وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير

عنوان المذكرة :

أهمية تدريب الموارد البشرية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :

دراسة حالة مجمع صيدال-فرع الإنتاج- المدية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال.

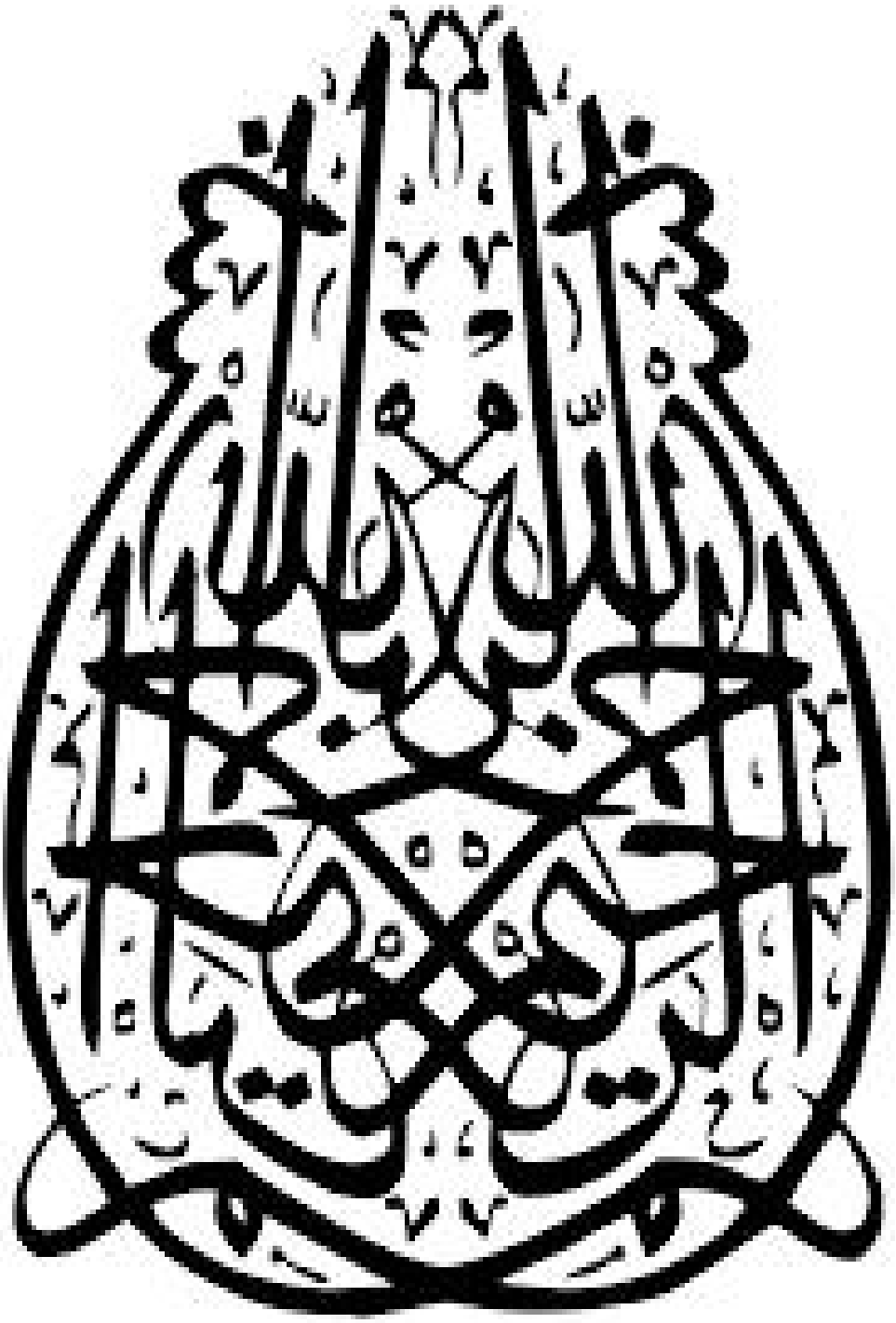
من إعداد الطالبتين:
شـــرقي راوية
رسول سعيدة

تحت إشراف الأستاذة:
د: زعاف نصيرة

لجنة المناقشة :

أعضاء لجنة المناقشة			

السنة الجامعية: 2023/2022



تشكرات :

شكر الله تعالى الذي أنارنا بالعلم وأكرمنا بالتقوى لنصل إلى هذا المستوى، ووفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى ا أستاذة المشرفة "زعاف نصيرة" لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة، وعلى النصائح والتوجيهات التي قدمتها لنا وكانت حافزا في إتمام هذا العمل من بدايته إلى نهايته.

كما نتقدم بالشكر وعظيم التقدير إلى الأساتذة الأفاضل الذين حملوا على عاتقهم شرف مناقشة هذه المذكرة .

كما نتوجه بتشكراتنا إلى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كل واحد باسمه.

ولا يفوتنا إلا أن نعبر عن تقديرنا الخالص إلى الذي أمدنا بيد المساعدة والتوجيه والإرشاد والتوجيه لإعداد هذا العمل.

كما نتقدم بتشكراتنا إلى كل عمال موقع الإنتاج بالمدية ، إلى كل من كان له الفضل في مساعدتنا من قريب أو من بعيد لانجاز هذا العمل .

وفي الأخير نتمنى التوفيق والسداد في هذا البحث.

إلى كل هؤلاء شـــــــــــــــــكرا!!!!

إهـــــداء

الحمد لله الذي أنارلي دربي ويسر لي أمري و أشكره عزوجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

إلى التي وهبتني كل العطاء والحنان إلى التي صبرت على كل شيئ التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد وكانت دعواها لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة في عملي إلى نبع الحنان أمي "عائشة" أعز ملاك على القلب والعين أطال الله في عمرها وجازاها الله عني خير الجزاء في الدارين .

إلى من اسمه يزبدني فخرا ، إلى سندي في الحياة ومن ألجأ إليه في حين الصعاب إلى الذي سهر على تعليمي أبي "امحمد" الغالي أطال الله في عمره .

إلى النجمات التي تنير دربي أخواتي العزيزات "فاطمة الزهراء" "سعاد" "شهيرة" "خديجة"

إلى إخوتي "محمد" "توفيق" "حمزة" " أسامة"

إلى شموع وكتاكيت العائلة "مرام" "وسام" "ابتهال" "دنيا" "تالين" "وائل" "جواد" "سجود"

إلى روح جدتاي وجداي رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته

إلى كل الأقارب والصديقات وكل رفيقات الدراسة

إلى رفيقتي في هذا العمل سعيدة وعائلتها الكريمة

إلى خطيبي يعقوب وزوجي المستقبلي وعائلته الكريمة

إلى كل من وسعه قلبي ولم يكتبه قلمي

إلى كل طالب علم أهدي ثمرة عملي المتواضع راجية من الله التوفيق والسداد والخير والفلاح.

شرقي راوية

** إهداء **

اللهم إني أسألك إيمانا دائما وقلبا خاشعا وعلما نافعا ويقينا صادقا ودينا قيما و أسألك دوام النجاة من كل بلية و أسألك دوام العافية ،

قال صلى الله عليه وسلم :" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

يطيب لي بكثير من الاحترام أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في انجاز عملي هذا ،

أهدي ثمرة عملي هذا إلى الغالي ومنبع ثقتي وإرادتي وإلى من علمني الحياة أبي العزيز" رسول قاسم" صاحب الفضل في وصولي إلى هذا المستوى فجازاه الله الجزاء الأوفر و أطال في عمره،

و إلى التي ربتني على الفضيلة والأخلاق وشملتني بالعطف والحنان وكانت لي درع أمان أحتمي به من نائبات الزمان وتحملت عيء الحياة حتى لا أحس بالحرمان .....أمي العزيزة الغالية حفظها الله و أطال في عمرها ورزقها الصحة والعافية ، و إلى الأنوار التي أنارت بيتنا وجعلته جميلا أخواتي و إخواني مروى و أيمن ومحمد ، وإلى الروح الطاهرة جدتي سعدي أم السعد أطال الله في عمرها و إلى جدتي وجدي قطاش جوهر وبوزاير محمد وجدي رسول محمد رحمه الله و أسكنه فسيح جناته ، وإلى سندي في كل مواقف الحياة ومحفزي في المثابرة والنجاح خطيبي و زوجي المستقبلي كمال بن سعد .

ونشكر أيضا صديقتي راوية على حرصها المستمر لانجاز هذه المذكرة

جازاها الله كل خير.

" رسول سعيدة "

** إهداء **

مستخلص:

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية تدريب الموارد البشرية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، وذلك من خلال التعرف على طبيعة التدريب والوقوف على المراحل التي تمر بها العملية التدريبية لتطوير الموارد البشرية في المؤسسة، كما هدفت إلى إبراز أهمية و أهداف التدريب، وكذلك التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية والتعريف بمصادرها و أنواعها ، هذا فيما يخص الجانب النظري، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا توزيع استبيان على مستوى موقع الإنتاج بمؤسسة صيدال المدية ، وتمت الدراسة على عينة شملت عمال وإداريي المؤسسة، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث توصلنا إلى أن مجمع صيدال موقع الإنتاج بالمدية، يتبع سياسة تدريبية من أجل تحسين مستوى الموارد البشرية ، و وجود تأثير للتدريب على تعزيز القدرة التنافسية .

الكلمات المفتاحية : التدريب ، التنافسية ، الميزة التنافسية ، الموارد البشرية .

Extract:

The study aims to highlight the importance of the training of human resources in improving the competitiveness of the economic enterprise, identifying the nature of the training and situating itself on the stages that the training process goes through. to develop human resources in the company. the importance and objectives of training, as well as addressing the notion of advantage Competitiveness and the definition of its sources and types, it is with regard to the theoretical side, as for the practical side, we adopted the distribution of a questionnaire at the level of the production site of the company Saidal Médéa, and the study was carried out on a sample including the workers and the administrators of the company, and we relied on the program of statistical package for the social sciences in the analysis of questionnaire data (SPSS), where we found that the Saidal complex, the production site of Médéa, carries out a training policy in order to improve the level of human resources, and that there is an effect of training on improving competitiveness.

Keywords: training, competitiveness, competitive advantage, human resources

الفهرس

الفهرس

الفهرس: خطة البحث.

العنوان	الصفحة
شكر	
إهداء	
إهداء	
مستخلص	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	III
قائمة الأشكال	IV
قائمة الملاحق	V
مقدمة عامة	أ-و
الفصل الأول:مدخل إلى تدريب الموارد البشرية	
تمهيد الفصل	2
المبحث الأول:ماهية التدريب	3
المطلب الأول:مفهوم التدريب	3
المطلب الثاني: أهمية التدريب	4
المطلب الثالث:أهداف التدريب	5
المطلب الرابع:شروط فعالية التدريب	5
المبحث الثاني:مبادئ، أنواع و أساليب التدريب	7
المطلب الأول:مبادئ التدريب	7
المطلب الثاني:مسؤولية التدريب	8
المطلب الثالث:أنواع التدريب	9
المطلب الرابع:أساليب التدريب	11
المبحث الثالث: مراحل التدريب	12
المطلب الأول:تحديد الاحتياجات التدريبية	13
المطلب الثاني:تصميم البرامج التدريبية	16
المطلب الثالث:تنفيذ البرامج التدريبية	18
المطلب الرابع:تقييم البرامج التدريبية	21
الفصل الثاني: التنافسية والتدريب	
تمهيد الفصل	26
المبحث الأول: ماهية التنافسية	27
المطلب الأول:مفهوم التنافسية	27
المطلب الثاني: أنواع التنافسية	28

المطلب الثالث: أسباب التنافسية	29
المطلب الرابع: نموذج قوى التنافس الخمسة	30
المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية	32
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	32
المطلب الثاني:محددات الميزة التنافسية	33
المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية	34
المطلب الرابع:أنواع الميزة التنافسية وأبعادها	36
المبحث الثالث:كفاءة الموارد البشرية و دورها في رفع القدرة التنافسية	38
المطلب الأول:خصائص الموارد البشرية كموارد إستراتيجية محققة للميزة التنافسية	39
المطلب الثاني:دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية	40
المطلب الثالث : أثر تدريب الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية	41
الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية	
تمهيد الفصل	48
المبحث الأول :التعريف بالمجموعة الصناعية صيدال	49
المطلب الأول :تقديم المجموعة الصناعية صيدال	49
المطلب الثاني:تقديم موقع الإنتاج بالمدية	55
المبحث الثاني :منهجية الدراسة	62
المطلب الأول :منهج ومجتمع وعينة الدراسة	62
المطلب الثاني :أدوات الدراسة	63
المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة	64
المبحث الثالث : تحليل ومناقشة النتائج	70
المطلب الأول : التحليل الوصفي لنتائج الدراسة	70
المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمحاور الدراسة	74
المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة	76
خلاصة الفصل	81
خاتمة	83
قائمة المراجع	85
قائمة الملاحق	89

قائمة الجدوال :

قائمة الجداول		الصفحة
الجدول رقم (01)	المقارنة بين الدراسة السابقة والحالية	ث
الجدول رقم (02)	الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان	62
الجدول رقم (03)	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	63
الجدول رقم (04)	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	64
الجدول رقم (06)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد محتوى التدريب	65
الجدول رقم (07)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد أساليب التدريب	66
الجدول رقم (08)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تقييم التدريب	67
الجدول رقم (09)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومحور القدرة التنافسية	68
الجدول رقم (10)	اختبار الصدق البنائي للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان	69
الجدول رقم (11)	اختبار الثبات لأداة الدراسة	69
الجدول رقم (12)	اختبار التوزيع الطبيعي	70
الجدول رقم (13)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	70
الجدول رقم (14)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	71
الجدول رقم (15)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	72
الجدول رقم (16)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	73
الجدول رقم (17)	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور تدريب الموارد البشرية لدى مؤسسة صيدال المدية	75
الجدول رقم (18)	المؤشرات الإحصائية لوصف محور القدرة التنافسية لدى مؤسسة صيدال المدية	76
الجدول رقم (19)	اختبار الانحدار البسيط لمحتوى التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مؤسسة صيدال المدية	76
الجدول رقم (20)	اختبار الانحدار البسيط لأساليب التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مؤسسة صيدال المدية	77
الجدول رقم (21)	اختبار الانحدار البسيط لتقييم التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مؤسسة صيدال المدية	78
الجدول رقم (22)	اختبار الانحدار البسيط لتدريب الموارد البشرية على الرفع من القدرة التنافسية لدى مؤسسة صيدال المدية	79

قائمة الأشكال :

قائمة الأشكال		الصفحة
الشكل رقم (1)	نموذج الدراسة المفترض	ب
الشكل رقم (2)	هيكل الدراسة	ح
الشكل رقم (3)	نموذج زمني لبرامج التدريب	19
الشكل رقم (4)	مراحل وخطوات التدريب	23
الشكل رقم (5)	القوى الخمس لـ Porter	30
الشكل رقم (6)	دورة حياة الميزة التنافسية	34
الشكل رقم (7)	أبعاد الميزة التنافسية	37
الشكل رقم (8)	مراحل نشأة مجمع صيدال	50
الشكل رقم (9)	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	51
الشكل رقم (10)	الهيكل التنظيمي لموقع الإنتاج بالمدية	58
الشكل رقم (11)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر	71
الشكل رقم (12)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	72
الشكل رقم (13)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	73
الشكل رقم (14)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	74

قائمة الملاحق :

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
رقم (01)	استبيان	89
رقم(02)	مخرجات spss	90

مقدمة

مقـــــدمة :

تواجه المؤسسات الاقتصادية في عصرنا هذا ظروفا جد صعبة ناتجة عن ما تشهده بيئة الاعمال من تغيرات سريعة ومتغيرة في كافة مجالات العمل والحياة،في ظل هذه التغيرات فإن تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية وفنية ومالية وبشرية وتنظيمية،وإنما يتحدد بدرجة أساسية على مواردها وإمكانياتها المختلفة بصفة عامة،و من مواردها البشرية بصفة خاصة باعتبارها أهم مورد يفوق في أهميته وقيمته الموارد الأخرى، لأن الاستغلال الأمثل والرئيسي لهذه الأخيرة يعتمد على ما يملكه المورد البشري من قدرات ومهارات تساعده على الإبداع والابتكار الذي أصبح أساس المنافسة في السوق العالمية.

ومن هنا تظهر أهمية التدريب الذي يعتبر أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة لرفع مستوى الأداء الوظيفي، من خلال القيام بتصميم برامج تدريبية تهدف إلى سد النقص الحاصل في المهارات القديمة لمسايرة التصميمات الجديدة للوظائف الحالية،و يرفع من كفاءة الأفراد وتنميتها وصيانتها بما يساير التطور العلمي والتكنولوجي.

لذا أصبح على المؤسسات الاقتصادية التي ترغب في البقاء، السعي جاهدة لتحقيق مزايا تنافسية في عصر العولمة، وهو خيار لا يمكن أن تعيش أو تستمر من دونه المؤسسات الاقتصادية لضمان الاستمرار والبقاء في السوق العالمية،أصبح اكتساب الميزة التنافسية من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق الأفضلية في السوق من خلال استحواذ على جزء منه،أو استقطاب أكبر عدد من الزبائن، الأمر الذي جعل كيفية الحصول على المزايا التنافسية،يتم من خلال استثمار فعال للموارد البشرية من خلال تدريبها وتنمية كفاءتها عن طرق البرامج التدريبية.

وعليه فتدريب الموارد البشرية يعتبر أساس تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية وتمكنها من الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة ومواجهة كافة التحديات والتهديدات التي تشكل خطرا على وجودها.

الإشكالية الرئيسية:

يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي: ما مدى تأثير تدريب الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة صيدال موقع الإنتاج بالمدية .

1. **الأسئلة الفرعية:**

على ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) لمحتوى التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مؤسسة صيدال موقع الإنتاج بالمدية.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) للأساليب التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مؤسسة صيدال موقع الإنتاج بالمدية.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) للتقييم التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مؤسسة صيدال موقع الإنتاج بالمدية.

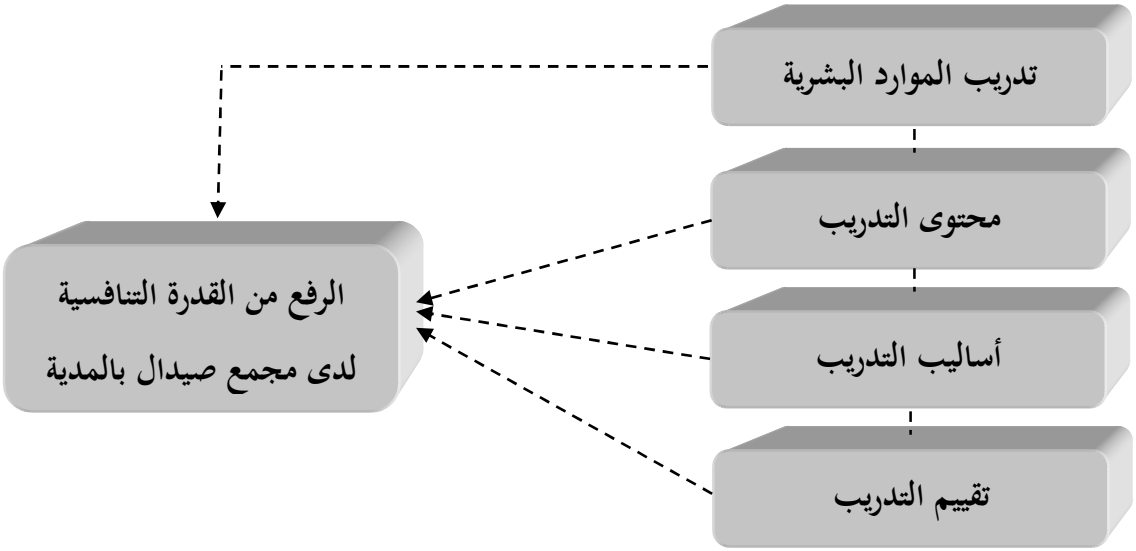
2. **الفرضية الرئيسية(سؤال رئيسي):**

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) لتدريب الموارد البشرية على الرفع من القدرة التنافسية لدى مؤسسة صيدال موقع الإنتاج بالمدية.

3. **الفرضيات الفرعية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمحتوى التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مؤسسة صيدال موقع الإنتاج بالمدية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) للأساليب التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مؤسسة صيدال موقع الإنتاج بالمدية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) للتقييم التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مؤسسة صيدال موقع الإنتاج بالمدية.

نموذج الدراسة المفترض[1]:



4. **أهمية الدراسة:**

تمثل عملية التدريب موضوعا مهما لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء، خاصة في ظل ما يشهده العالم من تطور علمي وتكنولوجي، ويمكن إبراز أهميته في النقاط التالية:

- التدريب يساعد العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين اتجاه العمل بالمؤسسة.
- زيادة إنتاجية العاملين كما ونوعا، من خلال إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.
- يساهم التدريب في حماية الفرد والمؤسسة من التقادم الوظيفي، خاصة مع التطور العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة، وبالتالي ضمان الاستمرارية لكل من الفرد والمؤسسة.
- يساعد التدريب في اكتساب مهارات وخبرات جديدة.

5. **أهداف الدراسة:**

من خلال بحثنا هذا نحاول الوصول إلى تحقيق عدة أهداف من بينها :

- تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لعملية التدريب.
- محاولة إبراز مضمون العملية التدريبية ومراحلها، وهذا من أجل تقريب الفهم أكثر.
- محاولة إبراز مفهوم التنافسية والميزة التنافسية.

[1]- **المصدر**: من إعداد الطالبتين

- محاولة التعرف على مهام وأهداف موقع الإنتاج بصيدال المدية.
- محاولة التعرف على مدى مساهمة التدريب في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

6. **اختيار الدراسة:**

ما دفعنا لاختيار هذه الدراسة هي الأسباب التالية:

- الشعور بالرغبة والإطلاع والاستفادة.
- أهمية العنصر البشري في المؤسسة، فهو المورد الذي تتوقف عليه كفاءة وفعالية المؤسسة وبالتالي نموها وبقائها.
- إلزامية المنظمات لمواكبة التطور عن طريق التدريب.
- دعم وإثراء المكتبة الجامعية بمرجع إضافي ليساهم في سد حاجات الطلبة في هذا الموضوع.

7. **منهج الدراسة :**

تم الاعتماد على منهجين في هذه الدراسة :

- المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري،من خلال وصف وتقييم عملية التدريب وإبراز مدى تأثيرها على تعزيز تنافسية المؤسسة،من خلال جمع البيانات و الحقائق عن مشكلة موضوع البحث وتبويبها وتحليلها بهدف دراستها.
- منهج دراسة حالة في الفصل التطبيقي لأجل إسقاط الدراسة النظرية على موقع الإنتاج بصيدال المدية، من خلال استخدام الاستبيان، المقابلة، ومختلف الإحصائيات التي تم الحصول عليها.

8. **صعوبات الدراسة :**

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث :

- تشعب الموضوع، الأمر الذي نجم عنه صعوبة في حصر المعلومات في الشكل المرجو.
- نقص المراجع التي تتناول العلاقة بين تدريب الموارد البشرية ودوره في رفع القدرة التنافسية.
- صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات.

9. **الدراسات السابقة :**

تطرقنا في دراستنا إلى عدد من الدراسات السابقة :

- الدراسة الأولى:مذكرة بعنوان "دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بنك خليج الجزائر"، من إعداد الطالبتين "مهدي شهرزاد و ميلودي سومية"، تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم التدريب،أنواعه،أهميته و أهدافه،معرفة إجراءات ومسؤوليات التدريب،معرفة

ماهية التدريب و إستراتيجيته ، توضيح مفهوم الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها، معرفة محددات الميزة و أنواعها.

- الدراسة الثانية: مذكرة بعنوان "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات،دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الأغواط"،مذكرة ماجيستر في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،سنة 2003 – 2004 ، حيث عالجت هذه الدراسة مدى اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري باعتباره الركيزة ا أساسية للتنمية والتميز،و اعتماد إدارة الموارد البشرية سياسة تنموية قائمة أساسا على التدريب ومساهمته في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة،وتوصلت هذه الدراسة إلى أن البنك يعتمد سياسة تنموية متطورة لكفاءات الأفراد،لاعتماده أساسا على إدارة موارد بشرية مواكبة للتطور الحاصل في السوق،كما يمتلك البنك ميزة تنافسية تتمثل في الجانب التقني والبشري.

جدول رقم(1) : المقارنة بين الدراسة السابقة والحالية :

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
أجريت هذه الدراسة في مؤسسة صيدال بالمدية	أجريت هذه الدراسة في الاغواط (بنك الفلاحة)
تطبق على فرع الإنتاج	تطبق على قطاع البنوك
منهجية وصفية وتحليلية	منهجية تحليلية
تركز على المتغير المستقل وعدد من المتغيرات	تركز على عدد كبير أو محدود من المتغيرات
استخدمت الاستبانة والمعاينة الاحتمالية	استخدمت الاستبانة و المقابلات و المعاينة

10. حدود الدراسة :

الموضوعية: تطرقنا إلى محورين في دراستنا والمتمثلين في تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية.

المكانية :تم اختيار موقع الإنتاج بمؤسسة صيدال المدية.

الزمانية: من 02 ماي 2023 إلى 31 ماي 2023 .

11. هيكل الدراسة:

لتغطية موضوع الدراسة،قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، وقمنا بتقسيم الجانب النظري إلى فصلين كما يلي :

- **الفصل الأول**: بعنوان تدريب الموارد البشرية: يحتوي على ثلاث مباحث،حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم التدريب،أهمية التدريب و أهدافه وشروط فعاليته، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى مبادئ و أنواع و أساليب التدريب، وفي المبحث الثالث تناولنا مدلول العملية التدريبية.
- **الفصل الثاني**: بعنوان التنافسية والتدريب : يتضمن ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم التنافسية وأنواعها و أسبابها، أما المبحث الثاني، تناولنا مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها ومصادرها، وأنواعها و أبعادها، وفي المبحث الثالث، تناولنا خصائص الموارد البشرية **كموارد إستراتيجية** محققة للميزة التنافسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية،أثر تدريب الموارد البشرية في تنمية القدرات التقنية للموارد البشرية.
- أما الفصل الثالث : **قمنا بإسقاط** ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية، وهي موقع الإنتاج بمؤسسة صيدال المدية، واشتمل الفصل على ثلاث مباحث،حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم مجمع صيدال وتقديم موقع الإنتاج بالمدية،أما المبحث الثاني، **تناولنا منهج ومجمع الدراسة**،أدوات الدراسة،صدق وثبات أداة الدراسة،أما في المبحث الثالث، تناولنا التحليل الوصفي لنتائج الدراسة، تحليل لمحاور الدراسة، واختيار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول :

مدخل إلى تدريب الموارد البشرية

تمهيد :

تعتبر وظيفة التدريب مكملة للاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، باعتباره من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية لدوره الفعال في أداء وفعالية الموارد البشرية .

وفي هذا السياق تقوم المؤسسة باختيار النوع المناسب من التدريب حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة منه، لذلك نجد أن المؤسسات تستدعي دائما إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وتحقيق لها موارد عالية للقيام بتصميم برامج تدريبية تتلائم مع الاحتياجات، حيث تختار الموارد الواجب تدريبها وأيضا الآلات الواجب التدرب عليها، كما تقوم هذه المؤسسة بتقديم برامج تدريب ومحاولة تحديد نقاط القوة والقيام بتعزيزها ونقاط الضعف ومحاولة نفاذها مستقبلا .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية :

المبحث الأول : ماهية التدريب .

المبحث الثاني : مبادئ، أنواع، وأساليب التدريب .

المبحث الثالث : مراحل التدريب .

المبحث الأول: ماهية التدريب:

يحتل التدريب أهمية كبيرة في المؤسسة باعتباره أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في تحسين ورفع مستوى أدائهم, وهذا ما يعني قدرة المؤسسة إلى الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا.

المطلب الأول: مفهوم التدريب:

هناك العديد من المفاهيم التي تطرقت لمصطلح التدريب وتظهر تباينات في تعريفه من باحث لآخر, وعليه يمكن أن نذكر ما يلي:

تعريف (1):التدريب وسيلة لتحسين وصقل وزيادة مهارات وقدرات الأفراد وإعداد المديرين الأكفاء المرشحين للترقية لاستلام مناصب إدارية عليا في المستقبل[1].

تعريف (2) : يعرف(AreitaV) التدريب بأنه مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و المجموعات يؤدون وظائفهم الحالية , والتي قد يكلفون بها مستقبلا بمهارة من أجل السير الحسن للمؤسسة[2].

تعريف (3) : يعرف التدريب على أنه الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل , أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب[3].

تعريف (4): التدريب هو تلك العملية المنتظمة التي من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم[4].

تعريف (5) : التدريب هو الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لانجاز مهام وظيفية معينة[5].

---

[2] - محمد عبد الفتاح الصيرفي : التدريب الإداري المتدربون وأساليب التدريب دار المناهج للنشر والتوزيع ج1 عمان الأردن 2009 ص 17.

[3] - سمير عبد الصمد : أهمية تقييم اداء العاملين في ادارة الموارد البشرية مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة سنة 2008 ص 37.

[3] - عبد المنعم دهمان : إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي شعاع للنشر والعلوم حلب سوريا ط1 سنة 2010 ص25.

[4] - السالم مؤيد سعيد،إدارة الموارد البشرية مخل استراتيجي،عالم الكتب الحديثة،ط1، الأردن، سنة 2009 ،ص130.

[5] - يوسف جحيم الطائي،مؤيد عبد الحسن الفضل،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل،ط1 ،الوراق للنشر والتوزيع،الأردن، سنة 2006 ،ص 271.

تعريف شامل:

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن : التدريب عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهارات وصقل مواهبه بما يساهم في تحسين أداءه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة .

المطلب الثاني: أهمية التدريب:

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا في المؤسسات الحديثة, فهي وظيفة تأتي بعد وظيفة الاختيار والتعيين, والتدريب له أهمية بالغة على الموارد البشرية والمؤسسة ككل ويمكن عرضها فيما يلي:

أولا : أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة[1]:

زيادة الإنتاجية من خلال تطوير الإطلاع والمعرفة واكتساب مهارات و سلوكيات جديدة حديثة ومتطورة.

ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة .

خلق اتجاهات ايجابية داخل وخارج المؤسسة .

تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

تحديث وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة الأهداف وتنفيذ السياسات.

بناء قاعدة للاتصالات والاستفسارات .

ثانيا : أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين :

له أهمية كبيرة للعاملين فيها[2] :

يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .

يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد .

يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم فرص الترقية والتطوير .

يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسات .

ثالثا : أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية من خلال:

تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين[3] .

---

[1]- عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، التنظيم، التدريب، السكرتارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية،2011 ،ص109 .

[2]- حامد كريم الحدراوي،تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة،مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارة،العراق، العدد 20 ،سنة 2015 ،ص226 .

[3]- عبد الله حسين جوهر،إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص110

قبول الأفراد التكيف مع المتغيرات الحاصلة .

ترسيخ وتمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

المطلب الثالث : أهداف التدريب :

تهدف المؤسسات من وضع برامج التدريب لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي[1] :

- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم .
- اكتساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم الإدارية.
- تنمية اتجاهات المتدربين الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم .
- زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين .
- زيادة الإنتاج والإنتاجية المتمثلة في الحقل التربوي برفع المستوى العلمي وخفض نسبة الرسوب والتسرب بين الطلبة .
- تنمية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع المدرسي .
- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم .

ويلخص (د. علي السلمي) الأهداف في ثلاث مجموعات هي[2]:

- الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية, زيادة المبيعات, تنمية الحصة السوقية, زيادة معدلات النمو وتأكيد المركز التنافسي.
- الأهداف التقنية : تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها .
- الأهداف السلوكية: تتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

المطلب الرابع: شروط فعالية التدريب:

ليكون أي نوع من أنواع البرامج التدريبية فعالا لا بد أن يتوفر على عدد من الشروط نذكر أهمها فيما يلي[3]:

1 أن التدريب نشاط تعاوني , ومن ثمّ فإن تحقيق أهدافه يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة ,فالإدارة والمدرب والمتدرب كل عليه التزامات محددة لابد من الوفاء بها حت يتحقق للتدريب النجاح والفعالية .

---

[1]-حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية،ط1 دار وائل للنشر، الأردن ، سنة 2013 ،ص37 – 38 .

[2]- علي السلمي،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، سنة 2001، ص253 .

[3]- نوال بوكعباش،تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة العلمية في الجزائر، مذكرة ماجيستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية،تخصص رسم السياسات العامة،كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، سنة 2011 ،ص 84-86 .

2 مهمة الإدارة هي أن تقبل على نشاط التدريب عن قناعة حقيقية بأهميته وبما يمكن أن يتحقق من خلاله للمؤسسة من فوائد.

3 ينعكس دور المدرب في العملية التدريبية في ربط أجزاء النشاط التدريبي المختلفة, وتحقيق التجانس والتناسق بينهما من ناحية وإبداء الروح القيادية التي تعطي للمتدربين المثل الصادق عن نمط السلوك المفترض أن يسلكه من ناحية أخرى.

4 أن المتدرب هو المقرر الأخير لمدى فاعلية وكفاءة التدريب من حيث اكتسابه للمهارات والمعلومات الجديدة , ولذلك فإن اختيار المتدربين عملية أساسية في إنجاح التدريب إذ أن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبي كله غير مفيد .

5 وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل .

6 أن يكون هذا التدريب هادفا ,لأن أي عمل فاعل في أي اتجاه من الاتجاهات لابد أن يتم بغرض تحقيق هدف أو أهداف بذاتها , ويبدأ التدريب الحقيقي بتحويل هذه الأهداف المجردة إلى أهداف كمية أو وصفية واضحة المعالم يمكن قياسها ومن ثم يكون معلوما منذ البداية ما الذي نريد أن يحققه لنا التدريب .

7 أن يكون منتظما, والانتظام هنا يعني أن يأخذ التدريب صفة الدورية طوال الحياة الوظيفية, وتحدد كل مؤسسة نمط دورية التدريب حسب ما يوافق احتياجاتها.

8 أن يكون متكاملا , ولتكامل التدريب معنيان هما :

المعنى الأول : أن يجري التدريب بجميع حلقاته متكاملة , كل مرحلة مع الأخرى في نسق مترابط يبدأ بتجديد الاحتياج التدريبي مرورا بتصميم البرامج الملائمة ثم تقرير أساليب التدريب المناسبة , ورصد أدوات المناسبة فانتهاء بمتابعة وتقييم المردود .

المعنى الثاني : أن يتكامل التدريب ويتفاعل مع باقي أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة , فالنشاط التدريبي هو أحد الأنشطة الفرعية للموارد البشرية .

9 أن يكون شاملا : والشمول معناه أن يخضع له كل موظف أيا كان موقعه في الهيكل التنظيمي ومن أقل مستوى اداري إلى أعلى درجة في السلم الوظيفي .

وهناك شروط أخرى نذكر منها[1] :

1. أن يكون التدريب قائما على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات .
2. أن يكون التدريب قائما على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل .
3. أن يتم تطبيق ما تم تعلمه من التدريب, وأن يكون هناك نظام حوافز لذلك.
4. متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى عملهم ليتمكنوا من تطبيق ما تدربوا عليه.

[1]- فيصل حسونة : ادارة الموارد البشرية دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن سنة 2008 ص 145 .

5. أن ينظر للتدريب على أنه نشاط مستمر .
6. أن يكون التدريب متطور في مادته وأسلوبه و أن يتم دعم ذلك من الإدارة.
7. تدريب الرؤساء, يجب أن يوجه تدريبهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: مبادئ, أنواع وأساليب التدريب:

للتدريب كغيره من العمليات الإدارية له مجموعة من المبادئ والأنواع والأساليب المتعددة التي سوف نتطرق إليها من خلال هذا المبحث:

المطلب الأول : مبادئ التدريب :

من خلال هذا المطلب سنحاول إيضاح مبادئ التدريب وفوائده.

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي[1]:

1. الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا لقوانين و أنظمة ولوائح معمول بها داخل المنظمة.
2. المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناءا على فهم منطقي و واقعي ودقيق و واضح للاحتياجات التدريبية.
3. الهادفية : يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان و المكان والكم والكيف والتكلفة .
4. الشمولية: معنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة, وأنه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي, وهو عملية مركبة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية[2].
5. التدرج والواقعية : يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة , ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وتبقى الحكمة الشائعة لدى مسؤولي التدريب أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم الأشياء الساكنة .
6. التدريب نشاط متغير ومتجدد : حيث أن التدريب يتعامل مع المتغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد من خلال :[3]

- التعرف على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها .
– التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

7. التدريب نشاط إداري وفني : فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء , ومنها وضع الأهداف والسياسات , إعداد الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة[4].

---

[1]- هشام حمدي رضا: التدريب الإداري المفاهيم والأساليب ط1 دار الراية للنشر والتوزيع سنة 2013 ص23.

[2]- د:ناصر أبو شيخة،إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية،ط2 ،دار صفاء، الأردن، سنة 2013 ،ص390.

[3]- مدحت محمد أبو النصر:إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق دار الفجر للنشر والتوزيع مصر سنة 2008 ص 82.

[4]- عبد المعالي عساف،التدريب وتنمية الموارد البشرية،الأسس والعمليات،دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن،ص54.

كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية, وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.[1]

8. التدريب نظام متكامل: ويقصد أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي, فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا من جانب, كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر.[2]
9. مواكبة التطور: بمعنى أن يأتي التدريب لإشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين .
10. النظام المفتوح: هو مركب ومتكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية تفاعل وتنتظم معا بشكل متناسق وتسعى إلى غاية مشتركة, وتتمثل السمة الأساسية لهذا النظام في قدرته على الإحساس بالتغيرات الداخلية وبالبيئة الخارجية المحيطة به.
11. الاستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته.
12. الاقتصاد في التكاليف:بحيث لا تكون مخصصات التدريب كبيرة لا تستطيع المؤسسة تغطيتها[3] .
13. احترام رسالة المؤسسة : يجب أن يراعي التدريب الرسالة التي أنشأت من أجلها المؤسسة .

المطلب الثاني : مسؤولية التدريب :

تنحصر مسؤوليات التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل , أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية والخدمية وغيرها , وتتمثل هذه المسؤوليات فيما يلي :

1. إدارة الموارد البشرية : تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إيضاح الصورة لأداء العاملين أمام الجهة المسؤولة عن تخطيط البرامج التدريبية والإشراف على تنفيذها ومراقبة وتقييم النتائج, ومن ثم إعداد التقارير النهائية التي تطلع عليها الإدارة العليا في المنظمة .[4]
2. مدراء الوحدات الإدارية : العاملة في المنظمة مسؤولة عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم , والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل , ولذا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرامج التدريبية التي خاضها , وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وانجازه باستمرار .

---

[1]- عمار بن عيسى اتجاهات التدريب وتقييم اداء الأفراد ط1 , دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن 2012 ص 82 .

[2]- صلاح عبد الباقي ادارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر دار الجامعية مصر سنة 2003 ص 218 .

[3]- د ناصر أحمد أبو شيخة إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص 389 حتى 390 .

[4]- خالد عبد الرحيم الهي: إدارة الموارد البشرية ط1 دار مكتبة حامد للنشر الأردن سنة 1999 ص 227 .

3. المشرفون : يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه, ولذا فإنه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام المناط بها شخصيا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه , ويكون عادة مسؤولا عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم المحققة جراء التدريب , أو ايضاح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التدريبية بالشكل المناسب .[1]

المطلب الثالث: أنواع التدريب:

ينقسم التدريب إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم ومن أهم هذه التقسيمات :

أولا : أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :[2]

1) توجيه الموظف الجديد : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر هذه المعلومات في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة .
2) التدريب أثناء العمل : ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر , حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب , حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفين المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين, ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد ، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليه ، ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة، ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذي به .
3) التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة : حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك،حتى يتسنى للمتحصلين على الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة .
4) التدريب بغرض الترقية والنقل : تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرتقي أو ينتقل إليها , وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف .

---

[1]- خضير كاظم حمود إدارة الموارد البشرية ط4 دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن سنة 2011 ص 146 .

[2]- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية ط2 الدار الجامعية مصر سنة 2004 ص 323 325 .

5) التدريب للتهيئة على التقاعد: في المنظمات الراقية ، يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد، يتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة ، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالإحالة على التقاعد .

ثانيا : أنواع التدريب حسب نوع الوظائف :

1) التدريب المهني أو الفني: ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة .
وقد أصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم والتشريعات الحكومية في كثير من الدول، وذلك حتى لا يكون مجال الاستغلال من جانب أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن الذين يعملون لديهم في سبيل الإلمام بحرفة معينة .[1]
2) التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين،ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل .[2]
3) التدريب الإداري: يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا ، أو الوسطى أو العليا ، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة ، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز و إدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال .[3]

ثالثا : أنواع التدريب حسب مكانها :

1. التدريب داخل المنظمة: يعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية و المعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة ، والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة .[4]
2. التدريب خارج المنظمة: تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، وهذا كلما كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة . ويمكن الاستعانة بالتدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة، سواء كانت مكاتب

[1]- صلاح الشنواني إدارة الأفراد مؤسسة شباب الجامعة مصر سنة 1999 ص 148 .
[2]- صلاح الدين عبد الباقي إدارة الأفراد مكتبة الإشعاع الفنية مصر سنة 2001 ص 275 .
[3]- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص 327 .
[4]- راوية حسن مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية الجامعة الإسكندرية سنة 2003 ص 285 .

خاصة أو مؤسسة تدريبية متخصصة، أو بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدريب تدعمها الدولة أو الجامعات والمعاهد .[1]

المطلب الرابع : أساليب التدريب :

يقتضي التدريب توفير العديد من الأساليب والطرق التي يعتمد عليها عند تنفيذه ، ومن بين أهم هذه الأساليب مايلي[2] :

1. المحاضرات : هي حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع والحقائق أو المفاهيم أو يقوم باستطلاع مشكلة،حيث تقتصر مشاركة المتدربين على الاستماع ، والهدف الرئيسي من المحاضرة هو الإعلام،ومن مزايا المحاضرات أنها توفر الوقت إذا ما خطط لها بشكل جيد وتم إلقاؤها بمهارة ، ومن عيوبها أنها تحد من فاعلية المتدربين بحيث يكون مستمعا فقط ، ومن شروط فاعليتها :الإعداد المسبق ، التدرج ،إثارة الاهتمام، المناقشة والتقويم والمتابعة .
2. المناقشة الموجهة : هي التي يناقش فيها المدرب المتدربين في الموضوع الذي هو بصدد دراسته ، عن طريق الأسئلة ، بحيث يصلون إلى الحد المطلوب ، كما يمكن تعريفها بأنها الآراء والأفكار وتفاعلها بين مجموعة من الأشخاص بقصد الكشف عن جوانب الموضوع محل المناقشة،والذي يهتم بدراسته أعضاء المجموعة،وتستخدم المناقشة عادة لتنمية المهارات المعرفية والاتجاهات والمشاعر وهناك ثلاثة أنماط للمناقشة، وهي على سبيل المثال: المناقشة الحرة، المناقشة المضبوطة جزئيا و المناقشة المضبوطة.
3. التمارين التدريبية: يقوم المدرب بتكليف المتدربين بالقراءات في كتب أو دوريات أو يكلفهم بإعداد مشروع بحث،أو يحدد لهم مشكلات أو تمارين للتدريب على مهارة معينة . ومن مزايا هذه الطريقة تغطية كمية أكبر من المادة التدريبية ومعالجتها بشكل تفصيلي وفي وقت قصير، ومن عيوبها أنه إن لم تكن لدى المتدربين الدافعية فإن الاحتمال سيكون كبيرا بأنهم لم يقوموا بأداء التمارين على الوجه الأكمل والمطلوب، ولا سيما تلك التي تتطلب اعتمادهم على أنفسهم .[3]
4. الزيارات الميدانية: هي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق التدريب الأساسي ، وتهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للأشياء والعمليات والمواقف التي لا يمكن أنتاجها في مكان التدريب، ومن مزاياها ، تكون المعلومات بشكل مباشر وواقعية ملموسة ، ومن العيوب ، تكون إعدادات المتدربين للزيارة الميدانية ، كما يجب التنسيق مع

---

[1]- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص328 .

[2]-حسن أحمد الطعاني،التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 91 .

[3] Gottried Vossen and peter westerkamel maintenance and echange of learning objects in web web service bases learning system academic conference limited germany 2003 p 57 .

مدير النشاط للتأكد من المتدربين سيشاهدون ما استهدف لمشاهدته ، أضف إلى ذلك تكلفة السفر والإقامة .

5. الورشة التدريبية : نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة والتي يتم فيها العمل بشكل تعاوني وجاد في انجاز مشروع معين ، فهي مجموعة عمل إنتاجي مما أدى إلى تسميتها بالورشة .
6. التقارير والبحوث : التقرير يشبه المقال الصحفي إلا أنه يعتمد على الكلمة والصورة معا أو على الكلمة فقط، والتقرير يتناول ظاهرة سلبية أو ايجابية ، أما البحوث تدور معظمها حول كونها وسيلة للاستعلام والاستقصاء المنظم والدقيق .
7. دراسة حالة : هو أسلوب لشحذ تفكير طلابه وتدريبهم على اتخاذ الأحكام القضائية في ضوء ما يدرسون من مواد،والحالة الإدارية في تعريف موجز هي وصف معبر ومماثل للحقيقة في كلمات وأرقام فعلية في الإدارة .[1]
8. عصف التفكير أو عصف الذهني : مجموعة صغيرة مختارة سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة ،ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار و الحلول التي يمكن توليدها ونسجل هذه الأفكار ليقوم رئيس المجموعة أو الإدارة بتقييمها .[2]
9. الندوات : يشمل هذا الأسلوب اجتماع منظم لمجموعة من الأفراد المتدربين، لهم هدف محدد للدراسة وتبادل الخبرات والبيانات والمعلومات والحقائق والآراء وأسلوب متفق عليه في إدارة الحوار والمناقشة في مشكلة محددة والتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات . كما تستخدم الندوات بعض النظريات والمفاهيم الحديثة للعلوم الإدارية بهدف تنمية قدرات الأعضاء إداريا وتمكينهم من التعبير عن آرائهم عمليا لما يعترضهم من عقبات ومشاكل في ضوء تلك النظريات والمفاهيم .[3]
10. المحاكاة والمباريات الإدارية: لم يتفق التربويون على تعريف مصطلحات المحاكاة أو المباريات التدريبية، وأن المحاكاة عبارة عن تصور مختار للوقائع يحتوي على عناصر الواقع فقط التي تناسب عرضه.[4]

المبحث الثالث : مراحل التدريب :

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهداف البرامج التدريبية بكفاءة وفعالية،يمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية التي تبدأ بتجديد الاحتياجات التدريبية، وبعد عملية

[1]- السكارنة بلال خلف اتجاهات حديثة في التدريب ط1 دار المسيرة الأردن 2011 ص173 .

[2]- مصطفى نجيب شاويش إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ط1 عمان دار الشروق للتوزيع سنة 2012 ص 243 .

[3]- نجم العزاوي التدريب الإداري الطبعة العربية دار اليازوري العلمية الأردن 2006 ص 121 .

[4]- decenzo and robbins L.G.R brown G.K human resource management linking strategy to practice 2nded USA 2010 p 194 .

التجديد يتم تصميم البرامج التدريبية، ثم تأتي مرحلة التنفيذ، وأخيرا بعد انتهاء مرحلة التنفيذ يحتاج الأمر إلى تقييم ذلك، وما يميز هذه المراحل أنها متداخلة ومترابطة ولابد أن تتكامل حتى تصبح العملية التدريبية ذات فعالية .

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن أهداف التدريب يجب أن يكون محددا ويستدعي ذلك تحديد الحاجات التدريبية بشكل دقيق، أي مدى وجود الترابط بين احتياجاته، والهدف الذي يرمي إليه،إذ لا بد من تحديد الحاجة التدريبية والوفاء بهذه الحاجات .

أولا : تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعد الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والركيزة الأساسية في نجاح التدريب، فهي توجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح لتنمية الموارد البشرية، ولذلك فإن إهمال تحديد الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي الدقيق يهدد الأساس الذي يقوم عليه أي برنامج تدريبي، وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف نتيجة قصور في المعارف والمهارات والاتجاهات[1] .

ونعرف كذلك على أنها مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في مؤسسة معينة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة يشكل أكثر كفاءة وفعالية[2].

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي ذو الخطوات التالية :

1. تحليل المنظمة : وذلك لتحديد أين يتم تركيز التدريب في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب[3]. حيث أن إستراتيجية التدريب ترتبط بالاستراتيجيات الأخرى في المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية،لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف،حيث بإمكان الإدارة من خلال تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، تكلفة العمل، الغياب والتأخر، دوران العمل، الحوادث، المناخ التنظيمي ومعنويات الموظفين وهكذا، حيث تبقي هذه المؤشرات ضوءا على احتياجات التدريب، كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاه ومواقع التدريب[4].

---

[1]- السيد رضا الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق الشركة العربية المتحدة مصر 2007 ص 62 .

[2]- نجم العزاوي مرجع سابق سنة 2009 ص 187 .

[3]- حنا نصر الله إدارة الموارد البشرية دار الزهران الأردن 2002 ص 218 .

[4]- مؤيد سعيد سالم عادل حرحوش إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ط1 الأردن سنة 2006 ص 60 .

2. تحليل العمليات : وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التدريب، وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يتمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاءة ممكنة[1]، كما يتم معرفة حاجات التدريب من خلال هذا المستوى، عن طريق المقارنة بين نتائج الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ، ومن بين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها ، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب والتنمية[2].
3. تحليل الفرد : يتم فيها تقنين أداء المورد البشري في عمله،أي تحديد مدى حاجته للتدريب ونوع التدريب وأهم برامجه وأيضا تحديد طريقة أداءه لواجباته في وظيفته، كذا أنواع المهارات والمعارف الواجب تنميتها فيه والسلوك اللازم تبينه حتى يصبح قادرا على أداء وظيفته الحالية والمستقبلية . وحتى يمكن التوصل لهذه النتيجة فإن المدرب يقوم بدراسة المورد البشري من خلال الجوانب التالية[3] :

أ. المواصفات الوظيفية : تقسيم الموارد البشرية حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبراتهم والوظائف التي يشغلونها .

ب. الخصائص الشخصية : تصنف الموارد البشرية حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات والاستعداد للتدريب،كذا مقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الفرد اتجاه عمله وباقي الموظفين ومدى حبه للعمل ورغبته في اتقانه .

ت. الجوانب السلوكية : التركيز على سلوك الموظف في الوظيفة من حيث معدلات أداءه، مستويات تحصيله، انجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين ونوع علاقاته مع الزملاء والرؤساء .

ثانيا : مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية : تتمثل هذه المراحل فيما يلي[4] :

أ. وصف الأعمال : إذ أن وصف الأعمال يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف، وهو بداية مراحل تجديد الحاجات التدريبية، وينبغي في هذا المجال التأكد من حقيقة ووووو وهي أن لا نعتمد على الوظائف الحاضرة بل الوظائف المتجددة في السنة المقبلة التي تخطط لها، لذا فإن وصف الأعمال لا بد أن يشمل الوظائف الحاضرة والوظائف التي تنوي استحداثها .

ب. حصر الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة ومعرفة كفاءتها : وهو حصر شامل ودقيق للأفراد العاملين كافة وبيان اختصاصاتهم وخبراتهم وبيان كفاءاتهم، ومن الجدير بالذكر أن الإدارة لا يغيبها وهي تحضر خطة التدريب معرفة الوظائف الشاغرة أو

[1]- حنا نصر الله مرجع سابق ص218.

[2]- عمر وصفي عقلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 2015 ص 460 .

[3]- علي محمد ابراهيم عبد الوهاب التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات الرياض ص 78 .

[4]- مهدي حسن زويلف إدارة الأفراد دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن 2003 ص 118 119 .

الوظائف التي تغير مضمونها، بل من الضروري البحث عما يشغلها، وأن الإدارة تحتاج إلى معرفة ملائمة الفرد للوظيفة التي يشغلها حاليا من حيث كفاءته في إدارة واجبات الوظيفة، كما أن فشل بعض الأفراد في القيام بالوظيفة قد يكون بسبب قصور التدريب بل فقدان الرغبة في العمل أحيانا.

ت. مقارنة بين نتائج أداء الفرد ومتطلبات الوظيفة : أي أن الفرق بين متطلبات الوظائف المذكورة في مواصفات العمل وحقيقة كفاءة الأفراد بعد معرفة مقدرتهم وهو الحثيلة النهائية للحاجات التدريبية .

ثالثا : طرق جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية :

هناك عدة طرق لجمع البيانات تمكن القائم على تحديد الاحتياجات التدريبية من الاستعانة للقيام بالتحليل المذكور للمنظمة والوظائف والأفراد وتتمثل في الطرق كما يلي[1] :

1. المقابلة الشخصية : وتعتبر من بين الأساليب الفعالة لجمع البيانات، وهي تفاعل لشخصين وجها لوجه في توجيه الأسئلة وتلقي الأجوبة عليها، وعند إجراء المقابلة لا بد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها،وأن يستمتع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات .
2. الملاحظة: تساعد في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث تمكن المكلف بها بمراقبة وملاحظة الوضع القائم وإعطائه معلومات دقيقة عن الحالة.
3. الاستبيان : يمثل الاستبيان استمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الإجابة عنها، يصيغها القائم بالتدريب بغرض التعرف على الاحتياجات التدريبية،وهناك شروط لا بد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان منها : أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، أن تكون الإجابات المطلوبة على هيئة إشارات يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، أن تكون لا الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عنها، وأخيرا أن تكون موضوعية بحيث تلبي الغرض الذي جاءت من أجله، ومن مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير وبتكاليف أقل .
4. الاختبارات : قد تكون الاختبارات شفوية وقد تكون كتابية، يلجأ إليها خبراء التدريب بهدف الوصول إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، كما تستخدم كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، غير أنها تحمل مؤشرات عامة لا نهائية .
5. تقييم الأداء : حيث يحمل مؤشرا واضحا عن الواجبات التي لم تنجز و أسباب عدم انجازها، كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين إلى التدريب، فتقييم الأداء يقدم

[1]- نادر أحمد شيخة إدارة الموارد البشرية دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن 2010 ص 400 401 .

معلومات دقيقة عن مسؤوليات وواجبات الوظائف ونوع التكوين الذي يحتاج إليه شاغلوها، غير أنه يستنفذ وقتا طويلا .

6. دراسة التقارير والسجلات: تبين نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، ولا تتسم بالموضوعية مما يصعب في الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية:

يلي تحديد الحاجة إلى التدريب تصميم برنامج التدريب، والذي يتضمن عدة خطوات تبدأ بتجديد الموضوعات ثم تحديد أساليب التدريب والأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المدربين و وضع ميزانية التدريب.

أولا:تعريف تصميم البرنامج التدريبي: تعرف على أنها العملية التي بواسطتها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي ومهاراتي أو سلوكي[1].

ثانيا:خطوات تصميم البرامج التدريبية: لتصميم البرامج التدريبية يجب المرور بالخطوات التالية:

1. تحديد موضوعات التدريب ونجد فيها[2] :

وضع محتويات خطة التدريب، حيث يضم منهج خطة التدريب شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التدريب، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث،والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسة وتاريخ، ومواعيد هذه الحلقات وأسماء المدربين لكل حلقة، ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع النظام الإجرائي الأساسي لخطة التدريب. أما محتويات خطة التدريب فتعني الحصيلة المقدمة للمدربين وذلك في شكل دليل للمدربين يحتوي على الدروس والقراءات، ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمتدربين، وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمدربين، ويحتوي إرشادات لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس، من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري، ومتى يعمل لهم أمثلة،وكيف تدار الأسئلة، وماهية تلك الأسئلة، وكيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي، وماهية التمارين، وكيف يتم تكوين جماعات المناقشة وحل المشكلات وغيرها.

2. أساليب التدريب:يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان، ومن ضمن هذه الأساليب نجد أسلوب المحاضرة، المناقشة، تمثيل الأدوار،دراسة الحالات،دراسة الوقائع، المباريات،التمارين، ونمذجة السلوك وغيرها من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات

[1]- فيصل سحنونة،إدارة الموارد البشرية،دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن، سنة 2008 ،ص 141 .

[2]- أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 339 – 342 .

والمعارف والخبرات الجديدة ، حيث تتعدد الأساليب والوسائل التدريبية، ويمكن في البرامج التدريبية استخدام واحد أو أكثر من هذه الأساليب، ويتم اختيار الأسلوب الذي يناسب طبيعة كل موضوع تدريب، وتختلف الأساليب التدريبية المستخدمة تبعا لمجموعة من العوامل أهمها :

أ- نوعية المتدربين:فالأساليب التدريبية المناسبة برجال الإدارة العليا لا تتناسب عادة مع رجال الإدارة الوسطى أو الدنيا .

ب- موضوع التدريب: فهناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كأسلوب أمثل في حين لا يصلح أسلوب تمثيل الأدوار مثلا[1].

ت- مدى العمق والشمول في عرض الموضوعات:فإذا تطلب الأمر درجات أعلى من العمق في عرض الموضوع تصبح المحاضرة هي الأسلوب الأمثل،أما إذا كان الهدف مجرد إثارة الاهتمام بالموضوع فتكون المناقشة أفضل .

ث- فترة التدريب :المحاضرة تصلح في البرامج التدريبية القصيرة، بينما تكون دراسة الحالات وتمثيل الأدوار أكثر تناسبا في حالة البرامج الطويلة المدى .

ج- أثر جماعة المتدربين :فالأساليب التي تدرب فردا فقط لا تتناسب مع تدريب الجماعة الكبيرة التي تتطلب تنظيما أكبر، ويكون من الأفضل استخدام أسلوب المحاضرة أو أسلوب الزيارات أو الدراسات الميدانية، في حين الجماعة الصغيرة يناسبها أساليب تدريبية نقاشية مثل تمثيل الأدوار ودراسة حالات والتجارب العلمية وغيرها من الأساليب التي تستخدم في تنمية القيادات الإدارية .

3. المساعدات التدريبية : تلعب الأدوات المساعدة على التدريب دورا أساسيا، وذلك يجعل التدريب مثيرا ومشوقا وممتعا يساعد على تتبع التدريب والاهتمام به، كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية والتي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات وإدارته للمناقشات، وتوصيله للمعارف وتدعيمه للمهارات، ومن أمثلة هذه الأدوات ما يلي: ملصقات،شرائح،أفلام سينمائية،السبورات بكل أنواعها، اللوحات الورقية،العاكس الخلفي،الأفلام وشرائط الفيديو، الكومبيوتر،....،إلخ، وهذا لتسهيل نقل المعلومات والخبرات[2].

4. اختيار المدربين : يشترك المشرف الفني مع المصمم في اختيار المدربين،حيث يتولى عرض الموضوعات النظرية مدربون ممن يعملون في المعاهد والجامعات حتى يمكن عرض الجوانب النظرية والتطورات الحديثة للأبحاث والمؤلفات الجديدة في المادة،وذلك لاتصالهم بالنواحي

[1]- محمد عبد الفتاح الصيرفي،التدريب الإداري،ج2 ، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي،دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن،سنة 2009 ،ص 210 – 211 .

[2]- أحمد ماهر،مرجع سابق، ص346 .

الأكاديمية والمؤشرات العلمية، أما الموضوعات التطبيقية فيختار لها مدربون ممن يعملون في مجال التطبيق حتى يمكن تلمس المشاكل ومحاولة علاجها وعرض ذلك على المتدربين[1].

5. وضع ميزانية التدريب: يقوم مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، ويؤثر هذا في قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك الدارس، وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب[2].

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي:

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ البرنامج،سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب عدة أنشطة هامة:

أولا: تنفيذ البرنامج التدريبي: إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع، وهذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم[3].

ثانيا: أنشطة تنفيذ برامج التدريب: تتمثل في الأنشطة التالية:

1. الجدول الزمني للبرنامج: هذا الجدول يتضمن عدد أيام البرنامج وعدد السجلات في كل يوم، ومن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والاختبارات وحفل الختام[4].

الشكل الموالي يمثل نموذجا للجدول الزمني لبرنامج التدريب.

---

[1]- محمد عبد الفتاح المصرفي، مرجع سابق، ص 216.

[2]- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 348.

[3]- بن زامي منصور الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،2003 ،ص 198.

[4]- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 356.

الشكل(3): نموذج للجدول الزمني لبرنامج التدريب[1].

عدد أيام البرنامج : 4 أيام .

تبدأ السبت :...../...../.....

وتنتهي الأربعاء:...../...../.....

وقت الانعقاد : يوميا من الساعة 9 صباحا وحتى 2 بعد الظهر.

جدول الجلسات :

- الجلسة الأولى:من 9 صباحا حتى 10.30 صباحا

راحة من 10.30 صباحا حتى 11.00 صباحا

- الجلسة الثانية : من 11.00 صباحا حتى 12.30 ظهرا

راحة من 12.30 ظهرا حتى 13.00 بعد الظهر

- الجلسة الثالثة: من 13.00 ظهرا حتى 14.00 بعد الظهر

أحداث هامة : التسجيل للبرنامج :

يتم يوم السبت الموافق :...../...../.....

من الساعة 08.00 حتى 09.30 صباحا

إختبار نهائي :

يتم يوم الأربعاء الموافق :...../...../.....

من الساعة 12.30 ظهرا حتى 13.00 بعد الظهر

حفل الختام :

يتم يوم الأربعاء الموافق:...../...../.....

من الساعة 13.30 بعد الظهر حتى 14.00 بعد الظهر

[1]– محمد لمين مراكشي،فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة سعد دحلب البليدة،الجزائر،سنة 2005 ، ص 166.

وجب أن يتوفر وقت كافي لتنفيذ البرنامج التدريبي الذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة مستوى المتدربين، مثال ذلك نجد برامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة(من يومين إلى ثلاثة أيام مثلا) نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين، وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة، ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده وأيضا حسب مستوى المتدربين[1].

2. مكان التدريب :يتم تنفيذ برنامج التدريب إما داخل المؤسسة أو خارجها[2]:

أ. تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المؤسسة :ويعرف هذا بالتدريب الداخلي، حيث يتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج، من مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة، وفرض هذه الأخيرة الرقابة على التنفيذ،لكن ما يعاب عليه هو محدودية الخبرات والمهارات لأنها مشتقة في غالبها من العمل بالمؤسسة لا يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات .

ب. تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة :يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة في مراكز تدريب(قد يكون داخلي وقد يكون خارجي) متخصص وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد، وهذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثن الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة ونافعة .

3. المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج : يحتاج الأمر في هذه المرحلة من إدارة الموارد البشرية ومدير التدريب،أو إحصائي التدريب يقوموا بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن التصميم للبرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها، وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي : التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات، وتقديمها في الوقت المناسب للمدربين، وتوفير المساعدات التدريبية والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به، وأخذ حضور وغياب المتدربين وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج . كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة

[1]- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي،إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)داروائل للنشر والتوزيع،الأردن،2003 ،ص 239.

[2]- فضيلة بلالي و نجوى علاهم،دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة،مذكرة ماستر في علوم التسيير،تخصص علوم اقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة الشهيد حمه لخضر،الوادي، الجزائر،2017 – 2018 ،ص 8 – 9.

غياب المدرب أو تأجيل الجلسة التدريبية، وأيضا علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي، وعدم توفير إمكانيات أو مساعدات يطلبها المدرب أو علاج المشاكل بين المدرب والمتدربين[1].

المطلب الرابع:تقييم البرامج التدريبية:

يعد تقويم البرامج التدريبية إجراءا ضروريا للوقوف على مدى فعاليتها من منظورات تربوية واقتصادية واجتماعية، ويجب القيام بالمتابعة أثناء عملية التنفيذ وبعدها للتأكد من أن البرنامج يسير بشكل جيد ومنتظم، ثم تجري بعد ذلك عملية التقويم، والتي تعني التشخيص والعلاج وإصدار الأحكام من خلال متابعة واستطلاع آراء المتدربين لمعرفة نقاط القوة لأجل تعزيزها ومعرفة نقاط الضعف لمعالجتها مستقبلا.

أولا : تعريف التقييم :هو تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة،كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم،وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي[2]، ومن خلال هذا نستخلص مايلي:

- ✓ معرفة الثغرات التي حدثت خلال البرنامج .
- ✓ تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين .
- ✓ إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب .

ثانيا: صعوبات عملية التقييم: يعتبر قياس وتقييم برامج التدريب من الأمور الصعبة والمعقدة، وذلك للأسباب التالية[3]:

- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات وعن نتائج عملية التدريب .
- الحاجة إلى مرور وقت طويل لقياس العائد من التدريب .
- صعوبة فصل الأثر التدريبي على الأداء عن الآثار الأخرى(التكنولوجيا، الحوافز، بيئة العمل،.....) .
- عملية التدريب تتأثر بجوانب سلوكية ونفسية كثيرة تؤثر على كفاءة عملية التقييم.
- هناك بعض القضايا القانونية التي تتداخل تأثيراتها في عملية التدريب .

ثالثا : مجالات التقويم في التدريب:

تتمثل عمليات التقويم في المجالات التالية :

---

[1]- عمار بن عيشي،مرجع سابق ، ص 125.

[2]- مصطفى نجيب شاويش،مرجع سابق ،ص251.

[3]- سيد محمد جاب الرب،إدارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية،كلية التجارة بالإسماعيلية،جامعة قناة السويس، مصر، 2008-2009 ،ص379.

أ. **تقويم البرنامج التدريبي**:تهدف عملية تقويم البرنامج التدريبي للتأكد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها، وتمر هذه العملية بالمراحل التالية[1]:

أ. – تقويم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ: تهدف عملية تقويم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج وقدرتها على تحقيق الهدف والأهداف التي صممت من أجل تحقيقها، ومدى ملائمة الأساليب والوسائل والأنشطة لتنفيذ الهدف ومناسبة وسائل التقويم للهدف واحد.

ب. – تقويم البرنامج أثناء التنفيذ :تهدف عملية تقويم البرنامج التنفيذي أثناء التنفيذ للتأكد من أنه يسير وفق ماهو مخطط له،وذلك لتعزيز الجوانب الايجابية وتلافي الجوانب السلبية، وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة .

ت. - تقويم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ : تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من أجل تحقيقها ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية، ومدى ما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه للمعارف والمهارات والاتجاهات، مع مراعاة الكلفة الآلية التي أنفقت على البرنامج التدريبي ومدى فاعليته.

2 تقويم المتدربين : تهدف هذه العملية للتحقق من كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي حيث أن المتدربين هم الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي كما ، وتعد بيئة التدريب والأجهزة المساندة والإمكانيات المادية والمدربين و أوراق العمل والتقنيات، عوامل مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي وذلك من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية التي تم حصرها، وتحديدها بأساليب علمية حديثة لدى الفئة المستهدفة من المتدربين، حيث صمم البرنامج في ضوءها.

3 تقويم المدربين : تهدف هذه العملية للتأكد من امتلاكهم المهارات والكفاءات التدريبية بكفاءات التدريب التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها،لأن أي قصور في الإمكانيات أو الأداء أو نقص في الكفاءات ينعكس على فعالية وكفاءة التدريب[2].

[1]- الدلعاني حسن أحمد،التدريب مفهومه وفعاليته،دار الشروق،الأردن، سنة 2002، ص104 .

[2] - dessler.j.Human resources management ,almareekh,2007,p71 .

الشكل التالي يوضح ويلخص مراحل التدريب.

الشكل(4) مراحل وخطوات التدريب[1]:



[1]- المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 2003، ص320.

خلاصة:

نظرا لأهمية التدريب في الإدارة حاولنا استعراض أهم الخصائص التي تساعد على التعريف بالتدريب ، فبهذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تطلبها المؤسسة، في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها، لأن التدريب لا يهم المؤسسة لوحدها، بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها ، وبناء حب العمل لديه داخل المنظمة مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد، وقد تم التعرف إلى كل من أهمية التدريب و أهدافه التي تسعى المنظمة لتحقيقها وكذلك مرورا بمراحل التدريب .

الفصل الثاني :

التنافسية

والتدريب

تمهيد :

يعرف العالم اليوم تحولات نحو ظاهرة العولمة الاقتصادية، حيث أصبحت المؤسسات مضطرة لمراجعة طرقها تسييرها ، قصد التكيف مع البيئة التنافسية والتي تؤثر في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخلهم، ويؤثر على المؤسسة ، حيث تعمد هذه الأخيرة على تعبئة مواردها المالية ، المادية ،البشرية و التنظيمية فتتخذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

ويستدعي التفوق على المنافسين ، الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشاءها بعد إدراك وتفكير عميق،حتى تضمن المؤسسة قدرة عالية على التنافس وتؤمن النمو ضمن جماعة المنافسين والبقاء في السوق.

ولهذا الغرض يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية التنافسية، أما في المبحث الثاني، سيتم التعرف إلى ماهية الميزة التنافسية، وفي الأخير عرض كفاءة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية التنافسية:

تعتبر التنافسية احد أهم المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة حيث تسعى هذه الأخيرة إلى التقدم على منافسيها وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية .

المطلب الأول: مفهوم التنافسية:

تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم التنافسية ونذكر أهمها فيما يلي :

- **تعريف (1)**: هي القدرة على صمود المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية، وتتحقق التنافسية من خلال[1] :
  - التحكم في عناصر التكاليف .
  - الابتكار والتجديد والتطوير.
  - إدارة الجودة الشاملة.
  - إرضاء العملاء والبحث عن عملاء جدد .
  - الترويج والإعلام والعلاقات العامة.
  - التدريب المكثف.
  - البيع الابتكاري.
  - خدمة ما بعد البيع.
- **تعريف (2)** : التنافسية هي مختلف التفاعلات في السوق، شأن التنافس بين المؤسسات على المستهلكين و أموالهم التي تدفع المنافسين إلى تقديم جودة أعلى بأسعار أدنى، ويفرض هذا التنافس على كل مؤسسة التدقيق في إجراءاتها لتتأكد من استخدامها لكافة الموارد بأكبر كفاءة ممكنة[2].
- **تعريف (3)** : التنافسية تتمثل في صراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أو هي الصراع القائم بين المؤسسات التي تعمل في قطاع صناعي واحد وتقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات[3] .
- **تعريف (4)**: التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من منافسين آخرين في السوق.[4]

---

[1]- فريد النجار المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة الشباب الجامعة الإسكندرية سنة 2000 ص 11 .

[2]- سوزان بوكس و فيل ايفانر ترجمة ميشيل دانو، المنافسة والتنمية قوة أسواق تنافسية الدار العربية للعلوم لبنان سنة 2010 ص 18 .

[3]- عبد السلام أبو قحف التنافسية والتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الإسكندرية سنة 1997 ص 25 .

تعريف (5) : التنافسية هي الجهود والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم به .

[4]- عبد الرحمن بن عنتر،نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية،أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية،تخصص تحليل اقتصادي،كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 ،2004 ،ص148 .

.[1]

تعريف شامل: ومنه يمكن تعريف التنافسية:

هي محاولات المنظمات القضاء والتخفيف من آثار المنتجات والخدمات البديلة، بما تقدمه هي في السوق ومحاولة صرف عملاءها عن تعاطي تلك البدائل، فالمنظمات تميل إلى المنافسة بحكم استشعار الخطر من وجود منتجين آخرين في نفس المجال.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية:

نصنف التنافسية إلى عدة أصناف كما يلي[2]:

أولا : التنافسية بحسب الموضوع : وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة :

1) تنافسية المنتج : تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما للتنافسية، لكنه ليس كافيا ، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ، بالإضافة إلى معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع ، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.
2) تنافسية المؤسسة :يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها تكاليف البنية ، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية .....إلخ من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيما إضافية في كل منتجاتها .

ثانيا: التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:

1. التنافسية الملحوظة : يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج المحققة خلال دورة محاسبة، غير أنه لا يجب أن تتفاءل بشأن هذه النتائج لكونها عن عبارة في السوق أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية ، إذ أن النتائج الايجابية في الأجل القصير قد لا تكون كذلك في الأجل الطويل .
2. القدرة التنافسية : هي الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها من منافسيها والتفوق والتميز عليهم، وهكذا فإن القدرة التنافسية للمنتجات السلعية تأتي محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها .

---

[1]- علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق،ص 101.

[2]-عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصدرها تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الخروبة الجزائر،2022 ،ص10 .

ثالثا : تقسيم مايكل بورتر للمنافسة :

يرى مايكل بورتر أن التنافسية على صعيد المؤسسة تنقسم إلى نوعين[1]:

1. تنافسية عن طريق التميز في التكلفة: حيث تتميز بعض المؤسسات بقدرتها عن إنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة .
2. التنافسية عن طريق الاختلاف أو التمييز: حيث تتميز المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات فيها شيء ما مخالف ذو قيمة لدى العملاء، بحيث تنفرد بها عن المنافسين.

المطلب الثالث: أسباب التنافسية:

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديدة ، والتي تتمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات، ومن أهم الأسباب نجد[2]:

1. تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة العالمية .
2. وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات .
3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الأنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة .
4. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار.
5. مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد،تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة فيه للعملاء الذين تفتحت أمامهم فرص الاختيار والمقابلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتها بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية .

يتضح أن كل هذه العوامل تدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر، أي المزيد من المنافسين، كما أن وفرة المعلومات والتدقيق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية ييسر للمؤسسة الدخول في مشاريع مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر لتكوين إمكانيات البحث والتطوير الخاصة بها، وبالتالي توفير الاستثمارات التي قد تكون متاحة لها وهذا ما يزيد بدوره من جهود التنافسية[3].

المطلب الرابع : نموذج قوى التنافس الخمسة :

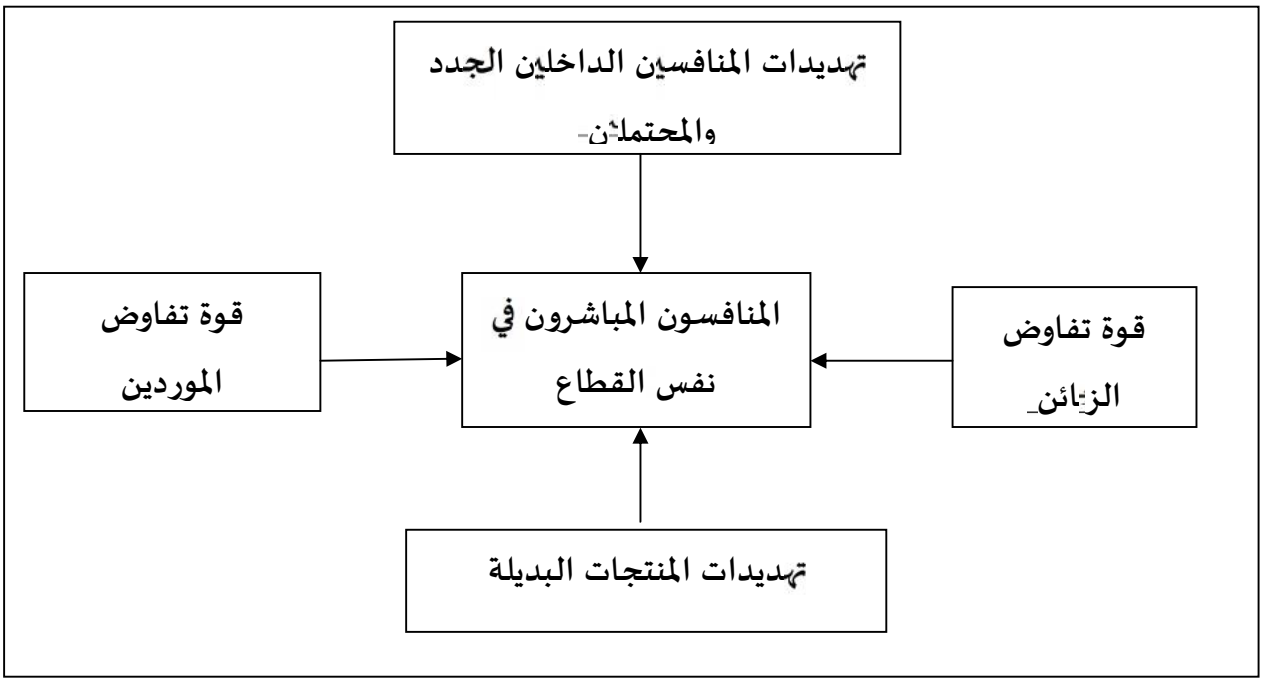
[1]- مصطفى أحمد حامد رضوان،التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العامل،دار الجامعة الاسكندرية، مصر سنة 2011 ، ص 32 .

[2]- علي السلمي، مرجع سابق ، ص 102 103 .

[3]- سعيدي اسماعيل،التدريب وأثره على الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، سنة 2017 .

أن المؤسسة تنشط في بيئة تتميز بالتغيرات المستمرة، فهي في صداع دائم مع محيطها التنافسي لضمان استمرارها وقدرتها على مجابهة التهديدات التي تواجهها، ومن ثم يكون من الضروري معرفة ودراسة هذه البيئة لمحاولة التأقلم معها، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس القطاع فحسب، بل تعداه الأمر إلى قوى أخرى تشكل البيئة التنافسية وهي القوى الخمسة ل(Porter) التي جسدها في الشكل التالي[1] :

الشكل رقم (5) يمثل القوى الخمس لـ (Porter):



يمكن شرح القوى الخمس لـ (Porter) على النحو التالي[2]:

أ. **تهديدات المنافسين الجدد** : يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة ، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق، وبهذا يؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع، وتحديد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط و ردود الأفعال المتوقعة من طرف المنافسين، فإن كانت عراقيل الدخول كبيرة، أو تنبأ المنافسون الجدد بمنافسة شديدة من منافسيهم، فإن درجة الخطورة تكون قليلة،حيث تبرز حواجز الدخول

[1]- Source : M.Porter « La concurrence selon porter » edition village mondial.Paris année 1990 p 30 .

[2]- أسماء سفاري، اثر الأنترنت على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجيستر في العلوم الاقتصادية، دائرة العلوم الاقتصادية، المعهد الجامعي أم البواقي 2008 2009 ص 10 حتى ص 13 .

كمحصلة لتشكيل واسعة من العوامل أهمها: اقتصاديات الحجم، تميز المنتوج، تكاليف التبادل،..... .

ب. **تهديدات المنتجات البديلة** : لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزاحمين في الصناعة، وكذلك القادمين المحتملين، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة، فهل هناك مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل منتجات او خدمات الصناعية أو تقديم بديل إشباع هذا الطلب، حيث ان وجود المنتجات البديلة في السوق يصنع حدة لقدرة او مردودية الصناعة، وهذا يفرض مستوى من أسعار الممكن تطبيقها، وبالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه، ان تحديد المنتجات البديلة في السوق يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن ان تؤدي نفس مهام منتجات القطاع، والمنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة أكثر.

ت. **قوة تفاوض الزبائن** : يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار المنتجات والتفاوض بشان خدمات جيدة وسلع بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، يعتبر porter الزبائن أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية :

- إذا امتازوا بدرجة تمركز كبيرة كانت مشترياتهم كبيرة .
- إذا كانت مشترياتهم نمطية غير متميزة .
- إذا كانت المنتجات المشترية تمثل جزءا هاما من تركيبة المنتجات الخاصة بالزبون ومن تكاليفهم .
- إذا كانت أرباح الزبائن قليلة.
- إذا كان منتج القطاع يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون .
- إذا كان المنتج يحقق ادخارا أو وفرة للمؤسسة.
- إذا كانت تكاليف التغيير التي يواجهها الزبائن ضخمة.

ث. **قوة تفاوض الموردين**: تتمثل القوة في قدرتهم على رفع أسعار منتجاتهم أو خدماتهم التي يقدمونها، وبالتالي يقومون بالضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع أن يعكس ارتفاع تكاليفه على أسعاره، وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

- إذا كانت هذه المجموعة مسيطرة عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات، وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له المنتج.
- إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا، أو أن يكون محميا من تكاليف التغير. -إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجاتهم للقطاع.

- المنافسون المباشرون في نفس القطاع: تقوم المنافسة على خطط مبنية على المنافسة عن طرق، الأسعار، الإشهار، التمهيد للمنتجات الجديدة، تحسين الخدمات والضمانات الممنوحة للزبائن،....، ويرجع وجود هذه المزاحمة إلى أنه هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعون إلى تحسين موقعهم أو على الأقل المحافظة عليها. وتنجم المنافسة الشديدة عن

تضافر عدد من العوامل الهيكلية المتمثلة فيما يلي[1]:

- أعداد المنافسين كبيرة وأحجامهم متقاربة فيما بينها.
- نمو القطاع البطيء، وقد يؤدي إلى الصراع من أجل حصص السوق بين المؤسسات التي هي في طور التوسع.
- المنتج أو الخدمة غير متميزان أو لا يفرضان تكاليف التغير.
- التكاليف الثابتة عالية إذا كانت المنتجات قابلة للتلف.
- القدرة الإنتاجية في تطور ملحوظ.
- إذا تعدد المنافسون من حيث استراتيجيهم، طبيعتهم وشخصياتهم.
- إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة وأهمها، أصول متخصصة، قيود حكومية واجتماعية، حواجز عاطفية واعتبارات إستراتيجية.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل المجالات، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم جوهرية، لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

تجتهد المؤسسة في البيئة التنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر او عناصر تميزها عنهم.

التعريف 1: يشير مصطلح الميزة التنافسية الى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز[2].

التعريف 2: الميزة التنافسية هي وضعية تفوق مصنوعة تملكها المؤسسة نتيجة الدراسة والبحث والاستكشاف، ومن خلال عمليات ابتكارية إبداعية ومواهب فاعلة في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية[3].

التعريف 3: عرفها بورتر على أنها القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض وتقديم متميز في المنتج مقارنة بالمنافسين[1].

---

[1]- نبيل مرسي خليل،الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكاتب، مصر، 1999 ص 70.

[2]- مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر 2006 ، ص13.

[3]- بوسهوة نذير،دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة،مذكرة ماجيستر،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية 2008 ص77.

التعريف 4:الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقليص تكاليفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر ، مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون[2].

التعريف 5: يرى Rotler الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين، أو أساليب متعددة، وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر[3].

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية :

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها :

محددات الميزة التنافسية :

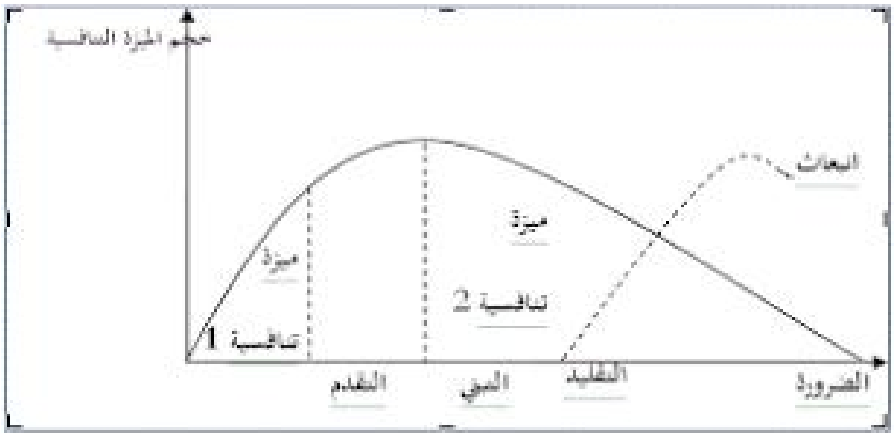
- **حجم الميزة التنافسية** : إذا حققت المؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل،أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، مثلا: هناك دورة حياة للميزة التنافسية تبدأ من مرحلة الركود، في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد المؤسسات المنافسة الأخرى، ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة أو الحاجة على تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة لميزة المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تحديد أو تطوير وتحسين الميزة التنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل .

[1]- عبد الكريم بوكال وآخرون،دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج المحروقات في الدول العربية ، ص 6 .

[2]- تامر البكري،استراتيجيات التسويق،دار البازوري العلمية،الأردن، سنة 2012 ،ص 194 .

[3]- يوسف حجيم سلطان الطائي،هاشم فوزي دباس العبادي،التسويق الالكتروني، مؤسسة الوراق، الأردن سنة 2009 ،ص 342 .

الشكل (6) : دورة حياة الميزة التنافسية .



المصدر:نبيل خليل مرسي،الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الإسكندرية للكتب،مصر،1998،ص86 .

من خلال الشكل(4.1) يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي[1] :

- **مرحلة التقديم** : من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى كثير من الإمكانيات المادية والمالية والبشرية، وجهود ضخمة، وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة ،كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع .
- **مرحلة التبني** : هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها،كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذا أنه من خلال الشكل(1.2) يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة يسير حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في قطاع التحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.
- **مرحلة التقليد**:يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.
- **مرحلة الضرورة**:في هذه المرحلة بتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسون أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها أو تقديم الإبداع.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدرين للميزة التنافسية يمثلان في المهارات المتميزة،(كالمعرفة الفنية ، القدرات والذكاء)، والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة،.....إلخ). إن محاولات تسيير الميزة

[1]- عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،مصادرها ودورها الإبداعي التكنولوجي في تنميتها،رسالة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، سنة 2007 ، ص 21 .

التنافسية الميزة للكثير من المؤسسات بين أن مصادرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في المحاولات ظروف البيئة الخارجية، بل قدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، والتي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية[1].

إذن يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية : التفكير الاستراتيجي،الإطار الوطني، الموارد[2].

1. **التفكير الاستراتيجي** : تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس،تهدف إلى تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، وتقر أهداف دقيقة والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة،وصنف دور استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف: إستراتيجية قيادة،التكلفة، إستراتيجية التميز،إستراتيجية التركيز .
2. **الإطار الوطني** : إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها قدرة الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة و رائدة في قطاع نشاطها، بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة المتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية ، البنية التحتية،فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشئا لمزايا تنافسية يمكن تداولها .
3. **الموارد** :يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ. **الموارد الملموسة**: تصنف إلى ثلاثة أنواع:

المواد الأولية:لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مواردها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

معدات الإنتاج :تعتبر من أهم أصول المؤسسة، والتي تحقق قيمة مضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

الموارد المالية:تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق كبير، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية وتنافسية للمؤسسة.

ب. **المواد الغير الملموسة**: تتميز فيما يلي :

- **الجودة** : تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي

[1]-حريق خديجة،إستراتيجية التدريب في ظل الجودة الشاملة،رسالة ماجيستر،الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة تلمسان سنة 2010 2011، ص 123 .

[2]- عمار يوشناف، مرجع سابق ص 48 .

تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها، وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة العاملين .

– **التكنولوجيا**:إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها.

– المعلومات في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم، وكذا متغيرات الأسواق، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب .

– **المعرفة** : تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا،كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، ونساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة .

– **معرفة كيفية العمل** : أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة بالمنافسين في مجالات الإنتاج،التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية فريدة، وتمتد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسرب أو تسويق معلومات عن المؤسسات المنافسة[1].

ت. **الكفاءات** : إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة، والكفاءات[2].

المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها:

من خلال هذا المطلب سنحاول تعريف مفهوم أنواع وأبعاد الميزة التنافسية.

أولا : أنواع الميزة التنافسية :

حدد بورتر نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز:

1. **التكلفة الأقل** : يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها متراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة الأقل من نظيرتها لدى المنافسين، والحيازة 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

[1]- حريق خديجة، مرجع سابق، ص 126 حتى ص 221 .

[2] - Jean bond tarrondeau ,management des ouvres 2eme Edition.france,edition presse univertaires,2000,p20.

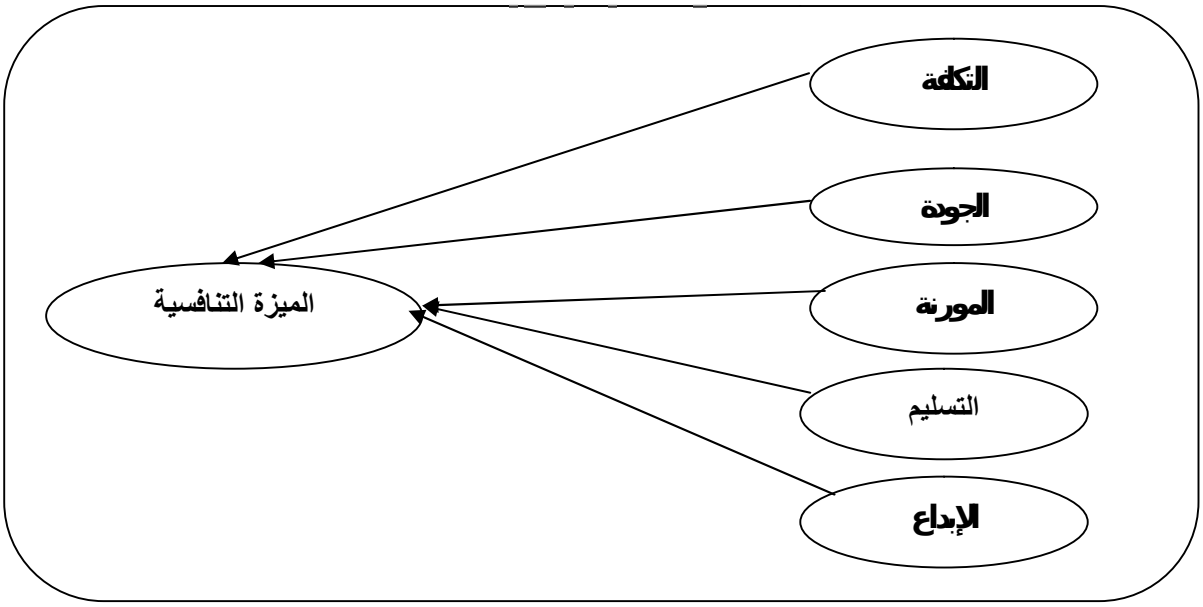
هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب،بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع[1].

2. **تمييز المنتج** : تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون مقدارها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد،والتي تميز من بينها التعليم وأثره بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين 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[2].

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية:

يمكن تلخيص أبعاد الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل(7) : أبعاد الميزة التنافسية.



المصدر: خليدة محمد بالكبير،تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية،أطروحة دكتوراة،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر،2013 ،ص26.

[1]- علي السلمي ، مرجع سابق، ص 47 .

[2]- هشام حرير، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية،أطروحة دكتورة تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3 ، سنة 2012 ،ص 127.

تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد التنافسية التالية[1]:

- **التكلفة**: تعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة مع المؤسسات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى عوائد أكبر، أو بعبارة أخرى، قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجات بسعر أقل من معدل السعر للمؤسسة المنافسة،وهذا لا يعني أن تقدم المنتجات (أو الخدمات) بأقل مستويات تكلفتها، إنما يمكن أن يتم من خلال تحقيق تكلفة متغير أقل،أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق،أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية أو النفقات الإدارية.
- **الجودة** :يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة نسمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سلعا كانت أم خدمات،وذلك لتعزيز جاذبيتها التنافسية، ومنه لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما: تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلان إلى مطابقة[2].
- **إبداع المنتج** : تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا،وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق،بحيث يحمل خصائص فريدة.
- **التسليم(الوقت)** : تشير إلى قدرة المؤسسة على الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم الخدمة، وهذا يعني اقتصاديا أن توفر المؤسسة الخدمات أو تقديمها في وقت مبكر قبل الوقت المحدد المتفق عليه، كذلك الاهتمام بالسرعة والتحولات السريعة التي تحدث في السوق ونتائجها على تحقيق أهداف المؤسسة[3].
- **المرونة** : هي قدرة المنظمة أو المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج ، أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون[4].

المبحث الثالث: كفاءة الموارد البشرية و دورها في رفع القدرة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية عن مهارات ومظاهر التفوق والتميز الذي تحققه المؤسسة في جميع مجالاتها، ولا يتحقق ذلك إلا بتوفرها على الموارد البشرية المتميزة، فالمهارات والقدرات وكل ما تتمتع به الموارد البشرية هي التي تصنع النجاح المستمر للمؤسسة ، فالعمل من أجل التفوق والتميز التنافسي

[1]-خليدة محمد بالكبير،تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية،أطروحة دكتورة،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3 ،سنة2013 ،ص 20 – 25 .

[2]-عزالدين سويسي نعمة عباس لخفاجي،الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغير التنظيمي،دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية،الأردن،سنة 2014 ، ص 73 .

[3]-عيساني منال منى،أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة بسكرة، سنة 2020 ،ص34 .

[4]-عبيد عبد الباسط،أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة أحمد رار، الجزائر،ص 18 .

يتوقف في الأساس على تدريب المورد البشري وتنميته وحسن تسييره بالمؤسسة على مختلف المستويات.

المطلب الأول: خصائص الموارد البشرية كموارد إستراتيجية محققة للميزة التنافسية:

لكي تساهم الموارد البشرية في تحقيق الميزة المستدامة ، حدد المفكرون مجموعة من الشروط واتفقوا على أن احترامها ضروري حتى تنطبق الميزة التنافسية على المورد

1 – **مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة**: أن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما تجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أدائهم جيدا ، بالتالي يزداد ما يضعونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين ذوي القدرات والمهارات العالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس مالها البشري والفكري قيما و مميزا.[1]

2 – **أن تكون الموارد البشرية نادرة**: يجب أن يتصف المورد البشري الذي يكون مصدرا للميزة التنافسية بالندرة ، و أن يأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية، أو قدرات إدراكية ، فهذه الأخيرة إذا امتلكت قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، ومن ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة [2] .

3 – **أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد**: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المؤسسة ، معايير أدائها التي يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة،بسبب تداخل مختلف النشاطات وبسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات[3] .

4 – **عدم قابلية الموارد البشرية للإحلال والتبديل**: حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ، فإنه يجب أن لا يكون قابلا للإحلال أو التبديل بمورد مماثل على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة، وبالتالي نعتقد أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير قابلة للتحويل، وإن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد والكفاءات [4] .

---

[1]- بلالي أحمد الأهمية الاستراتيجة للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة عن الموارد الملتقى الدولي حول تنمية الموارد البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 9 10 مارس 2004 ص 65.

[2]- كريمة بكوش تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية مذكرة ماجيستر تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية جامعة سعد دحلب البليدة سنة 2006 ص 65 .

[3]- كريمة بكوش مرجع سابق ص 66 .

[4]- الهادي بوقلقول إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة الداخلية إلى إدارة الفكر والمعرفة دراسة وضع إدارة الموارد البشرية في منظمات الإعمال الجزائرية التواصل مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة باجي مختار عنابة العدد 24 جوان 2009 ص 111 .

المطلب الثاني: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية:

إن نجاح المؤسسات الاقتصادية مرتبط أساسا بالأنظمة الداخلية التي تتفاعل مع البيئة المحيطة مع فهم ما يدور في هذه البيئة،و احتياجات من تتعامل معهم، لذا تجذب الأفراد ذوي الكفاءات لتطوير منتجاتها وخدماتها وكذا من أجل التمركز في السوق ضرورة لا بد منها، حيث يتطلب تحقيق ميزة تنافسية توفير مجموعة من الكفاءات المتميزة بتعدد المهام والمعارف والقدرات والمهارات .

أولا : تعريف الكفاءات :[1]

عرفها "لويس دينوا" (Louis Dinois) على أنها : "مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية ومهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو نشاط بشكل فعال".

- كما عرفتها " المجموعة الفرنسية المهنية" : بأنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في اطار محدد ، ويتولد عنها خلق قيمة معينة وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وتطويرها" .

ثانيا : دور الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية :

تذهب أحدث الدراسات في حقل الموارد البشرية إلى أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق ، و من أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول مستقبلا إلى الفرص المستقبلية هي الموارد والكفاءات البشرية التي تعتبر مجموعة من المهارات الخارقة و الأصول الملموسة وغير الملموسة ذات طابع خاص وتكنولوجيا فائقة المستوى ، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس .

بتعبير آخر ، فإن الكفاءات البشرية هي المهارات الناتجة عن التداخل والتساند ، والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها ، ومن ثم ظهور موارد جديدة ، ويرجع اطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطويرها أو انسحابها مرهون بها[2] .

ويتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء المؤسسة ، وتجدر الإشارة إلى أنها تتميز بخاصتين أساسيتين هما :

- خلق القيمة للزبون تكون متضمنة في المنتج النهائي الذي يحصل عليه .
- التميز والتفرد عن المنافسين .

[1]- يونس بودلة دور الاستراتيجية للمورد البشري في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجيستر تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر 2009 ص43.

[2]- يوسف بودلة مرجع سابق ص41.

إذا نلاحظ أن مفهوم الكفاءات المحورية مرتبط بتقديم منافع لزبائن المؤسسة، ومن جهة أخرى فإن أهمية الكفاءات المحورية تكمن في أنها تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة، أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتجات بعينها .

وفي ظل تعاظم الاهتمام بالمنافسة المرتكزة على الكفاءات، ظهرت على الوجود نظرية جديدة نفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروة ، فهي نطاق الإنتاج مثلا : يعني مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة أنه ينبغي على المؤسسات حيازة قدرات التنافسية والسعي نحو المعرفة لتحقيق عملية تصنيع جيدة على المستوى العالي، والقدرة على تطبيق معرفتها الفنية أفضل من المؤسسات التنافسية .

المطلب الثالث : أثر تدريب الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية :

للتدريب أهمية في تطوير فعالية الموارد البشرية،فضلا عن تأثيراته الإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة في جوانب متعددة كالجانب المالي،الجانب الإنتاجي،والجانب التسويقي مما يساهم في تنمية الميزة التنافسية .

أولا: التدريب لتنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية:

تتطلب الفترة القادمة للموارد البشرية أن تصبح أكثر شمولا وتعقيدا لكي يكون لديها القدرة على مواجهة تحديات المستقبل،ولكي تحقق إدارة الموارد الحديثة الدور المطلوب منها، أصبح لزاما على مديريها أن يكون لديهم دورا متكاملا مع استراتيجيات المؤسسة أنشطة صنع السياسات[1].

وبهذا نجد أن مجال الاهتمام ينصب على جانب الإنفاق الاستثماري في مجال الموارد البشرية،ويكاد يجمع العلماء على أن أهم مجالات الاستثمار في الموارد البشرية هو الاستثمار في التدريب، فمن خلاله تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة،باعتباره سيحقق عوائد ونتائج في المدى القصير والطويل لكل من الفرد والمؤسسة،لأن التدريب يجعل الفرد أكثر إنتاجية ومردودية، ومن جهة أخرى فإن نشاطات التدريب تتزايد يوما بعد يوم إلى جانب التطور التكنولوجي الهائل الذي يؤثر بشكل أو بآخر على تطور الفرد بالمؤسسة، وهذا جانب من جوانب المؤسسات التي ترى في التدريب الوسيلة الأهم في إدارة الموارد البشرية والسبيل لتطور الفرد بها .

لقد زاد اهتمام إدارة الموارد البشرية بقضية تدريب الموارد البشرية، بمعنى أشمل أعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمؤسسة،فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التدريب منحصرة في توفير فرص التدريب لأفراد المؤسسة الذين يبدون قصورا في مستويات أدائهم، بإتاحة التدريب بالموارد الذاتية داخل المؤسسة أو بالتعامل مع جهات تدريبية متخصصة خارج المؤسسة .

[1]- نذير سي أحمد،نظام تققيم أداء الموارد البشريةوتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية،أطروحة دكتورة في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقنصادية،جامعة الجزائر3 ،2013 ،ص166 .

فممثلوا المؤسسة (المديرية)، مسؤول التدريب،المسؤول التطبيقي و مسؤول الموارد البشرية، هم مدعوون للمساهمة في نجاح التدريب عن تحديد النقائص الملحوظة في العمال والعمل معا لتحسينها،وتطويرها وتدريب العمال على تقنيات عمل جديدة تمكنهم من استغلال طاقتهم وجهدهم بطريقة عقلانية وموضوعية لتحقيق النتائج المرجوة من طرف المؤسسة والعامل معا، يتم لهذا الغرض إعداد برنامج التدريب من طرف مسؤولي المؤسسة بالتنسيق مع المؤطرين القائمين على التكوين بما يتطابق مع متطلباتها ومتطلبات عمالها مرورا بمجموعة من المراحل، بداية من تحديد سياسة التدريب إلى غاية نهاية البرنامج وتحصل في النهاية على أفراد مدربين ومستعدين للالتحاق بمناصب عملهم .

ولكي نرى بوضوح أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية يكفينا أن نتصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية المتقدمة صناعيا وتكنولوجيا تحت تصرف أفراد لا خبرة كافية لهم بكيفية استخدامها و إدارتها، والنتيجة المتوقعة هي انخفاض مستويات الإنتاج لسوء استخدام هذه الإمكانيات، ويعتبر هذا إثبات آخر للدور الهام الذي تلعبه القدرات البشرية ذات المعرفة والخبرة القادرة على الإدارة، وتطوير ومتابعة التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة الإنتاج ، بل إن العنصر البشري ذاته هو أساس كل تقدم علمي تكنولوجي قديما كان أو حديثا، لذلك فالتقصير في تنمية العنصر البشري يترتب عنه انخفاض وسوء استخدام المتاح من رأس المال المادي بالكفاية المطلوبة.[1]

ثانيا : التدريب لتنمية المردودية (البعد المالي) :

تبحث المردودية عن تحقيق أهداف المساهمين وتلبية رغبتهم في تعظيم عائدهم من الاستثمار، فهي تعكس مدى إنشاء القيمة لهم ، هذه الأخيرة عرفها البعض على أنها القدرة على إنتاج مردودية مستقبلية كافية برؤوس الأموال المستثمرة حاليا،أي مردودية تساوي أقل ما يتوقع المساهمين تحقيقه في حالة استثمارهم في مشاريع أخرى بمخاطر مشابهة، وباعتبار أن التدريب عملية استثمارية تتضمن إنفاق الأموال بغية الحصول على عوائد مستقبلا كان لا بد من قياس تكاليفه ونوضح ذلك فيما يلي[2]:

1. **تكاليف التدريب :** إن عملية التدريب ينتج عنها تكاليف مختلفة تتحملها المؤسسة،فقياس هذه التكاليف وتقديرها أمر مهم من أجل تقييم ومعرفة مدى نجاعة وفعالية التدريب من الناحية الاقتصادية، فعملية التدريب كعملية إدارية تتضمن عدة أنواع من التكاليف يمكن توضيحها من خلال ما يلي :

أ. **التكاليف الاستثمارية :** وتتمثل في تلك التكاليف والمصاريف التي تتحملها المؤسسة من أجل إيجاد هياكل واستثمارات دائمة تخصص للتدريب سواء كانت مادية أو معنوية أو بشرية، ومن أمثلتها المباني والغرف التدريبية،إعداد وتدريب مدربين مختصين،إعداد وتصميم برامج تدريبية طويلة المدى .

[1]-نذير سي أحمد، مرجع سابق، ص167 .

[2]-الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في رفع الفاعلية التنظيمية للمؤسسة،مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر3 ، 2010 ،ص117 .

ب. **التكاليف التشغيلية :** وتتمثل في مختلف المصاريف التي تتحملها المؤسسة من أجل إعداد عملية أو تنفيذ برنامج تدريبي واحد وتتمثل في رواتب المدربين، ومصاريف تدريب المدربين، والمصاريف الإدارية، المكافآت والجوائز للمتدربين، التوقف عن العمل بسبب التدريب وغيرها .

ت. **تكاليف التوجيه والإشراف :** في كثير من الأحيان يتم تدريب الأفراد أثناء العمل حيث يتطلب ذلك مضاعفة الإشراف وتركيزه من أجل تزويد الفرد بمختلف المهارات والخبرات اللازمة، وهذا ما يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف الوقت الضائع المسخر لجعل الفرد معتادا مع سياسة الأفراد، وتتضمن العلاوات والأجور المدفوعة للمشرف مقابل الوقت الإضافي المخصص للموظفين الجدد أثناء العمل خلال فترة معينة . إن معرفة تكاليف التدريب وتقديرها أمر ضروري من أجل التحكم فيها والعمل على تدنيتها، ففي الحالات العامة يمكن القول أنه كلما كانت هذه التكاليف كبيرة كلما كان التدريب فعال و ذو مردودية، لكن صحة هذا القول تبقى رهينة نجاعة وفعالية سياسة التدريب وخططه، ولهذا فإنه ليس دوما كل زيادة في الإنفاق على التدريب تؤدي الزيادة في جودته وفعاليته، إنما ذلك يتوقف على طبيعة الموقف و أهداف التدريب.

2. **قياس التكاليف:** يكون من المفيد والضروري قياس التدريب، وفيما يلي بعض النماذج لقياس تلك التكاليف:

أ. **متوسط الوقت السنوي:** إن حساب متوسط الوقت السنوي الفردي للتدريب يقيس حصة التدريب السنوية للفرد وحظه في التنمية والتطوير، حيث يعطي دلالة عن التكلفة التي تتحملها المؤسسة نتيجة لتخصيص حجم زمني معين لتدريب الأفراد، فهذا المقياس يقيس التكلفة المتوسطة للساعة الواحدة من التدريب،ولهذا لأجل التحكم وتدنية تكاليف التدريب لا بد من العمل على تخفيض وقت التدريب، وذلك بشرط ألا يكون على حساب جودة ونوعية التدريب من جهة والكمية اللازمة لتغطية الاحتياجات التدريبية من جهة أخرى.

ب. **مخصصات التدريب لكل عامل :** حيث تبين هذه النسبة حظ الفرد الواحد من الإنفاق على التدريب في السنة،حيث يمثل المبلغ المخصص للتدريب، سواء كانت استثمارية أو تشغيلية، وحساب هذه النسبة أمر مهم في قياس فعالية ومدى الجدوى الاقتصادية للتدريب من خلال مقارنة هذه النسبة مع نسبة الارتفاع والزيادة في إنتاجية الفرد .

ت. **تكلفة ساعة التدريب الواحدة :** تقيس هذه النسبة تكلفة كل ساعة من الوقت المخصص للتدريب،ويفيدنا حساب هذه النسبة في معرفة تكلفة كل ساعة من ساعات التدريب ومن ثم معرفة أثر إضافة ساعة تدريب على تكاليفه،فهناك علاقة عكسية بين تكلفة الساعة الواحدة وعدد ساعات التدريب وعلاقة طردية بين تلك التكلفة والمبالغ المصروفة على التدريب .

ث. **التكلفة الإجمالية لساعة التدريب:** يفيد حساب هذه التكلفة في معرفة التكاليف الإجمالية لساعة واحدة اللازمة لتدريب فرد واحد، ومن ثم تساعد على اتخاذ قرار تحديد المدة المناسبة لتدريب الفرد الواحد.

إن حساب تكاليف التدريب سواء كان على أساس الوقت أو على أساس الأفراد يعد أمرا مناسبا لتحديد الحجم الأمثل والممكن للتدريب والذي يناسب الإمكانيات المالية والمادية للمؤسسة، كما أنها تساعد في تقييم مدى نجاعة التدريب من الناحية المالية .

ثالثا : التدريب لزيادة الإنتاجية(البعد المادي) :

يعد تدريب وتنمية الموارد البشرية أحد مصادر الإنتاجية في المؤسسة لذا فهو يلعب دورا هاما في تحسينها، ويمكن استنتاج دور التدريب في تحسين الإنتاجية من خلال قياس عائد التدريب، فبعد التطرق إلى تكاليف التدريب باعتباره عملية استثمارية تنتج نفقات ومصاريف وتكاليف لا يقابلها دفع حقيقي، في المقابل يرجى من وراء هذه العملية الحصول على عوائد سواء كانت في المدى القصير أو المدى البعيد،وعموما يتمثل هذا العائد في تغير سلوك ومستوى أداء الأفراد المدربين ويظهر ذلك بوضوح بعد التدريب، إذا ما كانت هذه العملية فعالة، زكما هو الحال في حساب التكاليف فإن حساب عائد التدريب أمر ضروري لقياس مدى فعاليته ونجاعته الاقتصادية، حيث أن التدريب يهدف إلى إجراء تعديلات في سلوك الأفراد ورفع قدرتهم ومهاراتهم وتحسين مستوى جودة المنتجات، ومن ذلك يمكن قياس عائد التدريب كما يلي[1] :

1. **التغير في الإنتاجية الفردية** : باعتبار أن التدريب يؤثر في قدرات ومهارات الأفراد، فإنه يساهم في تحسين أدائهم ويمكنهم من انجاز مهامه بفعالية وكفاءة عالية،وبالتالي فإن إنتاجية العامل ترتفع بزيادة حجم التدريب،حيث يكون من السهل حساب أثر وعائد التدريب من خلال التغير في الإنتاجية بحيث يكفي حسابها قبل القيام بعملية التدريب وبعدها ثم نلاحظ الفرق والتغير من خلال حساب الفرق بينها، بحيث يعطي هذا المقياس دلالة واضحة على مدى نجاعة وملائمة التدريب، حيث إذا كان هذا المقياس ايجابي فذلك دلالة على أن الترتيب ملائم وإذا كان العكس فهو سلبي، وليكون أكثر دلالة يتم حساب أثره على معدل نمو الإنتاجية وذلك كما يلي :

$$\text{معدل الارتفاع في الإنتاجية} = \frac{\text{الزيادة في الإنتاجية نتيجة التدريب}}{\text{الإنتاجية قبل التدريب}}$$

حيث يقيس هذا المقياس معدل التطور في الإنتاجية للعامل الواحد نتيجة التدريب، وبذلك فهو يقيس أثر التدريب على الإنتاجية، بحيث يمكن استعماله في قياس فعالية التدريب.

[1]- الهاشمي بعاج، مرجع سابق، ص 120 – 121 .

2. **معدل التلف والأخطاء** : إن نقص خبرة ومهارة الأفراد تجعلهم أكثر ميلا للأخطاء وما ينتج عنها من منتجات معابة وتعطل الآلات وفساد للتجهيزات، ولأجل ذلك تلجأ المؤسسات إلى زيادة قدرات ومهارات الأفراد من خلال التدريب،فإذا ظهر انخفاض في هذه المعدلات فهذا يعني أن التدريب له أثر ايجابي على تغيير سلوك الأفراد .
3. **الزيادة في المبيعات** :تطرقنا في السابق إلى المؤسسات الإنتاجية وكيف تعرف فعالية التدريب في رفع إنتاجيتها، و بافتراض أن هذه المؤسسة خدماتية أو تجارية تشتري وتبيع ،فهنا يمكن قياس فعالية التدريب بإجراء الفرق بين المبيعات قبل التدريب وبعده سواء كانت هذه المبيعات خدمة أو منتج .
4. **العائد الإجمالي للتدريب** :يتم من خلال جمع كل الوفرات التي يحققها التدريب للمؤسسة سواء ما تعلق بزيادة الإيرادات،أو ما تعلق بتخفيض التكاليف والمصروفات التي كانت تتحملها المؤسسة لو لم تقم بعملية تدريب الأفراد، هذا ما يعتبر العائد المتحقق من عملية التدريب والذي يمكن قياسه،بالإضافة إلى هذا يمكن أن يؤدي التدريب إلى عدة تغيرات وتأثيرات على مهارات وسلوك الأفراد ينتج عنها رفع إيرادات المؤسسة أو تخفيض التكاليف سواء كان في المدى القصير أو المدى الطويل،وتبقى عملية حساب عائد التدريب أمر مهم لمعرفة مدى فعالية ونجاعة التدريب .

خلاصة الفصل :

يتضح لنا من هذا الفصل، أن تدريب الموارد البشرية يمثل أحد الركائز الأساسية لتعزيز تنافسية المؤسسة وتحقيق الميزة والريادة لها،لذا يفترض بالمؤسسة تدريب مواردها البشرية لتنمية قدراتهم وتحفيزهم على التطور والإثراء في أدائهم، وذلك يهدف إلى تفعيل مساهمات المورد البشري في تحقيق أهدافها باعتبارهم مصدر الإبداع و الأفكار النيرة والأداة الرئيسية للتغيير وخلق ميزة تنافسية مستدامة تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المعاصرة.

و في الأخير ينبغي على المؤسسة أن تدرك بأن التنافسية ليست اختيارا بل ضرورة حتمية تمليها عليها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعدها التي تقوم أو تستمد في الأساس على تدريب المورد البشري.

وتدعيما للدراسة ، ارتأينا من خلال الفصل الموالي إسقاط الدراسة على إحدى المؤسسات الاقتصادية، وكان اختيارنا على موقع الإنتاج بمؤسسة صيدال المدية .

الدراسة التطبيقية

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى مجموعة من متغيرات متمثلة في تدريب الموارد البشرية و الميزة التنافسية،فإن كل ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية إذا لم تنقل إلى الميدان لاكتشاف مكانة تدريب الموارد البشرية في موقع الإنتاج بمؤسسة صيدال المدية، بحيث أن الدراسة التطبيقية تستلزم التطبيق بالإضافة إلى ذلك الجانب التطبيقي لا يأتي من فراغ بل يعتمد على مجموعة من أطراف النظرية، لذلك من المنطق أن نخصص هذا الفصل لدراسة مكانة تدريب الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد وقع اختيارنا على موقع الإنتاج بمؤسسة صيدال المدية،وللإلمام بهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل على النحو التالي :

المبحث الأول : التعريف بالمجموعة الصناعية صيدال.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة .

المبحث الثالث : تحليل ومناقشة النتائج .

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة :

يُعد مجمع صيدال من أهم وأكبر المؤسسات التي يقف عليها الاقتصاد الجزائري والناشط في الصناعة الصيدلانية , هيكله الواسع يتوزع عبر مختلف أنحاء الوطن ومنتجاته تجاوزت السوق الوطنية واخترقت السوق العالمية .

إذ يعتبر مقر إنتاج المدية محل دراستنا , أحد أهم هاته المواقع , وأهم مؤسسة منتجة للمضادات الحيوية و الأدوية الجنيسة البينيسيلينية وغير البينيسيلينية على المستوى الوطني, حيث سنتناول من خلال هذا المبحث تقديم عام لكل من المجمع والمقر .

المطلب الأول : تقديم مجمع صيدال:

مؤسسة صيدال أو المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني هي ناتجة عن إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية سابقا، تأسست رسميا سنة 1984م. حيث تم تنظيمها بالمرسوم رقم 77-6 لـ 23 جانفي 1977م والمعدل بالمرسوم رقم 82- 161. أفريل 1982م.

أولا : نشأة وتعريف مجمع صيدال[1] :

يعتبر مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأس مالها الإجمالي بـ : 2.500.000.000 دج , يقع مقره الاجتماعي في 01 شارع يحي العياشي بحسين داي , الجزائر العاصمة , يأخذ شكل مجمع صناعي يقوم بتطوير إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية للطب البشري والبيطري.

تمّ إدراج صيدال في بورصة الجزائر بتاريخ 17 /07/ 1999 , بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (OBOCS) رقم 04 / 98 والمؤرخة في : 24 /12/ 1998 , وعرضت اسمه للبيع ما بين 15 فيفري و 15 مارس 1999 م و قدر عددها بـ : 2.000.000 سهم , وقد كان البيع بسعر ثابت قدر بـ : 20 % من رأس مال المجمع , وقدرت القيمة الإجمالية للسهم الواحد بـ : 2500 دج , أما القيمة الحقيقية للسهم الواحد فقدرت بـ: 800 دج , وذلك أول تسعيرة لأسهم المجمع ويقدر عدد المساهمين في البورصة بـ : 19288 مساهم , ويعد مجمع الصناعة الصيدلانية الكيميائية المساهم الرئيسي والذي قام بشراء 80 % من مجموع الأسهم التي عرضت للبيع , وبيعت الحصة المتبقية البالغة 20 % إلى المستثمرين من المؤسسات والأفراد .

تحصل المجمع بتاريخ 05 فيفري 2005 على شهادة الجودة **ISO 9001** نسخة 2000 , منحها إياه الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة (IFAQ) .

تمّ انشاء مجمع صيدال المؤسسة الوطنية لإنتاج المواد الصيدلانية بقرار رقم 82/ 161 المؤرخ في أفريل 1982 م بعد هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) , وفي هذا البيان تم تحويل وحدة

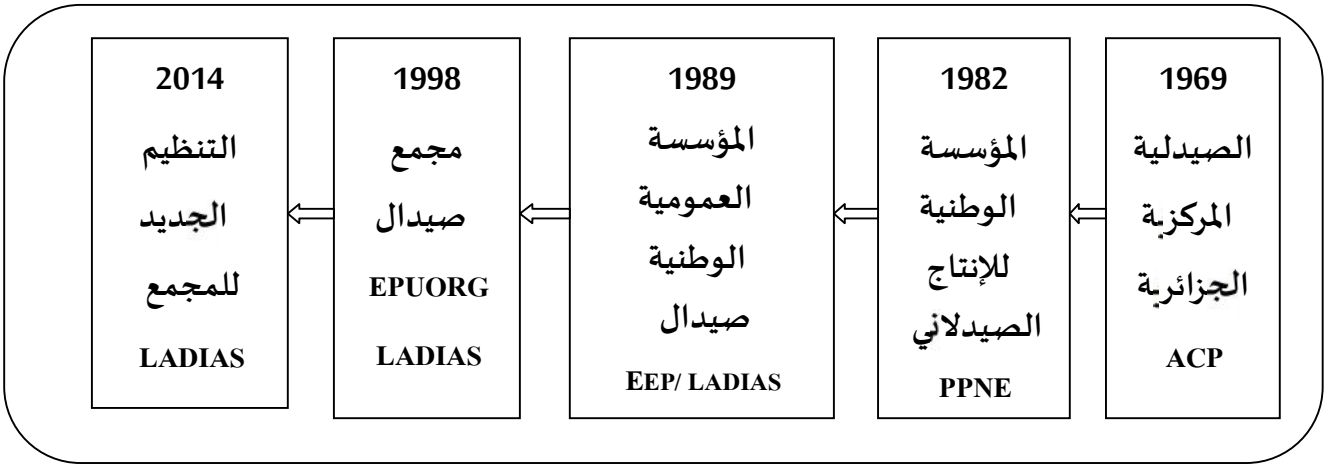
[1] - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

أنتيبيوتيكال للمضادات الحيوية بالمدية (مقر الإنتاج بالمدية حاليا) سنة 1988م رسميا إلى مؤسسة بعدما كان ملكا للشركة الوطنية للصناعات الكيميائية (SNIC) لتصبح عام 1989م مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية في التسيير والإدارة , وفي عام 1993م تم اجراء بعض التعديلات على طابعها القانوني مما اكتسب طابع الشركة ذات أسهم سنة 1997م أُعيد هيكلة مؤسسة صيدال وتم تحويلها إلى مجمع صناعي.

وفي فيفري 1998م أصبح يتكون من ثلاث وحدات للإنتاج : فارمال , بيوتيك و أنتيبيوتيكال .

وفي سنة 2009م رفعت المؤسسة حصتها من رأس مال مؤسسة (LAIDIMOS) بنسبة 59 % لتصبح فرعا جديدا تابعا للمجمع, وفي سنة 2010م استحوذت على 20 % من رأس مال مؤسسة (LAREBI) وحصتها في رأسمال (OHCPAT) من نسبة 38,75 % إلى 44,51 % , حيث يمكن تلخيص مراحل إنشاء مجمع صيدال في الشكل التالي :

الشكل رقم(8) : مراحل نشأة مجمع صيدال .



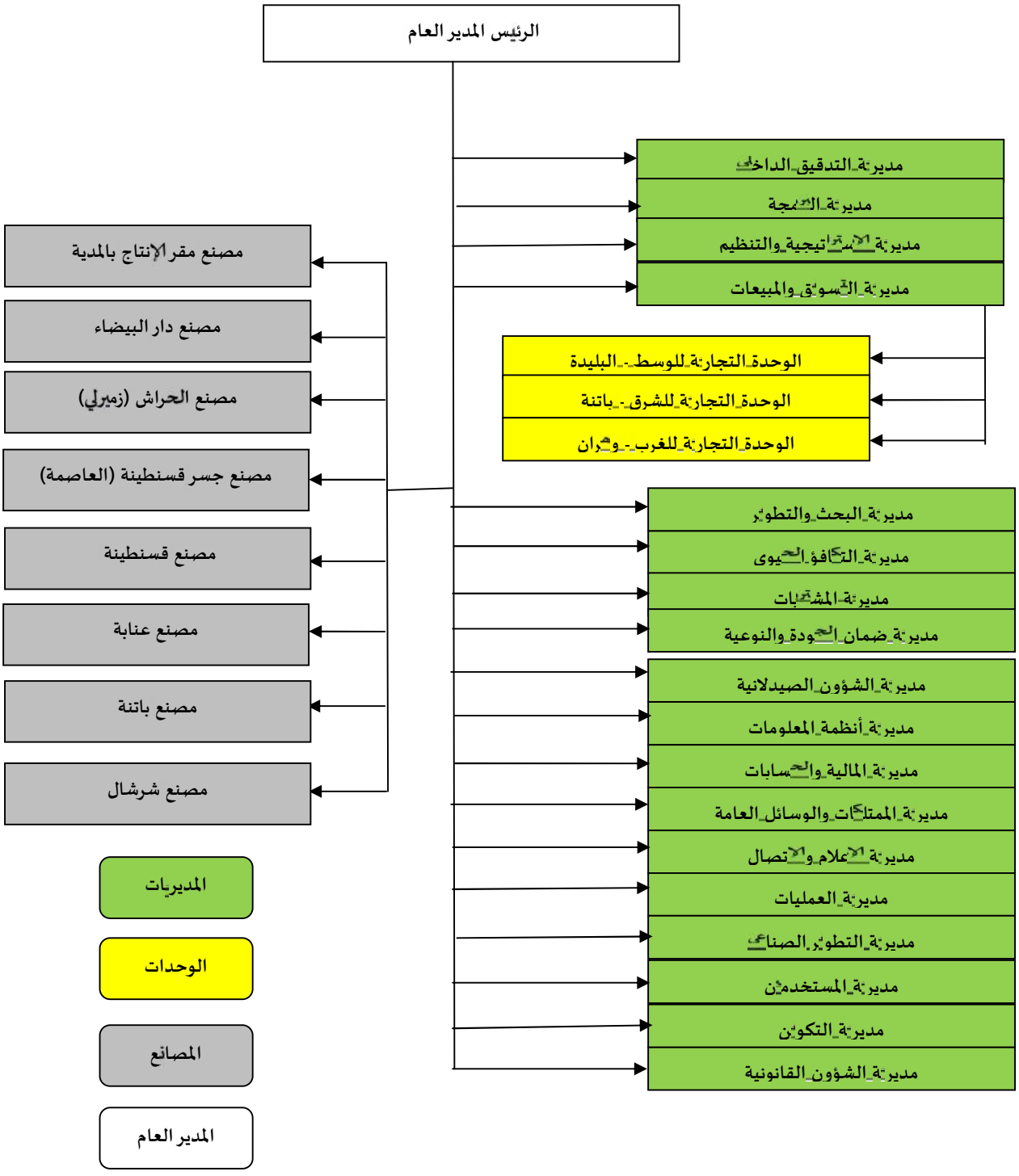
المصدر: وثائق المؤسسة

ثانيا : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال :

تم وضع التنظيم الجديد لمجمع صيدال ابتداءً من الفاتح جانفي لسنة 2014م , مع تعيين المنتوجات الجديدة للشركة وفقا للنموذج التنظيمي الجديد المعتمد من طرف المديرية العامة والمصادق عليه من قبل مجلس الإدارة.

يشمل النموذج التنظيمي الجديد للمديرية العامة (18) مديرية ,(8) مصانع للإنتاج , (3) وحدات جهوية للتوزيع ,(1) مركز للبحث والتطوير , (1) مركز للتكافؤ الحيوي , وأكثر من (200) منتوج صيدلاني , حيث يظهر الهيكل التنظيمي المستحدث لمجمع صيدال كما يلي :

الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال: الشكل (9) الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.



المصدر: مجلة أخبار صيدال العدد 03 جانفي 2014.

ويمكن توضيح مهام المدير, المصانع ومختلف المصالح الوظيفية بالمجمع كما يلي:

1. **الرئيس المدير العام :** يعتبر المسؤول الأول عن إدارة مجمع صيدال , إذ يقوم بتوجيه القرارات إلى المديرين المركزيين , يتكفل برسم استراتيجيات المجمع وتمثيله مع الأطراف الخارجية , كما يتكفل بإبرام العقود والصفقات في مجال الشراكة مع المخابر والمؤسسات الوطنية والأجنبية .
2. **المصالح الوظيفية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية :** يتكون المجمع من مجموعة من المديريات الوظيفية إضافة إلى مركز البحث والتطوير والمراكز التجارية لتوزيع الأدوية , وهي مرتبطة بالإدارة العامة من خلال خط هرمي وتتمثل هذه المصالح فيما يلي :

أ. **مديرية التدقيق الداخلي:** تقوم بالمراجعة الداخلية لحسابات المجمع وتتمثل مهامها أساسا في مراقبة التسيير وفحص الحسابات.

ب. **مديرية البرمجة:** تتكفل بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل الوحدات الإنتاجية.

ت. **مديرية الإستراتيجية والتنظيم :** يكمن دورها في إعداد الدراسات المرتبطة بتحديد الأهداف الإستراتيجية للمجمع والسهر على تتبعها وتنفيذها في آجالها المحددة ,وتأمين دخول المؤسسة في السوق الوطني والدولي من خلال وضع استراتيجيات ترتكز أساسا على اتفاقيات الشراكة وذلك بإحداث وحدات إنتاجية ,أو الحصول على رخص إنتاج .

ث. **مديرية التسويق والمبيعات :** تعمل على دراسة السوق قصد تقديم تحسينا على منتجات صيدال , وإعداد مخطط تسويقي يهدف إلى التعريف بمنتجات المؤسسة وتطوير صورتها وحصتها السوقية , وكذا إعلام الصيادلة والأطباء بمنتجات صيدال والترويج لها , كما تتكفل بتسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف المجمع أو شركائه عبر كامل التراب الوطني , حيث تتوفر على وسائل لوجيستية ضخمة وإمكانيات بشرية ماهرة في الميدان , وتتكون المديرية على وحدات تجارية موزعة كالتالي :

الوحدة التجارية للوسط (ولاية البليدة): تعمل على توزيع منتجات المجمع عبر منطقة الوسط.

الوحدة التجارية للشرق (ولاية باتنة) : تسهر على تسويق منتجات صيدال وضمان تغطية احتياجات ولايات الشرق الجزائري .

الوحدة التجارية للغرب (ولاية وهران) : تهدف إلى تلبية احتياجات ولايات الغرب بالأدوية والمنتجات الصيدلانية .

ج. **مركز البحث والتطوير :** تكمن مهمته الأساسية في تطوير الأدوية الجنيسة , كما يعمل على المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها بناء على جملة من الدراسات التقنية , وكذا المساهمة في تقديم النوعية العلمية للأدوية المطورة , والمشاركة في دراسات التكافؤ الحيوي , ويهدف مركز البحث والتطوير إلى تحليل وانتهاج استراتيجيات لربط قنوات الاتصال بين صيدال وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني لضمان تنافسية عالية بالإضافة إلى تقديم

المساعدة الفنية لمختلف المصانع والمساهمة في تكوين الإطارات الفنية لمؤسسة صيدال وكذا تجنيد مختلف الجهود لتأمين اليقظة التكنولوجية و تطوير الأبحاث في العلوم الصيدلانية المرتبطة بالمهام الإستراتيجية للمؤسسة .

ح. **مديرية التكافؤ الحيوي :** أنشأ هذا المركز قصد إثبات تجارب المطابقة وفقا لأعلى معايير الاحترافية والنزاهة والموضوعية بأن الدواء الجنيس مطابق للأصل , مما يجعل منتجات المجمع محل ثقة على المستوى الوطني والدولي .

خ. **مديرية المشتريات:**تعمل على إدارة عملية الشراء من خلال توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية, وكذا مختلف احتياجات المجمع بالشكل المناسب وفقا للنظام والإجراءات المعتمدة .

د. **مديرية ضمان الجودة والنوعية :** هي مديرية تعمل على توجيه مركز البحث والتطوير بخصوص تشكيله لمنتجات مطابقة للأصل , وتعمل على وضع وتنفيذ خطط لتحسين النوعية للوصول إلى جودة المنتجات والنشاطات في صناعة الأدوية , حيث تبنت صيدال نظام الجودة الشاملة مما مكنها من الحصول على شهادة **OSI9001** وشهادة (FBP) " noitacbaF ed seuqitarP sennoB) (انظر الملحق رقم 02).

ذ. **مديرية الشؤون الصيدلانية :** تعتبر نقطة الوصول والربط بين مؤسسة صيدال و وزارة الصحة , تتولى مهمة الإعلام الطبي وهي مكلفة بمراجعة ملفات صنع الدواء وتمتلك فريقا مختصا في التسويق الطبي والمعلومات الطبية , تعمل على التأكد من مدى المطابقة بين ما تم انجازه وبين ملفات الدواء وكذا دراسة الملفات التقنية والصيدلانية , ويعتبر إنشاء هذه المديرية كرد فعل للمنافسة التجارية الشديدة التي أبرزت الاهتمام بالتسويق الصيدلاني .

ر. **مديرية أنظمة المعلومات :** تقوم بإعداد الخطط والسياسات في مجال الإعلام الآلي والقيام بإعداد البرمجيات , كما تسهر على برمجة الوثائق وصيانة الهيكل القاعدي للمعالجة والاتصال وربط مختلف الوحدات التنظيمية بشبكة الاتصال فيما بينها عن طريق الانترنت , لتسهيل وصول المعلومة والعمل على توحيد البرامج وإعدادها وفقا للهيكل التنظيمي الجديد .

ز. **مديرية المالية والحسابات :** تهتم بوضع استراتيجيات المالية ومتابعة العمليات التمويلية التي تنفذها مؤسسة صيدال , إضافة إلى تحليل ومراجعة الحسابات والتحليل المالي , كما تساهم في تسيير الموازنة ومتابعة البورصة وإعداد الإستراتيجية المالية وجدول الموازنة التقديرية وجداول النتائج والحسابات .

س. **مديرية الممتلكات والوسائل العامة :** تقوم بتسيير الوسائل المالية والمادية و إعداد تقديرات الميزانية للمؤسسة , كما تعمل على تطبيق الميزانيات الممنوحة لمصانع مؤسسة صيدال الخارجية وضمان متابعتها وتقييمها , وكذا ضمان تسيير وصيانة العتاد والممتلكات .

ش. **مديرية الإعلام والاتصال :** تعمل على تطوير التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال , إعداد مجلة صيدال والنشرة الداخلية التي تهتم بكل نشاطات المؤسسة .

ص.**مديرية العمليات :** تسهر على التنسيق بين مختلف المصانع الإنتاجية , لها علاقة بين مديرية المشتريات ومديرية التسويق والمبيعات , على اعتبار أنها تتكفل بكل السلسلة اللوجستية من استقبال المواد الأولية ,الإنتاج , وكذا التوزيع بالنسبة لكل المصانع الإنتاجية لمؤسسة صيدال .

ض.**مديرية التطوير الصناعي:** تهتم بجميع الأنشطة المرتبطة بالتطوير الصناعي والسهر على تطوير أساليب الإنتاج بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة , كما تعمل على دعم النشاط وترقية المنتجات والبحث عن الخبرات من خلال إبرام عقود الشراكة وذلك لتعزيز مكانة صيدال في الأسواق العالمية .

ط. **مديرية المستخدمين:** تتمثل مهمتها في إعداد وتنفيذ سياسة صيدال فيما يخص إدارة شؤون الموظفين بهدف تزويدها بأفراد ذوي كفاءات عالية .

ظ. **مديرية التكوين:** تسهر على تحديد وتنفيذ برامج التكوين المخصصة لمستخدمي الشركة لتكوينهم وتحسين مستوياتهم.

ع. **مديرية الشؤون القانونية :** تقوم بكل دراسة قانونية تهم مؤسسة صيدال وتضمن المساعدة القانونية لهياكلها ,إضافة إلى إعداد النصوص التشريعية والتنظيمية التي تدخل في إطار تنفيذ برامج العمل , ودراسة ومتابعة النزاعات التي تكون المؤسسة طرفا فيها , إضافة إلى دراسة عقود الشراكة .

3. **مصانع الإنتاج التابعة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية :**

يتضمن المجمع (7) سبعة وحدات إنتاج تتمثل في :

مقر الإنتاج بالمدية : يقع مقره في ولاية المدية متخصص في إنتاج المضادات الحيوية (البينيسيلينية وغير البينيسيلينية) من "كبسولات GELULE , قارورات الحقن INJECTABLE ,مراهم POMMADE , أقراص COMPRIME , ومشروبات SIROP " , إضافة إلى إنتاج المواد الأولية ما يسمى " PRINCIPE ACTIFالعنصر الفعال " بالتجزئة (EN VRAC) , وكذا إنتاج مواد التعبئة , ويعتبر موقع الإنتاج بالمدية مركبا متكاملا له قدرات هائلة لصناعة المواد الأولية ومواد التعبئة والمنتجات التامة الصنع

مصنع الدار البيضاء : يقع في المنطقة الصناعية بالعاصمة منطقة الدار البيضاء , وهو من أقدم المصانع التابعة لفارمال سابقا ,له دور رئيسي في تنفيذ العديد من عقود الشراكة الموقعة بين مجمع صيدال والأطراف الأجنبية لإنتاج الأدوية بصيغة عقود التصنيع " egannoçaF ed sdroccA seL " , ينتج هذا المصنع مجموعة متنوعة من الأدوية من مختلف الأشكال (أقراص, شراب, كبسولات , مراهم , أملاح ومحاليل للشرب وغيرها) .

مصنع الحراش : تأسس سنة 1971م يحتوي على أربع ورشات لإنتاج المشروب , المحاليل , المراهم والأقراص.

مصنع جسر قسنطينة : يتألف من قسمين مختلفين , الأول لتصنيع أشكال الدواء (التحاميل Suppositoires , الأمبولات Ampoules و الأقراص Comprimés), والثاني ذو تكنولوجيا عالية وجد متطورة متخصصة في إنتاج الأكياس و الزجاجات , كما يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة .

مصنع قسنطينة : يقع شرق الجزائر بولاية قسنطينة , يحتوي على ورشتين متخصصتين في إنتاج الشراب والمحاليل , كما يحتوي على مصنع آخر متخصص في إنتاج الأنسولين المركب مزيج 25 , والأنسولين القاعدي على شكل قارورات حقن .

مصنع عنابة : يقع في ولاية عنابة متخصص في إنتاج أشكال الجرعات الجافة من الأقراص والكبسولات.

مصنع شرشال : يقع بالمنطقة الصناعية بمدينة شرشال , يقوم بإنتاج كل من الشراب والأدوية الجافة (أقراص, كيس مسحوق وكبسولات) وكذا محلول مكثف لغسيل الكلى , كما يحتوي على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية .

4. مهام وأهداف مجمع صيدال :

يمكن تلخيص مجمل المهام والأهداف فيما يلي :

- ضمان استقلالها المالي والاستدامة في توازنها المالي, والتأكد من أجل تحسين القدرة التنافسية بشكل مستمر لمنتجاتها, وتحقيق أهداف النمو وتطوير مواردها البشرية.
- تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الدولة بصفتها المساهمة الأساسية في المجتمع.
- التخصص في توفير المنتجات الطبية .
- المساهمة في الحد من الواردات .
- التفتح على الأسواق الخارجية .
- زيادة درجة رضا المستهلك .

المطلب الثاني: تقديم مقر الإنتاج بالمدية:

لقد تم انجاز موقع الإنتاج أو المضادات الحيوية بالمدية في البداية من طرف تطوير الصناعة الكيميائية (EDIC) وبعدها وضع تحت تصرف (SNIC) المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية للأشغال سنة 1985.

وفي سنة 1987 تم انجازه من طرف مؤسسة ايطالية (CTIP) وبتحويل ايطالي (IBI) وأمريكي) (SQUIB بكلفة 200 مليون دولار ، وفي سنة 1988 تم التحويل الرسمي لمركب المضادات الحيوية إلى مؤسسة جديدة تحت اسم صيدال من طرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية (SNIC) وكنتيجة لمخطط إعادة الهيكلة ، وبتحول مؤسسة صيدال إلى مجمع صناعي 1998/02/02 أصبح مركب إنتاج المضادات الحيوية بالمدية فرعا من مجمع صيدال.

أولا : تعريف مقر الإنتاج بالمدية

يعتبر مقر الإنتاج بالمدية مؤسسة[1] عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر بـ : 2.5 مليار دينار جزائري , تم إنشاؤه سنة 1984م , متحصل على شهادة الجودة (ايزو 9002) سنة 1994م , وشهادة الجودة (ايزو 9001) سنة 2000م, من طرف الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة .

ويتم تعريفه وفق المعطيات التالية:

- **المؤسسة:** مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره : 2.500.000.000 دج
- **العنوان :** ص.ب رقم 33 , طريق الخميس المدية , الجزائر .
- **رقم السجل التجاري :** 26 /080080342357 .
- **رقم الحساب البنكي :** المدية رقم : 84/ 001104017077601 004 .
- **رقم الهاتف :** 213025905530 + .
- **رقم الفاكس :** 213025905531 + .
- **الموقع الاكتروني :** www.saidalgroup.dz .

يقع المقر 100 كلم جنوب العاصمة الجزائرية , يتربع على مساحة تقدر بـ: 33 هكتار, يتوفر على :

- عمارتين لإنتاج منتجات تامة الصنع تخصص صيدلاني ,الأولى مكرسة لعائلة المنتجات البينيسيلينية و الأخرى لغير البينيسيلينية .
- عمارة لإنتاج المواد الأولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة .
- عمارة لتصنيع الأدوية المخمرة باستعمال طريقة التجزئة.

بالإضافة إلى مطبعة عامة ضرورية لمختلف وظائف التعبئة والتغليف والخدمات , بدأ المركب بالإنتاج سنة 1988م , واختص في إنتاج الأشكال الجنيسة التالية : حقن , كبسولات , مشروبات , أقراص , ومساحيق.

وهو مركب يعتمد على طاقة بشرية بـ : 689 عامل وعاملة منهم

[1]- وثائق المؤسسة .

158 إطارات .
168 أعوان تحكم .
190 أعوان تنفيذ .

ثانيا : تاريخ نشأة مقر الإنتاج بالمدية :

يعتبر مقر المضادات الحيوية بالمدية من أكبر وأضخم وحدات مجمع صيدال , وأكبر المؤسسات الجزائرية ,

وقد مر بعدة مراحل حتى وصل إلى ماهو عليه الآن .

يمثل مقر مضادات الحيوية مشروعا ضخما أسند انجازه إلى المؤسسة الإيطالية (PITC) لما تملكه من خبرة وتكنولوجيا في الاختصاص , وقد تم إنشاؤه عبر عدة خطوات اتخذتها الدولة الجزائرية :

- في تاريخ 05 ماي 1977م تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر والمؤسسة الإيطالية .
- في تاريخ 30 جوان 1977م تسلمت المؤسسة الإيطالية المشروع .
- في تاريخ 12 ديسمبر 1979م باشرت المؤسسة الأشغال .

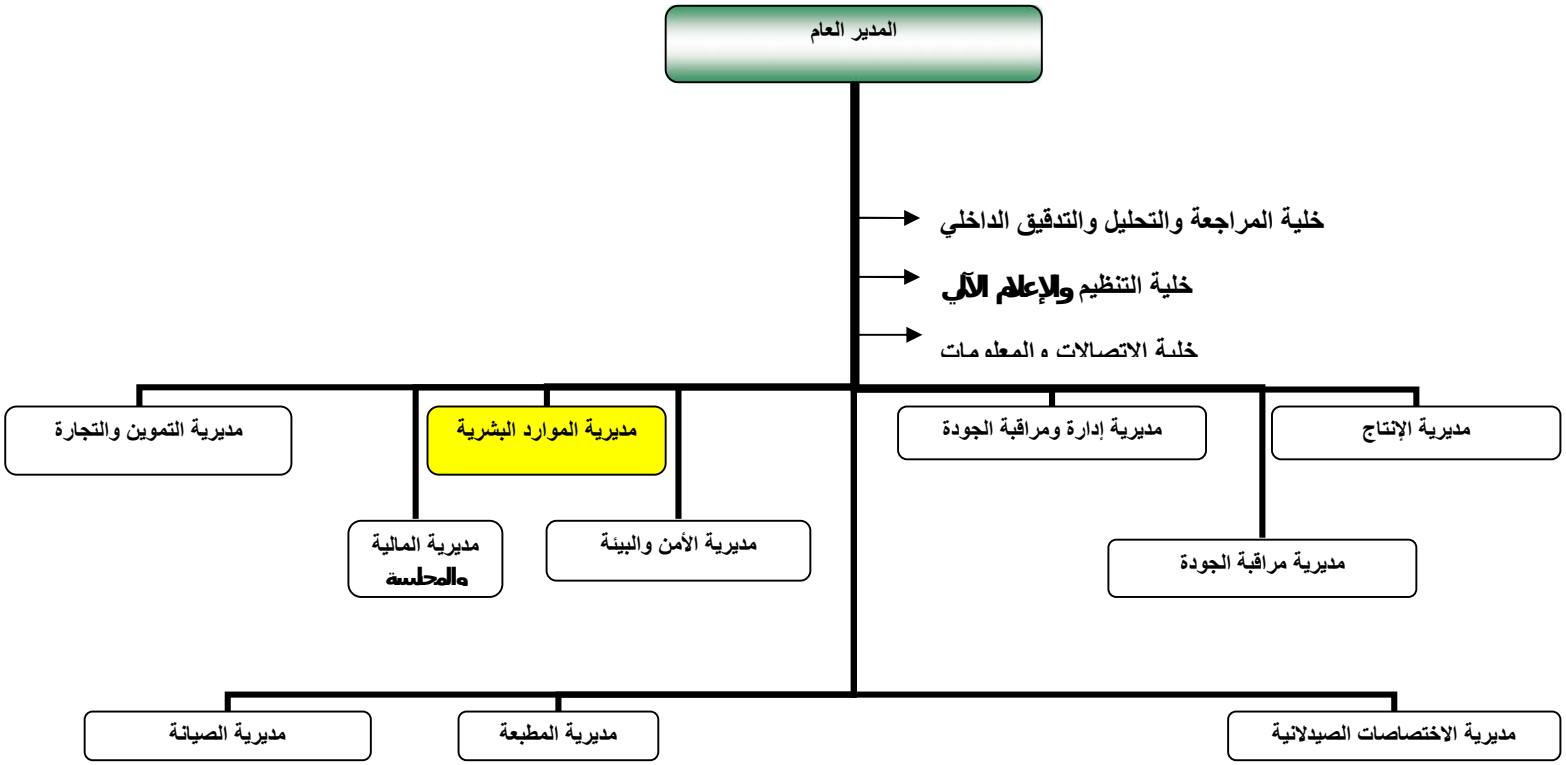
قدرت مدة انجاز المشروع بـ : (50) خمسين شهرا , وقد شاركت المؤسسة الإيطلية مؤسسات أخرى في هذا الإنجاز نذكر منها :

- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONALGAZ) .
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية (SNIC) .
- مؤسسة تطوير الصناعات الكيميائية (SDIC) .

بعد تسليم المشروع في 12 أفريل 1984م تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية .

وفي سنة 1987م بدأ تشغيله من طرف مؤسسة صيدال , حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الإيطالية , وفي يوم 04 أكتوبر 1988م تم تدشينه من طرف رئيس الجمهورية الراحل "الشاذلي بن جديد".

الهيكل التنظـــيمي لمقر الإنتـــــاج بالمدية: الشكل رقم (10) الهيكل التنظـــيمي لمقر الإنتـــــاج بالمدية



المصدر: من وثائق خلية الإعلام والاتصال بموقع الإنتاج بالمدية .

يمكن توضيح مهام كل من المدير العام والمديريات المساعدة له كالتالي:

1. **الإدارة العامة للموقع** :

- **المدير العام** : مهمته إدارة وصنع سياسات منبثقة من الإستراتيجيات العامة للمجمع على المدى القصير, المتوسط والبعيد من أجل نمو اقتصادي وتوسيع الموقع .
- **خلية الإعلام والاتصال** : من مهامها وضع خطط اتصالية داخلية للمقر تتناسب مع السياسات الاتصالية العامة للمجمع .
- **خلية التنظيم والإعلام الآلي** : تتابع تكيف الهياكل المنتظمة ونظم المعلومات مع السياسات التنظيمية للمقر والمجمع ككل .
- **المساعد القانوني** : مهمته التكفل بالدفاع عن مصالح المقر, ومتابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة بالمقر .
- **مساعد العلاقات الخارجية** : مكلف بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية وتقديم معلومات عن المؤسسة المنافسة والمتعاقدة معها , وكذا العلاقات مع الزبائن والموردين والشركاء .
- **خلية المشاريع** : مهمتها متابعة انجاز المشاريع الجديدة داخل المقر خاصة مشاريع الشراكة .
- **مديرية الوسائل العامة** : يقع على عاتق هذه المديرية القيام بتزويد الوحدة ككل بالأدوات المكتبية المتعددة مثل المكاتب ,الأقلام ,الأوراق,أجهزة الإعلام الآلي , مواد التنظيف ,كما تعد مسؤولة عن حظيرة النقل .
- **المساعد المكلف بالبيئة** : مكلف بتطبيق ومتابعة سياسات البيئة المتبعة من طرف إدارة المقر على كافة المستويات .
- **خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل** : مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات ووضع لوحات خاصة بتسيير الموقع .

2. **المديريات الأساسية** : وتتمثل في :

- **مديرية التقنيات الصيدلانية** : مهمتها ضمان تطبيق مجموعة القواعد التقنية والإدارية بهدف حماية الصحة العامة .
- **مديرية الاختصاصات الصيدلانية** : هدفها إنتاج مختلف أنواع الأدوية بالجودة والكمية المحددة .
- **مديرية مراقبة النوعية** : مهمتها ضمان الرقابة على إنتاج المواد الأولية (شروط التخزين ومحيط العمل) ومراقبة نوعية إنتاج المنتجات التامة الصنع .

- **مديرية الصيانة المركزية** : مهمتها الحفاظ على آلات المصنع , قصد المساعدة في استمرار عملية الإنتاج في ظروف جيدة وهذا بصيانة وتصليح المعدات والآلات .
- **مديرية المالية والمحاسبة** : **تقوم بـ** :

التسيير المالي للمؤسسة .

إدارة التدفقات النقدية .

انجاز العمليات المالية للخزينة .

التعامل مع الموردين في المجال المالي كالقروض ....إلخ .

المحاسبة العامة للمخزونات .

- **مديرية الموارد البشرية** : **تقوم بـ** :

تكوين العمال .

مراجعة تنظيم الهياكل بالمقر.

تسيير فعلي للعمال (الأجور , العطل , العطل المرضية , ... إلخ) .

ضبط وتحسين كيفيات التسيير.

اختيار وتعيين العمال وترقيتهم .

- **مديرية التموين والتجارة:** تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار, مواد التعليب, مستهلكات المخابر وغيرها من الوسائل اللازمة للإنتاج, كما يقع على عاتقها القيام بعملية التفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.
- **المديرية التقنية الصيدلانية** : تقوم هذه المديرية على مراقبة وتدقيق وفحص المواد الصيدلانية التي تصنع داخل المقر وهي بهذا تساهم في ضمان النوعية .
- **مديرية المخابر** : مهمتها القيام بالتحاليل المخبرية للأدوية بهدف مراقبة النوعية وضمان جودة المنتجات .
- **مديرية الطباعة** : **تقوم بانجاز** كل وسائل الطباعة المستعملة في الإنتاج مثل الغلافات و البيانات التي تشرح كيفية استعمال الدواء (ECITON) , كما تختص في طباعة المنشورات الخاصة بالزبائن وزوار المقر من طلبة ومتربصين , كما تعمل بصفة مستمرة على تطوير النوعية وتلبية حاجيات المقر .
- **مديرية إنتاج المواد الأولية** : تقوم بـ :

إنتاج المواد الأولية ما يسمى (العنصر الفعال Principe Actif) مثل :

(البينيسيلين Pénicilline) ,

(الأوكسيتيتراسيكلين oxytétracycline) .

(الستيربتوميسين streptomycessrimosus).

(السيفالوسبورين Séphalosporine) .
(البلوروميتيلين Plouromitilline).

كما تقوم بمراقبة والتحكم في تسيير الإنتاج , مع العلم أن هذه المواد الأولية المنتجة تستهلك على مستوى المقر وتصدر كمية منها لدول أخرى مثل : ايطاليا , الهند , الصين والأردن , وغيرها .

ثالثا : أهداف ومهام مقر الإنتاج بالمدية :

تعددت أهداف الفرع إلى أهداف اقتصادية و أخرى اجتماعية :

1. **الأهداف والمهام الاقتصادية** : تتمثل في زيادة المردودية لأجل المنافسة .

البحث والتطوير في جميع المجلات وخاصة المجال الصيدلاني .

تحقيق أقصى ربح وتعظيمه.

تطوير وتعميم أساليب التدريب بما يتناسب مع التطورات التكنولوجيا والبيئة المحيطة بالمؤسسة.

العمل على تحقيق ودوام الميزة التنافسية للمؤسسة قصد الاستمرار في القمة لأطول مدة ممكنة.

تحقيق نتائج صافية ورأسمال صافي (الاستقلالية المالية) .

ومن أجل أن يتمكن المقر من الاندماج الكلي والتام في سياسة اقتصاد السوق والتحكم في مسار المنافسة : تحسين نظام التموين وذلك باللجوء إلى استعمال تدقيق الحسابات والتصديق عليها للمولين المحليين والأجانب .

تحسين جهاز الإنتاج والاستغلال الأمثل لقدراته الإنتاجية بالخصوص فيما يتعلق بالمنتجات ذات الاستهلاك الواسع .

تطوير سياسة ترقية المنتجات.

تحسين العلاقة مع الزبائن .

إدخال شبكة معلوماتية في تسيير الهياكل.

2. **الأهداف والمهام الاجتماعية:** تتمثل في :

- توفير مناصب شغل .
- تحسين الرواتب حسب الوظائف .
- منح تحفيزات للعاملين .
- المساهمات المالية.
- الترقية .
- توفير الدواء وتغطية السوق المحلية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة في جانبها التطبيقي التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر تدريب الموارد البشرية على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

استخدمنا في دراستنا هذه المنهجية التالية:

أولا: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للموضوع والذي سنحاول من خلاله معرفة أثر تدريب الموارد البشرية على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

ثانيا : مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في موقع الإنتاج بمؤسسة صيدال المدية، والذي بلغ عددهم 689 عاملا ،موزعين على مختلف الرتب والوظائف، والذين يحوزون مستويات علمية وتكوينية مختلفة .

ثالثا : عينة الدراسة :

تتمثل عينة الدراسة في 33 عاملا من العاملين في موقع الإنتاج بمؤسسة صيدال المدية موزعون على مختلف الوظائف والمستويات.

لقد قمنا بتوزيع 35 استمارة ، ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي :

الجدول (2) :الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان .

الاستبيان	التكرار	النسبة المئوية%
الاستمارات الموزعة	35	100
الاستمارات المسترجعة	33	94.28
الاستمارات الغير مسترجعة	2	5.71
الاستمارات الملغاة	00	0
الاستمارات الحاصلة للدراسة	33	94.28

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على الاستبيان الموجه للعينة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا: مضمون الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

كما قاما الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول، تدريب الموارد البشرية لدى مجمع صيدال بالمدية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل على (18) عبارات تتضمن ثلاثة أبعاد.

المحور الثاني، **القدرة التنافسية** لدى مجمع صيدال بالمدية (المتغير التابع)، اشتمل على(11) **عبارة**.

واشتملت الاستبيان ككل على (29) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **موافق بشدة، موافق، نوع ما، غير موافق، غير موافق بشدة**،كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	موافق بشدة	موافق	نوع ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(4):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبرت الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (4) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور

ثالثا:الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(الإصدار20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدت على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي .

2- قياس معامل الثبات.

3- اختبار التوزيع الطبيعي.

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

استعانا الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة البالغ حجمها 32 مفردة، بحساب معاملات الارتباط و معامل الثبات.

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدا الطالبتين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ با أرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل

ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة، المبين أسمائهم في الجدول الآتي:

جدول رقم (5): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
محمد بولصنام	أستاذ	جامعة
عبد الرزاق سلام	أستاذة	جامعة
شعيب اتشي	أستاذة مساعد(أ)	جامعة

المصدر من إعداد الطالبتين.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور تدريب الموارد البشرية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد **محور تدريب** الموارد البشرية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين الأبعاد والعبارات التي تنتمي إليها.

1- الاتساق الداخلي لبعد محتوى التدريب:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد محتوى التدريب، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (6): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد محتوى التدريب.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد محتوى التدريب	**1**	-
01	توفر المؤسسة مختلف وسائل التدريب المادية والبشرية	0,915**	0,000
02	يتميز البرنامج التدريبي بالوضوح في رأيك	0,829**	0,000
03	يعتبر البرنامج التدريبي تجربة ناجحة بالنسبة للمورد البشري	0,850**	0,000
04	تساهم البرامج التدريبية في تحسين أداء المورد البشري	0,881**	0,000
05	يساهم التدريب في تسهيل العمليات داخل المؤسسة	0,804**	0,000
06	يهدف التدريب إلى التأقلم مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للعمل	0,601**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(6) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,601) (**0,915) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد محتوى التدريب.

2- الاتساق الداخلي لبعد أساليب التدريب:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد أساليب التدريب، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (7): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد أساليب التدريب.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد أساليب التدريب	**1**	-
7	تستخدم المؤسسة أساليب تدريب متنوعة	0,840**	0,000
8	تتناسب الأساليب التدريبية مع احتياجات الوظيفة	0,803**	0,000
9	الفريق المدرب على دراية كاملة بالموضوع ويتم الإعداد الجيد له	0,802**	0,000
10	تحفيز المتدربين على تقبل التدريب من خلال ربط ذلك بالمكافئات والترقيات	0,875**	0,000
11	تحقق الأساليب التدريبية الأهداف الموضوعة لأجلها	0,851**	0,000
12	تساعد الأساليب التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العمال	0,771**	0,000
13	تواكب الأساليب التدريبية للتطورات الحديثة	0,835**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(7) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,875) (**0,771) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد أساليب التدريب.

3- الاتساق الداخلي لبعد تقييم التدريب:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تقييم التدريب، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (8):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تقييم التدريب.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تقييم التدريب	**1**	-
14	تعتمد المؤسسة على تقييم نتائج التدريب وآثارها على المتدربين والمؤسسة	0,882**	0,000
15	يعتبر نظام تقييم نتائج الدورات التدريبية سهل ومرن وعادل	0,873**	0,000
16	تساعد عملية التقييم على تحديد الأداء المحتمل للعاملين في المستقبل	0,868**	0,000
17	يتم تقييم الأداء على أساس الكفاءة القائمة والنتائج المحققة	0,794**	0,000
18	تساعد طريقة تقييم الأداء في القضاء على التحيز	0,904**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(8) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,794**) (**0,882**) ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد تقييم التدريب.

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات محور القدرة التنافسية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور القدرة التنافسية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين المحور والعبارات التي تنتمي إليه، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (9):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومحور القدرة التنافسية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور القدرة التنافسية	**1**	-
19	تحرص مؤسستكم على الاستغلال الجيد لطاقتها الإنتاجية	0,832**	0,000
20	تمتلك المؤسسة أكبر عدد من العملاء ذوي الولاء لها عن باقي المؤسسات المنافسة	0,744**	0,000
21	تستخدم مؤسستكم أدوات وأساليب متنوعة لتخفيض نسبة العيوب في تقديم المنتج	0,775**	0,000
22	تستحوذ المؤسسة على الحصة السوقية الأكبر مقارنة بمنافسيها	0,819**	0,006
23	المؤسسة لديها القدرة على تقديم منتج لا يستطيع المنافسين تقليدها	0,895**	0,000
24	تتمتع مؤسستكم بالمرونة في استغلال مواردها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية	0,841**	0,000
25	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة لتسليم منتجاتها	0,828**	0,000
26	تعمل مؤسستكم على ايجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم	0,810**	0,000
27	تعمل مؤسستكم على إعداد الاستراتيجيات المناسبة لتتوافق مع المتغيرات البيئية الخارجية	0,918**	0,000
28	تسعى مؤسستكم إلى تعليل معدلات الضياع في الوقت والمجهودات	0,786**	0,000
29	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة	0,650**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات المحور محصورة بين (**0,650**) (**0,918**) ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات ومحور القدرة التنافسية.

رابعا: الصدق البنائي لأداة الدراسة.

أعتمدت الدراسة للتحقق من الصدق البنائي للاستبيان على حساب معاملات الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض وبين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (10): اختبار الصدق البنائي للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان.

المحاور		تدريب الموارد البشرية	القدرة التنافسية	الدرجة الكلية
تدريب الموارد البشرية	الارتباط	1	0,904**	0,961**
	الدلالة	-	0.000	0.000
القدرة التنافسية	الارتباط	,961**	1	0,976**
	الدلالة	0.000	-	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يشير الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض والدرجة الكلية للاستبيان دالة عند مستوى معنوية (**0.05**) وهذا ما يثبت الصدق البنائي لأداة الدراسة.

خامسا: ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم(11) اختبار الثبات للأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
تدريب الموارد البشرية	18	0,963
القدرة التنافسية	11	0,949
أداة الدراسة	29	0,976

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (**11**) أن معامل ثبات محور تدريب الموارد البشرية بلغ قيمة (**0,963**) كما بلغ معامل ثبات محور القدرة التنافسية (**0,949**) وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل (**0,976**) ومنه فان جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من **70%** ما يشير

لثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي.

اعتمد الدراسة على اختبار شابيرو في التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم(12):اختبار التوزيع الطبيعي.

متغيرات الدراسة	القيمة الإحصائية للاختبار	القيمة الاحتمالية Sig.
بعد محتوى التدريب	0,950	0,210
بعد أساليب التدريب	0,971	0,664
بعد تقييم التدريب	0,954	0,217
محور تدريب الموارد البشرية	0,951	0,214
محور القدرة التنافسية	0,975	0,667

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (12) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو (Shapiro-Wilk) لجميع متغيرات الدراسة بلغ قيمة احتمالية اكبر من **0.05** وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.

سنتناول في هذا المبحث مايلي :

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

أولا: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

1- متغير العمر:

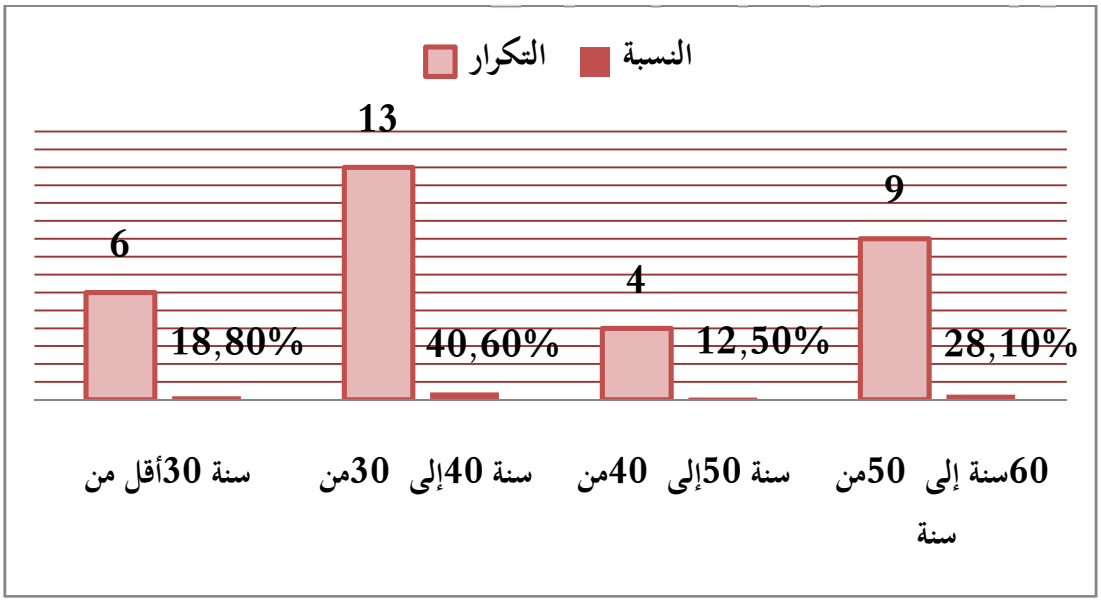
الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	6	18,8%
من 30 إلى 40 سنة	13	40,6%

من 40 إلى 50 سنة	4	12,5%
من 50 سنة إلى 60 سنة	9	28,1%
المجموع	**32**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(11): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من الجدول والشكل رقم (13) (11) نلاحظ أن 13 من العاملين يمثلون ما نسبته 40,6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد 9 من العاملين من 50 سنة إلى 60 سنة يمثلون ما نسبته 28,1% ويوجد 6 من العاملين أعمارهم أقل من 30 سنة يمثلون ما نسبته 18,8% ويوجد 4 من العاملين أعمارهم من 40 إلى 50 سنة يمثلون ما نسبته 12,5%.

ونفسر أن أكبر نسبة من العاملين أعمارهم ضمن فئة الشباب،ويرجع أن المؤسسة تستقطب المهارات والخبرات الجديدة، لأن الشباب لديهم طاقات أكثر منها لدى الأكبر سنا.

2- متغير المستوى التعليمي.

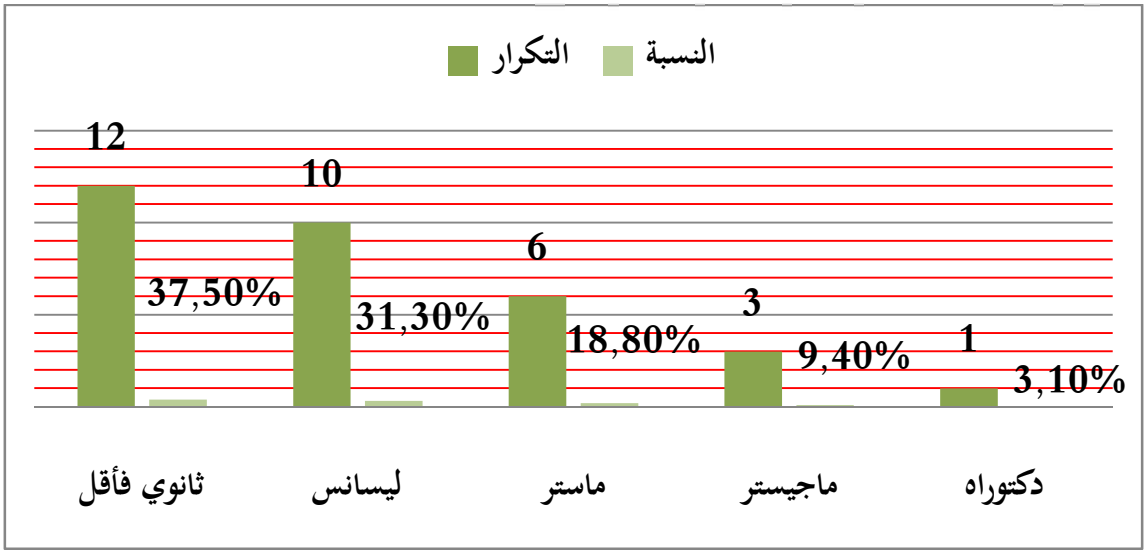
الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	12	37,5%
ليسانس	10	31,3%
ماستر	6	18,8%

ماجيستر	3	9,4%
دكتوراه	1	3,1%
المجموع	**32**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(12): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من الجدول والشكل رقم (14) (12) نلاحظ أن 12 من العاملين لديهم مستوى **ثانوي فأقل** يمثلون ما نسبته 37,5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد 10 من العاملين لديهم مستوى **ليسانس** يمثلون ما نسبته 31,3% ويوجد 6 من العاملين لديهم **مستوى ماستر** يمثلون ما نسبته 18,8 % ويوجد 3 من العاملين مستواهم ماجيستر **يمثلون ما** نسبته 9,4 % ويوجد 1 من العاملين مستواه دكتوراه **يمثل** ما نسبته 3,1 %.

ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد على المتمهنين بالدرجة الأولى,

3- متغير الوظيفة.

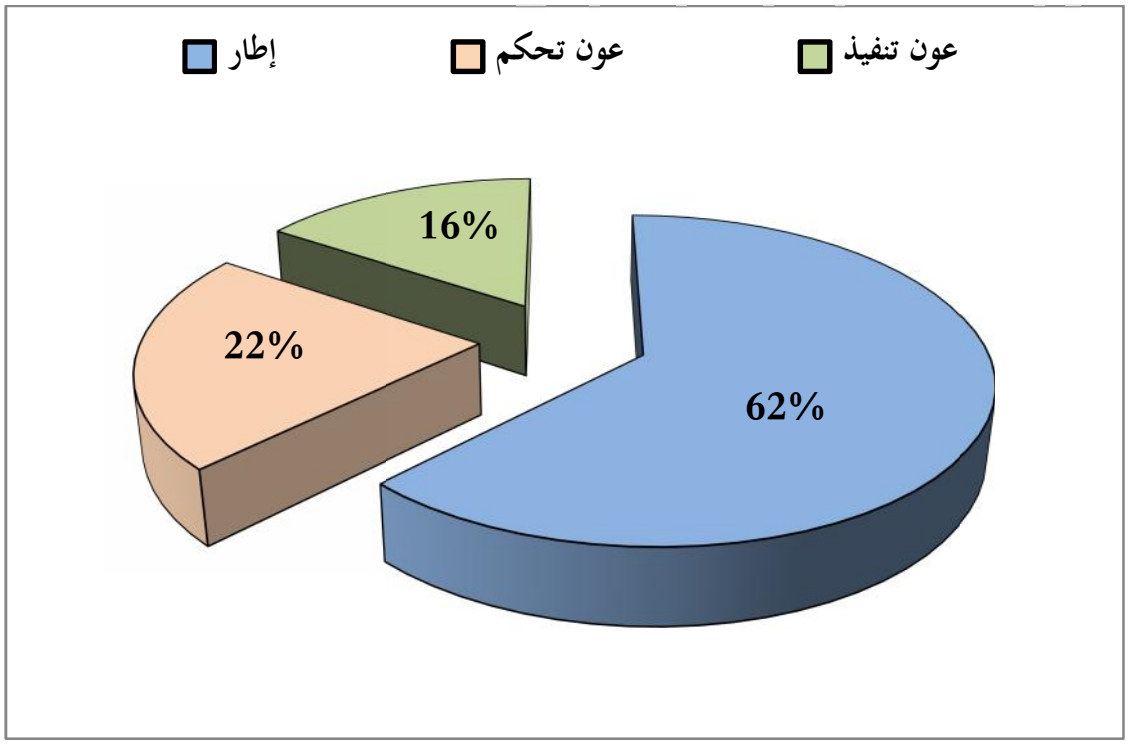
الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	20	62,5%
عون تحكم	7	21,9%
عون تنفيذ	5	15,6%

المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(13): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (15) (13) نلاحظ أن 20 من العينة من الإطارات يمثلون ما نسبته 62,5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد 7 من العاملين أعوان تحكم يمثلون ما نسبته 21,9% ويوجد 5 من العاملين أعوان تنفيذ يمثلون ما نسبته 15,6%.

ونفسر نسبة أن أغلب العمال هم إطارات،لأن مجال نشاط المؤسسة،مجال صناعة الأدوية، يتطلب توفير خبرة ومعرفة والمتمثلة في الكفاءات والكوادر البشرية.

4- متغير سنوات الخبرة.

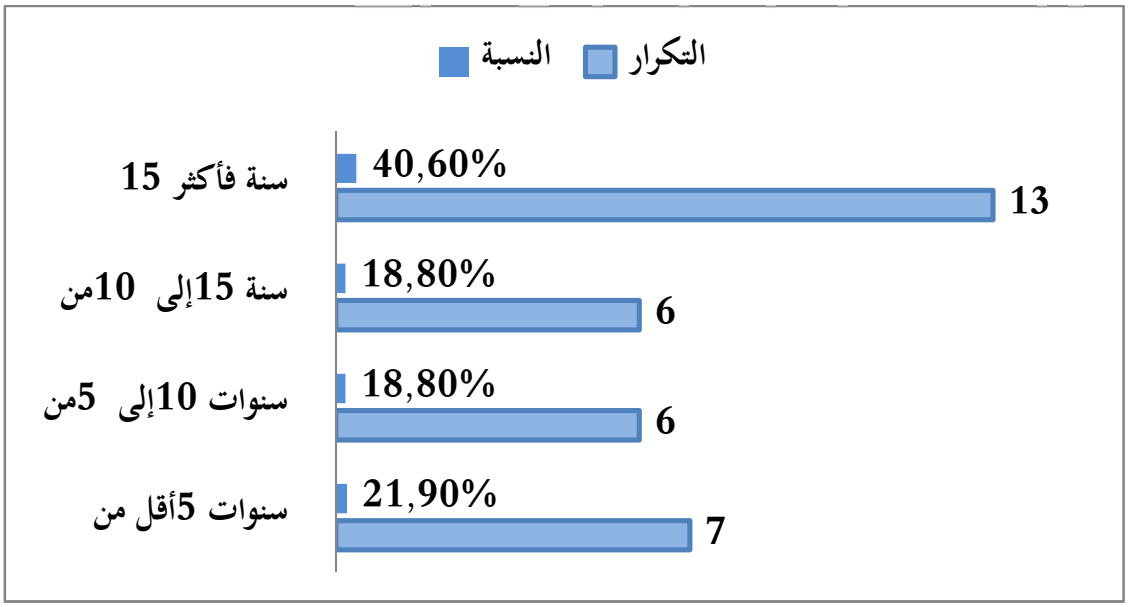
الجدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	21,9%
من 5 إلى 10 سنوات	6	18,8%
من 10 إلى 15 سنة	6	18,8%
15سنة فأكثر	13	40,6%

المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(14): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من الجدول والشكل رقم (16) (14) نلاحظ أن 13 من العاملين يمثلون ما نسبته 40,6% لديهم 15سنة فأكثر خبرة وهي الفئة الأعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة ويوجد 7 من العاملين يمثلون ما نسبته 21,9% لديهم اقل من 5 سنوات خبرة، ويوجد 6 من العاملين يمثلون ما نسبته 18,8% لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة والنسبة نفسها للعاملين الذين لديهم من 10 إلى 15 سنة خبرة.

نفسر أن أغلب العاملين في المؤسسة هم الذين خبرتهم من 15 سنة فأكثر، ويرجع هذا أن مؤسسة صيدال بالمدية تحتفظ بكوادرها لمدة أطول، وتوفر لهم كل الحوافز المادية والمعنوية، وذلك لتجنب الاستقالات الجماعية لأدنى فرصة ،أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى، وإضافة إلى ذلك فإن موقع الإنتاج بمؤسسة صيدال المدية يقوم بتدريب موارده البشرية، ويصرف ميزانية معتبرة على التدريب .

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.

أولا: التحليل الوصفي لأبعاد محور تدريب الموارد البشرية.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد **محور** تدريب الموارد البشرية لدى مجمع صيدال بالمدية، الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة،كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم(17): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور تدريب الموارد البشرية لدى مجمع صيدال بالمدية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الموافقة
1	بعد محتوى التدريب	4,06	0,694	3	عالية
2	بعد أساليب التدريب	4,08	0,667	2	عالية
3	بعد تقييم التدريب	4,13	0,676	1	عالية
	محور تدريب الموارد البشرية	4,09	0,647	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (17) أن تقديرات العاملين لأبعاد **محور** تدريب الموارد البشرية، بلغت درجات **موافقة عالية**، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد **تقييم** التدريب **4,13** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في تقييم التدريب لدى مجمع صيدال بالمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا **البعد 0,676** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد **أساليب التدريب 4,08** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في **أساليب التدريب** لدى مجمع صيدال بالمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا **البعد 0,667** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد محتوى التدريب **4,06** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في محتوى التدريب لدى مجمع صيدال بالمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا **البعد 0,694** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين.

كما بلغ المتوسط الحسابي **لمحور** تدريب الموارد البشرية **4,09** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في تدريب الموارد البشرية لدى مجمع صيدال بالمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,647** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور القدرة التنافسية.

اعتمدت الدراسة في وصف محور القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(18): المؤشرات الإحصائية لوصف محور القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
القدرة التنافسية	3,99	0,774	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي لمحور القدرة التنافسية بلغ قيمة **3,99** بدرجة موافقة **عالية**، ما يدل على وجود مستوى **عالي** في القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية، حيث بلغ الانحراف المعياري **0,774** ما يشير لعدم عدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمحتوى التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمحتوى التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

جدول رقم(19): اختبار الانحدار البسيط لمحتوى التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: محتوى التدريب				
	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
المتغير التابع: القدرة التنافسية	0,832a	0,692	0,929	8,216	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	67,502		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (19) أثر محتوى التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,832a** بين محتوى التدريب والقدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط **قوي**.

- وبلغ معامل التحديد R^2= **0,692** أي أن ما قيمة 69.2 % من التغيرات في القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية ناتجة عن محتوى التدريب.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,929** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في محتوى التدريب يزيد في القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية، **بقيمة 0,929** وهي دالة عند مستوى **معنوية 0.05** حيث بلغت قيمة T **المحسوبة 8,216** عند مستوى معنوية **0,000**

- كما بلغت قيمة F **المحسوبة 67,502** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى **معنوية 0.05** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد** اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمحتوى التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأساليب التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأساليب التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

جدول رقم(20): اختبار الانحدار البسيط لأساليب التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: أساليب التدريب				
المتغير التابع: القدرة التنافسية	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,870a	0,756	1,010	9,645	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	93,028		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (20) أثر أساليب التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,870a** بين أساليب التدريب والقدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية ،ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط **قوي**.

- وبلغ معامل التحديد R^2= **0,756** أي أن ما قيمة 75.6 % من التغيرات في القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية ناتجة عن أساليب التدريب.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **1,010** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في أساليب التدريب يزيد في القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية، **بقيمة 1,010** وهي دالة عند مستوى **معنوية** 0.05 حيث بلغت قيمة T **المحسوبة 9,645** عند مستوى معنوية **0,000**

- كما بلغت قيمة F **المحسوبة 93,028** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى **معنوية** 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأساليب التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتقييم التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتقييم التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

جدول رقم(21): اختبار الانحدار البسيط لتقييم التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: تقييم التدريب				
المتغير التابع: القدرة التنافسية	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,879a	0,773	1,006	10,101	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	102,030		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (21) أثر تقييم التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,897a** بين تقييم التدريب والقدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط قوية.

- وبلغ معامل التحديد R^2= **0,773** أي أن ما قيمة 77.3 % من التغيرات في القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية ناتجة عن تقييم التدريب.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **1,006** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تقييم التدريب يزيد في القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية، بقيمة **1,006** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **10,101** عند مستوى معنوية **0,000**

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **102,030** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتقييم التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتدريب الموارد البشرية على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتدريب الموارد البشرية على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

جدول رقم(22): اختبار الانحدار البسيط لتدريب الموارد البشرية على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

البيان	المتغير المستقل: تدريب الموارد البشرية				
	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
المتغير التابع: القدرة التنافسية	0,902a	0,813	1,079	11,436	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	130,772		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (22) أثر تدريب الموارد البشرية على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,902a** بين تدريب الموارد البشرية والقدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط **قوي جدا**.
- وبلغ معامل التحديد R^2 = **0,813** أي أن ما قيمة 81.3 % من التغيرات في القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية ناتجة عن تدريب الموارد البشرية.
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **1,079** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تدريب الموارد البشرية يزيد في القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية، **بقيمة 1,079** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T **المحسوبة 11,436** عند مستوى معنوية **0,000**
- كما بلغت قيمة F **المحسوبة 130,772** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى **معنوية** 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد** اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتدريب الموارد البشرية على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

ومن نتائج تحقق الفرضية الرئيسية يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = -0,420 + 1,079\ X$$

X: تدريب الموارد البشرية لدى مجمع صيدال بالمدية

Y: الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن موقع الإنتاج بمؤسسة صيدال المدية، هو من بين المنظمات الغنية عن التعريف وذو مركز حساس في مجال صناعة الأدوية في الجزائر، وهذا ما يحتم عليها تبني سياسة تدريبية فعالة والعمل على تصميم برامج تدريبية تحاكي النقائص الموجودة في المؤسسة بغية مواكبة التطورات الحاصلة في المجال، وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية .

وقد قمنا باختيار الفرضيات عن طريق تحليل الاستبيان، والذي توصلنا من خلاله إلى وجود تأثير لتدريب الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية.

أولا: نتائج وصف محاور الدراسة:

1- نتائج التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

- وجود مستوى عالي في محتوى التدريب لدى مجمع صيدال بالمدية
- وجود مستوى عالي في أساليب التدريب لدى مجمع صيدال بالمدية
- وجود مستوى عالي في تقييم التدريب لدى مجمع صيدال بالمدية
- وجود مستوى عالي في تدريب الموارد البشرية لدى مجمع صيدال بالمدية
- وجود مستوى عالي في القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية

ثانيا: نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

1. تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمحتوى التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.
2. تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأساليب التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.
3. تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتقييم التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.
4. تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتدريب الموارد البشرية على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

الخاتمة العامة

الخاتمة :

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي في المؤسسة من خلال مساهمته في تحقي أهدافها وزيادة الإنتاجية، وتقع مسؤولية هذا العنصر على عاتق إدارة متخصصة تدعى إدارة الموارد البشرية، تقوم برسم سياسات وإجراءات التعامل مع العاملين من جهة، وتمثل حلقة وصل بين مختلف الإدارات الرئيسية للمؤسسة من جهة أخرى، و من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، التدريب الذي يؤدي إلى تحسين وتطوير المعارف و المهارات ودقة الأداء لرفع مستوى العمل، ولأننا في عصر المنافسة الشديدة و التغيرات التكنولوجية والتقنية الهائلة،لا بد على المؤسسات تدريب عمالها من أجل التأقلم مع هذه المستجدات الحديثة، وهذا من أجل تحسين جودة منتجاتها والاستعداد للمنافسة استعدادا جيدا من أجل مواجهة كل المخاطر المحتملة.

ومن خلال ما تطرقنا إلية في دراستنا ، هو ما توصلنا إليه في حالة موقع الإنتاج بمؤسسة صيدال المدية، يمكننا من موافقة أو نفي الفرضيات المقترحة سابقا.

نتائج اختبار الفرضيات :

هذه أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال مناقشة الإشكالية محل الدراسة،" ما مدى تأثير تدريب الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة صيدال بالمدية".

التأكد من صحة الفرضيات :

- الفرضية الأولى صحيحة : حيث أن محتوى التدريب يؤثر على الرفع من القدرة التنافسية لدى المؤسسة.
- الفرضية الثانية صحيحة : بحيث أن أساليب التدريب تؤثر بالإيجاب على القدرة التنافسية للمؤسسة.
- الفرضية الثالثة صحيحة : بحيث أن تقييم التدريب يؤثر على الرفع من القدرة التنافسية لدى المؤسسة.
- الفرضية الرابعة صحيحة: بحيث توجد علاقة بين تدريب الموارد البشرية والقدرة التنافسية في المؤسسة.

النتائج :

من خلال ما قدمناه يمكن استخلاص النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

- كانت استجابة العينة بالنسبة لفقرات استبانة التدريب بمجالاتها (محتوى التدريب،أساليب التدريب،تقييم التدريب)،عالية وذلك من منظور العينة على ممارسة عالية للتدريب في مؤسسة صيدال بالمدية .
- (تقييم التدريب و أساليب التدريب) أكثر تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة.

- من الملاحظ أنه يوجد تأثير للتدريب بأبعاده(محتوى التدريب، أساليب التدريب، وتقييم التدريب)،في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة.
- مستوى أبعاد التدريب جميعها بدرجة عالية إحصائيا.
- يعتبر الاستثمار في المورد البشري عن طريق التدريب من أهم ما يحقق للمنظمة القدرة التنافسية.
- يعتمد موقع الإنتاج بمؤسسة صيدال المدية،على التدريب من أجل تحقيق القدرة التنافسية والريادة في مجال صناعة الأدوية.

التوصيات:

انطلاقا مما تناولناه في الجزأين النظري والتطبيقي، وما توصلنا إليه من نتائج فإنه يمكن اقتراح وتوجيه مجموعة من التوصيات لموقع الإنتاج بمؤسسة صيدال المدية بشكل خاص،وجميع المنظمات المهتمة والراغبة في بناء برامج تدريبية تتسم بالفاعلية ونعمل على تعزيز تنافسيتها، وتتمثل هذه التوصيات في النقاط التالية :

- أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية مهارات وقدرات مواردها البشرية، ونعمل على تطويرها وحمايتها من التقليد لتضمن الريادة والتفوق، عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.
- أن تعتمد على برامج تدريبية فعالة باستخدام أساليب تدريبية تتلاءم مع أنواع التدريب لديها.
- إعداد الخطط التدريبية السنوية للتدريب وفق الاحتياجات التدريبية بمشاركة الموظفين من مختلف المستويات.
- مضاعفة فرع الإنتاج لجهودها، من أجل تنمية وتدريب مهارات وقدرات العمال من فئة أعوان التدريب.
- أخذ رأي العامل بعين الاعتبار أثناء وقبل بدء البرنامج التدريبي.
- تخصيص ميزانية معتبرة من أجل استثمارها في تدريب العمال.

آفاق الدراسة :

في الأخير، وبعد انتهائنا من معالجة إشكالية الدراسة،توصلنا للنتائج المشار إليها، فقد تراءت لنا جملة من النقاط التي يمكن أن تشكل آفاقا مستقبلية للدراسة انطلاقا من ذلك،تتمثل فيما يلي:

- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.
- أثر التدريب على التسيير الفعال للكفاءات في المؤسسة الاقتصادية.
- التدريب الإلكتروني ودوره في زيادة تنافسية المؤسسات.
- أثر التحليل الاستراتيجي على تحقيق المنظمة للميزة التنافسية.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولا: اللغة العربية:

الكتب :

1. أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية ط2 الدار الجامعية مصر سنة 2004 .
2. تامر البكري،استراتيجيات التسويق،دار البازوري العلمية،الأردن، سنة 2012 .
3. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية،ط1 دار وائل للنشر، الأردن ، سنة 2013.
4. حنا نصر الله إدارة الموارد البشرية دار الزهران الأردن 2002 .
5. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية ط1 دار مكتبة حامد للنشر الأردن سنة 1999 .
6. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي،إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)داروائل للنشر والتوزيع،الأردن،2003 .
7. خضير كاظم حمود إدارة الموارد البشرية ط4 دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن سنة 2011 .
8. د:ناصر أبو شيخة،إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية،ط2 ،دار صفاء، الأردن، سنة 2013 .
9. الدلعاني حسن أحمد،التدريب مفهومه وفعاليته،دار الشروق،الأردن، سنة 2002.
10. راوية حسن مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية الجامعة الإسكندرية سنة 2003 .
11. السالم مؤيد سعيد،إدارة الموارد البشرية مخل استراتيجي،عالم الكتب الحديثة،ط1، الأردن، سنة 2009 .
12. السكارنة بلال خلف اتجاهات حديثة في التدريب ط1 دار المسيرة الأردن 2011.
13. سوزان بوكس و فيل ايفانر ترجمة ميشيل دانو، المنافسة والتنمية قوة أسواق تنافسية الدار العربية للعلوم لبنان سنة 2010 .
14. السيد رضا الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق الشركة العربية المتحدة مصر 2007 .
15. صلاح الدين عبد الباقي إدارة الأفراد مكتبة الإشعاع الفنية مصر سنة 2001 .
16. صلاح الدين عبد الباقي إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر دار الجامعية مصر سنة 2003 .
17. صلاح الشنواني إدارة الأفراد مؤسسة شباب الجامعة مصر سنة 1999.
18. عبد السلام أبو قحف التنافسية والتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الإسكندرية سنة 1997.
19. عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، التنظيم، التدريب، السكرتارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2011 .
20. عبد المنعم دهمان : إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي شعاع للنشر والعلوم حلب سوريا ط1 سنة 2010 .
21. عزالدين سويسي نعمة عباس لخفاجي،الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغير التنظيمي،دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية،الأردن،سنة 2014.
22. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية إستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، مصر، سنة 2010.
23. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، سنة 2001.
24. علي محمد إبراهيم عبد الوهاب التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات الرياض.
25. عمار بن عيسى اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ط1 ,دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن 2012 .
26. عمر وصفي عقلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 2015.
27. فريد النجار المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة الشباب الجامعة الإسكندرية سنة 2000 .
28. فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن سنة 2008 .
29. محمد عبد الفتاح الصيرفي : التدريب الإداري المتدربون وأساليب التدريب دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2009.
30. مدحت محمد أبو النصر:إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق دار الفجر للنشر والتوزيع مصر سنة 2008 .
31. مصطفى أحمد حامد رضوان،التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العامل،دار الجامعة الإسكندرية، مصر سنة 2011 .
32. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر 2006 .

33. مصطفى نجيب شاويش إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ط1 عمان دار الشروق للتوزيع سنة 2012.
34. مصطفى نجيب شاويش،إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد،دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن،2005 .
35. مهدي حسن زويلف إدارة الأفراد دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن 2003.
36. مؤيد سعيد سالم عادل حرحوش إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ط1 الأردن سنة 2006.
37. نادر أحمد شيخة إدارة الموارد البشرية دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن 2010.
38. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكاتب، مصر، 1999.
39. نجم العزاوي التدريب الإداري الطبعة العربية دار اليازوري العلمية الأردن 2006.
40. هشام حمدي رضا: التدريب الإداري المفاهيم والأساليب ط1 دار الراية للنشر والتوزيع سنة 2013.
41. يوسف حجيم الطائي،مؤيد عبد الحسن الفضل،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل،ط1 ،الوراق للنشر والتوزيع،الأردن، سنة 2006.
42. يوسف حجيم سلطان الطائي،هاشم فوزي دباس العبادي،التسويق الالكتروني، مؤسسة الوراق، الأردن سنة 2009.

المذكرات :

1. أسماء سفاري، اثر الأنترنت على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجيستر في العلوم الاقتصادية، دائرة العلوم الاقتصادية، المعهد الجامعي أم البواقي 2008 2009.
2. بوسهوة نذير،دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة،مذكرة ماجيستر،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية 2008 .
3. حريق خديجة،إستراتيجية التدريب في ظل الجودة الشاملة،رسالة ماجيستر،الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة تلمسان سنة 2010 2011 .
4. خليدة محمد بالكبير،تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية،أطروحة دكتورة،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3 ،سنة2013 .
5. سعيدي إسماعيل،التدريب وأثره على الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، سنة 2017 .
6. سمير عبد الصمد : أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة سنة 2008.
7. سيد محمد جاب الرب،إدارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية،كلية التجارة بالإسماعيلية،جامعة قناة السويس، مصر، 2008-2009 .
8. عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،مصادرها ودورها الإبداعي التكنولوجي في تنميتها،رسالة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، سنة 2007 .
9. بلالي أحمد الأهمية الاستراتيجة للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة عن الموارد الملتقى الدولي حول تنمية الموارد البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 9 10 مارس 2004.
10. بن زامي منصور الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،2003 .
11. عبيد عبد الباسط،أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة أحمد درار، الجزائر .
12. عمار بوشناف الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصدر تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية بالخروبة الجزائر سنة 2002.
13. عيساني منال منى،أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة بسكرة، سنة 2020 .
14. فضيلة بلالي و نجوى علاهم،دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة،مذكرة ماستر في علوم التسيير،تخصص علوم اقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة الشهيد حمه لخضر،الوادي، الجزائر،2017 – 2018 .

15. كريمة بكوش تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية مذكرة ماجيستر تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية جامعة سعد دحلب البليدة سنة 2006 .
16. نذير سي أحمد،نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية،أطروحة دكتورة في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر3 ،2013 .
17. نوال بوكعباش،تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة العلمية في الجزائر، مذكرة ماجيستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية،تخصص رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، سنة 2011.
18. الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في رفع الفاعلية التنظيمية للمؤسسة،مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر3 ، 2010 .
19. هشام حرير، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية،أطروحة دكتورة تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3 ، سنة 2012.
20. يونس بودلة دور الإستراتيجية للمورد البشري في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجيستر تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر 2009 .

الملتقيات والمجلات :

1. حامد كريم الحدراوي،تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة،مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارة،العراق، العدد 20 ،سنة 2015.
2. عبد الكريم بوكال وآخرون،دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج المحروقات في الدول العربية .
3. الهادي بوقلقول إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة الداخلية إلى إدارة الفكر والمعرفة دراسة وضع إدارة الموارد البشرية في منظمات الإعمال الجزائرية التواصل مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة باجي مختار عنابة العدد 24 جوان 2009 .

ثانيا : اللغات الأجنبية :

باللغات الأجنبية :

1. Decenzo and Robbins L.G.R brown G.K human resource management linking strategy to practice 2nded USA 2010.
2. Dessler.j.Human resources management, almareekh,2007 .
3. Gottried Vossen and peter westerkamel maintenance and echange of learning objects in web service bases learning system academic conference limited Germany 2003.
4. Jean bond Tarrondeau, management des ouvres 2eme Edition.france, edition presse anniversaires, 2000.

الملاحق

الملحق رقم (2): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان حول موضوع "أهمية تدريب الموارد البشرية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية".

دراسة حالة : موقع الإنتاج صيدال المدية

أخي الموظف أختي الموظفة تحية طيبة ..... وبعد :

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال , الموسومة بالعنوان المدون أعلاه, يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة لتكرم بملئها والإجابة عن الأسئلة المدرجة ضمنها من خلال وضع علامة (×) في الخانة المناسبة, كما نحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى موضع السرية التامة وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة متمنيين لكم دوام العافية والصحة.

من إعداد الطالبتين: **تحت إشراف الأستاذة:**

شرقي راوية **د :زعاف نصيرة**

رسول سعيدة

السنة الجامعية 2023/2022

الجزء الأول البيانات الشخصية والوظيفية:

1 السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 40 سنة ☐

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة إلى 60 سنة ☐

2 الأقدمية : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

3 المستوى التعليمي : ثانوي فأقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

ماجيستر ☐ دكتوراه ☐

4 المستوى الوظيفي : إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

الجزء الثاني : العبارات المتعلقة بالتدريب :

	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بصورة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا	محتوى التدريب					
1	توفر المؤسسة مختلف وسائل التدريب المادية والبشرية					
2	يتميز البرنامج التدريبي بالوضوح في رأيك					
3	يعتبر البرنامج التدريبي تجربة ناجحة بالنسبة للمورد البشري					
4	تساهم البرامج التدريبية في تحسين أداء المورد البشري					
5	يساهم التدريب في تسهيل العمليات داخل المؤسسة					
6	يهدف التدريب إلى التأقلم مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للعمل					

ثانيا	أساليب التدريب					
1	تستخدم المؤسسة أساليب تدريب متنوعة					
2	تتناسب الأساليب التدريبية مع احتياجات الوظيفة					
3	الفريق المدرب على دراية كاملة بالموضوع ويتم الإعداد الجيد له					
4	تحفيز المتدربين على تقبل التدريب من خلال ربط ذلك بالمكافئات والترقيات					
5	تحقق الأساليب التدريبية الأهداف الموضوعة لأجلها					
6	تساعد الأساليب التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العمال					
7	تواكب الأساليب التدريبية للتطورات الحديثة					
ثالثا	تقييم التدريب					
1	تعتمد المؤسسة على تقييم نتائج التدريب وآثارها على المتدربين والمؤسسة					
2	يعتبر نظام تقييم نتائج الدورات التدريبية سهل ومرن وعادل					
3	تساعد عملية التقييم على تحديد الأداء المحتمل للعاملين في المستقبل					
4	يتم تقييم الأداء على أساس الكفاءة القائمة والنتائج المحققة					
5	تساعد طريقة تقييم الأداء في القضاء على التحيز					

الجزء الثالث : عبارات تتعلق بالميزة التنافسية :

1	تحرص مؤسستكم على الاستغلال الجيد لطاقتها الإنتاجية					
2	تمتلك المؤسسة أكبر عدد من العملاء ذوي الولاء لها عن باقي المؤسسات المنافسة					
3	تستخدم مؤسستكم أدوات وأساليب متنوعة لتخفيض نسبة العيوب في تقديم المنتج					
4	تستحوذ المؤسسة على الحصة السوقية الأكبر مقارنة بمنافسيها					
5	المؤسسة لديها القدرة على تقديم منتج لا يستطيع المنافسين تقليدها					
6	تتمتع مؤسستكم بالمرونة في استغلال مواردها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية					
7	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة لتسليم منتجاتها					
8	تعمل مؤسستكم على ايجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم					
9	تعمل مؤسستكم على إعداد الاستراتيجيات المناسبة لتتوافق مع المتغيرات البيئية الخارجية					
10	تسعى مؤسستكم إلى تعليل معدلات الضياع في الوقت والمجهودات					
11	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة					

ملحق رقم (3): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد محتوى التدريب.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	محتوى التدريب
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,767**	,814**	,786**	,755**	,460**	,915**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,008	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة2	Correlation Coefficient	,767**	1,000	,592**	,621**	,489**	,442*	,829**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,004	,011	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة3	Correlation Coefficient	,814**	,592**	1,000	,810**	,855**	,222	,850**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,221	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة4	Correlation Coefficient	,786**	,621**	,810**	1,000	,761**	,496**	,881**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,004	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة5	Correlation Coefficient	,755**	,489**	,855**	,761**	1,000	,415*	,804**
		Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,000	.	,018	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة6	Correlation Coefficient	,460**	,442*	,222	,496**	,415*	1,000	,601**
		Sig. (2-tailed)	,008	,011	,221	,004	,018	.	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	محتوى التدريب	Correlation Coefficient	,915**	,829**	,850**	,881**	,804**	,601**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد أساليب التدريب.

Correlations

			العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10	العبارة11	العبارة12	العبارة13	أساليب التدريب
Spearman's rho	العبارة7	Correlation Coefficient	1,000	,731**	,684**	,646**	,519**	,591**	,653**	,840**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة8	Correlation Coefficient	,731**	1,000	,575**	,713**	,578**	,445*	,665**	,803**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,001	,000	,001	,011	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة9	Correlation Coefficient	,684**	,575**	1,000	,558**	,713**	,546**	,594**	,802**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	.	,001	,000	,001	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة10	Correlation Coefficient	,646**	,713**	,558**	1,000	,743**	,703**	,713**	,875**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	.	,000	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة11	Correlation Coefficient	,519**	,578**	,713**	,743**	1,000	,712**	,740**	,851**
		Sig. (2-tailed)	,002	,001	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة12	Correlation Coefficient	,591**	,445*	,546**	,703**	,712**	1,000	,633**	,771**
		Sig. (2-tailed)	,000	,011	,001	,000	,000	.	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة13	Correlation Coefficient	,653**	,665**	,594**	,713**	,740**	,633**	1,000	,835**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32
	أساليب التدريب	Correlation Coefficient	,840**	,803**	,802**	,875**	,851**	,771**	,835**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (5): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تقييم التدريب.

Correlations

			العبارة14	العبارة15	العبارة16	العبارة17	العبارة18	تقييم التدريب
Spearman's rho	العبارة14	Correlation Coefficient	1,000	,637**	,845**	,573**	,820**	,882**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,001	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32
	العبارة15	Correlation Coefficient	,637**	1,000	,618**	,691**	,690**	,873**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32
	العبارة16	Correlation Coefficient	,845**	,618**	1,000	,625**	,810**	,868**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32
	العبارة17	Correlation Coefficient	,573**	,691**	,625**	1,000	,691**	,794**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	.	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32
	العبارة18	Correlation Coefficient	,820**	,690**	,810**	,691**	1,000	,904**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	32	32	32	32	32	32
	تقييم التدريب	Correlation Coefficient	,882**	,873**	,868**	,794**	,904**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور القدرة التنافسية.

Correlations

			العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	القدرة التنافسية
Spearman's rho	العبارة19	Correlation Coefficient	1,000	,563**	,781**	,686**	,753**	,718**	,680**	,664**	,814**	,537**	,564**	,832**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,001	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة20	Correlation Coefficient	,563**	1,000	,533**	,686**	,650**	,580**	,535**	,440*	,583**	,480**	,652**	,744**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,002	,000	,000	,001	,002	,012	,000	,005	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة21	Correlation Coefficient	,781**	,533**	1,000	,677**	,793**	,636**	,651**	,655**	,742**	,584**	,476**	,775**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة22	Correlation Coefficient	,686**	,686**	,677**	1,000	,768**	,723**	,622**	,716**	,785**	,606**	,440*	,819**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة23	Correlation Coefficient	,753**	,650**	,793**	,768**	1,000	,698**	,815**	,682**	,842**	,707**	,560**	,895**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة24	Correlation Coefficient	,718**	,580**	,636**	,723**	,698**	1,000	,691**	,815**	,786**	,627**	,392*	,841**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,026	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة25	Correlation Coefficient	,680**	,535**	,651**	,622**	,815**	,691**	1,000	,603**	,874**	,494**	,431*	,828**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,004	,014	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

	العبارة26	Correlation Coefficient	,664**	,440*	,655**	,716**	,682**	,815**	,603**	1,000	,773**	,756**	,450**	,810**
		Sig. (2-tailed)	,000	,012	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,010	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة27	Correlation Coefficient	,814**	,583**	,742**	,785**	,842**	,786**	,874**	,773**	1,000	,633**	,560**	,918**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,001	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة28	Correlation Coefficient	,537**	,480**	,584**	,606**	,707**	,627**	,494**	,756**	,633**	1,000	,437*	,786**
		Sig. (2-tailed)	,002	,005	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	.	,012	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة29	Correlation Coefficient	,564**	,652**	,476**	,440*	,560**	,392*	,431*	,450**	,560**	,437*	1,000	,650**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,006	,012	,001	,026	,014	,010	,001	,012	.	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	القدرة التنافسية	Correlation Coefficient	,832**	,744**	,775**	,819**	,895**	,841**	,828**	,810**	,918**	,786**	,650**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (7): نتائج اختبار الصدق البنائي للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان.

Correlations

			تدريب الموارد البشرية	القدرة التنافسية	الاستبيان
Spearman's rho	تدريب الموارد البشرية	Correlation Coefficient	1,000	,904**	,961**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	32	32	32
	القدرة التنافسية	Correlation Coefficient	,904**	1,000	,976**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	32	32	32
	الاستبيان	Correlation Coefficient	,961**	,976**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (8): نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,963	18

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,976	29

ملحق رقم (9): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
محتوى التدريب	,205	32	,200	,950	32	,210
أساليب التدريب	,199	32	,166	,971	32	,664
تقييم التدريب	,128	32	,200	,954	32	,217
تدريب الموارد البشرية	,208	32	,200	,951	32	,214
القدرة التنافسية	,187	32	,054	,975	32	,667

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (10): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	6	18,8	18,8	18,8
	من 30 إلى 40 سنة	13	40,6	40,6	59,4
	من 40 إلى 50 سنة	4	12,5	12,5	71,9
	من 50 سنة إلى 60 سنة	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	12	37,5	37,5	37,5
	ليسانس	10	31,3	31,3	68,8
	ماستر	6	18,8	18,8	87,5
	ماجيستر	3	9,4	9,4	96,9
	دكتوراه	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	20	62,5	62,5	62,5
	عون تحكم	7	21,9	21,9	84,4
	عون تنفيذ	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	21,9	21,9	21,9
	من 5 إلى 10 سنوات	6	18,8	18,8	40,6
	من 10 إلى 15 سنة	6	18,8	18,8	59,4
	15سنة فأكثر	13	40,6	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

ملحق رقم (11): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور تدريب الموارد البشرية لدى مجمع صيدال بالمدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محتوى التدريب	32	4,0677	,69414	,12271
أساليب التدريب	32	4,0804	,66704	,11792
تقييم التدريب	32	4,1375	,67669	,11962
تدريب الموارد البشرية	32	4,0952	,64770	,11450

ملحق رقم (12): نتائج التحليل الوصفي لمحور القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القدرة التنافسية	32	3,9972	,77466	,13694

ملحق رقم (13): نتائج اختبار الانحدار البسيط لمحتوى التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,832[a]	,692	,682	,43680

a. Predictors: (Constant), محتوى التدريب

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,879	1	12,879	67,502	,000[b]
	Residual	5,724	30	,191		
	Total	18,603	31			

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية

b. Predictors: (Constant), محتوى التدريب

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,220	,466		,472	,640
	محتوى التدريب	,929	,113	,832	8,216	,000

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية

ملحق رقم (14): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأساليب التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,870[a]	,756	,748	,38886

a. Predictors: (Constant), أساليب التدريب

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,067	1	14,067	93,028	,000[b]
	Residual	4,536	30	,151		
	Total	18,603	31			

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية

b. Predictors: (Constant), أساليب التدريب

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,123	,433		-,285	,777
	أساليب التدريب	1,010	,105	,870	9,645	,000

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية

ملحق رقم (15): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتقييم التدريب على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,879[a]	,773	,765	,37537

a. Predictors: (Constant), تقييم التدريب

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,376	1	14,376	102,030	,000[b]
	Residual	4,227	30	,141		
	Total	18,603	31			

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية

b. Predictors: (Constant), تقييم التدريب

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,167	,418		-,399	,693
	تقييم التدريب	1,006	,100	,879	10,101	,000

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية

ملحق رقم (16): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتدريب الموارد البشرية على الرفع من القدرة التنافسية لدى مجمع صيدال بالمدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,902[a]	,813	,807	,34016

a. Predictors: (Constant), تدريب الموارد البشرية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,132	1	15,132	130,772	,000[b]
	Residual	3,471	30	,116		
	Total	18,603	31			

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية

b. Predictors: (Constant), تدريب الموارد البشرية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,420	,391		-1,075	,291
	تدريب الموارد البشرية	1,079	,094	,902	11,436	,000

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية