



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلبي محند أولحاج - البويرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدّمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطّور الثالث

تخصّص إدارة أعمال إستراتيجية

بعنوان

أثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة
دراسة حالة المطحنة الصناعية للمتيجة (مجمع "سيم")

إشراف الأستاذ:

مولود حواس

إعداد الطّالب:

عيسى حمادوش

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة البويرة	رئيسا	أستاذ محاضر قسم "أ"	شلالي عبد القادر
جامعة الجزائر 03	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم "أ"	حواس مولود
جامعة البويرة	عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر قسم "أ"	البز كلتوم
جامعة البويرة	عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر قسم "أ"	منصر الياس
جامعة خميس مليانة	عضوا ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	خثير محمد
المركز الجامعي تيبازة	عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر قسم "أ"	مروان عبد الرزاق

2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلبي محند أولحاج - البويرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدّمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطّور الثالث

تخصّص إدارة أعمال إستراتيجية

بعنوان

أثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة
دراسة حالة المطحنة الصناعية للمتيجة (مجمع "سيم")

إشراف الأستاذ:

مولود حواس

إعداد الطّالب:

عيسى حمادوش

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة البويرة	رئيسا	أستاذ محاضر قسم "أ"	شلالي عبد القادر
جامعة الجزائر 03	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم "أ"	حواس مولود
جامعة البويرة	عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر قسم "أ"	البز كلتوم
جامعة البويرة	عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر قسم "أ"	منصر الياس
جامعة خميس مليانة	عضوا ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	خثير محمد
المركز الجامعي تيبازة	عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر قسم "أ"	مروان عبد الرزاق

2021/2020

الشكر و التقدير.

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد:

أحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، أولا وأخيرا على أنه وفقني للنجاح في المسابقة، وأعانني على إتمام عملي البحثي، فله الحمد كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانه، وعلى منه وعطائه.

ومن منطلق قوله صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " يسعدني:

أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف على تكرمه بقبول الاشراف على هذا البحث، وإلى كل عمال المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")، موزاية وفرع عين الدفلى، وإلى كل شخص ساهم معي ولو بكلمة أو دعاء سهل لي عملي البحثي، كما أتوجه بالشكر إلى الاساتذة أعضاء لجنة المناقشة.

"عيسى"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، وإلى تحديد طبيعة العلاقة بين التدريب الذي تنظمه المؤسسة محل الدراسة والميزة التنافسية، والتي تستطيع من خلاله تحقق الاستمرار في النشاط، حيث تم إجراء دراسة ميدانية وفقا لاشكالية وفرضيات الدراسة، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبرنامج SPSS (IBM) إصدار (21)، ومجموعة من الأدوات الإحصائية للتحليل، حيث إعتدنا على المنهج الوصفي لدراسة النظرية للموضوع والمنهج التحليلي لدراسة بيانات الدراسة الميدانية. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين لدى المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")، حيث تم توزيع 171 إستبانة على الأفراد العاملين في المؤسسة، إسترجع منها 150 إستبانة، منها 135 قابلة للتحليل. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، وجاءت العلاقة من قوية إلى ضعيفة بين المتغيرين، وخرجنا من هذه الدراسة بعدت توصيات من أهمها: لتحقيق ميزة تنافسية على المؤسسة تنفيذ برامج تدريبية مبنية على إحتياجات تدريبية من واقعها العملي، مع ضرورة تحديد هدف البرنامج التدريبي وفق لاستراتيجيتها العامة، لتطوير مهارات حقيقية، يمكن أن تحدث تطوير في العمل مستقبلا.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الميزة التنافسية، الإحتياجات التدريبية، المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم").

Abstract:

The objective of the study is to identify the role of training in achieving positive sides of Competitive advantage, and to determine the nature of the relationship between the training introduced by the Enterprise in question and the Competitive advantage, through which it can Continuation its activities. The present study was conducted in accordance with the research question and hypotheses formulated previously. For this purpose we used the questionnaire as a data collection tool, SPSS (IBM) version (21) and a set of statistical tools for analysis, where we relied on the descriptive approach for the theoretical part and the analytical method to analyze data. The study population represented all employees of the Industrial Mill of Metidja (SIM Complex), where 171 questionnaires were distributed to the employees of the firm, 150 questionnaires were received, of which 135 were analyzable. Through The study we reached the following results: there is a statistically significant impact between the answers of the respondents about the role of training and Competitive advantage in the Enterprise, and the relationship came from strong to weak between the variables. Finally, we came out with several recommendations as: to achieve Competitive advantage in the Enterprise it is necessary to introduced training programs based on employee's practical needs in accordance with its general strategy, and to develop various skills that can increase workers' abilities in the future.

Keywords: training, Competitive advantage, training needs, Industrial Mill of Mitidja (SIM complex).

الفهارس

العنوان	رقم الصفحة
الشكر والتقدير	/
ملخص الدراسة	/
فهارس المحتويات	I-II
فهارس الاشكال	III- V
فهارس الجداول	VI -VII
مقدمة	أ - ك
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تدريب الموارد البشرية في المؤسسة	01- 64
تمهيد	02
المبحث الاول: ماهية إدارة الموارد البشري	03 - 18
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية	03 - 09
المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية	09 - 13
المطلب الثالث: أهداف، ووظائف إدارة الموارد البشرية	13 - 18
المبحث الثاني: الاطار النظري للعملية التدريبية	19 - 44
المطلب الأول: ماهية العملية التدريب	19 - 27
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب	28 - 33
المطلب الثالث: أنواع، طرق، وأساليب التدريب	34 - 41
المطلب الرابع: معوقات التدريب وشروط فعاليته	42 - 44
المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية	45 - 63
المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية	45 - 53
المطلب الثاني: تصميم، وتنفيذ البرنامج التدريبي	54 - 58
المطلب الثالث: تقييم البرنامج التدريبي	59 - 63
خلاصة	64
الفصل الثاني: أساسيات ومفاهيم عامة حول الميزة التنافسية	65 - 132
تمهيد	66
المبحث الاول: مدخل لتنافسية المؤسسة	67 - 80
المطلب الأول: عموميات حول التنافسية	67 - 70
المطلب الثاني: التنافسية (مفهومها ومستوياتها)	70 - 77
المطلب الثالث: أهمية التنافسية، وركائزها	78 - 80

110 – 81	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
92 – 81	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
97 – 93	المطلب الثاني: أبعاد، وأنواع الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
101 – 98	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية، الحكم ومعايير على جودتها وأهدافها
110 – 102	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية
132 – 111	المبحث الثالث: التدريب مدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة
118 – 111	المطلب الأول: مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة
124 – 119	المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة
131 – 124	المطلب الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المؤسسة
132	خلاصة
195 – 133	الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")
134	تمهيد
161 – 135	المبحث الأول: تعريف عام للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع سيم)
144 – 135	المطلب الأول: نشأة وتطور (مجمع "سيم")
150 – 145	المطلب الثاني: طاقة إنتاج وتنافسية المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")
161 – 150	المطلب الثالث: التدريب في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")
167 – 162	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
165 – 162	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
165	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات الاستبانة
167 – 166	المطلب الثالث: وصف وتحليل أداة الدراسة
194 – 168	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
171 – 168	المطلب الأول: تحليل عينة الدراسة حسب السمات الشخصية والوظيفية
182 – 171	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة
194 – 183	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
195	خلاصة
202 – 196	خاتمة عامة
218 – 203	قائمة المراجع
246 – 219	قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	أوجه المقارنة بين التعليم والتدريب	01
20	أوجه المقارن بين التدريب والتنمية	02
25	مسؤولية إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في عملية التدريب	03
35	أنواع التدريب	04
52	أساليب جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية	05
63	المقياس الكمي والنوعي لتقييم مستويات المؤسسة	06
84	بعض رؤى الباحثين للميزة التنافسية	07
97	عناصر الميزة التنافسية	08
115	العلاقة بين خصائص المورد البشري والميزة التنافسية	09
136	فروع مجمع "سيم" حسب قطاع النشاط	10
138	تطور رقم الاعمال للمطحنة الصناعية للمنتجة	11
138	فروع ووحدات المطحنة الصناعية للمنتجة	12
139	تطور اليد العاملة في الطحنة الصناعية للمنتجة	13
139	توزيع اليد العاملة للمطحنة الصناعية للمنتجة	14
145	تشكيلة عجائن المطحنة الصناعية للمنتجة	15
146	تشكيلة الدقيق للمطحنة الصناعية للمنتجة	16
146	تشكيلة الفرينة للمطحنة الصناعية للمنتجة	17
147	تشكيلة الكسكس للمطحنة الصناعية للمنتجة	18
147	الطاقة الانتاجية للمطحنة للوحدات التابعة لها	19
148	تنافسية المؤسسات الرائدة في مجال صناعية العجائن في الجزائر	20
148	حصة السوقية للمطحنة الصناعية في السوق الوطنية	21
150	حصة السوقية للمطحنة الصناعية في السوق الدولية	22

153	توزيع تكاليف التدريب في المطحنة الصناعية خلال فترة (2018 إلى 2020)	23
154	التدريب المنفذ من طرف المطحنة الصناعية "سيم" خلال فترة 2020	24
157	التخصصات التي تم تدريبها في المطحنة الصناعية للنتيجة	25
158	التدريب في المطحنة لجميع الفئات العمالية لسنة 2020	26
159	مراكز التدريب التي تتعاقد معهم المطحنة الصناعية للنتيجة	27
163	أسئلة تتعلق بأبعاد المحور الاول (التدريب)	28
163	أسئلة تتعلق بأبعاد المحور الثاني (الميزة التنافسية)	29
163	درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likert)	30
164	التعداد البشري لجمعية الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	31
167	معامل ثبات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان	32
168	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	33
168	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	34
169	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	35
169	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	36
170	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	37
170	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المشتركة في دورات تدريبية	38
171	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية المستفاد منها خلال المسار المهني	39
172	تحليل اتجاهات أفراد عينة دراستنا نحو عبارات بعد تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية	40
174	اتجاهات أفراد عينة الدراسة المبحوثة نحو عبارات بعد تصميم البرنامج التدريبي	41
175	اتجاهات أفراد عينة الدراسة المبحوثة نحو عبارات بعد تنفيذ البرنامج التدريبي	42
176	اتجاهات أفراد عينة الدراسة المبحوثة نحو عبارات بعد تقييم البرنامج التدريبي	43

178	اتجاهات الأفراد نحو عبارات بعد التحكم في الجودة	44
179	اتجاهات الأفراد نحو عبارات بعد التحكم في التكلفة	45
180	اتجاهات الأفراد نحو عبارات بعد المعرفة	46
181	اتجاهات الأفراد نحو عبارات بعد التحكم في الإبداع	47
183	نتائج اختبار أثر التدريب على بعد التحكم في الجودة	48
184	نتائج اختبار أثر كل أبعاد التدريب على بعد التحكم في الجودة	49
185	نتائج اختبار التدريب على بعد التحكم في التكلفة	50
185	نتائج اختبار أثر كل أبعاد التدريب على بعد التحكم في التكلفة	51
186	نتائج اختبار التدريب على بعد المعرفة	52
187	نتائج اختبار أثر أبعاد مجموعة التدريب على بعد المعرفة	53
188	نتائج اختبار أثر التدريب على بعد الإبداع	54
189	نتائج اختبار أثر أبعاد التدريب على بعد الإبداع	55
190	نتائج اختبار أثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية	56
191	نتائج اختبار أثر المنصب الوظيفي على تحقيق الميزة التنافسية	57
192	نتائج اختبار أثر المستوى الدراسي على تحقيق الميزة التنافسية	58
193	نتائج اختبار أثر عدد سنوات الخبرة على تحقيق الميزة التنافسية	59
194	نتائج اختبار أثر متغيرات السمات الشخصية على تحقيق الميزة التنافسية	60

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	المخطط الافتراضي لمتغيرات الدراسة	د
02	العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة	04
03	علاقة المورد البشري بموارد المؤسسة الأخرى	05
04	أنشطة وظيفة توظيف الموارد البشرية	15
05	أنشطة وظيفة التعويضات	16
06	أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع	30
07	أهداف التدريب بالنسبة للمجتمع	33
08	الهدف الرئيسي للتدريب	33
09	مراحل العملية التدريبية	45
10	مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية	50
11	خطوات تصميم البرنامج التدريبي	54
12	نموذج كبير باتريك لتقييم البرنامج التدريبي	61
13	العلاقة بين مستويات التنافسية	76
14	العوامل المؤثرة في إنشاء الميزة التنافسية في المؤسسة	91
15	مقومات بناء ميزة تنافسية مستدامة	92
16	استراتيجيات خلق الميزة التنافسية لمايكل بورتر	94
17	دورة حياة الميزة التنافسية	98

103	تأثير المصادر الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة	18
105	تأثير التحكم في الجودة على أرباح المؤسسة	19
106	تأثير التحكم في التكلفة على أرباح المؤسسة	20
108	تأثير المعرفة على أرباح المؤسسة	21
109	تأثير الإبداع على أرباح المؤسسة	22
110	تأثير المصادر غير الملموسة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة	23
120	مكونات رأس المال الفكري	24
122	متطلبات تطوير رأس المال البشري	25
125	دورة التدريب في تنمية معارف الافراد العاملين	26
128	العلاقة بين الأداء الكلي، ووظائف المؤسسة	27
130	العلاقة بين وقت الاستجابة والتكلفة	28
142	مخطط الهيكل التنظيمي الرئيسي للمطحنة الصناعية للمنتجة	29
151	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية في المطحنة الصناعية للمنتجة	30

المقدمة

تواجه المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنشطتها، تحديات كبيرة في بيئة غير مستقرة، وعلى رأس هذه التحديات المنافسة الشديدة فهي معرضة باستمرار إلى عدة تغيّرات مختلفة: اقتصادية، مالية، قانونية وخاصة تكنولوجية ومعرفية تنسم بسرعة التطور والتجدد، وما يزيد في سرعة تغيّرها التنوع في طلب المستهلكين، والذي يتماشى مع التحسن المستمر في ثقافة الاستهلاك والتنوع في أذواقهم، وتمثل منافسة المؤسسات التي تنشط في نفس قطاع الصناعة والتي تسعى دائما للحصول على وضع أفضل من منافسيها تحد أكبر، وهذا هو الشيء الذي يجعل وضعية المؤسسة أصعب لمواجهة هذه التحديات الكثيرة والمختلفة والمتنوعة، قصد إضافة قيمة للعميل الذي من خلاله تحقق المؤسسة التميز، وهذا لا يتأتى إلا بتوفير الامكانيات المتنوعة والموارد المختلفة، وفي مقدمتها الموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي للموارد المادية الأخرى، وجعله متميزا لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، كما أن ضعف مهارات الأفراد العاملين هو تحدٍ آخر يضاف إلى التحديات لتحقيق الهدف المسطر، وللتصدي لذلك وجعلهم مستعدين دائما لمواجهة التحديات، يُعدّ تعليمهم وتدريبهم أحد أهم المداخل الرئيسية والإستراتيجيات المناسبة التي تساعد المؤسسة على الاستثمار في مواردها البشرية، كما أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تعتبر التدريب من الوظائف الأساسية ذات الأولوية الكبيرة التي ترصد لها إمكانيات مادية وبشرية وميزانيات ضخمة وبرامج تدريبية حديثة، من أجل الحصول على مستويات عالية في أداء العاملين، ومن ثم حصولها على أعلى مستوى إنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية.

التدريب هو عملية مستمرة ومنظمة تقوم بها المؤسسة لتنمية قدرات ومهارات ومعارف العاملين وفق احتياجاتها الفعلية، لدفع الفرد لأداء العمل المطلوب بكفاءة عالية، ومن جهة أخرى التدريب يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة حماسهم للعمل بروح معنوية مرتفعة، باعتبار أن مهارات الأفراد وقدرتهم غير كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم تدعم بتعليمهم الجديد من المعارف التي تتماشى والتطور المستمر للتكنولوجية والمعرفة، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم، فمن مؤشرات نجاح التدريب في المؤسسة ما يعكسه من مظاهر معينة وأهمها تحسين الأداء الذي ينعكس ايجابيا على المخرجات، وما ينتج عنه رغبتهم بالعمل وخلق قدرة على الابتكار والمبادرة، بما يحقق تكيفا تنعكس آثاره على تحقيق ميزة تنافسية، كما يعتبر التدريب أحد أشكال التعليم حيث يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد، ولا شك أنه يعمل على سد الفجوة في الأداء الوظيفي، والتي يتم تحديدها عن طريق مقارنة مستوى الأداء المطلوب مع الأداء الفعلي، ومن ثم يتم تحديد الفجوة في الأداء وعلى أساسها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، والمطلوب رفعها عن طريق العملية التدريبية.

لقد أصبح تدريب الموارد البشرية في السنوات القليلة الماضية مصدر إنشاء للميزة التنافسية، ويوجد إجماع عام على أهميته كمدخل من المداخل التي تساعد المؤسسة على خلق ميزة تنافسية واستدامتها، خاصة تلك التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة ما يجعلها مجرة باستمرار على تطوير مواردها البشرية من الجانب المعرفي والمهني، لأن المؤسسة التي لا تعتمد على تعليم مواردها تصبح غير قادرة على التكيف مع التغيّرات التي تحدث في البيئة الخارجية. كما للتدريب أيضا دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بكافة الأنشطة والوظائف الإدارية وبالتالي التأثير على أداء المؤسسة بشكل عام، حيث يجب أن توسع دائرة التدريب وأن يشغل ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة ككل،

بهدف جعل التدريب وسيلة لتحقيق القرارات الاستراتيجية للمؤسسة. كما أن المؤسسة التي تعتمد على تعليم وتدريب مواردها البشرية باستمرار تصبح مؤسسة متعلمة، وقادرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.

يعد التدريب ضرورة حتمية لكل العاملين، فهو عملية هدفها تنمية الموارد البشري والكوادر المختلفة في المؤسسة من أجل تحقيق النجاح، كما حظيت العملية التدريبية بالاهتمام الواسع من طرف المؤسسات الجزائرية العامة والخاصة على غرار المؤسسات الأجنبية المتطورة، وأخص بالذكر المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة التحويلية شعبة العجائن الذي يمثل أهم القطاعات التي حظيت بالإهتمام من طرف الحكومة الجزائرية والمتعاملون الاقتصاديون كونه قطاع هام لتلبية حاجيات المجتمع من هذه المادة الواسعة الاستهلاك والذي يشهد عدة تحديات ورهانات سواء على المستوى المحلي والدولي ومن أهمها المنافسة للنهوض بالاقتصاد الوطني، كما تعتبر المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم") من بين المؤسسات الجزائرية الخاصة ذات الطابع الاقتصادي التي تعد من بين أهم المؤسسات الخاصة التي تتبنى إستراتيجية تدريب وتنمية موارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الإشكالية الرئيسية:

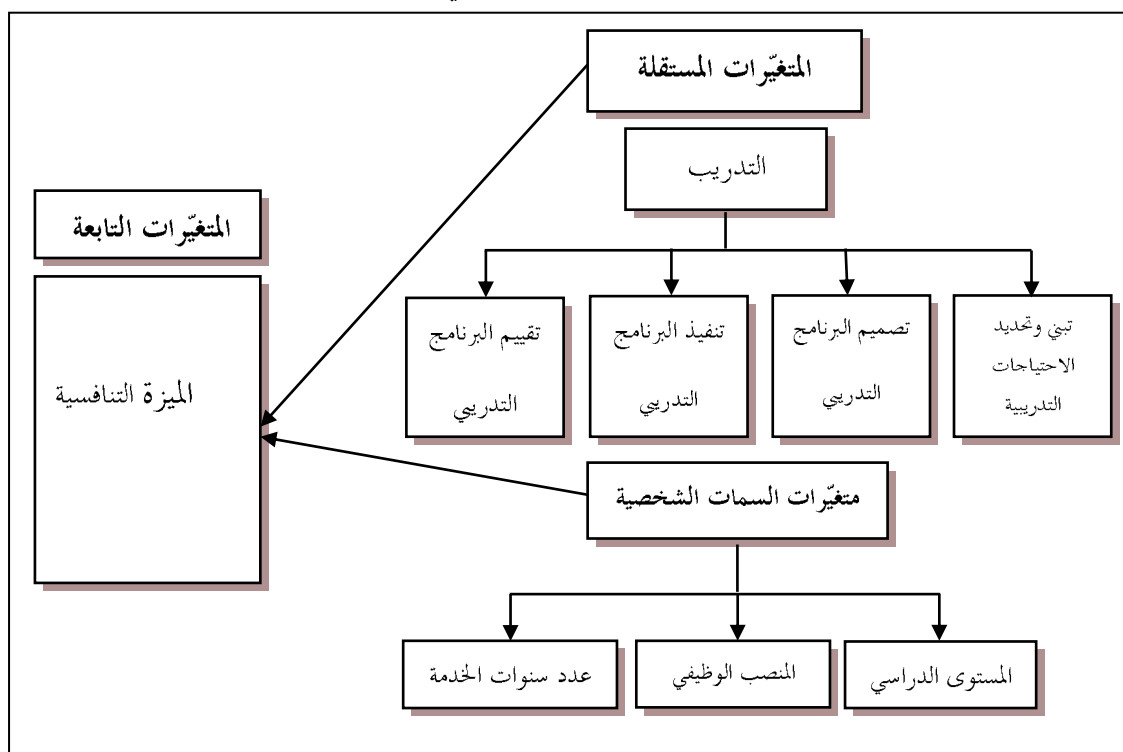
انطلاقاً من أهمية التدريب ودوره البارز في تحسين أداء الأفراد العاملين، وتعظيم الإنتاجية والربحية، يمكن طرح إشكالية الدراسة كما يلي: ما مدى تأثير التدريب في تعزيز الميزة التنافسية لدى المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")؟ وللإجابة على الإشكالية الرئيسية، يتطلب منا الإجابة على بعض الأسئلة الفرعية:

- ما أهمية التدريب لدى المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")؟
- ما أهمية الميزة التنافسية لدى المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")؟
- ما أثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية لدى المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")؟

النموذج الافتراضي للدراسة:

لمعالجة مشكلة الدراسة والوصول إلى نتائج دراستنا، قمنا بتصميم نموذج افتراضي يشير إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة، حسب الشكل المبين أدناه:

الشكل (01): المخطط الافتراضي لمتغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على متغيرات الدراسة.

فرضيات الدراسة:

انسجاماً مع مشكلة الدراسة وعملاً على تحقيق أهدافها واختبار النموذج الافتراضي، ويمكننا إبراز الفرضيات الرئيسية والفرعية كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحقيق الميزة التنافسية للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم") عند مستوى معنوية 0,05".

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية نذكرها كما يلي:

أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على التحكم في الجودة للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم") عند مستوى معنوية 0,05.

ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على التحكم في التكلفة للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم") عند مستوى معنوية 0,05.

ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المعرفة للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم") عند مستوى معنوية 0,05.

د. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم") عند مستوى معنوية 0,05.

الفرضية الرئيسة الثانية:

تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية على تحقيق الميزة التنافسية للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم") عند مستوى معنوية 0,05".

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية نذكرها كما يلي:

أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنصب الوظيفي على تحقيق الميزة التنافسية للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم") عند مستوى معنوية 0,05".

ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمستوى الدراسي على تحقيق الميزة التنافسية للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم") عند مستوى معنوية 0,05".

ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدد سنوات الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم") عند مستوى معنوية 0,05".

مبررات اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية وموضوعية لاختيار الموضوع ونذكرها كما يلي:

1. أسباب ذاتية:

- قناعتي الشخصية بأهمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة كونه مصدر لخلق واستدامة الميزة التنافسية؛
- قناعتي بأهمية ودور إدارة الموارد البشرية، في نجاح المؤسسات المعاصرة المستقطبة للمورد البشري الخالق للميزة التنافسية؛

- قناعتي بأهمية التدريب، خاصة في ظل التحولات العالمية الحديثة، والتوجه نحو الاستثمار في الموارد البشرية؛
- ارتباط الموضوع بمجال تخصصي في اللسانيات ورغبة مني في زيادة مكتسب علمي إضافي في هذا المجال.

2. أسباب موضوعية:

- لفت انتباه الباحثين والمسؤولين في المؤسسات الجزائرية نحو التركيز على الاستثمار في المورد البشري؛
- تسليط الضوء على مداخل خلق وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وإبراز أهم المشاكل التي تواجهها؛
- معرفة المعلومات المرتدة من العاملين الذين خضعوا للتدريب في المؤسسة محل الدراسة، ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية؛

- الرغبة في إضافة ما هو جديد إلى الدراسات السابقة المتعلقة بنفس الموضوع، والاستفادة من الدراسة الميدانية في مؤسسة ذات طابع اقتصادي.

أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نسعى لتحقيق جملة من الأهداف نذكرها كما يلي:

- بيان دور التدريب في رفع مؤشرات أداء الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية، ومعرفة تبني التدريب للاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعمق أكثر في مفاهيم الميزة التنافسية، ومعرفة كيف يساهم التدريب في تحقيقها في المؤسسة الاقتصادية؛

- التعرف على مدى سعي المؤسسة محل الدراسة إلى خلق قدرات تنافسية في قطاع صناعة العجائن في الجزائر؛
- توضيح مصادر الميزة التنافسية التي تسعى من خلالها المؤسسة محل الدراسة لتحقيق التميز في قطاع العجائن.

أهمية الدراسة:

يمكن أن نذكر أهمية هذه الدراسة في جملة من النقاط كما يلي:

- موضوع التدريب له أهمية متزايدة باعتباره وظيفة هامة في إدارة الموارد البشرية، الذي يساعد الأفراد في إبراز قدراتهم في الإبداع وابتكار منتجات جديدة، وتوسيع الحصة السوقية؛
- التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للأفراد العاملين، في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها للتدريب في المؤسسة محل الدراسة؛
- بيان مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتنفيذ البرنامج التدريبي؛
- التعرف على مدى تقيّد المؤسسة محل الدراسة بمراحل العملية التدريبية إجرائياً؛
- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه المؤسسة محل الدراسة عند تنفيذها لدورات تدريبية.

الدراسات السابقة:

لقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة موضوع التدريب، حيث تم تناوله إما بشكل عام أو بشكل جزئي، فالبعض درسه نظرياً بتقديم دوره في تطوير وتنمية الأفراد العاملين أو تعريفه إدارياً وتحديد احتياجاته، أو تناول أهميته في تحسين الأداء الجزئي والكلّي للمؤسسة، والبعض الآخر حاول إجراء بحوث ميدانية يتناول فيها واقع تطبيقه في المؤسسات العمومية أو الخاصة، سوف نذكر بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستنا كما يلي:

أ. دراسة شتاتحة 2011، بعنوان:

"أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط".

عالجت الدراسة إشكالية عامة: "إلى أي مدى وصل اهتمام المنظمة بالتدريب كوظيفة أساسية من الوظائف التي يمكن الاعتماد عليها للاستثمار في رأس المال البشري وكيف يساعد ذلك في اكتساب المنظمة أحد أهم مقاييس تقدمها اليوم ألا وهي الميزة التنافسية"؟.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

للموارد الداخلية أهمية ودور كبيران خاصة تلك الموارد الحية المتمثلة في المورد البشري الذي يحرك الموارد المادية الأخرى وهذا بالاستثمار فيها عن طريق تعليمه وتطويره، حيث يمكن القول أن التدريب المستمر للمورد البشري بمختلف فئاته ومستلزمات التطوير وإيجاد جيل من الكوادر والكفاءات القادرة على مواكبة المتغيرات والتعامل مع ظروف المنافسة في بيئة عملها.

ب. دراسة نايل 2013، بعنوان:

"علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحرايات بالعراق".

عالجت الدراسة إشكالية عامة: "نظرا لزيادة حدة المنافسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي وفي ظل نظام العولمة أصبحت الموارد المادية والمالية متاحة لذلك ركزت المنظمات على الاستثمار في أحد أهم مواردها، وهي الموارد البشرية وعليه فإن ضعف اهتمام الشركة العامة لصناعة الحرايات مصنع الفلوجة بطرق تدريب العاملين سيؤدي إلى عدم قدرتها على المنافسة مع منتجات أو خدمات المنظمات المتشابهة سواء كانت محلية أو مستوردة".

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- موضوع تدريب الموارد البشرية يحظى بأهمية قصوى لاعتباره أهم الموارد التي تسهم في نجاح أي مؤسسة؛
- كما يعتبر أيضا موضوع تدريب الموارد البشرية أحد أهم المدخل الرئيسية لتحقيق القدرة على التنافس؛
- هناك علاقة طردية بين التدريب والميزة تنافسية وبين المتغيرات الديموغرافية والميزة التنافسية أي كلما زاد التدريب تحققت الميزة التنافسية في المؤسسة.

ج. دراسة Nadeem Ahmed Bashir , Khawaja Jehanzeb 2013، بعنوان:

"Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study".

عالجت الدراسة إشكالية عامة: موضوع برنامج تدريب وتطوير الموظفين وفوائده من منظور مفاهيمي لأن تدريب وتطوير الموظفين، يعطي حتما نتائج الإيجابية في المستقبل على الموظفين والمؤسسات. لأن هذه الأخيرة من دون تدريب مواردها تجد صعوبة حتما في الحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل الاقتصاد العالمي الحديث، كما يعتبر الموظفون المورد الأساسي للمؤسسة لنجاحها أو فشلها.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن التدريب يؤدي إلى منح مزايا مهمة للأفراد العاملين والمؤسسات، وأن هذه المزايا تتفرع إلى تحسين أداء الفرد والمؤسسة؛
- تساعد برنامج التدريب والتطوير المنتظم والفعال والمزود بأجهزة داعمة المؤسسات على الاحتفاظ بالموارد البشرية الأكثر قيمة خاصة تلك التي لديها خبرة كبيرة مع المؤسسة؛
- تتزايد أهمية برنامج التدريب وتطوير العاملين بالنسبة للمؤسسات التي تهدف دائما للحصول على ميزة تنافسية لتحسين مركزها التنافسي بين المنافسين.

د. دراسة بلقايد 2016، بعنوان:

"التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية دراسة حالة البنوك في وهران".

عالجت الدراسة إشكالية عامة: "ما أثر عملية تكوين العنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في

الجزائر؟".

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المؤسسة تسعى إلى تكوين مواردها البشرية بُغية إكساب أفرادها مجموعة من المعلومات والمهارات، والتي تسمح لهم بالرفع من مستوى أدائهم وتحسين كفاءاتهم، لمواجهة التغيرات الناتجة عن التكنولوجيا؛
- يعتبر التدريب أحد الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لتحسين أداء العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة وقدرة على تنفيذ الأعمال المسندة إليهم بشكل متميز، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء وهذا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- يعد التدريب عنصراً من عناصر تنمية الموارد البشرية، ويلعب دوراً في رفع قدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق ويدعم الميزة التنافسية من خلال عدة مداخل أبرزها الجودة وخدمة العملاء والإبداع؛
- يجب أن يكون التدريب موجهاً لتحسين خدمة العميل، لأن العامل المباشر لتحقيق الميزة التنافسية هو التفوق في خدمة العميل.

ج. دراسة Nazrul Islam, Arifur Rahman 2016، بعنوان:

"Impact of Effective Training and Development Programs on Competitive Advantage of E-Commerce Industry in Bangladesh".

عاجلت الدراسة إشكالية عامة: دور برامج التدريب والتطوير في التأثير على تحسين القدرة التنافسية والمزايا التنافسية لشركات التجارة الإلكترونية، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستنتاجي في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال مقابلة مباشرة عن طريق عينة مكونة من 100 فرد عامل في مجموعة من شركات أعمال التجارة الإلكترونية في بنغلاديش.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن شركات التجارة الإلكترونية في بنغلاديش لديها إمكانات هائلة لخلق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تصميم برامج تدريبية فعالة بهدف تطوير المهارات وتعزيز المعرفة لزيادة كفاءة وفعالية مواردها البشرية، والتي بدورها تحسّن إنتاجيتها بهدف تحقيق رضا العاملين والعملاء، إلى جانب تطوير الحصة السوقية العالية للحصول على أكبر ربحية.

ه. دراسة بوحديد 2018، بعنوان:

"واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت باتنة".

عاجلت الدراسة إشكالية عامة: "كيف يساهم التدريب في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة الصناعة الجزائرية؟".

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

التدريب يساهم في تفعيل الميزة التنافسية في مؤسسة الإسمنت في باتنة من خلال تحقيق نتائج إيجابية بعد التدريب، مثل تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية، والاستغلال الأمثل للموارد. وهيتتهم للمنافسة بالتوسع إلى نشاطات أخرى تكون بمثابة الثغرة الأساسية لدخول أسواق جديدة.

و. دراسة Prathap B. N ، Harisha B. S ، 2018، بعنوان:

"An Empirical – Study on Employee Appraisal and Training – Impact withfuk reference to Organized Retail – Stores in Bangalor "

عالجت الدراسة إشكالية عامة: جدوى إعداد البرنامج في أربعة مجالات رئيسية مثل التركيز على الأعمال، التفكير النقدي، الفعالية الشخصية، وإدارة العلاقات في قطاع البيع بالتجزئة على أربع فئات من العاملين، العاملين في المستودعات، البيع بالتجزئة، مساعد المبيعات، مشرف مبيعات التجزئة، وتم تركيز مشغل الواجهة الخلفية للبيع بالتجزئة على درجة التحسين في تلك المناطق الرئيسية الأربعة من خلال التدريب المستمر للعاملين.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

التدريب والتطوير أصبح مسألة ذات أهمية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، ويستحق تحديد جزء كبير من الموارد في تنفيذه، كما أن تدريب وتطوير العاملين محفوف بالمخاطر في المؤسسات، خاصة في هذه الفترة بسبب حقيقة أن المؤسسات الاقتصادية أو التجارية بحاجة إلى النمو والتطور وتحقيق أحسن خدمات للزبائن لزيادة أرباحها، كما للتدريب أيضا تأثير كبير على زيادة الوعي المؤسسي، وتصميم البرنامج التدريبي المناسب، هو أكثر أهمية لتنمية فعالية أداء العاملين.

أوجه الاتفاق بين دراستنا، والدراسات السابقة: على أن:

تدريب الموارد البشرية هو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها الكبير في نجاح المؤسسة المعاصرة في الوصول إلى أهدافها، وأن العامل الأساسي لتحقيقها هو ضمان توفيرها موارد بشرية مدربة ومؤهلة، واعتبارها أصل من أصولها التي تحقق تلك الأهداف ولتحقيق الميزة التنافسية.

أهم ما يميز هذه دراستنا عن الدراسات السابقة: على أن:

دراستنا تناولت موضوع التدريب من منظور استراتيجي، بحيث تأخذ بعين الاعتبار ضرورة وجود تكامل بين إستراتيجية المؤسسة العامة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، لأن الميزة التنافسية لا تتحقق إلا إذا كانت المؤسسة تتبنى النظرة الإستراتيجية في سياستها وقراراتها.

وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في عدة نقاط، نذكرها كما يلي:

- هناك عدة دراسات مثل دراستنا، إلا أننا لم نجد دراسة تناولت المتغيرين بنفس الأبعاد التي تناولتها دراستنا؛
- دراستنا تناولت موضوع التدريب من جانب إجرائي أو تنظيمي بإتباع جميع مراحل تنظيمه، وإعطائها أهمية لنجاح الدورة ابتداء من مرحلة تحديد الاحتياجات إلى غاية تقييم البرنامج التدريبي؛
- هناك اختلاف من حيث بيئة الدراسة، أجريت الدراسات السابقة في قطاعات مختلفة في حين أن دراستنا تناولت الدراسة الميدانية على قطاع حيوي، والذي يلي حاجيات شريحة كبيرة من المستهلكين وهذه المنتجات ذات استهلاك واسع في الجزائر، كما يتصف هذا القطاع بتنافسية شديدة، وهذا لمعرفة مدى إتباع المؤسسة محل دراسة للتخطيط الإستراتيجي للتدريب بهدف تحقيق الميزة التنافسية؛

- استخدمنا في دراستنا المقابلة مع بعض الأفراد العاملين في المؤسسة من المستويات الدنيا والوسطى والإطارات كمرحلة أولية لاستكمال العملية البنائية لأسئلة الاستبيان؛
- الحدود البشرية لدراستنا، حيث أنجزت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من جميع عمال المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")، ومن جميع الفئات والمستويات الوظيفية (عون تنفيذ، عون تحكم، إطار)؛
- استعرضنا في دراستنا متغيرات السمات الشخصية للأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، من خلال معرفة مدى تأثير متغيرات السمات الشخصية (المستوى الدراسي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)، في تحقيق الميزة التنافسية ويمكن اعتبار هذه المتغيرات وسيطة قد تؤثر على المتغير التابع؛
- الحدود الزمنية للدراسة الحالية حيث أجريت الدراسة الميدانية لهذه الدراسة ابتداء من 2019/11/29، واستمرت إلى غاية 2020/04/03.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار صحة الفرضيات، استخدمنا المنهج الوصفي لدراسة الفصل الأول والثاني، الذي يسمح بوصف متغيرات الموضوع نظرياً، الذي سيساعدنا على الفهم الدقيق والتفسير الصحيح لكل جوانب تدريب المورد البشري، وكل ما يتعلق بالميزة التنافسية، مؤشرات ومصادرها.

أما في الفصل الثالث، استخدمنا المنهج التحليلي الذي يمكن من تحليل الأوضاع والعلاقات والأثر بين متغيرات الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك باستخدام الأرقام الإحصائية والجداول وتحليلها والتعليق عليها.

أساليب جمع بيانات الدراسة:

استعملنا في بحثنا على عدة أساليب في جمع البيانات أهمها:

- أ. الملاحظة المباشرة: من خلال زيارات ميدانية للمؤسسة محل دراستنا بهدف التعرف على واقع تنفيذ البرامج التدريبية، وطرق والأساليب المستخدمة.
- ب. السجلات والوثائق: الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.
- ج. المقابلة: مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية ومسؤول التدريب، وبعض العاملين في المؤسسة من أجل الحصول على المعلومات المباشرة التي ساعدنا في ملء أسئلة الاستبيان.
- د. استمارة الاستبيان: تصميم الاستبيان بمجموعة من الأسئلة التي تفسر أبعاد المتغيرين الثابت والتابع، لدراستنا، وتساعدنا على الحصول على البيانات المطلوبة.

حدود الدراسة:

تحدد حدود الدراسة في مجالات مختلفة نذكرها كما يلي:

- أ. الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من عمال المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم") على جميع الفئات (عون تنفيذ، عون تحكم، إطار)

ب. الحدود الموضوعية: اقتصرنا على دراسة الأثر بين المتغيرين التاليين: التدريب كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع.

ج. الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية، في المطحنة الصناعية للمتيحة (مجمع "سيم")، الكائن مقرها الصناعي بالمنطقة الصناعية عين الرمان، بلدية موزاية، غرب ولاية البليدة.

د. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية ابتداء من 2019/11/29 واستمرت إلى غاية 2020/04/03.

صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة من صعوبات مهما كان مجالها، أما أهم الصعوبات التي تلقيناها نذكر منها كما يلي:

- صعوبة إيجاد مؤسسة تعتمد تدريب موردها البشري، كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية؛
- قلة المؤسسات التي تعتبر موردها البشرية مصدر خلق وتعزيز الميزة التنافسية؛
- قلة المؤسسات التي تتبنى الميزة التنافسية كهدف استراتيجي، لتحقيق أهدافها العامة.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، والوصول إلى نتائج علمية وعملية اعتمدنا على خطة تتمحور على ثلاث فصول، فصلان نظريان وفصل تطبيقي، بالإضافة إلى مقدمة تحتوي على الإشكالية، وخاتمة تحتوي على أهم النتائج المتوصل إليها، محاولين جعل هذه الخطة متسلسلة تسلسلا علميا ومنطقيا، تنطلق مما هو عام مجمل إلى ما هو خاص مفصل، وكل فصل يمهّد للفصل الذي يليه وكل مبحث يمهّد للمبحث الذي يليه، ونذكرها كما يلي:

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

يحتوي على ثلاثة مباحث كما يلي: ماهية إدارة الموارد البشرية، مفهوم العملية التدريبية، مراحل العملية التدريبية.

الفصل الثاني: أساسيات ومفاهيم عامة حول الميزة التنافسية وعلاقتها مع التدريب

يحتوي على ثلاثة مباحث كما يلي: مفهوم المنافسة والتنافسية، مفهوم الميزة التنافسية والتدريب كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة.

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمتيحة (مجمع "سيم")

ويحتوي على ثلاثة مباحث كما يلي: تقديم المطحنة الصناعية للمتيحة (مجمع "سيم")، منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية، عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول

تدريب الموارد

البشرية في المؤسسة

تمهيد:

إن التطورات التكنولوجية، المعرفية، والتغيرات الاقتصادية شديدة الانتشار بسبب ظاهرة العولمة، والتحسّن في المستوى المعيشي لأفراد المجتمع، وظهور نظام الجودة الشاملة في المنتجات المبني على الإبداع والابتكار، ساهمت في تحول الاقتصاد العالمي إلى ما يسمى بالاقتصاد المبني على المعرفة أو رأس المال الفكري، حيث أصبحت المعرفة وطرق اكتسابها وكيفية توليدها وتوظيفها والحفاظ عليها من التقليد من طرف المؤسسات المنافسة في حد ذاتها هي ميزة تنافسية، ونتيجة لذلك فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تستخدم آليات استقطاب مواردها البشرية بالطرق الناجحة وذات فعالية وتستثمر فيها عن طريق تطوير معارفها وتنمية مهاراتها وتغيير سلوكياتها وتحسين اتجاهاتها من أجل أداء أحسن وتحقيق التميّز عن غيرها، ومن بين الآليات الحديثة والناجحة نجد التدريب الذي يُعدّ معناه الواسع عملية تعلّم وتعليم، تمكّن الأفراد من إتقان المهن والتكيّف مع ظروف العمل، وهذا عن طريق مجموعة من الإجراءات والخطوات المتبعة، من شأنها تهيئة ظروف مناسبة تمكّن المتدرب من التعرّف على الأساليب الجديدة لتنفيذ المهام، كما يعتبر التدريب أيضا من أهم الدعائم والمداخل الأساسية للاستثمار في المورد البشري لتحقيق الأهداف، ولتنفيذ العملية التدريبية بكفاءة يجب على المؤسسة أن تقوم بالتخطيط الجيد قصد جعل هذه الأخيرة ذات فعالية، وهذا باحترام كل مرحلة من مراحلها وإعطائها الوقت الكافي من الدراسة والتحليل، بدءا بتحديد الاحتياجات التدريبية إلى تقييمها وتصحيح الانحرافات.

ففي هذا الفصل، الذي يحمل عنوان مفاهيم عامة حول تدريب الموارد البشرية في المؤسسة وكدراسة نظرية قمنا بإدراج ثلاثة مباحث نذكرها كما يلي:

المبحث الأول يتناول ماهية إدارة الموارد البشرية وتعريف الموارد البشرية، ثم تطرقنا لنشأتها من خلال التطرق لمختلف مراحل تطورها منذ بداية ظهورها إلى يومنا، بالإضافة إلى تحديد أهدافها وأهم تحدياتها، ومدى أهميتها في المؤسسات، كما قمنا بتلخيص أهم المهام والوظائف التي تؤديها في المؤسسة.

وأما المبحث الثاني، يتناول الإطار النظري للعملية التدريبية، حيث قمنا بتوضيح مفهومها ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات والأفراد العاملين والمجتمع، وكذا أنواع التدريب، وأهم الطرق والأساليب المستخدمة فيه وفي الأخير تناولنا فعالية التدريب ومعوقاته.

أما المبحث الثالث، فيتناول الإدارة أو التخطيط للعملية التدريبية عبر مراحل تنفيذها في الميدان، ابتداء من كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية من تصميم البرامج التدريبية وتنفيذ إلى تقييمه.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية للمؤسسة، التي توظف عوامل الانتاج المادية الأخرى وحسب طبيعة ممارستها ومسؤولياتها، فهي ذات طبيعة استشارية وتنفيذية، أما التنفيذية فهي تقوم بإنجاز المهام الإدارية اليومية، ومن الجانب الآخر يتمثل دورها في أداء العمليات الاستشارية من خلال قيامها بالأنشطة المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمتين لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر بين المفكرين في علم الإدارة في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتين نظر مختلفتين، وهما النظرة التقليدية والنظرة الحديثة، حيث يرى أصحاب النظرة التقليدية، أنها مجرد إدارة لشؤون الأفراد، دورها روتيني يشمل نواحي تنفيذية كحفظ سجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، مما انعكس على ذلك الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل العام للمؤسسة¹.

ويرى أصحاب النظرة الحديثة على أن إدارة الموارد البشرية هي كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، وهي التخطيط، التنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، والأفراد، مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار². وقبل تقديم تعريف لإدارة الموارد البشرية نجد من الأهمية أن نعرف معنى الموارد البشرية "Human Resource" لأنها تمثل محور عمل الإدارة.

أولاً- المورد البشري (تعريفه، وأنواعه):

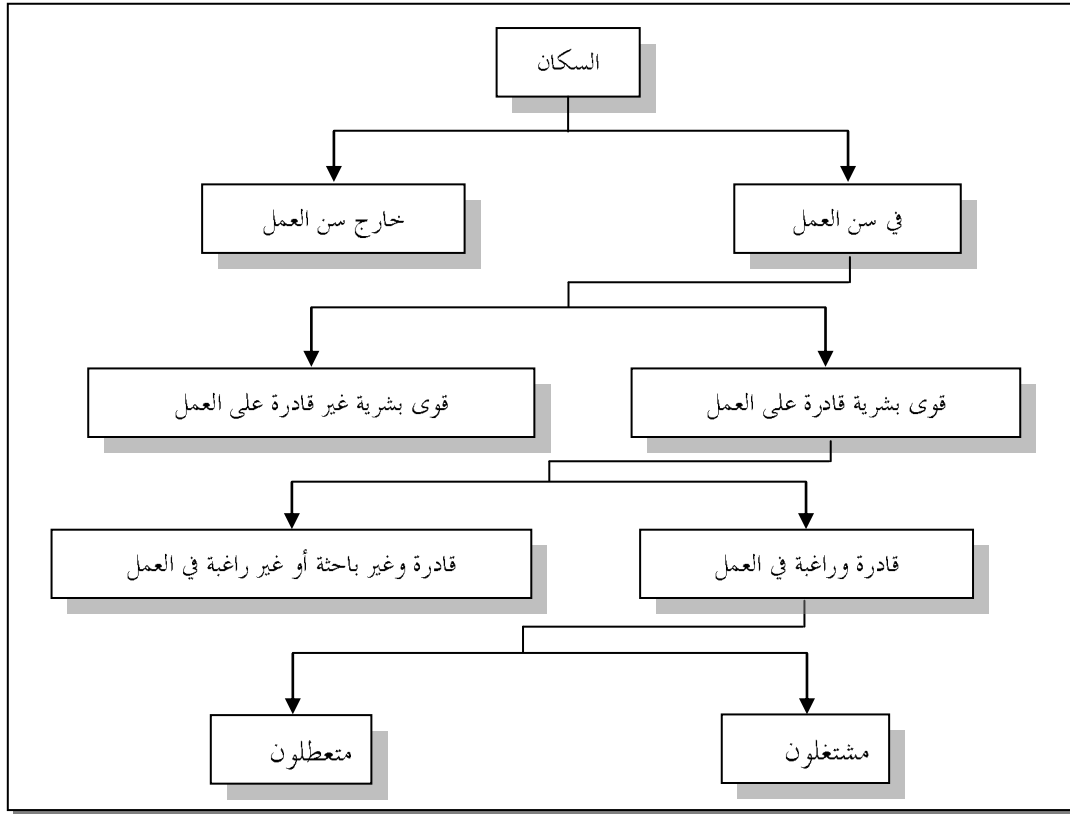
تقسّم الموارد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية (موارد مادية)، وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية، والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وتتمثل الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.

إن الموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع، فإنه يمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان من كل الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية، وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة وما لا يدخل فيها، مثل ما هو موضح حسب الشكل الموالي:

1- عبد الكريم مغريش، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بنك الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011/2012، ص: 12.

2- محمد بسيوي البردعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 17.

الشكل رقم (02): العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص: 51.

إن الموارد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو المتعطّلين أو أولئك الذين هم خارج العمالة أو التعتّل، حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل من الطلبة المتفرّجين للدراسة، الأطفال وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملاً بأنفسهم، وذوي العاهات غير القادرين على العمل، والمحالون على المعاش الذين لا يؤدون عملاً¹. من خلال إطلاعنا على أدبيات تسيير الموارد البشرية يمكن تعريف الموارد البشرية على أنّها: "جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة تعويضات متنوعة، تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم وبينها"².

كما أن هناك مصطلحات متقاربة مع الموارد البشرية قد تحدث لبسا بين المفاهيم، ومن بينها نذكر ما يلي:

1- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 550.

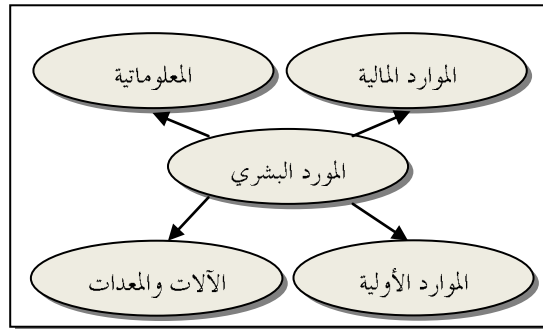
2 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 11.

- القوى البشرية: هو ذلك الجزء من السكان الذي يمكنه المساهمة في النشاط الاقتصادي ما عدا الأطفال، أصحاب المعاشات ومن هم في حكمهم، العجزة بسبب المرض... إلخ؛
- القوى العاملة: وهم الأفراد البالغين للسن القانوني للعمل ويزاولون العمل؛
- العاطلون: وهم الأفراد القادرين على العمل والراغبين فيه، والباحثين عنه، ولا يجدون فرصة عمل؛
- الأفراد خارج القوى العاملة: هم القادرون على العمل، ولا يبحثون عنه مثل: طلاب الجامعات والثانويات وربات البيوت، المسجونون، الزاهدون عن العمل¹.

كما سبق، تظهر العلاقة بين الموارد البشرية والمؤسسة، حيث أن كل طرف لديه مصلحة عند الآخر، إذ أن الموارد البشرية تقدم جهود فكرية وعضلية وفق سياسة المؤسسة، وفي المقابل المؤسسة تقدم لهم تعويضات مادية، مثل الأجور وحوافز معنوية، في ظروف صحية، أمنية، ورعاية اجتماعية، من أجل تحقيق هدف مشترك، كما أنها بيت القصيد في العملية الإدارية والإنتاجية، باعتباره المحرك للعناصر الأخرى خاصة المادية، أي دونها لا يكون إنتاج للسلع. كما أن الموارد البشرية هي "مصطلح يطلق على قوة العمل في المؤسسة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى للأموال، التكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمؤسسة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل"².

بما أن هذا المورد هو أصل ثابت من أصول المؤسسة وذو أهمية كبيرة، نتج عنه استخدام المؤسسات المعاصرة في كل ممارساتها مصطلح الموارد البشرية بدل الأفراد أو العاملين، كما تظهر العلاقة التي تربطه مع وسائل الإنتاج الأخرى، حسب الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (03): علاقة المورد البشري بموارد المؤسسة الأخرى



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

1- لعللي يكمش، ماهية التنمية البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004، ص: 100.

2- طاهر محمد الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 08.

نلاحظ من الشكل السابق، أن المورد البشري هو العنصر الوحيد، الذي بإمكانه استخدام العناصر الانتاجية المادية الأخرى والمعلوماتية، باعتباره أهم عوامل زيادة الانتاجية، وكلما كان هذا الأخير متعلما ومبدعا، كان بإمكانها استخدام هذه الموارد بالكفاءة والفعالية المطلوبتين لتحقيق الأهداف.

ثانياً- تعريف إدارة الموارد البشرية:

على الرغم من تنوع وتعدد تعاريف إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة الأدبية، إلا أنها تصب في معنى واحد من حيث المضمون، وكانت إسهامات عديدة تطرقت لتعريفها، حيث كان تغيير إسمها من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ليس بمحض الصدفة، بل راجع لسن قوانين حكومية، ومطالب نقابية واتحادات عمالية لأهمية ودور المورد البشري للحفاظ عليه، وبعدها أصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم المهام والوظائف الادارية في المؤسسات الحديثة، وتنبع هذه الأهمية من أهمية المورد البشري ونذكر بعض التعاريف من وجهات نظر مختلفة.

حيث عرفها معهد إدارة الأفراد البريطاني على أنها: "ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبالعلاقاتهم داخل المؤسسة"¹، وعرفت أيضا بأنها: "الادارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسات والمجتمع"².

وعرفت أيضا بأنها: "مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصرف شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج ووضع إستراتيجية الموارد البشرية، وتحليل الوظائف في التنظيم وتخطيط الموارد البشرية فيه، وتزويده بالموارد البشرية المطلوبة كماً ونوعاً، وتقييم أداء العاملين في التنظيم، وتدريبهم وتنميتهم، وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية، وتحفيزهم وتنشيطهم ومعالجة مشاكلهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي منظم"³.

وعرفت أيضا بأنها: "مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"⁴.

كما عرفت أيضا بأنها: "نظام الفلسفات والسياسات والبرامج والممارسات والقرارات التي تؤثر على مواقف وسلوك وأداء الأفراد، بحيث يكونوا راضين ومشاركين، ويعملون بشكل جيد، والمساهمة في تحقيق المؤسسة لأهدافها

1- محمد بن دليم الفحطاني، إدارة المورد البشري نحو منهج إستراتيجي متكامل، ط 04، العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 2015، ص: 22.

2- بختة حداد، حياة سيد، إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد، 2015/06، ص: 182.

3- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 20.

4- باري شكواي، إدارة الموارد البشرية، ط 02، الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص: 12.

الاستراتيجية"¹. كما عرّفت بناءً على أنشطتها كإدارة على أنها: "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المؤسسة"².

من التعاريف السابقة الذكر، نستنتج أنه لا يوجد تعريف لإدارة الموارد البشرية متفق عليه بين الباحثين، ويبقى المعنى الدقيق هو أنها تعني الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ودورها الأساسي يتمثل في خلق التوفيق بين الوظيفة وشاغلها.

ويمكن للباحث تقديم تعريف لإدارة الموارد البشرية على أنها تلك الوظيفة الهامة في المؤسسة التي تتكفل بجلب واستخدام الموارد البشرية، لتعظيم الاستفادة من قدراته الفكرية والعضلية، لتحقيق الاهداف المشتركة بين الفرد، المؤسسة والمجتمع.

كما سبق نستنتج، أن إدارة الموارد البشرية تشمل على مجموعة من النشاطات المختلفة نذكرها كما يلي:

- **التخطيط:** تحديد الأهداف والمعايير، تطوير القواعد والإجراءات، تطوير الخطط والتنبؤ؛
 - **التنظيم:** تحديد المهام للمرؤوسين، تفويض السلطة للمرؤوسين، إنشاء قنوات الاتصالات، وتنسيق العمل³؛
 - **التوظيف:** تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الافراد العاملين؛
 - **القيادة:** توجيه الأفراد باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل؛
 - **الرقابة:** وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات، ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج، ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة⁴.
- ويمكن استخلاص ما يلي:

- أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة أساسية في المؤسسة، لها عمليات وأنشطة تتعلق بالموارد البشري في المؤسسة تسعى من أجل تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع؛
- أن إدارة الموارد البشرية لها دور محوري وهو توفير الموارد البشرية للمؤسسة كما ونوعاً، وعند الحاجة، وبالمواصفات المطلوبة، والتوفيق بين الوظيفة وشاغلها، لزيادة فعاليته وزيادة فعالية المؤسسة ككل؛
- أن إدارة الموارد البشرية لها مهام تنفيذية عندما يتعلق الأمر بمهام الأفراد العاملين، ولها مهام استشارية عندما يتعلق الأمر بأهداف وإستراتيجيات المؤسسة ككل.

1-Trevor Amos *et al.*, **Human Resource Management**, 04th Edition, Juta and Company, Cape Town, South Africa, 2016, p: 09.

2- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 39.

3-Gary Dessler, **Human Resource Management**, 13th edition, Pearson Education, Paris, 2003, P: 04.

4- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المحم العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 46، 47.

ثالثاً- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من دورها الرئيسي الذي تلعبه في المؤسسة وهو توفير العدد المناسب والنوع المناسب، وفي الوقت المناسب، كما أن هناك عدة أسباب واقعية دفعت بالمؤسسات العالمية المعاصرة أن تعطي اهتماماً كبيراً لها، كما يمكننا ذكرها كما يلي¹:

■ اكتشاف أهمية الأداء كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الإنسان مما يملكه من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان؛

■ اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمؤسسة العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية. ويمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية²:

■ تأتي أهميتها من أهمية الإنسان الذي يمثل المصدر الفعلي للتميز والتفوق؛

■ الحصول على عمال أكفاء في الوقت المناسب، حتى تستطيع المؤسسة الاستجابة لضغوط السوق، وتضمن نجاح استراتيجيتها؛

■ تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي، لتجنب مشاكل، منها ارتفاع معدل الغياب ودوران العمل والشعور بعدم الانتماء؛

■ تساعد في تحسين الأداء الكلي، عن طريق تحسين أداء المورد البشري الموجود في المؤسسة؛

■ يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الأخرى في المؤسسة.

كما أن إدارة الموارد البشرية تستمد أهميتها أساساً من أهمية المورد البشري نفسه التي تشرف على تأطيره، وأن أهم دور لها هو توفير الموارد البشرية والمواهب التي تتمتع بالكفاءة العالية القادرة على تقديم منتجات مميزة.

رابعاً- تحديات إدارة الموارد البشرية:

لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للقرن الواحد والعشرون، فإن جودة إدارة الموارد البشرية هي عامل نجاح رئيسي وأساسي³. وبما أن المؤسسة المعاصرة تنشط في بيئة داخلية وخارجية، ما يجعل إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات كثيرة أهمها نذكر ما يلي:

1- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص: 21.

2- ليندة رقام، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية، موجهة لطلبة السنة 03 تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2014/2015، ص: 06، على الرابط، <https://docplayer.fr>

3- J-M Peretti, **Ressources humaine**, 14th edition, Vuibert, Paris, 2013 , P: 05.

- تحدي ظاهرة العولمة التي لها انعكاسات في عدة جوانب منها الاختلاف في مفهوم إدارة الموارد البشرية المحلية والعالمية؛ والمشكلات الكبيرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية المحلية في أداء الوظائف المناطة بها¹؛
 - تحدي التنوع في المزيج الثقافي، والتي أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع موارد بشرية من ثقافات ولغات وجنسيات مختلفة²؛
 - ظهور كيانات كبرى واندماجات اقتصادية وإدارية عملاقة، والاتجاه نحو التخصص للمؤسسات الحكومية؛
 - جذب الكوادر المتميزة، والكفاءات العالية من الداخل والخارج؛
 - الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقها المختلفة، وكذا التحولات الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية؛
 - تزايد الاهتمام بمؤشرات المعرفة واقتصاديات التعليم، حيث يعتبر العصر الحالي عصر المعرفة، ويعتبر التعليم فيه أساس النهضة والتنمية الوطنية والعالمية³.
- كما لعل من أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى ما سبق ذكره تحدي انتشار ثقافة الجودة الشاملة لدى المستهلكين والمؤسسات، والتنوع في أذواق المستهلكين، والتدفق الغزير للمعلومة، والتطور العلمي والتكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة العالمية بين المؤسسات، مما يفرض عليها استقطاب موارد بشرية متخصصة وعالية المهارة تتميز بالمعرفة، كما يشكل هذا أكبر تحدي لإدارة الموارد البشرية، تنفيذ السياسات وإستراتيجيات المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: عوامل، ومراحل تطور إدارة الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية، وأهم المراحل التي مرت بها خلال تطورها، كما يلي:

أولاً- عوامل تطور إدارة الموارد البشرية:

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا في مفهومها وممارساتها الى أن أصبحت بمواصفاتها الحالية، كما أن هذه التطورات لم تكن وليدة الصدفة بل كانت لعدة عوامل مؤثرة، ونذكرها كما يلي⁴:

1. تحسن المستوى التعليمي، وظهور النقابات:

مع التحسن الذي عرفه العامل اليدوي في مستواه التعليمي والتطور في الوضع الاجتماعي أصبح يستطيع متابعة التغيرات السياسية والاجتماعية، التي تحدث حوله من خلال إدراكه للتطورات في أفكار الطبقة العمالية حيث أصبح

1- باسم أحمد علي المبيضين، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1- 4 نوفمبر 2009، ص: 03.

2- بمنية بن ساعد، غنية مجالي، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص: 295.

3- بختة حداد، حياة سيد، مرجع سابق، ص: 182.

4- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 07.

واعيا بكرامته الشخصية وبقيمة عمله حيث سمحت له أفكار هذا الاتجاه بفهم أنّ التنظيم النقابي يقدم له وسيلة للدفاع الذاتي، ممّا مكنهم من الدفاع عن حقوقهم بواسطة أكثر من طريقة وبشكل جماعي مثل المقاومة السلبية ومقاطعة المصانع والإضرابات عن العمل، وبعد أن كان العامل لا يستطيع ردّ أوامر صاحب العمل، أصبح اليوم يستطيع أن يوصل أفكاره للغير، ويتدخل في تحديد الأجور والعطل...إلخ.

2. تطور، وتنظيم الصناعة:

إن التطور الذي شهدته الصناعة الحديثة في هيكلتها جعل منها أكثر اتجاها نحو استقرار العمال ذوي التكوين وما تفرضه الصناعة حسب التقسيم العلمي للعمل، من تكوين وتقديم بعض المعطيات حول المهام المختلفة للعامل.

3. التطور التكنولوجي:

لقد ساهم التطور التكنولوجي للآلات والصناعة بشكل عام في اظهار الدور الخاص بالعامل في المؤسسة أكثر فأكثر حيث لا يمكن اعتبار هذا الأخير كما كان في الصناعة بعد أن أصبح في إمكانه متابعة عدد من الآلات في نفس الوقت، وبإدراك ما يمكن أن يحصل لها في حالة إهماله لها، أو تأثيره سلبيا عليها، وما لذلك من أثر على نتائج المؤسسة ككل.

ثانيا- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

ولقد مرت التطورات التاريخية لإدارة الموارد البشرية بالمراحل مهمة، والتي نذكر أهمهما، كما يلي:

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

قبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة¹، كما تميّزت هذه المرحلة بممارسة الانسان للأعمال اليدوية البسيطة، فقد استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضروري التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، ولم يكن فيها نشاط لإدارة العنصر البشري، بل إن صاحب العمل كان ينظر إلى العامل عنده كسلعة يبيعه ويشتره وفقا لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك².

1- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص: 21.

2- طاهر محمود كاللدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 15.

2. مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وفي العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين¹، وقد شهدت هذه الفترة البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الافراد، وقد تميزت هذه الفترة بظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة، وقد صاحب كل ذلك سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأتربة والرطوبة، رافقها الحملات الواسعة لتشكيل النقابات والاتحادات المهنية التي بدأت تطالب بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليل ساعات العمل، وكذلك دور الاختصاصيين والمفكرين والباحثين في تطوير العمليات الانتاجية، إضافة إلى القوانين والتشريعات الحكومية في تحسين ظروف العمل².

3. مرحلة القرن العشرين:

ظهرت في هذه المرحلة أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الموارد البشرية، ولقد تميزت بظهور الادارة العلمية، فقد حاول "فريدريك تايلور" أن ينظم العلاقة بين الادارة والعمال³، والذي لقب بأب الادارة، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1790م تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الاولى، وقد توصل "تايلور" إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة، وهي⁴:

- التطور الحقيقي في الادارة؛
- الاختيار العلمي للعاملين؛
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم؛
- التعاون الحقيقي بين الادارة والعاملين.

4. مرحلة ظهور علم النفس الصناعي:

اهتم علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والاصابات وكان أهم ما ركز عليه تحليل العمل بهدف معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين، كما ركز على تطور الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية⁵.

1- طاهر محمود كاللدة، إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 17.

2- طاهر محمود كاللدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 16.

3- المرجع نفسه، ص: 16.

4- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 22.

5- طاهر محمود كاللدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 16-17.

5. مرحلة مدرسة العلاقات الانسانية:

هذه المرحلة قادها "إلتون مايو" وقد ركزت هذه المدرسة على إنتاجية العاملين، حيث لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل مثل (الإضاءة وساعات العمل)، بل أيضا الاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، وكانت المدرسة نتيجة تجارب مصانع هاوثون.

6. مرحلة ظهور ممارسة إدارة الافراد:

كانت أولى المؤسسات أخذها بمفاهيم الادارة العلمية، والعلم الصناعي والعلاقات الانسانية، هي مؤسسات (الجيش والحكومة)، أي الخدمة المدنية وكان من أهم الممارسات وضع شروط للتعين واستخدام الاختبارات النفسية، ثم الاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي¹، وعملا بمبدأ الاختيار العلمي للعاملين الذي جاء به "فريدريك تايلور" والتخصص في إدارة الاعمال بدأت في ظهور بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، التدريب، والأجور وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين².

7. مرحلة نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين:

بما أن المؤسسة تعمل في بيئة ديناميكية تتسم بتغيرات متجددة باستمرار، والتي أثرت في إدارة الموارد البشرية خاصة في هذه المرحلة التي طرأ خلالها تطور كبير في مفهومها وممارستها ونشاطاتها، ومن هذه المتغيرات نذكر:

- العولمة، وشدة المنافسة العالمية؛
 - الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء، والتطور التكنولوجي بصورة متسارعة؛
 - الاندماجات بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض للحجم والتكاليف والاسعار؛
 - ظهور تشريعات تتعلق برعاية العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي التعاقدية؛
 - بروز ظاهرة التمكين للعاملين، وهي إحدى أهم الافرازات الفكرية والفلسفية مع القوى البشرية.
- لقد استقرت تسمية الإدارة التي تهتم بالعاملين " بإدارة الافراد" حتى عام 1980م تقريبا، وغُير إلى "إدارة الموارد البشرية"، وهذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، بل تعدى إلى المشاركة في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد الأعضاء المؤثرين في المؤسسة. كما تأثرت الجزائر بريح التغيير كغيرها من الدول الأخرى في العالم، وتوجهت كل المؤسسات العمومية والخاصة الجزائرية ابتداء من سنوات التسعينات إلى تغيير تسمية وظيفة شؤون

1- طاهر محمود كلالدة، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص:19.

2- المرجع نفسه، ص: 19-20.

الأفراد العاملين إلى إدارة الموارد البشرية بدل من إدارة الأفراد¹، إن الأهمية التي توليها المؤسسات لإدارة الموارد البشرية حديثة نسبياً، حيث عرفت في بداية الأمر في النصف الأول من القرن العشرين بوظيفة الأفراد، وأصبحت أكثر احترافية في النصف الثاني، وأصبحت إدارة الموارد البشرية، ومعترف بها حالياً كوظيفة إستراتيجية في المؤسسة².

ونتيجة لتلك التغيرات العالمية عبر مراحل تطورها تحول مفهومها كإدارة تهتم بالشؤون الاعتيادية الخاصة بعلاقات العمال، ومع مرور الوقت أصبحت تتطور في مفهومها وممارستها، إلى أن أصبحت تعتبر حالياً أنها إدارة هامة تتكفل بوظيفة إستراتيجية لأنها تتعامل مع المورد الحي، الذي بدوره هو سر نجاح أو فشل إستراتيجية المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف، ووظائف إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذلك القسم المهم في مؤسسة مهما كان نوعها، والتي تلعب دوراً بارزاً في تحقيق أهداف مختلفة للمؤسسة، عن طريق ممارستها لمجموعة من الوظائف الهامة.

أولاً- أهداف إدارة الموارد البشرية:

الهدف من عملية إدارة الموارد البشرية هو تلبية رغبات وحاجيات المؤسسة، بالتوفيق مع رغبات وحاجيات الأفراد العاملين، وذلك من خلال تزويد المؤسسة بموارد بشرية متطورة ويمكننا استنتاج عدة أهداف وهي كما يلي³:

1. الأهداف الإنسانية:

تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم هدف العملية الإنتاجية، والعمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية، إذ أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثر نفعاً وإنتاجية، ويتم ذلك عن طريق:

- معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز؛
 - عدم اللجوء إلى الرشوة واستعمال الليونة معهم؛
 - الاستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة وعادية.
- وكل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، وبالتالي مضاعفة مجهودهم، وهذا ما يجعل مؤشرات الأداء تتحسن، وهذا الذي يساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف.

1- طاهر محمود كاللدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 17-18.

2-J-M Peretti, OP.cit, P: 06.

3- نعيمة يجاوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص: 05، على الرابط: economie.univ-batna.dz.

2. الأهداف الاجتماعية:

وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقا لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص، وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه، وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض المحددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

3. الأهداف التنظيمية:

تبرز الأهداف التنظيمية في إدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستثمارية ورفع الكفاءة الإنتاجية، وليست على حساب العمال، وذلك بإيجاد إستراتيجية إنتاجية وإنسانية تسمح باستغلال الفرد أحسن استغلال.

4. الأهداف الوظيفية:

تتحقق هذه الأهداف من خلال إدارة الأفراد بالوظائف التشخيصية في جميع أجزاء المؤسسة وفقا لحاجاتها، بهدف الملاءمة النوعية والكمية من الموارد البشرية باحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية، وخلق التكامل بين ربحية وأهداف التنمية للمؤسسة مع أهداف تنمية الموارد البشرية، وتحسين أداءهم بترتيب مشاركته في أهداف المؤسسة¹. ويرى الباحث أن الهدف الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى ما ذكر، هو التخطيط المستمر لجلب الموارد البشرية النادرة والمتعلمة، والتي تتميز بالحس الابداعي بهدف خلق ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق أهداف للمؤسسة.

ثانيا- وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية لها ممارسات تقوم بها بانتظام في المؤسسة، تتمثل في العديد من الوظائف، والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حسب طبيعة وحجم نشاط المؤسسة، إلا أننا يمكن أن نقسمها إلى ما يلي:

1. وظيفة توظيف الموارد البشرية:

تشتمل هذه الوظيفة على أنشطة فرعية أساسية نذكرها كما يلي²:

أ. **تصميم وتحليل العمل:** تعمل هذه الوظيفة على تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المؤسسة والمواصفات والشروط الواجب توفرها في من سوف يشتغل بها؛

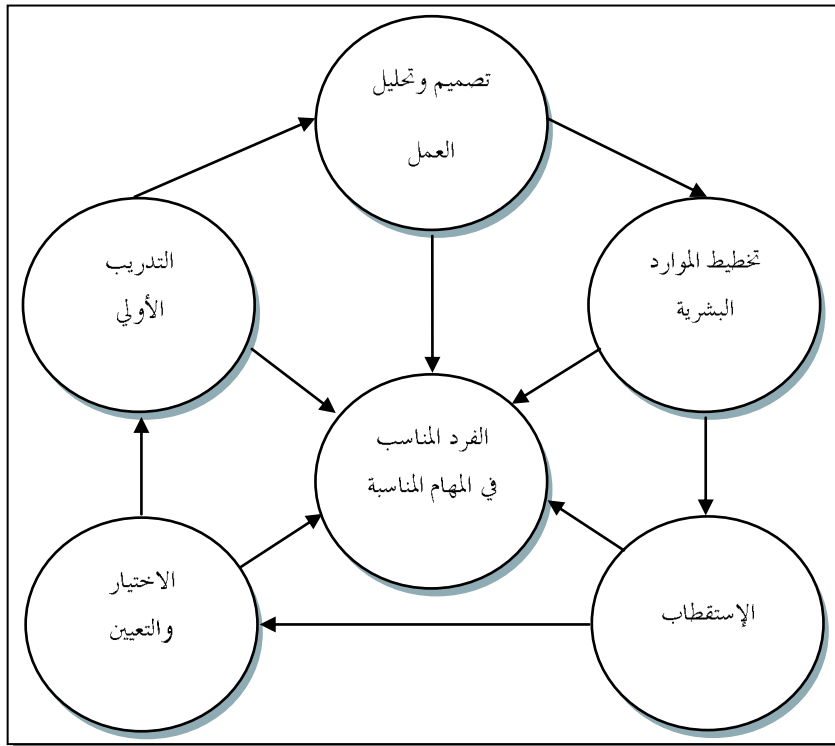
ب. **تخطيط الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة إلى الموارد في المستقبل، من حيث إعدادها ونوعياتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل؛

1-J-M Peretti, OP.cit, P:17.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 15-16.

- ج. استقطاب الموارد البشرية: في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة؛
- د. اختيار وتعيين الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين من طالبي التوظيف في المؤسسة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وتصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم؛
- ه. التأهيل: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريجياً أولاً، من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية، كما هو موضح وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): أنشطة وظيفية التوظيف



المصدر: عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 16.

نلاحظ من الشكل السابق، أن وظيفة التوظيف هي عملية متكاملة ومتراصة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل طالبي العمل من حيث الكمّ والنوع، وإسناد المهام المناسبة لهم، بعد توصيف وتحليل الوظائف إلى التعيين والتثبيت، تطبيقاً لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب بُغية تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

2. وظيفة التعويضات:

هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المؤسسة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم المسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها، حيث على أساس

نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها، تشتمل هذه الوظيفة على أنشطة فرعية أساسية نذكرها كما يلي¹:

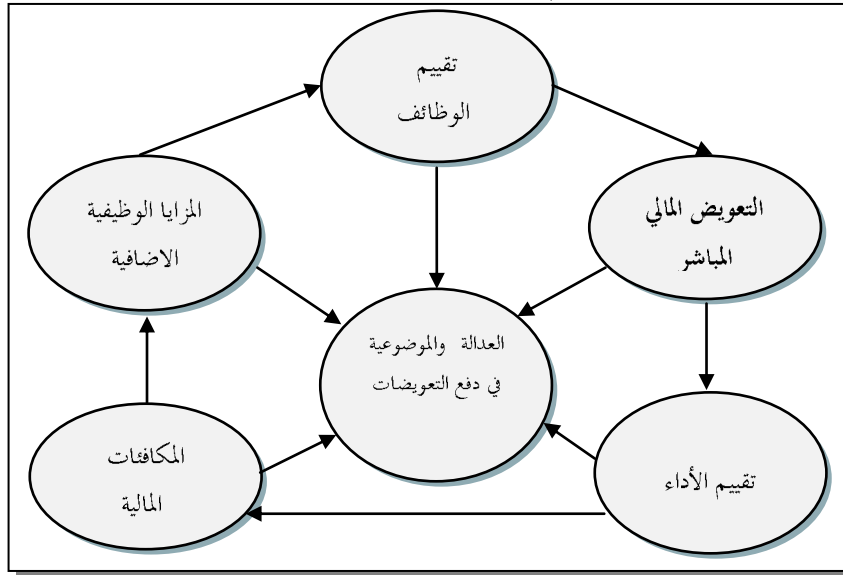
أ. نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور تصممه الإدارة، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معاييرها في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف؛

ب. نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعدّه إدارة الموارد البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم الأداء، ويعتبر هذا النظام داعماً وريفاً لنظام التعويض المالي المباشر؛

ج. نظام المزايا الوظيفية: ويسميه بعضهم بالتعويض غير المباشر، وهو نظام للتحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المؤسسة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي... إلخ؛

د. نظام تقييم الأداء: هو مجموعة القواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافئة المحدين، فالجد لا بد من تمييزه مالياً عن غيره عن الأقل كفاءة، ونود الإشارة إلى أن هذه الأنشطة الموضحة أعلاه هي وظائف مترابطة، تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسية هي: توفير العدالة في دفع تعويضات الموارد البشرية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): أنشطة وظيفة التعويضات



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 17.

نلاحظ من الشكل السابق، أن في هذه الوظيفة تقوم إدارة الموارد البشرية بمنح الافراد العاملين المكافآت والتعويضات المادية، والحوافز المادية والمعنوية، والمزايا الوظيفية وإنشاء نظام تقييم الأداء بمعايير شفافة، موضوعية وثابتة، لتحقيق العدالة الاجتماعية في المؤسسة، ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

3. وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية:

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين نذكرهما كما يلي¹:

- أ. **التعليم والتدريب:** يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر*.
- ب. **التنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المنظمة.

4. وظيفة صيانة الموارد البشرية:

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما²:

- أ. **توفير السلامة:** من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها أعمالها؛
- ب. **توفير الصحة:** من خلال تصميم برامج صحية طبية وبيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

5. علاقات الموارد البشرية:

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

- أ. **دمج الموارد البشرية:** تصميم برامج تشتمل على سبل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الانسانية والطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل وبينهم وبين إدارة المؤسسة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المؤسسة التي تعمل فيها؛

1- المرجع نفسه، ص: 18-19.

*موضوع التدريب سوف نتطرق إليه بأكثر من التفصيل في المبحثين المواليين.

2- المرجع نفسه، ص: 19.

ب. علاقات العمل: يسمى هذا النشاط في السابق "بالعلاقات الصناعية" التي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسة بالتفاوض معها فيما يخص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك¹.

تتم إدارة الموارد البشرية خاصة بمتابعة مراحل توظيف العامل من الاستقطاب إلى التثبيت، وتهتم بأمور رفع أداء العاملين حتى يتماشى مع الدور الخاص بكل عامل وتنمية قدراته المهنية والمعرفية عن طريق التدريب والتعليم، وتحفيزهم للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية، وأيضاً متابعة العمل للتأكد من التزام كل موظف بتنظيم المؤسسة المعمول به.

المبحث الثاني: الإطار النظري للعملية التدريبية

يعتبر التدريب أهم وظيفة لإدارة الموارد البشرية، لتحسين الأداء الجزئي والكلّي للمؤسسة، وله تعريف متعددة على اختلاف رؤى الباحثين والدارسين لهذا الموضوع، فهناك من يرى على أنه وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة الفرد، من خلال تزويده بالمعلومات لصقل مهاراته وتنمية قدراته، في حين يرى الآخرون أنه عملية إكساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الفرد في عمله.

المطلب الأول: ماهية العملية التدريب

في الوقت الحاضر أصبح التدريب يمثل استثماراً في العنصر البشري، ويعتبر من أهم السبل الأساسية لتهيئة الموارد البشرية المناسبة من حيث الكمّ والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المؤسسات بشكل عام¹.

أولاً- مفهوم العملية التدريبية:

التدريب بمعناه الواسع هو عملية تعلّم وتعليم تمكّن الأفراد من إتقان المهن والتكيّف مع ظروف العمل، ومن شأنها تهيئة ظروف مناسبة تمكّن المتدرب من اكتساب المعلومات العلمية والمهارات العملية الخاصة بالعمل، وتغيير الاتجاهات الإيجابية والقيّم والعادات والسلوكيات التي تتطلبها العمل.

1. تحديد المصطلحات:

قبل تحديد تعريف التدريب، هناك بعض المفاهيم والمصطلحات التي تؤدي نفس المعنى مع التدريب، نحاول إعطاء أوجه الاختلاف بينهم، ونذكرها كما يلي:

أ. التكوين والتدريب:

يختلف معنى الكلمتين، في كون الأولى يعني كل أوجه التعلّم التي يتلقاها الفرد مثل اكتساب قيّم ومعارف وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، والثانية تعني التعلّم أيضاً ولكن في إطار مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي وتستخدم من قبل القطاع الانتاجي².

ب. التعليم والتدريب:

كما يمكن أن نسجل بعض أوجه الاختلاف بين الكلمتين وفق الجدول الموالي:

1- مؤيد سالم، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 13.

2- محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص: 50.

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين التعليم والتدريب

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	عامة مجردة لخدمة احتياجات الفرد والمجتمع بصفة عامة	سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم.
الزمن	طويلة الأجل	قصيرة الأجل
المحتوى	متسع وشامل	محددة

المصدر: زين تيم، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة، ص 112 تاريخ الاطلاع 2018/05/09، على الرابط <https://3almnow.blogspot.com>

نلاحظ من الجدول السابق، الفرق الجوهرى بين التدريب والتعليم، الأول هو تعليم موجه نحو تغيير سلوك محدد خاص بمجال الوظيفة، أما الثانى فهو يمنح الفرد المعارف والمؤهلات لتطوير قدراته بهدف تنميته بشكل عام.

ج. التدريب والتنمية:

التدريب هو ذلك الجهد المخطط لتسهيل اكتساب المعرفة والمهارات وأنماط السلوك المتعلقة بالوظيفة، أما التنمية البشرية فتتعلق باكتساب المعرفة والمهارات وأنماط السلوك التي تحسن من قدرات البشر¹. كما يمكن ذكر بعض أوجه الاختلاف بين التدريب والتنمية وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): أوجه الاختلاف بين التدريب والتنمية

وجه المقارنة	التدريب	التنمية
فئات المشاركين	العاملون من غير المديرين	المديرون
المدى الزمنى	قصير الأجل	طويل الأجل
الأهداف	فنية	عامة

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص: 50.

نلاحظ من الجدول السابق، أن التدريب هو ذلك الجهد المخطط لتسهيل اكتساب المعرفة والمهارات وأنماط السلوك المتعلقة بالوظيفة ويشمل فئة معينة، أما التنمية فتتعلق باكتساب المعرفة والمهارات وأنماط السلوك التي تحسن من قدرات البشر عموماً².

ويمكن أن نذكر بعض التعاريف الخاصة بالتدريب حسب بعض الباحثين المختصين في مجال الإدارة، من وجهات نظر مختلفة كما يلي:

1- خالد بن سليم الحري، على بن عبد الله النهري، واقع التدريب بمعاهد وكليات الدفاع المدنى في بعض الدول العربية دراسة وصفية، دار جامعة نايف للنشر، السعودية، 2017، ص: 27.

2- خالد بن سليم الحري، على بن عبد الله النهري، مرجع سابق، ص: 27.

2. تعريف العملية التدريبية:

تعريف التدريب لغة: عرّف على أنه: "درب ولده: علمه، حنكه وثقفه"، "دربه على الشيء: درّبه في الشيء: عوّده إياه وعوّده عليه"¹.

وعرف اصطلاحاً: على أنه "إحدى الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير القدرات العلمية والسلوكية للعاملين وتميئتها بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو تقدّم المؤسسة وازدهارها، ومواجهة التغيّرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية"².

وعرّف أيضاً على أنه: "عملية إدارية تتضمن عدة إجراءات تبدأ من دراسة فجوة الأداء، ثم تحديد الاحتياجات، ثم إعداد منظومة التدريب وإدارتها بهدف تحسين أداء العاملين و المؤسسة وتطويرها"³.

كما عرف على أنه: "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما"⁴. فهو: "كل نشاط يُراد من خلاله الارتقاء بكفاءة وفعالية العاملين لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة"⁵.

كما يمكن اعتباره: "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الانسان لتحقيق هدف معين. فالتدريب يركز على إمداد الانسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملاً ما أو لحل مشكلة أو مشاكل معينة"⁶.

نستنتج من التعريفات السابقة، والتي نعتبرها كثيرة، والتي يدور معناها حول نفس المدلول، ويمكننا القول أن التدريب هو ذلك النشاط الهام الذي تخطط لتنفيذه المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة وعند الحاجة، وتسعى من خلاله إلى إكساب مواردها البشرية مهارات وقدرات وتغيير سلوكيات واتجاهات، تساعدهم على حلّ المشاكل المتعلقة بالجوانب المختلفة لإعمالهم الموكلة إليهم حالياً أو مستقبلاً بأكثر كفاءة وفعالية، بُغية تحيقيق أهداف الفرد والمؤسسة. كما يمكن استنتاج أن التدريب هو:

■ نشاط دائم، مخطط له باستمرار، مصدر للمعرفة واكتساب المهارات، الهدف منه إحداث تغييرات في جوانب الضعف في أداء العاملين؛

■ ليس هدفاً، وإنما وسيلة لتحسين وتنمية قدرات الأفراد حسب الاحتياجات، ووفق أهداف المؤسسة؛

1- معجم المعاني الجامع، تاريخ الاطلاع، 22/02/2020، على الرابط: <https://www.almaany.com>

2- أحمد العلوي عماد مصباح أبو شعبان، أثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية الاسلامية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2017، ص: 13.

3- محمد بن إبراهيم التويجري، وآخرون، معجم المصطلحات الادارية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007، ص: 931.

4- فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 12.

5- خالد إبراهيم خليل، فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج القطاع الصحي الحكومي دراسة الحالة أقسام الأشعة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص: 12.

6- حسن أحمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص: 16.

- أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان، ويعالج مشاكل العمل في الحاضر والمستقبل.
- كما أن المؤسسة التي تعتبر التدريب أحد مداخل التغيير الإيجابي لأدائها العام، والذي يساعدها على تنمية وتطوير مواردها البشرية، وتظهر نتائجه في الواقع، ويمكن حصرها في النقاط التالية:
 - نتائج اقتصادية: تتمثل في تخفيض التكاليف، وتحسين جودة السلعة أو الخدمة؛
 - نتائج اجتماعية: تحسین العلاقات الانسانية، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين؛
 - نتائج سلوكية: تحقيق درجة عالية من الفهم، والقدرة على تحليل الظواهر؛
 - نتائج بشرية: خلق كوادر مؤهلة على اتخاذ القرار وحل مشاكل العمل؛
 - نتائج تنظيمية: خلق ولاء وظيفي لدى العاملين للمؤسسة.
- كما أن العملية التدريبية تحتوي على التطبيقات العملية ولا تقتصر فقط على المفاهيم النظرية، حيث أنشطة التدريب تتمحور في الاتجاهات الرئيسية الآتية¹:
 - الاتجاه النظري: يركز على تنمية وتطوير المعارف والمعلومات الموجودة لدى الأفراد، وإكسابهم معلومات جديدة؛
 - الاتجاه العملي: يرمي إلى تعليم الأفراد مهارات وخبرات جديدة، وتدريبهم على طرق وأساليب عمل حديثة ومتطورة تزيد من معدلات الأفراد في أدائهم لأعمالهم وتكون أكثر فاعلية وإنتاجية؛
 - الاتجاه السلوكي: يهدف إلى تطوير وتهذيب سلوك الأفراد من عادات العمل السلبية والردئية، وبلورة سلوك واتجاهات ذهنية وفكرية تتماشى وقيم وعادات المجتمع الذي يقيم ويعمل به، ويولد لديه الشعور والإحساس بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها.
- كما يجب على المؤسسة أن توفر عوامل وشروطا من الواجب توافرها في التدريب كي يصبح فعالا ويحقق الأهداف التي تخطط لها، ونذكرها كما يلي:
 - أن تحدد أهداف التدريب، وفق الاحتياجات الفردية والتنظيمية للمؤسسة؛
 - أن يشكل التدريب في حد ذاته حافزا معنويا ودافعا للتعليم والتطوير لدى المتدرب؛
 - أن تصمم وتنفيذ برامج التدريب، من قبل مدربين أكفاء، باستخدام طرق وأساليب تتناسب مع الاحتياجات التدريبية؛
 - أن تحدد بعناية زمن ومكان تنفيذ العملية التدريبية.

1- إبراهيم محمد محمود حتملة، مهزان بن عبد المطلب، أثر الإستثمار في التدريب على أداء العاملين وتنمية اتجاهاتهم في المنظمات الخدمية وتحسين الإنتاجية، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والانسانية المتقدمة، المجلد 05، العدد 01، 2015، ص: 30.

ويتميز التدريب بمجموعة من الخصائص هي¹:

- التدريب يكون نتيجة ظهور الحاجة إليه كنقص الخبرة أو ظهور تقنيات وآلات جديدة لم يسبق للعمال استخدامها؛
- التدريب ليس مجرد ألقاء المعلومات النظرية، بل يمتد إلى العملي باعتبارهما متكاملين، كما أنه يمس مختلف المستويات الوظيفية؛
- التدريب مرتبط بمدى القابلية لدى الفرد لتلقي واستيعاب عملية التدريب والاستفادة منها؛
- التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الواعي، بل يصقل ويحسن ويزيد من المهارات والقدرات؛
- التدريب الناجح هو الذي يتسم بالحوية، المبعد للملل الذي قد يصيب العامل، وبالتالي فالتدريب يعمل على زرع التشويق والتحمس للعملية التدريبية.

ثانياً- مبادئ التدريب:

- اختلف الباحثون في تحديد مبادئ التدريب، منهم من يعتبرها مبادئ خاصة لكل برنامج تدريبي، ومنهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية إلا أن الخبراء العرب في الهندسة والإدارة عام 1996 اتفقوا على الآتي:
1. **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة؛
 2. **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة؛
 3. **المنطلق:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية؛
 4. **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب جميع فصول التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات)، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها؛
 5. **الاستمرارية:** يجب على مسؤولي التدريب في أي المؤسسة أن يضعوا إستراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمر في جميع جوانب الحياة وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، في الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات، وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة خطوة ومرحلة مرحلة؛
 6. **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً؛

1- عائشة سليمان، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءة في المؤسسة دراسة حالة بالمطاحن الكبرى الظهره مستغانم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011/2010، ص: 79 .

7. المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية¹.

ثالثاً- مكونات التدريب كنظام:

وفق مدخل نظرية النظم يعتبر التدريب نظاماً متكاملًا فهو يرى أن المؤسسة هي نشاط غير عشوائي يتكون من عدة أنشطة فرعية متفاعلة ومتكاملة وعليه فيمكن اعتبار التدريب نظاماً كما يلي²:

1. المدخلات: وتتمثل في:

- الأفراد العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية؛
- المديرين والمساعدين في العملية الإدارية؛
- مدخلات مادية ومالية (موازنات، تجهيزات، مباني)؛
- مدخلات معنوية (معلومات، تعليمات)؛
- الأنظمة واللوائح وطرق العمل والنظم الفنية والإنتاجية.

2. التشغيل: وتتمثل في:

- مرحلة تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية؛
- مرحلة تنفيذ خطط التدريب؛
- مرحلة تقييم خطط التدريب المنفذة.

3. المخرجات: وتتمثل في:

- تغيير إيجابي في سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل؛
- تحقيق نتائج اقتصادية مثل زيادة الأداء الإنتاجي؛
- تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

4. التغذية العكسية:

تتمثل في المعلومات التي تصل إلى المؤسسة عن ردود الأفعال للنشاطات التدريبية التي تقوم بها، والتي تعتبر مؤشراً يساعدها في تعديل وتطوير برامجها باستمرار لزيادة فعاليتها وتحسينها وعليه، فإن التدريب لا يكون دفعة واحدة، بل هناك عدة مراحل يمر بها من أجل أن يحقق ما وضع لأجله.

1- نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الايزو 10015، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2099، صص: 20-26.

2- عائشة سليمان، مرجع سابق، ص: 80.

التدريب نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من العوامل في البيئة المحيطة، أما البيئة الداخلية فتتمثل في الموارد البشرية، التكنولوجية، الثقافة التنظيمية والأنظمة واللوائح... إلخ، وأما البيئة الخارجية فتتمثل في المحيط الذي يوجد فيه نظام التدريب والمؤسسة، والذي يتكون من الظروف السياسية، التشريعية، القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية... إلخ.

رابعاً- مسؤولية التدريب:

التدريب هو عملية يومية مترابطة الأطراف، ولا تُعدّ مسؤولية العاملين في إدارة التدريب فقط، وإنما مسؤوليته ملقاة على عاتق كل فرد في المؤسسة ابتداءً من¹:

- رأس الهرم الوظيفي، حيث المدير الذي يعكس من خلال أسلوب رؤيته التي يأمل تحقيقها، ويغرس في أعماق الموظفين الرغبة العميقة بالاحتذاء حذوه نحو تحقيق رؤية المؤسسة؛
- المديرون والمشرفون الذين يلعبون دوراً كبيراً نظراً لقرابهم من الموظفين، من خلال الحياة العملية اليومية، كما أنهم قادرون على طرح الحلول، والتأثير في الأداء وتحديد الاحتياجات اللازمة لسد ثغرة الاداء؛
- الموظفون أنفسهم فهم قادرون على تطوير أدائهم وسد الثغرات عن طريق القراءة والسؤال المستمر، ومحاولة التعلم وتطبيق الجديد في عملهم.

مع مزيد من التفاصيل نبين بعض مسؤوليات التدريب في الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (03): مسؤولية إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في عملية التدريب

المديرين التنفيذيين	إدارة الموارد البشرية
■ تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين	■ تصميم نظام متكامل للتدريب
■ تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيهـم	■ التنسيق بين كل جهود التدريب بالمؤسسة
■ تنفيذ برامج التدريب داخل المؤسسة	■ الاعداد لبرامج التدريب خارج المنظمة ومتابعة البرامج الداخلية منها
■ التحدث مع المرؤوسين فيما يخص نصيبهم من خطة التدريب	■ الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الادارات والأفراد
■ تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية	■ التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي
■ المشاركة في جهود التدريب والتطوير	■ نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب.

المصدر: رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2017، ص: 92.

نلاحظ من الجدول السابق، أن مسؤولية التدريب مشتركة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في المؤسسة، وتتمثل مسؤولية إدارة الموارد البشرية، في توضيح الصورة الكاملة لأداء الأفراد وتخطيط البرنامج التدريبي والإشراف

1- رولاف نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل علمي، كنوز المعرفة، الأردن، 2013، ص: 96.

على تنفيذها وتقييم نتائجها، ومن ثم إعداد التقارير النهائية التي تطلع عليها الإدارة العليا في المؤسسة، ويتحمل الفرد العامل في المؤسسة مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التعلم الذاتي.

بما أن التدريب هو عملية متكاملة ومجهود جماعي، يجب على المسؤولين على التدريب توفير كل ظروف نجاحه بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وكذا إتاحة الفرصة كاملة أمام المتدربين من أجل أن تحقق العملية أهدافها، وهذا يعني القيام بالخطوات التالية¹:

1. التدريب والتعلم:

إن التدريب أساسا هو عملية تعلم، ولذلك يجب أن نعرف أولا كيف يتعلم الأفراد، وبداية يجب أن نعرف أن المتدرب من الأسهل عليه أن يفهم المادة أو الشيء الذي يكون ذا معنى بالنسبة له بإتباع ما يلي:

- إعطاء المتدرب فكرة عن المادة التدريبية عند بداية التدريب، فالنظرة الكلية أسهل في التعليم؛
- استعمال أمثلة عديدة عند تقديم المادة التدريبية؛
- ترتيب المادة في شكل منطقي وله معنى؛
- استعمال المصطلحات والمفاهيم التي يدركها المتدربون؛
- استعمال وسائل بصرية بقدر المستطاع.

2. التأكد من إمكانية نقل المهارات الجديدة من مكان التدريب إلى مكان العمل: وهذا بإتباع ما يلي:

- إضافة من مقدار التشابه بين مكان التدريب والعمل؛
- جعل التدريب يحاكي الواقع العملي كلما أمكن ذلك؛
- تعريف كل جزء من الآلة أو الخطوة.

3. تحفيز المتدرب: وذلك بإتباع ما يلي:

- بإعطاء الفرصة للمتدرب كي يشارك في التدريب؛
- بتحسين الأداء عند الاطراء والمدح على أي تقدم يحققه المتدرب؛
- يؤدي كل متدرب الخطوات بسرعة وفقا لطريقته الخاصة، فحاول أن تمكنهم من ذلك.

4. الإعداد الكفاء للمتدرب: حيث تشير نتائج الدراسات إلى أن الإعداد المسبق للمتدرب قبل حصوله على

التدريب، يعد خطوة حاکمة للعملية التدريبية، وذلك من خلال:

1- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007، ص: 266-267.

■ خلق الرغبة في التدريب لدى المشاركين، ويتم ذلك من خلال ربط التدريب بأذهان المتدربين بنواحي إيجابية، حيث تشير إحدى الدراسات أنه من الممكن أن يتعلم الفرد بشكل أفضل إذا ارتبط في ذهنه بتعلم بعض النواحي التي قد تنعكس بالإيجاب عليه؛

■ تركيز انتباه المتدربين على النواحي الهامة في الوظيفة، والتي يجب أن يكونوا على إلمام بها، مثل كيفية الرد على المكالمات الهاتفية عند تدريب المسؤولين عن خدمة العملاء؛

■ تقديم معلومات أولية تساهم في وضع توقعات المتدربين حول مجموعات الأحداث والنتائج المتوقع حدوثها داخل قاعات التدريب، مثلاً قد يواجه المشرفون في المستويات الدنيا ضغوطاً، تتمثل في زيادة عبء العمل والتعامل مع مرؤوسين ليسوا على المستوى الملائم من الفهم والادراك لذا فإنه من الممكن التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن ذلك من خلال الإعداد المسبق للمتدربين بتوضيح ما يمكن أن يقابله أثناء التدريب.

خامساً- مجالات التدريب:

التدريب هو عملية غير عشوائية، بل هو عملية مبنية على التخطيط المستمر لتنفيذها والتي تأخذ خمسة مجالات أساسية نذكرها كما يلي¹:

1. المعرفة: مساعدة المتدرب على تعلّم وفهم وتذكّر الحقائق والمعلومات والمبادئ؛
2. المهارات: هي أي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب مثل تشغيل الحاسب الآلي، أو اللعب على البيانو...إلخ؛
3. الأساليب: يتضمن الأسلوب عادة تطبيقاً للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي، ونقصد به طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائفة؛
4. الاتجاهات: نقصد بها الاتجاهات الممكنة تعديلها أو تغييرها فهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله؛
5. الخبرة: يختلف هذا المجال عن المجالات السابقة، حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب، وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

1- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 15.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح أهمية وأهداف التدريب، كما يلي:

أولاً- أهمية التدريب:

إن التدريب الفعال في حد ذاته هو استثمار في الموارد البشرية، وله أهمية بالغة ومزايا، كونه علمي وعملي من شأنه أن يساهم في زيادة القدرة على حل مشاكل العمل، ويعمل على تنمية القدرات الفكرية، ويكسب العاملين مهارة التعامل، والتكيف مع المتغيرات التنظيمية في العمل، بغية تحسين أدائه، وتنعكس أهميته على الفرد، المؤسسة، وعلى مستوى العلاقات الانسانية بين العاملين، وحتى المجتمع ككل، ونذكرها كما يلي:

1. على مستوى المؤسسة:

- إن أهمية التدريب على مستوى المؤسسة تتمثل في تصحيح الانحرافات في ضعف الأداء سواء كان الحالي أو المتوقع، حيث تحقق البرامج التدريبية الفوائد التالية:
- زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، ويقلل من نسبة الهدر في الوقت والموارد؛
 - يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛
 - يساهم في توضيح الأهداف المسطرة والسياسات العامة للمؤسسة، مما يعث فيهم الثقة بالنفس، وينعكس إيجابيا في رفع مستوى الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي؛
 - يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الادارية، وتطوير أساليب ومهارات القيادة الادارية؛
 - يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها، بما يتوافق مع المتغيرات البيئية؛
 - يساهم في تحسين الاتصالات، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والادارة؛
 - الاقتصاد في النفقات، وتخفيض الاصابات وحوادث العمل¹.
 - كما أن التدريب يساهم في تقليل تكاليف استبدال العاملين، حيث أنه يوفر تكلفة استبدال الموظفين الحاليين بموظفين جدد، لأن تكاليف الاستبدال تشمل على تكاليف انتهاء الخدمة، ومكافئة نهاية الخدمة، والتعويض على البطالة، زد على ذلك تكاليف توظيف العامل الجديد بأنواعها، كالاستقطاب، المقابلات والفحص الطبي وغيرها².

1- ناجي عبد الله سالم أبو عزيز، مدى فعالية برامج التدريب من وجهة نظر العاملين بدائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2014، ص:15.

2- محمد مروان، أثر التدريب على أداء العاملين، تاريخ الاطلاع 2019 /12 /24، على الرابط، <https://madoo3.com> بتصرف.

2. على مستوى الأفراد العاملين:

تتمثل أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين في ما يلي:

- أن الافراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية، من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة¹؛
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة وإتباعهم لدورهم فيها، ويساعدهم في تحسين قراراتهم وحل مشاكل العمل؛
- إكسابهم المهارات، ورفع معنويات الأفراد، مما يؤدي إلى زرع ثقة الفرد بنفسه وهذا يحقق له الاستقرار النفسي؛
- تخفيض حوادث العمل الناتجة عن الأخطاء في العمل، كما يقلص مهمة الإشراف بالنسبة للمدير، مما يتيح له فرصة الاهتمام بمهام أخرى أكثر تعقيدا؛
- تأهيل العاملين لشغل وظائف على مستوى أعلى مستقبلا بدلا من اللجوء إلى المصادر الداخلية، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تعييرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة والذين يعدون استثمارا هاما في المؤسسة؛
- تطوير الدافعية للأداء، ويساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد².
- يساهم التدريب في رفع معنويات الأفراد ما يحفزهم في أداء المهام بكل كفاءة وفعالية.

3. على مستوى العلاقات الانسانية:

إن التدريب له مزايا تنعكس إيجابيا على تحسّن العلاقات الانسانية بين العاملين من خلال ما يلي³:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛
- توثيق العلاقة بين الادارة والأفراد العاملين؛
- يساهم في تنمية وتطوير عملية الذاتية لخدمة المؤسسة.

4. على مستوى المجتمع:

للتدريب أهمية متزايدة وضرورة ملحة لكافة المجتمعات بصفة عامة، إلا أنها أكثر إلحاحا بالنسبة للمجتمعات النامية نظرا للعبء المضاعف الملقى على عاتق التدريب والتعلم، والمتمثل في اللحاق بالمجتمعات وتضييق الفجوة

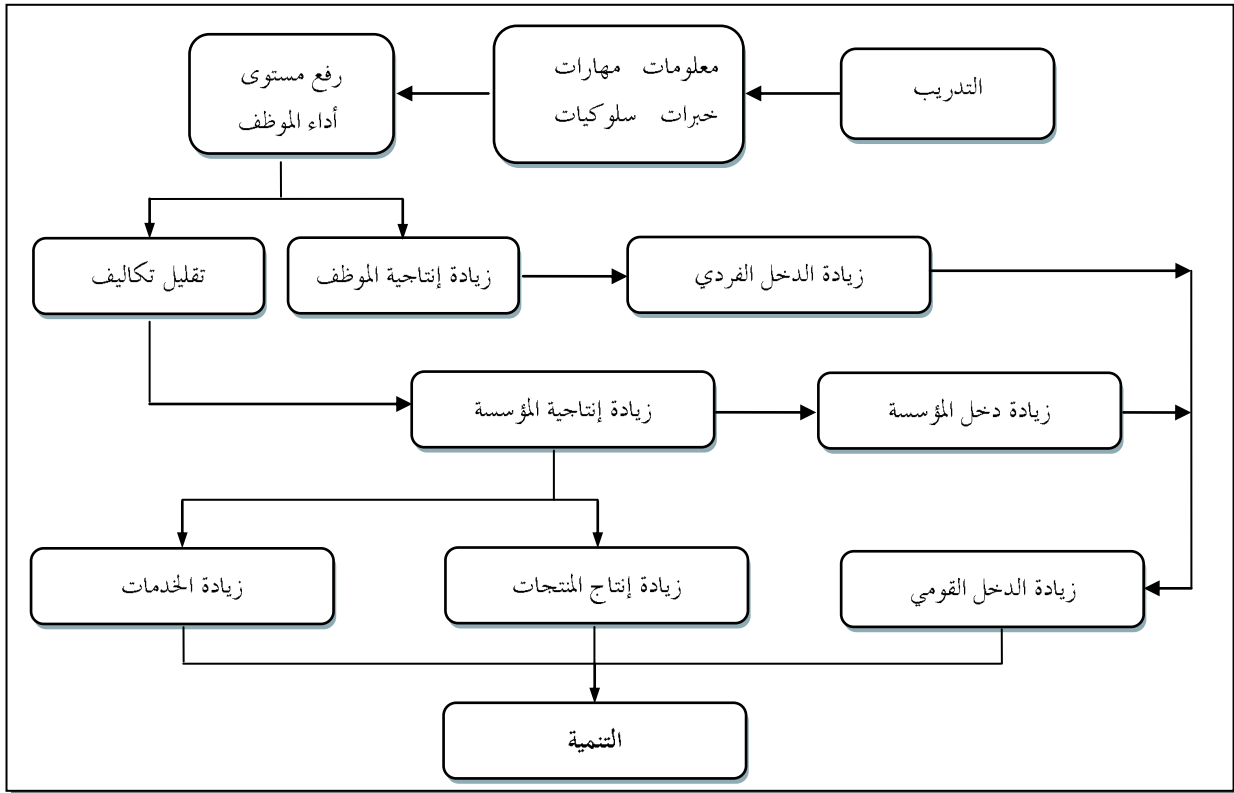
1- نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، ص: 275.

2- شوقي جباري، شرقي خليل، إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الاسلامية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 01، العدد 03، ص: 220.

3- ناجي عبد الله سالم أبو عزيز، مرجع سابق، ص: 15.

الحضارية، ثم ملاحقة التطور المهائل في ميدان العلوم والمعارف وتطبيقاتها¹، كما أن للتدريب أهمية للمجتمع تظهر في كون القادة الأكفاء لا يبرزون فجأة أو عرضاً، أي لا تتوافر القيادة الإدارية عن طريق النمو التلقائي وإنما نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المؤسسة نحو تنمية القيادة الإدارية، فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تساهم بشكل واضح في توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأفضل لها². كما يعتبر التدريب وسيلة وليس غاية، واستثماراً وليس استهلاكاً، والأموال التي تنفق من أجله ليست هدراً، كما يوضحه الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (06): أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع



المصدر: نصيرة بويعل، تقييم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2018، ص: 80.

نلاحظ من الشكل السابق، أن أهمية التدريب تكمن في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، وزيادة الدخل وأرباح المؤسسة، وتحسين دخل الفرد، وزيادة الدخل القومي، وهو عنصر بالغ الأهمية، وأحد أهم المحاور الأساسية لتحسين التنمية الاقتصادية وتحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع الواحد.

1- رجب عبد الله رجب السراج، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2010، ص: 23.

2- نعيمة بجاوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية موجهة لطلبة الماستر تخصص اقتصاد النقل والخدمات، جامعة باتنة، ص: 27. بتصرف.

ثانياً- أهداف العملية التدريبية:

إن الغرض من تنظيم دورات تدريبية بصفة دائمة ليس فقط من أجل تطوير الخبرات وتنمية المهارات، لتحقيق هدف مادي، له أيضا هدف آخر كونه حافز معنوي إيجابي لدفع رغبة العاملين نحو استخدام قدراتهم، وبعث الروح الإبداعية، لتطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين. ويمكن التطرق لهذه الأهداف كما يلي:

1. الأهداف الخاصة بالمؤسسة:

وتتمثل في ما يلي:

أ. الأهداف الإدارية: وتتمثل في ما يلي:

- تخفيف العبء على المشرفين، حيث يستغرق الإشراف وتصحيح الأخطاء للمتدربين أقل وقت مقارنة مع غير المتدربين، كما تقل الحاجة للإشراف عن قرب نظرا لعامل الثقة في مهارات وقدرات المتدربين المكتسبة؛
- تعزيز مرونة التنظيم واستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الأفراد؛
- العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال اكتشاف الكفاءات.

ب. الأهداف الاجرائية: وتتمثل في ما يلي:

- الاستخدام الأمثل للموارد باستغلال المهارات المكتسبة؛
- التوافق الدائم بين المهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة، ومتطلبات الوظيفة وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي؛
- الالتزام بالميزانية المقررة.

ج. الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في ما يلي:

- زيادة الكفاءة الانتاجية: حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع الانتاج وتخفيض التكاليف؛
- زيادة المبيعات وتعظيم الربح؛
- إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة وتمكنها المستمر من استعادة التوازن ومواصلة التقدم.

د. الأهداف الفنية: وتتمثل في ما يلي:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة والإصلاح، عن طريق الإنتاج الأمثل تتمكن من تقليل الأخطاء التي تحدث نتيجة جهله طريقة العمل على الآلة،
- التقليل من نسبة العادم أو التآلف: يساهم التدريب في التقليل من المواد التالفة لأن العامل المدرب يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبة؛

■ يساهم في معالجة مشاكل العمل: يساهم التدريب في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب ودوران العمل والتظلمات والشكاوي¹.

كما يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية وتغيير شعور ونظرة الفرد العامل إيجابيا نحو المؤسسة، بالشكل الذي يجعله أكثر مشاركة بسياساتها وأكثر ارتباطا بثقافتها، وأكثر نشاطا لتحقيق رسالتها والأهداف المشتركة.

2. الأهداف الخاصة بالأفراد العاملين:

وتتمثل في ما يلي²:

أ. تحسين مستوى الأداء: هذا بالنسبة للعاملين الجدد الذين يحتاجون إلى تدريب على كيفية إنجاز الاعمال بكفاءة وبالنسبة للقدامى وأصحاب الخبرة من خلال التنمية الادارية؛

ب. تخفيض حوادث العمل: فأغلب حوادث العمل سببها عدم كفاءة الأفراد، إن التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل، وبذلك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط بحماية تعليمية، قواعد عملية وإرشادات علمية؛

ج. معالجة مشاكل العمل: يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوى والتظلمات؛

د. النمو والارتقاء الوظيفي: تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب وترتبط بمشاعر الثقة بالذات، والشعور بالكفاءة الذاتية، وتحسين صورة الذات؛

هـ. تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين: برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرصا أفضل للكسب وشعورهم بأهميتهم في المؤسسة.

و. رفع معنويات الأفراد: يؤدي رفع المهارات والمعرفة للأفراد إلى ثقتهم والاستقرار النفسي، كما أن اهتمام المؤسسة بأفرادها وبالعلاقات الانسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم؛

ي. الارتفاع بمستوى الأمان الوظيفي: التدريب يقلل أو يقضي على حوادث وضغوط العمل، من خلال تطوير القدرات الفنية، السلوكية والعقلية للأفراد.

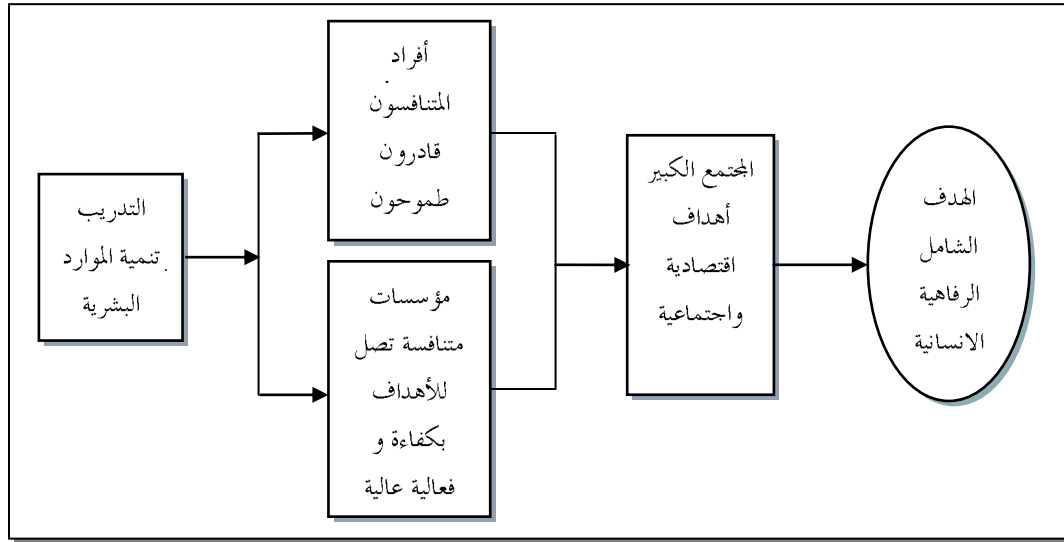
3. أهداف خاصة بالمجتمع:

يمكن تلخيص هذه الأهداف، كما هو في الشكل الموضح أدناه:

1- عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، السعودية، 2016، ص ص 15-16.

2- المرجع نفسه، ص:17.

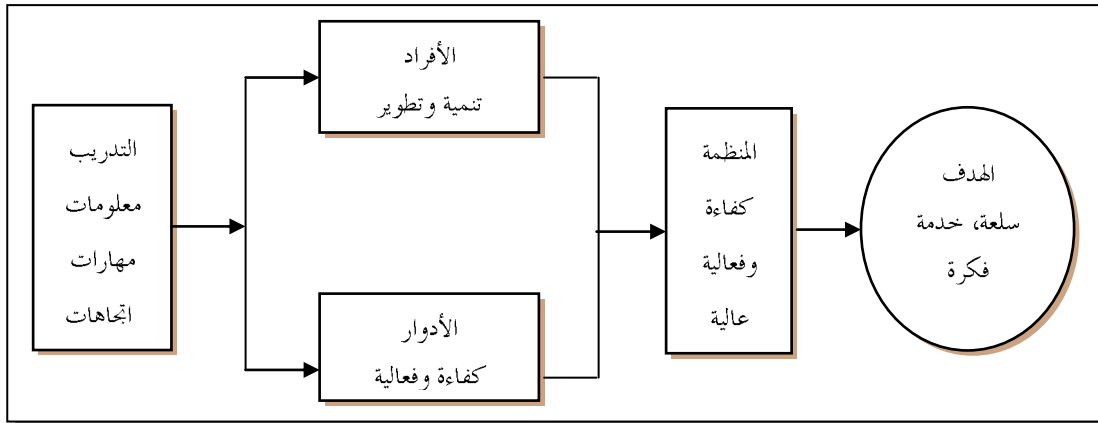
الشكل رقم (07): أهداف التدريب بالنسبة للمجتمع



المصدر: عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سابق، ص: 18.

نلاحظ من الشكل السابق، أن للتدريب أهدافا كبيرة تعود على المجتمع ككل، والمتمثلة في تحديد الطموح باستمرار لدى الأفراد وخلق المنافسة بينهم نحو تقديم الأداء الأفضل للمؤسسة، وخلق مؤسسات متنافسة على توفير منتجات استهلاكية باستمرار وخدمات متنوعة، وتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع. كما يمكن أيضا تحديد الهدف الرئيسي من التدريب والذي من أجله تخصص المؤسسات المعاصرة ميزانيات معتبرة. وهذا حسب ما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): الهدف الرئيسي للتدريب بالنسبة للمجتمع



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 228.

نلاحظ من الشكل السابق، أن للتدريب أهداف كبيرة أيضا على المجتمع ككل، وهي زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات في تأدية أدوارها تجاه أفراد المجتمع الذي تنشط فيه، إذ تقوم بتحقيق هدف أسمى وهو توفير السلع والخدمات بصفة دائمة ومستمرة لتلبية الرغبات والحاجيات المختلفة.

المطلب الثالث: أنواع، طرق، وأساليب التدريب

إن أنواع التدريب وأساليب تنفيذه تتنوع وتتطور مع التطور التقني، ولهذا على المؤسسة أن تقوم بالتخطيط الجيد لعملية اختيار نوع وأسلوب التدريب الذي يخدم احتياجاتها وخصوصية مواردها البشرية وفق إمكانياتها، المادية، المالية.

أولاً- أنواع التدريب:

مهما كانت أقدمية وخبرة الفرد العامل التي يتمتع بها، فإنه دائماً بحاجة مستمرة للاستفادة من الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة حسب حاجتها وإمكانياتها المتاحة، وهو ما يسمح للعامل بتنمية معارفه وتطوير مهاراته، ومن هذا المنطلق تتشكل سياسة التدريب في المؤسسة بداية من تحديد أنواع التدريب التي تركز عليها حسب احتياجاتها التدريبية في المستويات الادارية المختلفة، وتحديد هدف، زمان، ومكان تنظيمها، ولكن وفق بعض العوامل والظروف التي تتحكم في عملية الاختيار لنوع التدريب المتبع من طرف المؤسسة نذكر بعض منها كما يلي¹:

- عدد الأفراد المراد تدريبهم، فعدددهم يحدد لنا ما هو نوع التدريب الذي سنختاره فردي أو جماعي؛
- توقيت تنفيذ التدريب بالنسبة للأفراد المراد تدريبهم، فنوع التدريب لحدِيثِي التعيين يختلف عن تدريب القدامى؛
- الامكانيات المكانية المتاحة، فإذا ما توافر للمؤسسة المكان المناسب للتدريب، أمكنها أن تجري التدريب داخل موقع العمل وإلا تلجأ للتدريب الخارجي؛
- الامكانيات المادية المتاحة أي مدى توافر الايرادات والمصروفات للتدريب، ومدى استعداد المؤسسة لتحمل التكاليف المترتبة على تنفيذ أنواع معينة من التدريب التي تحتاجها، والميزانية الموجودة لذلك فإذا توافرت الأموال المخصصة للتدريب ساعدت على اختيار أنواع التدريب المناسبة؛
- موضوع أو مضمون التدريب نفسه؛
- الامكانيات البشرية المتاحة، لجهاز التدريب من حيث عدد المحاضرين المدربين، مستوى كفاءتهم ومهارتهم وإمكانياتهم التدريبية وخبراتهم؛
- التطابق والتماثل مع بيئة العمل، بحيث تكون الظروف البيئية المهيأة للتدريب مطابقة للمتدربين في العمل حتى يستطيع المتدرب نقل ما تدربه إلى بيئة عمله؛
- التأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين.

وبعد دراسة المؤسسة لهذه العوامل المذكورة سابقاً، ومعرفة ظروفها البيئية وتحديد الاحتياجات التدريبية تستطيع اختيار نوع التدريب الذي سوف تطبقه في الميدان، كما أن هناك العديد من أنواع التدريب، واختيار المؤسسة

1- حسن أحمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص ص: 37-38.

لمجموعة من هذه الأنواع حسب حاجتها، ومتوقف أيضا على طبيعة نشاطها وحجمها والمتغيرات التكنولوجية والتنظيمية. كما أن هناك تقسيمات متعددة، ومن أهم أنواع التدريب كما هو في الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (04): أنواع التدريب

الأنواع	طبيعة التصنيف	الرقم
- داخلي - خارجي	- حسب مكان التنفيذ	01
- التدريب المهني والفني - التدريب التخصصي - التدريب الإداري	- حسب نوع الوظائف	02
- تدريب قبل الخدمة - تدريب بعد الخدم	- حسب مرحلة التنفيذ.	03
- التدريب النظري - التدريب العملي	- حسب التطبيق	04
- فردي - جماعي	- حسب عدد المتدربين	05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

وفي ما يلي نقدم شرح لهذه الأنواع من التدريب السابقة الذكر:

1. التدريب حسب التنفيذ:

وهو من أكثر الأنواع استخداما عمليا من طرف المؤسسات وينقسم الى قسمين:

أ. التدريب الداخلي:

وهي البرامج التي تعقد داخل المراكز التدريبية التابعة للمؤسسة، ويكون المدرب أحد الموظفين الذين يعملون لديها، ويتميز هذا النوع أنه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها، ومتلائم مع الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفي المؤسسة، ويعطي المرونة والحرية في تحديد وقت التدريب بما يتلاءم مع حاجات العمال والمؤسسة. لكن من بين المشاكل التي تواجه المؤسسات في مثل هذا النوع هو عدم توفر المكون الناجح صاحب الخبرة في مجال التدريب¹. ومناسب أيضا كونه غير مكلف من الناحية المادية، ومساعد على التزام المتدربين بالحضور في الوقت المحدد².

1- عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص: 76.

2- صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص: 23.

ب. التدريب الخارجي:

يكون المدرب في هذا النوع عادة من خارج المؤسسة، ويتضمن التدريب إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التدريب المتخصصة كالجامعات ومعاهد التدريب الخاصة، وإلى شركات استشارية متخصصة في المجال، ومن مميزات هذا النوع إتاحة الفرصة للمتدربين الالتقاء بعمال من جهات عمل مختلفة يسمح بتبادل الخبرات والتجارب والأفكار واكتساب المعارف، كما أن مراكز التدريب خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل وجودة محتوى البرنامج التدريبي من خلال المدرب المتخصص قد لا تتوفر في المؤسسة، لكن لا يخلو هذا النوع من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التدريب، وبالتالي يضعف تقييم نتائج التدريب¹.

2. التدريب حسب نوع الوظائف:

وينقسم هذا النوع من التدريب إلى ثلاثة أقسام ونذكرها كما يلي²:

أ. التدريب المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والميكانيك، والصيانة والتشغيل، والتلحيم وغيرها.

ب. التدريب التخصصي:

يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية، ويشمل أعمال المحاسبة، المشتريات، المبيعات، هندسة الانتاج، هندسة الصيانة، المعارف والمهارات، هنا لا تركز على الاجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتقييم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها.

ج. التدريب الاداري:

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الادارية والاشرفية اللازمة لتقلد المناصب الادارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة وتحفيز، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق، والاتصال.

1- عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص: 76.

2- فيروز الفاضل عبد الله محمد، دور مراكز التدريب بالقطاع الخاص في بناء القدرات البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم،

السودان، 2010، ص: 20.

3. التدريب حسب مرحلة التنفيذ:

وينقسم هذا النوع من التدريب إلى قسمين كما يلي¹:

- أ. تدريب ما قبل الخدمة: والذي يخضع له المتحقون حديثا، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقيةهم لوظيفة أعلى؛
- ب. تدريب أثناء الخدمة: والذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة، ويأخذ هذا النوع من التدريب، أشكال نذكر بعض منها ما يلي²:

- قضاء فترة تسمى تحت التمرين تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولا تماما عن عمله؛
- الدوران بين عدة وظائف أو أنشطة يتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج الالمام بها، وهذا النوع بالذات يصلح في التدريب الاداري، حيث يتعرض المترشح للمنصب الاداري لشغل عدة وظائف، حيث يلمّ بمحتوياتها وحتى تتكون لديه رؤية أشمل للوظائف التي ستكون تحت إشرافه فيما بعد؛
- المكتب المحاور أسلوب آخر للتدريب يتم وضع مكتب الموظف الجديد مباشرة بجوار مكتب رئيسه أو موظف قدم ذلك حتى يقوم بتدريبه ويلاحظ سلوكه وتصرفاته وأعماله ويسند إليه المدرب بعض المهام.

4. التدريب حسب التطبيق:

ويشمل هذا النوع من التدريب نوعين أساسيين وهما³.

- أ. التدريب النظري: ويشمل المحاضرات النظرية والندوات وحلقات النقاش، ويسعى المحاضرون من خلاله، إلى إيصال المعلومات إلى المتدرب بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية، التنظيمية والوظيفية لجانب من جوانب العمل؛
- ب. التدريب العملي: يكون إما عن طريق تدريب مبرمج على قدرات وإمكانيات المتدرب، أو يكون عملا متكاملًا تفرضه طبيعة التدريب في المؤسسة، ويتم هذا النوع من التدريب غالبا، في مراكز التدريب وفق خطوات مُعدّة من قبل مصممي البرامج التدريبية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

5. بحسب عدد المتدربين:

وينقسم هذا النوع من التدريب إلى نوعين: فردي وجماعي، نذكرهما كما يلي⁴:

- أ. فردي: أي تدريب كل فرد على حدى، وقد يكون بغرض الاعداد والتأهيل للعمل الجديد أو بغرض تحسين الأداء. وتستخدم فيه أساليب تدريب متنوعة، وتتوافر فيه فرصة كبيرة لاستفادة المتدرب، وعادة ما تكون تكاليفه عالية؛
- ب. جماعي: يميز هذا النوع من التدريب بالعديد من الخصائص نذكر منها ما يلي:

1 - منال أحمد البارودي، التدريب المؤثر في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص: 21.

2 - المرجع نفسه، ص: 22.

3 - عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص: 80.

4 - علياء جراد، فاطمة الصيغي، إدارة الموارد البشرية: مدخل وظيفي، مكتبة الاقتصاد، جامعة الاسكندرية، مصر، ب. ت، ص: 234-235.

■ يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات متفرقة، ويقوم مدرب واحد بتدريب هذه المجموعات في نفس الوقت، ومن أمثلته تدريب العمال على استخدام الآلات؛

■ يسمح هذا النوع من التدريب بتبادل الخبرات والآراء ويستخدم فيه أساليب مختلفة للتدريب؛

■ يتطلب استعدادات خاصة، ومدربين أكفاء وإمكانات مادية مناسبة.

ثانياً- طرق وأساليب التدريب:

يجب اختيار طريقة التدريب بحيث تتناسب وتتلاءم مع الأهداف المراد تحقيقها وطبيعة الدورة التدريبية، كما تتدخل عناصر أخرى كالموارد والإمكانات المتاحة للمؤسسة، عدد المرشحين للتدريب، ومستواهم، وقد تختلف طرق التدريب وتباين بين التقليدي والحديث، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

1. الطرق التقليدية:

تلجأ المؤسسة إلى إتباع عدة طرق للتدريب انتشر استعمالها، وهي طرق عادية لا تستخدم فيها التقنيات الحديثة للتدريب، وتتمثل في:

أ. التدريب في مكان العمل:

تعتبر هذه الوسيلة أكثر طرق التدريب شيوعاً، حيث يتم تدريب الأفراد أثناء ممارستهم العمل في مكانه الطبيعي، ويقوم المشرف المباشر أو أحد العاملين المتدربين على العمل بمسؤولية تدريب الأفراد المتدربين، ويمتاز هذا الأسلوب بالبساطة والسرعة في تعلم المهارات، لأنه يلم في ظل وضع العمل الطبيعي، وهو عموماً يحقق نتائج عندما يكون الضرر ناتج عن ارتكاب الأخطاء أثناء التدريب قليلاً، وذلك لأن التدريب يتم على الآلات ومعدات العمل بشكل مباشر، فأى خطأ أثناء التدريب قد يعطل الآلات، وبالتالي تكون التكلفة عالية¹، وتأخذ هذه الطريقة أساليب التدريب التالية²:

■ أسلوب تعليمات العمل؛

■ أسلوب التدريب عن طريق الرئيس المباشر؛

■ أسلوب التدريب عن طريق عامل قديم؛

■ أسلوب التدريب تحت إشراف وتوجيه وملاحظة مشرف؛

■ أسلوب التدريب بالتنقل بين وحدات العمل؛

1- نادية فلكاوي، تنمية الموارد البشرية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين الكبيرة سطيف، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة محمد أمين دباغين سطيف، الجزائر، 2016/2017، ص: 82.

2- محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015/2016، ص: 43.

■ أسلوب التدريب بالاشتراك في الأعمال.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها بسيطة وغير مكلفة، ويتم التدريب من طرف المسؤولين من خلال تعليمات العمل وتنفيذها من المرؤوسين أو من خلال العمال ذوي الخبرات عن طريق مراقبة إنجاز المهام، كما لها عيوب تتمثل في أخطاء العمل التي قد يرتكبها العاملون الجدد قد تكلف المؤسسة تكلفة إضافية، وهي تكلفة أخطاء العاملين المتمرسين الجدد، والمتمثلة في تكلفة الصيانة.

ب. التدريب خارج مكان العمل:

وتأخذ هذه الطريقة أساليب التدريب التالية:

■ أسلوب المحاضرة: هي حديث شبه رسمي يقوم به المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع والحقائق والمفاهيم، أو يقوم باستطلاع مشكلة تقتصر مشاركة المتدربين على الاستماع، والهدف الرئيسي من المحاضرة هو الاعلام، ومن مزاياها أنها توفر الوقت، إذا ما خطط لها بشكل جيد وتم إلقاؤها بمهارة، ومن عيوبها أنها تحدّ من فاعلية المتدرب بحيث يكون مستمعا فقط، ومن شروط نجاحها الاعداد المسبق، التدرج، إثارة الاهتمام، المناقشة، التقويم، المتابعة¹. ولنجاح المحاضرة كأسلوب تدريبي ناجح، هناك بعض العوامل التي لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار، وأهمها ما يلي²:

✓ أن تكون المعلومات مرتبة ومتسلسلة بشكل منطقي، وتوفير وسائل الإيضاح اللازمة؛

✓ إعطاء الحرية للمستمع (المتدرب) في الاستفسار وطرح الأسئلة، وإدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل؛

✓ أن تكون إجابة المحاضر (المدرب) مختصرة وواضحة عند الاجابة عن الاستفسارات.

■ أسلوب الندوة: تنظم على أساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد يناقشون فيه ويصلون قرارات تعتبر قاسما مشتركا أو قد يختلفون ويكشف لهم الاختلاف مزايا وعيوب موضوع معين؛

■ أسلوب دراسة الحالة: وهو أسلوب يقسم بموجبه المتدربون إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب منهم تقديم حل لها، ومن ثم تشرح كل مجموعة القرار التي توصلت إليه أمام الجميع؛

■ أسلوب البريد الوارد: وهو أسلوب يهدف إلى تدريب المدراء على كيفية اتخاذ القرارات في موقف العمل العادي، وفي نهاية اليوم التدريبي يستعرض كل متدرب الحلول والآراء التي يراها مناسبة؛

■ المباريات الادارية: يقسم المتدربين إلى جماعات صغيرة كل جماعة تمثل إدارة منفصلة، تعطي للمجموعات معلومات وبيانات عن الوحدة الادارية التي يمثلونها ويطلب من كل مجموعة اتخاذ القرار؛

■ أسلوب تقمص الأدوار: يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي من خلال تقمصه للدور وتتم المناقشة بين المتدربين؛

1- حسن أحمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص: 75.

2- عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص: 82.

■ أسلوب تدريب الحساسة: يهدف هذا الأسلوب لتعريف المتدرب على آراء الآخرين فيه بعد أن تزول الحواجز الاجتماعية ويتم التدريب من خلال النقاش وتدخّل المدرب¹.

وهناك أساليب أخرى نذكرها، كما يلي:

■ المناقشة: هي طريقة أكثر فعالية من المحاضرة، إذ يتبادل فيها المدرب والمتدربون الكلام والاستماع، حيث يقوم الموقف التدريبي على أساس الفهم والتحليل وتقييم موضوع أو فكرة أو مشكلة، وبيان نقاط الاتفاق والاختلاف بين المدرب والمتدربين، ومن مزايا هذا الأسلوب اعترافها بإيجابية المتدرب وإيمانها بدوره الفعال في العملية التدريبية كما يؤكد أسلوب المناقشة أهمية توطيد العلاقة الطيبة، بين المدرب والمتدرب، وإشعارهم بقدرتهم ومشاركتهم الإيجابية، مما يحفزهم على زيادة النشاط وتقديم المساعدة الفعالة لاكتساب مهارات الاتصال².

1. الطرق الحديثة (التدريب القائم على الكمبيوتر):

تلجأ المؤسسة إلى إتباع عدة طرق للتدريب تستخدم فيها التقنيات الحديثة للتدريب، وتتمثل في التدريب القائم على الكمبيوتر، على رغم تكلفة تنفيذ هذا النوع من التدريب مرتفعة، فمن الواجب تعميمه لدوره الفعال في حل المشكلات ومساعدة المتدربين على العلم، وفقا لقدراتهم على الاستجابة للتعلم وحسب سرعاتهم الذاتية، وبذلك يراعى هذا أسلوب الفروق الفردية بين المتدربين، وهذا من شأنه أن يوفر كثيرا من الوقت، ويقلل من احتمالات الاخفاق، ويعزز من فرص النجاح، ويعتبر هذا التدريب أساسا في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث يعتمد على استخدام الكمبيوتر الذي يساعد على البحث والتحليل³.

وقد تزايد استخدام الوسائل التكنولوجيات الحديثة كطرق للتدريب، لأن المؤسسات المعاصرة تهتم بتنفيذ التدريب بكفاءة، لتحقيق الأداء الجيد والتميز، إن اهتمام المؤسسات العالمية بالإبداع في التدريب جعلها تتجه، بل تعتمد كليا على الوسائل التكنولوجية التعليمية في تنفيذ التدريب، ومن بين الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في التدريب، الأنظمة وشبكات الإنترنت، المؤتمرات الالكترونية... إلخ.

وبعد عرض لبعض أساليب التدريب الأكثر انتشارا في الميدان العملي نرى أنه هناك أنواعا كثيرة ومتعددة ومختلفة، والاختلاف هذا يكون حسب طبيعة كل نوع من أنواع التدريب، الذي يلزمه نوع معين من الأساليب المستعملة في عرض البرنامج التدريبي من حيث طبيعته وعدد المتدربين وكثافة البرنامج والهدف منه، والميزانية المخصصة، ومن ثم فإن تحليل طبيعة الأسلوب المناسب يتوقف على مدى نجاعته في تحقيق الأهداف، ويساعد كثيرا على توفير شروط نجاح التدريب وعملية الاختيار والمفاضلة لا تكون خاضعة للحكم الشخصي للمعنيين في إدارة

1- هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 96.

2- مجدي عزيز إبراهيم، موسوعة المعارف التربوية الحرفان أب، عالم الكتب، مصر، 2007، ص: 659.

3- المرجع نفسه، ص: 660.

البرنامج، إنما يجب أن يستند إلى بعض المعايير التي تحكم ذلك. ومن أجل تحقيق هذا الهدف يتم الأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل كما يلي:

- الفعالية والتشويق، لا بد أن يكون الأسلوب المختار يثير اهتمام وانتباه المتدربين، عن طريق إثارة المناقشة والحوار؛
- اعتياد المدرب على وسيلة التدريب واستخدامها بسهولة، وهذا يؤدي إلى الجمود وعدم مرونته، بينما المدرب الناجح يحسن استخدام أكثر من أسلوب؛
- وقت البرنامج والميزانية المخصصة للتدريب، الوقت عنصر رئيسي في اختيار أسلوب التدريب، خاصة الظروف المادية والمكان ووسائل الايضاح التي تم التطرق اليها؛
- عدد المتدربين كلما كان قليلا يساعد على استخدام أساليب تدريب أكثر فعالية عن طريق المناقشة وتمثيل الأدوار، عكس العدد الكبير الذي تناسبه المحاضرة؛
- شخصية المدرب هي التي تحدد مدى اهتمام المتدربين وتشجعهم على الإقبال وعدم الإعراض عن البرنامج التدريبي، ومنه تعم الفائدة وتكون النتائج في النهاية إيجابية، والتي تحدد من خلال التخطيط والإعداد الجيد¹؛
- كما يجب أن يتناسب الأسلوب التدريبي المعتمد مع طبيعة المادة العلمية التي يتضمنها البرنامج التدريبي مثلا: هناك مواضيع تدريبية لا تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي لأنها تحتوي على تطبيقات عملية، التي تستوجب أسلوبا يناسبها؛
- اختيار الأسلوب التدريبي حسب المستويات العلمية والتنظيمية للمتدربين، فكلما ارتفع مستواهم العلمي، يجب التقليل من اعتماد أسلوب المحاضرة والتوجه إلى أسلوب حلقات النقاش وأسلوب دراسة الحالة، أو أي أسلوب آخر يحقق التفاعل بين المتدربين من خلال الحوار البناء وتبادل الآراء؛
- اتجاهات مجموعة المتدربين نحو البرنامج التدريبي ونحو المدرب: هناك من يعتقد أن التدريب وسيلة غير فعالة، ومنه من يتخوف منه أصلا، ومنه من ينظر إليه فرصة الترقية وزيادة الأجر، والمدرب الناجح من يعدّل من أسلوبه في التدريب ويعطي انطباع جيد نحو البرنامج والعملية التدريبية حتى تحقق الأهداف المسطرة².

1- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 59.

2- عبد عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2002، ص: 31.

المطلب الرابع: معوقات التدريب وشروط فعاليته

يعتبر التدريب استثمارا في الموارد البشرية تظهر فوائده غالبا على المدى المتوسط والبعيد، لذا فإن إدارته بطرق حديثة من الأمور الضرورية، كما ينظر للتدريب في المؤسسات الناجحة على أنه نشاط مؤثر بشكل كبير في نجاحها ومحدد لمدى استمراريته في الريادة، لذا يجب الاهتمام به، وجعله في خدمة إستراتيجياتها.

أولا- معوقات التدريب:

- بالرغم من الجهود التي تبذل حاليا للنهوض بالتدريب والتشريعات المختلفة على أهميته على مستوى أفراد المؤسسة والمجتمع، إلا أن هناك بعض المعوقات التي قد تؤثر سلبا على كفاءته والتي من بينها نذكر¹:
- انعدام الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب من قبل الإدارة العليا، وعدم اقتناعها بدوره في تحقيق الكفاءة والفعالية؛
 - عدم تواجد أجهزة إدارية خاصة بالتدريب أو عدم احتوائها على عدد من الخبراء والمختصين الذين يمكنهم إقناع المسؤولين بأهمية التدريب في رفع كفاءة العمال عن طريق تزويدهم بالمعلومات وتنمية مهاراتهم لتحسين الأداء؛
 - عدم التنسيق بين وحدات التدريب والوحدات التنفيذية الأخرى خاصة فيما يتعلق بتصميم البرامج التدريبية؛
 - عدم التخطيط العلمي السليم للبرنامج التدريبي سواء من ناحية تحديد الاحتياجات التدريبية أو اختيار التدريب الملائم أو استقطاب المدربين الأكفاء أو تقييم نتائج التدريب؛
 - عدم ارتباط محتويات البرنامج التدريبي بالواقع العملي للوحدات والاحتياجات التدريبية للمندربين؛
 - تأخذ معظم برامج التدريب الخارجي الطابع النظري دون وجود تفاعل مع مشاكل المؤسسة أو العمال،
 - ضعف الامكانيات المالية المتاحة للتدريب وانعدام الميزانية المخصصة للتدريب لبعض المؤسسات؛
 - عدم توفر حوافز كافية، فالمؤسسة لا تهتم بتحفيز الأفراد على التعلم واكتساب المهارات والخبرات الجديدة؛
 - التي تساعد على الأداء السليم للأعمال، بالإضافة إلى ندرة المدربين المؤهلين الذين لديهم رغبة للتدريب؛
 - عدم الاهتمام بمتابعة وتقييم البرنامج التدريبي لتبيان مدى فعاليته وإسهامه في تحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي عدم معالجة أوجه القصور في تنفيذها.

ثانيا- شروط فعالية التدريب:

لمواجهة النقص وتلبية الاحتياجات التدريبية، وتحقيق الأهداف المرغوبة، لابد على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمؤسسة ككل من تضافر الجهود وتوفير الشروط اللازمة، لأن التدريب ليس عملية فردية تقع على عاتق طرف واحد بل مسؤولية جماعية، وكأول خطوة لابد من تطوير بيئة التدريب، والتي يمكن تعريفها على أنها:

1- فلة غيدة، إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011/2012، ص:90.

"عمليات إدارية تهدف إلى تحسين البيئة المحيطة بأعمالها التدريبية وضمان حسن تنفيذها، وتحقيق الأهداف المرغوبة من قبل المؤسسة عبر توفير المتطلبات اللازمة"¹.

إذا فإن فعالية التدريب تحصل عندما يؤدي كل عنصر من ثلاث عناصر أساسية دورها كاملاً في العملية التدريبية، والتي نذكرها كما يلي:

1. دور الأفراد المتدربين في زيادة فاعلية العملية التدريبية:

إن خلق الرغبة لدى الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم من خلال التدريب، وتحقيق الأهداف يمكن أن يحصل عن طريق توفير شروط معينة نذكرها كما يلي²:

- أن يكون البرنامج التدريبي مُعدًا ومصمماً وفقاً لحاجة الأفراد الفعلية في العمل ورغبتهم؛
- أن يصمم البرنامج التدريبي لحل مشاكل الأفراد العاملين بصورة أساسية، وذلك من خلال زيادة قدراتهم في العمل أو تحقيق حاجاتهم ودوافعهم؛
- ضرورة هئية نظام المكافآت والحوافز باعتبارها مثيرات ومحفزات لتعلم السلوك الجديد، حيث أن المكافآت تكون ذات أثر كبير في تغيير سلوك الأفراد وزيادة التعلم؛
- ضرورة إتاحة الفرصة للمتدربين في المناقشة والمشاركة في البرنامج، حيث أن المشاركة ترسخ ما يتعلمه الفرد؛
- ضرورة هئية التغذية العكسية أو المعلومات حول مستوى أداء المتدربين في البرنامج، وذلك للكشف عن مواقع الضعف والقوة في الأداء ومساعدتهم على تغيير سلوكهم حتى تتطابق مع حاجات العمل.

2. دور المدرب في زيادة فاعلية العملية التدريبية:

إن المدرب له دور كبير وهام في نجاح أو فشل العملية التدريبية، ولزيادة فاعلية المدرب في العملية لابد من توفر الشروط التالية:

- ضرورة أن يكون المدرب اجتماعياً، ويجب الاختلاط بالناس وعلى تكوين العلاقات الانسانية الطيبة حتى يتعرف على ما يعترض المتدربين من صعوبات أثناء التدريب؛
- أن يكون متصف بالمرونة، أي له القدرة على إحداث تغييرات في مجرى السلوك في الاتجاه الهادف وفي الوقت المناسب، أي لا يكون أسير فكر معين، ولا يستطيع التخلص منه³؛
- ضرورة توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي يقومون بالتدريب فيه؛
- ضرورة توفر الادراك والتحمس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغباته أثناء عملية التدريب؛

1- محمد بن إبراهيم التويجري وآخرون، مرجع سابق، ص: 875 .

2 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص: 119.

3- حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص: 115.

- توفر المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمدربين؛
- توفر وتهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التدريبية على الوجه الأفضل؛
- توفر الحماس والرغبة لدى المدرب، وهما يعبران عن رغبته واهتمامه وإيمانه بالتدريب وموضوعه؛
- القدرة والامكانية على المواجهة وذلك من خلال قدرته على مواجهة نفسه ومواجهة الآخرين؛
- أن يُلم المدرب بالجوانب التربوية والنفسية لفهم طبيعة المتدربين وجعلهم أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحساسا بمشاكلهم؛
- أن تتوفر لديه مهارات القيادة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للبرنامج وللمتدربين؛
- أن تكون له القدرة على التفكير الابداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف¹.

3. دور المحتوى التدريبي في زيادة فاعلية العملية التدريبية:

- البرنامج التدريبي يساعد على تحقيق فعالية التدريب، ولكن بعد توفير بعض الشروط، ونذكرها كما يلي²:
- التأكيد على توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويد المتدربين بها في محتوى البرنامج التدريبي؛
- تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب، حيث أن تدقيق حاجات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء؛
- توافق المحتوى التدريبي مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم، كالنضج الفكري أو الدافعية؛
- تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد العاملين؛
- التخطيط للبرنامج التدريبي وفقا لأساس التدرج في عملية التقدم والتطوير، بذلك يتم تقليل الهدر والوقت والكلفة؛
- ضرورة خلق الظروف التنظيمية (الرسمية وغير الرسمية) المساعدة على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية، وإزالة المعوقات البيئية التدريبية والحصول على دعمه من قبل المستويات الإدارية العليا قبل بداية تطبيقه؛
- اختيار طرق تدريبية متنوعة قدر الإمكان، حيث أن تنوعها يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة وتدعيم إيجابياتها؛
- وضع برنامج تدريبي مرن من حيث مستويات التطوير، وفسح المجال أمام الأفراد في المشاركة في تصميمها؛
- توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعلم أثناء البرنامج التدريبي؛
- ضرورة الاعتماد على طرق معينة في تقويم البرنامج لغرض التحرى والكشف على أي خلل في البرنامج التدريبي.

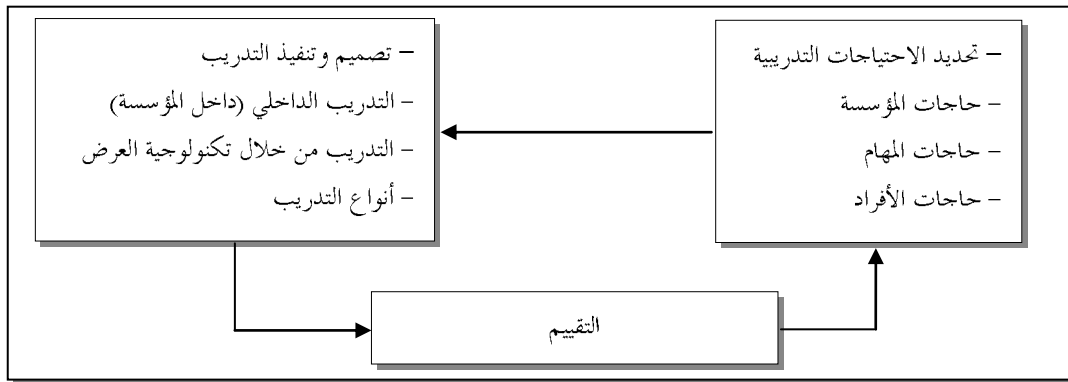
1- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص: 120.

2- المرجع نفسه، ص: 120-121.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية

لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تنفيذ عملية تدريبية ناجحة، لا بد عليها أن تضع قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها، تحتوي على من يشارك في كل منها، ومن يشرف عليها، وهذا ما يسمى بالتخطيط للعملية التدريبية، وتعتبر هذه العملية بالخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها كل دورة، وتؤثر في جميع المراحل اللاحقة، حيث تبين أيضا أهداف التدريب والفئة المستهدفة منه، وتساعد على التخطيط الجيد، الهدف من عملية التخطيط هو التحديد المحكم لتنفيذ البرنامج التدريبي، ومن أجل أن تسير العملية بكفاءة. لا بد أن تمر بعدة مراحل مهمة نذكرها وفق الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (09): مراحل العملية التدريبية



المصدر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، دون دار النشر، مصر، 2009، ص 344.

نلاحظ من الشكل السابق، أنه من أجل أن تنظم دورات تدريبية بفعالية أولا على المؤسسة التخطيط الجيد لتنفيذه، وهذا ما يحتم عليها المرور بثلاث مراحل أساسية، تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، ثم تقييم البرنامج التدريبي في الأخير، مع إعطاء كل مرحلة وقت كافي للدراسة، حتى تتمكن من تحقيق أهداف التدريب، كما أن نجاح البرنامج التدريبي مبني على نجاح عملية التخطيط له.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية:

يُعدّ تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام الأسلوب العلمي الطريق السليم لتحديد المعارف والمهارات اللازمة، لرفع الفجوة في أداء العاملين، وهو الأسلوب الذي يمكن بواسطته قياس مستوى المتدرب قبل وبعد التدريب، وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يُعدّ أساسا لنجاح العملية التدريبية بناءً على أي برنامج تدريبي من دون تحديد مسبق للاحتياجات التدريبية للأفراد، وعليه لا بد من¹:

■ تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد المتدربين؛

1- رايد بايش الركابي، وآخرون، الاحتياجات التدريبية اللازمة لأعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة ذي قار، المجلد 11، العدد 03، 2016، ص: 291، بتصرف.

- في ضوء تلك الاحتياجات يمكن بناء برامج تدريب للأفراد المتدربين؛
- مواكبة التطورات الحديثة الحاصلة في برامج التدريب وأساليبه؛
- معالجة ضعف البرامج التدريبية القائمة حالياً للأفراد المتدربين إن وجدت.

أولاً- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

يقصد بتحديد الاحتياجات التدريبية، تلك العملية التي يكون الهدف منها تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى الأفراد والوظائف، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بعد نهاية التدريب أو هي مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معارف، معلومات، مهارات، سلوكيات واتجاهات العاملين قصد التغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج والتي تحول دون تحقيق الأهداف.

1. تعريف الاحتياجات التدريبية:

أ. الاحتياج لغة:

يعرف على أنه: "الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب، والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه"¹.

ب. الاحتياج اصطلاحاً:

يمكن تقديم مجموعة من التعاريف للاحتياج التدريبي، حسب وجهات نظر مختلفة لبعض الباحثين في مجال التدريب وعلم الإدارة، حيث يعرف أنه: "الفجوة الحاصلة بين المهارات والمعارف والاتجاهات التي يتطلبها العمل، والمهارات والمعارف والاتجاهات التي يمتلكها الفرد"²، كما يمكن تعريفه بأنه: "الفجوة بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن"³.

ويعرف أيضاً بأنه: "جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات، مهارات، واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج"⁴.

نستنتج مما ذكر سابقاً بمفاهيم مختلفة للاحتياجات التدريبية نذكرها كما يلي:

- إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينة فنية أو سلوكية أو معرفية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها؛

1- كمال يونس، تحديد الاحتياجات التدريبية، المؤتمر العربي الأول حول: التدريب وتنمية الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، المركز الثقافي عمان، الأردن، 27 - 29 جوان 2006، ص: 02.

2- محمد إبراهيم مهدي الخفاجي، الاحتياجات التدريبية لمدارس الرياضات في مدارس محافظة كربلاء، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 25، العدد 03، 2017، ص: 1389.

3- تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 10.

4- السيد عليوة، مرجع سابق، ص: 23.

■ إنها عملية مستمرة، مع استمرار التغييرات الادارية والتكنولوجية والانسانية، أو بسبب بعض المشاكل في العمل أو الأداء؛

■ التدريب لا يكون إلا بعد معرفة الاحتياجات التدريبية، التي بموجبها تنعقد العملية التدريبية، ودونها تكون عملية عشوائية وغير مدروسة، وتؤدي إلى هدر المال والجهد والوقت؛

من التعاريف السابقة، يمكننا استخلاص أهداف الاحتياجات التدريبية ونذكرها كما يلي¹:

■ تطوير أو تحديث معلومات أو معارف؛

■ تنمية مهارات إدارية أو فنية؛

■ تطوير اتجاهات وسلوكيات؛

■ تعزيز نقاط قوة.

ويمكن القول بأن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء، ولتوضيح هذه الفكرة فمن المهم

التعرف على الاعتبارات التالية²:

■ الأداء المطلوب أو المستهدف؛

■ الأداء الفعلي؛

■ الفرق بين الأداء المطلوب والفعلي أو بالقصور أو العجز ويمكن التعبير عن هذه العلاقة كالتالي:

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي.

2. أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية:

تلجأ المؤسسة إلى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أجل تحقيق الهدف الرئيسي من هذه العملية، وهو

تقدير الاحتياج التدريبي، وهذا بالقيام بالخطوات التالية:

■ تحديد الأداء، ومعوقاته، قياس درجة القصور في الأداء؛

■ تحديد الاحتياجات التدريبية، وترتيبها حسب الأولوية، ثم تحديد أهداف التدريب بناءً على تقدير الاحتياجات؛

■ تحديد نوع التدريب، والفئة المراد تدريبها، والمدربين؛

■ تحديد الأسلوب التدريبي المناسب حسب المستوى التعليمي والتخصص الوظيفي وغيرها؛

■ تحديد ميزانية التدريب الكافية.

1- فيروز الفاضل عبد الله محمد، مرجع سابق، ص: 21.

2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 229.

3. أهمية ومزايا تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن للمؤسسة أن تحصل على بعض المزايا من وراء تحديدها لاحتياجات تدريبية حقيقية وفعالية، نذكر بعض من هذه المزايا كما يلي¹:

- الأساس لفرز المشكلات التي تعالج بالتدريب؛
 - المرشد في عملية تصميم البرامج التدريبية؛
 - تشكل دليلاً لمنفذي البرامج التدريبية عند وضع مفردات اختيار الطرائق والتقنيات؛
 - المنطلق لتحديد الأهداف العامة والخاصة لجميع البرامج التدريبية؛
 - الدليل لتقوم البرامج التدريبية؛
 - الأساس في تحديد الفئات والأشخاص المستهدفين للتدريب.
- ومن المزايا التي تجنيها المؤسسة من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب عن طريق توفير معلومات أساسية يتم عليها وضع المخطط التدريبي المناسب لتحقيق الأهداف.

4. مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك عدة مجالات لتحديد الاحتياجات التدريبية نذكرها كما يلي²:

- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للمشكلات؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لرغبات العاملين؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للمهام والوظائف؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لمتغيرات البيئة؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للمجالات المهنية والمعرفية والسلوكية؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لتحليل النظم.

ويمكن للمؤسسة أن تجمع البيانات والمعلومات من عدة مصادر ووجهات، لاستخدامها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية³:

- المتدرب نفسه، لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره؛
- الرئيس المباشر الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية؛

1- تحسين أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص: 13.

2- المرجع نفسه، ص: 15.

3- كمال يونس، مرجع سابق، ص: 05.

- اختصاصي التدريب وهو الشخص المتفرغ لشؤون التدريب الفنية، والذي تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية؛
 - الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب وتحديد احتياجاته؛
 - الإدارة العليا (المحلية أو المركزية)، وذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها؛
 - مراكز التدريب المختصة وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، والتي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التدريب.
- لكي يعكس البرنامج التدريبي الاحتياج الفعلي للمتدرب على مصلحة التدريب أن تجمع المعلومات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية من جميع المصادر المتاحة لديها، من أجل أن يحقق البرنامج أهدافه.
5. مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية:

- تقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة على عاتق إدارة التدريب بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، وبالتعاون مع أطراف أخرى نذكر منها ما يلي:
- أ. خبراء التنظيم: وهم العاملون بإدارة التنظيم، وهؤلاء يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية من واقع تحليل الأداء الفعلي للأفراد ومقارنته بالأداء المستهدف بطاقات التوصيف؛
- ب. الرؤساء المباشرين: يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك عن طريق:
- ملاء نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية؛
 - إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين؛
 - تقارير الأداء.
- ج. الأفراد أنفسهم: حيث يمكن الكشف عن نواحي القصور في أداء العاملين أنفسهم من خلال توزيع نماذج تدريبية عليهم يطلب منهم ملؤها ثم يقوم الخبراء المختصون بتحليل تلك النماذج والتعرف على الاحتياجات التدريبية¹.
- د. الإدارة العليا (المحلية أو المركزية): وذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طوال مدة عمله؛

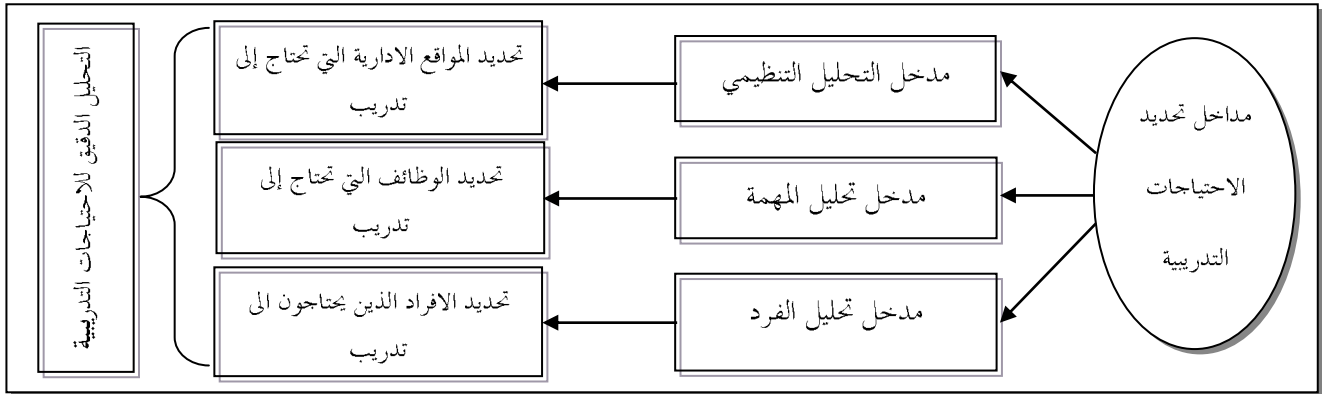
1- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر، مصر، 2007، ص: 178-179.

و. مراكز التدريب المتخصصة: وهي بمثابة مراكز الخبرة المتخصصة، والتي تمتلك من الخبرات والتقنيات والطرق المسحية في شؤون التدريب، تحت إشراف خبراء ومستشارين متخصصين في مجال التدريب¹.

6. مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتمد على مداخل مهمة، على مسؤولي نشاط التدريب الاعتماد عليها من خلال تحليل ثلاثة مستويات أساسية في المؤسسة، حتى تكون هذه العملية مبنية على أسس سليمة، كما هو موضح في الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (10): مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية



المصادر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير، المنهال للنشر، مصر، 2013، ص: 23، بتصرف.

نلاحظ من الشكل السابق، أنه يمكن ذكر مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية كما يلي:

أ. مدخل تحليل الفرد:

يعتبر تحليل الفرد هو المدخل الأساسي الذي يجب الاعتناء به ومن ثم فإن هذا التحليل يجب أن يعتمد على أسس موضوعية تأخذ في عين الاعتبار ما يلي:

- المستوى التعليمي؛
- المستوى التدريبي؛
- مدة الخبرة؛
- المستوى الوظيفي؛
- سلوك الوظيفي؛
- الدوافع والميول؛
- التطلعات والآمال؛

1- محمد إبراهيم مهدي الحفاجي، مرجع سابق، ص: 1390

■ نوعية الأعمال والأنشطة السابقة التي مارسها الفرد¹.

الأسس السابقة الذكر هي مسائل تحليل الفرد العامل، من جوانب شخصية، والتي ينظر إليها من أجل وضع الخطة التدريبية وتحديد البرامج التدريبية المناسبة حسب الاحتياج الفعلي لتدريب العامل، وتحديد الأسلوب الذي يستخدم في العملية التدريبية².

وأهمية هذه التقسيمات أن الخطة التدريبية سوف تختلف اختلافا جوهريا بحسب المستوى الوظيفي للمتدربين، مثال ذلك أن أسلوب المحاضرة يصلح لمستوى الادارة المباشرة أكثر مما يتناسب مع متطلبات مستوى الادارة العليا التي تصلح لها الأساليب النقاشية بدرجة أكبر. ومن جهة أخرى، لا بد من أخذ أداء الأفراد العاملين بعين الاعتبار ومنه يجب على المؤسسة أن تقوم³ بفحص وتحليل الأفراد، وقد يكون التدريب ضروريا حينما يكون هناك تعارض أو تناقض بين متطلبات العاملين والمتطلبات الوظيفية أو معايير الأداء المحددة من قبل المؤسسة، ويهتم تحليل الأفراد غالبا بالتعريف بمعدلات أدائهم الوظيفية للتعرف على ما إذا كان هناك ضعف أو قصور المهارات يحتاج إلى التدريب ويمكن القول بأن المشرفين هم المصدر الرئيسي للحصول على المعلومات التي تبين أداء العاملين، بالإضافة إلى زملاء العمل، والتقييم الذاتي من قبل كل عامل ومؤشرات الإنتاج والأداء وغيرها.

ب. مدخل تحليل المهمة:

يتم التركيز على تحليل وفحص الوظائف التي تؤدي في المؤسسة، من خلال فحص واجبات ومهام كل وظيفة، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تحدد ما هي الوظائف التي تحتاج إلى التدريب، لذا فإن تحليل الوظائف يجب أن يقدم المعلومات المطلوبة لفهم متطلبات الوظيفة، حيث أن الواجبات والمهام تستخدم في تحديد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة على النحو الملائم، وفي نفس الوقت تحديد نوع التدريب المناسب لكل وظيفة.

ج. مدخل التحليل التنظيمي:

يمكن تحديد هذه الاحتياجات من خلال التحليل التنظيمي لعدد من العوامل والجوانب الواسعة في المؤسسة مثل الثقافة التنظيمية ورسالة المؤسسة ومناخ العمل والأهداف طويلة وقصيرة الأجل والهيكل التنظيمي، وذلك بهدف تحديد الحاجات التنظيمية من التدريب، ويرتبط بذلك تحديد المستويات الداعمة للتدريب والمؤيدة له، في بعض المؤسسات قد تنقصها الموارد المطلوبة لدعم برامج التدريب الرسمي والبعض الآخر قد تؤكد إستراتيجيتها التنظيمية على الابداع والابتكار، وبالتالي تهتم بالبرامج التي تؤكد على إبداع العاملين بها أو تهتم ببرامج الأجر والحوافز، وفي جميع الأحوال التحليل التنظيمي يظهر المعلومات التي تبين ضرورة تنظيم دورات تدريبية، مع تبين ما نوع التدريب

1- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 173.

2- السيد عليوة، مرجع سابق، ص: 56.

3- سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص: 344.

المناسب للمؤسسة أو حتى بدائل التدريب، وفي حالة قصور الموارد التنظيمية يمنع التدريب الرسمي، فإنه يمكن استخدام برامج المتابعة وتقديم النصح والإرشاد والتوعية للعاملين بدل التدريب¹.

كما يمكننا القول أنه ليس دائما مشكلات ضعف أداء العاملين يُعدّ التدريب حلا لها، حيث أنه يكون علاجا لمشاكل وانحرافات لها علاقة مباشرة بضعف المعارف والمهارية والخبرات، كما يكون ليس حلا أيضا عندما يكون ضعف الأداء راجع إلى سوء ضبط أنشطة التوظيف كالاختيار والتعيين، هنا قد يكون الحل في تحويلهم ونقلهم أو حتى الفصل في بعض الحالات، وإذا كان الضعف بسبب عوامل خارجية، كارتفاع شدة المنافسة، وندرة الموارد وغيرها هنا التدريب كذلك ليس هو الحل، بل تلجأ إلى إعادة النظر في كيفية التعامل مع المتغيرات الخارجية.

ثانياً- أساليب جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية:

عندما تريد المؤسسة القيام بعملية تحديد الاحتياجات، فإنها تحتاج إلى معلومات عن الأفراد المستهدفين للتدريب، باستخدام مصفوفة تحديد الاحتياجات التدريبية، وهناك ثلاثة أساليب أساسية حسب الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم(05): أساليب جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية

نوع المعلومات	الملاحظة	المقابلات	التوثيق
العاملون	الملاحظة في بيئة العمل	مقابلة العاملين	مراجعة ملفات الموظفين أو سجلاتهم
المهارات	مراقبة الاداء	مقابلة الخبير أو مؤدين آخرين	مراجعة الوصف الوظيفي بيانات السياسة وتقارير المشاكل
المحتوى/المضمون	ملاحظة المخرجات	مقابلة صانعي القرار أو المدراء	مراجعة خطط العمل

المصدر: <http://Kt-b.com/?p=7632> بتصرف.

نقوم بشرح الأسس التي ذكرت في الجدول السابق:

أ. الملاحظة: تعتبر طريقة مباشرة لجمع معلومات تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا أنها قد يشوبها تدخل مشاعر وأحكام الملاحظ الذاتية؛

ب. المقابلات: أسهل طريقة لجمع المعلومات لتحديد الاحتياجات، وقد تكون الاستثمارات ومجموعات التركيز أيضا فعالة ومؤثرة نسبيا، ولكن ما يقوله الناس وما يفعلونه حقا مختلف، فمن المهم أن يتم التأكد من نتائج المقابلات بالإضافة إلى الملاحظات وتحليل الوثائق؛

1- المرجع نفسه، ص ص: 345-347.

ج. مراجعة التوثيق: وهي من الطرق الموضوعية لتحديد الاحتياجات كمراجعة سجلات الموظفين التي يمكن أن تقدم معلومات مفيدة عن تحديد الاحتياجات، وبالطبع ففي بعض الحالات قد يكون من الصعب أو حتى من المستحيل الحصول على الوثائق المطلوبة؛

كما أن هناك أساليب أخرى يمكن لمصلحة التدريب استخدامها في عملية جمع المعلومات قصد تحديد الاحتياجات التدريبية نذكرها كما يلي:

أ. الاستبانة: وهي أسئلة تتم كتابتها على قائمة تستخدم لجمع المعلومات عن الموضوع المراد ببحثه؛

ب. آراء العاملين: يعتبر العامل هو الأقدر على تحديد نوع التدريب الذي يحتاج إليه، وأن أخذ رأي العاملين في أنواع التدريب الذي يحتاجونه يجعلهم يقبلون على التدريب، الأمر الذي جعل هذه الوظيفة تساعد على رفع معنويات المديرين بدرجة كبيرة؛

ج. تقييم الأداء: يعطي الأفراد مؤشراً واضحاً على الواجبات التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها، كما تبين نتيجة التقويم مدى حاجة العاملين إلى التدريب¹؛

د. تحليل المشكلات: تهدف هذه الطريقة إلى معرفة السبب الحقيقي للمشكلة بهدف معالجتها بالتدريب، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعطي نفس نتائج المقابلة².

ثالثاً- معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعترضها معوقات ما يجعلها تؤثر سلباً على باقي المراحل التي تأتي بعدها نذكر منها ما يلي³:

- عدم وعي إدارات المؤسسات بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- الاهتمام بالكم دون الكيف في البرنامج التدريبي، أي الاهتمام بعدد المدربين ليس نوع المهارات والسلوكيات التي يُراد إكسابها للمتدربين؛
- عدم اعتبار التدريب أنه نشاط تعاوني بين المشرفين والمدربين والمتدربين والتخطيط له جيداً من طرف المسؤولين؛
- التعجل من طرف الإدارة في تنفيذ البرنامج التدريبي.

1- رائد بايش الركابي، وآخرون، مرجع سابق، 2016، ص: 297.

2- الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة شركة سونلغاز، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006/ 2007، ص: 27.

3- عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص: 110.

المطلب الثاني: تصميم، وتنفيذ البرنامج التدريبي

سنتطرق في هذا المطلب إلى تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، الذي يتكون من عدة خطوات تتمثل في تحديد محتوى البرنامج التدريبي، نوعه، مكان تنفيذه، الأسلوب المناسب للمستوى العلمي المطلوب، طبيعة الأفراد المطلوب تدريبهم.

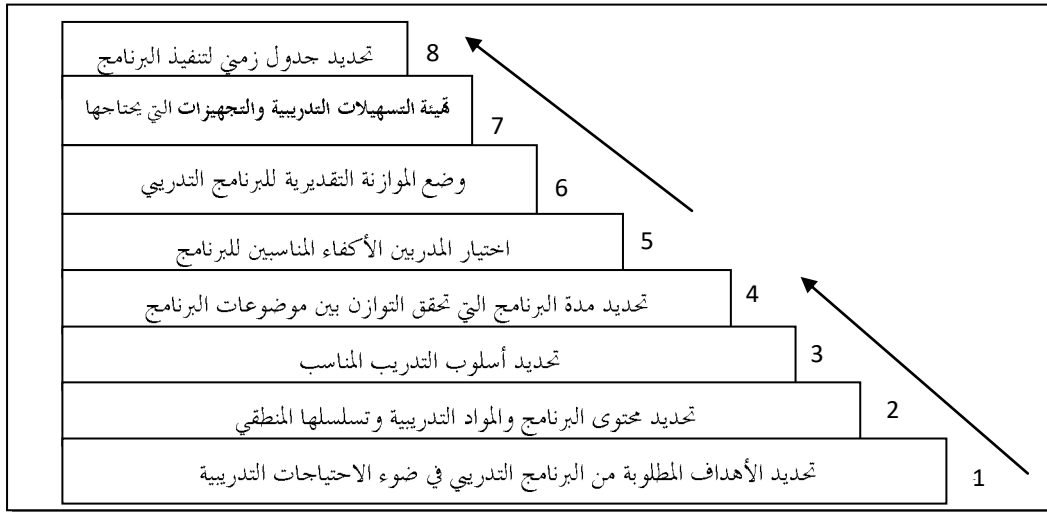
أولاً- تصميم البرنامج التدريبي:

يُعدّ التصميم الجيد للبرنامج التدريبي، أحد العوامل الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تدريبي، والجهد الذي يجب على المسؤولين في مجال التدريب بذله في عملية التصميم، أي موافقة محتويات البرنامج التدريبي للاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها سابقاً، ويأتي مباشرة بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

1. تعريف تصميم البرنامج التدريبي:

يمكن تعريف تصميم البرنامج التدريبي على أنه: "تلك العملية التي من شأنها إخراج برنامج ومنهج يحتوي على عدد من المعارف، المهارات والاتجاهات لموضع معين"¹. وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات مهمة على المؤسسة التقيّد بها من أجل الحصول على برنامج تدريبي فعال، ويحقق الأهداف، وهذه الخطوات وفق الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (11): خطوات تصميم البرنامج التدريبي



المصدر: ليلى محمد وليد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال نموذج مقترح للبنوك الإسلامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2010، ص: 30.

نلاحظ من الشكل السابق، أن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة خطوات، نذكرها كما يلي:

1 - صلاح صلاح معمار، التدريب الاسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 86.

أ. تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي:

قبل وضع أي برنامج تدريبي هناك رؤية واضحة بخصوص النتائج المطلوب الوصول إليها، حيث إذا لم تكن تعرف الوجهة التي تتجه إليها، فكيف ستعرف أنك قد وصلت، أو كيف ستحدد الطريق الذي سوف تسلكه للوصول إلى تلك الوجهة، وينطبق ذلك بالتأكيد على أية دورة تدريبية، حيث أنه ينبغي دائما أن تبدأ مثل هذه الدورات بتحديد الأهداف أولا.

وفي الغالب يتم تحديد تلك الأهداف من زاوية ما هو متوقع أن يكون الفرد العامل قادرا على القيام به، بعد عودته من الدورة إلى مكان العمل¹. ونميز بين نوعين من الأهداف نذكرها كما يلي²:

■ **الأهداف العامة:** وترتكز على الغايات الرئيسية التي يسعى البرنامج لتحقيقها، كما يود أن يتعرف عليها المسؤولين القرارات بالمؤسسة بهدف التأكد من فعالية البرنامج ومردوده بالنسبة لأداء الفرد؛

■ **الأهداف التفصيلية:** وتمثل في المهام والظروف التي يتم فيها العمل ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها.

ب. تحديد محتوى البرنامج:

يمثل منهج البرنامج التدريبي المادة التعليمية التي يتم نقلها وتفعيلها للمتدربين من أجل تغطية حاجات التدريب والتنمية وإنجاز الأهداف المحددة للبرنامج.

ج. تحديد الأسلوب التدريبي:

يعبر عن الوسيلة التي ستنقل من خلالها المادة التعليمية للمتدربين، والأداة التي بواسطتها ستتم عملية التعلم، وتشمل إستراتيجية التدريب على مجموعة من الأساليب تصنف إلى أساليب فردية أين تتم عملية التعلم بشكل فردي أو جماعي بوجود عدد من المتدربين أو من خلال الأساليب التدريبية التي تنفذ في قاعات المحاضرات، وبالمقابل نجد الأساليب التطبيقية التي تركز على الجانب العلمي، إضافة إلى أساليب تطوير وتحسين الأداء المختصة برفع مستوى المهارة والمعرفة، وأخرى سلوكية تركز على إكتساب المتدربين سلوكا جديدا أو تعديل سلوك حالي³.

1- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط 02، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، مصر، ص: 125-126.

2 - حسين بركاتي، شرحيل أحمد، تنمية وتدريب الموارد البشرية ودورها في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 03، 2017، ص: 21.

3- مديحة نجوش، أثر التدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، مجلة رؤية اقتصادية، الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2015، ص: 239.

د. تحديد مدة البرنامج التدريبي:

تتلخص الاعتبارات الأساسية الواجب مراعاتها في تحديد توقيت البرنامج التدريبي في الحاجة إلى تقليل القلق أو الازعاج الذي يسببه تعييب المتدرب عن العمل، الوقت المناسب من وجهة نظر المتدرب، مدى توافر المتدربين قاعات التدريب والعناصر الأخرى اللازمة للتدريب، والحاجة إلى الالتزام بالاعتمادات المالية المخصصة للتدريب¹.

ه. اختيار المدرب:

المدرب هو المعلم الذي يقوم بتوجيه المتدربين وإمدادهم بالمعلومات وتغيير اتجاهاتهم، سلوكياتهم وتدريبهم على أصول ممارسة مهنتهم في إطار برنامج محدد².

و. وضع الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي:

يعد توفير المخصصات المالية الكافية للدورات التدريبية من المسائل المهمة في إنجازها أو فشلها، والتي تحتوي على رواتب المدربين، والنفقات الإدارية المختلفة.

وهناك نوعين من الميزانية³:

- الميزانية التقديرية: هي الخطة التي تضعها المؤسسة في صورة أرقام لمواجهة متطلبات البرنامج التدريبي؛
 - الميزانية الفعلية: هي الميزانية الحقيقية التي يمكن وضعها بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي.
- ي. تحديد تقنيات البرنامج:

ويقصد بها المساعدات التي سوف تستخدم في عملية التعلم ضمن البرنامج، والخيارات المتاحة تتمثل في تقديم البرنامج للعاملين في قسم ما، أو تطوير برنامج تدريبي لجماعات العاملين في مجالات مختلفة في المؤسسة، كما يمكن أن يقوم المشرفون بتعليم المهارات المطلوبة للعاملين الحاليين، أو الاستعانة بمصادر خارجية، كما يضمن الخيار لتحقيق أهداف محددة، أو أهداف عامة.

ح. تنفيذ البرنامج التدريبي: سواء تم ذلك داخل المؤسسة أو خارجها في معاهد خاصة⁴.

مما سبق يمكن القول أن تصميم البرنامج التدريبي هو خطوة لا غنى عنها في عملية التخطيط التي تتبع تحديد الاحتياجات التدريبية من أجل وضع برنامج تدريبي جيد، وحصول المتدرب على تدريب شامل بكل أوجه الاستفادة العلمية والعملية المطلوبة لتحقيق الهدف، وهذه المراحل التي تمر بها عملية تصميم البرنامج التدريبي تشكل الدراسة

1- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص: 309.

2- مديحة بخوش، مرجع سابق، ص: 239.

3- نصيرة بويعل، مرجع سابق، ص: 146.

4- بخوش مديحة، مرجع سابق، ص: 239.

الأولية التي تجربها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التدريبي، وتعتبر بمثابة تجسيد الاحتياجات الحالية للأفراد العاملين لرفعها في المستقبل.

1. العوامل المؤثرة في فعالية البرنامج التدريبي:

هناك عدة عوامل وشروط تلعب دورا مؤثرا في نجاح البرنامج التدريبي، والذي يجب على المؤسسة توفيرها نذكر بعضا منها كما يلي¹:

- التركيز على تعليم المتدربين أشياء جديدة، تخدم أعمالهم الحالية والمستقبلية؛
- التأكد من استيعاب المتدربين لما تعلموه في البرنامج؛
- التركيز على التعليم التجريبي، أي إتاحة الفرصة للمتدرب أن يمارس ما يتعلمه بنفسه لترسيخ المعلومات لديه؛
- التأكد من صحة تطبيق المتدربين لما تعلموه على الواقع، أي في ممارساتهم اليومية؛
- إطلاع المتدرب على الأخطاء التي وقع فيها أثناء تدريبه، وما هي الأسباب التي أدت إلى وقوعها وكيفية معالجتها؛
- تبني مدخل التعلم المسرع أو المعجل، الذي يسعى إلى توفير الجو والمناخ المادي والمعنوي، ليتسنى للمتدربين الاستفادة مما يتعلمونه في البرنامج بأقصى فاعلية وسهولة وسرعة.

ويشمل هذا الجو النقاط التالية²:

- جو تعليمي هادئ ومريح؛
- المعاملة الحسنة للمتدربين والثناء والاطراء عليهم وتشجيعهم على التعلم؛
- تخفيض التوتر والضغط على المتدربين؛
- توفير الارشاد التعليمي لمساعدة المتدربين على حل مشكلاتهم أثناء تنفيذ البرنامج والرد على استفساراتهم؛
- جعل عملية التعلم مسلية ومشوقة؛
- استخدام وسائل تعليمية وتقنية حديثة.

ثانيا- تنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد أن يتم وضع الخطة الشاملة للعملية التدريبية في مرحلة التصميم، فإن الخطوة الموالية هي تنفيذ البرنامج التدريبي في الواقع، وفي هذه المرحلة يجب على المصلحة المشرفة على التدريب أن³:

- يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التدريب؛
- يتم تحديد المجموعات المستهدفة؛

1 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 475.

2 - المرجع نفسه، ص: 476.

3- باري كشواي، مرجع سابق، ص: 137.

- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، وفق فجوة الأداء التي يتطلب رفعها بالتدريب؛
- يتم اتخاذ القرارات بشأن عملية التدريب؛
- يتم حساب التكاليف والعوائد المحتملة.

كما أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة هامة ومؤثرة على تحقيق أهداف الخطة ككل، وتتضمن هذه الخطة الأعداد للتنفيذ الفعلي بمجموعة من الخطوات والإجراءات، نذكرها كما يلي:

1. الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق تنفيذ التدريب: وتتمثل هناك مجموعة من الإجراءات يجب على المؤسسة التقيد بها، ونذكرها فيما يلي¹:

أ. تجهيز المواد العلمية اللازمة: يتم تجهيز المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بكمية تكفي عددهم؛
ب. تجهيز المكان المخصص للتدريب: يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فعاليته، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المدرب، لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات، وإمكانية مشاركة واستجابة المتدربين في المناقشة؛

ج. إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي: يقوم مسؤول تنفيذ البرنامج بإعداد جدول زمني لبرنامج التكوين يتضمن عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات كل يوم، وزمن بداية ونهاية كل جلسة، وموعد الراحة، والتسجيل والاختبارات وحفل الختام؛

د. المتابعة: وهي عملية يتأكد من خلالها المسؤولون من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية التدريبية والمكان، كذا القائمة النهائية للمشاركين.

2. الإجراءات الفنية والإدارية للتنفيذ الفعلي: تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي²:

أ. استقبال المتدربين وتسجيلهم: وهي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرنامج يتم فيها الترحيب بالمتدربين بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة عن المناخ التدريبي ثم يتم توزيع استمارات تسجيل المتدرب لاستيفائها؛

ب. افتتاح البرنامج والتعارف: يتم الترحيب بالمتدربين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتكوين الذي يسير عليها العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة للاستفادة منها.

ج. أهداف البرنامج وحصر توقعات المشاركين: يتم ذلك بطرح أهداف البرنامج والموضوعات التي سوف يغطيها للمناقشة، مع استيفاء استمارة حصر توقعات المشاركين وتلخيصها وعرضها عليهم للاتفاق على أهداف البرنامج.

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص: 350.

2- أحمد بن يحيى ربيع، دور التدريب في دعم عملية الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص: 70.

المطلب الثالث: تقييم البرنامج التدريبي

هي عملية المهدف منها جمع وتحليل ومعالجة التغييرات في المعلومات، المهارات، الاتجاهات والسلوكيات لدى المتدربين لمعرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي للمهدف المحدد، مع مراعاة القصور في الأداء الفردي وأثر ذلك في الدائرة التي يعملون فيها، ومن ثم إدخال التعديلات اللازمة لتحسين فعالية وكفاءة العملية التدريبية.

أولاً- تعريف تقييم البرنامج التدريبي:

كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته، كما هو عملية قياس مدى تحقيق العملية التدريبية للأهداف المسطر تحقيقها في المستقبل أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي على المتدربين، ويظهر ذلك في التغييرات التي تطرأ على أداء العاملين، أجمعت جميع الدراسات على أنه يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المؤسسة ورفع كفاءة عاملها، ومن بين التعريفات نذكر ما يلي:

عرف على أنه: "الاجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف، ومدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثه التدريب، وأيضا كفاءة المدربين" وهناك من يعرفه بأنه: "عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها"¹.

وعرف أيضا أنه: "قياس مدى التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين، وكمية التحصيل التي خرجوا بها من العملية التدريبية، والمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة التي اكتسبوها"².

وتقييم التدريب يتضمن في جوهره محاولة للإجابة على الأسئلة التالية³:

- هل يلي التدريب الذي يُقدّم احتياجات المتدربين؟
- هل يلي التدريب الذي يُقدّم احتياجات المؤسسة؟
- ماهي نقاط الضعف في التدريب الحالي، وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما هو التدريب اللازم في المستقبل؟

وعليه يمكن للباحث تقديم تعريف تقييم البرنامج التدريبي، على أنه: "مجموعة المعايير والمقاييس، التي يمكن من خلالها قياس فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي، وقياس التغيير في معارف وسلوكيات ومهارات المتدربين، وقياس مدى تحقيق التدريب لأهدافه".

1 - عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سابق، ص: 20.

2 - أحمد العابدي، عمر أقاسم، نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيركباتريك، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 03، سبتمبر 2017، ص: 163.

3- عايض شافي الأكلبي، دور التدريب في احداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، مجلة النهضة، جامعة شقراء، المجلد 13، العدد 02، أبريل 2012، السعودية، ص: 118.

كما يمكن للمؤسسة تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تنفيذها لعملية تقييم البرنامج التدريبي مباشرة بعد انتهاء تنفيذه¹:

- التعرف على مقدار ما تم إنجازه من الخطة التدريبية، وما تم تحقيقه من أهدافها؛
- إمكانية تقدير نتائج تعليم المتدربين والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها؛
- قياس كفاءة المديرين ومدى صلاحيتهم لممارسة العمل التدريبي؛
- التعرف على مكونات البرنامج وكيفية زيادة عناصر النجاح والفاعلية لها؛
- مقارنة العوائد المترتبة على التدريب والتنمية بمقدار الاستثمارات المادية التي بذلت في سبيله.

ثانياً- مراحل تقييم البرنامج التدريبي:

تخضع عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى أربعة مراحل أساسية نذكرها كما يلي²:

1. مرحلة التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:

فيها يتم تقييم البرنامج التدريبي من خلال استقصاء آراء المديرين والمتدربين الذين سبق وأن شاركوا بدورات تدريبية، وكذلك إدارتهم لأخذ رأي رؤسائهم عن مستوى المهارات والاتجاهات التي حصل عليها المتدربون، والغاية من هذه المرحلة هو اختيار الأسلوب التدريبي الأفضل والمناسب لتحقيق أهداف الدورة وأفضل النتائج.

2. التقييم أثناء فترة التدريب:

وفيها يتم تقييم محتوى البرنامج التدريبي وتقنياته وكفاءة المديرين، وكذلك الأساليب والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وتقييم أهداف البرنامج وسير العملية التدريبية، وتكامل محتوياتها، وتقييم النتائج التي يحققها البرنامج والمعلومات والمفاهيم والاتجاهات التي استطاع البرنامج من خلال الجلسات التدريبية المتتابعة أن يزود ويطور بها المتدربين.

3. مرحلة التقييم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي:

في هذه المرحلة وبعد انتهاء البرنامج التدريبي يتم السؤال عن النتائج التي حققها هذا البرنامج، ومدى بلوغه للأهداف المحددة له، وقياس ردود الفعل ومقدار التعلم من خلال نموذج تقييم يوزع على المتدربين.

4. مرحلة تقييم آثار التدريب بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي:

في هذه المرحلة يُعاد تقييم سلوك المتدرب وأداؤه في وظيفته بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة، وذلك حتى يمكن التعرف على درجة استمرار تأثير التدريب والتنمية. مرور الزمن، ويمكن قياس نتائج التدريب والتنمية بعنصرين هما، سلوك المتدرب وأداؤه.

1- إبراهيم محمد محمود حتملة، مهزان بن عبد المطلب، مرجع سابق، ص: 38 - 39.

2- المرجع نفسه، ص: 39.

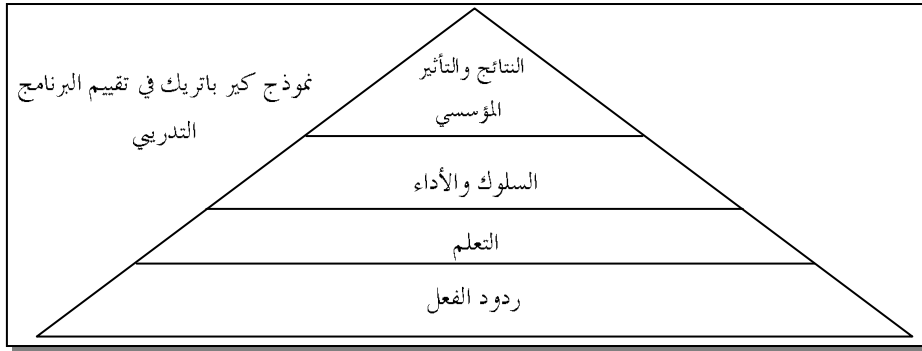
رابعاً- مستويات تقييم البرنامج التدريبي:

عند الانتهاء من التدريب، من الضروري التحقق ما إذا كانت أهداف البرنامج التدريبي قد تحققت، ويمكن تصوّر ثلاثة أنواع من التقييم، وتعلق بالنقاط التالية¹:

- مستوى رضا المشاركين ؛
- اكتساب ونقل التعلم ؛
- تأثير التدريب على أداء المؤسسة.

التدريب يتطلب الكثير من المال والوقت، فمن الضروري الحرص على تقييمه بأسلوب علمي لتحديد مدى فاعليته في تحقيق أهدافه، وهناك عدة نماذج لتقييم البرنامج التدريبي منها نموذج باركر، نموذج سايروا، ونموذج هاملين، وآخرون، في دراستنا نذكر نموذج كبير باتريك من أكثر النماذج شيوعاً، حسب الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (12): نموذج كبير باتريك لتقييم البرنامج التدريبي



المصدر: ليلي محمد وليد بدران، مرجع سابق، ص: 44.

نلاحظ من الشكل السابق، أنه عند تقييم البرنامج التدريبي، يمكن طرح الاسئلة التالية²:

- الاجابة عن مدى رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي؟
- الاجابة عن ماذا تعلم المتدربون من البرنامج التدريبي؟
- الاجابة على هل غير المتدربون من سلوكهم نتيجة ما تعلموه ؟
- الاجابة على هل التغيير في سلوك المتدربين يؤثر في المؤسسة تأثيراً إيجابياً؟.

وحسب نموذج "كبير باتريك"، فإن عملية تقييم البرنامج التدريبي تتم من خلال أربعة مستويات هامة لمعرفة فاعلية الدورة ككل نذكرها كما يلي³:

1 -Comment identifier les besoins de formation dans les commerces de detai ,Bibliothèque nationale du Canada, 2002 p:13, sur le site , <https://detailquebec.com>.

2- مديحة بخوش، مرجع سابق، ص: 239.

3- محمد موفق الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص: 57.

■ **المستوى الأول: "رد الفعل":** حيث تبدأ عملية التقييم، بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين حول التدريب، حيث يتم القياس بالاعتماد على الاستبيان؛

■ **المستوى الثاني: "التعلم":** ويعني قياس ما تم فهمه واستيعابه من قبل المتدربين من المبادئ والحقائق والأساليب، حيث يتم قياسه من خلال اختيار المتدربين قبل بدء البرنامج وبعده ثم مقارنة نتائج الاختبارين؛

■ **المستوى الثالث: "السلوك":** ويهتم بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه؛

■ **المستوى الرابع: "النتائج":** ويعني تقييم البرنامج التدريبي في ضوء النتائج الموجودة، كأن يتم قياس أمر البرنامج التدريبي عن معدل دوران العاملين والتكلفة والروح المعنوية.

خامساً- معايير تقييم البرنامج التدريبي:

يعتبر اختيار معايير التقييم من الأمور الهامة في إصدار الحكم حول أنشطة وفعاليات البرنامج وتعكس هذه المعايير أهداف البرنامج التدريبي، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها من قبل المقيم:

1. **معايير الأهداف:** أن تلبى الأهداف الحاجات الفعلية للمتدربين، وأن تكون واضحة وقابلة للقياس والتطبيق؛
2. **معايير الخطة:** أن تكون واضحة، متسلسلة وتحديد أساليب التقييم المستمر، وتكون موضوعية وقابلة للتعديل؛
3. **معايير العمليات:** تحديد التفاوت بين الخطة والواقع للتحقق من مدى صحة وفعالية البرنامج ومطابقته للتصميم.
4. **معايير المخرجات:** ويتم فيها تحقيق الأهداف ودورها في التأثير على المخرجات بعد نهاية البرنامج، ومدى تأثيرها على المدى القصير والبعيد عند التفاعل في مواقف أخرى.

ثم يتم تحديد عائد التدريب بالمقارنة مع تكلفته، فالتكلفة تنحصر أساساً في المصاريف التي تم صرفها على كل واحد من المتدربين، من طرف خبراء المؤسسة نفسها أو مركز التدريب وتنحصر التكلفة في العادة حسب نوع البرنامج والمتدربين المشاركين ومكان التدريب ومدة التدريب.. وغيرها، ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تكاليف تحديد الاحتياجات للتدريبية، والتصميم التي تسبق عملية التنفيذ الفعلي¹.

ولنجاح عملية التقييم لابد على المؤسسة القيام بتقييم جميع المستويات في المؤسسة، الفرد، الإدارة والتنظيم، والتي يمكن قياسها وفقاً لمقياس كمي ونوعي ونذكرها وفق الجدول الموالي:

1- نعيمة يجاوي، مرجع سابق، ص: 33.

الجدول رقم (06): المقياس الكمي والنوعي لتقييم مستويات المؤسسة

المستوى	الكمي	النوعي
الفردى	هل ما يزال لدى الفرد المعرفة التي اكتسبها أثناء إتباعه للدورة التدريبية؟ هل المهارات المكتسبة أثناء الدورة التدريبية ما تزال لدى الأفراد؟	هل لدى الأفراد قناعة بأهمية التدريب؟
الإدارى	هل حصلت التحسينات والتغييرات المطلوبة على مستويات الأداء في المؤسسة؟	هل للتدريب أهمية في نظر الإدارة التي يعمل بها؟
التنظيمى	هل تحققت الأهداف التنظيمية المتمثلة بزيادة الربحية أو الإنتاجية أو المرونة في العمل، أو تحقيق جودة أكبر في الخدمة؟	ما هي رؤية المؤسسة لأهمية التدريب ودوره؟

المصدر: براهيم بلقايد، التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية الجزائرية دراسة حالة البنوك في وهران، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة وهران02، الجزائر، 2015/2016، ص 100.

للدورة التدريبية أسس علمية وعملية قبل وبعد تنفيذها، قبل التنفيذ تكون من خلال تحديد الاحتياجات الفعلية في جميع المستويات أي تقوم بجمع المعلومات عن الفرد والتنظيم ووظائف المؤسسة من أجل بناء برنامج تدريبي هادف ومتكامل، وبعد الانتهاء من التنفيذ يتم تقييم الدورة التدريبية كذلك في جميع المستويات، الفرد، التنظيم والوظائف، للوقوف على الانحرافات وتصحيحها في المستقبل، ومعرفة مدى تعميم الفائدة لتحقيق أهداف التدريب.

خلاصة:

في هذا الفصل تطرقنا بشكل وجيز إلى المفاهيم العامة للتدريب، وأهم النتائج المستخلصة من هذا الفصل يمكن ذكرها فيما يلي:

- يعتبر المورد البشري في المؤسسات الحديثة أهم مواردها، وأصلا من أصولها، فلا تستطيع تحقيق أهدافها من دونه، لذا من الضروري الاهتمام به وتأهيله وتنميته لتحقيق أهدافها؛
- إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بتوفير الموارد البشرية وتطويرها بشكل دائم وبصورة ملائمة، من الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، وبالشكل الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها؛
- يعتبر التدريب من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ومن نتائجه تحسين كفاءة الأفراد العاملين، مما يساهم في تحسين أداء وظائف المؤسسة ككل، والذي يعطي لها أسبقية تنافسية يصعب تقليدها؛
- أن التدريب هو استثمار في الأموال، ليس هدرا للمال، وهو وسيلة لتطوير المهارات وليس غاية، فهناك بعض المشاكل، التدريب ليس حلا لها؛
- تسعى المؤسسة إلى التدريب بغية اكتساب أفرادها للمعلومات والمهارات والخبرات الجديدة، والتي تسمح لهم بالرفع من مستوى أدائهم وتحسين كفاءتهم، لمواجهة التغيرات الناتجة عن التطورات التكنولوجية والمعرفية؛
- إن تحديد الاحتياجات التدريبية خطوة رئيسية من خطوات التخطيط للتدريب، والهدف منه تحديد الأداء الحالي والمستهدف للأفراد، وتعتبر مرحلة هامة إذا ما أُنجزت بكفاءة واحترافية، يؤدي إلى تجنب أخطاء وهدر المال؛
- تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي هو عملية تصميم محتوى البرنامج التدريبي، حيث تحدد فيه أهداف العملية التدريبية وتحديد المادة العلمية ومكان وزمان تنفيذه، والميزانية...إلخ. كما أن تنفيذ البرنامج التدريبي هو عملية وضع البرنامج موضع التنفيذ في الواقع العملي؛
- إن تقييم البرنامج التدريبي هو قياس مدى تحقيق التدريب للأهداف التي خُطط له من أجلها، وهي خطوة مهمة، لأن من خلاله تعرف المؤسسة فاعلية وكفاءة البرنامج التدريبي، ومدى استيعاب المتدربين لمحتوى البرنامج، لذا لا بد من وضع نظام تقييم أداء موضوعي، شفاف، وثابت ومعلوم من طرف الجميع؛
- توجد أربعة معايير لتقييم فعالية البرنامج التدريبي، وتمثل في رد فعل المشاركين في برنامج التدريب، درجة التعلم، سلوك الفرد العامل في المؤسسة، وكذا رد الفعل.

الفصل الثاني

أساسيات ومفاهيم

عامة حول الميزة

التنافسية

تمهيد:

في الفترة الأخيرة أصبح موضوع خلق وتعزيز الميزة التنافسية من المواضيع الهامة، التي أعطى لها الباحثون والمتعاملون الاقتصاديون على الصعيد الوطني والدولي أهمية كبيرة، بغية التغلب على متغيرات البيئة التي سببتها التحولات الكبيرة في النظام الاقتصادي العالمي الجديد، كتنحرج التجارة العالمية، والتطور التكنولوجي، وتحسن ثقافة المستهلك...، إذ تعدّ تحديا كبيرا لدول العالم المتقدمة اقتصاديا والسائرة في طريق النمو على حد سواء، وفي ظل هذا النظام المتجدد تكمن أهمية تقييم تنافسية قطاع الأعمال في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها هذا الانفتاح على الاقتصاد العالمي، حيث تعطي التنافسية للمؤسسات فرصة للولوج في الأسواق العالمية، وتوسيع الحصة السوقية، ومن جهة أخرى يساعد الدول على تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، ونجاحها مرهون بتوفير المناخ الاستثماري الجيد وبيئة الأعمال المناسبة والداعمة للمؤسسات المحلية في تعزيز تنافسياتها على المستوى الدولي.

تعتبر الميزة التنافسية مطلبا اقتصاديا تسعى إلى تحقيقه كل مؤسسة تطمح للنجاح والبقاء، كما تعدّ أهم رهان تواجهه المؤسسات لتحقيق النمو والبقاء في سوق من أهم سماته المنافسة الشديدة والبقاء للأقوى، وذلك أن درجة التنافس تعدّ من العوامل التي تحدد قوة المؤسسة على الصمود في وجه المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس قطاع الصناعة لضمان البقاء، وتمثل في تلك الخاصية التي تملكها المؤسسة في منتجاتها ولا تملكها المؤسسات الأخرى. كما يعتبر كسب الميزة التنافسية من طرف المؤسسة تحديا كبيرا، والمحافظة عليها واستدامتها أطول فترة زمنية ممكنة من التقليد من طرف المؤسسات الأخرى هو التحدي الأكبر الذي يفرض عليها تطبيق استراتيجية محكمة، لأنها كلما استطاعت إبقاء ميزتها مدة أطول كان تحقيقها لحصة سوقية كبيرة والحصول على أرباح أكبر.

ففي هذا الفصل، ندرس نظرية حول المتغير الثاني للدراسة، أدرجنا ثلاثة مباحث، ونذكرها كما يلي:

المبحث الأول يتناول الإطار المفاهيمي للمنافسة، والتنافسية، حيث تطرقنا لتعريفها من عدة مستويات، وتقديم تعاريف بعض المنظمات والهيئات الدولية، ثم تطرقنا ذكر أنواعها، وأهميتها وأسباب الاهتمام بها. وأما المبحث الثاني يتناول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، حيث تطرقنا لتعرفها من وجهات نظر مختلفة بين الاقتصاديين والباحثين، وأنواع الميزة التنافسية، ومدى أهمية امتلاك المؤسسات للميزة التنافسية مقارنة بمنافسيها، ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها، وأنواع استراتيجيات التنافس، بالإضافة إلى مصادر الحصول عليها. فأما المبحث الثالث والأخير، يتناول علاقة وأثر التدريب على الميزة التنافسية، من خلال مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وأهم خصائصه الضرورية التي تساهم في تحقيقها، وتناول أهمية المورد البشري ورأس المال الفكري اللذان يساهمان في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، ثم تطرقنا إلى دور وأثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة

تعتبر المنافسة والتنافسية حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، واستمرارها في النشاط والحفاظ على موقعها التنافسي في السوق مقارنة مع منافسيها، وسنحاول في هذا المبحث تناول الجوانب الأساسية المتعلقة بهما.

المطلب الأول: عموميات حول التنافسية

المنافسة هي حقيقة ممارسة الأعمال الاقتصادية والتجارية، والتي تأخذ شكل المنافسة على خصائص المنتج، كالجودة، السعر، التصميم الخارجي للمنتج، أو خدمات ما بعد البيع، لتوسيع الحصة السوقية.

أولاً- تعريف المنافسة:

تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق تنشأ مع الفرد، وهي من سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها إلى بداية الخلق كحق طبيعي للإنسان، غايته التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أيا كانت طبيعتها، غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية مجتمعة، والتي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع¹.

لقد تعددت تعريفات المنافسة، ولم يتم الاتفاق بين الباحثين على تعريف دقيق للمنافسة، ونذكر بعضاً منها كما يلي:

عرفت المنافسة لغة: على أنها: "نزعة فطرية تدعو إلى بذل جهد في سبيل التفوق"².

وعرفت على أنها: "حالة المزاومة بين شركتين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء كانت في السوق المحلية أو السوق العالمية، وبالتالي يخرج أحد الأطراف رابحاً والآخر خاسراً، وتعتبر شدة المنافسة أحد مؤشرات التنافسية، كما أن المنافسة هي وصف لحالة السوق"³.

وعرفت أيضاً على أنها: "مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجا واحداً أو خليطاً من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المؤسسة من منتجات، بعبارة أخرى فإن المنافسة تعني وجود عدد من المؤسسات التي تلبى نفس حاجات ورغبات وأذواق الزبائن من خلال ما تقدمه من سلع أو خدمات"⁴.

1- عادل عراقي، هيكل الصناعة اقتصاد صناعي والميزة التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002 / 2008، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2009، ص: 36.

2- لويزة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين النوتة باتنة، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015 / 2016، ص: 142.

3- لطيفة وليد علي، آثار تعزيز القدرة التنافسية على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01 مكرر، الجزء الثاني، جانفي 2020، الجزائر، ص: 159.

4- بن عالية بن جدو، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص: 28.

كما عرفت المنافسة أيضا على أنها: "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد الذي يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"¹.

مما ذكره نستطيع القول أن المنافسة هي تلك المعركة القائمة بين مؤسستين أو أكثر سلاحهما السلع والخدمات، ميدان الحرب السوق، الغرض من هذه الحرب هو كسب شريحة هامة من العملاء عن طريق إرضاءهم بتقديم منتج بمواصفات يفضلونها، لتحقيق الربحية والبقاء في النشاط.

ثانيا- تحديد المركز التنافسي للمؤسسة:

لا تستطيع المؤسسة تحديد مركزها التنافسي، إلا بعد تحديد مركز غيرها من المنافسين في نفس قطاع الصناعة، من خلال دراسة الجوانب التالية:

1. تعرف المؤسسة على منافسيها:

لكي تتعرف المؤسسة على منافسيها عليها أن تقوم بعملية تشخيص شاملة للبيئة الخارجية، وهذا ما يعرف بنموذج SWOT لجمع معلومات دقيقة حول المؤسسات التي تمارس نفس النشاط معها، ونذكر هذه الخطوات كما يلي:

أ. تحديد المنافسين:

عند تحليل المنافسين تطرح المؤسسة السؤال التالي: ما هي قدرات وقيود المنافسين الحاليين والمحتملين، وتحركاتهم المستقبلية المحتملة²؟ ويعتقد البعض أن تحديد المؤسسة لمنافسيها من أسهل المهام التي تقوم بها، ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين، وإنما في تحديد المنافسين المحتملين، الذين يعملون في مجالات أخرى، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسة نظرا لأنهم يشبعون نفس الحاجة عند القطاع المستهدف³. وعندما تحدد المنافسين، تحديد نوع المنافسة نذكرها كما يلي⁴:

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة، والتي تقدم لنفس العملاء وبأسعار متقاربة، هذا النوع من المنافسة يقوم في نفس السوق المستهدف، والمنافسة بين المنتجات المتشابهة، والتي تخدم قطاعات سوقية مختلفة؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة، المنافسة بين المنتجات للحصول على تفضيلات المستهلك، والمنافسة بين المؤسسات المختلفة التي تنتج سلعا متنافسة، للحصول على زيادة في السوق والقدرة على الابتكار.

1- مسعودة عبد الكريم هاجر، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه ل م د غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016/2017، ص: 113.

2- M Porter, **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, First Free Press, America, Edition 1980, p:28.

3- سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 89 - 90.

4 - مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 131.

ب. تحديد استراتيجية المنافسين:

إن أقرب المنافسين إلى المؤسسة هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجية الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة، لذلك لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للاستراتيجيات المتبعة من أجل انتهاج المؤسسة لاستراتيجية معينة تمكّنها من مواجهتهم.

ج. تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين:

إن مقارنة المؤسسة بمؤسسات أخرى منافسة لها، أمر يساعدها على تحديد استراتيجيات المؤسسة، نظرا لأن إمكانيات تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف يتوقف بدرجة كبيرة على قوة وضعف المنافسين.

2. متابعة بيئة التنافس:

يمكن للمؤسسة متابعة بيئة التنافس من خلال تحليل الجوانب التالية¹:

أ. جمع المعلومات عن بيئة التنافس:

تقوم المؤسسة بجمع معلومات حول بيئة التنافس من أجل دراسة محيط السوق، وبعد عملية تحليل المعلومات يتم اتخاذ قرار يتعلق بالمنتج والسوق المستهدف والفئة المستهدفة من الزبائن، وهذه المعلومات تشمل النقاط التالية:

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛
- تفضيلات الزبائن لمختلف المنتجات من حيث المواصفات والأسعار والشروط؛
- أنواع المنافسين ودرجات سيطرتهم على الأسواق والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة؛
- أنواع الخدمات المكتملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين؛
- حجم السوق الحالي والمرقب في الفترات القادمة مقدرّ بكميات المبيعات، وهذا يتطلب توافر وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات لتقديمها في شكل سهل فهمه وتحليله.

ب. كشف وتحليل الفرص والتهديدات:

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، حيث تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية، أما التهديدات فتعني أضرارا محتملة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل شكل.

أما تحليل الفرص والتهديدات حول احتمال وجود مركز معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات، مما يساعد على توجيه جهودها لاستغلال الفرص أو مواجهة التهديدات.

1- سمية عامر بوران، مرجع سابق، ص ص: 90-92.

مما سبق يمكن اعتبار المنافسة أحد المفاهيم المعبرة عن الاقتصاد المبني على التبادل الحر في السوق، باعتبارها إحدى مميزات الاقتصاد العالمي الجديد، التي أصبحت المؤسسات تتنافس فيما بينها على قنوات توزيع جديدة لكسب فرص بيع جديدة، وعملاء جدد، والمنافسة هي الوسيلة التي تجعل المؤسسة تنتج وفق متطلبات السوق، لتحقيق مركزا تنافسيا جيدا. وهذا عن طريق اليقظة والترصد المستمر للبيئة التنافسية لمواجهة التهديدات المحتملة.

المطلب الثاني: التنافسية (مفهومها ومستوياتها)

لقد مر تطور التنافسية بعدة خطوات ومراحل كانت السبب في تطور مفهومها من عدة جوانب. ومن الصعب تحديد مفهوم اقتصادي معين، خاصة إذا كان موضوع حديث ولا يخضع لنظرية عامة تفسر معناه، ولكن من خلال قراءة الأدبيات التي تناولت موضوع التنافسية تبين أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين، هما¹:

■ **الأمر الأول:** ظهور مفهوم التنافسية الدولية والاهتمام به على المستوى القومي تزامن مع تفجير قضية العجز الكبير في الميزان التجاري، خلال الفترة من 1981-1987 خاصة مع اليابان وزيادة المديونية الخارجية لها.

■ **الأمر الثاني:** ظهر الاهتمام مجددا بهذا المفهوم وبدرجة مكثفة في بداية التسعينات من القرن العشرين كإفراز طبيعي لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وخاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية متمثلة في الاتحاد السوفيتي سابقا، وظهور سمات وتداعيات عديدة له، والتي كان من أبرزها ظهور ما سمي بظاهرة "العولمة" والتأكيد مرة أخرى على التوجه نحو الاعتماد على اقتصاديات وقوى السوق².

إن التحول الدولي من مفهوم المنافسة إلى مفهوم أوسع منه من حيث الممارسة وهو التنافسية، وهذا راجع إلى عدة أسباب للاهتمام بها، حيث زاد الاهتمام بالتنافسية نظرا للتغيرات الحاصلة على كافة الأصعدة الحاصلة في المجالات المختلفة الاقتصادية والثقافية والسياسية والاجتماعية والبشرية والعلمية والتكنولوجية، والمتمثلة كما يلي³:

■ التغيرات على الصعيد البشري في مختلف جوانبه الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الاقتصادي تتعلق بمحددات القدرة التنافسية مثل تطور نظرية النمو والتجارة، ونظريات إدارة الانتاج والتوزيع والتخزين، وظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة والتنافسية عوضا عن المنافسة؛

■ التطورات على المستوى العلمي والتقني، إذ لم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفؤة؛

1- طارق نوير، دور الدولة الداعم للتنافسية حالة مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2002، أطلع عليه يوم: 2019/03/13، على الرابط: <http://www.arab-api.org/jodep/products/delivery/wps0302.pdf>.

2- نصيرة علاوي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص: 72.

3- مجد صالح، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، مركز تطوير الموارد البشرية، الأردن، 2016، ص: 117.

- التطورات السياسية والتوجهات الجديدة، وظهور عالم القطب على مختلف الأنشطة، مثل الانتاج والحكومة والمشاركة ومنظومة القيم؛
- يدعم التاريخ الاقتصادي افتراض أن العولمة ستمكن الاقتصاد العالمي من تحقيق نمو اقتصادي أعلى، فقد أوضح آدم سميث في كتابه ثورة الأمم هذه الفرضية، ويبين أن مستويات الإنتاجية والنمو يعتمدان على التخصص، والتخصص يعتمد على اتساع السوق الدولية للسلع إذ يسمح بزيادة التخصص، وتحقيق عائدات أعلى وزيادة مستويات الإنتاجية ومعدلات النمو.

أولاً- تعريف التنافسية:

إن الاختلاف بين الباحثين المختصين في ميدان إدارة الأعمال حول إعطاء تعريف موحد وشامل للتنافسية أمر صعب، كون هذا الميدان واسع ومعقد، وسريع التطور لأن مفهومها اختلط مع عدة مفاهيم أخرى، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية، وفي الثمانينات ارتبط بالصناعة، أما حالياً ارتبطت بقدرة الدول على رفع مستويات معيشة أفرادها، ومن الناحية النظرية يمكن التمييز بين مدرستين رئيسيتين في تحديد مفهوم التنافسية هما مدرسة رجال الإدارة، ومدرسة الاقتصاديين، وذلك كما يلي¹:

- **مدرسة رجال الإدارة:** ويعتبر "مايكل بورتر" رائد هذه المدرسة التي تركز على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، إذ تعتبر التنافسية سياسة وطنية يتم تعزيزها عبر زيادة الإنتاجية اعتماداً على الابتكار في الإنتاج بدلاً من الاعتماد على الميزة النسبية في امتلاك الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة، أو المناخ المناسب والموقع الجغرافي؛
- **مدرسة الاقتصاديين:** وتتركز على الرفاه الاقتصادي، وترتبط بالنمو المستدام، ويعتبر الاقتصاد تنافسياً إذا كان قادراً على تحقيق النمو دون الإخلال بميزان المدفوعات، وبالتالي ينعكس هذا النمو على زيادة الرفاهية من خلال الاعتماد على رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الإبداع، والتوجه نحو إنتاج سلع بكمية كبيرة، والاستثمار في الدول ذات عمالة متدنية الأجر بالنسبة للعمليات الإنتاجية التي تتطلب كثافة كبيرة في اليد العاملة.

ويمكن تعريف التنافسية على مستوى الاقتصاد الجزئي ومستوى الاقتصاد الكلي، وهذا من عدة مستويات منها: على مستوى المؤسسة، مستوى القطاع ومستوى الدولة، كما قامت عدة هيئات ومنظمات دولية وإقليمية بتعريف التنافسية حسب رؤيتها وأهدافها، وسيتم توضيح كل منها كما يلي:

1- المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، الجمهورية العربية السورية، تموز، 2011، ص: 03.

1. على مستوى المؤسسة:

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: "قدرتها على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات جودة معينة وسعر محدد، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المستهلك شراءها في السوق المحلية والعالمية، مما يحقق نجاحاً مستمراً للشركات على الصعيدين المحلي والعالمي، دون الاعتماد على الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة¹. ويمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات نذكر أهمها كما يلي²:

أ. الربحية:

يعدّ مؤشر الربحية كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً عن التنافسية، لذا فإن كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها. كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بإنتاجيته النسبية، وتكلفة عوامل الإنتاج، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على إمتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر الجودة عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

ب. تكلفة الصنع:

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تعتبر كمؤشر كافٍ عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبية الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

ج. الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:

تقيس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية، مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة، ويكون من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على

1- رامي زعتري وآخرون، التقرير الوطني الثاني للتنافسية الاقتصاد السوري 2012، المرصد الوطني للتنافسية، الجمهورية العربية السورية، ص: 29.

2 - رسلان خضور، نادى شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 01، العدد 02، 2014، ص ص: 90 - 93.

المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية أو تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية (لا فعالية تقنية أو لا فعالية أخرى تسمى "لا فعالية") أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

د. الحصة السوقية:

من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات إتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية، ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة إتجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تتراكم، إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

2. على مستوى القطاع:

تعرف بأهم قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية والاستحواذ على حصص متزايدة من الأسواق، ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها¹. وتقاس التنافسية على مستوى القطاع أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية:

■ الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى؛

■ قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية؛

■ التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع؛

كذلك تقاس تنافسية القطاع من خلال النقاط التالية:

■ الربحية الكلية للقطاع؛

■ الميزان التجاري للقطاع؛

■ محصلة الاستثمار الأجنبي.

1- المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، الجمهورية العربية السورية، جويلية 2011، ص: 04.

وهو ما يؤدي إلى إنطلاق الصناعة إلى أعلى مستويات ربحية وأفاق متسعة، وتشكل معها نمطا وشكلا من أشكال التجانس، والتوافق والانسجام، وهو ما يتيح الازدهار على مستوى الصناعة ككل¹.

3. على مستوى الدولة:

عرفت تنافسية الدولة على أنها: "قدرة الدولة على تحسين مستوى معيشة السكان بصورة مستدامة، وتوفير مستوى عال من العمالة والتماسك الاجتماعي"².

لقد أثير تعريف التنافسية خاصة على مستوى الدولة من طرف عدة هيئات ومنظمات دولية وإقليمية أخرى حسب رؤيتها وأهدافها من أجل إزالة اللبس حول هذا المصطلح، نذكر بعضا منها كما يلي:

أ. تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية:

أنها: "مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى الانتاجية في الاقتصاد، وتعتبر البلدان الأكثر تنافسية بأنها الأقدر على النمو على المدى المتوسط والطويل"³.

ب. تعريف المعهد العربي للتخطيط:

أنها: "الأداء النسبي الحالي والكامن للاقتصاديات في القطاعات والأنشطة المتنافسة مع الاقتصاديات الأخرى. ويتناول هذا التعريف الأنشطة التصديرية، ومنافسة المستوردات، والاستثمار الأجنبي المباشر"⁴.

ج. تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:

أنها: "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل"⁵.

د. تعريف المركز الوطني للتنافسية:

أنها: "هي قدرة الدولة على الاستغلال الأمثل لجميع مواردها وسياساتها ومؤسساتها، لرفع كفاية الخدمات المقدمة للأفراد وقطاع الأعمال وجودتها، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة للدولة، وجعلها في مركز تنافسي متقدم"⁶.

وعرفت التنافسية أيضا على أنها: "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"⁷.

1- عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالواد، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2006/ 2007، ص: 09.

2- Ahmed Touil, Choukria Didouh, **La compétitivité de l'économie algérienne:realite et perspectives**, Revue les cahiers du POIDEX, N 01, octobre 2012, p: 157.

3 - مكتب دبي للتنافسية، على الموقع: <http://dco.gov.ae>.

4- المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص: 05.

5- المعهد العربي للتخطيط الكويت، تحليل تقرير التنافسية، على الموقع: <https://www.arab-api.org>.

6 - المركز الوطني للتنافسية، على الموقع: <https://www.ncc.gov.sa>.

7- عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق ص: 07.

د. تعريف المعهد الدولي للتنمية والإدارة:

أنها: "قدرة البلد على توليد القيمة المضافة العالية، وبالتالي زيادة الثروة الوطنية، وتحقيق الازدهار للشعوب"¹، كما أنه يختلف تعريف التنافسية الوطنية حسب درجة التطور الاقتصادي في الدولة، فيما إذا كانت دولة متقدمة أم دولة نامية، ونذكرها كما يلي²:

■ **الدول المتقدمة:** إن التنافسية لدى الدول المتقدمة تعني قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي، من خلال الإبداع والابتكار، وذلك بعد أن قامت بتحقيق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، أي أنها وصلت إلى مستويات مرتفعة من الانتاجية، ولم يتبق أمامها في تحقيق النمو المستدام إلا الاعتماد على الابتكار.

■ **الدول النامية:** إن التنافسية لدى الدول النامية تعني قدرتها على النمو والحصول على حصص سوقية متزايدة في المجالات التي تتوفر فيها فرصة لتحويل المزايا النسبية التي تملكها إلى مزايا تنافسية، بالإضافة إلى إيجاد المزيد من المزايا التنافسية، عبر تبني مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والسياسات الاقتصادية المناسبة.

ويمكن تعريف التنافسية استناداً إلى معايير مختلفة، نذكر منها ما يلي³:

■ **المعيار الأول:** يستند على ثلاثة عوامل: السعر، الجودة والتكلفة وبناء على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول؛

■ **المعيار الثاني:** يستند على السوق، بمعنى التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيرتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية؛

■ **المعيار الثالث:** التنافسية كسلوك، وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من طرف الممارسين.

مما سبق نستنتج أن التنافسية ليس لها تعريف محدد، بل يمكن تعريفها من عدة مستويات، ومن عدة جهات نظر، ولكن يمكن القول أن التنافسية هي مفهوم واسع والتي تجتهد المؤسسة فيه للحصول على موقع أو مركز جيد ويكون لها الأفضلية على منافسيها.

1- عامر محمد وجيه خربوطلي، فضيلة عابد، العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، 2014، ص: 674.

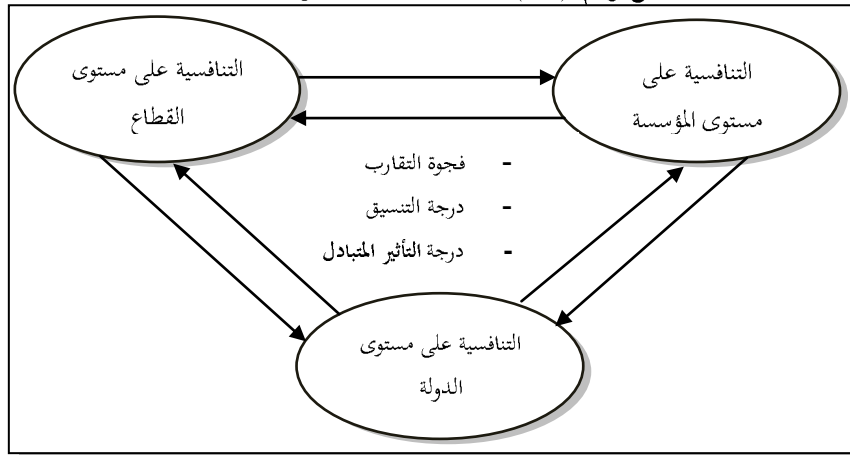
2- رامي زعتر، وآخرون، مرجع سابق ص: 30.

3- وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2012، ص: 09.

ويمكننا استنتاج أيضا أن هناك فرق بين المنافسة والتنافسية، بحيث تعبر المنافسة عن حرية المؤسسات في الدخول أو الخروج من أسواق معينة مع مواجهة متعاملين آخرين في قطاع السوق الواحد ضمن شروط محددة مسبقا، أما التنافسية فهي قدرة المؤسسة على مواجهة هذه المنافسة والتفوق عليها¹.

مما تطرقنا له سابقا من خلال تعريف التنافسية بمستوياتها الثلاثة، تبين أن الاحاطة بكل جوانبها شيء صعب الإدراك، لأنها تعتمد على متغيرات تؤثر بصفة مباشرة وغير مباشرة على تطور ديناميكية المؤسسات والدولة والقطاع على حد السواء، كما يمكن اعتبار هذه المستويات مرتبطة بعلاقة متعددة نوضحها كما يلي:

الشكل رقم (13): العلاقة بين مستويات التنافسية



المصدر: عمار بوشناق، تحليل الواقع التنافسي للجزائر من خلال تقارير التنافسية العالمية والعربية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 08، العدد 08، 2013، ص: 270.

إن المقصود بفجوة التقارب هو تلك المساحة التي تفصل بين مستويات التنافسية، والتي يمكن تقليصها من خلال تنسيق العمليات، بحيث يدرك كل مستوى لما يجب أن يقوم به إزاء المستويات الأخرى، أما التأثير المتبادل فيعبر عن الآثار التي يخلفها كل مستوى على المستويات الأخرى، ومن هنا فإن العلاقة بين مستويات التنافسية هي علاقة جذب وتقارب وتداخل في آن واحد، فكلما كانت درجة التنسيق ودرجة التأثير المتبادل مرتفعة كلما تقلصت فجوة التقارب وتداخلت مستويات التنافسية استفادت من بعضها البعض، والعكس صحيح كلما انخفضت درجة التأثير اتسعت فجوة التقارب، وكانت مستويات التنافسية منعزلة، و صارت لا تخدم بعضها بعض².

1- صورة طيب زغمي، دور الادارة الاستراتيجية للتكلفة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اقتصادية مجمع "سيم"، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة علي لونيسي البليدة 02، الجزائر، 2016/2017، ص: 215.
2- عمار بوشناق، تحليل الواقع التنافسي للجزائر من خلال تقارير التنافسية العالمية والعربية، مرجع سابق، ص: 271.

ثانيا- أنواع التنافسية:

يوجد عدة أنواع للتنافسية، وذلك حسب مجال البحث، حيث يمكن التمييز بين التنافسية حسب معيار السعر أو التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية، وذلك كما يلي¹:

1. التنافسية حسب معيار السعر:

تنقسم التنافسية حسب معيار السعر إلى التنافسية السعرية والتنافسية غير السعرية، وذلك كما يلي:

- أ. التنافسية السعرية: إن التنافسية السعرية تعني أنه يمكن للبلد ذي التكاليف الأقل من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من البلدان الأخرى، كما أن لسعر صرف العملة الوطنية تأثير كبير على قدرتها التنافسية.
- ب. التنافسية غير السعرية:

تنقسم التنافسية غير السعرية إلى نوعين ونذكرها كما يلي:

- التنافسية النوعية: والتي تعتمد على إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة، ذلك أنه يمكن للبلد تصدير المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة بأسعار مرتفعة؛
- التنافسية التقانية: والتي تعتمد على الصناعات عالية الاتقان، ذات القيمة المضافة المرتفعة؛

2. التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية: نذكرها كما يلي:

- أ. التنافسية الكامنة: تركز التنافسية الكامنة على العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل، مثل الاستثمار في رأس المال البشري، والابتكار؛
- ب. التنافسية الجارية: تركز التنافسية الجارية على مستوى التنافسية الحالية، ومناخ الأعمال، وعمليات الشركات واستراتيجياتها.

1- رامي زعتري، وآخرون، مرجع سابق، ص: 31.

المطلب الثالث: أهمية التنافسية وركائزها:

نركز في هذا المطلب على أهمية التنافسية وأهم ركائزها على الترتيب، كما يلي:

أولاً- أهمية التنافسية:

تكمن في الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يقدمها الاقتصاد العالمي، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة هي الأكثر استفادة من التنافسية مقارنة بالدول الكبيرة، حيث تعطى القدرة للخروج من محدودية السوق الصغيرة إلى رحاب السوق العالمي، ومن المعلوم أن المؤسسات هي التي تتنافس في الوقت الحالي، وبالتالي فإن المؤسسات التنافسية هي القادرة على رفع مستوى معيشة أفراد دولها بدخولها ضمن الحلقات المنتجة لإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو. كما تتبع أهمية التنافسية كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخداماتها، وتشجع الابداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الانتاجية وتعزيزها، والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء ومستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار، وتساعد على القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية، وهي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير¹.

التنافسية لها أهمية كبيرة نذكر بعضاً منها في النقاط التالية كما يلي²:

- اختراق الأسواق الأجنبية بفعالية، والتمركز فيها بقواعد راسخة وثابتة من خلال مراكز التسويق والبيع؛
- ارتفاع العائد وتدني المخاطر، ومنه ضمان مستويات أفضل للدخل ومستوى معيشي جيد؛
- ارتفاع مستوى التوظيف استقراره؛
- رفع مستوى الكفاءة المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها؛
- ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أداءها من خلال الاستغلال الأمثل لكل مجالات التنافس.

كما أن للتنافسية أهمية تعود على المؤسسة، الدولة، وأفراد المجتمع على حد سواء، أما بالنسبة للمؤسسة فتجعلها أكثر اهتماماً بالاحتياجات الفعلية للعملاء، وتجعل كل مؤسسة تحاول تقديم الأفضل والأحسن، بالاعتماد على الابداع والابتكار، وهذا ما يجعلها قادرة على إنتاج منتج بمواصفات تنافسية يساعدها على اختراق أسواق أجنبية وعالمية، ويجعلها تتطور وتستمر في النشاط، فأما بالنسبة للدولة فتساهم في ارتفاع مستوى التوظيف في الدولة، ارتفاع الدخل الفردي، وتحسن المستوى المعيشي للأفراد، وبالنسبة للمجتمع فإنها تحقق الرفاه العام للأفراد المجتمع في الدولة الواحدة.

1- مسعودة عبد الكريم هاجر، مرجع سابق، ص: 123.

2- ماجد صياد، فاطمة الزهراء رفايقي، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 01، العدد 02، جوان 2017، ص: 331.

ثانياً- ركائز التنافسية في المؤسسة:

المؤسسة التي تريد أن تطول فترة ريادتها وتفوقها، خاصة إذا كانت البيئة التي تنشط فيها تتميز بالتغيير الشديد، ما يتعين عليها العمل على امتلاك قدرات ومؤهلات خاصة تجعلها قادرة على دعم تنافسياتها أفضل من المنافسين الآخرين لها، ويمكن الحكم على تنافسية المؤسسة عن طريق مؤشرات نذكرها كما يلي:

1. التنافسية المالية:

هنا يأتي دور التحليل المالي، وباستخدام النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، للإشارة توجد هناك العديد من النسب المالية التي يمكن الاستعانة بها إلا أنها تتوقف على طبيعة النشاط وخصوصية المؤسسة ودورة حياتها، نذكر أبرزها كما يلي:

- نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة على الأصول الثابتة)؛
- نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة على الديون)؛
- نسبة قدرة المردودية (الأرباح على الأموال الخاصة).

وغيرها من النسب التي تساعد المؤسسة في معرفة قدرتها المالية على مزاوله نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى؛

2. التنافسية التجارية:

إن القدرة التنافسية للمؤسسة في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، ويتم معرفة ذلك من خلال عدة مؤشرات، منها:

- وضعية منتجاتها في السوق من خلال التركيز على الجودة والأجل... إلخ؛
- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها مع منتجاتها وتنوعها، وفعالية سياستها الاتصالية الاشهارية؛
- التوسع الجغرافي الذي تتم من خلاله فعالية قنواتها التوزيعية، قوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عمليات البيع... إلخ.

3. التنافسية التنظيمية والتسييرية:

يعبر هذا النوع من الدعائم عن مدى قدرة المؤسسة على تنظيم وظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بفعالية، ويتوقف ذلك على نوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم والقرارات ودرجة الاندماج بها، أما عن القدرة التسييرية فهي تظهر من خلال كفاءة مسيرتها وعلاقتهم بمروسيهم، ونجد أن مصدر التنافسية التسييرية يتعلق مباشرة بالقيم التي يتميز

بها أفراد المؤسسة، حيث تفس الصفات التي يتحلون بها، والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعارف المتحصل عليها أثناء مسيرتهم من تكوين وتمهين¹.

4. التنافسية التقنية:

تتنافس المؤسسات في هذه الحالة من خلال النوعية في صناعة عالية التقنية²، وهنا تبرز قدرتها على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بالإنتاج، وهذا للوصول إلى منتجات بدرجة عالية من الجودة وبأقل تكلفة ممكنة، ولن يتحقق هذا إلا بمسايرة التطور التقني الحاصل في البيئة الخارجية للمؤسسة، وضرورة مواكبة هذا التغير بتحلي المؤسسة بدرجة عالية من المرونة بتشخيص القوى الداخلية والخارجية³.

5. التنافسية الجبائية:

تعرف التنافسية الجبائية على أنها: "إجراء ضريبي تقوم به الدولة من جانب واحد لتشجيع الاستثمارات أو توسيع الوعاء الضريبي من خلال تخفيض معدلات الضريبة أو منح الإعفاءات الضريبية"⁴. لذا فهي وسيلة تدفع بالمؤسسة للاستفادة من الفرص والامتيازات التي تمنحها القوانين والتشريعات في ما يخص هذا الجانب، واستغلالها قصد تخفيض العبء الضريبي عليها، ذلك أن الضغط الجبائي يعيق استثمارات المؤسسة من جهة، واتسام التكاليف الجبائية بالتعقيد والتطور من جهة أخرى، لذا كان لابد على المؤسسة متابعة التشريعات من أجل تقييم قدرتها على استخدام الضريبة لفائدتها، كالحصول على إعفاءات ضريبية، تخفيضات، تأجيل... إلخ من أدوات السياسة الضريبية⁵.

ومما سبق يمكن القول، أنه حتى تكون المؤسسة مستعدة دائما لمواجهة منافسيها يجب أن تمتلك قدرات ومؤهلات في مواردها الداخلية المتمثلة في الموارد البشرية المؤهلة والموارد التنظيمية، كما أنه لابد عليها أن تكون في حالة يقظة دائما لما يجري حولها في بيئتها الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف، ومتابعة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات، وهذا لمعرفة مركزها التنافسي في السوق، ومنه العمل على تطوير قدرتها التنافسية، وأيضا لمعرفة سبل تطوير الميزة التنافسية في حالة تقليدها من طرف المنافسين.

1- عائشة شتاحة، أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010/2011، ص: 74.

2- منير نوري، تحليل التنافسية العربية في ظل اقتصاد العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 03، العدد 04، ص: 25.

3- عائشة شتاحة، مرجع سابق، ص: 74.

4- دحمان بن عبد الفتاح، عبد القادر بوعزة، التنافسية الجبائية وآثارها على نماذج من اقتصاديات الدول المغاربية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 05 جوان، 2011، ص: 282.

5- عائشة شتاحة، مرجع سابق، ص: 77.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

أصبح اكتساب الميزة التنافسية أهم مفاتيح النجاح في ظل الاقتصاد العالمي الحديث، المبني على الفرص، بسبب الانفتاح وتحرر التجارة الخارجية، حيث يمثل الهدف من تحليل تنافسية المؤسسة في تحديد طبيعة الميزة التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى، ثم عن بقية المنافسين في السوق الوطنية والخارجية بدرجة ثانية، مما يسمح لها بالحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها، وهو ما يتطلب استثمار مختلف الأصول التي تملكها المؤسسة من أموال وموارد بشرية وتكنولوجية، وتسمح لها في النهاية بإنتاج منتج أو منفعة تمكنها من إرضاء العملاء، وكسب ولائهم لها¹.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية يحظى بمكانة هامة في ميدان فكر الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، كما أنه من أهم الأدبيات التي تعطي لها الإدارة المعاصرة أهمية بالغة، والسبب يعود إلى أن هذه الأخيرة تعيش في بيئة تتصف بالديناميكية وشدّة التعقيد، وتحديات مختلفة مثل: عوامة الأسواق المفتوحة والحرّة، والمنافسة حول مواصفات المنتج (الجودة، السعر،) لتلبية أذواق المستهلكين.

تظهر مراجعة أدبيات التسيير، أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى "شميرلان 1939" ثم إلى "شلزنيك 1959" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندرلر" و"هوفر" الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي يطور المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد². كما أن الميزة التنافسية تشكل مفهومًا رئيسيًا في مجال الاستراتيجية، ناقشه "مايكل بورتر" في وقت مبكر من عام 1980، وتمت الإشارة إليها باسم "الاستراتيجية التنافسية"، ولكن تم استبدالها لاحقًا بـ "الميزة التنافسية"³. كما أن ظهورها لم يكن بالصدفة، وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية نتيجة التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة، فقد كان مفهوم الميزة النسبية الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول⁴.

1- مجّد مياي، سبل دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017/2016، ص: 64.

2- مجّد شتوح، الإدارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، مجلة دفتاتر اقتصادية، المجلد 07، العدد 02، ص: 111.

3 - Seyyed Amiri, and Others, **Competitive Intelligence and Developing Sustainable Competitive Advantage**, AD - minister N°. 30 january-june 2017 , Universidad EAFIT Colombia,p:177.

4- عبد الحكيم حربي، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013/2012، ص: 80.

أولاً- تعريف الميزة التنافسية وأهميتها:

نتطرق بتقديم تعاريف الميزة التنافسية من الناحية اللغوية، والاصطلاحية، ونذكرها كما يلي:

1. تعريفها لغة:

الميزة لغة مشتقة من الفعل (ميز)، وتعني ميز الشيء أميزه ميزاً: عزلته وفرزته، وكذلك ميزته تمييزاً، فإنماز، وامتاز، وتميز واستماز، كله بمعنى. يقال: امتاز القوم، إذا تميز بعضهم من بعض¹.

وأيضاً هي: "سمة أو خاصية تميز منظمة ما أو شخصاً ما أو منتجا ما عن بقية المنظمات أو الأشخاص أو المنتجات"².

2. تعريفها اصطلاحاً:

يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تظهر في المؤسسات المعزولة، وإنما في مجموعة من المؤسسات، بمعنى آخر تظهر في المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، وتشارك سوية من خلال الزبائن والمجهزين وغيرها من العلاقات المتماثلة³. وعرفت أيضاً على أنها: "مدى قدرة المؤسسة على التفوق في الأداء على منافسيها نتيجة إنتاج سلع أو تقديم خدمات بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، القدرة على أداء الأعمال في المؤسسة بشكل متميز، وبشكل أفضل من المنافسين، ويمكن تحقيق هذه الميزة من خلال التمايز، أو خفض التكاليف، أو قيادة السوق، وهناك أركان أساسية للميزة التنافسية، وهي الكفاءة، الجودة، التحديث، والاستجابة لردود أفعال العملاء"⁴.

حسب "مايكل بورتر": "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"⁵. وعرف "كوتر" الميزة التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائفها التي تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل التكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أداءها بأساليب تقود إلى التميز"⁶.

1- علاء عبد السلام يحي، علاء أحمد حسن، استراتيجية اكتساب الميزة التنافسية في متاجر الفرد دراسة استطلاعية لعينة من متاجر في مدينة الموصل، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 09، العدد 35، 2013، ص: 111.

2- محمد بن إبراهيم التويجري وآخرون، معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص: 19.

3- غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، استخدام إدارة المهوبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، مجلة كلية تراث الجامعة، العراق، العدد 13، 2013، ص: 96.

4- محمد بن إبراهيم التويجري، وآخرون، مرجع سابق، ص: 89.

5- M Porter, *Avantage concurrentiel des Nations*, Inter Edition, paris, 1993, p: 48.

6- سمية عامر بوران، مرجع سابق، 2016، ص: 98.

كما عرفت أيضا على أنها: "مجموعة العوامل التي تميز منتجات الشركة عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية¹. وعرفها بورتر أيضا: "بأنها تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزبائنها، إذ يمكن أن يأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين"².

لقد جاء "بورتر" بفكرة مفادها: أن المؤسسة تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية، إذا ما تمكنت من التحكم في مجموعة من عناصر نجاح نوعية في السوق الذي تنشط فيه، فإن عناصر النجاح تتجسد في الاستجابة لتطلعات الزبائن، سوف يتعلق الأمر بمستوى عالي من الجودة، أو أسعار تنافسية، أو حتى من خلال تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات³.

نستنتج مما سبق ذكره، أن الميزة التنافسية تنشأ في بيئة ينشط فيها مجموعة من المؤسسات، ولا تنشأ في بيئة احتكارية، وتستطيع المؤسسة كسبها كلما استطاعت التحكم في مواردها الداخلية بطريقة مختلفة عن منافسيها، وعند أحداث التغيير السريع بطريقة مبتكرة انطلاقا من طرق الإنتاج، إلى طرق التسويق، وتعتبر القدرات الإبداعية للموارد البشرية هي التي تخلق التميز، وهناك مجموعة من التعاريف حسب بعض الباحثين كما جاء في الجدول المبين أدناه:

جدول رقم (07): بعض رؤى الباحثين للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer & al. 1980.6	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة أو السوق
Fahey.1989.18	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها على منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
Reed & fillipi. 1990.90	الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد	الموقع في ذهن الزبون
CZEPIEL. 1992.40	تقديم منتجات أو خدمة للزبون بشكل أفضل من المنافسين، خلال مدة أطول.	المحافظة على الموقع في ذهن الزبون لمدة طويلة
Rappaport.1992.84	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الكلية، وتمكنها من تحقيق العوائد من خلال السعر الأقل مقارنة بالمنافسين، وتوفير قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
Evans. 1993. 83	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	الأنشطة
Mc Gahan. 1994.120	هي أداة المؤسسات في جعل كلف أنشطة القيمة تؤدي إلى زيادة القيمة المقدمة للزبون مقارنة بالمنافسين لمدة طويلة من الزمن.	الأنشطة
Pitts & lei. 1996.55	إنجاز الشركة لنشاط أو أكثر بشكل متميز عن منافسيها.	الأنشطة
الروسات، 1997، 36.	هي قدرة المؤسسة في جعل كلف أنشطة القيمة أدنى من زيادة القيمة المقدمة للزبون مقارنة من المنافسين، ولمدة أطول.	التركيز على الكلفة

1- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2008، ص: 56.

2- M Porter, **Avantage concurrentiel**, paris, dunod, 2000, P: 08.

3- فطيمة عبيد الله، دور استراتيجية إخراج النشاطات في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص: 54.

التفرد والعلاقة مع الزبون	خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها وتحقيق تلك المنفعة لها، وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات / منتجات للزبائن.	الزغبي، 1999، 61.
المكانة مقارنة بالمنافسين.	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين.	Macmilland and Tampo. 200.81

المصدر: ثامر البكري، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص: 113.

كما سبق ذكره، يمكن للباحث تعريف الميزة التنافسية من خلال ما تم ذكره سابقاً على أنها تلك: "الخاصية الفريدة من نوعها، التي تجعل منتج المؤسسة (سلعة أو خدمة) سر رغبة العملاء في اقتنائه، ويفضلونه على منتج مؤسسة منافسة أخرى، وتكون هذه الخاصية هي سبب حصول المؤسسة على ربحية أكبر واستمرار في النشاط.

تستطيع المؤسسة امتلاك الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة زمنية كلما تمكنت من توفير الشروط اللازمة لامتلاكها، ومن خلال مراجعتنا للتعريف السابقة الذكر نستنتج أنها تتمثل في بعض النقاط ويمكن ذكرها كما يلي:

- تقديم منتجات (سلعية، خدمية)، بلمسة إبداعية، حتى تكون المؤسسة السباق في تقديم منتج جديد؛
 - التميز في التحكم في المدخلات، من أجل تخفيض تكاليف الانتاج، وتقديم منتج بتكلفة أقل؛
 - تقديم سلع أو خدمات بجودة عالية وسعر مقبول؛
 - التنوع في مصادر خلق الميزة التنافسية؛
 - جعل إرضاء الزبون في أعلى أولوياتها؛
 - الأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية، الراجعة من شكاوى العملاء، لتصحيح الانحرافات.
- إن امتلاك المؤسسة لميزة ما لا يعني أنها امتلكت الميزة التنافسية، إذ يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص

حتى يتم اعتبارها ميزة تنافسية، وأهم تلك الخصائص نذكر كما يلي¹:

- تحدد بالاعتماد على رغبات وحاجات الزبون؛
- توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المساهمين لها؛
- أن تكون مرنة بمعنى إحلال مميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق اعتبارات حاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة؛

1- ماجد صياد، فاطمة الزهراء رقايقية، مرجع سابق، ص: 331.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
- كما توجد أيضا مجموعة من الخصائص الأخرى مدعمة للخصائص السابقة يمكن ذكرها كما يلي¹:
- أنها نسبية وتتحقق بالمقارنة، وهي ليست مطلقة، وتصدر من داخل المؤسسة وتخلق قيمة لها؛
- تمكن من تحقيق التفوق والأفضلية للمؤسسة التي تتسم بها قياسا للمنافسين؛
- تترجم كفاءة أداء المؤسسة في ممارسة مهامها وفي قيمة ما تقدمه للعملاء، وبذلك فهي تؤثر في سلوكياتهم من خلال إدراكهم للأفضلية فيما تقوم المنظمة بتصريفه، وبالتالي تحفزهم على الاقتناء؛
- تتحقق لمدة طويلة وتستمر في المؤسسة عند تجديدها وتطويرها.
- لتتمكن المؤسسة من جعل ميزتها التنافسية متطورة، لا بد عليها أن توفر بعض الشروط الهامة التي تساعد وتدعم فعاليتها، ونذكر أهمها كما يلي²:
- القدرة على التقدم عن الآخرين بالسعر، بحيث تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية؛
- تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية، وتوجيهها للزبائن بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم،
- أو تقديم سلع وخدمات بمنافع منفردة تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة؛
- القدرة على السيطرة والاستمرارية بنفس الموقع من السوق؛
- التمايز بالموارد من خلال مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لخلق قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، والسرعة في التجديد بحيث يصعب تقليدها، وتأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها؛
- قدرة أعلى من المنافسين في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات.
- وهناك شروط أخرى لفعالية الميزة التنافسية: أن تكون كما يلي³:
- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

1- فاطمة الزهراء رقايقية، السعيد بومنجل، مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال واقع الجزائر، ملتقى دولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي 2011، ص: 04.

2- ميرفت محمد بيان الغلابي، علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين، 2015، ص: 37.

3- G GARIBALDI, *Stratégie concurrentielle: choisir et gagner*, ed. d'organisation, Paris, 1994, pp: 95- 96.

كما أن الميزة التنافسية تفقد صفة التميز، عندما تقلد، ما يدفع بالمؤسسة إلى تحسين المنتج القديم بمواصفات أخرى أو إطلاق منتج جديد، أو اختيار مصدر آخر لخلق ميزتها، والشيء الذي يجعلها تقلد من قبل الآخرين وأن تختفي أو تزول نهائياً بحكم وجود منافسين متابعين لعمل المؤسسة، وعليه فالميزة التنافسية الجديدة التي تستند على البحث والتطوير باستمرار عن طريق التدريب المستمر، والابداع والابتكار، وحتى لا تقلد الميزة التنافسية بسهولة، لا بد أن يتلاءم المورد البشري للمؤسسة تماماً مع خصائص المورد البشري المتعلم والتميز، والذي تؤكد عليه أدبيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ونذكرها كما يلي¹:

- أن يكون المورد ثميناً، وأن يتسم بالندرة؛
- لا يمكن تقليده بسهولة؛
- لا يمكن إحلال بديل محله.

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال كسب ميزة تنافسية ما يلي²:

- خلق فرص جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة "موتورولا" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة "آبل" التي كانت أول شركة قامت بابتكار الحاسب الآلي الشخصي؛
 - دخول مجال جديد، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات؛
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- ومنه يمكن القول أن الميزة التنافسية يمكن أن تخلق كلما استطاعت المؤسسة طرح منتج بمواصفات جديدة لم يسبق لها مثيل بشرط تلقى إقبال من طرف الزبائن، وعجز عن ذلك المنافسون، والتي يمكن أن تأخذ شكل جودة عالية، وأسعار منخفضة، وخدمات ما بعد البيع... إلخ

ثانياً- أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية: ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز.

1. ميزة التكلفة الأقل:

يمكن للمؤسسة أن تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا نجحت في سياسة تخفيض التكاليف في أنشطتها الادارية والإنتاجية والتسويقية أقل من منافسيها، وللحيازة عليها لا بد من مراقبة عوامل تطور التكاليف، ونذكرها كما يلي³:

أ. مراقبة الحجم: من خلال التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق

1- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، مكتبة الجامعة، الاردن، 2008، ص: 142.

2- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 108.

3- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تميزتها، وتطويرها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص: 16-17.

أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى، فمثلا الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج. وتجدد الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب أن لا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى، ومنه توحي التوازن في عملية البحث هذه.

ب. **مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة، من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء. لذلك يجب أن لا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفقات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، ول يتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ج. **مراقبة الروابط:** تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى. فمثلا التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع. وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع، لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

د. **مراقبة الإلحاق:** يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

هـ. **مراقبة الرزنامة:** عادة ما تستفيد المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السابقين، أو بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

و. **مراقبة الإجراءات:** أن تعمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك، فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

ز. **مراقبة التموضع:** إن التموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

2. ميزة التميز:

تستطيع المؤسسة التميز، عندما تتمكن من طرح سلع أو خدمات في السوق ذات خصوصية فريدة، تلقى استحسان العملاء، وتستند إلى عوامل هامة نذكرها كما يلي:

أ. الإجراءات التقديرية: خاص بالنشاطات المرغوب في ممارستها، حيث تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهما على التفرد، وتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات والخدمات المقدمة، كإجراءات الخدمة ما بعد البيع؛

ب. الروابط: تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة؛

ج. التموضع: قد تحوز المؤسسة على التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها، وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الانتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛

د. التعلم: تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، والتي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأحسن بفضل المعرفة التي يملكها الأفراد؛

هـ. الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام تكنولوجيا أكثر تطورا؛

و. الإدماج: إن إدماج أنشطة جديدة منتجة للقيم يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة؛

ز. الحجم: قد يتناسب حجم النشاط إيجابيا أو سلبيا مع عنصر التميز الخاص بالمؤسسة، حيث يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى التميز الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير¹؛

ح. الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة².

بعد عرضنا لعوامل التميز الأساسية، لا بد من الإشارة إلى نقطة أساسية وهي تكلفة التميز، إذ أن التميز في الواقع يكلف كثيرا، وعلى المؤسسة أن تخصص مبالغاً كبيرة إذا أرادت الحيابة على خاصية التفرد، فمثلا من أجل تقديم

1- منير بركاني، مفهوم وأنواع وأبعاد الميزة التنافسية نشر يوم 12/أكتوبر/2019، أطلع عليه في الموقع، <https://www.tadwiina.com08> يوم، 2020/05/07، على الساعة، 14:25.

2- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها، وتطويرها، مرجع سابق، ص: 21.

مساعدات تقنية يجب توظيف مستخدمين مختصين إضافيين، ومن أجل إنتاج منتجات أكثر قوة وصلابة يستلزم استعمال قدر أكبر من المواد الأولية أو تكون ذات سعر مرتفع، مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسين¹.
تعدُّ هذه العوامل مساعدة على خلق التميز على مؤسسة أخرى ولكن الاختلاف يمكن في كيفية تطبيقها بين النشاطات والقطاعات المختلفة، هناك البعض تنجح وتحقق استمرارية الميزة التنافسية في قطاع، دون تحقيقه في قطاع آخر، لذا لا بد على المؤسسة إيجاد التوليفة المناسبة، والقيام بالدراسة الجيدة للعوامل المناسبة حسب إمكانياتها.

ثالثاً- أهمية الميزة التنافسية:

تسعى كل مؤسسة إلى كسب الميزة التنافسية، لأهميتها الكبيرة بالنسبة للمؤسسة والدولة، ويمكن أن نذكر بعضاً منها في النقاط التالية²:

- إن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، وتنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية، لأنها تفشل دون وجود هذه الميزة؛
 - أنها تمكن المؤسسة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها؛
 - أنها سلاح للمؤسسة، لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون؛
 - هي المحرك والمحفز للمؤسسات لتنمية وتقوية قدرات مواردها وتدفعها إلى البحث والتطوير، للمحافظة عليها.
- كما أن الميزة التنافسية هي التي تساعد المؤسسة على أن تكون مؤسسة ناجحة وتستمر في النشاط، والتي تعمل على تحقيق القاعدة الاقتصادية الثلاثية، التي تقول أن المؤسسة الناجحة هي التي تسعى على تحقيق الربحية، وبالربحية تحقق النمو والنمو يضمن الاستمرار في النشاط مدة طويلة.

رابعاً- الركائز الأساسية للميزة التنافسية:

الميزة التنافسية لها كائز أساسية يجب على المؤسسة توفيرها من أجل كسب ميزة تنافسية تتسم بالديمومة، وتحقيق مكاسب أكبر، يمكن تلخيصها كما يلي³:

1. القدرة على التقليد:

تعتبر هذه الدعامة من أسهل المفاتيح وأكثرها استخداماً في المراحل البدائية للتنمية الصناعية، فتبدأ المؤسسة كمرحلة أولى في إنتاج منتوجات مماثلة لمنتوجات المؤسسات المنافسة، ثم التوجه للإنتاج بكميات كبيرة وبتكلفة منخفضة،

1- حسين سلمان، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص: 67.

2- علي حسون، وآخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية لجامعة بغداد، العدد 32، 2012، ص: 15.

3- نجاة بن حمو، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015/2016، ص: 112.

وطرحه في السوق بأسعار تنافسية، وهذا ما يعرف بالهندسة العكسية، أي الحصول على منتج نهائي مقتبس من السوق، ثم تفكيكه وتحليله، وتعديله إن أمكن ذلك وبعد ذلك بيعه بسعر تنافسي.

2. القدرة على التطوير:

تأتي مرحلة التطوير بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها، والحصول على ردود أفعال الزبائن، ومن ثم يسند الأمر إلى مراكز البحث والتطوير التي من وظائفها:

- تطوير أداء المنتجات من حيث الجودة، والاشباع التي يحققها للزبائن؛
- إدخال تحسينات في المواد الأولية المستعملة لتصبح أفضل وأقل تكلفة وأعلى جودة؛
- تطوير طرق التصنيع لتكون أكثر سرعة مع تكلفة أقل، وإنتاج أكبر؛
- البحث عن طرق توزيع جديدة، لتجلب أكبر ربحية، والتركيز على أسواق معينة. وكلما كان التطوير والتحسين ملموسا كلما نجحت المؤسسة في كسب مزايا تنافسية ومن ثم ضمان بقاءها واستمرارها.

3. القدرة على الابتكار:

يعتبر من أهم الاستراتيجيات التي يجب على المؤسسة اكتسابها، نظرا للمنافع التي تمنحها لها هذه الأخيرة والمتمثلة في ما يلي:

- مزايا ابتكارية غير مسبوقه؛
- تخاطب كافة الزبائن؛
- لا يستطيع أحد الحصول عليها إلا بعد فترة من الزمن.

خامسا- إنشاء الميزة التنافسية في المؤسسة:

المؤسسة باستطاعتها أن تنشأ ميزة تنافسية وهذا بعد ما يكون لها قوة التأثير على العوامل المؤثرة في إنشاءها.

1. العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية من خلال تأثرها بعاملين أساسيين، نذكرهما كما يلي¹:

أ. الكفاءة المقارنة:

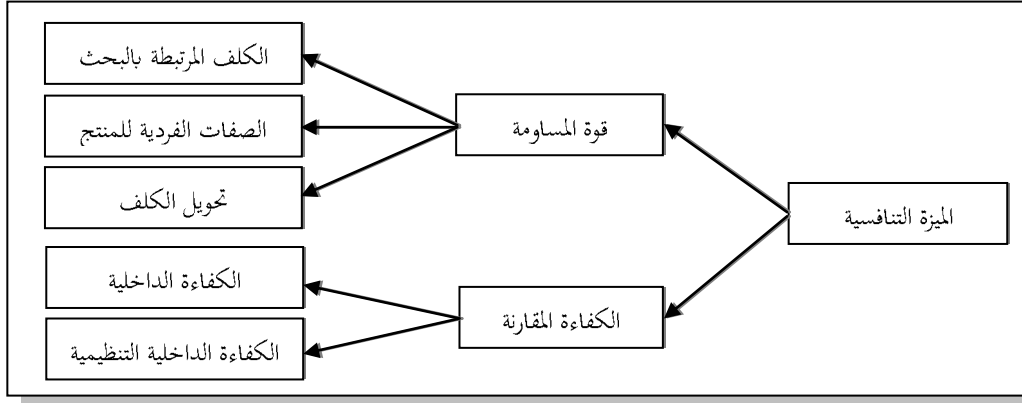
التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين، وتتأثر هذه الحالة بالكفاء الداخلية التي توضح مستوى التكاليف التي تتحملها المؤسسة من الداخل، والكفاءات التنظيمية المتبادلة والتي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المؤسسة من خلال تعاملها مع الشركات الخارجية.

1- لويبة فرحاتي، مرجع سابق، ص: 152.

ب. قوة المساومة:

وهي القوة التي تملكها المؤسسة وتحقق لها ميزة تنافسية في المساومة مع زبائنها وتجهزها لصالحها الخاص، ويمكن توضيح ذلك حسب الشكل الموالي:

الشكل (14): العوامل المؤثرة في إنشاء الميزة التنافسية في المؤسسة



المصدر: لوييزة فرحاتي، مرجع سابق، ص: 152.

نلاحظ من الشكل السابق، أنه من أجل تحقيق ميزة تنافسية على المؤسسة أن توفر موارد وكفاءات تنظيمية، لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، وأن تكون متمتعة بقوة التأثير في البيئة الخارجية، وذلك بامتلاكها قوة التفاوض مع الموردين، ويكون لها التفاعل الايجابي وردة فعل سريعة في التعامل مع التغيرات في احتياجات الزبون، مع مراعاة مبدأ تخفيض الكلف الذي يجعلها تستطيع عرض منتج بسعر تنافسي.

2. مقومات بناء ميزة تنافسية مستدامة:

البقاء في النشاط أطول فترة زمنية هو الرهان والتحدي الذي تعمل على تحقيقه كل مؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا بتحقيق مبدأ الميزة التنافسية المستدامة التي تعتمد على مقومات ومبادئ هامة، نذكرها كما يلي:

أ. مكان التنافس: إن تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة، التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة، من خلال توظيف قدرات المؤسسة في المكان المناسب ومن خلال المنتجات المناسبة¹؛

ب. أسس التنافس: يشمل جميع ممتلكات المؤسسة ومقدراتها على تحقيق مستمرة على المدى الطويل؛

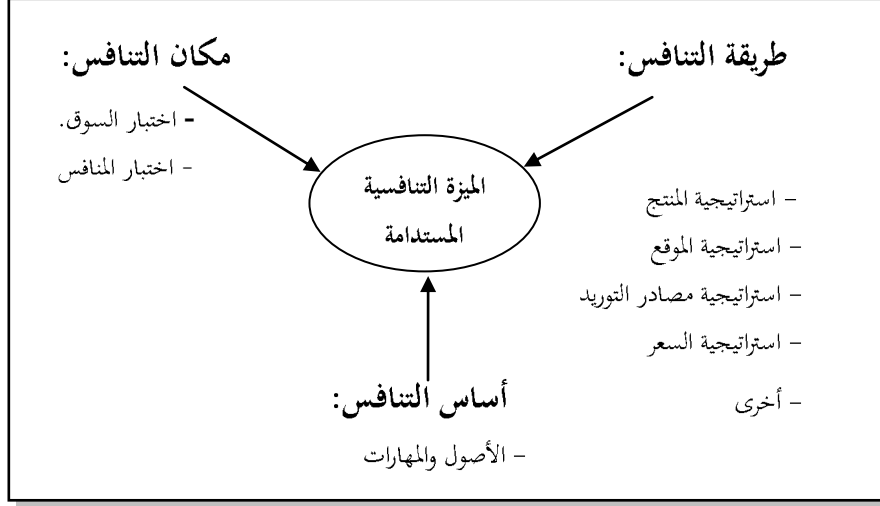
ج. طريقة التنافس: وهي الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية، وتحدد وفق استراتيجية تتبناها المؤسسة، كاستراتيجية، المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج؛

1- نبيل كنوش، اعتماد الذكاء الاقتصادي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من إطارات قطاع الصناعات الالكتروكهرمنزلية، مذكرة دكتوراه ل م د غير منشورة، جامعة محمد أكلبي أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020/2019، ص: 79.

د. حلبة التنافس: ويقصد بها السوق المستهدف والمنافسين للمؤسسة¹.

ويمكن توضيح ذلك، حسب الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (15): مقومات بناء ميزة تنافسية مستدامة



المصدر: نبيل كنوش، المرجع السابق، ص 80.

نلاحظ من الشكل السابق، أن تحقيق ميزة تنافسية تتميز بالديمومة والاستمرارية علي المؤسسة أن تكون متحكمة في بيئة التنافس بكل ما تملك من امكانيات بشرية، مادية ومعلوماتية لازمة، وأن تتبنى سياسة واضحة ومدروسة وأن تختار الاستراتيجية المناسبة لتجعل ميزتها مستدامة، كما لا بد عليها أيضا اختيار مكان التنافس بعناية شديدة، والمتمثل في المنافسين المباشرين والمحتملين والسوق، ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم، مما يجعلها تحقق أهدافها بأقل التكاليف والجهد.

1- كمال رزيق، وآخرون، رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية) في منظمات الاعمال، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، البلدة 02، المجلد 01، العدد 01، 2010، الجزائر، ص: 57.

المطلب الثاني: أبعاد، وأنواع الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

سوف نتطرق في هذا المطلب من الدراسة إلى أبعاد الميزة التنافسية، وأنواع الاستراتيجيات العامة للتنافسية في المؤسسة التي حددها مايكل بورتر.

أولاً- أبعاد تحقيق الميزة التنافسية:

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية عليها ببعدين أساسيين، هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز، ونذكرهما بالشرح كما يلي:

1. القيمة المدركة لدى العميل:

بمعنى قيام المؤسسات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات، مما يساعد في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع، وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعدّ من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال العلاقات¹.

2. التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، بالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أقل من الآخرين، وفيما يخص الموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجية، بالإضافة إلى الإمدادات اللازمة لعملية الانتاج فإنه من خلال الاستغلال الأمثل لتلك الموارد يمكن تقديم السلعة أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى، والموارد البشرية هي أيضا مصدر التميز الذي يحقق الميزة التنافسية، والعديد من المؤسسات يعود سر نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات ومواهب مبدعة بشرية، أما الإمكانيات التنظيمية، والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من تلبية احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لسلع أو خدمات من الصعب- إن لم يكن نادرا- على الآخرين تقليدها².

1- عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة علمية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص: 06، أطلع عليه يوم 2020/04/21 على الموقع <http://www.irageg.org> على الساعة 01:14.

2- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 15.

ثانيا- الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

الاستراتيجية التي تختارها المؤسسة هي سر نجاح أي مؤسسة على من ينافسها في نفس السوق، إذ لا بد أن تكون لها نظرة استراتيجية في تنفيذ مخططاتها، وتتحدد في ضوء عاملين أساسية لتحديد درجة المنافسة، ونذكرهما كما يلي:

- **القدرات التنافسية:** تتحدد تنافسية المؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية، فهي تجعلها في مركز تنافسي مريح وتعطيها القدرة على البقاء، والاستمرار والنمو، وتظهر تنافسية المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل والتميز لقدراتها وإمكانيتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة¹. وتعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للتعطية والوفاء باحتياجات المستهلكين². ويمكن للمؤسسة تعظيم تنافسياتها من خلال اللجوء إلى التحالفات والتعاون التجاري الذي يوفر لها موارد وإمكانيات قد لا يمكنها الحصول عليها في الحالة العادية، وخاصة في ما يتعلق بالتكنولوجيا، ومهما اختلفت أساليب امتلاك قدرات تنافسية وتنميتها إلا أن يبقى المصدر الأساسي لها الموارد، وما تتميز به من حركة وندرة نسبية، والقدرة على استغلال الأمثل لها³؛
- **الميزة التنافسية:** تتحقق عن طريق إضافة قيمة إلى المستهلك عن طريق التمايز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للسلعة أو الخدمة، أو عن طريق تخفيض التكاليف، وزيادة القيمة المضافة⁴.

حيث اقترح "مايكل بورتر" الباحث والخبير في مجال الإدارة الاستراتيجية، ثلاثة استراتيجيات مشهورة يمكن للمؤسسة أن تتبعها من أجل خلق ميزة تنافسية، نوضحها حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): استراتيجيات خلق الميزة التنافسية لمايكل بورتر.

التميز	القيادة الشاملة للتكلفة
التركيز	

المصدر: عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012/2011، ص: 183.

نلاحظ من الشكل السابق، حسب "مايكل بورتر" أنه يمكن للمؤسسة أن تنتهج ثلاث استراتيجيات تنافسية تجعلها تتميز على منافسيها، وهذا بعد التحكم في استغلال كل مواردها، كفاءتها ونقاط قوتها، والتي يجعل مخرجاتها متميزة عن مخرجات المنافسين لها، بشرط أن تتصف هذه الاستراتيجيات بالمرونة حتى يكون لها تفاعل إيجابي مع المتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية المتغيرة، ونذكر الاستراتيجيات العامة كما يلي:

1- عائشة شنانحة، مرجع سابق، ص: 69.

2- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كتب عربية، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص: 133.

3- عائشة شنانحة، مرجع سابق، ص: 69.

4- عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص: 133.

1. استراتيجية قيادة التكاليف:

معناه قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة¹. حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق هذا النوع من استراتيجيات الميزة التنافسية عليها أن توفر الشروط التالية نذكرها كما يلي²:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛
 - نمطية السلع المقدمة؛
 - عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
 - محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى) أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.
- ### 2. استراتيجية التميز:

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى خصائص، خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز³. حتى تتمكن المؤسسة من تبني أي نوع من أنواع استراتيجيات الميزة التنافسية عليها أن توفر بعض الشروط، نذكرها كما يلي⁴:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلاف في المنتج (السلعة أو الخدمة) وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين، يتبع نفس استراتيجية التميز.

3. استراتيجية التركيز:

تعني التركيز على سلعة معينة أو سوق معين، كالتركيز على شريحة معينة من المجتمع (البناء، وإنتاج الملابس الكبيرة المناسبة لمقاساتهم)⁵. وهذا باستناد المؤسسة على "اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاطها على التسويق في جزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في

1- مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، 2017، ص: 215 .

2- عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص: 15.

3- مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 215، 216.

4- حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص: 17، 18.

5- مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 216.

حصتها السوقية"¹، أي أن المؤسسة لا تقوم باختيار المنتج والسوق المستهدف فحسب، بل لابد أن تجتهد للمحافظة على حصتها السوقية من المنافسين، أما كيفية الدخول في استراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين²:

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية، يتم التنافس فيها؛
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية، في القطاعات السوقية المستهدفة.

من خلال عرض هذه الاستراتيجيات، "لبورتر" وعند استخدامها من قبل المؤسسة تزيد أرباح المؤسسة ويمكنها الحصول على ميزة تنافسية من خلال الآتي:

- زيادة الأرباح من خلال طرح منتج بسعر أقل، ويكون تنافسياً؛
- زيادة في الأرباح من خلال طرح منتج بجودة عالية، ويكون تنافسياً؛
- زيادة في الأرباح من خلال التخصص في إنتاج منتج واحد، أو استهداف شريحة معينة من المستهلكين، أو استهداف قناة توزيع واحدة.

ومن بين المزايا التي تمنحها الاستراتيجيات التنافسية السابقة الذكر للمؤسسة نذكر ما يلي³:

أ. المزايا التي تحققها استراتيجية التكلفة الأقل:

- تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر؛
- تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار؛
- تتمتع بحصانة ضد الموردين الأقوياء، الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات؛
- تحتل موقعا تنافسياً ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
- يمكنها، مقارنة بمنافسيها، استخدام السعر كسلاح ضد سلع بديلة ذات أسعار جذابة.

ب. المزايا التي تحققها استراتيجية التميز:

- التميز على أساس التفوق الفني؛
- التميز على أساس الجودة، والخدمات؛
- التميز على أساس تقديم قيمة أكبر للعميل نظرا للمبلغ المدفوع فيه.

ج. المزايا التي تحققها استراتيجية التركيز:

- تمييز أفضل للمنتجات، إما من خلال مستوى جودة أفضل، خدمات أفضل، بحيث تشبع حاجات قطاع السوق المستهدف؛

1- سعد غالب ياسين، تلخيص، ربحي عبد القادر الجيدلي، الإدارة الاستراتيجية، دار البازور، عمان، ط 01، 1998، ص: 18.

2- عمار بوشناق، مرجع سابق، ص: 33.

3- فلة العيهار، مرجع سابق، ص: 108.

الفصل الثاني: أساسيات ومفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

- تقديم تكاليف أقل للمنتج في القطاع المستهدف، بالمقارنة بالمنافسين؛
- التميز في الجودة، الخدمات، والتكلفة معا.

تهدف المؤسسة من خلال بناء ميزة تنافسية مواجهة المنافسين، باختيارها بديلا استراتيجيا يجعلها تأخذ السبق عن منافسيها كالجودة العالية لمنتجاتها، أو التكلفة المنخفضة، التي تؤهلها لطرح منتج بسعر منخفض أو تقديم خدمات ما بعد البيع... إلخ، وتلقى استحسانا وقبولا من طرف العميل، مما يسمح لها بتعزيز حصتها السوقية، وتحقيق أرباح إضافية، ولم يستطع تحقيقها المنافسون الآخرون في نفس قطاع الصناعة.

تشير بعض الأدبيات إلى عناصر أخرى للميزة التنافسية، ويمكن القول أن هناك تباين واضح في آراء الباحثين حول هذه العناصر أو استراتيجيات الميزة التنافسية، والتي نستعرضها حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (08): عناصر الميزة التنافسية

الباحث	السنة	التكلفة الأقل	التمايز	الابداع	الاعتمادية	التحالفات	السعر	سعة التكلفة	التركيز	المرونة	القوى النسبية
Porter	1979	*	*						*		
Hayes wleel wrght	1984	*	*	*						*	
Schuler	1987	*	*	*							
Wisemans	1989	*	*	*		*	*				
Hicks	1993	*	*	*					*		
Mintzberg	1998	*	*	*					*		
Lunch	2000	*	*	*	*	*	*	*			*
Williamar	1998	*	*	*						*	
المجموع	/	07	08	07	01	01	02	01	03	02	01

المصدر: هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق تحقيق الميزة التنافسية في التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، 2015، ص: 486.

نلاحظ من الجدول السابق، أن عناصر الميزة التنافسية المتفق عليها بالإجماع هي: الكلفة أقل، التمايز، والإبداع من طرف تقريبا جميع الباحثين المذكورين سابقا، والتي تعتبر كاستراتيجيات تستعمل من طرف المؤسسات الاقتصادية، من أجل المنافسة فيها، كما أن ميزة التحكم في الجودة أيضا من العناصر الأساسية لتحقيق السبق والريادة على المنافسين، لأن المنتج ذو الجودة العالية كفيلا بأن يجعل المؤسسة رائدة في السوق، ويسمح لها بإرضاء عملاءها وتحقيق حصة سوقية كبيرة.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية، ومعايير الحكم على جودتها وأهدافها

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى محددات الميزة التنافسية، ثم إلى معايير الحكم على جودتها، وأهدافها.

أولاً: محددات الميزة التنافسية:

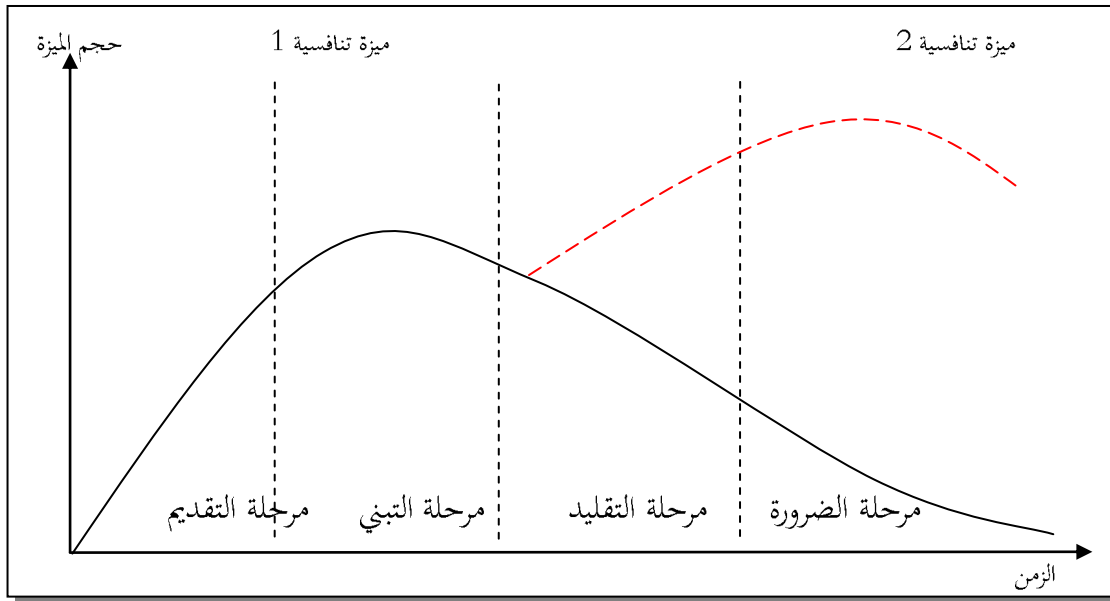
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين وأساسيين، هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس،

نذكرهما كما يلي¹:

1. حجم الميزة التنافسية:

تمر الميزة التنافسية بدورة حياة نذكرها حسب الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (17): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 86.

نلاحظ من خلال الشكل السابق، أن الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل مختلفة، وهي نفس مراحل دورة حياة

المنتج، والتي نذكرها بالشرح كما يلي:

أ. مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي يحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن؛

1- عبد الله بلوناس، أمينة قدايفة، مرجع سابق، ص: 08.

ب. مرحلة التنبؤ: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن؛

ج. مرحلة التقليد: هنا يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات؛

د. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس يختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فأنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

نلاحظ من الشكل السابق، أنه لا يمكن حيازة ميزة تنافسية مدى الحياة، لكن بإمكان المؤسسة المحافظة عليها من التقليد وفي حقيقة الأمر هذه الميزات مؤقتة وتمر بمراحل، أي ما يسمى بدورة حياة ثابتة، ولكن الاختلاف هو في الفترة الزمنية التي تبقى فيها الميزة في كل مرحلة، وهذا راجع إلى أن كل المؤسسات المنافسة تترصد فرصة تقليد الميزات التي تحقق ربحية كبيرة للمؤسسات المنافسة لها، ولهذا بذل جهود في مجال البحث والتطوير والابداع والابتكار للأحداث تغييرات في خصائص المنتج من ناحية طرق الإنتاج وطرق التسويق... لخلق ميزة تنافسية ثانية.

2. نطاق التنافس:

يعبر نطاق التنافس عن اتساع الأنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد، وهي:

أ. القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛

ب. درجة التكامل الأمامى: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامى المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز؛

ج. البعد الجغرافى: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو المناطق التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم سلعتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم؛

د. قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو

التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة¹.

تحدثنا سابقا عن نطاق التنافس الواسع ومن جانب آخر يمكن لنطاق التنافس الضيق أو بما يسمى باستراتيجية التركيز تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج متميز.

في حين يرى "مايكل بورتر" الباحث الأمريكي في الإدارة الاستراتيجية أن خمسة قوى مؤثرة في بيئة المنافسة يمكن اعتبارها من المحددات و يشمل ما يلي²:

- شدة المنافسة؛
- قوة مساومة العملاء؛
- قوة مساومة الموردين؛
- تهديدات دخول منافسين جدد؛
- تهديدات المنتجات البديلة.

وحسب هذا المنظور، فإن أي زيادة في شدة هذه العوامل الخارجية التي تواجهها المؤسسة في البيئة الخارجية فإنها ستؤدي حتما إلى خلل في قوة المؤسسة والتعامل معها وتحقيق الربحية التي تطمح إليها، ولها أثر كبير ومباشر على القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

يمكن الحكم على جودة وفعالية الميزة التنافسية من خلال ثلاث معايير أساسية التي تقيس مدى ملائمة الميزة التنافسية، والتي يمكن تحديدها في ثلاثة معايير، وهي كما يلي:

1. مصدر الميزة:

وتنبثق هذه المزايا التنافسية من المصادر التالية كما يلي:

- القوى العاملة المؤهلة التي تمتلك الكفاءات والمهارات والقدرات والخبرات التي تستطيع تحقيق التميز على المنافسين؛
- الأدوات التكنولوجية العالية التي تدعم تميز المنتج النهائي، وتخلق له علامات تجارية تتميز به عن غيرها من العلامات التجارية الأخرى؛
- الخبرات الطويلة والاستثمار المستمر، والتي تربط بمراكز البحث والتطوير للسلع والخدمات المقدمة للمستهلك³.

1- عبد الله بلوناس، أمينة قدايفة، مرجع السابق ص: 09.

2- مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 216.

3- المرجع السابق، ص: 212.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

عند اعتماد المؤسسة على مصدر واحد لخلق ميزة تنافسية، يسهل على المنافسين تقليدها بسهولة.

درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة، لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط، ويمكن لها أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية¹.

ثالثاً- أهداف الميزة التنافسية:

تسعى المؤسسة إلى خلق ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف التالية:

- خلق فرص تسويقية جديدة؛
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديد، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛
- تكوين فرصة جديدة مستقبلية للمؤسسة لتحقيق أهدافها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها².

بالإضافة إلى ما تم ذكره تكمن أهداف المؤسسة لامتلاك ميزة تنافسية في تحقيق هدفين أساسيين: من جهة تحقق التفوق على المنافسين المباشرين في السوق، ومن جهة أخرى تمنح للمؤسسة فرصة الحفاظ على عملائها عن طريق إرضاءهم بصفة مستمرة في نفس السوق، وجذب عملاء جدد جراء ما تقدمه من منتجات متميزة بالمقارنة مع الآخرين، وهذا ما يجعلها تحسن من حصتها السوقية، وتحقيق عوائد وأرباح.

1- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص: 99، 100.

2- محسن بن الحبيب، أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، مجلة جامعة الامير عبد القادر للعلوم الاسلامية، الجزائر، العدد 29، العدد 01، 2015، ص: 303.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة لكسب التميز، وهذا من عدة مداخل: مدخل التفكير الاستراتيجي، مدخل الاطار الوطني ومدخل الموارد، الأمر الذي يفرض عليها تحديدها بكل دقة لتوجيه مجهوداتها نحو هدف واضح للوصول إلى النتائج بأقل جهد، خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد، وإنما على أكثر من مصدر لإثراء مصادرها وضمان ميزة تنافسية قوية، ولتجسيد مدخل الموارد باعتباره مصدرا هاما لاستدامة التميز. ويمكن تصنيفها إلى مصادر ملموسة، وأخرى غير ملموسة، ونذكرها كما يلي:

أولاً- المصادر الملموسة:

تنقسم المصادر الملموسة إلى موارد المؤسسة والتي تقع تحت تصرفها المباشر، ونذكرها كما يلي¹:

1. المواد الأولية:

تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها، وأن تتفاوض معهم على جودتها، وأسعارها ومواعيد تسليمها، كما يتوجب عليها أيضا أن تحرص على توفير وضمان شروط السلامة لدى نقلها وتخزينها، ولضمان التسيير المحكم لها يتم الاعتماد على أفراد ذوي خبرة وكفاءة من شأنهم أن يتأكدوا من تفادي انقطاع المخزون، وتصنيف المواد وفق سرعة دورانها، وتنظيم المخازن وتأمين معلومات فعالة عن المعلومات المتعلقة بهذه المواد، وكذا التأكد من الجرد المحاسبي والفيزيائي.

2. معدات الإنتاج:

تعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج في خلق القيمة المضافة للزبون من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، إذ تعد معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة، فالحياسة عليها وحسن استعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، كما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها اتجاه زبائنها، مما يعزز ثقة هؤلاء بها ويجعلها متميزة على غيرها.

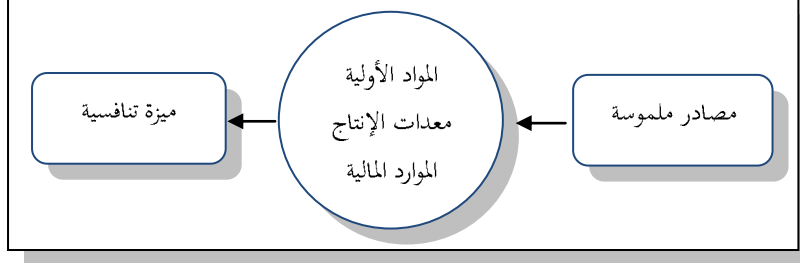
3. الموارد المالية:

تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المؤسسة (خلق منتجات جديدة)، أو توسيعها (فتح قنوات توزيع جديدة)، وذلك من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة، وتعتبر الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة أهم العوامل المحفزة للمتعاملين مع المؤسسة (بنوك، موردين، زبائن) خلق علاقات شراكة معها، مما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي، وقدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة التنافسية.

1- نجاة بن هو، مرجع سابق، ص: 15-16.

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية المختلفة التي تعتبر الموارد مدخلا أساسيا للميزة التنافسية¹، والتي نبينها حسب الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (18): تأثير المصادر الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

نلاحظ من الشكل السابق، أن أهمية الموارد الملموسة كونها مصدرا مهما للحصول على الميزة التنافسية، لأنها موجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة وباستطاعتها التحكم فيها وفق أهدافها، كما يجب على المؤسسة إيجاد الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل ملائم لتحسين الأداء الكلي للأنشطة، لأن هذه الموارد تستعمل من طرف جميع الأنشطة الأخرى، وحتى لا يكون خلل في سير الأنشطة لابد على المؤسسة من ضمان مصادر جلبها بالكمية والنوعية اللازمين وفي الوقت المناسب لضمان حسن سيرورة الأعمال، ومن جهة أخرى يجب عليها مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في الموارد المادية، والبحث عن مصادر التمويل الدائمة وبالطرق الحديثة بالنسبة للموارد المالية، والبحث عن المناهج البيداغوجية لتطوير وتنمية الموارد البشرية باستمرار لتحقيق التميز.

ثانيا- المصادر غير الملموسة:

الميزة التنافسية لها عدة مصادر غير ملموسة، يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها جيدا لخلق الميزة التنافسية، والتي تعكس مستوى كفاءة أنشطتها، ونذكرها كما يلي:

1. التحكم في الجودة:

بعدها كان الاهتمام في فترتي الخمسينات والستينات على بعد التكلفة بشكل أكثر، وكنتيجة للتغيرات المتسارعة والتطورات المتعاقبة خاصة تلك المتعلقة بوعي المستهلكين وزيادة الاهتمام بجائتهم وأذواقهم، فقد شهدت فترة السبعينات والثمانينات، وما صاحبها من تطور تكنولوجي التركيز على بعد آخر هو توكي الجودة العالية في المنتجات².

1- يحضية سملاي، وصاف سعدي، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة الاقتصادية للمؤسسة الاقتصادية، المنقذ الدولي حول اقتصاد المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاد، يومي 12 - 13 نوفمبر 2005، جامعة بسكرة، الجزائر، ص: 37.

2- بلقايد براهيم، مرجع سابق، 2016، ص: 128.

كما تعدّ الجودة من المزايا التنافسية المهمة، والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن¹.

عرف المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة على أنها: "مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات، القادرة على تلبية احتياجات محددة"².

تتفق مختلف تعاريف الجودة على أن المقصود بهذا المفهوم هو مجموعة الصفات التي تميز سلعة أو خدمة ما، والتي تجعلها مقبولة من قبل عميل معين، دون أن يعني ذلك إنها الأحسن بشكل مطلق (جودة نسبية) هذه الجودة تتحقق بتوفر مدخلات جيدة ومتنوعة، وتشمل الموارد البشرية، والموارد المادية، والمعلومات، وتستعمل بفعالية لإنتاج منتجات تلاءم الاستعمال وتلبي حاجيات وتوقعات العميل المعقولة حاضرا ومستقبلا³.

وعليه، فإن الجودة ليست مفهوما ثابتا، فهو في حركية مستمرة لخلق ميزة تنافسية عالية من أجل الاستجابة لمتطلبات المستهلكين، والجانب الديناميكي للجودة يتمثل في ضمان ولاء الزبون، وليس فقط إغرائه⁴.

كما أن للجودة أثرا مهما على الميزة التنافسية للمؤسسة، ما يساهم في زيادة الحصة السوقية لها وتحقيق أهدافها من خلال بعدين أساسيين نذكرهم كما يلي⁵:

■ **البعد الأول:** توفر منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح المؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها؛

■ **البعد الثاني:** التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية، التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير، من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلي سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجية وتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة.

بما أن جودة المنتج مصدر من مصادر تحقيق التميز، يجب على المؤسسة الالتزام بتطبيق برامج الجودة الشاملة في سلاسل الإنتاج، الشيء الذي يساعدها على زيادة القدرة التنافسية، ويتجلى هذا الأثر فيما يلي⁶:

■ يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات، وهذا يعني زيادة الإنتاجية؛

1- مجّد أحمد حسين عساف، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2015، ص: 31.

2- فلة العيهار، مرجع سابق، ص 03.

3- مختار صابة، عبد الرحمن مغاري، دراسة إدارة الجود الشاملة كاستراتيجية لتسيير مؤسسات التعليم العالي على ضوء بعض تجارب بعض الجامعات العالمية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2016.

4- عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 53.

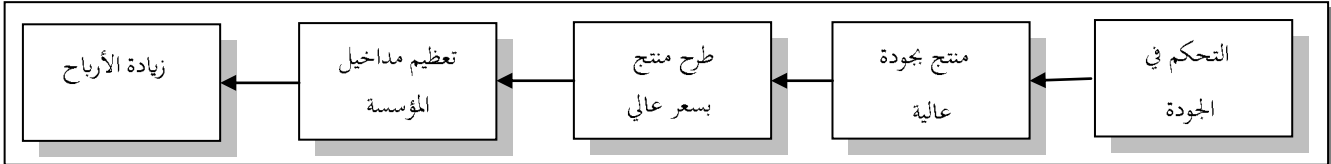
5- وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص 18.

6- مريم خلعج، عبد القادر برانيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016، ص: 118.

- يؤدي تحسين الجودة إلى ارتفاع كفاءة العمليات، وتقليل كلف التقييم وتقليل كلف الفشل الخارجي والداخلي؛
- يؤدي زيادة الإنتاجية وتقليل الكلف إلى زيادة الربحية.

ومما سبق يمكن القول أن التحكم في جودة المنتج، يسمح للمؤسسة بخلق قيمة للمنتج لدى العميل، ما يساعدها على رفع من مستوى أرباحها، كما هو موضح في الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (19): تأثير التحكم في الجودة على أرباح المؤسسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

نلاحظ من الشكل السابق، أن المؤسسة تتحصل على عدة مزايا جراء نشرها لثقافة جودة المنتج لدى أفرادها العاملين، وجعلهم يتبعون سياسة التحسين المستمر لجودة المنتج في جميع سلاسل الانتاج، ما يؤهلها لتقديم منتج بمواصفات جودة عالية، وطرح منتج بسعر عالي في السوق، ومنه تعظيم المداخيل، وهذا ما يجعلها تحقق أرباح إضافية.

2. التحكم في التكلفة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة إلى تحقيق الفعالية الاقتصادية الكفيلة بتحقيق الربحية، النمو، ولا يمكنها تحقيق هذا الهدف إلا من خلال التحكم الجيد في التكاليف بأنواعها ابتداءً بالتكاليف الادارية، الانتاج، والتسويق، الأمر الذي يجعلها أكثر فعالية. لأن تلك التكاليف تدخل في سعر البيع النهائي.

ويعتبر التحكم في التكلفة استراتيجية تتعهد فيه المؤسسة بأن تصبح منتجة بأقل التكاليف في القطاع، ويمكن أن تضم: البحث عن اقتصاديات السلم والأفضلية في الحصول على المواد الأولية¹.

كما تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المؤسسة، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، وتكاليف إعادة الإنتاج، وتكاليف الفحص، وتكاليف النقل، وتكاليف التعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين، والتكاليف المتعلقة بالخضيم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة². ويمكن تصنيف الكلف التي يجب على المؤسسة العمل على تفاديها، إلى ثلاثة أنواع نذكرها كما يلي³:

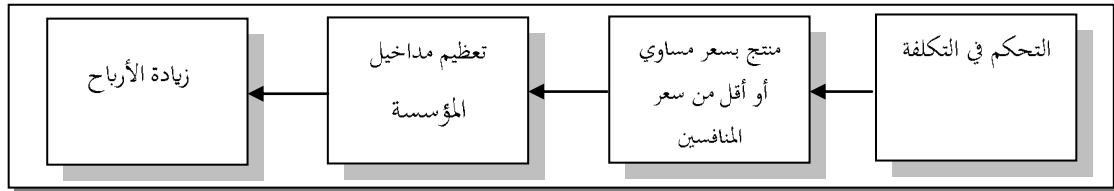
1- محمد شويح، مبادئ إدارة الاعمال، جسر للنشر والتوزيع، 2015، الجزائر، ص: 37.

2- أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب دول" يومي 03-04، ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 2012، ص: 05.

3- يوسف موسى محمد الحوازي، مدى تبنى استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص: 37.

- كلف القوى العاملة،
 - كلف المعدات والتسهيلات التكنولوجية،
 - كلف المادة الأولية.
- كما تأخذ أساليب التحكم في التكلفة في المؤسسة الأشكال التالية¹:
- تخفيض تكلفة الشراء، والتخزين؛
 - تخفيض تكلفة التشغيل، وعناصر التكاليف الإدارية، تخفيض تكاليف التمويل والحسابات؛
 - تخفيض تكاليف الموارد البشرية.
- ومما سبق يمكن القول أن التحكم في التكلفة، يسمح للمؤسسة بخلق قيمة للمنتج لدى العميل، ما يساعدها على الرفع من مستوى أرباحها، كما هو موضح في الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (20): تأثير التحكم في التكلفة على أرباح المؤسسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

نلاحظ من الشكل السابق، أن المؤسسة تتحصل على عدة مزايا من خلال تطبيقها لسياسة تخفيض التكاليف بأنواعها (المباشرة وغير مباشرة) في سلاسل الانتاج بصفة مستمرة، إذا تستطيع المؤسسة من تخفيض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها المختلفة، مما يمكنها من البيع بنفس السعر أو أقل من السعر السائد في السوق، ومنه ترفع من مستوى مبيعاتها وتحسن مداخيلها، وهو ما يعني اتساع الفجوة ما بين الإيرادات والتكاليف، ويجعل مستوى الأرباح في المؤسسة يتضاعف تلقائياً.

3. المعرفة:

تعدّ الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المركزة على المعلومات والمعرفة، وقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس بالمعرفة، باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المميزة، فالمؤسسات الناجحة التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنتقل تلك المعرفة عبر

1- حمزة جيلالي تومي، دور تدنية التكاليف في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة الضمامات البروقية التابعة لمؤسسة Poval، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص: 07.

القنوات التنظيمية للاستفادة منها في عملية إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات¹. كما تعتبر المعرفة مورداً بالغ الأهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه منظمات الأعمال الناجحة التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال التكنولوجيا، والأساليب والسلع والخدمات الجديدة².

وتعرف المعرفة على أنها: "الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد، ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة"³.

كما عرف "زنتمان وآخرون" المعرفة على أنها: "الأصول التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات"⁴.

ويرى "ديفنبروت وآخرون" بأن المعرفة هي: "مجموعة من المعلومات مضاف إليها خبرة وفهم للسياق والتعبير عنه، وهي أكبر قيمة وفعالية من المعلومات، إذ أنها جاهزة لاتخاذ القرار والقيام بأداء الأعمال"⁵.

وتأخذ المعرفة الأشكال التالية، نذكرها كما يلي⁶:

■ هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة؛

■ توصيفات رمزية للمفاهيم، والعلاقات، والطرق المحددة للتعاملات؛

■ هي ما يبقى في رأس الفرد.

ومن أجل القضاء على القصور في المعرفة الموجودة في المؤسسة لابد عليها القيام بعمل ضروري بما يسمح

للمؤسسة بتحديد المشكلات وإيجاد الحلول ويتم الحصول عليها من خلال ما يلي⁷:

■ **الاكتساب:** من خلال تدريب الأفراد أو من خلال الملاحظة والخبرات والتجارب؛

■ **توليد معرفة جديدة من خلال المعارف السابقة:** بواسطة التفكير والتحليل للمواقف، وكيفية ترابط الأشياء ببعضها؛

■ **الاكتشاف:** أي توليد المعرفة من خلال الاستكشاف والتجربة والابداع؛

1- محمد شتوح، الإدارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، مجلة دفتار اقتصادية، المجلد 07، العدد 02، ب ت، ص: 114.

2- بلال شبيخي، سامية فكير، الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي ودورها في تحقيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية مع ضرورة تامين هذا المورد للنهوض بأداء منظمات الاعمال الجزائرية، مجلة المعارف، المجلد 09، العدد 17، 2014 ص: 114.

3- سميمة عامر بوران، مرجع سابق، ص: 61.

4- ليث عبد الله القهيري، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 14.

5- مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 21.

6- فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، ماي 2007 ص: 267.

7- سميمة عامر بوران، مرجع سابق، ص: 61

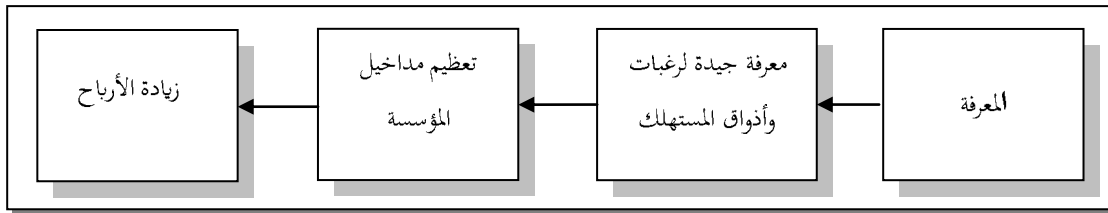
■ الاستئجار: كأن يتم استئجار خبير مقابل مبلغ مالي أو من خلال دعم مركز البحوث، شرط أن تكون المؤسسة أول مستخدم تجاري للناتج، ومنه فإن عملية توليد المعرفة، هي خلاصة الجهد البشري.

كما أن المؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها في مجال المعرفة وتحقيق ميزة المعرفة، التي تعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية، عندما تصل إلى معرفة أشياء لم يتمكن المنافسون من معرفتها، كما أشار Venkatrama و Tanriverdi "إلا أن غالبية المعرفة الاستراتيجية للمؤسسة تتمحور حول ثلاثة أصناف¹:

- معرفة المنتج؛
- معرفة الزبون؛
- المعرفة الإدارية.

ومما سبق، يمكن القول أن المعرفة تسمح للمؤسسة من خلق قيمة للمنتج لدى العميل، ما يساعدها على الرفع من مستوى أرباحها، كما هو موضح في الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (21): تأثير المعرفة على أرباح المؤسسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

من خلال ما ذكر، نعتبر أن النظرة الحديثة للمعرفة هي تلك الأفكار والمعارف التي تزيد قيمة مضافة للمؤسسة عن طرق القدرة على تحويلها إلى سلع ملموسة وتزيد في ربحية المؤسسة. ويكون تأثير المعرفة على زيادة أرباح المؤسسة من خلال توليد المعرفة الكامنة عند العاملين، وجعلها معرفة صريحة تتعلق بالمعرفة الجيدة لرغبات وأذواق العميل وتحويلها إلى سلع وخدمات قابلة للتسويق.

4. الإبداع:

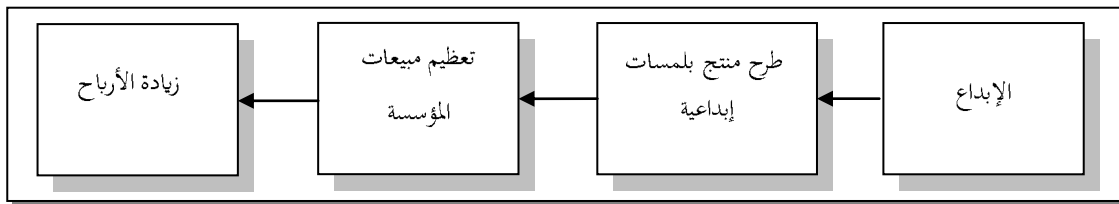
مع تصاعد المنافسة، وتزايد الداخلين الجدد بمنتجات جديدة، وأساليب طرح مختلفة، في ظل بيئة متغيرة، فالميزة لا تدوم طويلا، مالم تعتمد المؤسسة على الإبداع كمصدر هام للخلق وتعزيز الميزة التنافسية. يتشابه مصطلح الابتكار والإبداع في الظاهر، ولكن هناك اختلاف جوهري في المضمون، حيث يعني الأول الاكتشاف الخلاق للفكرة أو في التصور النظري لها، والثاني هو التجسيد الفعلي والنهائي للفكرة.

1- عامر بشر، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012/2011، ص: 189.

وبهذا يمكننا اعتبار الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من فكرة إلى منتج¹. ويمكن تعريف الإبداع من خلال أصل الكلمة المأخوذة منه في اللغة العربية وهي: "بدع الشيء، أي ابتدعه، أي أنشأه وبدأه وبدعه بدعا، أي أنشأه على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقه"². ويعرف الإبداع على أنه: "تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تختص بالمنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك وسائل الانتاج، أي بتعبير آخر يقوم الإبداع على تحسين الانتاج وأساليب التنظيم"³. من خلال ما سبق ذكره، يمكن استنتاج أن الإبداع هو الاتيان بالجديد عن طريق التجسيد الفعلي للأفكار النظرية المتواجدة في أذهان الموارد البشرية، للإنتاج منتجات جديدة أو تحسين منتجات قديمة بمواصفات جديدة، كما أنه لا يقتصر على تحسين المنتج في ذاته فحسب، بل يتعدى إلى الإبداع في وسائل إنتاج حديثة، طرق تنظيمية جديدة، وحتى قنوات توزيع جديدة، كما أنه يصنف إلى خمسة أصناف أساسية نذكرها كما يلي⁴:

- إنتاج منتجات جديدة؛
 - إدخال طرق إنتاج جديدة؛
 - فتح ودخول أسواق جديدة؛
 - استعمال مورد جديد (مادة أولية جديدة)؛
 - تحقيق تنظيم جديد للصناعة، كتنويع وضعيات احتكار.
- ومما سبق، يمكن القول أن الإبداع، يسمح للمؤسسة من خلق قيمة للمنتج لدى العميل، ما يساعدها على الرفع من مستوى أرباحها، كما هو موضح في الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (22): تأثير الإبداع على أرباح المؤسسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

1- أوكيل رابح، قراءات في إدارة الإبداع ونجاح تطوير المنتج الجديد المفاهيم...العمليات، دار الخلدونية، القبة الجزائر، 2017، ص:14.

2- المرجع نفسه، ص:15.

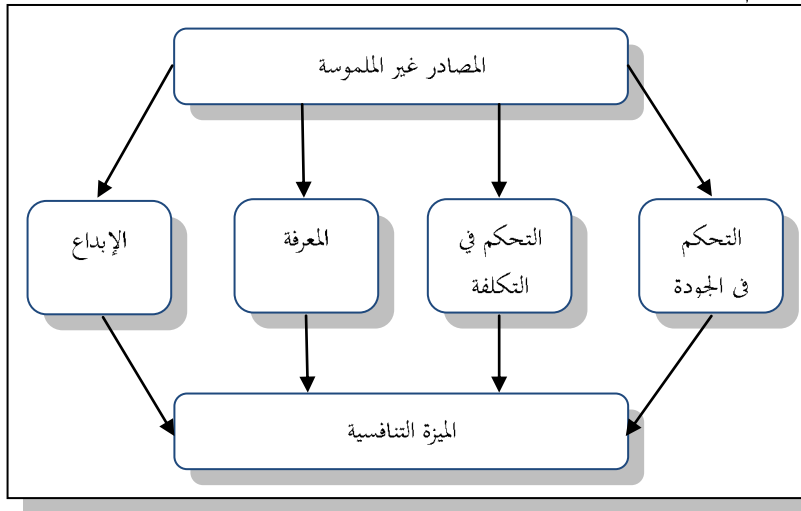
3- عمر عزراوي محمد عجيبة، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العالمي الأول حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ملتقى دولي، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص:478.

4 - رابح أوكيل، مرجع سابق، ص:16.

نلاحظ من الشكل السابق، أن المؤسسة تتحصل على عدة مزايا من خلال تطبيقها لسياسة إنتاج منتج بلمسات فيها إبداع وابتكار، مما يجعلها تكسب شريحة جديدة من العملاء ويسمح لها بتعظيم مبيعاتها وزيادة مداخيلها، ويجعلها ترفع من مستوى أرباحها السنوية.

ومنه تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال مصادرها غير الملموسة والتي لا تتحكم فيها لأنها تتفاعل معها في البيئة الخارجية، ونوضح ذلك حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (23): تأثير المصادر غير الملموسة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

نلاحظ من الشكل السابق، حول مصادر الميزة التنافسية غير الملموسة، أن هذه العناصر هي القاعدة الصلبة التي تساعد المؤسسة على خلق ميزة مستدامة تضاهي المنافسين، كلما كان الفاعلين في المؤسسة يتمتعون بالفكر الاستراتيجي المبني على استراتيجية تنويع المصادر بالاعتماد على أكثر من مصدر، كان اكتساب والمحافظة على الميزة التنافسية ممكناً، وتحقيق الأهداف أسرع.

كما أن الميزة التنافسية تكون مستدامة كلما كان متخذي القرار في المؤسسة يتمتعون بالحس الابداعي والنظرة الاستراتيجية في تسيير شؤون المؤسسة، خاصة النظرة البعيدة في عملية اختيار مصادر الميزة التنافسية الذي يجب الاستثمار فيه، وما هو الموقف أو ما يجب تبنيه، وكيفية تحديد النتائج المتوقعة من هذه العملية بشكل فعال¹.

المبحث الثالث: التدريب مدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة

المؤسسة الاقتصادية كغيرها من المؤسسات الأخرى، تحتاج إلى تطوير مهارات أفرادها العاملين، والاستثمار في قدراتهم، وذلك بتبني التدريب كاستراتيجية نتيجة لخصوصيتها المعقدة، وطبيعة العملية الإنتاجية التي تتطلب الكثير من الجهد الفكري والعضلي، الذي يستدعي موارد بشرية ذات معرفة عالية وكفاءة لمواكبة التطورات العالمية.

المطلب الأول: مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

لقد وهب "الله" سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص. وإن كانت شرطاً ضرورياً للوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة، لذلك لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني، ودونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمؤسسة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب عليها تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ، والسؤال الذي يمكن طرحه هنا هو: ما هي الأسباب التي أدت إلى تغيير توجهات أو نظرة الإدارة العليا إلى العنصر البشري¹.

والاجابة على هذا السؤال هو أنه:

باعتبار المورد البشري أصلاً ثابتاً من أصول المؤسسة التي لا تستطيع الاستغناء عنه، والذي يعمل على تفعيل باقي الموارد المادية، التقنية والمعلوماتية، وأن نجاحها يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة، والمسؤول الوحيد على خلق واستدامة الميزة التنافسية، مما بات من الضروري أن توجه جميع الجهود في سبيل تطويره وتأهيله، للوصول به إلى حد التميز.

أولاً- متطلبات امتلاك المورد البشري الخالق للميزة التنافسية في المؤسسة:

خلال الربع الأخير من القرن العشرين تزايدت أهمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم المحركات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة المعاصرة، ومع تزايد هذه الأهمية تزايد الإنفاق على مساهمات هذا النشاط في تحقيق الأهداف، ولكي تتمكن

1- ندى جبران، الميزة التنافسية للموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr65179.html>

المؤسسة من امتلاك هذا النوع من الموارد البشرية المتميزة يجب على إدارة الموارد البشرية أن توفر مجموعة من المتطلبات التي يمكن أن تكسب المورد البشري المؤهل على خلق التميز، ونذكرها كما يلي:

1. التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية، إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع متطلبات هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص المطلوبة، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المؤسسة.

وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية، فإما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.

2. الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصوراً في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المؤسسة.

وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود تنمية المؤسسة ذاتها، وذلك من خلال تحويلها إلى مؤسسة تتعلم حتى تهيب الفرص للعاملين فيها بالتعلم، وتميز معارفهم في تطوير الأداء، ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في علاقة مباشرة ومستمرة مع الجامعات ومراكز البحث، وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

3. ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد العاملين، وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة، وتطبيق نظام يقضي بتحمل المؤسسة رسوم الاشتراك، ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية، فضلاً عن تسهيل فرص استكمال الدراسات العليا المتخصصة مع تحمل كل النفقات، من طرف المؤسسة.

4. تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للمبدعين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار. و نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تلك التي تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته، وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية، بل هو يفكر ويتكلم ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

5. تنمية أساليب العمل الجماعي، وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة، وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية، والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة، وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمؤسسة.
6. مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية، وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.
7. فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح للمؤسسة هو أنها لا تنقص بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد، إلى جانب هذا نذكر أهمية إعطاء الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتوفير مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمؤسسة.
8. تطبيق نظام إدارة الأداء، ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل، والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء، والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.
9. لتنسيق جهود تلك الموارد البشرية المتنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة، وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق و للتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور القائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز، فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم، بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية. إذا هو مدير أعمال بحد ذاته، يسير الأفكار والقيم، إذا وجب تغيير النظرة إليه أو إلى القيادة الإدارية ككل، واعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء مسيطرين¹.

انطلاقاً من البديهية التي تقول أن المورد البشري هو أصل ثابت في المؤسسة والانفاق على تنمية قدراته وتطوير أفكاره واتجاهاته ليس استهلاكاً للأموال، يجب أن ترتقي النظرة الضيقة والتقليدية للمورد البشري على أنه عامل يؤدي عمل ميكانيكي مقابل أجر، وإنما هو مصدر للأفكار الخلاقة، وأداة رئيسية لتحويل التهديدات إلى فرص، ونقاط

1- أحمد سيد الكردي، المزايا التنافسية ورأس المال البشري، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، أطلع عليه يوم 16-02-2021، على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr65179.html>

الضعف إلى نقاط قوة، ولهذا يجب على المؤسسة العمل باستمرار على تحسين ظروف عمل الأفراد العاملين، لجعله أكثر استعدادا لتحقيق التميز.

ثانيا- خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية:

إن المورد البشري، وما يتوفر عليه من كفاءات علمية وعملية هو المورد الاستراتيجي المسؤول على بناء الميزة التنافسية، ويعتبر نموذج VRIO كأداة لتقييم ما إذا كانت تلك الموارد قادرة على تحقيق التفوق، التميز، والنجاح للمؤسسة، وفي نفس الوقت يفترض أن يكون هذا المورد الذي يخلق الميزة التنافسية يتميز بخصائص، ونذكرها كما يلي¹:

1. **خاصية القيمة: (VALEUR):** تخلق المؤسسة القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تمييز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقد في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفاقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على فلسفة رضا العميل تبدأ من رضا العامل فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسين رضاهم الوظيفي.

2. **خاصية الندرة: (RARETE):** إن خاصية ندرة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة، ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسة منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية.

3. **خاصية عدم القابلية للتنفيذ: (IMPLEMENT):** يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصيرة، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد -بدقة- مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة.

1- أحمد مصنوعة، مرجع سابق، ص: 10 - 11.

4. خاصية التنظيم (ORGANIZATION) : حتى توفر أي خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشري، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

5. خاصية عدم القابلية للتبديل: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.

ويوضح الجدول الموالي كيفية استخدام الخصائص السابقة الذكر، لتحليل إمكانات الموارد البشرية أن تكون مصدرا لخلق ميزات تنافسية في المؤسسة.

الجدول (09): العلاقة بين خصائص المورد البشري والميزة التنافسية:

الموارد ذات القيمة	الموارد النادرة	يصعب تقليدها	يدعمها التنظيم	المضامين التنافسية	الأداء
لا	-	-		عدم وجود ميزة تنافسية	تحت المتوسط
نعم	لا	-		ميزة متماثلة	المتوسط
نعم	نعم	لا		ميزة تنافسية مؤقتة	فوق المتوسط
نعم	نعم	نعم		ميزة تنافسي متواصلة	متميز

المصدر: فيروز بوزورين، أثر إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017/2016، ص ص: 163-164.

نستنتج من الجدول السابق، أن:

- الموارد البشرية النادرة، والتي ليس لها قيمة، لا تستطيع خلق الميزة التنافسية، وأدائها تحت المتوسط؛
- الموارد البشرية ذات القيمة، وليست نادرة، تستطيع خلق ميزة تنافسية متماثلة، وأدائها متوسط؛
- الموارد البشرية ذات القيمة، والنادرة، والتي لا يصعب تقليدها، تستطيع خلق ميزة تنافسية مؤقتة، وأدائها فوق المتوسط؛
- الموارد البشرية ذات القيمة، والنادرة، والتي يصعب تقليدها، هي التي تستطيع خلق ميزة تنافسية متواصلة ومستدامة، لهذا على المؤسسة المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها عن طريق التدريب والتعليم المستمر.

إذن لا بد على إدارة الموارد البشرية، أن تستقطب الموارد البشرية التي تتصف بالكفاءة العلمية والمهارة العملية والمواهب الخلاقة والنادرة حتى تكون السبابة في خلق ميزة تنافسية تجعلها مختلفة عن المنافسين، والشيء الذي يساعدها على المحافظة عليها أكبر فترة ممكنة، ولا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية دائمة إلا إذا كان هذا المورد صعب تقليده من طرف المنافسين.

ثالثاً- تميز الموارد البشرية التي تخلق الميزة التنافسية:

يعتبر العنصر البشري هو محور ارتكاز العملية الإدارية، حيث أنه العنصر القادر على التصور، والتحديث، والخلق، والابتكار، والتنفيذ والمتابعة، والتقييم¹، حتى تتمكن المؤسسة من امتلاك الموارد البشرية التي تساعد على خلق الميزة التنافسية لا بد أن تكون متميزة، في مجال أداءها للمهام.

1. مظاهر تميز الموارد البشرية التي تخلق الميزة التنافسية:

إن المورد البشري الذي يستطيع أن يخلق ويعزز الميزة التنافسية والذي يجب على المؤسسة أن تعمل على استقطابه وتوفيره دائماً، وأن تتوفر فيه بعض الصفات الخاصة ونذكرها كما يلي:

أ. القدرة على الإبداع والابتكار:

إن الميزة التنافسية للعنصر البشري تكمن في امتلاك هذا الأخير القدرة على الإبداع والابتكار، حيث يتمتع العنصر البشري ذو القدرات والمهارات الذهنية والفكرية والتفكير السليم الهادف إلى إيجاد وخلق أفكار جديدة ومستحدثة تمكن المؤسسة من الحصول على منتجات أو وسائل إنتاج جديدة تكون مميزة.

ب. امتلاك رصيد معرفي واسع:

إن امتلاك العنصر البشري للمعرفة اللازمة لممارسة مهامه، والتي أيضاً تمكنه من فهم محيط وبيئة عمله، سواء كانت الداخلية أو الخارجية، حيث تمكنه هذه الأخيرة من فهم وتفسير العلاقات التي تربطه بعناصر ومكونات محيط عمله، وبالتالي يزيد في فعالية أدائه، إذ يتطلب من هذا العنصر البشري المعرفة بجميع أنشطة المؤسسة ومجالاتها، والتي تتمثل فيما يلي:

- المعرفة بمنتجات المؤسسة (سلع أو خدمات) وإمكانياتها الاستراتيجية؛
- المعرفة باحتياجات العملاء والخصائص المميزة للمنتج، والقطاعات السوقية للمؤسسة؛
- المعرفة بالنواحي التكنولوجية، والتي تتضمن المعرفة بالعمليات الهندسية والإنتاجية لتطوير المنتج ومجالات البحوث والتطوير بالمؤسسة.

ج. الاستعداد الجيد والتغيير:

من مظاهر الميزة التنافسية للموارد البشرية أنها لها الاستعداد لقبول التجديد والتطوير المستمر والشامل، والذي يمكن المؤسسة من مسايرة التغيرات والتطورات العلمية والتنافسية التي تحدث في بيئة أعمال المؤسسة، بل لها القدرة والرغبة في المشاركة والمبادرة في التجديد والتغيير.

1- عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص: 25.

د. الإلهام بمختلف العلوم والثقافات التي لها علاقة بعمله:

يمكن إطلاع الموارد البشرية على مختلف العلوم والتقنيات الحديثة من توسيع وتعميق المعلومات والمعارف الفنية والعلمية وتعزيز تطبيقها بفعالية في العملية الإنتاجية، كما يساعده على الابتكار والإبداع، ويسهل عملية فهم وتفسير مختلف الظواهر المحيطة بعمله.

هـ. القدرة على التكيف ومسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية:

تتصف الموارد البشرية المتميزة بالقدرة على متابعة ومسايرة التغيرات العلمية والتكنولوجية، حيث أنها تميل إلى البحث والإطلاع على مختلف المستجدات العلمية والمبادرة إلى تطبيقها والاستفادة منها في أداء المهام¹.

2. مجالات التميز في الموارد البشرية لبناء الميزة التنافسية في المؤسسة:

تلعب الموارد البشرية دورا محوريا في بناء واستدامة الميزة التنافسية، من منطلق المكانة الهامة التي يحض بها في تشغيل باقي الموارد المادية، داخل للمؤسسة، سوف نستعرض المساهمات التي يقدمها كما يلي²:

أ. في مجال تقديم منتج جديد:

إن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، ولذلك فإن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم منتج جديد متميز، أصبحت ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرتها على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة، مما يشكل حاجزا أمام قدرة المؤسسات المنافسة على تقليد منتجها الحالي، وإن تحقيق ذلك يتطلب الإنفاق على البحث والتطوير، وتوفير الموارد البشرية القادرة على الإبداع و الابتكار. ومن ثم أصبح امتلاك الموارد البشرية ذات المهارة والمعرفة و الكفاءة العالية والقادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ب. في مجال امتلاك تكنولوجيا متقدمة:

تشكل الموارد البشرية الأساس في استيعاب وتطوير التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، وما من شك أن التكنولوجيا جانبنا اجتماعيا وثقافيا لا يمكن تجاهله، إذ أن التكنولوجيا ترتبط ارتباطا وثيقا بالبعد الاجتماعي والثقافي لبلد معين، ففي ثقافة لا تقدر قيمة الوقت مثلا لن يجدي استخدام التكنولوجيا التي توفر الوقت، كما أن الموارد البشرية المتميزة القادرة على تخفيض تكاليف فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

ج. مجال التنافس في الأسواق المفتوحة:

لقد كللت جهود القوى الدولية، وخاصة الدول الصناعية الكبرى خلال النصف الأخير من القرن العشرين، لفتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة بإنشاء المنظمة العالمية للتجارة. وعليه باتت حماية الأسواق لا تمثل ميزة تنافسية يمكن

1- براهيم بلقايد، مرجع سابق، ص: 161-162.

2- فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص: 163-164.

الاعتماد عليها، ومن هذا المنطلق فإن زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة هي الدور الجديد للموارد البشرية، والتي يجب أن تكون قادرة على تفهم العالم الجديد، عالم المنافسة المفتوحة.

د. في مجال إنتاج وتشغيل المعلومات:

إذ أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بكيفية استخدام المعلومات، والذي يتم من خلال مواردها البشرية، ويحتاج ذلك لإدارة فعالة لرأس المال البشري الذي يعد من أهم الأصول غير المباشرة في المؤسسة، وبذلك تعتبر استراتيجية إدارة المعرفة من الاستراتيجيات الجديدة للمؤسسات المتقدمة والتي تعتبر المعلومات من أهم العناصر ذات القيمة للمؤسسة، وتعتبر بذلك خبراء المعلومات وهم الموارد البشرية من الأصول الفكرية في المؤسسة فهم يحددون المعلومات المطلوبة، وكيفية الحصول عليها ودرجة الثقة والمصداقية فيها.

هـ. في مجال ممارسة الأنشطة الرئيسية للمؤسسة:

وذلك من خلال إمكانية الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في حل المشكلات واتخاذ مختلف القرارات، إضافة إلى دراسات الجدوى وتصميم استراتيجيات المؤسسة.

و. في مجال استمرار وبقاء المؤسسة:

ويرتبط ذلك بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة من خلال قدرات الموارد البشرية لديها واستمرارهم في الأداء المتميز، والخبرة العلمية والعملية المتراكمة التي تشكلت لدى مواردها البشرية واستمرار القدرة على الابداع والابتكار.

نستنتج من خلال ما تم ذكره، أن الموارد البشرية التي تكون لها القدرة على خلق الميزة التنافسية وإطالة فعاليتها، لا بد أن تتصف بالكفاءة العلمية والمهارة العملية، لممارسة المهام في الأنشطة المختلفة، وكذلك الدراية بكل المجالات التي قد تساعد المؤسسة، للتغلب على المتغيرات المختلفة، وتلبية حاجيات وأذواق المستهلكين في قطاع الصناعة لجعل هذه الميزة مستدامة تخلق ثروة وأرباح.

المطلب الثاني: مساهمات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

على إدارة الموارد البشرية أن يكون تفكيرها وتخطيطها في تنفيذها لأنشطتها استراتيجيا في جميع وظائفها، وخاصة في مجال استقطاب العمالة، إذ لا بد عليها أن تركز على العناصر ذات الكفاءات العالية، وتستخدم الوسائل الحديثة في مجال تطويرها، والتي تساعد على تحقق أهدافها، أي أنه قبل أن تكون المؤسسة متميزة في مخرجاتها عليها أن تكون متميزة في مدخلاتها، وهذا بتكوينها رأس مال فكري خاص يساهم بشكل فعال في تحقيق التميز.

أولاً- تعريف رأس المال الفكري:

يعرف (RID) رأس المال الفكري بأنه: "المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن الاستفادة منها ووضعتها في موضع التطبيق، بهدف خلق ثروة للمؤسسات المالكة لهذه المادة الفكرية"¹. كما عرفه "Stewart" أنه هو: "المادة الفكرية المتمثلة في المعرفة، والمعلومات وتحقيق الملكية الفكرية، والخبرات التي يمكن توظيفها لتقدير قيمة اقتصادية للمؤسسة، فهو إذن يرتبط رأس المال الفكري بعاملين، هما المعرفة وإدراك المعرفة"².

وعرفه "BASSI" أنه: "المعرفة والخبرة والقوة العقلية للعاملين، فضلا عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها"³. وعرف أيضا على أنه: "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح"⁴. مما سبق ذكره نستنتج أن رأس المال الفكري يتمثل في الموارد غير الملموسة ويتمثل في المعرفة والقدرات العقلية والفكرية، والخبرات والمهارات، التي اكتسبتها المؤسسة خلال نشاطها، ويمكن الاستفادة منه في زيادة قيمة للمنتج. وبعبارة أخرى، هو تلك التراكمات المعرفية العلمية والخبرات العملية المكتسبة، شريطة أن توضع موضع التنفيذ في الانتاج، والتي تساهم في النهاية في تحقيق عائد مادي، ويحقق التميز للمؤسسة.

1- مجّد فلاق، أحمد يوسف، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة معارف، المجلد 14 العدد 01، 2019، ص: 279.

2- عامر بشير، مرجع سابق، ص: 100.

3- المرجع نفسه، ص: 99.

4-Saari Ahmad, Abbas Mushaf, **The Relation Ship between intelctuel capital and business performance: Avempirical Study in Iraqi industry**, international confarence on management and Artificial intelligence IPEDR VOL 06 (2011), LAC SIT press, Bali, Indonesia; p: 104.

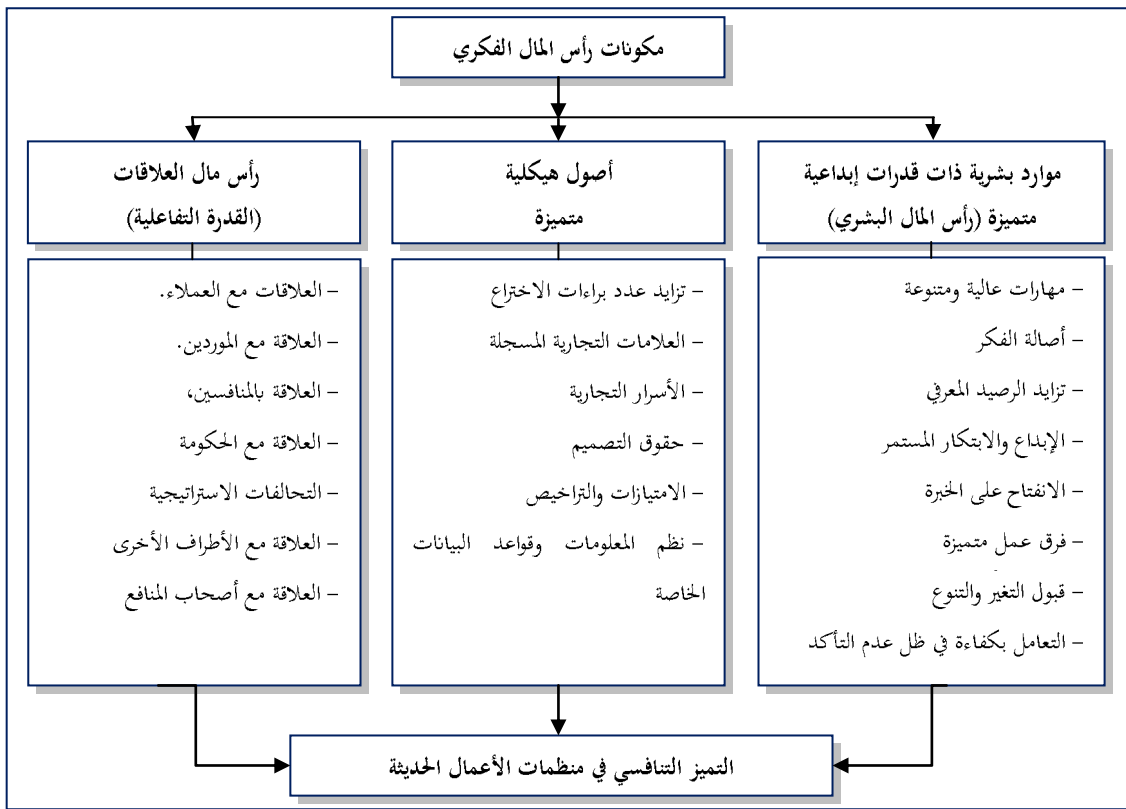
ثانيا- مكونات رأس المال الفكري:

لقد اختلف الباحثون في مجال الادارة حول مكونات رأس المال الفكري، حيث قدمت بعض التصنيفات حسب نظرة كل باحث للموضوع وطريقة تفكيره، أما التصنيف الذي يراه الباحث أنسب لهذا الموضوع، هو تصنيف " BROOKIN " أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة عناصر، نذكرها كما يلي¹:

1. الأصول السوقية: وهي الجوانب غير الملموسة، والمرتبطة بالسوق مثل: منافذ التوزيع، العملاء، والعلامات التجارية؛
2. أصول الملكية الفكرية: وتتمثل في براءات الاختراع، العلاقات والأسرار التجارية، حقوق الطبع والتصميم؛
3. الأصول البشرية: وهي القدرة على الابتكار، والخبرات المتراكمة التي تعكس قدرة الأفراد على الأداء؛
4. أصول البنية التحتية: وتتمثل في ثقافة المنظمة، وقواعد بيانات العملاء، طرق تقييم الخطر، طرق إدارة قوى البيع، الهيكل المالي.

ويمكن أيضا توضيح وتفصيل أكثر لمكونات رأس المال الفكري، كما هو موضح في الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (24): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: نصيرة بلخضر، وآخرون، تنمية الموارد البشرية رؤية استراتيجية لبناء رأس المال الفكري وتوظيف المعرفة بالجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 35، العدد 02، الجزائر، 2018، ص 76.

نلاحظ من الشكل السابق، أن مكونات رأس المال الفكري تتمثل في كل التراكمات الفكرية والمعرفية والخبرة العملية للعاملين، والجانب العلائقي مع الذين تتعامل معهم المؤسسة أثناء مسارها العملي سواء كانوا عملاء، موردين، منافسين...، وتتميز بالتفرد وغير متاحة للجميع ولا يملكها المنافسون، وتكون تلك المعارف والأفكار ظاهرة في مخرجات المؤسسة، وتتصف بلمسات إبداعية، وتساهم في خلق قيمة للمستهلك وتخلق في النهاية ميزة مستدامة.

وقد أشار "STEWART" إلى أن مهارات العاملين ومعارفهم وخبراتهم تعدّ رأس مال فكري إذا ما انطبق عليها المقياسان الآتيان¹:

- أن تكون متميزا: بمعنى أنه لا يوجد من يملك المهارات أو المعلومات نفسها في المؤسسات المنافسة؛
 - أن تكون استراتيجيا: أي أن هذه المهارات والمعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع الزبون ثمنا للحصول عليها عبر شراء السلعة أو الخدمة المميزة².
- بما أن رأس المال الفكري له دور أساسي وفعال في جعل المؤسسة في ديناميكية دائمة، ويمكن اعتبار أهمية رأس المال الفكري أنه³:

- يعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها؛
 - يتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية والمستعملة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية؛
 - يعدّ السلاح الأساسي لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء واستمرارية المؤسسة.
- من الأهمية السابقة الذكر، نستخلص أن رأس المال الفكري هو القوة التي تحرك عجلة الإنتاج في المؤسسة، باستخدام الرصيد المعرفي والقدرات الفكرية التي يملكها، وهو المسؤول عن عملية تحويل المعرفة إلى مساهمات ذات قيمة اقتصادية في السوق، خاصة أن المنافسة أصبحت تعتمد على المعرفة التي يتمتع بها المورد البشري للمؤسسة، وتساعد على تشغيل وسائل الانتاج المادية والمالية والمعلوماتية بكفاءة.

ثانيا- متطلبات تطوير رأس المال الفكري:

اكتساب ميزة تنافسية واستدامتها، من الأمور التي يتطلب من المؤسسة اكتساب موارد بشرية تتمتع بمعرفة واسعة وتعمل على تجديدها باستمرار، وحتى تتمكن من المحافظة على رأسمائها الفكري من التقليد من قبل المنافسين، لا بد عليها من تطوير الأفراد العاملين من خلال ما يلي:

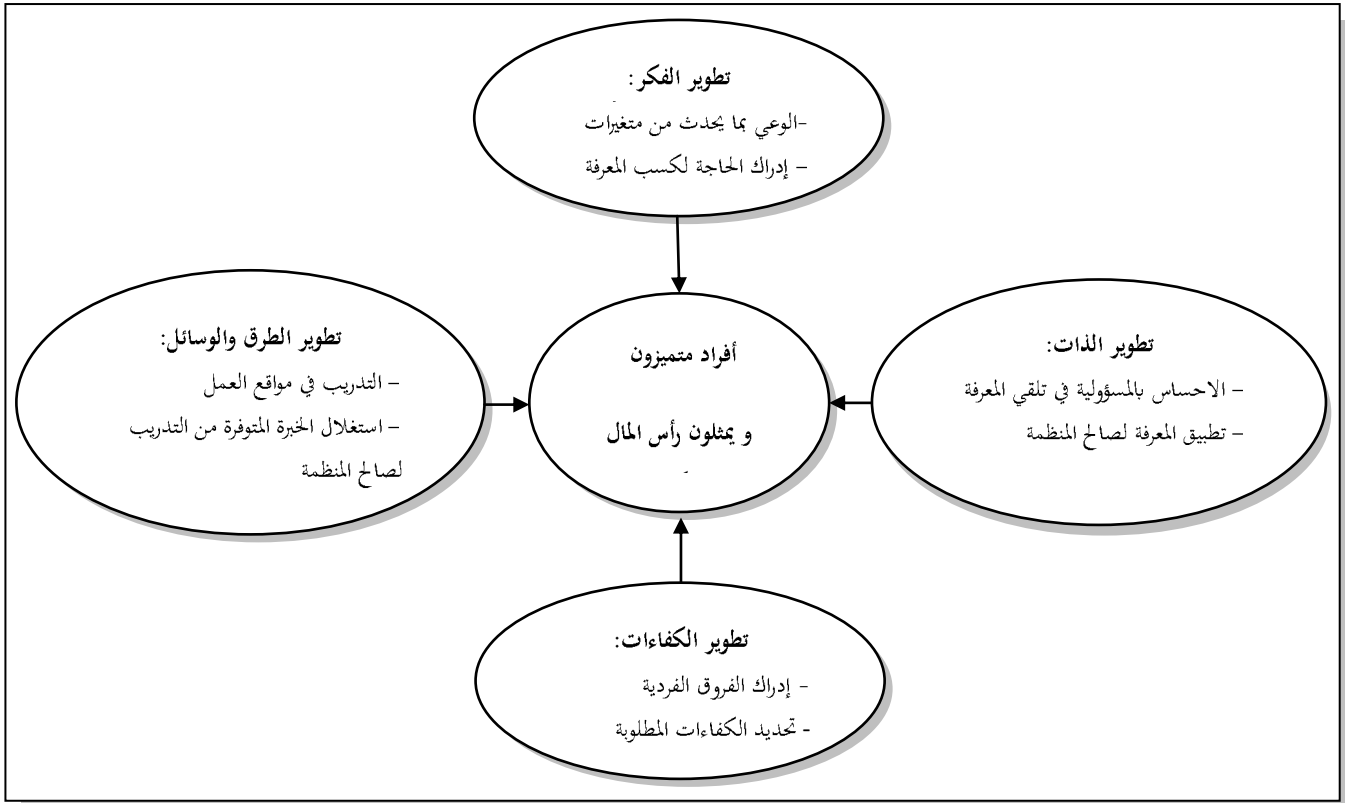
1- معتصم هود مجّد صالح النعمة، دور رأس المال الفكري في إمكانية إقامة مراكز التصنيع الرشيق دراسة في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2006، ص: 04.

2- المرجع نفسه، ص: 04.

3- مجّد فلاق، أحمد يوسف، مرجع سابق، ص: 280.

1. تطوير الفكر: الذي يتضمن الوعي بما يحدث من متغيرات وإدراك الحاجة لكسب المعرفة؛
 2. تطوير الذات: عن طريق الإحساس بالمسؤولية في تلقي وتطبيق المعرفة لصالح المؤسسة؛
 3. تطوير الطرق والوسائل: بالاعتماد على التدريب في مواقع العمل واستغلال الخبرة المتوفرة من التدريب.
 4. تطوير الكفاءات: عن طريق تحديد الكفاءات المطلوبة وإدراك الفروق الفردية¹.
- والشكل الموالي يوضح متطلبات تطوير رأس المال الفكري كما يلي:

الشكل (25): يوضح متطلبات تطوير رأس المال البشري



المصدر: عامر بشير، مرجع سابق، ص: 117.

نستنتج من الجدول السابق، أنه حتى تتمكن المؤسسة من تحويل الأفراد العاملين لديها إلى رأس مال فكري يتميز بخصائص وسمات شخصية قادرة على خلق التميز عليها أن تعمل على تطوير الكفاءات باستمرار، من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، وتحسين سلوكياتهم لأن المؤسسة التي تكسب المعارف الجديدة تصبح مؤسسة متعلمة ما يجعلها تتكيف مع المتغيرات الخارجية، ونشر ثقافة كسب وتطوير المعرفة واستخدامها، كما أن تحسين طرق ووسائل التدريب الداخلي التي تساعد الفرد لجعله مستعداً لتنفيذ الخطط.

1- عامر بشير، مرجع سابق، ص: 116.

ثالثاً- مهام المؤسسة في تكوين رأس المال الفكري:

يتمثل الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إدارة العنصر الحي في المؤسسة، والمبني على نشر ثقافة تنظيمية لتكوين رأس مال فكري يساهم في تحقيق ميزة تنافسية دائمة، ويرتكز على مبدأ تحفيز الأفراد والجماعات للكشف على ما يملكون من معارف ضمنية وتحويلها إلى معارف صريحة قصد استخدامها في إنتاج منتج بلمسات إبداعية ومبتكرة، ويمكن ذكر دورها في النقاط التالية:

- تصميم وتحليل الوظائف بالشكل الذي يحقق الإثراء الوظيفي، الذي يحرك المنافسة بين العاملين نحو إنجاز الأعمال بمرونة وتنفيذ المهام بطرق جديدة؛
- التخطيط لاستقطاب الرأس المال البشري المتميز بالكفاءة الفريدة والموهبة الخلاقة، لتغطية احتياجات المؤسسة من المورد البشري، الذي لديه القدرة على التفكير بطرق مختلفة، ويتميز بالمعارف والقدرات الفكرية، ويؤثر في أنشطة المؤسسة لخلق قيمة مضافة للمنتج، وتساهم في جذب العملاء لتدعيم تميز المؤسسة؛
- تمكين العاملين وإعطائهم الصلاحية المطلقة في أداء المهام، والعمل على توفير بيئة ملائمة لتقبل الأفكار الإبداعية والمبتكرة، وكذلك توفير الوسائل المادية المساعدة على ذلك؛
- تصميم برامج تدريبية مدروسة بدقة وفق الاحتياجات الفعلية للعاملين، تساعد في مواكبة التطور في المجال العلمي والعملية، وتطوير التراكمات المعرفية للعامل، كما يجب أن يكون الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق، مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم حصره على الأفراد الذين يبدون قصوراً في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛
- تصميم نظام أجور وحوافز ومكافآت وترقية لرفع الجانب المعنوي للأفراد العاملين، وتشجيعهم على تقديم الجديد، والإضافة للمؤسسة دائماً.

على المؤسسة أن تتبنى المداخل الأساسية والآليات المناسبة في إدارة مكتسباتها من رأس المال الفكري بالشكل الذي يخلق نجاعة تنظيمية لتحقيق القيمة من رأس المال المعرفي، وتعتبر المعرفة العامل الهام الذي يساعد على خلق واستدامة الميزة التنافسية التي يملكها موردها البشري، لذلك لا بد عليها أن تسعى بشكل دائم إلى توليد وتخزين المعرفة، وما ينتج عن ذلك يعرف (برأس المال الفكري)، واستخدامها في تقديم منتج جديد أو تحسين المنتج القديم، كما تعتبر المؤسسة المسؤولة الأولى على المحافظة على المعرفة من التقلص والتقادم أو التقليد، والتعلم هو السبيل الوحيد لكسبها، وتعميم نشر المعرفة بين العاملين، كما يعتبر التعلم ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح فرصة تغيير طريقة ممارسة الأعمال بطرق غير مألوفة، أي أن التعلم لا بد أن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية، ومن الجدير بالذكر أنه حتى يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية لا بد وأن يتسم بالاستمرارية، وأن

يكون مسؤولية الجميع وأن تتعدد مصادره، وأن تعمل المؤسسة على نشر ثقافة التعليم الذاتي بين أوساط العاملين لتشجيعهم على التعلم التلقائي، ويكون هو الثقافة التنظيمية السائدة، كما يعتبر الإبداع والابتكار أيضا من العوامل الرئيسية في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمكانتها بين المؤسسات المنافسة، فكلما زاد تدفق الابتكارات في المؤسسة زادت قدرتها على الاحتفاظ بتفوقها، وبالتالي لا بد أن تحرص على تحفيز العاملين وحثهم على الأفكار الجديدة التي تجعل منتج المؤسسة مميذا باستمرار.

المطلب الثالث: التدريب وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

إن المنافسة الشديدة التي أصبحت السمة البارزة في الأسواق العالمية والمحلية، لتلبية الحاجيات المختلفة والمتغيرة في أذواق المستهلكين هو ما جعل المؤسسات الاقتصادية تتفطن لدور التدريب باعتباره مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية، وشجعت على تغيير النظرة لموردها البشري على أنه رأس مال ثابت لا بد من الاستثمار في قدراته الفكرية والابداعية، والمؤسسة التي تعمل على تدريب مواردها البشرية باستمرار تحقق عدة آثار إيجابية تعود على تحسين مؤشرات أداء الأفراد العاملين، وهذا ما يجعل تحقيق الميزة التنافسية ممكنا.

أولا- علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المؤسسة:

التدريب من أهم أساليب الاستثمار في المورد البشري، ويحتل مكانة هامة بين مختلف الأنشطة الإدارية الهادفة إلى تحسين أساليب العمل والملاءمة مع التغيرات الحاصلة في المجال التكنولوجي والمعرفي وتحقيق التميز. وخير دليل على هذا الدور هو حالة "شركة فيديرال إكسبريس" والتي تحصلت عام 1990 على جائزة "مالكوم بالدريج" للجودة، وهي شهادة عالمية في الجودة، وهذا لا شيء إلا لتفوق هذه الشركة على نظيراتها في خدمة العملاء، وتقوم هذه المؤسسة بتطبيقات إدارية متعددة، فهي تقيس كل يوم درجة رضا الزبائن عن خدماتها، تقييم مواعيد التسليم، سلامة الرسائل والطرود... إلخ، وما يميز هذه الشركة عن غيرها هو إنفاق مبالغ معتبرة على التدريب بما يعادل 3% من موازنتها السنوية، أي ما يعادل 225 مليون دولار سنويا، وقد اعتمدت استخدام مدرّبين مؤهلين في مجال تطوير الجودة لتعريف العاملين بالتطورات الحديثة في هذا الجانب وإكسابهم المهارات الضرورية للتحسين المستمر¹.

يساهم تدريب الموارد البشرية بشكل كبير، في إحداث تغيير في معارف وسلوكيات واتجاهات الأفراد العاملين هذا ما يساعد على تحسين تصرفاتهم نحو تحسين الأداء العام، ويجعل تحقيق الميزة التنافسية سهلا بالنسبة للمؤسسة، حيث أن التدريب يلعب دورا في تنمية بعض الجوانب في المورد البشري نذكرها كما يلي:

1- سامي نابي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة بالمؤسسة محاولة دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بن باديس بقسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص:43.

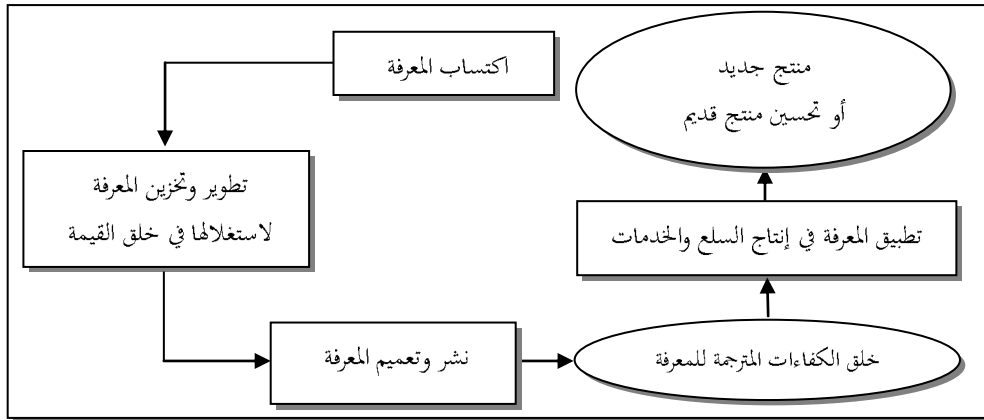
1. دور التدريب في تنمية القدرات الإبداعية:

حتى تحقق المؤسسة أهدافها المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس في بيئة متغيرة باستمرار، ارتباط دورها بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات، لا يمكن مجاراتها وتقليدها، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم¹. ومن هنا تظهر أهمية التدريب في تزويد الموارد البشرية للمؤسسة في تنمية القدرات اللازمة، وفي نفس الوقت يعمل على تحريك الحس الإبداعي الذي يساعد على خلق منتج جديد أو طرق تسويق جديدة².

2. دور التدريب في تنمية معارف الأفراد العاملين:

المعرفة هي تلك القدرات الفكرية التي تكتسب من التدريب وهي أهم مخرجاته التي تظهر نتائجه بعد كل دورة تدريبية مباشرة، ويمكن توضيح تلك العلاقة من خلال الشكل التالي:الر

الشكل رقم (26): دورة التدريب في تنمية معارف الافراد العاملين



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

نلاحظ من الشكل السابق، أن دور التدريب في اكتساب المعارف المتاحة أو الكامنة الموجودة في أذهان العاملين ثم تطويرها وتخزينها ثم نشرها وإيصالها إلى الأفراد وجعلها متاحة للجميع، كما يؤدي تطبيق المعرفة وإدماجها إلى التحسين الفعلي لمستوى الكفاءات التي تترجم المعرفة إلى منتجات نهائية تساهم في تحسين صورة المؤسسة لدى العميل، وبالتالي رفع مستوى مداخيلها وزيادة ربحيتها.

1- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العمليات التدريبية (النظرية و التطبيق)، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص:66.

2- براهيم بلقايد، سالم عبد العزيز، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، 2014، ص:331.

3. دور التدريب في العملية التغييرية:

يؤكد "SHEIN" على ضرورة تغيير الوضع الحالي من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوكيات الحالية، ثم العمل على إيجاد الدافعية والاستعداد (مهارات، معارف، سلوكيات) لإحداث التغييرات المطلوبة، وقد دعمه في ذلك كل من "CHAPPELL" و"SCHERMERHORN"، حيث يريان أن التغيير يكون في كثير من الأحيان في المهارات والسلوكيات والاتجاهات فقط¹. على المؤسسة إدخال تغييرات على مواقف وقيم الأفراد بصفة مستمرة، وذلك لخلق ثقافة قوية تساهم في تشجيع روح الانتماء، وتقوية السلوك الإيجابي لدى العاملين لديها².

ويساعد التدريب بشكل واضح في إحداث تغيير في المعارف، المهارات، السلوكيات، ونشر الوعي لدفع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة نحو الأحسن، والتأثير الإيجابي على قدرة الأفراد في الانضباط أكثر والأداء الجيد وترسيخ القيم الإيجابية للتطوير، وبعث ثقافة العمل في إطار العمل الجماعي، وشحن الهمم لتوحيد توجهات الأفراد العاملين للالتفاف نحو تحقيق هدف المؤسسة، والابتعاد عن فكرة مقاومة التغيير الذي قد يؤثر سلبا على المؤسسة.

4. دور التدريب في بناء الكفاءات:

من مميزات الكفاءة أنها مكتسبة، فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه³، وتعتبر الكفاءات أصلا من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى. كما يعتبر التدريب من المداخل الأساسية لتنمية وتطوير تلك الكفاءات التي تعزز من قدرة المؤسسة، وهذا من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل، والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات التنافسية التي تجعل المؤسسة متفوقة على غيرها.

5. دور التدريب في تحسين الأداء (الفعالية التنظيمية):

المعرفة تتقدم بمرور الزمن نظرا للتطور الكبير الذي تعرفه النهضة في المجال العلمي والتقني، ما يفرض على المؤسسة أن تقوم بتطوير مواردها البشرية باستمرار، عن طريق التدريب الذي يعتبر وسيلة هامة لمواكبة التطورات العلمية، واكتساب الخبرات والسلوكيات اللازمة، ويجعل المتدرب يكتسب أشياء جديدة، لم تكن عنده من قبل أو تجديد أشياء قديمة، تساهم في تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد.

1- ميلود زاد الخير، عبد القادر بن برطال، أثر التدريب على الابداع و التغيير التنظيمي، ملتقى دولي حول: "التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب البلدة، يومي 18-19، ماي 2011، الجزائر، ص:12.

2- ميساء مصطفى بني سلامة، رفا قاسم البدارين، دور عملية التدريب في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 24، العدد 03، 2016، ص:132.

3- عبد العظيم معاوي، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الابداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف، مجلة رؤى اقتصادية، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2016، ص: 283.

ويمكن تعريف الأداء على أنه: "نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية، هي: الدافعية الفردية، مناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل"¹. وحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين كما يلي²:

أ. **الأداء الجزئي**: يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع، تختلف باختلاف المعيار المعتمد في تقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يصنف حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين،... إلخ.

ب. **الأداء الكلي**: يجسد بالإجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو... إلخ. ولتأسيس ثقافة إتقان إنجاز المهام في المؤسسة وتحريك الدافعية الفردية لتحسين الأداء الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية على المؤسسة: أن تتبنى مبدأ ربط الأجر مقابل الأداء لرفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية، حيث تعتقد بعض المؤسسات الأكثر كفاءة في العالم أن التعاون بين العاملين يعد ضروريا لتحقيق إنتاجية عالية، لذلك فإنها لا تربط بين الأجر والأداء الفردي، وبدلا من ذلك تربط الأجر بأداء الفريق وعلى سبيل ذلك تلجأ شركة "نيوكر" إلى تقسيم قوة العمل إلى فرق يتكون كل فريق إلى ثلاثين فردا أو أكثر، ويجري رصد علاوة تقدر بـ 30% من الأجر الأساسي لمنحها لأعضاء الفريق في حالة تحقيق الأهداف المرتبطة بالإنتاجية والجودة³.

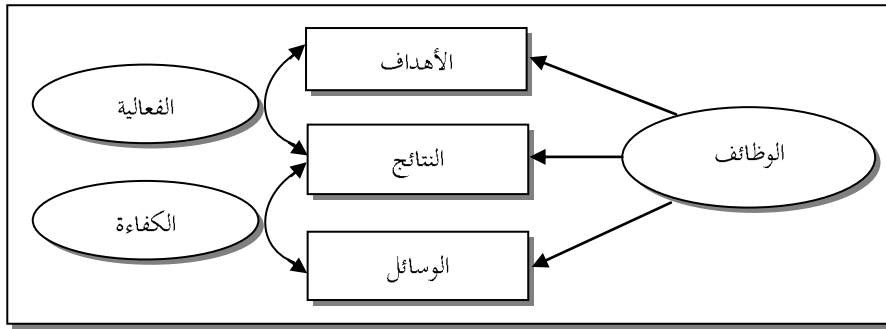
كما يجب على المؤسسة أن تعمل على جعل تكامل بين الأداء العام ووظائفها، من أجل تحقيق أهدافها العامة، وهذا حسب الشكل الموالي:

1- رامي طيشات، قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 22، العدد 02، 2016، ص: 49.

2- عبد الملك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 01، 2001، الجزائر، ص: 89، 90.

3- عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 11، العدد 02، 2017، ص: 176.

الشكل رقم (27): العلاقة بين الأداء الكلي، ووظائف المؤسسة



SOURCE :Abdelwahab Ait Razouk , Gestion strategique de ressource humaines recherche theorique et empirique sur la durabilite de la relation entre strategie RH et performance, these de doctorat, universite nancy 02 France, 2007 , p: 49.

نلاحظ من الشكل السابق، أن الأداء الكلي لوظائف المؤسسة له أثر مباشر على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمعلوماتية للمؤسسة، وهذا ما يجعلها تحقق نتائجها بكفاءة وأقل التكاليف، ومنه تحقق الأهداف بفعالية.

ثانياً- أثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية:

إن تحقيق ميزة تنافسية في بيئة تتصف بالديناميكية مطلب كل مؤسسة، وكل مواردها لها أثر في تحقيق التميز، لكن يبقى العنصر البشري أهم هذه الموارد، وحتى تتمكن من تعظيم هذا الأثر، لابد عليها أن تعتمد إلى تطوير معارف وقدرات أفرادها العاملين بتعليمهم وتدريبهم باستمرار، كما أن هذا الأخير لا يؤثر مباشرة على إنشاء الميزة التنافسية، ولكن له أثر على مؤشرات الأداء، ونذكر كما يلي:

1. أثر التدريب على الإنتاجية:

إن تدريب العمال من خلال تلقينهم مختلف المعارف والخبرات يمكنهم من فهم تقنيات عملهم وكذا علاقتهم بمحيطهم، كما يمكنهم أيضا من تكييف قدراتهم ومهاراتهم مع التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية التي تحصل في مجال عملهم، وبذلك يكونوا أكثر استعدادا وقدرة على أداء مهامهم في أقل وقت ممكن، مما يؤدي إلى تخفيض وقت الانتاج ورفع الكمية المنتجة خلال فترة زمنية وبالتالي رفع إنتاجية العامل¹.

2. أثر التدريب على تكاليف الانتاج:

ترتفع القدرات المعرفية والخبرات الجديدة المكتسبة بتدريب العاملين على الجوانب التي لها علاقة بإنجاز الأعمال، والتي تجعلهم أكثر استعدادا وقدرة على إنجازها بكفاءة وفعالية، وتظهر آثار التدريب على تخفيض تكاليف الانتاج من خلال تخفيض مدة إنتاج الوحدة ما يجعل تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة منخفضة، مما يجعل المؤسسة تكسب ميزة التكلفة المنخفضة الذي يتيح فرصة البيع بأسعار تنافسية، ويرتكز هذا البعد على أقل قدر من تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة

1- براهيم بلقايد، سالم عبد العزيز، ص: 328.

بالمنافس، كما أن المؤسسة تستطيع تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أيضا عن طريق مضاعفة حجم الانتاج، وهذا بتدريب مواردها البشرية على طرق التحكم في اقتصاديات الحجم، أي إنتاج كميات كبيرة، بمدخلات قليلة.

3. أثر التدريب على الجودة:

يعتبر التدريب أحد أهم الآليات والانشطة التي لها دور كبير على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية¹، كما أنه وسيلة بالغة الأهمية في تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التطور المستمر داخل المؤسسة، كما تعطي الجودة سمعة طيبة للمؤسسة ومنتجاتها في الأسواق، مما يحسن مركزها التنافسي، ويخفض التكلفة ويزيد من الإنتاجية².

ويمكن القول أن أثر التدريب على أدوات الجودة يتضمن الأمور التالية³:

- التدريب على المشاركة في فرق العمل؛
- التدريب على التسلسل المنهجي والضبط الإحصائي للجودة؛
- التدريب على مهارات التقديم والعرض والتحسين المستمر.

4. أثر التدريب على الاستجابة السريعة للعميل:

يمكن أن نميز بين نوعين من العملاء الداخليين المتمثل في الأفراد العاملين، والعملاء الخارجيين، وهم أولئك الذين اختاروا اقتناء منتجات المؤسسة، ولكن في موضوع الحال نتوجه بالدراسة للعملاء الخارجيين، وكيف تعمل المؤسسة من أجل خلق رضاهم لتعظيم مبيعاتها. ولتحقيق استجابة سريعة للعميل يتطلب من المؤسسة أن توفر ما يلي⁴:

- وظيفة إنتاج ووظيفة إدارة مواد قادرين على ضبط الانتاج للاستجابة السريعة لطلبات العملاء المتجددة؛
- وظيفة تسويق قادرة على نقل طلبات العملاء سريعا إلى قسم الإنتاج؛
- نظام معلومات فعال لتدعيم وظيفتي الانتاج والتسويق، فيما يتعلق بتغيير احتياجات العملاء من خدمات المؤسسة؛
- المتابعة المستمرة لضمان تطور السلع والخدمات بما يتناسب مع احتياجات العملاء؛

1- المرجع السابق، ص:330.

2- الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص: 92.

3- سليمان بلعور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 12-13 ماي 2010، ص:13.

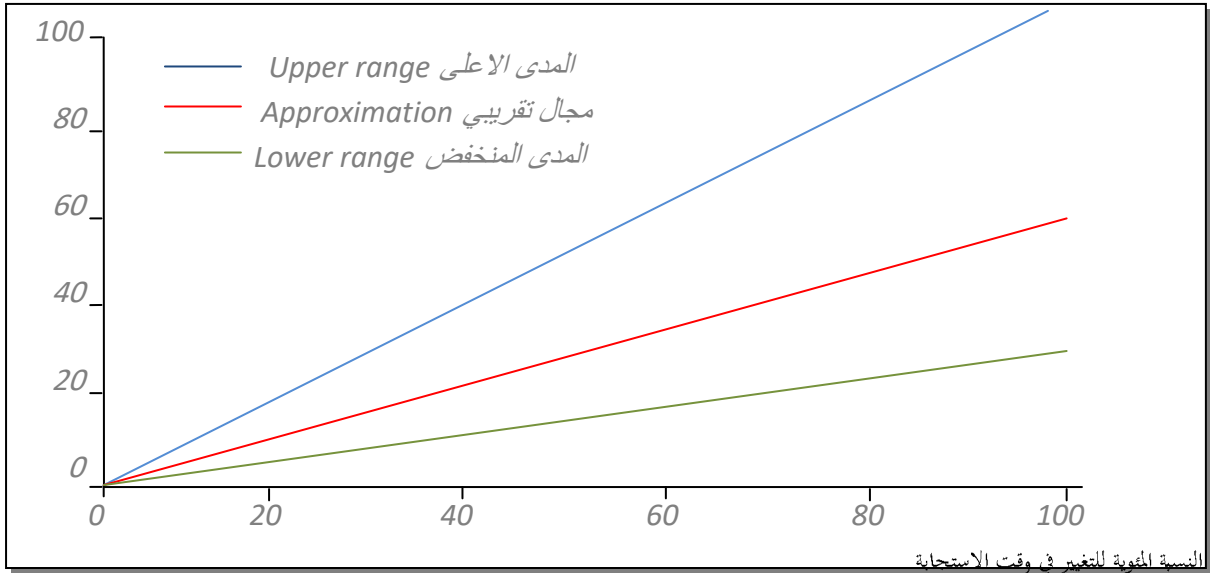
4- فيروز بوزورين، الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء... ضرورة أم خيار، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 23، جوان 2018، ص: 198.

■ التنسيق الجيد بين أنشطة الإدارات المختلفة، من خلال عقد اجتماعات دورية لوضع خطط الاستجابة للتغيرات التي تحدث في قطاع نشاط المؤسسة ومواجهة التغير في أسعار المنافسين، ورغبات العملاء فيما يخص تعديل وتطوير السلع والخدمات المطلوبة، بناء على اقتراحات، انشغالات وشكاوى العملاء؛

■ متابعة تنفيذ الخطة التسويقية حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذها في الوقت المحدد.

كما ينعكس التعامل الجيد من طرف أعوان المؤسسة مع التغير في طلب العملاء، وما يقابله من تقليص وقت الاستجابة لهم وتلبية المنتج حسب المواصفات المطلوبة، حيث تتحصل هذه الأخيرة على مميزات تجعلها تخفض من تكلفة الوحدة الواحدة، ومنه تخفيض تكاليف الإنتاج الإجمالية التي بدورها تسمح للمؤسسة من تحقيق أرباح، وتظهر العلاقة بين الاستجابة السريعة للعميل والتكلفة كما هو موضح وفق الشكل الموالي:

الشكل (28): العلاقة بين وقت الاستجابة والتكلفة



المصدر: فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص 199.

من خلال الدراسة التجريبية تبين أن تقليل وقت الاستجابة بـ 50%، يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة بنسبة تتراوح ما بين 10% إلى 30%. وقد يقابله تخفيض في السعر، وبذلك ترتفع القيمة المدركة من طرف العميل من خلال الاستجابة السريعة والسعر المنخفض، مما يؤدي بالتبعية إلى ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة، أما إذا اختارت هذه الأخيرة عدم تخفيض السعر، فينتج عن ذلك هوامش أعلى وربحية متزايدة¹.

نستنتج أن التدريب لا يؤثر مباشرة على تحقيق الميزة التنافسية، وإنما يستعمل دائما لتطوير المورد البشري لجعله قادرا على أداء الأعمال، إذ يستطيع التأثير مباشرة على مستوى أداءه من خلال زيادة معارفهم وتوجيه سلوكياتهم، وجعله قادرا على التكيف مع متطلبات المهام، حيث أن كل عمل له أداء معين وخاص، وتقابله قدرات مناسبة له حسب

1- فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص: 199.

طبيعته، ويجب على المؤسسة تحسين وتطوير تلك القدرات والمهارات بشكل دائم من أجل أداء فعال يتماشى مع خصوصية كل وظيفة، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق التعليم والتدريب المستمر للموارد البشرية وبرامج قوية حسب احتياجات كل فرد، كما تظهر نتائج التدريب مباشرة في مؤشرات أداء العاملين إذ يجعلهم قادرين على تنفيذ الأدوار بكل كفاءة وفعالية، والتي تظهر في صورة تحسن إنتاجية العاملين في وقت قياسي وبكميات كبيرة، والتحكم في جودة المنتج بأكثر مواصفات المطابقة، وتخفيض التكاليف المتغيرة للإنتاج لتحقيق الفعالية الاقتصادية التي بدورها تساعد في طرح منتج بسعر أقل، وإنتاج منتجات مبتكرة تجلب للمؤسسة عملاء محتملين جدد، وهذا ما يجعل المؤسسة مؤهلة لكسب ميزة تنافسية تعظم من خلالها المؤسسة حصتها السوقية وتزيد أرباحها.

خلاصة:

إن أهم النتائج المستخلصة من هذا الفصل يمكن ذكرها فيما يلي:

- إن المنافسة والتنافسية مهمة بالنسبة للمؤسسات والدول، حيث أصبح يسعى كليهما لتحسين وضعيتهما التنافسية، كما أن الهيئات الاقتصادية الدولية لم تتفق على تعريف موحد للتنافسية، واعتبرتها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب بكفاءة أكثر من المؤسسات الأخرى؛
- أن الحصول على الميزة التنافسية أصبح هدفا مشروعا تسعى الدول والمؤسسات لتحقيقه، من خلال تحقيق قيمة مضافة للعميل بفضل الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، والذي يعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها؛
- أن الميزة التنافسية لها عدة مصادر: منها ملموسة، وغير ملموسة، أما غير الملموسة فتنشعها المؤسسة من خلال فعالية التحكم في الموارد الملموسة، كما أن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر تقليدها من قبل المنافسين، لذا يجب عليها اعتماد مصادر متعددة ومتنوعة، حتى تجعل ميزتها مستدامة؛
- إن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بمدى إشباع حاجات ورغبات الزبائن بتقديم سلع وخدمات وفق ما يطلبونه، ولا يتحقق هذا إلا إذا توجهت المؤسسة نحو استراتيجية رضى العميل؛
- التدريب له أثر غير مباشر على الميزة التنافسية، من خلال تحسين معارف ومهارات وخبرات الموارد البشرية الأمر الذي يؤدي إلى رفع مؤشرات الأداء، الشيء الذي يحفزهم أكثر على تنفيذ المهام، ويؤثر على رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتحقيق الجودة العالية؛
- يعدّ رأس المال الفكري أصل خلق الميزة التنافسية، بصفته أصلا غير مادي من أصول المؤسسة، و المتمثل في المعارف والخبرات المتراكمة التي تدخل في عملية تلبية حاجيات السوق من السلع والخدمات؛
- أن الحصول على الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل كذلك بقدرة المؤسسات على حسن استغلال مواردها الداخلية، والمتمثلة في الكفاءات البشرية التي تعدّ أحد العناصر الأساسية للمؤسسة، وهذا باستغلال المعرفة الكامنة لدى بعض الكفاءات للمساعدة على تحقيق الميزة التنافسية؛
- المؤسسة التي باستطاعتها أن تكون مؤسسة متعلمة، تستطيع أن تصبح متحركة أكثر في التغيرات البيئية الخارجية، ويصبح تحقيقها للتميز أسرع بالمقارنة بمنافسيها.

الفصل الثالث

علاقة التدريب بالميزة

التنافسية في المطحنة

الصناعية للمتيجة

(مجمع "سيم")

تمهيد:

في ظل الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بسبب تزايد المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية للظفر بأكبر شريحة من العملاء، والشيء الذي زاد في حدة المنافسة هو تطور المستوى المعيشي للأفراد والذي أدى إلى تحسن ثقافة الاستهلاك، ما جعل المؤسسة مجبرة على تغيير النظرة نحو المورد البشري وإعطائه مكانته الحقيقية بحكم أنه محرك الدورة الإنتاجية، وكذلك الاستثمار في قدراته وإعطائه بعدا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا بإشراكه في برامج تدريبية فعالة تساعد المؤسسة على تحديد الكيفية المثلى التي من خلالها تستطيع التحكم في موردها الحي وتوجيهه في قنوات محددة لجعله متحفزا دائما على تحقيق طموحاته الوظيفية، وكذا المؤسسة بدورها تتمكن من مواجهة تلك التحديات المختلفة بنجاح، وعلى ضوء هذه المشاكل التي تواجهها أغلب المؤسسات الاقتصادية في تطبيق برامج تدريبية فعالة، وجدنا أنه من الضروري القيام بدراسة حول أثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، بعدما تطرقنا في الجزء النظري إلى مختلف المفاهيم ذات العلاقة بمفهوم التدريب ومختلف خطوات تنفيذه، وتحديد مفاهيم الميزة التنافسية وتبيين العلاقة بين المتغيرين، بغية تقريب المفاهيم العلمية والعملية بينهما حاولنا قدر الإمكان إسقاط هذه المفاهيم على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ويتمثل هذا في الجزء الميداني للدراسة، أين توجهنا إلى إحدى المؤسسات التي تنشط في مجال الصناعة التحويلية، المتمثلة في المطحنة الصناعية للمنتجة، بهدف معرفة طبيعة التدريب في المؤسسة ومعرفة مدى اهتمامها بأبعاد الميزة التنافسية.

ويرجع سبب اختيارنا (مجمع "سيم")، إلى أنه يمثل إحدى المجمعات الخاصة ذات الطابع الاقتصادي الرائد في قطاعات مختلفة وأنشطة متنوعة التي تفوق أكثر من 30 نشاطا، كما يعتبر أحد المجمعات الناجحة والمساهمة في توفير سلع وخدمات متنوعة في السوق الجزائري. وأما فيما يخص اختيارنا للمطحنة الصناعية دون سواها من وحدات المجمع، هذا لأنها المؤسسة "الأم"، وعلى مستواها يتم التخطيط للأهداف الاستراتيجية في المطحنة، وأول نشاط تمت بداية مزاولته قبل أن تتوسع في أنشطتها لتصبح مجمعا في ما بعد، وتملك إدارة موارد بشرية في هيكلها التنظيمي وتستخدم التدريب كنشاط لتطوير المعارف وتحسين مهارات عمالها، وتنشط في بيئة تنافسية، ومن جهة أخرى أردنا تسليط الضوء على دراسة تنافسية خط إنتاجي واحد، وهو قطاع الصناعة الغذائية للعجائن، وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث نذكرها كما يلي:

المبحث الأول قمنا بتقديم وجيز عن مجمع "سيم"، ثم تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم عرض هيكلها التنظيمي وتحليل مكوناته، ثم عرض تنافسية قطاع العجائن في الجزائر، وفي الأخير نتطرق لطبيعة التدريب في المطحنة.

وفي المبحث الثاني نعرض المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، في حين كان المبحث الثالث لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تعريف عام للمطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

قبل تقديم المطحنة الصناعية نتطرق إلى نشأة وتطور وفروع (مجمع "سيم")، ثم نعرض المطحنة من خلال هيكلها التنظيمي، وتطور رقم أعمالها وطاقاتها وتشكيلاتها الإنتاجية، وحصتها السوقية الوطنية والأجنبية.

المطلب الأول: نشأة وتطور (مجمع "سيم")

مجمع "سيم" هو عبارة عن مجمع صناعي، تجاري ومالي، ويعتبر من أكبر المجمعات الرائدة في الجزائر الذي يعتمد على التنوع في الأنشطة.

أولاً- نبذة تاريخية عن نشأة (مجمع "سيم") البلدية:

بدأ المجمع نشاطه كمؤسسة خاصة في بداية التسعينات، أي عام 1993، كمطحنة عائلية صغيرة يسيرها الأب "عبد القادر طيب الزغيمي" رحمه الله، وثلاثة من أبنائه، متخصصة في تحويل حبوب القمح، كما تعتبر أول مؤسسة جزائرية ذات ملكية خاصة، والتي كانت تنشط في ظروف اقتصادية صعبة وأوضاع أمنية متدهورة، تأسست برأس مال اجتماعي قدره 9.008.000 دج، وطاقته عمالية تقدر بـ 40 عامل، وبقدرات إنتاج فعلية تقدر بـ 150 طن يوميا، وتطورت بفضل الجهود المتلاحمة لأفراد العائلة المالكة والأفراد العاملين بها ليبرهنوا كل مرة على قوة مؤسستهم، وبفضل هذه الجهود تحولت في سنة 2004 من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة إلى مؤسسة ذات أسهم تحمل سجل تجاري تحت رقم 03B084290 حيث ارتفع رأسمالها إلى 5.665.000.000 دج وزيادة في عدد العمال إلى 911 عاملا، إلى أن تطور عدد عمالها 2200 عاملا حاليا، وبعد سنوات معتبرة من التطور وبعد تبنيها لإستراتيجية التنوع في الأنشطة والمنتجات سمح لها بحجز مكانة مرموقة في السوق الوطني، ما جعلها تصبح مجمعا ينشط ويستثمر في قطاعات مختلفة ومتنوعة¹.

ثانياً- تطور (مجمع "سيم"):

أول نشاط مورس قبل أن يتوسع نشاطه هو طحن الحبوب ثم أصبح مجمعا تحت مسمى "سيم" وعرف تطورات كبيرة في عدة مجالات ونذكرها كما يلي:

1. تطور (مجمع "سيم") حسب قطاع النشاطات:

تطورت أنشطة (مجمع "سيم") بعد ذلك إلى قطاعات أخرى متنوعة وفروع مختلفة، وفي ما يلي تقديم بطاقة فنية مفصلة حول القطاعات والفروع التابعة له حسب الجدول المبين أدناه:

¹ وثائق المؤسسة.

الجدول رقم (10): فروع مجمع "سيم" حسب قطاع النشاط

التعيين	القطاعات	الفروع
القطاعات والفروع التابعة لمجمع سيم	- قطاع الصناعة التحويلية	- فرع المطحنة الصناعية للمنتجة. - فرع المياه المعدنية، العصائر المعلبة والمشروبات. (أكوا سيم) - صناعة زيت المائدة (الباهية) وهران
	- قطاع الخدمات الصحية	- عيادة طبية جراحية ، تضميد - عيادة جراحية مصغرة - وحدة للأشعة والمسح الشامل، مخبر التحليل، وحدة التنقية.
	- قطاع الترقية العقارية وتسيير المياكل	- فرع مخصص للترقية العقارية وتسيير البنيات القاعدية الرياضية والترفيهية (برومو وسيم)
	- قطاع خدمات التعليم والتكوين	- مركب دراسي لمختلف الأطوار - معاهد المناجنت.
	- قطاع الفلاحة	- مزرعة سيدي بلحاج عريب عين الدفلى
	- قطاع الخدمات التعليمية	- مدرسة خاصة بابة (ابتدائية ، متوسطة ، ثانوية، حضانة و تحضيري)
	- قطاع خدمات الإيجار	- مركب متعدد الخدمات أكشاك، وكالات، مكاتب، بنوك، تأمينات... إلخ
	- قطاع الخدمات الرياضية	- مركب رياضي، يحتوي على قاعات متعددة الرياضات ومسبحين واحد منهما نصف أولمبي.

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من المؤسسة.

نلاحظ من الجدول السابق، أن (مجمع "سيم") كان في بداية نشاطه كمطحنة ذات طاقة إنتاجية محدودة جدا، وبعد الانتعاش الاقتصادي الذي عرفته الجزائر في تلك الفترة بموجب قوانين الاستثمار، ارتفع سقف طموحاتها وأصبح يهدف إلى تنويع أنشطتها في عدة قطاعات اقتصادية، باعتمادها استراتيجية التنوع أصبحت تنشط في أكثر من مجال، منها قطاع الصناعة التحويلية الغذائية، القطاع الفلاحي، قطاع المياه المعدنية والمشروبات الغازية، قطاع المنتجات المصبرة، القطاع الصحي والتعليم، القطاع العقاري والطاقة، إنتاج أعلاف الحيوانات.

2. اتفاقيات الشراكة الوطنية والدولية (مجمع "سيم"):

بعد التطور الذي عرفه المجمع بفضل الانفتاح الاقتصادي الذي عرفته الجزائر خلال تلك الفترة سمح لها بإبرام اتفاقيات شراكة مع مؤسسات وطنية ودولية في أنشطة مختلفة إنتاجية، تجارية، خدمية ومالية، حيث أن فتح المجمع أبواب الشراكة الأجنبية، في سنة 1997م وأنشئت شراكة مختلطة بين مجمع «سيم» وشركة إيطالية، في ميدان الصيانة والتجهيزات بقطع الغيار الموجهة لصناعة مطاحن القمح، وأسست شراكة في جويلية 2002 بموجب اتفاقية مع (مجمع "سيم")، وشركة سوناطراك وسونلغاز في مجال الطاقة، بالإضافة إلى فتح بنك للقروض في جويلية من نفس السنة مع الأردن والكويت

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

وليبييا، لتتحول في سنة 2004 م من مؤسسة ذات إنتاج محدود إلى مؤسسة ذات أسهم، وفي نفس السنة تم تجسيد اتفاقية بين مجمع "سيم" وشركة SANDERCE الفرنسية مقر نشاطها بلدية عين الدفلى لإنتاج أعلاف المواشي بطاقة إنتاجية تقدر بـ 40 طن يوميا، وفي سنة 2005 تم إنشاء مؤسسة لإنتاج صلصة الطماطم بين (مجمع "سيم")، وشركة إسبانية متخصصة في إنتاج صلصة الطماطم على مختلف أنواعها، وفي نفس السنة قامت بشراء مؤسسة المياه المعدنية "بني هارون" بولاية البويرة ومؤسسة المشروبات الغازية موزاية، وفتح فرع لها بولاية عين الدفلى وتنس الخاص بالمواد الغذائية الزراعية، وفي سنة 2018 دشن فرع خاص بإنتاج زيت المائدة بوهران.

ثالثا- تقديم المؤسسة محل الدراسة (المطحنة الصناعية للمنتيجة SIM):

المطحنة الصناعية للمنتيجة هي مؤسسة تنشط في مجال الصناعة التحويلية الغذائية شعبة العجائن، وهو أول نشاط مارسته المؤسسة قبل التوسع والتنوع، وتصبح مجمعا تحت اسم "SIM" والتي تعني بالفرنسية (SOUMOU) والتي يقع مقرها الصناعي في الأطلس البليدي في بلدية موزاية، المنطقة الصناعية عين الرمانة التي تبعد بحوالي 14 كلم غرب مدينة البليدة، والتي تعتبر أكبر مطحنة على مستوى الوطني مقرها الاجتماعي حي بن بولعيد البلدية رقم 41، براس مال 5.665.000.000 دج وطاقة عمالية بـ 1126 عاملا، تمتد على مساحة تقدر بـ: 120.000 م²، وتتوزع المطحنة على عدة فروع ووحدات إنتاج كل أنواع العجائن.

1. تطور رقم الأعمال للمطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM):

لقد تطور رقم أعمال المطحنة الشيء الذي ساعدها على التوسع في الأنشطة والتنوع في المنتجات، وهذا التطور في رقم الأعمال يمكن تلخيصه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): يبين تطور رقم الاعمال للمطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM) (الوحدة دج)

السنة	رقم الأعمال
1998	2.963.409.629
1999	3.979.158.962
2000	6.252.191.131
2001	6.661.195.816
2002	7.711.004.504
2003	9.425.000.000
2004	9.826.600.500
2005	10.668.214.193
2006	14.985.000.000
2007	9.284.952.252

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

8.575.200.000	2008
9.400.324.000	2009
11.958.346.680	2010
14.175.098.123	2011
12.817.229.307	2012
13.940.404.496	2013
14.841.369.496	2014
12.504.200.312	2015
12.906.181.429	2016
12.823.698.543	2017
13.431.792.470	2018
13.545.551.493	2019

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة المحاسبة والمالية 2020.

نلاحظ من الجدول السابق، أن رقم أعمال المطحنة عرف تطورا مستمرا منذ السنوات الأولى بداية نشاطها وهذا ابتداء من سنة 1998 إلى غاية 2019، ومن أهم الأسباب زيادة إنتاجية المؤسسة، وهذا راجع إلى الانتعاش الاقتصادي الذي عرفته الجزائر خلال العشريتين الأخيرتين بسبب ارتفاع أسعار النفط في السوق الدولية، أدى إلى تحسن القدرة الشرائية للمستهلكين، وأدى إلى زيادة الطلب على منتجاتها في السوق المحلية والدولية، ما زاد في ارتفاع رقم أعمالها.

2. فروع ووحدات المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM):

لقد تفرعت المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")، إلى إنتاج منتجاتها من خلال عدة وحدات وفروع لتغطية السوق المحلي والدولي ونذكرها وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (12): فروع ووحدات المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM)

الرقم	الوحدات	العدد
01	وحدات إنتاج الدقيق	05
02	وحدات إنتاج الفرينة	02
03	وحدات لإنتاج العجائن القصيرة	05
04	وحدات إنتاج العجائن الطويلة	02
05	وحدات لإنتاج الكسكس	05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة الاستغلال 2020.

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

نلاحظ من الجدول السابق، أن المطحنة الصناعية للمنتيجة في بداية نشاطها كانت مطحنة ذات إنتاج محدود، ومع مرور الوقت أصبحت مؤسسة متوسعة، بفضل زيادة الطلب على منتجاتها في السوق الوطني والدولي قامت بإنشاء وحدات أخرى لتغطية حصتها السوقية في منتجات متنوعة من العجائن.

3. الإمكانيات البشرية للمطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM):

ان الإمكانيات البشرية تعتبر المحرك الأساسي لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، والمطحنة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تعتمد على إمكانيات بشرية هائلة متنوعة من حيث الكفاءات والخبرات.

أ. تطور اليد العاملة في المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM):

تعتبر الطاقة البشرية للمطحنة التي تتكون من موارد بشرية مؤهلة ذات خبرة لعدة سنوات، وهذا بمثابة نقطة قوة تسمح لها بتحقيق فرص كبيرة للإنتاج، كما هو موضح وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (13): يبين تطور اليد العاملة في المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM)

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
المستخدمين	579	622	699	859	937	1089	1036	1200	1270	1259	1126

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة الموارد البشرية 2020.

نلاحظ من الجدول السابق، أن اليد العاملة في المطحنة في ارتفاع دائم ومتزايد منذ بداية إنشائها وهذا يعود إلى أنها مؤسسة متوسعة ومتطورة في أنشطتها، وبحكم الطلب المتزايد على منتجاتها في السوق وبالأخص في السوق المحلي، ما جعلها تزيد في حجم عمالتها كل سنة لتغطية الطلب المتزايد على منتجاتها.

ب. توزيع اليد العاملة في المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM):

المطحنة الصناعية يوجد بها طاقة عمالية متنوعة من حيث المستوى العلمي، بحكم أنها مؤسسة إنتاجية يتطلب منها توفير عمالة متنوعة من حيث المهارة العلمية والعملية، كما هو موضح وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (14): يبين توزيع اليد العاملة في المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM)

التصنيف	العدد	النسبة%
الإطارات	43	3,81%
أعوان التحكم	329	29,21%
أعوان التنفيذ	754	66,96%
المجموع	1126	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة الموارد البشرية 2020.

نلاحظ من الجدول السابق، أن اليد العاملة في المؤسسة متنوعة بين كل الفئات العمالية ولكن أعوان التنفيذ هي الفئة الأكبر لأن المؤسسة تحتاجها أكثر نظرا لطبيعة نشاطها الإنتاجي الذي يعتمد على أعوان التنفيذ لتوظيفهم في ورشات الإنتاج.

4. مهام المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM):

المهمة الرئيسية التي أنشأت من أجلها المؤسسة هي تغطية الطلب الوطني من العجائن الصناعية، كما أنها تسعى لترقية الصادرات في هذا النوع من المنتجات، وخاصة نحو دول الجوار، ونذكر منها في النقاط التالية:

- توفير المنتجات عبر كامل أنحاء القطر الوطني وتوسيع النشاط في الخارج؛
- إقامة وحدات جديدة، عن طريق زيادة نسبة الاستثمارات، واقتناء أجهزة حديثة لمضاعفة الإنتاج؛
- استغلال الإنتاج الزراعي الوطني إلى أقصى حد ممكن؛
- استغلال الطاقات الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين؛
- توظيف يد عاملة جزائرية من أجل المساهمة في تخفيض نسبة البطالة الوطنية، وتحسين القدرة الشرائية لأفراد المجتمع الجزائري، ومنه تحقيق الرفاه لأفراد المجتمع.

5. أهداف المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM):

للمطحنة أهمية بالغة كونها توفر الاحتياجات الضرورية للمستهلكين التي تتزايد باستمرار، فهي تسعى دائما إلى تحقيق جملة من الأهداف في الوقت الحالي، اقتصادية، اجتماعية، وبيئية، يمكن إنجازها في النقاط التالية:

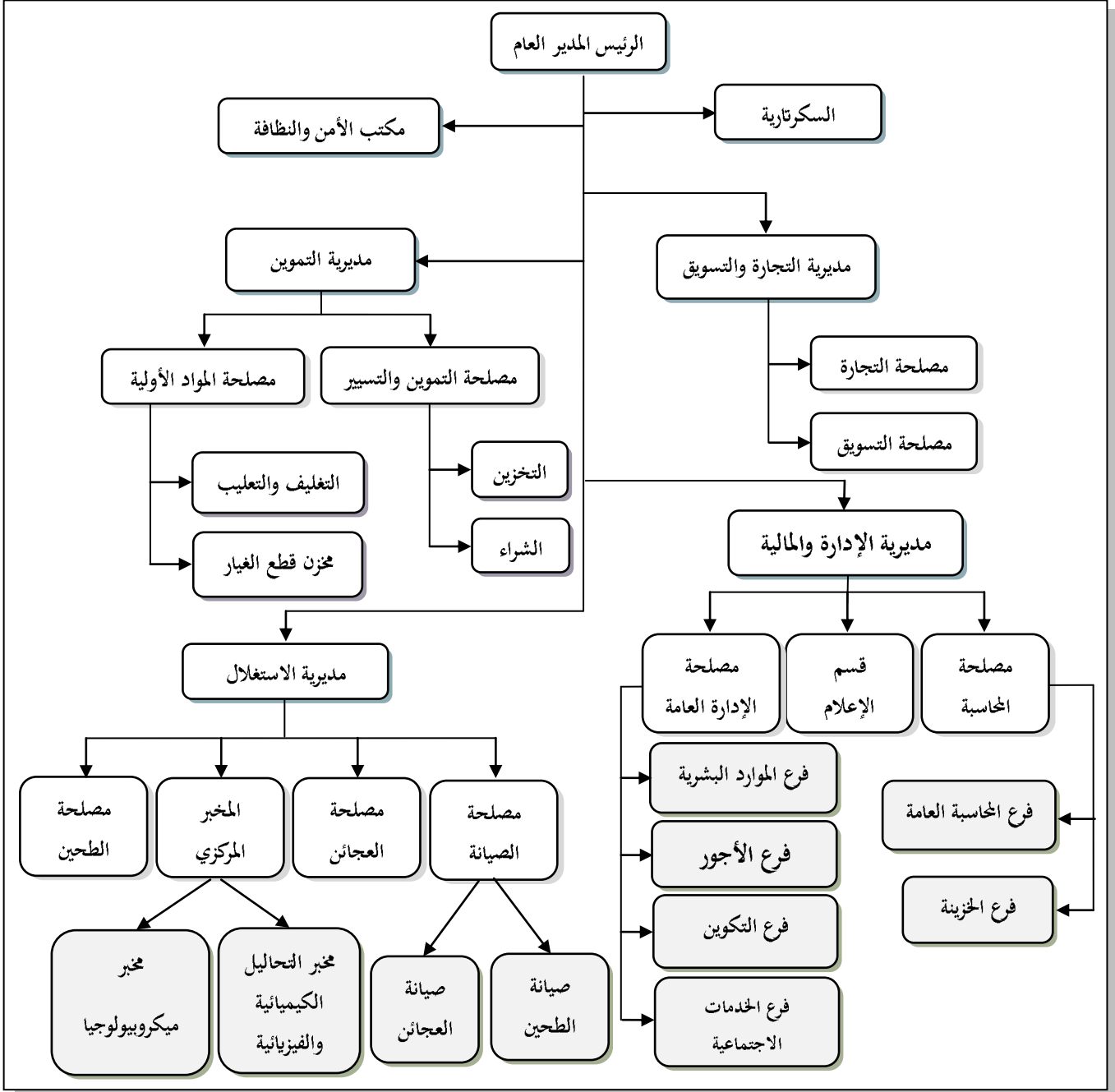
- في ظل المنافسة الشديدة تهدف إلى المحافظة على التميز في السوق الصناعة الغذائية، وهذا بحصولها على تكنولوجيا حديثة، للوصول إلى مركز القيادة في السوق المحلية؛
- العمل على تعديل وتطوير المنتجات الموجودة في السوق، بالإضافة إلى خلق منتجات جديدة مبتكرة، توسع تشكيلة منتجات المؤسسة، وتساهم في توسيع حصتها السوقية؛
- السهر على توفير التدريب الملائم لكل عمال المطحنة في جميع المستويات وذلك بغرض جعلهم يسايرون التطورات التكنولوجية والمعرفية، وتقنيات التسيير الحديثة؛
- تسهر على تحقيق رضا العميل من خلال الاستجابة السريعة لطلباتهم، وتلبية حاجياتهم ورغباتهم وأذواقهم المختلفة، والعمل على إشباعها للحصول على حصة سوقية كبيرة، وزيادة الأرباح؛
- مرونة تكييف منتجاتها مع التغير في طلب المستهلك الوطني والأجنبي؛
- التطلع لمضاعفة نشاطها التسويقي الدولي وتصدير منتجاتها على أوسع نطاق، لتوفير العملة الصعبة وتحقيق التنمية؛
- تحقيق الاكتفاء الذاتي عن طريق تغطية السوق المحلية بمنتجات ذات مواصفات جودة عالية؛

- المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق فتح مناصب شغل جديدة كل سنة؛
- التعامل بشكل مستدام مع الطبيعة للمحافظة على التوازن البيئي، وكذا التخلص من النفايات.

6. تقديم الهيكل التنظيمي للمطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM):

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: "ذلك الشيء الذي يعبر عن توزيع المهام والاختصاصات بين أجزاء المؤسسة والعاملين من ناحية، ويعكس خطوط الاتصال والاتجاهات بين الأجزاء من ناحية أخرى"²، كما أن المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM)، كغيرها من المؤسسات لها مخطط هيكل تنظيمي الذي يوضح توزيع الوظائف والمهام بين الأفراد العاملين، كما أن تصميم الهيكل التنظيمي مرتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما يحدد العلاقة بين مراكز اتخاذ القرار ومراكز تنفيذها، فينقسم هيكل المطحنة تقسيما وظيفيا، وهذا ما يظهره الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (29): مخطط الهيكل التنظيمي الرئيسي للمطحنة الصناعية للمنتجة (SIM)



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الشكل السابق، الذي يمثل الهيكل التنظيمي الرئيسي للمطحنة الصناعية للمنتجة، ونجد أنه يعتمد على المديرية والمصالح والفروع، وبموجب هذا التنظيم يتم تصميم الهيكل الإداري للمؤسسة على أساس المهام المسندة للعاملين، ونقوم بشرح الهيكل التنظيمي كما يلي:

1. الرئيس المدير العام: هو المسؤول عن جميع هياكل المطحنة؛

▪ مكتب السكرتارية: التي تسهر على تنظيم شؤون مكتب الرئيس المدير العام؛

2. مكتب الأمن والنظافة: وينقسم إلى:

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

- أ. مكتب الأمن: المسؤول على الأمن الداخلي للمؤسسة؛
 - ب. مكتب النظافة: المسؤول على المحافظة على نظافة المؤسسة؛
 3. مديرية التجارة والتسويق: وتنقسم إلى:
 - أ. مصلحة التجارة: وتنقسم إلى:
 - فرع الفوترة: تتمثل مهامها في تحرير فواتير المنتجات المؤسسة التي تباعها فيقوم الزبون بملأ سند لطلبته؛
 - فرع التغطية: تتمثل مهامها في متابعة الزبائن المتخلفين عن موعد السداد؛
 - فرع الإنجاز: تتمثل مهمتها في شحن المنتجات من وحدة الإنتاج إلى الزبائن سواء كانوا دائمين أو غير دائمين؛
 - ب. مصلحة التسويق: وتتمثل مهامها في:
 - دراسة السوق المستهدف وإعداد المخططات التقديرية؛
 - وضع سياسة توزيع منتوجات المؤسسة؛
 - التواصل الدائم مع المستهلكين؛
 - الترويج لمنتجات المؤسسة؛
 - التعامل مع وكالات الإشهار، (المفاوضات حول الإشهار، الدراسات القبلية والبعديّة للإشهار)؛
 - تنفيذ قرارات إطلاق منتج، تغليف جديد لمنتج، وكل ما يتعلق بالتغيرات التي تطرأ على شكل المنتج.
 - ج. مصلحة التصدير: وتتمثل مهامها في:
 - التخطيط للتصدير؛
 - تشخيص الأسواق الخارجية المستهدفة.
4. مديرية الإدارة والمالية: وتنقسم إلى:
 - أ. مصلحة المحاسبة: وتنقسم إلى فرعين:
 - فرع محاسبة المستويات؛
 - فرع محاسبة المبيعات.
 - وتتمثل مهامها في:
 - متابعة جميع حسابات المؤسسة ومراقبتها؛
 - مراقبة ومتابعة العمليات المالية والمحاسبية؛
 - المساهمة في إعداد البرامج المالية؛
 - إعداد الميزانيات العامة السنوية الموحدة؛

- التنبؤ بنتائج وعمليات الإيرادات والنفقات؛
- الإشراف على السياسة المالية للمؤسسة، والاتصال بالبنوك.
- ب. مصلحة الموارد البشرية: وتنقسم إلى *:
 - فرع الأجور؛
 - فرع تسيير الموارد البشرية؛
 - فرع الخدمات الاجتماعية؛
 - فرع التكوين.
- ج. مصلحة الخزينة (الصندوق): وتمثل مهامها في:
 - الدفع الفوري للأجور العاملين؛
 - متابعة ومراقبة الرصيد البنكي للمؤسسة؛
 - التحويلات النقدية لمبيعات المؤسسة؛
 - التكفل بتمويل الفترات المالية الحرجة للمؤسسة.
- 5. مديرية الاستغلال: وتنقسم إلى:
 - مصلحة الصيانة: تقوم بصيانة العتاد؛
 - مصلحة العجائن: مكلفة بصنع العجائن الغذائية؛
 - مصلحة الطحين: مكلفة بمراقبة جودة القمح وسير عملية طحنه.
- 6. مديرية التموين: وتنقسم إلى:
 - أ. مصلحة التموين والتسيير: وتمثل مهامها في تحديد احتياجات المؤسسة، والتزويد بالمواد الأولية، وقطع الغيار ومواد التعبئة والتغليف، وتنقسم إلى:
 - فرع الشراء؛
 - فرع التخزين.
 - ب. مصلحة المواد الأولية: تتمثل مهامها في البحث على الأسواق المحلية والأجنبية لتمويل المؤسسة بالمادة الأولية المتمثلة في القمح.

*- سوف نتطرق بأكثر من التفصيل لهذه المصلحة لاحقاً.

المطلب الثاني: طاقة إنتاج وتنافسية المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM)

نتطرق في هذا المطلب لعرض تشكيلات الإنتاج والطاقة الإنتاجية للمطحنة، ثم نعرض تنافسيتها في قطاع العجائن مع بعض المؤسسات الرائدة في هذا النوع من النشاط، والحصص السوقية في السوق الوطنية والأجنبية للمطحنة في أهم منتجات العجائن لمعرفة مركزها التنافسي.

أولاً- تشكيلات المنتجات والطاقة الإنتاجية الخاصة بمطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM):

المطحنة الصناعية لها خطوط إنتاج متعددة بتكنولوجية متطورة لصناعة عدة تشكيلات، وبقدرة إنتاجية كبيرة، لتغطية حصتها في السوق المحلية والدولية

1. تشكيلات منتجات المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM):

تهدف تشكيلة منتجات المطحنة دائماً لتقديم مزيج من منتجات ذات جودة عالية، وليس منتجا واحدا وهي تشكيلة عجائن عديدة ومتنوعة، ونذكرها وفق الجدول الموالي:

أ. تشكيلة عجائن المطحنة الصناعية للمنتيجة: وتتمثل تشكيلة العجائن للمطحنة وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (15): تشكيلة عجائن المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM)

الرقم	التشكيلة	الرقم	التشكيلة	الرقم	التشكيلة
01	Tagliatelle	07	Rosort.	13	Les Mouilles
02	Trida	08	Pates aromatisées	14	Gnocco sardo
03	Tube torsadé	09	Spaghetti	15	Nœud de cravat
04	Cheveux d'ange	10	Petit coude	16	Escargot.
05	Petit plomb	11	Moyen coude	17	Papillon
06	Langue d'oiseau	12	Gros coude	18	Sombbrero

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة الاستغلال 2020.

نلاحظ من الجدول السابق، أن المطحنة تنتج مزيجا متنوعا يصل إلى 18 منتج من العجائن بجودة عالية لتغطية احتياجات السوق الوطنية والسوق الأجنبية من خلال التصدير لبعض الدول العربية، الأفريقية، الأوروبية والأمريكية.

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمتيجة (مجمع "سيم")

ب. تشكيلة السميد للمطحنة الصناعية للمتيجة (SIM): وتتمثل تشكيلة الدقيق للمطحنة وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (16): تشكيلة الدقيق للمطحنة الصناعية للمتيجة (SIM)

الرقم	التشكيلة	الرقم	التشكيلة
01	دقيق رقيق	04	دقيق ممتاز رقيق
02	دقيق متوسط	05	دقيق ممتاز رفيع رقيق، متوسط 10 كغ
03	دقيق ممتاز متوسط	06	دقيق ممتاز رفيع، متوسط 50 كغ

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة الاستغلال 2020.

نلاحظ من الجدول السابق، أن المطحنة تنتج تشكيلات متنوعة من مادة السميد وبأوزان مختلفة، لتغطي حصتها السوقية عبر التراب الوطني.

ج. تشكيلة الفرينة للمطحنة الصناعية للمتيجة (SIM): وتتمثل تشكيلة الفرينة للمطحنة وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (17): تشكيلة الفرينة للمطحنة الصناعية للمتيجة (SIM)

الرقم	التشكيلة
01	فرينة الخبز 50 كغ
02	فرينة الخبز 25 كغ
03	فرينة الخبز 10 كغ
04	فرينة الخبز 05 كغ
05	فرينة الحلويات 01 كغ

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة الاستغلال 2020.

نلاحظ من الجدول السابق، أن المطحنة تنتج تشكيلات متنوعة من مادة الفرينة وبأوزان مختلفة، لتغطي به حصتها السوقية عبر جهات التراب الوطني.

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

د. تشكيلة الكسكس للمطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM): وتتمثل تشكيلة الكسكس للمطحنة وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (18): تشكيلة الكسكس للمطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM)

الرقم	التشكيلة
01	كسكس متوسط
02	كسكس رقيق
03	كسكس خشن

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة الاستغلال 2020.

نلاحظ من الجدول السابق، أن المطحنة تنتج تشكيلات متنوعة من مادة الكسكس وبأوزان مختلفة، لتغطي حصتها السوقية عبر التراب الوطني، وحتى السوق الدولية.

ونستنتج من الجداول المذكورة أعلاه أن التشكيلات المختلفة والمتنوعة من منتجات المطحنة الصناعية للمنتيجة تعتبر السميد، الفرينة والكسكس أهم منتجاتها وهي الأكثر إنتاجا وتسويقا في السوق الوطنية وحتى الأجنبية، ما يدل على أن هذه المنتجات هي الأكثر طلبا من طرف المستهلك الجزائري.

2. الطاقة الإنتاجية الخاصة بالمطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM):

المطحنة الصناعية تملك قدرات معتبرة في الإنتاج الأمر الذي مكنها من تغطية الطلب في السوق الوطني، والشيء الذي ساعدها هو التكنولوجيا المتطورة من أجل تحقيق الثبات على وتيرة توفير الكمية الكافية، ونذكرها حسب الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (19): بين الطاقة الإنتاجية للمطحنة الصناعية (SIM)، للمنتيجة والوحدات التابعة لها

الرقم	الوحدات	الطاقة الإنتاجية اليومية
01	مطاحن ووحدات الدقيق	2500 طن
02	العجائن الغذائية	400 طن
03	الكسكس	155 طن
04	وحدات الفرينة	2800 طن

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة الاستغلال 2020.

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")

نلاحظ من الجدول السابق، أن الطاقة الإنتاجية للمطحنة مرتفعة هذا ما مكنها من تغطية طلب السوق الوطني على منتجاتها وسطا، شرقا، غربا، وحتى في الجنوب الجزائري، بالإضافة إلى أن منتجاتها مطابقة لمعايير الجودة العالمية وأحسن دليل حصولها على شهادة الإيزو 9000*، ما مكنها من دخول الأسواق الأجنبية، والمنافسة على توسيع حصتها في السوق.

ثانيا- قدرة تنافسية المطحنة الصناعية للمنتجة (SIM) في السوق المحلي والأجنبي:

يعد قطاع الصناعة الغذائية من أهم القطاعات التي يعتمد عليها الاقتصاد الجزائري، والذي بدوره يدعم الجانب الاقتصادي لإشباع رغبات المستهلك وتحقيق الرفاه الاجتماعي، فهو قطاع يزود أفراد المجتمع بالحاجيات الأساسية من المواد ذات الاستهلاك الواسع، كما أنه يساهم مباشرة في تحسين الدخل القومي، ومن مميزات أنه يجمع بين قطاع الزراعة وقطاع الصناعة التحويلية.

1. تنافسية المؤسسات الرائدة في مجال صناعة العجائن في الجزائر:

تتميز منتجات المطحنة بجودة عالية، ما جعل زيادة الطلب على منتجاتها كل سنة، كما أن الحصة السوقية مقياس لتحديد تأثير الأعمال التجارية في السوق في مجال عمل محدد، أي أنه كلما زادت نسبة الحصة السوقية للمؤسسة زاد تأثيرها على السوق، حيث يتم قياس تأثير الحصة السوقية باعتبار إجمالي مبيعات المؤسسة مقابل مبيعات المؤسسات المنافسة، وفي ظل تبني اقتصاد السوق، ووجود منافسة شديدة في السوق الجزائري بين مجموعة من المؤسسات التي تنشط في هذا النوع من الصناعة بهدف تغطية السوق المحلية من المنتجات الغذائية، ونذكرها وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (20): تنافسية المؤسسات الرائدة في مجال صناعة العجائن في الجزائر

الرقم	المؤسسة	الحصة السوقية
01	المطحنة الصناعية للمنتجة (SIM)	45%
02	عمر بن عمر	15%
03	بن حمادي للعجائن	13%
04	سفينة	11%
05	AGRO DIV (مؤسسة عامة)	10%
06	ماما	6%
	المجموع	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة التسويق 2020.

* شهادة نظم إدارة الجودة ISO 9000 .

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

نلاحظ من الجدول السابق، أن المطحنة الصناعية للمنتيجة هي المؤسسة الأكثر تغطية للسوق الوطنية بنسبة 45% وفي جميع ربوع الوطن، ما جعلها تأخذ حصة الأسد من حيث تغطيتها للسوق الوطني، وجعلها تحتل مركزا تنافسيا قويا بالمقارنة مع باقي المؤسسات المنافسة الأخرى.

2. الحصة السوقية للمطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM) في السوق الوطنية:

تمثل الحصة السوقية النسبة المحققة من المبيعات في السوق المستهدف ومدى تغطيتها لاحتياجات السوق، ونوضح الحصة السوقية للمطحنة في السوق الوطنية لبعض المنتجات، حسب الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (21): حصة المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM) من السوق الوطنية خلال فترة

2015 إلى 2020.

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	المادة
الكسكس	35%	35%	35%	38%	39%	42%	
المقرون	40%	40%	40%	40%	40%	45%	
السبقيبي	35%	35%	35%	35%	35%	25%	
السميد	25%	25%	25%	25%	25%	25%	
الفرينة	30%	30%	30%	30%	30%	30%	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة التسويق 2020.

نلاحظ من الجدول السابق، أن نسب الحصة السوقية للمطحنة في السوق الوطني خلال السنوات المذكورة معتبرة، ما يدل أن المطحنة تغطي حوالي ثلث السوق الوطني في أغلب المنتجات، إلا في مادة الكسكس والمقرون اللذان يعتبران منتجين واسعي الاستهلاك في السوق الوطنية خاصة في سنة 2020، حيث ارتفعت النسبة وهذا راجع إلى غلق بعض المؤسسات المنافسة، ومنه نستنتج أن المطحنة لها حصة معتبرة في السوق الوطنية ما يوحي أن منتجات المطحنة لها مكانة في السوق الوطنية.

3. الحصة السوقية للمطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM) في السوق الأجنبية:

لقد تبنت المطحنة سياسة التصدير سنة 1999، حيث اتجهت أول حاوية تحمل منتوجاتها إلى كندا، وفي هذا الصدد فإن المطحنة لا تعتمد على الترويج لمنتوجاتها خارج الوطن، بل تعمل على حضور المعارض الدولية كل سنة على غرار إنجلترا، أمريكا، روسيا وفرنسا. ونوضح النسبة الموجهة للتصدير من إنتاجها الاجمالي حسب الجدول المبين أدناه:

الشكل رقم (22): حصة المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM) من السوق الأجنبية خلال فترة

2015 إلى 2020

2020	2019	2018	2017	2016	2015	السنوات المادة
%00	%0,50	%01,00	%1,20	%1,20	%1,50	الكسكس
%00	%00	%0,50	%0,7%	%0,60	%0,10	المعكرونة
%00	%00	%0,50	%0,50	%0,60	%0,50	السباقيتي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة التصدير 2020.

نلاحظ من الجدول السابق، أن هذه المنتجات هي المرخص بتصديرها إلى دول أجنبية، وتمثل في حصة تصدير المؤسسة إلى السوق الأجنبي من منتجاتها، حيث يعتبر الكسكس أهمها، وتعتبر هذه النسب هي نسبة المنتجات الموجهة للتصدير من الطاقة الانتاجية الاجمالية، ولكن في سنة 2020 لم نسجل أي عملية تصدير بسبب إصدار أمر جمهوري بعدم تصدير المنتجات المدعمة وكذلك الحجر الجوي بسبب فيروس الكورونا، وأهم الدول الاجنبية التي توجه لها المطحنة الصناعية للمنتيجة منتجاتها هي كندا، موريطانيا، السينغال، ساحل العاج، الامارات العربية المتحدة، فرنسا، بلجيكا، سوريا وقطر.

المطلب الثالث: التدريب في المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM)

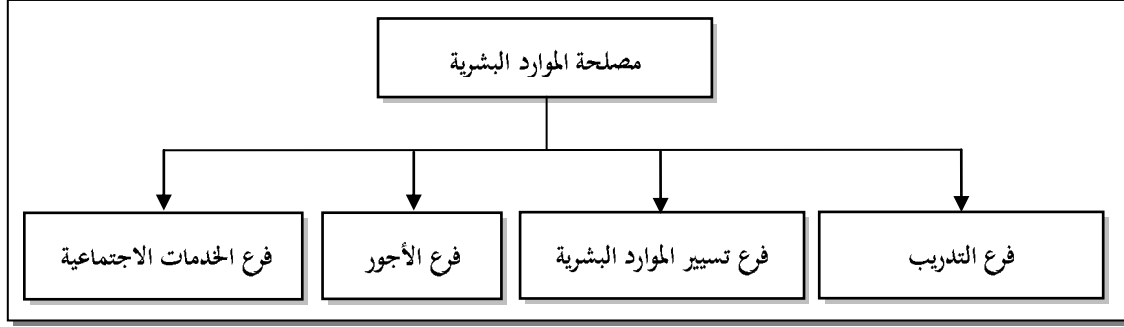
لمواجهة المنافسة القوية مع المؤسسات الأخرى اعتمدت المطحنة العديد من السياسات من أهمها العمل على تنمية الموارد البشرية عن طريق تدريبها لزيادة معارفها ومواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي، واستخدام الطرق والأساليب الحديثة المعتمدة.

نتعرض في هذا المطلب إلى الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وأنواع التدريب التي تم تنظيمها في الفترة الأخيرة، وطبيعة مخطط التدريب المستخدم من طرف المطحنة.

أولاً- الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية للمطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM) :

الهيكل التنظيمي هو ذلك المخطط البياني الذي يوضح مهام وعلاقات العمل بين العاملين في التنظيم الواحد والذي يعتبر ضرورياً من أجل القضاء على ظاهرة التداخل بين المهام في العمل، والهيكل التنظيمي العام يتكون من هياكل تنظيمية فرعية حسب الاقسام أو المصالح وبما أن موضوعنا التدريب فضلنا التركيز على إدارة الموارد البشرية بتفصيل أكثر، حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (30) يمثل الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية للمطحنة للمنتجة (SIM)



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة الموارد البشرية 2020.

نلاحظ من الشكل السابق، أن مخطط الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية في المطحنة، يحتوي على فرع التدريب، والذي يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وبما أنه موضوع دراستنا أردنا تخصيصها بشيء من التفصيل، والتي تضم أربعة فروع يشرف عليها رئيس مصلحة الموارد البشرية، ونذكرها مع الشرح كما يلي:

1. فرع التدريب: وتتمثل مهامه في:

- تحديد أهداف التدريب وتقدير التكاليف؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- الاشراف على تنفيذ الدورات التدريبية؛
- تقييم الدورات التدريبية؛
- تحديد الانحرافات، والسهر على تصحيحها في الدورات المقبلة.

2. فرع تسيير الموارد البشرية: وتتمثل مهامه في:

- مراقبة حضور وغياب الأفراد العاملين في المطحنة؛
- إدارة وتسيير ملفات الأفراد العاملين (الترقية، الدرجات، الانتداب والتسريح،... إلخ)؛
- تلبية حاجيات المؤسسة كما ونوعاً من اليد العاملة (استقطاب، اختيار، تعيين وترقية... إلخ)
- تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، ثم تنفيذ وتقييم الدورات التدريبية؛
- الإشراف على وضع السياسات الخاصة بالتخطيط للموارد البشرية؛
- السهر على الاحترام الصارم للوائح والقواعد التنظيمية في العمل.

3. فرع الأجور: وتتمثل مهامه في:

- كشوف الخصومات؛
- تحضير كشوف الرواتب.

4. فرع الخدمات الاجتماعية: وتمثل المهام في:

- التكفل بتسيير مكتب الخدمات الاجتماعية؛
- تنظيم النشاطات الثقافية، العلمية والرياضية؛
- تقديم المساعدات المالية.

ثانيا- مكانة التدريب في المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM):

تعتبر المطحنة من أكبر المؤسسات في قطاع إنتاج العجائن في السوق الوطنية، والتي تسعى جاهدة لمواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي والخوض في ميدان المنافسة، فهي تعتمد على التدريب كأفضل السياسات لاكتساب المعارف الجديدة والمهارات الحديثة وتنمية الإبداع، للمساهمة في رفع مؤشرات الأداء لدى مواردها البشرية، للمحافظة على المكانة التنافسية وتحقيق أهدافها، وتبرز أهمية التدريب في المطحنة من خلال كثرة عدد الدورات التدريبية، رغبة منها في تطوير وتحسين الأداء الكلي للمطحنة من جهة، والمخصصات المالية المعتبرة المخصصة للتدريب في الموازنة السنوية، وأحسن دليل هو تخصيص فرع يتابع جميع الأمور المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتمثل مهامه في ما يلي:

- جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية؛
- تصميم وإعداد مخططات التدريب، ومتابعة تنفيذها؛
- إعداد برامج التمهين، وإعداد التريضات في المطحنة؛
- تقييم جدوى التدريب.

1. التدريب في المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM):

يعتبر التدريب من النشاطات المهمة نظرا لما يحققه للأفراد من تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحسين الأداء في العمل، إضافة إلى مسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة، والمطحنة بدورها تقوم بتنظيم دورات تدريبية كل سنة في تخصصات مختلفة، حسب الاحتياج المطلوب في أداء الأفراد العاملين.

أ. سياسة توزيع تكاليف التدريب على الأفراد العاملين في المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM):

تقوم المطحنة بتخصيص ميزانية كافية ومدروسة لتغطية مصاريف الدورة التدريبية حتى تتمكن من توفير بيئة تدريبية ملائمة وبوسائل تكنولوجية حديثة تساعد المتدرب من استيعاب البرنامج وتحقيق أهداف التدريب، ونوضح مصاريف التدريب خلال الفترة 2018 - 2020 وفق الجدول المبين أدناه:

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")

جدول رقم (23): توزيع تكاليف التدريب في المطحنة الصناعية للمنتجة (SIM) خلال فترة 2018 إلى 2020

2020	2019	2018	السنوات البيانات
1126	1259	1270	العمال
149	70	214	العمال المدربين
%13,23	%05,56	%16,85	النسبة
دج2.899.000,00	دج1.654.000,00	دج5.430.000,00	الكلفة
19.456,37	دج23.628,57	دج25.373,00	معدل الانفاق على تدريب العامل الواحد سنويا

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من إدارة الموارد البشرية 2020.

نلاحظ من الجدول السابق، أن المخصص المالي وعدد العاملين الخاضعين للتدريب كان مرتفع في سنة 2018، ثم انخفض في سنة 2019، ثم عاود الارتفاع في سنة 2020، من حيث المخصص المالي وعدد الأفراد العاملين المدربين، ولكن مع انخفاض في تكلفة الإنفاق على التدريب للفرد الواحد، وهذا راجع إلى أن سياسة التدريب تتماشى وفق الاحتياجات التدريبية للمؤسسة مع ما تحتاجه من قدرات ومهارات وخبرات مطلوبة لدى الأفراد لمواجهة مشاكل العمل المختلفة.

ب. تخصصات التدريب المنفذ من طرف المطحنة الصناعية للمنتجة (SIM):

المطحنة تقوم بتدريب مواردها البشرية بعد تحديد الاحتياجات لتعيين الأفراد الواجب تدريبهم، والجدول التالي يبين أهم الدورات التدريبية والتخصصات التي قامت بها المؤسسة خلال فترة 2018 – 2020.

الجدول رقم (24): التدريب المنفذ من طرف المطحنة الصناعية للمنتجة (SIM) خلال فترة 2020

الرقم	التخصصات	2018		2019		2020	
		عدد العمال المتدربين	مبلغ الالتزام	عدد العمال المتدربين	مبلغ الالتزام	عدد العمال المتدربين	مبلغ الالتزام
01	ماستر في التسويق والادارة	04	دج1.800.000,00	-	-	-	-
02	تدريب السائقين	48	دج2.190.000,00	-	-	-	-
03	ممارسات النظافة الجيدة	90	دج800.000,00	75	دج800.000,00	80	دج800.000,00
04	تدريب اللغات	72	دج640.000,00	-	-	-	-
05	الأمن والتدخل السريع	-	-	42	دج544.000,00	36	دج544.000,00
06	تقنيات الاعلام الآلي	-	-	24	دج120.000,00	-	-
07	تسيير الموارد البشرية	-	-	04	دج190.000,00	-	-
10	الأمن الصناعي	-	-	-	-	30	دج1.090.000,00

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")

						والداخلي	
02	190.000,00 دج	-	-	-	-	آليات التوظيف	11
03	275.000,00 دج	-	-	-	-	إدارة التدريب	12
151	3.809.000,00	145	1.654.000,00 دج	214	5.430.000,00 دج	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة الموارد البشرية 2020.

نلاحظ من الجدول السابق، أن المطحنة الصناعية تقوم بتنظيم دورات تدريبية مختلفة حسب الاحتياجات ولجميع المستويات الإدارية للإداريين وأعاون التنفيذ في الورشات والتحكم لتسهيل عملية الإنتاج في الورشات.

ثالثا- مراحل وأنواع ونتائج العملية التدريبية في المطحنة الصناعية للمنتجة (SIM):

تعمل المطحنة على التخطيط للعملية التدريبية حتى تكون وسيلة لتحقيق الأهداف ومواجهة التغيرات الحالية والمحتملة، لا بد أن تكون عملية جماعية منظمة ويخطط لها باستمرار، والتي تشرف على إعدادها مصلحة التدريب تحت إشراف إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف المصالح والأقسام الأخرى، وموافقة الرئيس المدير العام.

1. مراحل العملية التدريبية في المطحنة الصناعية للمنتجة (SIM):

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل وخطوات متسلسلة ومتراطة فيما بينها، ونذكرها كما يلي:

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية

بعد انتقاء المؤسسة العروض التدريبية تقوم بمراسلة كل المصالح تطلب منهم الشروع في عملية جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية المطلوب سدها، وبعد تلقي تقرير مفصل حول الاحتياجات التدريبية يشمل قائمة الأفراد الذين يراد تدريبهم مع تحديد نوع الاحتياج التدريبي الذي يلزمهم، سواء كان معرفيا أو مهاريا أو سلوكيا، ثم يرسل إلى مصلحة إدارة الموارد البشرية، ثم المدير العام للمصادقة.

ب. تصميم البرنامج التدريبي

بعد الدراسة والموافقة من طرف المدير العام على مخطط الاحتياجات التدريبية، تقوم مصلحة التدريب بإعداد تصميم للبرنامج التدريبي الذي يحدد حسب نوع الاحتياج، وحسب عدد العمال المراد تدريبهم، وحسب المخصص المالي أو الميزانية السنوية للتدريب، وكذلك حسب طبيعة التخصصات المفتوحة للتدريب.

ج. تنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد استقبال القائمة النهائية تقوم مصلحة التدريب بإعلام المعنيين بالتدريب من متدرين ومشرفين، عن مكان، ومدة وتاريخ انطلاق وتاريخ انتهاء الدورة، حتى يكونوا مستعدين، عن طريق رزنامة الدورة التدريبية بعد إتمام إجراءات الاتفاق مع مراكز التدريب، ليلتحق الجميع بتلقي محتوى المادة العلمية للبرنامج التدريبي.

د. تقييم البرنامج التدريبي:

بعد الانتهاء من تنفيذ التدريب تقوم مصلحة التدريب بتقييم العملية التدريبية ومدى تحقيقها للأهداف التي حددت في البداية، وقيامها بتقييم المتدرين مباشرة بعد انتهاء الدورة من جانب ردود الأفعال المتدرين، المعارف التي اكتسبها وسلوكياتهم تجاه الدورة ككل، وتسجيل الانحرافات قصد تصحيحها في المستقبل.

كما أن المؤسسة تقوم بعملية التخطيط للدورات التدريبية بطريقة علمية مدروسة تتماشى مع إمكانياتها واحتياجاتها لسد النقص والاقتصاد في الموارد، إذ تقوم سنويا بوضع مخطط التدريب، وتتكفل به إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بتحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التدريب، ثم تقدم توضيحات وملاحظات حول موضوع التدريب للسنة الجارية، عادة هذه الخطوة على مستوى المطحنة يكون في نهاية شهر سبتمبر من كل سنة وتشمل التوجيهات على مجالات مختلفة منها:

- التخصصات المقترحة عن عملية التدريب؛
 - طبيعة التدريب في مراكز التدريب للمطحنة.
- ثم يقوم فرع التدريب للمطحنة بتقدير الاحتياجات التدريبية، ويتمحور موضوع الاحتياجات حول مجالات مختلفة من أهمها:

- المهارات والمؤهلات المتوقع تحقيقها؛
- عدد الأفراد المراد تدريبهم؛
- الأهداف المرجوة من عملية التدريب؛
- الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التدريب، وتشمل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية على عدة عناصر أهمها:
- أسماء المشاركين في عملية التدريب؛
- نوع التدريب المعتمد من طرف الوحدات؛
- مكان التدريب؛
- التكاليف التقديرية لعملية التدريب.

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")

كما ينبغي الإشارة إلى أنه عند تحديد الاحتياجات التدريبية في مخططات التدريب على مستوى الوحدات التابعة للمطحنة تراعى عدة جوانب منها:

- المدة الزمنية المخصصة للقيام بهذه العملية والتي تكون في العادة محصورة ما بين شهري أكتوبر ونوفمبر؛
- قدرة الاستيعاب لمراكز التدريب التابعة للمؤسسة؛
- الميزانية التقديرية للتدريب خارج الوطن.

وبعد تحديد الاحتياجات التدريبية لكل الوحدات والأقسام يتم إرسالها إلى إدارة الموارد البشرية ليتم توحيدها، وعلى أساس تلك المعطيات والمعلومات يتم تصميم المخطط التدريبي للمطحنة بشكل عام ونهائي والذي يشمل ثلاثة أقسام، نذكرها كما يلي:

القسم الأول: الأهداف العامة من المخطط: ويتضمن ما يلي:

- الأهداف العامة من التدريب؛
- تخصصات التدريب التي تخص أقسام المؤسسة، وتشمل أنواع عديدة تتعلق في الغالب بإنتاج العجائن وتوزيعها.

القسم الثاني: الاحتياجات المقدرة من التدريب: ويتضمن ما يلي:

أ. التدريب المهني المتخصص: ويتضمن ما يلي:

- الاحتياجات المقدرة من التدريب المتخصص بشكلها العام؛
- الاحتياجات المقدرة على مستوى مراكز التدريب الداخلية؛
- الاحتياجات المقدرة على مستوى مراكز التدريب؛

ب. تدريب الإتقان: ويتضمن ما يلي:

- على مستوى وحدات ووسائل المطحنة؛
- على مستوى مراكز التدريب الداخلية؛
- على مستوى داخل الوطن وخارجه؛
- التبرعات الميدانية.

القسم الثالث: التكاليف التقديرية لعملية التدريب:

يرز هذا القسم القيمة التقديرية الإجمالية لعملية التدريب لكل سنة، والتي تحسب بالمعادلة التالية:

تكلفة التدريب التقديرية = مصاريف التدريب + تكاليف العمال (الأجور).

كما أنه يتم توزيعها بأخذ بعين الاعتبار نوع التدريب المطبق، وعدد الأفراد المراد تدريبهم في كل سنة حسب الاحتياجات المراد رفعها.

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")

يتم إعداد المخطط العام للمطحنة في نهاية شهر نوفمبر من كل سنة، ثم يتم تقديمه للمسؤولين عن عملية التدريب ليقوموا بدراسته وإدخال تعديلات، وبعد ذلك يتم عرضه على المدير العام للمصادقة عليه وإعطاء الموافقة النهائية لقبول تنفيذه، حيث تكلف إدارة الموارد البشرية بالسهر على تنفيذه في مراكز التدريب التابعة للمطحنة والمؤسسات الوطنية المتخصصة والمعاهد الوطنية والدولية، كما أن عملية تقييم المخطط التدريبي تتم بالاعتماد على التقارير التي تقدمها مراكز التدريب للمطحنة أو المؤسسات الخارجية التي تتعامل معها، والتقارير التي يتم إعدادها في السنة الموالية من طرف وحدات المؤسسة وأقسامها التي تتمحور حول تقديم حوصلة عن التدريب لكل وحدة.

2. التخصصات التي يتم تدريبها في المطحنة الصناعية (SIM):

المؤسسة تقوم بتدريب مواردها البشرية باستمرار في عدة تخصصات من أجل إزالة الانحراف في أداءهم، والتي نذكرها وفق الجدول أدناه:

الجدول رقم (25): التخصصات التي تم تدريبها في المطحنة الصناعية للمنتجة (SIM)

الرقم	التخصص	الرقم	التخصص
01	طريقة تدوين العمليات الادارية	10	إدارة التدريب
02	طرق ممارسات النظافة الجيدة (bonne pratique l'hygiène)	11	أنظمة مالية متجددة
03	صيانة العتاد الصناعي خاص بالآلات المؤسسة	12	آليات التوظيف
04	نظام الحماية الاجتماعية	13	العمليات الجمركية
05	الامن والتدخل السريع	14	تدريب اللغات، الفرنسية والانجليزية
06	تقنيات الاعلام الآلي	15	الحماية ضد الحريق
07	الامن الصناعي	16	ماستر في التسويق والادارة
08	تدريب السائقين	17	تقنيات تسيير المخزون
09	أنظمة الجودة الشاملة	18	قانون الصفقات العمومية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة الموارد البشرية 2020.

نلاحظ من الجدول السابق، أن مصلحة الموارد البشرية للمطحنة تقوم بتنفيذ دورات تدريبية في مواضيع وتخصصات مختلفة ومتنوعة، مما يدل أن المطحنة تقوم بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمعرفة نقاط ضعف مواردها البشرية والعمل على تحسينها بالتدريب، وعلى جميع المستويات الإدارية.

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")

ثانياً- أنواع التدريب المعتمد من طرف المطحنة الصناعية للمنتجة (SIM):

تنظم المطحنة الصناعية مجموعة من الدورات التدريبية بانتظام حسب الاحتياجات التدريبية التي تخطط لها سنوياً، ونذكرها كما يلي:

1. التدريب داخل المؤسسة:

هو عملية تهدف إلى حصول العامل على الكفاءة المطلوبة للتحكم الجيد في أداء مهامه، وهذه العمليات تستهدف أساساً لتدارك منصب شاغر نتيجة تقاعد مفاجئ، أو نتيجة خلق وظائف جديدة، ومدة التدريب في المقر محصورة ما بين شهر وتسعة أشهر، وذلك حسب تعقد المهام المرتبطة بالمنصب، ونذكر مثلاً عن التدريب في مقر المؤسسة حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): التدريب في المطحنة لجميع الفئات العمالية لسنة 2020

ملاحظات	المدة	المجموع	الفئات العمالية			عنوان التدريب
			أعوان تنفيذيين	أعوان التحكم	إطارات	
كل التخصصات	25 ساعة	80	14	56	10	طرق ممارسات النظافة الجيدة
أعوان التنفيذ	40 ساعة	36	36	-	--	الأمن والتدخل السريع
كل التخصصات	55 ساعة	30	-	30	-	الأمن الصناعي
للإداريين	15 ساعة	02	-	-	02	آليات التوظيف
للإداريين	20 ساعة	03	-	-	03	إدارة التدريب
-	155 ساعة	151	50	86	15	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة الموارد البشرية 2020.

نلاحظ من الجدول السابق، أن مصلحة الموارد البشرية تقوم بتنفيذ دورات تدريبية في مقر المطحنة بوسائلها، الخاصة ومدربين أصحاب الخبرة في مجال تخصصاتهم، وفي فترات زمنية مختلفة حسب الحاجة وبحجم ساعي معتبر، ومن مزايا هذا النوع من التدريب هو تخفيض التكاليف، وتلجأ إليه المطحنة عندما يكون نوع التدريب تخصصياً، ويتطلب الاستفادة من خبرة العاملين السابقين.

2. التدريب خارج المؤسسة:

المطحنة تنفذ دورات تدريبية خارج المؤسسة خوفاً من عدم القدرة على برمجة عمليات تدريبية على أساس التشخيص المناسب لكل وظيفة في المطحنة، وتوجيه الهياكل المركزية، وتقوم بهذا بناء على ما يلي:

أ. طلب الوحدات المركزية:

ب. الميادين التي تهتم بوظائف المؤسسة: والتي تتمثل في ما يلي:

■ عجز في الأفراد العاملين المؤهلين؛

■ نقص في مهارات أعوان الأمن والنظافة.

ج. عمليات التدريب والإنفاق في المجالات الإستراتيجية للمؤسسة: والتي تتمثل في ما يلي:

■ تسيير الإنتاج؛

■ التسيير المالي للمؤسسة؛

■ المراقبة الداخلية.

ويتم التدريب خارج المطحنة في مؤسسات خاصة وعامة متخصصة في مجال التدريب، وتقوم المطحنة بتحمل كل التكاليف المترتبة على ذلك، وأهم هذه المؤسسات التي تتعامل معهم المطحنة لتنفيذ دوراتها التدريبية باحترافية، نذكرها وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): مراكز التدريب التي تتعاقد معهم المطحنة الصناعية للمنتجة (SIM)

الرقم	المؤسسة	الرقم	المؤسسة
01	المدرسة العليا للتسيير	05	المعهد المتخصص بسيدي عبد القادر
02	المدرسة التقنية بالبلدية لسونلغاز	06	المراكز التدريبية التابعة لسونلغاز
03	المعاهد العليا المتخصصة في المالية	07	أكاديمية الخبرة
04	معاهد التكوين المهني	08	المديرية الجهوية للعمل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة الموارد البشرية 2020.

نلاحظ من الجدول السابق، أن مصلحة الموارد البشرية في المطحنة تتعاقد مع معاهد عامة وأخرى خاصة متخصصة في مجال الإدارة والتسيير لتنفيذ دورات تدريبية ناجحة، وإثراء البرامج التدريبية المختلفة والمتنوعة، ما يدل أن المطحنة تقوم بعملية التخطيط الجيد للدورات التدريبية وانتقاءها أحسن المراكز التدريب المتخصصة التي تقدم أحسن البرامج التي تساهم في تحسين أداء المتدربين.

3. التمهين:

هو نوع من التدريب المهني الذي يهدف إلى إكساب الفرد مؤهلات وخبرات أثناء العمل تسمح له بممارسة عمله ويتم ذلك بتطبيق مختلف العمليات المرتبطة بممارسة المهام، وينتهي هذا التطبيق بحصول الفرد على تدريب نظري حسب مخطط 2020 تم برمجته 55 عامل لهذا النوع من التدريب، وأعطى هذا النوع من التدريب نتائج مرضية في أداء العاملين في الورشات، هذا ما يدل على جدية مراكز التدريب.

4. الرسكلة:

ترمي هذه العملية إلى السماح لكل عامل بشغل عمل مخالف للمنصب الذي كان يشغله بنفس المؤهلات، ويتوجه هذا النوع من التدريب لعمال المطحنة الذين دخلوا في دورات تدريبية لاكتساب معارف جديدة لمسيرة التطورات الخاصة بالمناصب التي يشغلونها مع العلم أنه في السنوات القليلة الماضية أصبحت عملية الرسكلة قليلة التنظيم من طرف المطحنة.

5. تعليم اللغات:

لتحسين وتعظيم المردودية الإدارية للموارد البشرية للمطحنة، أعطت الإدارة العليا توجيهات هامة للوحدات اللامركزية لإلزامية تقديم برامج تدريبية تناول موضوع تعليم اللغات لتحسين وتسهيل ممارسات الموظفين الإداريين خاصة بعد توجه المطحنة نحو سياسة تصدير منتجاتها واستيراد المادة الأولية من السوق الأوروبية، وكذا المشاكة في المعارض الدولية والاقليمية، ولهذا خصصت المطحنة برامج لتعليم اللغة الفرنسية والانجليزية، وحسب مخطط التدريب لسنة 2018 تم برمجة 30 عامل لتعلم اللغة الانجليزية، و28 عامل لتعلم اللغة الفرنسية، و14 عامل لتعلم اللغة الايطالية.

6. الندوات:

تعتبر الندوات وسيلة فعالة تساعد على تطوير قدرة المتدربين على استعمال أساليب البحث العلمي، حيث تعتمد عليها المطحنة وتهدف من خلالها إلى تزويد عمالها بمختلف التطورات الحاصلة في ميدان الأعمال، وينشط هذه الندوات متخصصون في الكثير من المجالات كإدارة الموارد البشرية، إستراتيجيات وتقنيات وحلول الأمن الصناعي، وطرق ممارسات المحافظة على نظافة المنتجات، والتي تقوم بها في مراكز تدريب ومؤسسات وطنية.

ثالثاً- نتائج التدريب في المطحنة الصناعية للمنتيجة (SIM):

- التدريب له عدة مزايا تعود على المؤسسة والأفراد، ويمكننا الحصول على بعض النتائج نذكرها فيما يلي:
- قبل التدريب كان العامل يستغرق وقتاً أطول في إنجاز الأعمال، وبعد التدريب أصبح ينجز مهامه بكل إتقان؛
 - زياد مرونة التعامل الفعال مع التغير في طلبات العملاء، ما ساهم في تلبية طلبات السوق الوطنية والأجنبية؛
 - تحسن كفاءة الإنتاج، ما ساهم في تحسين جودة المنتجات؛
 - تحسن كفاءة الإنتاج، ما ساهم في تخفيض التكاليف؛
 - تحسن كفاءة الإنتاج، ما ساهم في تخفيض نسبة الهدر من الموارد الأولية والوقت؛
 - خلق الحس الإبداعي لدى الأفراد العاملين، ما جعلهم يستطيعون تحسين المنتجات القديمة أو ابتكار منتج جديد؛
 - خلق رصيد معرفي لدى الأفراد العاملين، ما جعلهم يكسبون قدرات معرفية تؤهلهم لحل مشاكل العمل باحترافية؛
 - تحسن كفاءة الإنتاج، ما ساهم في تخفيض نسبة المنتجات المعيبة، وتخفيض التكاليف؛
 - تحسن الجانب المعنوي للأفراد العاملين، ما زاد في تطوير الولاء التنظيمي والانتماء للمؤسسة؛
 - تحسن كفاءة الأفراد العاملين في الاستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج، ما ساعد على تخفيض حوادث العمل؛
 - تحسن كفاءة الإنتاج لدى الأفراد العاملين، ما يساعد على زيادة فعالية التحكم في اقتصاديات الحجم؛
 - تحسن كفاءة الأفراد العاملين في الاستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج، ما ساعد على التحكم في اقتصاديات الحجم؛
 - جعل المؤسسة متعلمة، ما ساعدها على القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية خاصة المنافسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

قبل الشروع في تحليل بيانات الدراسة لمعرفة أثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل دراستنا، ومعالجة خصائص عينة الدراسة، يجب أن تكون في إطار وقالب منهجي علمي منظم، وعليه سنتطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى كيفية بناء أدوات جمع بيانات الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والإجراءات المستخدمة في صدق وثبات الاستبانة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

نتناول في هذا المطلب توضيح مصادر وأدوات جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، ونذكرها كما يلي:

أولاً- مصادر جمع بيانات الدراسة:

اعتمدنا على مصادر متعددة لجمع البيانات المستخدمة في الدراسة، ونذكرها كما يلي:

1. البيانات الأولية:

هي البيانات التي تم جمعها عن طريق المقابلة مع مسؤولي المطحنة الصناعية، واستمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية من جميع مستويات الأفراد العاملين في المطحنة الصناعية، وباستخدام ما يلي:

أ. المقابلة الشخصية:

أجرينا بعض المقابلات مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية، والمكلف بالتدريب في المطحنة الصناعية، للحصول على بعض المعلومات التي نحتاجها في موضوع دراستنا.

ب. الاستبيان:

الاستبيان هو صحيفة تتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة اقتصادية، اجتماعية، فنية أو ثقافية، ومن مجموع الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها³. ويكون استخدامها نظرا لعدم توفر بيانات ثانوية تتعلق بالموضوع، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وفقا للإمكانيات المتاحة والوقت المسموح به، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على "أسلوب الاستبيان" في جمع البيانات، كما أنها أداة مهمة للحصول على البيانات اللازمة لدراسة أي ظاهرة، وفيما يلي شرح لمحاورة وأبعاده، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى محورين أساسيين حسب النموذج الافتراضي المصمم من أجل الإلمام بتغيرات الدراسة، ونذكرها وفق الجدول المبين أدناه:

3 - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج spss، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص:22.

الجدول رقم (28): الأسئلة المتعلقة بأبعاد المحور الاول (التدريب)

الرقم	الأبعاد	عدد الأسئلة
01	تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية	من الفقرة من 01 إلى الفقرة 06
02	تصميم البرامج التدريبية	من الفقرة 07 إلى الفقرة 11
03	تنفيذ البرامج التدريبية	من الفقرة 12 إلى الفقرة 14
04	تقييم البرامج التدريبية	من الفقرة 15 إلى الفقرة 19
المجموع		19

المصدر: إعداد الباحث.

الجدول رقم (29): الأسئلة المتعلقة بأبعاد المحور الثاني (الميزة التنافسية)

الرقم	الأبعاد	عدد الأسئلة
01	التحكم في الجودة	من الفقرة 20 إلى الفقرة 23
02	التحكم في التكلفة	من الفقرة 24 إلى الفقرة 28
03	المعرفة.	من الفقرة 29 إلى الفقرة 31
04	الابداع.	من الفقرة 32 إلى الفقرة 36
المجموع		17

المصدر: إعداد الباحث.

لكل فقرة من فقرات الاستبيان خمس إجابات بديلة وفقا لدرجة معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيتها أو سلبيتها ومستوى أهميتها، وذلك طبقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert)، والذي يتكون من خمس درجات، نذكرها وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (30): درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likert)

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحث.

نلاحظ من الجدول السابق، أن حساب المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي يكون باستخدام العملية الحسابية التالية: $03 = 5 / (5+4+3+2+1)$.

2. البيانات الثانوية:

بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع دراستنا على شكل: كتب، مذكرات، رسائل، مقالات علمية، مدخلات في ملتقيات دولية ووطنية، ومراجع إلكترونية... إلخ.

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة:

للخروج بنتائج من أي دراسة لابد من تنفيذها على مجتمع بحثي، والذي نختار منه عينة تكون من أفراد هذا المجتمع، وحصر مجتمع الدراسة يعد ضروريا لتبرير الاقتصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على المجتمع، ثم تعميم النتائج على باقي أفراد المجتمع.

1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين بالمطحنة الصناعية بمختلف مستوياتهم الوظيفية (إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ) الكائنة ببلدية عين الرمانة ولاية البليدة والملحقة التي تنشط في نفس خط الإنتاج "قطاع العجائن" والكائن مقر نشاطها المنطقة الصناعية ببلدية عين الدفلى. والمقدر عددهم بـ 1173. موزعين حسب التصنيف الوظيفي، الذي يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): التعداد البشري لمجتمع الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

النسبة %	عدد العاملين	المنصب	التعيين
66,96	754	عوان تنفيذ	01
29,21	329	عوان تحكم	02
03,81	43	إطارات	03
100	1126	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من إدارة الموارد البشرية.

نلاحظ من الجدول السابق، أن التعداد البشري لمجتمع الدراسة حسب التصنيف الوظيفي متنوع لطبيعة نشاط المطحنة الذي يعتمد على أعوان التنفيذ بنسبة أكبر لأنها تعتمد عليهم في العملية الانتاجية في الورشات ثم أعوان التحكم، ثم الاطارات بنسبة ضعيفة جدا، ما يدل على أن أفراد المجتمع ثري بتعداديه البشري.

2. عينة الدراسة:

العينة هي ذلك الجزء من المجتمع شريطة أن يكون هذا الجزء ممثلا دقيقا لخصائص المجتمع المسحوبة منه⁴. نظرا إلى التكاليف المادية والمالية والبشرية الباهظة وضيق الوقت، يتم اللجوء دائما لاختيار عينة من المجتمع عندما يتعذر إجراء

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة لكثرة عددهم، اعتمدنا في دراستنا على أخذ عينة عشوائية من المجتمع المدروس، وبعد التأكد من صحة الإتساق الظاهري للمقياس بعد عرضه على مجموعة من أساتذة التخصص، تم اختيار عينة عشوائية بحجم 171 مفردة، وتم استرجاع 147 استبانة، بنسبة استرجاع 85% حيث تعتبر هذه النسبة مقبولة جدا عند المختصين في الإحصاء، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد (12) لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 135 أي بنسبة 79% من عينة الدراسة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات الاستبانة

بعد الانتهاء من بناء الاستبانة، قمنا بتوزيعها على أفراد العينة دون الإشارة إلى اسم الشخص المعني بملئها، تأكيدا على موضوعية وسرية العملية، وبعد مدة زمنية تقدر بـ 28 يوم، وعند استكمال الإجابة على الاستمارات قمنا بجمعها، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات المحددة استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة، نذكرها كما يلي:

- استعملنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **IBM spss statistic v 21**: لتحليل البيانات.
- ألفا كرونباخ **Alpha Cronbaches**: للتأكد من صدق وثبات البيانات فقرات الاستبيان، وقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان؛
- النسب المئوية: للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛
- استعمال المتوسط الحسابي: لمعرفة معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة؛
- استعمال الانحرافات المعيارية: لقياس درجة التشتت، تباعد قيم الإجابات عن وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط: لقياس نوع ودرجة العلاقة، والتعرف على قوة واتجاه معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها، ولدراسة العلاقة بينهما؛
- اختبار **ANOVA**: لدراسة أثر متغيرات السمات الشخصية (المستوى الدراسي؛ عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) على الميزة التنافسية.

- مستوى الأهمية: تم تحديده طبقا للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات} = (5 - 1) / 3 = 1,33$$

وبذلك تكون:

- الدرجة المنخفضة: من 1 - أقل من 2,33
- الدرجة المتوسطة: من 2,34 - أقل من 3,66
- الدرجة المرتفعة: 3,67 فأكثر.

المطلب الثالث: وصف وتحليل أداة الدراسة

نتطرق في المطلب إلى وصف وتحليل أداة الدراسة من خلال توضيح الصدق الظاهري بعرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة في التخصص، ثم توضيح الصدق الداخلي لأداة الدراسة باستخدامنا معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس درجة مصداقية الإجابات على أسئلة الاستبانة لعينة الدراسة من طرق الأفراد العاملين المستجوبين.

أولاً- صدق وثبات أداة الدراسة:

المقصود بصدق الدراسة هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة التي وضع لقياسه فعلاً، وتكون صالحة للتحليل الإحصائي، أما الثبات يعرف على أنه: "الاختبار الثابت وهو الاختبار الذي لو طبق على مجموعة معينة، ثم أعيد تطبيقه على مجموعة أخرى متماثلة يعطي نفس النتائج"⁵. وقمنا به بطريقتين:

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتأكد من وضوح وصدق الاستبانة وملاءمتها لقياس فرضيات الدراسة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة في التخصص من أعضاء هيئة التدريس لكل من جامعة محمد أكلي أولحاج البويرة وجامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة وجامعة الجزائر 03، وقد قمنا بتعديل الاستبيان وفق نصائح وتوجيهات المحكمين، ومن ثم إعداد الصيغة النهائية للاستبانة الموزعة على المستجوبين.

2. الصدق الداخلي لأداة الدراسة:

استخدامنا معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس درجة مصداقية الإجابات على أسئلة الاستبانة لعينة الدراسة، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي للأسئلة، وإعطاء نتائج متوافقة لردود المستجوبين اتجاه الأسئلة، ويمكن تفسير ألفا كرونباخ على أنها معامل الثبات الداخلي Internal Consistency بين الإجابات، ولذلك فإن قيمتها تتراوح بين (صفر و01) ، وأن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا هي ($\alpha \geq 60\%$)، كي تكون مصداقية المقياس جيدة ويمكن تعميم النتائج على بقية أفراد المجتمع، نوضح ألفا كرونباخ لمحاو وأبعاد الاستبيان لمتغيرات الدراسة، وذلك وفق الجدول المبين أدناه:

5- أمجد تغزي، البنية المنطقية لمعامل ألفا كرونباخ ومدى دقته في تقدير الثبات في ضوء افتراضات نماذج القياس، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية السعودية، المجلد 21، العدد 03، 2009، ص 03.

الجدول رقم (32)⁶: معامل ثبات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان

الخوار	الرقم	البعد	قيمة ألفا α
التدريب	01	تبنى وتحديد الاحتياجات التدريبية	0,825
	02	تصميم البرنامج التدريبي	0,853
	03	تنفيذ البرنامج التدريبي	0,777
	04	تقييم البرنامج التدريبي.	0,782
قيمة (ألفا α) للمحور المستقل			0,934
الميزة التنافسية	01	التحكم في الجودة	0,874
	02	التحكم في التكلفة	0,779
	03	المعرفة	0,753
	04	الإبداع	0,601
قيمة (ألفا α) للمحور التابع			0,856
الاستبيان ككل			0,938

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، أن معاملات ألفا كرونباخ للمحور الأول المتغير المستقل كانت 0,934 ، والمحور الثاني المتغير التابع كانت 0,856، وحسب الأبعاد كان من 0,601 إلى 0,874، وللإستبانة ككل 0,938، هي نتائج مرتفعة وأكبر من 60%، ما يدل على قابلية تطبيق المقياس لتحقيق أهداف الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

نستعرض في هذا الجزء من الدراسة تحليل عينة الدراسة حسب السمات الشخصية والوظيفية، ثم نقوم بعرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة حسب الابعاد، وفي الأخير نقوم بمناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل عينة الدراسة حسب السمات الشخصية والوظيفية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية المستفاد منها خلال المسار المهني)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

أولاً- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس: ويتم توضيح ذلك حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (33): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
83,70	113	ذكر
16,30	22	أنثى
100	135	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، أن الفئة الأكثر تمثيلاً حسب الجنس كانت لفئة الذكور بنسبة 83,7%، والإناث بنسبة 16,3%، ما يدل على أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بفارق كبير، وهذا يعكس واقع القوى البشرية في المؤسسة، نظراً لطبيعة النشاط الذي يعتمد على توظيف الذكور في ورشات الإنتاج، ويجعل مشاركة الإناث متدنية.

ثانياً- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية: ويتم توضيح ذلك حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (34): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرارات	العمر
28,90	39	أقل من 30 سنة
45,90	62	31-40 سنة
24,40	33	41-50 سنة
0,70	01	أكثر من 50 سنة
100	135	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")

نلاحظ من الجدول السابق، أن الفئة الأكثر تمثيلاً في أفراد عينة الدراسة، حسب الفئة العمرية كانت لفئة 31 - 40 سنة، بنسبة 45,9%، تليها فئة أقل من 30 سنة، بنسبة 28,9%، ثم تليها فئة من 41 - 50 سنة، بنسبة 24,4%، أما النسبة الأقل، فكانت للفئة العمرية أكثر من 50 سنة، بنسبة 0,7%، ما يدل على أن الفئة العمرية 31 - 40 سنة، وفئة أقل من 30 سنة، شكلتا النسبة الأكبر والمقدرة بنسبة 74,8%، نتيجة للمناصب الهامة والحساسة، والتي تسند إلى الأفراد العاملين الشباب الذين يتمتعون بالدافعية وروح المبادرة، وأما الفئة من 41 - 50 سنة، والفئة أكثر من 50 سنة، شكلتا النسبة الأقل بنسبة 25,1%، ما يدل على أن أغلب أفراد العينة هم من الشباب.

ثالثاً- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: ويتم توضيح ذلك حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (35): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

التحصيل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية %
الابتدائي	05	3,70
متوسط	31	22,96
ثانوي	50	37,04
جامعي	39	28,89
شهادة أخرى	10	7,41
المجموع	135	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، أن الفئة الأكثر تمثيلاً في أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، كانت لفئة ذوي المستوى الدراسي ثانوي بنسبة 37%، والمستويات الأخرى كالمستوى الجامعي بنسبة 28,9%، ومستوى المتوسط 23%، والمستوى الابتدائي 3,7%، وهناك من ما نسبته 7,4%، من لديه شهادات أخرى، ما يدل على وجود رصيد معرفي متنوع ومقبول، عند أغلب العاملين، ويثبت كفاءتهم، ويمكنهم من فهم وإدراك متغيرات موضوع الدراسة.

رابعاً- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي: ويتم توضيح ذلك حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (36): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية %
عون تنفيذ	68	50,37
عون تحكم	38	28,15
إطار	29	21,48
المجموع	135	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

نلاحظ من الجدول السابق، أن الفئة الأكثر تمثيلاً في أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي، كانت لفئة عون تنفيذ بنسبة 50,4%، ثم فئة عون التحكم بنسبة 28,1%، ثم فئة الإطارات بنسبة 21,5% تفسر عملية توزيع المستويات الوظيفية إلى طبيعة المهام والمسؤوليات في العمل، والتي تتحدد وفقاً للمستوى العلمي والخبرة والكفاءة العملية للموظف، ما يدل على طبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي الذي يعتمد على أعوان التنفيذ في الورشات، وتليها فئة عون تحكم تشغيل مناصب فرعية مختلفة، والفئة الأخيرة هي فئة الإطارات لأن المناصب الإشرافية في المؤسسة قليلة.

خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة: ويتم توضيح ذلك حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (37): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخدمة	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	47	34,81
6-10 سنوات	38	28,15
11-15 سنة	21	15,56
16-20 سنة	19	14,07
أكثر من 20 سنة	10	07,41
المجموع	135	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، أن الفئة الأكثر تمثيلاً في أفراد عينة الدراسة، حسب عدد سنوات الخبرة، كانت لفئة أقل من 05 سنوات يمثلون نسبة 34,8%، أما الأفراد الذين تتراوح سنوات عملهم من 06 إلى 10 سنة، فيمثلون نسبة 28,1%، أما الأفراد الذين تتراوح عدد سنوات عملهم تتراوح من 11 إلى 15 سنة، يمثلون نسبة 15,6%، والباقية تتراوح عدد سنوات عملهم من 16 إلى 20 سنة، بنسبة 14,1%، والفئة الأكثر من 20 سنة، بنسبة 7,4%، على التوالي، ما يدل أن قسم كبير من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة طويلة في المؤسسة، تفوق أكثر من 05 سنوات.

سادساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية: يوضح ذلك حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	89	65,93
لا	46	34,07
المجموع	135	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

نلاحظ من الجدول السابق، أن الفئة الأكثر تمثيلاً في أفراد عينة الدراسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية، كانت لفئة الأفراد المشاركين في دورات تدريبية بنسبة 65,9%، والفئة التي لم تشارك بنسبة 34,1%، مما يدل على أن أكثر من نصف عينة الدراسة، شاركوا في دورات تدريبية.

سابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية المستفاد منها: ويتم توضيح ذلك حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية المستفاد منها خلال المسار المهني

العمر	التكرارات	النسبة المئوية %
لا شيء	46	34,07
من 01 – 03 دورات	63	46,67
من 04 – 07 دورات	22	16,30
من 08 ما فوق	04	02,96
المجموع	135	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، أن الفئة الأكثر تمثيلاً في أفراد عينة الدراسة، حسب عدد الدورات التدريبية المستفاد منها خلال المسار المهني، كانت لفئة الأفراد المشاركين في دورات تدريبية بنسبة 65,93%، الذين أتاحت لهم فرصة المشاركة في عدة دورات، من دورة واحدة (01)، إلى ثمانية دورات (08)، أما نسبة الذين لم تعطى لهم فرصة المشاركة جاءت بنسبة 34%، هي الفئة الأقل، ما يدل على أن أكثر من نصف عينة الدراسة، شاركوا في دورات تدريبية مما يجعلهم قادرين على تقديم إجابات دقيقة حول أسئلة الاستبانة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة

نقوم في هذا المطلب بتحليل المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) كل على حدى، باستخدام كل من التكرارية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية، لكل فقرة من فقرات الأبعاد، وذلك بتقسيم هذا الجزء إلى قسمين كما يلي:

أولاً- عرض وتحليل اتجاهات أفراد عينة دراستنا نحو عبارات محور التدريب:

تم تقسيم محور التدريب، إلى أربع أبعاد كالتالي: تبني تدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وتقييم البرنامج التدريبية، وقد تم جمع البيانات لدراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة المبحوثة نحو عبارات محور التدريب، عن طريق 19 عبارة من عبارات الاستبيان، ويسمح لنا هذا الجزء من الدراسة بالإجابة عن السؤال الفرعي: ما أهمية التدريب لدى المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")؟.

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")

ولرفع التساؤل الرئيسي لابد من الاجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة أهمية تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم") ؟
- ما درجة أهمية تصميم البرامج التدريبية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")؟
- ما درجة أهمية تنفيذ البرامج التدريبية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")؟
- ما درجة أهمية تقييم البرامج التدريبية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")؟

أ. تحليل بيانات عبارات تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية:

تم جمع بيانات هذا البعد عن طريق 06 عبارات في الاستبيان، وأظهرت النتائج وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (40): تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية

المتغير	العبارات	توزيع التكرارات والنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة			
		%	%	%	%	%			
تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية	X08	8,15	9,63	16,30	60,00	05,93	03,46	متوسط	
	X09	4,44	11,11	15,56	59,26	09,63	03,59	متوسط	
	X10	5,19	4,44	16,30	65,19	08,8 9	03,68	مرتفع	
	X11	4,44	14,07	20,00	54,81	06, 67	03,45	متوسط	
	X12	2,22	17,78	18,52	54,07	07,41	03,47	متوسط	
	X13	4,44	10,37	21,48	56,30	07,41	03,52	متوسط	
	المعدل	4,81	11,23	18,02	58,27	07,65	3,527	متوسط	
		16,04			65,92				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، الخاص بالعبارات (X08 - X13)، لبعده تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، إذ تشير النسب كالتالي: ما نسبته 65,92% موافق، وما نسبته 16,04% غير موافق، وما نسبته 18,02% محايد، ما يدل على أن أكثر من 3/2 من أفراد عينة الدراسة متفقون على عبارات هذا البعد، وحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جاءت في المرتبة الأولى العبارة X10، والتي تنص على أنه: "يتوافق تحديد الاحتياجات التدريبية مع الأهداف العامة للمؤسسة" بمتوسط حسابي 3,68 وانحراف معياري 0,895 ومستوى أهمية مرتفع، ثم العبارة X09، والتي تنص على أنه: "تعطي الإدارة أهمية كبيرة للتدريب، باعتباره وسيلة لتطوير المهارات، وتحسين السلوكيات، وتغيير الاتجاهات"، بمتوسط حسابي بلغ 3,59 وانحراف معياري 0,965 ومستوى أهمية متوسط، ثم العبارة X13، والتي تنص على أنه: "مديرية الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمتيحة (مجمع "سيم")

3,52 وانحراف معياري 0,937 ومستوى أهمية متوسط، ثم العبارة X12، والتي تنص على أنه: " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع جميع المستويات الادارية في المؤسسة"، بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 0,945 ومستوى أهمية متوسط، ثم العبارة X08، والتي تنص على أنه: "تنظم المؤسسة دورات تدريبية بصفة مستمرة ومنظمة"، بمتوسط حسابي 3,46 وانحراف معياري 1,028 ومستوى أهمية متوسط، وجاءت في المرتبة السادسة والأخيرة العبارة X11، والتي تنص على أنه: " تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء تقارير تحليل الوظائف وتقييم أداء الفرد بالمؤسسة" بمتوسط حسابي 3,45 وانحراف معياري 0,968 ومستوى أهمية متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,527 والانحراف المعياري الكلي 0,698 ودرجة أهمية متوسطة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ 03، وجاء الانحرافات المعيارية أقل من 01، نستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة وأجابوا بموافق، ما يدل على قبول جميع عبارات هذا البعد.

وترجع أهمية تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة، من منظور المؤسسة لأهمية الموارد البشرية ودور التدريب للاستثمار في قدراته لمواكبة التطور في المجال المعرفي والتكنولوجي، الحاصل في البيئة الخارجية، إذ لا بد عليها أن تنظم دورات تدريبية باستمرار لرفع الانحرافات في الأداء، وكذلك ترجع أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كونها مرحلة بداية التخطيط للعملية التدريبية، وهي مرحلة أساسية في صناعة أي دورة تدريبية، وترتكز عليها جميع المراحل الموالية، كلما كانت الجديدة في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، بالدقة والموضوعية اللازمين تكون فعالية أكثر، كما أن عدم التحديد الجيد للاحتياجات يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت، والتحديد المبني على أسس علمية وعملية يكون له أثر أكبر إيجابية على فعالية التدريب لتحسين المؤشرات وتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")

ب. تحليل بيانات عبارات تصميم البرنامج التدريبي:

تم جمع بيانات هذا البعد عن طريق 05 عبارات في الاستبيان، وأظهرت النتائج وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (41): تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد تصميم البرنامج التدريبي

المتغير	العبارات	توزيع التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة			
		%	%	%	%	%			
تصميم البرنامج التدريبي	X14	04,44	8,15	20,00	57,78	9,63	03,60	0,932	متوسط
	X15	05,19	8,15	20,00	51,11	15,56	03,64	1,012	متوسط
	X16	02,22	16,30	26,67	43,70	11,11	03,45	0,968	متوسط
	X17	03,70	10,37	37,78	37,78	10,37	03,41	0,941	متوسط
	X18	03,70	4,44	22,96	49,63	19,26	03,76	0,940	مرتفع
	المعدل	03,85	09,48	25,50	48,00	13,19	03,571	0,760	متوسط
		13,33			61,19				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، الخاص بالعبارات (X18 - X14)، لبعده تصميم البرنامج التدريبي أنه: تشير النسب كالتالي: ما نسبته 61,19% موافق، وما نسبته 13,33% غير موافق، وما نسبته 25,50% محايد، ما يدل على أن أكثر من 3/2 من أفراد عينة الدراسة متفقون على عبارات هذا البعد، وحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جاءت في المرتبة الأولى العبارة X18، والتي تنص على أنه: "تحرص المؤسسة على اختيار المدرب الكفء لتنفيذ البرنامج التدريبي" بمتوسط حسابي 3,76 وانحراف معياري 0,940، ومستوى أهمية مرتفع، ثم العبارة X15، والتي تنص على أنه: "تعمل المؤسسة دائما على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة"، بمتوسط حسابي بلغ 3,64 وانحراف معياري 1,012 ومستوى أهمية متوسط، ثم العبارة X14، والتي تنص على أنه: "يتم تحديد أهداف البرامج التدريبية على ضوء الاحتياجات التدريبية"، بمتوسط حسابي بلغ 3,60 وانحراف معياري 0,937 ومستوى أهمية متوسط، ثم العبارة X16، والتي تنص على أنه: "تحرص المؤسسة على حسن اختيار مكان وزمن تنفيذ البرامج التدريبية"، بمتوسط حسابي 3,45 وانحراف معياري 0,968 ومستوى أهمية متوسطة، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة X17، والتي تنص على أنه: "تحرص المؤسسة على تحديد الميزانية الكافية لتنفيذ البرامج التدريبية"، بمتوسط حسابي 3,41 وانحراف معياري 0,941 ومستوى أهمية متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,571 والانحراف المعياري الكلي 0,760 ودرجة أهمية متوسطة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ 03، وجاءت الانحرافات المعيارية أقل من 01، نستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة وأجابوا بموافق، ما يدل على قبول جميع عبارات هذا البعد.

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")

وترجع أهمية تصميم البرنامج التدريبي في المؤسسة محل الدراسة، والتي من خلالها تتم دراسة جدوى العملية التدريبية، والتي تمر خلال عدة خطوات مهمة منها: تصميم البرنامج التدريبي وفق الأهداف المسطرة له، وحسب الاحتياجات الفعلية والمتمثلة في النقص أو فجوة أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة، وتحقيق الأهداف على إدارة الموارد البشرية اختيار العامل الذي لديه نقص في الأداء بناء على نتائج تقارير تقييم الأداء التي تقوم بها بصفة دورية، ثم تحديد المادة العلمية وفق الاحتياج الفعلي للمتدرب، ثم الوسائل التدريبية وفق إمكانيات المؤسسة، ثم تحديد الأسلوب التدريبي المناسب، والذي يتماشى مع المادة العلمية للبرنامج، ويتوافق أيضا مع قدرات المتدرب العلمية والعملية ويواكب التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، وإمكانية تنفيذه بكفاءة من طرف المدرب، كما على المؤسسة الاجتهاد في اختيار المكان المناسب، وزمن تنفيذ البرنامج التدريبي ويكون مدروسا، بحيث لا يؤثر سلبا على سيرورة أداء المؤسسة، كما أن للميزانية المالية جانب كبير من الأهمية حيث يجب أن تكون كافية لتغطية تنفيذ البرامج وفق المدة الزمنية المحددة، وأن تحرص المؤسسة على اختيار المدرب الكفو -الذي يعتبر محورا أساسيا في العملية- أن يكون صاحب علم وخبرة في تنفيذ البرنامج حيث يتوقف اختياره على نوع البرنامج التدريبي، أي لا بد أن يكون مدربا في التخصص، ويكون ملما بمحتوى المادة العلمية والأسلوب الذي تتم به عملية التنفيذ.

ج. تحليل بيانات عبارات تنفيذ البرنامج التدريبي:

تم جمع بيانات هذا البعد عن طريق 03 عبارات، وأظهرت النتائج وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (42): تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد تنفيذ البرنامج التدريبي

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توزيع التكرارات والنسب المئوية					العبارات	البعد
			لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
			%	%	%	%	%		
مرتفع	0,805	3,73	11,11	59,26	22,96	04,44	02,22	X19	تنفيذ البرنامج التدريبي
متوسط	0,871	3,62	12,59	49,63	25,93	11,11	0,74	X20	
متوسط	0,854	3,62	11,11	51,85	26,67	08,89	01,48	X21	
متوسط	0,701	3,656	11,60	53,58	25,20	08,15	01,48	المعدل	
			65,18		09,63				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، الخاص بالعبارات (X19 - X21)، لبعد تنفيذ البرنامج التدريبي أنه: تشير النسب كالتالي: ما نسبته 65,18% موافق، وما نسبته 09,63% غير موافق، وما نسبته 25,20% محايد، ما يدل على أن أكثر من 3/2 من أفراد عينة الدراسة متفقون على عبارات هذا البعد، وحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جاءت في المرتبة الأولى العبارة X19، والتي تنص على أنه: "تقوم المؤسسة بإعلام المشرفين والمدربين والعاملين عن موعد

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")

انطلاق البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي 3,73 وانحراف معياري 0,805، ومستوى أهمية مرتفع، ثم العبارة 20 X، والتي تنص على أنه: "توفر المؤسسة جميع التجهيزات والوسائل السمعية والبصرية المناسبة والحديثة لعرض البرنامج التدريبي"، بمتوسط حسابي بلغ 3,62 وانحراف معياري 0,871 ومستوى أهمية متوسط، وجاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة العبارة 21 X، والتي تنص على أنه: "تحرص المؤسسة على إجراء البرامج التدريبية في بيئة ملائمة"، بمتوسط حسابي 3,62 وانحراف معياري 0,854 ومستوى أهمية متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,656 والانحراف المعياري الكلي 0,701 ودرجة أهمية متوسطة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ 03، وجاءت الانحرافات المعيارية أقل من 01، نستنتج أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة وأجابوا بموافق، ما يدل على قبول جميع عبارات هذا البعد.

وترجع أهمية تنفيذ البرنامج التدريبي في المؤسسة محل الدراسة، كونها مرحلة لا تقل أهمية عن غيرها من المراحل السابقة، إذ لا بد على إدارة المؤسسة أن تحترم فيها بعض الخطوات الأساسية، حيث تعتبر مرحلة الجد، أي مرحلة التطبيق الفعلي للبرنامج في الواقع، لذا عليها أن تحترم خطوات تصميم البرنامج التدريبي، بداية بإعلام المتدربين والمشرفين والمدربين عن موعد إنطاق تنفيذ البرنامج وفق الرزنامة المحددة وتوفر التجهيزات والوسائل السمعية والبصرية الحديثة التي تساعد المتدرب في الاستيعاب الجيد لمحتوى التدريبي، مع ضرورة توفير البيئة الملائمة لطاقتهم للتدريب مثل تهوية قاعة العرض الهدوء والإنارة... إلخ.

د. تحليل بيانات عبارات بعد تقييم البرنامج التدريبي:

تم جمع بيانات هذا البعد عن طريق 05 عبارات، وأظهرت النتائج وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (43): تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد تقييم البرنامج التدريبي

المستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توزيع التكرارات والنسب المئوية					العبارات	البعد
			أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة		
			%	%	%	%	%		
مرتفع	0,842	3,85	17,78	59,26	14,80	06,67	01,48	X22	تقييم البرنامج التدريبي
مرتفع	0,750	3,89	16,30	62,22	16,30	04,44	0,74	X23	
مرتفع	0,761	3,94	19,26	60,74	16,30	02,22	01,48	X24	
متوسط	0,843	3,64	11,11	52,59	26,67	08,15	01,48	X25	
متوسط	0,860	3,64	11,85	51,11	28,15	06,67	02,22	X26	
مرتفع	0,593	3,791	15,26	57,19	20,44	5,63	1,48	المعدل	
			72,45		07,11				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، الخاص بالعبارات (X26 - X22)، لبعده تقييم البرنامج التدريبي أنه: تشير النسب كالتالي: ما نسبته 72,45% موافق، وما نسبته 7,11% غير موافق، وما نسبته 20,44% محايد، ما يدل على أن أكثر من 3/2 من أفراد عينة الدراسة متفقون على عبارات هذا البعد، وحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جاءت في المرتبة الأولى العبارة X24، والتي تنص على أنه: "تساهم الدورات التدريبية في تحفيز العامل على الأداء الفعال" بمتوسط حسابي 3,94 وانحراف معياري 0,761، ومستوى أهمية مرتفع، ثم العبارة X23، والتي تنص على أنه: "يدرك المتدربون بأن البرامج التدريبية تسعى لتطوير التعلم وتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة"، بمتوسط حسابي بلغ 3,89 وانحراف معياري 0,750 ومستوى أهمية مرتفع، ثم العبارة X22، والتي تنص على أنه: "بعد المشاركة في البرامج التدريبية مباشرة ترى بأنك قادر على أداء مهامك بكفاءة وفعالية"، بمتوسط حسابي بلغ 3,85 وانحراف معياري 0,842 ومستوى أهمية مرتفع، ثم العبارة X25، والتي تنص على أنه: "تقوم المؤسسة بتقييم المعلومات والخبرات المكتسبة نهاية كل دورة تدريبية"، بمتوسط حسابي 3,64 وانحراف معياري 0,843 ومستوى أهمية متوسط، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة X26، والتي تنص على أنه: "تهدف المؤسسة من عملية التقييم معرفة مدى نجاح العملية التدريبية"، بمتوسط حسابي 3,64 وانحراف معياري 0,860 ومستوى أهمية متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,791 والانحراف المعياري الكلي 0,593 ودرجة أهمية مرتفعة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ 03، وجاءت الانحرافات المعيارية أقل من 01، نستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة وأجابوا بموافق، ما يدل على قبول جميع عبارات هذا البعد.

وترجع أهمية تقييم البرنامج التدريبي في المؤسسة محل الدراسة، كونها عملية صعبة ومهمة للمتدرب والمؤسسة معاً، وهذا للوقوف على نقاط القوة والضعف في البرنامج الحالي، لمعرفة الانحرافات التي تصادفت معها الإدارة أثناء تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ البرنامج، والعمل على تصحيحها في الدورات المقبلة، كما أن عملية التقييم لا بد تكون مباشرة بعد الانتهاء من التنفيذ من أجل قياس أربعة مؤشرات أساسية، وهي: قياس ردود أفعال المتدربين، قياس درجة تعلم محتوى البرنامج، قياس السلوك، وفي الأخير قياس النتائج النهائية.

ثانياً- تحليل اتجاهات أفراد عينة دراستنا نحو عبارات محور الميزة التنافسية:

تم تقسيم محور الميزة التنافسية، إلى أربع أبعاد كالتالي: التحكم في الجودة، التحكم في التكلفة، المعرفة والإبداع وقد تم جمع البيانات لدراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة المبحوثة نحو عبارات محور الميزة التنافسية عن طريق 19 عبارة من عبارات الاستبيان، ويسمح لنا هذا الجزء من الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيسي الفرعي: ما أهمية الميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")؟

ولإجابة عن هذا السؤال يجب الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")

- ما درجة أهمية التحكم في الجودة في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم") ؟
- ما درجة أهمية التحكم في التكلفة في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")؟
- ما درجة أهمية المعرفة في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")؟
- ما درجة أهمية الإبداع في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")؟

أ. تحليل بيانات عبارات بعد التحكم في الجودة:

تم جمع البيانات، عن هذا البعد عن طريق 04 عبارات في الاستبيان، وأظهرت النتائج وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (44): تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد التحكم في الجودة

المتغير	العبارات	توزيع التكرارات والنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة			
		%	%	%	%	%			
بعد التحكم في الجودة	X27	0519,	08,89	17,78	58,52	9,63	3,59	0,965	متوسط
	X28	0,74	12,59	17,78	52,59	16,30	3,71	0,913	مرتفع
	X29	02,22	08,89	13,33	52,758	17,04	3,79	0,907	مرتفع
	X30	02,22	03,70	20,00	53,33	20,74	3,87	0,862	مرتفع
	المعدل	2,59	08,52	17,22	55,74	15,93	3,738	0,777	مرتفع
		11,11			71,67				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، الخاص بالعبارات (X30 - X27)، لبعد التحكم في الجودة أنه: تشير النسب كالتالي: ما نسبته 72,45% موافق، وما نسبته 07,11% غير موافق، وما نسبته 20,44% محايد، ما يدل على أن أكثر من 3/2 من أفراد عينة الدراسة متفقون على عبارات هذا البعد، وحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جاءت في المرتبة الأولى العبارة X30، والتي تنص على أنه: "تعمل المؤسسة على كسب رضا الزبائن من خلال تحقيق رغباتهم وحاجاتهم بالتركيز على جودة المنتج" بمتوسط حسابي 3,87 وانحراف معياري 0,862، ومستوى أهمية مرتفع، ثم العبارة X29، والتي تنص على أنه: "تقوم المؤسسة بتصميم أنظمة التحكم والمراقبة المستمرة لجودة المنتجات التي تُخلق الميزة التنافسية"، بمتوسط حسابي بلغ 3,79 وانحراف معياري 0,907 ومستوى أهمية مرتفع، ثم العبارة X28، والتي تنص على أنه: "تحرص المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام"، بمتوسط حسابي بلغ 3,71 وانحراف معياري 0,913 ومستوى أهمية مرتفع، وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة العبارة X27، والتي تنص على أنه: "ترسخ المؤسسة مفاهيم الجودة لدى العاملين وجعلهم عناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر للجودة"، بمتوسط حسابي 3,59 وانحراف معياري 0,965 ومستوى أهمية متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,738 والانحراف المعياري الكلي 0,777 ودرجة أهمية مرتفع، حيث جاءت المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ 03، وجاءت الانحرافات

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

المعيارية أقل من 01، نستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة وأجابوا بموافق، ما يدل على قبول جميع عبارات هذا البعد.

وترجع أهمية التحكم في الجودة في المؤسسة محل الدراسة إلى أن سياسة التحكم في جودة المنتج هي من بين الأولويات في تحقيق التميز عن المنافسين، والتي تساعد المؤسسات المنتجة بصفة عامة، إلى تعزيز مركزها التنافسي من خلال تميز جودة منتجاتها على ما يقدمه المنافسون، وقد يكون التميز في الجودة في صور عديدة منها: المنتج يكون بنوعية جيد ومواصفات علمية، وجودة مواد التعبئة والتغليف المستعملة، كل هذا يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

ب. تحليل بيانات عبارات بعد التحكم في التكلفة:

تم جمع البيانات عن هذا البعد عن طريق 05 عبارات في الاستبيان، وأظهرت النتائج وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (45): تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد التحكم في التكلفة

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توزيع التكرارات والنسب المئوية					العبارات	المتغير
			لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
			%	%	%	%	%		
متوسط	0,910	3,57	13,33	44,44	29,63	11,11	01,48	X31	بعد التحكم في التكلفة
متوسط	0,903	3,56	12,59	43,70	34,07	06,67	2,96	X32	
متوسط	0,879	3,55	11,85	42,96	35,56	07,41	02,22	X33	
متوسط	0,824	3,57	12,59	40,74	37,78	08,89	00	X34	
متوسط	0,889	3,61	14,81	43,70	30,37	10,37	0,74	X35	
متوسط	0,642	3,573	13,04	43,11	33,50	8,89	1,48	المعدل	
			56,15		10,37				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، الخاص بالعبارات (X35 - X31)، لبعد التحكم في التكلفة أنه: تشير النسب كالتالي: ما نسبته 56,15% موافق، وما نسبته 10,37% غير موافق، وما نسبته 33,50% محايد، ما يدل على أن أكثر من 3/2 من أفراد عينة الدراسة متفقون على عبارات هذا البعد، وحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جاءت في المرتبة الأولى العبارة X35، والتي تنص على أنه: "تتميز منتجات المؤسسة بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين" بمتوسط حسابي 3,61 وانحراف معياري 0,889، ومستوى أهمية متوسط، ثم العبارة X31، والتي تنص على أنه: "تحرص المؤسسة على تخفيض التكاليف بأنواعها، الإدارية، الإنتاجية، والتسويقية"، بمتوسط حسابي بلغ 3,57 وانحراف معياري 0,903 ومستوى أهمية متوسط، ثم العبارة X34، والتي تنص على أنه: "تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير الهادفة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها"، بمتوسط حسابي بلغ 3,57 وانحراف معياري 0,824 ومستوى أهمية مرتفع، ثم العبارة

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

32 X ، والتي تنص على أنه: " تستعمل المؤسسة إستراتيجية تقنية التفاوض مع الموردين لجلب مواد أولية بسعر أقل"، بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 0,903 ومستوى أهمية متوسط، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة X33، والتي تنص على أنه: " تسهر المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال تقليص نسبة المنتج المعيب"، بمتوسط حسابي 3,55 وانحراف معياري 0,879 ومستوى أهمية متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,573 والانحراف المعياري الكلي 0,642 ودرجة أهمية مرتفعة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ 03، وجاءت الانحرافات المعيارية أقل من 01، نستنتج أن اجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة وأجابوا بموافق، ما يدل على قبول جميع عبارات هذا البعد.

وترجع أهمية التحكم في التكلفة في المؤسسة محل الدراسة إلى كون سياسة التحكم في التكلفة تعتبر من بين أهم مصادر تحقيق ميزة تنافسية بتطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل، يمكن المؤسسة من إطلاق منتجات بسعر أقل بالمقارنة مع أسعار منتجات المنافسين، ومن أجل تحقيق ذلك على المؤسسة أن تتبع عدة مداخل أساسية منها: تبني إستراتيجية التفاوض مع الموردين لجلب مواد أولية بسعر أقل وبجودة عالية، والعمل على القضاء النهائي على نسبة المنتجات المعيبة، تقليل نسبة الخطأ، تقليص الوقت الضائع من خلال الاستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج، وبصفة عامة أن تحرص المؤسسة على تخفيض التكاليف من البداية وبأنواعها: الإدارية، الإنتاجية والتسويقية والترويج... الخ

ج. تحليل بيانات عبارات بعد المعرفة:

تم جمع البيانات عن هذا البعد عن طريق 03 عبارات في الاستبيان، وأظهرت النتائج وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (46): تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد المعرفة

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توزيع التكرارات والنسب المئوية					العبارات	البعد
			لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
			%	%	%	%	%		
متوسط	0,927	3,64	09,63	61,48	16,30	08,15	04,44	X36	بعد المعرفة
متوسط	0,848	3,60	08,15	57,78	21,48	11,11	01,48	X37	
مرتفع	0,888	3,67	14,07	51,11	25,19	07,41	2,22	X38	
متوسط	0,726	3,63	10,62	56,79	21	8,89	2,72	المعدل	
			67,41		11,61				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، الخاص بالعبارات (X36 - X38)، لبعد المعرفة أنه: تشير النسب كالتالي: ما نسبته 67,41% موافق، وما نسبته 11,61% غير موافق، وما نسبته 21% محايد، ما يدل على أن أكثر من 3/2 من أفراد عينة الدراسة متفقين على عبارات هذا البعد، وحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جاءت في المرتبة الأولى

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

العبارة X38، والتي تنص على أنه: "تعمل المؤسسة على امتلاك وتطوير التكنولوجيا التي تساعد على تحصيل ونقل واستخدام المعرفة " بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 0,888، ومستوى أهمية مرتفع، ثم العبارة X36، والتي تنص على أنه: " يملك أفراد المؤسسة القدرات المعرفية التي تمكنهم المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة "، بمتوسط حسابي بلغ 3,64 وانحراف معياري 0,927 ومستوى أهمية متوسط، وجاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة العبارة X37، والتي تنص على أنه: "تحرص المؤسسة على مشاركة عمالها في دورات تدريبية لزيادة وتحسين التراكبات المعرفية لديهم"، بمتوسط حسابي 3,60 وانحراف معياري 0,848 ومستوى أهمية متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,63 والانحراف المعياري الكلي 0,726 ومستوى أهمية متوسط، حيث جاءت المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ 03، وجاءت الانحرافات المعيارية أقل من 01، نستنتج أن اجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة وأجابوا بموافق، ما يدل على قبول جميع عبارات هذا البعد.

وترجع أهمية المعرفة في المؤسسة محل الدراسة إلى كونها من المداخل المحققة للميزة التنافسية لأنها الشيء الوحيد الذي لا يستطيع المنافسون تقليده، وتتمثل في تلك التراكبات المعرفية التي تتولد من الخبرات وممارسة النشاطات اليومية، وكذلك هي تلك المعرفة الكامنة في أذهان الأفراد العاملين على شكل مكتسبات علمية قبلية، هذا ما يفرض على المؤسسة تدعيم تلك القدرات المعرفية، عن طريق تنظيم دورات تدريبية لتطويرها وجعلها عملية، وأيضاً توفر الوسائل الحديثة المساعدة على توليد وتحصيل ونقل واستعمال المعرفة في خلق منتج جديد، وتحقيق التميز.

د. تحليل بيانات بعد الإبداع:

تم جمع البيانات، عن هذا البعد عن طريق 05 عبارات في الاستبيان، وأظهرت النتائج وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (47): تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد الإبداع

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توزيع التكرارات والنسب المئوية					العبارات	البعد
			لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
			%	%	%	%	%		
متوسط	1,764	3,51	11,11	34,07	33,33	15,56	05,93	X39	بعد الإبداع
متوسط	1,086	3,39	14,07	37,78	25,93	17,04	0519,	X40	
متوسط	0,913	3,47	11,11	40,74	33,33	13,33	0148,	X41	
متوسط	0,905	3,53	11,11	46,67	26,67	14,81	0,74	X42	
مرتفع	0,917	3,79	21,48	46,67	21,48	09,63	0,74	X43	
متوسط	0,93	3,53	13,78	41,19	28,14	14,07	02,81	المعدل	
			54,97		16,88				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، الخاص بالعبارات (X39 - X43)، لبعدها الإبداع أنه: تشير النسب كالتالي: ما نسبته 54,97% موافق، وما نسبته 16,88% غير موافق، وما نسبته 28,14% محايد، ما يدل على أن أكثر من 3/2 من أفراد عينة الدراسة متفقون على عبارات هذا البعد، وحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جاءت في المرتبة الأولى العبارة X43، والتي تنص على أنه: "تبادر المؤسسة دائما بتقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القديمة انطلاقاً من توليد الأفكار الإبداعية" بمتوسط حسابي 3,79 وانحراف معياري 0,917، ومستوى أهمية مرتفع، ثم العبارة X42، والتي تنص على أنه: "تحرص المؤسسة على توظيف عمال يملكون قدرات فكرية وإبداعية"، بمتوسط حسابي بلغ 3,53 وانحراف معياري 0,905 ومستوى أهمية متوسط، ثم العبارة X39، والتي تنص على أنه: "تخصص المؤسسة موازنات مالية خاصة بعملية الإبداع والابتكار"، بمتوسط حسابي بلغ 3,51 وانحراف معياري 1,764 ومستوى أهمية متوسط، ثم العبارة X41، والتي تنص على أنه: "تتبنى المؤسسة الأفكار الإبداعية والابتكارية للعمال وتقوم بتطبيقها على أرض الواقع"، بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 0,913 ومستوى أهمية متوسط، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة X40، والتي تنص على أنه: "تعمل المؤسسة دائما على تشجيع عمالها على الإبداع من خلال تهيئة بيئة مساعدة وتوفير التحفيز والوسائل اللازمة لذلك"، بمتوسط حسابي 3,39 وانحراف معياري 1,086 ومستوى أهمية متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,53 والانحراف المعياري الكلي 0,93 ودرجة أهمية متوسطة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ 03، وجاءت الانحرافات المعيارية أقل من 01، نستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة وأجابوا بموافق، ما يدل على قبول جميع عبارات هذا البعد.

وترجع أهمية الإبداع في المؤسسة محل الدراسة، خاصة أنها تنشط في قطاع تنافسي وسريع التطورات خاصة في المجال التكنولوجي، ولمواجهة هذه التغيرات يجب عليها التفاعل باستمرار معها للاستفادة من هذه التطورات المختلفة، ويفرض عليها أولاً الحرص على توظيف عمال يملكون قدرات فكرية وإبداعية وابتكارية، وأن تضعها موضع الخدمة، وتشجعهم على الإبداع من خلال تهيئة بيئة مساعدة وتوفير الوسائل اللازمة، كتنظيم دورات العصف الذهني، وندوات المناقشة لتوليد الأفكار الخلاقة وجعل مقابل ذلك حوافز مادية ومعنوية، لتساهم في خلق التميز.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

نقوم في هذا المطلب باختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية لموضوع الدراسة، باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ومجموعة من الاختبارات الاحصائية، ويكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ ، ونذكرها كما يلي:

أولاً- الفرضية الرئيسية الأولى:

التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحقيق الميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")، عند مستوى معنوية 0,05. وللتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة عنها إلى أربعة فرضيات حسب أبعاد المتغيرين: المستقل والتابع، ونذكرها كما يلي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على التحكم في الجودة في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")، عند مستوى معنوية 0,05. ونكتبها على الشكل التالي:

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على التحكم في التكلفة في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")."

H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على التحكم في التكلفة في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")."

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لإجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول المبين أدناه

الجدول رقم (48): نتائج اختبار أثر التدريب على التحكم في الجودة في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل والمتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F_c (المحسوبة)	Sig*
التدريب، والتحكم في الجودة	0,671	0,450	108,791	0,000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغ معامل الارتباط 0,671، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التدريب والتحكم في الجودة، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0,450، أي أن ما قيمته 45% من التغيرات في التحكم في الجودة ناتج عن التغير في التدريب، وبمعنى آخر أن التغيرات في التدريب تفسر ما نسبته 45% من المتغير التابع (التحكم في الجودة) وباقي التغير ما نسبته 55% تحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 108,791، والتي كان مستوى دلالتها الإحصائية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة 0,05، وعليه نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، وهذا يؤكد

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")

على صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على التحكم في الجودة في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")، عند مستوى معنوية 0,05.

وللتحقق من أثر كل أبعاد التدريب على التحكم في الجودة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد، كما هو موضح وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (49): نتائج اختبار أثر كل أبعاد التدريب على التحكم في الجودة

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F_c (المحسوبة)	Sig [*]
تبني التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية والتحكم في الجودة	0,560	0,314	60,847	0,000
تصميم البرنامج التدريبي والتحكم في الجودة	0,600	0,359	74,636	0,000
تنفيذ البرنامج التدريبي والتحكم في الجودة	0,593	0,351	71,978	0,000
تقييم البرنامج التدريبي والتحكم في الجودة	0,620	0,379	82,885	0,054

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغت معاملات الارتباط R على التوالي: 0,560، 0,60، 0,593، 0,620، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين الأبعاد الأربعة للتدريب والتحكم في الجودة، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0,314، 0,359، 0,351، 0,379 على التوالي، أي ما نسبته 31,4%، 35,9%، 35,1%، 37,9% على التوالي، من تغيرات التحكم في الجودة للمؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغير في أبعاد التدريب الأربعة، وبمعنى آخر: أن التغيرات في أبعاد التدريب الأربعة تفسر ما نسبته 31,4%، 35,9%، 35,1%، 37,9% على التوالي، من المتغير التابع (التحكم في الجودة) وباقي التغير ما نسبته 68,6%، 64,1%، 64,9%، 62,1% على التوالي، تحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 60,847 لتبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، و74,636 لتصميم البرنامج التدريبي، و71,978 لتنفيذ البرنامج التدريبي، و82,885 لتقييم البرنامج التدريبي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد وجود أثر لأبعاد التدريب الأولى على التحكم في الجودة في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")، ويؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى السابقة الذكر.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على التحكم في التكلفة للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")، عند مستوى معنوية 0,05. ونكتبها على الشكل التالي:

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

- H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على التحكم في التكلفة للمطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم").
H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على التحكم في التكلفة للمطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم").
تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (50): نتائج اختبار التدريب على التحكم في التكلفة في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل والمتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	F _c (المحسوبة)	Sig*
التدريب، والتحكم في التكلفة	0,560	0,313	60,662	0,000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغ معامل الارتباط 0,560، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التدريب والتحكم في التكلفة، وبمعامل تحديد R² بلغ 0,313، أي أن ما قيمته 31,3% من التغيرات في تحقيق التحكم في التكلفة في المؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغير في التدريب، وبمعنى آخر أن التغيرات في عملية التدريب تفسر ما نسبته 31,3% من المتغير التابع (التحكم في التكلفة)، وباقي التغير بنسبة 68,7% يحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 60,662، وكان مستوى دلالتها الإحصائية 0,000، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة 0,05، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، وهذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على التحكم في التكلفة في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم") عند مستوى معنوية 0,05".

وللتحقق من أثر كل أبعاد التدريب على التحكم في التكلفة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد، كما هو موضح وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (51): نتائج اختبار أثر أبعاد التدريب، على التحكم في التكلفة

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	F _c (المحسوبة)	Sig*
تبنى التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية والتحكم في التكلفة.	0,444	0,197	32,638	0,000
تصميم البرنامج التدريبي والتحكم في التكلفة.	0,511	0,261	47,039	0,000
تنفيذ البرنامج التدريبي والتحكم في التكلفة.	0,498	0,248	43,958	0,000
تقييم البرنامج التدريبي والتحكم في التكلفة.	0,526	0,271	50,893	0,000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغت معاملات الارتباط على التوالي: 0,444، 0,511، 0,498، 0,526، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين بعد تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي والتحكم في التكلفة، وعلاقة طردية متوسطة بين البعدين الآخرين والتحكم في التكلفة، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0,197، 0,261، 0,248، 0,277، على التوالي، أي ما قيمته 19,7%، 26,1%، 24,8%، 27,7%، من التغيرات في التحكم في التكلفة في المؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغير في أبعاد التدريب الأربعة، وبمعنى آخر أن التغيرات في أبعاد التدريب الأربعة تفسر ما نسبته 19,7%، 26,1%، 24,8%، 27,7%، على التوالي من المتغير التابع (التحكم في التكلفة) وباقي التغير تفسره ما نسبته 80,3%، 73,9%، 75,20%، 72,3%، على التوالي يحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 32,638 لبعدها تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية و47,039 لبعدها تصميم البرنامج التدريبي و43,958 لبعدها تنفيذ البرنامج التدريبي، و50,893 لبعدها تقييم البرنامج التدريبي وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد وجود أثر لأبعاد التدريب الأربعة على بعد التحكم في التكلفة في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")، وهذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية السابقة الذكر.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المعرفة في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")، عند مستوى معنوية 0,05. ونكتبها على الشكل التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المعرفة في المطحنة الصناعية للمنتيجة للمنتيجة (مجمع "سيم").

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المعرفة في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم").

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لإجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (52): نتائج اختبار التدريب على بعد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل والمتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F_c (المحسوبة)	Sig*
التدريب، والمعرفة		0,545	0,297	56,212	0,000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغ معامل الارتباط 0,545، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التدريب والمعرفة، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0,297، أي أن ما قيمته 29,7% من التغيرات في

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمتيحة (مجمع "سيم")

المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، ناتج عن التغير في التدريب، وبمعنى آخر أن التغيرات في التدريب تفسر ما نسبته 29,7%، من المتغير التابع (المعرفة)، وباقي التغير بنسبة 70,3%، يحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 56,212، والتي كان مستوى دلالتها الإحصائية 0,000 أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة 0,05، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، وهذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية التدريب على المعرفة في المطحنة الصناعية للمتيحة (مجمع "سيم") عند مستوى معنوية 0,05.

وللتحقق من أثر كل أبعاد التدريب على المعرفة، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، كما هو موضح وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (53): نتائج اختبار أثر كل أبعاد التدريب، على المعرفة

Sig [*]	F _c (المحسوبة)	معامل التحديد (R ²)	الارتباط (r)	المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
0,000	28,140	0,175	0,418	تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية والمعرفة
0,000	50,361	0,275	0,524	تصميم البرنامج التدريبي والمعرفة
0,000	46,344	0,258	0,508	تنفيذ البرنامج التدريبي والمعرفة
0,000	37,404	0,220	0,469	تقييم البرنامج التدريبي والمعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغت معاملات الارتباط 0,418، 0,524، 0,508، 0,469 على التوالي، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين بعد تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وبعد تقييم البرنامج التدريبي والمعرفة، وعلاقة طردية متوسطة بين البعدين الآخرين والمعرفة، أما معامل التحديد R² فقد بلغ 0,175، 0,275، 0,258، 0,220 على التوالي، أي ما نسبته 17,5%، 27,5%، 25,8%، 22%، على التوالي، من التغيرات في المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغير في كل أبعاد التدريب، وبمعنى آخر أن التغيرات في أبعاد التدريب الأربعة تفسر ما نسبته 17,5%، 27,5%، 25,8%، 22%، على التوالي، من المتغير التابع (المعرفة) وباقي التغير تفسره ما نسبته 82,5%، 72,5%، 74,2%، 78%، على التوالي يحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 28,140 لبعث تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية و50,361 لبعث تصميم البرنامج التدريبي و46,344 لبعث تنفيذ البرنامج التدريبي و37,404 لبعث تقييم البرنامج التدريبي وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)، وهذا يؤكد وجود أثر لأبعاد التدريب الأربعة على بعد المعرفة في المطحنة الصناعية للمتيحة (مجمع "سيم")، ويؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة السابقة الذكر.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")، عند مستوى معنوية 0,05. ونكتبها على الشكل التالي:

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")."

H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع في المطحنة الصناعية (مجمع "سيم")."

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لإجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة محل الدراسة، كما في الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (54): نتائج اختبار أثر التدريب على الإبداع في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل والمتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F_c (المحسوبة)	Sig [*]
التدريب والإبداع	0,518	0,268	48,727	0,000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغ معامل الارتباط R 0,518، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التدريب والإبداع، وبمعامل تحديد بلغ 0,268، أي أن ما قيمته 26,8% من التغيرات في الإبداع للمؤسسة ناتج عن التغير في التدريب، وبمعنى آخر أن التغيرات في التدريب تفسر ما نسبته 26,8%، من المتغير التابع (الإبداع)، وباقي التغير بنسبة 71,2%، يحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 48,727، والتي كان مستوى دلالتها الإحصائية 0,000 أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة 0,05، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، وهذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع للمطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")، عند مستوى معنوية 0,05"

وللتحقق من أثر كل أبعاد التدريب على الإبداع للمطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم") تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، كما هو موضح وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (55): نتائج اختبار أثر أبعاد التدريب على الإبداع

Sig [*]	F _c (المحسوبة)	معامل التحديد (R ²)	الارتباط (r)	المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
0,000	31,719	0,193	0,439	تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية والإبداع
0,000	36,522	0,215	0,464	تصميم البرنامج التدريبي والإبداع
0,000	22,036	0,142	0,377	تنفيذ البرنامج التدريبي والإبداع
0,000	25,423	0,160	0,401	تقييم البرنامج التدريبي والإبداع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغت معاملات الارتباط 0,439، 0,464، 0,377، 0,401 على التوالي، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين أبعاد التدريب الأربعة والإبداع، أما معامل التحديد R² فقد بلغ 0,193، 0,215، 0,142، 0,160 على التوالي، أي ما نسبته 19,3%، 21,5%، 14,2%، 16%، من تغيرات الإبداع في المؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغير في أبعاد التدريب الأربعة على التوالي، وبمعنى آخر أن التغيرات في أبعاد التدريب الأربعة تفسر ما نسبته 19,3%، 21,5%، 14,2%، 16%، على التوالي من المتغير التابع (الإبداع)، وباقي التغيير تفسره ما نسبته 80,7%، 78,5%، 85,8%، 84%، يحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 31,719 لبعث تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، و36,522 لبعث تصميم البرنامج التدريبي، و22,036 لبعث تنفيذ البرنامج التدريبي و25,423 لبعث تنفيذ البرامج التدريبي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)، مما يؤكد وجود أثر لأبعاد التدريب الأربعة على بعد الإبداع في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")، وهذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة السابقة الذكر.

5. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي تناولت العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع الميزة التنافسية. والتي تنص الفرضية الرئيسية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحقيق الميزة التنافسية للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم") عند مستوى معنوية 0,05. ويمكن كتابتها على الشكل التالي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحقيق الميزة التنافسية للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")، عند مستوى معنوية 0,05.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحقيق الميزة التنافسية للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")، عند مستوى معنوية 0,05.

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لإجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (56): نتائج اختبار أثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

Sig*	F _c (المحسوبة)	معامل التحديد (R ²)	الارتباط (r)	المتغير المستقل والمتغير التابع
0,000	146,924	0,525	0,724	التدريب، الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي إذ بلغ معامل الارتباط 0,724، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين التدريب والميزة التنافسية، ومعامل تحديد R² بلغ 0,525، أي أن ما قيمته 52,5% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغير في التدريب، وبمعنى آخر أن التغيرات في التدريب تفسر ما نسبته 52,5% من المتغير (التابع) الميزة التنافسية، وباقي التغير ما نسبته 47,5% ناتج لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 146,924، والتي كان مستوى دلالتها الإحصائية 0,000 أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة 0,05، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، وهذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحقيق الميزة التنافسية المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")، عند مستوى معنوية 0,05.

ثانيا: الفرضية الرئيسة الثانية:

والتي تناولت العلاقة والتأثير بين متغيرات السمات الشخصية والميزة التنافسية. والتي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات السمات الشخصية للمتدرب على تحقيق الميزة التنافسية للمطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")، عند مستوى معنوية 0,05". وللتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة عنها إلى ثلاث فرضيات ونذكرها كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمنصب الوظيفي على تحقيق الميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع «سيم» عند مستوى معنوية 0,05. ونكتبها على الشكل التالي:

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنصب الوظيفي للمتدرب على تحقيق الميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")".

H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنصب الوظيفي للمتدرب على تحقيق الميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")".

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لإجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة محل الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (57): نتائج اختبار أثر المنصب الوظيفي للمتدرب على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل

الدراسة

المتغير المستقل والمتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F_c (المحسوبة)	Sig*
التدريب، الميزة التنافسية	0,055	0,003	0,397	0,530

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0,055$ ، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة جدا بين المنصب الوظيفي للعامل والميزة التنافسية، ومعامل تحديد R^2 بلغ $0,003$ ، أي أن ما قيمته $0,3\%$ من التغيرات في الميزة التنافسية للمؤسسة محل دراستنا ناتج عن التغير في المنصب الوظيفي للعامل، وبمعنى آخر أن التغيرات في المتغير المستقل (المنصب الوظيفي للعامل) تفسر ما نسبته $0,3\%$ ، من المتغير التابع (الميزة التنافسية) وباقي التغير بنسبة $99,7\%$ ، يحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار،

ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت $0,397$ والتي كان مستوى دلالتها الإحصائية $0,530$ أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة $0,05$ ، وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل فرضية العدمية، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنصب الوظيفي للمتدرب على الميزة التنافسية للمطحنة الصناعية (مجمع "سيم")، عند مستوى معنوية $0,05$ ".

2. الفرضية الفرعية الثانية:

التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمستوى الدراسي للمتدرب على تحقيق الميزة التنافسية في المطحنة الصناعية (مجمع "سيم") عند مستوى معنوية $0,05$ ، ونكتبها على الشكل التالي:

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمستوى الدراسي للمتدرب على تحقيق الميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")."

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمستوى الدراسي للمتدرب على تحقيق الميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")."

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لإجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة محل الدراسة كما هو موضح في الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (58): نتائج اختبار أثر المستوى الدراسي للمتدرب على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل

الدراسة

المتغير المستقل والمتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F_c (المحسوبة)	Sig*
المستوى الدراسي والميزة التنافسية	0,025	0,001	0,083	0,773

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغ معامل الارتباط R 0,025، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة جدا بين المستوى الدراسي للعامل والميزة التنافسية، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0,001، أي أن ما قيمته 0,1% من التغيرات في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغير في المستوى الدراسي للعامل، وبمعنى آخر أن التغيرات في المتغير المستقل (المستوى الدراسي للعامل) تفسر ما نسبته 0,1%، من المتغير التابع (الميزة التنافسية) وباقي التغير بنسبة 99,9%، يحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت 0,083، والتي كان مستوى دلالتها الإحصائية 0,773 أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة 0,05، وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل فرضية العدم، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمستوى الدراسي على الميزة التنافسية للمطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم")، عند مستوى معنوية 0,05".

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدد سنوات خبرة للمتدرب على تحقيق الميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم") عند مستوى معنوية 0,05. ونكتبها على الشكل التالي:

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدد سنوات الخبرة على تحقيق الميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")."

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدد سنوات الخبرة على تحقيق الميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")."

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لإجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (59): نتائج اختبار أثر عدد سنوات الخبرة للمتدرب على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل

الدراسة

المتغير المستقل والمتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	F _c (المحسوبة)	Sig [*]
سنوات الخبرة والميزة التنافسية	0,025	0,001	0,081	0,776

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي إذ بلغ معامل الارتباط 0,025، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين عدد سنوات خبرة المتدرب وتحقيق الميزة التنافسية، ومعامل تحديد بلغ 0,001، أي أن ما قيمته 0,1% من التغيرات في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغير في عدد سنوات الخبرة، وبمعنى آخر أن التغيرات في عدد سنوات الخبرة للمتدرب تفسر ما نسبته 0,1%، من المتغير التابع (الميزة التنافسية) وباقي التغير بنسبة 99.9%، يحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت 0,081 والتي كان مستوى دلالتها الإحصائية 0,776 أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة 0,05، وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل فرضية العدم، وهذا يؤكد عدم صحة وقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدد سنوات خبرة للمتدرب على تحقيق الميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم") عند مستوى معنوية 0,05".

4. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتغيرات السمات الشخصية للمتدرب على تحقيق الميزة التنافسية للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم") عند مستوى معنوية 0,05. ونكتبها على الشكل التالي:

الفصل الثالث: علاقة التدريب بالميزة التنافسية في المطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم")

H0: فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات السمات الشخصية للمتدرب على تحقيق الميزة التنافسية للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم").

H1: فرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات السمات الشخصية للمتدرب على تحقيق الميزة التنافسية للمطحنة الصناعية للمنتجة (مجمع "سيم").

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لإجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة محل الدراسة كما هو موضح في الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (60): نتائج اختبار أثر متغيرات السمات الشخصية للمتدرب على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل

الدراسة

المتغير المستقل والمتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	F _c (المحسوبة)	Sig [*]
السمات الشخصية والميزة التنافسية	0,046	0,002	0,286	0,594

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغ معامل الارتباط 0,046، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين متغيرات الشخصية للمتدرب والميزة التنافسية، ومعامل تحديد R² بلغ 0,002، أي أن ما قيمته 0,2% من التغيرات في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغير في متغيرات السمات الشخصية، وبمعنى آخر أن التغيرات في متغيرات السمات الشخصية للمتدرب تفسر ما نسبته 0,275%، من المتغير التابع الميزة التنافسية وباقي التغير بنسبة 99,8% يحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار،

ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 0,286، والتي كان مستوى دلالتها الإحصائية 0,594 أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة 0,05، وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل فرضية العدم، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات السمات الشخصية للمتدرب على الميزة التنافسية للمطحنة الصناعية (مجمع "سيم")، عند مستوى معنوية 0,05".

خلاصة:

- في هذا الفصل تطرقنا إلى دراسة الجزء التطبيقي من الدراسة الذي أنجز في المطحنة الصناعية للمنتيجة مجمع "سيم"، في ثلاث مباحث: وإن أهم النتائج المستخلصة من هذا الفصل يمكن ذكرها فيما يلي:
- تشخيص طبيعة التدريب المعتمد والأساليب المستخدمة داخل المؤسسة محل الدراسة؛
 - تشخيص البيئة التنافسية، والحصة السوقية للمؤسسة محل الدراسة؛
 - إجراء استقصاء ميداني لمعرفة مدى سعي المطحنة لتنفيذ الدورات التدريبية ومدى احترامها لمراحل تنظيمها: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي)، لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق أبعادها، وهي: (التحكم في الجودة، التحكم في التكلفة، المعرفة والإبداع)؛
 - الإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات التي وضعناها في بداية البحث والمتعلقة بطبيعة العلاقات والأثر بين التدريب والميزة التنافسية، وقياس هذه العلاقات.
- ولقد تم التوصل إلى العديد من النتائج، أهمها ما يلي:
- التدريب يؤثر بشكل مهم على كل من: التحكم في الجودة، التحكم في التكلفة؛
 - مستوى أهمية التدريب في المؤسسة محل دراستنا من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعاً، وترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية، واعتبارها وسيلة فعالة لرفع مؤشرات الأداء، وتحقيق الميزة التنافسية وأحسن دليل أن المخصص المالي للتدريب ثابت في الميزانية السنوية؛
 - مستوى أهمية الميزة التنافسية في المؤسسة محل دراستنا من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعاً، وترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى حرص المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية باعتبارها أساس التنافس وضرورة للمحافظة على البقاء في السوق، وكسب رضا العميل للرفع من أرباحها؛
 - معامل الارتباط R بلغ 0,725 بين التدريب والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين؛
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، ما يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى؛
 - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات السمات الشخصية للمتدرب على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، ما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

الخاتمة

لقد زادت حاجة المؤسسة الاقتصادية إلى الموارد البشرية المتعلمة والمتدربة التي تتمتع بالمعرفة المتميزة، والمهارة العالية، والتي يعجز المنافسون عن تقليدها، مما استوجب عليها تغيير طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم ومتطلبات العصر الذي يتسم بالتجدد والتغير السريعين، والابتعاد عن الأنماط التقليدية في تسيير هذا المورد الحي، وجعله أصلاً من أصولها الثابتة، وأن تنظر إليه نظرة استراتيجية، على أنه العنصر الخالق للثروة، وهو من يجعل المؤسسة تستمر في التميز عن منافسيها أكبر مدة.

كما حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة التدريب والتأثير على مؤشرات أداء العاملين لتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك تحديد مدى نجاح البرامج التدريبية في خلق تناغم بين التطور التكنولوجي والمعرفي السائد في البيئة الخارجية، ومتطلبات التنظيم الإداري الجديد الذي يفرض بقوة معارف وخبرات جديدة تجعله يواكب التطور، وذلك عبر الإجابة عن إشكالية البحث واختبار الفرضيات المعتمدة، ولأجل ذلك قسمنا بحثنا إلى جزئين: جزء نظري وآخر تطبيقي، في الجانب النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فبدأنا بالفصل الأول منه بدراسة وظيفة التدريب والتطرق إلى مفهوم المورد البشري وإدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي وأهميتها وأهم وظائفها، ثم تطرقنا إلى مفهوم العملية التدريبية، بالتطرق إلى تعريفها وأهدافها وأهميتها وأنواعها وطرق وأساليب التدريب، وفي الأخير تطرقنا إلى مراحل العملية التدريبية من الناحية الإجرائية، وفي الفصل الثاني تطرقنا للمتغيرات التي لها علاقة بالميزة التنافسية، فتحدثنا عن المنافسة والتنافسية وتحديد جوانبها المختلفة بالتطرق إلى مستويات تعريفها وأهميتها وأنواعها، إضافة إلى عرض عام لماهية الميزة التنافسية من خلال مفهومها وأهميتها، محدداً مصادرها، وعلاقتها بالتدريب. أما في الجانب التطبيقي، فقد أردنا من خلاله دعم البحث النظري والتعمق في إشكاليته والإحاطة به من جوانبه المختلفة من خلال دراسة ميدانية، وقد اخترنا مؤسسة اقتصادية تنشط في مجال الصناعة الغذائية متمثلة في "المطحنة الصناعية للمتيحة (مجمع "سيم") لتكون محل الدراسة لإنجاز هذا الجانب من البحث، ففي البداية قدّمنا المجمع من حيث نشأته ووحداته حسب قطاع النشاط، ثم قدّمنا الوحدة التي تمت الدراسة الميدانية بها وعرض هيكلها التنظيمي، ثم تطرقنا لشرح القدرة الإنتاجية وتنافسية المؤسسة، ثم إلى مكانة وطبيعة التدريب، وعرض المخطط السنوي للتدريب في المطحنة، وفي الأخير أجرينا استبياناً للعاملين على مستوى المطحنة يتضمن أبعاد محاور المتغيرين: المستقل (التدريب) والتابع (الميزة التنافسية)، وهذا لمعرفة تحقيق المؤسسة محل الدراسة للميزة التنافسية في ظل ممارسات تنظيم الدورات التدريبية، من وجهة نظر العاملين، بالإضافة إلى تحليل طبيعة العلاقة وتبيان اتجاهها بين المتغير المستقل والتابع، وخلصت الدراسة إلى نتائج نذكرها كما يلي:

- عُرّف التدريب من طرف العديد من المختصين، بتعريفات مختلفة وفق اختلاف وجهات نظرهم، ترتب عليه عدم وجود تعريف جامع له وتحديد عناصره الجوهرية، إلا أنهم اتفقوا على أنه: نشاط مخطط، منظم ومستمر تقوم به المؤسسة من أجل مواكبة التطور العلمي والتقني لتحسين أداء العمال وتحفيزهم على العطاء المستمر؛
- التدريب وظيفة هامة للإدارة الموارد البشرية لمسايرة التطور، وضمان نجاح أي مؤسسة يكون متوقفا على الإمكانيات التي توفرها للتخطيط للعملية التدريبية لسد الفجوة في أداء الأفراد العاملين، فقد يتطلب منها تعيين مسيرين يملكون قدرات فكرية لتصميم برامج عملية وعلمية تتماشى مع الاحتياج الفعلي للعامل؛
- التدريب له دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة المعاصرة، خاصة بعد اتساع دورها وتنوع علاقاتها الداخلية وشدة المنافسة، ما نتج عنه تعاضد دوره في إيجاد الحل الأمثل لكل مشكل يتعلق بضعف في الأداء، كما يعتبر وسيلة لتنمية الموارد البشرية لجعلهم أكثر كفاءة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأعلى المكاسب،
- التدريب يهدف إلى مجموعة الاهتمامات بالجوانب المعرفية والسلوكيات التي تُسهم متظافرة فيما بينها لخلق أداء كفؤ، ما يضمن تكامل الفرد مع وظيفته، ويصبح قادرا على التناغم مع حل مشاكل العمل، حيث يرتبط أداء العاملين بمدى تعلمهم، فكلما تعلم أكثر قَدّم أداءً جيدا، كما يُعدّ الإنفاق فيه، إنفاقاً رأسماليا وليس تكلفة، وبالتالي يجب على المؤسسة اعتباره بندا استثماريا وثابتا في ميزانيتها السنوية؛
- ضرورة الاستثمار في المورد البشري من خلال تبني برامج تدريبية شاملة لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وأن يكون الترشيح له على أساس تحديد فعلي للاحتياجات وتصميم برامج نوعية وفق هذه الأخيرة؛
- المؤسسة التي تعتمد على تدريب أفرادها العاملين باستمرار باستطاعتها أن تصبح مؤسسة متعلمة، ما يجعلها متحركة أكثر في التغيرات البيئية الخارجية، ويصبح تحقيقها للتميز أسرع بالمقارنة بمنافسيها؛
- عملية إعداد العملية التدريبية تمر بأربع مراحل: أولا تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي؛ ثم تنفيذه في أرض الواقع وفي الأخير تقييمه لمعرفة مدى تحقيقه للأهداف؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية خطوة رئيسية من خطوات التخطيط للتدريب، والهدف منه تحديد الأداء الحالي والمستهدف للأفراد، وتعتبر مرحلة هامة إذا ما أُبجرت بكفاءة واحترافية، يؤدي إلى تجنب الأخطاء وهدر المال؛
- تحدد الاحتياجات التدريبية من منطلق تحديد الفجوة في أداء العاملين لتمكين المؤسسة من معرفة الأشخاص الواجب تدريبهم، والاختيار السليم للاحتياجات التدريبية قائمة على تحليل التنظيم الذي يهدف إلى تحديد مكان التدريب، وتحليل العمل لتحديد نوع التدريب، وتحليل الفرد لتحديد الأفراد الواجب تدريبهم؛
- تقييم البرنامج التدريبي هو قياس مدى تحقيق التدريب للأهداف التي خطط له من أجلها، وهي خطوة مهمة، لأن من خلاله تعرف المؤسسة فاعلية وكفاءة البرنامج التدريبي، ومدى استيعاب المتدربين لمحتوى البرنامج، لذا لا بد من وضع نظام تقييم أداء موضوعي، شفاف، وثابت ومعلوم من طرف الجميع؛

- التدريب له أثر غير مباشر على الميزة التنافسية، من خلال تحسين معارف ومهارات وخبرات الموارد البشرية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مؤشرات الأداء، الشيء الذي يحفزهم أكثر على تنفيذ المهام، ويؤثر على رفع الانتاجية وتخفيض التكاليف وتحقيق الجودة العالية؛
- تحقيق الميزة التنافسية أحد الرهانات التي تعمل عليها المؤسسات الاقتصادية لما لها من آثار إيجابية على زيادة الربح والاستمرار في النشاط؛
- الحصول على ميزة تنافسية غير كافية، وحمايتها من التقليد واجب بحكم أنها مؤقتة، واستدامتها يكون بتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة مستمرة، وكذا تنويع مصادر خلق الميزة لجعلها صعبة المحاكاة من طرف المنافسين؛
- أن الميزة التنافسية لها عدة مصادر: منها ملموسة، وغير ملموسة، أما غير الملموسة فتنشئها المؤسسة من خلال فعالية التحكم في الموارد الملموسة، كما أن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر تقليدها من قبل المنافسين، لذا يجب عليها اعتماد مصادر متعددة ومتنوعة، حتى تجعل ميزتها مستدامة؛
- المطحنة الصناعية للمتيحة (مجمع "سيم") تعتبر من المؤسسات التي تعطي أهمية للتدريب، فهي تسعى لتنفيذ برامج تدريبية باستمرار لتمكين أفرادها العاملين من اكتساب مهارات وقدرات وتحديث معلوماتهم لمواكبة كل التطورات، والدليل على ذلك هو أن المخصص المالي للتدريب ثابت في ميزانية السنوية؛
- إعداد البرامج التدريبية بالمطحنة الصناعية للمتيحة (مجمع "سيم") شأنها شأن أي مؤسسة ناجحة تقوم على أهداف العملية التدريبية وفق الاحتياجات التدريبية التي تقوم على جمع وفرز وتحليل المعلومات عن الأفراد، العمل والتنظيم، وبعدها يعرض على المسؤولين التنفيذيين للمصادقة، ثم مرحلة التقييم للوقوف على النقائص والانحرافات لتدركها في الدورة المقبلة؛
- نتائج المتوسطات الحسائية لإجابات أفراد العينة المدروسة نحو أبعاد التدريب، جاءت بدرجة مرتفعة إلى متوسطة، وأكبر من المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المقدر بـ 03، ما يدل على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمراحل التخطيط للعملية التدريبية بدءا بتحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ، بدرجة متوسطة وتقييم البرامج التدريبية بدرجة مرتفعة ما يفسر أن المؤسسة تهتم كثيرا بتقييم البرنامج التدريبي عند الانتهاء من الدورة للوقوف على الأخطاء قصد تصحيحها في المستقبل؛
- نتائج المتوسطات الحسائية لإجابات أفراد العينة المدروسة نحو أبعاد الميزة التنافسية، جاءت بدرجة متوسطة إلى ضعيفة، وأكبر من المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المقدر بـ 03، نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التحكم في الجودة بدرجة مرتفعة ما يفسر أنها تركز على جودة منتجاتها أكثر، ويليهما الأبعاد الأخرى كالتحكم في التكلفة، المعرفة و في الأخير الإبداع بدرجة ضعيفة؛
- معامل الارتباط المحسوب بين علاقة التدريب على تحقيق الميزة التنافسية بلغ 0,725، وعليه نستنتج أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين، وتؤكد نتائج مقياس فيشر F معنوية العلاقة؛

■ معامل الارتباط المحسوب بين علاقة التدريب بحسب أبعاده والتحكم في الجودة بلغت 0,666، وعليه نستنتج أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين، وتؤكد نتائج مقياس فيشر F معنوية العلاقة، وكانت العلاقات الارتباطية الأخرى كما يلي:

- ✓ تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية والتحكم في الجودة علاقة طردية متوسطة، ودالة معنويا؛
- ✓ تصميم البرنامج التدريبي والتحكم في الجودة علاقة طردية متوسطة، ودالة معنويا؛
- ✓ تنفيذ البرنامج التدريبي والتحكم في الجودة علاقة طردية متوسطة، ودالة معنويا؛
- ✓ تقييم البرنامج التدريبي والتحكم في الجودة علاقة طردية متوسطة، ودالة معنويا.

■ معامل الارتباط المحسوب بين علاقة التدريب بحسب أبعاده والتحكم في التكلفة بلغ 0,553، وعليه نستنتج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، وتؤكد نتائج مقياس فيشر F معنوية العلاقة، إضافة إلى ذلك كانت العلاقات الارتباطية كما يلي:

- ✓ تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية والتحكم في التكلفة علاقة طردية ضعيفة، ودالة معنويا؛
- ✓ تصميم البرنامج التدريبي والتحكم في التكلفة علاقة طردية متوسطة، ودالة معنويا؛
- ✓ تنفيذ البرنامج التدريبي والتحكم في التكلفة علاقة طردية متوسطة، ودالة معنويا؛
- ✓ تقييم البرنامج التدريبي والتحكم في التكلفة علاقة طردية متوسطة، ودالة معنويا.

■ معامل الارتباط المحسوب بين علاقة التدريب بحسب أبعاده والمعرفة بلغ 0,535، وعليه نستنتج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، وتؤكد نتائج مقياس فيشر F معنوية العلاقة، إضافة إلى ذلك كانت العلاقات الارتباطية كما يلي:

- ✓ تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية والمعرفة علاقة طردية ضعيفة، ودالة معنويا؛
- ✓ تصميم البرنامج التدريبي والمعرفة علاقة طردية متوسطة، ودالة معنويا؛
- ✓ تنفيذ البرنامج التدريبي والمعرفة علاقة طردية متوسطة، ودالة معنويا؛
- ✓ تقييم البرنامج التدريبي والمعرفة علاقة طردية ضعيفة، ودالة معنويا.

■ معامل الارتباط المحسوب بين علاقة التدريب بحسب أبعاده والإبداع بلغ 0,524، وعليه نستنتج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، وتؤكد نتائج مقياس فيشر F معنوية العلاقة، إضافة إلى ذلك كانت العلاقات الارتباطية كما يلي:

- ✓ تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية والإبداع علاقة طردية ضعيفة، ودالة معنويا؛
- ✓ تصميم البرنامج التدريبي والإبداع علاقة طردية ضعيفة، ودالة معنويا؛
- ✓ تنفيذ البرنامج التدريبي والإبداع علاقة طردية ضعيفة، ودالة معنويا؛
- ✓ تقييم البرنامج التدريبي والإبداع علاقة طردية ضعيفة، ودالة معنويا؛

■ نتائج الاختبار حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إجابات العاملين تعزى متغيرات السمات الشخصية التالية (المستوى الدراسي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) على تحقيق الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط R

0,046، يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة لمتغيرات السمات الشخصية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وتؤكد ذلك نتائج مقياس فيشر F عدم معنوية العلاقة، إضافة إلى ذلك كانت العلاقات الارتباطية كما يلي:

▪ إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0,055$ ، بين المنصب الوظيفي للعامل والميزة التنافسية، نستنتج أنه يوجد علاقة طردية ضعيفة جدا وغير دالة معنويا؛

▪ إذ بلغ معامل الارتباط $0,025$ ، بين المستوى الدراسي للعامل والميزة التنافسية، نستنتج أنه يوجد علاقة طردية ضعيفة جدا وغير دالة معنويا؛

▪ إذ بلغ معامل الارتباط $0,025$ ، بين عدد سنوات الخبرة للعامل والميزة التنافسية، نستنتج أنه يوجد علاقة طردية ضعيفة جدا وغير دالة معنويا؛

اقتراحات وتوصيات:

تأسيا بما قدمناه في هذه الدراسة النظرية والميدانية حول دور التدريب على تحقيق الميزة التنافسية، نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الاستفادة منها سواء من طرف المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة أو على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة التي تحتاج إلى نقلة إستراتيجية في تنمية مواردها البشرية، ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها ما يلي:

▪ على المطحنة الصناعية للنتيجة (مجمع "سيم") تطوير النظرة إلى التدريب على أنه عملية استراتيجية مستمرة، وجعله كأحد أهم مداخل تنمية الأفراد، وإعادة النظر في سياسة اختيار العمال المحتاجين للتدريب، وأن تعمم الاستفادة منه لجميع المستويات الإدارية للعاملين دون استثناء ووضع معايير محددة وواضحة للجميع؛

▪ على المطحنة الصناعية للنتيجة (مجمع "سيم") إعطاء أهمية لتدريب مواردها البشرية بدرجة أوسع مما هي عليه الآن، لما تتضمنه هذه الوسيلة من آليات لتغيير معارف وخبرات وسلوكيات ومهارات الأفراد العاملين نحو وضع أحسن، ومساعدتهم على أداء المهام وحل مشاكل العمل بكفاءة؛

▪ على المطحنة الصناعية للنتيجة (مجمع "سيم") نشر وتعزيز ثقافة التدريب، وخاصة التعلم الذاتي بين أوساط الأفراد العاملين لاستيعاب كل ما هو جديد لتحسين مهارة أداء المهام؛

▪ على المطحنة الصناعية للنتيجة (مجمع "سيم") توفير ظروف وبيئة ملائمة، تساعد التدريب على تحقيق أهدافه التي تضمن تطوير قدرات الأفراد العاملين، والتحديث المستمر في منظومة التدريب بما يواكب احتياجات الفرد المتدرب؛

▪ على المطحنة الصناعية للنتيجة (مجمع "سيم") الاهتمام بالمبدعين في مجال التدريب بداية من البحث والكشف عنهم وتوفير كافة سبل الدعم لاستكمال تأهيلهم تمهيدا للاستثمار فيهم ككوادر في المؤسسة تساهم بدورها في نشر وتعزيز ثقافة التدريب؛

▪ على المطحنة الصناعية للنتيجة (مجمع "سيم") ولكي يحدث التدريب أثره على تنمية مهارات الأفراد العاملين، وتزويدهم بالمهارات والسلوكيات الجديدة لتحسين الأداء الكلي، عليهم تنظيم دورات تدريبية مكثفة ذات حداثة

من حيث البرنامج التدريبي المبني على أسس علمية مدروسة والأسلوب التدريبي المناسب والحديث، والوسائل التكنولوجية الحديثة. تماشيا مع التغيرات العالمية الحاصلة في مجال تدريب الموارد البشرية؛

- على المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم") أن يصمموا برنامجا تدريبيا يركز على احتياجات تدريبية فعلية، ويحدد هدف البرنامج وفق استراتيجية المؤسسة، من أجل تطوير مهارات حقيقية، يمكن أن تحدث تغييرا وتطويرا في العمل مستقبلا، وزيادة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية لمعرفة الانحرافات التي قد تحول دون تحقيق الأهداف؛
- على المطحنة الصناعية للمنتيجة (مجمع "سيم") جعل التدريب ذو هدفين مشتركين بين المؤسسة والأفراد العاملين، من جهة تحسين مستوى المعرفة والمهارة لتطوير الأداء الكلي، ومن جهة أخرى بهدف تحسين المستوى الوظيفي للعاملين عن طريق ترفيتهم إلى المناصب العليا.

أفاق الدراسة:

وفي الأخير نقترح مجموعة من المواضيع التي نعتبرها بحوثا مستقبلية لزيادة إثراء هذا النوع من المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ونذكرها كما يلي:

- مساهمة إدارة الموارد البشرية في إستقطاب الكفاءات المبدعة لتعزيز الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية؛
- دور الادارة المتخلقة في القضاء على الفساد الإداري - دراسة مقارنة-؛
- أثر تمكين الفئة المتعلمة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة- دراسة مقارنة-؛
- أثر التدريب المستهدف في التحكم في التكلفة في المؤسسة الاقتصادية؛ دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية؛
- أثر التدريب المستهدف في التحكم في التكلفة لتعظيم الأرباح في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة -؛
- أثر الافكار الخلاقة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الصناعية - دراسة عينة من المؤسسات الصناعية التحويلية-.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. أحمد تحسين الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سعودية، 2011 .
2. أحمد تحسين الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
4. باري شكواي، إدارة الموارد البشرية، ط 02، الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
5. ثامر البكري، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
6. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007.
7. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2008.
8. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
9. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط 02، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
10. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008.
11. حمد بن دليم القحطاني، ادارة المارد البشري نحو منهج استراتيجي متكامل، ط 04، العبيكان للنشر، السعودية، 2015.
12. خالد بن سليم الحربي، علي بن عبد الله التهري، واقع التدريب بمعاهد و كليات الدفاع المدني في بعض الدول العربية دراسة وصفية، دار جامعة نايف للنشر، السعودية، 2016.
13. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 04، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
14. رابع أوكيل، قراءات في إدارة الإبداع ونجاح تطوير المنتج الجديد المفاهيم...العمليات، دار الخلدونية، الجزائر، 2017.
15. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازورير للنشر والتوزيع ، الأردن، 2017.

16. رولاف نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل علمي، كنوز المعرفة، الأردن، 2013.
17. سعد غالب ياسين، ربحي عبد القادر الجيدلي، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
18. سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
19. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
20. السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
21. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، بدون دار النشر، مصر، 2009.
22. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
23. صلاح صالح معمار، التدريب، الأسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.
24. طاهر محمود كلالدة، إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
25. طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
26. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، مصر، 2003.
27. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
28. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
29. عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، السعودية، 2016.
30. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، مصر، 2001.
31. علياء جراد، فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، مكتبة الاقتصاد، مصر، ب ت.
32. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
33. فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

34. ليث عبد الله القهيري، استراتيجية إدارة المعرفة والاهداف التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 .
35. مجدي عزيز إبراهيم، موسوعة المعارف التربوية الحرفان أ ب، عالم الكتب، مصر، 2007،
36. المجموعة العربية للتدريب والنشر، تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير، المنهال للنشر، مصر، 2013.
37. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر، مصر، 2007.
38. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
39. محمد بسيوني البردعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
40. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
41. محمد شويح، مبادئ إدارة الاعمال، جسور للنشر والتوزيع، 2015، الجزائر.
42. محمد صالح، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، مركز تطوير الموارد البشرية، الأردن، 2016.
43. محمد مدحت أبو النصر، إدارة العمليات التدريبية (النظرية و التطبيق)، دار الفجر، مصر، 2008.
44. محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
45. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
46. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
47. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
48. مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017.
49. منال أحمد البارودي، التدريب المؤثر في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
50. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
51. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
52. مؤيد سالم، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002
53. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

54. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996.
55. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996.
56. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
57. نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الأيزو 10015، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
58. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- ب. الرسائل والأطروحات:
1. أحمد العلاوي عماد مصباح أبو شعبان، أثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية الاسلامية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2017.
2. أحمد بن يحي ربيع، دور التدريب في دعم عملية الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009.
3. براهيم بلقايد، التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية الجزائرية دراسة حالة البنوك في وهران، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص علوم تجارية، جامعة وهران 02، الجزائر، 2015 / 2016.
4. بشير عامر، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011/2012.
5. بن علي بن جدو، الاستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014 / 2015.
6. حسين سلمان، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
7. حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2007.
8. خالد إبراهيم خليل، فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج القطاع الصحي الحكومي، دراسة الحالة أقسام الأشعة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

9. خالد إبراهيم خليل، فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج القطاع الصحي الحكومي دراسة الحالة أقسام الأشعة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
10. رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامع الأقصى بغزة، فلسطين، 2015.
11. الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة شركة سونلغاز، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006 / 2007.
12. رجب عبد الله رجب السراج، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2010.
13. سامي ناصي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة بالمؤسسة محاولة دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بن باديس بقسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.
14. صورية طيب زغمي، دور الإدارة الاستراتيجية للتكلفة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اقتصادية (مجمع "سيم")، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2017/2016.
15. عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
16. عادل عراقي، هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002 – 2008، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010 / 2009.
17. عائشة سليمان، دور تسير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءة في المؤسسة دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011/2010.
18. عائشة شتاتحة، أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011/ 2010.

19. عبد الحكيم حربي، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2013.
20. عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالواد، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2006/2007.
21. عبد الكريم مغريش، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011/2012.
22. عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه ل م د غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2016/2017.
23. عز الدين عبد، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2002.
24. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها، وتطويرها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
25. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2015.
26. فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2011.
27. فطيمة عبيد الله، دور استراتيجية إخراج النشاطات في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015/2016.
28. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

29. فلة غيدة، إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011/ 2012.
30. فيروز الفاضل عبد الله محمد ، دور مراكز التدريب بالقطاع الخاص في بناء القدرات البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان، 2010 .
31. فيروز بوزورين، أثر إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016/2017.
32. لويزة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
33. ليلي محمد وليد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال نموذج مقترح للبنوك الإسلامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2009/ 2010.
34. محمد أحمد حسين عساف، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2015.
35. محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015/ 2016.
36. محمد مباني، سبل دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016/2017.
37. معتصم هود محمد صالح النعمة، دور رأس المال الفكري في إمكانية إقامة مرتكزات التصنيع الرشيق دراسة في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2006.
38. موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
39. ميرفت محمد بيان الغلابي، علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين، 2015.

40. ناجي عبد الله سالم أبو عزيز، مدى فعالية برامج التدريب من وجهة نظر العاملين بدائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2014.
41. نادية فلكاوي، تنمية الموارد البشرية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين الكبيرة سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد مين دباغين سطيف، الجزائر، 2016/2017.
42. نبيل كنوش، اعتماد الذكاء الاقتصادي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من إطارات قطاع الصناعات الكهرومترية، جامعة محمد أكلي أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019/2020.
43. نجاة بن حمو، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2016.
44. نصيرة بويعللي، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة خيضر محمد بسكرة، الجزائر، 2017/2018.
45. نصيرة علاوي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2015.
46. وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2012.
47. يوسف موسى محمد الحوازي، مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.

ج. المجالات العلمية:

1. إبراهيم محمد محمود حاملة، مهزان بن عبد المطلب ، أثر الاستثمار في التدريب على أداء العاملين وتنمية اتجاهاتهم في المنظمات الخدمائية وتحسين الإنتاجية، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والانسانية المتقدمة، المجلد 05، العدد 01/ 2015.
2. أحمد العابدي، عمر أقاسم، نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيركباتريك، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 03، سبتمبر 2017.
3. أحمد تغزى، البنية المنطقية لمعامل ألفا لكتروناخ ومدى دقته في تقدير الثبات في ضوء افتراضات نماذج القياس، مجلة العلوم التربوية والدراسات الاسلامية السعودية، المجلد 21، العدد 03، 2009، ص 03.
4. بختة حداد، حياة سيد، إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة، المجلة الجزائرية للعلوم و للسياسات الاقتصادية، العدد 06/2015.
5. براهيم بلقايد، عبد العزيز سالم، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، 2014.
6. بلال شيخى، سامية فكير، الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي ودورها في تحقيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية مع ضرورة تامين هذا المورد للنهوض بأداء منظمات الاعمال الجزائرية، مجلة المعارف، المجلد 09، العدد 17، 2014.
7. حسين بركاتي، أحمد شرحبيل، تنمية وتدريب الموارد البشرية ودورها في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 03، 2017.
8. حمزة جيلالي تومي، دور تدنية التكاليف في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة الصمامات بالبرواقية التابعة لمؤسسة poval، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 02، العدد 01، 2020.
9. دحمان بن عبد الفتاح، عبد القادر بوعزة، التنافسية الجبائية وآثارها على نماذج من اقتصاديات الدول المغاربية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، عدد 05، 2011.
10. رامي طبيشات، قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 22، العدد 02، 2016.

11. رائد بايش الركابي، وآخرون، الاحتياجات التدريبية اللازمة لأعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة ذي قار العراق، المجلد 11، العدد 03، 2016.
12. رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 01، العدد 02، 2014.
13. شوقي جباري، شرقي خليل، إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 01، العدد 03، ب ت.
14. عامر محمد وجيه خربوطلي، فضيلة عابد، العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، 2014.
15. عايض شافي الأكلبي، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، مجلة النهضة، المجلد 13، العدد 02، السعودية، 2012 .
16. عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 11، العدد 01، 2017.
17. عبد العظيم معاوي، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الابداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2016.
18. علاء عبد السلام يحيى، علاء أحمد حسن، استراتيجية اكتساب الميزة التنافسية في متاجر الفرد دراسة استطلاعية لعينة من متاجر في مدينة الموصل، المحلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 09، العدد 35، 2013.
19. علي حسون، وآخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية لجامعة بغداد، العدد 32، 2012.
20. عمار بوشناق، تحليل الواقع التنافسي للجزائر من خلال تقارير التنافسية العالمية والعربية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 08، العدد 08، 2013.
21. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 13، 2013.
22. فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 12، 2007.

23. فيروز بوزورين، الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء... ضرورة أم خيار، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 23، 2018.
24. كمال رزيق، وآخرون، رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية) في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، البلدة 02، المجلد 01، العدد 01، 2010.
25. لطيفة وليد علي، آثار تعزيز القدرة التنافسية على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01 مكرر، 2020.
26. ماجد صياد، فاطمة الزهراء رقايقية، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 01، العدد 02، 2017.
27. محسن بن الحبيب، أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد 29، العدد 01، 2015.
28. محمد إبراهيم مهدي الخفاجي، الاحتياجات التدريبية لمدارس الرياضات في مدارس محافظة كربلاء، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية المجلد 25، العدد 03، 2017.
29. محمد شتوح، الإدارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الاعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 07، العدد 02، ب ت.
30. محمد فلاق، أحمد يوسف، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية، مجلة معارف، المجلد 14 العدد 01، 2019.
31. مختار صابة، عبد الرحمن مغاري، دراسة إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتسيير مؤسسات التعليم العالي على ضوء بعض تجارب بعض الجامعات العالمية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2016.
32. مديحة بنجوش، أثر التدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 09، ديسمبر 2015.
33. مريم خلج، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016.
34. مزهوده عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2001.

35. منير نورى، تحليل التنافسية العربية في ظل اقتصاد العولمة الاقتصادية، مقال في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 03، العدد 04، 2006.
36. ميساء مصطفى بنى سلامة، رقية قاسم البدارين، دور عملية التدريب في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 24، الرقم 03، 2016.
37. نصيرة بلخضر، وآخرون، تنمية الموارد البشرية رؤية استراتيجية لبناء رأس المال الفكري وتوظيف المعرفة بالجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي المجلد 35، العدد 02، 2018.
38. نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 05، العدد 07، 2009.
39. هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 11، العدد 02، 2015.
40. يمينة بن ساعد، غنية مجاني، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07/ 2016.
- د. الملتقيات العلمية:
1. أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب دول- " يومي 03- 04 ديسمبر، جامعة حسبية بن بوعللي، شلف، الجزائر، 2012.
2. باسم أحمد علي المبيضين، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي حول: التنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الادارة العامة، السعودية، يومي 1- 04 نوفمبر 2009.
3. سليمان بلعور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول: "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 12- 13 ماي 2010.
4. عمر عزاوي، محمد وعجيلية، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، ملتقى دولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08- 09 مارس 2005.

5. فاطمة الزهراء رقايقية، السعيد بومنجل، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال واقع الجزائر، ملتقى دولي حول: "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي 2011.
6. كمال يونس، تحديد الاحتياجات التدريبية، المؤتمر العربي الأول حول: التدريب وتنمية الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، المركز الثقافي عمان، الأردن، 27 - 29 جوان 2006.
7. لعلي يكمش، ماهية التنمية البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، الملتقى الدولي حول: "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09-10 مارس 2004.
8. ميلود زاد الخير، عبد القادر بن برطال، أثر التدريب على الابداع والتغيير التنظيمي، ملتقى دولي حول: "التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي 2011.
9. محضية سملاي، وصاف سعيدي، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة الاقتصادية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول: "اقتصاد المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاد"، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 12 - 13 نوفمبر 2005.
- هـ. تقارير منظمات وهيئات دولية وإقليمية:
1. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، 2010.
2. المرصد الوطني للتنافسية، التقرير الوطني الثاني للتنافسية الاقتصادية السوري، برنامج الأمم المتحدة الانمائي هيئة تخطيط الدولة، الجمهورية العربية السورية، 2012.
3. المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، الجمهورية العربية السورية، تموز، 2011.
- و. المعاجم والقواميس:
1. محمد بن إبراهيم التويجري، وآخرون، معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007.

1. **Comment identifier les besoins de formation dans les commerces de detail** ,Bibliothèque nationale du Canada, 2002. sur le site , <https://detailquebec.com>.
2. <http://Kt-b.com/?p=7632>
3. أحمد سيد الكردي، المزايا التنافسية ورأس المال البشري، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الرابط: <https://hrdiscussion.com>.
4. طارق نوير، دور الدولة الداعم للتنافسية حالة مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2002، على الرابط: <http://www.arab-api.org>.
5. عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، على الرابط: <http://www.irageg.org>.
6. ليندة رقام، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية، موجهة لطلبة السنة 03 إدارة الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2014 / 2015، على الرابط: <https://docplayer.fr>.
7. محمد مروان، أثر التدريب على أداء العاملين، على الرابط: <https://madoo3.com>.
8. المركز الوطني للتنافسية، على الرابط: <https://www.ncc.gov.sa>.
9. معجم المعاني الجامع، تاريخ الاطلاع، 2020/02/22، على الرابط: <https://www.almaany.com>.
10. المعهد العربي للتخطيط الكويت، تحليل تقرير التنافسية، على الرابط: <https://www.arab-api.org>.
11. المعهد العربي للتخطيط الكويت، تحليل تقرير التنافسية، على الرابط: <https://www.arab-api.org>.
12. مكتب دبي للتنافسية، على الرابط: <http://dco.gov.ae>.
13. منير بركاني، مفهوم، أنواع وأبعاد الميزة التنافسية، على الرابط: <https://www.tadwiina.com>.
14. ندى جبران، الميزة التنافسية للموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الرابط: <https://hrdiscussion.com>.
15. نعيمة يحيياوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، على الرابط: economie.univ-batna.dz.
16. يزن تيم، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة، على الرابط: <https://3almnow.blogspot.com>.

أ. الكتب:

1. G GARIBALDI, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, ed. d'organisation, Paris, 1994.
2. Gary Dessler, **Human Resource Management**, 13 edition, Pearson Education, ,Paris, 2003.
3. J-M Peretti, **Ressources humaine**, Vuibert, 14 edition, Paris , 2013.
4. M Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, Paris, 1993.
5. M Porter, **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, First Free Press, America, Edition 1980.
6. M Porter, **l'avantage concurrentiel**, traduit de l'américain par Philippe de la vergne Paris, dunod, Paris, 1997.
7. M PORTER, **L'Avantage Concurrentiel:Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris, 1997.
8. Trevor Amos, and others, **Human Resource Management**, Juta and Company ,04 edition, Cape Town ,South Africa, 2016.

ب. المجلات العلمية:

1. Ahmed Touil, Choukria Didouh, **La competitivite de leconomie algerienne:realite et perspectives**, Revue les cahiers du POIDEX, N 01, octobre 2012.
2. Saari Ahma, Abbas Mushaf, **The Relation Ship btween intellectuel capital and business performance: Avempirical Study in Iraqi industry**; international confereance on management and Artificial intelligence IPEDR VOL 06 (2011) LAC SIT press; Bali, Indonesia.
3. Seyyed Amiri, Others, **Competitive Intelligence and Developing Sustainable Competitive Advantage**, AD - minister N°. 30 january-june 2017 , Universidad EAFIT Colombia.

ج. الاطروحات:

1. Abdelwahab Ait Razouk , **Gestion strategique de ressource humaines recherche theorique et empirique sur la durabilite de la relation entre strategie RH et performonce**, these de doctorat, universite nancy 02 , France, 2007.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبانة

سيدي، سيدتي، آنستي الفاضل (ة):

تحية طيبة وبعد...

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، يشرفنا أن نتقدم إليكم باستبيان يتعلق بدراسة أثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في مطحنة الصناعة الغذائية "مجمع سيم".

لذا يسعدنا أن نطلب من سيادتكم أن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال إجابتكم عن هذا الاستبيان الذي لن يستغرق إلا القليل من وقتكم.

نؤكد لكم أن الإجابات التي ستدلون بها سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فحسب، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

1. البيانات الشخصية والوظيفية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة 31 - 40 سنة 41 - 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي شهادة أخرى

حددها:

4- عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنة 16-20 سنة أكثر من 20 سنة

5- المنصب الوظيفي:

عون تنفيذ عون تحكم إطار مدير

6- هل استفدت في دورات تدريبية في مسارك مهني؟

نعم لا

7- إذا كان الجواب بـ "نعم"؛ كم عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها؟

11. البيانات الموضوعية:

الرجاء تحديد مدى موافقتك على العبارات الآتية:

م	فقرات المحور	درجة الإجابة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: أبعاد التدريب						
أولاً: تبنى التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية						
01	تنظم المؤسسة دورات تدريبية بصفة مستمرة ومنتظمة.					
02	تعطي الإدارة أهمية كبيرة للتدريب، باعتباره وسيلة لتطوير المهارات، وتحسين السلوكيات، وتغيير الاتجاهات.					
03	يتوافق تحديد الاحتياجات التدريبية مع الأهداف العامة للمؤسسة.					
04	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء تقارير تحليل الوظائف وتقييم أداء الفرد بالمؤسسة.					
05	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع جميع المستويات الإدارية في المؤسسة.					
06	مديرية الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة.					
ثانياً: تصميم البرامج التدريبية						
07	يتم تحديد أهداف البرامج التدريبية على ضوء الاحتياجات التدريبية.					
08	تعمل المؤسسة دائماً على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة.					
09	تحرص المؤسسة على حسن في اختيار مكان وزمن تنفيذ البرامج التدريبية.					
10	تحرص المؤسسة على تحديد الميزانية الكافية لتنفيذ البرامج التدريبية.					
11	تحرص المؤسسة على اختيار المدرب الكفء لتنفيذ البرنامج التدريبي.					

ثالثا: تنفيذ البرامج التدريبية						
					12	تقوم المؤسسة بإعلام المشرفين والمدربين والعاملين عن موعد انطلاق البرامج التدريبية.
					13	توفر المؤسسة جميع التجهيزات والوسائل السمعية والبصرية المناسبة والحديثة لعرض البرنامج التدريبي.
					14	تحرص المؤسسة على إجراء البرامج التدريبية في بيئة ملائمة.
رابعا: تقييم البرامج التدريبية						
					15	بعد المشاركة في البرامج التدريبية مباشرة ترى بأنك قادر على أداء مهامك بكفاءة وفعالية.
					16	يدرك المدربون بأن البرامج التدريبية تسعى لتطوير التعلم وتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
					17	تساهم الدورات التدريبية في تحفيز العامل على الأداء الفعال.
					18	تقوم المؤسسة بتقييم المعلومات والخبرات المكتسبة نهاية كل دورة تدريبية.
					19	تهدف المؤسسة من عملية التقييم معرفة مدى نجاح العملية التدريبية.
درجة الإجابة					م	فقرات المحور
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		
المحور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية						
أولاً: بعد التحكم في الجودة						
					20	ترسخ المؤسسة مفاهيم الجودة لدى العاملين وجعلهم عناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر للجودة.
					21	تحرص المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام.
					22	تقوم المؤسسة بتصميم أنظمة التحكم والمراقبة المستمرة لجودة المنتجات

					التي تخلق الميزة التنافسية.	
					تعمل المؤسسة على كسب رضا الزبائن من خلال تحقيق رغباتهم وحاجهم بالتركيز على جودة المنتج.	23
ثانيا: بعد التحكم في التكلفة						
					تحرص المؤسسة على تخفيض التكاليف بأنواعها، الإدارية، الإنتاجية، والتسويقية.	24
					تستعمل المؤسسة استراتيجية تقنية التفاوض مع الموردین لطلب مواد أولية بسعر أقل.	25
					تسهر المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال تقليص نسبة المنتج المعيب.	26
					تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير الهادفة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها.	27
					تتميز منتجات المؤسسة، بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.	28
ثالثا: بعد المعرفة						
					يملك أفراد المؤسسة القدرات المعرفية التي تمكنهم المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.	29
					تحرص المؤسسة على مشاركة عمالها في دورات تدريبية لزيادة وتحسين التراكمات المعرفية لديهم.	30
					تعمل المؤسسة على امتلاك وتطوير التكنولوجيا التي تساعد على تحصيل ونقل واستخدام المعرفة.	31
رابعا: بعد الإبداع						
					تخصص المؤسسة موازنات مالية خاصة بعملية الإبداع والابتكار.	32
					تعمل المؤسسة دائما على تشجيع عمالها على الإبداع من خلال تهيئة بيئة مساعدة وتوفير التحفيز والوسائل اللازمة لذلك.	33

					تتبنى المؤسسة الأفكار الإبداعية والابتكارية للعمال وتقوم بتطبيقها على أرض الواقع.	34
					تحرص المؤسسة على توظيف عمال يملكون قدرات فكرية وإبداعية.	35
					تبادر المؤسسة دائما بتقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القديمة انطلاقاً من توليد الأفكار الإبداعية.	36

الملحق رقم (02): أسماء الاساتذة المحكمين الاستبانة

الرقم	اسم ولقب	الدرجة العلمية	جامعة الانتماء
01	د. مولود حواس	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة الجزائر 03.
02	د. محمد خثير	أستاذ دكتور التعليم العالي	الجيلالي بونعامه خميس مليانة
03	د. فريدة زيني	أستاذ محاضر قسم "أ"	الجيلالي بونعامه خميس مليانة
04	د. فؤاد السعيد منصور	أستاذ محاضر قسم "أ"	الجيلالي بونعامه خميس مليانة
05	د. على عبد الله	أستاذ دكتور التعليم العالي	جامعة الجزائر 03
06	د. جمال سعدياني	أستاذ محاضر قسم "أ" (تخصص إحصاء)	الجيلالي بونعامه خميس مليانة

الملحق رقم (03): نتائج مؤشرات اختبار ألف كرونباخ الكلي والمحور

أ. ألفا كرونباخ الكلي:

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observation

	N	%
Valide	135	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	135	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	36

ب. ألفا كرونباخ للمحور حسب كل بعد:
 ▪ المحور الأول/ البعد الأول:

Echelle : TOUTES LES VARIABLES.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	6

▪ المحور الأول/ البعد الثاني:

Echelle : TOUTES LES VARIABLE

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	5

▪ المحور الأول/ البعد الثالث:

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,777	3

▪ المحور الأول/ البعد الرابع

Echelle : TOUTES LES VARIABLES.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,782	5

▪ المحور الثاني/ البعد الأول:

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	4

▪ المحور الثاني/ البعد الثاني:

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	5

■ المحور الثاني/ البعد الثالث:

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	3

■ المحور الثاني/ البعد الرابع:

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,601	5

الملحق رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

Statistiques sur échantillon unique				
	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Erreur standard moyenne
الجنس	135	1,16	,371	,032
الفئة العمرية	135	1,97	,753	,065
المؤهل العلمي	135	3,13	,976	,084
عدد سنوات الخبرة	135	2,31	1,284	,111
المنصب الوظيفي	135	1,71	,800	,069
هل استفدت من دورات تدريبية في مسارك المهني	135	1,34	,476	,041
عدد الدورات التدريبية المستفاد منها	135	1,88	,783	,067
تنظم المؤسسة دورات تدريبية بصفة مستمرة ومنتظمة.	135	3,46	1,028	,088
تعطي الإدارة أهمية كبيرة للتدريب، باعتباره وسيلة لتطوير المهارات، وتحسين السلوكيات، وتغيير الاتجاهات.	135	3,59	,965	,083
يتوافق تحديد الاحتياجات التدريبية مع الأهداف العامة للمؤسسة.	135	3,68	,895	,077
تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء تقارير تحليل الوظائف وتقييم أداء الفرد بالمؤسسة.	135	3,45	,968	,083

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع جميع المستويات الادارية في المؤسسة.	135	3,47	,945	,081
مديرية الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة.	135	3,52	,937	,081
يتم تحديد أهداف البرامج التدريبية على ضوء الاحتياجات التدريبية	135	3,60	,932	,080
تعمل المؤسسة دائما على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة.	135	3,64	1,012	,087
تحرص المؤسسة على حسن في اختيار مكان وزمن تنفيذ البرامج التدريبية.	135	3,45	,968	,083
تحرص المؤسسة على تحديد الميزانية الكافية لتنفيذ البرامج التدريبية.	135	3,41	,941	,081
تحرص المؤسسة على اختيار المدرب الكفء لتنفيذ البرنامج التدريبي.	135	3,76	,940	,081
تقوم المؤسسة بإعلام المشرفين والمدربين والعاملين عن موعد انطلاق البرامج التدريبية.	135	3,73	,805	,069
توفر المؤسسة جميع التجهيزات والوسائل السمعية والبصرية المناسبة والحديثة لعرض البرنامج التدريبي.	135	3,62	,871	,075
تحرص المؤسسة على إجراء البرامج التدريبية في بيئة ملائمة.	135	3,62	,854	,074
بعد المشاركة في البرامج التدريبية مباشرة ترى بأنك قادر على أداء مهامك بكفاءة وفعالية.	135	3,85	,842	,072
يدرك المتدربون بأن البرامج التدريبية تسعى لتطوير التعلم وتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.	135	3,89	,750	,065
تساهم الدورات التدريبية في تحفيز العامل على الأداء الفعال.	135	3,94	,761	,065
تقوم المؤسسة بتقييم المعلومات والخبرات المكتسبة نهاية كل دورة تدريبية.	135	3,64	,843	,073
تهدف المؤسسة من عملية التقييم معرفة مدى نجاح العملية التدريبية.	135	3,64	,860	,074
ترسخ المؤسسة مفاهيم الجودة لدى العاملين وجعلهم عناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر للجودة.	135	3,59	,965	,083
تحرص المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام.	135	3,71	,913	,079
تقوم المؤسسة بتصميم أنظمة التحكم والمراقبة المستمرة لجودة المنتجات التي تخلق الميزة التنافسية.	135	3,79	,907	,078
تعمل المؤسسة على كسب رضا الزبائن من خلال تحقيق رغباتهم وحاجتهم بالتركيز على جودة المنتج.	135	3,87	,862	,074
تحرص المؤسسة على تخفيض التكاليف بأنواعها، الإدارية، الإنتاجية، والتسويقية.	135	3,57	,910	,078
تستعمل المؤسسة استراتيجية تقنية التفاوض مع الموردين لجلب مواد أولية بسعر أقل.	135	3,56	,903	,078
تسهر المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال تقليص نسبة المنتج المعب.	135	3,55	,879	,076
تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير المضافة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها.	135	3,57	,824	,071
تميز منتجات المؤسسة، بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.	135	3,61	,889	,077
يملك أفراد المؤسسة القدرات المعرفية التي تمكنهم المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.	135	3,64	,927	,080
تحرص المؤسسة على مشاركة عمالها في دورات تدريبية لزيادة وتحسين التراكمات المعرفية لديهم.	135	3,60	,848	,073
تعمل المؤسسة على امتلاك وتطوير التكنولوجيا التي تساعد على تحصيل ونقل واستخدام المعرفة.	135	3,67	,888	,076
تخصص المؤسسة موازنات مالية خاصة بعملية الإبداع والابتكار.	135	3,51	2,764	,238
تعمل المؤسسة دائما على تشجيع عمالها على الإبداع من خلال هيئة بيئة مساعدة وتوفير التحفيز والوسائل اللازمة لذلك.	135	3,39	1,086	,093
تبني المؤسسة الأفكار الإبداعية والابتكارية للعمال وتقوم بتطبيقها على أرض الواقع.	135	3,47	,913	,079
تحرص المؤسسة على توظيف عمال يملكون قدرات فكرية وإبداعية.	135	3,53	,905	,078
تبادر المؤسسة دائما بتقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القديمة انطلاقاً من توليد الأفكار الإبداعية.	135	3,79	,917	,079

الملحق رقم (05): نتائج اختبارات الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط:

أ. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	s1 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : s21

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,671 ^a	,450	,446	,57873

a. Valeurs prédites : (constantes), s1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
Régression	36,437	1	36,437	108,791	,000 ^b
Résidu	44,546	133	,335		
Total	80,983	134			

a. Variable dépendante : s21

b. Valeurs prédites : (constantes), s1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1					
(Constante)	,620	,303		2,046	,043
s1	,858	,082	,671	10,430	,000

a. Variable dépendante : s21

ب. نتائج اختبار الفرضية الفرعية لثانية:

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	s1 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : s22

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,560 ^a	,313	,308	,53419

a. Valeurs prédites : (constantes), s1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
Régression	17,311	1	17,311	60,662	,000 ^b
Résidu	37,953	133	,285		
Total	55,264	134			

- a. Variable dépendante : s22
b. Valeurs prédites : (constantes), s1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,424	,280		5,088	,000
s1	,591	,076	,560	7,789	,000

- a. Variable dépendante : s22

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	s1 ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : s23
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,545 ^a	,297	,292	,61158

- a. Valeurs prédites : (constantes), s1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	21,025	1	21,025	56,212	,000 ^b
Résidu	49,746	133	,374		
Total	70,770	134			

- a. Variable dépendante : s23
b. Valeurs prédites : (constantes), s1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,268	,320		3,958	,000
s1	,651	,087	,545	7,497	,000

- a. Variable dépendante : s23

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	s1 ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : s24
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,518 ^a	,268	,263	,80138

a. Valeurs prédites : (constantes), s1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	31,293	1	31,293	48,727	,000 ^b
	Résidu	85,413	133	,642		
	Total	116,706	134			

a. Variable dépendante : s24

b. Valeurs prédites : (constantes), s1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,645	,420		1,536	,127
	s1	,795	,114	,518	6,980	,000

a. Variable dépendante : s24

د. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	s1 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : s24

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,518 ^a	,268	,263	,80138

a. Valeurs prédites : (constantes), s1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	31,293	1	31,293	48,727	,000 ^b
	Résidu	85,413	133	,642		
	Total	116,706	134			

a. Variable dépendante : s24

b. Valeurs prédites : (constantes), s1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,645	,420		1,536	,127
	s1	,795	,114	,518	6,980	,000

a. Variable dépendante : s24

الملحق رقم (06): نتائج اختبارات الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد:

أ. بعد التحكم في الجودة:

■ المحور الاول/ البعد الاول: (تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية / التحكم في الجودة).

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الاول/البعد الاول ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير التابع 1

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,560 ^a	,314	,309	,64635	,314	60,847

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	133	,000

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	25,420	1	25,420	60,847	,000 ^b
	55,563	133	,418		
	80,983	134			

a. Variable dépendante : المتغير التابع 1

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/البعد الاول

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante) 1,541	,287		5,365	,000
	المحور الاول/البعد الاول	,623	,560	7,800	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع 1

■ المحور الاول/ البعد الثاني (تصميم البرنامج التدريبي/ التحكم في الجودة).

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الاول/ البعد الثاني ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير التابع 1

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,600 ^a	,359	,355	,62452	,359	74,636

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	133	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الثاني,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	29,110	1	29,110	74,636	,000 ^b
	Résidu	51,873	133	,390		
	Total	80,983	134			

a. Variable dépendante : المتغير التابع 1

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الثاني,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,550	,259	5,986	,000
	المحور الاول/ البعد الثاني	,613	,071	,600	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع 1

■ المحور الاول/ البعد الثالث: (تنفيذ البرنامج التدريبي/ التحكم في الجودة).

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الاول/ البعد الثالث ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير التابع 1

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,593 ^a	,351	,346	,62856	,351	71,978

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	133	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الثالث,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	28,437	1	28,437	71,978	,000 ^b
	Résidu	52,546	133	,395		
	Total	80,983	134			

a. Variable dépendante : المتغير التابع 1

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الثالث,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) المحور الاول/ البعد الثالث	1,338	,288		4,646	,000
	,656	,077	,593	8,484	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع 1

■ المحور الاول/ البعد الرابع: (تقييم البرنامج التدريبي / التحكم في الجودة)

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الاول/ البعد الرابع ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير التابع 1

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,620 ^a	,384	,379	,61247	,384	82,885

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	133	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الرابع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	31,092	1	31,092	82,885
	Résidu	49,891	133	,375	,000 ^b
	Total	80,983	134		

a. Variable dépendante : المتغير التابع 1

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الرابع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,664	,342		1,943	,054
	,811	,089	,620	9,104	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع 1

ب. بعد التحكم في التكلفة

■ المحور الاول/ البعد الاول: (تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية / التحكم في التكلفة).

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الاول/البعد الاول ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير التابع 2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,444 ^a	,197	,191	,57762	,197	32,638

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	133	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/البعد الاول

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	10,889	1	10,889	32,638	,000 ^b
	44,375	133	,334		
	55,264	134			

a. Variable dépendante : المتغير التابع 2

c. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/البعد الاول

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,135	,257	8,317	,000
	المحور الاول/البعد الاول	,408	,071	,444	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع 2

■ المحور الاول/ البعد الثاني: (تصميم البرنامج التدريبي/التحكم في التكلفة).

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الاول/البعد الثاني ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير التابع 2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,511 ^a	,261	,256	,55404	,261	47,039

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	133	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الثاني,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	14,439	1	14,439	47,039	,000 ^b
	Résidu	40,825	133	,307		
	Total	55,264	134			

a. Variable dépendante : المتغير التابع 2

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الثاني,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,032	,230		8,844	,000
	المحور الاول/ البعد الثاني	,432	,063	,511	6,858	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع 2

■ المحور الاول/ البعد الثالث: (تنفيذ البرنامج التدريبي/ التحكم في التكلفة).

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الاول/ البعد الثالث ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير التابع 2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,498 ^a	,248	,243	,55884	,248	43,958

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	133	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الثالث,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,728	1	13,728	43,958	,000 ^b
1 Résidu	41,536	133	,312		
Total	55,264	134			

a. Variable dépendante : المتغير التابع 2

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الثالث,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,905	,256		7,439	,000
1 المحور الاول/ البعد الثالث	,456	,069	,498	6,630	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع 2

■ المحور الاول/ البعد الرابع: (تقييم البرنامج التدريبي / التحكم في التكلفة).

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الاول/ البعد الرابع ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير التابع 2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,526 ^a	,277	,271	,54820	,277	50,893

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	133	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الرابع,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	15,295	1	15,295	50,893	,000 ^b
1 Résidu	39,969	133	,301		
Total	55,264	134			

a. Variable dépendante : المتغير التابع 2

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الرابع,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,417	,306		4,631	,000
المحور الاول/ البعد الرابع	,569	,080	,526	7,134	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع 2

ج. بعد المعرفة:

المحور الاول/ البعد الأول: (تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية / المعرفة).

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الاول/ البعد الاول ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير التابع 3

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,418 ^a	,175	,168	,66271	,175	28,140

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	133	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الاول.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,359	1	12,359	28,140	,000 ^b
1 Résidu	58,412	133	,439		
1 Total	70,770	134			

a. Variable dépendante : المتغير التابع 3

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الاول.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,104	,294		7,146	,000
المحور الاول/ البعد الاول	,435	,082	,418	5,305	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع 3

■ المحور الأول/ البعد الثاني(تصميم البرنامج التدريبي/المعرفة).

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الأول/ البعد الثاني ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير التابع 3

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,524 ^a	,275	,269	,62126	,275	50,361

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	133	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول/ البعد الثاني

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	19,438	1	19,438	50,361	,000 ^b
	Résidu	51,333	133	,386		
	Total	70,770	134			

a. Variable dépendante : المتغير التابع 3

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول/ البعد الثاني

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,849	,258		7,176	,000
	المحور الأول/ البعد الثاني	,501	,071	,524	7,097	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع 3

■ المحور الأول/ البعد الثالث: (تنفيذ البرنامج التدريبي/المعرفة).

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الأول/ البعد الثالث ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير التابع 3

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,508 ^a	,258	,253	,62818	,258	46,344

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	133	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول/ البعد الثالث,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	18,288	1	18,288	46,344	,000 ^b
	52,483	133	,395		
	70,770	134			

a. Variable dépendante : المتغير التابع 3

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول/ البعد الثالث,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,712	,288	5,946	,000
	المحور الأول/ البعد الثالث	,526	,077	6,808	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع 3

■ المحور الأول/ البعد الرابع: تقييم البرنامج التدريبي / المعرفة.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المحور الأول/ البعد الرابع ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير التابع 3

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,469 ^a	,220	,214	,64445	,220	37,404

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	133	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول/ البعد الرابع,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	15,534	1	15,534	37,404	,000 ^b
	55,236	133	,415		
	70,770	134			

a. Variable dépendante : المتغير التابع 3

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول/ البعد الرابع.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,464	,360		4,070	,000
المحور الأول/ البعد الرابع	,573	,094	,469	6,116	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع 3

د. بعد الابداع:

المحور الأول/ البعد الأول: (تبني التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية / الابداع)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الأول/ البعد الأول ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير التابع 4

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,439 ^a	,193	,186	,93405	,193	31,719

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	133	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول/ البعد الأو

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	27,673	1	27,673	31,719	,000 ^b
1 Résidu	116,035	133	,872		
Total	143,708	134			

a. Variable dépendante : المتغير التابع 4

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول/ البعد الأول

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,179	,415		2,840	,005
المحور الأول/ البعد الأول	,650	,115	,439	5,632	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع 4

المحور الأول/ البعد الثاني (تصميم البرنامج التدريبي/ الابداع)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الأول/ البعد الثاني ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير التابع 4

b. Toutes variables requises saisies

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,464 ^a	,215	,210	,92072	,215	36,522

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	133	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول/ البعد الثاني

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
Régression	30,960	1	30,960	36,522	,000 ^b
Résidu	112,748	133	,848		
Total	143,708	134			

a. Variable dépendante : المتغير التابع 4

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول/ البعد الثاني

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1					
(Constante)	1,215	,382		3,183	,002
المحور الأول/ البعد الثاني	,632	,105	,464	6,043	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع 4

■ المحور الأول/ البعد الثالث: (تنفيذ البرنامج التدريبي/الابداع)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الأول/ البعد الثالث ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير التابع 4

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,377 ^a	,142	,136	,96277	,142	22,036

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	133	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول/ البعد الثالث

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.

1	Régression	20,426	1	20,426	22,036	,000 ^b
	Résidu	123,282	133	,927		
	Total	143,708	134			

a. Variable dépendante : المتغير التابع 4
b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الثالث.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

المحور الاول/ البعد الرابع: (تقييم البرنامج التدريبي /الابداع).

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المحور الاول/ البعد الرابع ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المتغير التابع 4
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,401 ^a	,160	,154	,95243	,160	25,423

Récapitulatif des modèle

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	133	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الرابع.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression 23,061	1	23,061	25,423	,000 ^b
	Résidu 120,647	133	,907		
	Total 143,708	134			

a. Variable dépendante : المتغير التابع 4

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول/ البعد الرابع.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,824	,532	1,551	,123
	المحور الاول/ البعد الرابع	,698	,139	,401	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع 4

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الثانية والفرضيات الفرعية، لمتغيرات السمات الشخصية:

أ. نتائج اختبار افرضية الاولى.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المنصب الوظيفي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : s2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,055 ^a	,003	-,005	,60879

a. Valeurs prédites : (constantes), a.المنصب الوظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
Régression	,147	1	,147	,397	,530 ^b
Résidu	49,292	133	,371		
Total	49,440	134			

a. Variable dépendante : s2

b. Valeurs prédites : (constantes), a.المنصب الوظيفي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1					
(Constante)	3,550	,124		28,605	,000
المنصب الوظيفي	,041	,066	,055	,630	,530

a. Variable dépendante : s2

ب. نتائج اختبار الفرضية الثانية.

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,025 ^a	,001	-,007	,60950

a. Valeurs prédites : (constantes), المؤهل العلمي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المؤهل العلمي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : s2

b. Toutes variables requises saisies.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,031	1	,031	,083	,773 ^b
1 Résidu	49,409	133	,371		
Total	49,440	134			

a. Variable dépendante : s2

b. Valeurs prédites : (constantes), المؤهل العلمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,572	,177		20,180	,000
1 المؤهل العلمي	,016	,054	,025	,289	,773

a. Variable dépendante : s2

ج. نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	عدد سنوات الخبرة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : s2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,025 ^a	,001	-,007	,60951

a. Valeurs prédites : (constantes), عدد سنوات الخبرة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	,030	1	,030	,081	,776 ^b
	Résidu	49,410	133	,372		
	Total	49,440	134			

a. Variable dépendante : s2

b. Valeurs prédites : (constantes), عدد سنوات الخبرة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3,594	,108		33,180	,000
	عدد سنوات الخبرة	,012	,041	,025	,285	,776

a. Variable dépendante : s2

د. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	A ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : s2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,046 ^a	,002	-,005	,60904

a. Valeurs prédites : (constantes), A

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	,106	1	,106	,286	,594 ^b
	Résidu	49,334	133	,371		
	Total	49,440	134			

a. Variable dépendante : s2

b. Valeurs prédites : (constantes), A

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3,528	,182		19,332	,000
	A	,039	,073	,046	,535	,594

a. Variable dépendante : s2