



تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط

أ.م.د. حامد كريم الحدراوي

جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

جاء هذا البحث كمحاولة من اجل التعرف على مراحل تدريب الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتم تطبيق ذلك على عينة عشوائية من المهندسين العاملين في مديرية الطرق والجسور، بلغ عددهم (55) فردا، واختبار صلاحية النموذج للاختبار باستخدام النمذجة الهيكلية (*Structural Equation Model*) (*SEM*)، ثم اختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS V.18*)، وفي ضوء النتائج تم الحصول على مجموعة من الاستنتاجات اهمها : ان هنالك حاجة متزايدة لتدريب الموارد البشرية، وان الاهتمام بنوعية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية يزيد من مستوى كفاءة العاملين وبالتالي يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

Abstract

This research aims to identify the role of human resources training in sustainable competitive advantage, where the distribution of a questionnaire to a random sample of (55) engineers, and then analyzing a model, and test the validity of this model using structural modeling (*SEM*) (*Structural Equation Modeling*).

And then test the relationships between variables using the software of Statistical Package for Social Sciences (*SPSS V.18*), the research found a number of conclusions ,and make some recommendations.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً / مشكلة البحث

ينفق كثير من الباحثين على ان مردود التدريب لايعود على الفرد فقط، وانما يعود ايضا على كفاءة المنظمة وزيادة الانتاج والخدمات باعتباره وسيلة لتعميق الوعي الاجتماعي والمهني، وتنمية الشخصية، والارتقاء بعلاقات العمل، مما يساعد في تحسين وتطوير ادارة المشكلات (الشمري، 2003: 12) ومن هنا تلجا المنظمات للبحث عن كل التسهيلات اللازمة لمهام العاملين، لتحسين وتطوير قدرات ومهارات العاملين، من اجل تمكينهم من انجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية، لكونه ينعكس على اداء المنظمة ويكسبها ميزة تنافسية .

ومن هنا يمكن ان تبرز مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

- ماهو التدريب وماهي استراتيجياته ومتطلباته؟
- ماهو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة؟
- كيف يمكن ان تسهم استراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟

ثانياً / اهمية البحث

تكمن اهمية البحث في كونه محاولة للبحث والتاصيل النظري لموضوعين مهمين في مجال الفكر الاداري، هما استراتيجية تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية، بالاضافة الى الاهمية العلمية التي تتمثل في اضافة علمية تساعد بالكشف عن الدور الذي تلعبه استراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

ثالثاً /اهداف البحث

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

رابعاً / فرضيات البحث

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

- (1) توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحليل الاحتياجات التدريبية والميزة التنافسية المستدامة.
 - (2) توجد علاقة ارتباط معنوية بين تخطيط العملية التدريبية والميزة التنافسية المستدامة.
 - (3) توجد علاقة ارتباط معنوية بين تنفيذ العملية التدريبية والميزة التنافسية المستدامة.
 - (4) توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقويم العملية التدريبية والميزة التنافسية المستدامة.
- الفرضية الرئيسية الثانية : يؤثر تدريب الموارد البشرية معنويا في الميزة التنافسية المستدامة. وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

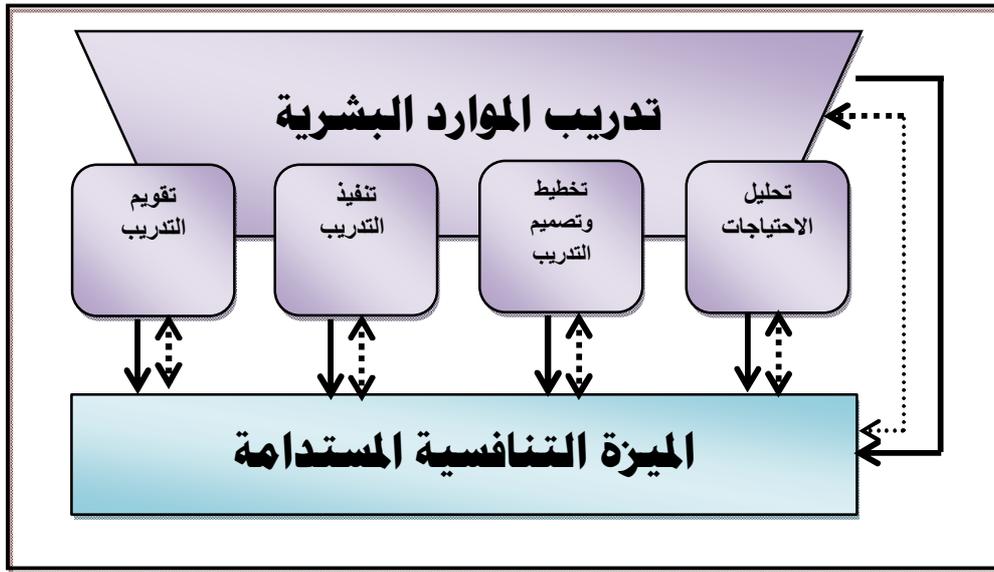
- (1) يؤثر تحليل الاحتياجات التدريبية معنويا في الميزة التنافسية المستدامة.
- (2) يؤثر تخطيط وتصميم العملية التدريبية معنويا في الميزة التنافسية المستدامة.

- (3) يؤثر تنفيذ العملية التدريبية معنويا في الميزة التنافسية المستدامة.
(4) يؤثر تقويم العملية التدريبية معنويا في الميزة التنافسية المستدامة.

خامسا / انموذج البحث الفرضي

يتضمن المخطط الافتراضي للبحث مجموعتين من المتغيرات وكالاتي :

- (1) المتغير المستقل: استراتيجيات تدريب الموارد البشرية: وتشمل (تحليل الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتصميم العملية التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقويم العملية التدريبية)
(2) المتغير المعتمد : (الميزة التنافسية المستدامة) .



الشكل (1)

النموذج الفرضي للبحث

سادسا: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من موظفي مديرية طرق وجسور محافظة واسط، حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم، تم حسابها بحسب معادلة (Steven K. Thompson,2002 :10) والتي تحسب من المعادلة التالية (الحدراوي، 2013 :2):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

ومن المعادلة اعلاه تم التوصل الى ان حجم العينة يجب ان يكون ($n \geq 54$)

وبناء عليه تم اختيار العينة عشوائيا، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (60) استمارة، تم استرجاع (57) استمارة، وكان عدد الصالح للتحليل منها (55) استمارة، وبنسبة استرجاع 95%، وهنا اصبح حجم العينة ($n=55$)، وهي مناسبة للعدد المطلوب .

المبحث الثاني تدريب الموارد البشرية

أولاً / مفهوم التدريب

اتفق الباحثون في تحديد مفهوم التدريب كعملية ادارية منتظمة ومستمرة وهادفة فانهم يتباينون فيما بينهم في تقديم تعريف للتدريب، اذ ينظر الى التدريب على انه محاولة لتنمية معلومات ومهارات الموارد البشرية، في حين رأى اخرون في انه يهدف الى صقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم لاداء اعمال معينة او تعديل سلوكهم واتجاهاتهم وبالشكل الذي يؤدي على المدى البعيد الى تنمية شاملة للموارد البشرية التي توظفها المنظمات (المشهداني، 2002: 66) ويعرفه (شاويس، 1996: 232) بانه مجموعة الجهود الادارية والتنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الانسان على اداء عمل معين او القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها.، ويعرفه (الضحيان والغامدي، 2001: 21) بانه عملية تغيير في سلوك الفرد واتجاهاته لاكسابه مهارات جديدة. اما (عبد الوهاب، 1997: 21) فيعده بانه مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر، فهو في جملته يعني تغييرا من سيء الى احسن او تطورا للشخص في مجموعة معلوماته وقدراته ومهاراته وابتكاراته.

ويعرف (نور الدين، 1992: 142) نظام التدريب على انه نظام مستمر ومعقد، باجراءات تلقائية ومتنوعة مرتكزة على الفرد وكيفية تدريبيه، بحيث يظهر هذا الاخير في شكل نظام مفتوح يضم مجموعة المدخلات التي يبدا بها النظام، والعمليات التي تعمل على تحويلها الى مخرجات الذي قام النظام في الاساس على تحقيقها، والتدريب في ذاته نظام فرعي من نظام اكبر هو نظام تنمية الموارد البشرية وهو بدوره نظام فرعي في نظام الموارد البشرية ويتميز نظام التدريب شان كل النظم المفتوحة التي تتكامل اجزاها وعناصرها الداخلية وتتفاعل مع البيئة المحيطة.

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

ثانيا / اهمية التدريب :

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

- 1) تنمية المعرفة والمعلومات، وتنمية المهارات والقدرات، وتنمية السلوك والاتجاهات لدى القادة الاداريين .
- 2) التغييرات والتطورات تتطلب من هياكله، وادارته، ووسائله، واساليبه التغيير، والتطور لتكون منسجمة ومتفاعلة وصولا لتحقيق الاهداف المرسومة .
- 3) زيادة رغبة المديرين والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل بان حركة المجتمع متسارعة وان تقدم وارتقاء الوسائل والاساليب التقنية التي تسود المجتمع وجميع العاملين فيه انما تقتضي الموائمة في القيم والاهداف والاساليب والوسائل بين الادارة والمجتمع الذي يحيط بها.

- 4) التغيير والاختلاف في دوافع الافراد واتجاهاتهم،ومن ثم ما يقع من تطور في السلوك،والحاجة الى افراد متعددي المهارات،مما يجعل التدريب الهادف الى تعديل السلوك وتطويره امراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية .
- 5) انجاز وظيفي افضل كماً ونوعاً، اي زيادة في الانتاجية وبالتالي خفض في التكاليف .
- 6) تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة والاداريين.

ثالثاً: اهداف التدريب :

ان العملية التدريبية لا تقتصر على تحقيق هدف للمنظمة فحسب بل تتعداها الى بناء الفرد من نواحي متعددة . حيث يهدف التدريب الى احداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والمهارات ومعدلات الاداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يجعل المتدربين لائقين وقادرين على القيام باعمالهم ومسؤولياتهم بكفاءة ومقدرة انتاجية عالية، ومن هنا يضع الباحثون مجموعة من الاهداف للعملية التدريبية والتي يشير (العنزي، 2001: 7) الى ان اهمها تتمثل بالاتي :

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

خامساً / اساليب التدريب في المنظمات :

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

- 1) التدريب اثناء العمل: يتم تدريب الشخص في مكان العمل وفي ظروفه الواقعية سواء من الناحية المادية او السايكولوجية وخلال وقت العمل الرسمي تحت اشراف رئيسه المباشر .وهكذا نجد نا اسلوب التدريب اثناء العمل بمختلف نماذجه واشكاله يستغرق وقتاً اطول بالنسبة لفعالياته المحدودة في تدريب المديرين والرؤساء .
- 2) التدريب في مراكز تدريب متخصصة: يتم التدريب في ظروف مماثلة لظروف العلم داخل المراكز او قاعات تدريبية متخصصة تابعة للمنظمة وعادة يتولى مركز التدريب تدريب العاملين الجدد قبل الحاقهم بالعمل تحت اشراف مدربين اكفاء .
- 3) دورية العمل: يتم الحاق الفرد بعدد من الوظائف المختلفة بالمنظمة بفترات مؤقتة للاحاطة باوجه نشاطه وتتيح هذه الطريقة درجة اكبر من المرونة في تحريك الموظف الى اماكن ومواقع متعددة .



- 4) اسناد مهام خاصة : هو اسلوب مرن من اساليب التدريب الادارية وفي هذا الاسلوب يسند الى المدير او الرئيس المتدرب مهام واعباء خاصة يترك له حريته ومعالجتها .
- 5) الدراسة الذاتية : يقع عبء التدريب على الموظف ذاته الذي يدرّب نفسه مستعينا في ذلك بكتيبات او اشربة مسجلة بالصوت او الصورة والتعليم المبرمج .
- 6) قراءات خاصة : يتم ذلك من خلال اختيار موضوعات او مقالات او كتب تتعلق بفنون الادارة .
- 7) التدريب عن طريق وسائل الايضاح السمعية والبصرية :يعتمد هذا الاسلوب التدريبي على اثاره اهتمام المتدربين عن طريق استخام الافلام والتلفزيون وشرائح الصور والخرائط والرسوم الاخرى وغيرها من وسائل الايضاح التدريبية .
- 8) اسلوب العرض العملي : يقوم المدرب باداء عمل معين بطريقة سليمة امام المتدربين شارحا لهم طريقة واجراءات وعمليات الاداء ويصلح هذا الاسلوب التدريبي في الاعمال الحرفية او الروتينية التي تحتاج الى مهارات يدوية او استخدام الات او اجهزة معينة .
- 9) برامج خاصة قصيرة الاجل : وتكون هذه البرامج في الواقع مزيجا من قاعة الدرس وخبرة العمل كذلك ،وعادة هذه البرامج مكثفة ومدتها قصيرة نسبيا تتراوح من بضعة ايام الى اشهر .
- 10) اللجان :تستخدم اللجان كوسيلة تدريبية تحت ظروف خاصة كان يتم اشتراك احد الرؤساء الجدد او احد الموظفين لشغل منصب قيادي في عضوية لجنة معينة تضم بعض الرؤساء القدامى وذلك بغرض التدريب .
- 11) اسلوب المحاضرات : هي اسلوب تدريبي مباشر تعرض من خلال الحقائق والافكار والمعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب ومنسق على عدد كبير من المترين في وقت واحد .
- 12) دراسة الحالات : وهي وسيلة فعالة لتنمية المديرين بصفة خاصة حيث يعرض البرنامج مواقف او مشكلات عملية منتقاة بعناية وجهها مديرون بالمنظمة في مجالات متعددة .
- 13) المؤتمرات :هي اجتماع يشترك فيه عدد من الاعضاء لدراسة موضوع معين له اهمية خاصة ويدي كل عضو براه في المسألة المعروضة وبذلك تتاح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات بينهم .
- 14) الندوات او حلقات الدراسة :وفيها تشترك مجموعة من المتدربين في بحث موضوع معين على مستوى عالي عادة ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع واعداد تقرير عنه .
- 15) تمثيل الدور : وهو ان يتم تسجيل الادوار التمثيلية بالصوت والصورة حتى تتاح الفرصة للاخرين مراجعة تصرفاتهم والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها .
- 16) اسلوب المختبرات: يقوم هذا الاسلوب على فكرة ان الوظيفة الاساسية للمدير هي التعامل مع الناس .
- 17) المباريات الادارية : يركز هذا الاسلوب على تنمية المهارات والقدرات التحليلية للمتدربين لترشيد عملية اتخاذ القرار ، بافتراض مشكلة يمكن قياسها وتحديد ابعادها كميًا .
- 18) الادارة المتعددة : تستخدم بعض المشروعات الكبيرة هذا الاسلوب لتنمية مديريها ويتم ذلك بتشكيل مجلس ادارة مصغر بهدف .

19) الاجتماعات الدورية : حيث يدور حوار بين المجتمعين عن اهداف المنظمة وسياساتها وخططها وانجازاتها والمشكلات التي تعترض تحقيق الاهداف كما تتاح فرصة الاتصالات المفتوحة لتبادل الافكار ووضع خطط فعالة لتطوير وتحسين الاداء .

سادسا / مراحل العملية التدريبية

تتضمن العملية التدريبية عددا من الخطوات والمراحل التي يجب تنفيذها اذا ما اريد تحقيق النتائج الايجابية من البرنامج التدريبي، وبشكل عام تتكون العملية التدريبية من اربع مراحل رئيسة (ISO10015, 1999: 2) (يوسف، وعبد النبي، 2010: 19) هي :

- 1) مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.
 - 2) مرحلة تصميم وتخطيط التدريب.
 - 3) مرحلة تنفيذ التدريب.
 - 4) مرحلة تقييم وتقويم نتائج التدريب.
- 1) تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية (المشهداني، 2002: 71):

تعد تحديد الحاجات التدريبية الخطوة الاولى والاساس في عملية التدريب وهي جزء رئيسي ومهم في عملية التخطيط للتدريب التي تهدف الى السير وفق اسس علمية ومدروسة في تصميم البرامج التدريبية بغية الاستغلال الامثل للموارد المادية والبشرية المتاحة من اجل ان تكون هذه البرامج داعمة لخطط واهداف المنظمة ولقد اصبح واضحا ان التحديد الدقيق للحاجات التدريبية يمثل الركيزة الاساسية للتخطيط التدريبي الناجح، لانه يعمل على جعل النشاط هادفا وذا معنى للمنظمة وللمتدربين ويجعله كذلك نشاطا واقعيا يوفر كثيرا من الوقت والجهد والنفقات، وقد اورد الكتاب والباحثون عددا من التعريفات، منها ما اورده (عبد الوهاب، 1981 : 66) على ان مفهوم الحاجات التدريبية يتضمن جانبين .

- المعلومات والاتجاهات والمهارات التي يراد تنميتها او تغييرها او تعديلها، والتي تنتج عن تغيرات تنظيمية او تكنولوجية او بسبب الترقيات او مواجهة توسعات او غيرها من الاحوال التي يقتضي الامر الاعداد لمواجهتها .

- نواحي الضعف او نقص فنية او انسانية، واقعية او محتملة في قدرات العاملين او معلوماتهم او اتجاهاتهم او مشكلات محددة يراد حلها .

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

يبدا تصميم الدورات التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطط التدريبية وتحديد الاهداف التي تفي باغراض الاحتياجات التدريبية والاتفاق على الاهداف بطريقة محددة وواضحة تساعد على تحديد المواد العلمية والمواد التدريبية فالمادة العلمية هي ما تحويه من المعلومات والمبادئ والمفاهيم العلمية والنظريات الاساسية التي يود المدرب ان يلم بها المتدربون . واما المادة التدريبية فهي الوسائل المساعدة التي تعين المدرب على تحقيق اهدافه مثل اختبارات القياس والخرائط التنظيمية والرسومات التوضيحية.

3) تنفيذ البرامج التدريبية (ربيعه واخرون، 2008: 55)

وتشمل هذه المرحلة على:

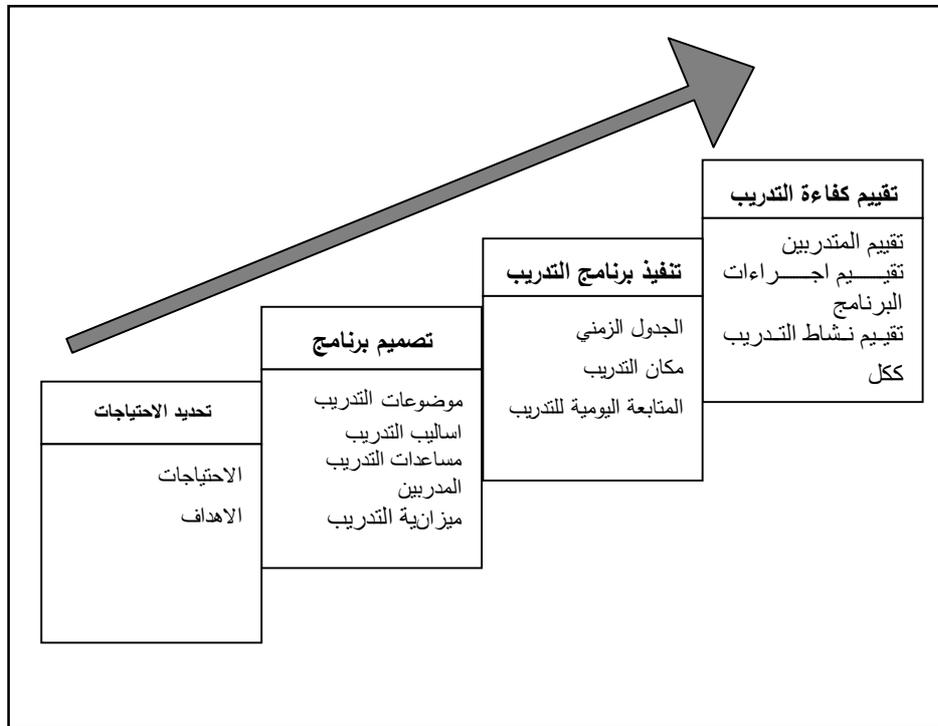
- اعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات.
- تجهيز اعداد مكان التدريب
- متابعة المتدربين والمدرسين

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

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

فالهدف الرئيسي للنشاط التقييمي هو قياس مدى تاثير الانشطة التدريبية على المشاركين المستهدفين بالبرامج التدريبية وعلى المنظمة التي يعملون بها حيث ان التقييم عملية هادفة تقيس مدى كفاءة العمل التدريبي وتحدد ماتم تحقيقه من اهداف الخطة التدريبية لاتخاذ القرارات المناسبة من خلال ابراز اوجه القصور والضعف حتى يمكن تطوير العملية التدريبية بما يخدم الاهداف المتوخاة منها . وحيث ان تقييم البرامج التدريبية هي عملية قياس الاعمال المنجزة ومقارنتها بما يجب ان يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا للعملية التدريبية لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية ولذلك يمكن تعريف التقييم بانه دراسة اثر التدريب على العمل اي انه تحليل ومعرفة مردود التدريب على الاداء والانتاجية.

كما ويمكن توضيح هذه المراحل كما في الشكل (2)



الشكل (2) مراحل التدريب

المصدر : ماهر ، 1999، 321

المبحث الثالث

الميزة التنافسية المستدامة

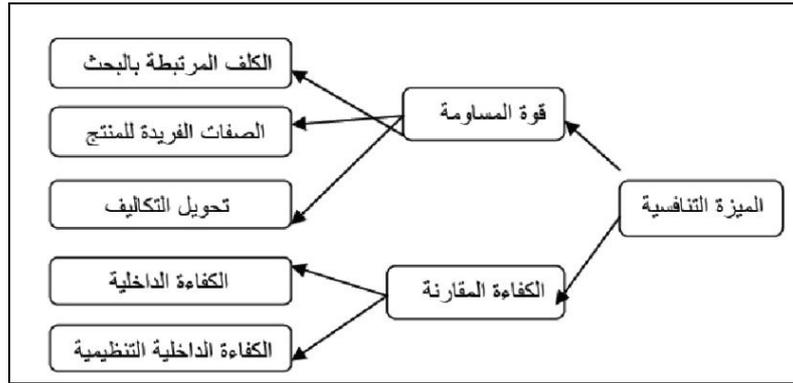
أولاً / مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

اصبح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يحتل مكانة هامة في الكثير من الاديبيات ذات العلاقة بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي، والتي تشير الى ان اغلب المنظمات تسعى لتحقيق المتطلبات الاساسية من اجل تحقيق الاستدامة لميزتها التنافسية .

وتشير الدراسات الى ان اول من طرح فكرة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو (George Day 1984) عندما اشار في القول بانه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الاستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء، ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشا الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه بورتير (Porter1985) في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشتري (البكري، وبني حمدان، 2013 :7)، ومن هنا اصبحت الميزة التنافسية من الاستراتيجيات المهمة في حياة المنظمات الرائدة، اذ تعد السبيل الى التطور والتميز من خلال الاستخدام الناجح لموارد المنظمة لبناء مزايا تنافسية وتحسينها باستمرار لضمان الاستدامة، وذلك من خلال تبني اساليب انتاج متميزة وجديدة للمزايا التنافسية، واصبح الجوهر الاساس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة هو الزبون والمعرفة المتجددة (اسحق، 2013 :68) .

وتناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم الميزة التنافسية اذ عرفها (Peteraf 1993) بانها تعبير عن الموارد غير الملموسة، اما (Aaker,1993) فقد اشار الى انها تعبير عن التوجه نحو السوق، بينما اشار (Hunt & Morgan 1995) الى انها تعبير عن التعلم التنظيمي (البكري، وبني حمدان، 2013 :7)، اما (Macmillan, 2001, 81) فعرفها بانها تمثل خاصية او مجموعة خصائص تفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً، نتيجة لصعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن (اسحق، 2013 :68)، ويشير (نصر الدين، والزين، :14) الى ان الباحثين انقسموا الى فئتين، الاولى تبنت مدخل الاستدامة او الميزة التنافسية المستدامة على اساس ان من الممكن ان تكون الميزة التنافسية مستدامة، اما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلا جديدا يقوم على ان الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المؤسسات الامريكية الكبيرة تنافس ضد المؤسسات الصغيرة والمحلية على اساس اقتصاديات الحجم وتراكم امكانيات مالية ونتاجية ضخمة . وفي هذا الصدد عرفها (نجم، 2007 :273) بانها القدرة على تفوق المنظمة على المنافسين في واحد او اكثر من ابعاد الاداء الاستراتيجي (الكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الابداع) (اسحق، 2013 :4) .

وهناك عاملين اساسيين يؤثران في تحقيق الميزة التنافسية هما (الكفاءة المقارنة وقوة المنافسة) وكما هو موضح في الشكل (3)



الشكل (3) العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية

المصدر : الحسيني، احمد خليل، والوطيفي، كامل شكير، والجبوري، عبد الخالق، ادارة الجودة الشاملة واثرا في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة بابل، المجلد 21، العدد4، 2013، 6: .

ثانيا /اهمية الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الاساسية التي يركز عليها اداء المنظمات، ومن النادر ان تمتلك منظمات الاعمال سبقا تنافسيا على كافة الاصعدة وفي جميع المجالات قياسا للمنافسين الاخرين، نظرا لمحدودية موارد المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب اخر، وهكذا فالميزة التنافسية تعد مفتاحا لنجاح منظمات الاعمال (المطيري، 2012: 41) ومن هنا بات من الضروري العمل على تهيئة العوامل الاساسية التي تساهم في استدامتها وتحويلها الى ميزة تنافسية مستدامة، تمثل المستوى الاعلى في ادارة المنظمة، ولا تقتصر على الموارد الملموسة او غير الملموسة فحسب، بل ان الامر ابعد من ذلك بكثير لكونها تركز على التوجه العمق نحو عمليات الاعمال المنجزة من قبل المنظمة (البكري، وبني حمدان، 2013: 7)

وتبرز اهميتها في تحديد مدى توافر عناصر النجاح الاساسية مقارنة بالمنافسين، وعلى المنظمة ان تبني استراتيجياتها اعتمادا على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين، كما انها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر قوة غير متوافرة لدى المنظمة، وبذلك لا يمكن ان تتجح استراتيجيات المنظمة الا اذا كانت متناسبة مع الامكانيات الداخلية لها (عوض، 2000: 134) كما ان تبني اسلوب عمل متفوق يبرز اهمية الميزة التنافسية للمنظمة على مثيلاتها في سوق المنافسة من خلال تقديم قيمة اكبر للزبون والسعي لارضائه (طالب، ومحسن، 2012: 7)

ثالثا /ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

يشير (اسحق، 2013: 70) الى ان ابعاد الميزة التنافسية تتمثل بـ (الكلفة، الابداع، الجودة، التميز، المعرفة)، اما (الحسيني، واخرون، 2013: 8) فيشير الى انها تمثل (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابداع) اما (Slack et al, 1998, P.51) فيرى ان ابعاد الميزة التنافسية هي (الكلفة، النوعية، المرونة، الوقت، الابداع)، في حين يراها (الزغبى، 2005: 162) بانها (التميز، الكلفة، الابتكار، النمو) (البستجي، 2011: 11)، وبناءا عليه سيتم تبني الابعاد الاتية لغرض البحث الحالي:

1) الكلفة

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

2) الجودة

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

3) الابداع

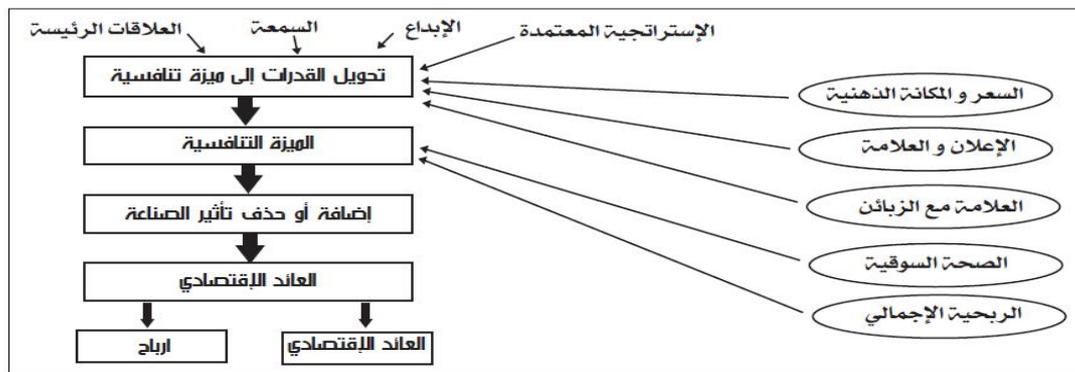
يرى البعض بأن الابداع هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير، ويحصل التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساساً للمشكلات التي يواجهها والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فعندها يوجه التفكير الابداعي نحو متطلبات الحياة العملية وخاصة في مجال الأعمال حيث يؤدي إلى تطوير الإنتاج كما ونوعاً، وخفض في التكاليف (مراد، 2010: 4) ويشير الابداع إلى القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة (الربيعي، والحدراوي، 2014: 11)

4) المرونة (الاستجابة) :

وتعني القدرة على الاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة، ونتيجة للكثير من العوامل مثل التغيير السريع والمتسارع في حاجات ورغبات وتفضيلات وأذواق الزبائن وسهولة الاتصال وسرعة انتقال التأثيرات البيئية الكلية والجزئية، وانعكاساتها على رغبات الزبائن وزيادة الإنتاج حسب طلب الزبون والذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع الحالات الفريدة مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات. (البستنجي، 2011: 11) ومن هنا كان لزاماً أن يكون هنالك مرونة وسرعة في الاستجابة لغرض تحقيق متطلبات التنافس داخل بيئة الأعمال وخارجها.

ومن هنا فإن اعتماد بناء الميزة التنافسية المستدامة يؤدي إلى خلق العوائد الاقتصادية التي تسعى

إليها المنظمات عبر مجموعة خطوات معتمدة وكما موضح بالشكل (4)



الشكل (4) الخطوات المعتمدة لبناء الميزة التنافسية

المصدر : البكري، ثامر، وبني حمدان، خالد، الأطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة شركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، I، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية- العدد9، 2013، ص7.

الجانب التطبيقي

أولاً / الصدق البنائي للمقياس

تم احتساب الصدق البنائي للمقياس عبر استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، والتي تعد قريبة الى النمذجة الرياضية حيث يتم فيها النظر الى المشكلة موضع الدراسة كظاهرة او متغير يمكن قياسه وتحديد كميها من خلال بناء نموذج لقياسه يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليه (الهنداوي، 2007 : 5)، والتأكد من مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وانها تقيس فعلا ما وضعت من اجل قياسه، ويشير الكتاب والباحثين، الى اهمية وضرورة استخدام هذه الطريقة لكونها اكثر دقة في الاختبار، ويتم اعتماد مجموعة من المؤشرات والواردة في الجدول (الملحق 1) والتي يتم من خلالها تحقيق فهما افضل للعلاقات المعقدة بين المتغيرات.

• المتغير المستقل/ تدريب الموارد البشرية

يتضح من النموذج في الشكل (5) لمؤشرات جودة او حسن المطابقة (Goodness of Fit) المستخرجة بان النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة، ويتكون هذا المقياس من اربعة ابعاد اساسية كما في الجدول (1).

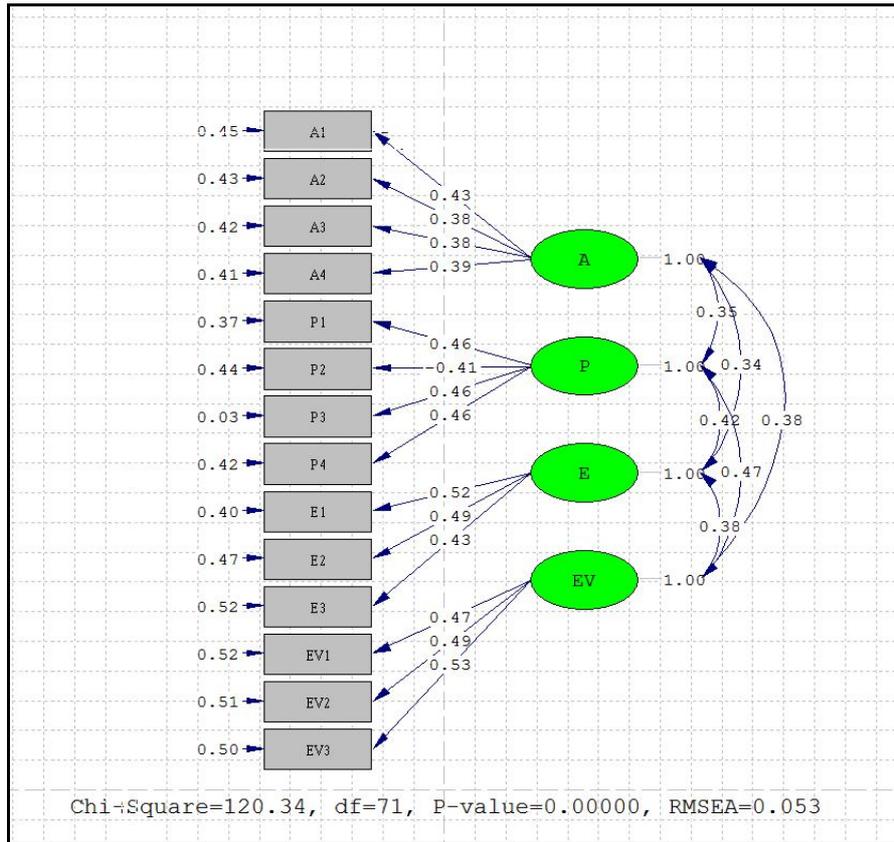
الجدول (1) ترميز المتغيرات

الرمز	المتغير	الرمز	المتغير
P	تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي	A	تحليل الاحتياجات
EV	تقويم البرنامج التدريبي	E	تنفيذ البرنامج التدريبي

وكانت النتائج كالآتي :

• بلغت قيمة نسبة (Chi-square) الى درجات الحرية (1.69) وتحقق ($\chi^2/df < 5$)
• مؤشر جودة المطابقة (0.92) ($GFI > 0.90$)
• مؤشر جودة المطابقة المعدل (0.90) ($AGFI > 0.90$)
• مؤشر جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب (التقريبي) (0.053) (RMSEA بين (0.08-0.05))
• مؤشر المطابقة المعياري (0.92) ($NFI > 0.90$)
• مؤشر المطابقة المقارن (0.95) ($CFI > 0.95$)

ومن هنا يمكن ان نثبت من ان الفقرات تقيس كل بعد وضعت من اجل قياسه، حيث كانت قيمة معاملات الصدق والتشبع اكبر او تساوي (0.40) كدرجة لقبول تشبع كل فقرة بالعامل الذي تنتمي اليه (Costello & Osborne, 2005 : 4) وهذا يشير الى صدق الفرضية الاساسية للصدق البنائي للمقياس بحسب نمذجة المعادلات الهيكلية .



الشكل (5) نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لقياس استراتيجيات تدريب الموارد البشرية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على (LISREL 8.8)

• المتغير المعتمد / الميزة التنافسية المستدامة

بحسب مؤشرات جودة او حسن المطابقة (*Goodness of Fit*) المستخرجة والموضحة في الشكل

(6)، يتضح بان النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة ،ويتكون هذا المقياس من اربعة ابعاد اساسية كما في الجدول (2).

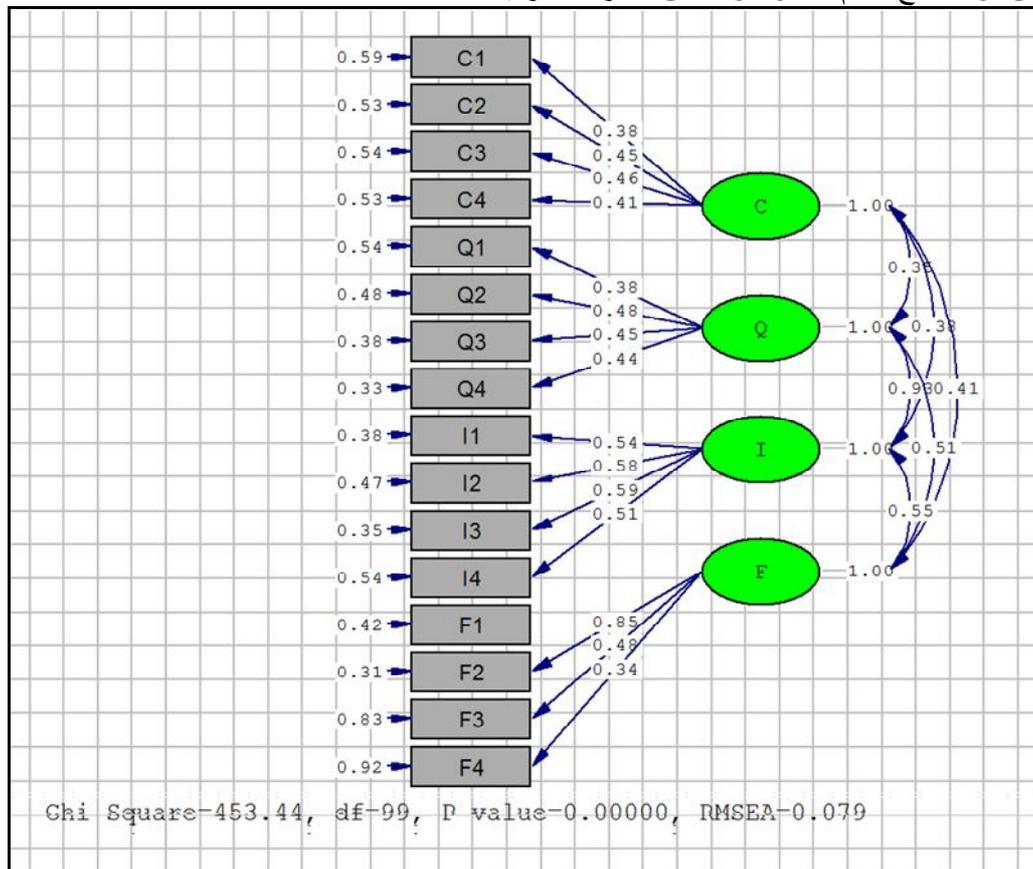
الجدول (2) ترميز المتغيرات

الرمز	المتغير	الرمز	المتغير
Q	الجودة	C	الكلفة
F	المرونة	I	الابداع

وكانت النتائج كالاتي :

• بلغت قيمة نسبة (Chi-square) الى درجات الحرية (4.39) وتحقق $(x^2/df) < 5$
• مؤشر جودة المطابقة (0.93) (GFI >0.90)
• مؤشر جودة المطابقة المعدل (0.91) (AGFI >0.90)
• مؤشر جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب (التقريبي) (0.079) (RMSEA) بين (0.05-0.08)
• مؤشر المطابقة المعياري (0.91) (NFI >0.90)
• مؤشر المطابقة المقارن (0.95) (CFI >0.95)

وهذا يشير الى ان الفقرات الفرعية تقيس البعد الذي وضعت من اجله، كذلك كانت قيمة معاملات الصدق او التشبع تنسم بالقبول والصدق للفقرات الفرعية



الشكل (6) نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لقياس متغير الميزة التنافسية المستدامة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على (LISREL 8.8)

ثانيا / اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

تنص الفرضية الرئيسية الاولى على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة ."

من مراجعة القيم الواردة في الجدول (3) اتضح تحقق الفرضية الرئيسية الاولى بوجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات (تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة)، ويتضح من خلال المؤشرات التي تشير الى وجود ارتباط موجب بينها على المستوى الكلي حيث بلغت قيمتها (0.758)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية .
 وتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى كالاتي :

1) الفرضية الفرعية الاولى :

تحقق الفرضية الفرعية الاولى بوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين (التحليل والميزة التنافسية المستدامة)، حيث بلغت قيمتها (0.699)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية .



(2) الفرضية الفرعية الثانية :

تحقق الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين (التخطيط والتصميم والميزة التنافسية المستدامة)، حيث بلغت قيمتها (0.477)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية .

(3) الفرضية الفرعية الثالثة :

تحقق الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ارتباط موجبة بين (التنفيذ والميزة التنافسية المستدامة)، حيث بلغت قيمتها (0.759)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية .

(4) الفرضية الفرعية الرابعة :

تحقق الفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (التقويم والميزة التنافسية المستدامة)، حيث بلغت قيمتها (0.689)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية .

الجدول (3) نتائج علاقات الارتباط بين المتغيرات

المتغير المعتمد		المتغيرات المستقلة	
الميزة التنافسية المستدامة			
مستوى الدلالة	القيمة التائية	معامل الارتباط	
0.000	9.007	0.699*	التحليل
0.002	4.601	0.447*	التخطيط والتصميم
0.000	10.74	0.759*	التنفيذ
0.000	14.23	0.689*	التقويم
0.000	10.71	0.758*	استراتيجية تدريب الموارد البشرية
t-table (0.01)=2.39		t-table (0.05)= 1.67	

(*) تعني الارتباط معنوي عند مستوى 5%

(**) تعني الارتباط معنوي عند مستوى 1%

ثالثاً / اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على " يؤثر تدريب الموارد البشرية معنوياً في الميزة التنافسية المستدامة"، وتم اختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها وحسب ماورد في الجدول (4) كالاتي :

حققت مراحل تدريب الموارد البشرية بشكل عام تأثيرات كبيرة ودالة معنوية في (الميزة التنافسية المستدامة)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (114.9) أكبر من الجدولية عند مستوى المعنوية ($P \leq 0.01$)، وكانت قيمة (α) تبلغ (0.825)، في حين كانت قيم (β) (0.758)، وهذا يعني ان تغييرا مقداره (1) في الابعاد مجتمعة يحدث تغييرا مقداره (0.758) في الميزة التنافسية المستدامة. وان المتغير المستقل (استراتيجيات تدريب الموارد البشرية) يفسر (57.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.575$).

اما بالنسبة للفرضيات الفرعية فكانت النتائج كالآتي :

1) الفرضية الفرعية الاولى :

حقق التحليل اثرا ذو دلالة معنوية في (الميزة التنافسية المستدامة)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (81.13) أكبر من الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (0.582)، في حين كانت قيمة (β) (0.699)، وهذا يعني ان تغييرا مقداره (1) في بعد التحليل يحدث تغييرا مقداره (0.699) في بعد الميزة التنافسية المستدامة، وان المتغير المستقل (التحليل) يفسر (48.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.488$)، وهذه النتائج تعكس لنا قبول الفرضية.

2) الفرضية الفرعية الثانية :

اظهر التخطيط والتصميم اثرا ذو دلالة معنوية في (الميزة التنافسية المستدامة) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (21.168) أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبقية (α) تعادل (0.439)، في حين كانت قيمة (β) (0.447)، وهذا يعني ان تغييرا مقداره (1) في التخطيط والتصميم يقود الى تغيير مقداره (0.447) في بعد الميزة التنافسية المستدامة. وانه يفسر (19.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.199$)، وهذه النتائج تعكس لنا قبول الفرضية.

3) الفرضية الفرعية الثالثة :

اظهر التنفيذ اثرا ذو دلالة معنوية في (الميزة التنافسية المستدامة) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (115.46) أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبقية (α) تعادل (0.722)، في حين كانت قيمة (β) (0.759)، وهذا يعني ان تغييرا مقداره (1) في التنفيذ يقود الى تغيير مقداره (0.759) في بعد الميزة التنافسية المستدامة. وانه يفسر (57.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.576$)، وهذه النتائج تعكس لنا قبول الفرضية.

4) الفرضية الفرعية الرابعة :

حقق متغير التقويم اثرا ذو دلالة معنوية في (الميزة التنافسية المستدامة)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي أكبر من الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبلغت قيمة المعلمة (α) (0.429)، في حين كانت قيم (β) (0.689)، وهذا يعني ان تغييرا مقداره (1) في بعد التقويم يحدث تغييرا مقداره (0.689) في الميزة التنافسية المستدامة. وان المتغير المستقل يفسر (47.4%) من التغيرات الحاصلة

في المتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.474$)، وهذه النتائج تعكس لنا قبول الفرضية.

الجدول (4) علاقات التأثير

الميزة التنافسية المستدامة	المؤشرات	تدريب الموارد البشرية
		التحليل
81.130	F-Cal	
0.000	P	
0.488	R2	
0.582	α	
0.699	β	
		التخطيط والتصميم
21.168	F-Cal	
0.000	P	
0.199	R2	
0.439	α	
0.447	β	
		التنفيذ
115.46	F-Cal	
0.000	P	
0.576	R2	
0.722	α	
0.759	β	
		التقويم
29.142	F-Cal	
0.000	P	
0.474	R2	
0.429	α	
0.689	β	
		تدريب الموارد البشرية
114.9	F-Cal	
0.000	P	
0.575	R2	
0.825	α	
0.758	β	

المصدر: نتائج برنامج (SPSS V.18)

بناء على المؤشرات السابقة يتضح ان جميع مراحل تدريب الموارد البشرية كان لها اثرا معنويا في الميزة التنافسية المستدامة وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً/ الاستنتاجات

- (1) يتوفر لدى افراد العينة الوعي والقناعة التامة حول ضرورة التدريب لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم ومدى انعكاس ذلك على اداء المنظمة بشكل عام.
- (2) يساهم التدريب وبشكل ايجابي في تنمية المهارات وتعزيز القدرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .
- (3) كشفت التحليلات الاحصائية عن وجود تاثيرات ذات دلالة معنوية لتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية المكونة، وثبتت قوة العلاقة والتاثير بين المتغيرات التي اعتمدت في بناء مخطط الدراسة، وبهذا اسفرت النتائج على قبول مخطط الدراسة قبولاً وينسب متفاوتة .
- (4) افرزت النتائج الى ان من بين المتطلبات الاقل تاثيراً في الميزة التنافسية، كان تاثير التخطيط والتصميم حيث كانت ضعيفة نسبياً، وربما هذا ناتج عن عدم الاهتمام بالتخطيط للعملية التدريبية وعدم ايلائها المزيد من الاهتمام .
- (5) اجتاز المخطط الفرضي للبحث والذي تم تحويله الى انموذج فرضي وفق اسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، مؤشرات جودة المطابقة المطلوبة لاختبار الصدق البنائي للمقياس وبالتالي يمكن اعتماده .

ثانياً/ التوصيات

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

المصادر

أولاً/ المصادر العربية

- 1) اسحق، اثير حسو، دور ادارة المعرفة في تعزيز فاعلية ادارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزاي تنافسية، مجلة كلية الحدااء الجامعة، بحوث مستقبلية، العدد 41، 2013 .
- 2) البستجي، اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الاردنية، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد9، 2011.
- 3) البكري، ثامر، وبني حمدان، خالد، الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة شركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، I الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية- العدد9، 2013.
- 4) الجرجري، احمد، والعزاوي، محمد، دور تقانة المعلومات والاتصلا في تحقيق المزايا التنافسية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، الاردن، 2009.
- 5) الجميلي، امل حمودي، دور التدريب في تنمية مهارات الابداع الاداري لدى مديرات رياض الاطفال، مجلة الفتح، العدد48، 2012 .
- 6) الحدراوي، حامد، الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم راس المال الفكري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 2013 : 25
- 7) الحسيني، احمد خليل، والوظيفي، كامل شكير، والجبوري، عبد الخالق، ادارة الجودة الشاملة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة بابل، المجلد 21، العدد4، 2013 .
- 8) الربيعي، حاكم محسن، والحدراوي، حامد كريم، التوجه الريادي كخارطة طريق استراتيجية في ظل تبني الاستثمار في راس المال الفكري المؤتمر العلمي الدولي السادس جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد، 2014 .
- 9) شوايس ،مصطفى نجيب، ادارة الافراد،-الطبعة الاولى- دار النصر ،1996.
- 10) الشعلان، فهد احمد ،التدريب الامني التقني، المجلة العربية للدراسات الامنية ،جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، المجلد 13، العدد26، 1998 .
- 11) الشمري ،هيثم محمد، اتجاهات منسوبي معاهد التدريب الامنية نحو العوامل المحدد لفاعلية التدريب الاداري رسالة ماجستير ،جمعة نايف العربية ،2003.
- 12) طالب، علاء، ومحسن، ليث شاكر، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، 2012 .
- 13) الطائي، بسام، وقاسم، اسراء، الاثر التتابعي لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحدااء الجامعة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 10، 2013.
- 14) علي، حسين محمد، الدور الاستراتيجي للتدريب في ادارة الازمات الطبية، بحث دبلوم عالي، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، 2013.



- 15) العنزي، سعد علي حمود، تقويم مدى فاعلية تدريب المشاركين في البرامج التدريبية التي اقامتها الهيئة العامة للتدريب والتاهيل، وزارة الصناعة، دائرة البحث وتطوير الصناعة، بغداد، 2001.
- 16) المشهداني، شيماء عبد اللطيف، العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب واثرها في القدرات المميزة دراسة مسحية لآراء المدراء العاملين في الشركة العامة للنقل البري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، 2002.
- 17) المشهداني، شيماء عبد اللطيف، العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب واثرها في القدرات المميزة دراسة مسحية لآراء المدراء العاملين في الشركة العامة للنقل البري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، 2002.
- 18) المطيري، فيصل غازي، اثر التوجه الابداعي في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012.
- 19) ننتيل، جمال ابراهيم، دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية - غزة، 2007.
- 20) نصر الدين، نذير، والزين، منصور، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال.
- 21) نور الدين، كمال، ادارة الموارد البشرية، طلاس للدراسات والترجمة 1992.
- 22) الهنداوي، ياسر فتحي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، 2007.
- 23) يوسف، محمد، وعبد النبي، صلاح، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة اطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، 2010.

ثانياً / المصادر الأجنبية

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



الملحق 1 مؤشرات جودة المطابقة بحسب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة افضل مطابقة
مربع كاي (Chi-square)	ان تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المرتفعة تشير الى تطابق غير حسن	ان تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المنخفضة تشير الى تطابق حسن
نسبة قيمة (Chi-square) الى درجات الحرية df (x^2/df)	1-5 اقل من 5 قبول وتطابق حسن	القيم المنخفضة تشير الى تطابق افضل اقل من 2 تطابق تام
الصدق الزائف المتوقع للنموذج (ECVI)	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي اقل من قيمتها للنموذج المشبع	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي اقل من قيمتها للنموذج المشبع
مؤشرات المطابقة المطلقة (Absolute Fit Indexes) ومنها :		
مؤشر حسن او جودة المطابقة او الموائمة Goodness of Fit(GFI)	(GFI> 0.90) القيم المرتفعة بين هذا المدى تطابق افضل	(GFI=1) مطابقة تامة
مؤشر حسن المطابقة المصحح Adjusted Goodness Index	(AGFI>0.90) القيم المرتفعة بين هذا المدى تطابق افضل	(AGFI=1) مطابقة تامة
جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب (التقريبي) (RMSEA)	(RMSEA) (0.05-0.08)	القيم المنخفضة تشير الى تطابق افضل (RMSEA<0.05)
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR	(SRMR<0.05) القيم المنخفضة تشير الى تطابق افضل	(SRMR=0) مطابقة تامة
مؤشرات المطابقة المتزايدة (Incremental Fit Indexes) ومنها :		
مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	(NFI>0.90) القيم المرتفعة تشير الى تطابق افضل	(NFI=1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index	(CFI>0.95) القيم المرتفعة تشير الى تطابق افضل	(CFI=1) مطابقة تامة
مؤشر توكر لويس (Tucker-LewTI Index (TLI)	(TLI>0.95) القيم المرتفعة تشير الى تطابق افضل	(TLI=1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)	(IFI>0.95) القيم المرتفعة تشير الى تطابق افضل	(IFI=1) مطابقة تامة

المصدر : الحدراوي، 2013 : 25