



جامعة الجليلي بونعاما خميس مليانة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

الموضوع:

دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية بملبنة ونيس - بئر ولد خليفة - عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتان:

ربيعة رشدي

رزيقة العدلية

تأطير السيد:

محمد مقروس

إشراف الأستاذ:

حكيم خلفاوي

السنة الجامعية : 2019/2018

إهداء

اللهم ما سهلا إلا ما جعلته سهلا و أنت تجعل الصعب سهلا إن
شئت سهلا أهدي ثمرة عملي و جهدي
إلى أعلى سند لي في دروب الحياة إلى فخري الذي علمني أن الحياة،
جد و عمل إلى مثلي الأعلى و رمز القوة إلى الذي كان قدوتي في التربية
و أخلاق " ابي " الحنون أطل الله بعمرك و أبقاك الله تاجا فوق رؤوسنا.
إلى التي وضعتني بين أحضانها إلى اللي مسحت دموع طفولتي
إلى التي بكت لحزني و سهرت لمرضي، إلى صندوق الحب و العطاء
إلى منبع الحب و العطاء إلى "أمي الغالية" التي ساندتني،
في عملي هذا بدعائها و نصائحها أسأل الله أن يطيل في عمرها
و يجعل أيامه فرح و سرور .
إلى إخوتي الأعتاء نبع الفرح و السرور و لا تكون لحياتي معنى بدونهم
إلى كل من ساندني في هذا العمل

ربيعة



إهداء

اللهم ما سهلا إلا ما جعلته سهلا و أنت تجعل الصعب سهلا إن
شئت سهلا أهدي ثمرة عملي و جهدي
إلى أعلى سند لي في دروب الحياة إلى فخري الذي علمني أن الحياة،
جد و عمل إلى مثلي الأعلى و رمز القوة إلى الذي كان قدوتي في التربية
و أخلاق " ابي " الحنون أطال الله بعمرك و أبقاك الله تاجا فوق رؤوسنا.
إلى التي وضعتني بين أحضانها إلى اللي مسحت دمعة طفولتي إلى التي بكت
لحزني و سهرت لمرضي، إلى صندوق الحب و العطاء إلى منبع الحب
و العطاء إلى "أمي الغالية" التي ساندتني، في عملي هذا بدعائها
و نصائحها أسأل الله أن يطيل في عمرها و يجعل أيامه فرح و سرور.
إلى إخوتي الأعمام نبع الفرح و السرور و لا تكون لحياتي معنى بدونهم
إلى كل من ساندني في هذا العمل

رزيقة

شكر

" وقل ربي أدخلني مدخل صدق وأخرجني مخرج صدق
واجعل لي من لدنك سلطانا نصيرا "

سورة الإسراء الآية 80.

ربي عظم شأنك وحلت مقدرتك وتيسرت قدرتك نحمدك ونشكرك على
نعمتك ونتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتنا **حكيم خلفاوي** الذي تفضل
بالإشراف على المذكرة وعلى أرائه ومقترحاته العلمية التي رفقتنا خطوة
بخطوة لإنجازه هذا العمل و الذي سقانا من علمة الوافر ولم يبخل
علينا بمعلوماته والى كل من ساعدنا وأمدنا بيد العون في انجاز هذا
البحث من قريب أو من بعيد وخاصة عمال مؤسسة ملبنة
ونيس بئر ولد الخليفة.

الملخص :

تهدف الدراسة الى إبراز دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تبيان مفهوم التدريب وأهميته ومبادئه وفوائده ، التدريب كنظام متكامل ،ومفهوم الميزة التنافسية وخصائصها ومداخل تحقيقها ،وإبراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة .

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على استبيان تضمن أسئلة تصب في فكرة فرضيات الدراسة وقد تم توزيعه على مستوى ملبنة ونيس لإنتاج الحليب ومشتقاته بئر ولد خليفة ،وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، برنامج معالج الجداول EXCL، ولاختيار الفرضيات تم استخدام المتوسطات الحسابية ،استخدام الانحراف المعياري، اختيار تحليل التباين الاحادي ، اساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة ،كما ثبت لدينا منتجة رئيسية لهذه الدراسة اهمية التنسيق بين جميع المكونات عملية التدريب مع التركيز اكثر على برامج التدريب والمدربون اكثر من المتدربين "العمال" .

الكلمات المفتاحية : موارد بشرية ،التدريب ،ميزة التنافسية .

Résumé:

L'étude vise à mettre en évidence le rôle de la formation dans la réalisation d'un avantage concurrentiel en montrant le concept de formation, son importance, ses principes et ses avantages, la formation en tant que système intégré, ainsi que le concept d'un avantage concurrentiel, ses caractéristiques et les méthodes de son enquête, et en mettant en évidence leur relation avec l'aspect théorique de l'étude.

En ce qui concerne le côté appliqué, notre étude s'appuyait sur un questionnaire incluant des questions dans l'hypothèse d'hypothèses de l'étude, qui était répartie au niveau des produits laitiers et des nda pour la production de lait et de ses dérivés. Dans l'analyse des données du questionnaire, nous nous sommes appuyés sur des programmes statistiques pour les sciences sociales Afin de déterminer les hypothèses, nous avons utilisé la moyenne arithmétique, l'utilisation de l'écart type, le choix de l'analyse de la mono-variance, les méthodes d'analyse de régression et la corrélation pour prouver la relation entre les variables de l'étude. B avec davantage l'accent sur les programmes de formation et plus de stagiaires formés « des travailleurs» .

Mots-Clés : Ressources Humaines, Formation, Avantage Concurrentiel .

الْفَهْرِس

| | |
|--|--|
| | كلمة شكر |
| | إهداء |
| | الملخص |
| | الفهرس |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الملاحق |
| أ...ج | مقدمة |
| الفصل الأول : | |
| الإطار النظري للتدريب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية | |
| 05 | تمهيد |
| 06 | *المبحث الأول: عموميات حول التدريب والميزة التنافسية |
| 06 | -المطلب الأول: ماهية التدريب |
| 06 | الفرع الأول: تعريف التدريب |
| 07 | الفرع الثاني : أهمية التدريب |
| 07 | الفرع الثالث: أنواع التدريب |
| 11 | -المطلب الثاني: مبادئ التدريب وفوائده |
| 11 | الفرع الأول: مبادئ التدريب |
| 11 | الفرع الثاني: فوائد التدريب |
| 22 | -المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية |
| 22 | الفرع الأول : تعريف الميزة التنافسية |
| 23 | الفرع الثاني: معايير الميزة التنافسية |
| 25 | -المطلب الرابع: مصادر وآليات تطوير الميزة التنافسية وأنواعها |
| 25 | الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية |
| 26 | الفرع الثاني: آليات تطوير الميزة التنافسية |
| 27 | الفرع الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية |

| | |
|--|---|
| 30 | *المبحث الثاني: العلاقة والأثر بين التدريب والميزة التنافسية |
| 30 | -المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية |
| 30 | -المطلب الثاني: علاقة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية |
| 33 | -المطلب الثالث: التدريب والميزة التنافسية |
| 34 | *المبحث الثالث: الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية |
| 34 | -المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة |
| 34 | الفرع الأول: دراسات متعلقة بالتدريب |
| 35 | الفرع الثاني: دراسات متعلقة بالميزة التنافسية |
| 36 | -المطلب الثاني: دراسات باللغة الاجنبية، |
| الفصل الثاني: | |
| الدراسة الميدانية للتدريب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية | |
| 40 | تمهيد |
| 41 | المبحث الأول: ميدان الدراسة |
| 41 | المطلب الأول: تقديم المؤسسة |
| 46 | المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي: |
| 52 | المبحث الثاني: تقنيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية: |
| 52 | المطلب الأول: تقنيات الدراسة |
| 53 | المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة |
| 54 | المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة وإختبار الفرضيات. |
| 67 | خلاصة |
| 69 | خاتمة |
| 72 | قائمة المراجع |
| 76 | الملاحق |

قائمة الجداول و

الأشكال

قائمة الأشكال :

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 14 | اساليب وطرق تحديد الحاجة للتدريب | 01 |
| 17 | خطوات تنفيذ البرامج التدريبية . | 02 |
| 21 | خطوات تقويم البرنامج التدريبي، | 03 |
| 32 | التحديات التنافسية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية | 04 |
| 45 | الهيكل التنظيمي لمدينة ونيس بينر ولد خليفة. | 05 |
| 54 | يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 06 |
| 55 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية | 07 |
| 56 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. | 08 |
| 57 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي. | 09 |

قائمة الجداول :

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 43 | جدول يوضح عدد العمال حسب المستوى، | 01 |
| 43 | عرض الإنتاج اليومي والشهري للملينة: | 02 |
| 54 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي | 03 |
| 55 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن . | 04 |
| 56 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. | 05 |
| 57 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي. | 06 |
| 58 | يمثل عبارات عينة الدراسة. | 07 |
| 60 | يمثل عبارات عينة الدراسة حول. | 08 |
| 62 | يمثل عبارات عينة الدراسة حول. | 09 |
| 64 | نتائج العبارة الثالثة | 10 |
| 64 | نتائج العبارة الأعلى | 11 |
| 65 | نتائج العبارة الثالثة للمحور الثالث | 12 |

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--------------------|-------|
| 76 | الإستبيان | 01 |
| 80 | مخرجات برنامج SPSS | 02 |

مقدمة

يمثل العنصر البشري احدى اهم موارد المنظمات . حيث انه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ اهدافها . ومن هنا تعمل الادارة على حسن توجيه الافراد وبناء قدراتهم من خلال ربط اهدافهم باهداف المنظمة . وقد اصبحت الحاجة للتغيير في اساليب العمل الاداري اكثر ضرورة وخاصة مع بداية الالفية الجديدة . كما ان التطور المتسارع في التكنولوجيا اثره على المنظمة . وكذلك البيئة الديمغرافية للقوى العاملة والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة.

وفي عصر العولمة والافتتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الاداري الهرمي التقليدي الى بناء اكثر انفتاحا ومرونة . فقد اصبح التدريب الاداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين . وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل . فطرح العديد من المقترحات والافكار واجريت الدراسات التي تبرر الاهتمام بالتدريب الاداري ولكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة . واكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقا للكفاءة والفاعلية . فقد وجدت من خلال التدريب للقوة العاملة لديها . وحقيقة الامر انه لا احد ينكر اهمية التدريب في خلق معنى اعظم لحياة الفرد واهميته اكبر للعمل الذي يقوم به . واذا وصل الاهتمام بالفرد الى هذا المستوى من خلال الاهتمام بالتدريب وكفاءته ومهارته ومعرفته . فمن الاولى بالمنظمة استخدامه وعدم التخلي عنه.

ونظرا لزيادة حدة المنافسة في السوق العالمية ولان البقاء كان دوما الاصلح والاقدر على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق مزايا تنافسية . وحيث انه مع الانفتاح العالمي وفي ظل نظام العولمة باتت الموارد المالي والمادية حتى التكنولوجيا متاحة للجميع . ولم يعد بإمكان احد احتكارها . فلم تعد ذلك الميدان الخصب للتميز والمنافسة . لذلك ركزت المنظمات على الاستثمار في احدى اهم مواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية لها . ويمكن استثمار هذه الموارد من خلال التدريب الذي يساعد على التكيف مع المتغيرات.

أولاً: الاشكالية:

يمكننا صياغة اشكالية بحثنا على النحو التالي: كيف يمكن للتدريب تحقيق الميزة

التنافسية؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية:

وتندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما لمقصود بالتدريب؟

- ما لمقصود بالميزة التنافسية؟

- ما طبيعة العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

للاجابة على هذه التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية التي سنحاول من

خلال هذا العمل تأكيدها ونفيها:

- هناك وضوح لمفهوم التدريب لدى عمال المنظمة .والاهتمام الجيد من خلال عناصره .

- هناك وضوح لمفهوم الميزة التنافسية .

رابعاً: أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة كونها تعالج موضوعاً جدياً هاماً وهو التدريب . حيث استثمراً طويلاً

الاجل لموارد المنظمة البشرية. مما يمكن العاملين من التأقلم مع المستجدات التي تحدث على

مستوى العمل وبهذا تتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها وزيادة قدراتها التنافسية .

خامساً: اهداف الدراسة:

-تبيان اهداف ودور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية .

-التعرف على مساهمة وتأثير التدريب في المنظمة مما يخدمها في تحقيق اهدافها وتحقيق

الميزة التنافسية.

سادساً: اسباب اختيار الموضوع :

من بين اهم الاسباب التي دفعتنا الى البحث في هذا الموضوع :

- الميول الشخصي للموضوع.

- الموضوع ضمن مجال التخصص.

- زيادة اهتمام المنظمات بالعنصر البشري.

سابعاً: منهج الدراسة

من اجل الالمام بالجوانب المختلفة للموضوع ونظرا لطبيعة الموضوع ، فان مناهج الوصفي والتحليلي هم الاكثر ملائمة من اجل وصف وتشخيص موضوع البحث لفهم الاطار النظري. اضافة الى استخدام منهج الاستبيان في الجزء التطبيقي لتفسير ظاهرة محل الدراسة .

ثامناً: حدود الدراسة:

تم تحديد مجال الدراسة في :

-**الاطار الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة الاطار النظري لدور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية والعلاقة التي تربط بينهما.

-**الاطار المكاني:** وقع اختبار على ملبنة ونيس الواقعة في بلدية بئر ولد خليفة ولاية عين الدفلى.

-**الاطار الزمني:** اما المجال الزمني فقد تم تزيدنا بالمعلومات الخاصة بالفترة الممتدة بين...و...

تاسعاً : تقسيمات البحث:

لأجل القيام بالدراسة قمنا بتقسيمها الى فصلين :

- الفصل الأول : الاطار النظري للتدريب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية .

هو بمثابة مدخل مفاهيمي للتدريب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث ، يتضمن المبحث الاول عموميات حول التدريب والميزة التنافسية ثم تطرقنا في المبحث الثاني الى علاقة واثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في حين خصص مبحث ثالث الى الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية التي تعرضت لنفس الموضوع وابرار أوجه التشابه والاختلاف بينهما وبين الدراسة الحالية للتدريب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية .

-**الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية للتدريب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة ونيس - بئر ولد خليفة- عين الدفلى.

هي عبارة عن دراسة تطبيقية . حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين ، خصص المبحث الاول لنشأة المؤسسة والتعرف بها اما في المبحث الثاني قمنا بتحليل عملية التدريب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بعرض مجموعة من الجداول التي حللناها وناقشناها .

الفصل الأول :

الإطار النظري للتدريب ودوره في تحقيق
الميزة التنافسية

تمهيد :

إن مهمة إدارة الأفراد لا تقتصر على عملية الاختيار وتقييم الأعمال أو غيرها. فهي تتعدى ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين عن طريق وضع سياسات. وبرامج خاصة بالتدريب وتحضير الأفراد لممارسة أعمالهم ومهامهم بصفة سليمة. وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد. وأقل زمن. وأقل تكلفة.

لذا يحتل التدريب مكانة هامة. بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة. وتحسين أساليب العمل. باعتماد عن إحداث تغيير في قدرات الأفراد ومهاراتهم.

المبحث الأول : التدريب والميزة التنافسية

تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل كبير وكان ذلك نتيجة التغيرات السريعة والتي شكلت ضغوطا في كافة اتجاهات المنظمة من أجل التكيف مع هذه المتغيرات لزيادة وتعظيم قدراتها على مواجهة المنافسة. حيث تهتم المنظمة بالتدريب لأن ما ينفق عليه الاستثمار في الموارد البشري قد يكون له عائد في زيادة الانتاجية.

المطلب الأول: ماهية التدريب

من خلال هذا المطلب سنحاول ايضاح ماهية التدريب لمفهومه . اهميته . انواعه . مبادئه فوائده .

الفرع الأول: تعريف التدريب

• عرف بعض الكتاب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على الأداء العمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها"¹.

• و يعرف فيليبوا : " التدريب هو النشاط الخاص باكتساب . و زيادة معرفة و مهارة الفرد لأداء عمله و من خلال هذا التعريف نجد أن التدريب يعبر عنه على أنه تزويد الفرد بمهارات. و معارف جديدة. لتأدية عمله بأفضل طريقة ممكنة.

• أما نائل عيد الحافظ العوامة فقد عرفه كما يلي²:

• " التدريب عملية نظامية هادفة إلى إعداد العناصر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية و المهنية و الفنية. و تزويد القطاعات الإنتاجية لحاجاتها من هذه العناصر و العمل على تطويرها و رفع كفاءتها و يركز التدريب على ثلاثة أبعاد رئيسية هي المدرب و المتدرب و البرامج التدريبية التي تتضمن المواد العملية و الأساليب و غيرها من الجوانب المادية و المعرفية.

• و يعرفها نظمي شحادة : " على أنه زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها بعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف و طرق و سلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم"³.

• ويؤكد على أن الخيارات. و المهارات و المعارف لا بد أن ترتبط بصورة مباشرة بحاجته. في تطوير و تنمية أدائه.

• و من هذه التعاريف السابقة. يمكن أن نقول أن كلا منها يقدم وجهة نظر معينة للتدريب و سنحاول أن نقدم تعريفا شاملا : " بأنه مجموعة من الأنشطة . و العمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة و الفعالية و المقدره في المورد البشري التي تتناسب مع ظروف عمله الحالية و المستقبلية".

¹ مصطفى نجيب شاويش. " إدارة الموارد البشرية". دار الشروق . عمان. الأردن . 1996 . ص 232.

² نائل عبد الحافظ العوامة . " تطوير المنظمات " . ط2. مركز أحمد ياسين الفني . عمان . الأردن . 1995 . ص 147.

³ نظمي شحادة. محمد الباشا و آخرون. " إدارة الموارد البشرية " دار صفاء للنشر و التوزيع. الأردن . 2000 . ص 52.

الفرع الثاني: أهمية التدريب

إن الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال تقسيم برامج تدريبية هو إزالة جوانب الضعف و القصور في أداء الفرد العامل سواء كان هذا الأداء حالياً أو متوقع مستقبلاً فعدم قدرة الفرد على أداء الوظائف المنسوبة إليه وفق المستوى المرغوب فيه من قبل المنظمة فمثل نقطة ضعف يجب عليها تجاوزها. إن تحقيق الهدف العام للتدريب يتطلب وجود أهداف فرعية بتحقيقها. بتحقيق الهدف العام للمنظمة . و يمكن حصر هذه الأهداف الفرعية في أربعة أهداف رئيسية هي:¹

- اكتساب الفرد مهارات و معلومات و خبرات تتقصه.
- تحسين و صقل المهارات و القدرات الموجودة لدى الفرد.
- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي لشغل مناصب أكثر مسؤولية في المستقبل.

- العمل على تعديل سلوك الافراد والجماعات والاتجاهات أيضا .
- تصحيح الرؤية أو التأكيد عليها أو توضيحها .
- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .
- يمكن عن طريق التدريب التعرف على نواحي القوة والضعف في المنظمة.
- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
- رفع مستوى كفاءة و فاهلية العاملين.
- رفع مستوى كفاءة و فاعلية العاملين.
- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- رفع مستوى الكفاءة الانتاجية.
- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.

الفرع الثالث: أنواع التدريب

وتصنف أنواع التدريب كالتالي:

حسب مرحلة التوظيف:²

لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى بل يشمل كافة أنواع فئات العاملين من مشرفين وعمال صانعين... الخ ولكن يمكن نضيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:

- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: يقصد به تدريب العمال الجدد.

¹ د.نظمي شحادة . محمد الباشا . ادارة الموارد البشرية -دار الصفاء للنشر 200ص144.

² يرقى حسين .اسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية -رسالة ماجستير . معهد العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر 1995/1996ص226.

- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف: وهو تدريب العاملين القدامى.

1- التدريب في المرحل الأولى من توظيف¹:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من النحافة لتعيينه في الوظيفة. وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية أدائه وإعلامهم أيضا بأنشطة المنشأة وأهدافها وسياستها. وبمهام ومسؤوليات الوظيفة التي عين فيها ككل منهم. و بكيفية النهوض بأعبائها.

2- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف²:

يقصد به العاملين القدامى في المنشأة. ويهدف هذا النوع من التدريب لاكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيا فتساعدهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل مما يؤدي إلى رفع +كفاءتهم في العمل. ويمكن تقسيم العاملين القدامى إلى أربعة فئات:

1- موظفي قاعدة الهرم: وتشمل أعمال صناعية وفنية متنوعة.

2- مجموعة المستوى الأشراف الأول : وتمثل الإدارة المباشرة.

3- مجموعة المديرين في المستوى الأوسط وتمثل الإدارة الوسطى.

4- مجموعة المديرين في المستوى الأعلى: وتمثل الإدارة العليا.

* حسب المستوى الوظيفي:

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي إلى أربعة أنواع وهي:

-**التدريب المهني:** وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات. والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير ويعتبر هذا النوع من التدريب نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل³.

2- **التدريب التخصصي:** يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص إذ يعمل على تحسين وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات التقنية⁴.

¹ صلاح الشن واني " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل لأهداف شباب الجامعة الإسكندرية 1999. ص144.

² يرقى حسين . مرجع سبق ذكره. ص254

³ راوية حسن محمد. مرجع سابق. ص 173 174.

⁴ صالح عبد الباقي. مرجع سبق ذكره. ص224.

3- **التدريب الإداري:** يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى. أي العاملين بالوظائف الإدارية. فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية. والقيادة والمالية. والمحاسبة والتخطيطية والرقابية والتنظيمية وغيرها¹.

على مستوى الإدارة الوسطى وهو ذلك المستوى الذي يبدأ فوق مستوى الإشراف الأولي. وإلى مستوى أقل مباشرة الإدارة العليا. ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل من الأجهزة المختلفة والتنسيق بينهما فإنه يحقق الاتصال بين كبار القادة والمستويات كما يتم ترشيح الأفراد العاملين الصالحين بشغل وظائف الإدارة العليا.

أما التدريب على مستوى الإدارة العليا يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مستوياتها وضع السياسات العامة للمؤسسة وإيجاد القرارات الرئيسية².

بالتدريب الإدارة يسعى إلى تنمية المعارف والمهارات والخبرات حول الجوانب السلوكية والقيادة والمالية. والمحاسبة وكل ما يتعلق بالعمليات الإدارية باتخاذ القرارات³.

4- **تدريب المتدربين:** يعتبر المدرب من أحد العوامل الأساسية التي تقوم عليها العملية التدريبية بسبب دوره المهم من تهيئة وإعداد العناصر البشرية المؤهلة. ويتم تدريب المتدربين بفرض إعدادهم للقيام بدورهم. وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم. ورفع كفاءتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات والمعارف والمهارات إلى المتدربين وكيفية التعامل معهم بنجاح ويسعى هذا النوع من التدريب إلى تسهيل عمليات نقل المعارف والخبرات من المدرب إلى المتدرب⁴.

* حسب مكانه:

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب العاملين إلى نوعين فإما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها.⁵

أ- **التدريب خارج المؤسسة:** في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية بشكل أفضل في الخارج وسبب عجزها في انجاز برامج تدريبية أفضل.⁶

¹ سائل عبد الحافظ عوالمه. مرجع سبق ذكره. ص 251.

² صالح عبد الباقي. مرجع سبق ذكره. ص 224.

³ صالح عبد الباقي المرجع السابق. ص 297.

⁴ صالح سعيد عودة. مرجع سبق ذكره. ص 241 242.

⁵ أحمد ماهر. مرجع سبق ذكره. ص 146.

⁶ أحمد ماهر. مرجع سبق ذكره. ص 329.

ب- التدريب داخل المؤسسة:

قد يأخذ التدريب داخل المؤسسة شكل التدريب في موقع العمل أو أثناءه وذلك بمساعدة الرؤساء المباشرين على العاملين الذين يزودونهم بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بعملهم حيث يتميز هذا النوع بسهولة استحباب المتدرب للبرامج التدريبية وذلك لتشابه ظروف العمل وظروف التدريب¹.

*حسب الغاية منه:

يمكن تصنيف التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية.

- **برامج التدريب والتوجه:** يخص هذا من البرامج التدريبية العاملين الجدد. ويتمثل دورها في تقديم الفرد بعمله بطريقة تخلق في نفسه انطباع جيد عن المؤسسة والعمل فيها.²

- **التدريب العلاجي:** يحتاج هذا الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشله في أداء عمل معين يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة. ولهذا تصمم المؤسسة برنامجاً تدريبياً ثانياً لإدارة النقص ومعرفة أسباب الفشل فقد يكون نتيجة نقص في قدرات الفرد في استيعابه ببرنامج التدريب أو نسيان الطرق والأساليب التي تعلمها.³

- **التدريب لتعليم الأفراد وتثقيفهم:**

ليس التدريب فقط لأجل الأعمال المطلوبة من الأفراد القيام بها. ولكن قد تقوم بعض المشروعات بدور يشبه دور المؤسسات التعليمية. فنقدم لأفرادها دروساً في المجالات العلمية والثقافية. مثل العلوم الإنسانية والاقتصاد والتاريخ. ولا يستفيد من هذا التدريب الأفراد فقط وإنما من المتوقع أن تستفيد من المؤسسة بطريقة غير مباشرة. وكنيجة لزيادة المعرفة لدى الأفراد واتساع أفق تفكيرهم. وما لذلك من انعكاسات على أدائهم.⁴

- **التدريب الابتكاري والتدريب السلوكي.**

أ- **التدريب الابتكاري:** تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى تصميم برامج تدريبية للإبداع والابتكار.

ب- **التدريب السلوكي:** يهدف هذا النوع من التدريب إلى تفسير وتعديل اتجاهات واستعدادات وترشيد سلوك العاملين بما يحقق أكبر قسط من الدافعية والحماس وزيادة الثقة بالنفس والمساعدة على الاستمرار والعمل على تدريب الأفراد في العمل الجماعي.⁵

1 صالح عبد الباقي. مرجع سبق ذكره. ص 225.

2 صالح سعيد عودة. مرجع سبق ذكره. ص 244.

3 صالح سعيد عودة. مرجع سبق ذكره. ص 244.

4 صلاح الشنواني. مرجع سبق ذكره. ص 143.

5 مهدية ولد علي. بوخاتم بلال. التدريب في ظل التكنولوجيا وأثر على إدارة الموارد البشرية. مذكرة ليسانس معهد علوم تسيير - فرع إدارات أعمال. مركز الجامعي بالمدينة سنة 2004. ص 26.

- التدريب قصير المدى: يخطى هذا التدريب في الغالب احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة. تعبر عن رغبة المؤسسة في علاج احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو الإدارات. ويعني علاج مشاكل طارئة في المؤسسة.

- تدريب طويل المدى: وهي في الغالب يغطي احتياجات تنمية وتطوير متأنية. وتعبر عن رغبة المؤسسة في النمو والتقدير والنضج.¹

المطلب الثاني: مبادئ التدريب وفوائده

من خلال هذا المطلب سنحاول ايضاح مبادئ التدريب . فوائده .

الفرع الأول : مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية الى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العمالية هي:²

- الشرعية : يجب ان يتم التدريب وفقا لقوانين وأنظمة ولوائح معمول بها داخل المنظمة.
- المنطقية : يجب ان يتم التدريب بناءا على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- الهادفية : يجب أن تكون اهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.

- الشمولية: يجب ان يشمل التدريب على جميع ابعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات كما يجب ان يوجه الى جميع المستويات الادارية في المنظمة ليشمل جميع الفئات العاملين فيها.

-التدرجية: يجب ان يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يندرج بصورة مخططة ومنظمة الى اكثر تعقيدا وهكذا.

-الاستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد اخرى لتطويره وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة امام التغيرات .

- المرونة: يجب ان يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والادوات لاشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب و مستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

الفرع الثاني: فوائد التدريب

للتدريب عدة فوائد نذكر فيها ما يلي:

-اقتصاد النفقات: إن البرامج التدريبية تؤدي مردودا أكثر من كلفتها فتدريب العاملين على استخدام السليم للآلات طبقا لأصولها في الكثير من الاقتصاد في النفقات من سلامة للآلة و -اقتصاد في المواد و قلة المخاطر .

1 صلاح عبد الباقي. مرجع سبق ذكره. ص 225.

2 هشام حمدي رضا، التدريب الاداري، المفاهيم والأساليب، دارالراية للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص23.

-زيادة الإنتاج : إن زيادة و صقل المهارات و القدرات لدى العاملين . سيؤدي إلى تحسين أدائهم . و بالتالي زيادة إنتاجيتهم. و بالتالي يستمر نمو المنشأة و تحقق أهدافها.

-تخفيض حوادث العمل: إن الحوادث في المنظمة تكثر نتيجة للخطأ بسبب عيوب في الأجهزة و المعدات. و ظروف العمل . و التدريب يعتبر وسيلة لتعريف العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة و الحركة. و كذلك مناولة المواد و تلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية أو على الأقل التقليل منها¹.

-قلة دوران العمل: إن تدريب العاملين. و تلقينهم من المعارف التي تتفق و مداركهم و زيادة قدراتهم. في موازلة أعمالهم. يعني إيجاد نوع من الاستقرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم و قدراتهم في موازلة أعمالهم و إيجاد نوع من الاستقرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.

-توفير القوة الاحتياطية في المنشأة: إن التدريب شكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة . و خاصة أيام الرخاء الاقتصادي فعن طريق التدريب يتم تخطيط و تهيئة القوى العاملة المطلوبة.

-قلة الإشراف: تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم و طرق أدائها و بذلك يخلق معرفة و وعيا و قدرة على النقد الذاتي و بهذا سوف لا نحتاج المنسوب للمزيد من الإشراف سواء لإرشاده في أداء عمله أو رقابته.

-التدريب الخاص بالمشرفين و تقدم الإدارة: إن التدريب موجه لكل فئات العاملين. و منهم الإداريين

فالتدريب يزيد من قدراتهم و يزودهم بالمعارف التي تزيد من إمكانياتهم في حل مشاكل الإدارة.²

أولاً: تحديد احتياجات التدريب

يبدأ التخطيط العملي للتدريب بالتعرف على الاحتياجات التدريبية باعتبارها مجموعة المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات و سلوكيات العاملين و تصميمها على شكل برامج تدريبية قابلة للتنفيذ. خاضعة لتقييم قبله و بعده لتقادي أي أخطاء متوقعة للإسفار على نتائج ايجابية³.

أ- مفهوم الاحتياجات التدريبية

تعبّر عن الفرق بين ما هو مستهدف من معارف أو مهارات أو اتجاهات و ما هو موجود فعلا . فإن التعرف عليه يتطلب إجراء المقارنة ومنها يمكن معرفة نوع التدريب المطلوب والأفراد المطلوب تدريبهم⁴.

وقد عرفها البعض بأنها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين وللتغلب على المشاكل التي تعترض تسيير العمل في المؤسسة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجال الإنتاج والخدمات⁵.

¹ راوية محمد حسن. إدارة الموارد البشرية الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث 98/99.

² عبد الغفار حنفي. "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد". الدر الجامعية . ص 582583.

³ صلاح الدين عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. الإسكندرية 2000.1999.

⁴ المنظمة العربية للتنمية الإدارية . عمان الأردن. طبعة 1997. ص 312.

⁵ يرفي حسين . مرجع سبق ذكره ص30.

ب- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تلعب دورا هاما في العملية التدريبية . كونها ترسم المسار الذي يجب السير عليه. فهي تحدد نوع وعدد البرامج المطلوبة و أيضا المتدربين المحتاجين للتدريب. وهذا لجعل البرنامج مرغوبا فيه من طرف المتدربين وكذا المدربين ومسيري الإدارة.

ج-مجالات الاحتياجات التدريبية

تتعلق الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة سواء بعملياتها أو مستويات أدائها أو حتى مقومات تطويرها وارتقائها. وترتكز على ثلاث مجالات رئيسية تتمثل فيما يلي:

-المعارف و المهارات الإدارية و الفكرية التجريبية وتتعلق بصفة كبيرة بالسلطة العليا وهذا لأنها تهتم أساسا باتخاذ القرارات. وهذا لا يعني أن باقي المستويات لا يحتاجون لها. إنما يجب تفقيهم ليتمكنوا من الارتقاء على السلم الوظيفي.

-المعارف و المهارات السلوكية : و تختص بالمستويات الوسطى و التي تعتبر همزة وصل بين الإدارة العليا و الدنيا. فهي تحول القرارات الرسمية إلى قرارات تنفيذية لتمدها الإدارة الدنيا على شكل أوامر.

-المعارف و المهارات التنفيذية: و تخص في الغالب المستوى التنفيذي لأنها معينة بالعمليات التنفيذية . و نقل أهمية هذه المعارف كلما صعدنا الهرم الإداري من الأسفل إلى الأعلى¹.

د. طرق تحديد الاحتياجات التدريبية: هناك ثلاث طرق رئيسية و أساسية تستخدمها المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية. و هي متكاملة مع بعضها البعض و هي:

-تحليل العمل: في هذه الطريقة يتم تحديد النواحي التي يجب أن يهتم بها في الوظيفة و الجوانب التي تتطلب فحصا أعمق عن طريق المشاهدة و المقابلة مع العمال و المسؤولين.....إلخ من أفراد المؤسسة لاكتشاف مواقع القصور.

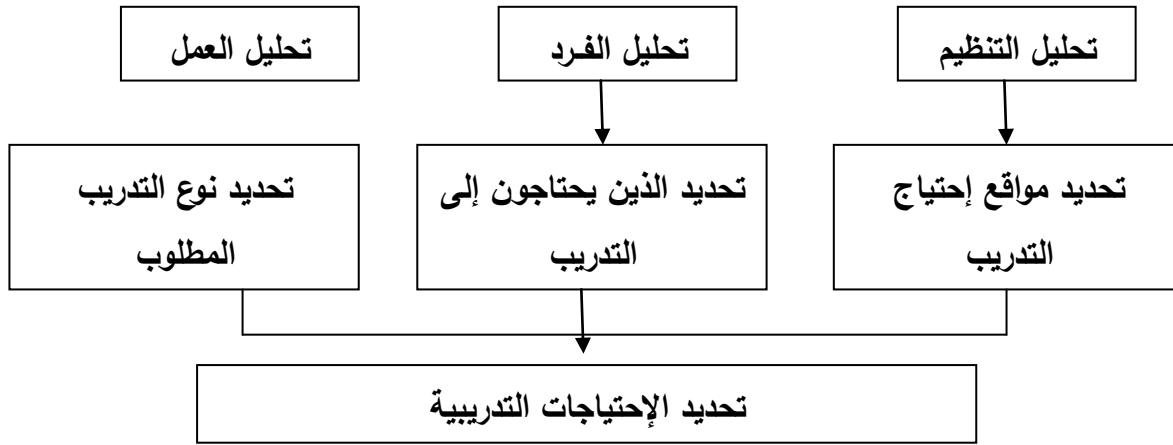
-تحليل الفرد: أي تحليل أداء العاملين و اكتشاف القصور الذي يعانون منه و إن كانوا يملكون أو لا يملكون القدرة اللازمة للتخلي عنه. و بذلك يحدد الأشخاص المعنيون أو الذين هم بحاجة للتدريب².

-تحليل التنظيم: و يهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف و متطلبات العمل و تقويم فعالية التنظيم. و تحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته. أي أن مسؤول التدريب يقوم بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي³.

¹ عبد المعطي عسا ف. يعقوب حمدان . التدريب و تنمية الموارد البشرية. دار زهران . 2000. ص 48.

² يرقى حسين. مرجع سبق ذكره. ص 110.

³ امين ساعاتي .ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق .دار الفكر العربي .مصر 1998.



الشكل رقم 1 : اساليب وطرق تحديد الحاجة للتدريب

المصدر : يرقى حسين . مرجع سابق. ص120.

هـ. وسائل تجديد الإحتياجات التدريبية:

يمكن معرفة الإحتياجات التدريبية اللازمة من خلال الإطلاع على ما يلي:

- الخطط التوسعية للمؤسسة في المستقبل. و ما تحتاجه من خيارات و معارف لتنفيذها.
- نتائج تحليل الوظائف و توظيفها. أي معرفة مهام كل وظيفة و متطلباتها و مقارنتها مع الإمكانيات و المؤهلات المتوفرة حالياً لدى كل موصف لمعرفة مدى و نوع حاجته للتدريب.
- نتائج قياس و تقييم الأداء فهي تشير إلى نواحي الضعف و القصور في أداء الموظفين و نوع التدريب الذي يحتاجون إليه.
- تسارع المتغيرات البيئية و التقدم التكنولوجي المستمر تظهر وظائف جديدة. و آلات فنية حديثة و أساليب عمل جديدة و متقدمة. مما يتطلب تدريب العاملين لمواكبة هذه التغيرات.
- طلبات العاملين أنفسهم التي تعبر عن حاجتهم للتدريب. و هذا لشعورهم بالنقص و الضعف من أجل زيادة قدراتهم.
- إجراء اختيارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم و ما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما¹.

ثانياً: تصميم البرامج التدريبية

أ. تصميم البرامج:

- و تمر هذه المرحلة بإحدى عشر مرحلة سنتطرق إلى كل واحدة منها فيما يلي:
- عنوان البرنامج : و يعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة و وواضحة تدل بصفة مباشرة عن الإحتياجات الأساسية التي وضع من أجلها البرنامج.
- أهدافه: يجب أن تتوفر الأهداف على ثلاثة شروط أساسية هي:
- هادفة : أي لها علاقة وطيدة بالبرنامج و تدل عليه.

¹ مصطفى نجيب شاو ش. مرجع سبق ذكره . ص 237238.

- **واقعية:** أي يمكن تحقيقها و ليست خيالية.
 - **دقيقة:** أن تكون تمس مباشرة المجال المراد تطويره أو التغيير فيه.
 - **تحديد المتدربين:** بحيث لا يبلغ عددهم حدا كبيرا يمنع فعالية التدريب خاصة الفني منه أو الفكري. و بحكم التجارب في المؤسسات فإن أحسن عدد هو الذي يتعدى خمسة و عشرين متدربا كحد أقصى.
 - **تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج:** و يكون هذا الزمان حسب وقت المؤسسة و المتدربين و كذا المدربين. فهناك من يقوم بالتدريب طيلة أيام الأسبوع. و هناك من يقوم به يوما بعد يوم أو خلال الفترة الصباحية فقط. و كل هذا يدل على عدم وجود مقياس واحد لزمن التدريب.
 - **تحديد موضوعات التدريب:** بعد تحديد الأهداف يعمل المسؤولون على تحويلها لأنشطة ثم إلى موضوعات تتلاءم مع الاحتياجات . و يحدد لها زمن معين يتناسب و وقت البرنامج ككل.
 - **تحديد المنسق العملي الذي يتولى إجراء الترتيبات :** حيث يقوم بالاتصال بالمدربين و هذا بوضع عقد رسمي معهم بعد أن تختارهم المؤسسة. و قد يكون من داخل المؤسسة (إداريين. مستشارين..... إلخ) أو من خارجها¹.
 - **تحديد أسلوب التدريب:** بالتعاون بين المنسق العلمي و المدربين اختيار النوع المناسب من أساليب التدريب الذي يتلاءم مع البرنامج التدريبي و يسهل استيعاب العملية التدريبية من طرف المتدربين.
 - **المنسق الإداري:** و هو حلقة الوصل بين المنسق العلمي و التنفيذيين المشرفين على إعداد التجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التدريبية و كذا إعداد و استقبال المدربين و جميع احتياجات البرنامج².
 - **تحديد الأدوات المناسبة:** منها السمعية و البصرية و هنا لتنفيذ البرنامج مثل التلفزيون و الفيديو و الكمبيوتر و غيرها من الأدوات.
 - **تحديد أساليب التقييم و نماجه:** و هذا التقييم العملية التدريبية بجميع أطرافها و خاصة المتدربين و المادة التدريبية و المدربين و البرنامج التدريبي بجميع تفاصيله بقدر الإمكان³.
- ب. تنفيذ البرامج التدريبية**
- هناك مرحلتين أساسيتين تمر بها هذه العملية هما مرحلة الإعداد للتنفيذ و مرحلة التنفيذ.
- أولاً: مرحلة الإعداد للتنفيذ**
- و هي مرحلة يتم فيها وضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية و تشمل الترتيبات على ما يلي:
- أ. الإعلان ودعوات الترشيح**
- ب. يتم إرسال دعوات للمرشحين و إعداد خطابات التكليف و إرسالها للمدربين الذين تم التعاقد معهم بصفة نهائية.

¹ عبد المعطي عسا ف. مرجع سبق ذكره. ص 280 283.

² مصطفى محمد نجيب شوايش. ادارة الموارد البشرية . دار الشروق للنشر والتوزيع . الاردن 249.

³ عبد المعطي عسا ف . مرجع سبق ذكره. ص 284287.

ت. إعداد الملفات

ث. و تتضمن جميع المواد التي ستدرج في البرنامج بالاتفاق مع المدربين.

ج. الخدمات المساندة المصاحبة

ح. متابعة تنفيذ المستلزمات المتعلقة بإمكانة التدريب و تحضير كل الوسائل المساعدة في العملية.

خ. المتابعة

د. و هي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية

التدريبية و المكان و كذا القائمة النهائية للمشاركين¹.

-ثانيا : مرحلة التنفيذ

و تتم كما يلي :

-وضع التجهيزات و المطبوعات : و تتضمن ما يلي:

بالنسبة للتجهيزات التدريبية:

- اختيار المكان وفقا لمستلزمات البرنامج.
- تصميم طريقة جلوس المتدربين
- تحديد المستلزمات الضرورية من أدوات و معدات.

تجهيزات المطبوعات تتضمن :

- استلام المطبوعات المكلفين بإعدادها علميا:
- إجراءات الطباعة و توزيع المطبوعات على المتدربين.
- وضع الجدول الزمني: و يتم فيه ما يلي:
- موعد بدء البرنامج التدريبي و موعد انتهائه.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج².

ج. متابعة المتدربين و المدربين:

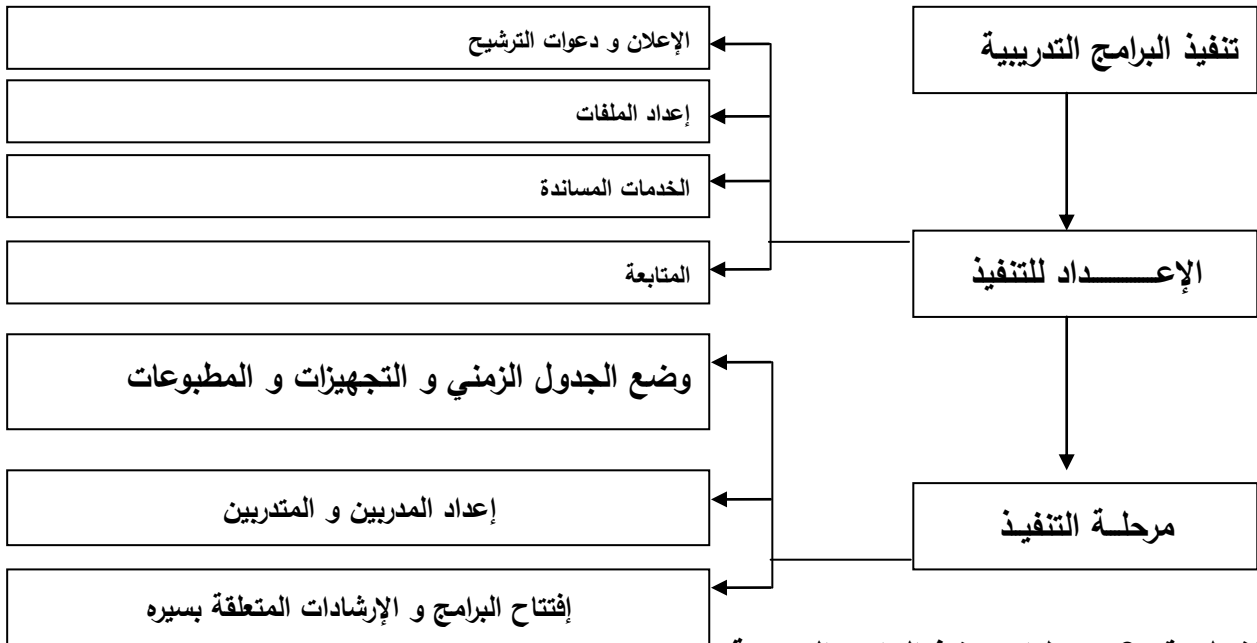
-متابعة المتدربين: و يتم من خلال :

- التأكد من وصول الدعوات إلى الأفراد المعنيين بالتدريب في الوقت المناسب.
- التأكد من موافقة المسؤولين عن التدريب على مشاركة المتدربين المعنيين في البرنامج.
- إعداد القوائم الخاصة بالمتدربين. و تتضمن ما يل أسمائهم . مؤهلاتهم. وظائفهم و عناوينهم...
- المتابعة اليومية لهم من خلال مراقبتهم و الحرص على احترام المواقيت من طرف المتدربين.
- متابعة المدربين : و هذه المتابعة تكون بـ:

¹ مصطفى نجيب شاويش . مرجع سبق ذكره. ص 240249

² عبد المعطي عسا ف. مرجع سبق ذكره. ص 288.

- تذكير المدربين بالبرنامج و المواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.
- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية و تقنيات سمعية بصرية .
- تقديم المدرب للمتدربين.
- متابعة سير المحاضرات.
- دفع مخططات المدرب في الوقت المناسب.
- افتتاح البرنامج و الإرشادات المتعلقة بسيره:
- أ. افتتاح البرنامج و يحتوي ما يلي:
- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
- شرح أهداف البرنامج و متطلبات المتدربين.
- التعرف على توقعات المتدربين و الأخذ بالتوقعات المقبولة.
- فسح على المجال للتعارف بين المتدربين.
- ب. الإرشادات المتعلقة بتسيير البرنامج:
- الحرص على فهم أهداف البرنامج و العمل على تحقيقها.
- الحرص على احترام قدرات المتدربين و إدماجهم في الأنشطة التدريبية القادرين عليها.
- الحرص على جدول البرامج التدريبية ذات طابع عملي و ذات معنى للمتدربين.
- المحافظة على احترام المواعيد و الجدول الزمني.
- محاولة معرفة وجهات النظر بالنسبة للمدربين و المتدربين.



الشكل رقم 2 : خطوات تنفيذ البرامج التدريبية .

المصدر : يرقى حسين .مرجع سابق 125.

ثالثاً: تقييم فعالية التدريب

أ. تقييم العملية التدريبية:

تعد هذه المرحلة آخر خطوة من العملية التدريبية. لكن المعنى الحقيقية أنها تكون دائمة طوال العملية التدريبية تتجنب أي أخطاء يمكن الوقوع فيها. و هي أصعب مرحلة لأنها تحدد مصير التدريب ككل بالنجاح أو الفشل.¹

ب. الأهداف التي ترمي إليها عملية التقييم :

- معرفة التغيرات و الأخطاء التي حدثت خلال المراحل السابقة.
- إعطاء صورة واضحة على مدى استفادة المتدربين من التدريب.
- تحديد و معرفة مدى نجاح المدربين و تحقيق الأهداف السابقة يجب اعتماد عدة طرق خلال العملية التدريبية.

ج. طرق التقييم : من أجل تحقيق الأهداف السابقة يجب اعتماد عدة طرق خلال العملية التدريبية .

أ. تقييم البرامج التدريبية:

تعتمد فعالية التدريب و نجاحه على بنية البرنامج التدريبي بجميع عناصره. و لهذا فإنه يجب أن يولى مكانة خاصة للمسؤولين على عملية التقييم ليقوموا بتحديد أهم المقترحات و مناقشة السبل الممكنة لتفادي السلبيات و الحفاظ على ما تتضمنه من إيجابيات تعزيزها.

ب. تقييم المدربين:

يعتبر المدربون الركن الأساسي في العملية التدريبية. لأنهم هم القادرين على ترجمة كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تدريبي فعال أو غير فعال و تتم عملية التقييم هذه بثلاث طرق و هي:

- تقييم المدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب اعتماداً على سمعتهم أو إخضاعهم لاختبار يكشف قدراتهم الحوارية والسلوكية مع المتدربين.
- تقييم المدربين خلال التدريب خاصة في البرامج التدريبية الطويلة المدى.
- التقييم فور انتهاء التدريب و ذلك لمعرفة وجهات النظر للمتدربين في مدربيهم.

-تقييم المتدربين : و غالباً ما تكون أربع عمليات فرعية و هي:

أ. تقييم قبل بدء التدريب: و يتم فيها قياس مستوى معرفة المشاركين أو المتدربين بالجوانب المعرفية التي تشملها موضوعات البرنامج و كذا مستوى مهاراتهم و طموحاتهم من خلال مشاركتهم في البرنامج و معدلات أدائهم .

ب. تقييمهم أثناء التدريب: و تتمثل في الملاحظة المباشرة لضمان سير عملية التنفيذ بما يتفق مع الخطط المرسومة سابقاً . و أسلوب المناقشة من طرف المدربين و مراقبة طريقة الإجابة عنها و ملاحظة ما يملكه المتدربون من فهم و استيعاب للبرامج التدريبية.

¹ مصطفى نجيب شويش. مرجع سبق ذكره ص 251.

ج. تقييمهم فور انتهاء البرنامج التدريبي: و هذا يهدف إلى المقارنة بين نتائج التقييم الخاصة بالمتدربين قبل بداية البرنامج و بين النتائج المحققة أو الفعلية.

د. تقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي: و عادة ما تكون فترة التقييم سنة أو ستة أشهر من انتهاء البرنامج لتحديد مدى رسوخ نتائجه لدى المتدربين. و تحديد مدى قدرتهم على استثمار نتائج التدريب في ممارستهم العملية¹.

و هناك طرق أخرى تعتمد في عملية التقييم هي:

-تقييم الانطباعات :

أي محاولة التعرف على مدى تقبل الدارسين للبرنامج التدريبي و يتناول مشاعرهم قبل هذا البرنامج. و تعتبر هذه المرحلة الأرضية التي تمهل لحدوث التعلم فيها و لتقييم هذه الانطباعات يجب مراعاة :

- تحديد المواد لتقييم
- تصميم استمارة للتعرف على آراء الدارسين.
- ضمان صدق الاستجابة من خلال جعلها بدون أسماء.
- يجب مراعاة رأي المختصين كمدير التدريب أو مدير البرنامج أو غيرها.

-تقييم التعلم:

أي أن يحصل المتدرب على معرفة أو يكتسب مهارة بطريقة تربوية مخططة و ليس بطريقة عفوية. و يتم قياس التعلم على أساس كمي موضوعي يكون قبل البرنامج و بعده لكل مندوب و في المجالات المنتظر حدوث التعلم فيها. و يكون تحليل النتائج تحليلاً إحصائياً يعتمد على معاملات الارتباط و درجات مجموعات أخرى . و غالباً ما يعتمد على درجة الثقة في مقارنة النتائج و مدى دلالتها.

-تقييم التغير في الأداء:

إذ نجد هناك فرق بين تحصيل المعرفة واكتساب المهارة وتغيير الاتجاه و بين الممارسة الفعلية لذلك. أي في السلوك التنظيمي للمتدرب نتيجة لحضوره برنامجاً تدريبياً. و للتعرف على هذا التغيير الحادث و مقداره لا بد من قياس الأداء الفعلي للفرد قبل و بعد البرنامج التدريبي. و ذلك من وجهة نظر المتدرب نفسه. رئيسه. مرؤوسيه و زملائه و يمكن أن يحلل الأداء وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{الدافعية}$$

تقييم النتائج:

هناك عدة أمثلة تعود على المنظمة نتيجة التدريب منها: ارتفاع الإنتاجية. انخفاض التكلفة. زيادة العائد. انخفاض معدل الدوران. نقص الشكاوي. ارتفاع الروح المعنوية. انخفاض الحوادث و غيرها. و لذلك يجب أن تقاس هذه المتغيرات قبل و بعد برنامج التدريب بوقت كاف لحدوث انتقال أثر التدريب².

¹ عبد المعطي عساف . مرجع سبق ذكره. ص 307325.

² صلاح الدين عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة. الإسكندرية 1999.2000..

ب. فعالية برامج التدريب:

يقصد بفاعلية البرنامج التدريبي كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها. سواء كان الهدف إضافة معارف ومعلومات أو اكتساب خبرات ومهارات أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة. أو كل هذه الجوانب مجتمعة إذن فإن الفاعلية تحصل من ثلاثة عناصر أساسية في العملية التدريبية. العنصر الأول و المهم المتدرب. و العنصر الثاني المدرب و العنصر الأخير المحتوى التدريبي. هذه العوامل مجتمعة تحدد مدى فاعلية البرنامج التدريبي.

-زيادة فاعلية البرنامج التدريبي من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد:

إن خلق الرغبة لدى العاملين لتغيير سلوكهم من خلال التدريب يمكن أن يحصل من خلال الوسائل الآتية:

- أن يكون البرنامج التدريبي معدا ومصمما وفقا لحاجة الأفراد الفعلية في العمل و رغباتهم.
- أن يصمم البرنامج التدريبي لحل مشاكل كل الأفراد العاملين بصورة أساسية و ذلك من خلال زيادة قدراتهم في العمل أو تحقيق حاجاتهم و دوافعهم.
- من الضروري تهيئة نظام للمكافآت و الحوافز باعتبارها مثيرات و محفزات لتعلم السلوك الجديد. حيث أن المكافآت ذات أثر كبير في تغيير سلوك الأفراد و زيادة التعلم.
- ضرورة و تهيئة التغذية العكسية أو المعلومات حول مستوى أداء المتدربين في البرامج و ذلك للكشف عن مواقع الضعف و القوة في الأداء و مساعدتهم على تغيير سلوكهم ليتطابق مع حاجات العمل¹.

-دور المدرب في زيادة الفاعلية

للمدرب دور كبير في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي و لزيادة فاعلية المدربين لا بد من توفير الشروط التالية

- ضرورة توفر الخبرة و المعرفة للعمل الذي يقومون بالتدريب فيه.
- ضرورة توفر الإدراك و التحسس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب و رغباته أثناء عملية التدريب.
- توفر المكافآت و الحوافز المادية المناسبة للمتدربين.
- توفير و تهيئة كافة المستلزمات و التسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التدريبية على أحسن وجه.
- توفر الحماس و الرغبة لدى المدرب و هما يعبران عن رغبته و اهتمامه و إيمانه بالتدريب و موضوعه.
- القدرة و الإمكانية على المواجهة. وذلك من خلال قدرته على مواجهة نفسه و مواجهة الآخرين².

. محتوى البرامج التدريبي و دوره في زيادة الفاعلية لأجل زيادة فاعلية البرنامج التدريبي لا بد أن يركز على المحتوى التدريبي من الجوانب الآتية:

-التأكيد على ضرورة توفير حد أدنى من المعلومات و الخبرات التي يتحتم تزويد المتدربين بها في محتوى البرنامج التدريبي.

¹ سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 1999

² أمين ساعاتي. مرجع سبق ذكره. ص 5859.

- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لقواعد الأداء المطلوب. حيث أن تدقيق حاجات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية يساعد في تحديد مستوى الأداء.

- توافق المحتوى التدريبي مع تغيير العناصر الأساسية المساعدة على التعلم كالنضج الفكري أو الدافعية.

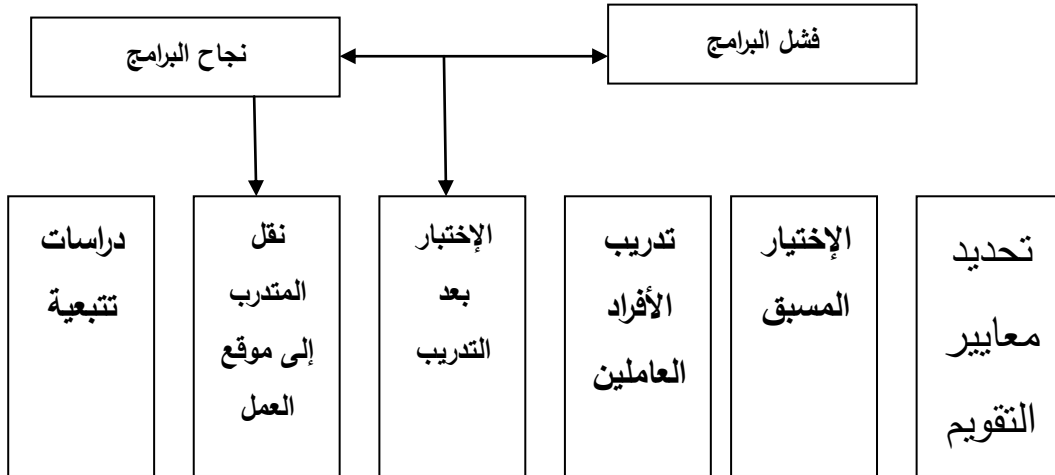
- تخطيط و تصميم البرنامج التدريبي بشكل يتناسب مع خبرات و خلفيات الأفراد العاملين.

- التخطيط للبرنامج التدريبي وفقا لأساس التدرج في عملية التقدم و التطوير بحيث تبنى خطواته على أخرى و بذلك يتم تقليل الهدر في الوقت و الكلفة.

- ضرورة خلق الظروف التنظيمية (الرسمية و غير الرسمية) المساعدة على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية و كذلك من خلال إزالة المعوقات البيئية التدريبية و الحصول على الدعم الكامل من قبل المستويات الإدارية العليا قبل تطبيق البرنامج في المستويات الأدنى.

. طرق تقويم فعالية البرامج التدريبي:

لغرض تقويم البرنامج التدريبي و للكشف عن فاعليته لا بد من إجراء الخطوات التالية:



الشكل رقم 03: خطوات تقويم البرنامج التدريبي.

المصدر: سهيلة محمد عباس. مرجع سبق ذكره. ص 122.

من خلال تتبع خطوات تقويم البرنامج التدريبي يلاحظ أنه لا بد من تحديد معايير التقويم مسبقا و قبل بدء التدريب. و هذه المعايير تمثل الأهداف التدريبية التي حددها البرنامج التدريبي و في بعض الأحيان فإن هذه المعايير يتم تحديدها من خلال اختبارات اختيار الأفراد العاملين.

أ. ردود الفعل: بالنسبة للمشاركين في البرنامج التدريبي بعد الانتهاء من البرنامج حيث تقوم الإدارة أو المشرفون في تصميم استمارة استبيان للكشف عن مدى استجابة المشاركين في البرنامج. و يمكن قياس ردود الفعل اتجاه البرنامج من خلال تقارير المشرفين على البرنامج من ناحية التنظيم و مدى التناسب بين مستوى

المتدربين و المادة التي يحتويها البرنامج أو من خلال المقابلات الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم اتجاه البرنامج.

ب. قياس السلوك و التغيير فيه: فمن الضروري قياس مدى التغيير في السلوك بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي و هناك بعض المؤشرات لتقويم و قياس التغيرات السلوكية في برنامج التدريب

ج. الطريقة التجريبية: من الممكن أن تكون طريقة ملائمة حيث تحدد مجموعتين من الأفراد متشابهة في قابليتها و مهاراتها و درجة الذكاء. و يتم تقويم أدائها للعمل. و تدخل مجموعة في التجربة و الأخرى تبقى تمارس عملها. و بعد التدريب يتم قياس أداء المجموعة التجريبية على العمل. فإن وجد تحسن في المجموعة التدريبية فيمكن الاستنتاج أن البرنامج التدريبي كان فعالا و العكس صحيح.¹

المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية

تعمل المنظمات بشكل فعال من أجل ضمان بقائها وكسب حصة سوقية تأهلها إلى الإستمرارية. لكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل لأنها تواجه منافسة شديدة. ولكي تحقق أهدافها المرجوة فإنه يتوجب منها أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

تشكل الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا لشركات الأعمال العالمية والدولية و متعدد الجنسيات والإقليمية والمحلية. إن مفهوم كل من المنافسة والتنافسية تعتبر ذات أهمية كبيرة ضمن أدبيات الإستراتيجية خاصة وفيما يلي سننتقل إلى التعريف بالمنافسة والميزة التنافسية.²

أولاً: من خلال هذا الفرع سننتقل إلى التعريف بالتنافسية وتحديد مؤشراتها:

يمكن تعريفها إستنادا إلى السوق وفي هذا الإطار يكون مستوى الأداء الخاص بالمؤسسة مقارنة بنظيرتها في السوق عاملا مهما في قياس التنافسية وذلك إستنادا إلى حصة السوق النسبية.³

- أما المستوى الاقتصادي العالمي فقد عرفها:

القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة.⁴

- كما عرفت أيضا بأنها عبارة عن مؤشر لا ينطوي على قدرة المؤسسات. على الإستجابة للظروف الإقتصادية التكنولوجية المتغيرة بوتائر متسارعة لإعادة الهيكلة والتطوير.

¹ سهيلة عباس. علي حسين علي . مرجع سبق ذكره. ص 120121.

² Abdallah alouila compétitive internationale, stratégies pour les entreprises françaises, (France :harmatan, 2005, p41.

** حصة السوق النسبية. وتحسب بقسمة كلية السوق الخاصة بالمؤسسة على حصة سوق أكبر منافس.

³ محمد عدنان وديع. القدرة التنافسية وقياسها. www.arabapiorg/devebpbbridgep8.pdf.

⁴ منير خوري تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية في مجلة اقتصاديات إفريقيا عدد 4 الجزائر. 2006 ص 23.

ومن خلال التعاريف السابقة التعريف الذي نراه أنسب هو التعريف الأول لأنها تعبر عن مستوى الأداء الخاص بالمؤسسة.

تتعلق الميزة التنافسية بالخصائص والصفات التي يتصف بها المنتج مما يعطي للمؤسسة تفوقا وتميزا على المنافسين الآخرين ويتم التوصل إليها عن طريق إكتشاف طرق جديدة خاصة في الإنتاج. التسويق. مصادر التوريد. قنوات التوزيع ونظرا لأهميتها فإنه تم تعريفها كآلاتي:

-مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها وإستثمارها لتحقيق أمرين رئيسيين هما:

-إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون؛

-تأكيد حالة من التميز وإختلاف القيم بين المؤسسة ومنافسيها.¹

-ويعرفها **porter** بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع² ويوضح(Heizen and Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين. وإيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها المؤسسة.³

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OCDE) فتعرف الميزة التنافسية على أنها "الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة. إنتاج سلع وخدمات تنتج في إختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل".

الفرع الثاني: معايير الميزة التنافسية

يمكن استخلاص أنه حتى الميزة التنافسية بدورها. لها نفس مراحل المنتج إنطلاقا من التحضير والدراسة حتى التقديم. بعدها النمو والنضج. وصولا إلى مرحلة التدهور. وهنا يكون لا بد من إعادة النظر فيها سواء من أجل تعزيزها. أو البحث عن مصادر تنافسية جديدة. تمكن المنظمة من إيجاد ميزة أخرى خاصة بها تضمن لها مكان الريادة لأن الميزة التنافسية معرضة للتقادم. وبالتالي تصبح محل تهديد لا فرصة وبذلك تبحث المنظمة عن المصدر المستمر لتحقيق تميز تنافسي.

¹ سماح صولح. مسعود ربيع. دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ملأ الألفية الثالثة: الاستعداد. التعلم. الاختراع. الاستغلال. قالمة. مجمع سويداني بوجمعة يومي 1617 نوفمبر 2008. ص126.

² المنصوري الزين. جامعة سعد حلب البلدة. مداخلة بعنوان الإيداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال.البلدة.2010.

³ الجيلالي جهاز. الطاهر خامرة "دور الإيداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الملتقى الدولي حول المؤسسة الجزائرية 16 نوفمبر 2008 ص137".

قبل الخوض في معايير الميزة التنافسية ومؤشرات جودتها تجدر الإشارة إلى تصنيفاتها¹:

أ) - الميزة التنافسية تتبع من خاصية في المنظمة تميزها عن غيرها لدى المتعاملين معها؛

ب) - الميزة التنافسية تتحقق من منفعة العميل الخارجي. وبالتالي تؤثر على المنافسين نتيجة ميوله للتعامل مع المنظمة دون غيرها. مما يولد نوع من الولاء؛

ج) - وتصنف المزايا التنافسية على أساس مصدرها.

وتعتبر معايير الميزة التنافسية من مؤشرات جودة الإدارة. وتتمثل في النقاط التالية:

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة ؛

- مدى تفويض وتمكين العاملين ؛

- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين. وقدر المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة للمحددات

مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة.

- مدى الاهتمام بالبحوث والتطوير. وقدر المخصصات لبرامجه.

- مدى وجود توجه تسويقي أي استلهاهم حاجات ورغبات وتوقعات العملاء. كأساس لتصميم الأهداف

والإستراتيجيات والسياسات. والسعي المستمر للاستجابة بحاجات ورغبات العملاء. والتكيف مع متغيراتها².

- مدى زرع وتنمية روح الفريق على مستوى المنظمة وقطاعاتها وإداراتها.

- مدى إستخدام المديرين المحترفين .

- مدى توافر العمالة والمهارة .

- مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المجال:

- دعم عملية صنع القرار.

- البحوث والتطوير.

- تصميم وتطوير المنتج .

- جدولة العمليات والتسليم للعملاء .

- تأكيد الجودة بمعنى الترقب المستمر للخطأ وليس إنتظار حدوثه.

- مدى فعالية وكفاءة التكنولوجيا المستخدمة.

- مدى فعالية إدارة التكاليف.

- قدر الحصة السوقية ونسبتها إلى إجمال الطلب الفعال في السوق .

- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية. المحلية. الإقليمية. والعالمية.

¹ رجم نصيب. آمال عياري . الملتنقى الدولي. تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط. معهد علوم التسيير جامعة

محمد خيضر. بسكرة . يومي 29/30 أكتوبر 2002

² نبيل مرسي خليل.مرجع سابق، ص 99

أما فيما يخص جودة الميزة التنافسية في حد ذاتها فهي تعود للمعايير التالية¹:

- من حيث مصدر الميزة التنافسية

وهنا نرتبها على أساس المستويين:

- توجد مزايا تنافسية من درجة منخفضة يمكن تقليدها من قبل المنافسين بسهولة مثل ميزة التكلفة؛

- مزايا تنافسية من درجة مرتفعة وتكون بالتميز في التقديم. النوعية. بالإضافة إلى وجود خصائص معنوية ذات قيمة لدى العملاء. مما يوطد العلاقة بين المنظمة وعملائها. وهذا النوع من المزايا يتسم بكونه يتطلب الوقت لتحقيقه. فهو على المدى الطويل. ويظهر ذلك جليا من خلال عمليات البحث والتطوير. التسويق. وغيرها. كما أنها تراكمية وصعبة المحاكاة من قبل المنافسين لأنها تعتمد على المهارات والخبرات والقدرات ذات المستوى المرتفع والراقي.

- **من حيث عدد مصادر الميزة:** التي تمتلكها المنظمة: كلما إمتلك المنظمة أكثر من ميزة تنافسية. مكنها ذلك من البقاء والحفاظ على مكانة التفوق لأنه حتى التقليد لهذه الميزات يكون أمرا صعبا. يتطلب الوقت وموارد معتبرة. بينما الحياة على مصدر واحد ومكتشف سهل من تقليدها وبالتالي تقادمها. ويصبح من الضرورة البحث عن ميزة أخرى.

- **درجة التحسين والتطوير والتجديد:** المستمر في الميزة: يعتبر التطور السريع في عالم الأعمال تحديا أكثر منه فرصا للمنظمات ذات الميزة التنافسية وذلك يؤدي إلى تدهور وتقدم هذه الميزة. وعليه فإنه يتوجب العمل باستمرار على إيجاد ميزات تنافسية أخرى وتطويرها. وكلما كانت المنظمة في هذا المسار (أي تعمل على التحسين المستمر) فإنها تملك نقاط قوة للمواجهة.

المطلب الرابع: مصادر وآليات تطوير الميزة التنافسية

من خلال هذا المطلب سنحاول ايضاح مصادر .اليات الميزة التنافسية.

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية التفكير الاستراتيجي. الإطار الوطني ومدخل الموارد²:

(أ) التفكير الاستراتيجي :

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية. وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة. والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وتصنف استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف :

- **استراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين. ومن

بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها

¹ عبد السلام ابو قحف ،مرجع سابق ،ص 185

² جابر محمد جابر ، محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية، رسالة ماجستير ،القاهرة ،1990ص22.

- استراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج. سمات خاصة بالمنتج

- استراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق. من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين. أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

ب) الإطار الوطني :

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية. لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية. الفيزيائية. المعرفية. المالية والبنية التحتية. فالحياة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحياة على ميزة تنافسية قوية.

ج) مدخل الموارد :

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك. بحيث أن حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية

الفرع الثاني : آليات تطوير الميزة التنافسية

خلال ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الآليات التالية¹:

أ)- مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة وتطوير السلع الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم.

ب)- مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع) وذلك بالاستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكنها من إكتساب ميزة تنافسية دائمة و مستمرة . ورفع الإنتاجية والسيطرة على عناصر التكاليف .

ج)- بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكون المعلوماتي لدى الشركة عن الأسواق والعملاء والمنافسين؛

أ/- الوصول إلى سلع / خدمات جديدة مرافقة للسلع والخدمات الأساسية ؛

ب/- احتضان العملاء والإستجابة السريعة لحاجاتها. إشراكهم في القرارات وإضافة قيمة لهم بشكل دائم. وشراكة الموردين في القرارات .

ب/- البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والعملاء؛²

- التحالفات الاستراتيجية مع الموزعين والموردين لغزو أسواق جديدة أو تكوين منظمات مساندة لهم في

مجالات التمويل. التصدير. والبحوث والترويج. والتوزيع وغيرها

*التعامل مع منظمات عالمية وإنشاء مشروعات مشتركة

¹ عبد السلام أبو قحف. ص185.

² جابر محمد جابر، مرجع سابق ، ص25.

- * بناء هيكل تنظيمي داعم للتميز وبناء فرق عمل كونية
- * فهم العميل قبل المنافسين والرسملة على موجات الأجيال
- * تحديد قيمة أو وعد معين للعميل هو الخيار الأفضل بدلا من الوعود العديدة
- * البساطة سلاح للتنافس وكذا الالتزام
- الاستثمار في النشاط التسويقي
- تنويع أسلحة الهجوم على المنافسين
- القناعة بما تقدمه من سلع
- المحافظة على المظهر العام للمنظمة .
- إدارة توقعات العملاء. واكتساب مقومات نجاح المنافسين .
- المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه التسويق الكوني.¹

الفرع الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

أولا: أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية :

(أ) ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف. حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم. بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب. بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة. فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه. وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

(ب) ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها . وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد. والتي تتميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين.

¹ جابر محمد جابر، مرجع سابق، ص22.

عندما يمارس التعلم بصفة جيدة. فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها. ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل .

يضاف إلى ذلك أنه من فائدة المؤسسة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد بشرط أن لا تتعارض حتى لا تأتي النتائج اتجاه يعاكس التوقعات .أما إذا لم يكن بالإمكان الجمع بينها وكان لابد على المؤسسة أن تختار بين إحداها فإن عنصر التفضيل لنوع على الآخر يجب أن يأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار جاذبية النشاط .شدة المنافسة. الفن التكنولوجي المستعمل .تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن الفرص المستقبلية .¹

ثانياً: محددات الميزة التنافسية

يرجع PORTER الميزة التنافسية إلى أربع محددات رئيسية. تتأثر وتؤثر كل منها في الأخرى.

ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:

أ) **عوامل الإنتاج** : مما لا شك فيه إن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما . وتأخذ هذه العوامل شكلين رئيسيين .التي تتجسد في الموارد البشرية . الموارد الطبيعية. رأس المال. العوامل المناخية. وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها و الحصول عليها من قبل المنافسين أما الشكل الثاني فيتمثل في العوامل المطورة. وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها. مثل الحصول على عمالة مؤهلة .نظم الاتصالات الحديثة قواعد البيانات والمعدات وآلات.

ب) **ظروف الطلب المحلي**: حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا .فان ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة .يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات .وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.²

ج) **الصناعة المغذية والمكملة**: إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب في نجاح العديد من الصناعات حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات المدخلات وقنوات التوزيع والعملاء أو تقدم منتجات متكاملة الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل

د) **استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية**: ويشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وطرق التنظيم والإدارة. بها والتي تعتبر انعكاساً للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات

¹ علي السلمي ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية . دار غريب للنشر والتوزيع .القاهرة .

²عمر صقر. العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة. الدار الجامعية. الإسكندرية.2003.2002ص 9395

مختلفة ونظم للتعليم والتدريب. وثقافات وعادات . كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة ومشجعة للمنافسة دورا رئيسيا في تحديد القدرة التنافسية¹.

¹ فلاح حسين . الإدارة الإستراتيجية . ط1 . دار وائل للنشر. عمان . 2000 . ص302

المبحث الثاني: العلاقة بين التدريب و الميزة التنافسية

من خلال هذا المبحث سنحاول توضيح العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية .

المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية

أ- لقد وهب الله سبحانه وتعالى الانسان ميزة العقل والتفكير .ومن ثم تبين للادارة المعاصرة ان المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال وان ما يتاح لديها من موارد مادية وتقنية ومعلوماتية وما قد تتميز به تلك القدرة التنافسية . الى انها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة .لذلك لابد من توفير العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والابداع الفكري .التخطيط والبرمجة . التنسيق والتنظيم .التطوير والتحديث .وغيرها من العمليات التي هي من انتاج العمل الانساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة . ولكن توافر هذا العنصر البشري أي تواجده ليس كافيا لضمان تحقيق الاهداف المتواخاة للمنظمة او تحقيقها للقدرة التنافسية . بل وجب تنمية قدراته الفكرية واطلاق الفرصة امامه للابداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه الى الابتكار والتطوير .اذا ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تضع النجاح المستمر . ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ .¹

المطلب الثاني : علاقة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية

لادارة الموارد البشرية اثر هام لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الدور الذي تلعبه هذه الادارة ويتمثل فيما يلي :

***القدرة على ادارة التغيير** : تسعى المنظمات في البيئة الديناميكية الى زيادة قدرتها على التغيير وهذه القدرة تتضمن الاستخدام السليم للموارد البشرية وميزات المدراء الموارد البشرية من خلال توظيف افراد ذوي مرونة اكبر والعمل تنميتهم وتدعيمهم معايير الابتكار لديهم .

***ضمان نجاح واستمرارية المنظمة** : ويبرز من خلال ذلك دور الخبراء ادارة الموارد البشرية ايضا في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة .واعادة الهندسة والتوسيع التخطيط الاستراتيجي والتعاقد مع الكفاءات الضرورية لتطبيق مثل هذه الخطط .

* **القدرة على استخدام المدخلات والمخرجات التنظيمية** : تبرز ادارة الموارد البشرية من جانب المدخلات من خلال استثمار النقص في سوق العمالة الخارجي .فالمنظمات التي لديها افراد بقدرات فريدة ومعرفة يمكن ان تحقق مزايا اقتصادية متعددة اما فيما يرتبط بالمخرجات التنظيمية فيمكن لا دارة الموارد البشرية في هذا الصدد ان تحقق تنافسية للمنظمة بالاعتماد على المخرجات التي تتضمن المعرفة والاستراتيجية الموجودات المرئية مثل السمع . جودة الخدمات .

¹ الطالبة : جواد رحيل .دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة . مذكرة تخرج للاستكمال شهادة الماجستير اكاامي . الطور الثاني في ميدان .العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية . فرع علوم التسيير . تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . جامعة حاصدي مرياح . ورقلة .ص.10.

* التركيز على تدريب الموارد البشرية : تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال رفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية . وهذا يمكن ان يتم من خلال عملية تدريبها .

والميزة التنافسية هي ان يكون لدى المنظمة ما يميزها عن غيرها ويؤدي الى زيادة ربحيتها بكلفة اقل او حصولها على موارد الطبيعية او مصادر الطاقة بكلفة اقل او افراد يتفوقون على غيرهم . وقد تستمر الميزة التنافسية بوقت قصير او لعدة سنوات .ولكن ما يساعد على بقاء الميزة التنافسية مدة اطول في المنظمات هو امتلاك كفاءات بشرية لا يمكن تقليدها . ويلعب التدريب الموارد البشرية دورا مهما وحيويا في حياة المنظمة من خلال تمكينها من مواكبة التطور التكنولوجي واستجاب التقنيات الحديثة . ويمكن للمنظمة من تحقيق الاهداف التي وجدت من اجلها والتي من بينها تتحقق الميزة التنافسية تتناولها الدراسة وكما يلي :

-اثر التدريب الموارد البشرية في الكفاءة

يساهم التدريب في تحسين كفاءة اداء العاملين وينعكس على اداء المنظمة .اذ يمكنهم من الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وتقليل النفقات . وكذلك في تقليل مقدرات المدخلات المطلوبة لانتاج مخرجات محددة وتقليل الضياع والتلف من الموارد والاستخدام الصحيح للألات وغيرها مما يمكن المنظمة من تقديم سلعتها او خدماتها باقل تكاليف . وبذلك فانها تقدم ما تنتجه بسعر ادنى من سعر المنافسين .¹

-اثر التدريب الموارد البشرية في الجودة

التدريب من اجل الجودة يعد مفتاحا لنجاح المنظمات ولأهمية التدريب الهادف يقول "القرازو الاخرون 73.2001" اشترطت مواصفة الايزو وجوب توثيق طريقة إجرائية لتحديد الاحتياجات الفعلية للأفراد العاملين في الانشطة المؤثرة في الجودة والقيام بتدريبهم في ضوء متطلبات هذه الاحتياجات التدريبية . ويضيف (ابراهيم 1991.64) ان قوى التغيير التي ظهرت مؤخرا الأنترنت . الاندماج . الخصخصة اثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة . لذلك فان اداء هذه الوظيفة يتطلب لمثل هذه القوى من خلال برامج تدريبية المطبقة التي تهدف في الاساس الى تطوير الوعي والمهارات المختلفة والمتابعة الافكار والاساليب الحديثة التي اصبحت سحنة هذا العصر .²

بدأت العديد من المنظمات الكبيرة تهتم بالتدريب الذي يستند على افتراض تعلم وتعليم الابداع بهدف مساعدة المنفذين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل بطرق مبتكرة ومن الطرق والاساليب التي تساهم في زيادة الابداع هي طريقة العصف الذهني وهو اسلوب يساعد على توليد افكار جديدة لاستخدام شيء ما او لحل مشكلة قائمة او لتطوير منتج ما .اذ يمنح المشاركون فرصة حث الافكار الابداعية وبلورتها بما يتناسب

¹ مرجع السابق، بتصرف ص 12.

² الطالب: طه علي نايل الجميلي، أثر تدريب الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، ص90.

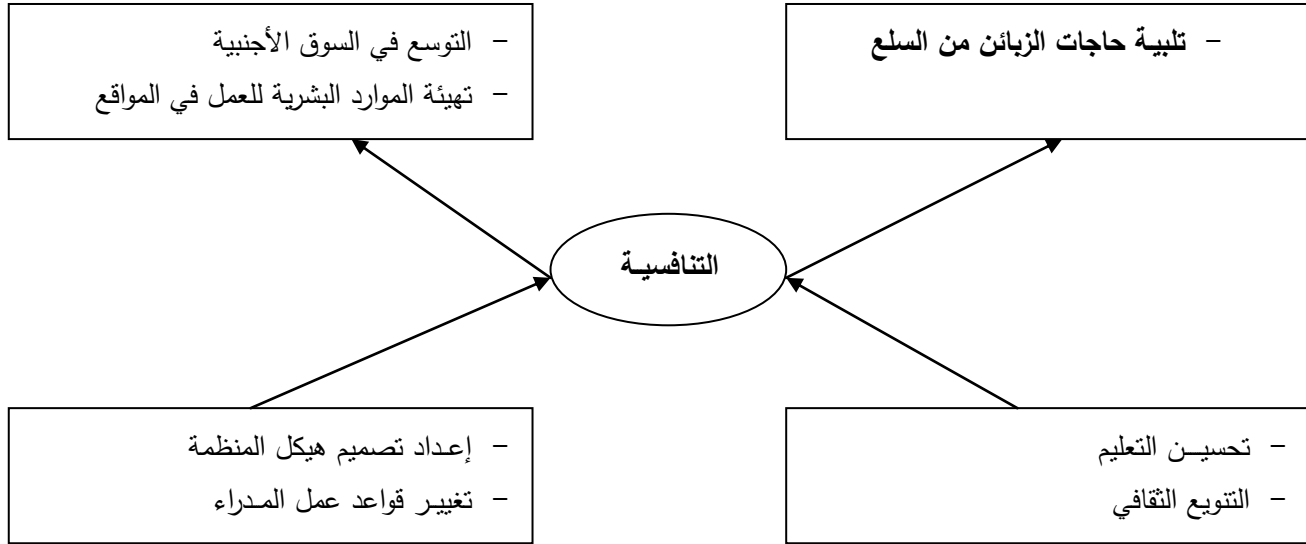
مع الواقع . اذ ان اجراءات العصف الذهني تساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة لبحث وانبثاق الافكار الجديدة . وكذلك الافكار والتطبيقات المنسجمة مع الواقع .

ويقول (عباس 2005.195) ان التدريب الابداعي يتطلب ايمانا من قبل ادارة المنظمة بضرورة التغيير والتجديد .فضلا عن تعزيز ودعم الافكار التي قد تبدو غريبة .

المنظمات الى كفاءة العمليات لا سيما المعتمدة على الحساب بصفقتها عوامل قوة تحقق من ميزة تنافسية .ويرى معظم الباحثين ان نجاح المنظمات يعتمد على التكنولوجيا والموقف الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على المنافسة والحصة السوقية .وحماية منتجاتها من التقليد ولكن وبالرغم من تلك المعايير يقول (فيفر 1) ان المنظمات بالرغم من تحقيقها للنجاح الا اننا نجد السمة المشتركة بين تلك المنظمات هي قدرتها او امتلاكها موارد بشرية جديدة يصعب على المنافسين محاكاتها.

ويضيف (البرواري 2001.64) ان الاستجابة المعاصرة والفاعلة في المنظمات تجاه البيئة بكافة قواها ومتغيراتها تتطلب تحقيق الابداع والابتكار في اداء مواردها البشرية .كي تستمر بالتفرد والقدرة التنافسية .وهذا يشير الى تحول الموارد البشرية من الدور التقليدي الى الدور المعرفي كونها تمثل رأس المال الفكري الذي يضع المعرفة ويستثمر تطبيقاتها لتحقيق الميزة التنافسية .¹

ويركز (البرواري 2001.97) كون الموارد البشرية بكل طاقتها تؤدي دورا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تطبيقاتها المستندة الى الجانب الابداعي وهذا الدور قد تغير كثيرا في ظل التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام ويوضح الشكل الاتي هذه التحديات .مضافة .



تحديات الثقافة و الهيكل

تحديات إجتماعية

الشكل رقم 4 : التحديات التنافسية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

المصدر : مرجع سابق ص 91.

¹ نفس المرجع السابق، ص 91.

المطلب الثالث : التدريب والميزة التنافسية :

يعد التدريب عنصر ودعامة أساسية في مد التنظيم بالميزة التنافسية حيث يقدم نماذجه وأشكاله المختلفة لمساعدة المديرين الذي يعرفون المهارات المتعلقة بأعمالهم ويحصلون على المعارف التي تساعدهم في تحسين أداءهم وتحقيق أهداف منظماتهم . فالتدريب يوسع قدرات المديرين عن طريق التعلم وممارسة الأعمال المستقبلية لا سيما الجديدة منها ومن الممكن القيام بملاحظة فوائد التدريب عن طريق القيام بعملية تقييم الأداء . ولتطبيق الاستراتيجية التنافسية للتنظيم من المهم جدا ان يتم تطبيقها لمعرفة مدى تأثيرها على قيم وممارسات المديرين ومن الممكن ان يتم مراقبة أداء المديرين عن طريق خلق وإيجاد شبكة . اتصالات فعالة وذات جدوى تتبرر إقامتها .¹

ان التحدي الرئيسي للتدريب هو معرفة مطلوب ووفقا لذلك غالبا ما يخطط التدريب على شكل برامج المشاركون مدى أهميتها وفائدتها . وتفسر هذه البرامج وتعد بناء على وجهات نظر المشاركين فيها . ويصمم مخططو الموارد البشرية هذه البرامج بحيث تتنافس والاحتياجات التدريبية . القيام بعملية تسويقها ضمن المنظمة لذلك نلاحظ ان العديد من مهنيي التدريب والتنمية يهتمون بعقل هذه البرامج ومن ثم بينهما للمنظمة وعلى هذا تروج برامج البائعين الخارجيين الظروف التي يمكن ان تتناسب وتلائم استعمالها داخل المنظمات .

وفي الواقعي احتاجا لتدريب تكويننا مستمرا أساسيا من خطط التنمية الفردية ومراجعة الاحتياجات التدريبية المحددة للعمال كل سنة وتحديد الدعم التدريبي المطلوب لاهتمام تنمية وتطوير الأعمال . وذلك يضمن الميزة التنافسية للتنظيم ومسايرته للظروف البيئية التنافسية .

ان التدريب المستمر للمديرين لا يمكن يتخلى عن البيئة منها يستمد العناصر التي يحتاج افراد التنظيم قدرات اعلى فيها يواكبوا التغيرات البيئية العالمية منها لان ادراك البيئة التنظيمية والتاقلم معها من اهم العوامل التي يراعاها البرنامج التدريبي . كما ان بحوث البيئة التنافسية للمنظمة من اهم العوامل التي تؤثر في اختيار الاسلوب التدريبي الملائم حيث يكون من النتائج النهائية لذلك تنمية وتنافسية متميزة لمدراء متميزون يسعون الى الافضل دوما ومن سماتهم الابتكار . الابداع . التجديد . التغيير . التحسين المستمر والعمل الدؤوب والجاد وكسب الاسواق وسرعة المنافسة والحصول على المزايا الايجابية للمنظمة وتنميتها .²

¹ حفيان عبد الوهاب، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دار الايام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2015، ص105.

² نفس المرجع ، ص106.

المبحث الثالث : دراسات سابقة

من خلال البحث توصلنا إلى مجموعة من الدراسات في موضوع دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية و ذلك للتعرف على علاقة التدريب بالميزة التنافسية من خلال التطرق إلى مجموعة من المتغيرات و للتعرف على النقاط التي تم دراستها في الموضوع قمنا في هذا المبحث بتناول مجموعة من الدراسات منها : عربية و أجنبية.

المطلب الأول : دراسات باللغة العربية :

الفرع الاول : دراسات متعلقة بالتدريب

أولاً: دراسة: " سوسن ارحيم . تحت عنوان واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص. دراسة ميدانية". 2002¹.

هدفت الدراسة إلى تعرف نقاط الضعف في نظام التدريب. إلى جانب تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أساسية وجوهرية لعملية التدريب. وهدفت أيضاً إلى التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير عملية التدريب. وتكونت عينة الدراسة من كافة المنظمات الحكومية التي تحتوي على جهاز إداري مختص بالتدريب والبالغ عددها (46) مؤسسة حكومية (16) بنكاً من البنوك التجارية الأردنية و(5) منظمات تأمين و(8) مصانع أردنية وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود خطط تدريب طويلة المدى في المنظمات حيث كانت غالبية الخطط سنوية. وأشارت إلى غياب الفهم والإدراك الكبير لأهمية البرامج التدريبية لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: دراسة: محمد عبد الولي مسعد الخولاني .تحت عنوان "أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة الجمهورية اليمنية". 2005².

هدفت الدراسة إلى إيضاح مدى اهتمام الدولة بتدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة وهدفت إلى تقييم سياسة التدريب في منشآت الجهاز الإداري للدولة وأثر التدريب في تنمية الموارد البشرية. حيث تم اختيار عينة عشوائية من وحدات الجهاز الإداري للدولة بالجمهورية اليمنية تكونت من ثمان وزارات مثلت 32% من المجتمع لتطبيق الدراسة عليها . ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. حيث قام الباحث بتطوير استبانتين لهذا الغرض. وأظهرت أبرز النتائج تدني فعالية الوحدة الإدارية المختصة بالتدريب في الوزارات عينة البحث. بالإضافة إلى عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب . وعدم اهتمام الوزارات المبحوثة بعملية تقييم البرامج التدريبية والمتدربين في مختلف مراحل التقييم. وبالتالي جاء مستوى التقييم منخفضاً. وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

¹ سوسن ارحيم . واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة اليرموك: إربد . الأردن. 2002م.

² محمد عبد الولي مسعد الخولاني .أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة الجمهورية اليمنية . أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة. غير منشورة. جامعة صنعاء: صنعاء. اليمن. 2005م.

ثالثاً: دراسة: بابا عبد القادر وإبراهيم إسماعيل حسين الحديد. تحت عنوان. " قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ". 2009. ¹

هدفت الدراسة إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية. وتكونت عينة الدراسة من (255) موظفاً بنسبة (16%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1590) موظفاً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وبهذا قام الباحث بتطوير استبانة لقياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية. حيث أشارت أبرز النتائج إلى إيجابية التدريب حيث يمكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية. كما يمكن الموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل.

رابعاً: دراسة : علي يونس ميا وصلاح شيخ ديب وسالم راشد الشامسي. "قياس أثر التدريب في أداء العاملين" . 2009. ²

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان. وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين. ومدى كفاءتها وتصميمها وتقييمها. حيث تكونت عينة الدراسة من (73) فرد من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بمديرية التربية بمحافظة البريمي. ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء. حيث تم تصميم استمارة استقصاء مناسبة لهذا الغرض. وتم اللجوء إلى استخدام المقابلات الشخصية. وعليه فقد أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى تأثير التدريب على أفراد العينة في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة المهارات وصقل الخبرات. وإتاحة الفرصة لتبادل الخبرات والمعارف. وتعزيز روح التعاون.

الفرع الثاني : دراسات متعلقة بالميزة التنافسية

-أولاً: دراسة "بن قايد فاطمة الزهراء تحت عنوان " دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية". 2011. ³

هدفت الدراسة الى اهمية تبني الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية الميزة التنافسية .وتوصلت الدراسة الى ان المورد البشري هو العنصر الاساسي للميزة التنافسية التي يمكن تميمتها من خلال الادارة الاستراتيجية للموارد والكفاءات وان نجاح المؤسسة قيد الدراسة في ظل الانفتاح الذي تعرفه الجزائر يرتبط بمدى اهتمامها بالعنصر البشري كونه المحدد الجوهرى للتنافسية . وان الميزة التنافسية تنشأ في بيئة ديناميكية ويرتبط مصدرها بموارد وكفاءات المؤسسة

¹ بابا عبد القادر وإبراهيم إسماعيل حسين الحديد. قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية . دراسة من خلال الملتقى العلمي الوطني بعنوان: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة مستغانم: الجزائر. للفترة من 1011.نوفمبر . 2009م.

² علي يونس ميا وصلاح شيخ ديب وسالم راشد الشامسي. قياس أثر التدريب في أداء العاملين . مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية. المجلد 31 (العدد1.آذار. 2009م).

³ بن قايد فاطمة الزهراء بعنوان " دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" ، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة 20122008 SNTV جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، 2011.

.وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة. واعتمدت على المقابلات الشخصية الى جانب بعض الطرق الاحصائية التي تسمح بالقياس و التحليل.

-ثانيا : مذكرة بعنوان " دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (في قطاع البنوك في مدينة نابلس) من اعداد الطالبتين لينة مسلم. ميساء مسعود.¹

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة وتأثير التدريب في منظمات الاعمال بما يخدم هذه المؤسسات في تحقيق اهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها. ومدى التزام العاملين بمدى تطبيق البرامج التدريبية -ثالثا: دراسة محمد وليد بدران. ماجستير ادارة اعمال. بعنوان " دور تنمية وتدريباً لموارد البشرية في

تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال. نموذج مقترح للبنوك الاسلامية -جامعة دمشق 2010.²

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تنمية وتدريب الموارد البشرية من نظر اكااديمية نظرا لتزايد اهمية هذا الموضوع والاهتمام به. والتعرف الى دور برامج التدريب التي تطبقها البنوك الاسلامية وفعاليتها في ايجاد مزايا تنافسية. ويتبين من خلال الدراسة بان البنوك الاسلامية بحاجة الى راسمال بشري مدعم وذلك لظهور فجوى بين نمو العمل المعرفي وتزايد الطلب.

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية:

أولا دراسة : " واقع ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية"³.

Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadr, **Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvemen**, *Journal of European Industrial Training*, 2001, Vol. 25, Issue 2/3/4

هدفت الدراسة إلى معرفة ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية. حيث تكونت عينة الدراسة من (30) بنك في بولندا. ولتحقيق أغراض الدراسة تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي. وذلك من خلال تطوير استبيان تضمن ثلاثة مجالات للبحث هي: تحديد الاحتياجات التدريبية. وتطوير البرامج التدريبية. وتقييم فاعلية البرامج التدريبية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. وغياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية . وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على أداء الأفراد العاملين.

¹ لينة مسلم، ميساء مسعود. دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (في قطاع البنوك في مدينة نابلس) جامعة سعيدة. الجزائر . 2018/2017.

² محمد وليد بدران، ماجستير ادارة اعمال ، بعنوان " دور تنمية وتدريباً لموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال ، نموذج مقترح للبنوك الاسلامية -جامعة دمشق 2010.

³ Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadr, **Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvemen**, *Journal of European Industrial Training*, 2001, Vol. 25, Issue 2/3/4.

ثانياً: دراسة : " الأداء النموذجي في ممارسة التدريب : التركيز على ممارسة التدريب" ¹

Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Eynes, Evelyn Roche, & Sean Ennis, **Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices**, *Journal of European Industrial Training*, 2002, Vol. 26, Issue 8.

هدفت الدراسة إلى استقصاء ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة. حيث تكونت عينة الدراسة من عدد من موظفي (143) شركة خدمية في إيرلندا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وأسلوب المقابلة المنظمة لموظفي الشركات عينة الدراسة. حيث أظهرت أبرز النتائج إلى أن غالبية الشركات الكبرى تعمل على تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم مما يسهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي. وبالتالي زيادة رضا الزبائن. أما الشركات الأخرى . ومنها الشركات الصغيرة فقد جاءت النتائج بتدني مستوى البرامج التدريبية المقدمة للعاملين. كما أظهرت النتائج وجود فروق لصالح أصحاب الخبرات الطويلة .

-دراسة " BROD ERICK.R-BOUDRAU.J.W " بعنوان:

Human Resources Managment Information .And The Compétitive Edhe.academemy of Management éxcutive Vol6n2 1992.

عالجت هذه الدراسة الاشكالية التالية : كيف تساهم تقنية المعلومات في مهمة التشريع وتحسين عملية اتخاذ القرارات بما يؤدي الى تحقيق التفوق التنافسي . وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي. أهم النتائج المتوصل لها :تحديد اربع استراتيجيات تنافسية موجهة لاهداف الموارد البشرية وهي " قيادة التكلفة . رضا الزبون . الجودة. الابداع". ان استخدام تقنيات المعلومات تساهم في تحقيق متابعة عالية لدوران العاملين وتقويم الاداء اضافة الى ان تقنيات المعلومات ستؤدي الى الوصول الى افضل الكفاءات من الافراد المتقدمين لشغل الوظائف.

¹ Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Eynes, Evelyn Roche, & Sean Ennis, **Service Management PracticePerformance Model: A Focus on Training Practices**, *Journal of European Industrial Training*, 2002, Vol. 26, Issue 8.

خلاصة :

كخاتمة لهذا الفصل يمكن القول أنه الوصول للتدريب الفعال يجب اختيار الطرق المناسبة وتعيين الأشخاص الذين سيتم تدريبهم .وذلك بعد تحديد المواقع والاحتياجات التدريبية التي على أساسها يتم التدريب . الى جانب ذلك على ادارة الموارد البشرية تحديد التكاليف والعوائد التكليفية بغية الوصول الى الهدف من وراء التدريب .فلا يمكن اجراء التدريب دون تحديد الاهداف المرجوة . اما بالنسبة للميزة التنافسية من خلال ما تم عرضه يمكن الوصول الى انها ماهي الا اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المنظمة من تحويل الامكانيات المتوفرة لديها الى عنصر او عناصر تميزها عن منافسيها في السوق ومن اجل ذلك على صانع القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من انواع ومحددات ومصادر .حتى يتسنى لهم بلوغ الاهداف المسطرة على المدى القصير والطويل .

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية للتدريب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث التدريب والميزة التنافسية، والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال الفصل الأول، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بملبنة ونيس ببئر ولد خليفة، حيث اخترنا عمال المؤسسة محل الدراسة كمجتمع بحث، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: تقديم ملبنة ونيس
- ❖ المبحث الثاني: تقنيات وتحليل نتائج الدراسة.
- ❖ المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: ميدان الدراسة

سننطلق لإحدى المؤسسات الاقتصادية الرائجة في ميدانها لبعض من التفصيل فيما يلي:

المطلب الأول: تقديم المؤسسة⁽¹⁾:

ملبنة ونيس مؤسسة اقتصادية ذات طابع إنتاجي اختص في إنتاج الحليب ومشتقاته، شركة ذات الشخص الوحيد (مؤسسة مصغرة) لصاحبها مراد بوزكريني، ذات رأس مال 30000000 دج وتترع على مساحة تقدر ب: 9600م² وهي تابعة للقطاع الخاص وحسب الاتجاه الذي يأخذه الاقتصاد الوطني خاصة المؤسسات الإنتاجية موقعها. تقع ملبنة ونيس بأولاد سليمان ببئر ولد خليفة ولاية عين الدفلى، وهي تبعد عن مقر البلدية بحوالي 4 كلم وهي تتوسط بين بلديتي بئر ولد خليفة و خميس مليانة.

تم تخطيط المشروع في 09 ديسمبر 1999 وتم إنجاز هذا المشروع في 18 جوان 2002 وتم تمويل الملبنة بالآلات والتجهيزات خاصة بعملية الإنتاج والتخزين من طرف الشركة الفرنسية alpes industries services.

وفي نفس التاريخ أي 18 جوان 2002 انطلقت عملية الأشغال وشرعت في إنتاج وفي هذه الحالة عرض منتجاتها على المستهلك تتعامل الملبنة مع عدة قطاعات وهي: عين الدفلى، شلف، غليزان، تيسمسيلت، تيارت، وهران، ورقلة، الأغواط، تيزي وزو، الجزائر.

اما فيما يخص مشتقات الحليب (اللبن-الرائب-الياوورت-الأجبان-العصائر) تنتع الحصص السوقية لتشمل تقريبا كل الولايات.

المساحات التجارية الكبرى أونو نوميديكس (UNO NUMDIDIS) واتسعت إلى:

عين الدفلى، الجزائر العاصمة، البويرة، سطيف، مستغانم، البليدة، وهران.

- آرديس (ARDIS) الجزائر العاصمة و وهران.

- كارفور (CQREFFOUR) الجزائر العاصمة.

- رتاج مول في وهران.

اما فيما يخص مشتقات الحليب (اللبن، ياوورت، اجبان) تنتع الحصص السوقية لتشمل كل من الولايات

التالية:

عين الدفلى، شلف، غليزان، وهران، تلمسان، بشار، الأغواط، تيارت، غرادية، ورقلة، وادي سوف، تبسة،

الطارف، جيجل، سكيكدة، سطيف، الجزائر العاصمة، البليدة، تيزي وزو، بجاية.

وكمية المادة الأولية المدعمة المقدمة من طرف الديوان الوطني (ONIL) للحليب مبرمة بينها بين الديوان، التي

تلتزم فيها الملبنة بتوزيع مادة الحليب المبستر كيس 1 لتر سعر مقنن في أربع ولايات هي عين الدفلى، شلف،

غليزان، تيسمسيلت.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الإمكانات الملبنة وقدرتها الإنتاجية:

1 الإمكانات الوحدة:

حيث تتكون وحدات المؤسسة من إمكانات مادية وأخرى بشرية نتطرق لها فيما يلي:

أ - الإمكانات المادية:

تبلغ المساحة الإجمالية لمبنة ونيس 9600 م²، منها 2380 م² مبنية و 7820 م² غير مبنية ، وأهم الهياكل والمنشآت للمبنة هي:

- مخبر مجهز .
- محطة لتصفية المياه الملوثة للحفاظ على البيئة station de relevage mobile .
- محطة لنزع الأملاح من المياه.
- محطة توليد الكهرباء (مولد كهربائي من النوع الكبير) بطاقة 630 kva .
- وحدة إنتاج الحليب ومشتقاته تتكون من ثلاث ورشات بكامل تجهيزاتها ومعداتنا .
- وحدة إنتاج الأجبان بكامل تجهيزاتها ومعداتنا
- ستة غرف للتبريد .
- ورشة التطهير الكيميائي يوجد بها: صهاريج بسعة 500 لتر و 1000 لتر خاصة للمواد الأولية.
- محطة لصنع المياه المثلجة commutateur eaux glacé .
- محطة لصنع المياه الساخنة والبخار بسعة 3 أطنان chaudière
- ورشة سباكة: يوجد بها: مجاري المياه .مصاريف المياه من سعة 120.
- ورشة النظافة: يتم بواسطتها نقل النفايات و تحتوي على:

ب) الإمكانات المالية:

يتم تقسيم الإمكانات المالية لمبنة ونيس على النحو التالي:

- 1- قرض من (CPA) القرض الشعبي الوطني .
- 2- مساهمة شخصية لصاحب الملبنة .
- 3- تحصلت الملبنة عن قرض من "القرض الشعبي الجزائري" و الذي يمول من طرف بنك فرنسي agence française de ligne de crédit développement (spécialisée en agroalimontaire)

ج) الإمكانات البشرية:

تحتوي المؤسسة على إمكانات بشرية معتبر حيث يقدر عدد العمال بـ155 عاملا، وهذا راجع إلى أن المؤسسة مجهزة بالآلات والعتاد المتطور والحديث، حيث تقوم معظم الآلات بتعويض كثر من العمال في مختلف المهام، كما أن المؤسسة في تطور مستمر.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية (دراسة واقع ملبنة ونيس)

السبب الذي سيجعلها تزيد من عدد الفروع في هيكلها التنظيمي كإضافة فرع إنتاج والجبن... إلخ، وبالتالي سوف تزيد من عدد العمال في هذه المصالح، يوزع العمال في المؤسسة حسب المؤهلات وهذا الجدول يبين المؤهلات لعمال المؤسسة.

والجدول الآتي يوضح عدد العمال في الملبنة وتوزيعهم حسب المستوى.

جدول رقم (1) جدول يوضح عدد العمال حسب المستوى،

| العمال | تقنيين | الإطارات | الإطارات العليا | درجة العمال |
|--------|--------|----------|-----------------|-------------|
| 121 | 18 | 12 | 4 | العدد |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على لقاء مع رئيس قسم ادارة الموارد البشرية

2 القدرة الإنتاجية:

تقوم الملبنة حاليا بإنتاج الحليب المبستر، حليب مبستر لبن، حليب البقر، زيادي معطر، ولقد أكتفت الملبنة بهذه المنتجات كونها حديثة النشأة، ثم أضافت عدة منتجات على غرار منتج رايب عصير و زيادي فاكهة و بتشكيلات مختلفة ثم ولقد سطرت برنامجا إنتاجيا لدخول السوق بمنتجات جديدة ويبدأ العمل لهذا البرنامج في الأشهر القادمة.

وتقوم الملبنة بالإنتاج بعد اقتناء المواد الأولية الضرورية وتحويلها لمنتجات، وتقوم الملبنة بتحديد حجم الإنتاج من خلال الطلبات التي تصلها من زبائنها والتي تستقبلها المصلحة التجارية لتسجيلها، ثم يراقب مخزون المادة المطلوبة، وإذا كان هناك نقص في مخزونها يتم تعويضه بإنتاجه قبل وصول الموزعين لنقل المنتج المطلوب من طرف الزبائن.

حيث أن ملبنة ونيس وإمكانياتها التي سبق ذكرها لها قدرة إنتاجية جيدة، حيث تلبى حاجيات عدة أسواق داخل وخارج الولاية:

وفيما يلي الجدول رقم (2) عرض الإنتاج اليومي والشهري للملبنة:

| المنتجات | القدرة اليومية | القدرة الشهرية |
|---------------------------|-----------------|------------------------------|
| الحليب المبستر | 44 الف ل/يومية | 1230000 ل/شهريا |
| الحليب المبستر لبن (رايب) | 10000 ل/يومية | 300000 ل/شهريا |
| ياوورت معطر | 15000 ل/يومية | 90000 ل/شهريا |
| قشدة طازجة | / | حسب الطلب |
| حليب البقر | / | حسب الكمية المجموعة في اليوم |
| العصائر (الشاربات) | 1500 ل/يومية | 45000 ل/شهريا |
| الأجبان | 4000 وحدة يومية | 104000 وحدة يومية |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على لقاء مع رئيس قسم النتاج

تهدف الملبنة إلى تغطية العجز الموجود في الأسواق في منتج الحليب ومشتقاته، وبالتالي رغبة المستهلكين إلى حد معين، وملبنة ونيس تمزج بين عدة أنشطة ووظائف تقوم بها وهي كالتالي:

الشراء، الإنتاج، التوزيع والبيع.

أولاً: الشراء.

تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية ويتم ذلك عن طريق أربعة مراحل أساسية هي:

أ- المرحلة الأولى.

دراسة المناقصات والإعلانات التي يقوم بها الموردون على مستوى الوطني والعالمي.

ب- المرحلة الثانية.

المعطيات التي يقدمها كل مورد للثاني أي أنها تأخذ كل احتياطاتها كي لا تقع في مشكلة التمويل في حالة غياب المورد.

ويتم إختيار المورد المناسب على أساس العناصر التالية:

● دراسة اتفاقية التعاون والتي تضم الجودة والسعر.

● كيفية تسديد الكمية المتفق عليها.

● موعد تسليم الكمية المشتراة.

ج- المرحلة الثالثة:

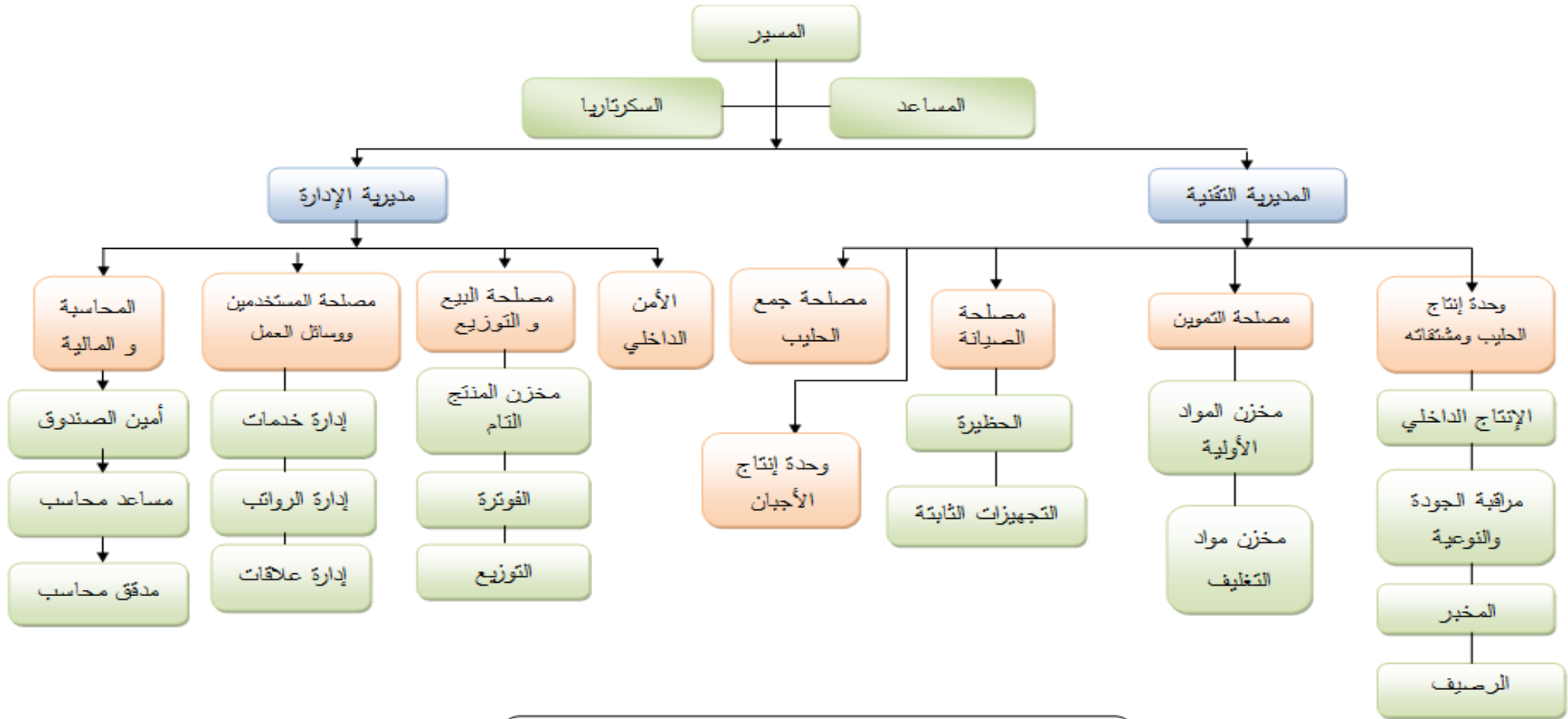
في هذه المرحلة يرسل القسم التجاري إلى المورد يطلب حجز الكمية المراد شرائها.

د- المرحلة الرابعة:

تعتبر آخر مرحلة مع المورد حيث تتم المعاملة التجارية بإرسال المورد للكمية المتفق عليها وقبض ثمنها وللاشارة فإن ملبنة ونيس تتعامل مع مورد أجنبي لشراء المواد الأولية UNI TAAS INTERNATIONAL.

ثم يتكفل وكيل الملبنة بالجزائر العاصمة INGREDIENTS-EPI بإتمام التصريحات الجمركية وتسليم كمية من الموارد الأولية التي أرسلها المورد ثم الفاتورة بقيمة المصاريف ويرسلها إلى الملبنة مع كمية المواد الأولية وكذلك MORANCE SOUDURE بتسليم مواد التغليف القادمة من طرف شركة فرنسية.

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمبنة ونيس ببئر ولد خليفة.



الهيكل التنظيمي لمبنة ونيس-ببئر ولد خليفة

المصدر: بالاعتماد على معلومات من إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي:

1) مدير المؤسسة:

حيث أنه يقوم بالمهام التالية:

- السهر على ادارة الوحدة اذ يعتبر المسؤول الاول على كل ما يجري داخلها
- مراقبة الحالة المالية و المحاسبة وتتبع مختلف المعلومات
- ابرام الصفقات مع الموردين و الزبائن على شكل عقود
- امضاء على السندات والوثائق الصادرة عن مصلح الوحدة و العملاء

2) امانة المدير:

حيث أنه يقوم بالمهام التالية:

- استقبال البريد وارسال البريد الصادر وتدوين كل ما يصدر وما يرد
- ارسال التعليمات الصادرة عن المدير الى مختلف المصالح الاخرى
- مساعدة المدير في القيام ببعض المهام
- قسم التموين⁽¹⁾: حيث يوجد بها حسب الرتبة
- رئيس مصلحة: المسؤول عن التوقعات و إعطاء التوجيهات .
- رئيس مخزن رئيسي: يقوم بتوزيع الأعمال .
- أمين مخزن: المكلف بالمتابعة اليومية .
- عاملين.

حيث يقومون بالأعمال التالية:

- يقوم قسم التموين بالتعامل مع الشركات الأجنبية و الوطنية
- مثال: يجب إختيار ممولين لنفادي وقوع أي حالة من حالات العجز ويكون الإختيار على أساسين:
- السعر: يكون منخفض أو مرتفع أو متوسط أحيانا حسب جودة المواد الأولية المستعملة.
- النوعية: و تكون الجودة في المادة الأولية (اختيار الجودة العالية).

مراحل هذا القسم:

- مرحلة شراء المواد الأولية: حسب مواصفات المادة المقصودة استعمالها و على هذا الأساس تختار المادة المشتريه .

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- فاتورة الطلب: يكون حسب مواصفات المادة المطلوبة على الشراء .
- فاتورة الشراء الصحيحة لهذا الطلب.

الفاتورة النهائية:

- السيولة النقدية .
- شيك بنكي (صك بنكي) .
- تحويل من حساب المؤسسة إلى حساب الممول .
- أما بالنسبة إلى نقل البضاعة أو المواد الأولية تكون حسب التفاهم القائم بني الممول و المؤسسة.

و بعد ذلك تحول المادة الأولية إلى المخازن مصحوبة ببطاقة التخزين وتستعمل ملبنة ونيس طريقة ما دخل أولاً خرج أولاً (FIFO) لان المواد الموجودة هي مواد استهلاكية لا تتحمل التخزين بسبب فسادها بسرعة ولا تتحمل مدة طويلة في التخزين، وتقوم هذه الأخيرة بتموين الورشات بالمادة الخام و كذلك بتجهيزات الإنتاج وتوفير متطلبات المؤسسة وكذلك وفق الاحتياجات المطلوبة. ويتشكل قسم التموين من رئيس قسم الذي يقوم بتوزيع الاعمال و التوقعيات واعطاء التوجيهات ،وهناك من المكلفين بالدراسات يقومون بالمتابعة اليومية للمبيعات والمخزون

- مصلحة جمع الحليب: حيث يوجد بها حسب الرتبة:

- رئيس مصلحة.
- عون إداري.

يقومون بالأعمال التالية:

- عقد اتفاقيات لسنة واحدة قابلة للتجديد مع الممونين "جامعي الحليب" و الفلاحين "مربي الأبقار"،

حيث يبلغ عددهم على النحو التالي:

- مربي الأبقار: 75 فلاح يملكون 1363 بقرة.
- مجمعي الحليب Les Elveurs: 14 ممون.

- وحدة إنتاج الحليب ومشتقاته: حيث تتكون من:

- رئيس وحدة الانتاج يسير ثلاثة ورشات
- فوج رصيف الشحن: يحتوي على 8 عمال .
- فوج وحدة إنتاج الحليب و مشتقاته: يعمل بنظام التناوب 3X8 24 ساعة يشرفون على آلات تعبئة أكياس الحليب المبستر 1 لتر و اللبن و الرائب و العصائر
- ورشة انتاج مشتقات الحليب ياوورت (تحضير لبنية) و اللبن و الرائب قارورات 1 لتر و ياوورت علب 400 غرام و الرائب علب 800 غرام.

بالإضافة لمهندسين الإنتاج الذين يشرفون على كل مراحل عملية الإنتاج بالإضافة للأعوان المكلفين بمراقبة الجودة و النوعية.

- مصلحة البيع والتوزيع:

حيث يشرف عليها رئيس مصلحة و أعوان تجاريين يسيرون المصلحة مع:

- 05 أمناء مخزن .
- 05 موزعين .
- 12 سائق وزن خفيف و وزن ثقيل.

أما في ما يخص الزبائن يتم التعامل معهم كما يلي:

- ارسال سند الطلب عبر الفاكس او البريد الالكتروني، الهاتف او مباشرة .
- المصلحة تكون مسؤولة على المنتج عند دخوله عرف التبريد .
- تقديم تقرير حول كمية المبيعات الى مديرية التجارة .
- القيام بالإشهار .

هنا تكون استراتيجية في العمل الموجود مصلحة التوزيع وتكون هذه الاستراتيجية بشحن المنتج في الشاحنات ليلا و نهارا بسند امر بالشحن من طرف رئيس مصلحة التوزيع وذلك للاستراتيجية القائمة على اساس دخول المنتج في الاسواق قبل منتوجات الشركات المنافسة في السوق وتكون عدة عمليات تقوم بها المصلحة

- ✓ المصلحة تكون مسؤولة على المنتج عند دخوله غرفة التبريد
- ✓ تقوم بعملية الجرد لهذه الكمية أي تقوم بعملية الحساب الكمي لهذا المنتج وتحمل تبعات عملية الجرد (السرقة او فقدان المنتج....)

- ✓ مسؤولة عن البرمجة التوزيعية عن الكمية و عن طريق الزبائن مثل الطلبات عبر الهاتف
- ✓ متابعة عملية التوزيع باشراف امين المخزن على مستوى المرفا
- ✓ القيام بشحن الكمية المنتجة داخل الشاحنة

كما يتم اعداد سند توزيع مرقم و مؤرخ من طرف المصلحة مع ذكر الكمية المشحونة لجميع المواد

- ✓ مراقبة المخزن من حيث الكمية الموزعة و الكمية التي بقيت داخل المخزن لان المصلحة مسؤولة عن حدوث أي خلل حدث داخل الكمية الموجودة في المخزن

- ✓ لما تتم عملية التوزيع يوميا تكون هناك نسخة يسجل فيها التوزيع اليومي الكامل

✓ في عملية التوزيع تقوم باحصاء كل المنتجات وكذلك عدد الضرار (صندوق حليب او bake) وتوجد نسخة لخروج هذه الصناديق

حيث تقوم هذه المصلحة بالتسويق للمنتج تمهيدا لفتح قسم للتسويق

- مصلحة المحاسبة والمالية: حيث ان بها:

- مصلحة المالية.

إن هذا القسم يجمع بين مهمتين وهي الإدارة والمالية ويتفرع منه مصلحة المحاسبة.

ويقوم هذا القسم بالمهام الإدارية التالية:

مسك السجلات الواجب تواجدها في كل مؤسسة وهي:

• سجل الوقاية والأمن وطب العمل.

• سجل حوادث العمل.

• سجل العطلة السنوية.

• سجلات إنذار مفتشيه العمل.

• سجل أجور العمال.

• سجل العمال.

أما من الناحية المالية فيقوم المكلف بالقسم بما يلي:

أ- إجراءات العمليات المالية والمتمثلة في:

- مراقبة ومتابعة الحساب البنكي:

• الحساب البنكي للإيرادات:

في هذه العملية يقوم المكلف بالمالية باستلام إيرادات البيع ثم تحويلها إلى الحساب الموجود في البنك (C.P.A) وتتعامل الملبنة مع القرض الشعبي الجزائري.

• الحساب البنكي للمدفوعات:

في هذه العملية يقوم المكلف بالمالية بتسليم الأموال للموردين عن طريق شيك بنكي ويتم تمويل هذا الحساب من الحساب البنكي للإيرادات.

- مراقبة ومتابعة الصندوق:

تغطية كل المصاريف المختلفة داخل المؤسسة مثلا: مصاريف الهاتف، الكهرباء، تصليح الآلات، شراء قطع غيار السيارات الخاصة الملبنة.

وكذلك عن طريق الحساب البنكي Fond de roulement ويتم تحويل هذا الصندوق من رأس المال العام لإيرادات وللاشارة فإن هذه العملية يومية في قسم الإدارة.

- مصلحة المحاسبة.

ويقوم المكلف بالمهام التالية:

- القيام بإنجاز التقارير الفصلية عن حالة المؤسسة.
- السهر على مطابقة الوثائق المحاسبية (المصاريف والإيرادات).
- السهر على تطبيق المخطط الوطني المحاسبي.
- التسجيل المحاسبي والقيام بالجرد والمتابعة البنكية.
- وضع الميزانية الحقيقية للمؤسسة، ثم تقوم بدفع نسخة منها لمصلحة الضرائب ويحتفظ بالأخرى في المؤسسة.

تعمل هذه المصلحة بالتنسيق مع قسم الإدارة المالية في حالة احتياج المؤسسة لمبلغ مالي يقوم المكلف بهذه المصلحة باستخدام التقنيات المحاسبية أي المحاسبة التحليلية والمحاسبة العامة.

- قسم الصيانة:

يحتوي على 07 تقنيين و العدد مرشح للارتفاع :

- رئيس ورشة الصيانة.
- كهربائي متخصص في الكهرباء الصناعية .
- تقنيين الكروتقني و الكتروميكانيك .
- لحام .
- ميكانيكيين وزن خفيف و وزن ثقيل.

تقوم هذه المصالح بالمهام التالية:

- المراقبة اليومية للألات والتجهيزات.
- وضع ميزانية وبرامج الصيانة شهريا.
- التنسيق بين نشاطات الصيانة.

- مصلحة الامن و الوقاية:

بها 4 عمال يعملون بالتناوب من اجل:

- السهر على ممتلكات الوحدة .
- السهر على حماية عمال الوحدة .
- أمن المؤسسة من الحريق أو ما شبه.

ويقوم بالمهام التالية:

- تطبيق القوانين الخاصة بالوقاية والأمن ومتابعتها.
- الحفاظ على ممتلكات الملبنة.
- مصلحة المستخدمين⁽¹⁾:

تشرف هذه المصلحة على الحياة المهنية لـ 155 عامل طيلة مدة عملهم بالوحدة حيث تقوم بتسيير الملفات الإدارية للعمال بصفة عامة وتقوم على وجه الخصوص بـ:

- إحصاء المناصب الشاغرة و العمل على إيجاد الشخص المناسب لها لما تقتضيه الميزانية سواء كان ذلك بالتوظيف الداخلي أو الخارجي .
- إجراء مقابلات معهم والتكفل بملفاتهم.
- وضع هذه الكفاءات تحت فترة معاينة مدتها ثلاثة أشهر.
- كما أن هذه المصلحة مكلفة بمسك السجلات الضرورية الخاصة بالعمال وهي سجل العطل السنوية، سجل أجور العمال، سجل حوادث العمل.
- السهر على تطبيق الإجراءات والنصوص الخاصة بالعمال ومتابعة حسن سلوك العمال.
- مسك السجلات أهمها:
- سجل الوقاية و الأمن و طب العمل .
- سجل إنذار مفتشية الشغل .
- سجل العطل السنوية .
- سجل الموارد البشرية .
- سجل أجور العمال .
- سجل عقود العمل .
- سجل حوادث العمل .
- سجل التأمين الشامل .
- سجل عقود العمل.

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني: تقنيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

لتفسير النتائج المرجو الوصول إليها عمدنا إلى إتباع مجموعة من الخطوات موجزها في ما يلي:

المطلب الأول: تقنيات الدراسة

وعمدت إلى:

أولاً: هدف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى توضيح أنماط الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة المتمثلة في (التدريب والاداء) بالشركة محل الدراسة، وكذلك الطرق المتبعة والاستراتيجية المستهدفة لتطويره وذلك لتحقيق الميزة التنافسية لها.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث

اختير قطاع الصناعي ميداناً للبحث بوصفه من أكثر القطاعات احتياجاً لتدريب ، وكذلك باعتباره القطاع الأكثر تأثراً بالتطورات والتقلبات، والذي تتركز خدماته على الأداء في تقديم الأفضل للعميل، حيث أن هناك العديد من الشركات التي تعمل في هذا المجال، اختير منها (ملبنة ونيس) وقد تم توزيع عدد (50) قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين في كل من قطاع الموارد البشرية، وقطاع الإنتاج، وقطاع البيع والتوزيع، وقطاع الصيانة، باعتبار أن تلك القطاعات هي من أكثر الإدارات المعنية برأس المال الفكري، استرجع منها عدد (39) قائمة صالحة للتحليل وهي تعد نسبة استجابة جيدة لأغراض البحث.

ثالثاً: أسلوب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

- أسلوب جمع البيانات

اعتمدنا على قوائم الاستقصاء التي أعدت لهذا الغرض والمعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة اختيارات تتراوح ما بين دائماً ومطلقاً بوزن نسبي (5-1)، وقد تم تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين، تختص الأولى بالبيانات الشخصية للمبحوثين، والثانية لصلب موضوع البحث وتضم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بـ (التدريب)

كما تضمنت عدد من الأسئلة التي تغطي المتغير التابع (الأداء)، ولقد وزعت هذه القوائم على العاملين بالشركة محل الدراسة.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية SPSS V25 في تحليل البيانات التي تم تجميعها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، وقد تم الاعتماد على الحدود الآتية في الحكم على المتوسط الحسابي:

- أي وسط حسابي من (1-1.8) يعني عدم الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة.
- أكبر من (1.8-2.6) يعني عدم موافقة أفراد الدراسة.
- وأكبر من (2.6-3.4) يعني عدم تأكد أفراد الدراسة.

- وأكبر من (3.4-4.2) يعني موافقة أفراد الدراسة.
- وأكبر من (4.2-5) يعني الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

- ثبات الاستبيان :

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب. حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر والواحد (0 - 1)، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكانت النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): اختبار ألفا كرونباخ.

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .946 | 17 |

المصدر: من إعداد الطالبتين إستنادا على برنامج SPSS.

حيث بلغت قيمة معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان (0.946 في المائة) وهو معامل ثبات جيد يفى لأغراض البحث العلمي.

وفي إعداد وتصميم الاستبيان تم مراعاة التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد العينة وقد تم انجاز هذا الاستبيان على عدة مراحل.

- خصائص عينة الدراسة:

لتحديد خصائص عينة الدراسة (النوع، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة) فقد تم تضمين قائمة الاستقصاء مجموعة من الاستفسارات التي تمثل معلومات عامة عن عينة الدراسة من العاملين في القطاعات المشار إليها سابقاً في الشركة محل الدراسة، وقد كانت النتائج كالتالي:

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.

سنتناول في هذا المبحث ما يلي:

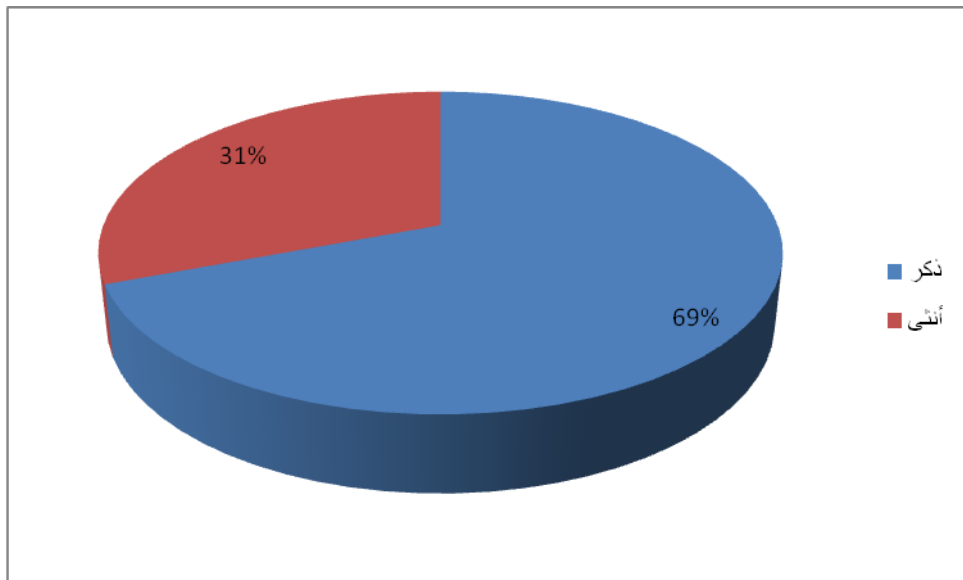
- تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|---------|--------|
| الجنس | ذكر | 27 | 69,2% |
| | أنثى | 12 | 30,8% |
| | المجموع | 39 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.



الشكل رقم 06: يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتين.

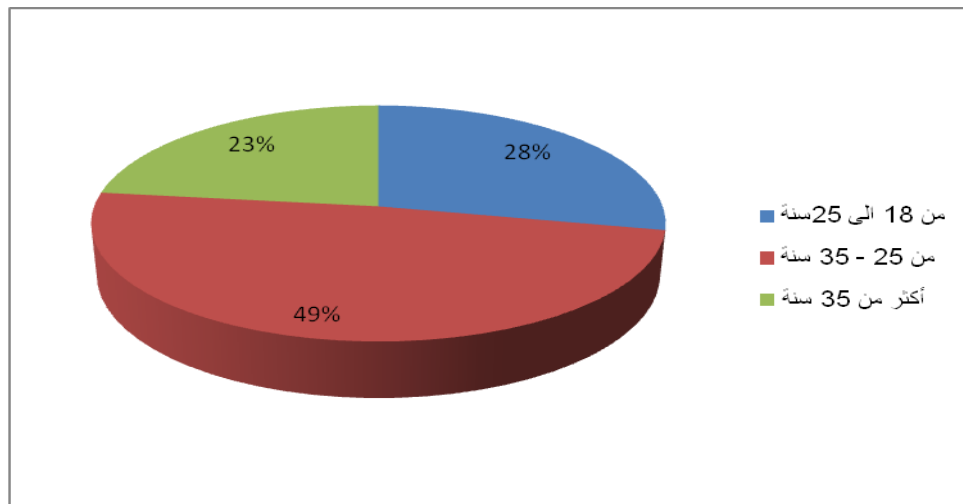
من الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور 27 بنسبة تمثيل بلغت 69.2% بينما بلغ عدد الإناث 12 بنسبة تمثيل بلغت 30.8%، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين لطبيعة وظائف المؤسسة.

-توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن .

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة |
|---------------|------------------|---------|--------|
| الفئة العمرية | من 18 الى 25 سنة | 11 | 28,2% |
| | من 25 - 35 سنة | 19 | 48,7% |
| | أكثر من 35 سنة | 9 | 23,1% |
| | المجموع | 39 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.



الشكل رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

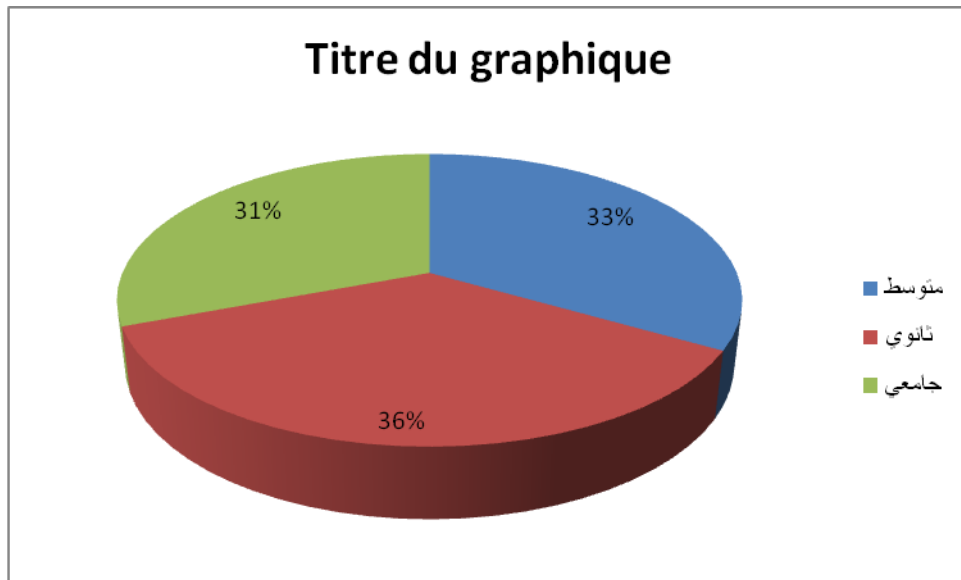
من خلال الجدول يتضح أن الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بلغت نسبتها 48.7% بمجموع 19 فرداً بينما الفئة العمرية ما بين 18 إلى 25 سنة بلغت نسبتها 28.2% بمجموع 11 فرداً، بينما الفئة العمرية لأكثر من 35 سنة بلغت نسبتها 23.1% بمجموع 04 أفراد، كما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة تعتبر عينة شبابية.

- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|---------|--------|
| المستوى التعليمي | متوسط | 13 | 33.3% |
| | ثانوي | 14 | 35.9% |
| | جامعي | 12 | 30.8% |
| | المجموع | 39 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.



الشكل رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المصدر: من إعداد الطالبتين

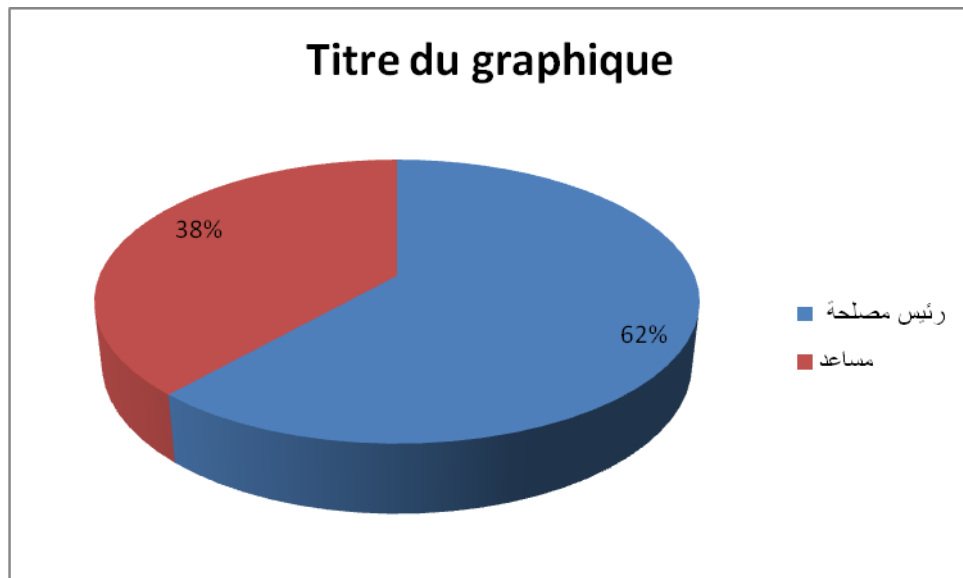
من الجدول نلاحظ أن نسبة الأفراد الحاصلين على مستوى ثانوي مجموعهم 14 فرد بنسبة بلغت 35.9% أما المستوى المتوسط بلغ أفراد العينة 13 أفراد بنسبة بلغت 33.3%، أما المستوى الجامعي فمجموع أفراد العينة 12 فرد بنسبة بلغت 30.8%، ما نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة غالبيتهم ذو مستوي ثانوي وهذا لطبيعة نشاط الشركة التي تعتمد على المهنيين بالدرجة الأولى.

الجدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة |
|----------------|------------|---------|--------|
| المسمى الوظيفي | رئيس مصلحة | 24 | 61.5% |
| | مساعد | 15 | 38.5% |
| | المجموع | 39 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

من الجدول نلاحظ أن نسبة المسمى الوظيفي لرئيس مصلحة قدر بـ 61.5% بعدد إجمالي 24 ، أما فئة مساعد فمجموع أفراد العينة 15 فرد بنسبة بلغت 38.5%، ما نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة غالبيتهم ذو مستوى ثانوي وهذا لطبيعة نشاط الشركة التي تعتمد على المهنيين بالدرجة الأولى.



الشكل رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات هو 09 أفراد بنسبة بلغت 22.5% من إجمالي العينة، بينما عدد أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 15 سنة هو 24 فرد بنسبة بلغت 60.5%، بينما أفراد العينة الذين تفوق خبرتهم أكثر من 15 سنة هو 07 أفراد بنسبة بلغت 17.5%. كما نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الغالبة هي الفئة التي تقل خبرتهم عن 15 سنة.

3-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول:.

الجدول رقم 07: يمثل عبارات عينة الدراسة.

| الترتيب | الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | التكرار والنسب | العبارة |
|---------------------------------------|---------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|----------------|--|
| 05 | موافق | 1.19 | 3.69 | 2 | 7 | 2 | 18 | 10 | ت | 1- التحقت ببرامج أو دورة تدريبية من قبل المؤسسة |
| | | | | 5.1 | 17.9 | 5.1 | 46.2 | 25.6 | % | |
| 02 | موافق | 1.02 | 4.10 | 01 | 03 | 03 | 16 | 16 | ت | 2- تقدمت بطلب دورة تدريبية من قبل المؤسسة وتم رفضه |
| | | | | 2.6 | 7.7 | 7.7 | 41 | 41 | % | |
| 03 | موافق | 0.79 | 4.05 | 00 | 03 | 02 | 24 | 10 | ت | 3- نظام التدريب الحالي في المؤسسة فعال وكافي لسد الاحتياجات التدريبية . |
| | | | | 00 | 7.7 | 5.1 | 61.5 | 25.6 | % | |
| 03 | موافق | 1.07 | 4.05 | 00 | 06 | 03 | 13 | 17 | ت | 4- الدورات التي تقدمها المؤسسة مرتبطة بطبيعة عمل الموظف. |
| | | | | 00 | 15.4 | 7.7 | 33.3 | 43.6 | % | |
| 06 | موافق | 1.09 | 3.56 | 03 | 04 | 05 | 22 | 05 | ت | 5- البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة تؤثر في سد الفراغات في أداء الموظف الحالي |
| | | | | 7.7 | 10.3 | 12.8 | 56.4 | 12.8 | % | |
| 01 | موافق | 0.90 | 4.15 | 00 | 03 | 04 | 16 | 16 | ت | 6- لا تزال المؤسسة في بداية الطريقة للوصول الى المستوى المرضي في مجال التدريب. |
| | | | | 00 | 07.7 | 10.3 | 41 | 41 | % | |
| المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة | | | | | | | | | | |
| | موافق | 0.76 | 3.93 | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

مناقشة نتائج المحور الأول:

* العبارة 01: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الباحثين أجابوا بموافق بنسبة 46.2 % مما يؤكد أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لموظفيها وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.69 فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، وأما الانحراف المعياري فقيمه 1.19 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها، يدل على أن أفراد العينة يرون حقيقة أن المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية من الكفاءات.

* **العبارة 02:** نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت موافقتهم بشدة على العبارة بنسبة 41% وعلى الموافقة 41% وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.10 فهو يعبر عن الفئة الرابعة والخامسة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة وموافق، وأما الانحراف المعياري فقيمته 1.02 ما يدل على عدم تباين الإجابات، و نلاحظ من خلال الجدول أن بتجاه رأي العينة على العبارتين موافق بشدة وموافق دليل على أنهم فهموا العبارة أو طبيعة التحفيز الذي تتخذه م المؤسسة لذلك احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية من حيث تأثيرها.

* **العبارة 03:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الأفراد أجابوا بموافق بنسبة 61.5% مما يعني أن نظام التدريب الحالي في المؤسسة فعال وكافي لسد الاحتياجات التدريبية، ومن الإجابات السابقة نجد أن معظم الإجابات تتمحور حول الموافقة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.05 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة بموافق وأما الانحراف المعياري 0.79 فيدل على عدم تباين في الإجابات، ومما سبق نلاحظ العبارة جاءت في الترتيب الثالث بالتساوي مع العبارة الرابعة من ترتيب عبارات المحور.

* **العبارة 04:** من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابات على الموافق كانت نسبتها 43.6% وهو ما يؤكد أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية ترتبط بطبيعة عمل موظفيها، من خلال الملاحظات السابقة نجد أن غالبية آراء الأفراد تتمركز إجاباتهم حول الموافق وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.05 ويدل على الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي وهو يدل الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه الموافق، وأما الانحراف المعياري 1.07 فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات من خلال ما سبق نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثالث بالتساوي مع العبارة الرابعة من ترتيب عبارات المحور.

* **العبارة 05:** من الجدول نلاحظ أن الإجابات على موافق كانت نسبتها 56.4% و مما يدل على أن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة تؤثر في سد الفراغات في أداء الموظف الحالي، من خلال الملاحظات فنجد غالبية أفراد العينة تتمركز إجاباتهم حول موافق، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 3.56 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي وأما الانحراف المعياري 1.09 فيدل على وجود تباين في الإجابات وعليه جاءت هذه العبارة في الترتيب السادس من عبارات المحور.

* **العبارة 06:** نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابتين موافق بشدة وموافق متساويتان كانت نسبتها 41% مما يدل على ان غالبية أفراد العينة يرون لا تزال المؤسسة في بداية الطريقة للوصول الى المستوى المرضي في مجال التدريب ، من خلال الملاحظات السابق نجد أن غالبية أفراد العينة تتمركز حول الموافق والموافق بشدة وهذا يعبر عنه المتوسط الحسابي 4.15 الذي يعبر الفئة الرابعة والخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه الموافق والموافق بشدة.

وأما الانحراف المعياري 0.90 فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات وعليه جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول من عبارات المحور.

* نلاحظ من الجدول السابق وتحليل العبارات السابقة أن المؤسسة حقيقة لديها برامج تدريبية فعالة وناجحة بدليل أن المتوسط الحسابي للمحور جاء بالنسبة 3.93 وهو ينتمي للفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي المعبرة عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه الموافق كما نلاحظ أن قيمة انحرافه المعياري 0.76 وهي تعبر عن تجانس الإجابات.

-عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:.

الجدول رقم 08: يمثل عبارات عينة الدراسة حول.

| الترتيب | الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | التكرار والنسب | العبارة |
|---------------------------------------|------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|----------------|---|
| 3 | موافق بشدة | 1.15 | 3.64 | 00 | 10 | 05 | 13 | 11 | ت | 1- عند اجتيازك لفترة التدريب كانت المدة المخصصة للدورة التدريبية كافية. |
| | | | | 00 | 25.6 | 12.8 | 33.3 | 28.2 | % | |
| 2 | موافق | 1.25 | 3.82 | 03 | 04 | 04 | 14 | 14 | ت | 2- الادوات والأساليب مساعدة في التدريب . |
| | | | | 7.7 | 10.3 | 10.3 | 35.9 | 35.9 | % | |
| 5 | عدم التأكد | 1.28 | 3.35 | 04 | 07 | 07 | 13 | 08 | ت | 3- يوفر التدريب للمتدربين المشاركة والنقاش وتمكين المتدرب من تبادل الخبرات والمعارف بينهم |
| | | | | 10.3 | 17.9 | 17.9 | 33.3 | 20.5 | % | |
| 1 | موافق | 1.07 | 4 | 01 | 03 | 07 | 12 | 16 | ت | 4- تم تجسيد قيامك بفترة تدريب ووضع الأمثلة الواقعية والتطبيق المباشر |
| | | | | 2.6 | 7.7 | 17.9 | 30.8 | 41 | % | |
| 4 | موافق | 1.21 | 3.46 | 04 | 05 | 05 | 19 | 06 | ت | 5- بعد التدريب واجتيازه انت قادر على أداء عملك . |
| | | | | 10.3 | 12.8 | 12.8 | 48.7 | 15.4 | % | |
| 6 | عدم التأكد | 1.28 | 3.30 | 04 | 09 | 03 | 17 | 06 | ت | 6-التدريب يمكنك من تغيير صورتك المستقبلية |
| | | | | 10.3 | 23.1 | 7.7 | 43.6 | 15.4 | % | |
| 7 | عدم التأكد | 1.26 | 3.07 | 05 | 10 | 05 | 15 | 04 | ت | 7- تقدم المؤسسة سياسة واضحة ومحددة للحوافز والترقيات. |
| | | | | 12.8 | 25.6 | 12.8 | 38.5 | 10.3 | % | |
| المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة | | | | | | | | | | |
| | موافق | 0.94 | 3.59 | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات المحور الثاني: التميز في المؤسسة

* العبارة 01: نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 33.3% مما يؤكد حقيقة أن عند اجتيازك لفترة التدريب كانت المدة المخصصة للدورة التدريبية كافية..

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.64 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق، وأما الانحراف المعياري فقيمته 1.15 ممّا يدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الثالث لعبارات المحور.

* **العبارة 02:** نلاحظ من خلال الجدول أنّ أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 35.9% و 35.9% ممّا يؤكد أن الادوات والأساليب مساعدة في التدريب .

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.82 فهو يعبر على الفئة الرابعة والخامسة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق بشدة وموافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.25 ويدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين. كما يلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات المحور.

* **العبارة 03:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 33.3% ممّا يؤكد توفر التدريب للمتدربين للمشاركة والنقاش وتمكين المتدرب من تبادل الخبرات والمعارف بينهم، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.35 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو في غير الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.28 فيدل على عدم تجانس الإجابات ووجود تباين. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الخامس من عبارات المحور.

* **العبارة 04:** نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بشدة بنسبة 57.5% ممّا يؤكد أنه تم تجسيد قيام الموظفين بفترة تدريب ووضع الأمثلة الواقعية والتطبيق المباشر.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4 وهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.07 وهو يدل على تجانس الاجابات وعدم وجود تباين كبير. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الأول من عبارات المحور.

* **العبارة 05:** نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 48.7% ممّا يؤكد بعد التدريب واجتيازه ان الموظفين قادرين على أداء عملهم .

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.46 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.21 فيدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير.

كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات المحور.

* **العبارة 06:** نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 43.6% ممّا يؤكد على أن التدريب يمكن من تغيير صورت الموظفين المستقبلية.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.30 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على عدم الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.28 فيدل على وجود تباين كبير في إجابات العينة.

كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب السادس من ترتيب عبارات المحور.

* العبارة 07: نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 38.5% ممّا يؤكد أنّ المؤسسة تقدم سياسة واضحة.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.07 وهو يعبر عن الفئة الثالثة عدم التأكد وهو ما يدل على اختلاف في الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري قيمته 1.26 وهو يدل على وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب السابع من ترتيب عبارات المحور.

* نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ المؤسسة تسعى إلى تحقيق التميّز بشتى أشكاله ومجالاته، وتسعى إلى تطبيقه وهذا ما يفسر قيمة المتوسط الحسابي للمحور، حيث قدرت قيمته بـ 3.59 وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه موافق كما نلاحظ أنّ قيمة انحرافه المعياري 0.94، فهي تعبر عن تجانس الإجابات .

-عرض وتحليل نتائج المحور الثالث:

الجدول رقم 09: يمثل عبارات عينة الدراسة حول.

| العبارة | التكرار والنسب | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الإحتراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
|---|----------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| 1- تكتسب المؤسسة ميزتها التنافسية من خلال برنامج التدريب المعتمدة عليها | ت | 10 | 12 | 02 | 11 | 40 | 3.33 | 1.40 | عدم التأكد | 1 |
| | % | 25.6 | 30.8 | 5.1 | 28.2 | 10.3 | | | | |
| 2- برامج التدريب المعتمدة تؤهل المورد البشري الى التمييز بين منافسي الشركة. | ت | 12 | 12 | 04 | 08 | 03 | 3.56 | 1.33 | موافق | 3 |
| | % | 30.8 | 30.8 | 10.3 | 20.5 | 7.7 | | | | |
| 3- تستحوذ المؤسسة على الحصة السوقية الأكبر مقارنة بمنافسيها | ت | 13 | 14 | 7 | 5 | 00 | 3.89 | 1.02 | موافق | 1 |
| | % | 33.3 | 35.9 | 17.9 | 12.8 | 00 | | | | |
| 4- تطوير برامج التدريب بالمؤسسة أدى الى تطور أداء المؤسسة بين منافسيها | ت | 12 | 17 | 05 | 03 | 02 | 3.87 | 1.10 | موافق | 2 |
| | % | 30.8 | 43.6 | 12.8 | 7.7 | 5.1 | | | | |
| المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 3.66 | 0.98 | موافق | |

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 25.

تحليل عبارات المحور الثالث:

* العبارة 01: نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 30.8% ممّا يدل على أنّ المؤسسة تكتسب ميزتها التنافسية من خلال البرامج التدريب المعتمدة عليها.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.33 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت وهو ما يدل على اختلاف الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 1.40 وهو يدل على وجود تباين في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات المحور.

* **العبارة 02:** نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 30.3% و 30.8% مما يدل على أن برامج التدريب المعتمدة تؤهل المورد البشري الى التمييز بين منافسي الشركة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.56 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 1.33 وهو ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات المحور.

* **العبارة 03:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 35.9% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستحوذ على الحصة السوقية الأكبر مقارنة بمنافسيها. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.89 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان بـ 1.02 وهذا ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات المحور.

* **العبارة 04:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 43.6% وهذا ما يدل على أن تطوير برامج التدريب بالمؤسسة أدى الى تطور أداء المؤسسة بين منافسيها. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.87 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 1.10 وهذا ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير.

* نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حقيقة تسعى للتنسيق العمال، وهذا من أجل تحقيق نتائج أفضل والحصول على حصص سوقية جديدة وكسب رضا الزبائن، كل هذا فسره المتوسط الحسابي لهذا المحور الذي بلغت قيمته 3.66 وهي تعبر عن الاتجاه العام لرأي العينة وهو الاتجاه موافق، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.98 فهي تدل على تجانس الإجابات.

-اختبار فرضيات البحث:

-إختبار أحادي العينة t-test

يستخدم اختبار t لعينة واحدة للحكم على مدى معنوية الفروق بين متوسط عينة متوسط المجتمع أو بين متوسط عينة وقيمة ثابتة محددة سلفاً. ويقوم برنامج SPSS23 بحساب اختبار t للعينة الواحدة من خلال استخدام المعادلة في حالة الفروق بين متوسط عينة ومتوسط مجتمع.

لتحليل فقرات الاستبانة، نعتمد على ان تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن الأفراد يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 وقيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولية.

- إذا كان sig أقل من 0.05 نقبل الفرضية H1
- إذا كان sig أكبر من 0.05 نقبل الفرضية H0
- إختبار العبارة الثالثة للمحور الأول

H0: تقدمت بطلب دورة تدريبية من قبل المؤسسة وتم رفضه

H1: قدمت بطلب دورة تدريبية من قبل المؤسسة وتم قبوله

الجدول رقم 10: نتائج العبارة الثالثة

| المحسوبة T | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الدلالة |
|------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 7.599 | 3.93 | 0.769 | 0.000 |

مصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

بلغت T المحسوبة 7.599، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل H1 وهي ان قدمت بطلب دورة تدريبية من قبل المؤسسة وتم قبوله، وذلك للإحتياجات المتكررة للمنظمة من أجل المواكبة في تقديم أداء جيد لعملائها.

-إختبار العبارة الرابعة للمحور الثاني:

H0: لم يتم تجسيد قيامي بفترة وضع أمثلة للتدريب والتطبيق المباشر.

H1: يتم تجسيد قيامي بفترة وضع أمثلة للتدريب والتطبيق المباشر.

الجدول رقم 11 : نتائج العبارة الألى

| المحسوبة T | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الدلالة |
|------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 3.954 | 3.59 | 0.944 | 0.000 |

مصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

بلغت T المحسوبة 3.954، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل H1 وهي يتم تجسيد قيامي بفترة وضع أمثلة للتدريب والتطبيق المباشر. وذلك راجع لعدة أسباب منها الوقوف عند أهم النقاد للبرنامج التدريبي ومناقشة أسباب القيام به ونتائجه.

-إختبار العبارة الرابعة للمحور الثالث:

H0: لا تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية أكبر من نافسيها

H1: تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية أكبر من نافسيها

الجدول رقم 12 : نتائج العبارة الثالثة للمحور الثالث

| المحسوبة T | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الدلالة |
|------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 4.224 | 3.66 | 0.985 | 0.000 |

مصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

مستوى الدلالة 4.224 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل H1 وهي أنه تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية

أكبر من نافسيها لأنها تمتلك موقع إستراتيجي مكنها على غرار غيرها من إحتكار هذا الأخير. إختبار

ANOVA

يستخدم ANOVA من أجل إيجاد دلالة إحصائية معنوية للفروقات في المتوسطات الحسابية للمحاور

القرار:

إذا كان $sig < 0.05$.

نقبل H1 ونرفض H0 ومنه نقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد فروقات في المتوسطات الحسابية للمحاور

خاصة الإجابات عند استعمالنا البيانات الديمغرافية.

وإذا كان $sig > 0.05$.

نقبل H0 ونرفض H1 ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة أنه لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية

للمحاور.

خاصة الإجابات عند استعمالنا البيانات الديمغرافية.

وفي هذه الحالة إذا توجد فروقات في المتوسط الحسابي نستعين ب المقارنة البعدية POST HOC

جدول إختبار تباين المحاور

ANOVA

| Sig. | F | Mean Square | درجة الحرية | Sum of Squares | |
|-------|-------|-------------|-------------|----------------|---------------------------------|
| 0.485 | 0.738 | 0.442 | 2 | 0.885 | المحور_الأول Between Groups |
| | | 0.600 | 36 | 21.594 | Within Groups |
| | | | 38 | 22.479 | Total |
| 0.668 | 0.409 | 0.377 | 2 | 0.753 | المحور_الثاني Between Groups |
| | | 0.922, | 36 | 33.176 | Within Groups |
| | | | 38 | 33.929 | Total |
| 0.726 | 0.324 | 0.326 | 2 | 0.652 | المحور_الثالث Between Groups |
| | | 1.007 | 36 | 36.265 | Within Groups |
| | | | 38 | 36.917 | Total |

مصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

LSD ، FERR ، HSD ، التي تعتبر ذات أهمية ودلالة إحصائية أين يكمن الخلل (أين يوجد فروقات).

H0: لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

H1: توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

بعد ANOVA تحصلنا على ما يلي:

- بالنسبة للمحور الأول نلاحظ أن $0.05 > \text{sig}=0.485$ ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.
- بالنسبة للمحور الثاني نلاحظ أن $0.05 > \text{sig}=0.668$ ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.
- بالنسبة للمحور الثالث نلاحظ أن $0.05 > \text{sig}=0.726$ ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

النتائج:

أكدت لنا الدراسة أنه لا توجد فروقات في متوسطات حسابية للمحاور خاصة الإجابات عند استعمالنا البيانات الديمغرافية وهذا ما تؤكدته العبارات انها كانت متناسقة ، إذن يمكن اعتماد في فترة من الفترات بنسبة 95% من الممكن أن نلقى خلل (توجد فرقاً).

خلاصة :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة ملبنة ونيس، وكذا الهيكلية الادارية التي تدير وفقها، ولقد اعتمدنا في الحصول على البيانات على الاستبانة التي وزعناها على العمال بالمؤسسة محل الدراسة، والتي تحتوي على محورين: التدريب والميزة التنافسية، وهدفنا من خلالها إلى الاجابة على إشكالية بحثنا ممثلة في السؤال التالي: " ما هو التدريب دور في تحقيق ميزة تنافسية؟" وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، الانحراف المعياري، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصل إلى صحة الفرضية التي وضعناها وقبولها.

خاتمة

و في الأخير يمكن القول أن موضوع التدريب من أهم قضايا الساعة التي اثيرت حولها نقاشات عديدة نتيجة للأهمية التي يكتسبها فهو بمثابة محرك النمو في المنظمة، وهو الوسيلة الناجعة لتحقيق استمرارية ووجود أي منظمة لذلك فهي تحاول دائما سعيها للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الفعالية،

ولقد تأكدنا من خلال دراستنا ان الاعتماد على التدريب بصفة مستمرة يعد من انجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية كفاءات ومهارات الافراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم و تحقيقهم الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلالها حيث يتطلب هذا الاعتماد على طرق واضحة ، ناخذ بعين الاعتبار مكان ، نوع، واستمرارية العملية التدريبية،

من جهة أخرى لا بد من وجود استراتيجية محددة في كيفية تحديد وتقييم العملية التدريبية باعتبار هذين العنصرين أساس من اساس نجاح العملية التدريبية ككل ، فوجوب الاعتماد على خطط وطرق واضحة، مدروسة ومتعارف عليها امر مهم للغاية، حيث تقوم مثال على تحليل وتصف مناصب العمل، وجود مجموعة من ذوي المهارات في تحديد وتحليل هذه الاحتياجات ، التقييم على اساس مجموعة من المعايير العملية ، وتوصلنا في الاخير ان الاداء الشامل لأي منظمة ، متغير تابع لتنمية الكفاءات الفردية والتدريب، فيما تستطيع المنظمة تحقيق الفعالية في الأداء، وبالتالي الرفع في اداء ،

ولقد بدأنا في بداية العمل حول دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية فرضيات أساسية وأدت معالجة الموضوع الى النتائج التالية:

أ- **بخصوص الفرضية الأولى:** التدريب عملية مستمرة محورها الفرد يهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة إحتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المنظمة التي يعمل بها،

ب- **بخصوص الفرضية الثانية:** الميزة التنافسية تعبر عن عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس،

ت- **ايضا فيما يخص الفرضية الثالثة:** يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على التدريب و ذلك برفع كفاءات و مهارات مواردها البشرية و هذا يمكن أن يتم من خلال عملية تدريبها،

النتائج :

من خلال ما قدمناه نستخلص النتائج :

- التدريب مكن الموظف من انجاز الاعمال اليومية دون صعوبة وساعد على تسهيل عمل الموظف، كما مكنه من تقديم اساليب جديدة لانجاز العمل ،
- اصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في اولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة، منها والنامية على السواء ، الدول كونه يعتبر احد السبل المهمة لتكوين جهاز اداري كفاء لتحمل اعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول،
- يهدف تدريب الموارد البشرية الى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والاساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة اعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم او محاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي ، وبالتالي رفع مستوى الاداء والكفاءة ،

التوصيات :

- من اجل ان يساهم كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين الانتاجية ارتأينا الى تقديم جملة من التوصيات لكل من الدارس والممارس لأنشطة التدريب وهي كالاتي:
- *لابد من توافر التسهيلات المادية للتدريب ، مثل القاعات والاجهزة والمعدات اللازمة لانجاز العمليات التدريبية،
- *يجب ان تتلاءم نفقات استخدام كل وسيلة مع ميزانية التدريب،
- *المتدربون قد يحتاجون الى مهارات محددة والتي تشير الى امكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا او لحل مشاكله من اجل تحقيق الميزة التنافسية،
- آفاق الدراسة :

عالجنا في هذا البحث موضوع : دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، وبطبيعة الحال البحث لا يخلو من بعض النقائص، وذلك نظرا لاتساع الموضوع من جهة ، وتواضع المعالجة من جهة اخرى ، يمكن التوسع في بعض جزئياته كمواضيع مقترحة للدفعات القادمة وذلك كما يلي :

- دور تسيير الكفاءات للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة،
- دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية،
- تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة،

قائمة المراجع

الكتب :

1. امين ساعاتي ،ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق ،دار الفكر العربي ،مصر 1998.
2. حفيان عبد الوهاب، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دار الايام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2015.
3. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 99/98.
4. سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 1999
5. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999، 2000.
6. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، 1999..
7. صلاح الشن واني " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل لأهداف شباب الجامعة الإسكندرية 1999.
8. عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد" ، الدر الجامعية .
9. عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان ، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران ، 2000.
10. علي السلمي ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر والتوزيع ،القاهرة .
11. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، 2002.
12. فلاح حسين ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 ، دار وائل للنشر، عمان ، 2000 .
13. مصطفى محمد نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الاردن 249.
14. مصطفى نجيب شاويش،" إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق ، عمان، الأردن ، 1996 .
15. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان الأردن، طبعة 1997.
16. منير خوري تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية في مجلة اقتصاديات إفريقيا عدد 4 الجزائر، 2006.
17. نائل عبد الحافظ العوالمه ، " تطوير المنظمات" ، ط2، مركز أحمد ياسين الفني ،عمان، الأردن، 1995.
18. نظمي شحادة، محمد الباشا و آخرون،" إدارة الموارد البشرية " دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن 2000.
19. نظمي شحادة ، محمد الباشا ، ادارة الموارد البشرية -دار الصفاء للنشر -2004.
20. هشام حمدي رضا، التدريب الاداري، المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، ط2013، 1.

الرسائل و المذكرات :

- طه علي نايل الجميلي، أثر تدريب الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال.

قائمة المراجع

- محمد عبد الولي مسعد الخولاني . أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة الجمهورية اليمنية . أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة. غير منشورة. جامعة صنعاء: صنعاء. اليمن. 2005م.
- سوسن ارحيم . واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة اليرموك: إربد . الأردن. 2002م.
- جابر محمد جابر، محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية، رسالة ماجستير ،القاهرة ،1990ص22.
- يرقى حسين ،اسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية -رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية -جامعة الجزائر -1996/1995.
- جواد رحيل ،دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة تخرج للاستكمال شهادة الماستر اكاامي ، الطور الثاني في ميدان ،العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية ، فرع علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة حاصدي مرياح ، ورقلة .
- بن قايد فاطمة الزهراء بعنوان " دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" ، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة 2012-2008 SNTV جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، ماستر ، 2011.
- لينة مسلم، ميساء مسعود، دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (في قطاع البنوك في مدينة نابلس) جامعة سعيدة، الجزائر ، ماستر ، 2018/2017،
- محمد وليد بدران، ماجستير ادارة اعمال ، بعنوان " دور تنمية وتدريباً لموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال ، نموذج مقترح للبنوك الاسلامية -جامعة دمشق، ماستر، 2010.
- مهدي ولد علي. بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا وأثر على إدارة الموارد البشرية. مذكرة ليسانس معهد علوم تسيير - فرع إدارات أعمال، مركز الجامعي بالمدينة سنة 2004.

الملتقيات و المداخلات :

- سماح صولح، مسعود ربيع، دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ملاً الألفية الثالثة: الاستعداد، التعلم الاختراع، الاستغلال، قالمة، مجمع سويداني بوجمعة يومي 16-17-نوفمبر 2008.
- المنصوري الزين، جامعة سعد حلب البليدة، مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال،البليدة،2010.
- الجيلالي جهاز، الطاهر خامرة "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الملتقى الدولي حول المؤسسة الجزائرية 16 نوفمبر 2008.

قائمة المراجع

- رجم نصيب، آمال عياري ، الملتقى الدولي، تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، معهد علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة ، يومي 29/30 أكتوبر 2002.
- بابا عبد القادر وإبراهيم إسماعيل حسين الحديد. قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية . دراسة من خلال الملتقى العلمي الوطني بعنوان: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة مستغانم: الجزائر. للفترة من 10-11. نوفمبر. 2009م.

البحوث و المجالات :

- علي يونس ميا وصلاح شيخ ديب وسالم راشد الشامسي. قياس أثر التدريب في أداء العاملين . مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية. المجلد 31 (العدد1، آذار، 2009م).

المراجع الأجنبية :

- Abdallah aloui-la compétitive internationale, stratégies pour les entreprises françaises, (France :harmatan, 2005.
- Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadr, **Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvemen**, *Journal of European Industrial Training*, 2001.
- Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Eynes, Evelyn Roche,& Sean Ennis,**Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices**, *Journal of European Industrial Training*,2002.

المراجع الإلكترونية :

- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها pdf, www.arab-api-org/devebp-bridge-p8.pdf .

الملاحق

جامعة الجبلاي بونعامة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص الإدارة الموارد البشرية



"بسم الله الرحمن الرحيم"

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي تهدف لدراسة موضوع البحث الموسوم بـ " دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية"، والتي نسعى من خلالها إلى استطلاع آرائكم حول الفقرات الموجودة، وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص الإدارة الموارد البشرية.

وهي بالتأكيد تعكس الدقة والموضوعية في إجاباتكم ومدى اهتمامكم، وعيكم والحرص على إظهار النتائج الدقيقة والصحيحة.

لذا نرجو من حضرتكم ملاحظة ما يأتي قبل الإجابة:

- قراءة استمارة الاستبيان بدقة وتمعن؛
- إن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ودقة الإجابة ستعزز من قيمة النتائج المستهدفة لذا لا داعي لذكر الاسم؛
- يرجى عدم ترك أي فقرة من دون إجابة وذلك بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة.

1- البيانات الشخصية:

1- النوع الاجتماعي ذكر أنثى

2- السن :

أقل من 25 سنة 25 إلى 35 سنة من 35 فما فوق

3- المستوى التعليمي:

متوسط نوي معي

4- الدخل الشهري:

من 180000 إلى 300000 دج 300000 فما فوق

المحور الأول: بيانات متعلقة أثناء فترة التدريب

| العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5- التحقت ببرامج أو دورة تدريبية من قبل المؤسسة | | | | | |
| 6- تقدمت بطلب دورة تدريبية من قبل مؤسسة وتم رفضه | | | | | |
| 7- نظام التدريب الحالي في المؤسسة فعال وكافي لسد الاحتياجات التدريبية | | | | | |
| 8- الدورات التي تقدمها المؤسسة مرتبطة بطبيعة عمل الموظف | | | | | |
| 9- البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة تؤثر بشكل مباشر في سد فراغات في أداء الموظف الحالي | | | | | |
| 10- لا تزال المؤسسة في بداية الطريقة للوصول إلى المستوى المرضي في مجال التدريب | | | | | |

2- المحور الثاني: بيانات متعلقة بعد فترة التدريب

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| | | | | | 1- عند اجتيازك لفترة التدريب كانت المدة المخصصة للدورة تدريبية كافية |
| | | | | | 2- الادوات و الاساليب مساعدة في التدريب |
| | | | | | 3- يوفر التدريب للمتدربين المشاركة والنقاش وتمكين المتدرب من تبادل الخبرات والمعارف بينهم |
| | | | | | 4- تم تجسيده قيامك بفترة التدريب ووضع الامثلة الواقعية وتطبيق المباشر |
| | | | | | 5- بعد التدريب واجتيازه انت قادر على اداء عملك |
| | | | | | 6- التدريب يمكنك من تغيير صورتك المستقبلية |
| | | | | | 7- تقدم المؤسسة سياسة واضحة ومحددة للحوافز و الترقيات |

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| | | | | | 1- تمتلك الشركة أكبر عدد من العملاء ذوي الولاء لها عن باقي الشركات المنافسة. |
| | | | | | 2- تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم الطلبات إلى الزبائن باستمرار |
| | | | | | 3- تستحوذ الشركة على الحصة السوقية الكبر مقارنة بمنافسيها |
| | | | | | 4- الشركة لديها القدرة على تقديم خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها |
| | | | | | 5- يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل. |
| | | | | | 6- تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم الطلبات إلى الزبائن باستمرار |

```

COMPUTE الاول_المحوؤ=MEAN (A1, A2, A3, A4, A5, A6) .
EXECUTE.
COMPUTE الثاني_المحوؤ=MEAN (B1, B2, B3, B4, B5, B6) .
EXECUTE.
COMPUTE الثالث_المحوؤ=MEAN (C1, C2, C3, C4) .
EXECUTE.
RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 C1 C2 C3 C4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 39 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| Total | | 39 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .946 | 17 |

```

FREQUENCIES VARIABLES=النوع_الاجتماعي السن_المستوى_التعليمي المسمى_الوظيفي
/ORDER=ANALYSIS.
    
```

Frequencies Frequency Table

النوع الاجتماعي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر | 27 | 69.2 | 69.2 | 69.2 |
| | أنثى | 12 | 30.8 | 30.8 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

السن

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | من 18 الى 25 سنة | 11 | 28.2 | 28.2 | 28.2 |
| | من 25 الى 35 سنة | 19 | 48.7 | 48.7 | 76.9 |
| | من 35 سنة فما فوق | 9 | 23.1 | 23.1 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

المستوى التعليمي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | متوسط | 13 | 33.3 | 33.3 | 33.3 |
| | ثانوي | 14 | 35.9 | 35.9 | 69.2 |
| | جامعي | 12 | 30.8 | 30.8 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

المسمى الوظيفي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | رئيس مصلحة | 24 | 61.5 | 61.5 | 61.5 |
| | مساعد | 15 | 38.5 | 38.5 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

| Statistics | | | | |
|--|-------|---------|--------|----------------|
| | N | | Mean | Std. Deviation |
| | Valid | Missing | | |
| التحقت ببرامج أو دورة تدريبية من قبل المؤسسة | 39 | 0 | 3.6923 | 1.19547 |
| تقدمت بطلب دورة تدريبية من قبل المؤسسة وتم رفضه | 39 | 0 | 4.1026 | 1.02070 |
| نظام التدريب الحالي في المؤسسة فعال وكافي لسد الاحتياجات التدريبية | 39 | 0 | 4.0513 | .79302 |
| الدورات التي تقدمها المؤسسة مرتبطة بطبيعة عمل الموظف | 39 | 0 | 4.0513 | 1.07480 |
| البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة تؤثر بشكل مباشر في سد فراغات في أداء الموظف الحالي | 39 | 0 | 3.5641 | 1.09532 |
| لا تزال المؤسسة في بداية الطريقة للوصول الى المستوى المرضي في مجال التدريب | 39 | 0 | 4.1538 | .90433 |

Frequency Table

| التحقت ببرامج أو دورة تدريبية من قبل المؤسسة | | | | | |
|--|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 5.1 | 5.1 | 5.1 |
| | غير موافق | 7 | 17.9 | 17.9 | 23.1 |
| | محايد | 2 | 5.1 | 5.1 | 28.2 |
| | موافق | 18 | 46.2 | 46.2 | 74.4 |
| | موافق بشدة | 10 | 25.6 | 25.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

| تقدمت بطلب دورة تدريبية من قبل المؤسسة وتم رفضه | | | | | |
|---|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 2.6 | 2.6 | 2.6 |
| | غير موافق | 3 | 7.7 | 7.7 | 10.3 |
| | محايد | 3 | 7.7 | 7.7 | 17.9 |
| | موافق | 16 | 41.0 | 41.0 | 59.0 |
| | موافق بشدة | 16 | 41.0 | 41.0 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

| نظام التدريب الحالي في المؤسسة فعال وكافي لسد الاحتياجات التدريبية | | | | | |
|--|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | غير موافق | 3 | 7.7 | 7.7 | 7.7 |
| | محايد | 2 | 5.1 | 5.1 | 12.8 |
| | موافق | 24 | 61.5 | 61.5 | 74.4 |
| | موافق بشدة | 10 | 25.6 | 25.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

| الدورات التي تقدمها المؤسسة مرتبطة بطبيعة عمل الموظف | | | | | |
|--|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | غير موافق | 6 | 15.4 | 15.4 | 15.4 |
| | محايد | 3 | 7.7 | 7.7 | 23.1 |
| | موافق | 13 | 33.3 | 33.3 | 56.4 |
| | موافق بشدة | 17 | 43.6 | 43.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة تؤثر بشكل مباشر في سد فراغات في أداء الموظف الحالي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 3 | 7.7 | 7.7 | 7.7 |
| | غير موافق | 4 | 10.3 | 10.3 | 17.9 |
| | محايد | 5 | 12.8 | 12.8 | 30.8 |
| | موافق | 22 | 56.4 | 56.4 | 87.2 |
| | موافق بشدة | 5 | 12.8 | 12.8 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

لا تزال المؤسسة في بداية الطريقة للوصول الى المستوى المرضي في مجال التدريب

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 3 | 7.7 | 7.7 | 7.7 |
| | محايد | 4 | 10.3 | 10.3 | 17.9 |
| | موافق | 16 | 41.0 | 41.0 | 59.0 |
| | موافق بشدة | 16 | 41.0 | 41.0 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

```
FREQUENCIES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

| Statistics | | | | |
|--|-------|---------|--------|----------------|
| | N | | Mean | Std. Deviation |
| | Valid | Missing | | |
| عند اجتيازك لفترة التدريب كانت المدة المخصصة للدورة تدريبية كافية | 39 | 0 | 3.6410 | 1.15820 |
| الادوات والاساليب مساعدة في التدريب | 39 | 0 | 3.8205 | 1.25387 |
| يوفر التدريب للمتدربين المشاركة والنقاش وتمكين المتدرب من تبادل الخبرات والمعارف بينهم | 39 | 0 | 3.3590 | 1.28733 |
| تم تجسيده قيامك بفترة تدريب ووضع الامثلة الواقعية وتطبيق المباشر | 39 | 0 | 4.0000 | 1.07606 |
| بعد التدريب واجتيازه انت قادر على اداء عملك | 39 | 0 | 3.4615 | 1.21061 |
| التدريب يمكنك من تغيير صورتك المستقبلية | 39 | 0 | 3.3077 | 1.28050 |
| تقدم المؤسسة سياسة واضحة ومحددة للحوافز والترقيات | 39 | 0 | 3.0769 | 1.26459 |

Frequency Table

عند اجتيازك لفترة التدريب كانت المدة المخصصة للدورة تدريبية كافية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 10 | 25.6 | 25.6 | 25.6 |
| | محايد | 5 | 12.8 | 12.8 | 38.5 |
| | موافق | 13 | 33.3 | 33.3 | 71.8 |
| | موافق بشدة | 11 | 28.2 | 28.2 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

الادوات والاساليب مساعدة في التدريب

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 3 | 7.7 | 7.7 | 7.7 |
| | غير موافق | 4 | 10.3 | 10.3 | 17.9 |
| | محايد | 4 | 10.3 | 10.3 | 28.2 |
| | موافق | 14 | 35.9 | 35.9 | 64.1 |
| | موافق بشدة | 14 | 35.9 | 35.9 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

يوفر التدريب للمتدربين المشاركة والنقاش وتمكين المتدرب من تبادل الخبرات والمعارف بينهم

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 10.3 | 10.3 | 10.3 |
| | غير موافق | 7 | 17.9 | 17.9 | 28.2 |
| | محايد | 7 | 17.9 | 17.9 | 46.2 |
| | موافق | 13 | 33.3 | 33.3 | 79.5 |
| | موافق بشدة | 8 | 20.5 | 20.5 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

تم تجسيده قيامك بفترة تدريب ووضع الامثلة الواقعية وتطبيق المباشر

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 2.6 | 2.6 | 2.6 |
| | غير موافق | 3 | 7.7 | 7.7 | 10.3 |
| | محايد | 7 | 17.9 | 17.9 | 28.2 |
| | موافق | 12 | 30.8 | 30.8 | 59.0 |
| | موافق بشدة | 16 | 41.0 | 41.0 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

بعد التدريب واجتيازه انت قادر على اداء عملك

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 10.3 | 10.3 | 10.3 |
| | غير موافق | 5 | 12.8 | 12.8 | 23.1 |
| | محايد | 5 | 12.8 | 12.8 | 35.9 |
| | موافق | 19 | 48.7 | 48.7 | 84.6 |
| | موافق بشدة | 6 | 15.4 | 15.4 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

التدريب يمكنك من تغيير صورتك المستقبلية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 10.3 | 10.3 | 10.3 |
| | غير موافق | 9 | 23.1 | 23.1 | 33.3 |
| | محايد | 3 | 7.7 | 7.7 | 41.0 |
| | موافق | 17 | 43.6 | 43.6 | 84.6 |
| | موافق بشدة | 6 | 15.4 | 15.4 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

تقدم المؤسسة سياسة واضحة ومحددة للحوافز والترقيات

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 5 | 12.8 | 12.8 | 12.8 |
| | غير موافق | 10 | 25.6 | 25.6 | 38.5 |
| | محايد | 5 | 12.8 | 12.8 | 51.3 |
| | موافق | 15 | 38.5 | 38.5 | 89.7 |
| | موافق بشدة | 4 | 10.3 | 10.3 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

```
FREQUENCIES VARIABLES=C1 C2 C3 C4
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

| Statistics | | | | |
|--|-------|---------|--------|----------------|
| | N | | Mean | Std. Deviation |
| | Valid | Missing | | |
| تكتسب المؤسسة ميزتها التنافسية من خلال برنامج التدريب المعتمدة عليها | 39 | 0 | 3.3333 | 1.40175 |
| برنامج التدريب المعتمدة تؤهل المورد البشري الى التمييز بين منافسي الشركة | 39 | 0 | 3.5641 | 1.33367 |
| تستحوذ المؤسسة على الحصة السوقية الاكبر مقارنة بمنافسيها | 39 | 0 | 3.8974 | 1.02070 |
| تطوير برامج التدريب بالمؤسسة أدى الى تطور اداء المؤسسة بين منافسيها | 39 | 0 | 3.8718 | 1.10452 |

Frequency Table

تكتسب المؤسسة ميزتها التنافسية من خلال برنامج التدريب المعتمدة عليها

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 10.3 | 10.3 | 10.3 |
| | غير موافق | 11 | 28.2 | 28.2 | 38.5 |
| | محايد | 2 | 5.1 | 5.1 | 43.6 |
| | موافق | 12 | 30.8 | 30.8 | 74.4 |
| | موافق بشدة | 10 | 25.6 | 25.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

برنامج التدريب المعتمدة تؤهل المورد البشري الى التمييز بين منافسي الشركة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 3 | 7.7 | 7.7 | 7.7 |
| | غير موافق | 8 | 20.5 | 20.5 | 28.2 |
| | محايد | 4 | 10.3 | 10.3 | 38.5 |
| | موافق | 12 | 30.8 | 30.8 | 69.2 |
| | موافق بشدة | 12 | 30.8 | 30.8 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

تستحوذ المؤسسة على الحصة السوقية الاكبر مقارنة بمنافسيها

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 5 | 12.8 | 12.8 | 12.8 |
| | محايد | 7 | 17.9 | 17.9 | 30.8 |
| | موافق | 14 | 35.9 | 35.9 | 66.7 |
| | موافق بشدة | 13 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

تطوير برامج التدريب بالمؤسسة أدى الى تطور اداء المؤسسة بين منافسيها

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 5.1 | 5.1 | 5.1 |
| | غير موافق | 3 | 7.7 | 7.7 | 12.8 |
| | محايد | 5 | 12.8 | 12.8 | 25.6 |
| | موافق | 17 | 43.6 | 43.6 | 69.2 |
| | موافق بشدة | 12 | 30.8 | 30.8 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | 100.0 | |

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=المحوء_الاول_المحوء_الثاني_المحوء_الثالث

/CRITERIA=CI (.95).

T-Test

| One-Sample Statistics | | | | |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| المحوء_الاول | 39 | 3.9359 | .76912 | .12316 |
| المحوء_الثاني | 39 | 3.5983 | .94491 | .15131 |
| المحوء_الثالث | 39 | 3.6667 | .98564 | .15783 |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| المحوء_الاول | 7.599 | 38 | .000 | .93590 | .6866 | 1.1852 |
| المحوء_الثاني | 3.954 | 38 | .000 | .59829 | .2920 | .9046 |
| المحوء_الثالث | 4.224 | 38 | .000 | .66667 | .3472 | .9862 |

الملاحق

ONEWAY المستوى_التعليمي BY المحوؤ_الاول المحوؤ_الثاني المحوؤ_الثالث /MISSING ANALYSIS.

Oneway

| ANOVA | | | | | | |
|---------------|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| المحوؤ_الاول | Between Groups | .885 | 2 | .442 | .738 | .485 |
| | Within Groups | 21.594 | 36 | .600 | | |
| | Total | 22.479 | 38 | | | |
| المحوؤ_الثاني | Between Groups | .753 | 2 | .377 | .409 | .668 |
| | Within Groups | 33.176 | 36 | .922 | | |
| | Total | 33.929 | 38 | | | |
| المحوؤ_الثالث | Between Groups | .652 | 2 | .326 | .324 | .726 |
| | Within Groups | 36.265 | 36 | 1.007 | | |
| | Total | 36.917 | 38 | | | |