جامعة يحي فارس بالمدية

كلـــية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :

اثر تدريب الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة بوفال- ولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من تقديم الطالبين :

- العيداني عبد الحق
- هتشان محمد اسلام

تحت إشراف:

- أ. ميسوم بوشنافة

السنة الجامعية : 2021/2020

جامعة يحي فارس بالمدية

كلـــية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :

اثر تدريب الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة بوفال- ولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من تقديم الطالبين :

- العيداني عبد الحق
- هتشان محمد اسلام

تحت إشراف:

- أ. ميسوم بوشنافة

السنة الجامعية : 2021/2020

كلمة شكر

سبحان الله الذي خلق الإنسان وعلّمه البيان

الحمد و الشكر لله الذي هدانا وسدد خطانا ووفقنا لبلوغ الدرجة من العلم

وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع، الذي نأمل أن يلقى كل الاستحسان والتجاوب.

ولا يسعنا في هذا المقام إلاّ أن نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف

"بوشنافة ميسوم"

إلى كل عمال مؤسسة »بوفال بالبرواقية« لولاية المدية.

إلى كل أسرة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية من أساتذة وعمال

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة.

الإهـــداء

إلى الوالدين العزيزين أولياء نعمتي طالبة من الله عزّ وجلّ أن يحفظهما آمين.

إلى كل أفراد العائلة كل باسمه كبيراً وصغيراً.

إلى كل زملاء وزميلات الدراسة في جميع الأطوار.

إلى كل المعلمين والأساتذة الذين ساهموا في تعليمي أملنا من الله أن يوفقني

هتشان محمد اسلام

الإهـــداء

أهدي هذا الإنجاز إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما ومتعهما بالصحة العافية.

إلى أخي الغالي سفيان.

إلى كل الأهل والأحباب.

إلى كل زملاء وزميلات الدراسة في جميع الأطوار.

إلى كل المعلمين والأساتذة الذين ساهموا في تعليمي أملنا من الله أن يوفقني

عبد الحق

الملخص

تهدف الدراسة الى ايضاح وتبيان دور تدريب الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية، وذلك من خلال تبيان مفهوم التدريب و اهميته و مبادئه وفوائده ، التدريب كنظام متكامل ،ومفهوم الميزة التنافسية وخصائصها ومداخل تحقيقها ، و ابراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على استبيان تضمن أسئلة تصب في فكرة فرضيات الدراسة وقد تم توزيعه على مستوى مؤسسة بوفال بالبرواقية لولاية المدية.

و قد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية(spss) برنامج معالج الجداول EXCL. ولاختيار الفرضيات تم استخدام المتوسطات الحسابية ،استخدام الانحراف المعياري، اساليب تحميل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

توصلنا في النهاية الى نتيجة ان هنالك علاقة وطيدة بين التدريب و تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة "بوفال" بالبرواقية لولاية المدية.

الكلمات المفتاحية : التدريب، موارد بشرية ،ميزة التنافسية.

Résumé de l'étude

L'étude vise à clarifier et clarifier le rôle de la formation des ressources humaines dans l'amélioration de la compétitivité, en clarifiant le concept de formation, son importance, ses principes et ses avantages, la formation en tant que système intégré, le concept d'avantage concurrentiel, ses caractéristiques et les moyens d'y parvenir. , et en mettant en évidence la relation entre eux en ce qui concerne l'aspect théorique de l'étude

Quant à l'aspect pratique, notre étude s'est appuyée sur un questionnaire qui comportait des questions qui conduisent à l'idée des hypothèses de l'étude, et il a été diffusé au niveau de la Fondation Boufal à Al-Barwakiah, dans l'état de Médéa.

Au final, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il existe une relation forte entre la formation et l'amélioration de la compétitivité dans l'institution « Boval » à Boraqia, dans l'état de Médéa.

الفهرس

قائمة المحتويات

الفهرس

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	
اهداء	
مستخلص	
قائمة الاشكال	
قائمة الجداول	
المقدمة العامة	أ- خ
الفصل الأول : الاطار العام لتدريب الموارد البشرية	
تمهيد للفصل	02
المبحث الأول: عموميات على الموارد البشرية	03
المطلب الاول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية.	03
المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية	06
المطلب الثالث : وظائف الموارد البشرية	08
المبحث الثاني : ماهية التدريب الاداري.	10
المطلب الاول : مفهوم تدريب الموارد البشرية و خصائصه	11
المطلب الثاني: اهمية و مبادئ التدريب الاداري	13
المطلب الثالث : انواع و أساليب التدريب	16
المبحث الثالث : مبادئ اساسية في تدريب الموارد البشرية	20
المطلب الاول : تحديد الاحتياجات التدريبية و طرق جمع البيانات.	20
المطلب الثاني : تصميم البرامج التدريبية	25

المطلب الثالث : تقويم العملية التدريبية	29
خلاصة الفصل	32
الفصل الثاني : الاسس النظرية للقدرة التنافسية في المؤسسة	
تمهيد	34
المبحث الاول : مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية	35
المطلب الاول : تعريف الميزة التنافسية و اسباب تنميتها	35
المطلب الثاني : انواع الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة عليها.	38
المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية	40
المبحث الثاني : الاطار العام للتنافسية و المنافسة.	43
المطلب الاول : ماهية التنافسية	43
المطلب الثاني : مفاهيم اساسية حول المنافسة	47
المطلب الثالث : نموذج قوى التنافس الخمسة	49
المبحث الثالث: دور تدريب المورد البشري في بيئة تنافسية	54
المطلب الاول : خصائص الموارد البشرية الجديدة المتوافقة مع متطلبات التنافسية.	54
المطلب الثاني : عمليات التدريب في اطار الميزة التنافسية.	57
المطلب الثالث : التدريب البشري الية المؤسسة للحفاظ على ميزتها التنافسية.	58
خلاصة الفصل	61

قائمة المحتويات

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "بوفال"بالبرواقية لولاية المدية	
تمهيد	63
المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة "بوفال"بالبرواقية لولاية المدية	64
المطلب الأول : **تعريف مؤسسة** "بوفال"بالبرواقية لولاية المدية و منشآتها التنموية	64
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي والإداري للبلدية ومهامه	67
المطلب الثالث : تطور التوظيف في البلدية	69
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	73
المطلب الأول :مجتمع وعينة الدراسة	73
المطلب الثاني : الأدوات والأساليب الإحصائية للدراسة وحدودها	76
المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة	81
المطلب الاول: **تحليل البيانات الشخصية للعينة**	81
المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة	84
خلاصة الفصل	94
الخاتمة	96
قائمة المراجع	101
الملاحق	110

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	الفصل الثالث	
(1-3)	التدريب خارج المؤسسة	70
(2-3)	الاستبيانات الموزعة و المستردة	74
(3-3)	مقياس لكارت الخماسي2019	76
(4-3)	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان..	77
(5-3)	:معامل الثبات لمحور مدى تطبيق العملية التدريب في مؤسسة بوفال بالبرواقية لولاية المدية	78
(6-3)	اختبار صدق وثبات مقاييس الد ا رسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.	78
(7-3)	الاتساق الداخلي لاستبانة	79
(8-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	81
(9-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	82

قائمة الجداول

(3-10)	توزيع عينة الد ا رسة حسب سنوات الخبرة	83
(3-11)	واقع استخدام التدريب في المؤسسة محل الدراسة	85
(3-12)	تقييم البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة	88
(3-13)	فوائد استخدام التدريب على على القدرة التنافسية بمؤسسة بوفال بالبرواقية ولاية المدية	90

قائمة الإشكال

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
	الفصل الثاني	
(01-02)	Poterالقوى الخمس	50
	الفصل الثالث	
(1-3)	الهيكل التنظيمي و الإداري لوحدة بوفال	67
(2-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	82
(3-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	83
(4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	84

مقدمة عامة

ان تحقيق فاعلية الاداء في المنظمات والشركات على اختلاف انواعها لا ينحصر في قدرتها على توفير راس المال والمعدات والتجهيزات على اعلى المستويات،بل يتوقف في استقطاب واستخدام الموارد البشرية والقدرات الفكرية والبدنية و العضلية في تسيير دفة العمل من اجل الحصول على الكفاءة الانتاجية العالية،وتحقيق الميزة التنافسية و المواءمة بين العرض و الطلب و سد حاجة السوق العمل. و تسعى ادارة الموارد البشرية التركيز حول الفرد العامل، فتتابع سلوكه و تطوره و تحرص على ملاحقة تطوراته و نموه المهني و ترقياته، و تؤمن له المورد المالي اثناء قيامه بعمله و حتى بعد انتهاء خدمته، كما تحقق له الرضا الوظيفي، و تدعم عطاءاته المتميزة بالحوافز، و يتوقف نجاح المنظمات على مستوى جودة اداء الادارة و اهتمامها بالتغيير التنظيمي والتدريب و قدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة و احراز الكثير من المزايا التنافسية التي تضمن لها البقاء و الاستمرار.

و تعتبر ادارة الموارد البشرية من الموضوعات ذات الاهمية المتزايدة في عصرنا الحديث، الذي يتسم بالتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية و الادارية، التي تدفع كافة المنظمات الى اتخاذ الاجراءات و الوسائل التي تكفل الاستجابة السريعة لهذه التغييرات على النحو الذي يرفع من قدرتها التنافسية، فقد تحولت ادارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة متخصصة و مستقلة الى عملية تستهدف توليد القيمة واستثمار الموارد البشرية لخلق القيمة التنافسية، و عليه فان تطبيق مفاهيم ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هو السبيل الى تحقيق غاية المنظمة في تدريب موارد بشرية متميزة تسهم في بناء و تنمية و توظيف قدرات تنافسية عالية.

1-الاشكالية:

من خلال ما سبق تبرز لنا معامل إشكاليتنا وفق السؤال الرئيسي التالي:

ما هو اثر التدريب على تعزيز القدرة التنافسية ؟

و منها ينبثق مجموعة التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالتدريب، و فيما تتمثل عناصره؟
- ما لمقصود بالميزة التنافسية ؟
- هل تسعى مؤسسة" بوفال" بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تدريب عامليها؟
- مامدى تأثير التدريب على تحقيق القدرة التنافسية؟
- هل هناك علاقة ارتباط بين درجة تطبيق التدريب ودرجة مساهمتها في تعزيز القدرة التنافسية محل الدراسة ؟

2-فرضيات الدراسة:

ليكون مجال الدراسة دقيقا و محددا و لتجنب الانحراف داخل الموضوع بعد التعمق فيه ينبغي وضع فرضيات تسير في سبيل اختيار مدى ثبوتها و تطابقها مع الواقع وعلى ضوء مشكلة الدراسة وما جاء من تساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- التدريب عبارة عن برامج مخططة يتم توجيهها إلى العاملين في المنظمة بهدف إكسابهم معلومات ومهارات وسلوكيات معينة و تتمثل عناصره في المدخلات، العمليات و المخرجات و اخيرا التغذية العكسية.
- الميزة التنافسية تمثل القدرة على احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع.
- للتدريب تأثير سلبي على اداء العاملين .

- هناك علاقة ارتباط طردية بين درجة تطبيق التدريب و درجة مساهمتها في تحسين اداء العاملين محل الدراسة .

3-اهداف الدراسة:

يمكن عرض أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

- التعرف على مدى تطبيق مؤسسة بوفال بالبرواقية-ولاية المدية لبرامج التدريب و اعتمادها عليها في تحقيق القدرة التنافسية.
- توضيح اهم ابعاد الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسات الاقتصادية الى تحقيقها.
- الكشف عن دور المؤسسة محل الدراسة في توجيه و تنظيم الدورات التدريبية .
- محاولة اكتشاف و معرفة واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة.
- تبيان اهداف ودور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.
- اثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

4-اهمية الدراسة:

تكمن اهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة اساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة انا و هي وظيفة التدريب، و خاصة ان هذه الوظيفة تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، و اهمية هذه الدراسة يمكن حصرها في النقاط التالية:

- السعي لتكييف الموظف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية.
- تجديد معلومات و معارف الموظف و تعديل سلوكه.
- بيان علاقة الارتباط و التأثير بين البرنامج التدريبي والميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.
- تحديد مواطن القصور و الضعف في برامج التدريبية لمعالجتها من اجل زيادة فعاليتها لعزيز القدرة التنافسية.

- يعد هذا البحث مساهمة علمية من اجل دراسة و ابراز اهمية تدريب الموارد البشرية و تطويرها على اداء المنشاة الاقتصادية و قوة تنافسها داخل السوق

5-اسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الاسباب كانت وراء اختيار الموضوع، نوردها فيما يلي:

أ-اسباب ذاتية:

- الميل إلى هذا النوع من الدراسات ومحاولة اكتشاف ما تحتويه من نقائص.
- الرغبة في معرفة اثر التدريب في رفع و تحسين القدرة التنافسية
- طبيعة اختصاصي و المتمثل في علوم التسيير، و خاصة ان العملية التدريبية تعتبر من بين اهم موضوعات هذا التخصص.

ب. الاسباب الموضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تدريب الموظفين لمؤسسة بوفال لولاية المدية مسايرة للتغيرات و التطورات في المجال الاداري.
- زيادة اهتمام المنظمات بالعنصر البشري.
- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة.
- الدور المتميز التي تقوم به الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية، سواء من حيث قدرتها على رفع الانتاجية او على مساهمتها في اكتساب المؤسسة لقدرة تنافسية داخل السوق.
- اعتبار الموضوع من اهم المواضيع الحديثة التي يفرض نفسه على الساحة العلمية و العملية لأنه يواكب التطورات الحديثة.

6-منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة سنعتمد على منهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل مفهوم التدريب و القدرة التنافسية ومعالجة مختلف الجوانب والأفكار المتعلقة بهم، ونحاول إسقاط الجوانب النظرية للدراسة على مؤسسة التطبيق (مؤسسة بوفال بالبرواقية-ولاية المدية) و العمل على اختبار الفرضيات المطروحة وتقييم الجوانب الإيجابية والسلبية لتطبيق عملية التدريب في تعزيز القدرة التنافسية بمؤسسة بوفال بالبرواقية-ولاية المدية .

7-الدراسات السابقة:

1-قدور علي دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،فرع تسيير الموارد البشرية. تحت عنوان اثر التكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشاة الاقتصادية -دراسة ميدانية لشركة الطبع للشرق ، لسنة 2011-2012، جامعة منتوري-قسنطينة و هدفت هذه الدراسة الى ابراز اهمية الموارد البشرية في تحسين الانتاج كما و نوعا و بالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمنشاة .

2-كمال طاطي دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، تحت عنوان دور التدريب في رفع انتاجية المؤسسات مع دراسة حالة مؤسسة وطنية لمركب السيارات الصناعية سنة 2002،هدفت هذه الدراسة الى اظهار مدى تطبيق التدريب على مستوى المؤسسة الجزائرية و اهم ما توصلت اليه هي يجب ان تتصف منظومة التكوين بعدة خصائص اهمها البساطة،المرونة، الثقة، الاقتصاد و الاقناع و القبول.

3-دراسة باللغة الانجليزية للباحث امير النجا، مقالة في ادارة الاعمال-مجلة الادارة و الاعمال رقم 04،سنة 2013 يعنوان the effect of treining on employee performanceحيث هدفت هذه الدراسة الى التحقق من اهمية التدريب و اكتشاف

العلاقة بين التدريب و اداء العاملين ، و توصل الدراسة الى ان التدريب اهمية كبيرة في تحسين اداء الموظفين و توجد علاقة طردية بين التدريب و الاداء.

8-حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحد المكاني : اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة بوفال بالبرواقية لولاية المدية

الحد الزماني : تم تطبيق هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة 2021

الحد البشري: يتكون المجمع المستهدف على موظفي مؤسسة بوفال بالبرواقية لولاية المدية و قد تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارات ميدانية لا فراد عينة البحث.

9-ضبط للمفاهيم و المصطلحات :

محاولة منا لتجنب الالتباس الذي قد يقع فيه القارئ ارتأينا إلى توضيح بعض المفاهيم الأساسية المستخدمة في بحثنا وهي كما يلي:

التدريب: نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات اداء الافراد في عملهم.

الميزة التنافسية : هي "قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، و بمعنى احر هي القدرة على احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع

التنافسية: هي القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها.

10-هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختيار الفرضيات ارتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول اثنان منها تتعلق بالجانب النظري والثالث دراسة تطبيقية، تتصدرهم مقدمة وتنهيهم خاتمة تتعلق بالجانب النظري تحتوي ملخص البحث مع أهم النتائج والتوصيات المقترحة، وكذا الأفاق المستقبلية لموضوع الدراسة.

-**الفصل الأول الاطار العام لتدريب الموارد البشرية:** يضم ثلاثة مباحث، فخصص المبحث الاول :عموميات على ادارة الموارد البشرية ، اما المبحث الثاني خصص ماهية التدريب الاداري ، أما المبحث الثالث والأخير خصص مبادئ اساسية في تدريب الموارد البشرية.

-**الفصل الثاني :الاسس النظرية للقدرة التنافسية للمؤسسة:** يضم ثلاثة مباحث و هي كالآتي:

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية،اما المبحث الثاني: الاطار العام للتنافسية و المنافسة.

و اخيرا المبحث الثالث : دور تدريب المورد البشري في بيئة تنافسية.

-**لتنتهي دراستنا بفصل ثالث و أخير:** يتضمن دراسة تطبيقية لمؤسسة بوفال بالبرواقية لولاية المدية.-من خلال ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لتقديم عام حول مؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فخصص لمنهجية الدراسة، أما المبحث الأخير فخصصناه لعرض وتحليل نتائج الاستبيان لغرض التحقق من الفرضيات.

11-صعوبات الدراسة .من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نذكر ما يلي :

- قلة المراجع و الدراسات المتخصصة في هذا المجال .
- غياب ثقافة التدريب و اهميته بالنسبة لمستخدمي المؤسسة محل الدراسة.
- صعوبة في استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة.

الفصل الاول :

الاطار العام لتدريب الموارد البشرية

تمهيد

يحتاج الافراد الجدد في المنظمات في البداية العمليات ارشاد و توجيه و تكيف مع بيئة العمل الجديدة،و قد تستغرق هذه العمليات عدة اشهر بعد الالتحاق بالعمل، حيث يتم التركيز على تعريف هؤلاء الافراد بقواعد و انظمة العمل، و اهداف التنظيم و مكوناته، و وحدات و اقسام العمل المختلفة . و تمارس ادارة الموارد البشرية دورا هاما في تشكيل و اعادة توجيه العاملين الجدد نحو وظائفهم الجديدة، و لذلك فان ادارة الموارد البشرية تمارس دورها من خلال وظيفة حساسة تسمى بوظيفة التدريب و هي عبارة عن اداة مهمة من ادوات الحفز يستهدف احداث تغييرات في معلومات و خبرات و طرق الاداء لتمكينهم من استغلال امكانياتهم.

وعليه سنحاول في هذا الفصل الإلمام بالمفاهيم النظرية المهمة وذلك من اجل وضع قاعدة نظرية نعتمد عليها في دراستنا التطبيقية، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الاول :عموميات على ادارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية التدريب الاداري

المبحث الثالث : مبادئ اساسية في تدريب الموارد البشرية.

المبحث الاول :عموميات على ادارة الموارد البشرية

يعتبر الافراد من اهم النواحي التي يجب ان تحظى باهتمام المنظمات و القائمين عليها و يضطلع بهذه المهمة ادارة الموارد البشرية بمفهومها الجديد و تسعى ادارة الموارد البشرية في كل المجتمعات بغض النظر عن درجة التقدم التي حققتها الى غاية اساسية و هي توجيه و تنسيق الجهد البشري نحو تحقيق اهداف التنظيمات التي تعمل بها.

المطلب الاول: مفاهيم عامة حول ادارة الموارد البشرية

اولا–تعريف ادارة الموارد البشرية

تعددت التسميات التي اطلقت على الادارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات منها: ادارة الافراد و العلاقات العمالية و العلاقات الصناعية و العلاقات الانسانية و ادارة القوى العاملة و ادارة الموظفين و غيرها.

فتعرف ادارة الموارد البشرية بأنها" فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج افضل ما فيهم من طاقات و تحفيزهم على بذل اكبر قدر من العطاء."[1]

كما تعرف بأنها الادارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق اهداف الفرد و المنظمة و المجتمع."[2]

[1] محمود يحى سالم، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، ط01، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة–مصر،2012،ص10.

[2] سماح ماهر الشرباتي، ممارسات ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال،كلية الدراسات العليا–جامعة الخليل، فلسطين،2017،ص16

و تعرف بانها ذلك الجزء من الوظيفة الادارية المتعلق بالعلاقات الانسانية في المنظمة او انها ذلك الجزء من الادارة المتعلق بالعاملين و بعلاقاتهم في المنظمة الذي يهدف الى رفع مستوى كفاءة العاملين و الى تحقيق العدالة فيما بينهم.[1]

و تعرف على حسب(ميشال) بانها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها اية منظمة لتحقيق اهدافها، و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد و الاشراف عليها و صيانتها و الحفاظ عليها، توجيهها لتحقيق اهداف المنظمة و اخيرا تطويرها.[2]

و خلاصة مما سبق يمكن تعريفها على انها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة، و الحفاظ عليها و تحفيزها و تطويرها لتحقيق اعلى مستويات الاداء و الانجاز، و تتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية و توفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم افضل ما عندها و العمل على تنمية مهاراتها و قدراتها لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية.[3]

ثانيا-العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية

ان العوامل التي كان لها تأثيرا محتملا على ادارة الموارد البشرية عديدة، و لككنا سنركز على اربعة عوامل رئيسية كان لها تأثيرا جوهريا على هذا الموضوع و هي:[4]

[1] ايهاب عيسى المصري، ادارة الموارد البشرية،ط01، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة،بدون بلد النشر،2017،ص37.

[2] Armstrong,Michael,Humain Resource Management-strategy and action,kogan page,London,1998,P232.

[3] بن تشيكو عبد العزيز، دورسياسة التوظيف في تحسين جودة الخدمات الصحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في ادارة اعمال، كليوة العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة المدية،2019،ص03.

[4] محمد سعيد انور سلطان، ادارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية-مصر،2003،ص.ص39-41.

1-العوامل الاقتصادية: ان حالة الاقتصاد القومي و الظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، لان المنظمات تتجه الى التوسع في الانشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج، و تقلصها في فترات الكساد.

2-العوامل القانونية: ان القوانين و القرارات المحاكم و القرارات التنفيذية كان لها تأثيرا جوهريا على ادارة الموارد البشرية خلال العقود الاخيرة. فقد تدخلت التشريعات و القوانين لتحدد دور المنظمات العمالية و حقوقها و الحد الادنى للأجور، و الحد الاقصى لساعات العمل كل السياسات المتعلقة باستقطاب الافراد و مقابلتهم و تدريبهم و صحتهم و ترقيتهم.

3-العوامل الاجتماعية : التغيير في تركيبة المجتمع و في الاتجاهات و القيم السائدة فيه، فنظرة افراد المجتمع للدور الذي يجب ان تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغيرت، و تغيرا ايضا اتجاهات هذا المجتمع و مواقفه من التجمعات العمالية للمنظمة.

4-العوامل التكنولوجية: ان التقدم التكنولوجي صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغيير حاجات و متطلبات المنظمات، و من اهم هذه التغييرات التوسع المستمر في الاوتوماتيكية و زيادة الاعتماد على الحاسبات الالكترونية.

المطلب الثاني : اهمية ادارة الموارد البشرية

تكتسب ادارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية اهمية كبيرة في القرن الحادي و العشرين، فهي الادارة الاهم و اغلى اصول ، ونذكر اهمية ادارة الموارد البشرية فيما يلي:[1]

1-الاهمية على مستوى المنظمة:

هناك علاقة تكاملية بين ادارة الموارد البشرية و غيرها من الادارات او الوظائف الاخرى للمنظمة، فإدارة الموارد البشرية تزود ادارات الانتاج و التسويق و الشؤون المالية و البحوث و التطوير الكل باحتياجاته من الاعداد و التخصصات المتناسبة مع طبائع او خصائص الاعمال المؤداة و مع اعباء العمل بكل ادارة و مع جداول التنفيذ.

و يؤدي اي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية او في الاختيار و التعيين او التدريب او الحفز لتعويق اعمال الادارات الاخرى سالفة الذكر العميلة لادارة الموارد البشرية، اي التي تتلقى خدماتها تلك و تستفيد منها، كما يؤدي لتعذر تحقيق اهداف هذه الادارات و من ثم الاهداف العامة للمنظمة بينما تسهم كفاءة و فاعلية اداء ادارة الموارد البشرية في دعم اداء الادارات الاخرى بالمنظمة و تسيير بلوغ اهدافها و الاهداف العامة للمنظمة.

2-الاهمية على المستوى القومي

تظهر اهمية الادارة الفاعلة للموارد البشرية على المستوى القومي في النقاط الرئيسية التالية:

[1] احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية –المهارات المعاصرة في ادارة البشر ،القاهرة–مصر ،2006،ص.ص25–36

- الموارد البشرية اساس الاستقلال و النفوذ الاقتصادي
- الموارد البشرية اداة تنافسية عالمية.
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- العقول المبادئة تعظم القيمة المضافة.
- الموارد البشرية الفاعلة اداة لزيادة الصادرات
- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.
- تعمل ادارة الموارد البشرية على استقطاب العقول من اجل التفوق الاقتصادي و العلمي.
- الادارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الامن القومي.

و ايضا تعمل ادارة الموارد البشرية من خلال اداء مهامها الى تحقيق جملة من الاهداف نوجزها فيما يلي:[1]

1-الاهداف الاجتماعية : تنطوي هذه الاهداف على الاستجابة لمتطلبات و تحديات المجتمع و تخفيض اثارها السلبية للمؤسسة، و المحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل و الطاقات البشرية القادرة على اداءه.

2-الاهداف التنظيمية: الموارد البشرية ليس هدفا في حد ذاته، بل هي الاداة و الوسيلة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق اهدافها التي تتمحور حول الفعالية و الكفاءة عن طريق جلب العمال الأكفاء، و الاستفادة القصوى من جهودهم و قدراتهم.

3-الاهداف الوظيفية: تتمحور هذه الاهداف حول الاستغلال الامثل لطاقات و قدرات الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة و عدم تبذيرها.

[1] صبوع عبد الحفيظ، واقع و افاق ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجاري و علوم التسيير-جامعة بومرداس،2014-2015،ص.ص 39-38

4-الاهداف الخاصة للإدارة الموارد البشرية: و هي العمل على تحقيق الاهداف الخاصة بالعاملين في المؤسسة، فعدم تحقيقها يدفع بهم الى مغادرة المؤسسة و انخفاض مستوى ادائهم.

المطلب الثالث :وظائف ادارة الموارد البشرية

تهدف ادارة الموارد البشرية الى توفير القوى العاملة الملائمة كما و كيفا و تنميتها و تعويضها بما يحقق اهداف المنظمة، و لكي يتحقق هذا الهدف تمارس الموارد البشرية مجموعة من الوظائف المتكاملة.

اولا-تخطيط الموارد البشرية وتوصيف الوظائف.[1]

1- تخطيط الموارد البشرية.

يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى ضمان التوظيف الكامل داخل المؤسسة من خلال التنبؤ لما سيكون علية حال المورد البشري في المستقبل، وهذا بهدف ضمان استمرار وجود المؤسسة في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

تتمثل الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في ضمان ما يلي:

- أن تكون المؤسسة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المشتركة.
- تستفيد من العاملين التي تم توظيفهم الاستفادة الكاملة.

[1] محفوظ مامي، واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة المدية،2015-2016،ص.ص13-16

- أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها.
- ضمان أن المؤسسة تؤكد على إتاحة الفرص المتساوية للترقية والتطور لكل الموظفين، وبوجه خاص النساء و الأفراد الذين ينتمون إلى أقليات عرقية و المعافيين.

2- توصيف الوظائف

يقصد بتحليل الوظائف "جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها."

تكمن أهمية الوصف الوظيفي في أنه:

- يستخدم الوصف الوظيفي لإعداد الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- يحدد النقاط التي تكتب في طلبات التوظف، ونقاط التركيز في مقابلات التوظف.
- يحتوي الوصف الوظيفي على معلومات عن القدرات والمهارات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومن ثم الاستفادة من عمليات الاختيار.
- يساعد الوصف الوظيفي في إمكانية ترقية الأفراد إلى وظائف أعلى.

ثانيا-التوظيف : و يرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاستقطاب و الاختيار و التعيين للموظفين من خلال اجراء عمليات التعيين و الاختيار و المقابلات و الشروط اللازمة لذلك.[1]

ثالثا-التعلم والتدريب :يسعى هذا النشاط إلى اكتساب مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها يعمل على معالجة

[1] خضير كاظم محمود،ادارة الموارد البشرية،دار الميسرة للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2006،ص31

جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينه[1].

رابعا-التعويضات: و يشمل ذلك وضع سياسة التعويضات و الرواتب، و متابعة معدلات الرواتب السائدة في الصناعة او في المجتمع المحلي بشكل عام، مع القيام بتحليل وظائف العمل و التصديق على التوصيات و المقترحات الخاصة بتسوية الرواتب.

خامسا-الامن و الأمان: تتحمل ادارة الموارد البشرية مسؤولية الالتزام بتنفيذ متطلبات التشريعات الخاصة بتوفير الامن الصناعي و المهني للعاملين، بالإضافة الى ادارة حملات السلامة و الامن و القيام بالتفتيش و التحقيق في حوادث العمل، و التعامل مع طلبات التعويضات التي يقدمها العاملون عند حدوث أي حوادث او اصابات مرتبطة بالعمل.[2]

المبحث الثاني: ماهية التدريب الاداري

تتميز المنظمات المعاصرة بتعقد الوظائف و صعوبة تعلمها بسبب التغيرات التكنولوجية، هذا ما خلق ضغوطا متزايدة على المنظمات لكي توائم مع هذه المتغيرات في السلع و الخدمات التي تنتجها، و في الطريقة المستخدمة في انتاج و توزيع المنتجات . و للقيام بهذه الانشطة على المستوى المرغوب به تحتاج كل المنظمات الى افراد مدربين و مؤهلين و رفع مستوى مهارات العاملين و زيادة قدراتهم على التواؤم مع الاعمال المطلوبة منهم. و هذا ما سوف يتم التطرق اليه في هذا المبحث.

[1] قلاتي حورية،دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين اداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة المدية،2013-2014،ص20

[2] سلسلة المميزون الإدارية ادارة الموارد البشرية، ط01،مكتبة لبنان ناشرون،لبنان،2005،ص12

المطلب الاول: مفهوم تدريب الموارد البشرية و خصائصه

اولا- مفهوم تدريب الموارد البشرية

ان كلمة تدريب بمفهومين اثنين هما:[1]

1-التدريب بمعنى training و يقصد به تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري و التطبيق العملي، و ذلك بهدف تطوير الفرد معرفيا و مهاراتيا و اتجاهيا، او بمعنى اخر بهدف نمو الفرد(زيادة مستوى الاستعدادات و القدرات).

2-التدريب بمعنى formation بهذا المعنى ارقى بكثير منه بمعنى (training)، و ذلك لان التدريب في هذه الحالة يكون اداة التغيير اي يكون قادرا على التغيير.

اما التعاريف المتعددة للتدريب تشمل على ما يلي :

التدريب هو الجهود الادارية او التنظيمية، التي تهدف الى تحسين قدرة الانسان على اداء عمل معين او القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها.[2]

و يعرف كذلك بانه نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين اداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، و هو واحدا من وسائل تطوير العاملين للمنظمة و قد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمدها المنظمة لتطوير العاملين اذا لم يكن لديها برامج للتطوير، في هذه الحالة غالبا ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة.[3]

---

[1] هاشم حمدي رضا، التدريب الاداري-المفاهيم و الاساليب،ط01،دار الراية للنشر و التوزيع،الاردن-عمان، 2013، ص21

[2] John.Schermehorn.James Hunt ,comportement humain et organisation,edition erpi,québec canada ,2010 ,p45.

[3] سعاد نائف برنوطي، ادارة الموارد البشرية،ط03،دار وائل للنشر و التوزيع،الاردن،2007،ص443.

و يعرف كذلك على انه نشاط منظم مستمر، يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية كدوره في المجتمع.[1]

و هنالك من عرفه عرف أنه وظيفة من وظائف إدارة الأفراد في المنظمات، ويهدف إلى تحسين المعلومات، والمهارات، والقدرات الفنية، والإدارية والسلوكية لدى العاملين، وذلك بهدف تحسين الإنتاجية، ومن ثم الربحية، وكذلك ضمان استقرار إيرادات المبيعات وتحقيق النمو والتوسع والابتكار والتجديد في العمل.[2]

ثانيا-خصائص التدريب

يرى الباحث(عماد الدين احمد) ان التدريب يتصف بالعديد من الخصائص و التي تتمثل في:[3]

- ان التدريب هو نشاط انساني.
- ان التدريب هو نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية.
- ان الهدف من التدريب هو رفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الافراد او تعديل في ميولهم و تصرفاتهم او سلوكهم.
- ان مسؤولية التدريب تقع على الرئيس المباشر، و في بعض الاحيان تفوض المسؤولية الى فرد من الافراد القدامى ذوي خبرة في المنظمة.

[1] محمود عبد اللطيف موسى، "الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية"، القاهرة، الدار العالمية للنشر، 2013، ص 47

[2] ديري زاهر محمد، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الزرقاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 251

[3] عماد الدين احمد السيد عبد المقصود، ادارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية،المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية-مصر،2017،ص211

المطلب الثاني : اهمية و مبادئ التدريب الاداري

اولا-اهمية التدريب

هناك مجموعة من الاسباب التي تجعل التدريب ضرورة ملحة و لازمة، ابرزها ما يلي:[1]

1. الافراد الذين تم اختيارهم للعمل لأول مرة في المنظمة، يحتاجون الى تدريب لكي يكونوا مؤهلين لأداء الاعمال الاي تناط بهم بكفاءة.
2. ان محتوى الاعمال ذاتها يتغير من فترة لأخرى، بحكم تغير اساليب العمل او تغير المعدات و الآلات المستخدمة لأداء العمل. إضافة الى ان الافراد العاملين لا يقومون بعمل واحد فقط و انما ينتقلون من عمل الى اخر سواء بسبب النقل او الترقية مما يتطلب تدريبهم لأجل تمكينهم من اداء اكثر من عمل واحد.
3. ان التطور الحاصل في اساليب الانتاج و في فنون و تقنيات الصناعة و ما يصاحبه من ادخال عمليات جديدة و مستحدثة لأداء العمليات الانتاجية قد يستلزم الغاء بعض الوظائف الحالية و احداث وظائف جديدة تتناسب مع نظام الانتاج الحديث.
4. ان ظهور صناعات جديدة لم تكن قائمة من قبل قد يظهر الحاجة الى تخصصات فنية معينة في بعض المهن، مما استلزم ادخال بعض العاملين لدورات تدريبية خاصة بهذه التخصصات الجديدة ،و بالتأكيد فان نوع التدريب اللازم و مدته تعتمدان بشكل رئيسي على درجة مهارة المتدربين و على مدى استعدادهم لإتقان المهم الجديدة في وقت مناسب.

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي،ادارة الموارد البشرية،ط01،دار الجنان للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2012 ،ص50.

و في الواقع ان التدريب يحقق عددا من الفوائد لمنظمة الاعمال اهمها:[1]

- ✓ زيادة الانتاجية.
- ✓ رفع الروح المعنوية.
- ✓ تخفيض حوادث العمل.
- ✓ تقليل الحاجة للإشراف.
- ✓ زيادة الاستقرار التنظيمي و المرونة.

ثانيا-مبادئ التدريب الاداري

ان القيام بالعملية التكوينية تستلزم مراعاة بعض المبادئ الاساسية حتى تكون هذه العملية ناجحة و ذات مردود للمنشأة الاقتصادية، و اهم هذه المبادئ:[2]

1-مبدأ الاستمرارية: حيث ان التدريب عملية مستمرة طيلة حياة الفرد المهنية، يبدأ قبل مزاولة الفرد لعمله و تستمر طيلة فترة مزاولته للعمل و ذلك سواء من اجل الانتقال العمودي داخل المنظمة اي الترقية او الانتقال الافقي من خلال تغيير مكان العمل.

2-مبدأ التقدم المنظم :يقصد به ترتيب محتوى البرنامج التدريبي المراد توصيله الى المتدربين من اجل الارتقاء بأدائهم من المستوى الحالي الى المستوى المرغوب فيه.

3-مبدأ التدرج: ان التدريب يعتبر عملية مخططة و منظمة، و عليه لابد ان تسير العملية التدريبية بطريقة متسلسلة و منطقية يتم فيها الانتقال من مرحلة الى اخرى، حيث تكون كل مرحلة هي عبارة عن تمهيد للمرحلة القادمة حتى يتم تزويد الافراد بكافة المهارات اللازمة للقيام بعملهم او رفع مستوى ادائهم.

---

[1] حنفي عبد الغفار، ادارة الافراد، مؤسسة المعاهد الفنية،بغداد،1998،ص84.

[2] قدور علي، اثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير-جامعة قسنطينة،الجزائر،2011-2012، ص.ص59-62

4-مبدا التكامل : يقصد بهذا المبدأ تحقيق التكامل بين النواحي التدريبية المختلفة، سواء كانت النواحي التعليمية النظرية، او النواحي التطبيقية او النواحي النفسية و السلوكية اي التوافق بين فكر المتدرب و عمله و شعوره.

5-مبدأ الشمول: حيث يعتبر التدريب داخل المنشاة عملية شاملة لكل مناصب داخلها و لمختلف المستويات الادارية و جميع التخصصات، و ذلك حتى تضمن التقدم و التطوير المتوازن لمختلف وحداتها العاملة.

6-مبدأ الهدف: اي التحديد المسبق لأهداف العملية التدريبية، و ذلك سواء كان المعارف و المفاهيم المطلوب تلقينها للمتدربين او السلوك المطلوب تعديله و ذلك حتى يتلاءم و الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

7-مبدأ الواقعية: لابد من الواقعية اثناء القيام بالنشاط التدريبي، سواء في اختيار طرق التدريب او مراعاة قدرات المتدربين و المتغيرات المطلوب احداثها لديهم من الناحية المعرفية و مراعاة الفروق الجسدية الموجودة بين المتدربين.

8-مبدأ المشاركة: حيث ان مشاركة المتدرب في عملية التدريب تؤدي الى سرعة التعلم و سهولة التدريب بالنسبة للمدرب، كما ان المعلومات المتحصل عليها من العملية التدريبية تكون مرسخة اكثر و تستمر مع الفرد طيلة فترة حياته المهنية.

المطلب الثالث : انواع و اساليب التدريب

اولا-انواع التدريب الاداري

يقسم التدريب الى انواع مختلفة وفق معايير متعددة ، و يمكن التمييز بين ثلاثة انواع للتدريب هي:[1]

1-التدريب من حيث **الاهداف:** و ذلك بالبدء برسم الاهداف و توضيحها لان فائدة كل برنامج تدريبي لن يتحقق ما لم توضع الاهداف كأساس للتخطيط لذلك البرنامج، و يجب ان يكون تحديد الاهداف مسبوقا بتحليل احتياجات المنظمة.

2-التدريب من حيث **المكان و الموقع:** صنف من حيث المكان الذي يتم فيه الى:

2-1-التدريب الداخلي: اي داخل المنظمة لا تترب عليه اي نفقات عالية كاستئجار القاعات، كما انه اقتصادي في استغلال و توظيف الامكانات المادية و البشرية المتاحة داخل المنظمة، و من اشكاله هو التدريب اثناء الخدمة و الذي تتولى ادارة المنظمة التخطيط له و يتم تحت رقابتها.

2-2-التدريب الخارجي: و يتم خارج المؤسسة في مراكز التدريب خصصت لهذا الغرض و من مزايا هذا النوع من التدريب تنوع و تبادل الخبرات و اكتساب المهارات و تبادل وجهات النظر باعتبار ان المتدربين ينتمون الى منظمات و خلفيات متباينة، كما ان مراكز التدريب الخارجية تكون مهيأة و مزودة بالإمكانات و الوسائل و التجهيزات الازمة للتدريب، و لكن يعاب على هذا النوع ان التدريب يكلف المنظمة نفقات اضافية.

[1] رافدة الحريري،اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2014 ،ص.ص116-117

3-التدريب من حيث **التوقيت:** ينقسم هذا النوع الى قسمين هما:[1]

3-1-التدريب قبل الالتحاق بالعمل: كالتدريب العملي على التدريس، حيث يقوم الطلبة بتبقي المقررات النظرية الى التدريس بالمدارس ثم بالتدريس الجزئي و ينتهي بالتدريس الكلي و هذا يساعد المتدرب على التزود بالمفاهيم الاساسية في مجال تخصصه و ينمي لديه الاتجاهات الايجابية نحو الوظيفة التي سيشغلها مستقبلا.

3-2-التدريب اثناء الخدمة: هو الذي يقدم للعاملين في المنظمة و الموجودين على راس العمل، لإكسابهم مهارات جديدة او خبرات في مجال مستحدث اضافة الى تطوير نموهم المهني، حيث ان التدريب اثناء الخدمة في المنظمات يؤدي الى ردود ايجابية و كذلك توثيق العلاقة بين الافراد.

ثانيا- اساليب التدريب

تشمل الاساليب التدريبية اساليب متعددة و متنوعة قام الباحثون في التمييز بينها و تصنيفها، فقد وجدت تصنيفات عديدة يعتمد كتابها على آراء و وجهات نظر معينة في تصنيفها و قد تعددت التصنيفات و منها:[2]

1-المحاضرات : هي حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع و الحقائق او المفاهيم او يقوم باستطلاع مشكلة، و تقتصر مشاركة المتدربين على استماع، و الهدف الرئيسي من المحاضرة هو الاعلام و من مزايا المحاضرة انها توفر الوقت اذا ما خطط لها بشكل جيد و تم القاؤها بمهارة، و من عيوبها انها تحد من فاعلية

[1] عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد بالمنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 262

[2] حسن احمد الطعاني، التدريب الاداري وفق رؤية تطويرية،ط01،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان –الاردن، 2013، ص.ص91-93

المتدرب بحيث يكون مستمعا فقط ، و شروط فاعليتها نذكر: الاعداد المسبق، التدرج، اثارة الاهتمام، المناقشة، التقويم، المتابعة.

2-المناقشة الموجهة: هي التي يناقش فيها المدرب المتدربين في الموضوع الذي هم بصدد دراسته عن طريق الاسئلة بحيث يصلون الى الحد المطلوب، كما يمكن تعريفها بانها الآراء و الافكار و تفاعلها بين مجموعة من الاشخاص بقصد الكشف عن الجوانب موضوع يهتم بدراسته اعضاء الجماعة، و تستخدم المناقشة عادة لتنمية المهارات المعرفية و الاتجاهات و المشاعر.

و هنالك ثلاثة انماط للمناقشة و هي على سبيل المثال: المناقشة الحرة، المناقشة المضبوطة جزئيا، المناقشة المضبوطة.

3-التمارين التدريبية: يقوم المدرب بتكليف المتدربين بالقراءات في كتب او دوريات او يكلفهم بإعداد مشروع بحث، او يحدد لهم مشكلات او تمارين للتدريب على مهارة معينة.

و من مزايا هذه الطريقة تغطية كمية اكبر من المادة التدريبية و معالجتها بشكل تفصيلي و في وقت قصير، و من عيوبها انه ان لم تكن لدى المتدربين الدافعية فان الاحتمال سيكون كبيرا بانهم لم يقوموا بأداء التمارين على الوجه الاكمل و المطلوب، و لا سيما تلك التي تتطلب اعتمادهم على انفسهم.[1]

4-الزيارات الميدانية : هي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطلق التدريب الاساسي و تهدف الى اتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للأشياء و العمليات و المواقف التي لا يمكن انتاجها الى مكان التدريب. و من مزاياها: تكون المعلومات بشكل مباشر

[1] Gottfried vossen and peter westerkamp, maintenance and exchange of learning objects in web service bases-learning system academic conference limited,Germany,2003,p57

و واقعية ملموسة. و من العيوب :تكون اعداد المتدربين للزيارة الميدانية، كما يجب التنسيق مع مدير النشاط للتأكد من المتدربين سيشاهدون ما استهدف لهم مشاهدته، اضف الى ذلك تكاليف السفر و الاقامة.

5-الورشة التدريبية: نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة و التي يتم فيها العمل بشكل تعاوني وجاد في انجاز مشروع معين وفق جدول عمل منظم لوضع اطار للعمل، يسفر عن انتاج تعليمي معين، فهي مجموعة عمل انتاجي مما ادى الى تسميتها بالورشة.

6-التقارير و البحوث : التقرير يشبه المقال الصحفي الا انه يعتمد على الكلمة و الصورة معا او على الكلمة فقط و التقرير يتناول ظاهرة سلبية او ايجابية. اما البحوث تدور معظم البحوث حول كونه وسيلة للاستعلام و الاستقصاء المنظم و الدقيق.

7-دراسة حالة: هو اسلوب لشحذ تفكير طلابه و تدريبهم على اتخاذ الاحكام القضائية في ضوء ما يدرسون من مواد، و الحالة الادارية في تعريف موجز هي وصف معبر و مماثل للحقيقة في كلمات و ارقام فعلية في الادارة.[1]

8-عصف التفكير او عصف الذهني : اعطي مجموعة صغيرة مختارة سؤال عن كيفية التصرف في موقف او مشكلة، ثم يطلب من افراد المجموعة توليد اكبر عدد ممكن من الافكار او الحلول التي يمكن توليدها، و تسجل هذه الافكار ليقوم رئيس المجموعة او الادارة بتقييمها.[2]

[1] السكارنة بلال خلف، "اتجاهات حديثة في التدريب"، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 173

[2] مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد-"، ط1، عمان، دار الشروق والتوزيع، 2012، ص 241

9-الندوة:يشترك فيها جانبان: الاول: مجموعة من المختصين الذين يعرضون وجهات النظر و الثاني مجموعة من المستمعين، و تقوم الندوة اساس على المناقشة المعتبرة بمعنى ان يكون هناك موضوع او مشكلة معينة هي محور الندوة.

10-المحاكاة و المباريات الادارية: لم يتفق التربويين على تحديد تعريف المصطلحات المحاكاة او المباريات التدريبية و ان المحاكاة عبارة عن تصور مختار للوقائع يحتوي على عناصر الواقع فقط التي تناسب عرضه.[1]

المبحث الثالث : مبادئ اساسية في تدريب الموارد البشرية

بعد ان تناولنا مفهوما لتدريب و تعرفنا على اهميته و مبادئه و تناولنا بشئ من التعداد انواع و اساليب التدريب، لا بد من الوقوف على عنصر اخر مرتبط ارتباطا وثيقا بالتدريب و لا غنى عنه اولا و هو طرق تحديد الاحتياجات التدريبية و سنتناول عرض مفصل عن تصميم البرامج التدريبية، و اخيرا سنتطرق الى تقويم العملية التدريبية.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية و طرق جمع البيانات.

حتى تتمكن المؤسسة من التخطيط الجيد لاحتياجاتها التدريبية، لابد من تحليل الاحتياجات وفق ثلاث مستويات وهي المؤسسة والوظيفة والمورد البشري.

اولا- تحديد الاحتياجات التدريبية

تعد الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والركيزة الرئيسية في نجاح التدريب فهي توجه التدريب إلى اتجاه الصحيح لتنمية الموارد البشرية ولذلك فإن إهمال تحديد الاحتياجات التدريبية بالسلوب العلمي الدقيق يهدد الأساس الذي يقوم عليه أي برنامج

[1] DeCenzo and Robbins, L. G., & Brown G. K. "Human resource management linking strategy to practice". (2nd ed.). USA: jhon wily& sons, Inc 2010, p.194

تدريبي، وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف نتيجة قصور في المعارف والمهارات والاتجاهات.[1]

وتعرف كذلك على أنها تحديد لأهداف التدريب وتحديدا لفئة وعدد ونوع الأفراد المستهدفين بالتدريب، ونوع وأساليب التدريب المطلوب، وتوجيه الإمكانات التدريبية المتاحة في الاتجاه الصحيح، لتحسين أداء المتدربين ومعارفهم واتجاهاتهم لرفع درجة فاعلية المنظمة.[2]

ومن أجل تحديد الاحيتاجات التدريبية بدقة، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي ذو الخطوات الآتية:

1. **تحليل المنظمة:** وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب.[3]

حيث أن استراتيجية التدريب ترتبط بالاستراتيجيات الأخرى في المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف، حيث بإمكان الإدارة بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدّة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، تكلفة العمل، الغياب والتأخر، دوران العمل، الحوادث، المناخ التنظيمي

[1] السيد رضا، "الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2007، ص 62

[2] الخليفات عصام عطا الله، "تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 63

[3] حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار الزهران، عمان، الأردن، 2002، ص 218

ومعنويات الموظفين وهكذا، حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءا على احيتاجات التدريب، كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاه ومواقع التدريب.[1]

2. تحليل العمليات: وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التدريب وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاءة ممكنة.[2]

كما يتم معرفة حاجات التدريب من خلال هذا المستوى، عن طريق المقارنة بين نتائج الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب والتنمية.[3]

3. تحليل الفرد: يتم فيها تقيين أداء المورد البشري في عمله، أي تحدد مدى حاجته للتدريب ونوع التدريب وأهم برامجه وأيضا تحديد طريقة أداءه لواجباته في وظيفته، كذا أنواع المهارات والمعارف الواجب تنميتها فيه والسلوك اللازم تبنيه حتى يصبح قادرا على أداء وظيفته الحالية والمستقبلية.

وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن المدرب يقوم بدراسة المورد البشري من خلال الجوانب التالية:[4]

أ. **المواصفات الوظيفية:** تقسم الموارد البشرية حسب مؤهلا تهم وتخصصهم و خبراتهم والوظائف التي يشغلونها؛

---

[1] مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صاح، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية – مدخل استراتيجي–"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006،ص60

[2] حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 218

[3] عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 460

[4] علي محمد إبراهيم عبدالوهاب، "التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات"، الرياض، د.س،ن، ص 78

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 تجاه عمله وباقي الموظفين ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه؛

ت. **الجـوانب السلوكية:** التركيـز على سلـوك الـموظف في الوظيفة من حيث معدلات أداءه، مستـويات تحصيله، إنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء.

عموما بعد عمل المؤسسة على تحليل الاحتياجات التدريبية وفق المستويات الثلاث كما أشرنا سلفا، يمكن لها رسم خطوات تحديد احتياجاتها التدريبية، ذلك حسب المراحل التالية:

وصف الوظائف والأعمال التي تحتاجها المؤسسة، هذا يمد الإدارة بمعلومات عن الوظائف التي ستحتاجها، بما تتضمنه من مسؤوليات وما تحتاجه من مهارات ومؤهلات ينبغي توفرها في من سيشغل هذه الوظيفة، حيث أن عملية التوصيف تزود الإدارة بالمعلومات التالية: أنواع وأعداد الوظائف اللازمة؛- مواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلكالوظائف.

حصر إجمالي ما تملكه المؤسسة من موارد بشرية وتحديد ما تتوفـر عليه من مهارات ومؤهلات، سنـوات الخبـرة لديهم، تخصصاتهم، ـدف استخـدامها في شغل الوظائف التي سيحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القادمة، حيث أن عملية حصر القوى العاملة المتاحة لدى المؤسسة تزود الإدارة بالمعلومات التالية:

- تحديد كل مواصفات الموظفين الحاليين للمؤسسة؛
- مدى تناسب كل موظف والوظيفة التي شغلها.

- المقارنة الدقيقة بين الخطوتين السابقيتين، التي تمكن الإدارة من حصر كافة الوظائف من حيث مؤهلات الموظفين ومواصفات الوظائف.

ثانيا–طرق جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية

هناك عدّة طرق لجمع البيانات تمكن القائم على تحديد الاحتياجات التدريبية من الاستعانة بها للقيام بالتحليل المذكور للمنظمة والوظائف والأفراد، وتتمثل هذه الطرق فيما يلي:[1]

1. **المقابلة الشخصية:** وتعتبر من بين الأساليب الفعالة لجمع البيانات، وهي تفاعل بين شخصين وجها لوجه في توجيه الأسئلة وتلقي الأجوبة عليها، وعند إجراء المقابلة لابد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها، وأن يستمع 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، يضعها القائم بالتدريب بغرض التعرف على الاحتياجات التدريبية، وهناك شروط لابد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان، منها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن تكون الإجابات المطلوبة – كلما أمكن ذلك –على هيئة إشارات يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، وأن تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عنها، وأن تكون موضوعية تلبي الغرض الذي جاءت من أجله؛
4. **الاختبارات** :قد تكون الاختبارات شفوية وقد تكون تحريرية يلجأ إليها المكلف بالتدريب، بهدف التوصل إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم الاختبارات لتحديد

[1] نادر أحمد شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص400–401

أوجه القصور في الأداء، غير أنها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقيم أداء الفرد واحتياجاته التدريبية؛

5. تقييم الأداء :حيث يعطي مؤشرا واضحا عن الواجبات التي لم تنجز وأسباب عدم انجازها، كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين إلى التدريب، فتقييم الأداء يقدم معلومات دقيقة عن مسؤوليات وواجبات الوظائف و نوع 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 يصعّب من الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية

تعرف مرحلة تصميم البرامج التدريبية 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]

ويصمم برنامج التدريب بموجب عملية مراحلها متسلسلة، يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي:

1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للبرنامج التدريبي[2]، وتوضح هذه الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، ويتم وضعها – الأهداف – في ضوء الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها، ويجب أن

[1] فيصل سحنونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 141

[2] محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 185

تكون هذه الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها سواء من حيث الإمكانيات أو الزمن المخصص لها.

2- تحديد نوع المهارات التي سيكون عليها

من الأمثلة على المهارات التدريبية نجد المهارات التدريبية نجد المهارات اللغوية، المهارات الفنية، المهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين، وكذلك المهارات الفكرية وغيرها، ومن ثم فإن هذه امرحلة تختص بتحديد المهارات الواجب إكسابها للمتدربين.[1]

3- وضع المنهاج التدريبي

يمثل منهاج البرنامج التدريبي المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين من أجل تغطية حاجات التدريب وإنجاز الأهداف المحددة للبرنامج، وتشمل هذه المادة على موضوعات متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات ومعارف وسلوكيات، وبالتالي فالمناهج يحدد ويوضح مضمون ومحتوى البرنامج الذي يجب أن يكون حديثا ومتوافقا مع الأهداف والاحتياجات التدريبية.[2]

4- إعداد برنامج التدريب

يرتبط برنامج التدريب بأمرين اثنين وهما ظروف العمل وطبيعة العمل الذي سيتم التدريب عليه، ومن الممكن إعداد بيان هذه الخطوات بشكل عام والتي نرى أنه من الواجب أن ترافق إعداد برنامج التدريب وهي كما يلي:

1. بيان الجهة المسئولة عن إعداد البرنامج والإشراف عليه؛
2. اقتناع الأفراد بالتدريب؛
3. تحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج التدريبي.

[1] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 140

[2] عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، دار وائل للنشر واتوزيع، عمان، 2009، ص 472

5- مخطط التدريب

إن مخطط التدريب هو شرح مفصل لسياسة التدريب داخل المؤسسة وتحليله يمثل الخطوة الأولى لهذا المخطط ويتمثل ذلك فيما يلي: [1]

1. **تحليل المتطلبات:** يرتكز تحليل المتطلبات على استجواب الأشخاص ودراسة مكان العمل، والتغيرات التكنولوجية والهيكلية لذلك يلجا المعنيون إلى إجراء تحقيق يجمع بين المقابلات الفردية والجماعية والأسئلة الشفوية كما أن استغلال جهاز الأسئلة الشفهية أو الإستنطاقية يسمح لنا بإعداد أول قائمة للاحتياجات بالإضافة إلى ذلك فإن سلسلة المقابلات والتحليلات الدقيقة حول مراكز العمل تساعد على تحسين الأجوبة مما يسمح بتحديد عناصر التدريب التكميلية الضرورية للسيطرة على الوضعية المهنية وتحليل الاحتياجات المعبر عنها والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة لأنها هي التي يتوقف عليها مستقبل مخطط التدريب.

2. **اختيار سياسة التدريب:** تعتبر سياسة التدريب واحدة من أهم وظائف مصلحة تسيير رأس المال البشري في المؤسسة، كما أنها واحدة من الوسائل التي تجيبنا عن توقعات العمال من أجل السعي إلى تلبية رغباتهم في أحسن الظروف هذه العناية المزدوجة تلبي احتياجات العمال والأفراد داخل المؤسسة، ولكن وقبل كل شيء يجب أن نشير إلى أن الطلب المعبر عنه من طرف العمال يتصل مباشرة باختيارات المؤسسة، وتتمثل هذه الاختيارات فيما يلي:

أ. **الميزانية** :وهي المبالغ المالية المخصصة لتلبية احتياجات العمال من المدربين، أماكن التدريب، أجرة المدربين...الخ؛

[1] Jean Marie Peritti,"gestion de ressources humains" ,paris,édition vuiber,1994,p:374

ب. المحتويات :نقصد بها أن التدريب قد يكون عاما ويخصص لها من أجل الرفع من مستوى المعلومات لدى المستفيدين من التدريب وقد يكون تقنيا من أجل تنمية وتطوير الصلاحية المهنية؛

ت. المستفيدون :وهم جميع الأفراد المعنيين بعملية التدريب والذين تربطهم المؤسسة حسب المستويات المهنية، وحسب احتياجاتها، فهناك العمال الأقل تأهيلا كما أن هناك التقنيين المؤهلين، والهدف من هذا الترتيب التركيز على تنمية ممتلكات المؤسسة مع النظر إلى أبسط الرغبات المطلوب تحقيقها؛

ث. الأساليب :وتتمثل في مجموع الوسائل والإمكانيات الداخلية والخارجية المستخدمة في عملية التدريب سواء كان ذلك أثناء العمل أو خارجه.

6- تحليل سيرورة عملية التدريب

إن القيام بعملية التدريب دون وضع خطة مسبقة ومتابعة دائمة تعتبر تبديدا للوقت والمال والطاقة لذا يجب المرور بعدة مراحل ندرجها فيما يلي:[1]

1. الطلب على التدريب :عندما تكون هناك حالة عدم التوازن بين إعداد العمليات التقنية من جهة وغياب عمال أكفاء لإنجاحه من جهة أخرى، تكون هناك ضرورة ملحة للقيام بعملية التدريب من أجل تجاوز المشكل؛

2. تحليل مشاكل التدريب :من خلال تشخيص جوانب الضعف، تحديد خصائص ومستوى الفرد المتدرب؛

3. تحضير واعداد الإستراتيجيات البيداغوجية :تتميز هذه المرحلة باعتمادها على البحث والتحضير لعملية التدريب وارتكازها على المعطيات الموجودة والغايات المرجوة من هذه العملية بالإضافة إلى الأهداف المنتظر.

[1] Jean Marie Peritti , Op cit, p:374

المطلب الثالث : تقويم العملية التدريبية

يعد التقويم البرامج التدريبية اجراءا ضروريا للوقوف على مدى فعاليتها من منظورات تربوية و اقتصادية و اجتماعية ، و يجب القيام بالمتابعة اثناء عملية التنفيذ و بعدها للتأكد من ان البرامج يسير بشكل جيد و منتظم، ثم تجرى بعد ذلك عملية تقويم و التي تعني التشخيص و العلاج و اصدار الاحكام من خلال المتابعة و استطلاع آراء المتدربين لمعرفة نقاط القوة لأجل تعزيزها، و معرفة نقاط الضعف لتلافيها مستقبلا.

اولا-مجالات التقويم في التدريب:

تشمل عمليات التقويم المجالات التالية:

1-تقويم البرنامج التدريبي: تهدف عملية تقويم البرنامج التدريبي التأكد من كفاءة البرنامج التدريبي و مدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من اجلها و تمر هذه العملية بالمراحل التالية:[1]

1-1-تقويم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ: تهدف عملية التقويم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ للتأكد من دقة و سلامة خطة البرنامج و قدرتها على تحقيق الهدف او الاهداف التي صممت من اجل تحقيقها، و مدى ملاءمة الاساليب و الوسائل و الانشطة لتنفيذ الهدف و مناسبة وسائل التقويم للهدف الواحد.

1-2-تقويم البرنامج اثناء التنفيذ: تهدف عملية التقويم البرنامج التدريبي اثناء التنفيذ للتأكد من انه يسير وفق ما هو مخطط له و ذلك لتعزيز الجوانب الايجابية و تلافي الجوانب السلبية و تعديل المسار نحو تحقيق الاهداف المخططة.

[1] الطعاني حسن احمد، التدريب مفهومه و فعالياته، دار الشروق،عمان-الاردن،2002،ص104.

1-3-تقويم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ: تهدف الى التأكد من تحقيق الاهداف التي وضع البرنامج من اجل تحقيقها و مدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية و مدى ما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه للمعارف، و المهارات و الاتجاهات مع مراعاة الكلفة الالية التي انفقت على البرنامج التدريبي و مدى فاعليته.

2-تقويم المتدربين: تهدف هده العملية للتحقق من كفاءة و فعالية البرنامج التدريبي حيث ان المتدربين هم الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي كما و تعد بيئة التدريب و الاجهزة المساندة و الامكانيات المادية و المدربين و اوراق العمل و التقنيات، عوامل مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي و ذلك من اجل تلبية الاحتياجات التدريبية التي تم حصرها و تحديدها بأساليب علمية حديثة لدى الفئة المستهدفة من المتدربين، حيث صمم البرنامج التدريبي في ضوئها.

3-**تقويم المدربين:** تهدف هذه العملية للتأكد من امتلاكهم المهارات و الكفايات التدريبية بالكفايات التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها لان اي قصور في الامكانات او الاداء او نقص في الكفايات تنعكس اثاره على فعالية و كفاءة التدريب.[1]

ثانيا-خطوات عملية تقويم البرنامج التدريبي:

تعتبر عملية التقويم من العمليات المعقدة لأنها تتطلب اصدار حكم، لذا تتضمن العديد من العناصر و الاختبارات و من الامور التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقويم البرنامج التدريبي، و يمر هذا الاخير بالعديد من الخطوات و تتمثل في الآتي:[2]

- ✓ تحيد اهداف عملية التقويم في ضوء اهداف البرنامج التدريبي.

[1] Dessler.J.Human Resources management,Al mareekh,Riyadh,2007,P71.

[2] الطيطي حسن، التدريب مفهومه و مقالياته-بناء برامج و تقويمها،دار الشروق،عمان-الاردن،2002،ص58.

- ✓ بدء التقويم منذ المراحل الاولى للبرامج خدمة لعملية التطوير و ضمانا لكفاءته و فاعليته.
- ✓ تحديد مجالات التقويم.
- ✓ تحيد معايير لتقويم المجالات.
- ✓ الاختيار الجيد لأدوات التقويم الملائمة للأهداف و المجالات المحددة، و اختيار نخبة من الافراد ذوي الكفاءة العالية لتطبيق هذه الادوات.
- ✓ جمع المعلومات وفق جدول زمني محدد.
- ✓ استخدام الرزم الاحصائية لتحليل المعلومات.
- ✓ تفسير النتائج التي كشف عنها التحليل الاحصائي.
- ✓ اصدار الاحكام في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها.
- ✓ اتخاذ القرارات الملائمة في ضوء الاحكام.

خلاصة

مما سبق نستخلص ان تدريب الموارد البشرية هو احد أليات تنمية الموارد البشرية بالمنظمات، فممارسة انشطة التدريب يستهدف احداث تغييرات في الموارد البشرية من حيث المعلومات و المهارات و الخبرات و الاتجاهات و معدلات الاداء و طرق العمل و السلوك، و هذا يتضمن انشطة متنوعة لتوفير المعارف و المهارات و تطبيق التعلم على مواقف مختلفة بكفاءة متزايدة لتحقيق النتائج المرجوة.و من هنا تولد الحاجة الى طرح العديد من اساليب و طرق المتطورة لتدريب الموارد البشرية وفق خطوات محددة و واضحة .

الفصل الثاني :

الاسس النظرية للقدرة التنافسية للمؤسسة

تمهيد

ان المتغيرات الاقتصادية الدولية المعاصرة فرضت على كافة الدول المتقدمة و النامية الدخول الى حلبة المنافسة في الاسواق الدولية، و قد ادركت هذه الدول ان النجاح في المؤسسة يحتاج الى امتلاك القدرات التنافسية القائمة على قدرة المنشآت الاقتصادية و توافر البيئة التنافسية التي تؤدي الى تحسين الانتاج و العمليات، و تبرز اهمية العمل على المستوى الجزئي و الكلي لكي تحقق تنافسية الدول من خلال تنافسية مشروعاتها الاقتصادية.

ومن المؤكد أن التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال من فترة إلى أخرى نتيجة للتطورات السياسية الاقتصادية والاجتماعية لها بالغ الأثر في تحديد المؤسسة لمجموعة الوسائل والأدوات التي تضمن لها البقاء والاستمرار وتمكنها من تحقيق الأفضلية والأسبقية على المنافسين.

وعليه سنحاول في هذا الفصل الإلمام بالمفاهيم النظرية المهمة وذلك من اجل وضع قاعدة نظرية نعتمد عليها في دراستنا التطبيقية، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: الاطار العام للتنافسية و المنافسة.

المبحث الثالث : دور تدريب المورد البشري في بيئة تنافسية

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم ادارة الاعمال، حيث ينظر الى الادارة كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الانحرافات الداخلية و الخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على المؤسسات الاخرى المنافسة لها.

المطلب الاول: تعريف الميزة التنافسية و اسباب تنميتها

اولا- تعريف الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة التي يرتكز عليها اداء المنظمات، حيث تعني ان تعمل المؤسسة على تعبئة مواردا المالية، المادية، البشرية و التنظيمية و اتخاذ قرارات حاسمة بهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون.[1]

حيث يعرف (porter) الميزة التنافسية على انها "قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، و بمعنى احر هي القدرة على احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع .[2]

و يعرفها "علي السلمى" على انها المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذي يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع التي تفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.[3]

---

[1] مصطفى شلابي محمد، دور المسئولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة–مصر ،2013،ص21

[2] M.Porter,l'avantage concurrentiel des nations,inter-editions,1993,P48

[3] علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة–مصر ،2001،ص104.

بينما يرى"Mcfetridge" ان الميزة التنافسية لمنظمة ما يمكن ان تتحقق في حالة ما اذا كان باستطاعتها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الانتاجية و الارباح مقابل انخفاض في التكاليف و ارتفاع في الحصة السوقية، دون ان يكون ذلك على حساب الارباح.[1]

و تعرف ايضا بكونها تكمن في قدرة المؤسسة على تقديم سلعة او خدمة ذات تكلفة اقل او منتج متميز عن نظيره في الاسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة.[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنه على المؤسسة إنتاج سلع أو تقديم خدماتها بطريقة مختلفة ومتميزة عن باقي المنافسين، حيث يكون هذا الاختلاف ايجابي من وجهة نظر الزبائن، حيث سيضمن هذا الاختلاف ولاء هذا الأخير مما يسمح للمنظمة بالاستمرار والبقاء في ظل معطيات البيئة التنافسية وشدة المزاحمة بين مختلف المتنافسين.

ثانيا-اسباب تنمية الميزة التنافسية.

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين، لذا تسعى المؤسسة دوما إلى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية، وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا و تقديم أداء أفضل

[1] ونادي رشيد-عامر بشير، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة البليدة-الجزائر ،ص171

[2] هشام حريز و اخرون، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة،ط01، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، 2014،ص112.

للعمليات، و من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي :[1]

1-ظهور تكنولوجيا جديدة: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج، والتوزيع بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.....

2-ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغيرها: تعد حاجات ورغبات الزبائن متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، و ارتفاع المستوى المعيشي... الخ، وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

3-ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة .

4-تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل :العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج.

5-تغييرات في القيود الحكومية: إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود .الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول و الخروج من السوق .

و عليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على التحسين و التجديد و التطوير المستمر و هذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد و المحاك.

[1] قويدر لويزة وكشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومي: 27 و28 نوفمبر 2007 ،ص ص: 10 ،11

المطلب الثاني :انواع الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة عليها.

اولا- انواع الميزة التنافسية

يوجد نوعين رئيسين من المزايا التنافسية، و التي من خلالها تحقق المؤسسة مركزا رياديا، و تمتلك حصة سوقية كبيرة عن منافسيها، و يتمثل هذين النوعين من المزايا التنافسية في :[1]

1-التكلفة الاقل: و تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع و تسويق منتجات باقل تكاليف مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما لا يؤدي الى تحقيق عوائد و ارباح كبيرة و لتحقيق هذه الميزة على المؤسسة فهم و تحديد وتحليل الانشطة الحرجة في حلقة القيمة للمؤسسة. و التي تعد عنصرا هاما لتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث انها تهتم بتجزئة المؤسسة الى وحدات نشاط استراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها و مصادرها الحالية و المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.

2-تمييز المنتجات: و هو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة و فريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج و خدمات ما بعد البيع و الضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة فهم و تحليل مصادر التميز من خلال انشطة حلقة القيمة، توظيف القدرات و المهارات و الكفاءات العمالية و التقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج و استخدام طرق و قنوات توزيع فعالة، وسائل و سياسات تسريعية و ترويجية تسمح بزيادة اهمية و سمعة و شهرة المؤسسة لدى المستهلك.

[1] حكيم بن جروة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الاول، ديسمبر2014، ص182

ثانيا-العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

بالاعتماد على انواع الميزة التنافسية يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية الى نوعين:[1]

1-عوامل داخلية : و تتمثل في التكلفة الاقل و معناها قدرة المؤسسة على تصميم و تصنيع و تسويق منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات الاخرى و الذي يؤدي الى تحقيق عوائد اكبر.

اما العامل الآخر فهو تميز المنتج و معناه قدرة المؤسسة على انتاج منتج كتميز و فريد و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق التميز.

2-العوامل الخارجية : و من العوامل الخارجية التي تؤثر في الميزة التنافسية عاملان اساسيان هما:

- حجم الميزة التنافسية و يحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا امكن للمؤسسة الحفاظ على ميزة التكلفة الاقل او تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة و بشكل عام كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلب ذلك جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها او للحد من اثرها .
- دورة حياة المنتجات الجديدة: ان الميزة التنافسية لها دورة حياة تبدأ بمرحلة تقديم او نمو سريع ثم مرحلة التبني من المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها.

[1] اسماء سعد الله شعبان عمرو، ممارسات ادارة الموارد البشرية و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال،كلية الدراسات العليا-جامعة الخليل،2018،ص26-27

المطلب الثالث :مصادر الميزة التنافسية

اثار العديد من الباحثون الى مصادر الميزة التنافسية، و نذكر بعضها في:[1]

- الابداع: ان الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي يصاحبه انفجار تنافسي على مستوى الوطني العالمي ادى الى الاهتمام المؤسسات ابداع و التركيز عليه الى درجة اعتبر الحد الادنى من اسبقيات التنافسية الى جان التكلفة و الجودة و اصبحت القدرة على الابداع مصدرا متجددا.
- الزمن : يعتبر الوقت سواء في ادارة الانتاج او في ادارة الخدمات ميزة تنافسية اكثر اهمية مما كان عليه في سابق، فالوصول الى الزبون اسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.
- المعرفة: اذا كانت المعرفة حصيلة او رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد او مجموعة الاشخاص في وقت محدد فإننا نعيش حالة انفجار المعرفة حيث اذ اصبحت هذه الخبرة المورد اكثر اهمية في خلق ميزة تنافسية.

ويذكر "شعبان" ان مصادر الميزة التنافسية قد قسمت الى مصدرين هما:[2]

المصدر الاول: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية

حيث ان الاستراتيجيات بالنسبة للمنظمة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاث اسس يطلق عليها الاستراتيجيات العامة للتنافس:

[1] عبد الله سعود المطيري، اثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي،المجلة العربية للنشر العلميAJSP، العدد الخامس عشر،كانون الثاني،2020،ص30.

[2] بلاوي احمد، دور راس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة احمد دراية ادرار،2019/2018،ص.ص10-11

- استراتيجية القيادة للتكلفة: تركز على انتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة مع الاحتفاظ بالجودة.
- استراتيجية التمايز: تهدف لإنتاج سلع و خدمات على مستوى الصناعة ككل و توجيهها للمستهلكين غير الحساسين للسعر و هذا يعني ان يدفع العميل سعرا اكثر من المعتاد.
- استراتيجية التركيز: تهدف لإنتاج سلع و خدمات تشبع حاجات صغيرة من المستهلكين و تحاول تلبية طلباتهم بقصد تحقيق تميز في السعر و الجودة او كليهما.

المصدر الثاني :مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية

ان كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية فانه لابد من وجود الموارد و الكفاءات العالية لضمان النجاح و التفوق، لان المنافسة لا تقتصر على وضع استراتيجيات التنافسية فحسب، بل تمتد الى ضرورة البحث و التطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد و الكفاءات.

و وفقا ل"porter" فان من مصادر الميزة التنافسية تتمثل في:[1]

- الاشخاص: يعتبر الاشخاص هم القوة الدافعة وراء الميزة التنافسية.
- الهيكل او الثقافة التنظيمية: هي العادات و السلوك و المعتقدات و المهمة و المعايير و الرموز المشتركة لمؤسسة.
- العمليات و الممارسات: فاذا كانت لديك طرق متفوقة للإنتاج فقد تتمتع بمزايا تنافسية قد يكون من الصعب على المنافسين تكرار العمليات و الممارسات.

[1] Halazwi et hayder,sander,concepts strategic management ;pearson education international,printed in the united states of america,2018,p48

- المنتجات و الملكية الفكرية: تصميم منتجاتك يمكن ان يكون ميزة تنافسية و مع ذلك عادة ما يكون من السهل على المنافسين تكرارها.
- التكنولوجيا: ارتفعت التكنولوجيا كعامل رئيسي في الميزة التنافسية مع الثورة الصناعية، في البداية شملت التكنولوجيا الآلات الصناعية و تكنولوجيا النقل و الطاقة و المعدات المكتسبة و المنتجات الاستهلاكية و في القرن العشرين برزت تكنولوجيا المعلومات و التكنولوجيا الحيوية كعوامل رئيسية.

و يقتضي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة حسب اهتمامها على بعدين اساسين هما:[1]

- القيمة المدركة لدى العميل: يمكن للمنظمة ان تساهم في بناء الميزة التنافسية من خلال تحسينها للقيمة التي يدركها للساع او الخدمات التي تقدمها له، و ذلك من خلال استغلال امكانياتها المختلفة في تحسين هذه القيمة، و يتعدى مفهوم القيمة المدركة لدى العميل من مجرد مقارنة السعر بجودة المنتوج الى مدى اقناع العميل بالمنتج او الخدمة المقدمة له.
- قدرة المنظمة على تحقيق التميز: يمكن المنظمة ايضا ان تحقق الميزة التنافسية و ذلك من خلال التميز بسلعة او خدمة عن غيرها من المنظمات، بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة او عمل نسخة منها، و بالنظر الى دورة حياة المنتج نجد انها قصيرة، و اكثر من هذا فإننا كثيرا ما نرى بعض المنظمات التي تختصر دورة حياة احد منتجاتها لتقدم منتوجا جديدا.

[1] حداد صونية، تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية ادارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 20، سبتمبر 2016،ص191

المبحث الثاني: الاطار العام للتنافسية و المنافسة.

تتجسد تنافسية المؤسسة في اكتسابها لميزة تعكس تفوقها في مجال صناعي ما عن بقية المنافسين، حيث بات الكل يبحث عن مصادرها و سياسات الاستحواذ عنها، باعتبارها تعد من اهم مقومات التمييز، التفوق و البقاء.

المطلب الاول : ماهية التنافسية

اولا- تعريف التنافسية

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتر (Porter) و التي تتعلّق بالتنافسية و استراتيجيات التنافس بين الشركات، و يختلف الكتّاب و الباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنّها فكرة عريضة تضمّ الإنتاجية الكليّة و مستويات المعيشة و النمو الاقتصادي و يرى البعض الآخر أنّها فكرة ضيّقة تتركّز على تنافسية السعر و التجارة.

و نظرًا لعدم ضبط مفهوم التنافسية فإنّه لا بد من التمييز بين ثلاثة مستويات للتنافسية بحيث يمكن أن تحقق تنافسية المؤسسة عبر تقليص حجم المدخلات أو تكلفتها (كالتخلّص من العمالة), فإذا كان نمو الإنتاجية قد تحقق من خلال تقليص مدخل العمل عوضًا عن زيادة المخرج لمستوى معيّن من مدخل العمل فإنّ جانبًا من المنافع المحصلة على مستوى المؤسسة (أو الصناعة) يمكن أن يقابلها على مستوى الاقتصاد الوطني في الدخل و الرفاهية الناجمة عن التخلّص من العمالة ما لم يتّم

استيعاب تلك العمالة في مؤسسات أو مشاريع أخرى, لذلك قد يتطابق المفهومان إذا كان تحسين تنافسية المؤسسة أو الصناعة قد تحقق مع الاحتفاظ بمستويات التشغيل.[1]

لم يتفق علماء الإدارة على تقديم تعريف محدد لها، حيث يعرفها البعض بأنها القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها[2] . "

والبعض الآخر يرى أن مضمونها أوسع من أن يكون ذو طابع دفاعي فالتنافسيون أو المتنافسون هم الذين يشغلون مركز القيادة أو الريادة في السوق.[3]

ويعد التعريف الذي قدمته (Laura D 'andréa Tyson) من اشهر التعاريف في هذا المجال فهو يرى أن تنافسية الدولة تعكس القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة يتطور بشكل مستمر.[4]

[1] معقافي مليكة،دور تاهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير –جامعة المدية،2012-2013،ص17

[2] Alouani Aoemeur Akki « le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises » séminaire international sur « la compétitive des entreprises économiques et mutation de l'environnement »Biskra, 2002, P 229 .

[3] السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنضمات الأعمال، دار المريخ لنشر السعودية، 2000 ، ص 476.

4احمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ،جامعة ورقلة،2005،ص130

ثانيا-أنواع التنافسية

يمكن تحديد هذه الأنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي :[1]

أ- المعيار الموضوعي: وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح، باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.

.ب- المعيار الزمني: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

- التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير انه لا يجب أن نتفاءل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.
- القدرة التنافسية: تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

[1] الطيب داودي، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر، 2007 ،ص39

ثالثا-اهميتها

مما سبق يمكن استنتاج أهمية التنافسية من خلال ما يلي: [1]

1-استباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات و الأساليب المستخدمة سعيا إلى كسب ثقة وولاء العملاء، ومن ثم الاهتمام بالبحوث والتطوير واستثمار الطاقات الفكرية و الإبداعية للموارد البشرية كإحدى أهم الركائز للمؤسسات في عملياتها التنافسية؛

2-تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمؤسسة في كل ما يميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرتقبين؛

3-يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن التنافسية تعطي فرصة للدول الصغيرة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي.

4-ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد حركة انفتاح الأسواق.

5-لتنافسية أدت إلى ارتفاع مستويات الجودة والنوعية لتلبية رغبات وحاجيات العملاء.

6-التنافسية تؤدي إلى تقوية الاندماج في الاقتصاد العالمي التي تسهم في المحافظة على مستوى معيشي مرتفع.

7-لتنافسية تؤدي إلى دعم الموارد البشرية من أجل خلق معارف جديدة مما يسهم في التنمية الاقتصادية.

8-التنافسية تؤدي إلى الرخاء والازدهار اللذان ينعكسان بدورهما على الاقتصاد.

[1] مزياني احلام، اثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة ام بواقي،2015-2016،ص35

9-تساعد على ترك العمل بأساليب نمطية و تقليدية والانتقال إلى أساليب مرنة ومتطورة تتواكب مع الأساليب المعتمدة من قبل المنافسين؛

10-الانتقال من الخبرات الماضية المكتسبة والسعي نحو خبرات حديثة.

المطلب الثاني : مفاهيم اساسية حول المنافسة

اولا-تعريف المنافسة

تعددت تعاريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، فمنهم من يرى بأن المنافسة هي "الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق[1]".

كما تعرف بأنها "وسبلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل، غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل الإنتاج والاستعمال[2]".

وتعرف أيضا على أنها "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع،...الخ[3] ".

من التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- تتعلق المنافسة بالمؤسسات التي تنتج منتجات بديلة؛
- الهدف من المنافسة كسب العميل وتعظيم منفعته؛

[1] Tarondeau Claude, industrielle Stratégie, édition 2ème، Vuibert Edition، Paris, 1998,p33.

[2] حول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2007،ص32.

[3] فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000 ،ص 20

- التنافس بين المؤسسات يقوم على أساس عدة عناصر السعر، السرعة في تقديم الخدمة، الجودة، الخدمات التكميلية للمنتج،...الخ

ثانيا: أنواع المنافسة

هناك نوعان من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات وهما:[1]

1-المنافسة غير المباشرة: تتمثل في المنافسة والص ارع القائم بين المؤسسات في بلد ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة و التكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة، وعليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة، بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة .

2-المنافسة المباشرة: تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع لآخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة، وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق، و امكانيات المتدخلين.

من خلال ما سبق نستنتج بأن المؤسسة تسعى دائما إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة، بفعل أدائها،

[1] غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غبر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية،وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 ،ص ص 71 ،72

فعاليتها، كفاءتها و استراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة و بمردودية عالية.

ثالثا-: مستويات المنافسة

بالنظر إلى العلاقة القائمة بين المنتج المباع من طرف مؤسسة وبقية المنتجات المنافسة له بصورة مباشرة أو غير مباشرة، يمكن تمييز مستويات المنافسة التالية:[1]

1- المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار منتجات المؤسسات الأخرى المباعة بسعر ينافس سعر منتجاتها، وفي هذه الحالة ستتخذ الاجراءات المختلفة التي تجعل منتجاتها تقوى على هذه المنافسة السعرية، حيث تهتم المؤسسة فقط بمن يشكل عليها تهديدا مباشر؛

2- على مستوى آخر تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل المؤسسات التي تنتج نفس منتجاتها، حتى وإن لم تكن أسعارها منافسة، هنا نجد أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار احتمالات تطور تلك المؤسسات وما يمكن أن تشكله عليها من خطر؛

3- في إطار استراتيجية أشمل قد تهتم المؤسسة بكل المؤسسات التي تنتج منتجات تلبي نفس الحاجة التي تلبيها منتجاتها، حتى وا طموحات المؤسسة في التوسع ن لم تكن شبيهة بها، وفي هذه الحالة تكون كبيرة؛

4- على مستوى أوسع قد تهتم المؤسسة بكامل القطاع الذي تتواجد فيه.

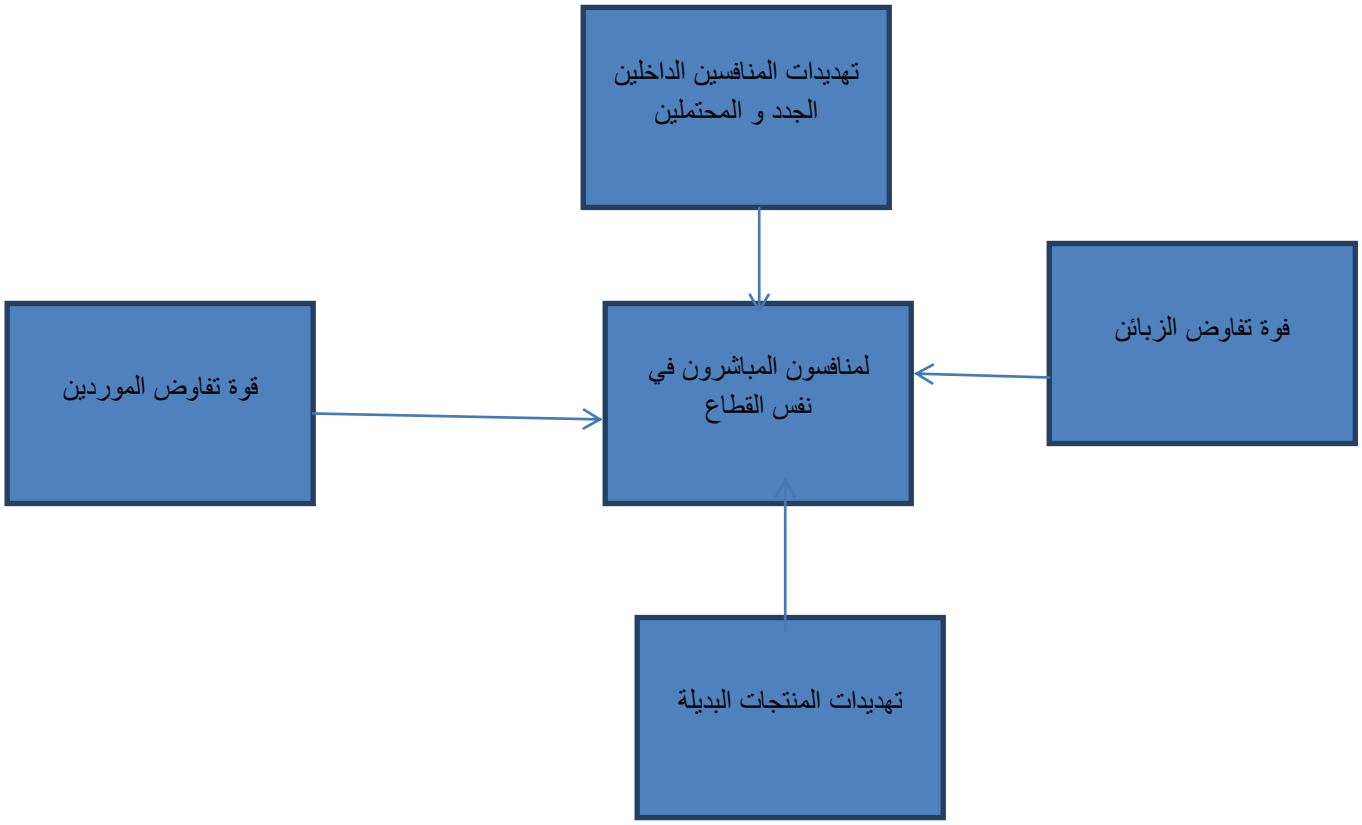
المطلب الثالث: نموذج قوى التنافس الخمسة

إن المؤسسة تنشط في بيئة تتميز بالتغيرات المستمرة، فهي في صراع دائم مع محيطها التنافسي لضمان استمرارها و قدرتها على مجابهة التهديدات التي تواجهها ، ومن ثم يكون من الضروري معرفة و دراسة هذه البيئة لمحاولة التأقلم معها .فلم تعد المؤسسات تواجه

[1] صلاح عباس، الإدارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية-مصر، 2005 ،ص ص 59، 60

منافسين ينشطون في نفس القطاع فحسب ،بل تعداه الأمر إلى قوى أخرى تشكل البيئة التنافسية وهي القوى الخمس لـ Porter التي جسدها في الشكل الموالي:

شكل رقم (2-1) يمثل القوى الخمس لـPorter



Source : M.Porter," La Concurrence Selon Porter" , Edition village mondial,Paris,1999,p :30.

يمكن شرح القوى الخمس لـPorter على النحو التالي: [1]

أ-تهديدات المنافسين الجدد.: يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة ،حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق، و بهذا يؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع، و تتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط و ردود الأفعال المتوقعة من طرف المنافسين، فإذا كانت عراقيل الدخول كبيرة، أو تنبأ المنافسون الجدد بمنافسة شديدة من منافسيهم فان درجة الخطورة تكون قليلة، حيث تبرز حواجز الدخول كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل أهمها: اقتصاديات الحجم، تميز المنتوج، الاحتياج إلى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسة الحكو مية،...

ب-تهديدات المنتجات البدلية: لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزاحمين في الصناعة، و كذلك القادمين المحتملين، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة. فهل هناك مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الصناعة أو تقديم بديل إشباع هذا الطلب، حيث أن وجود المنتجات البديلة في السوق بصنع حده لقدرة أو مردودية الصناعة، و هذا بفرض مستوى من الأسعار الممكن تطبيقها، و بالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه إن تحديد المنتجات البديلة في السوق يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع، و المنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة أكثر .

[1] اسماء سفاري، اثر الانترنت على تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، دائرة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المعهد الجامعي العربي بن مهيدي-ام بواقي،2008-2009،ص.ص10-13

ج–قوة تفاوض الزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار المنتجات، و التفاوض بشأن خدمات جيدة وسلع بأحسن جودة و تكون 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 أو غير متميزة؛
- إذا كانت المنتجات المشتراة تمثل جزءا هاما من تركيبة المنتجات الخاصة بالزبون و من تكاليفهم؛
- إذا كانت أرباح الزبائن قليلة؛
- إذا كان منتج القطاع ال يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون؛
- إذا كان المنتج ال يحقق ادخار أو وفرة للمؤسسة؛
- إذا كان قادرا على التكامل العمودي من الأعلى و لإنتاج المنتج نفسه؛
- إذا كانت التكاليف التغيير التي يواجهها الزبائن ضعيفة؛
- إذا كان الزبون يملك معلومات كاملة مثل: الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين.

د–قوة تفاوض الموردين : تتمثل قوة الموردين في قدرتهم على رفع أسعار منتجاتهم أو خدماتهم التي يقدمونها و بالتالي يقومون بالضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع أن يعكس ارتفاع تكاليفه على أسعاره.

و تزداد قوة تفاوض المردين إذا توفرت فيهم الشروط التالية:[1]

- إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات و كان هؤلاء الموردون أكث تمركزا من القطاع الذي سيباع له المنتج؛
- إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير؛
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛

و-المنافسون المباشرون في نفس القطاع.: تقوم المنافسة على خطط مبنية على المنافسة عن طريق : الاسعار، الإشهار، التمهيد للمنتجات الجديدة، تحسين الخدمات و الضمانات الممنوحة للزبائن، ...و يرجع وجود هذه المزاحمة إلى أنه هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعون إلى تحسين موقعهم أو على الأقل المحافظة عليها . و تنجم المنافسة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة فيما يلي:[2]

- عدد المنافسين كبير أو أحجامهم و قواهم متقاربة فيما بينها؛
- نمو القطاع البطيء، و قد يؤدي إلى الصراع من أجل حصص السوق بين المؤسسات التي هي في طور التوسع؛ -المنتج أو الخدمة غير متميزان أو لا يفرضان تكاليف التغيير؛
- التكاليف الثابتة عالية إذا كانت المنتجات قابلة للتلف؛
- القدرة الإنتاجية في تطور ملحوظ؛
- إذا تعدد المتنافسون من حيث استراتيجياتهم ، طبيعتهم و شخصياتهم؛

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007 ،ص 277.

[2] نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب،مصر،1999،ص:70

- إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة و أهمها: أصول متخصصة ، قيود حكومية و اجتماعية، حواجز عاطفية و اعتبارات استراتيجية.

المبحث الثالث : دور تدريب المورد البشري في بيئة تنافسية

مع التطورات الحديثة الحاصلة في بيئة الاعمال و اشتداد المنافسة ،اصبحت منظمات اليوم تولي اهتماما بالغا لتكوين المورد البشري و الاستثمار فيه و هذا من اجل مواكبة تلك التغييرات للظفر بأكبر حصة سوقية ممكنة ، بغية الحصول على الفرص النادرة من اجل تحقيق التميز . حيث يمثل المورد البشري ثروة حقيقية و ركيزة التنمية البشرية الشاملة و مصدرا مهما للميزة التنافسية المستمرة.

المطلب الاول : خصائص الموارد البشرية الجديدة المتوافقة مع متطلبات التنافسية.

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية الجديدة و التي تتوافق مع متطلبات التنافسية نذكر منها:[1]

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب و الفجائية.
- المرونة و القدرة على التخلص من اساليب العمل النمطية الى اساليب متغيرة و غير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل و خارج المنظمة.
- التحرر من اسر الخبرات الماضية و حدود التخصص المهني و العملي الدقيق و القدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل و تخصصا و اسواق و شرائح متعاملين متغيرة باستمرار.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة و تحديد الرصد المعرفي و مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة و الخبرة الاكثر توافقا مع متطلبات العمل.

[1] بلحاج فراجي، احمد دن، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال في الجزائر –دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر، مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد الاول، الجزائر ،ص11

- قبول التغيير و الاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات او مناطق جديدة
- القدرة على تحمل المسؤولية و ممارسة الصلاحيات و توفر درجة كافية من الاستقلالية و عدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه و ارشاد طوال الوقت و في كل الظروف.
- القدرة على التفكير الحر و المتحرر من قوالب الصيغ و المفاهيم التقليدية.
- القدرة على تحمل الصدمات و قبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف او النظر اليه على انه كارثة.
- الطموح و التطلع الى مستقبل افضل باستمرار، و عدم الركوع الى قبول ما حققته الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار الى ما هو افضل و احسن سواء لشخصه او للمنظمة التي يعمل بها.
- قبول التحديات و المهام الصعبة و اعتبارها فرصا قد لا تتكرر لإثبات الذات و تحقيق التفوق و التميز.

و للموارد البشرية اثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدور الذي تلعبه وتتمثل علاقة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال[1]:

1- القدرة على أداء التغير :اذ تسعى المنظمات في البيئة الديناميكية الى زيادة قدرتها على التغيير، و هذه القدرة تتضمن الاستخدام السليم للموارد البشرية وميزات مدراء الموارد البشرية من خلال توظيف أفراد ذوي مرونة اكبر والعمل على تنميتهم وتدعيم معايير الابتكار لديهم.

[1] جهاد بن عثمان، مداخلة بعنوان اثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى وطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،جامعة تلمسان، ص.ص11-12

2-ضمان نجاح واستمرارية المنظمة : ويبرز من خلال ذلك دور الخبراء في إدارة الموارد البشرية أيضا في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة وإعادة الهندسة وتوسيع التخطيط الاستراتيجي والتعاقد مع الكفاءات الضرورية لتطبيق مثل هذه الخطط.

3-القدرة على استخدام المدخلات والمخرجات التنظيمية :وتبرز قدرة إدارة الموارد البشرية من جانب المدخلات من خلال استثمار النقص في سوق العمالة الخارجية فالمنظمات التي لديها أفراد بقدرات فريدة و معرفة يمكن أن تحقق مزايا اقتصادية متعددة، أما فيما يتعلق بالمخرجات التنظيمية فيمكن لإدارة الموارد البشرية في هذا الصدد أن تحقق تنافسية للمنظمة بالاعتماد على المخرجات التي تتضمن المعرفة وإستراتيجية الموجودات المرئية السمعة وجودة الخدمات.

4-**التركيز على تدريب العمال** :يساهم التدريب في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية والتي تتمثل في الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية والتكاليف، حيث أن تحسين الجودة يؤدي الى تخفيض الخطأ ويحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال والآلات التي تصنع السلع وتقديم الخدمات بشكل أحسن مما يؤدي الى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الإنتاجية والذي ينعكس على تخفيض الأسعار ويعمل على تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وكذلك الربحية وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وعلى هذا الأساس فان التدريب يعمل على ضمان الإنتاجية والربحية والحصة السوقية اي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، و على هذا الاساس فان التدريب يعمل على ضمان الانتاجية و الربحية اي تحسين القدرة التنافسية، لذلك تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها من خلال عدة خصائص و مراعاة سياسة التدريب قصد تحسين قدرتها التنافسية . حيث يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال رفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم من خلال تدريبها.

المطلب الثاني :عمليات التدريب في اطار الميزة التنافسية.

يعتبر التدريب احد اهم اليات او التقنيات العاملة على اعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب تقنيات الميزة التنافسية من اجل تحقيق مستويات اعلى من الكفاءة و الفعالية. و كون ان التدريب نظام مفتوح فانه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي و الخارجي في صورة معلومات تستخدم في تنشيط العمليات و المتمثلة في:[1]

1-التشخيص الداخلي: الغرض منه هو معرفة نقاط القوة من اجل تعزيزها و استئصال نقاط الضعف ان وجدت، هذا من خلال التعرف على الامكانيات المتاحة للمنظمة و درجة استغلال الطاقات المتوفرة لديها و مدى جودة استغلالها في العمليات.

2-التشخيص الخارجي: الهدف منه هو التعرف على الفرص من اجل استثمارها في الانشطة التدريبية و التعرف على التهديدات من اجل تجنبها و هذا بالنظر الى:

- الظروف الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية السائدة في المحيط و تأثيرها على فعاليات التدريب.
- نوع السوق الذي تتعامل فيه المنظمة(محلي،اقليمي،عالمي...).
- زبائن المنظمة: مستويات رضائهم عن التعامل مع المنظمة و مصادر شكواهم ان وجدت.
- المنافسون: ماذا يميزهم عن المنظمة؟

3-تحديد سياسات التدريب: السياسات هي مجموعة من التوجهات، القواعد و الضوابط التي تترجم اهداف الادارة، و من اهم سياسات التدريب نجد:

- سياسة تحديد قواعد ترشيح و اختيار المتدربين.

[1] محمد موسى احمد، ادارة الافراد(الموارد البشريةH.R)بين النظرية و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية-مصر،2014 ،ص.ص402-404

- سياسة تحديد الاحتياجات و تحديد دور المدرب و دور المتدرب.
- سياسة تخطيط التدريب مع اسس اختيار مواعيد تنفيذ البرامج التدريبية.
- سياسة تحديد معايير و تقنيات التقييم للمتدربين..

4-تحيد استراتيجيات التدريب : تشتق استراتيجية التدريب من الاستراتيجية العامة للمنظمة حيث تعبر عن التوقعات المرجوة في بناء القدرات و المهارات و تنمية المعارف و انماط السلوك الايجابي للعاملين بالمنظمة وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الاداء.[1]

المطلب الثالث : التدريب البشري الية المؤسسة للحفاظ على ميزتها التنافسية.

ان نظم ادارة الاداء لا تتجه فقط الى توجيه اداء الموارد البشرية حسب الخطط المعتمدة، بل ترمي كذلك الى تحقيق اهداف مهمة تتعلق بجودة و كفاءة و فعالية اداء الموارد البشرية، لذلك فان ادارة الاداء تقوم بالحفاظ على الاداء المتميز للمورد البشري و صيانته من الانحراف عن المستويات المطلوبة اضافة الى تحسين و تطوير الاداء الادنى للموارد من اجل الوصول الى المستويات المطلوبة.

فعلى اعتبار ان التدريب حلقة سلسة متكاملة من ادوات تطوير و تحسين اداء الموارد البشرية ،فان هذه العملية تتطلب تغييرات محددة في المعارف و المهارات و الاتجاهات و السلوكات الاجتماعية داخل المؤسسة .

و يتم دور التدريب في تحسين و تطوير اداء الموارد البشرية و زيادة كفاءتها و قدراتها و اكسابها المهارات اللازمة و المتنوعة التي تعمل على رفع و تحسين مستوى الاداء الحالي و المستقبلي لهم و للمؤسسة، و ذلك من خلال مساعدة هذه الموارد و تحفيزها

[1] Jonhn.schermehorn,james Hunt,Clair Billy,comportement humain et organisation,Edition erpi,québec-canada ,2010,P442.

على الاستمرار في عملية التعلم و تدريبها على كيفية القيام بذلك، و امدادها بالمعلومات و الخبرات التي تحتاجها في عملها و حمايتها من الوقوع في الاخطاء، هذا اضافة الى مساعدتها على تأدية مسؤولياتها و واجباتها بكفاءة و فعالية، و على تقوية علاقاتها بالآخرين سواء داخل المؤسسة او خارجها.[1]

و يعد التدريب في مجال تحسين الانتاجية على مستوى المنظمة من اجل تجقيق ميزة تنافسية من اهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة، ويتضمن ذلك اعداد برامج تدريب الخاصة بالجودة، و برامج التدريب بشكل عام و برامج التحسين و نظم الاتصالات و نظم تقييم الاداء و استقصاء الراي ، و ليس هناك افضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لأنهم يعرفون جيدا رسالة المنظمة و يمكنهم تحسين برامج التطوير التي تتلائم مع اهداف المنظمة بالاضافة الى خبرتهم في مجال الموارد البشرية، و يمكنهم بذلك التأكد من ان البرامج الجديدة مصممة بالكل الذي يلائم النظم الموجودة، و على الرغم من ان ادارة الموارد البشرية يجب ان تشارك بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين الانتاجية.و هناك العديد من المواقف التي يمكن لإدارة الموارد البشرية المشاركة فيها و من اهمها تصميم و تطبيق و تقييم التدخلات من اجل تحسين الانتاجية على مستوى المنظمة.[2]

لذا يجب ان يشارك خبراء الموارد البشرية في اعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الانتاجية على مستوى المنظمة و قد يتم ذلك من خلال تدريب و تنمية فريق يتضمن ممثلين من الادارة لتحديد المشكلات و عرض المقترحات و بعد ذلك الاجراء ضروري للتأكد من ان البرامج النهائية سوف تكون مقبولة و مطبقة من جانب كل اعضاء

[1] سلمى رزق الله، تكوين المورد البشري و دوره في ارساء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة تنوير–العدد الثاني، جوان 2017،ص91

[2] مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية–مصر،2006،ص45

المنظمة، و بعد تقدير الحاجات يبدأ خبراء الموارد البشرية في وضع اولويات بدء التطوير التنظيمي و مناقشتها مع ممثلي التنظيم و يجب عليهم ان يكونوا مستعدين لتعديل تصميم البرامج لتتلائم مع الفلسفات الجديدة للإدارة كما يجب التأكد من توافق البرامج التدريبية الجديدة مع نظم الحفز او التعويض.[1]

[1] بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و اهميتها في تحسين الانتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا–العدد السابع،ص284

خلاصة

مما سبق نجد ان الموارد البشرية هي سر التقدم و التفوق في المنظمات، و ذلك لأهمية دور العنصر البشري في تحقيق الابداع و الابتكار، فالموارد البشرية باعتبارها راس مال بشري و فكري تعتبر مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، و لذا يجب ان ينصب الاهتمام داخل المنظمات على تدريب و تنمية الموارد البشرية لتعميق الخبرات لديهم من اجل الوصول الى مستويات الاداء المستهدفة و الطموحة، و من منطلق ان الموارد البشرية هي القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة و احد العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التافسية، و هذا ما ينمحها بعدا استراتيجيا في نجاح المنظمات.

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة بوفال بالبرواقية–ولاية المدية

تمهيد:

بعد معالجتنا في الجانب النظري لموضوع التدريب و مختلف انواعه و مراحله في الفصل الأول، وكذا الميزة و القدرة التنافسية في الفصل الثاني، نحاول في الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة بوفال بالبرواقية بولاية المدية كنموذج للدراسة من المؤسسات التي انتهجت سياسة التدريب و توضيح علاقتها برفع القدرة التنافسية.

وعلى هذا الأساس يحمل هذا الفصل في طياته العديد من النقاط بدءا بتطرقه في المبحث الأول منه إلى أن نعرف مؤسسة بوفال من خلال لمحة تاريخية عن نشأتها، مهامها أهدافها وهيكلها التنظيمي ، بالإضافة إلى الوقوف على عملية التدريب في المؤسسة ، ومن ثم تطرقه إلى طريقة الدراسة وأدوات الدراسة المستخدمة في المبحث الثاني. ووصولا بعد ذلك إلى المبحث الثالث منه والذي يتضمن عرض وتحليل نتائج الاستبيان لغرض التحقق من النتائج.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة بوفال POVAL

تعتبر مؤسسة بوفال عريقة و لها امتداد تاريخي، كما تعتبر من المؤسسات الاشتراكية التي كانت لها كانت لها مشاكل و ما تزال الى حد اليوم و خاصت ان الجزائر انتهجت العديد من الاصلاحات الاقتصادية التي تاثرت بها و لكن ليس كباقي المؤسسات الاخرى و ذلك لكونها تسير وحداتها بطريقة عقلانية نوعا ما.

المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة و مهامها

اولا–تعريف مؤسسة بوفال

اهتمت الجزائر بعد الاستقلال بالتنمية الصناعية و هذه الاهمية ظهرت من خلال البرامج الصناعي الذي يهدف لخلق وحدات اقتصادية ضخمة من بينها SONACOM في اوت 1967 بموجب مرسوم تنفيذي رقم 71/94 في 1971/11/16 بالتخطيط لإنشاء مركب المضخات و الصمامات بالبرواقية –المدية.

و تضم المؤسسة الوحدات التالية:

- وحدة المسبك بالبرواقية.
- وحدة الصمامات بالبرواقية.
- وحدة المضخات بالبرواقية.
- وحدة الصيانة بالبرواقية.
- وحدة المضخات بالبرواقية.
- وحدة المضخات بالجلفة
- وحدة المضخات بالرويبة.
- وحدة المضخات بالجلفة.

و هذا الانقسام طبقا للبرنامج الحكومي و بقرار من صناديق المساهمة و المؤسسات القابضة و المجلس الوطني لمساهمة الدولة و وزارة الصناعة و منه انقلبت الموازين و حدثت تغيرات جذرية خاصة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و في الاستقلالية المالية و اصبح اسمها هو (POVAL-SPA) المؤسسة الاقتصادية ذات الاسهم و ذلك يوم 23 جويلية 1997.

من مهام المؤسسة هو تطوير المنتجات و توجيهها للعملية التجارية الى البيع مباشرة. و تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الاسهم من اكبر الشركات الصناعية في الجزائر من حيث راس المال يقدر ب 3.780.000.000دج و حوالي 650 عامل الذي هو في تناقص مستمر مقارنة مع ما كان من قبل .

ثانيا-التعريف بوحدة الصمامات

تعتبر وحدة الصمامات وحدة من بين الوحدات الاربعة في مؤسسة "بوفال" تقوم هذه الوحدة بتصنيع الصمامات بكل انواعها من 50م الى 640م و بعض المنتجات الاخرى و هي منتجات تامة الصنع و تمونها وحدة المسبك بالمواد الاولية او النصف المصنعة، بعد قيامها بوحدة التحويل و بموجبه تتحصل على المنتوج النهائي و هي وحدة ذات نشاط مستقل و ذو استقلالية مالية هذه في الوقت الراهن اما في السابق كانت عكس ذلك يعني لم تكن لها استقلالية حتى بعد اعادة هيكلة المركب من اقتراح صندوق النقد الدولي.

و قد تم انشاء الوحدة في اطار برنامج سنوي خاص بولاية المدية من طرف مجلس الحكومة بتاريخ 1969 حيث تم بناءه و تم الشروع في الانتاج بطريقة المنتوج في اليد و ذلك طبقا للاتفاقية المبرمجة ما بين سوناكوم و شركة من المانيا الشرقية.

نوعية نشاط الوحدة :

يتمثل نشاط الوحدة في نشاط صناعي بالدرجة الاولى و تجاري بالدرجة الثانية، حيث تظم الوحدة: التصنيع، التلحيم، البناء الحديدي.

و تضم وحدة الصمامات الورشات التالية:

- ✓ ورشة النمذجة.
- ✓ ورشة القطع.
- ✓ ورشة الفرز.
- ✓ ورشة المعالجة.
- ✓ ورشة التلحيم.
- ✓ ورشة التركيب.
- ✓ فبعد مرور المادة الاولية على هذه الورشات نحصل على منتوج تام الصنع، تقوم الوحدة بتنويع ما تحصل عليه الى الزبون الذي قام بالطلبية.

من اهم نشاطات هذه الوحدة هو صناعة الصمامات و ذلك بتطبيق نظام الانتاج حسب الطلبيات الموجهة من الزبائن و لاشباع حاجاتها بالوحدة تحتاج الى التموين بالمواد الاولية و التجهيزات و كذا قطع الغيار و ذلك لضمان الديمومة و الاستمرار.

عدد المستخدمين بالوحدة:

يشتغل بهذه الوحدة 145 عامل (وحدة الصمامات) يتوزعون على مختلف مصالحها كالأتي:

- ➢ الاطارات : 47 عامل.
- ➢ رؤساء العمال : 04 عمال.
- ➢ عمال فنيين و المهنين بكل انواعهم : 94 عامل.

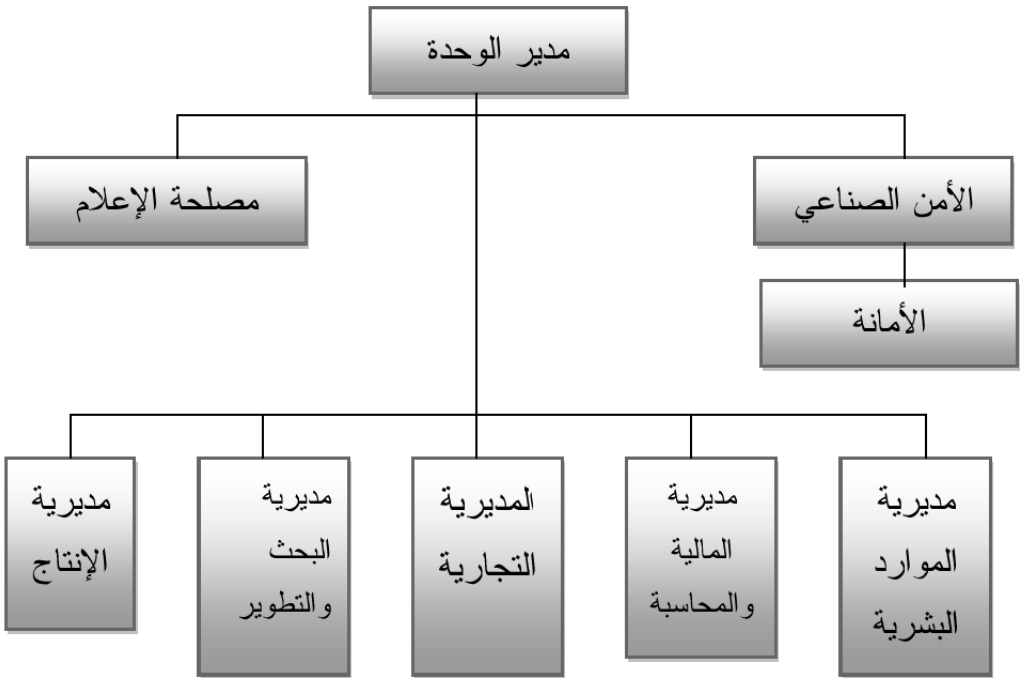
المطلب الثاني : التنظيم في المؤسسة بوفال و وحدة الصمامات و تحليله.

يدير المؤسسة و يسيرها مجلس المديرين بمساعدة مدير مكتب عام و مجلس الادارة و يساعد هؤلاء المدراء في مهامهم كل من :

مجلس الادارة : التي تعتبر الهيئة العليا للمؤسسة و يتشكل هذا المجلس من 6 مدراء اقسام مكلفون بتحديد السياسة العامة للمؤسسة و هم :

1. مدير المكتب
2. وحدة المقر
3. المجلس القانوني
4. المفتشية العامة.
5. مصلحة العلاقات العامة
6. ادارة الاعمال الاجتماعية و الثقافية.

الشكل رقم (3-1) يمثل الهيكل التنظيمي لوحدة بوفال.



المصدر :الوثائق المقدمة من الادارة بالمؤسسة

تحليل الهيكل الاداري للوحدة :

يسمح هذا التنظيم بتفويض السلطة من الهيئات العليا التنفيذية، بحيث ياخذ الشكل الهرمي في التسيير، و من الشكل الموضح نتعرف على كل الدوائر و هي كما يلي :

1-ميدر الوحدة: هو موظف اداري بوحدة الصمامات لديه خبرة مهنية في التسيير، و ذلك من خلال المناصب التي شغلها بالمؤسسة.

2-الامانة: يحتل جهاز الامانة مكانة اساسية في أي مؤسسة و في وحدة الصمامات على الخصوص، بحيث يتواجد بالنيابة المخصصة للادارة،

3-مديرية التنمية و التطوير : نظرا لاهداف المؤسسة في ميدان التطوير فان مديرية التطوير و التنمية مهمتها دراسة و انجاز المشاريع التنموية و كذا القيام بتوسيع و ترسيم و تجديد.

و هي تتكون من مصلحتين :

أ. مصلحة الدراسات : تهدف الى دراسة و تحديد و اقتراح السياسات التي تنتهجها الوحدة.

ب.مصلحة التنفيذ : تعمل هذه المصلحة على تطبيق و تنفيذ سياسة المؤسسة و الوحدة ضمن الاستراتيجية و الاهداف المسطرة.

4-مديرية المحاسبة المالية : تتمثل وظيفة هذه المديرية في تنفيذ القرارات التي طالبت بها الوحدات التابعة للمديرية العامة و هي تتفرع الى ثلاث مصالح.

5-المديرية التجارية : تتولى هذه المديرية وظيفة التسويق و ذلك قصد تلبية حاجيات السوق من صمامات و غيرها من المواد المصنعة من طرف وحدة الصمامات بوفال.

6-مديرية الانتاج : هذه المصلحة لها صلة بتقدير المبيعات و متابعة الانتاج و تسيير المخزون.

7-مديرية المراقبة :تقوم هذه المديرية بمراقبة عمليات الانتاج فهي مركز للمراقبة بحيث يجب ان تكون لديها نظرة شاملة على جميع اجزاء تسيير المؤسسة و وظيفة هذه المديرية هي التنبؤ المسبق في تقويم الانحراف في برامج العمل و المصالح في الادارة العامة و ايضا مراقبة التسيير.

8-مديرية الموارد البشرية : ان دور هذه المصلحة يكمن في اتخاذ القرار فيما يخص المستخدمين في تعيين و التسريح، تبديل بين المصالح او الورشات و تخفيض في الرتبة و لها دور في وضع عقد عمل للمستخدمين المؤقتين و منح الاجازات و العطل السنوية.

المطلب الثالث : انواع التدريب في وحدة الصمامات بوفال و اساليبه.

اولا-انواع التدريب في الوحدة

تنظم الوحدة مجموعة من العمليات التدريبية و هي كالاتي :

1-التدريب في المقر :هو عملية تهدف الى الحصول العامل على الكفاءة المطلوبة للتحكم في المنصب، فهذه العمليات تستهدف اساسا :

أ. تدارك منصب شاغر نتيجة تقاعد مفاجئ

ب.تدارك منصب نتيجة خلق وظائف جديدة.

مدة التدريب في المقر محصورة ما بين شهر و تسعة اشهر و ذلك حسب تعقد المهام المرتبطة بالمنصب و يجب ان تكون كل العمليات مبرمجة الزاما.

2-التدريب خارج المؤسسة : خوفا من عدم القدرة على برمجة عمليات تدريبية على اساس التشخيص المناسب لكل وظيفة في المؤسسة و توجيه للهياكل المركزية بنيت الوحدة التدريب خارجها تبعا لما يلي :

أ. طلبات الوحدات المركزية

ب. الميدان التي تفيد و تهم وظائف الوحدة، نجد فيها : عجز في المستخديمن المؤهلين، نقص مهارات المستخديمن في مجال النظافة و الامن.

ج. عمليات التدريب و الانفاق في المجالات الاستراتيجية للوحدة

يتم التدريب خارج الوحدة او المؤسسة في مؤسسات خاصة حيث تقوم المؤسسة بتحمل التكاليف المتفق عليها.

الجدول رقم (3-1) يوضح التدريب خارج المؤسسة .

عنوان النشاط	المكان	عدد العمال
قانون الاعمال	ONDEFOC	05
برامج اعادة الجودة	ONDEFOC	31
قانون الصفقات العمومية	INPE	12
ادارة اعمال	INPEDبومرداس	20
تسيير الموارد البشرية	ISGP برج الكيفان	02
مراجعة الجودة	INPEDبومرداس	10
تقنيات الخراطة	INFSP البرواقية	24
تكوين المهندسين	جامعة المدية	12

تقنيات الراتب	INPE	02
العدد الاجمالي للعمال		118 عامل
عدد ايام التدريب الاجمالي = عدد ايام التدريبX عدد العمال		1345

المصدر : مصلحة التكوين بوحدة الصمامات بوفال

ثانيا-اساليب التدريب في وحدة الصمامات بوفال.

لغرض تلبية احتياجاتها من العمال المؤهلين انتهجت وحدة الصمامات سياسة طموحة في مجال التدريب لذلك سعت الى اقتناء الوسائل الملائمة في شتى الاختصاصات. و تنقسم اساليب التدريب بالمؤسسة الى اربعة اقسام :

1-وسائل مادية : و تتمثل في مختلف المدارس و المراكز التدريبية و التي تتعاقد معها المؤسسة، و من اهم المدارس التي تتعامل معها المؤسسة ما يلي :

مؤسسة البليدة CRIAA: المهام الرئيسية لمدرسة البليدة هي :

- التدريب المتواصل لعمال المؤسسات.
- عقد ندوات الاتفاق.
- انجاز العمليات المتبقية الغير المحققة من مخطط التدريب للسنة الماضية لضمان السير الحسن و المردودية للعمليات التدريبية .

جمعية التدريب و الاتفاق في التسيير AFFG : تقع هذه الجمعية في العاشور بولاية تيبازة هي مؤسسة خاصة تتعاقد معها المؤسسة لتدريب عمالها في المجالات التسييرية التالية:

- التسيير العام.

- التسويق
- المالية
- الموارد البشرية.

المدرسية الوطنية العليا للادارة و التسيير LENSAG : تقترح هذه المدرسة تدريب عمال مؤسسة بوفال لشغل مناصب عليا متخصصة في المجالات التالية:

- تسيير التجارة لدولية
- المراقبة و النصائح
- ادارة البنوك

2-الوسائل المالية: ان مؤسسة بوفال تعطي اهمية لعملية التجريب و يتضح ذلك جليا في الاموال التي تنفقها على هذه العملية باحسن وجه.حيث نجد مثلا في سنة 2015 كانت النفقات التدريب اكثر من ثلاث ملايير دج.

3-الوسائل البشرية : تتمثل الوسائل البشرية في المدربين الذين يعينون للقيام بتدريب الافراد لشغل مناصب العمل في المؤسسة، و نظرا للاهمية التي تحتلها عملية التدريب بالمؤسسة يكلف بها مدربين ذوي مهارات و معارف تؤهلهم للقيام بعملية التدريب.

و بما ان المؤسسة تنتهج التدريب في المقر فانها تختار و ترشح العمال ذوي الخبرة و الاقدمية للاشراف على تريب العمال الجدد.

4-الوسائل القانونية : اضافة الى الوسائل السابقة المذكورة نجد الوسائل القانونية و التي تتمثل في مجمل المناشير و المذكرات التطبيقية التي بموجبها يتم تنظيم و تنفيذ مختلف عمليات التدريب، فهذه الوسائل بمثابة التنظيم القانوني المعمول به داخل المؤسسة و بالوحدة خاصة، هو ناتج عن تطبيق نصوص قانونية و تنظيمية (تشريعات العمل، مخطط التدريب، الاتفاقية الجماعية للمؤسسة)

المبحث الثاني :منهجية الدراسة

إن موضوع الدراسة لم يقتصر على المسائل النظرية فقط، بل تم تناول المسائل العلمية والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالجانب النظري، إذ تعد الدراسة الميدانية جانبا مهما في القيام بأي دراسة، يمكن من خلالها التوصل إلى اقتراحات وحلول للمشكلة المطروحة، وللقيام بهذه الدراسة ينبغي الاعتماد على مجموعة من لإجراءات المنهجية، التي تحدد الأبعاد المختلفة المتعلقة بالبحث، وتتمثل هذه الإجراءات في تحديد المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات الميدانية، ومن ثم تحليل النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول :مجتمع وعينة الدراسة

إن طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهي التعرف على مدى اثر التدريب في تحقيق القدرة التنافسية في مؤسسة بوفال لولاية المدية من وجهة نظر عمالها ، سيتم استخدام المنهج التحليلي، الذي يمكن من جمع البيانات والحقائق وتحليلها تحليلا دقيقا، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره، كما سيتم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية في عملية عرض وتحليل البيانات.

1-مجتمع الدراسة:

إن مجتمع الدراسة يتكون من مستخدمين مؤسسة بوفال بمختلف درجاتهم العلمية، والذين بلغ عددهم147 مستخدم ،حيث يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين باختلاف جنسهم و مراتبهم الادارية في المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في مؤسسة بوفال وحدة الصمامات لولاية المدية.

بهدف اجراء الدراسة تم توزيع استبيان على مجموعة من افراد مجتمع الدراسة حيث تم اختيارهم عشوائيا و بدون تحيز و البالغ عددهم 53 عامل، و تمكنا من استرجاع 53 استبيان أي ما يعادل 100.%

الجدول رقم (3- 2) يوضح الاستبيانات الموزعة و المستردة

البيان	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات القابلة للتحليل
العدد	53	53	53
النسبة	%100	100%	100%

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيانات المسترجعة.

2-وصف عينة الدراسة:

إن البيانات المتعلقة بالخصائص الفردية (الشخصية)كالجنس والسن ذات مدلولات مهمة، لأنها تساعد إذا ما وظفت بشكل جيد على إعطاء البعد التحليلي المعمق للمعطيات الكمية، وذلك من خلال ربط المتغيرات مع بعضها البعض في تكوين جداول مركبة.

المطلب الثاني :الأدوات والأساليب الإحصائية للدراسة وحدودها

اولا- أدوات الدراسة

إن أي دراسة ميدانية لابد أن تعتمد على أداة أو مجموعة من الأدوات، باعتبارها وسيلة أساسية في جمع البيانات وتصنيفها، حيث تتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها، على مدى دقة الأدوات المستخدمة، ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة وسعيا لجمع البيانات اللازمة، فقد تم الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية على مرحلتين:

1- المرحلة الأولى :كانت دراسة استطلاعية متعلقة بجمع البيانات حول مؤسسة بوفال بولاية المدية، ومتابعة التطورات الحاصلة بها، من خلال الحصول على بعض المعلومات التي تخص التطورات التي مرت بها، الهيكل التنظيمي لها، ومختلف البيانات الإحصائية المتحصل عليها من مصلحة المستخديمين.

2 -المرحلة الثانية :هي دراسة ميدانية لجمع البيانات الأولية، من خلال توزيع الاستبيان على عينة من مستخدمي مؤسسة بوفال لولاية المدية ، لاختبار فرضيات البحث والتأكد منها، وقد اعتمدنا الأدوات التالية:

2-1-الملاحظة :تم استخدام الملاحظة البسيطة كأسلوب للبحث، بهدف التأكد من الفرضيات المنطلق منها، وكوسيلة لإنشاء استبيان صحيح.

2-2-الاستبيان :يعد الاستبيان من الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات، لما يحتوي عليه من أسئلة يقوم الباحث بتحديدها مسبقا، بهدف الوصول إلى إجابة معينة ولذلك قمنا باستخدام استبيان يتناسب مع طبيعة وخصائص الموضوع، بما أن مجتمع البحث يحتوي على قدر كبير من الوعي على أهمية البحث العلمي، فقد تمت الاستعانة بالاستبيان لجمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، عن طريق تسليمه باليد للمستخديمن للإجابة عنه ، وقد تم منذ البداية تصميم الاستبيان المتكون من 19 عبارة بالإضافة إلى 3 اسئلة تتمثل في البيانات الشخصية، عموما تم ترتيب الأسئلة وفق أجزاء رئيسية على النحو التالي:

الجزء الأول :تتمثل في البيانات الشخصية الخاصة بمستخدمي مؤسسة بوفال لولاية المدية(الجنس، السن، الخبرة المهنية)

الجزء الثاني : مدى تطبيق عملية التدريب بمؤسسة بوفال لولاية المدية.تضمن ثلاث محاور رئيسية وكل محور تضمن مجموعة من الأسئلة كالآتي:

- واقع استخدام التدريب في المؤسسة محل الدراسة 7 (عبارات)؛
- تقييم البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة 7 (5 (عبارات)
- فوائد استخدام التدريب على الاداء بمؤسسة بوفال بالبرواقية–ولاية المدية 7 (عبارات.)

ثانيا– الأساليب الإحصائية للدراسة:

تتعدد أساليب التحليل الإحصائي وتختلف، وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تدعم أهداف الدراسة وفرضياتها، فقد تم تبويب البيانات وجدولتها، ولهذا تم استخدام العديد من الأساليب المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في إصداره 21 ، وذلك باستخدام مقياس لكارت الخماسي في محوري الدراسة والمتمثل في:

الجدول رقم(3–3) يمثل مقياس لكارت الخماسي

المقياس	الاهمية النسبية
–غير موافق بشدة	1
–غير موافق	2
–محايد	3
–موافق	4
–موافق بشدة	5

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على بعض مراجع العملية المتاحة.

مقياس التحليل :انطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5–1=4 ،ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=8.0 بعد ذلك تم إضافة العدد 8.0بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم(03-04):يمثل المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من1إلى 79.1	غير موافق جدا
من80.1إلى59.2	غير موافق
3.39إلى2.60	محايد
4.19إلى3.40	موافق
من20.4إلى5	موافق جدا

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على بعض مراجع العملية المتاحة.

وللإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

-الدوائر النسبية لتمثيل أفراد عينة الدراسة حسب كل متغير.

-معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach) (ومعامل بيرسون لاستخراج صدق الاتساق الداخلي صدق وثبات أداة الدراسة.

-المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري .وذلك لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية أي الكشف عن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية حسب اتجاهات الطلبة.

1 -ثبات وصدق أداة الدراسة.

1-1- ثبات أداة الدراسة :للتأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة الدراسة، ولهذا استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ، الذي يشير على مدة ارتباط وتماسك فقرات المقياس ويأخذ قيما تتراوح ما بين الصفر وواحد، ويكون مقبول ابتداءا من 0.06 ، والجدول التالي يبين معامل ألفا كرونباخ لأسئلة الاستبيان:

1-1-1- معامل الثبات لمحور مدى تطبيق العملية التدريب في بلدية بوشراحيل لولاية المدية

الجدول رقم (3-5) يمثل :معامل الثبات لمحور مدى تطبيق العملية التدريب في مؤسسة بوفال بالبرواقية لولاية المدية

المتغيرات	معامل الفا كرونباخ
19	0.712

المصدر :اعتمادا على مخرجات. Spss

يتضح من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ لجزء مدى مدى تطبيق العملية التدريب في مؤسسة بوفال لولاية المدية المدروسة هو0.712 وهي قيمة عالية و موجبة وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا الجزء، وهذه القيمة مؤشر لصالحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلته.

1-1-2-اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم(3-6) :اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الرقم	المحاور	عدد العبارات	الثبات (الفا كرو نباخ)
01	واقع استخدام التدريب في المؤسسة محل الدراسة	07	0.730
02	تقييم البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة	05	0.602
03	فوائد استخدام التدريب على	07	0.801

	الاداء في مؤسسة بوفال بالبرواقية–ولاية المدية		
الاستبيان ككل		19	0.712

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يوضح الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ الاجمالي 0.712 وهو مرتفع وموجب الإشارة وتشير النتائج المبينة في الجدول إلى أن قيم ألفا للمقياس المستخدم في الدراسة أكبر من 0.60 ،وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، وبالتالي فإن قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة وبالتالي يمكن القول "الاستبيان بكل محاوره يتمتع بثبات جيد يمكن الاعتماد على نتائجه والاستفادة منه في التفسير والمناقشة.

1-2- صدق الاتساق الداخلي :

تم استخراج صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحاور للاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه وكانت النتائج المدونة في الجدول الآتية، النتائج المتوصل إليها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية(0.01**) .

الجدول رقم (3-7)يمثل الاتساق الداخلي لاستبانة

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الاول	01	0.601**	0.000
	02	0.407**	0.002
	03	0.402**	0.003
	04	0.689**	0.000
	05	0.719**	0.000
	06	0.787**	0.000

	07	0.728**	0.000
المحور الثاني	01	0.621**	0.000
	02	0.593**	0.000
	03	0.635**	0.000
	04	0.687**	0.000
	05	0.527**	0.000
المحور الثالث	01	0.513**	0.000
	02	0.646**	0.000
	03	0.619**	0.000
	04	0.583**	0.000
	05	0.747**	0.000
	06	0.528**	0.000
	07	0.611**	0.000

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجاتSpss

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ،وهذا ما يضفي على أداة الدراسة درجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي وانسجام أبعادها.

ثالثا-حدود الدراسة:

-الحد الموضوعي :ركزت الدراسة على موضوع التدريب و تاثيره على تحقيق القدرة التنافسية؛

-الحدود المكانية :مؤسسة بوفال بالبرواقية لولاية المدية.

-الحدود الزمانية :تمت عملية تصميم استمارة الاستبيان وتوزيعها وجمعها وتحليلها خلال الموسم الدراسي2021/2020.

-الحدود البشرية :اقتصرت هذه الدراسة على عمال مؤسسة بوفال لولاية المدية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التي أجريت على عمال مؤسسة بوفال بالبرواقية لولاية المدية. ، بشكل مفصل للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة، وتحليل وتفسير إجابات الطلبة الخاصة بمحاور الدراسة .

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية للعينة

تضمن الاستبيان جزء خاصا بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، السن، الخبرة المهنية وكانت النتائج المتحصل عليها كالاتي :

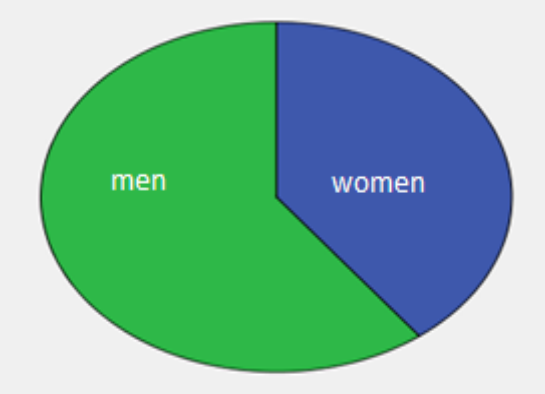
أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(3-8) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الفئة	التكرار	النسبة
انثى	21	39.9%
ذكر	32	60.4%
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

شكل رقم(3-02) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

نلاحظ من الجدول رقم (03-08) والشكل رقم(03 -02) أن غالبية افراد العينة كانوا من الذكور بنسبة تساوي(60.4%) اما نسبة الاناث فهي تقدر ب (39.9%)، حيث نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث،حيث أن 32 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 53 هم ذكور في حين أن 21 منهم اناث من إجمالي عينة الدراسة. و هذا بسبب طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على فئة الرجال خاصة في التلحيم، استخدام اللالات الثقيلة، السياقة،(اعمال الشاقة و الصعبة على النساء تحملها).

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

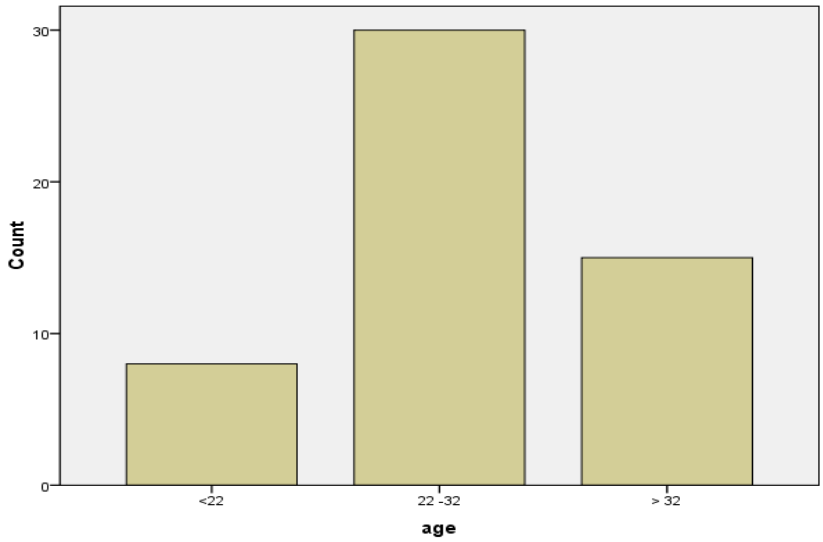
الجدول رقم(03-9)يمثل : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئة	العدد	النسبة
اقل من 22سنة	8	15.1%
من 22 سنة إلى 32 سنة	30	56.6%

من 32 فأكثر	15	%28.3
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

شكل رقم(3-3) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

نلاحظ من الجدول و الشكل السابقين أن السن متفاوت النسبة من 22إلى 32 سنة ب 56.6% بتكرار 30 فرد وهي أكبر نسبة ثم تليها أكبر من 32سنة بنسبة 28.3%بتكرار 15 فرد، وآخر فئة أقل من 22 سنة بنسبة 15.1%و التي عددها 7 أفراد.

ثالثا: **توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**

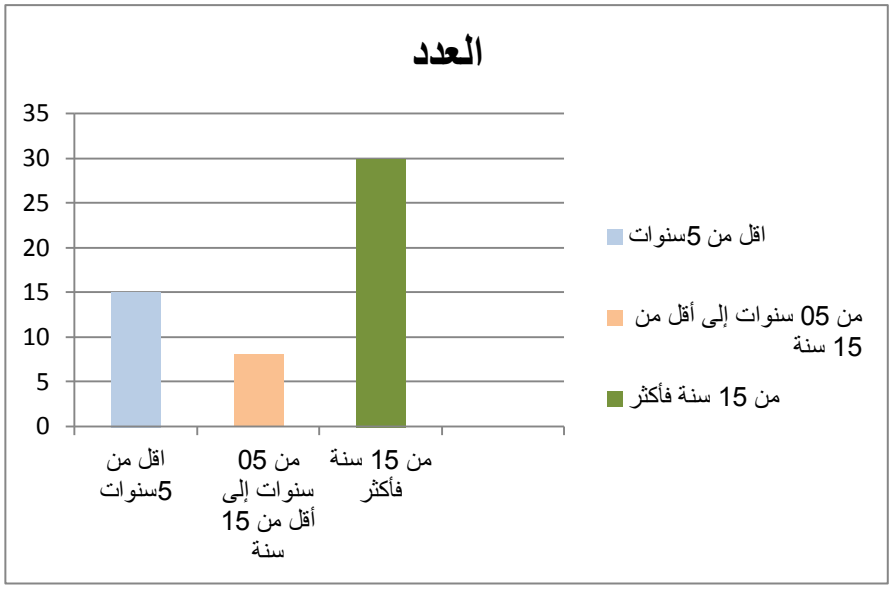
الجدول رقم (3-10) يمثل : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	العدد	النسبة
اقل من 5سنوات	15	%28.3
من 05 سنوات إلى أقل	8	15.1%

من 15 سنة		
من 15 سنة فأكثر	30	56.6%
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

شكل رقم(3-4) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

من خلال الجدول و الشكل اعلاه نجد ان معظم المستجوبين لديهم الخبرة مهنية تفوق 15 سنوات بنسبة قدرها 56.6% و هذا ما يدل على ان معظم المستجوبين لديهم اقدمية مهنية كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية و المصداقية في ملا الاستبيان الموجه اليهم، اما النسبة الثانية و هي فئة الموظفين الاقل من 5 سنوات فهي دلالة على اهتمام الادارة بجانب التوظيف و السهر على تدريبهم و من ثم ترسيمهم، و اخيرا الفئة المحصورة ما بين 5 سنوات الى 15 سنة نسبة 15.1% و هي الاقل .

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة .

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة محاور الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك لمعرفة إجابات عمال مؤسسة بوفال بالبرواقية لولاية المدية.

أولا: تحليل محور واقع استخدام التدريب في المؤسسة محل الدراسة

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور التي تصف واقع استخدام التدريب في المؤسسة محل الدراسة ، وكذا والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(03-11) يمثل **واقع استخدام التدريب في المؤسسة محل الدراسة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية للسؤال	مستوى الأهمية
01	تقوم البلدية ببرامج تكوينية بشكل دوري	3.83	1.06	4	موافق
02	تحدد المؤسسة احتياجاتك التدريبية بناءا على نتائج تقييم ادائك	4.00	0.76	4	موافق
03	العمليات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة تكون خارج مواقع العمل	3.36	1.145	4	محايد
04	طبيعة منصبك يتطلب تدريب بصفة مستمرة	3.13	1.144	4	محايد
05	البرامج التدريبية تدخل ضمن الخطة الشاملة للبلدية تبنى وفقا لاحتياجات و قابليات	3.30	1.26	4	محايد

	العاملين				
06	مدة البرامج التدريبية مناسبة لتغطية النقائص	3.26	1.22	4	محايد
07	البرامج التدريبية مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة	3.66	1.19	4	موافق
المتوسط الحسابي العام للمحور		3.44	0.69		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

من خلال الجدول اعلاه يلاحظ أن أفراد العينة يرون وجود واقع ايجابي لاستخدام أدوات برامج التدريب بمستوى اهمية موافق وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي العام 3.44 وهو أكبر من 3 المتوسط الحسابي للمقياس كما أن قيمة الانحراف المعياري 0.69 المنخفضة توضح عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور .هذا ومكنت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور من ترتيب الاجابات على النحو التالي:

1-لقد تحصلت العبارة رقم 1 على متوسط حسابي قدره 3.83وانحراف معياري قدره 1.06،ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق ، وحسب الانحراف المعياري فأن نسبة التشتت كبير ة نوعا ما ، ان المؤسسة تقوم بتقديم برامج تدريبية بشكل دوري

2-يرى أفراد العينة من خلال العبارة 2 أن مؤسستهم تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بناءا على نتائج تقييم الاداء ، ويظهر لنا بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري قدره 0.76 بمستوى اهمية موافق ؛

3--لقد تحصلت العبارة رقم 3 على متوسط حسابي قدره 3.36 ،وانحراف معياري قدره 1.145 ،ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فأن

نسبة التشتت كبير ة نوعا ما ، ويمكن القول أن أراء العينة اختلفت حول ما إذا كانت العمليات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة تكون خارج مواقع العمل

4- لقد تحصلت العبارة رقم 4 على متوسط حسابي قدره 3.13وانحراف معياري قدره 1.14 ،ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد ، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، أي أن العينة اختلفت في تحديد ان طبيعة منصبه يتطلب دريب بصفة مستمرة.

5- قد تحصلت العبارة رقم 5 على متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 1.26 ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد ، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما ، وهذا يعني أن أراء أفراد العينة اختلفت على أن البرامج التدريبية تدخل ضمن الخطة الشاملة لمؤسسة بوفال تبنى وفقا لاحتياجات و قابليات العاملين.

6-لقد تحصلت العبارة رقم 6 على متوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري قدره 1.22 ،ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وهذا يعني أن أراء أفراد العينة اختلفت على مدة البرامج التدريبية مناسبة لتغطية النقائص

7- لقد تحصلت العبارة رقم 7 على متوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 1.19 ،ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه فان البرامج التدريبية مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة

ثانيا: تحليل محور تقييم البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور ، وكذا والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(3-12)يمثل تقييم البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية للسؤال	مستوى الأهمية
01	البرامج التدريبية التي شاركت فيها تتوافق و احتياجاتي التدريبية	3.60	1.14	4	موافق
02	يدعم مسؤولك المباشر للحصول على مهارات و معارف جديدة	3.81	1.14	4	موافق
03	في رايك يتميز البرنامج التدريبي بالوضوح	2.74	1.28	2	محايد
04	محتوى البرامج التدريبية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله	2.85	1.15	2	محايد
05	تتطابق اهداف العملية التدريبية مع الاهداف التي تسعى اليها الادارة	3.21	1.24	4	محايد

المتوسط الحسابي العام للمحور	3.24	0.74		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

تضح من خلال الجدول اعلاه أن محور تقييم البرامج التدريبية المقدمة في مؤسسة بوفال تحصل على متوسط حسابي قدره 3.24 وانحراف معياري قدر ب0.74 ،وهذا يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة، و المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي [2.60-3.39]،وهي الفئة التي تشير إلى أن الاتجاه محايد، أي أن العمال ليس لديهم رأي في تقييم البرامج التدريبية المقدمة لديهم.

وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو التالي:

1-العبارة رقم 1 :هناك تشتت كبير نوعا ما في إجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري 1.14 بمستوى اهمية موافق على دعم المسؤول المباشر للحصول على مهارات و معارف جديدة

2-العبارة رقم 2: هناك تشتت كبير نوعا ما بين إجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري 1.14 بمستوى أهمية عالية (موافق) على ان البرامج التدريبية التي شاركت فيها تتوافق و احتياجاتي التدريبية

3-لقد تحصلت العبارة رقم 3 على متوسط حسابي قدره 2.74 وانحراف معياري قدره 1.28 ، ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، ومنه فقد اختلفت أراد أفراد العينة على تحديد ان البرانامج التدريبي يتميز بالوضوح.

4-لم يستطع أفراد العينة من خلال العبارة 04 من تحديد أن محتوى البرامج التدريبية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله بمستوى اهمية محايد ، ويظهر لنا بمتوسط حسابي 2.85 وانحراف معياري قدره 1.15 ؛

5- العبارة رقم 05:هناك تشتت كبري نوعا ما بين إجابات أفراد العينة بانحراف معياري 1.24 وبمتوسط حسابي قدره 3.21أي بمستوى اهمية محايد و بالتالي لم يستطع افراد العينة على تحديد وجود تطابق اهداف العملية التدريبية مع الاهداف التي تسعى اليها الادارة.

ثالثا: تحليل محور فوائد استخدام التدريب على القدرة التنافسية بمؤسسة بوفال بالبرواقية ولاية المدية

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور ، وكذا والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(03-13) **فوائد استخدام التدريب على على القدرة التنافسية بمؤسسة بوفال بالبرواقية ولاية المدية**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية للسؤال	مستوى الأهمية
01	التدريب يولد ليك رغبة في التميز في اداء عملك و بالتالي تحسين جودة المنتج	4.53	0.74	5	موافق بشدة
02	يعمل التدريب على تخفيض التكاليف و بالتالي توفير اسعار اقل من اسعار المنافسين	4.45	0.72	5	موافق بشدة
03	التدريب الجيد على استخدام	4.06	0.79	5	موافق

	اللالات يساعد في تحقيق الميزة التنافسية				
04	يساهم التدريب في التقليل من نسبة الاخطاء المهنية	3.81	1.02	4	موافق
05	يساهم التدريب في رفع الانتاجية من خلال سرعة تطوير و تقديم المنتجات لتخدم رغبات المستهلكين القدم و الجدد مما يساهم في خلق حصة سوقية جديدة .	3.91	1.24	5	موافق
06	تساعد البرامج التدريبية على تغيير سلوك العاملين من اجل ايجاد طرق جديدة و مبتكرة في العمل	3.87	1.24	4	موافق
07	تلاحظ نتائج فعالة للتتدريب في المؤسسة محل الدراسة على القدرة التنافسية	3.87	1.09	4	موافق
المتوسط الحسابي العام للمحور		4.070	0.66		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

من خلال الجدول يلاحظ أن أفراد العينة يرون استخدام البرامج التدريبية يقدم مجموعة من الفوائد لمؤسسة بوفال باهمية نسبية عالية (موافق)وهذا ما تفسره قيمة المتوسط

الحسابي العام 4.070 وهو أكبر من 3 لمتوسط الحسابي للمقياس، كما أن قيمة الانحراف المعياري 0.66 منخفضة توضح عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد والعينة فيما يخص هذا المحور.

هذا ومكنت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور من ترتيب الاجابات على النحو التالي:

1-لقد تحصلت العبارة رقم 1 على متوسط حسابي قدره 4.53 وانحراف معياري قدره 0.74 ،ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا، وحسب الانحراف المعياري فأن نسبة التشتت قليلة، وهذا يعني أن. التدريب يولد لدى العامل رغبة في التميز في اداء عمله.و هو عبارة عن حافز يشجعه بالقيام بالانتاج فعالية و جودة عالية

2-قد تحصلت العبارة رقم 2 على متوسط حسابي قدره 4.45 وانحراف معياري قدره 0.72، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق بشدة، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه يوافق اغلبية العينة و بشدة على ان التدريب يعمل على تخفيض التكاليف و بالتالي توفير اسعار اقل من اسعار المنافسين.

3-لقد تحصلت العبارة رقم 3 على متوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 0.79 ، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه فان العمال يؤكدون على ان العملية التدريبية تعمل على تجاوز مختلف المشاكل التي تواجههم بالعمل على اللالات و التكيف مع مختلف الصعوبات الآلة.

4-قد تحصلت العبارة رقم 4 على متوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري قدره 1.02 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه يساهم التدريب في التقليل من نسبة الاخطاء المهنية و بالتالي انجاز المهام بدقة اكثر.

5- قد تحصلت العبارة رقم 5 على متوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري قدره 1.02 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، و بناءا على اجابات أفراد العينة تساهم البرامج التدريبية في رفع نسبة الانتاجية من خلال سرعة تطوير و تقديم المنتجات لتخدم رغبات المستهلكين القدم و الجدد مما يساهم في خلق حصة سوقية جديدة .

6-قد تحصلت العبارة رقم 6 على متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.24 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه تؤكد العينة ان البرامج التدريبية تساعد على تغيير سلوكهم من اجل ايجاد طرق جديدة و مبتكرة في العمل.

7-قد تحصلت العبارة رقم 7 على متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.09 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما. وهذا ما تؤكده العينة الدراسة على ان للتدريب نتائج ايجابية على رفع القدرة التنافسية .

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم مؤسسة بوفال بالبرواقية لولاية المدية و بالاخص وحدة الصمامات، ثم تم استعراض منهجية الدراسة التطبيقية، مجتمع وعينة الدراسة، وكذا عرض وتحليل أفراد العينة (الجنس، السن، الخبرة المهنية) ، بحساب التكرارات والنسب المئوية لهم، كما قمنا أيضا باختبار صدق وثبات فقرات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرو نباخ.

ومن خلال عرض النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، تم التوصل في المحور الأول الذي تضمن واقع استخدام التدريب في المؤسسة محل الدراسة بأن اتجاه أفراد العينة كان موافق حول ما جاء فيه، وكخلاصة لما جاء فيه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على استخدام البرامج التدريبية بنسبة متفق عليها اذ تستخدمها المؤسسة في زيادة فعالية القدرة التنافسية، و تم التوصل في المحول الثاني الذي تضمن تقييم البرامج التدريبية المقدمة في بلدية بوشراحيل كان محايد لما جاء فيه، واستنتج منه ان افراد الدراسة و هم العمال ليسوا على دراية بتقييم و اهمية البرامج التدريبية ، أما المحور الثالث المتضمن فوائد استخدام التدريب على القدرة التنافسة لمؤسسة بوفال بالرواقية لولاية المدية، فكان اتجاه أفراد العينة نحوه موافق لما جاء فيه، وتم التوصل إلى أن التدريب يقدم فوائد كبيرة للمؤسسة و التي تأثر تأثيرا ايجابيا في تقديم منتجاتها وخدماتها من حيث الوقت و الجهد و السرعة و الفعالية و الكفاءة و التكلفة


خاتمة عامة

مما سبق يمكن ان نستنتج ان التدريب هو حلقة ما في تحقيق الميزة التنافسية فلكي تتحقق هذه الاخيرة لا بد من التدريب عليها، و من وجهة اخرى لكي يتحقق التدريب الفعال لا بد من التمسك بالميزة التنافسية.حيث يعتبر التدريب احد الوسائل التي تستخدمها الادارة من اجل تطوير و تنمية القدرات العلمية و السلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو تنمية المنظمة و ازدهارها و مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية و الخارجية. و تواجه ادارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها.اذ توصف البيئة التي تعمل فيها المنظمات في يومنا هذا بأنها سريعة التغير في كل شئ تقريبا.فالعوامل البيئية الداخلية(البشرية و المادية و المعلوماتية) و العوامل الخارجية(الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية) في تغير متواصل . الامر الذي فرض على المنظمة ان تعدل من استراتيجياتها الحالية او تتبنى استراتيجية جديدة من اجل المحافظة على مميزاتها التنافسية في البيئة الخارجية من خلال التدريب الفعال.

1-نتائج البحث:

من خلال ما تم استعراضه في ثنايا البحث، سوف نقوم بتقديم أهم النتائج.

بناءا على ما جاء في الفصل الأول لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- يعرف التدريب مجموعة من الأنظمة أو الأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع التغيرات التنظيمية والتحولات الخاصة بتسيير الوظائف الناتجة عن التطورات التكنولوجية و الاقتصادية، وكذلك لدعم تطورهم المهني. و هذا ما **يثبت صحة الفرضية الاولى.**
- التدريب عملية مستمرة محورها الفرد يهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المنظمة التي يعمل بها.

- اصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في اولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة، منها والنامية على السواء ، كونه يعتبر احد السبل المهمة لتكوين جهاز اداري كفء لتحمل اعباء التنمية الاقتصادية

والاجتماعية في هذه الدول،

وبناءا على ما جاء في الفصل الثاني لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- الميزة التنافسية تعبر عن عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. و بالتالي **صحة الفرضية الثانية.**
- ان تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة يعد هدفا استراتيجيا بالنسبة للادارة، خاصة مع التطورات السريعة و المتلاحقة في الاقتصاديات العالمية و التي تفرض على المنشاة تطوير منتجاتها مما يسمح لها خلق ميزة تنافسية تمكنها من كسب اكبر قدر من الزبائن، ومنه ضمان بقائها في السوق.
- عملية التدريب تاثير ايجابي على اداء العاملين،حيث يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على التدريب و ذلك برفع كفاءات و مهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم من خلال عملية تدريبها و بالتالي **نفي صحة الفرضية الثالثة.**
- تولي منظمات اليوم لموضوع التدريب اهمية قصوى نظرا لاعتبارها من اهم الموارد التي تسهم في نجاح اية منظمة كما يعتبر تكوين الموارد البشرية احد اهم المداخل الرئيسة لتحقيق القدرة على التنافس.

ومن خلال المعالجة الإحصائية لنتائج **الدراسة الميدانية** توصلنا إلى العديد من النتائج التالية:

- تبين لنا أن هناك واقع إيجابي لاستخدام تطبيقات البرامج التدريبية في مؤسسة بوفال، حيث تبين لنا في الاخير ان تطبيق التدريب في المؤسسة محل الدراسة

يقدم مجموعة من الفوائد للعمال و بالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة و هذا بأهمية نسبية عالية (موافق)وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي العام 4.070 وهو أكبر من 3 لمتوسط الحسابي للمقياس، كما أن قيمة الانحراف المعياري 0.66 منخفضة توضح عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد العينة .و بالتالي **صحة الفرضية الرابعة.**

- ان مؤسسة بوفال بالبرواقية لولاية المدية تلعب دورا هاما في عملية التدريب و المساعدة على تعزيز القدرة التنافسية، فالعمال راضون على سياسة التدريب المتبعة التي تنتهجها الادارة من خلال امتلاكهم الخبرة و تطوير اساليبهم في العمل، و كانت لديهم بعض الاقتراحات لتدارك النقائص قصد المساهمة في تطوير البرامج التدريبية في المستقبل،و هذا ما اكده اغلبية العينة بعبارة موافق على ان للتدريب نتائج ايجابية على القدرة اتنافسية حيث متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.09.
- التدريب يؤثر على التنافسية عن طريق تأثيره على التكاليف، حيث ان التدريب الجيد يخفض التكاليف التي بدورها تؤدي الى تعزيز التنافسية.
- التدريب الجيد للعمال يؤدي الى تحسين تعاملهم مع اللالات بشكل كبير من خلال اكتساب العامل القدرات معرفية و مهارات فنية مختلفة.
- تساعد البرامج التدريبية على تغيير سلوك العاملين من اجل ايجاد طرق جديدة و مبتكرة في العمل.
- يمكن التدريب من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجه الافراد العاملين بمؤسسة بوفال و العمل على التكيف مع مختلف الصعوبات التي تواجههم.

2-الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج السابقة ودراسة الموضوع يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات الهادفة إلى:

- اقتراح تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة او خارجها.
- السعي الى جعل العملية التدريبية مستمرة لمواكبة التطورات التكنولوجية
- تنظيم مستمر لدورات تكوينية خلال فترات منتظمة للموظفين في الوظائف إدارية من أجل تحسين

  وزيادة معلومات وجعلهم على علم بأحدث ما توصلت إليه علوم الإدارة.
- منح حوافز للموارد البشرية عند تحقيق المؤسسة لأرباح أعلى.
- ضرورة الاهتمام بتحسين طرق التسيير و اخضاع العمال لبرامج تدريبية، لذلك لان التدريب و تحسين طرق التسيير هما العاملان الاكثر فاعلية في تعزيز القدرة التنافسية للمنشاة.
- ضرورة اهتمام المؤسسات بالجوانب المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية بطرق و اساليب حداثة وذلك من خلال ما تملكه من قدرات بشرية و مالية .
- ضرورة التركيز على المحافظة عنى المزايا التنافسية المعاصرة(الجودة، الابداع،التميز) للمحافظة على الحصة السوقية.
- شحن ثقافة الميزة التنافسية باعتبارها ضرورية لاستمرارية المؤسسة.

3-آفاق الدراسة:

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد كآفاق لبحثنا كما يلي:

- دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- تطبيق نظام تحديد الاحتياجات التكوينية بين الواقع و المتوقع.
- مدى مساهمة تكوين الموارد البشرية في رفع أداء المؤسسة في ظل التكنولوجيا.

الملاحق

الملحق رقم 01 : استمارة الاستبيان الموجة لعمال مؤسسة بوفال بالبرواقية لولاية المدية.

جامعة المدية
كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
ماستر إدارة اعمال

استبيان

السيدات والسادة الكرام تحية طيبة وبعد:

لإنجاز دراسة ميدانية لبحث علمي، ضمن متطلبات (Questionnaire) نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال حول موضوع :

اثر تدريب الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية

-دراسة حالةمؤسسة بوفال- ولاية المدية-

لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبانة متوخين في ذلك الموضوعية و الصراحة حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا مع العلم أن إجابتكم ستحظى بالعناية و الاهتمام و السرية التامة.

-ملاحظة:

نرجو منكم تعبئة الاستبانة بوضع العلامة (**x**) عند الإجابة المناسبة .

من إعداد الطالبين:

- العيداني عبد الحق
- هتشان محمد اسلام

2021/2020

الجزء الأول :البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : أقل من 22 سنة ☐ من 22 سنة إلى أقل من 32 سنة ☐ 32 سنة فأكثر ☐

3-سنوات الخبرة أقل من05 سنوات ☐ من 05 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني : مدى تطبيق التدريب في مؤسسة بوفال ولاية المدية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الاول: واقع استخدام التدريب في المؤسسة محل الدراسة					
01	تقوم المؤسسة ببرامج تدريبية بشكل دوري					
02	تحدد المؤسسة احتياجاتك التدريبية بناءا على نتائج تقييم ادائك					
03	العمليات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة تكون خارج مواقع العمل					
04	طبيعة منصبك يتطلب تدريب بصفة مستمرة					
05	البرامج التدريبية تدخل ضمن الخطة الشاملة للمؤسسة و تبنى وفقا لاحتياجات و قابليات العاملين					
06	مدة البرامج التدريبية مناسبة لتغطية النقائص					
07	البرامج التدريبية مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة					
	المحور الثاني : تقييم البرامج التدريبية المقدمة في مؤسسة بوفال					
01	البرامج التدريبية التي شاركت فيها تتوافق و					

	احتياجاتي التدريبية					
02	يدعم مسؤولك المباشر للحصول على مهارات و معارف جديدة					
03	في رايك يتميز البرنامج التدريبي بالوضوح					
04	محتوى البرامج التدريبية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله					
05	تتطابق اهداف العملية التدريبية مع الاهداف التي تسعى اليها الادارة					
	المحور الثالث: فوائد استخدام التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة بوفال.–ولاية المدية					
01	التدريب يولد ليك رغبة في التميز في اداء عملك و بالتالي تحسين جودة المنتج					
02	يعمل التدريب على تخفيض التكاليف و بالتالي توفير اسعار اقل من اسعار المنافسين					
03	التدريب الجيد على استخدام اللالات يساعد في تحقيق الميزة التنافسية					
04	يساهم التدريب في التقليل من نسبة الاخطاء المهنية					
05	يساهم التدريب في تحسين الانتاجية من خلال سرعة تطوير و تقديم المنتجات لتخدم رغبات المستهلكين القدم و الجدد مما يساهم في خلق حصة سوقية جديدة .					
06	تساعد البرامج التدريبية على تغيير سلوك العاملين من اجل ايجاد طرق جديدة و مبتكرة في العمل					
07	تلاحظ نتائج فعالة للتدريب في المؤسسة محل الدراسة على تحقيق القدرة التنافسية					

الملحق رقم 02 : الجداول الإحصائية المحصل عليها باستخدام جداول الSPSS

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	53	100,0

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

Gendre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	men	21	39,6	39,6	39,6
	women	32	60,4	60,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<22	8	15,1	15,1	15,1
	22 -32	30	56,6	56,6	71,7
	> 32	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,712	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,730	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,602	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	7

Frequency Table

x11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	3,8	3,8	3,8
	2,00	12	22,6	22,6	26,4
	3,00	8	15,1	15,1	41,5
	4,00	26	49,1	49,1	90,6
	5,00	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	1	1,9	1,9	3,8
	3,00	6	11,3	11,3	15,1
	4,00	34	64,2	64,2	79,2
	5,00	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	5,7	5,7	5,7
	2,00	12	22,6	22,6	28,3
	3,00	8	15,1	15,1	43,4
	4,00	23	43,4	43,4	86,8
	5,00	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	9,4	9,4	9,4
	2,00	12	22,6	22,6	32,1
	3,00	11	20,8	20,8	52,8
	4,00	21	39,6	39,6	92,5

	5,00	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	9,4	9,4	9,4
	2,00	11	20,8	20,8	30,2
	3,00	10	18,9	18,9	49,1
	4,00	17	32,1	32,1	81,1
	5,00	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	9,4	9,4	9,4
	2,00	12	22,6	22,6	32,1
	3,00	7	13,2	13,2	45,3
	4,00	22	41,5	41,5	86,8
	5,00	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	3,8	3,8	3,8
	2,00	10	18,9	18,9	22,6
	3,00	7	13,2	13,2	35,8
	4,00	19	35,8	35,8	71,7
	5,00	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9

	2,00	12	22,6	22,6	24,5
	3,00	7	13,2	13,2	37,7
	4,00	20	37,7	37,7	75,5
	5,00	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	5,7	5,7	5,7
	2,00	5	9,4	9,4	15,1
	3,00	7	13,2	13,2	28,3
	4,00	22	41,5	41,5	69,8
	5,00	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	20,8	20,8	20,8
	2,00	14	26,4	26,4	47,2
	3,00	11	20,8	20,8	67,9
	4,00	12	22,6	22,6	90,6
	5,00	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	7,5	7,5	7,5
	2,00	22	41,5	41,5	49,1
	3,00	10	18,9	18,9	67,9
	4,00	12	22,6	22,6	90,6
	5,00	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	9,4	9,4	9,4
	2,00	13	24,5	24,5	34,0
	3,00	9	17,0	17,0	50,9
	4,00	18	34,0	34,0	84,9
	5,00	8	15,1	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	2	3,8	3,8	5,7
	4,00	17	32,1	32,1	37,7
	5,00	33	62,3	62,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	1	1,9	1,9	3,8
	4,00	23	43,4	43,4	47,2
	5,00	28	52,8	52,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	5,7	5,7	5,7
	3,00	6	11,3	11,3	17,0
	4,00	29	54,7	54,7	71,7
	5,00	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	15,1	15,1	15,1
	3,00	9	17,0	17,0	32,1
	4,00	21	39,6	39,6	71,7
	5,00	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	7,5	7,5	7,5
	2,00	5	9,4	9,4	17,0
	3,00	4	7,5	7,5	24,5
	4,00	19	35,8	35,8	60,4
	5,00	21	39,6	39,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	3,8	3,8	3,8
	2,00	6	11,3	11,3	15,1
	3,00	5	9,4	9,4	24,5
	4,00	24	45,3	45,3	69,8
	5,00	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	3,8	3,8	3,8
	2,00	8	15,1	15,1	18,9
	3,00	2	3,8	3,8	22,6
	4,00	24	45,3	45,3	67,9
	5,00	17	32,1	32,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

متوسطات العبارات و الانحراف المعياري لكل محور على حدى

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x11	53	3,38	1,060
x12	53	4,00	,760
x13	53	3,36	1,145
x14	53	3,13	1,144
x15	53	3,30	1,265
x16	53	3,26	1,227
x17	53	3,66	1,192
x1	53	3,4420	,69437
Valid N (listwise)	53		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x21	53	3,60	1,149
x22	53	3,81	1,144
x23	53	2,74	1,288
x24	53	2,85	1,150
x25	53	3,21	1,246
x2	53	3,2415	,74355
Valid N (listwise)	53		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x3	53	4,0701	,66572
x31	53	4,53	,749
x32	53	4,45	,722
x33	53	4,06	,795
x34	53	3,81	1,020
x35	53	3,91	1,244
x36	53	3,87	1,093
x37	53	3,87	1,144
Valid N (listwise)	53		

الارتباط

Correlations

			x21	x22	x23	x24	x25	x2
Spearman's rho	x21	Correlation Coefficient	1,000	,482**	,230	,188	,157	,621**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,097	,178	,262	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x22	Correlation Coefficient	,482**	1,000	,087	,208	,257	,593**

		Sig. (2-tailed)	,000	.	,535	,135	,064	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x23	Correlation Coefficient	,230	,087	1,000	,494**	,083	,635**
		Sig. (2-tailed)	,097	,535	.	,000	,553	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x24	Correlation Coefficient	,188	,208	,494**	1,000	,209	,687**
		Sig. (2-tailed)	,178	,135	,000	.	,134	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x25	Correlation Coefficient	,157	,257	,083	,209	1,000	,527**
		Sig. (2-tailed)	,262	,064	,553	,134	.	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x2	Correlation Coefficient	,621**	,593**	,635**	,687**	,527**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	53	53	53	53	53	53

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

Correlations

			x11	x12	x13	x14	x15	x16
Spearman's rho	x11	Correlation Coefficient	1,000	,186	-,002	,428**	,352**	,472**
		Sig. (2-tailed)	.	,182	,989	,001	,010	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x12	Correlation Coefficient	,186	1,000	,125	,109	,261	,264
		Sig. (2-tailed)	,182	.	,373	,439	,059	,056
		N	53	53	53	53	53	53
	x13	Correlation Coefficient	-,002	,125	1,000	,231	,214	,115
		Sig. (2-tailed)	,989	,373	.	,096	,124	,412
		N	53	53	53	53	53	53
	x14	Correlation Coefficient	,428**	,109	,231	1,000	,424**	,373**
		Sig. (2-tailed)	,001	,439	,096	.	,002	,006
		N	53	53	53	53	53	53
	x15	Correlation Coefficient	,352**	,261	,214	,424**	1,000	,531**
		Sig. (2-tailed)	,010	,059	,124	,002	.	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x16	Correlation Coefficient	,472**	,264	,115	,373**	,531**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,056	,412	,006	,000	.
		N	53	53	53	53	53	53
	x17	Correlation Coefficient	,339*	,280*	,240	,392**	,355**	,647**
		Sig. (2-tailed)	,013	,042	,083	,004	,009	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x1	Correlation Coefficient	,601**	,407**	,402**	,689**	,719**	,787**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,003	,000	,000	,000
		N	53	53	53	53	53	53

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

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

Correlations

			x31	x32	x33	x34	x35	x36
Spearman's rho	x31	Correlation Coefficient	1,000	,700**	,306*	,286*	,341*	,178
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,026	,038	,013	,203
		N	53	53	53	53	53	53
	x32	Correlation Coefficient	,700**	1,000	,242	,423**	,582**	,320*
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,081	,002	,000	,019
		N	53	53	53	53	53	53
	x33	Correlation Coefficient	,306*	,242	1,000	,571**	,278*	,223
		Sig. (2-tailed)	,026	,081	.	,000	,044	,109
		N	53	53	53	53	53	53
	x34	Correlation Coefficient	,286*	,423**	,571**	1,000	,574**	,376**
		Sig. (2-tailed)	,038	,002	,000	.	,000	,006
		N	53	53	53	53	53	53
	x35	Correlation Coefficient	,341*	,582**	,278*	,574**	1,000	,392**
		Sig. (2-tailed)	,013	,000	,044	,000	.	,004
		N	53	53	53	53	53	53
	x36	Correlation Coefficient	,178	,320*	,223	,376**	,392**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,203	,019	,109	,006	,004	.
		N	53	53	53	53	53	53
	x37	Correlation Coefficient	,193	,258	,510**	,492**	,220	,142
		Sig. (2-tailed)	,166	,063	,000	,000	,114	,312
		N	53	53	53	53	53	53
	x3	Correlation Coefficient	,513**	,646**	,619**	,853**	,747**	,582**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	53	53	53	53	53	53

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

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


المـــراجـــع

قائمة المراجع

اولا–الكتب باللغة العربية

1. احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية –المهارات المعاصرة في ادارة البشر،القاهرة–مصر،2006.
2. السيد رضا، "الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2007
3. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنضمات الأعمال، دار المريخ لنشر السعودية، 2000 ،
4. الخليفات عصام عطا الله، "تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
5. السكارنة بلال خلف، "اتجاهات حديثة في التدريب"، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011،
6. الطعاني حسن احمد، التدريب مفهومه و فعالياته، دار الشروق،عمان–الاردن،2002
7. الطيطي حسن، التدريب مفهومه و مقالياته–بناء برامج و تقويمها،دار الشروق،عمان–الاردن،2002
8. حنفي عبد الغفار، ادارة الافراد، مؤسسة المعاهد الفنية،بغداد،1998
9. حسن احمد الطعاني، التدريب الاداري وفق رؤية تطويرية،ط01،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان –الاردن،2013
10. خضير كاظم محمود،ادارة الموارد البشرية،دار الميسرة للنشر و التوزيع،عمان–الاردن،2006،
11. حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار الزهران، عمان، الأردن، 2002

12. عيسى المصري، ادارة الموارد البشرية،ط01، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة،بدون بلد النشر،2017

13. ديري زاهر محمد، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الزرقاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،

14. هاشم حمدي رضا، التدريب الاداري–المفاهيم و الاساليب،ط01،دار الراية للنشر و التوزيع،الاردن–عمان،2013

15. هشام حريز و اخرون، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة،ط01، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، 2014

16. محمود يحى سالم، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، ط01، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة–مصر،2012

17. محمد سعيد انور سلطان، ادارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية–مصر،2003،

18. محمود عبد اللطيف موسى، "الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية"، القاهرة، الدار العالمية للنشر، 2013

19. محمد الفاتح محمود بشير المغربي،ادارة الموارد البشرية،ط01،دار الجنان للنشر و التوزيع،عمان–الاردن،2012

20. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صاح، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية – مدخل استراتيجي–"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006

21. محمد موسى احمد، ادارة الافراد(الموارد البشريةH.R)بين النظرية و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية–مصر،2014

22. مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية –إدارة الأفراد–"، ط1، عمان، دار الشروق والتوزيع، 2012،

23. سلمى رزق الله، تكوين المورد البشري و دوره في ارساء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة تنوير–العدد الثاني، جوان 2017

24. مصطفى شلابي محمد، دور المسئولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة–مصر،2013،

25. سعاد نائف برنوطي، ادارة الموارد البشرية،ط03،دار وائل للنشر و التوزيع،الاردن،2007

26. سلسلة المميزون الإدارية ادارة الموارد البشرية، ط01،مكتبة لبنان ناشرون،لبنان،2005،

27. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007

28. صلاح عباس، الإدارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية–مصر، 2005

29. عماد الدين احمد السيد عبد المقصود، ادارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية،المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية–مصر،2017

30. عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد بالمنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000

31. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015

32. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة–مصر،2001

33. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000

ثانيا-الاطروحات و الرسائل الجامعية

1. اسماء سفاري، اثر الانترنت على تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، دائرة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المعهد الجامعي العربي بن مهيدي-ام بواقي،2008-2009
2. بن تشيكو عبد العزيز، دورسياسة التوظيف في تحسين جودة الخدمات الصحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة المدية،2019،
3. بلاوي احمد، دور راس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة احمد دراية ادرار،2019/2018
4. حول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2007
5. سماح ماهر الشرباتي، ممارسات ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال،كلية الدراسات العليا-جامعة الخليل، فلسطين،2017
6. صبوع عبد الحفيظ، واقع و افاق ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجاري و علوم التسيير-جامعة بومرداس،2014-2015،
7. غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غبر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية،وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، الجزائر، 2005

8. محفوظ مامي، واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير –جامعة المدية،2015–2016
9. معقافي مليكة،دور تاهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير –جامعة المدية،2012–2013
10. مزياني احلام، اثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة ام بواقي،2015–2016
11. قدور علي، اثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير –جامعة قسنطينة،الجزائر ،2011–
12. قلاتي حورية،دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين اداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير –جامعة المدية،2013–2014

ثالثا –المجلات

1– حكيم بن جروة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الاول، ديسمبر 2014

2– حداد صونية، تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية ادارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 20، سبتمبر 2016

3- الطيب داودي، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر،2007

4- ونادي رشيد-عامر بشير، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة البليدة-الجزائر

5-بلحاج فراجي، احمد دن، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال في الجزائر-دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر، مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد الاول، الجزائر.

6- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و اهميتها في تحسين الانتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا-العدد السابع

7- عبد الله سعود المطيري، اثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي،المجلة العربية للنشر العلميAJSP، العدد الخامس عشر،كانون الثاني،2020

رابعا-الملتقيات

1- جهاد بن عثمان، مداخلة بعنوان اثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى وطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،جامعة تلمسان ،

2- قويدر لويزة وكشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومي: 27 و28 نوفمبر 2007

3- احمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير،جامعة ورقلة،2005

خامسا-المؤتمرات

1- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2015

سادسا-المراجع باللغة العربية

1- Armstrong,Michael,Humain Resource Management-strategy and action,kogan page,London,1998

2- Alouani Aoemeur Akki « le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises » séminaire international sur « la compétitive des entreprises économiques et mutation de l'environnement »Biskra, 2002,.

3- Dessler.J.HumanResourcesmanagement,Almareekh,Riyadh,2007

4- DeCenzo and Robbins, L. G., & Brown G. K. "Human resource management linking strategy to practice". (2nd ed.). USA: jhon wily& sons, Inc 2010

5- Halazwi et hayder,sander,concepts strategic management ;pearson education international,printed in the united states of america,2018

6- Jonhn.schermehorn,james Hunt,Clair Billy,comportement humain et organisation,Edition erpi,québec-canada ,2010.

7- Gottfried vossen and peter westerkamp, maintenance and exchange of learning objects in web service bases-learning system academic conference limited,Germany,2003

8- M.Porter,l'avantage concurrentiel des nations,inter-editions,1993,

9- Tarondeau Claude, industrielle Stratégie, édition 2ème، Vuibert Edition، Paris, 1998