/٢٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\square \geq 0.05$) بين فئة

العمر ٦٠ سنة فأكثر من جهة وكل من الفئات العمرية أقل من ٢٠ سنة، ومن ٢٠ سنة إلى

أقل من ٤٠، ومن ٤٠ - أقل من ٦٠ من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة العمر ٦٠

سنة فأكثر. في تحديد أهداف البرنامج التدريبي، و تحديد المادة التدريبية، واختيار الأساليب

التدريبية، وفي البرامج التدريبية ككل.

جدول (٣/٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة

الدراسة عن البرامج التدريبية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة F	دكتوراه		ماجستير		الشهادة الجامعة الأولى		ثانوية عامة فأقل		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.000	15.798	.000	4.60	.537	4.20	.485	3.29	.541	3.45	تحديد أهداف البرنامج التدريبي
.000	29.305	.000	4.33	.450	4.15	.506	2.77	.614	2.84	تحديد المادة التدريبية
.000	16.573	.000	4.40	.241	4.33	.573	3.21	.597	3.47	اختيار الأساليب التدريبية
.000	29.282	.000	4.44	.333	4.22	.434	3.07	.499	3.23	البرامج التدريبية ككل

يتبين من الجدول (٣/٢٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.005$) تعزى لأثر

المؤهل العلمي في جميع الأبعاد وفي البرامج التدريبية ككل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة

إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في

الجدول (٣/٢٥)، وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي البرامج

التدريبية ككل.

جدول (٢٥/٣)

المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر المؤهل العلمي

دكتوراه	ماجستير	الشهادة الجامعة الأولى	ثانوية عامة فأقل	المتوسط الحسابي		
				3.45	ثانوية عامة فأقل	تحديد أهداف
			.16	3.29	الشهادة الجامعة الأولى	البرنامج
		*.91	*.75	4.20	ماجستير	التدريبي
	.40	*1.31	*1.15	4.60	دكتوراه	
				2.84	ثانوية عامة فأقل	تحديد المادة
			.07	2.77	الشهادة الجامعة الأولى	التدريبية
		*1.38	*1.31	4.15	ماجستير	
	.18	*1.56	*1.49	4.33	دكتوراه	
				3.47	ثانوية عامة فأقل	اختيار الأساليب
			.26	3.21	الشهادة الجامعة الأولى	التدريبية
		*1.12	*.85	4.33	ماجستير	
	.07	*1.19	*.93	4.40	دكتوراه	
				3.23	ثانوية عامة فأقل	البرامج
			.16	3.07	الشهادة الجامعة الأولى	التدريبية ككل
		*1.15	*.99	4.22	ماجستير	
	.22	*1.37	*1.21	4.44	دكتوراه	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (٣/٢٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين ماجستير من جهة وكل من ثانوية عامة والشهادة الجامعية الأولى من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح حملة الماجستير. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين دكتوراه من جهة وكل من ثانوية عامة والشهادة الجامعية الأولى من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح حملة الدكتوراه في تحديد أهداف البرنامج التدريبي، و تحديد المادة التدريبية، اختيار الأساليب التدريبية، وفي البرامج التدريبية ككل.

جدول (٣/٢٦)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة

الدراسة عن البرامج التدريبية تبعا لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	10 سنوات فأكثر		من ٥ - أقل من ١٠		أقل من ٥ سنوات		
		الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.015	4.343	.658	3.55	.490	3.26	.495	3.43	تحديد أهداف البرنامج التدريبي
.025	3.778	.761	3.04	.534	2.75	.610	2.99	تحديد المادة التدريبية
.001	7.828	.688	3.51	.567	3.13	.584	3.50	اختيار الأساليب التدريبية
.002	6.583	.662	3.35	.427	3.03	.482	3.29	البرامج التدريبية ككل

يتبين من الجدول (٣/٢٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر

سنوات الخبرة في جميع الأبعاد وفي البرامج التدريبية ككل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة

إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه كما هو مبين في

الجدول (٣/٢٨)، وهذه النتيجة تشير الى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي البرامج

التدريبية ككل.

جدول (٢٧/٣)

المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر سنوات الخبرة

١٠ سنوات فأكثر	من ٥ - أقل من ١٠	أقل من ٥ سنوات	المتوسط الحسابي		
			3.43	أقل من ٥ سنوات	تحديد أهداف البرنامج التدريبي
		.17	3.26	من ٥ - أقل من ١٠	
	*.29	.12	3.55	١٠ سنوات فأكثر	
			2.99	أقل من ٥ سنوات	تحديد المادة التدريبية
		.24	2.75	من ٥ - أقل من ١٠	
	*.29	.05	3.04	١٠ سنوات فأكثر	
			3.50	أقل من ٥ سنوات	اختيار الأساليب التدريبية
		*.37	3.13	من ٥ - أقل من ١٠	
	*.38	.01	3.51	١٠ سنوات فأكثر	
			3.29	أقل من ٥ سنوات	البرامج التدريبية ككل
		*.26	3.03	من ٥ - أقل من ١٠	
	*.32	.06	3.35	١٠ سنوات فأكثر	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (٣/٢٧) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين فئة الخبرة من ٥ - أقل من ١٠ و ١٠ سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح ١٠ سنوات فأكثر في تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المادة التدريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين فئة الخبرة من ٥ - أقل من ١٠ من جهة وكل من أقل من ٥ سنوات و ١٠ سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح كل من أقل من ٥ سنوات و ١٠ سنوات فأكثر في اختيار الأساليب التدريبية والبرامج التدريبية ككل.

٥. المستوى الوظيفي

جدول (٢٨/٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة

الدراسة عن البرامج التدريبية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة دنيا		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.000	17.98 4	.000	4.60	.433	3.74	.518	3.32	تحديد أهداف البرنامج التدريبي
.000	25.53 4	.139	4.30	.610	3.58	.563	2.80	تحديد المادة التدريبية
.000	17.02 3	.110	4.32	.444	4.08	.595	3.25	اختيار الأساليب التدريبية
.000	27.48 2	.084	4.40	.421	3.79	.476	3.10	البرامج التدريبية ككل

يتبين من الجدول (٣/٢٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر

المستوى الوظيفي في جميع الأبعاد وفي البرامج التدريبية ككل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة

إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في

الجدول (٣/٢٩)، وهذه النتيجة تشير الى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي البرامج

التدريبية ككل.

جدول (٣/٢٩)

المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر المستوى الوظيفي

إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة دنيا	المتوسط الحسابي		
			3.32	إدارة دنيا	تحديد أهداف البرنامج التدريبي
		*.42	3.74	إدارة وسطى	
	*.86	*1.28	4.60	إدارة عليا	
			2.80	إدارة دنيا	تحديد المادة التدريبية
		*.78	3.58	إدارة وسطى	
	.72	*1.50	4.30	إدارة عليا	
			3.25	إدارة دنيا	اختيار الأساليب التدريبية
		*.83	4.08	إدارة وسطى	
	.24	*1.07	4.32	إدارة عليا	
			3.10	إدارة دنيا	البرامج التدريبية ككل
		*.68	3.79	إدارة وسطى	
	.61	*1.30	4.40	إدارة عليا	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (٣/٣٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين إدارة دنيا من جهة وكل من إدارة وسطى وإدارة عليا، وجاءت الفروق لصالح كل من إدارة وسطى وإدارة عليا. في تحديد أهداف البرنامج التدريبي، و تحديد المادة التدريبية، واختيار الأساليب التدريبية، والبرامج التدريبية ككل، إضافة إلى ذلك ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة عليا وإدارة وسطى ، وجاءت الفروق لصالح إدارة عليا في تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

الفصل الرابع : نتائج الدراسة وتوصياتها

- النتائج.

- الاستنتاجات.

- التوصيات.

١.٤ النتائج:

١. جاءت ممارسة البرامج التدريبية بدرجة موافقة متوسطة.
٢. جاءت ممارسة تحديد أهداف البرنامج التدريبي من قبل عينة الدراسة في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية اختيار الأساليب التدريبية، بينما جاء تحديد المادة التدريبية في المرتبة الأخيرة.
٣. جاءت ممارسة الميزة التنافسية بدرجة موافقة متوسطة.
٤. جاءت ممارسة الجودة في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية الابتكار، بينما جاءت الاستجابة في المرتبة الأخيرة.
٥. تبين وجود اثر للبرامج التدريبية على الميزة التنافسية، كما تبين وجود اثر لتحديد أهداف البرنامج التدريبي على الميزة التنافسية، ووجود اثر لتحديد المادة التدريبية على الميزة التنافسية، ووجود اثر لاختيار الأساليب التدريبية على الميزة التنافسية.
٦. عدم وجود فروق تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد وفي البرامج التدريبية ككل.
٧. وجود فروق تعزى لأثر العمر في جميع الأبعاد وفي البرامج التدريبية ككل، وجود فروق بين فئة العمر ٦٠ سنة فأكثر من جهة وكل من الفئات العمرية اقل من ٢٠ سنة، ومن ٢٠ سنة إلى اقل من ٤٠، ومن ٤٠ - اقل من ٦٠ من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة العمر ٦٠ سنة فأكثر، في تحديد أهداف البرنامج التدريبي، و تحديد المادة التدريبية، واختيار الأساليب التدريبية، وفي البرامج التدريبية ككل.
٨. وجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد وفي البرامج التدريبية ككل، وجود فروق بين ماجستير من جهة وكل من ثانوية عامة والشهادة الجامعية الأولى من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح حملة الماجستير، كما تبين وجود فروق بين دكتوراه من جهة

وكل من ثانوية عامة والشهادة الجامعية الأولى من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح حملة الدكتوراه في تحديد أهداف البرنامج التدريبي، و تحديد المادة التدريبية، اختيار الأساليب التدريبية، وفي البرامج التدريبية ككل.

٩. وجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع الأبعاد وفي البرامج التدريبية ككل، وجود فروق بين فئة الخبرة من ٥ -أقل من ١٠ و ١٠ سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح ١٠ سنوات فأكثر في تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المادة التدريبية، وجود فروق بين فئة الخبرة من ٥ -أقل من ١٠ من جهة وكل من اقل من ٥ سنوات و ١٠ سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح كل من اقل من ٥ سنوات و ١٠ سنوات فأكثر في اختيار الأساليب التدريبية والبرامج التدريبية ككل.

١٠. وجود فروق تعزى لأثر المستوى الوظيفي في جميع الأبعاد وفي البرامج التدريبية ككل، وجود فروق بين إدارة دنيا من جهة وكل من إدارة وسطى وإدارة عليا، وجاءت الفروق لصالح كل من إدارة وسطى وإدارة عليا. في تحديد أهداف البرنامج التدريبي، و تحديد المادة التدريبية، واختيار الأساليب التدريبية، والبرامج التدريبية ككل، إضافة إلى ذلك ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة عليا وإدارة وسطى ، وجاءت الفروق لصالح إدارة عليا في تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

٢.٤ الاستنتاجات:

١. جاءت الدراسة الحالية بممارسة البرامج التدريبية من قبل عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة، وبذلك فإنها قد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الصانع، مزيد التي أظهرت ممارسة البرامج التدريبية بدرجة موافقة مرتفعة، وقد يعود السبب في ذلك إلى حداثة شركات الاتصالات في دولة الكويت والذي يعتبر هو ميدان التطبيق للدراسة الحالية في حين أن الميدان التعليمي في دولة الكويت تأسس بتأسيس الدولة مما يعني ارتقاء الأساليب التعليمية وتطورها، في حين انفتحت معها في أن عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، في حين تبين الدراسة الحالية اثر وجود فروق لمتغير العمر، والمؤهل العلمي، الخيرة، المستوى الوظيفي.
٢. تبين أثر للبرامج التدريبية على الميزة التنافسية، من خلال ما تحمله البرامج التدريبية من محتوى ذو مغزى له الكثير من التأثير على الميزة التنافسية، وهذا يأتي متفقا مع دراسة هلسة، ، التي أثبتت أن محتوى البرامج التدريبية له الكثير من الأثر على المنظمة ككل، كما انفتحت مع دراسة ليكنر، مايكل، و وميلي بليز (Michael Lechner & Blaise Melly) ، التي أثبتت أن البرنامج التدريبية تحقق الكثير من الأرباح للمنظمات والتي وبكل تأكيد أن الميزة التنافسية هي أهم الأرباح التي تحققها البرامج التدريبية للمنظمة، وهنا نستذكر دراسة سييلفيدا، فاكوندا (Facundo Sepulveda) ، التي أظهرت أن التدريب بشكل عام هو الأكثر تأثيرا على المورد البشري، وبالتالي على المنظمة ككل، كما اختلفت الدراسة الحالية بما توصلت له

من اثر للبرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة ليكنر، مايكل (Michael Lechner) ، التي أظهرت عدم وجود آثار ايجابية لها على الأقل في السنوات الأولى بعد التدريب.

٣. كشفت الدراسة الحالة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس في البرامج التدريبية، وبهذا اختلفت الدراسة مع دراسة آندرين، ثوماس، و جوستافسن، بجورن (Thomas Andrén & Björn Gustafsson) ، التي توصلت إلى أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور من اكتساب المهارات أكثر من الإناث من البرامج التدريبية.

٣.٤ التوصيات:

١. يوصي الباحث بضرورة زيادة الاهتمام بالبرامج التدريبية من خلال :

- اتصاف أهداف البرامج التدريبية بالوضوح، وقابلية التحقيق، إشراك المتدربين في تحديد أهداف البرامج التدريبية، وانسجام أهداف البرامج التدريبية مع طبيعة عمل المتدربين.
- تكامل محتوى المادة التدريبية في جانبها النظري والعملي، توافق المدة الزمنية للمادة التدريبية مع محتوى البرنامج التدريبي، مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين في المادة التدريبية.
- استخدام المدربين أساليب تتلاءم مع قدرات المتدربين، استخدام المدربين أساليب متنوعة في التدريب.

٢. يوصي الباحث بزيادة الاهتمام بمعايير الميزة التنافسية من خلال:

- أن تكون العملية الإدارية في الشركة مطابقة لمعايير الجودة، وأن تكون جودة الخدمة عامل رئيسي لدى الشركة لمواجهة المنافسين، تقديم خدمة تفوق توقعات الزبائن، زيادة الاهتمام بإضافة خصائص للخدمة المقدمة من أجل تلبية رغبات الزبائن، التركيز على استقطاب مهارات عالية للمدربين لتنعكس على جودة الخدمة المقدمة.
- زيادة الاهتمام بسرعة الاستجابة لرغبات الزبائن، إعطاء الأولوية لرغبات الزبائن عاملاً مهماً في عمل الشركة، زيادة القدرة على التكيف.
- بناء الثقة عند العاملين بقدرتهم على الابتكار، التركيز على تنمية ثقافة إبداعية، السعي لأخذ براءات علمية ضمن مجال عمله.

٣. التركيز على الفئة العمرية في خلق برامج تدريبية لتحقيق ميزة تنافسية وذلك لما أثبتته الدراسة في أن الفئة العمرية التي تحمل الكثير من التجارب والخلفيات الإدارية هي الأقدر على الكثير من الاهتمام من البرامج التدريبية المطروحة في الشركة بعكس الفئات العمرية الأصغر منها.
٤. تعزيز التوظيف في مجتمع الدراسة بالحاصلين على عدد سنوات خبرة طويلة ومن الأفضل أن تكون في نفس المجال وذلك لما أثبتته الدراسة الحالية أن لهم تأثير كبير على البرامج التدريبية بعكس الذين انخفض مستواهم من الخبرة أو انعدمت.
٥. جعل هذه الدراسة نواه لدراسات أخرى مشابهة كتنمية الموارد البشرية أو الجودة الشاملة.
٦. عمل الندوات والمحاضرات وورش العمل لتأهيل العاملين من خلال برامج تدريبية فاعله تسهم في تحقيق الميزة التنافسية.
٧. أن يتم مراجعة المناهج التدريبية الحالية بصفة مستمرة وأن يكون المعيار الأهم في تصميم البرامج التدريبية هو مواكبتها للأساليب العصرية للتدريب. وأن تكون مرتبطة بصورة مباشرة باحتياجات الموظفين الفعلية.
٨. إعطاء الأهمية لمتابعة تقارير الأداء للمتدربين بعد تلقيهم الدورات التدريبية وأن يكون هناك تقييماً بمدى الاستفادة من الدورة التدريبية وانعكاس ذلك على أداء المتدربين بعد عودتهم لعملهم.
٩. تقييم البرامج التدريبية للتأكد من استخدام الأساليب والوسائل الحديثة بالإضافة إلى توافرها مع الأهداف المحددة وفقاً لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت.

فهرس المراجع

المراجع العربية:

أولاً: الكتب والمصادر:

طعاني، حسن ، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٧
خليفات، عصام، تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، دار الصفاء
للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠

ياغي، علي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،
٢٠١٠

الحسيني، فلاح ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها عملياتها المعاصرة، ط١، دار
وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٠

القيروتي، محمد ، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،
٢٠١٠

الصيرفي، محمد ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن،
٢٠٠٣

ثانياً: الرسائل والدوريات:

المحاسنة، احمد ، تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك،

الأردن، ٢٠٠٤

باشات، احمد ، أسس التدريب ، دار النهضة العربية مصر، ١٩٧٨، ص٣٣، من وليد المهوس، تقييم البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام أثناء الخدمة، المجلة العربية للدراسات الأردنية والتدريب، عدد(٣٥)، ٢٠٠٣، ص٤٠٥

الربيع، إسلام ، فاعلية البرامج التدريبية للمعهد الوطني للتدريب في الأردن من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٠

الشامان، أمل ، اثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ٢٠٠١

التميمي، إياد ، وشاكر الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية"دراسة ميدانية في شركات الصناعة الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، مجلد (٨)، عدد (٢)، ٢٠٠٤، ص ص ٢٢-٦٦.

العنزي، بتله ، درجة فاعلية إدارة رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ٢٠٠٦.

نوفل، مفلح ، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت-الأردن، ٢٠٠٧.

الخرشة، موسى بركات الشماسين - ، أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية (دراسة حالة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، ٢٠١١.

الهدهود، دلال ، مدى استفادة مديري المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية المطورة في التعليم العام بدولة الكويت من البرامج التدريبية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، ١٩٩٩

الشملائي، عيد عبد الله بن عيد، أثر البرامج التدريبية الإدارية على أداء المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣.

درة، عبد الباري ، تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحى المبني على نظرية النظم، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٢٠)، عدد (١)، ٢٠٠٠، ص ص ٣١-٦٧.

القرني، على ، تدريب المعلم مطلب ولكن، مجلة جامعة الملك سعود، ١٩٩٩

باشراحيل، عوض ، الاستراتيجيات التنافسية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة عدن، مجلة الباحث الجامعي، عدد (٨)، ٢٠٠٥

بدر، فادي ، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٣

الصانع، مزيد ، جوانب القوة والقصور في البرامج التدريبية للمشرفين التربويين في دولة الكويت من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، اربد، ٢٠٠٦.

ابو دولة، احمد ، اثر نظم التكاليف على الميزة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ٢٠٠٧

القطب، محي الدين ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٠٣.

احمد، ميسر ، والمعاضيدي ، معن ، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرافدين، ٢٠٠٥.

عثمان، مهدي ، اثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٣

الدوبوي ، ميسون ، اثر برامج التدريب في مراكز الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية على تمكين المرأة الأردنية اجتماعيا واقتصاديا، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.

عبد الرزاق، نذير ، خط المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، بحث مقدم للمؤتمر الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، مجلة جامعة محمد بوضياف، ٢٠٠٥

هلسة، هلا، اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية في الوزارات الأردنية خلال الفترة (٢٠٠٤-٢٠٠٥) دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.

المهوس، وليد ، تقييم البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام أثناء الخدمة،

المجلة العربية للدراسات الأردنية والتدريب، عدد (٣٥)، ٢٠٠٣

ثانيا : المراجع الأجنبية:

Facundo Sepulveda, *Training and Productivity*, The Australian National University, working Paper Series, 2005

Kotler, Philip, *Marketing Management* , Analysis Planning Implementation and Control, New Delhi, Prentice Hall, 1997

Raymond , J , Stone, *Human Resource Management* , John Wiley & Sons, Australia, 2002

Porter , E, Micheal, *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985

Austin , S, Bouchlaghem, D , The Impact of Design Management Training on Project Performance , *Engineering Construction and Architectural Management* , vol(13), iss(1), 2006

Brinkerhoff, R, Increasing Impact of Training Investments: An Evaluation Strategy for Building Learning Capability, *Industrial and Commercial Training* , vol(38), iss(6), 2006

Getomer , j, Celebrate The Next 10 Years by Taking Action, *Central New York Business Journal* , 2002

Hong Tan & Gladys Acevedo, *Evaluating Training Programs*

for Small and Medium Enterprises, The World Bank World Bank Institute and Latin America and the Caribbean Region Poverty Sector Unit, working paper series, 2005

Jack, Welch, *Manager as Ethics-Builder: Investing in Social Responsibility For Building Competitive Advantage*, Journal of Comparative Sociology & Ethics ,Vol. 37, 2010

Joseph , S, & Ping, Lung, Employee Training and Human Capital in Taiwan , *Journal of World Business*, vol(39), 2004

Mazuri, laura, Be Deferent not Just Better Than The Competition, *marketing journal*, 2002

Michael Lechner & Blaise Melly, *Earnings Effects of Training Programs*, Columbia Business School , working paper series, 2007

Michael Lechner, *An Evaluation of Public-Sector-Sponsored Continuous Vocational Training Programs in East Germany*, Institute for The Study of Labor(IZA) Working Paper Series , 2000

Tai Wei – Tao, (2006), *Effects of training farming, general self – efficacy and training motivation on trainees ‘training effectiveness*, Personnel Review, Vol .35, Issue. 1

Bella Ya Hui Lien, Richard Yu Yuan Hang, Gary N. McLean (2007) *Training evaluation based on cases of Taiwanese benchmarked high-*

tech companies", International Journal of Training and Development,
Vol.11.(1), 35-48.

Noe, R, **Employee Training And Development** ., (3ed). New York :

McGraw– Hill Irwin, من خديجة الفارسي، **اثر وظائف إدارة الموارد البشرية في**
تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، الجامعة
الأردنية، الأردن، ٢٠٠٦، ص٥٣

Smith , A, The Development of Employer Training in Australia ,
Education & Training, vol(35), iss(7), 2006

Sims , R, Evaluating Public Sector Training Programs , **Public Personal**
Management, vol(22), iss(4), 2004

Thomas Andrén & Björn Gustafsson, **Income Effects from Labor**
Market Training Programs in Sweden During the 80's and 90's,
Göteborg University , working paper series, 2004

Thorne , David, Appraisal Pitfalls and The Training Implication-Part1,
Industrial and Commercial Training, vol(35), iss(7), 2003, p280

من ٤٠ سنة إلى أقل من ٦٠ سنة فأكثر

٦٠ سنة

٣- المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس)

ماجستير دكتوراه

٤- عدد سنوات أقل من ٥ سنوات من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

الخبرة:

من ١٠ سنوات فأكثر

٥- المستوى إدارة دنيا إدارة وسطى

الوظيفي:

إدارة عليا

الجزء الثاني:

تطبيق البرامج التدريبية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت:

الرجاء تحديد الدرجة التي تبين مدى أهمية العوامل التالية المتعلقة بتطبيق البرامج التدريبية بوضع علامة

(X)

تطبيق البرامج التدريبية	الأنشطة والممارسات	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة عالية
أولاً: تحديد أهداف البرنامج التدريبي.	١. تتصف أهداف البرامج التدريبية بالوضوح.				
	٢. تتصف أهداف البرامج التدريبية بقابلية التحقيق.				
	٣. يتم إشراك المتدربين في تحديد أهداف البرامج التدريبية.				
	٤. تنسجم أهداف البرامج التدريبية مع طبيعة عمل المتدربين.				
	٥. تعزز البرامج التدريبية روح التعاون في حل مشاكل العمل.				
ثانياً: تحديد المادة التدريبية.	١. تطرح المادة التدريبية وتسهم في تنمية مهارات المتدربين.				
	٢. تسهم المادة التدريبية في تنمية مهارات المتدربين.				
	٣. يتكامل محتوى المادة التدريبية في جانبها النظري والعملي.				
	٤. تتناسب المادة التدريبية مع أهداف البرنامج التدريبي.				
	٥. تتوافق المدة الزمنية للمادة التدريبية مع محتوى البرنامج التدريبي.				
	٦. تراعي المادة التدريبية الفروق الفردية بين المتدربين.				

تطبيق البرامج التدريبية	الأنشطة والممارسات	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة عالية
ثالثاً: اختيار الأساليب التدريبية.	١. يحرص المدربون على عقد حلقات نقاش مع المتدربين في العصف الذهني.			
	٢. يستخدم المدربون أساليب تتلاءم مع قدرات المتدربين.			
	٣. يستخدم المدربون أساليب متنوعة في التدريب			
	٤. تتوافق الأساليب التدريبية مع الفروق الفردية بين المتدربين.			
	٥. تتوافق الأساليب التدريبية مع أهداف البرنامج التدريبي			

تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للاتصالات بدولة الكويت:

الرجاء تحديد الدرجة التي تبين مدى أهمية العوامل التالية المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية بوضع علامة

(X)

تحقيق الميزة التنافسية	الأنشطة والممارسات	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة عالية
أولاً: الجودة	١. تهتم الشركة بإضافة خصائص للخدمة المقدمة من أجل تلبية رغبات الزبائن.			
	٢. تقوم الشركة على تقديم خدمة مطابقة لتوقعات الزبائن.			
	٣. تعد جودة الخدمة عامل رئيسي لدى الشركة لمواجهة المنافسين			
	٤. إن العملية الإدارية في الشركة مطابقة لمعايير الجودة.			
	٥. تقوم الشركة على تقديم خدمة تفوق توقعات الزبائن.			
	٦. تسعى الشركة إلى استقطاب مهارات عالية للمدربين لتنعكس على جودة الخدمة المقدمة.			
ثانياً: الاستجابة	١. تهتم الشركة بسرعة الاستجابة لرغبات الزبائن.			
	٢. تعمل الشركة على تقليل الزمن لتطوير خدمات تلبي رغبات الزبائن			
	٣. تختار الشركة قنوات توزيع تضمن سرعة توصيل الخدمة للزبائن			
	٤. تمثل رغبات الزبائن عاملاً مهماً في عمل الشركة			
	٥. تعمل الشركة على تطوير منتجاتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية المحيطة			
	٦. تتمتع الشركة بالقدرة على التكيف وفق التغيرات البيئية.			

تحقيق الميزة التنافسية	الأنشطة والممارسات	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بدرجة عالية
ثالثاً: الابتكار	١. تتحلى الشركة على تنمية ثقافة إبداعية.				
	٢. تقوم الشركة بتشجيع الإدارة التنفيذية للمشاركة في حل المشاكل.				
	٣. تعتمد الشركة على غرس روح المجازفة لدى العاملين.				
	٤. تقوم الشركة ببناء الثقة عند العاملين بقدرتهم على الابتكار.				
	٥. تمتلك الشركة القدرة على إحداث الابتكارات العلمية.				
	٦. تعتمد الشركة على اخذ براءات علمية ضمن مجال عملها.				
	٧. تقدم الشركة خدمات تتطابق مع المواصفات الوطنية والدولية.				
	٨. تمتلك الشركة القدرة على إحداث التغيير الايجابي.				

شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون

**The Impact of Training Programs on the Achievement of
Competitive Advantage
"A Case Study on the Wataniya Telecom Company in Kuwait"**

Prepared by: Saad Al-Rashidi Sweilem

Supervisor: Dr Ziad Smadi

Abstract

This Study Aimed to Know the Level of Application the Training Programs and the Level of Achieving the Competitive Advantage at Wataniya Company for Telecommunication in the State of Kuwait.

Study population consisted of the workers in the middle management at Wataniya company for telecommunication in the state of Kuwait, their number is (٣87) workers, the researcher has distributed a (195) questionnaires randomly and (164) questionnaires were analyzed from the returned questionnaires, (88%), and after conducting the statistical analysis process many findings were reached, the most important are:

- The presence of effect of the training programs on the competitive advantage, and the presence of effect on determining the training program's goals on the competitive advantage.
- Also the effect of determining the training material on the competitive advantages.
- The absence of difference with statistical significance attributed to the effect the gender on all the dimensions and in the training programs as a whole.
- The presence of differences attribute to the effect (age, scientific qualification, experience, the occupational level) on the training program as a whole.

In the light of the findings the study recommending that:

- There is the need to increase the concern about the training programs.
- There is the need to increase the competitive advantage standards, also the need to focus on the higher certificates because of what they hold of great effect on the training programs.