

" استراتيجية التدريب ودورها في تحقيق الميزة  
التنافسية بالتطبيق على كليات عنيزة الأهلية  
٢٠٢٠-٢٠٢٣ م  
إعداد

د. أزهرى البشير عمر د/ عمر نور الدائم حياتي د/ انصاف صديق

أستاذ مساعد أستاذ مساعد أستاذ مساعد

كليات عنيزة بالقصيم المملكة العربية السعودية



مجلة تكنولوجيا التعليم والتعلم الرقمي

المجلد (الخامس) - العدد (الخامس عشر) - مسلسل العدد (١٥) - مايو ٢٠٢٤

ISSN-Print: 2785-9754

ISSN-Online: 2785-9762

موقع المجلة عبر بنك المعرفة المصري

<https://jetdl.journals.ekb.eg/>

## المستخلص

تناولت هذه الدراسة استراتيجية التدريب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على كليات عنيزة الأهلية وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة مدى فاعلية استراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية وانعكاس ذلك على المؤسسات عبر دراسة حالة كليات عنيزة الأهلية وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة فقد صممت استبانة لتحقيق ذات الغرض وتم اختيار عينة مكونة من ٤٥ شخصا من ذوي الخبرة. وقد هدفت الدراسة الى التعرف على استراتيجية التدريب المتبعة في كليات عنيزة الاهلية ومدى مساهمتها في تحقيق التميز المؤسسي. وتوصلت الدراسة الى أن تبني استراتيجية التدريب في المؤسسات الاكاديمية الخاصة يؤدي دوراً واضحاً في عملية تحقيق التميز المؤسسي وبناءً على النتائج فقد توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات، أهمها تكريس الاتجاهات الحديثة في الإدارة من خلال الممارسة، واعتبار أن الأداء الجيد أساسه غالباً الاستراتيجية التدريبية الجيدة.

## المستخلص باللغة الانجليزية

The focus of the study is to highlight the role of training strategy in achieving competitive advantage.-case study Anayza faculties. The problem of the study is to identify the effectiveness of training strategy in achieving competitive advantage .A questionnaire was designed as a tool for data collection. The aim of the study is to identify to what extend the training strategy implemented by Anayza faculties contributed in achievement of competitive advantage. The researcher used the descriptive analytical approach. A sample consist of 45 more experinced persons was selected. The researcher come up with several important findings one of which is that: implementation of training strategy plays an important role in achievement of competitive advantage in academic institutions. One of important recommendatation is the necessity of practicing the modern trends in

the field of management. Considering that, good performance is often based on a good training strategy.

## المحور الأول: الإطار المنهجي

### المقدمة Introduction

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات وذلك لتركيزها على المورد البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدي الإدارة والأكثر تأثيراً على الإنتاج، الموارد البشرية هي مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما. ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية، على الرغم من أن رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق، هناك مصطلحات أخرى تستخدم أحياناً تشمل «القوى العاملة» أو المواهب أو «العمل» أو مجرد «الأفراد».

ووجدت الموارد البشرية كمنتج لحركة العلاقات البشرية في بدايات القرن العشرين، ووجدت الموارد البشرية كمنتج لحركة العلاقات البشرية في بدايات القرن العشرين، عندما بدأ الباحثون يوثقون طرق لخلق قيم للأعمال عن طريق الإدارة الاستراتيجية للقوى العاملة. الموارد البشرية كانت مهيمنة بالعمل الإجرائي اليومي، مثل الرواتب وإدارة المنافع، لكن بسبب العولمة، دمج المنظمات، والتقدم التقني، والأبحاث المتقدمة، أصبحت الموارد البشرية الآن تركز على المبادرات الاستراتيجية مثل الاندماج والاستحواذ، إدارة المواهب، خطط التعاقب، العلاقات الصناعية أو العمالية، والتنوع والشمول.

ولتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تؤدي الموارد البشرية دوراً فعالاً وحيوياً في جعل العنصر البشري في حد ذاته ميزة تنافسية باعتباره الجانب البشري والذي يعد محركاً جوهرياً لجميع العناصر المادية والمالية المساهمة في رفع موقع ومكانة المنظمة وذلك من خلال تنميته وتطويره.

مشكلة الدراسة Study's Problem :- تتمثل مشكلة الدراسة في ملاحظة ضعف الميزة التنافسية لبعض المنظمات مما يؤدي لضعفها وانحسارها رغم ما يتوفر بها من موارد وامكانيات

تساعد في عمليتي التنمية والتطور. وقد جاء التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال التالي:

ما دور استراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

تساؤلات الدراسة Study's questions: -وتتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية.

١. ما مدى اسهام التدريب في تحقيق الميزة التنافسية؟
٢. كيف يساهم تصميم البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية؟
٣. الي أي مدي يساهم التدريب في تحقيق أهداف كليات عزيزة الاهلية؟
٤. كيف يساهم التدريب في تحسين الانضباط والسلوك الوظيفي في المنظمة؟
٥. ما الآثار المترتبة على استراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحقيق أهداف كلية عزيزة الاهلية؟

### أهمية الدراسة Study's importance:

الأهمية العلمية ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع رغم أهميته الفائقة وإثراء المكتبة بأدبيات متغيرات الدراسة والمساهمة في سد الفجوة البحثية في هذا المجال المهم في علم الإدارة. أما الأهمية العملية فتكتسب هذه الدراسة أهميتها العملية من كونها تتطرق لقضية تعتبر واحدة من أهم القضايا المعاصرة وهي "استراتيجية التدريب وتحقيق التميز المؤسسي"، وكذلك في طرح مفاهيم لاستراتيجيات تدريب الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع التدريب وعلاقته بتحسين أداء العاملين، حيث يرتبط بنظرية الاستثمار في رأس المال البشري للباحث شولتمز والتي تركز على أن قيمة رأس المال البشري وأهميته تفوق قيمة رأس المال المادي وأهميته ويمكن زيادة سقف هذه القيمة والأهمية من خلال التدريب والتطوير.

- أما الأهمية العملية: فترتبط بالنتائج المتوقعة من البحث والتوصيات التي يمكن الأخذ بها والتي قد تتجاوز نواحي القصور في العملية التدريبية وتعزز من نواحي القوة إن توفرت مما سينعكس على أداء العاملين في الكلية وبالتالي تحقيق تميزها.

**أهداف الدراسة: Study's Targets:** - تهدف هذه الدراسة لتحقيق أهداف محددة تمثلت في التعرف إلى الأثر الذي يحدثه التدريب في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. أما الأهداف الفرعية فهي:

- التطرق إلى مفهوم تدريب الموارد البشرية، وأهميته ومراحلها التي يمر بها من أجل ضمان نجاح البرامج التدريبية.
- بيان الدور الذي من الممكن إن يؤديه تصميم البرامج التدريبية في الرفع من كفاءة أداء العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في كليات عنية الأهلية.
- التعرف إلى أثر معرفة الاحتياجات التدريبية في بناء خطة التدريب.
- التعرف إلى أثر محتوى التدريب في أداء العاملين من خلال تحقيق التدريب للهدف المطلوب.

#### فرضيات الدراسة: Study's hypotheses

لتحقيق أهداف الدراسة تمت صياغة الفرضية التالية: أن استراتيجية التدريب بطبيعتها تؤدي دوراً مهماً وأساسياً في تحقيق الميزة التنافسية وتتفرع منها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية وتحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة بين استراتيجية التدريب وتحسين الانضباط والسلوك الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وتحقيق أهداف كلية عنيزة الاهلية.

### منهجية الدراسة: Study's Methodology-

من أجل بلوغ أهداف الدراسة واختبار الفرضية، فإنه سوف يعتمد على - :

ويتبع الباحث في هذه الدراسة: **المنهج الوصفي التحليلي Descriptive Method**

**أدوات جمع البيانات Data collection tools**: -يعتمد الباحث في سبيل إنجاز بحثه على

نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية أو المرجعية والبيانات الأولية أو المباشرة

١. مصادر ثانوية ((Secondary Data: وهي التي تم جمعها من المراجع والكتب والرسائل الجامعية والمعاجم والمجلات او الدوريات.

٢. مصادر أولية: Primary Data مجتمع البحث، ويتم جمع البيانات منه باستخدام أداتي الملاحظة، والاستبيان

**الحدود الزمانية Time Limits**: -تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٠م- ٢٠٢٣م.  
**الحدود المكانية Location Limits**: -كليات عنيزة الاهلية بمحافظة عنيزة - المملكة العربية السعودية.

**مجتمع الدراسة Study's community**: المقصود بمجتمع البحث هنا (كليات عنيزة الاهلية).  
**عينة الدراسة Study's sample**: وقد تم اختيار عينة حصرية غير احتمالية تشمل مجموعة من العاملين بكليات عنيزة وبعض اساتذة الادارة في الجامعات.

### مصطلحات الدراسة:

**التدريب**: هو مجموعة جهود يتم تخطيطها بشكل مسبق تهدف إلى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه، وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته؛ وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة).

**الميزة التنافسية**: هي السمة التي تتيح للمنظمة التفوق على منافسيها ، من الممكن أن تتضمن الميزة التنافسية الوصول إلى الموارد الطبيعية، مثل المواد الخام عالية الجودة، ومصادر الطاقة

ذات التكلفة المنخفضة، واليد العاملة الماهرة، والموقع الجغرافي، وحواجز الدخول المرتفعة، والوصول إلى التكنولوجيا الجديدة.

الاحتياجات التدريبية: هي التغيرات المطلوب إحداثها في معارف العاملين أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم، وهي الأساس الذي يعتمد عليه وضع خطة التدريب العامة للمنظمة).

### الدراسات السابقة *Review Of The Related*

دراسة: ولاء العزة وعبد الرحمن السوادي ٢٠٢٢م  
أثر إستراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً  
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً، وقد اعتمد الباحثان لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما أسلوب العينة العشوائية الطبقية لجمع البيانات من موظفي الدفاع المدني الفلسطيني، والبالغ عددهم (١٢٥٠) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (٣٠٠) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة أداة للدراسة، وقد تم استخدام برنامج (Spss) لإدخال البيانات، ومعالجتها واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على إستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة.

دراسة: وليد مجلي العواودة ٢٠١٠م  
أثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية

هدفت الدراسة بشكل أساسي لتحليل العلاقة بين استخدام أثر استراتيجية التدريب وبين أداء العاملين تحليلاً إحصائياً، كما هدفت الى تحديد الأثر المحتمل لعامل (نظام التدريب ومعوقات التدريب) باستخدام أسلوب الانحدار البسيط.

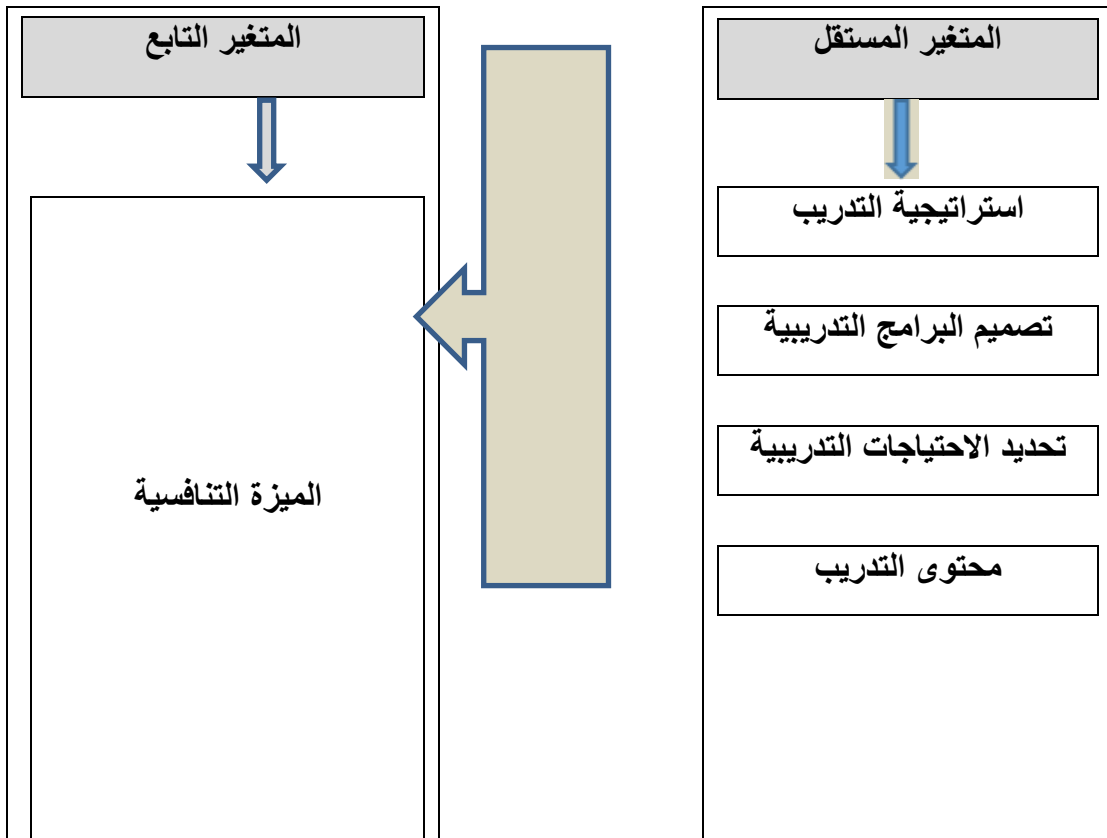
أظهرت نتائج الدراسة والتي بلغت عينتها عدد ١٢٠ موظفاً من العدد الكلي ٦٥١ أظهرت وجود آثار ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات المستقلة موضع الدراسة على الأداء، كما بينت الدراسة ان أفضل النتائج التي تم الحصول عليها من خلال اختيار نماذج المعادلات هي المعادلة التي تشتمل على المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع أداء العاملين.

دراسة: عطا الله "محمد تيسير" طافش الشرعة وتحسين احمد جعفر الطراونة ٢٠٠٨م  
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ولقد

تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي وعددها ٨١ شركة، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية من هذه الشركات مقدارها ٥٠% من مجتمع الدراسة بواقع ٤٠ شركة، واستهدفت هذه الدراسة فئة المدراء في هذه الشركات أو من ينوب عنهم، ولقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث أجريت الدراسة على ٢٠٠ استبانة جمعت من هذه الشركات ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء العاملين فيها.

### نموذج الدراسة: *Study's model*

يوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات الدراسة ويتمثل المتغير المستغل في التدريب (استراتيجية التدريب، تصميم البرامج التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، محتوى التدريب) والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية.



= ٦٠٥ =

## المحور الثاني: الإطار النظري

### أولاً: مفهوم التدريب وأهميته

أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة.

### مفهوم التدريب وأهدافه.

يعرف التدريب بأنه " عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق"<sup>١</sup>.

ويعرفه آخرون بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب"<sup>٢</sup>.

وهناك تعريف آخر للتدريب وهو " أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"<sup>٣</sup>.

وأخيراً يعرفه أحد خبراء التدريب الإداري بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات".

فالتدريب ما هو إلا شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد، ولا شك إن التدريب يعمل على سد الفجوة في الأداء الوظيفي والذي يتطلب وصف دقيق للوظيفة من ناحية واجباتها ومسئولياتها ومهامها، ثم يأتي دور التحليل في توضيح المتطلبات الأساسية لكل

<sup>١</sup> برعي محمد جمال (١٩٧٣). التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتاب، ص: ٢٩.

<sup>٢</sup> السلمي، علي (١٩٧٠). التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية مجلد ٨٠، ص: ٦.

<sup>٣</sup> عبد الوهاب، علي (١٩٨١). التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض معهد الإدارة العامة: ص ١٩.

نشاط ومقارنتها بمؤهلات الفرد ومقدراته ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ومقارنتها مع مستوى الأداء المطلوب.

وفي الوقت الحاضر أصبح التدريب يمثل استثمار في العنصر البشري، ويعتبر من أهم السبل الأساسية لتهيئة موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام.

#### ثانياً: أهداف التدريب:

لكل برنامج تدريبي أهداف محددة تصنف إلى أهداف عامة وأهداف سلوكية ذلك أن عملية قياس جدوى التدريب وتقييمه تعتمد اعتماداً كلياً على وجود أهداف واضحة، وهنا لابد أن نميز بين الأهداف أو النتائج المباشرة والمحددة للتدريب والتي يمكن قياسها كأهداف سلوكية وبين الأهداف بعيدة المدى أو النتائج غير المباشرة والتي تكاد تكون مشتركة بين معظم البرامج التدريبية التي تهتم بها الدائرة في إطار تنمية مواردها البشرية، ويتبع ذلك أنه ليس بالإمكان تصميم أي برنامج تدريبي ووضع محتوياته وأساليبه وتحديد مدته دون معرفة مسبقة بالأهداف المطلوب تحقيقها من هذا البرنامج.

وفيما يلي الأهداف العامة والنتائج غير المباشرة المتوخاة من التدريب وهي:

- تخفيض تكاليف العمل والمحافظة على الأجهزة وصيانتها.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك بتلبية احتياجاتهم التدريبية وتقليل الضغوط النفسية عليهم.
- تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل.
- رفع مستوى الإنتاجية وتحسينه من الناحيتين الكمية والنوعية.
- استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة.
- استخدام توعية الموظفين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد، وعدم الركون للرقابة.

ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتدريب، وهي في نفس الوقت المخرجات العامة لعملية تنمية الموارد البشرية، من خلال العناصر التالية:

أ- الأساليب: من خلال توفير الأساليب العلمية المناسبة التي تُمكن المتدرب من استخدام كل

من المعارف والمهارات التي يحتاج إليها في تطوير أدائه لعمله الحالي أو المستقبلي أو تحسين إدراكه لمعطيات وظروف العمل ومحددات الفعالية الإنتاجية.

ب-الخبرة: تعني تزويد المتدرب بالخبرات المكثفة ذات العلاقة بتنمية أدائه الحالي والمستقبلي من خلال نقل تجارب وخبرات المشاركين، أعضاء هيئة التدريب والرؤساء في العمل لتكثيف عملية التعلم والإسراع بها.

ج-الاتجاهات: تعديل الاتجاهات والافتراضات والميول السلوكية الإنسانية للمتدرب وتدعيم الاتجاهات المطلوبة بهدف زيادة رغبة المتدرب ودرجة نضجه السيكلوجي.

د-المهارات: من خلال إكساب المتدرب مهارات عمل جديدة سواء كانت مهارات عملية أو فكرية أو فنية وكذلك تنشيط المهارات القديمة التي تداعت بمرور الوقت بهدف زياد قدرة المتدرب ودرجة نضجه الوظيفي.

هـ-المعرفة: من خلال مساعدة المتدرب على اكتساب المعارف والأسس العلمية والنظرية والفلسفية بما يمكنه من معرفة الجديد في أداء وظيفته الحالية ويُعده للقيام بأداء مناسب لوظيفته المقبلة.

إن هذه الأهداف تمثل الأرضية المشتركة للتدريب في مجال الأهداف، ولكنها ليست كافية لإعداد البرنامج وتصميمه، وتحديد محتوياته وأساليبه. وهذا يقودنا إلى إدراك تلك الأهداف الخاصة التي يتميز بها كل برنامج تدريبي عن الآخر.

### ثالثاً: استراتيجية التدريب

في السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغيير في البيئة الخارجية يشكل مهدداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة التدريب من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها Mission، بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية.

وتتضح الأهمية المتزايدة لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والأطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد.

ومما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هو الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".<sup>٤١</sup>

ويرتكز الدور الاستراتيجي للتدريب في اعتبار أن الفرد هو أهم أصل استثماري من أصول المنظمة، لأن تدريب القيادات الإدارية له أثر مباشر على التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة. كما أن عمل التدريب لم يعد محصوراً فقط في إعداد وتقديم برامج تدريبية للأفراد، وإنما يجب أن يكون له رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها. وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة للتدريب تعمل على تحقيق الأهداف الرئيسية طويلة المدى للمنظمة ويكون لها تأثيرها الإيجابي في مجالات العمل التنفيذية اليومية.

#### مرتكزات استراتيجية التدريب:

ويرتكز الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب على خمسة ركائز أساسية هي: ii

١. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

٢. الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة المتحركة لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات في الحصول على الأفراد العاملين ذوي الخبرة والكفاءة العالية، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

٣. التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لابد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.

٤. التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات التي بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

\* هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

\* ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

\* من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

٥. تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: لتكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية عالية لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى بالمنظمة، فإذا ركزت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة.

#### رابعاً: تصميم البرامج التدريبية

تهدف مرحلة تصميم البرامج التدريبية إلى تحليل الاحتياجات التدريبية بشكل يساعد على تطوير المداخل التدريبية الملائمة للتدريب على المعارف والمهارات المطلوبة لأداء المهام الوظيفية أو نواحي القصور في الأداء التي تم تحديدها خلال مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية. وتعتبر نتائج مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية القاعدة الأساسية لجميع الخطوات التي تليها ضمن العملية التدريبية، وتحدد إلى حد كبير مدى نجاح تلك الخطوات. وتتأثر مرحلة تصميم البرامج بمبادئ وأسس العلوم السلوكية، حيث تنطوي على أن التدريب يكون أكثر نجاحاً عندما يعطي المتدرب أهدافاً محددة وواضحة للأداء والكيفية التي سيقوم الأداء عليها. ويفترض مبدأ القدرات أن أداء المتدرب يكون أكثر نجاحاً إذا أعطي المتدرب أهدافاً تفصيلية مرحلية محددة، وتكون تلك الأهداف مرتبطة بصورة مباشرة بأداء مهام أو قدرات محددة.

ويشمل التدريب على أنشطة محددة من حيث الوقت والمضمون. ويختلف المشاركون في هذا النوع من التدريب حسب مستواهم الوظيفي. فهناك نوعان من البرامج التدريبية من حيث التصميم: البرامج العامة (وهي برامج أثناء الخدمة) والبرامج الخاصة. ويهدف النوع الأول من البرامج إلى التدريب على مهارات لمستوى وظيفي معين لأفراد من جهات مختلفة. أما النوع الثاني من التدريب فيهدف إلى التدريب على مهارات لأفراد من جهة إدارية واحدة وذلك بهدف زيادة إمكانية تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل، حيث ترتبط أهداف التدريب بالأهداف الخاصة بالجهة الإدارية وموظفيها.

### الإجراءات الفنية لتصميم البرامج التدريبية

تتطلب عملية تصميم البرامج التدريبية القيام بمجموعة من الخطوات التي تربطها علاقة تفاعلية، وأهم هذه الخطوات هي تحديد الوظائف التي يستهدفها البرنامج التدريبي فالوظائف التي يستهدفها البرنامج تمثل الإطار الرئيسي الذي يحكم بقية خطوات التصميم ويراعى عند تحديد الوظائف التجانس بين مهام الوظيفة بالرغم من اختلاف المنظمات التي توجد فيها هذه الوظائف.

فعند تصميم برنامج تدريبي جديد يقوم القطاع المخصص (قطاع الموارد البشرية - الحاسب الآلي - الأعمال المكتبية وغيرها) بفحص الوظائف التي تغطيها البرامج الموجودة ثم مقارنتها بالوظائف التي يفترض أن يقدم القطاع خدماته التدريبية لها، ثم تبويب الوظائف إلى مجموعات وممكن الاستعانة بدليل توصيف الوظائف.

### تحديد مهام الوظيفة التي يستهدفها البرنامج.

يتم تحديد المهام الوظيفية التي يستهدفها البرنامج بالرجوع إلى الوصف الوظيفي الصادر من وزارة الخدمة المدنية وأحياناً لا يكون كافياً فيتم الرجوع إلى بعض الجهات التي تتوفر فيها نفس المهام.

ويراعى عند تحديد المهام أن تبدأ بفعل سلوكي أدائي أي لا يكون هناك تداخل بين المهام وأن يؤدي كل مهمة بذاتها. أيضاً يتم تحديد المهام المشتركة حيث تكتسب هذه الخطوة أهميتها في التركيز على المهام المشتركة في الوظيفة مما يجعل البرنامج مفيداً لكل شاغلي الوظائف المستهدفة (مثل المهام المشتركة بين موظفي العلاقات العامة - والتعامل مع الجمهور حيث الاتصال بالآخرين مهمة مشتركة بينهم).

## خامساً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية وتؤثر في جميع المراحل اللاحقة حيث تُبين أهداف التدريب والفئة المستهدفة منه وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وتحدد الاحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، وتُعرف بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لأداء مهام الوظيفة التي يشغلها أو المرشح لشغلها، وبناءً على هذه الاحتياجات يتم تحديد الغرض من التدريب وفقاً لمتطلبات أداء الوظائف وتطلعات الدائرة نحو تحسين الأداء وعلاج مشكلات العمل القائمة، ومواجهة التوسع في الأنشطة أو إحداث وظائف جديدة أو تعيين موظفين جدد وغير ذلك من الأهداف.

## سادساً: الميزة التنافسية

**مفهوم الميزة التنافسية:** إن الميزة التنافسية التي تنشأ 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.

: تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس<sup>٥</sup>.

**أبعاد الميزة التنافسية:**

- **بُعد الكلفة:** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف ألعلمياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد استراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

<sup>٥</sup> سويدان نظام و وحداد شفيق، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص: ٨١-٩٧.

- **بعد الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

- **بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

**مرونة المنتج:** وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

**مرونة المزيج:** وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

**مرونة الحجم:** وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

**مرونة التسليم:** وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

- **بعد التسليم:** إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المَهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.<sup>٦</sup>

- **بعد الإبداع Innovation:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد.<sup>٧</sup>

أما الإبداع عند (Scott) فيعني به: (نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق).<sup>٨</sup>

<sup>٦</sup> أكرم احمد الطويل ورغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مختارة

من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، ٢٠٠٨، ص ١٣

<sup>٧</sup> Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspectire in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y., Harper and Row, 1959.p223

<sup>٨</sup> Scott, W.G., and Mitchell, T.R., Organization theory: A structural and Behavioral Analysis, (New York, Richard D. Irwin, Inc., 1994.p560

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:

١- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

٢- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

٣- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

٤- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

٥- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:

أ) تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات

ب) سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة

٦- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.

٧- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار<sup>٩</sup>.

### المحور الثالث الدراسة الميدانية: كليات عنيزة الأهلية:

تمت الدراسة الميدانية حول استراتيجية التدريب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على كليات عنيزة الأهلية بالمملكة العربية السعودية امارة القصيم.

لمحة تعريفية عن كليات عنيزة الأهلية<sup>١٠</sup> (ميدان الدراسة)

انطلقت مسيرة كليات عنيزة خلال العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٦هـ بعد حصولها على الاعتماد العام رقم ٦٣٥١ وتاريخ ٢٣/٠١/١٤٣٧هـ بكونها منارة تعليمية غير نمطية في مسيرة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية؛ إذ تسعى الكليات من خلال التركيز على المحاور التعليمية،

<sup>٩</sup> موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، ١٩٩٠. ص ١١٢

<sup>١٠</sup> <https://www.oc.edu.sa/ar/dev> الموقع الرسمي لكليات عنيزة الأهلية بتاريخ ٢٩-يناير ٢٠٢٤م الساعة العاشرة صباحاً.

والبحثية، والشراكة المجتمعية إلى المضي في طريقها نحو الريادة في التعليم الأهلي الجامعي من خلال الالتزام برؤية شاملة، تقوم على برنامج عمل دقيق، وواضح المعالم، يسعى إلى تحقيق هدف نبيل، يتمثل في الارتقاء بالكليات إلى جامعة نموذجية، تركز على التعليم، والبحث العلمي؛ لتحقيق بيئة الإبداع الشاملة، وتقع الكليات في محافظة عنيزة التي تُعدّ من أقدم محافظات منطقة القصيم، وأهمّها؛ إذ تضمّ كَليّتين: هما "كلية الهندسة وتقنية المعلومات"، وكلية الدراسات الإنسانية والإدارية" اللّتين تقدّمان تخصصات دراسية متنوّعة، اختيرت بعناية؛ لتتوافق مع رؤية ٢٠٣٠ للمملكة، واحتياجات القطاعين: الحكومي، والخاص في المملكة عامّة، ومنطقة القصيم خاصّة، مع الابتعاد عن الازدواجية مع الجامعات الأخرى الحكومية، والأهلية في المنطقة، وبدأت الكليات مسيرتها بـ(١٢) برنامجاً تعليمياً في مرحلة البكالوريوس، واستمرت في التوسّع المدروس في البرامج التي بلغت خلال هذا العام الجامعي ١٣ برنامجاً، إضافة إلى ٤ برامج تعليمية في مرحلتي الدبلوم العالي، والماجستير بالتعاون مع جامعات مميّزة في المملكة، وواكب هذا التوسّع في البرامج زيادة كبيرة في عدد الطلبة المقيدين؛ إذ بلغ عدد الطلبة ١٤٢٣ طالباً، و ٧٠١ طالبة، وبلغ إجمالي عدد خريجي الكليات منذ إنشائها ١١٣٩ خريجاً، وخريجة، وتطوّر الكليات باستمرار - بنيتها التحتية، والإدارية، والتقنية، وتحسين الهيئة التدريسية، والإدارية كمّاً، ونوعاً، إضافة إلى عقد الشراكات المجتمعية، وتفعيلها مع المؤسسات المرموقة بما يخدم مخرجات الكليات التعليمية، والبحثية، والخدمية، وقد سمح هذا التطوّر للكليات بتحقيق إنجازات عديدة، كان آخرها حصول الكليات على الاعتماد المؤسسي من هيئة تقويم التعليم، والتدريب خلال هذا العام الجامعي.

### إدارة التطوير

في إطار اهتمام الكليات بتنمية وتطوير أداء منسوبيها فأنشئت إدارة التطوير؛ استشعاراً من الكليات؛ لأهمية المشاركة الفاعلة في تحقيق أحد مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠م، المتعلقة ببرامج القدرات البشرية؛ لتعزيز الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس، ومن في حكمهم، وتلبية متطلبات هيئات تقويم التعليم، والتدريب المحلية، والدولية.

تهدف إدارة التطوير إلى تنمية أداء أعضاء هيئة التدريس، وتحسينه؛ إيماناً بأن عضو هيئة التدريس هو حجر الزاوية للعملية التعليمية، والمدخل الرئيس؛ لإحداث التغيير من خلال إكسابهم المهارات، والقدرات المعرفية، والمقومات السلوكية التي تمكّنهم من القيام بأدوارهم المختلفة؛ ممّا

لا يمكن للإدارة تحقيقه دون تعاون الجهات المعنية كافة داخل الكليات مع الإدارة في إعداد خططها، وتنفيذ نشاطاتها؛ مما سينعكس إيجاباً على جودة التعليم، وتميز المخرجات.

**مهام الإدارة:**

- نشر ثقافة التطوير المهني.
- حوكمة جميع ممارسات التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم.
- الإسهام في تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية، ومعايير الاعتماد المؤسسي.
- تنمية مهارات هيئة التدريس وقدراتهم، ومن في حكمهم في مجال التدريس، والبحث، والابتكار، والقيادة المؤسسية.
- تمكين أعضاء هيئة التدريس للتعامل مع المستجدات العلمية التقنية، والتكنولوجية.
- تصميم وإدارة البرامج التطويرية المهنية وإدارتها لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم.

### تحليل البيانات:

#### المحور الاول: استراتيجية التدريب جدول رقم (١)

| الوحدة                                                                                                     | الانحراف المعياري | المتوسط | النسبة الكلية |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------|---------------|
| يؤثر وجود استراتيجية واضحة للتدريب علي تحسين جودة الاداء المهني.                                           | .548              | 4.51    | %٩٠,٢         |
| تتناسب الميزانيات المخصصة لتطبيق استراتيجية التدريب مع شروط تحقيق الميزة التنافسية.                        | .520              | 4.58    | %٩١,٦         |
| يتم وضع استراتيجية التدريب بصورة مهنية تخدم الأهداف الموضوعية لتحقيق الميزة التنافسية.                     | .548              | 4.51    | %٩٠,٢         |
| السمعة التي تتمتع بها كليات عنيزة الاهلية تنتج عن الاساليب العلمية المتبعة في عمليات التدريب.              | .520              | 4.58    | %٩١,٦         |
| تطبيق المنهج العلمي في وضع استراتيجية التدريب يؤدي دوراً واضحاً في تحقيق ميزة تنافسية لكليات عنيزة الاهلية | .520              | 4.58    | %٩١,٢         |

$$= ٦١٦ =$$

## المصدر: الجدول من إعداد الباحث ٢٠٢٣م

وفقاً للبيانات الواردة في الجدول أعلاه وبناءً على قراءة معادلة ليكارت للسلم الخماسي فان جمع قوي الاجابات للسلم (وافق بشدة = ٥، ووافق = ٤، ومحايد = ٣ ولا اوافق = ٢ ولا اوافق بشدة = ١) وجمعها وقسمتها على عددها تعطي الوسط الفرضي وهو (١+٢+٣+٤+٥) = ٣ وعليه تتم مقارنة الوسط الحسابي لكل وحدة بالوسط الفرضي فاذا كانت أكبر من الوسط الفرضي هذا يعني الموافقة وإذا كانت اقل من الفرضي يعني عدم الموافقة. وكذلك تتم مقارنة الانحراف المعياري لكل وحدة بالواحد الصحيح (١) فاذا الانحراف المعياري للوحدة أكبر من الواحد هذا يعني تشتت الآراء وعدم تمركزها وإذا كان الانحراف المعياري للوحدة اقل من الواحد الصحيح هذا يعني تمركز الآراء حول العبارة.

وعليه فان الوسط الحسابي للوحدة الاولى = ٤,٥١ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة على العبارة وبنسبة كلية بلغت ٩٠,٢% وانحراف معياري ٠,٥٤٨ وهو اقل من الواحد الصحيح مما يعني تمركز الآراء حول العبارة اي الموافقة على أن (وجود استراتيجية واضحة للتدريب يؤثر علي تحسين جودة الاداء المهني). (تتوافق طبيعة استراتيجية التدريب مع شروط تحقيق الميزة التنافسية).

والوسط الحسابي للعبارة الثانية = ٤,٥٨ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة وبنسبة كلية بلغت ٩١,٦% وانحراف معياري = ٠,٥٢٠ وهو اقل من الواحد الصحيح مما يعني تمركز الآراء حول العبارة.

الوسط الحسابي للعبارة الثالثة = ٤,٥١ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة على العبارة وبنسبة كلية بلغت ٩٠,٢% وانحراف معياري ٠,٥٤٨ وهو اقل من الواحد الصحيح مما يعني تمركز الآراء حول العبارة.

الوسط الحسابي للوحدة الرابعة = ٤,٥٨ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة وبنسبة كلية بلغت ٩١,٦% وانحراف معياري = ٠,٥٢٠ وهو اقل من الواحد الصحيح مما يعني تمركز الآراء حول العبارة المذكورة.

الوسط الحسابي للعبارة الخامسة = ٥٨ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة وبنسبة كلية بلغت ٩١,٢% وانحراف معياري = ٠,٥٢٠ وهو اقل من الواحد الصحيح مما يعني تركز الآراء حول العبارة المذكورة.

المحور الثاني: تصميم البرامج التدريبية وتحقيق الميزة التنافسية. جدول رقم (٢)

| النسبة الكلية | المتوسط | الانحراف المعياري | الوحدة                                                                                                |
|---------------|---------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| %٨٣,٦         | 4.18    | .727              | ملاءمة تصميم البرامج التدريبية يساهم في تحقيق الميزة تنافسية                                          |
| %٨٢,٢         | 4.11    | .817              | ميزانية المخصصة لتصميم البرامج التدريبية وفقاً لاستراتيجية تدريب المحددة يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية |
| %٨٣,٦         | 4.18    | .727              | وجد علاقة ايجابية بين تصميم البرامج التدريبية وتحقيق اداف الكلية                                      |
| %٧٩           | 3.95    | .937              | تصميم البرامج التدريبية وفقاً للحاجة الفعلية يؤدي لتحقيق نتائج تساهم في تحقيق الاهداف التدريبية.      |
| %٨٢,٢         | 4.11    | .817              | تصميم البرامج التدريبية وفقاً لحاجة العمل يحقق الرضا وظيفي للعاملين.                                  |
| %٨٣,٦         | 4.18    | .727              | مرونة في تصميم البرامج التدريبية يساعد علي رفع كفاءة أداء وتحقيق الميزة التنافسية                     |

الجدول من إعداد الباحث ٢٠٢٣م

وفقاً للبيانات الواردة في الجدول أعلاه وبناءً علي قراءة معادلة ليكارت للسلم الخماسي فان جمع قوي الاجابات للسلم (وافق بشدة = ٥ ، ووافق = ٤ ، ومحايد = ٣ ولا اوافق = ٢ ولا اوافق بشدة = ١) وبجمعها وقسمتها علي عددها تعطي الوسط الفرضي وهو (١+٢+٣+٤+٥) = ٣ وعليه تتم مقارنة الوسط الحسابي لكل وحدة بالوسط الفرضي فاذا كانت اكبر من الوسط الفرضي

$$= ٦١٨ =$$

هذا يعني الموافقة وإذا كانت أقل من الفرضي يعني عدم الموافقة . وكذلك تتم مقارنة الانحراف المعياري لكل وحدة بالواحد الصحيح (١) فإذا الانحراف المعياري للوحدة أكبر من الواحد هذا يعني تشتت الآراء وعدم تمركزها وإذا كان الانحراف المعياري للوحدة أقل من الواحد الصحيح هذا يعني تمركز الآراء حول العبارة.

وعليه فإن الوسط الحسابي للوحدة الأولى = ٤,١٨ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة على العبارة وبنسبة كلية بلغت ٨٣,٦% وانحراف معياري ٠,٧٢٧ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يعني تمركز الآراء حول العبارة اي الموافقة على (ان كفاءة تصميم البرامج التدريبية يساهم في تحقيق الميزة التنافسية).

والوسط الحسابي للعبارة الثانية = ٤,١١ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة وبنسبة كلية بلغت ٨٢,٢% وانحراف معياري = ٠,٨١٧ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يعني تمركز الآراء حول العبارة.

الوسط الحسابي للعبارة الثالثة = ٤,١٨ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة على العبارة وبنسبة كلية بلغت ٨٣,٦% وانحراف معياري ٠,٧٢٧ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يعني تمركز الآراء حول العبارة.

الوسط الحسابي للوحدة الرابعة = ٣,٩٥ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة وبنسبة كلية بلغت ٧٩% وانحراف معياري = ٠,٩٣٧ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يعني تمركز الآراء حول العبارة المذكورة

الوسط الحسابي للعبارة الخامسة = ٤,١١ وهو أكبر من الوسط الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة وبنسبة كلية بلغت ٨٢,٢% وانحراف معياري = ٠,٨١٧ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يعني تمركز الآراء حول العبارة (تصميم البرامج التدريبية وفقاً لحاجة العمل يحقق الرضا الوظيفي للعاملين)

الوسط الحسابي للوحدة السادسة = ٤,١٨ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة على العبارة وبنسبة كلية بلغت ٨٣,٦% وانحراف معياري ٠,٧٢٧ وهو أقل من الواحد الصحيح

مما يعني تمركز الآراء حول العبارة اي الموافقة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية وتحقيق الميزة التنافسية.

### المحور الثالث: استراتيجية التدريب وتحسين الانضباط والسلوك الوظيفي جدول رقم (٣)

| الوحدة                                                                                                                  | الانحراف المعياري | المتوسط | النسبة الكلية |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------|---------------|
| لا تختلف استراتيجية التدريب في كلية عنيزة الاهلية عن غيرها من الكليات النظرية.                                          | .779              | 4.19    | ٨٣,٨%         |
| استراتيجية التدريب التقليدية -المتعارف عليها -تؤدي الي تحسين الانضباط بكليات عنيزة الاهلية.                             | 1.109             | 3.48    | ٦٩,٦%         |
| تتميز استراتيجية ادارة كليات عنيزة الاهلية بإهتمامها بالتدريب وينعكس ذلك على الاداء                                     | .953              | 3.86    | ٧٧,٢%         |
| الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين العاملين وحل مشاكلهم يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية                                      | 1.085             | 3.56    | ٧١,٢%         |
| اهمال عملية التنقلات الدورية في المؤسسة يؤدي الي تدني الاداء.                                                           | .923              | 3.87    | ٧٧,٤%         |
| الادارة في كليات عنيزة الاهلية ادارة علمية ينحصر عملها في التوجيه والتنسيق والضبط بعيدا عن الاهتمام بالعملية التدريبية. | 1.085             | 3.44    | ٦٨,٨%         |
| الادارة بالأهداف هي النظرية الانسب لإدارة كليات عنيزة الاهلية من حيث الواقع والتطبيق                                    | 1.085             | 3.56    | ٧١,٢%         |

وفقاً للبيانات الواردة في الجدول أعلاه وبناءً على قراءة معادلة ليكارت للسلم الخماسي فان جمع قوي الاجابات للسلم (وافق بشدة = ٥ ، ووافق = ٤ ، ومحايد = ٣ ولا وفاق = ٢ ولا وفاق بشدة = ١) وبجمعها وقسمتها على عددها تعطي الوسط الفرضي وهو  $(١+٢+٣+٤+٥) = ٣$  وعليه تتم مقارنة الوسط الحسابي لكل وحدة بالوسط الفرضي فاذا كانت اكبر من الوسط الفرضي هذا يعني الموافقة واذا كانت اقل من الفرضي يعني عدم الموافقة . وكذلك تتم مقارنة الانحراف المعياري لكل وحدة بالواحد الصحيح (١) فاذا الانحراف المعياري للوحدة أكبر من الواحد هذا يعني تشتت الآراء وعدم تمركزها وإذا كان الانحراف المعياري للوحدة اقل من الواحد الصحيح هذا يعني تمركز الآراء حول العبارة.

وعليه فان الوسط الحسابي للوحدة الاولى  $= ٤,١٩$  وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة على العبارة وبنسبة كلية بلغت  $٨٣,٨\%$  وانحراف معياري  $٠,٧٧٩$  وهو اقل من الواحد الصحيح مما يعني تمركز الآراء حول العبارة اي الموافقة على انه (توجد علاقة ذات دلالة بين استراتيجية التدريب وتحسين الانضباط والسلوك الوظيفي)

والوسط الحسابي للعبارة الثانية  $= ٣,٤٨$  وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة وبنسبة كلية بلغت  $٦٩,٦\%$  وانحراف معياري  $١,١٠٩$  وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يعني تشتت الآراء حول العبارة.

الوسط الحسابي للعبارة الثالثة  $= ٣,٨٦$  وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة على العبارة وبنسبة كلية بلغت  $٧٧,٢\%$  وانحراف معياري  $٠,٩٥٣$  وهو اقل من الواحد الصحيح مما يعني تمركز الآراء حول العبارة.

الوسط الحسابي للوحدة الرابعة  $= ٣,٥٦$  وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة وبنسبة كلية بلغت  $٧١,٢\%$  وانحراف معياري  $١,٠٨٥$  وهو اقل من الواحد الصحيح مما يعني تمركز الآراء حول العبارة المذكورة.

الوسط الحسابي للعبارة الخامسة  $= ٣,٨٧$  وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة وبنسبة كلية بلغت  $٧٧,٤\%$  وانحراف معياري  $٠,٩٢٣$  وهو اقل من الواحد الصحيح مما يعني تمركز الآراء حول العبارة المذكورة.

الوسط الحسابي للوحدة السادسة = ٣,٤٤ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة على العبارة وبنسبة كلية بلغت ٧١,٢% وانحراف معياري ١,٠٨٥ وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يعني تشتت الآراء حول العبارة

الوسط الحسابي للعبارة السابعة = ٣,٥٦ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة على العبارة وبنسبة كلية بلغت ٧١,٢% وانحراف معياري ١,٠٨٥ وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يعني تشتت الآراء حول العبارة.

#### المحور الرابع: استراتيجية التدريب وتحقيق أهداف كلية عنيزة الاهلية. (٤)

| الوحدة                                                                                                     | الانحراف المعياري | المتوسط | النسبة الكلية |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------|---------------|
| ات عنيزة الاهلية شركة خاصة تهدف لتحقيق ربحية ويحدث فيها التناغم بين استراتيجية التدريب تحقيق أهداف الكلية. | .801              | 3.98    | %٧٩,٦         |
| معة الجيدة التي تتمتع بها كليات عنيزة الاهلية جة عن كفاءة استراتيجية التدريب المتبعة.                      | .657              | 4.14    | %٨٢,٨         |
| د علاقة ايجابية بين استراتيجية التدريب السائدة في ات عنيزة الاهلية وتميز الاداء.                           | .828              | 4.13    | %٨٢,٦         |
| قق استراتيجية التدريب المتبعة عبر اسلوب علمي ضا الوظيفي للعاملين في كليات عنيزة الاهلية.                   | .801              | 3.98    | %٧٩,٦         |
| بات عنيزة الاهلية استراتيجية تدريب واضحة وفعالة إافقة مع اهدافها في تحقيق ميزة تنافسية.                    | .813              | 4.07    | %٨١,٤         |
| المام مديري كليات عنيزة الاهلية بالمشكلات أساسية لكافة نواحي الادارة يساهم بشكل واضح في نيق الاهداف        | .801              | 3.98    | %٧٩,٦         |

|                                                                          |      |      |       |
|--------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| نمط التدريب السائد في كليات عنيزة الاهلية يساهم في تحسين الاداء الوظيفي. | 778. | 4.04 | ٨٠,٨% |
|--------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|

### الجدول من إعداد الباحثين ٢٠٢٣م

وفقاً للبيانات الواردة في الجدول أعلاه وبناءً على قراءة معادلة ليكارت للسلم الخماسي فان جمع قوي الاجابات للسلم (وافق بشدة = ٥ ، ووافق = ٤ ، ومحايد = ٣ ولا اوافق = ٢ ولا اوافق بشدة = ١) وبجمعها وقسمتها على عددها تعطي الوسط الفرضي وهو  $(١+٢+٣+٤+٥) = ٣$  وعليه تتم مقارنة الوسط الحسابي لكل وحدة بالوسط الفرضي فاذا كانت اكبر من الوسط الفرضي هذا يعني الموافقة واذا كانت اقل من الفرضي يعني عدم الموافقة . وكذلك تتم مقارنة الانحراف المعياري لكل وحدة بالواحد الصحيح (١) فاذا الانحراف المعياري للوحدة أكبر من الواحد هذا يعني تشتت الآراء وعدم تمركزها وإذا كان الانحراف المعياري للوحدة اقل من الواحد الصحيح هذا يعني تمركز الآراء حول العبارة.

وعليه فان الوسط الحسابي للوحدة الاولى = ٣,٩٨ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة على العبارة وبنسبة كلية بلغت ٧٩,٦% وانحراف معياري ٠,٨٠١ وهو اقل من الواحد الصحيح مما يعني تمركز الآراء حول العبارة اي الموافقة على ان (كليات عنيزة الاهلية شركة خاصة تهدف لتحقيق الربحية ويحدث فيها التناغم بين استراتيجية التدريب وتحقيق أهداف الكلية).

والوسط الحسابي للعبارة الثانية = ٤,١٤ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة وبنسبة كلية بلغت ٨٢,٨% وانحراف معياري = ٠,٦٥٧ وهو اقل من الواحد الصحيح مما يعني تمركز الآراء حول العبارة (السمعة الجيدة التي تتمتع بها كليات عنيزة الاهلية ناتجة عن كفاءة استراتيجية التدريب المتبعة).

الوسط الحسابي للعبارة الثالثة = ٤,١٣ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة على العبارة وبنسبة كلية بلغت ٨٢,٦% وانحراف معياري ٠,٨٢٨ وهو اقل من الواحد الصحيح مما يعني تمركز الآراء حول العبارة (توجد علاقة ايجابية بين استراتيجية التدريب السائدة في كليات عنيزة الاهلية وتميز الاداء).

الوسط الحسابي للوحدة الرابعة = ٣,٩٨ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة وبنسبة كلية بلغت ٧٩,٦% وانحراف معياري = ٠,٨٠١ وهو اقل من الواحد الصحيح مما يعني تركز الآراء حول العبارة المذكورة.

الوسط الحسابي للعبارة الخامسة = ٤,٠٧ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة وبنسبة كلية بلغت ٨١,٤% وانحراف معياري = ٠,٨١٣ وهو اقل من الواحد الصحيح مما يعني تركز الآراء حول العبارة المذكورة.

الوسط الحسابي للعبارة السادسة = ٣,٩٨ وهو أكبر من الوسط الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة وبنسبة كلية بلغت ٧٩,٦% وانحراف معياري = ٠,٨٠١ وهو اقل من الواحد الصحيح مما يعني تركز الآراء حول العبارة.

الوسط الحسابي للوحدة السابعة = ٤,٠٤ وهو أكبر من الفرضي مما يعني موافقة افراد العينة على العبارة وبنسبة كلية بلغت ٨٠,٨% وانحراف معياري = ٠,٧٧٨ وهو اقل من الواحد الصحيح مما يعني تركز الآراء حول العبارة (نمط التدريب السائد في كليات عنيزة الاهلية يساهم في تحسين الاداء الوظيفي).

### اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات: اولاً: نأتي بفرض العدم وتتم مقارنته بفرض الوجود فاذا ثبت فرض العدم ينتفي فرض الوجود عند نسبة السماح وهي = (٠,٠٥) فإذا كانت نسبة السماح اقل من ٠,٠٥ يثبت فرض الوجود وإذا كانت أكثر من ٠,٠٥ ينتفي فرض الوجود ويثبت فرض العدم

الفرض الاول: أن استراتيجية التدريب بطبيعتها تؤدي دوراً مهماً وأساسياً في تحقيق الميزة التنافسية

فرض العدم: أن وجود استراتيجية للتدريب لا يؤدي دوراً مهماً وأساسياً في تحقيق الميزة التنافسية. نسبة السماح للفرض الاول = ٠,٧٧٤ وهي أكبر من نسبة السماح بالتالي يثبت فرض العدم وينتفي فرض الوجود. اي أن وجود استراتيجية للتدريب لا يؤدي دوراً مهماً وأساسياً في تحقيق الميزة التنافسية باعتبار انه رأي أكثر من كونه حقيقة علمية واقعية.

- الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية وتحقيق الميزة التنافسية.

- فرض العدم: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية وتحقيق الميزة التنافسية.

نسبة السماح للفرض الثاني = ٠.٠٠ وهي أقل من نسبة السماح ٠.٠٥ وبالتالي يثبت فرض الوجود وينتفي فرض العدم. أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية وتحقيق الميزة التنافسية.

- الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة بين استراتيجية التدريب وتحسين الانضباط والسلوك الوظيفي.

- فرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة بين استراتيجية التدريب وتحسين الانضباط والسلوك الوظيفي.

نسبة السماح للفرض الثالث = ٠.٤١١ وهي أكبر من نسبة السماح بالتالي ينتفي فرض الوجود ويثبت فرض العدم.

الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية وتحقيق الميزة التنافسية.

فرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية وتحقيق الميزة التنافسية.

نسبة السماح للفرض الرابع = ٠.٩٦٦ وهو أكبر من نسبة ٠.٠٥ بالتالي يثبت فرض العدم وينتفي فرض الوجود

- الفرض الخامس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وتحقيق أهداف كلية عنيزة الاهلية.

. فرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وتحقيق أهداف كلية عيزة الاهلية.نسبة السماح للفرض السادس= ٠,٣٣٦ وهي اقل من نسبة ٠,٠٥ بالتالي يثبت فرض الوجود وينتفي فرض العدم.

## الخاتمة

تناولت هذه الدراسة استراتيجية التدريب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية عبر دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على كليات عيزة الاهلية وجاءت في سبعة محاور وذلك لتشعب الموضوع وتنوعه حيث انه موضوع اداري يستهدف العاملين ويؤثر علي اداء المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية ، تناول المحور الأول الإطار المنهجي النظري للدراسة و الدراسات السابقة وفي المحور الثاني الذي جاء بعنوان استراتيجية التدريب فقد ناقش مفهوم التدريب وأنواعه وتناول المحور السادس الميزة التنافسية مفهومها واهميتها وخصائصها وخصص المحور السابع للدراسة الميدانية وخلص البحث في نهايته لعدد من النتائج والتوصيات المهمة .

## أولاً: نتائج الدراسة

١. كشفت الدراسة أن تطبيق استراتيجية التدريب الفعال يؤدي دوراً واضحاً في عملية التطوير الإداري وتحقيق الميزة التنافسية.
٢. كشفت الدراسة أن وضع استراتيجية التدريب وفقاً للاحتياجات الفعلية لمنسوبي كليات عيزة الأهلية ساهم في تحقيق التناغم ما بين الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف.
٣. أوضحت الدراسة أن الاهتمام بالعنصر البشري في كليات عيزة الاهلية وتأهيله يؤثر ايجابياً على العملية الادارية وبمقدار ما تستطيع الادارة الناجحة من إدراك أهميته فأنها تهئى ظروفها أفضل لتحقيق الأهداف.
٤. أوضحت الدراسة أن استراتيجية التدريب المتبعة في كلية عيزة الاهلية لا تنجح إلي الاستراتيجية التقليدية القائمة على المعرفة التراكمية (الخبرات) مما ساعد في عملية بناء قيادات بالكلية.
٥. أوضحت الدراسة ان الاستراتيجيات المتعارف عليها-غير المنصوصة لاثياً-تؤدي إلى تدني وضعف عملية الاستفادة القصوى من التدريب.

٦. أثبتت الدراسة أن توافق استراتيجية التدريب مع شروط تحقيق الميزة التنافسية يؤدي لتحقيق الاهداف الموضوعية.
٧. أنه توجد علاقة ايجابية بين نمط التدريب السائد في كليات عنيزة الاهلية والاداء المهني المميز للعاملين.

#### ثانياً: التوصيات

بعد إنجاز هذه الدراسة حول: استراتيجية التدريب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على كليات عنيزة الاهلية وانطلاقاً من النتائج السابقة الذكر يمكن أن نتقدم بجملة من التوصيات والتي نراها ضرورية لتطوير العمل الإداري وجعله متسقاً مع الاهداف المهنية للكليات وذلك في ظل سياسات تدريبية واضحة ومدركة لأبعاد العمل الأكاديمي وأهميته، وتتمثل التوصيات فيما يلي:

١. تكريس الاتجاهات الحديثة في الإدارة من خلال الممارسة، واعتبار أن الأداء الجيد أساسه غالباً الاستراتيجية التدريبية الجيدة.
٢. التأكيد على ضرورة التوافق والتناغم بين الاتجاهين الإداري والاستثماري لتحقيق أهداف ورسالة الكليات.
٣. ايلاء الجانب العلمي المهني أهمية أكبر وإشاعة الاسلوب العلمي للإدارة وذلك من خلال التدريب والدراسات حين رسم الاستراتيجية التدريبية للكليات.
٤. ضرورة المام المديرين بطبيعة العمل الأكاديمي وإيمانهم بضرورة أداء المؤسسة لدورها الأكاديمي.
٥. أهمية اشراك المديرين في وضع الاستراتيجيات التدريبية.

#### قائمة المراجع

- أ. الكتب الاسلامية
١. القرآن الكريم
٢. السنة النبوية المطهرة
- ب. المعاجم

٣. ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب ج٤، (بيروت: دار صادر (١٩٦٨م)

٤. ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، المجلد ١٤، (بيروت: دار صادر، ١٣١١م)

٥. حسين نصار، المعجم العربي، ط٤ (القاهرة: دار مصر ١٩٨٨).

#### ت. الكتب والمراجع

٦. ابن قيم الجوزية، الطرق الحكيمة في السياسة الشرعية، الطبعة الأولى (القاهرة: مكتبة السنة المحمدية، ١٩٥٣م).

٧. أبو الحسن الماوردي، تسهيل النظر وتعجيل الظفر، الطبعة الأولى (بيروت: دار العلوم العربية، ١٩٨٧).

٨. أبو الحسن الماوردي، قوانين الوزارة وسياسة الملك، الطبعة الأولى (القاهرة: مكتبة النهضة ١٩٨٦م).

٩. أحمد ابراهيم يوسف، الإدارة في الاسلام، الطبعة الثالثة (الخرطوم: الدار السودانية للكتب ١٩٨٤م).

١٠. جمال الدين بن منظور، لسان العرب (بيروت: دار صادر للطباعة، ١٩٦٥م)

١١. حسين حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، (عمان: دار الحامد ٢٠٠٣م).

١٢. خضير كاظم محمود السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م)

١٣. سويدان نظام و وحداد شفيق، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦

١٤. طريف شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، الطبعة الأولى، (القاهرة: دار غريب، (بدون تاريخ).

١٥. عصام سليمان، مدخل الى علم السياسة، الطبعة الأولى، (بيروت: دن)، ١٩٨٦م).

١٦. عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول ومفاهيم، الطبعة الأولى، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ١٩٩٧م)

١٧. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999م).

١٨. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي ج ٢، الطبعة الأولى (الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)

١٩. مسلم علاوي شبلي السعد، السياسات الإدارية (المفهوم، الصياغة)، الطبعة الأولى بغداد: دن، ١٩٩٩م)

٢٠. موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، ١٩٩٠

٢١. هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، الطبعة الأولى (الإسكندرية: المكتبة الجامعية، ٢٠٠٠م)

٢٢. هند محمد المظلوم ونيبال فيصل عطية، إدارة المؤسسات، الطبعة الثالثة (عمان الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع ٢٠١٦م).

### ث. الكتب والمراجع الأجنبية:

٢٣. Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspective in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y., Harper and Row, 1959

٢٤. Scott, W.G., and Mitchell, T.R., Organization theory: A structural and Behavioral Analysis, (New York, Richard D. Irwin, Inc., 1994

### ج. الرسائل الجامعية الغير منشورة

١. أحمد إسماعيل محمد بخيت، دور القرار الإداري في تفعيل الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير (غير منشورة) السودان: جامعة إفريقيا العالمية ٢٠١٢م.

٢. أكرم احمد الطويل ورغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، ٢٠٠٨م

٣. حمد ناجي حسين شوتر، السياسات الإدارية للمصالح الإرادية، رسالة ماجستير (غ منشورة) اليمن: ٢٠٠٤م).
٤. شهد حيدر، أثر السياسات الادارية على الاخطاء الطبية في المستشفيات السودانية، رسالة دكتوراه (غير منشورة) السودان: جامعة القرآن الكريم والعلوم الاسلامية ٢٠١٥م).
٥. الطاهر مكي الطاهر محمد، السياسة الإدارية وأثرها في مكافحة التهرب الضريبي، رسالة ماجستير (غير منشورة) السودان: جامعة إفريقيا العالمية ٢٠١٤م).
٦. موسى طه تاي الله، التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة المؤسسات الاعلامية في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم ٢٠١٢م.
- ٧.

#### ح. المواقع الإلكترونية:

١. <https://www.oc.edu.sa/ar/dev> الموقع الرسمي لكليات عنيزة الأهلية.
٢. <https://journal.pass.ps/index.php/aurj/article/view> مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث