

Syrian Arab Republic  
Ministry of Higher Education &  
Scientific Research  
Syrian Virtual University

الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة الافتراضية السورية



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

## أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الأعمال

(دراسة ميدانية في شركة سيريتل دمشق)

The Impact of Human Resources Training in Enhancing the Competitive  
Advantage of Business Companies

(A Field Study in Syriatel Company - Damascus)



بحث أعدّ لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالبة

ريم إبراهيم علي (reem\_171633)

إشراف

د. معاذ الصباغ

العام الدراسي

2021 - S21

## الإهداء

قد تخون العبارات والمفردات في التعبير عن الوجدان، وما يعتمر القلب والعقل من الامتنان والشكر، لذا سأكتب ما يجول في رأسي دون تنميق، إذ جُلّ ما أحققه من نجاحات وإنجازات سببه الرئيسي وجودهما، هذه النعمة التي لطالما أدركتها في كل دقيقة ومع كل تحدٍ جديد أخوضه في غمار حياتي اليومية والدراسية، فكم وكم يسرّوا لي الطريق، وذلّلوا جميع العقبات في دربي، ووفّروا لي سبل العيش الكريم والراحة والطمأنينة ليكون درب النجاح حليفي في كل خطوة، فلولا دعمهم الذي لا ينضب لما كنت ما أنا عليه الآن .

وكم عرفان صغير جداً أهدي هذا العمل إلى المقدّسين...

### أبي وأمي.

إلى من هم الملجأ في وقت المِحْن، والسعادة في وقت الأُنس، والحضن الدافئ في وقت الخذلان، يفرحون لفرحي، ويحزنون لحزني، منهم أتعلم كل جديد، ولهم أرجع في كل كرب.

### إخوتي.

## شكر وتقدير

كل التقدير لكل دعمي وساندني في إكمال هذا البحث

وأخص بالشكر والامتنان إلى من ساندني بإشرافه في إتمام هذا البحث من خلال إرشاداته القيمة ومتابعته الحثيثة

والصادقة.

إلى الدكتور معاذ الصباغ.

وأتوجه بخالص الشكر لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة السورية الافتراضية لما قدموه من علم وجهد في سبيل إغنائنا

بالمعرفة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة التحكيم الكرام لتفضلهم بمناقشة هذا البحث.

%ذلك الفضل من الله وكفى بالله عليماً%

## ملخص

الطالبة: ريم إبراهيم علي

العنوان: أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الأعمال (دراسة ميدانية في شركة سيريتل دمشق). عام 2021.

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: معاذ الصباغ.

لذا هدف هذا البحث إلى دراسة أثر ودور تدريب الموارد البشرية في تبلور القدرة التنافسية لشركات الأعمال ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسات، وركز على معرفة علاقة متغيرات الدراسة التالية: التدريب داخل العمل، والتدريب خارج العمل، ومحتوى التدريب، وأساليب التدريب، وتقييم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية. ومن هنا يسلط هذا البحث الضوء على سؤالين رئيسيين، الأول يثير التساؤل حول وجود تأثير لتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل، ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية خمس فرضيات تمحورت حول تأثير التدريب بمتغيراته الأنفة الذكر على قدرة الشركة على التنافس، أما الثاني يبحث في إمكانية وجود فروق جوهرية في آراء العاملين حول مدى توافر أبعاد التدريب الإداري في شركة سيريتل وفقاً للخصائص الديموغرافية التالية ( الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة)، وللتوصل إلى الإجابة تم استخدام المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي من خلال جمع البيانات ودراستها وتحليلها، إذ قامت الباحثة بقياس هذه العلاقة من خلال توزيع استبانة شملت موظفي شركة سيريتل في دمشق وبلغ حجم العينة (110)، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (الإيجابي) لقياس تقييم استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة، وطريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وتم قياس كل من المتغيرات من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأهمية، وأظهرت هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي للتدريب بكافة أبعاده على الميزة التنافسية بدرجة عالية دال إحصائياً، كما أظهرت عدم وجود فروق ديموغرافية في آراء العاملين حول مدى توافر أبعاد التدريب الإداري في شركة سيريتل، وهنا يوصي البحث وجوب عمل الشركة بشكل دائم على تأهيل وتدريب العاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية، وتوفير كافة المستلزمات الكفيلة بأداء ناجح و متميز من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعة وتقييم البرامج التدريبية، والاهتمام بالجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية بطرق وأساليب أكثر حداثة، وذلك من خلال تفعيل القدرات البشرية الفكرية والمعلوماتية.

**كلمات افتتاحية:** الميزة التنافسية، التدريب، التدريب داخل العمل، التدريب خارج العمل، محتوى التدريب، أساليب التدريب، تقييم التدريب.

# Abstract

The aim of this research is to study the impact and the role of human resources training in crystallizing the concept of competitiveness in business companies and how far it can contribute in achieving their goals of the institutions, and to study the role of the following study variables: on-the-job training, off-the-job training, training content, training methods and training evaluation in achieving the competitive advantage.

Hence, this research sheds light on two main questions, the first one is whether there is an impact of human resources training in achieving the competitive advantage of Syriatel Company, and there are six hypotheses branched from this main question, and all of them focus on the impact of training with its aforementioned variables on the company's ability to compete. Meanwhile the second question examines the possibility of the existence of fundamental differences in the opinions of Syriatel employees about the availability of the dimensions of administrative training in the company based on the following demographic characteristics (gender, age, educational qualification, administrative level, and years of experience).

In order to get the answers and measure this relationship, the researcher followed the descriptive analytical approach by collecting, studying and analyzing data through distributing a questionnaire on Syriatel employees in Damascus and the sample size was of (110). Each of the variables was measured by extracting the arithmetic means, standard deviations, relative importance and level of significance.

This study showed a positive impact of human resources training with all its dimensions on competitive advantage in a highly statistically significant degree, as well as, there is no significant demographic differences in the employees' opinions about the availability of the dimensions of the administrative training in the company, and hereby the research recommends that the company should work consistently to rehabilitate and train employees at both administrative and technical levels, and provide all the requirement that ensure a successful and distinguished performance by identifying the training needs and evaluating training programs, and work on developing aspects related to competitive advantage in more modern methods, through stimulating human intellectual and information capabilities.

**Key Words:** Competitive advantage, training, on-the-job training, off-the-job training, training content, training methods, training evaluation

# قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	1_1_1 المقدمة
4	1_2_1 الدراسات السابقة وتطوير فرضيات البحث
12	1_3_1 مشكلة البحث والتساؤلات
14	1_4_1 نموذج البحث
14	1_5_1 أهداف الدراسة
15	1_6_1 أهمية الدراسة
15	1_7_1 منهجية البحث
16	1_8_1 مصطلحات البحث
18	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
19	2_1_1_1 المبحث الأول: التدريب
20	2_1_1_2 مقدمة المبحث الأول
20	2_1_2_1 مفهوم التدريب وتعريفه
21	2_1_2_2 أهمية التدريب
22	2_1_2_3 أهداف التدريب
23	2_1_2_4 فوائد التدريب
24	2_1_2_5 أنواع التدريب
25	2_1_2_6 ملخص المبحث الأول
26	2_2_1_1 المبحث الثاني: الميزة التنافسية
27	2_2_1_2 مقدمة المبحث الثاني
28	2_2_2_1 مفهوم الميزة التنافسية وتعريفها
29	2_2_2_2 أهمية الميزة التنافسية
30	2_2_2_3 أنواع التنافسية: مقوماتها ومستوياتها
30	2_2_2_4 أبعاد الميزة التنافسية
31	2_2_2_5 خصائص الميزة التنافسية
33	2_2_2_6 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
34	2_2_2_7 مصادر الميزة التنافسية
34	2_2_2_8 ملخص المبحث الثاني
35	الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث

36	1_3_المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية
41	2_3_المبحث الثاني: وصف متغيرات البحث
51	3_3_المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث
51	1_3_3_اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
58	2_3_3_اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
63	4_3_المبحث الرابع: نتائج الدراسة والتوصيات
63	1_4_3_النتائج
63	2_4_3_التوصيات
65	الاستبيان
70	المراجع

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
38	جدول (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي
38	جدول (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
41	جدول (3) التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب البيانات التعريفية
42	جدول (4) التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب عدد الدورات
42	جدول (5) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم التدريب خارج العمل
44	جدول (6) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم التدريب داخل العمل
45	جدول (7) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم محتوى التدريب
46	جدول (8) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم أساليب التدريب
48	جدول (9) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم التدريب
49	جدول (10) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم الميزة التنافسية
51	جدول (11) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التدريب خارج العمل) والتابع (الميزة التنافسية)
51	جدول (12) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل بُعد (التدريب خارج العمل) والتابع (الميزة التنافسية)
52	جدول (13) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التدريب داخل العمل) والتابع (الميزة التنافسية)
52	جدول (14) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل بُعد (التدريب داخل العمل) والتابع (الميزة التنافسية)
53	جدول (15) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (محتوى التدريب) والتابع (الميزة التنافسية)
54	جدول (16) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل بُعد (محتوى التدريب) والتابع (الميزة التنافسية)
54	جدول (17) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (لأساليب التدريب) والتابع (الميزة التنافسية)
55	جدول (18) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل بُعد (لأساليب التدريب) والتابع (الميزة التنافسية)
56	جدول (19) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تقييم التدريب) والتابع (الميزة التنافسية)
56	جدول (20) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل بُعد (تقييم التدريب) والتابع (الميزة التنافسية)

57	جدول (21) دالات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (أبعاد التدريب) والتابع (الميزة التنافسية)
57	جدول (22) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل بُعد (أبعاد التدريب) والتابع (الميزة التنافسية)
58	جدول (23) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا لفئة العمرية
59	جدول (24) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للمؤهل العلمي
60	جدول (25) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا عدد سنوات الخبرة
61	جدول (26) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للجنس
62	جدول رقم (27) (القيم المستبعدة من النموذج)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
4	شكل (1)، نموذج إطار بحث (Chayanan Kerdpitak, K. Jermsittiparsert, 2020)
16	شكل (2) نموذج إطار البحث



# الفصل الأول

## 1\_ الإطار العام للبحث

1\_1 مقدمة البحث

1\_2 الدراسات السابقة وتطوير فرضيات  
البحث

1\_3 مشكلة وتساؤلات البحث

1\_4 نموذج البحث

1\_5 أهداف الدراسة

1\_6 أهمية الدراسة

1\_7 منهجية البحث

# الفصل الأول

## 1\_ الإطار العام للبحث

### 1\_1\_ المقدمة:

تعدّ الموارد البشرية في الشركات من أهم الموارد التي تقوم عليها، فهي المحرك الرئيسي الذي يعمل على استثمار القوى البشرية بالطريقة الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة بما ينسجم من الاستراتيجية المحددة، ويعدّ التدريب والتأهيل أحد أهم الوظائف التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف هذا الاستثمار وذلك برفع كفاءة العاملين من خلال تطويرهم وتدريبهم على مهارات تقنية، وفنية، ومهارات حسيّة تحسّن من أدائهم الوظيفي، كما يعدّ تدريب وتأهيل الموارد البشرية أحد أهم الوظائف الأساسية والحيوية في إدارة الموارد البشرية داخل الشركة، فمع التقدم العلمي، والتطور التكنولوجي، والمنافسة الشديدة، أصبح من الضروري تدريب العمال والموظفين على كل المستجدات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، إذ أدركت العديد من المنظمات التي تريد أن تبقى في إطار المنافسة أنّ من العوامل التي يمكن أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري بشكل أساسي، كما أدركوا الأهمية الاستراتيجية لتسييره كمسألة حيوية لنجاح المنظمة، حيث أن الموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية بل أيضاً في تطوير أساليب تفكير جديدة كالإبداع - هذا من جهة - ومن جهة أخرى لا سبيل لتطوير المهارات والقدرات الخاصة بهم إلا بتبني التنمية والتدريب، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور كل من التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال التطرق الى أهم النقاط التي تؤول إلى إبراز العلاقة بين العاملين محل الدراسة.

وانطلاقاً من إدراك المنظمات وشركات الأعمال لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ووجودها في عالم الأعمال في ظل تواجد التنافس الشديد بينها، أدركت في المقابل أهمية استثمار تلك الموارد البشرية بأقصى إمكاناتها وكفاءاتها لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تدريبها وتأهيلها بالشكل الأمثل، إذا يعدّ

التدريب والتأهيل المفتاح الرئيسي في تطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنقصه، وتنمية قدراته ومهاراتها، وتعديل اتجاهاته وقناعاته، وذلك في سبيل رفع مستوى كفاءاته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجه وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد (الحمادي، 1999، ص13).

ولهذا يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيسياً في عملية التنمية الإدارية، ولذلك فإن نجاح التدريب في تحقيق أهدافه يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ ضماناً لتحقيق الغايات المنشودة حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل المناسب (الخطيب، 2006، ص287).

وربما من الأفضل للمنظمة أن تعمل على تحسين أداء العاملين لديها بشكل مستمر لتستطيع الصمود أمام المنافسين، حيث تعتمد القدرة التنافسية على مفهوم الأداء الذي قد يرتبط بمفهوم التدريب، عندما يحصل العاملون على التدريب الكافي قد يتحسن أداءهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم (Khan، 2011، ص1).

فالمؤسسات اليوم مهما كان نوع أو حجم أو طبيعة نشاطها تسعى جاهدة الى التكيف ومسايرة التطورات المتسارعة والتكنولوجيا المتقدمة والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الكبيرة التي كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة والاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين المنظمات وإتباعها للابتكارات والإبداعات السريعة التي أدت إلى تحول الاقتصاد الى ما يسمى باقتصاد رأس المال البشري، وأصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، نتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة تعدّ أنّ التحدي الرئيسي أمامها اليوم يتمثل في توافر الأفراد المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم من أجل كسب ميزة تنافسية وهذا من خلال الاستغلال الأفضل للطاقات الفكرية والعقلية للأفراد.

فركزت المنظمات على الاستثمار في أحد أهم مواردها وهي الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها ويمكن استثمار هذه الموارد من خلال التدريب الذي يساعد على التكيف مع المتغيرات.

وعليه تحاول هذه الدراسة تبيان العلاقة الموجودة بين تدريب الموارد البشرية واكتساب المؤسسة ميزة تنافسية والخروج بمجموعة من النتائج.

## 1\_2\_ الدراسات السابقة وتطوير فرضيات البحث:

تتوّعت الدراسات التي تناولت أثر التدريب والتأهيل وهي إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات وبالتالي على الميزة التنافسية في قطاعات مختلفة مؤكدة بذلك على وجود علاقة طردية بين العملية التدريبية والميزة التنافسية، وهنا نستعرض بعض هذه الدراسات:

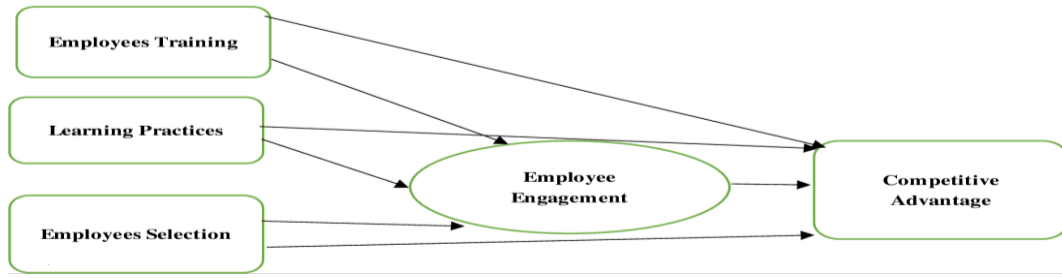
الدراسات الأجنبية:

ففي دراسة على شركات الصيدلة في تايلاند:

**Chayanan Kerdpitak, K. Jermsittiparsert, 2020, The Impact of Human Resource Management Practices on Competitive Advantage: Mediating Role of Employee Engagement in Thailand"**

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل اختيار الموظفين، وتدريبهم، وممارسات التعلم على الميزة التنافسية، كما تختبر هذه الدراسة الدور الوسيط لمشاركة الموظفين في شركات الصيدلة في تايلاند. وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان من مديري الموارد البشرية من شركات الصيدلة في تايلاند، إذ أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل تدريب الموظفين وممارسات التعلم وقسم الموظفين والميزة التنافسية. كما وثقت النتيجة أيضًا أن مشاركة الموظف تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل تدريب الموظفين وممارسات التعلم واختيار الموظفين والميزة التنافسية، وخلصت هذه الدراسة بجملة من التوصيات للجهات التنظيمية التي تدعوها إلى تعزيز ممارسات الموارد البشرية بصورة أفضل من خلال إشراك الموظفين في مكان العمل وبالتالي تحسين الميزة التنافسية للشركات.

شكل 1، نموذج إطار بحث (Chayanan Kerdpitak, K. Jermsittiparsert, 2020)



**S. Divya & S. Gomathi, (2015), "Effective Work Place Training: A Jump Starter to Organizational Competitive Advantage through Employee Development, 2015"**

هدفت الدراسة إلى إظهار أن برامج التدريب في مكان العمل تُعدُّ عادةً عنصرًا مهمًا في استراتيجية الشركة التنافسية، كما يمثل وسيلة رئيسية لتوسيع قاعدة المعرفة لجميع الموظفين ويوفّر لكل من الشركة والموظفين مزايا تجعل التكلفة والوقت استثمارًا ذا قيمة. إذ يعاني معظم الموظفين من بعض نقاط الضعف في مهاراتهم في مكان العمل، مما يوفر لهم التدريب المستمر في مكان العمل مما يؤدي إلى تطوير الموظفين بشكل عام. فالموظفين الأكفاء والذين يتأسون معايير الصناعة الديناميكية يساعدون في النمو التنظيمي الشامل، وبالتالي يساعد ذلك الشركة في شغل مكانة ريادية وتنافسية داخل القطاع الصناعي.

وركزت هذه الدراسة على استكشاف معنى التدريب في مكان العمل، وتأثيره على الميزة التنافسية التنظيمية. كما يؤكد أيضًا على كيفية تأثير تطوير الموظفين بدوره على الميزة التنافسية التنظيمية. تقترح هذه الورقة إطارًا نموذجيًا يكون هدفه الرئيسي فيه هو إظهار كيفية تأثير التدريب في مكان العمل على الميزة التنافسية التنظيمية من خلال تطوير الموظفين.

وفي دراسة أخرى بعنوان

**"Impact of Leadership Training on Competitive Advantage: A Study on Telecommunication Industry of Pakistan"**

بحث كل من T. Azhar و Taimoor Hassan تأثير التدريب على القيادة على الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات في باكستان في دراسة نشرت بعام 2014، حيث تم استخدام مسح ميداني باستخدام استبيان منظم لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة 150 موضوعًا لأن قطاع الاتصالات لديه عدد محدود من الموظفين الموجودين في

مناطق جغرافية مختلفة بعيدة. وكانت المشاركة طوعية وكان ملء الاستبيان مجهول المصدر، وكشفت نتائج الانحدار المتعدد المعتدل أن التدريب على القيادة يترك أثراً إيجابياً على الميزة التنافسية التنظيمية ويساعد الموظفين على صقل مهاراتهم وقدراتهم على بناء الفريق وتحويلهم ليصبحوا قادة فعالين. وتشمل حدود هذه الدراسة الاعتماد على جمع البيانات المقطعية باستخدام التقارير الذاتية من موظفي القطاع الخاص من إسلام آباد - مدينة واحدة فقط. وقد تأخذ المزيد من الأبحاث عينات من مدن أخرى لتعزيز تعميم الدراسة. كما يمكن لأصحاب العمل إدراك أهمية التدريب على القيادة في مؤسساتهم وأيضاً حساب أهمية الميزة التنافسية في أي نوع من المؤسسات للحصول على أفضل النتائج. لذلك فإن التدريب الفعال على القيادة مع الجمع بين التحفيز وبناء الفريق والرضا الوظيفي يمكن أن يحقق ويحافظ على الميزة التنافسية لأي مؤسسة. الكلمات المفتاحية: التدريب على القيادة، الميزة التنافسية، عوامل التحفيز، مهارات بناء الفريق، الرضا الوظيفي.

وفي دراسة اسبانية بعنوان **“The Effects of Training on the Competitive Economic Advantage of Companies in Spain, 2014”**

سلطت الدراسة التي قام بها كل من الباحثة **María Yolanda Salinero Martín** الضوء على العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الميزة تنافسية في الشركة ما بالنسبة لمنافسيها؛ تم اختبار مجموعة واسعة من القضايا لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً. الهدف من هذا البحث هو دراسة تأثير التدريب على نتائج الأعمال (خاصة على معدل دوران الشركة المالي). وتم استخدام النموذج الكلاسيكي للاقتصاد الصناعي كإطار مرجعي. كانت أداة جمع البيانات عبارة عن استبيان تم إرساله إلى 381 منظمة كبيرة في كاتالونيا (إسبانيا) خلال عامي 2009 و2010. وتم تطوير القسم التجريبي من هذه المقالة باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. وترتبط النتائج بالتدريب بدوران الشركة المالي بطريقة إيجابية. المصروفات العامة والتكاليف هي المتغير الذي يساهم بشكل كبير في تفسير معدل دوران الشركات المالي. متغير تنظيم التدريب هو ثاني أهم بناء لحساب معدل الدوران المالي. ومع ذلك، فإن التدريب مطلوب ليكون منظماً جيداً وممولاً بشكل صحيح.

الدراسات العربية:

وعلى الصعيد العربي نرى أن هناك بعض الدراسات التي أشارت إلى أهمية التدريب في تعزيز القدرة التنافسية وأن نقص التنسيق فيها يؤدي إلى نتائج عكسية

أ\_ ففي دراسة بعنوان " دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2015"

هدفت الباحثة جواد رحيل إلى إبراز دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تبيان مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه، وأنواعه، التدريب كنظام متكامل، ومفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأنواعها ومدخل تحقيقها، وإبراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما في الجانب العملي اعتمدت الدراسة على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بثلاثة محاور تصب في فكرة فرضيات الدراسة وقد تم توزيعه على مستوى مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية، وقد اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، برنامج معالج الجداول Excel، واختبار الفرضيات تم استخدام المتوسطات الحسابية، استخدام الانحراف المعياري، (one way anova) اختبار تحليل التباين الاحادي، أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، و في الأخير خلصت الدراسة الى أن العناصر ( برامج التدريب، المدربون، المتدربين "العمال") رغم أهميتها الكبرى في تحقيق الميزة التنافسية غير انه تنقصها الفعالية والمتابعة واهتمام المؤسسة في تطبيقها، مما أدى الى نقص فعالية تطبيق المؤسسة للميزة التنافسية، وأكدت الدراسة أهمية التنسيق بين جميع مكونات عملية التدريب.

ب\_ دراسة " شتاتحة عائشة"، بعنوان " أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، جامعة الجزائر 3، 2011.

تهدف الدراسة الى تحسيس المنظمات بضرورة، الاستعداد لمرحلة المنافسة على مستوى العالمية، وذلك عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة تسمح لها بمواجهة وفرض وجودها في مجال الاعمال على الصعيد العالمي والعمل على

تجديدها باستمرار كوسيلة للتكيف مع التغيرات الخارجية والمحيطية عن طريق الاستثمار في رأس مالها البشري، وتوضيح الرؤية تجاه موضوع تدريب المورد البشري ونتائج ذلك على المزايا التنافسية للمنظمة. وتوصلت الدراسة الى أن اكتساب سوناطراك لميزة تنافسية ليس بالأمر الغريب أو الذي أتى بالصدفة وإنما نتيجة لمجهود المنظمة على مستويات مختلفة كالتكلفة، التميز في المنتجات عن غيرها، والاستثمار في مواردها البشرية بتسخير التدريب كألية ضرورية ومستمرة من أجل تحقيق التميز عن طريق هذا المورد. وقد تم الاعتماد على المناهج الوصفي والتحليلي دراسة الحالة، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية مثلت 24 % من المجتمع الأصلي لمديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط شملت مستويات المديرية من إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وكذلك التقنيات المستخدمة في المسح تمثلت في المقابلة، والملاحظة، والاستبيان وتم تقسيمه إلى 3 أجزاء: جزء حول التدريب، جزء الثاني حول المنظمة بقياس رأس مالها الفكري من بشري، هيكل، زبائني، والجزء الثالث خصص للمنظمة والميزة التنافسية ومقياس الأداء المتميز لها. والتقنيات المستخدمة في التحليل برنامج ولعرض البيانات والتحليل والتفسير استخدمت الجداول الاحصائية والأعمدة البيانية والنسب المئوية والتكرارات، SPSS، ومقاييس النزعة المركزية ومعايير التشتت ومعامل الارتباط بيرسون واختبار كرونباخ الفا.

ج- دراسة " بن قايد فاطمة الزهراء "، بعنوان " دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة، SNTV - 2008 التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة 2012، جامعة المحمد بوقرة بومرداس، 2011.

هدفت الدراسة الى أهمية تبني الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية نظراً لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة الى ان المورد البشري هو العنصر الاساسي للميزة التنافسية التي يمكن تنميتها من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد والكفاءات وان نجاح المؤسسة قيد الدراسة في ظل الانفتاح الذي تعرفه الجزائر يرتبط بمدى اهتمامها بالعنصر البشري كونه المحدد الجوهرى للتنافسية، وان الميزة التنافسية تنشأ في بيئة ديناميكية ويرتبط مصدرها بموارد وكفاءات المؤسسة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، واعتمدت على المقابلات الشخصية الى جانب بعض الطرق الإحصائية التي تسمح بالتحليل والقياس.



د\_دراسة " بوعريرة الربيع "، بعنوان " تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، جامعة  
المحمد بوقرة بومرداس، 2007.

هدفت الدراسة الى تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسة، تحديد ماهية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها. وتوصلت الدراسة الى مرحلة تقييم فعالية نظام التدريب تسمح من التأكد من ان الأهداف المسطرة قد تم تحقيقها، وأن مفهوم الإنتاجية لا يمكن اعتبارها معيار يستعمل في تقييم كفاءة الأداء، وأن مقياس انتاجية العمال يتأثر بعوامل عديدة من أبرزها التدريب، وأن التدريب يعمل على تحسين أداء المؤسسة وزيادة انتاجية العمال وهذا من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، وزيادة الانتاج وتخفيض التكاليف. واشتملت عينة البحث على 50 مستخدم بين اطارات واعوان منفيين ومهرة، وتمثلت ادوات الدراسة في الجداول البيانية والنسب المئوية والاشكال البيانية وغيرها من الادوات الاحصائية، وقد الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي وتم استخدام الاستبيان والمقابلة.

أ\_دراسة " ليلي محمد وليد بدران " بعنوان " دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال " نموذج مقترح للبنوك الإسلامية، جامعة دمشق، 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية وتدريب الموارد البشرية من وجهة نظر أكاديمية، نظراً لتزايد أهمية هذا الموضوع، والاهتمام الإعلامي والجماهيري به، والتعرف إلى دور برامج التدريب التي تطبقها البنوك الإسلامية، وفعاليتها في إيجاد مزايا تنافسية لها. وتوصلت الدراسة الى أن المزايا التنافسية التي توجد لدى الموارد البشرية في المنظمات تتجلى في المهارات والأفكار، والأولى تدعم بالتدريب والثانية بالتنمية، وان المنظمة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية لها في الأسواق بآليات متعددة منها درجة مهارة عمالها، وهذا ما تعززه عن طريق التدريب والتنمية. ومن خلال هذه الدراسة تبين بأن البنوك الإسلامية في حاجة لتدعيم الاستثمار في رأسمالها البشري حيث أن هناك فجوة بين نمو العمل المصرفي وتزايد الطلب عليه، وبين توليد الموارد البشرية المؤهلة، ومن ثم فإن هذه الموارد لا تتناسب نوعاً مع حجم أصول الصناعة المصرفية الإسلامية، ومن بين اقتراحات الدراسة ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري. من خلال تبني برامج تدريب شاملة تطل جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية، وأن يبني التدريب والترشيح له على أساس مسح حقيقي للاحتياجات ومواقعها كما ونوعاً.

ب\_دراسة " عتيقة بن طاطة " ، بعنوان " اثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية " دراسة تطبيقية على القطاع الدوائي في سورية، جامعة دمشق، 2009.

هدف هذه الدراسة الى دراسة وتحليل العملية التدريبية في مؤسسات الأدوية السورية، والتعرف على دور التدريب في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الأدوية السورية. وتمثل مجتمع البحث في مؤسسات الأدوية السورية البالغ عددها 8 شركات من مجموع شركات الأدوية الموجودة في القطاع الدوائي السوري، أربعة منها فقط اتبعت برامج تدريبية. وقد تم اختيار القطاع نظراً لدوره البارز في الاقتصاد ولكونه أكثر حساسية للتغيرات الجارية. وكانت عينة البحث المجموعة الأولى : تضم العاملين في الإدارة العامة لمؤسسات الأدوية السورية التي لم تطبق برامج تدريبية والبالغ عددهم 60 عامل، المجموعة الثانية: تضم العاملين في العامة لمؤسسات الأدوية السورية التي لم تطبق برامج تدريبية والبالغ عددهم 60 عامل) و (الإدارة العامة لمؤسسات الأدوية السورية التي طبقت برامج تدريبية والبالغ عددهم 60 متدرب)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) و الأساليب الإحصائية الاستدلالية (لاستخراج وتناول البحث أثر التدريب على SPSS) النتائج تم الاعتماد على مجموعة التحليلات التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية، تنافسية المؤسسة بالتركيز على كل من تخفيض التكاليف، جودة الخدمات، سرعة التسليم في مؤسسات الأدوية السورية ولكن للتدريب تأثير على أبعاد أخرى مهمة لتنافسية المؤسسة يمكن التطرق إليها في أبحاث لاحقة.

## المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

### تقييم الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال التدريب وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وجدنا نتائج وتوصيات متعددة وفي مجالات مختلفة، وبرزت أهمية كل عنصر وعلاقته مع الميزة التنافسية، أما دراسة بوعريوة الربيع هدفت الى تحديد الدور و العلاقة بين التدريب ونتاجية المؤسسة، إلا أن الدراسات السابقة تباينت في طريقة تناولها للمواضيع حيث تم تناولها من مناطق جغرافية مختلفة شملت على سبيل المثال الجزائر، سورية، و باستخدام الاستبيان والمقابلة بناء على

مختلف المشاكل والأهداف والمنهجيات التي تم اتباعها، بالإضافة الى دراسة الحالة التي كانت معظمها في مؤسسات كبيرة وفي قطاعات خاصة، وما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابق أنها طبقت في شركة اتصالات.

### مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بناء على ما تقدم فإن هذه الدراسة تتميز عن باقي الدراسات في أنها تسلط الضوء على موضوع التدريب من خلال عناصره (برامج التدريب، المدربون، المتدربين " العمال ") وكيفية تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات سيريتل وفقاً لخصوصيتها، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث القطاع الذي تم دراسته وتحليله والفترة الزمنية التي تم تناولها، إضافة إلى أن الدراسة الحالية تناولت دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة سيريتل في دمشق، لذلك فهي جاءت مكملة للدراسات السابقة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجانب التطبيقي والذي تم في شركة سيريتل.

### فرضيات الدراسة:

بناء على الدراسات السابقة تقترح الباحثة الفرضيات التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H-1 لا يوجد تأثير لتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل، ويتفرع منها الفرضيات

الفرعية التالية:

H1-1 لا يوجد تأثير للتدريب خارج العمل في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل

H2-1 لا يوجد تأثير للتدريب داخل العمل في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل

H3-1 لا يوجد تأثير لمحتوى التدريب في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل.

H4-1 لا يوجد تأثير لأساليب التدريب في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل.

H5-1 لا يوجد تأثير لتقييم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل.

كما يتطرق البحث إلى أثر العوامل الديموغرافية على آراء الموظفين في شركة سيريتل حول توافر أبعاد التدريب من خلال الفرضية التالية:

H-2 لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول مدى توافر أبعاد التدريب الإداري في شركة سيريتل وفقاً للخصائص الديموغرافية ( الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة) وتتفرع منها:

- H1-1** لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول مدى توافر أبعاد التدريب الإداري في سيرينتل وفقاً للمتغير الديمغرافي الجنس
- H2-1** لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول مدى توافر أبعاد التدريب الإداري في سيرينتل وفقاً للمتغير الديمغرافي العمر
- H3-1** لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول مدى توافر أبعاد التدريب الإداري في سيرينتل وفقاً للمتغير الديمغرافي المؤهل العلمي
- H4-1** لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول مدى توافر أبعاد التدريب الإداري في سيرينتل وفقاً للمتغير الديمغرافي المستوى الإداري
- H5-1** لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول مدى توافر أبعاد التدريب الإداري في سيرينتل وفقاً للمتغير الديمغرافي سنوات الخبرة

### متغيرات الدراسة:

#### المتغير المستقل: التدريب بأبعاده التالية:

1. التدريب خارج العمل
2. التدريب داخل العمل
3. محتوى التدريب
4. أساليب التدريب
5. تقييم التدريب

#### المتغير التابع: الميزة التنافسية.

### 1\_3\_1 مشكلة البحث والتساؤلات:

لوحظ في السنوات القليلة الماضية نمو قطاع الاتصالات بشكل سريع، مما أدى إلى تزايد المنافسة بين هذه الشركات وتزايد معها توقعات العملاء من الخدمات ومستوى الجودة، وبالتالي يتطلب الموقف إعادة النظر في الطرق والمبادئ المتبعة لتلبية متطلبات العملاء لتناسب توقعاتهم، ولم تعد القضية تنحصر فقط في تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب، ولذلك فإنها تحتاج إلى تقديم قيمة إضافية لعملائها من أجل أن تتميز

على غيرها من الشركات الأخرى المنافسة لها في ذات المجال (مجلة البحوث المالية والتجارية، تنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية، 2021).

نظراً لازدياد حدة المنافسة في السوق العالمية ولأن البقاء كان دوماً للأصلح والأقدر على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق مزايا تنافسية وحيث أنه مع الانفتاح العالمي، وفي ظل نظام العولمة باتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها فلم تعد ذلك الميدان الخصل للتميز والمنافسة لذلك ركزت المنظمات على الاستثمار في أحد أهم مواردها وفي الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لها ويمكن استثمار هذه الموارد من خلال التدريب الذي يساعد على التكيف مع المتغيرات (جامعة النجاح الوطنية، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، 2011).

إذ تتمحور إشكالية البحث في سؤالين جوهريين:

1. ما هو أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟، وطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك تأثير للتدريب خارج العمل في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيرينتل؟
- هل هناك تأثير للتدريب داخل العمل في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيرينتل؟
- هل هناك تأثير لمحتوى التدريب في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيرينتل؟
- هل هناك تأثير لأساليب تدريب الموظفين في شركة سيرينتل على الميزة التنافسية؟
- هل هناك تأثير لتقييم التدريب في شركة سيرينتل في تحقيق الميزة التنافسية؟

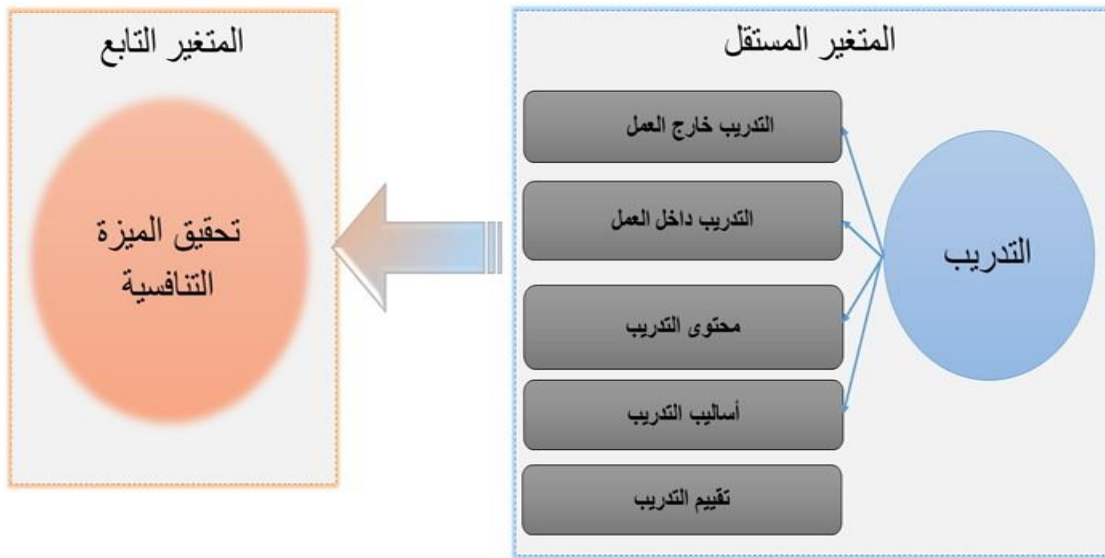
2. هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول مدى توافر أبعاد التدريب الإداري في سيرينتل وفقاً للمتغيرات الديمغرافية؟

- هل يؤثر المتغير الديمغرافي (الجنس) في آراء العاملين حول مدى توافر أبعاد التدريب الإداري في الشركة؟
- هل يؤثر المتغير الديمغرافي (العمر) في آراء العاملين حول مدى توافر أبعاد التدريب الإداري في الشركة؟
- هل يؤثر المتغير الديمغرافي (المؤهل العلمي) في آراء العاملين حول مدى توافر أبعاد التدريب الإداري في الشركة؟
- هل يؤثر المتغير الديمغرافي (المستوى الإداري) في آراء العاملين حول مدى توافر أبعاد التدريب الإداري في الشركة؟
- هل يؤثر المتغير الديمغرافي (سنوات الخبرة) في آراء العاملين حول مدى توافر أبعاد التدريب الإداري في الشركة؟

## 1\_4\_4 نموذج البحث:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (الإيجابي) لقياس تقييم استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة، وطريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وتم قياس كل من المتغيرات من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأهمية، وطريقة one way anova لتحليل المتغيرات الديموغرافية والبيانات التعريفية.

شكل (2) نموذج إطار البحث



## 1\_5\_1 أهداف الدراسة:

يسعى البحث وبشكل أساسي إلى تحقيق الأهداف التالية:

(1) التعرف إلى مساهمة وتأثير التدريب في منظمات الأعمال بما يخدم هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

(2) تحديد مدى فعالية التدريب في منظمات الأعمال.

(3) التعرف إلى مدى التزام العاملين بتطبيق البرامج التدريبية في منظمات الأعمال.

(4) تقديم التوصيات المناسبة اعتماداً على النتائج التي سيتم التوصل إليها للموظفين.

## 1\_6\_ أهمية الدراسة:

تتلور أهمية هذه الدراسة من خلال الدور الحيوي الذي يلعبه العنصر البشري في قطاع الاتصالات والدور المتعاظم للتدريب المؤسسي والقائم على استراتيجيات واضحة ومعايير عالمية تتاسب حاجات الموظفين ، وتكون قادرة على خلق مؤسسات خلاقة ومواكبة للتطورات، بالإضافة إلى تحقيق نجاح أي مؤسسة عاملة ضمن هذا المجال، فإن العنصر البشري المتدرب بشكل جيد يعد السبيل الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن هنا تستمد الدراسة أهميتها في تحليل العلاقة التي تربط بين فعالية البرامج التدريبية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة وبالتالي:

- تختبر هذه الدراسة دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات.
- التعرف على مدى مساهمة التدريب ومحتواه في منظمات الأعمال حيث وتستمد هذه الدراسة أهميتها من الجهات المستفيدة منها.

- دراسة مفهوم التدريب في شركات الأعمال، وأهميته، وأهدافه، وفوائده، وأنواعه.
- دراسة مفهوم الميزة التنافسية وتعريفها وأهميتها وأنواعها وأبعادها وخصائصها.

## 1\_7\_ منهجية البحث:

### 1. أسلوب الدراسة:

- a. الجانب النظري: باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات ودراستها وتحليلها.
- b. الجانب العملي: دراسة تطبيقية بإسقاط النظري على شركة سيرينتل المدروسة.
2. أداة الدراسة: استعمال الاستبيان لاستطلاع الآراء حول أهمية التدريب وتقييم أداء الموارد البشرية في تقديم الدورات التدريبية وعلاقتها بالميزة التنافسية وأثرها.
3. حدود الدراسة:

- a. الحدود الموضوعية: حدود الدراسة الموضوعية تتوقف على دراسة أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

b. الحدود المكانية: شركة سيريتل المقر الرئيسي -مدينة دمشق

c. الحدود البشرية: مجتمع البحث هو جميع موظفين شركة سيريتل والعينة التي تم الاعتماد عليها

هي عشوائية من جميع الموظفين وذلك بمقدار 110 مفردة.

d. الحدود الزمانية: في الفترة الممتدة بين 09/30 حتى 10/30 من عام 2021.

أخذ وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق في أثر ودور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

## 1\_8 مصطلحات الدراسة:

### التدريب:

"تلك العملية المنظمة المثمرة التي تهدف إلى تزويد الفرد وإكسابه معرفة ومهارات وقدرات جديدة أو تغيير وجهات النظر والمعتقدات السابقة للأفراد".

### التدريب خارج العمل:

التدريب خارج العمل هو أن يكون التدريب في أماكن خارج العمل، إما في قسم مستقل تابع للمنشأة نفسها أو خارجها في جهات متخصصة، حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة من الوقت يلتحق أثناءها في برنامج تدريب يعقد خارج منظمته مثل معاهد الإدارة العامة أو مراكز التدريب، ويتضمن التدريب أثناء الخدمة برامج عدة منها برامج التدريب على الأعمال المكتبية والسكرتاريا برامج لمستوى الإشراف الأول الذي يتكون من رؤساء الأقسام والوحدات وبرامج التدريب لمستوى الإدارة وغيرها. حيث يعتبر التدريب هنا عنصر مهم لأجهزة الإدارة، لأنه يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد، ويزيد من المزايا التنافسية للمنظمة (رحيل، جواد، 2015، ص19).

### التدريب داخل العمل:

التدريب داخل العمل هو أن يتلقى الموظفون مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات ووظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة أو عن طريق رؤسائهم المباشرين أو عن طريق المدربين يتم التعاقد معهم حيث يتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب أنه يتم وفقاً لتخطيط الإدارة (السلمي، 1974، ص17) ، فالتدريب إجراء تعليمي يساعد الأفراد على اكتساب أو تعليم المهارات والأفكار والاتجاهات والمعرفة اللازمة للوصول إلى الأهداف المرسومة وفق خطط التنمية حيث ساهم



التدريب داخل العمل في تسهيل أداء العمليات وحقق بذلك ميزة تنافسية للمنظمة. (مسلم، العرندي، مسعود، محمد، 2011، ص19).

### محتوى التدريب.

محتوى التدريب هو عبارة عن حصر لكل المحتويات والمواضيع التي يتطلب تعلمها إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل ويتم صياغة أهداف المحتوى التدريبي بالشكل الذي يوضح الأشياء التي سيكون المتدرب قادراً على أدائها بانتهاء الدورة التدريبية، ويدور محتوى البرنامج التدريبي حول موضوعات معينة تحدد عادة في المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم والمهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه، وأنماط السلوك والاتجاهات (درة، 1981، ص301).

### أساليب التدريب

أساليب التدريب هي طريقة تستخدم في ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريبي يتم فيه إكساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات أو اتجاهات بين المشاركين وبين المدرب أو بين المشاركين أنفسهم وصولاً لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي. (مسلم، العرندي، مسعود، محمد، 2011، ص20).

### تقييم التدريب

عملية هادفة لقياس فاعلية الخطة التدريبية وكفاءتها ومقدار تحقيقها الأهداف المطلوبة، وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها، كما يعرف أيضاً بالإجراءات التي تقاس بها كفاية البرامج التدريبية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب والتنمية في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاية المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. (مسلم، العرندي، مسعود، محمد، 2011، ص21).

### الميزة التنافسية

قدرة الشركة على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة. (Al-najjar (2016)

## الفصل الثاني

### 2\_ الإطار النظري للبحث

2\_1\_ المبحث الأول: التدريب

2\_2\_ المبحث الثاني: الميزة التنافسية

## الفصل الثاني

### 2\_ الإطار النظري للبحث

#### 2\_1\_2\_ المبحث الأول: التدريب

2\_1\_1\_2 مقدمة المبحث الأول

2\_2\_1\_2 مفهوم التدريب وتعريفه

3\_1\_2 أهمية التدريب

4\_1\_2 أهداف التدريب

5\_1\_2 فوائد التدريب

6\_1\_2 أنواع التدريب

7\_1\_2 ملخص المبحث الأول

يهدف هذا المبحث إلى تناول التدريب في شركات الأعمال من خلال توضيح مفاهيمه وأهميته وأهدافه وأهم الفوائد التي تحصل عليها هذه الشركات من خلال العملية التدريبية.

### 2\_1\_2 مفهوم التدريب وتعريفه

للتحديد الدقيق لمفهوم التدريب يجب أن نميزه عن بعض المفاهيم الأخرى كما يلي:

- التدريب والتكوين: يكمن الاختلاف في أن التدريب يقتصر على التعلم في مجال مهنة معينة أي ارتباطه بالجانب العملي، بينما التكوين يشمل التعلم في عدة مجالات واسعة.

- التدريب والتنمية: يكمن الاختلاف في أن التدريب يهدف إلى مساعدة المتدربين في إنجاز وظائفهم الحالية ومسؤولياتهم تهدف إلى مساعدة الموظفين للنمو والتطور بشكل مناسب، نقل وتعليم مهارات فنية بدلاً من المهارات المفاهيمية، أما التنمية لاستلام وظائف ومسؤوليات مستقبلية، كتعليم مفاهيم كالتخطيط، والتنظيم..... إلخ بدلاً من المهارات الفنية. (رحيل، جواد، 2015، ص3)

وتتعدد التعاريف الخاصة بتدريب الموارد البشرية بتعدد جهات نظر الكتاب المعرفين له فمن هذه التعاريف ما يلي:

يعرّف التدريب بأنه: "عبارة عن النشاط الذي يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمهارات اللازمة لتنميتهم وزيادة خبراتهم لرفع مستوى الأداء ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع".

وعرّف أيضاً على أنه: "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد

في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق (بوبياصلي، مكيو، صراح، لمياء، 2019، ص17).

## 2\_1\_3\_ أهمية التدريب

تنبثق أهمية التدريب والتطوير من ضرورة الربط بين خطط التدريب والتنمية الإدارية، إضافة إلى خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك لتسير هذه الخطط والبرامج بشكل متوازي ومتزامن مع بعضها البعض، فلا تعيق أجهزة الإدارة العامة في تنفيذ السياسات والخطط التنموية الأخرى. كما يجب العمل على زيادة الوعي التدريبي لدى المستويات القيادية العليا، وذلك ليعملوا بدورهم على تحفيز الموظفين معهم للمشاركة في البرامج التدريبية التي تصمم لهم من أجل تجديد معلوماتهم، وتطوير قدراتهم إضافة إلى غرس القيم والمهارات الوظيفية التي تتعلق بتخصصاتهم، إضافة إلى التأكد من أهلية المدربين ومواكبتهم للمعاصرة واستيعابهم لخصائص البيئة المجتمعية، وذلك لتكون البرامج التدريبية موجهة لتنشيط العقل، وليس للتقليد والنقل، وهذا يتنافى مع الاطلاع على أحدث التقنيات التدريبية المعاصرة ومواكبتها (الأعمر، 2012).

وذكر (Farooq & Khan, 2011) أن التدريب والتطوير الفعال للموظفين يساعد على تطوير المؤسسة والأعمال، وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، حتى وإن كانت ميزانية التدريب صغيرة، فإنها تساعد على خفض التكاليف على المؤسسة والأعمال وتساعد في زيادة الأرباح والمبيعات.

ووفقاً لـ (Khan et al, 2011) فإن أهمية التدريب للموظفين أو الموارد البشرية تكمن في زيادة إنتاجية المؤسسة، وتحسين جودة العمل، بالإضافة إلى الحد من العيوب أو شكاوى العملاء من خلال عمليات مبسطة وموظفين أكثر كفاءة.

كما أن التدريب يؤثر إيجابياً على معنويات الموظفين ودوافعهم وتقليل معدل غياب أو تغيير الموظفين، إضافة إلى أن التدريب يساعد المؤسسة على التكيف مع التغيير والاستعداد للنمو ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية على منافسيها تساعد في جذب أفضل المواهب من الموارد البشرية.

ومن الأهمية الأخرى للتدريب أنه يزيد من معدل الدخل الشهري والسنوي للمؤسسة والأعمال، كما يزيد من فرص العمل والحياة الأفضل، وهذا ما يظهر بشكر واضح في السياسة التي اتبعتها أغلب المؤسسات العامة والخاصة، إذ اتخذت من التدريب أساساً لعملها، كما خصصت أقساماً في كل مؤسسة لذلك، إضافة إلى إنشاء مراكز خدمية خاصة ببرامج التدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها. وتشير الإحصائيات السنوية إلى أن المؤسسات الأمريكية تنفق ما يقارب 50 مليون دولار سنوياً على تدريب موظفيها، إذ يعد هذا أساساً لمواكبة التغيير الذي يطرأ على جميع مجالات الحياة الحالية، مما يمكنها من الحصول على قياديين في مختلف المجالات (صلاح، 2018).

وقد ذكر (Sung & Choi ، 2018) الفوائد العامة لتدريب وتطوير الموارد البشرية، فهي أولاً تزيد من الرضا الوظيفي للموظفين وتزيد من تحفيزهم، ثانياً، فإنها تزيد من كفاءة الموارد البشرية مما تزيد من أرباح المؤسسة، ثالثاً، زيادة القدرة على اعتماد تقنيات وأساليب جديدة، وأخيراً، زيادة الابتكار في الاستراتيجيات والمنتجات.

## 2\_1\_4\_ أهداف التدريب

يهدف التدريب بشكل عام إلى إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد الفئة المستهدفة، وذلك لسد الثغرة بين أدائهم الحالي ومستوى الأداء المطلوب تحقيقه، وتعتبر أهداف التدريب نتائج يجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، ولم يعد التدريب قاصراً على مجرد العمل على تأهيل من دخل المهنة دون إعداد مسبق، أو مجرد التدخل لحل مشكلة طارئة تتعلق بأداء الموارد البشرية أو النتائج التي تتخذها المؤسسة، كما لم تعد مجرد برامج علاجية لحل المشكلات أو برامج تصحيحية تهدف إلى معالجة عيوب الإعداد المسبق للموارد البشرية قبل الخدمة، بل أصبح التدريب جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية العاملين مهنيًا وعلمياً وثقافياً في حلقات متواصلة، وأصبح جزءاً من عملية التحسين المستمرة في المؤسسة (موسى، 2007).

وتتمثل أهداف البرامج التدريبية للموارد البشرية وفقاً لـ (Dhar, 2015) في زيادة الإنتاجية الفردية والتنظيمية والإثراء، وتوفير فرص التطوير التي تعزز المعرفة وتنمية المهارات وإثراء المؤسسة.

كما أنّ البرامج التدريبية تهدف الي إنشاء وتعزيز بيئة تنظيمية تقدر التطوير والتنوع وفرص النمو لجميع الموظفين بالإضافة الي تزويد الأفراد والمؤسسة بالأدوات اللازمة للاستجابة بفعالية لاحتياجات العملاء وكذلك المطالب الحالية والمستقبلية للخدمة. أن البرامج التدريبية تساعد على توفير القيادة والدعم المستمر لجهود المؤسسة من أجل تعزيز ودعم ورفع موارد وأدوات التكنولوجيا لتحسين كفاءة تدفق العمل وتحسين خدمة العملاء.

وقد أشار (عبد القادر، 2017) إلى أن لبرامج التدريب أهداف عديدة منها أولاً، تنمية مهارات وقدرات التفكير لدى المتدربين، وتنمية قدراتهم البحثية عن طريق المشاغل أو بحوث العمل أو الدورات التدريبية. ثانياً، إيجاد فئة مؤهلة يمكن منحها المزيد من المسؤولية لتحل محل الشخصيات القيادية التي تنتقل إلى أماكن أخرى أو تقاعد، أو الاعتماد عليها في عملية تفويض السلطة. ثالثاً، المساهمة في إعادة التوازن العددي والنوعي إلى هيكل العمالة، فإن حدثت زيادة في معدل العمالة في قطاع أو تخصص محدد، يمكن بواسطة التدريب التحويلي تجهيزهم وتأهيلهم لتخصصات أخرى تسد العجز بهم.

## 2\_1\_5\_ فوائد التدريب

نظراً للأهداف التي يسعى التدريب لبلوغها بوصفه نشاطاً إنسانياً فإن ذلك من شأنه أن يحقق فوائد على الصعيد العملي والتطبيقي وكما يحقق العديد من الفوائد المتوخاة على الصعيد المنظمي والفردى التي تتمثل بالآتي:

- زيادة الإنتاج وتحسين الأداء النوعي على المستوى المنظمي سيما وان المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين أداء الفردي للعاملين.

- يسهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد العاملين ويزيد من كفاءاتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم.

- يعدّ التدريب من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة.

- يسهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع مستوى أدائها بكفاءة وفعالية.

- يسهم التدريب في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة إذ أن الأفراد المدربين بكفاءة وفعالية غالباً ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم مما ينعكس على الأداء العام على المنظمة بشكل إيجابي. (الكريم، حميد، أحمد، أكرم، 2017، ص94)

## 2\_1\_6\_ أنواع التدريب

هناك عدة أنواع من التدريب التي تعتمدها المؤسسة، وتعتمد تلك الأنواع على أسس مختلفة لتقييم البرامج التدريبية، وفيما يلي سوف يتم إيضاح بعض هذه الجوانب بشكل أكثر تفصيلاً كما يلي:

### أ: التدريب حسب نوع الوظائف

وتقسم إلى:

- التدريب المهني والفني: تهتم الإدارة في هذه الحال بتدريب الأفراد الذين يعملون بالوظائف التي تتطلب مهارات يدوية وميكانيكية وخاصة الأعمال الحرفية، ويعتمد عادةً في ذلك على أسلوب التمهين والذي يعتبر من أقدم الأساليب التي استخدمت في تعلم الحرف والأعمال التي تتطلب في غالب الأمر مهارات يدوية وحركية.
- التدريب الإداري: تتضمن برامج التدريب الإداري بصفة عامة على معارف ومهارات إدارية وإشرافية ضرورية لتقلد المناصب الإدارية المختلفة، وتشمل بصفة عامة نشاطات التخطيط، التوجيه، التنظيم والرقابة، هذا بالإضافة إلى نشاطي التنسيق والاتصال.
- التدريب الإشرافي: في هذا النوع من برامج التدريب يتم التركيز على أساليب اتخاذ القرار وكيفية رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار على الجوانب السلوكية، والعلاقات الإنسانية باعتبار أن الأفراد الذين يدخلون إلى مثل هذه البرامج سيكونون في مواقع إدارية قيادية تستلزم معرفتهم لمثل هذه الجوانب.
- التدريب التخصصي: يشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل وظائف الأطباء، المهندسين... الخ، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات المتخصصة بغرض توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل المختلفة.

### ب: التدريب حسب الزمن

ويعتمد هذا النوع من التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي:

- التدريب قصير الأجل: غالباً ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادةً بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج.



- التدريب طويل الأجل: هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر، من ضمن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة منها أكبر بكثير قياساً بالتدريب قصير الأجل.

### ج: التدريب من حيث المكان

ويشمل هذا النوع ما يلي:

- التدريب في مواقع العمل: يستخدم اللفظ غالباً استخداماً عاماً ليشمل أي نوع من التدريب الذي لا يجري في مدرسة أو مركز تدريب وفي هذا النوع من التدريب يقوم كل من المدرب والمتدرب بالعمل في بيئة العمل العادية، ويتم تقليدياً شرح العملية للمتدرب التي يقوم بملاحظتها وتفهم وصفاتهم، يقوم بتنفيذها تحت إشراف وإرشاد المدرب.
- التدريب في مراكز التدريب الخاصة: قد يكون ضمن المنشأة كالقاعات أو المختبرات والصالات وهذه تكون مجهزة وخاصة بالتدريب وتستخدم فيها التقنيات التدريبية المناسبة وتتميز بوجود عناصر متخصصة ووقت كافٍ ووسائل مساعدة على التدريب.

### 2\_1\_7 ملخص المبحث الأول

من خلال الفهم العميق لمفهوم التدريب وأهميته بكل أنواعه التقليدية والحديثة يمكن للقائمين على شركات أعمال إدراك أهمية هذا العامل على القوى العاملة لديهم، من منطلق أن مفتاح النجاح على المستوى الفردي أو مستوى المنظمات، وأفضل استثمار تستثمره كمسؤول هو تدريب العاملين حولك، فالتدريب يدخلك باب المنافسة العالمية من خلال التفرد بالميزة التنافسية وسندرس هذا المفهوم في المبحث الثاني.

## 2\_2\_2 المبحث الثاني: الميزة التنافسية

1\_2\_2 مقدمة المبحث الثاني

2\_2\_2 مفهوم الميزة التنافسية وتعريفها

3\_2\_2 أهمية الميزة التنافسية

4\_2\_2 أنواع التنافسية: مقوماتها ومستوياتها

5\_2\_2 أبعاد الميزة التنافسية

6\_2\_2 خصائص الميزة التنافسية

7\_2\_2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

8\_2\_2 مصادر الميزة التنافسية

9\_2\_2 ملخص المبحث الثاني

## 2\_2\_1\_ مقدمة المبحث الثاني:

الميزة التنافسية Competitive advantage ، تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة ك (هم داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي.. ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للشركة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم الشركة وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن الشركة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب المستمر للتعرف على وتحليل واكتشاف والمحافظة على والاستثمار في الميزة التنافسية للشركة ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار الخ. ونلاحظ هنا أن عمل المدير لا ينتهي بسهولة ونتائجه لا تتضح بين عشية وضحاها ولكن عمل المدير يصبح محاولات دؤوبة للتفوق المستمر (sustainability) في عالم ديناميكي ومتقلب. وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في الشركة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين..

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز الشركة عن غيرها من الشركات المنافسة وتحقق لهذه الشركة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأية شركة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن

أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون الشركة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن الشركة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (رفع جودة المنتجات) أو انطباعياً (الإعلان والاسم والشهرة) وسناقش هذه الطرق لاحقاً.

## 2\_2\_2\_ مفهوم الميزة التنافسية وتعريفها:

إنّ مفهوم الميزة التنافسية ذاته ليس بالجديد في مجال الأعمال، فقد تمت الإشارة إليه بطرق متعددة من قبل بعض المفكرين الاقتصاديين خلال القرن التاسع عشر، لكن ظهوره كمصطلح متداول كان خلال القرن العشرين واستمر حتى اليوم، ليشير إجمالاً إلى: القدرة التي تكتسبها المنظمات لأداء الأعمال بصورة أفضل من منافسيها في قطاع معين وبصورة يصعب محاكاتها من قبل الآخرين، وبالتالي تحديد مدى نجاح المنظمة في المحافظة على مركز متقدّم بين المنافسين، انطلاقاً من الموارد المتاحة لها والعمليات الداخلية، والتي تشمل التطوير المستمر للإجراءات والإمكانيات البشرية والتنظيمية، ووصولاً إلى المنتجات ذاتها، والتي يجب أن تتميز بجودة أعلى أو تكلفة أقل، أو كليهما، لتلبية متطلبات العملاء والبيئة المحيطة.

إنّ التأمّل في مفهوم الميزة التنافسية مطلب أساسي لمختلف المنشآت العامة والخاصة، فعناصره تتميز بالشمول والترابط من منظور معاصر، حيث أنّ التركيز لا ينصب فقط على جانب المدخلات (الموارد) ولا المخرجات (السلع أو الخدمات)، وإنما يشمل كذلك العمليات الداخلية والقدرات المكتسبة، سواء الفردية والتنظيمية، والتي يتم استثمارها من خلال تطوير المعرفة وصقل المهارات، وزيادة وفرص التمكين لتطبيق المعارف والمهارات الجديدة لخلق حلول مبتكرة للمشكلات، وربط ذلك بالإجراءات داخل المنظمة ومكوناتها الخاصة بها، والتي تمثل القلب الذي يصعب على المنافسين محاكاته، وينعكس ذلك على التميز في أداء العمل، لتكون المخرجات أو المنتجات مرغوبة من حيث الجودة أو التكلفة أو كليهما. هذه النتيجة تساهم في وضع المنظمة في مركز متقدم على منافسيها في قطاع معين. ويمكن أن تكون الميزة مستدامة في حال استطاعت المنظمة المحافظة على مركز متقدم في السوق/القطاع، من خلال استمرار التفاعل مع البيئة المحيطة لتطوير مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بما يتناسب مع الظروف الحالية والتطلعات المستقبلية. (د. هدى بنت محمود أبو السمح، صحيفة المال، 2021).

### -تعريف الميزة التنافسية:

يعرّف (Anik, et. al. (2010) الميزة التنافسية بكونها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية، بهدف إرضائهم، فضلاً عن تلبية احتياجات الموظفين في الشركة، وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو التطور، والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة.

في حين يعرف (Baroto, et. al. (2012) الميزة التنافسية بكونها مجموعة العوامل التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة في استقرار الشركة في السوق، والتي تشمل على المشاركة الفاعلة في المجالات الاقتصادية، والتي تؤثر على استقرار وتنمية الأرباح، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

كما تعرف الميزة التنافسية بكونها السياسة المتفوقة التي تتبعها الشركة للتنافس في السوق وتحقق أفضل النتائج التي تصبو إليها، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية (Korankye, 2013)

ويرى (Naliaka & Namusonge (2015) أنّ الميزة التنافسية تعبر عن الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تتفوق على نظيراتها.

ويرى (Ejrami, et. al. (2016) أنّ الميزة التنافسية ما هي إلا سياسة وأداة لتحسين الأداء، وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي في الشركة والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة، بحيث تتفوق وتتميز على نظيراتها، وتزيد من الحصة السوقية في الشركة، وتعظم من أرباحها.

ويعتقد (Ranjith (2016) أنّ الميزة التنافسية عبارة عن استراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال الشركة، وتدفع بعجلة النمو والتطور فيها، وتتيح للشركة فرصة إنتاج وتقديم خدمات وسلع ومنافع للزبائن تتفوق فيها على نظيراتها من المنافسين في السوق، ويحقق للشركة مزيد من الأرباح، ويحسن من سمعتها في السوق.

مما سبق تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة الشركة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار الشركة في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها.

## 2\_2\_3\_ أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية التي يمكن حصرها فيما يلي:

- تعطي الميزة التنافسية مؤشراً قوياً للمؤسسات لإحكام سيطرتها على السوق (الحصة السوقية أكبر من منافسيها) وقد تعني سيطرة المؤسسة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين.
- تعد الميزة التنافسية سلاحاً قوياً تعتمد المؤسسة لمواجهة تحديات المؤسسات المنافسة، أي: قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية، وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الخدمية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

- تعتبر الميزة التنافسية معياراً مهماً لنجاح المؤسسات، تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة، يصعب على المنافسين تقليدها.
  - أكثر المؤسسات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء والاستمرار، وذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المؤسسات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل، لذلك تعمل المؤسسات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على جودة الخدمة ونوعيتها.
- مما سبق نرى أن أهمية الميزة التنافسية تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجه المؤسسات وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات تتعلق بالتفوق بالميزة التنافسية على منافسيها (بوبياصلي، مكوي، صراح، لمياء، 2019، ص43).

## 2\_2\_4 أنواع الميزة التنافسية

تنقسم الميزة التنافسية إلى ثلاثة أنواع:

### ❖ ميزة التكلفة الأقل

نقول عن مؤسسة ما أنها تمتلك ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها متراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى منافسها

### ❖ ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها

### ❖ ميزة الجودة

عرفها جوران بأنها الالتزام بالمتطلبات، أما كروسل فيعرفها بأنها الملائمة للاستخدام، ويضيف ديمينغ بتحقيق انعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً. (نسيمة، هدى، طير، عطيط، 2016، ص9)

وعليه يمكن القول إنّ وجود الميزة التنافسية للمنظمة سوف يساهم في إيجاد وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمنظمة من تحقيق أرباح أعلى مقارنة بمنافسيها وذلك من خلال قدرة المنظمة إما على التميز عن طريق تكاليف منخفضة، أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها. (رحيل، جواد، 2015، ص10)

## 2\_2\_5 أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين:

## -البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

ويقصد بها تحسين القيمة التي يدركها العميل لمنتجات المنظمة.

إذ كي تتحقق الميزة التنافسية يجب أن يدرك العملاء أن ما يحصلون عليه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو أعلى من القيمة التي يقدمها المنافسون الآخرون، فمن خلال هذا تسعى المؤسسة لتوظيف مواردها وإمكاناتها المتنوعة لتحسين القيمة المدركة من طرف العملاء، كما أن هناك عدة عوامل تفعل هذا الإدراك أهمها هو عنصر السعر، الجودة، مقارنة بالسعر أو درجة الاقتصادية خدمات ما بعد البيع الخ...

هناك من يرى أن الأمر أعقد من مجرد امتلاك عنصر أو أكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى العملاء، مثل العلاقة غير العادية مع العملاء، وإدارة العلاقة مع العملاء والذي يُعرّف على أنه تكامل بين الأفراد، والأساليب، والتكنولوجيا لتحسين العلاقة مع العملاء، مثل العملاء الإلكترونيين، والعملاء الداخليين، حتى الموردین تحسين القيمة المدركة لدى العملاء اتجاه المؤسسة القائمة على أساس العلاقة غير العادية مع العملاء لا بد أن تستند على أربعة مبادئ:

(مواجهة ضغط المنافسة - الحصول على التميز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء- زيادة ولاء العملاء – زيادة فعالية السوق).

باختصار نقول بأن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو تلك القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في أعين العملاء، والذي يعرض قيمة مدركة من طرف العملاء أكبر من المنافسين فسوف يجني حصص أكبر في السوق..

## -البعد الثاني: التميز

يقصد بالتميز اللغة أو الخدمة بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو حتى عمل نسخة منها ولكي يتحقق ذلك لا بدّ من الحصول على المصادر التي تحقق التميز والمتمثلة في أربعة مصادر وهي:

(الموارد المالية – الموارد البشرية - الموارد المادية - الإمكانيات التنظيمية)

ونقول بأن لهذه العناصر الأربعة أهمية كبيرة في تحقيق المنظمة النجاح والتميز، فكل من الموارد المالية، والبشرية، والمادية، وحتى التنظيمية، تمثّل وجود المؤسسة، وغياب إحدى هذه العناصر يؤدي إلى غياب المؤسسة وعدم وجودها، فلا يمكن الاستغناء عن أي منها، وإن حسن استغلال المؤسسة لهذه العناصر الأربعة وحسن تسييرها سوف يساعد المؤسسة على النجاح والتميز ويصعب عمل المنافسين لها من حيث تقليدها ومنافستها، وعليه فالتميز لا يكون بامتلاك هذه العناصر فقط وإنما يكون أيضاً بحسن تسييرها وتضافر الجهود بين جميع أعضائها(نسيمة، هدى، طير، عطيط، 2016، ص90)

## 2\_2\_6\_ خصائص الميزة التنافسية

يمكن إجمال خصائص الميزة التنافسية في ثلاث مميزات هي:

1. تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
2. يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية
3. عادةً ما تكون مركزة جغرافياً. (رحيل، جواد، 2015، ص9)

**وللميزة التنافسية مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:**

### **1-خاصية الاستمرارية:**

تعتمد الميزة التنافسية في استمرارها على استهلاك أو تقادم الموارد، إذ يساهم تزايد معدلات التغير التكنولوجي إلى تقصر المدى الزمني لانتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية بصفة عامة نقول بأن حتى تكون الميزة مستمرة ومستدامة يجب أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط، وهذا باعتمادها على القدرات والكفاءات البشرية لأنها تتمتع بالاستمرارية أكثر من الموارد الأخرى.

### **2-التقليد أو النقل الحرفى للإستراتيجية:**

تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزاتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لا بد من التغلب على أمرين الأول هو شكل المعلومات والثاني هو شكل نقل الإستراتيجية. وعليه نقول بأن تقليد الميزة ونقل استراتيجيتها أكبر أزمة توجهها المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسياً وهذا قد يؤدي بها إلى الزوال والركود.

### **3-إمكانية تحويل الموارد**

ويحدث إذا استطاعت مؤسسة ما الحصول على الموارد المطلوبة لتقليد الميزة التنافسية لمؤسسة ناجحة، هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أقصر عمراً لكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد موجود بشكل كبيراً نظراً إلى:

-عدم إمكانية الجزاء المكاني بسبب التكاليف المرتفعة.

-عدم توفير المعلومات الكافية عن إنتاجية هذه الموارد.

- خصوصية بعض الموارد للشركة.

قد تستطيع بعض المؤسسات المنافسة تقليد ميزة ما، لكن قد لا تستطيع تقليدها لأنها قد تواجه صعوبات وهذا ما يجعل دور حياة الميزة أطول عمراً واستمراراً.



وعليه يمكن القول بأن للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص التي تساعد على نجاحها واختلال إحدى هذه الخصائص قد يؤدي إلى زوالها، فلكي تحافظ المؤسسة على مزاياها يجب أن تعمل على تطوير وتجديد هذه المزايا باستمرار حتى تحافظ عليها، فكلما نجح المنافسون في تقليدهم للمنتج أو الخدمة أو الكفاءة متميزة في وقت أسرع كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية. (نسيمة، هدى، طير، عطيط، 2016، ص87)

## 2\_2\_7\_ معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف وهي:

### 1. مصدر الميزة

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والموارد الخام، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسة المنافس

ب- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج (التميز، والتفرد من تقديم منتج أو خدمة متنوعة معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة.

### 2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تجنيد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادرها فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

وعليه نقول بأنه كلما تعددت مصادر الميزة التنافسية كلما كان تقليدها صعب والعكس.

### 3. درجة التحسن والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

يجب أن تحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام الشركة المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

وعليه نقول بأنه لكي تحافظ المؤسسة على مكانتها ومركزها وحتى تتجنب التقليد لا بد من أن تجدد باستمرار مزاياها وتنوعها، والاعتماد على مصادر متنوعة من أجل تحقيق التفوق، كما لا ننسى أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق مزايا تنافسية يكون بامتلاك موارد وكفاءات عالية. (نسيمة، هدى، طير، عطيط، 2016، ص103)

أشار عديد الباحثون الى مصادر الميزة التنافسية:

- الإبداع: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي يصاحبه انفجار تنافسي على مستوى الوطني العالمي أدى إلى تصاعد الاهتمام المؤسسات إبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتبار الحد الأدنى من اسبقيات التنافسية الى جان التكلفة والجودة وأصبحت القدرة على الابداع مصدراً متجدداً
  - الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزه تنافسيه أكثر أهمية مما كان عليه في سابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.
- المعرفة: إذا كانت المعرفة حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة الأشخاص في وقت محدد، فإننا نعيش حالة انفجار المعرفة حيث إذ أصبحت هذه الخيرة المورد أكثر أهمية في خلق ميزة تنافسية. (المطيري، عبد الله، 2020، ص 12)

## 2\_2\_9\_ ملخص المبحث الثاني

لا ينظر للميزة التنافسية بكونها شيء مادي أو غير مادي تمتلكه المنظمة أو تحصل عليه من خلال الشراء، بل يمكن القول أنه خليط من كل ذلك.

فضلا عن تكييفه بما يتوافق مع توجه المنظمة الاستراتيجي والأهداف المطلوب تحقيقها وبالتالي يعبر هذا المفهوم عن حالة التفرد التي تكون بها قياساً بغيرها من المنافسين وهذا ما يلخص القول أن أي منظمة مهما كان حجمها يمكن لها أن تمتلك الميزة التنافسية شريطة أن تسخر جميع إمكاناتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة في السوق مقارنة بنظرائها من المنافسين.

## الفصل الثالث

### 3\_ الإطار العملي للبحث

3\_1\_ المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

3\_2\_ المبحث الثاني: وصف متغيرات البحث

3\_3\_ المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

3\_4\_ المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

## الفصل الثالث

### 3\_ الإطار العملي للبحث

يتناول هذا المبحث وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي أتبعته كأهداف للدراسة، من خلال وصف لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، ووصف لأداة القياس، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات احصائياً.

### 3\_1\_3 المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

#### ✓ منهجية الدراسة

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب دراسة الحالة التي بين أيدينا وهي "أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"

والمنهج الوصفي التحليلي كما يعرفه الباحثون هو: "المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى". (المنهج الوصفي التحليلي، منهجية البحث العلمي، غ/م، 2018، ص1)

استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

#### أولاً- المصادر الثانوية:

حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدارسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

#### ثانياً- المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمدت الباحثة على توزيع استبيان خصيصاً لهذا الغرض، وتم تطوير هذا الاستبيان بالاعتماد على محددات التدريب، وتم صياغة فقرات الاستبيان بما يلائم تساؤلات الدراسة، وتم الاستفادة من المراجع والدراسة السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان.

#### ✓ مجتمع البحث وعينته:

يتكوّن مجتمع البَحْث من العاملين في لدى شركة سيريتل. وتم إجراء الدراسة على عينة (110) من العاملين في شركة سيريتل.

#### ✓ أداة القياس

تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان حول " أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية "، وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان والفقرات التي تقع ضمن كل محور.

كما تم تقسيم الاستبيان كالآتي:

أولاً-الجزء الأول: واشتمل على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث (سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الجنس).

ثانياً: الجزء الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من محاور رئيسة وهي:

المتغير	عدد العبارات
التدريب خارج العمل	5
التدريب داخل العمل	6
محتوى التدريب	4
أساليب التدريب	5
تقييم التدريب	7
الميزة التنافسية	7

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (الإيجابي) لقياس تقييم استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة.

## جدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

### ✓ صدق وثبات أداة الدراسة:

#### 1- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### (1) صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة على المشرف، وتم تزويد الباحثة بالتعديلات على الاستبانة، وقد استجابت الباحثة وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

#### 2- ثبات أداة القياس:

#### الثبات /معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 – 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (2).

#### جدول (2) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التدريب خارج العمل	5	0.78
التدريب داخل العمل	6	0.88

0.79	4	محتوى التدريب
0.77	5	أساليب التدريب
0.87	7	تقييم التدريب
0.84	7	الميزة التنافسية

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوحت 0.78 – 0.87، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### ✓ المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات حيث قمنا بتفريغ البيانات (استجابات العينة) حسب كل سؤال من الأسئلة، وتم إعطاء العديد من الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي، وتم القيام بحساب جميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة و تم الحصول على قيمة المتوسط الحسابي، والنسبة لكل عبارة من عبارة المحاور، وإجراء التحليل عليها حيث تضمن التحليل ما يلي:

-النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي.

-اختبار العينة الاحادية T TEST.

-الانحدار الخطي البسيط والمتعدد باستخدام طريقة STEPWISE.

وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $0.80=5/4$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية)، وهكذا أصبح طول خلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	مدى الاعتماد والتقييم
------------	-------------------------	-----------------------

متدنية جداً	من 20 % - 36 %	من 1-1.80
متدنية	أكبر من 36 % - 52 %	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52 % - 68 %	أكبر من 2.60 - 3.40
عالية	أكبر من 68 % - 84 %	أكبر من 3.40 - 4.20
عالية جداً	أكبر من 84 - 100 %	أكبر من 4.20 - 5

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS



## 3\_2\_ المبحث الثاني: وصف متغيرات البحث

حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة

### 1. البيانات التعريفية

جدول (3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب البيانات التعريفية

%	العدد		
36.4%	40	أنثى	الجنس
63.6%	70	ذكر	
100.0%	110	Total	
4.5%	5	أقل من 25	العمر
48.2%	53	من 25 إلى 34	
32.7%	36	من 35 إلى 44	
14.5%	16	من 45 إلى 54	
100.0%	110	Total	
4.5%	5	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
3.6%	4	دبلوم	
55.5%	61	شهادة جامعية	
26.4%	29	ماجستير	
10.0%	11	معهد متوسط	
100.0%	110	Total	
11.8%	13	من 11 إلى 15	عدد سنوات الخبرة
23.6%	26	من 16 فأكثر	
35.5%	39	من 5 سنوات فأقل	
29.1%	32	من 6 إلى 10	
100.0%	110	Total	
6.4%	7	مدير وحدة	المركز الوظيفي
28.2%	31	مشرف / رئيس قسم	
65.5%	72	موظف	
100.0%	110	Total	

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

يبين الجدول توزيع العينة حسب الجنس إلى 63.0% ذكور و 29% إناث، ومن حيث الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 4.5%، و 48.2% من 25-34 سنة، و 32.7% من 35-44 سنة، و 14.5% من 45-

54 سنة، ومن حيث المؤهل العلمي نجد 4.5 % ثانوية، و 3.6 % دبلوم، و 55.5 % شهادة جامعية و 26.4 % ماجستير و 10 % معهد متوسط، ومن حيث سنوات الخبرة و 11.8 % من 11-15 سنة و 23.6 % من 16 سنة فأكثر و 35.5 % من 5 سنوات فأقل و 29.1 % من 6-11 سنة، ومن حيث المركز الوظيفي نجد 6.4 % مدير وحدة و 28.2 % مشرف رئيس قسم و 65.5 % موظف.

#### جدول (4) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب عدد الدورات

Column N %	Count	
5.5%	6	عدد الدورات التي حضرتها دورة لم أجري ولا
30.0%	33	من 1 الى 3
21.8%	24	من 4 الى 6
42.7%	47	من 7 فأعلى

من حيث عدد الدورات التي حضرتها نجد أن 5.5 % لم يجري دورة فقط و 30.0 % من 1-3 دورات و 21.8 % من 4-6 سنوات و 42.7 % من 7 سنوات فأعلى.

#### التساؤلات:

#### أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

- ما هو مستوى التدريب الموارد البشرية من حيث (التدريب خارج العمل) في شركة سيريتل

لمعرفة مستوى تقييم التدريب خارج العمل فقد تم قياس هذا البعد من خلال عبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأهمية، كما يلي:

#### جدول (5) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم التدريب خارج العمل

	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
0.000	74	9.23	3.71	110	يتم التدريب في مراكز مملوكة للشركة
0.000	81	17.85	4.06	110	تستخدم الشركة خطة مستمرة في إعداد برامج تدريب زمنية وفنية

0.000	78	14.51	0.66	3.91	110	يهدف التدريب إلى التأقلم مع المستجندات الحاصلة في البيئة الخارجية للعمل
0.000	77	13.76	0.67	3.87	110	يتم اختيار الأفراد للتدريب وفق احتياجات الفرد والعمل
0.000	80	18.17	0.58	4.01	110	تعتمد الشركة على تحديد مواصفات التدريب وتوثيقها من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية
0.000	78	20.91	0.46	3.91	110	التدريب خارج العمل

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بمستوى التدريب خارج العمل كأحد أبعاد (تدريب الموارد البشرية) قد بلغ ( 3.91 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (78%) والذي يقابل توفر بمستوى عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.46) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن عينة الدراسة (العاملين في شركة سيريتل) اعتبرت أن مستوى التدريب خارج العمل هي بدرجة عالية دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في تقييم مستوى اعتماد التدريب خارج العمل في الشركة العبارة (تستخدم الشركة خطة مستمرة في إعداد برامج تدريب زمنية وفنية) بمتوسط الاجابات عليها (4.06) وان الوزن النسبي للإجابات هو ( 81 %) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) اصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم مستوى هذه العبارة كأحد عبارات اعتماد التدريب خارج العمل بمستوى (عالي) دال احصائياً، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (تعتمد الشركة على تحديد مواصفات التدريب وتوثيقها من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية) بمتوسط 4.01 وبمستوى تقييم بتوفرها بدرجة (عالية) دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة (يهدف التدريب إلى التأقلم مع المستجندات الحاصلة في البيئة الخارجية للعمل) بوزن نسبي للتقييم 78 % عالي، يليها العبارة (يتم اختيار الأفراد للتدريب وفق احتياجات الفرد والعمل) بمستوى عالي ايضاً، وفي المرتبة الخامسة نجد عبارة (يتم التدريب في مراكز مملوكة للشركة) بمتوسط 3.71 بدرجة توفر عالي .

- ما هو مستوى التدريب الموارد البشرية من حيث (التدريب داخل العمل) في شركة سيريتل

لمعرفة مستوى تقييم التدريب داخل العمل فقد تم قياس هذا البعد من خلال عبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأهمية، كما يلي:

جدول (6) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم التدريب داخل العمل

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
تهتم الإدارة بتأهيل وتدريب أفراد العمل	110	4.09	0.58	19.61	82	0.000
هناك نتائج مرضية للعملية التدريبية على الشركة	110	3.85	0.66	13.55	77	0.000
يعتبر البرنامج التدريبي تجربة تدريبية ناجحة بالنسبة للموظفين	110	4.03	0.60	18.03	81	0.000
لدى المتدربين رغبة في الحصول على التدريب اللازم لعملهم	110	4.10	0.65	17.78	82	0.000
تسعى الشركة للمواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية	110	4.05	0.63	17.47	81	0.000
إيجاد الثقة بين المدرب والمتدرب من خلال التعامل الواضح والصريح	110	4.01	0.66	16.12	80	0.000
التدريب داخل العمل	110	4.02	0.50	21.52	80	0.000

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة مستوى التدريب داخل العمل كأحد أبعاد (تدريب الموارد البشرية) قد بلغ ( 4.02 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (80%) والذي يقابل توفر بمستوى **عالي** ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 % ) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي ( 0.50 ) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن عينة الدراسة (العاملين في شركة سيريتل) اعتبرت أن مستوى التدريب داخل العمل هي بدرجة عالية دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في تقييم مستوى اعتماد التدريب داخل العمل في الشركة العبارة (لدى المتدربين رغبة في الحصول على التدريب اللازم لعملهم) بمتوسط الاجابات عليها (4.10) وان الوزن النسبي للإجابات هو ( 82

(%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فرق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم مستوى هذه العبارة كأحد عبارات اعتماد التدريب داخل العمل بمستوى (عالي) دال احصائياً، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (تهتم الإدارة بتأهيل وتدريب أفراد العمل) بمتوسط 4.09 وبمستوى تقييم بتوفرها بدرجة (عالية) دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة (يعتبر البرنامج التدريبي تجربة تدريبية ناجحة بالنسبة للموظفين) بوزن نسبي للتقييم 81 % عالي، يليها العبارة (تسعى الشركة للمواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية) بمستوى عالي ايضاً، وفي المرتبة الخامسة نجد عبارة (إيجاد الثقة بين المدرب والمتدرب من خلال التعامل الواضح والصريح) بمتوسط 4.01 بدرجة توفر عالي، وأخيراً (هناك نتائج مرضية للعملية التدريبية على الشركة) باعتماد وتقييم بدرجة عالية.

- ما هو مستوى التدريب الموارد البشرية من حيث (محتوى التدريب) في شركة سيريتل

6. لمعرفة مستوى تقييم محتوى التدريب فقد تم قياس هذا البعد من خلال عبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأهمية، كما يلي:

جدول (7) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم محتوى التدريب

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
يتصف مشاركة الموظفين في البرنامج التدريبي بالناجح إلى حد ما	110	3.93	0.60	16.17	79	0.000
هناك عدالة في توزيع الفرص التدريبية	110	3.61	0.90	7.10	72	0.000
المادة التدريبية التي توفرها الشركة مفيدة للموظفين	110	4.05	0.61	17.93	81	0.000
يوجد تخطيط مسبق لعملية التدريب	110	3.95	0.75	13.18	79	0.000
محتوى التدريب	110	3.88	0.57	16.21	78	0.000

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة مستوى محتوى التدريب كأحد أبعاد (تدريب الموارد البشرية) قد بلغ ( 3.88 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (78%)

والذي يقابل توفر بمستوى **عالي** ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي ( 0.57) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن عينة الدراسة (العاملين في شركة سيريتل) اعتبرت أن مستوى **محتوى التدريب** هي بدرجة عالية دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في تقييم مستوى اعتماد **محتوى** التدريب في الشركة العبارة (المادة التدريبية التي توفرها الشركة مفيدة للموظفين) بمتوسط الاجابات عليها (4.05) وأن الوزن النسبي للإجابات هو ( 81 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم مستوى هذه العبارة كأحد عبارات اعتماد **محتوى التدريب** بمستوى **عالي** (دال احصائياً، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (يوجد تخطيط مسبق لعملية التدريب) بمتوسط 3.95 وبمستوى تقييم بتوفرها بدرجة (عالية) دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة (يتصف مشاركة الموظفين في البرنامج التدريبي بالنجاح إلى حد ما) بوزن نسبي للتقييم 79 % عالي، يليها العبارة (يوجد تخطيط مسبق لعملية التدريب) بمستوى عالي ايضاً، وفي المرتبة الخامسة نجد عبارة (هناك عدالة في توزيع الفرص التدريبية) بمتوسط 3.61 بدرجة توفر عالي.

- ما هو مستوى التدريب الموارد البشرية من حيث (أساليب التدريب) في شركة سيريتل

لمعرفة مستوى تقييم أساليب التدريب فقد تم قياس هذا البعد من خلال عبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاهمية، كما يلي:

جدول (8) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم أساليب التدريب

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
تستخدم الشركة أساليب تدريب متنوعة	110	3.95	0.62	16.04	79	0.000
تناسب الأساليب التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية	110	3.94	0.65	15.03	79	0.000
الفريق المدرب على دراية كاملة بالموضوع ويتم الاعداد الجيد له	110	3.95	0.62	16.04	79	0.000
تحفيز المتدربين على تقبل التدريب من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات	110	3.38	0.98	4.10	68	0.000
تواكب الأساليب التدريبية للتطورات الحديثة	110	3.95	0.65	15.32	79	0.000
أساليب التدريب	110	3.83	0.52	16.70	77	0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بمستوى أساليب التدريب كأحد أبعاد (تدريب الموارد البشرية) قد بلغ ( 3.83 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (77%) والذي يقابل توفر بمستوى **عالي** ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 % ) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي ( 0.52 ) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن عينة الدراسة (العاملين في شركة سيريتل) اعتبرت أن مستوى أساليب التدريب هي بدرجة عالية دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في تقييم مستوى اعتماد أساليب التدريب في الشركة العبارة (تواكب الأساليب التدريبية للتطورات الحديثة) بمتوسط الاجابات عليها (3.95) وأن الوزن النسبي للإجابات هو ( 81 % ) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدلّ على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم مستوى هذه العبارة كأحد عبارات اعتماد أساليب التدريب بمستوى (عالي) دال احصائياً، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (تستخدم الشركة أساليب تدريب متنوعة) بمتوسط 3.95 وبمستوى تقييم بتوفرها بدرجة (عالية) دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة (تناسب الأساليب التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية) بوزن نسبي للتقييم 79 % عالي، يليها العبارة (الفريق المدرب على دراية كاملة بالموضوع ويتم الاعداد الجيد له) بمستوى عالي ايضاً، وفي المرتبة الخامسة نجد عبارة (تحفيز المتدربين على تقبل التدريب من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات) بمتوسط 3.38 بدرجة توفر عالي.

- ما هو مستوى التدريب الموارد البشرية من حيث (تقييم التدريب) في شركة سيريتل

لمعرفة مستوى تقييم التدريب فقد تم قياس هذا البعد من خلال عبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاهمية، كما يلي:

## جدول (9) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم التدريب

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
تعتمد الشركة على تقييم نتائج التدريب وآثارها على المتدربين والشركة	110	3.85	0.63	14.16	77	0.000
تعتمد الشركة على تقييم الاحتياجات التدريبية لكل عامل بالإدارة أو القسم تابع له	110	3.96	0.56	18.13	79	0.000
تعتمد الشركة على توثيق مرحلة تنفيذ التدريب في سجلات التدريب	110	4.04	0.51	21.50	81	0.000
تعتمد الشركة على تحليل البيانات التي تم جمعها عن التدريب وتفسير نتائجها وفق معايير واضحة	110	3.85	0.64	13.90	77	0.000
تعتمد الشركة على وجود سجلات وتقارير لتقييم التدريب موثقة ومعلن يحدد نواحي القصور والنجاح	110	3.92	0.59	16.25	78	0.000
تعتمد الشركة على وجود سجل به تقارير عن رد فعل المشاركين قبل وبعد انعقاد التدريب	110	3.85	0.61	14.57	77	0.000
تعتمد الشركة على تقييم أثر التدريب على المدى البعيد من حيث تحسين الأداء وتحقيق الأهداف	110	3.84	0.63	13.96	77	0.000
تقييم التدريب	110	3.90	0.45	21.08	78	0.000

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم التدريب كأحد أبعاد (تدريب الموارد البشرية) قد بلغ ( 3.90 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (78%) والذي يقابل توفر بمستوى **عالي** ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 % ) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي ( 0.45 ) فقط مما يدل على تقارب الاجابات



وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن عينة الدراسة (العاملين في شركة سيريتل) اعتبرت أن مستوى تقييم التدريب هي بدرجة عالية دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في تقييم مستوى اعتماد تقييم التدريب في الشركة العبارة (تعتمد الشركة على توثيق مرحلة تنفيذ التدريب في سجلات التدريب) بمتوسط الاجابات عليها (4.04) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (81 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم مستوى هذه العبارة كأحد عبارات اعتماد تقييم التدريب بمستوى (عالي) دال احصائياً، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (تعتمد الشركة على تقييم الاحتياجات التدريبية لكل عامل بالإدارة أو القسم تابع له) بمتوسط 3.96 وبمستوى تقييم بتوفرها بدرجة (عالية) دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة (تعتمد الشركة على وجود سجلات وتقارير لتقييم التدريب موثق ومعلن يحدد نواحي القصور والنجاح) بوزن نسبي للتقييم 78 % عالي، يليها العبارة (تعتمد الشركة على وجود سجل به تقارير عن رد فعل المشاركين قبل وبعد انعقاد التدريب) بمستوى عالي ايضاً، وفي المرتبة الخامسة نجد عبارة (تعتمد الشركة على تحليل البيانات التي تم جمعها عن التدريب وتفسير نتائجها وفق معايير واضحة) بمتوسط 3.85 بدرجة توفر عالي، وأخيراً العبارة (تعتمد الشركة على تقييم أثر التدريب على المدى البعيد من حيث تحسين الأداء وتحقيق الأهداف) بمستوى عالي دال احصائياً.

- ما هو مستوى الميزة التنافسية من حيث اعتماد التدريب في شركة سيريتل

لمعرفة مستوى تقييم الميزة التنافسية فقد تم قياس هذا البعد من خلال عبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأهمية، كما يلي:

جدول (10) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تقييم الميزة التنافسية

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
ساهم التدريب في تسهيل أداء العاملين في الشركة في كافة الاقسام	110	3.91	0.63	15.16	78	0.000
يساهم التدريب في زيادة الحصة السوقية للشركة والإقبال على خدماتها	110	3.85	0.68	13.04	77	0.000

0.000	74	10.50	0.71	3.71	110	تحسن أداء الموظفين مقارنة مع العام الماضي وازدادت كفاءتهم
0.000	77	14.22	0.62	3.85	110	تساهم العملية التدريبية داخل الشركة في زيادة أرباحها
0.000	83	23.24	0.51	4.13	110	يساهم تدريب الكوادر العاملة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة
0.000	83	22.86	0.53	4.16	110	للخبرات الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية
0.000	77	11.72	0.75	3.84	110	تهتم الشركة بتطوير العملية التدريبية بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون
0.000	78	20.86	0.46	3.92	110	الميزة التنافسية

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم الميزة التنافسية من حيث اعتماد التدريب قد بلغ ( 3.92 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (78%) والذي يقابل توفر بمستوى **عالي** ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 % ) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي ( 0.46 ) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن عينة الدراسة (العاملين في شركة سيريتل) اعتبرت أن مستوى **الميزة التنافسية** هي بدرجة عالية دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في تقييم مستوى اعتماد **الميزة التنافسية** في الشركة العبارة (للخبرات الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية) بمتوسط الاجابات عليها (4.04) وأن الوزن النسبي للإجابات هو ( 81 %) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فرق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم مستوى هذه العبارة كأحد عبارات اعتماد **تقييم الميزة التنافسية** بمستوى **عالي** دال احصائياً، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (يساهم تدريب الكوادر العاملة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة) بمتوسط 4.13 وبمستوى تقييم بتوفرها بدرجة **عالية** دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة (يساهم التدريب في زيادة الحصة السوقية للشركة والإقبال على خدماتها) بوزن نسبي للتقييم 77 % **عالي**، يليها العبارة (تساهم العملية التدريبية داخل الشركة في زيادة أرباحها) بمستوى **عالي** أيضاً، وفي المرتبة الخامسة نجد عبارة (تهتم الشركة بتطوير العملية التدريبية بما

يتناسب مع ما يقدمه المنافسون) بمتوسط 3.84 بدرجة توفر عالي، وأخيراً العبارة (تحسن أداء الموظفين مقارنة مع العام الماضي وازدادت كفاءتهم) بمستوى عالي دال احصائياً.

### 3\_3\_3\_ المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

فرضيات الدراسة:

3\_3\_1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير لتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل

سيريتل

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير للتدريب خارج العمل في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل  
تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

جدول (11) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التدريب خارج العمل) والتابع (الميزة التنافسية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 <sup>b</sup>	34.217	0.234	0.241	.491 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), a.التدريب خارج العمل

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 49.1% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 24.1% أي أن المتغير المستقل التدريب خارج العمل استطاع أن يفسر 71.1% من التغيرات الحاصلة في التابع (الميزة التنافسية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=34.2$  و معنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

جدول (12) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل بُعد (التدريب خارج العمل) والتابع (الميزة التنافسية)

#### Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	Model
------	---	---------------------------	-----------------------------	-------

		Beta	Std. Error	B	
0.000	5.942		0.334	1.982	(Constant) 1
0.000	5.849	0.491	0.085	0.495	التدريب خارج العمل

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (التدريب خارج العمل) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $\text{sig} < 0.05$  حيث قيمتها  $\text{sig} = 0.000$ . وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 1.98 + (0.49) \text{التدريب خارج العمل}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (التدريب خارج العمل) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.49 وهو أثر إيجابي على استدامة الأداء. وعليه يوجد تأثير للتدريب خارج العمل في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير للتدريب داخل العمل في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل  
تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

جدول (13) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التدريب داخل العمل) والتابع (الميزة التنافسية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 <sup>b</sup>	102.201	0.481	0.486	.697 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), التدريب داخل العمل

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 69.7% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 48.6% أي أن المتغير المستقل التدريب داخل العمل استطاع أن يفسر 48.6% من التغيرات الحاصلة في التابع (الميزة التنافسية) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من

خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=102.2$  و معنوية الدلالة الحسابية (  $Sig=0.000$  ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

جدول (14) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل بعد (التدريب داخل العمل) والتابع (الميزة التنافسية)

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients Beta	Std. Error	B	
0.000	5.086		0.259	1.318	1 (Constant)
0.000	10.109	0.697	0.064	0.647	التدريب داخل العمل

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (التدريب داخل العمل) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $sig < 0.05$  حيث قيمتها  $sig = 0.000$ . وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

الميزة التنافسية = 1.31 (0.64) + التدريب داخل العمل

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (التدريب داخل العمل) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.64 وهو أثر إيجابي على استدامة الأداء. وعليه يوجد تأثير للتدريب داخل العمل في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير لمحتوى التدريب في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل.  
تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

جدول (15) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (محتوى التدريب) والتابع (الميزة التنافسية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 <sup>b</sup>	48.422	0.303	0.310	.556 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), محتوى التدريب

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 55.6% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 31.0% اي أن المتغير المستقل لمحتوى التدريب استطاع أن يفسر 31.0% من التغيرات الحاصلة في التابع (الميزة التنافسية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=48.4$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig=0.000$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذو دلالة معنوية.

جدول (16) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل بُعد (محتوى التدريب) والتابع (الميزة التنافسية)

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.000	8.535		0.254	2.169	(Constant) 1
0.000	6.959	0.556	0.065	0.451	محتوى التدريب

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (التدريب داخل العمل) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $sig < 0.05$  حيث قيمتها  $sig = 0.000$ . وتكون معادلة الانحدار المقدر هي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 2.16 + (0.45) \text{محتوى التدريب}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (لمحتوى التدريب) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.45 وهو أثر إيجابي على الميزة التنافسية. وعليه يوجد تأثير لمحتوى التدريب في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير لأساليب التدريب في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل.

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة المستقلة بالتابع كما يلي:

جدول (17) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (أساليب التدريب) والتابع (الميزة التنافسية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 <sup>b</sup>	119.903	0.522	0.526	0.725 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), أساليب التدريب

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 72.5% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 52.6% أي أن المتغير المستقل لمحتوى التدريب استطاع أن يفسر 52.6% من التغيرات الحاصلة في التابع (الميزة التنافسية) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=119.6$  ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $\text{sig}=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

جدول (18) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل بُعد (أساليب التدريب) والتابع (الميزة التنافسية)

Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients Beta	Std. Error	Coefficients B	

0.000	6.433		0.227	1.459	(Constant) 1
0.000	10.950	0.725	0.059	0.642	أساليب التدريب

a. الميزة التنافسية  
Dependent Variable:

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (أساليب التدريب) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $\text{sig} < 0.05$  حيث قيمتها  $\text{sig} = 0.000$ . وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 1.45 + (0.64) \text{أساليب التدريب}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (أساليب التدريب) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.64 وهو أثر إيجابي على الميزة التنافسية. وعليه يوجد تأثير لأساليب التدريب في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل.

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد تأثير تقييم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل.

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

جدول (19) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تقييم التدريب) والتابع (الميزة التنافسية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 <sup>b</sup>	111.310	0.503	0.508	.712 <sup>a</sup>	1

Predictors: (Constant), تقييم التدريب

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 71.2% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 50.8% أي أن المتغير المستقل تقييم التدريب استطاع أن يفسر 52.6% من التغيرات الحاصلة في التابع (الميزة التنافسية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F = 111.3$  و معنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $\text{sig} = 0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية



جدول (20) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل بُعد (تقييم التدريب) والتابع (الميزة

التنافسية)

Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.000	3.844		0.274	1.052	1 (Constant)
0.000	10.550	0.712	0.070	0.735	تقييم التدريب

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (تقييم التدريب) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $sig < 0.05$  حيث قيمتها  $sig = 0.000$ . وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 1.052(0.73) + \text{تقييم التدريب}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (تقييم التدريب) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.73 وهو أثر إيجابي على الميزة التنافسية. وعليه يوجد تأثير تقييم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل.

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد تأثير للتدريب في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل.  
تم إجراء الانحدار الخطي المتعدد بطريقة STEPWISE لإيجاد العلاقة المستقل أبعاد التدريب معاً بالتتابع كما يلي:

جدول (21) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (أبعاد التدريب) والتابع (الميزة

التنافسية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 <sup>c</sup>	75.974	0.579	0.587	.766 <sup>b</sup>	2

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 76.6% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 58.7 % اي أن المتغير المستقل التدريب استطاع أن يفسر 52.6% من التغيرات الحاصلة في التابع (الميزة التنافسية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=75.9$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig=0.000$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

جدول (22) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل بُعد (أبعاد التدريب) والتابع (الميزة التنافسية)

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		
		Coefficients	Std. Error	B	Model
		Beta			
0.000	3.591		0.254	0.911	(Constant) 2
0.000	4.530	0.435	0.085	0.385	أساليب التدريب
0.000	3.964	0.381	0.099	0.393	تقييم التدريب

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (أبعاد التدريب من حيث (أساليب التدريب، تقييم التدريب فقط) لهما تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $sig < 0.05$  حيث قيمتها  $sig=0.000$ . وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 1.05(0.73) + \text{تقييم التدريب} + 0.38 \text{ أساليب التدريب}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (تقييم التدريب، أساليب التدريب) هما الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية. وعليه يوجد تأثير (تقييم التدريب وأساليب التدريب) الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل.

3\_3\_2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول مدى توافر أبعاد التدريب الإداري في شركة سيريتل وفقاً للخصائص الديموغرافية ( الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة)

- دراسة الفروق تبعا للبيانات التعريفية

## - تبعا للفئة العمرية

تم إجراء اختبار One way anova تبعا للفئة العمرية.

جدول (23) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للفئة العمرية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.227	1.471	0.304	3	0.913	Between Groups	التدريب خارج العمل
		0.207	106	21.929	Within Groups	
			109	22.842	Total	
0.041	2.857	0.675	3	2.026	Between Groups	التدريب داخل العمل
		0.236	106	25.056	Within Groups	
			109	27.082	Total	
0.098	2.153	0.679	3	2.036	Between Groups	محتوى التدريب
		0.315	106	33.427	Within Groups	
			109	35.464	Total	
0.069	2.439	0.639	3	1.917	Between Groups	أساليب التدريب
		0.262	106	27.778	Within Groups	
			109	29.695	Total	
0.091	2.210	0.429	3	1.287	Between Groups	تقييم التدريب
		0.194	106	20.573	Within Groups	
			109	21.859	Total	
0.119	1.994	0.415	3	1.244	Between Groups	الميزة التنافسية
		0.208	106	22.043	Within Groups	
			109	23.287	Total	

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

من حيث (التدريب خارج العمل) نجد أن دالة المعنوية للاختبار Sig=0.227 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية تقييم (التدريب خارج العمل) لدى شركة سيرينتل من حيث الفئة العمرية

من حيث (التدريب داخل العمل) نجد أن دالة المعنوية للاختبار Sig=0.04 أصغر من القياسية 0.05 وبالتالي (يوجد فروق ذات دلالة معنوية تقييم (التدريب داخل العمل) لدى شركة سيرينتل من حيث الفئة العمرية

من حيث (محتوى التدريب) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.09 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية تقييم (محتوى التدريب) لدى شركة سيرينتل من حيث الفئة العمرية

من حيث (أساليب التدريب) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.06 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية تقييم (أساليب التدريب) لدى شركة سيرينتل من حيث الفئة العمرية

من حيث (تقييم التدريب) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.09 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية تقييم (تقييم التدريب) لدى شركة سيرينتل من حيث الفئة العمرية

من حيث (الميزة التنافسية) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.11 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية تقييم (الميزة التنافسية) لدى شركة سيرينتل من حيث الفئة العمرية

تم إجراء اختبار One way anova تبعاً للمؤهل العلمي.

جدول (24) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعاً للمؤهل العلمي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.351	1.103	0.231	3	0.692	التدريب خارج العمل
		0.209	106	22.151	Within Groups
			109	22.842	Total
0.420	0.949	0.236	3	0.709	التدريب داخل العمل
		0.249	106	26.374	Within Groups
			109	27.082	Total
0.172	1.699	0.542	3	1.627	محتوى التدريب
		0.319	106	33.837	Within Groups
			109	35.464	Total
0.558	0.693	0.190	3	0.571	أساليب التدريب
		0.275	106	29.124	Within Groups
			109	29.695	Total
0.584	0.651	0.132	3	0.396	تقييم التدريب
		0.202	106	21.464	Within Groups
			109	21.859	Total
0.821	0.306	0.067	3	0.200	الميزة التنافسية
		0.218	106	23.087	Within Groups
			109	23.287	Total

المصدر: نتائج تحليل الباحثة عبر برنامج SPSS

من حيث (التدريب خارج العمل) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.351 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد

فروق ذات دلالة معنوية تقييم (التدريب خارج العمل) لدى شركة سيرينتل من حيث المؤهل العلمي

من حيث (التدريب داخل العمل) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.42 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد

فروق ذات دلالة معنوية تقييم (التدريب داخل العمل) لدى شركة سيرينتل من حيث المؤهل العلمي

من حيث (محتوى التدريب) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.17 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق

ذات دلالة معنوية تقييم (محتوى التدريب) لدى شركة سيرينتل من حيث المؤهل العلمي

من حيث (أساليب التدريب) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.55 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق

ذات دلالة معنوية تقييم (أساليب التدريب) لدى شركة سيرينتل من حيث المؤهل العلمي

من حيث (تقييم التدريب) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.58 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق

ذات دلالة معنوية تقييم (تقييم التدريب) لدى شركة سيرينتل من حيث المؤهل العلمي

من حيث (الميزة التنافسية) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.82 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق

ذات دلالة معنوية تقييم (الميزة التنافسية) لدى شركة سيرينتل من حيث المؤهل العلمي

تم إجراء اختبار One way anova تبعا عدد سنوات الخبرة.

جدول (25) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا عدد سنوات الخبرة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.725	0.439	0.094	3	0.281	Between Groups	التدريب خارج العمل
		0.213	106	22.562	Within Groups	
			109	22.842	Total	
0.525	0.749	0.187	3	0.562	Between Groups	التدريب داخل العمل
		0.250	106	26.520	Within Groups	
			109	27.082	Total	
0.685	0.498	0.164	3	0.492	Between Groups	محتوى التدريب
		0.330	106	34.971	Within Groups	
			109	35.464	Total	
0.833	0.290	0.080	3	0.241	Between Groups	أساليب التدريب
		0.278	106	29.453	Within Groups	
			109	29.695	Total	
0.642	0.561	0.114	3	0.342	Between Groups	تقييم التدريب
		0.203	106	21.518	Within Groups	
			109	21.859	Total	
0.724	0.442	0.096	3	0.287	Between Groups	الميزة التنافسية
		0.217	106	22.999	Within Groups	
			109	23.287	Total	

من حيث (التدريب خارج العمل) نجد أن دالة المعنوية للاختبار Sig=0.725 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد

فروق ذات دلالة معنوية تقييم (التدريب خارج العمل) لدى شركة سيرينتل من حيث عدد سنوات الخبرة

من حيث (التدريب داخل العمل) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.52 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد

فروق ذات دلالة معنوية تقييم (التدريب داخل العمل) لدى شركة سيرينتل من حيث عدد سنوات الخبرة

من حيث (محتوى التدريب) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.68 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق

ذات دلالة معنوية تقييم (محتوى التدريب) لدى شركة سيرينتل من حيث عدد سنوات الخبرة

من حيث (أساليب التدريب) نجد أن دالة المعنوية للاختبار Sig=0.83 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق

ذات دلالة معنوية تقييم (أساليب التدريب) لدى شركة سيرينتل من حيث عدد سنوات الخبرة

من حيث (تقييم التدريب) نجد أن دالة المعنوية للاختبار Sig=0.64 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق

ذات دلالة معنوية تقييم (تقييم التدريب) لدى شركة سيرينتل من حيث عدد سنوات الخبرة

من حيث (الميزة التنافسية) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.72 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق

ذات دلالة معنوية تقييم (الميزة التنافسية) لدى شركة سيرينتل من حيث عدد سنوات الخبرة

تم إجراء اختبار independent t test تبعا للجنس.

جدول (26) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للجنس

sig	df	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجنس
0.28	108	1.09	0.44	3.95	70	ذكر
			0.48	3.85	40	انثى
0.87	108	-0.17	0.49	4.02	70	ذكر
			0.52	4.03	40	انثى
0.07	108	1.85	0.44	3.96	70	ذكر
			0.73	3.75	40	انثى
0.77	108	-0.29	0.53	3.82	70	ذكر
			0.51	3.85	40	انثى
0.75	108	0.31	0.45	3.91	70	ذكر
			0.45	3.88	40	انثى
0.45	108	0.76	0.46	3.94	70	ذكر
			0.47	3.88	40	انثى

من حيث (التدريب خارج العمل) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.28 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية تقييم (التدريب خارج العمل) لدى شركة سيرينتل من حيث الجنس

من حيث (التدريب داخل العمل) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.87 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية تقييم (التدريب داخل العمل) لدى شركة سيرينتل من حيث الجنس

من حيث (محتوى التدريب) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.07 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية تقييم (محتوى التدريب) لدى شركة سيرينتل من حيث الجنس

من حيث (أساليب التدريب) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.77 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية تقييم (أساليب التدريب) لدى شركة سيرينتل من حيث الجنس

من حيث (تقييم التدريب) نجد ان دالة المعنوية للاختبار Sig=0.75 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية تقييم (تقييم التدريب) لدى شركة سيرينتل من حيث الجنس

من حيث (الميزة التنافسية) نجد أن دالة المعنوية للاختبار Sig=0.45 أكبر من القياسية 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية تقييم (الميزة التنافسية) لدى شركة سيرينتل من حيث الجنس.

وفيما يلي جدول بالبقاقي رقم (27) (القيم المستبعدة من النموذج)

Excluded Variables <sup>a</sup>					
Collinearity Statistics Tolerance	Partial Correlation	Sig.	t	Beta In	Model
0.523	-0.065	0.506	-0.667	-.057 <sup>c</sup>	2 التدريب خارج العمل

0.315	0.176	0.068	1.841	.201 <sup>c</sup>	التدريب داخل العمل
0.481	0.020	0.838	0.205	.018 <sup>c</sup>	محتوى التدريب

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

c. Predictors in the Model: (Constant), التقييم أساليب, التدريب, التدريب

## 3\_4\_المبحث الرابع: نتائج الدراسة والتوصيات:

### 3\_4\_1\_النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. كانت استجابة العينة بالنسبة ل فقرات استبانة التدريب بمجالاتها (خارج العمل، داخل العمل، محتوى التدريب، أساليب التدريب، تقييم التدريب) عالية ودلت من منظور العينة على ممارسة عالية لإدارة التدريب في شركة سيريتل، على المجالات الخمس.
- (تقييم التدريب وأساليب التدريب) الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل.
- من الملاحظ أنه يوجد تأثير للتدريب بأبعاده (التدريب داخل العمل، والتدريب خارج العمل، وتقييم التدريب، وأساليب التدريب، ومحتوى التدريب) في تحقيق القدرة التنافسية لدى شركة سيريتل.
- مستوى أبعاد التدريب جميعها في درجة عالية دال احصائياً
- لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أبعاد التدريب (التدريب خارج العمل، وتقييم التدريب، وأساليب التدريب، ومحتوى التدريب) وتقييم الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل من حيث الفئة العمرية
- يوجد فروق ذات دلالة معنوية تقييم (التدريب داخل العمل) لدى شركة سيريتل من حيث الفئة العمرية
- لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أبعاد التدريب (التدريب داخل العمل، والتدريب خارج العمل، وتقييم التدريب، وأساليب التدريب، ومحتوى التدريب) وتقييم الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل من حيث المؤهل العلمي
- لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أبعاد التدريب (التدريب داخل العمل، والتدريب خارج العمل، وتقييم التدريب، وأساليب التدريب، ومحتوى التدريب) وتقييم الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل من حيث عدد سنوات الخبرة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أبعاد التدريب (التدريب داخل العمل، والتدريب خارج العمل، وتقييم التدريب، وأساليب التدريب، ومحتوى التدريب) وتقييم الميزة التنافسية لدى شركة سيريتل من حيث الجنس.

### 3\_4\_2\_التوصيات:

بما أنّ نتائج دلت الدراسة على وجود تأثير لتدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية فإنّ الباحثة توصي بما يلي:

1. أهميّة على تكثيف البرامج التدريبية من أجل التنوع بمهارات الموارد البشرية لمواكبة السوق.
2. ضرورة قيام الإدارات في الشركة بتعزيز دورها في تصميم البرامج التدريبية سواء الداخلية والخارجية.
3. زيادة الاهتمام بالتدريب خارج العمل لما له من تأثير هام في اكتساب المعارف الخارجية الحديثة لمواكبة آخر التحديثات على المستوى العالمي وإدخال معارف جديدة للسوق المحلية.



4. الاهتمام بالتدريب داخل العمل لما لتعزيز المهارات الفردية والجماعية للموظفين وإغنائها.
5. بما أنه يوجد تأثير لأساليب التدريب في تحقيق القدرة التنافسية للشركة فيجب زيادة الاهتمام بها وتطويرها وتحديثها بشكل دوري ومستمر بطرق وأساليب أكثر حداثة من خلال الاستفادة مما تمتلكه الشركة من قدرات بشرية ومالية ومعلوماتية، والتوسع في استخدام أساليب تدريبية أخرى غير المتبعة لإتاحة الفرصة للعاملين لمواكبة المستجدات.
6. وفي ضوء أن لمحتوى التدريب وتقييم الدورة التدريبية أهمية واضحة في تطوير العاملين فهناك لضرورة لاعتماد مراحل واضحة وهادفة لإنجاز العملية التدريبية ابتداءً من تحليل الاحتياجات التدريبية كأسس علمية وانتهاءً بمرحلة التقييم للبرنامج التدريبي بهدف اجراء التحسين والتطوير المستمر وإجراء تلك الخطوات بشكل دوري.
7. كما يجب التفات الإدارة إلى محتوى التدريب وآثار التدريب اللاحقة للعملية التدريبية حتى يشعر العاملين المشاركين في الدورات التدريبية بأن الدورة التدريبية تعقد من أجل زيادة المعرفة واكتساب الخبرة وتوسيع الآفاق
8. ضرورة الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية ضرورة قيام الإدارات في الشركة بالاطلاع على المراكز التدريبية المتخصصة وجمع المعلومات عنها ووضع ضوابط للالتزام بها مما يساعد على العمل التدريبي في الشركة
9. تأهيل وتدريب العاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية.
10. اجراء أبحاث تتعلق بأثر التدريب والتأهيل في تحقيق الميزة التنافسية لشركات أخرى من قطاع الاتصالات.

# الملاحق الاستبيان

تحية طيبة وبعد...

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم إعداده استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، بعنوان:

أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الأعمال

## **The Impact of Human Resources Training in Enhancing the Competitive Advantage of Business Companies**

ولغرض إكمال هذه الدراسة، ترحو الباحثة من حضرتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق بدقة وموضوعية

راجياً عدم إغفال أي سؤال من أجل تحقيق أهداف البحث والخروج بنتائج وتوصيات واقعية.

إن الأسئلة الواردة في الاستبيان ستستخدم للأغراض العلمية فقط، وكل ما يرد فيه من معلومات سيبقى سرياً وغير قابل

للنشر، ولن يُسمح لأحد بالاطلاع عليها من غير المهتمين بالبحث العلمي.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

## البيانات العامة

ال

ذ

الع :

أدى

م (25) إلى (34) سنة

أق م (25) سنة

م (45) إلى (54) سنة

م (35) إلى (44)

أك م (55) سنة

### 3- ال ه العلي:

معهم م سد

ثاثة عامة

دبلم

شهادة جامة

داكره

ماج

### 4- عدد سنوات الة:

م 6-10 سنة خة

5 سنوات فأق

16 سنة خة فأق

م 11-15 سنة

### 5- ال ال في:

إدارة عدا إدارة و

إدارة دنلي

عدد الورات :

ولا

دورات فأعلى

7

4-6 دورات

1-3 دورات

دورة

محور التدريب خارج العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
1					
2					
3					
4					
5					

التدريب داخل العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
1					
2					
3					
4					
5					
6					

غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	محتوى التدريب	
					نتصف مشاركة الموظفين في البرنامج التدريبي بالناجح إلى حد ما.	1
					هناك عدالة في توزيع الفرص التدريبية.	2
					المادة التدريبية التي توفرها الشركة مفيدة للموظفين	3
					يوجد تخطيط مسبق لعملية التدريب	4

غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أساليب التدريب.	
					تستخدم الشركة أساليب تدريب متنوعة	1
					تناسب الأساليب التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية.	2
					الفريق المدرب على دراية كاملة بالموضوع ويتم الإعداد الجيد له	3
					تحفيز المتدربين على تقبل التدريب من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات.	4
					تواكب الأساليب التدريبية للتطورات الحديثة	5

غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تقييم التدريب	
					تعتمد الشركة على تقييم نتائج التدريب وأثارها على المتدربين والشركة	1

					تعتمد الشركة على تقييم الاحتياجات التدريبية لكل عامل بالإدارة أو القسم التابع له	2
					تعتمد الشركة على توثيق مرحلة تنفيذ التدريب في سجلات التدريب	3
					تعتمد الشركة على تحليل البيانات التي تم جمعها عن التدريب وتفسير نتائجها وفق معايير واضحة	4
					تعتمد الشركة على وجود سجلات وتقارير لتقييم التدريب موثق ومعلن يحدد نواحي القصور والنجاح	5
					تعتمد الشركة على وجود سجل به تقارير عن رد فعل المشاركين قبل وبعد انعقاد التدريب	6
					تعتمد الشركة على تقييم أثر التدريب على المدى البعيد من حيث تحسين الأداء وتحقيق الأهداف	7
					تعتمد الشركة على تقييم نتائج التدريب وأثارها على المتدربين والشركة	8

غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الميزة التنافسية	
					ساهم التدريب في تسهيل أداء العاملين في الشركة في كافة الاقسام	1
					يساهم التدريب في زيادة الحصة السوقية للشركة والاقبال على خدماتها	2
					تحسن أداء الموظفين مقارنة مع العام الماضي وازدادت كفاءتهم	3
					تساهم العملية التدريبية داخل الشركة في زيادة أرباحها	4

					يساهم تدريب الكوادر العاملة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة	5
					للخبرات الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية	6
					تهتم الشركة بتطوير العملية التدريبية بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون	7

## المراجع

- الحمادي علي، (1999)، "555 طريقة ووصية لتصبح مدرباً ناجحاً وخطيباً مؤثراً ومتكلماً بارعاً، دار ابن حزم، بيروت، لبنان
- الخطيب، رداح، أحمد (2006)، "التدريب الفعال"/ الطبعة الأولى، دار عالم الكتب الحديث للنشر، عمان.
- الكريم، حميد، أحمد، أكرم، (2017)، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الثالث والخمسون.
- المطيري، عبد الله، 2020، "أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس عشر.
- بوياصلي، مكبو، صراح، لمياء، 2019، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية السياحية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية.
- د. هدى بنت محمود أبو السمح، 2021، الميزة التنافسية ومتطلبات المرحلة القادمة، صحيفة المال، 2021

- رحيل، جواد، 2015، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- صلاح، عبد الخالق، (2018)، تخطيط الموارد البشرية في الادارة المحمية دراسة حالة مديرية الادارة المحمية لولاية غارداية، الجزائر.
- عبد القادر، بوبعة، (2017)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية، الجزائر.
- لينا مسلم، منور العرندي، ميساء مسعود، هالة محمد، جامعة النجاح الوطنية، "دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (في قطاع البنوك في مدينة نابلس)"، 2011
- موسى، أسامة، 2007، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نسيمة، هدى، طير، عطيط، 2016، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع.
- يعقوب جودة موسى، 2021، مجلة البحوث المالية والتجارية، تنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية،

- Chayanan Kerdpitak, K. Jermsittiparsert, (2020), The Impact of Human Resource Management Practices on Competitive Advantage: Mediating Role of Employee Engagement in Thailand.
- María Yolanda Salinero Martín, (2014), The Effects of Training on the Competitive Economic Advantage of Companies in Spain
- Raja Abdul Ghafoor Khan, Furqan Ahmad Khan, Mohd. Fahad Khan, (2011), Impact of Training and Development on Organizational Performance.



- S. Divya & S. Gomathi, (2015), "Effective Work Place Training: A Jump Starter to Organizational Competitive Advantage through Employee Development.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2018), Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of voluntary participation and evaluation, *Human Resource Management*, 57, 1339–1353.
- Taimoor Hassan & T. Azhar, (2014), "Impact of Leadership Training on Competitive Advantage: A Study on Telecommunication Industry of Pakistan"