جامعة يحي فارس ـ المدية ـ

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة :

أثر التدريب على اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة

(دراسة حالة مجمع صيدال فرع الإنتاج المدية-)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

- فاطمة الزهراء كركوب.
- هاجر مطمورة.

إشراف الأستاذ(ة):

د. نصيرة زعاف

لجنة المناقشة :

أعضاء لجنة المناقشة			
د. كشيدة حبيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د. زعاف نصيرة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	مقررا و مشرفا
د. ياليشاني وهيبة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية:

2019 - 2018



شكر

الشكر و الحمد لله كثيرا أولا و أخيرا،

عدد خلقه وزنة عرشه و مداد كلماته،

فهو الذي أنعمنا نعمة العقل المفكر، و البصيرة

النافذة الذي قدرنا على أتمام هذا العمل

و أمدنا بالقوة و العزيمة

و إنه لا يحمد الله من لم يشكر الناس

فشكرا لكل من كان لنا عونا في إتمام هذا العمل

و لو بذرة قلم،و نخص جزيل شكرنا للأستاذة

المشرفة "زعاف نصيرة" الذي جادت

علينا بفضلها وشكرا لها و بارك الله لها

بالصحة و الولد و المال

كما نشكر الأستاذ كريم يرقي و الأستاذ محمد بولصنام

اللذين لم يبخلا علينا بالنصائح و التوجيهات

كما نشكر إلى كل من كان علينا فضل و عون

إهداء

الحمد لله الذي أنار لي دربي و يسر لي أمري، و اشكره عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث.

إلى التي وهبتي كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعّاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة في عملي، إلى نبع الحنان أمي "حورية" أعز ملاك على القلب و العين، أطال الله في عمرها و جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.

إلى من اطمع في حرصه و يرفع وجوده مقامي، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الذي سهر على تعليمي، إلى مدرستي الأولى في الحياة،إلى من علمني أن الصبر على الأشياء سبيل الظفر بها،أبي "عيسى" الغالي على قلبي أطال الله في عمره، جزاه الله عني خير الجزاء في الدارين.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الشموع التي تنير دربي إخوتي الأعزاء "محمد"، "أسامة"، "هدى"، "حنان"و أخر العنقود "كوثر".

إلى جدتي "مسعودة" حفظها الله و أطال لنا في عمرها.

إلى أخوالي و خالاتي، و اخص بالذكر حبيبتي "الزهراء"، و إلى عماتي.

إلى زهرات العائلة : "يسرى"، "لينة"، "ملاك"، "مريم"، "حنين" و "مرام".

إلى بنات خالاتي و أخواتي : "أمينة"، "حكيمة" و "سارة".

إلى من قاسمني حلو الحياة و مرها، و أضفين على حياتي البهجة و السرور رفيقاتي "أمينة"، "هاجر"، "هجيرة": "جهاد"، "عبلة" و "فاطمة ".

إلى رفيقة دربي و صديقتي التي شاركتني الأخوة قبل أن تشاركني العمل "فاطمة الزهراء".

إلى نجاة، خيرة، و نوال و كل أصدقاء الجامعة خاصة طلبة قسم إدارة الأعمال دفعة 2019 .

هاجر

إهداء

الحمد لله الذي أنار لي دربي و يسر لي أمري، و اشكره عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث.

إلى الشمعة التي بها أستنير و الزهرة التي ليس لها نظير

رفيقة حبي و مرشدة دربي أمي الحنون

لكي حبي و إحساني... لكي روحي و تحناني

أنا بالروح أفديكي...جليل الحب أعطيكي

إلى منبع العطاء و العطف و الحنان ، التي تشجعني دائما و تأمل أن تراني في أرقى المراتب،

أمي الغالية "نصيرة"أطال الله في عمرها .

إلى من اسمه يزيدني فخرا، إلى سندي في الحياة و من ألجأ إليه في حين الصعاب إلى الذي سهر على تعليميأبي الغالي، أطال الله في عمره.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى سندي الذي من لم يبخل

علي بأي شيء إلى أخي العزيز الذي لا يتوانى عن تقديم العون و النصح لي،

أخي الحبيب "رشيد".

إلى النجماتالتي تنير دربي أخواتي العزيزات

"زينب"، "تواأم روحي حنان"، "أشواق" و أخر العنقود "بسمة".

وإلى أخي التي لم تنجبه لي أمي زوج أختي حفظه الله

و ابنه سكر العائلة و حلاوتها"عبد الرؤوف"

و إلى جداي رحمهما الله "عامر"و "أحمد"و إلى بركة العائلة جدتيا "سعدية و نجمة"

أطال اللهفي عمر هما . إلى أخوالي و خالاتي

إلى كل من صديقاتي و أخواتي التي لم تنجبهن لي أمي .

إلى رفيقة دربي و صديقتي التي شاركتني الأخوة قبل أن تشاركني العمل "هاجر".

إلى كل أصدقاء الجامعة خاصة طلبة قسم إدارة الأعمال دفعة 2019 .

فاطمة الزهراء

مستخلص

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر التدريب على اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة ،و ذلك من خلال تبيان مفهوم التدريب و التعريف بأنواعه و أساليبه ،و كذلك التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية و التعريف بمصادرها و أنواعها ،و إبراز العلاقة بينهما ، هذا في ما يخص الجانب النظري,

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا توزيع استبيان على مستوى مجمع صيدال- فرع إنتاج المدية - و تمت الدراسة على عينة شملت عمال وإداري مجمع صيدال – فرع إنتاج المدية – وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

حيث توصلنا إلى أن مجمع صيدال-فرع الأنتاج المدية- يتبع سياسة تدريبية من أجل تحسين مستوى أداء العاملين و لكن لا يؤثر ذلك على اكتسابه لميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية:التدريب، الميزة التنافسية، أداء العاملين، تقييم الأداء.

Summary :

The asking study aims to describe the impact of training and company competitiveness. In fact, this paper has to define the training concept, its measuring methods and discuss the importance of competitively enhancement in the theory point of view.

Regarding the Framework, we explored the practical side by a questionnaire the administration Saidal employees .

The result of the research noticed that there is no a positive impact of job training on company competitiveness.

Keyword : Training , company competitiveness, performance, performance evaluation.

قائمة الجداول

الرقم	عنـــــوان الجداول	الصفحة
الجدول 1	الجدول رقم (3-1) : الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان.	**81**
الجدول 2	الجدول رقم (3-2): مقياس ليكارت الخماسي.	**82**
الجدول 3	الجدول رقم (3-3): يبين اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات أفراد عينة الدراسة	**83**
الجدول 4	الجدول رقم (3-4): يوضح معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور.	**84**
الجدول 5	الجدول رقم(3-5): يوضح معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور.	**85**
الجدول 6	الجدول رقم(3-6): يوضح معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور.	**86**
الجدول 7	الجدول رقم(3-7): يبين نتائج اختبار ألفا كرو نباخ	**87**
الجدول 8	الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .	**88**
الجدول 9	الجدول رقم(3-9): توزيع عينة الدراسة حسب العمر	**89**
الجدول 10	الجدول رقم(3-10): توزيع عينة الدراسة حسب مستواهم الدراسي.	**90**
الجدول 11	الجدول رقم(3-11): توزيع عينة الدراسة حسب وظيفتهم.	**92**
الجدول 12	الجدول رقم(3-12): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.	**93**
الجدول 13	الجدول رقم(3-13): نتائج الاستبيان المتعلقة بانتهاج المنظمة سياسة تدريبية لأجل التحسين من مستوى أداء العاملين بها.	**95**

الجدول 14	الجدول رقم(3-14): نتائج الاستبيان المتعلقة بإتباع المنظمة سياسة واضحة في تقييم الأداء.	**97**
الجدول 15	الجدول رقم(3-15): نتائج الاستبيان المتعلقة اهتمام المنظمة باكتساب ميزة تنافسية.	**98**
الجدول 16	الجدول رقم(3-16): يبين نتائج اختبار الفرضية الأولى	**99**
الجدول 17	الجدول رقم (3-17): يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية	**100**
الجدول 18	الجدول رقم (3-18): يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة	**101**
الجدول 19	الجدول رقم (3-19): الجدول يوضح أثر التدريب على أداء العاملين في مجمع صيدال- فرع الإنتاج المدية-.	**101**
الجدول 20	الجدول رقم (3-20): الجدول يوضح أثر أداء العاملين على الميزة التنافسية في مجمع صيدال- فرع الإنتاج المدية-.	**102**
الجدول 21	الجدول رقم (3-21): الجدول يوضح أثر التدريب على الميزة التنافسية في مجمع صيدال- فرع الإنتاج المدية-.	**103**

قائمة الأشكال

الرقم	عنـــــوان الشكل	الصفحة
1-1	شكل يوضح أنواع التدريب حسب عدد المتدربين.	8
2-1	شكل يوضح أنواع التدريب حسب وقت التنفيذ.	10
3-1	شكل يوضح التدريب بعد التعيين	11
4-1	شكل يوضح التدريب أثناء العمل	12
5-1	شكل يوضح فجوة الأداء	21
6-1	شكل يوضح العلاقة بين دافعية العامل و قدراته	22
1-2	شكل يوضح القوى التنافسية حسب بورتر	49
2-2	شكل يوضح سلسلة القيمة	51
3-2	شكل يوضح دورة حياة الميزة التنافسية	54
4-2	شكل يوضح ملخص عام للإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية (أنواع الاستراتيجيات)	60
1-3	شكل يوضح مراحل نشأة مجمع صيدال	71
2-3	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لموقع إنتاج –المدية-.	76
3-3	شكل يوضح عينة الدراسة حسب الجنس.	88
4-3	شكل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر	90
5-3	شكل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مستواهم الدراسي.	91

6-3	شكل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب وظيفتهم.	93
7-3	شكل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.	94

قائمة الملاحق

الرقم	عنـــــــوان الملحق	الصفحة
الملحق 1	**شهادة الإيزو**	**113**
الملحق 2	**الكلمة التذكارية لسيادة رئيس الجمهورية.**	**114**
الملحق 3	**قائمة المحكمين.**	**115**
الملحق 4	**الاستبيان.**	**116**
الملحق 5	**ملاحق spss**	**121**

قائمة المحتويات

العنـــــــوان	الصفحة
شكر	-
إهداء	-
الملخص	-
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VI
قائمة الملاحق	VI
قائمة المحتويات	VI
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب.	1
تمهيد الفصل.	2
المبحث الأول: ماهية التدريب.	3
المطلب الأول: تعريف التدريب.	3

المطلب الثاني: الأسباب التي أدت إلى حتمية التدريب ،أهميته، و أهدافه.	4
المطلب الثالث: أنواع و مبادئ التدريب.	8
المبحث الثاني: أساسيات التدريب.	15
المطلب الأول: أساليب و مراحل التدريب.	15
المطلب الثاني: عوامل نجاح عملية التدريب في المنظمة.	25
المطلب الثالث: مسؤوليات و معوقات التدريب.	26
المبحث الثالث: تأثير التدريب على أداء العاملين.	29
المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين و محدداته.	29
المطلب الثاني: معايير و خطوات قياس أداء العاملين.	31
المطلب الثالث: طرق و أهداف تقييم الأداء و استخدام نتائجه.	33
المطلب الرابع: دور التدريب في تحسين أداء العاملين.	36
خلاصة الفصل	38
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.	40
تمهيد الفصل.	41
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.	42
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها و خصائصها.	42
المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية و مداخل بنائها.	45
المطلب الثالث: مفاهيم لها علاقة بالميزة التنافسية.	47

المبحث الثاني: دورة حياة الميزة التنافسية و معاييرها.	53
المطلب الأول: دورة حياة الميزة التنافسية.	53
المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.	56
المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.	61
المبحث الثالث: تأثير التدريب على مصادر الميزة التنافسية في المنظمة.	62
المطلب الأول: مصادر بناء الميزة التنافسية.	62
المطلب الثاني: أثر التدريب على الميزة التنافسية.	64
خلاصة الفصل.	67
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية.	68
تمهيد الفصل.	69
المبحث الأول: التعريف بمجموعة الصناعية صيدال.	70
المطلب الأول: تقديم المجموعة الصناعية صيدال.	70
المطلب الثاني: تقديم موقع الإنتاج.	72
المطلب الثالث: أهداف و مهام موقع إنتاج المدية.	74
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لموقع انتاج المدية.	75
المبحث الثاني: الدراسة الإستطلاعية في المنظمة.	80
المطلب الأول: منهجية الدراسة.	80

المطلب الثاني: تحليل و تفسير الإستبيان.	87
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.	99
خلاصة الفصل.	105
خاتمة.	107
قائمة المراجع.	110
قائمة الملاحق	113

مقدمة عامة

مقدمة

تمثل الموارد البشرية احد أهم موارد المنظمات الحالية، حيث انه يمثل ركيزة للمنظمات في تحقيق نجاحها و الوصول إلى أهدافها، و على هذا الأساس تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد و بناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة.

و قد أدركت المنظمات الحديثة أهمية الاستثمار بالمورد البشري، و لذلك زاد مؤخرا الاعتراف و الاهتمام بالمورد البشري كثروة فعلية و حقيقية لأي منظمة، و يكون ذلك عن طريق تركيز الجهود نحو التدريب للحصول على موارد بشرية كفؤة قادرة على إحداث التغيير و أداء المهام المطلوبة منها بشكل يتناسب مع التطورات المتسارعة المحلية و العالمية.

و لكي تكون المنظمة مواكبة و مسايرة للظروف الاقتصادية الراهنة، و أكثر قابلية للنمو و الازدهار، فقد توجهت إدارتها إلى تدريب الأفراد العاملين بها.

و نظرا لازدياد حدة المنافسة في السوق العالمية، و لان تحقيق التفوق الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات يعتمد على الأفراد العاملين بها، فانه من الضروري الاهتمام بهم عن طريق تدريبهم و تطويرهم بهدف إكسابهم المهارات و المعارف و السلوكيات المطلوبة، و لذلك فان إدارة العملية التدريبية بشكل صحيح و ملائم يساعد المنظمة على تحسين أداءها و تكيفها مع المتغيرات الحاصلة في مجال نشاطها.

و بناءا على ما سبق، و بهدف تحقيق المنظمة لميزة تنافسية، و مواجهة مختلف التحديات التي تعترضها لتحقيق التفوق في بيئة تمتاز بالتغير الدائم و السريع،أصبح حتميا على المنظمة مواكبة هذه التغيرات عن طريق إكساب أفرادها المهارات اللازمة و تحديث معارفهم مع ما يتماشى مع التغيرات و التطورات التي تحدث على مستوى مجال نشاطها.

و يمكن طرح الإشكالية التالية:

إشكالية الدراسة:

كيف يؤثر تدريب العمال على اكتساب ميزة تنافسية في المنظمة ؟

وتدرج تحت الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1- كيف يؤثر التدريب على أداء العاملين في المنظمة؟

2- فيما تتمثل مصادر الميزة التنافسية في المنظمة؟

3- كيف يؤثر التدريب على مصادر الميزة التنافسية في المنظمة؟

4- هل هناك علاقة بين تدريب العمال في مجمع صيدال –فرع إنتاج المدية- و اكتسابها للميزة التنافسية؟

فرضيات الدراسة:

1- يؤثر التدريب بالإيجاب على أداء العاملين في المنظمة.

2- تتمثل مصادر الميزة التنافسية للمنظمة في الجودة.

3- يؤثر التدريب على مصادر الميزة التنافسية في المنظمة بزيادة جودة منتجاتها.

4- توجد علاقة بين تدريب الموارد البشرية في مجمع صيدال و اكتسابها للميزة التنافسية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- تبيان أهمية و دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

- تبيان كيفية مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

-تغير النظرة اتجاه العمال و اعتبارها جوهر تحقيق المزايا التنافسية.

-التحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة و المهارات للعمال.

-تعالج هذه الدراسة موضوعا هاما و هو التدريب،إذ يعتبر استثمارا في الموارد البشرية.

المنهج المستخدم:

تم الاعتماد على منهجين في هذه الدراسة:

1- المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري مبرزا الإطار النظري للتدريب و دوره في تحقيق الميزة التنافسية.

2- منهج دراسة حالة في الفصل التطبيقي لأجل إسقاط الدراسة النظرية على مجمع صيدال –فرع الإنتاج المدية- من خلال استخدام الاستبيان، المقابلة و مختلف الإحصائيات التي تم الحصول عليها.

الدراسات السابقة:

تطرقنا في دراستنا إلى عدد من الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: مذكرة بعنوان "دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية (في قطاع البنوك في مدينة نابلس)" من إعداد الطالبتين: لينا مسلم، ميساء مسعود.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مساهمة و تأثير التدريب في منظمات الأعمال بما يخدم هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها و تحقيق الميزة التنافسية لها، و مدى التزام العاملين بتطبيق البرامج التدريبية.

الدراسة الثانية:مذكرة بعنوان "دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة بنك الخليج الجزائر)" من إعداد الطالبتين: مهدي شهرزاد، ميلودي سمية.

تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم التدريب، أنواعه و مراحله، أهميته و أهدافه، و معرفة إجراءات و مسؤوليات التدريب.

معرفة ما هي دوافع التدريب و إستراتيجيته.

توضيح مفهوم الميزة التنافسية و معايير الحكم عليها.

معرفة محددات الميزة و أنواعها.

أسباب اختيار الموضوع:

-الموضوع يثير اهتمامنا.

-زيادة اهتمام المنظمات بالمورد البشري.

-إلزامية المنظمات لمواكبة التطور عن طريق التدريب.

صعوبات الدراسة:

-تشعب الموضوع الأمر الذي نجم عنه صعوبة في حصر المعلومات في الشكل المرجو.

-رفض عدد من المؤسسات استقبالنا لإجراء التربص التطبيقي.

-التستر أو عدم مصداقية المعلومات المقدمة لنا من قبل المؤسسة المستقبلة.

-عدم الإجابة بصدق و موضوعية على الاستبيان في حالة الإجابة عليها.

حدود الدراسة:

الموضوعية: تطرقنا إلى محورين في دراستنا و المتمثلين في التدريب و الميزة التنافسية و العلاقة بينهما.

المكانية: تم اختيار مجمع صيدال –فرع الإنتاج المدية-.

الزمانية: من 2019/04/16 إلى 2019/04/30.

هيكل الدراسة:

و قد ارتأينا في دراستنا تقسيمها إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.

الفصل الأول:
مفاهيم أساسية حول التدريب.

تمهيد للفصل:

إن بقاء العامل في نفس المستوى قد يترتب عليه تقادم معلوماته و مهاراته، و عدم صلاحيتها و ينتج عنه عجز العامل عن مواكبة ما يستجد من تطورات في مهامه.

و هنا يبرز دور التدريب، حيث يقدم المعارف الجديدة، المهارات الحديثة و الاتجاهات المواكبة للفرد و ذلك فقد استحدثت طرق و أساليب تدريبية حديثة و التي ترجع بالايجاب على أداء العاملين.

حيث يأتي هذا الفصل كمحاولة للتعرف على التدريب و أهميته من خلال المباحث الثلاث:

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المبحث الثاني: أساسيات التدريب.

المبحث الثالث: تأثير التدريب على أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية التدريب.

أصبح رفع المستوى المهامي و الأدائي للعاملين عن طريق التدريب هدف تنموي يساعد المنظمة على مواجهة العقبات المهنية، الإجتماعية و الثقافية التي تؤثر على الأداء كما و كيفا.

المطلب الأول: تعريف التدريب.

تعددت التعريفات لمصطلح التدريب، و اختلفت باختلاف الكتاب و الباحثين. نذكر من أهم هذه التعريفات ما يلي : [1]

عرف ألهيتي التدريب على انه :جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل .

عرفه عبد الجليل أيضا على انه:عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات و الخبرات و المهارات و طرق الأداء و السلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية و كفاءة .

أما برنوطي فترى أن التدريب نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط معتمد تمارسه المنظمة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها .

توجد تعريفات أخرى تتمثل فيما يلي :[2]

التدريب عملية منظمة تحدث تغييرا في نظرة و سلوك الفرد (المتدرب) إلى عمله، من خلال إكسابه معارف و مهارات جديدة تؤدي إلى تحسين أداءه .

و هو أيضا عملية إيصال معارف أو إكساب مهارات إلى المتدرب يعتمد نوع الحاجة التدريبية القائمة.

في حين عرفه آخرون:[3]

يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا و يتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها و أنشطتها بشكل دقيق عادة، و التدريب هو تطبيق المعرفة، و يمكن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم، و هو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج .

---

[1] بلال خلف السكارنة ، **طرق إبداعية في التدريب** ، الطبعة الأولى ، ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن، 2011 ، ص 16-17 .

[2] باسم الحميري، **التدريب الفعال، منهجي و تطبيقي**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 13 .

[3] عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن ،2012، ص 79-78.

التدريب هو عملية تغيير في نمط تفكير و سلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات و المشاكل الفعلية التي تواجه العمل.

و من التعاريف السابقة يمكننا صياغة تعريف شامل للتدريب، و هو :

التدريب هو نشاط إنساني مخطط يتكون مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد، أو إكسابهم مهارات جديدة، أو تعديل في ميولاتهم و تصرفاتهم و سلوكاتهم، و تقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد بعد تحديد احتياجاته التدريبية .

و من التعاريف السابقة نستنتج النقاط التالية :[1]

1- التدريب نشاط إنساني .

2- التدريب نشاط مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية .

3- الهدف من التدريب هو رفع مستوى و معارف و خبرات الأفراد أو تعديل ميولاتهم، تصرفاتهم أو سلوكياتهم .

4- مسؤولية التدريب تقع على الرئيس المباشر للفرد، و في بعض الأحيان تفوض المسؤولية إلى عامل من العمال القدامى ذوي الخبرة في المنظمة .

5- التدريب نشاط مستمر .

المطلب الثاني :الأسباب التي أدت إلى حتمية التدريب، أهميته و أهدافه .

تمثلت الأسباب التي أدت إلى حتمية التدريب، أهميته، و أهدافه فيما يلي:

الفرع الأول : الأسباب التي أدت إلى حتمية التدريب .

أدت الثورة الصناعية و ما تبعها من انطلاقات تكنولوجية هائلة إلى حدوث نتائج متنوعة في جميع المجالات، إلى أن أبرز النتائج التي أدت إلى حتمية التدريب ما يلي :[2]

1- بروز المنظمات المتعددة و المتنوعة و الضخمة، مما جعلها تبرز كأهم مجال للعمل و التوظيف، فأصبح غالبية طالبي العمل يتوجهون إلى هذه المنظمات و ينخرطون فيها. و هكذا فقد أصبحت المنظمات

[1] عمار بن عيشي، **نفس المرجع**، ص 79 .

[2] عبد المعطي عساف، **التدريب و تنمية الموارد البشرية**، دار زهران للنشر و التوزيع، الاردن، 2008، ص 44 - 45 .

المعاصرة تبرز على أنها منظمات اجتماعية ضخمة، و أن أهميتها ذات طبيعة حيوية بالنسبة لحياة البشر و مستقبلهم.

2- قضاء جميع العملين الفترة الزمنية الأساسية من أعمارهم في هذه المنظمات و هي الفترة التي تلي فترة تخرجهم من مؤسسات التعليم و التدريب، حتى مرحلة خروجهم إلى التقاعد.

3- توالي التغيرات و الاكتشافات المعرفية و العلمية و التكنولوجية، و قصر الفترات التي تفصل بين اكتشاف و آخر، أو اختراع و آخر... الخ، مما أصبح يفرض على كل منظمة أن تفتح كل أبصارها و بصائرها لتتلقف ذلك، و تعايشه، و توظفه في إعادة تنظيم وجودها و حركتها، إذا ما أرادت أن تستمر في الوجود و ترتقي بارتقاء الحركة المعرفية و التكنولوجية، و قد فرض ذلك تحديات كبيرة على العاملين في هذه المنظمات، و على إدارات هذه المنظمات، كان من أبرزها تحديات إعادة التأهيل و التطوير المستمر على المستويين المعرفي و المهاري. و لما لم يعد من السهل العودة بهؤلاء العاملين إلى معاهد و مؤسسات التعليم، فقد صار لزاما التوسع و التطوير في إدارات و مراكز التدريب لتتمكن من القيام بهذه المهمات.

و تطرق باحثون آخرون إلى أسباب أخرى، نذكرها:[1]

4- التطورات الإنتاجية و الثورة التكنولوجية و العولمة، أدت إلى استنباط أساليب و طرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية و مهارات فنية و إدارية مختلفة .

5- التغير و الاختلاف في دوافع الأفراد و اتجاهاتهم، و من ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، و الحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك و تطويره أمرا ضروريا على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.

الفرع الثاني: أهمية التدريب.

للتدريب أهمية بالغة للأفراد و المنظمات، و تكمن أهمية التدريب فيما يلي :[2]

تكمن أهمية التدريب في انه أداة تساعد بفاعلية على تحقيق الهدف المتوخى تحقيقه. فللمنشآت الاقتصادية و كذلك على مستوى الأفراد و المجتمع عموما أهداف يبغون الوصول إليها، و لقد أثبتت التجارب و الخبرات

[1] نجم العزاوي، **التدريب الإداري**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 14 - 15 .

[2] باسم الحميري، **مرجع سابق**، 2009، ص 14 .

الإنسانية أن التدريب هو من أنجع الوسائل لتحقيق الأهداف من حيث الكلف و الموفورات و من حيث المدى الزمني للوصول للأهداف، و كذلك من حيث النوعية و الكفاءة.

و يرى باحثين آخرين أن أهمية التدريب تكمن فيما يلي :[1]

1- يضمن بقاء المهارات الحيوية داخل الشركة حتى في حالة ترك الشخص الرئيسي.

2- يضمن بقاء مستويات العمل على حالها أو تحسينها بطريقة تحقق أقصى حد من الربحية و ذلك لان الشركة الصغيرة اقل قدرة على تحمل العامل الضعيف.

3- يحسن المهارات الإدارية داخل الشركة و من ثم المساهمة في تحفيز أكثر للعاملين و زيادة إنتاجيتهم .

4- إنشاء مستودع للمهارات في الشركة بحيث تتوفر المرونة في العمل و تحسين القدرة على تغطية الزملاء الذين يتغيبوا، فضلا عن احترام التكنولوجيا الجديدة.

بالإضافة إلى النقاط السابقة، نذكر ما يلي :[2]

1- اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها .

2- التقليل من دوران العمل، إذ يساهم التدريب في استقرار العاملين، و بقاءهم في المنظمة.

3- رفع معنويات العاملين، إذ يشعر العامل أن المنظمة جادة في تقديم العون له و تطويره.

4- التقليل من حوادث العمل، إذ أن التدريب معناه معرفة العاملين أحسن الطرق في تشغيل الآلة و الحركة و مناولة المواد، و تلك من مصادر القضاء على حوادث العمل أو تقليلها.

الفرع الثالث: أهداف التدريب.

تتمثل أهداف التدريب فيما يلي :[3]

1- **التدريب كمدخل للتعليم المستمر**: و بذلك يتركز التدريب على منظومة معارف العاملين بهدف:

-تعزيز المعارف الأساسية و تعميقها حتى لا تدخل دائرة النسيان .

---

[1] فؤاد إمام هلال، كارن لانز، **الدليل العلمي في توظيف و إدارة الأفراد**، الطبعة الثالثة، مصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2000، ص 69 .

[2] عمار بن عيشي، **مرجع سابق**، ص 84 -85.

[3] عبد المعطي عساف، **مرجع سابق**، ص 44-45.

-تعديل منظومة المعارف بالحذف أو بالإضافة، و ذلك بما يتفق مع التطورات المعرفية و احتياجات العمل الأساسية.

-إحداث تغييرات جذرية على منظومة المعارف القديمة، و ذلك لاستيعاب المعارف الجديدة التي تطرأ و تحدث إضافات شاملة .

-تطوير القدرات الذاتية على التفكر و التبصر و التحليل لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة، و تعزيزها بمزيد من المعارف التي قد يتوصلون إليها من خلال اجتهاداتهم .

2-التدريب كمدخل للتربية المستمرة :و يبدو هذا الهدف في تقديرنا من أهم و اخطر ما يواجه الإدارات التدريبية،لأنها من هذه الزاوية تحاول أن تلعب دورا مركزيا و ضخما عجزت عن تأديته المنظمات و الإدارات التربوية في معظم المجتمعات الصناعية، و تسعى إدارات التدريب من خلال هذا الهدف إلى :

- التعاون مع الإدارات المركزية المسؤولة من اجل تحديد منظومة القيم التي تحكم الهوية الثقافية للمنظمة.

- تعزيز القيم و الاتجاهات الموجودة لدى العاملين التي تكون متفقة مع منظومة القيم التي تطالب المنظمة بضرورة بناءها في بيئتها الداخلية.

- تعديل القيم و الاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم الوصول إليها.

- تغيير القيم و الاتجاهات الموجودة لدى العاملين، و التي تبدو متعارضة مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.

- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لتمكينهم من تقديم المقترحات و التصورات التنظيمية القادرة على وضع منظومة القيم موضع التطبيق و دفع المنظمة إلى مواقع الريادة

3-التدريب كمدخل للمهارة : وتعتبر هذه هي الوظيفة الأساسية للتدريب، و يتركز هذا الهدف من اجل:[1]

-تعزيز المهارات الموجودة و المطلوبة توكيدها، و صقلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية الإدارية .

-تعديل بعض المهارات بما يتناسب مع التكنولوجيا المتجددة، و ذلك مثال مهارة الطباعة على الآلة الكاتبة و تعديلها للطباعة على الكمبيوتر...الخ.

-تغيير بعض المهارات التي لم تعد تحتاجها المنظمة المعنية نتيجة التجدد المستمر في تكنولوجيا العمل و استبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة.

[1] عبد المعطي عساف، **مرجع سابق**، ص 46.

-تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لمتابعة صقل مهاراتهم، و المساهمة في ابتداع الأساليب و الوسائل المساندة لمنظومة المهارات، و المساعدة على تطويرها.

إضافة إلى هذه الأهداف المحورية، فان التدريب يساهم في تحقيق بعض الأهداف الفرعية، و أهمها:[1]

1- تنمية الثقة بين المنظمة و العاملين فيها .

2- تدعيم سياسات الترقية الداخلية.

3- مضاعفة المرونة في عمليات النقل الداخلي .

4- تكييف العاملين الجدد و تنمية علاقات تفاعلية تحكم أوساط العاملين .

المطلب الثالث:أنواع و مبادئ التدريب.

تتمثل أنواع و مبادئ التدريب في ما يلي:

الفرع الأول: أنواع التدريب.

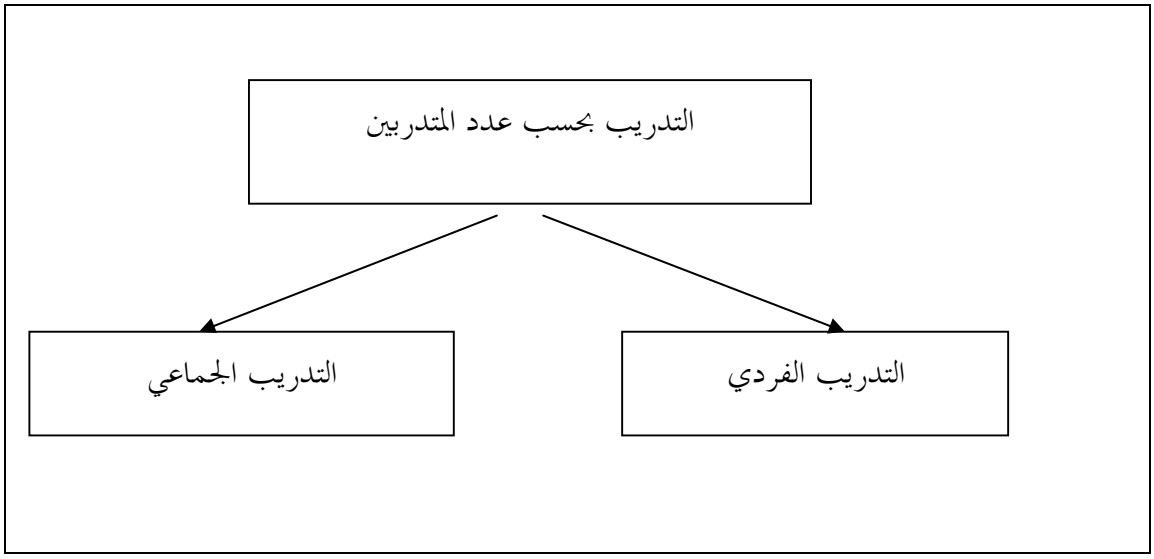
تعددت أنواع التدريب و تصنيفاتها باختلاف الأساس الذي تستند عليه عملية التصنيف، و عليه يمكن الإشارة إلى الأسس الآتية:[2]

1- **التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين المشتركين فيه:** و يقسم التدريب إلى نوعين ، كما يوضحها الشكل التالي:

[1] عبد المعطي عساف، **مرجع سابق**، ص 47.

[2] عبد المعطي عساف، **مرجع سابق**، ص55-57 .

الشكل (1-1): أنواع التدريب حسب عدد المتدربين.



المصدر: عبد المعطي عساف، **التدريب و تنمية الموارد البشرية**، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، 2008، ص 55 .

أ. **التدريب الفردي:** و يكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدا، و قد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، و ذلك لتوطين و تكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة، و لتعريفه بمهام وظيفته و يعتبر ذلك من الأساسيات، و قد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف و مهارات احد الموظفين على أداة جديدة أو أساليب جديدة...، و قد يحدث ذلك عندما يتم ابتعاث بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة.

ب. **التدريب الجماعي:** و يكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في انجاز مهام محددة، و يكون مطلوبا تدريب أفرادها على هذه المهام، أو بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية، فتعمل إدارات التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية و إخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.

2- **التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب:** و يشمل نوعان هما:

أ- **التدريب في مواقع العمل:** يتم القيام بهذا التدريب في إدارة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة، أو في مواقع العمل مباشرة و ضمن بيئة العمل العادية، و قد يخضع لذلك متدربون آخرون ينتمون لجهات أخرى و يتم تدريبهم في المنظمة المعنية ضمن عملية

تعاونية مشتركة و هنا يتم شرح العملية المراد التدرب عليها للمتدرب الذي يقوم بملاحظتها و تفهم إبعادها، ثم يقوم بتنفيذها تحت إشراف و إرشاد المدرب.

ب- **التدريب خارج مواقع العمل:** يأخذ هذا التدريب عادة عدة أشكال، أهمها:

-التدريب خارج العمل و في ظروف مماثلة لظروف العمل التي سيعمل فيها المتدربون، حيث تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة التي لا تسمح الظروف و الإمكانات المتاحة أثناء العمل بتوفيرها، و هنا قد تلجأ أجهزة التدريب في المؤسسات إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل تكون مماثلة لظروف العمل في داخله لاكتساب المتدرب المهارة المطلوبة .

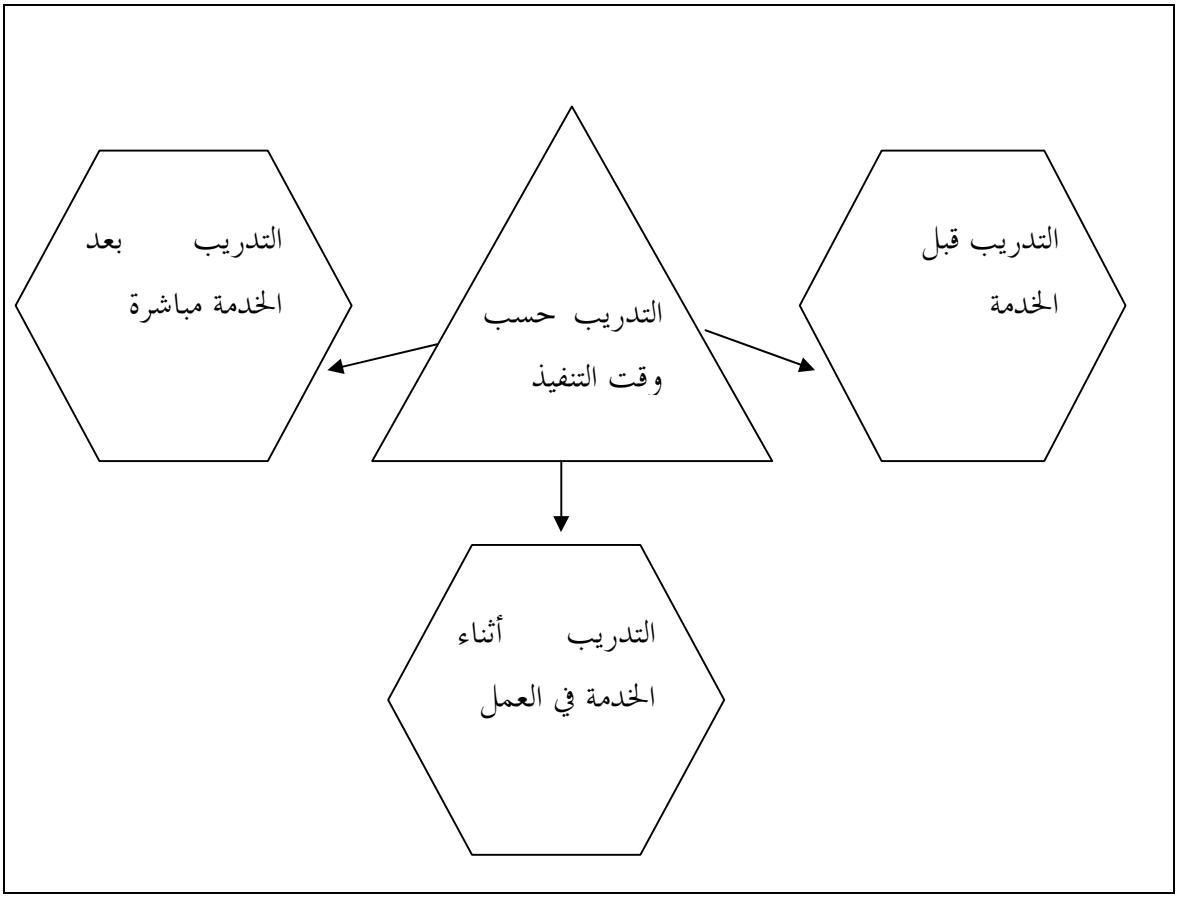
-التدريب خارج العمل ضمن برامج خاصة تقوم جهات خارجية بإجرائها حسب اتفاق تبرمه مع المنظمة المعنية، و يتم عقدها لحساب هذه المنظمة، و قد يتم تنفيذها في مراكز التدريب الخاصة بتلك الجهات أو فندق ما.

-التدريب خارج العمل ضمن برامج مخصصة تعقدها إدارة التدريب في المنظمة(إذا وجدت) داخل المنظمة أو خارجها. و لكن خارج مكان العمل، و تدعوا لها بعض موظفيها المحتاجين لهذا التدريب، و قد تنفذها بالاستناد إلى كوادرها الخاصة. و قد تستعين بكوادر تدريبية من السوق، و ذلك حسب ظروف كل برنامج.

-التدريب خارج العمل لبعض الموظفين الذين قد تنتدبهم إدارات المنظمة المتخصصة للتدرب في برامج عامة قد تعقدها جهات محلية أو خارجية، و تدعوا لها أي جهات محلية أو خارجية للاستفادة منها.

3- **التدريب بحسب وقت تنفيذه:** و ينقسم إلى ثلاثة أنواع، هي:

الشكل (1-2):التدريب حسب وقت التنفيذ.



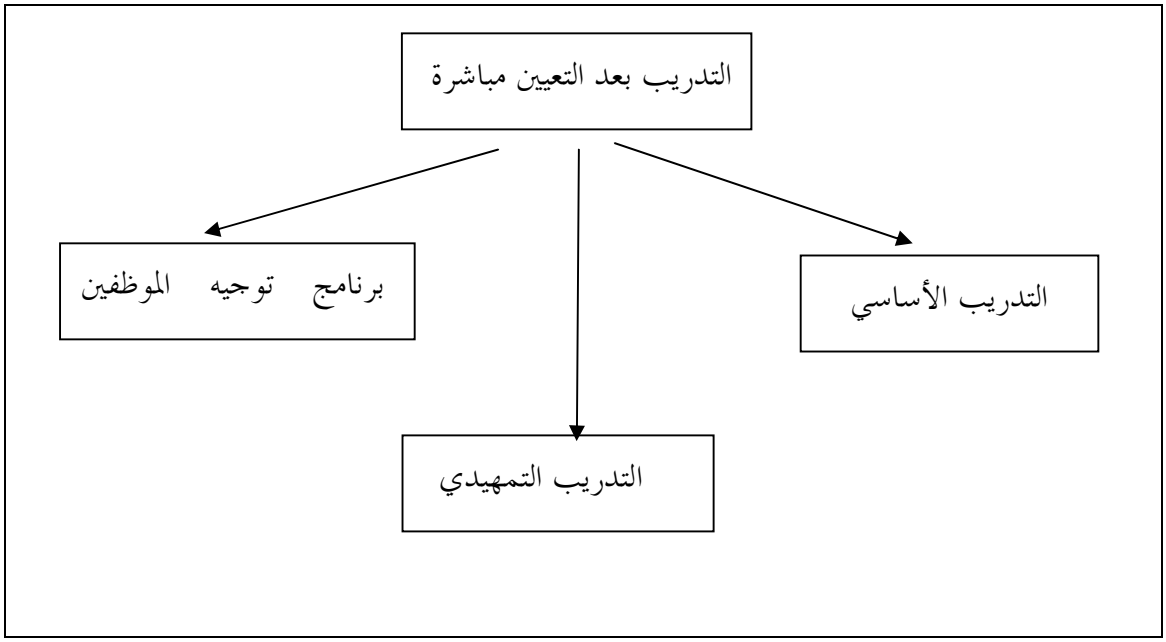
المصدر: عبد المعطي عساف، **التدريب و تنمية الموارد البشرية**، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، 2008، ص64 .

أ. **التدريب قبل الخدمة أو التعيين (التدريب الإعدادي أو التأهيلي):** و يشمل كل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل استلامه الفعلي للعمل الذي سيقوم به، و الغرض من هذا النوع من التدريب هو إعداد و تجهيز الفرد و تهيئته لتقبل ظروف العمل، و الانطلاق في تنفيذه و يتم في هذا النوع من التدريب إيجاد نوع من الموائمة بين الفرد و البيئة الجديدة التي سيعمل .

و قد يتم هذا التدريب ضمن فترات طويلة تمتد لمدة سنة أو سنتين أو أكثر، و قد يكون لفترات قصيرة نسبيا لا تتجاوز عادة بضعة شهور، و من ابرز هذا النوع ما يسمى بالتلمذة الصناعية. و هو نوع من التدريب الطويل المدى.

ب. **التدريب بعد التعيين مباشرة:** و يشمل كل أنواع التدريب التي تتم بعد التعيين في الخدمة مباشرة بدءا من التدريب أثناء فترة التجريب أو بعدها بقليل، و يهدف هذا التدريب إلى التعريف بالمنظمة و بالأعمال التي تجب مزاولتها، و يمكن أن يوصف بأنه عملية التلاؤم بين الفرد من جهة و بين المهنة أو الوظيفة من جهة أخرى، و يتخذ هذا النوع من التدريب عدة أشكال هي:

شكل رقم (1-3):التدريب بعد التعيين .



المصدر: عبد المعطي عساف، **التدريب و تنمية الموارد البشرية**، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع ، 2008، ص67 .

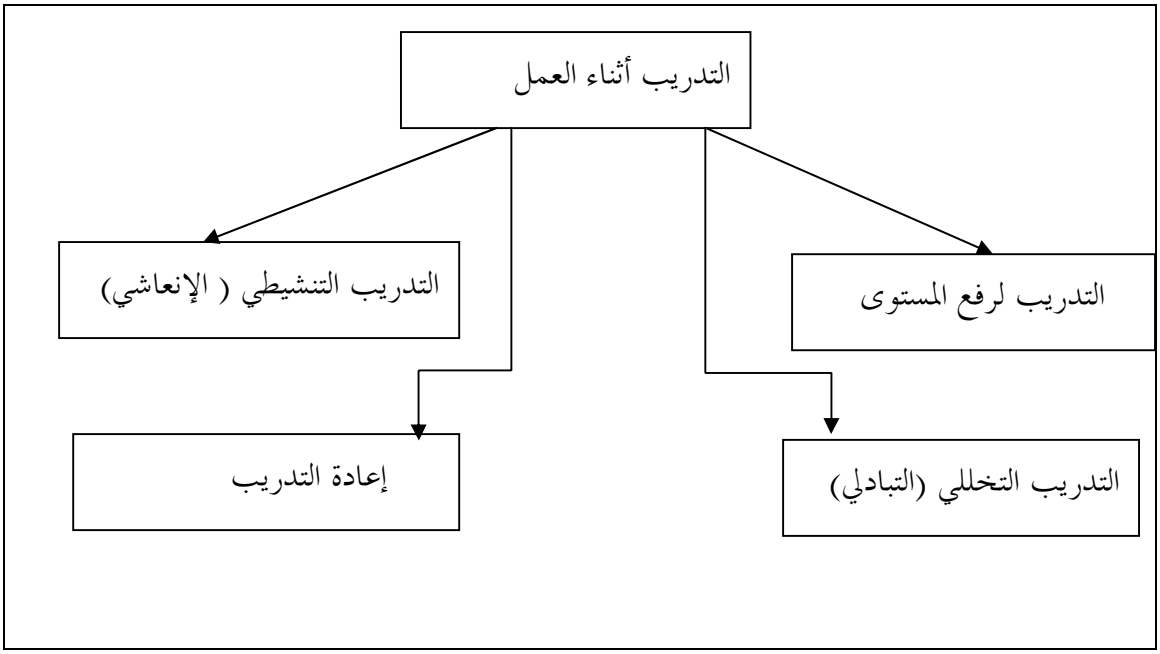
-**برنامج توجيه الموظفين الجدد:** و فيه يعطى الموظفون الجدد معلومات أساسية عن نظام المنظمة، و واجبات و حقوق الموظف و السلوك الوظيفي و معلومات عن الأنظمة و القوانين التي تحكم العمل في المؤسسات المعنية.

-**التدريب الأساسي**: و فيه يعطى العامل الجديد معارف ضرورية، و معلومات و مهارات أساسية تتصل بطبيعة العمل الذي يشغله.

-**التدريب التمهيدي**:التدريب الذي يتم في ورشات تدريبية خاصة أو في مدرسة المصنع أو في غير ذلك من الأماكن التي تجهز لهذا الغرض، و هو نوع من التدريب الذي يتلقاه الفرد في بداية تعيينه، و بهدف تعزيز كل مزايا التدريب أثناء العمل مع تفادي مساوئه.

ج. **التدريب أثناء العمل:** و يشمل كل أشكال التدريب التي يخضع لها الأفراد بعد تثبيتهم في الخدمة، و حتى انتهاء خدماتهم لأي سبب من الأسباب، و يأخذ هذا التدريب عدة أشكال كما يوضحها النموذج التالي:

الشكل رقم (1-4): التدريب أثناء العمل.



المصدر: عبد المعطي عساف، **التدريب و تنمية الموارد البشرية**، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، 2008، ص69.

-**التدريب لرفع المستوى:** فإنه يهدف إلى تنمية مستوى معارف و مهارات العاملين عن طريق التحاقهم ببرامج تدريبية يتم التركيز فيها على تعريف العاملين بالأساليب المستحدثة و طرق استخدامها، و متابعة التطورات التكنولوجية المتجددة و سبل توظيفها.

-**التدريب التنشيطي (الإنعاشي):** فيهدف إلى إنعاش و تنمية المعارف و المهارات التي قد تكون نسيت جزئيا بسبب طول مدة الخدمة، أو عدم استخدام المستمر، أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى تآكل المعلومات أو المهارات.

-**التدريب التخللي (التبادلي):** و يطلق عليه في بريطانيا اسم التعليم التعاوني أو نظام الساندويتش (الشطيرة)، فإنه يعتمد أساسا على ربط التعليم بالصناعة المناظرة، حيث يمضي الفرد فترة من الدراسة، يعقبها فترة من

التطبيق العملي في المكان الذي يزاوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى، يعود بعدها للتطبيق العملي في موقع العمل نفسه... و هكذا إلى أن يتقن المهارات و يحقق الأهداف المنشودة.

-**برامج إعادة التدريب:** و تهدف إلى تزويد العاملين بمعلومات و مهارات ضرورية لأداء أعمال تختلف عن العمل الأصلي الذي يقومون به، و غالبا ما يتم هذا النوع من التدريب بأسلوب التدريب السريع، أو التدريب لأغراض الإثراء الوظيفي أو التدوير الوظيفي، و الأمثلة عليه كثيرة في عالم البنوك و المنظمات المعاصرة.

الفرع الثاني:مبادئ التدريب.

تتمثل مبادئ التدريب فيما يلي:[1]

1- الشرعية: بحيث يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها في المنظمة.

2- المنطقية: و يجب أن يتم التدريب بناءا على فهم منطقي و واقعي و دقيق و واضح للاحتياجات التدريبية.

3- الهادفية: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة و موضوعية، قابلة للتطبيق و محددة تحديدا دقيقا من الزمان و المكان و الكم و الكيف و التكلفة .

4- الشمولية: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم و اتجاهات و معارف و مهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة، و جميع الفئات العاملين فيها.

5- التدرجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة و منظمة إلى الأكثر تعقيدا و هكذا.

6- الإستمرارية: و تعني أن التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد و يستمر معه خطوة بخطوة لتطويره، و تنميته حتى يساعد العاملين على التكيف و التطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية و المستقبلية.

7- المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب و عملياته بمواكبة التطور و التزود بالوسائل و الأدوات و الأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب و مستوياتهم الوظيفية و توظيفها في خدمة العملية التدريبية.

[1] بلال خلف سكارنة، **المرجع السابق**، ص 29،30 .

خلاصة الفصل.

تواجه منظمات اليوم العديد من التحديات و العديد من العقبات التي تتطلب منها التغير السريع للتكيف مع التغيرات المتتابعة و المختلفة.

و على هذا الأساس يلقى التدريب اهتمام متزايد بإعتباره وسيلة فعالة تستخدمها المنظمة من أجل تطوير و تحسين أدائها.

و لقد قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى التدريب الذي أصبح أمر حتمي على المنظمات اللجوء إليه، و من أجل التعمق في هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتمثل في تعريف التدريب، أهميته، أهدافه و أنواعه، أما المبحث الثاني تمثل في أساليب و مراحل التي تمر بها العملية التدريبية و عوامل نجاحه في المنظمة،أما المبحث الثالث تأثير التدريب على أداء العاملين و كيفية قياسه و استخدامه في مختلف المجالات.

المبحث الثاني: أساسيات التدريب.

يعتبر التدريب عملية مستمرة تسعى إلى اكتساب الأفراد مهارات و تقنيات حديثة من خلال البرامج التدريبية المستمرة التي تعتمد على أساليب فعالة لنجاح عملية التدريب.

المطلب الأول: أساليب و مراحل التدريب.

للتدريب أساليب متعددة يستخدمها و أيضا يمر بمراحل متنوعة.

الفرع الأول: أساليب التدريب.

يقتضي التدريب توفير العديد من الأساليب و الطرق يعتمد عليها عند تنفيذه، و من بين أهم هذه الأساليب ما يلي:[1]

1- أسلوب المحاضرة:

أ- أسلوب أكاديمي قديم لنقل المعلومات بطريقة رسمية لمجموعات كبيرة بالمعلومات و المفاهيم و البيانات عن طريق شخصي علمي من محاضر له صفات تؤهله في عرض مفاهيمه و معلوماته من حيث ما يلي:

- الإلقاء المناسب و الجذاب الذي يثير اهتمام المتدربين، و يمكن من إيصال المعلومات و الأفكار إلى الآخرين بسهولة ووضوح.
- تقسيم وقت المحاضرة بحيث يكون الثلث للمحاضرة والثلثين الباقيين للمناقشة و الحوار و الأسئلة.
- تشجيع كل الأعضاء المتدربين على المشاركة بحيث يوجه الأسئلة إذا لم يقدم المشاركون على طرحها.
- توجيه الإجابة للمجموعة و ليس للسائل فقط، على أن تكون بأمانة و اختصار و اقترانها بالحوار الفعال و المناقشة الموضوعية.
- تغيير الصوت و الإلقاء وفق المعاني التي يتناولها.

ب-تناول موضوعها ما يصعب على المتدرب استنتاجه.

ج- ضرورة استخدام وسائل سمعية و بصرية لجذب انتباه المتدربين على أن تكون الأمثلة للموضوع مدعمة بالإحصاءات و المقارنات و الوثائق.

د- العمل في إطار متحرك غير رسمي ،تتعدد فيه و تتنوع وسائل الاتصال و أساليب المقالة الفكرية بين المحاضر و مستمعيه من المتدربين.

---

[1]-نجم العزاوي، **التدريب الإداري**، نفس المرجع، ص 114-136.

2- الدراسات الميدانية أو الزيارات الميدانية:

تتناول الجماعة المتدربة بهذا الأسلوب، موضوع بحثها بما يسمح باستخدام خبرات و تجارب أعضائها في مجالهم الوظيفي لدراستها و بحثها و بذلك يعطي المتدرب الفرصة لكي يمارس بنفسه دراسة المشكلة و استخدام الوسائل العلمية للكشف عنها، و الوصول إلى حلول بديلة تجري المفاضلة بينها قبل اختيار الحل المناسب و تعتبر أحد الوسائل الفعالة التي تهيئ للفرد المتدرب فرصة مشاهدة المواقف و الحقائق و دراستها على الطبيعة لكي:

أ- إعداد برنامج الدراسة أو الزيارة الميدانية مسبقا.

ب- يطلب من المجموعة المتدربة، إعداد دراسة ميدانية عن موضوع الزيارة أو المشكلة التي تم التعرف عليها و النتائج التي توصل إليها، و التوصيات التي يقترحها.

ج- مناقشة كل تقرير يتقدم به المتدرب أمام *المتدربين الآخرين*.

و يتوقف نجاح هذا الأسلوب على مقدار ما يبذل من جهد في إعدادها و تنفيذها و متابعتها و تقويمها على أسس علمية سليمة.

3- جماعة المناقشة:

وسيلة قادرة على تنمية التفكير الفردي الإنساني عن طريق اجتماع بعض الأفراد المتدربين المتخصصين لتبادل الرأي حول مشكلة فردية أو جماعية، و اقتراح بدائل الحلول و اكتساب خبرة إدارة المؤتمرات، ومن أهم أنواع المناقشة و وسائلها التنظيمية ما يلي:

أ- المناقشة التي تعقب المحاضرة.

ب- المناقشة بطريقة الجماعات.

ج- المناقشة بطريقة مجموعة من الخبرات و المتخصصين.

و من أهم مزايا هذا الأسلوب هو تنمية مهارات المتدربين في مجال العلاقات الإنسانية وإتاحة الفرصة للتعبير عن الأفكار و طرحها للمناقشة و تشجيع التفكير الذاتي.

4- اللجان:

يتطلب عمل المتدرب الاشتراك في لجان عديدة داخل منظمته أو خارجها و بالتالي الحصول على خبرة في إدارة اللجان، و هذا هو الأسلوب الذي يحقق ذلك، عن طريق تكوين لجنة من المتدربين تتراوح عدد أفرادها من (10-16) متدرب مع (2-4) مشرفا للمناقشة في إطار موضوع محدد تتناوله مناقشات تمهيدية تعقدها

اللجنة تحت رئاسة المشرفين بالتناوب إلى أن يحصل الجميع على قناعة تامة و من ثم إعداد التقرير النهائي الذي يقدم للمناقشة من قبل لجان أخرى و لجنة إشراف خاصة من بعض الخبراء المختصين.

و يتميز هذا الأسلوب بكونه أسلوبا تعاونيا ينمي التفكير المشترك و القدرة على التعبير و اتخاذ القرار لأنه قائم على دراسة الوثائق و الحقائق و من ثم الوصول إلى بدائل و حلول و اختيار الحل الأمثل.

5- دراسة الحالة:

وسيلة من وسائل المواقف الإدارية التي تعكس العملية الإدارية في صورة ديناميكية متكاملة، حيث يقوم كل متدرب على انفراد بدراسة الحالة بعد توزيعها من قبل قائد الحالة إذا كانت قصيرة.

أما إذا كانت طويلة فإن القائد يقسم المتدربين إلى مجاميع و كل مجموعة تكون من (5-8) فرد، يتلقون لمدة ساعة أو ساعتين قبل بدء الحالة بغرض دراسة الحالة و تحليلها و استخراج المؤشرات و الدلالات وصولا إلى تقدير أو الحكم في شأن ذلك على أن تكون مراحل دراستها كما يلي:

- إعداد المشرف للحالة.
- قراءتها أمام المتدربين.
- قيام المتدربين بإعداد الأجوبة.
- المناقشة و الوصول إلى رأي مشترك.

و يعتمد هذا الأسلوب على طرح موضوعات معينة تخص مشاكل تتطلب مزيدا من البحث و الدراسة للوصول بها إلى حلول على ضوء الواقع، ولا تقتصر دراسة الحالة على المتدربين و المديرين إنما تتعداهم إلى كل من له علاقة بالمشكلة بموضوع البحث حتى الإطلاع على الحالات الأخرى المماثلة التي تخص دولا أخرى للاستفادة من تجربتها أو الوصول أخيرا إلى رأي يشترك فيه الجميع.

6- الندوات:

يشمل هذا الأسلوب اجتماع منظم لمجموعة من الأفراد المتدربين لهم هدف محدد للدراسة و تبادل الخبرات و البيانات و المعلومات و الحقائق و الآراء و أسلوب متفق عليه في إدارة الحوار أو المناقشة في مشكلة محددة، و التوصل إلى مجموعة من النتائج و التوصيات.

كما تستخدم الندوات بعض النظريات و المفاهيم الحديثة للعلوم الإدارية بهدف تنمية قدرات الأعضاء إداريا و تمكينهم من التعبير عن آرائهم عمليا لما يعترضهم من عقبات و مشاكل في ضوء تلك النظريات و المفاهيم.

7- المؤتمرات:

تستخدم دائما و على الأغلب في مجال تنمية القيادات الإدارية، حيث أنها فن التشاور الجماعي بشكل رسمي، و هي مؤتمرات عن طريق إتاحتها المجال لاجتماع أفراد على مستوى عال من الخبرة و المسؤولية لدراسة محددة في نطاق عملهم، و مؤتمرات تنمية لأعضاء المؤتمر حيث تحدث تلقائيا نتيجة للوسائل و الأساليب التي يستخدمها المؤتمر في دراسته و بحوثه.

8- الحلقة الدراسية:

نشأ هذا التجريبي الأمثل في مدرسة الأعمال الإدارية بجامعة هارفرد - بوسطن - عام 1910 و هو أسلوب تعلم و ليس تدريسا ،و خاص للقيادات الإدارية لأنه:

- يساعدهم على التحليل و التفكير الإنتقادي.
- يكون القابلية في تحديد المشكلة و تعريفها، و إيجاد الحلول لها و إمكانية اتخاذ القرارات فيها.
- يساعد في تكوين أحكام موضوعية بشأن اختيار البدائل لكل موقف يواجهونه.
- يكون القابلية في تفهم وجهات نظر الآخرين.
- يمكن القائد من تطبيق أساليب و إجراءات تناسب الوضع أو المشكلة التي يتعامل معها.

و يطبق هذا الأسلوب من خلال اجتماع عدد المتدربين القياديين الذين لا تجمعهم رابطة جماعية و حتى شعور بالانتماء إلى وحدة في العمل في مناقشة مشكلة أو موضوع معين.

9- المباريات الإدارية:

أسلوب تدريبي قيادي عن طريق تمرين عملي تطبيقي على موقف معين تختلف أنواعها طبقا للموضوع التي تهتم به و غالبية المباريات تركز على نشاطها الإدارية بشكل عام، و اتصالها بنظرية المنظمة وصنع القرار و الاتصال.

10- تمثيل الأدوار:

يتضمن هذا الأسلوب تكوين عملية و واقعية يقوم بها عدد من القيادات الإدارية المتدربة بتكوين فريق حسب عدد الأشخاص التي تحتاجهم الحالة، و حسب توجيه المدرب القيادي لتمثيل سلوك حقيق في موقف مصطنع للعلاقات بين الأفراد و بين ظروف العمل تحسم نتيجته بالسلوك الفعلي للمتدرب القيادي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلا و يمكن أن يأخذ هذا الأسلوب أحد الطريقتين:

- تمثيلية يقوم فيها الخبراء أو المتدربون بتمثيل أدوار في أي فرع من فروع الإدارة المتنوعة تؤدي غلى موقف معين.
- مشاركة من قبل المتدربين القياديين بعد انتهاء التمثيلية بإحدى الطريقتين:

أ- مناقشة جماعية و كتابة تقرير يقدم في جلسة يحضرها جميع الأعضاء.

- تدريبات محددة لبعض المتدربين القياديين نابعة من الموقف التمثيلي السابق ،تتضمن الطلب من القائد الإداري المتدرب أن يقوم بدورة تلقائيا بعد قراءته للتعليمات المكتوبة.

11- التدريب المعملي في العلاقات الإنسانية:

أسلوب جديد من أساليب القيادات الإدارية على نوع من التعامل الجديد مع العاملين في منظماتهم أو مؤسساتهم و لكي يكون هذا الأسلوب الدور الفعال في تغيير أو تبديل أو تطوير السلوكية، هو أن تتكون مجموعة التدريب من (15-25) فردا ينتمون إلى منظمة واحدة أو مجموعة منظمات متقاربة في اختصاصها و أهدافها و تحت إشراف خبير اجتماعي كفء ذو تدريب خاص و يطلق عليهم family group لأنه يمكن توضيح سلوك الفرد مع زملائه في العمل نتيجة الصراعات النفسية القائمة في العمل نتيجة للعلاقات القائمة بينهما.

12- التنقل بين الوظائف:

أسلوب حديث ينتقل المتدرب فيه من وظيفة إلى وظيفة أو عدة وظائف أخرى مقاربة إلى الوظيفة -التناوب الوظيفي - لتوسيع آفاقه و إعطائه الإلمام الواسع في وظيفته الأصلية و يطلق آخرون على هذا الأسلوب التوسع الوظيفي و ذلك عن طريق إضافة مهام أخرى للوظيفة الأصلية في حدود الصلاحية و المسؤولية الجديدة، و يستخدم هذا الأسلوب لتنمية و تدريب القيادات الإدارية لإكسابهم خبرات واسعة عن طبيعة المنظمات من حيث:

- معرفة السياسات و المشكلات الإدارية التي تجابه المنظمات.
- دور القائد في إحداث التغيير في سلوكية الأفراد.
- مواجهة مواقف العمل و اتخاذ القرار.
- طبيعة النظام غير الرسمي و الاتصالات القائمة داخل هذه المنظمات.
- تنمية قدرة القائد على التصور الشامل و النظرة البعيدة المدى لمجالات العمل بالمنظمة و أهدافها.

13- المشروعات الفردية:

يعتبر من الأساليب التي تعتمد على القدرة الذاتية في البحث و الاستنتاج حيث:

- إما يعهد إلى كل متدرب في بعض الدراسات التخصصية ،و أن يقوم بنفسه بالبحث عن مشكلة إدارية تواجه المنظمة أو المؤسسة التي ينتمي إليها و يقترح ما يراه من حلول مناسبة لحل المشكلة، و تجمع جميع البحوث للمتدربين و تناقش من قبل لجنة خاصة مع جميع المتدربين ووضع المقترحات المناسبة لكل منها.

- و أما على إلحاق المتدرب بمنظمة أو مؤسسة ما، و يقوم بالعمل فعليا في ممارسة المهام على أن يتقيد بالتعليمات الخاصة بالمنظمة، و يخضع إلى إشراف فعال من قبل مشرف عملي و علمي في آن واحد، و يقوم هذا المشرف في نهاية فترة التدريب بتقديم تقرير منفصل عن تصرفاته و سلوكه و انضباطه و قدرته على اتخاذ القرار، و كذلك المتدرب الذي يقدم هو الآخر تقريرا يوضح فيه أهم ملاحظاته و المشاكل التي صادفته في حياته العلمية، و يناقش التقريران من قبل لجنة أمام جميع المتدربين في البرامج التدريبية و الذين يحصلون بدورهم على بعض الحقائق و المعلومات العلمية عن المنظمة التي تدرب فيها المتدرب حتى تكون المناقشة علمية و مجدية.

14- أساليب علمية أخرى:

أسلوب التطوير الذاتي من خلال:

- يقوم المتدرب بتطوير نفسه ذاتيا عن طريق إطلاعه لأحدث المؤلفات و الكتب و الدوريات و البحوث المتخصصة في مجال عمله، حتى يكون على علم ووعي و معرفة بكل ما يحدث في عمله و إدارته من تطورات و تحتاج إلى تغيير أو تطوير أو تبديل.

- ارتباطه بجامعة أجنبية لحضور فصول دراسية منتظمة أو برامج و مؤتمرات خاصة في توسيع المعلومات و اكتساب الخبرة.

- البحث و الملاحظة عن طريق الانترنت عن مجالات العمل أو مشاكل أخرى متخصصة للإطلاع و المعرفة حتى يتمكن من تعميق المعرفة في المفاهيم عن العلاقات المتداخلة بين الإدارة و بيئتها الخارجية.

15- الحقيبة التدريبية:

بدأت المنظمة العربية للعلوم الإدارية إنتاج الحقائب التدريبية منذ عام 1984 بعد أن استعانت بالخبرات العربية و الأجنبية المتخصصة في مجال تصميم الحقائق التدريبية، و قد عقدت المنظمة العربية للعلوم الإدارية أكثر من دورة تدريبية خاصة بتصميم الحقائب التدريبية لتدريب المدربين في الدول العربية.

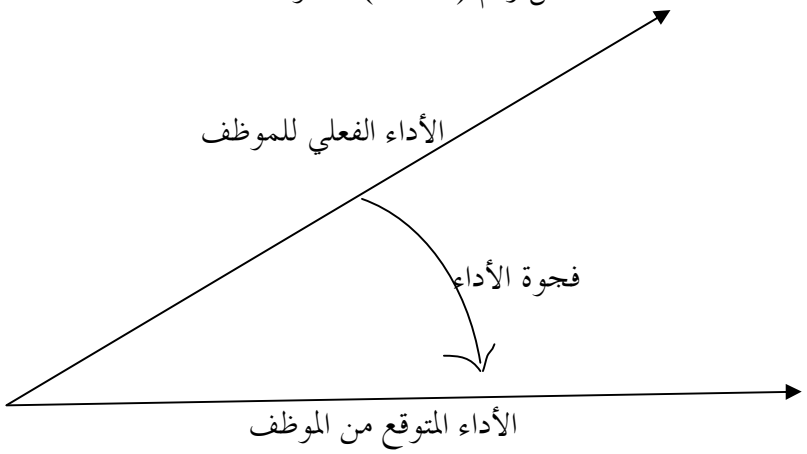
و تلعب الحقائب التدريبية دورا هاما في عملية التدريب بصورة عامة، عملية التدريب الذاتي بصورة خاصة، حيث يمكن للمدرب أن يستعين بها لتدريب المتدربين، كما يمكن للمتدرب بتعليم نفسه وفق منهجية و برامج خطط له بمعرفة مدرب أو جهة أخرى تدريبية.

الفرع الثاني: مراحل التدريب.

تتمثل مراحل التدريب فيما يلي:[1]

1- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** و هي بمثابة قاعدة أو أساس التدريب و يعبر عن الاحتياجات التدريبية بالفجوة مابين الأداء الفعلي للعامل و الأداء المطلوب منه.

شكل رقم:(1- 5): فجوة الأداء



المصدر: بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص 47.

و لتحديد هذه الاحتياجات نلجأ إلى طرح بعض الأسئلة و نذكرها:

[1] - بسيوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005 ص 48 -50.

أ-هل هناك فجوة في الأداء ؟

و للإجابة على هذا السؤال نستخدم كل من التحليل المؤسسي و المتمثل في قياس ناتج السلع و الخدمات، و معدلات الغياب و ترك العمل و مدى تطبيق الإجراءات و القوانين. ونستخدم أيضا التحليل الشخصي و ذلك بقياس مستوى أداء و مهارات العاملين.

ب- هل الفجوة مهمة للمنظمة ؟

و هي معرفة مدى أهمية وتأثير هذه الفجوة على المنظمة و نتائجها.

ج- هل التدريب هو احتمالية الحل؟ الإجابة بنعم في هذا السؤال تكون في الحالات التالية:

- أسباب الفجوة ناجمة عن ضعف في القدرات ،المعارف و المهارات للموظفين.
- توفر الدافعية اللازمة لدى الأفراد للقيام بالعمل بشكل أفضل.
- دعم الإدارة للسلوك المراد تغييره.

شكل رقم (1- 6): العلاقة بين دافعية العامل و قدراته



المصدر:بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص 49.

بحيث يكون التدريب هو الحل عندما تكون الدافعية العامل عالية و قدراته منخفضة.

د-هل التدريب هو الحل الأفضل؟

بالاعتماد على الشكل السابق يمكن معرفة أنه قد يكون هناك حلول أخرى غير التدريب مثل أن يكون العامل يحتاج إلى تحفيز بما أنه يمتلك قدرات عالية مثل الحالة 4 من الشكل.

2- **صياغة خطة التدريب:** بعد تحديد احتياجات العاملين التدريبية، يتم تصميم برامج التدريب المناسبة، بعد تحديد الأهداف هذه الاحتياجات. و من ثم تحديد الأشخاص الذين سيلتحقون بالتدريب (المتدربين) و البرنامج المناسب لكل منهم.

و يتم تحديد برنامج زمني لتنفيذ البرنامج و وسائل و أساليب التدريب المراد استخدامها و هذا كله من خلال صياغة خطة متكاملة، و عادة ما تكون هذه الخطة سنوية في المنظمة.

3- **تصميم البرنامج التدريبي:** لتصميم البرنامج التدريبي نمر على عدة مراحل نذكر ما يلي:

أ- **وضع الأهداف التدريبية:** و هي قائمة بالمعارف و المهارات التي على المتدرب معرفتها أو تعلمها و اكتسابها، و المهام الواجب عليه القيام بها بعد الانتهاء من التدريب.

و تحدد مع رؤسائهم المباشرين عند تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة مسئولي الموارد البشرية.

ب- **تحديد موضوعات البرنامج:** و هي كل المواد المقترح طرحها في البرنامج و التسلسل في عملية تقديمها، و يتم تحديد هذه الموضوعات بناءا على الأهداف التدريبية الموضوعة، و المعلومات المتوفرة عنها.

ت- **اختيار أساليب التدريب:** يعتمد اختيار الأساليب التدريبية على عدة عوامل منها عدد المشاركين، بالنسبة و اعتماد على توفر أماكن للتدريب بالإضافة إلى خبرة المدربين.

و قبل البدء في اختيار أساليب التدريب فلا بد لمصمم البرامج من معرفة مكان تنفيذ البرامج سواء كان ذلك في مكان العمل أو خارجه.

4- **تقييم البرامج التدريبية:**

1- **مفهومها:** تعد عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم عمليات التدريب و أكثرها صعوبة و تعقيدا، بل إنها أحد هموم مدراء التدريب و القائمين على تنمية الموارد البشرية في المنظمة.

وهو كذلك عملية تهدف إلى قياس فاعلية و كفاءة البرنامج التدريبي و مقدار تحقيقه للأهداف المقررة.

2- مراحلها:

تمر عملية تقييم البرامج التدريبية بثلاث مراحل رئيسية وهي:

أ- مرحلة ما قبل التدريب: و تتمثل هذه المرحلة في تقييم كل من الخطوتين الأولى و الثانية من التدريب، أي تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرنامج التدريبي.

و هي عملية إخضاع "تحديد الاحتياجات التدريبية" إلى معايير عملية و تطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب و ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف و سياسات و نشاطات المنظمة، و التنبؤ بعوائد التدريب على المنظمة و الوظيفة و الموظف. و يتم كذلك خلال هذه المرحلة اختيار البرنامج أو البرامج المناسبة.

و تعد هذه المرحلة من أصعب و أدق مراحل التقييم، ذلك أنه إذا تم التحديد الدقيق للاحتياجات و المرتبطة مباشرة بأهداف المنظمة، ثم صمم و اختير البرنامج الذي يحقق إشباع تلك الاحتياجات فإن نسبة نجاح العملية التدريبية و استفادة المتدرب و المنظمة تكون مرتفعة جدا.

ب- مرحلة أثناء التدريب:و تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال محورين أساسين هما:

- **تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي:** يشمل منهج و أسلوب التقييم و الوسائل المستخدمة في التدريب، الوقت المخصص للتدريب و توزيعه بين المهارات و المعارف، الطرق و التقنيات المستخدمة في التدريب، و غير ذلك للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرامج مع الخطة الموضوعة له.
- **تقييم أداء المدرب و المتدرب خلال تنفيذ البرنامج:** و يشمل هذا القياس تحصيل و أداء المتدربين، و معرفة مدى تجاوبها مع المعارف و المهارات التي يقدمها البرنامج، و مدى ارتباطها بالمهام و الواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل.

ج- مرحلة ما بعد التدريب: هي من مراحل التقييم الهامة و الضرورية، وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم هما:

- **تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج:** و تكون هذه الخطوة عادة في اليوم الأخير للبرنامج التدريبي، إذ يقوم المتدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا بها.
- **تقييم أثر التدريب:** و يمثل الهدف النهائي لعملية التقييم، و تأتي أهمية تقييم أثر التدريب من منطلق بسيط، و هو أن هدف التدريب هو في النهاية رفع كفاءة أداء العاملين، زيادة و تطوير مخرجات المنظمة

و يتم من خلال هذا الجزء من التقييم قياس اثر التدريب على سلوك و أداء الموظفين، و التأكد من حدوث التغيير على سلوكه و أداءه.

المطلب الثاني: عوامل نجاح عملية التدريب في المنظمة.

يخضع نجاح عملية التدريب في المنظمة إلى عدة جوانب نذكر من أهمها ما يلي:[1]

1- **مدى اعتراف المنظمة بالعمليات التدريبية:** كثير من المنظمات لا تعترف بمثل هذه العمليات التدريبية، حيث ترى أنها مجرد عمليات ليس لها قيمة فعلية أو جدوى مادية، كما أنها تعد تكاليف و أعباء مالية على المنظمة من أجل إجراء أنواع التدريب اللازمة و توفير كافة الأدوات المستخدمة أثناء التدريب. و لكن هذه النظرة خاطئة بالفعل لأن المنظمة هنا تنظر إلى المدى القريب و لا تأخذ بعين الاعتبار أن الاقتصاد في تكاليف التدريب لا يعتبر توفير و لكن يعد أحد المسببات الرئيسية التي قد تعرض المنظمة إلى تحمل خسائر مادية و غير مادية لنقص الكفاءة و المعرفة و المهارة لدى العمال، حيث أن هذه المنظمة تعمل بمبدأ ترك العامل ليحتك بالحياة المهنية بطريقة مباشرة و يعمل على المحاولة لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها و اكتشاف الأخطاء المهنية و معالجتها.

2- **الإمكانيات المالية للمنظمة:** إن توفر التلاؤم بين كل من تكاليف التدريب و بين الميزانية المالية المسموح بها على نطاق الإدارة المسؤولة على تدريب و تنمية العاملين يعد أمر هام، ويجب إجراء الدراسة الأولية للقدرة المالية للمنظمة و الـــتأكد من وجود نسبة و تناسب بين كل من هذه الجوانب، بحيث أن لا تتحمل المنظمة تكاليف مادية تفوق قدراتها و إمكانياتها المالية.

3- **مدى توفر الوقت:** إن عامل الوقت له تأثير و دور فعال في نجاح عملية التدريب حيث أن تقدير الوقت الكافي و الذي يتلاءم مع طبيعة التدريب، فإن هذا يمد عملية التدريب بالمساحة الزمنية الكافية للقدرة على إجراء التدريب اللازم بشكل صحيح و ناجح دون تواجد أي من القصور و الاختصارات الناتجة بشكل مباشر عن ضيق الوقت المحدد لبدء و انتهاء عملية التدريب، كما أن طول الوقت فيها لا يتناسب مع طبيعة التدريب يؤدي إلى شعور المتدرب بنوع من الملل و عدم القدرة على المواظبة على حضور البرامج التدريبية.

4- **مدى صحة برنامج عملية التدريب:** إن أحد العوامل التي يتوقف عليها نجاح عمليات التدريب هو مدى صحة مضمون و تكوين البرنامج التدريبي، بحيث أن لا يفقد التدريب الهدف الرئيسي أو يتم تدريب العاملين على أعمال و مهام لا تعتبر من شأنهم أو مسؤولياتهم.

---

[1]- https://hrdiscussion.com/hr 75988.html.

5- **مدى مهارة طاقم التدريب:** قد يكون هناك بعض من الأفراد القائمين على العمليات التدريبية مختلفة المجالات لديهم الخبرة الكافية في ممارسات و طبيعة الوظيفة، و لكن هذا لا يعتبر كافي و لا يؤخذ بشكل منفرد، حيث أن هناك أيضا عناصر أخرى لها دور فعال في زيادة مستوى نجاح البرامج التدريبية و القدرة على توصيل المعلومات إلى المتدربين بشكل سهل و على درجة كبيرة من الوضوح، و هذه العوامل تتمثل في توفر المهارة التعليمية لدى المدرب و اللباقة و القدرة على استقبال و الرد على الاستفسارات المتنوعة من قبل المتدربين، و توفر الصبر للعمل الدائم على معالجة الأخطاء التي تتعلق بسير منهج البرنامج التدريبي.

6- **مدى صحة نوع التدريب:** هناك العديد من الأنواع المختلفة و الطرق الخاصة بعمليات التدريب لذلك فإن اتخاذ القرار بإحالة العاملين للخضوع إلى برنامج تدريبي مناسب يمثل أحد العوامل التي تزيد من احتمال نجاح العملية التدريبية.

7- **مدى استعداد العاملين للخضوع لعملية التدريب:** الاستعداد التام للمنظمة لتصميم و تفعيل برامج تدريبية و تحمل كافة النفقات الخاصة بها لا يعني نجاح التدريب فهناك العديد من العاملين لا يفضلون الخضوع أو الاشتراك في أحد البرامج التدريبية و ينظر إليها على أنها عمليات ليس لها ضرورة في اكتساب المعارف و المهارات و لذلك فإنه يجب على المنظمة تجهيز العاملين و توعيتهم بضرورة هذه البرامج التدريبية دون قبول أعذار رفضهم.

8- **مدى قدرة العاملين على الاستفادة من عملية التدريب:** قبول أو خضوع العاملين للتدريبات لا يعتبر حل نهائي إذا كان هناك انعدام الرغبة في الاستفادة من منهج العملية التدريبية و لذلك فإنه يجب دائما و بصفة دورية العمل على قياس مدى تلقي العاملين للمعلومات التي تتضمنها برامج التدريب من خلال تصميم و تفعيل اختبارات تحديد المستوى أو القصور و العمل على معالجتها.

9- **توفر المناخ المناسب لإجراء عملية التدريب:** قد تكون كافة العناصر السابقة اللازمة لنجاح عملية التدريب المتوفرة بالفعل و لكن إذا كان هناك عجز في توفير بيئة مناسبة للتدريب قد ينتج عنه عدم تكامل العملية التدريبية بفعل عدم قدرة العامل المتدرب على التماشي مع طبيعة الوظيفة من خلال عملية التدريب.

المطلب الثالث: مسؤوليات ومعوقات التدريب.

تتمثل مسؤوليات التدريب و معوقاته فيما يلي:

الفرع الأول: مسؤوليات التدريب.

تنحصر مسؤوليات التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام و الشعب الإنتاجية و الخدمية و غيرها وتتمثل هذه المسؤوليات فيما يلي:[1]

1- **إدارة الموارد البشرية:** تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسئولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد و القدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية و الفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فإن هذه الإدارة تابع تحديد الحاجات التدريبية و تقييم المتدربين و مدى تقدمهم من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد انجازها و الجداول الزمنية المعدة مسبقا للتنفيذ،كما إن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية لإدارة العليا بخصوص التدريب و متطلباته و مستلزمات تنفيذه و الحاجات التدريبية اللازمة و جميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

2- **مدراء الوحدات الإدارية:** العاملة في المنظمة مسؤولة عن العاملين لديهم و تحديد مدى الحاجة لتدريبهم و البرامج التطويرية و التدريبية التي يتطلبها العمل و لذا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم و البرامج التي يتطلبها تحسين الأداء و مدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرامج التدريبية الذي التحق فيه و غيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل و انجازه باستمرار.

3- **المشرفون:** يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه و لذا فإنه يتابع تدريبهم و يقوم بالمهام المناط بها شخصيا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه و يكون عادة مسؤول عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم المتحققة جراء تدريب أو إيضاح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية برمتها بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التدريبية بالشكل المناسب.

الفرع الثاني: معوقات التدريب.

تتمثل في مجموعة من المعوقات نذكر منها:[2]

- المبالغة في عقاب الموظفين اللذين يتعلمون.
- إهمال عنصر الزمن نتيجة لتوقع الكثير في وقت قصير.
- عدم تأييد الإدارة العليا مما يؤدي إلى وجود مناخ غير ملائم للتدريب.

[1]- خضير كاظم حمود، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة 4، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 139-140.
[2] -محمد بلال إسماعيل، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004،ص 152 .

- عدم الاهتمام بالفروق الفردية.
- عدم متابعة التدريب حيث أن التدريب لا ينتهي بانتهاء البرنامج الرسمي.
- الافتراض بأن الأفراد ذوي الخبرة لا يحتاجون إلى تدريب.
- إسناد مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية لشخص أو لوحدة غير مناسبة.
- التركيز على توقعات المنظمة من الفرد و نسيان توقعات الفرد من المنظمة.
- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالمتطلبات التدريبية.
- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية مهارات المتدربين.
- الدورة التدريبية نظرية جدا.

المبحث الثالث: تأثير التدريب على أداء العاملين.

يعتبر الأداء معامل الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة، و يعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه و متطلبات الوظيفة، و من هنا كان إلزاما على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم.

المطلب الأول:مفهوم أداء العاملين ومحدداته.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم متعددة لأداء العاملين و تقييمه.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين و تقييم الأداء.

1- مفهوم أداء العاملين.

يعتبر مصطلح الأداء من المصطلحات المتداولة بكثرة في مجال الاقتصاد، ولهذا نذكر من أهمها:

يعرف كيراكيم الأداء على أنه:[1]"هو تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول للأهداف المحددة."

و يمكن القول أن الأداء هو[2]"المخرجات المقدرة بساعة العمل (واحد ساعة)" و يتوقف استخدام هذا التعريف على عاملين أساسيين:

أ – يجب أن يكون الأداء من النوع الذي يمكن قياسه كميا و إرجاعه إلى ساعات عمل محددة أي بمعنى آخر يمكن تسجيله و حسابه في فترة زمنية محددة.

ب- يجب أن يكون الأداء من النوع المنفصل عن أداء الآخرين الذين يعملون معه.

و منه فإن أداء العامل هو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق أساسيات وظيفته أي درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفته الذي يعكس الكيفية التي يحقق متطلبات الوظيفة.

2- مفهوم تقييم الأداء.

يعرف تقييم الأداء على أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأدائهم.

وتعتبر هذه العملية أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد، إذ يتم على أساسها أخذ قرارات متعلقة بالعاملين.[3]

---

[1] – إبراهيم محمد المحاسنة ،**إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق** ،دار جرير للنشر و التوزيع ،الطبعة 1 عمان،الأردن 2013،ص 104 .

[2] – راوية محمد حسن ،**إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2000 ،ص 215 .

[3] – أحمد أبو السعود محمد ،**الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين** ،منشأة المعارف ،الإسكندرية ،مصر ،2004 ،ص 51 .

تقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجد و تدعيم جوانب القوة أيضا.[1]

و يعرف أيضا على أنه العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات و تحليلها لغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها و لمعالجة جوانب الضعف و تعزيز جوانب القوة.[2]

الفرع الثاني: محددات الأداء.

وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:[3]

1- **المحددات الداخلية:**

- **الجهد:** و هو الناتج من حصول العامل على الدعم و التحفيز و الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية و الحركية و العقلية التي يبذلها العامل لأداء مهامه.

- **القدرات:** و هي تلك الخصائص و المهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة و تسمى أيضا بالكفاءات أو السمات الشخصية، كالقدرة و سرعة البديهة.

- **إدراك الدور:** هو الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من المهم أن يوجه جهوده في العمل من خلاله، أي أن الأداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به من خلال الوظيفة التي يقوم بها.

2- **المحددات الخارجية:** و هي المحددات أو العناصر التي تخرج عن سيطرة العامل و تؤثر على أداءه و تتمثل في:

- **متطلبات العمل:** و هي الواجبات، المسؤوليات، الأدوات و التوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق، الأساليب و المعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

- **البيئة التنظيمية:** و تمثل الظروف السائدة في المنظمة، وتشمل كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد ...الخ. وجميع هذه العوامل تؤثر على أداء العامل.

- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية على أداء العامل مثل المنافسة الخارجية.

المطلب الثاني: معايير وخطوات قياس أداء العاملين.

---

[1] - طاهر محمود الكلالدة ،**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن ،الطبعة العربية،2011،ص 76 .

[2] - حسين وليد حسين عباس ،**إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية** ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،الأردن ،الطبعة الأولى ،2015 ،ص 36 .

[3] - إبراهيم محمد المحاسنة ،مرجع سابق ،ص 113 -114 .

الفرع الأول: معايير قياس أداء العاملين.

إن تقييم الأداء لابد و أن يتم في ضوء مرجعية محددة و تتمثل هذه المرجعية عادة في معايير محددة وواضحة وسوف نعرض نوعين من المعايير ،و أيضا للحكم على ملائمة السلوك أو كفاءة أداء العاملين. و يتمثل هذان النوعين في:[1]

1-**عناصر الأداء:** و تشمل الخصائص و السمات و الإمكانيات و المهارات، المؤهلات و الخبرات التي يتوجب علو الموظف امتلاكهم. و تنقسم هذه العناصر إلى قسمين:

أ-عناصر شخصية: وتتعلق بشخصية العامل كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم ...الخ و تسمى في الغالب السمات الشخصية، و هي عناصر صعبة القياس لأنها خصائص مجردة أي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها أو ملاحظتها بسهولة.

ب- عناصر أدائية: و تتعلق بسلوك العامل و ممارساته أثناء قيامه بعمله، و هي عناصر يمكن ملاحظتها و قياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط...الخ

2-**معدلات الأداء:** تتعلق هذه المعدلات بالنتائج المحققة من طرف العامل على مستوى الوظيفة، و يتم الاستناد في هذا التقييم على أربعة عوامل أساسية نذكرها:

أ-الكمية: و يقصد بها حجم الانجاز الحالي مقارنة بالإنتاج المخطط له الأداء.

ب-النوعية: و يقصد بها نوعية العمل المنجز، مقارنة مع النوعية المرغوبة، إضافة إلى العلاقة بين النوعية و الكمية.

ج-الوقت: و يقصد به مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، أما في حالة التأخير فيجب تحديد أسبابه، و فيما إذا كان السبب يتعلق بالعامل أو بسوء التخطيط أو الإدارة.

د-التكلفة: و يقصد بها معرفة تكلفة تحقيق النتائج أو الأهداف و مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى انحراف التكلفة.

الفرع الثاني: خطوات قياس أداء العاملين.

[1] -إبراهيم محمد المحاسنة، **مرجع سابق**، ص 127 -128 .

إن عملية قياس أداء العاملين عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى و العوامل، لذا فإن القائمين بها من رؤساء و مشرفين و مسؤولين في إدارات الأفراد و في المنشآت المختلفة أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا منطقية متسلسلة كي يحقق قياس الأداء أهدافه.

و فيما يأتي شرح لكل من هذه الخطوات:[1]

1-**وضع معايير قياس الأداء:** يتم قياس أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي، و المعايير نوعان هما: العناصر و معدلات الأداء.

أما العناصر فتشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد و التي يجب أن يتحلى بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة.

إذ في ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد و سلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته وللعناصر نوعان هما: العناصر الملموسة و العناصر غير ملموسة.

2-**وضع طريقة قياس الأداء:** توجه طرق متعددة لقياس أداء العاملين، و يمكن للمنظمة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر.

3-**تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء:** إن عملية قياس و تقييم الأداء لا تخرج عن كونها عملية تجميع معلومات و من أهم عناصرها:

-أن هناك شخصا ما سوف يقوم بجمع المعلومات اللازمة للتقييم.

-و من أي مكان و موقع سيتم جمع المعلومات.

و هذان العنصران يوضحان أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات و المعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين، و لكل مصدر من هذه المصادر مزاياه و عيوبه.

4-**تحليل تقارير قياس الأداء:** و تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم و قياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين تجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي كفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة و لضعف في الأداء، و بالتحليل الموضوعي لبيانات

[1] - مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثالثة، الإصدار الثالث، 2005، عمان، الأردن، 101 -105.

تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أساس موضوعية و أن تتحسس المهارات الواجب تنميتها و ترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.

5-**مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين:** و تبدأ عملية تحليل تقارير تقييم أدائهم بعد اطلاعهم عليها، و سوف يواجه المدير رد فعل عكسي سلبي قوي من قبل العاملين من ذوي الكفاءة المنخفضة، و الذي ينتج عنه مشكلتان أولها تذمر المرؤوسين مما يدفعهم إلى تخفيض كفاءة أدائهم و اتخاذ موقف سلبي أو منعزل من العمل و المدير نظرا لانخفاض الرغبة في العمل، بالتالي مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، أما المشكلة الثانية فهي اتخاذ المرؤوس موقف العداء من رئيسه المباشر في العمل.

6-**تحديد مدة (عدد مرات) قياس الأداء:** عند تقييم أداء العاملين يجب تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم إعداد تقرير تقييم الأداء، و تتوقف هذه المدة على طبيعة و ظروف العمل بالمنظمة، و القوانين المعمول بها، و بصفة عامة فإن أغلب المنظمات تقوم بإعداد تقرير سنوي واحد لتقييم أداء العامل، في حين أن بعض المنظمات تقوم بإعداد مثل هذا التقرير كل ستة شهور وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء العاملين الجدد على فترات متقاربة، كأن تكون كل شهرين أو ثلاثة شهور حتى يمكن وضعهم في المكان المناسب، و الحكم على مقدار صلاحيتهم و كفاءتهم في العمل لمدة طويلة قادمة.

المطلب الثالث: طرق و أهداف تقييم الأداء واستخدام نتائجه.

الفرع الأول: طرق تقييم أداء العاملين و أهدافه.

أولا: طرق تقييم أداء العاملين.

تستخدم طرق متعددة في تقييم الأداء نذكرها كما يلي:[1]

1-**طريقة التوزيع الإجباري:** ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم و الميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين الأفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

[1] - صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 393-394 .

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق أي اختيار 10% بدرجة امتياز 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول 20% بدرجة ضعيف و10% ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين

2-**طريقة الوقائع الحرجة:** الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل و يتطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم، و من أحدث الأساليب المتبعة في تقييم أداء العاملين هو أسلوب قوائم المراجعة، وهو عبارة عن قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك العامل و أدائه، و يطلب من الرئيس المباشر وضع علامة (نعم أو لا)حسب رأيه في العامل.

ثم تقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم و الهدف من ذلك هو تقليل احتمالات تحيزهم.

ثانيا: أهداف تقييم أداء العاملين.

يتمثل تقييم أداء العاملين في مجموعة من الأهداف نذكر ها كما يلي:[1]

1-**الروح المعنوية:** ترتفع الروح المعنوية للعاملين و رؤسائهم عند معرفة أن جهدهم و طاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع قدير واهتمام من قبل الإدارة، بحيث و عن طريق اعتماد تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق ثقة بينهم و بين رؤسائهم و الإدارة، و هذا ما يحقق الرضا للعامل.

2-**إشعار العاملين بمسؤولياتهم:** عند شعور الفرد بأن أداءه موضع تقييم و عليه يتم اتخاذ قرارات تهم مستقبل عمله، فإنه سيشعر بمسؤوليته تجاه نفسه و عمله، و ذلك لكسب رضا رؤسائه.

3-**وسيلة لضمان عدالة المعاملة:**[2]عندما يكون التقييم موضوعيا و بشكل جيد، ينال الفرد ما يستحقه إما من جزاء أو عقاب على أساس جهده و كفاءته في العمل، و هذا ما يضمن معاملة عادلة لكل العاملين.

4-**الرقابة على الرؤساء:** إذ أن تقييم الأداء يسمح للإدارة العليا بمراقبة و تقييم جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية.

---

[1] – مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 192.

[2] – مهدي حسن زويلف، **نفس المرجع**، ص 193 .

5-**استمرار الرقابة و الإشراف.**

6-**تقييم سياسات الاختيار و التدريب:** ستعمل عملية التقييم للحكم على مدى نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين.

الفرع الثاني: استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء.

تتمحور في جملة من الاستخدامات نذكرها:

1-الترقية و النقل حيث عند التفكير في ترقية أو نقل عامل ما يجب الرجوع إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة و هذا للتأكد من امتلاك العامل مؤهلات و خصائص بالنسبة للترقية و تحديد أسباب النقل.

2-تحديد مبالغ العلاوات السنوية و المكافئات التشجيعية في المنظمات الناجحة لا تقدم العلاوات السنوية و المكافئات بشكل عشوائي أو ثابت بل تعتمد على أداء العامل و ما يقدمه من مجهودات للمنظمة.

3-تحديد الاحتياجات التدريبية حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريبية ناجحة و سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها و المتدربين المشاركين فيها، و هو ما يسمى ب "تحديد الاحتياجات التدريبية.

ومن إحدى الوسائل الناجحة في إعداد هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء و معرفة العاملين الضعاف نسبيا و نقاط ضعفهم.

4-الانضباط و المعاقبة: لإثبات تقصير عامل ما في أداء مهامه أو المحافظة على الأجهزة المستعملة من طرفه و هذا يدخل ضمن تقييم أداءه.

5-تعريف العاملين بمسؤولياتهم و بالأداء و السلوك المهم في المنظمة حيث أن الموظف يعلم بأنه سوف يتم الحكم على أداءه بتقييم بالنسبة لكل الإنتاج و نوعه، و كذلك علاقاته مع الآخرين و مواظبته ...الخ. وعليه يعرف العامل ما هو مطلوب منه و مهم في عمله.

ونذكر أيضا استخدامات أخرى لنتائج تقييم الأداء وهي:[1]

1- تقييم المشرفين و المديرين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم.

[1] - مصطفى نجيب شاويش، **مرجع سابق**، ص 87-88.

2- مقياس أو معيار: إذ أن قياس الأداء يمكن معيارا مقبولا في تقييم سياسات و تطبيقات أخرى في مجال الأفراد وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المنظمة، و كذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

3- يعتبر متطلبا للمعرفة الشخصية و الإطلاع: بحيث أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين ،إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عمن يقيمه.

المطلب الرابع: دور التدريب في تحسين أداء العاملين.

تعتبر هذه المرحلة، المرحلة النهائية من سلسلة التدريب و هي مرحلة تقييم التدريب، غالبا ما يكون التدريب فعل إيمان و نحن نأمل لأن يكون التدريب قد حقق نتائج جيدة و ربما يكون شعورنا أنه كان ناجحا، لكن غالبا ما تكون إثباتات هذا النجاح ذاتية غير موضوعية و ضعيفة، من خلال هذا نذكر التأثير كالآتي:[1]

1-تأثير التدريب على المدى القصير:

سوف يعتمد قياس تأثير التدريب على سهولة قياس التغيرات السلوكية للمتدربين و هذا ما يجب فعله قبل و بعد التدريب، و في التدريب اليدوي يكون القياس مباشرا رغم إمكانية وجود شكل مقبول من الاختيار الموضوعي لهذا التدريب، يمكننا أن نعرف مثلا عما إذا كان المتدربون على قيادة السيارات قد اجتازوا امتحاناتهم، وإذا كنا ندرب على الطباعة في الآلة الكاتبة، و اختزال الكلام يمكننا من قياس التحسن في أداء المتدربين و إذا كان هذا التدريب حاسوبا يجب أن يكون واضحا عما إذا أصبح بإمكان المتدربين استعمال النظام الحاسوبي الجديد الذي تدربوا عليه.

لكن القياس في النشاطات غير اليدوية أصعب رغم أن التحديد الدقيق لأهداف التدريب غير اليدوي يعطينا تقييما أكثر دقة، فإذا كان موضوع التدريب هو تحويل المتدربين إلى موظفين و مبيعات فعاليين يكون تقييمها للتدريب ذاتيا، فإذا كان موضوع التدريب تحقيق أهداف معينة في المبيعات من حيث العدد و القيمة كون التقييم أسهل و أكثر معنى و الأسئلة التي يجب الإجابة عنها في تقييم أو التدريب هي:

أ- هل تم وضع أهداف التدريب و هل تم انجازها؟

ب- هل يتضمن التدريب أي امتحان يكون على المتدربين اجتيازه؟

ج- هل توجد قياسات للتدريب من السرعة، الدقة، الشكاوي، التصحيح، الرفض، الإبداع؟

[1] - ملكوم بيل :**ترجمة مركز التعريف النادح للموظفين** ،الدار العربية للعلوم ،الطبعة الأولى ،1997 ،ص 131 .

د- ما هي الآراء التي يمكن أن تساهم في تقييم التدريب؟

-آراء المتدربين.

- آراء الزبائن.

-آراء المرؤوسين في العمل.

-آراء الزملاء.

- آراء المدير المسئول في العمل.

2-تأثير التدريب على المدى الطويل.

يوجد خطر بأن يبقى أو يعود المتدربون إلى أساليبهم القديمة في العمل حتى بعد التدريب ومن الأكثر احتمالا أن يحصل في الحالات التالية:

- نسيان المهارات الجديدة التي تم تعليمها في التدريب.

- نسيان عدم استعمال هذه المهارات بانتظام.

- بسبب عدم تفهم الإدارة لهذه المهارات أو عدم فهمها أو عدم وجود مساندة لما تم تعلمه.

- لأن الزملاء لا يتعلمون هذه المهارات خلال التدريب أو لأن المتدرب يفتقد إلى الثقة بنفسه.

لهذه الأسباب لابد من تقييم التدريب مرة ثانية بعد مرور فترة على اكتماله و يعتمد طول هذه الفترة على الظروف و لكن يمكن أن تتراوح بين ثلاثة أشهر و سنة.

وإذا كنا نتابع التدريب كما قلنا سابقا في هذا اليوم عندها يجب أن يكون التقييم بعيد الأمر جزءا طبيعيا من هذه المتابعة و إذا لم يحصل ذلك يكون التقييم عملية منفصلة، و هنا تكون الأسئلة التي يجب الإجابة عنها مماثلة لأسئلة تقييم التدريب على المدى القصير.

الفصل الثاني:
الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

تمهيد للفصل:

لقد عرفت البيئة التي تعمل فيها المنظمات تغيرات جوهرية نتيجة لتكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، وتحرير التجارة العالمية و لم تستثن أي منظمة من تأثيرات العولمة التي فتحت الباب أمام المنظمات لاستغلال فرص جديدة، وكذلك فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما تتعلق بحدة المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد.

وفي وجود هذه التحديات فإن إعادة التفكير في الحاجة لكسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في السوق والتميز بالمنافسة أصبح ضرورة المنظمة إذا أرادت المحافظة على كيانها.

ويأتي هذا الفصل كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية، فكل منظمة تبحث وترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تجعل منتجاتها متميزة وكذلك الزيادة في حصتها السوقية، وللوصول إلى هذه الوضعية فلا بد من الفهم الجيد للميزة التنافسية وكيفية تحقيقها والمحافظة عليها. ويعالج الفصل الثاني هذه المفاهيم من خلال مباحث ثلاثة :

المبحث الأول:مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

المبحث الثاني:دورة حياة الميزة التنافسية و المعايير الحكم عليها.

المبحث الثالث:تأثير التدريب على مصادر الميزة التنافسية للمنظمة.

المبحث الأول:مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

تعتبر المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع التي عرفته الاقتصاديات، والذي أكسب المنظمات قدرة كبيرة على استخدام مختلف الوسائل لضمان تنافسية أقل وقدرة أكبر على المواجهة و التصدي للمنافس، ولتحقيق ذلك يتطلب التميز و التحسين المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة.

وعليه سوف نعطي تعريفا للميزة التنافسية ونذكر خصائصها وأنواعها، وكذلك التطرق للأبعاد ومداخل بنائها وفي الأخير مفاهيم لها علاقة بالميزة التنافسية.

المطلب الأول:مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها وخصائصها.

سنتطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم المتعددة للميزة التنافسية، أنواعها و أهم خصائصها.

الفرع الأول:مفهوم الميزة التنافسية.

يعتبرALDERSON أول من تطرق لمفهوم الميزة التنافسية في عام 1965من وجهة النظر الإدارية أو ما تعرف بالنظرة الإنتاجية، وعرفها على أنها سعي المنظمة لبناء أو الحصول على سمات فريدة عن غيرها من المنافسين في نفس القطاع لكي تحقق التميز عنهم.

بينما عرفها Faketعلى أنها أي شيء يمكن أن تتميز بت المنظمات إيجابيا أو يميز منتجاتها عن المنافسين، من وجهة نظر العملاء أو المستخدمين النهائيين لهذه المنتجات المتميزة،

أما القريوتي وزملائه فيعرفونها على أنها [1]: "الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية معينة ما يمنحها التفوق على منافسيها و يؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية ".

تشير إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية،[2]فهي تمثل قوة تتسم بتا المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، وفيما يتعلق بمواردها و كفاءتها البشرية فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص و تحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص و التهديدات المحيطة و السائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها.

ويمكننا من خلال التعارف التي تطرقنا لها صياغة التعريف الشامل للميزة التنافسية:

---

[1]–عز الدين علي سويسي، نجمة عباس لخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغير التنظيمي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الغربية، عمان، الأردن، 2014، ص71.

[2]–عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة2005، ص20.

"هي مجموعة الخاصيات أو السمات التي تكتسبها المنظمة من خلال خبرتها الطويلة في مجال عملها، بحيث تسمح لها بالتفوق على المنظمات المنافسة في الموارد و الأسعار و الخدمات، و امتلاك الكفاءات البشرية التي تساعد على تحقيق التميز والتفرد عن منافسيها.

ويمكن تبسيط المفهوم من خلال:

1-تتمثل الميزة التنافسية بالتقدم على الآخرين بالسعر و الإنتاج و حجم السوق المستهدف و التميز بالموارد

2-المنظمات لديها القدرة على إضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها.

3-خصائص مميزة تمكنها من الاستمرارية في السوق.

الفـــــرع الثـــــــاني:خصائص الميزة التنافسية.

يأتي في المقام الأول موضوع ديمومتها الذي تنتهي بمجرد أن يستطيع المنافسين تقليدها أو محاكاة ماهية مستندة إليه، إذ أن[1]"قابلية المنظمة على إدامة الميزة التنافسية، يعتمد على سرعة المنظمات الأخرى في تقليدها"من هنا كان لابد من استمرارية التطوير والتجديد في الميزة التنافسية، "بل حتى بناء استراتيجيات تستند إلى مصادر ومقداران متعددة ومتفاعلة للميزة التنافسية تجعل من عملية تقليدها شديدة الصعوبة و مرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين، مما يجعلها أكثر استمرارية ويمكن من المحافظة عليها."

وبصورة عامة، يجمع كتاب الإدارة الإستراتيجية على أن الميزة التنافسية يجب أن تتصف بعدم إمكانية تقليدها على طول الوقت.

ويرى MACMILLAN AND TAMPOE ضمن هذا الإطار "أن نجاح المنظمات مستقبلا سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل شائع."

كذلك أن الميزة التنافسية تتسم بكون الأداء الناجم عنها بأنه متفوق في عدد من المقاييس و الأبعاد المختلفة، "إذ أن تحقيق الميزة التنافسية سيتولد عنه و بشكل ضمني التوجه نفسه، فإن الميزة التنافسية تعمل على خلق القيمة للمنظمة و لزبائنها، "فالقيمة المدركة للزبون تعد أحد العنصرين الأساسين التي تقوم عليها الميزة التنافسية".

ويلخص (الروسان)خصائص وصفات الميزة التنافسية وعلى النحو التالي:

1-إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

[1]-محيي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،الطبعة الأولى،سنة 2012، ص 81-82.

2-إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.

3-إنها تنبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها.

4-إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشترين أو كلاهما.

5-أنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشترين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة و تحفزهم للشراء منها.

6-أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

وعليه للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص والتي نذكر منها ما يلي:[1]

1- الديمومة: بحيث أن قابلية المنظمة على إدامة ميزتها التنافسية يعتمد على سرعة المنظمات الأخرى في تقليدها

2- الاستمرارية، التطوير والتحسين والتجديد: و هذا يسمح للمنظمة بالبقاء دائما في التميز عنهم لتجديدها و تطوير ميزتها كلما قلدت من المنافسين.

3- عدم إمكانية تقليدها وعلى طول الوقت.

4-إيجاد نماذج جديدة و بشكل دائم للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة و متاحة للجميع.

5- تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمنظمة.

6- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.

7- تخلق من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها، وتؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.

الفـــــرع الثـــــــالث:أنواع الميزة التنافسية.

يشير بعض الكتاب إلى نوعين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل و تمايز أو تمييز المنتج،كما و يضيف بورتر نوع آخر هو التمايز المركز وعليه نذكرها كما يلي:[2]

1-التكلفة الأقل: معناها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلف بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمنظمة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

---

[1] -محمد باديس، طبول ريمه، **تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية – بنك الفلاحة و التنمية الريفية نموذجا**- الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، الطبعة الأولى، 2017، ص93- 94.

[2] - مصطفى يوسف كافي، **اقتصاد المعرفة و انعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، الناشر ألفا للوثائق قسنطينة الجزائر، الطبعة الأولى، 2017 ص215-216.

2-**تميز المنتج:** معناه قدرة المنظمة على تقديم منتجا متميزا وفريدا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى _خصائص خاصة للمنتج خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز.

3-**التمايز المركز:** وتعني التركيز على سلعة معينة أو سوق معين بعينة كالتركيز على شريحة معينة من المجتمع (البناء و إنتاج الملابس الكبيرة المناسبة لمقاسهم).

ويشير الكثير من الباحثين إلى العديد من أنواع الميزة التنافسية، مثل الكلفة النوعية، المرونة، التسليم، الإبداع الاعتيادية، الإسناد، السمعة، التصميم، الوقت، المرونة، التحالفات، والتكنولوجيا.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية و مداخل بنائها.

تتمثل كل من أبعاد الميزة و مداخلها فيما يلي:

الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية أبعاد مختلفة تتمحور فيما يلي:[1]

1-**التكلفة:** بحيث يجب على المنظمة أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع و الخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة و تطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

2-**الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سلعا كانت، أم خدمات، وذلك لتعزيز جاذبيتها التنافسية ومنه لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، و تحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته و نوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلان إلى مطابقة النواتج.

3-**وقت دخول السوق:** يمكن للمنظمة أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، ويعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المنظمة و العملاء، إضافة إلى ذلك فإن الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات و تقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

4-**اعتمادية توصيل المنتج:** تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع، و تتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعدا تنافسيا، ونجد الكثير من

[1] – عز الدين سويسي، نعمة عباس لخفاجي، مرجع سابق، ص72.

المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عال من الموثوقية.

5-**إبداع المنتج:** تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا، وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تلاؤم ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق.

الفرع الثاني: مداخل بناء الميزة التنافسية.

اختلفت المدارس الفكرية في تحديد أسس بناء الميزة التنافسية، وعليه تم تحديد مدخلين أساسين متعاكسين ويستندان إلى افتراضات متضادة ويتمثل المدخلين في:[1]

1-**المدخل المستند إلى المتطور الداخلي:** إن الإستراتيجيين الذين يتبنون هذا المنظور، يرون بأن الخيارات الإستراتيجية اللازمة لبناء الميزة التنافسية يجب أن لا يتم بناؤها على أساس الفرص الخارجية، إنما على أساس نقاط قوة المنظمة. وهم يعتقدون بأن المنظمة يجب أن تركز على تطوير قدرة متميزة صعبة التقليد و/أو امتلاك موجودات متميزة وتشمل ما تمتلكه المنظمة من موجودات كل الموارد مثل الموارد الأولية والأجهزة المعدات...الخ، وإن هذه القدرات يجب أن تستخدم كنقطة انطلاق لصياغة الإستراتيجية، أو تخلق هي أسواقها المستهدفة من خلال الابتكار، ويشار أيضا إلى هذا المنظور بالمنظور المستند إلى القدرات.

إن الجانب الإيجابي في هذا المدخل يتحقق عندما تمتلك المنظمة قدرة مميزة تحقق الميزة التنافسية أو ترتبط بها و تكون نادرة و ثمينة لأن المنظمة ستفقد تميزها عندما تتمكن المنظمات الأخرى من تقليدها. وقد أشار grand بهذا الصدد أن قدرة المنظمة في إدامة الميزة التنافسية يعتمد على سرعة المنظمات الأخرى في تقليدها، أي بمعنى آخر مدى صعوبة تقليدها من قبل المنافسين.

ويرى الباحث أن هذا المدخل يمكن أيضا تسميته بالمدخل المستند إلى الموارد باعتبار أن أساس القدرات المميزة هي الموارد سواء كانت البشرية منها أو المادية.

2-**المدخل المستند إلى المنظور الخارجي:** إن الإستراتيجيين الذين يتبنون هذا المنظور يعتقدون أن على المنظمة أن تأخذ بيئتها الخارجية أساسا لانطلاق في تحديد خياراتها الإستراتيجية اللازمة لخلق مزايا التنافسية، وهم

[1] – أحمد الصقال، تامر البكري، **التحليل الإستراتيجي و الميزة التنافسية**، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن،2015، ص114-116.

يعتمدون في ذلك على أن المنظمة ستركز على السوق بدلا من التركيز على بيئتها الداخلية، ومن ثم فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لها لتحدد خياراتها الإستراتيجية الذي يحقق لها التميز في السوق، وقد يكون أيضا هيكل الصناعة ومركز المنظمة قياسا إلى منافسيها أساسا لبناء مزاياها التنافسية.

إن تأثيرات مجموعة عوامل البيئة الخارجية الكلية تشكل أساسا لبناء الميزة التنافسية ضمن هذا المدخل، فقد تخلق التشريعات الحكومية حماية لبعض المنظمات من ظروف معينة وبالتالي فإن المنظمة تبني مزاياها التنافسية على أساس تلك الحماية بمعنى آخر بالاعتماد على النظر إلى الخارج واستغلال قدرات المنظمة لتحقيق ذلك.

المطلب الثالث: مفاهيم لها علاقة بالميزة التنافسية.

هناك عدة مصطلحات مشابهة أو لها علاقة بالميزة التنافسية، سنتعرف عليها في هذا المطلب.

الفرع الأول:مفهوم المنافسة و القدرة التنافسية.

1- مفهوم المنافسة.

توجد العديد من التعارف لمفهوم المنافسة نذكر منها:

تعرف المنافسة على أنها:"حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق

وتعرف أيضا على أنها[1]:"مكون أساسي للنظام التسويقي وتتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيه لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي و مزيج المنتجات."

وتعرف كذلك[2]:"المنافسة هي تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار و الجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها."

وعليه يمكن تعريف المنافسة على أنها ذلك الصراع بين المنظمات المنتجة لسلع وخدمات تمثل بدائل قوية لبعضها البعض في نفس السوق، فهي تتمحور أساسا حول تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر.

---

[1] – عبد السلام أبو قحف، **التنافسية وتغيير قواعد اللعبة**، الإسكندرية،1997، ص25.

[2] – فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص20.

ويمكن أن يتم هذا باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم وخدمات ما بعد البيع، بحيث تعكس المنافسة الظروف التي تنشط فيها المنظمة.

2- مفهوم القدرة التنافسية.

تتضمن عدة تعار يف مختلفة ونذكرها كما يلي:

تعرف القدرة التنافسية على انها [1]:"هي القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق جديدة و عالية الجودة و سرعة

إيصال المنتج إلى السوق، و بسعر معقول بحيث أن المشتري يرغب بشرائها في أي مكان في العالم."

ويمكن أن ترجع الأسعار المنخفضة (التنافسية الشعرية) إلى عوامل أخرى خارجة عن السعر مثل الجودة، الابتكار،

والعلامة التجارية...الخ.

وعليه فإن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقي المنظمة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي لوحده فالقدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، و بنظرة طويلة المدى من خلال دورات استغلال.

الفرع الثاني: قوى بورتر التنافسية وسلسلة القيمة.

1- قوى بورتر التنافسية.

تمثل القوى التنافسية أداة صممها بورتر لتستخدم في تحديد مركز القوة في الأعمال، وتتمثل القوى التنافسية التي قدمها porterفي:

أ **شدة المنافسة بين منظمات القطاع:** يشير مفهوم المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المنظمات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...،

[1]- محمد عدنان وديع، **القدرة التنافسية و قياسها**، سلسلة تعنى بقضايا في الأقطار العربية، العدد 24 –ديسمبر /كانون الأول -2003، السنة الثانية .

وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددا مهما وقويا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار و زيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدا قويا للربحية.

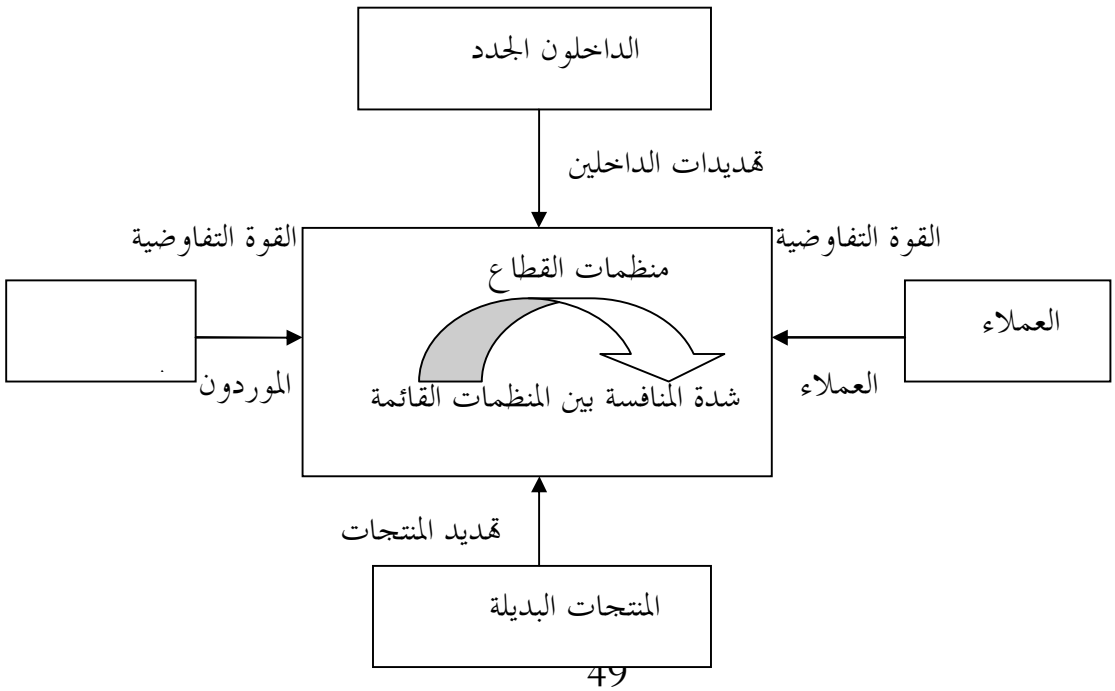
ب **تهديد المنافسين المحتملين:** المنافسون المحتملون هم المنظمات التي لا تنافس حاليا في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك، إن دخول المنافسين المحتملين يمثل تهديدا لربحية المنظمات الحالية.

ت **القوة التفاوضية للموردين و العملاء:** يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على منظمات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات /الخدمات المشترية، و بالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تأثر على مردودية القطاع الذي لا يكون قادرا على تغطية التكاليف من خلال الأسعار.

ث **تهديد المنتجات البديلة:** تتمثل في تلك المنتجات التي تعرضها المنظمات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك، وإن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة وكذلك وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المنظمة يشكل تهديدا تنافسيا قويا يؤثر على السعر الذي تفرضه المنظمة في صناعة ما ومن ثم تتأثر ربحيتها.

والشكل التالي يمثل القوى التنافسية التي قدمها porter:

شكل رقم (2- 1): القوى التنافسية حسب porter.



المصدر: الدوري زكريا مطلك، الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان –الأردن، 2005، ص 104.

ثانيا:سلسلة القيمة.

يرجع مفهوم سلسلة القيمة إلى أن المنظمة يمكن اعتبارها من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.

وعليه يمكن تعريفها على أنها[1]"طريقة نظامية للنظر إلى سلسة النشاطات التي تؤديها، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي حققتها المنظمة عن منافسيها " وعليه يشير مصطلح سلسلة القيمة إلى اعتبار المنظمة سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات تكون ذات قيمة في عيون المستهلك.

إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار و الأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي:[2]

-تمثل المنظمة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها /خدماتها.

-تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المنظمة و بالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.

-تحديد درجة التكامل و التنسيق الداخلي بين الأنشطة.

-التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.

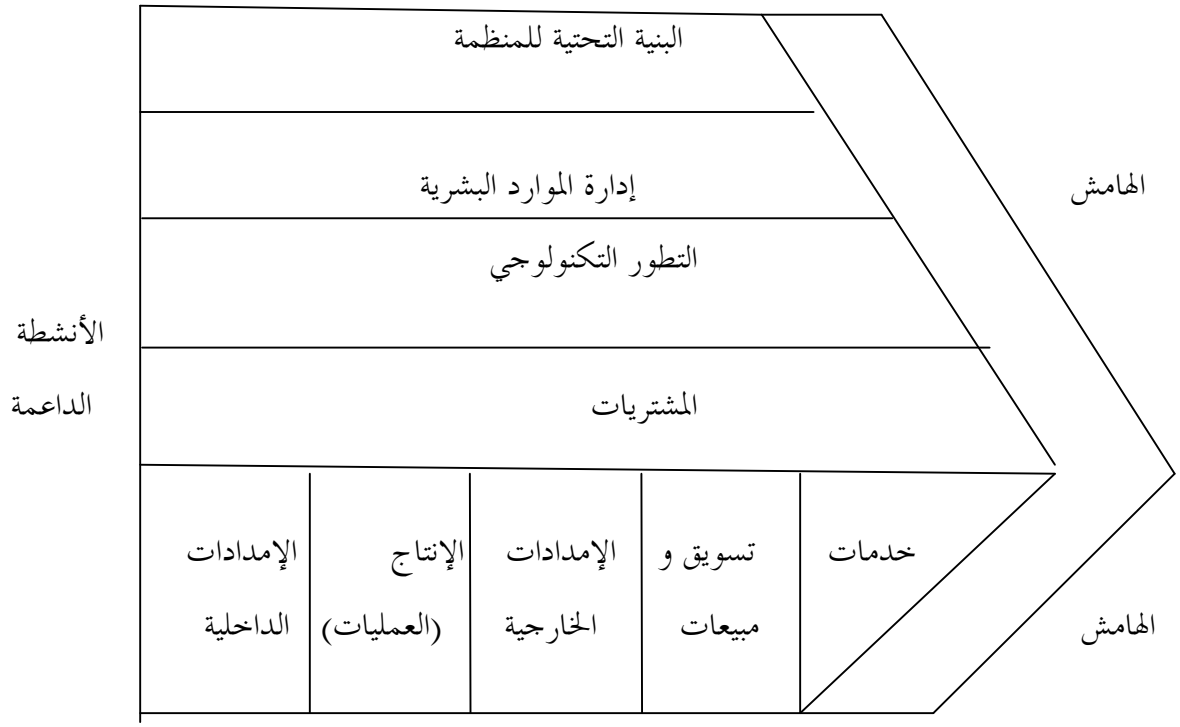
-التوصل إلى تحسين و تطوير الأوضاع و التناسق من خلال تغيير العلاقات و الأنماط بين الأنشطة داخل المنظمة.

[1] – نبيل مرسي خليل، التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، سنة1996، ص 89.

[2] – عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية:مدخل حلقة القيمة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، 2010، ص 12 .

وفيما يلي شكل يوضح سلسلة القيمة:

الشكل رقم (2- 2): سلسلة القيمة.



Source :Porter,ME ,Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior ,The free Press ,New York ,1985,P ,37

و تتكون سلسلة القيمة من عدد الأنشطة الرئيسية والتي تنشئ قيمة للعملاء وعدد من الأنشطة الداعمة المتصلة بذلك وهي كالتالي:

1-الأنشطة الأساسية: وتتمثل في مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج وحتى تقديمها للمشتري، ويتم تقييم هذه الأنشطة بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

وفيما يلي شرح لكل نشاط من الأنشطة الأساسية:

أ-الإمدادات الداخلية: وتشمل الأنشطة و التكاليف و الأصول المرتبطة بالاستلام و التخزين و الرقابة على المخزون من الموارد الأولية والأجزاء و العناصر الاستهلاكية.

ب-العمليات(الإنتاج): تشمل الأنشطة المتصلة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي كالتصميم، التجميع، التغليف.

ج-الإمدادات الخارجية: وتشمل كل الأنشطة المرتبطة بعمليات التوزيع المادي للمنتج، وبناء شبكة من المتعاملين و الموزعين و تنميتها.

د-المبيعات و التسويق: وتشمل أنشطة الدعاية و الترويج وبحوث السوق وتخطيطها بمعنى كل الأنشطة التي تساعد على نقل وحيازة السلعة من المنظمة إلى الزبون.

ه-الخدمات: وتتمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لدعم قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، الصيانة، و الإصلاح...

2-الأنشطة الداعمة: فتمثل الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية وتشمل:

أ-البنية الأساسية للمنظمة: تضم العديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط،مراقبة الجودة...كباقي الأنشطة الداعمة فإن أنشطة البنية الأساسية تعمل على دعم كامل لكل سلسلة القيمة و الأنشطة الأساسية.

ب-تسيير الموارد البشرية: تتعلق بالأنشطة التي تتضمن التعيين ،الاستخدام ،التدريب و التطوير.

ج-التطوير التكنولوجي: يتضمن الأنشطة المتصلة ببحوث تطوير المنتج، تحسين تصميم العمليات، تطوير برامج الحاسوب...

د-المشتريات: تشير إلى وظيفة الحصول على المدخلات المطلوبة شرائها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات وتتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء.

في إطار تقديم لمفهوم سلسلة القيمة يرى porterأن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية يرتبط بقدرتها على أداء الأنشطة المطلوبة بتكلفة أقل من المنافسين، أو أداء الأنشطة بطريقة مميزة التي تخلق قيمة للمشتري وتسمح للمنظمة بفرض سعر تنافسي جيد في السوق.

المبحث الثاني: دورة حياة الميزة التنافسية ومعاييرها.

تعتبر المنظمة ناجحة وذلك من خلال مجموعة من القدرات التي تمتلكها وتميزها عن غيرها من المنظمات، فلكل منظمة لها ميزة تنافسية تجعلها تتغلغل في مجالات مختلفة.

ومن خلال هذا نتطرق إلى دورة حياة الميزة التنافسية ومحدداتها ،وكذلك الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية وفي الأخير نتطرق إلى معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية .

المطلب الأول: دورة حياة الميزة التنافسية ومحدداتها.

تتمثل في مايلي:

الفرع الأول: دورة حياة الميزة التنافسية.

حتى تكون للميزة التنافسية فعالية عالية يجب أن تكون:[1]

- حاسمة: أي تمنح الأسبقية و التفوق على المنافسين.
- ممكن الدفاع عنها: خصوصا من تقليد المنافسين لها.
- مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لان كل شرط مقرون بالآخر. حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع، ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثل المنتج، وهذه المراحل متمثلة في:

1-**مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي و المالي، وتعرف عنها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

2-**مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.

3-**مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، و بالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

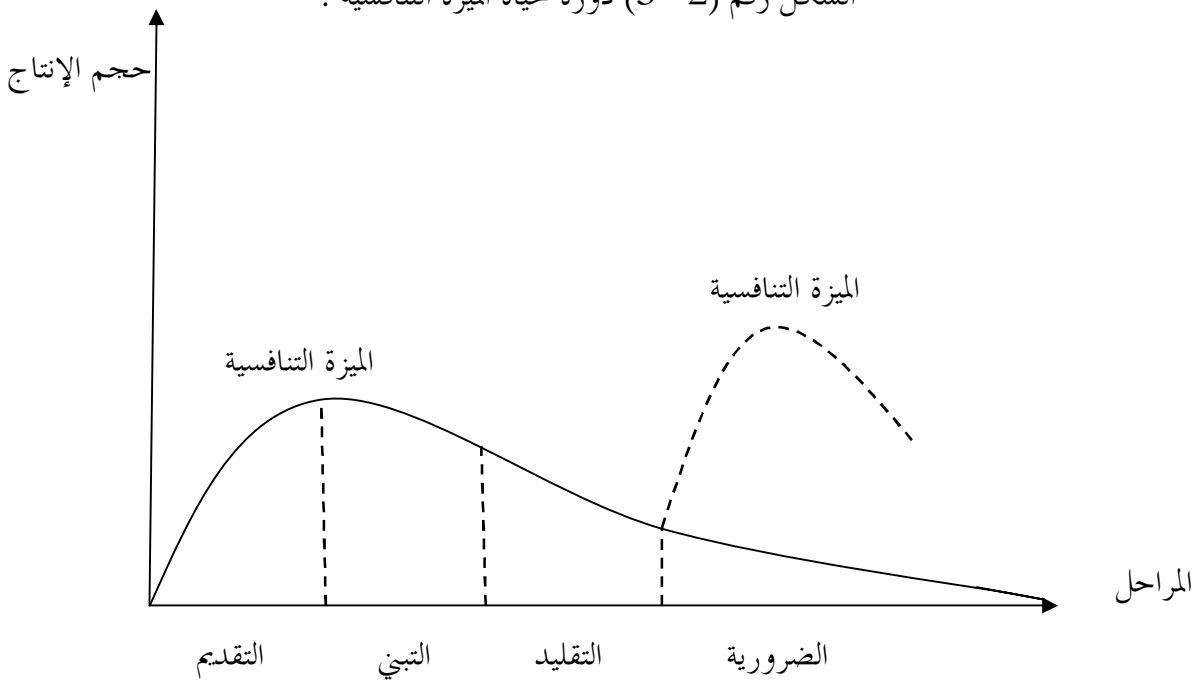
---

[1] -سمية بوران، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2016، ص107-109 .

4-**مرحلة الضرورة:**تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع ،أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما من أسس الميزة الحالية .و إذ لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد .

وكل هذا يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم (2- 3) دورة حياة الميزة التنافسية .



المصدر: نبيل مرسي خليل، التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، سنة1996، ص109.

نلاحظ من الشكل السابق أن للميزة التنافسية دورة حياة مماثلة لدورة حياة المنتج حيث تنمو حتى مرحلة النضج ويستقر نموها نوعا ما ثم تدخل في مرحلة التراجع حيث يجب على المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية جديدة لتحافظ على مكانتها في السوق.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمنظمة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية،وهذا إذا تمكنت من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه من الناحية العلمية خصوصا إذا علمنا إن هناك جهودا معتبرة تبذل من طرف المنظمات المنافسة للتغلب عل تلك

الميزة، إضافة إلى أن تلك الميزة التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج، طرق الصنع و طرق التسويق.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية.

لقد وضع بورتر مجموعة من المحددات للميزة التنافسية، التي تعتمد على شكل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المنظمة والذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المنظمات على المنافسة العالمية. ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:[1]

1-**عوامل الإنتاج:** مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال. وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.

ونظرا لأن الميزة التنافسية تخلق ولا تورث، فإن النجاح في تحقيقها لا يعتمد على المنح و الهبات الطبيعية، ولكن على قدرة الدولة على المنافسة في صناعة معينة، لأن الدول التي يتوافر فيها عنصر العمل الماهر تستطيع تحويل الموارد الطبيعة إلى ميزة تنافسية، لكن النقيض من ذلك، نجد أن الدول التي تتوفر على الموارد الطبيعية و تفتقر لعنصر العمالة الماهرة لا يمكنها تحويل الموارد الطبيعية لكي تصبح ذات ميزة تنافسية.

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

3-**الصناعات المغذية و المكملة:** إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات

[1] – سمية بوران ، نفس المرجع ،ص 100.

وقنوات التوزيع والعملاء، الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر و إتاحة فرصة تبادل المعلومات و الأفكار و التكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية و إدارية أفضل.

4-**إستراتيجية المؤسسة و طبيعة المنافسة المحلية:** تعتبر إستراتيجية المؤسسة عنصرا مهما في خلق بيئة محلية ملائمة ومشجعة على المنافسة، لهذا نجد أن التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي إلى إجراء المزيد من التحسينات و التطوير للمنتجات القائمة، بهدف تخفيض تكاليف إنتاجها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الدولية.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.

تركز بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس يضمن لها البقاء و النمو في بيئة منظمات الأعمال، للحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر، وبناءا على ذلك فإن هناك ثلاث إستراتيجيات نذكرها كما يلي:[1]

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، و هناك عدة دوافع أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل و هي توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة، و أخيرا سوق مكون من مشترين واعيين تماما للسعر.

أ-المزايا التي تحققها إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للشركات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة و هي:

- فيما يتعلق بالمشترين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

- فيما يتعلق بالموردين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات - أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة و الحرجة.

- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

[1]- نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 234.

– فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر و مواجه أي هجوم من المنافس الجديد.

– فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها –مقارنة مع منافسيها – استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمنظمة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، و أيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المنظمة على تحديد سعر الصناعة.

ب– الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية:

تحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط و هي:

– وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

– نمطية السلع المقدمة.

– عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

– وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين.

– محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة للمشترين.

ج–كيفية تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

هناك تسع محددات رئيسية للتكلفة يطلق عليها مسمىcost drivers ويمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع منافسيها وتشمل هذه القائمة العوامل التالية:

– وفرات اقتصاديات الحجم.

– وفرات منحنى التعلم والخبرة.

– النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.

– تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.

– درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.

– وفرات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي.

– استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفرات في تكلفة البناء و الاحتفاظ باسم العلامة.

– تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة و المخازن وعمليات الفروع.

- اختيارات إستراتيجية و قرارات تشغيلية أخرى.

2-إستراتيجية التمييز.[1]

هناك العديد من المداخل لتمييز إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، و التصميم الهندسي و الأداء، جودة غير عادية (متميزة) الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكامل من المنتجات، و أخيرا سمعة جيدة. وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المنظمة تتمتع بمهارات و جوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

أ-شروط تطبيق إستراتيجية التمييز:

كقاعدة عامة يمكن القول أن إستراتيجيات التمييز تحقيق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة و درجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك.
- تعدد وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

ب- كيفية تحقيق ميزة التمييز:

يمكن إتباع إستراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجود المنتج النهائي.
- تكثيف مجهودات البحوث و التطوير تجاه المنتج و بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات و خصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل وأخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- مجهودات بحوث و تطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، وثوق المنتج، والشكل الخارجي للمنتج.
- عملية التصنيع وتركز على عدم وجود أي عيوب في التصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.

[1] - نبيل محمد مرسي، نفس المرجع، ص 237.

– أنشطة التسويق و المبيعات وخدمة المستهلك و التي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط انتمائية أفضل، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

3-إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. و تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المنظمة بخدمة سوق مستهدف وبشكل أكثر فاعلية و كفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

– إما تميز بشكل أفضل بحيث يشجع حاجات القطاع السوق المستهدف.

– أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

– التمييز و التكلفة الأقل معا.

أ– شروط تطبيق هذه الإستراتيجية:

تحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو الحالات التالية:[1]

– عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطر مختلفة.

– عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).

– عندما تتفاوت قطاعات الصناعية بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو و الربحية.

– عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

ب– كيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز:

أما بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز فهناك طريقتين :

– النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

– أو التمييز في القطاعات المستهدفة.

[1] –نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 241 .

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع ومما تقدم يتضح أن هناك ثلاثة إستراتيجيات عامة يمكن للمنظمات أو الصناعات إتباعها وبصرف النظر عما كانت صناعية، خدمات أو منظمات لا تسعى إلى تحقيق الربح.

ويظهر الجدول ملخصا عاما للاختيارات التي تناسب كل إستراتيجية من الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.

جدول (2- 1): ملخص عام للإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.

	أنواع الإستراتيجيات		
	قيادة	التمييز	التركيز
تمييز منتج	منخفض أساسا من خلال السعر	مرتفع أساسا من خلال تقديم منتج فريد	منخفض/مرتفع (من خلال السعر /أو تقديم منتج فريد)
قطاعات سوقية	منخفضة (السوق ككل)	مرتفعة (عدة قطاعات سوقية)	منخفضة (قطاعات أو عدد محدود من القطاعات)
جوانب التمييز و التفرد	التصنيع وإدارة الموارد	البحوث و التطوير المبيعات و التسويق	أي نوع من جوانب التمييز والتفرد

المصدر:نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، سنة 2003، ص 243.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

إن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها و قوتها على الاستمرار، وإن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية:[1]

1-مصدر الميزة التنافسية:

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

أ-مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل نسبيا محاكاتها و تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار و التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج /الخدمة.

ب- مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج و السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... و يتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية، و التعلم المتخصص، و البحوث و التطوير و التسويق ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

2-عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

في حالة ما إذا اعتمدت المنظمة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

3-درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:

على المنظمات أن تعمل على خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع قبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المنظمات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة.

وعليه لا يكفي أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة و الحكم على جودتها و استمراريتها، ويتم ذلك استنادا إلى معايير معينة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

---

[1] - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 100-101.

المبحث الثالث: تأثير التدريب على مصادر الميزة التنافسية في المنظمة.

يأثر التدريب على الميزة التنافسية و على مصادرها في المنظمة كالتالي:

المطلب الأول: مصادر بناء الميزة التنافسية.

تهدف المنظمات دائما إلى اكتساب ميزة تنافسية في مجال نشاطها وذلك من خلال البحث و اكتشاف مصادر قوتها و تدعيمها، و إذا أرادت المنظمة أن تبقى في المنافسة وجب عليها إيجاد مصادر مختلفة و التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية و تتمثل مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:[1]

1- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمنظمة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع و الخدمات، وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المنظمة أكثر تنافسية.

تستطيع المنظمة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

- استغلال اقتصاديات الحجم: ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المنظمة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.

- آثار التعلم: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار مل هي أفضل طريقة لأداء المهام و بالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت و تنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام.

- تطبيق نظام التخزين اللحظي: يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المنظمة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي و يقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لا تصل المواد

[1] - عبد الله بلوناس، مرجع سابق، ص 8.

أو السلع إلى المنظمة إلا فور الاحتياج إليها و بالتالي فإن الوفر في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون.

- يمكن للمنظمة استغلال أنشطة البحوث و التطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج التصنيع.

2- **الجودة**[1]: نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم، و في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. و تقول أن المنتج /الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/ خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات /الخدمات المنافسة.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:

-**البعد الأول:** إن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين. وإن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمنظمة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

- **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته و تخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

و عليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

3- **المرونة:** تتعلق المرونة بمدى تكيف النظم التشغيلية للمنظمة مع الطلب و التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

ويقضي هذا المفهوم القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات و رغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، وعلى مستوى مسايرة حجم الطلب من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التمييز على أساسها تتحقق على مستوى جانبين مهمين من مستوى النظام الإنتاجي هما:

[1] - عبد الله بلوناس، نفس المرجع، ص 9 .

- **مرونة الحجم:** وهي القدرة على التكيف مع حجم الطلب و تقلباته من خلال التحكم في إنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.

- **مرونة مزيج المنتجات:** ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات و رغبات الزبائن، وإشباعها و التكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات و مواصفاتها الفنية.

4- **الوقت:** بالنظر لما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المتركزة على عنصر الزمن، وذلك بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء، ويمكن التعبير عن الوقت لمصدر تنافسي من خلال عدة نقاط أهمها:[1]

- تخفيض زمن التسليم للعميل.
- تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق.
- تخفيض زمن تحويل العمليات.
- سرعة التطوير.

5- **الإبداع :** يعتبر الإبداع مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية من خلال قدرته على اكتساب الفرص الجديدة في البيئة الخارجية و مراقبتها وسرعة الاستجابة لها بانجاز تطور معين أو خلاق، سواء في مجال الإنتاج أو التكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمنظمة تختلف عن تلك الطرق القائمة، الشيء الذي تكون محصلة دعم قوي للموقع التنافسي للمنظمة.

6- **المعرفة:** إذا كانت المعرفة حصيلة أو رصيد خبرة أو معلومات فرد أو جماعة أو مجتمع في وقت محدد فإننا نعيش حتما حالة انفجار للمعرفة في عصرنا هذا، حيث أصبحت هذه الموارد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية فالمنظمات الناجحة اليوم هي المنظمات تخلق المعرفة الجيدة وتجسدها في شكل سلع وخدمات، تكنولوجيا حديثة، خطوط إنتاج و تسويق جيد...الخ، فالمعرفة اليوم أصبحت دعامة أساسية لخلق المزايا التنافسية.

المطلب الثاني:أثر التدريب على الميزة التنافسية.

[1] - عبد الله بلوناس، نفس المرجع، ص 10 -11.

يعتمد نجاح المنظمة ويميزها عن غيرها من خلال زيادة ربحيتها مثال ذلك: مصنع يمتلك منافذ توزيع في بلاد عديدة أو امتلاكه معدات حديثة أو إنتاج منتجات بكلف أقل أو حصوله على الموارد الطبيعية وقد تستمر الميزة التنافسية لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة و لكن ما يساعد على بقاء الميزة التنافسية مدة أطول في المنظمات، هو بامتلاكها كفاءات بشرية لا يمكن تقليدها ويلعب التدريب دورا مهما و حيويا في حياة المنظمة من خلال تمكينها من مواكبة التطور التكنولوجي واستيعاب التقنيات الحديثة. ويمكن للمنظمة من تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي وجدت من أجلها والتي من بينها تحقيق الميزة التنافسية وفيما يلي شرحا مختصرا يوضح أثر التدريب على الميزة التنافسية:[1]

1- **أثر التدريب في الكفاءة:** يسهم تدريب العاملين في تحسين كفاءة أداء العاملين وينعكس على أداة المنظمة إذ يمكنهم من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل النفقات، ويسهم التدريب كذلك في تقليل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات محددة و تقليل الضياع من الموارد و الاستخدام الصحيح للآلات و الماكينات، مما يمكن المنظمة من تقديم سلعها أو خدماتها بأقل التكاليف، و بذلك فإنها تقدم ما تنتجه بسعر أدنى من سعر المنافسين.

2- **أثر التدريب في الجودة:** التدريب من أجل الجودة يعد مفتاحا لنجاح المنظمات، ولأهمية معطيات هذا التدريب الهادف يقول القزاز وآخرون: اشترطت مواصفة الأيزو وجوب توثيق طريقة إجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأفراد العاملين في الأنشطة المؤثرة في الجودة و القيام بتدريبهم في ضوء متطلبات هذه الاحتياجات. ويضيف إبراهيم: أن قوى التغيير التي ظهرت مؤخرا، الانترنت، الاندماج والخصخصة أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة، لذلك فإن أداة هذه الوظيفة يتطلب لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي و المهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار و الأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا العصر. ويؤكد Noe et al أن برامج التدريب عادة ما توجه نحو تحفيز الأفراد وحثهم على الأهمية الإستراتيجية للجودة ودورهم في تفعيل جودة المنتجات و الخدمات.

[1] – طه علي نايل الجميلي، **أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، بغداد-العراق، 2014، ص 90-91 .

3- **أثر التدريب في الإبداع:** بدأت العديد من المنظمات الكبيرة تهتم بالتدريب الذي يستند على افتراض تعلم وتعليم الإبداع بهدف مساعدة المنفذين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل بطرق مبتكرة، ومن الطرق أو الأساليب التي تسهم في زيادة الإبداع هي طريقة العصف الذهني (وهو أسلوب يساعد على توليد أفكار جديدة لاستخدام شيء ما أو لحل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج ما) إذ يمنح المشاركين فرصة حث الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع، إذ أن إجراءات العصف الذهني تساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة لحث وانبثاق الأفكار الجديدة، وكذلك الأفكار و التطبيقات المنسجمة مع الواقع.

4- **أثر التدريب في استجابة الزبون:** يسهم تدريب العاملين أيضا في تحسين قدراتهم لتحقيق هذا البعد من أبعاد الميزة التنافسية إذ يعد هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض مدد الانتظار و السرعة في تصميم منتجات جديد وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت فعندما تريد المنظمة أداء العمل بسرعة، هذا يعني تخفيض الوقت المستغرق لتسليم الطلبات للزبائن ويعد أيضا مقياسا لكفاءة العمليات في تحقيق هذه المتطلبات بكفاءة سواء ما تعلق منها بالعمليات التشغيلية أو العمليات الإدارية إذ تنظر الكثير من المنظمات ومنها المصارف إلى كفاءة العمليات لاسيما المعتمدة على الحاسب بصفتها عوامل قوة تحقق من خلالها ميزة تنافسية. ويرى معظم الباحثين أن نجاح المنظمات يعتمد على التكنولوجيا والموقف الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على المنافسة والحصة السوقية وقدرتها على حماية منتجاتها من التقليد.

خلاصة الفصل:

لقد جاء هذا الفصل بمجموعة من المفاهيم كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية، فتم التطرق في بداية الأمر إلى مفاهيم حول الميزة التنافسية وهذه الأخيرة هي مدى تحقيق فجوة أكبر من المنافسين بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج و التكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج. وكذلك بعض المفاهيم التي تتعلق بالميزة التنافسية، كالمنافسة التي تعكس حالة من التحدي و الصراع القائم بين المنظمات ضمن قطاع النشاط أما القدرة التنافسية فهي السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق.

وقصد التوسع في الميزة التنافسية تطرقنا في المبحث الثاني إلى دورة حياتها ومحدداتها بالإضافة إلى الاستراتيجيات العامة التي تسمح للمنظمة بخلق مواقع مختلفة ومن ثم تحقيق عائد استثمار متفوق وبالتالي تمكن المنظمة من التنافس بفعالية، كما يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة و الحكم على جودتها واستمراريتها ويتم ذلك استنادا إلى معايير معينة تختار وفقا لقطاع النشاط المعمول به.

و في المبحث الأخير تطرقنا إلى مصادر بنائها التي تعتبر مصدر قوة وتدعيم للميزة التنافسية وهي تتمثل في الكفاءة، الجودة، المرونة والوقت و الإبداع. وفي النهاية تأثير التدريب على الميزة التنافسية الذي يعطيها تمييز و زيادة في ربحيتها وكذلك تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي وجدت من أجلها المنظمة.

الفصل الثالث:
الدراسة التطبيقية

تمهيد الفصل:

تزامنا مع التطور الذي أحدثته العولمة الفكرية و الاقتصادية، لجأت العديد من المنظمات العالمية إلى تحسين أداء العاملين بها لأجل التميز عن منافسيها. و لقد أصبح معروفا بأن أداء العاملين يساهم بشكل كبير في اكتساب المنظمة لميزة تنافسية، و هذا ما يضطرها إلى انتهاج سياسة تدريبية لأجل تحقيق أفضل النتائج.

ولتسليط الضوء على المنظمة الاقتصادية الجزائرية التجأنا إلى دراسة تطبيقية لموقع إنتاج –المدية – التابع لمجموعة صناعية صيدال، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة التطبيقية فقد تم تقسيم الفصل إلىمبحثين و هي كالأتي:

المبحث الأول: التعريف بمجموعة صناعية صيدال.

المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية في المنظمة.

المبحث الأول: التعريف بمجموعة الصناعية صيدال.

يعتبر مجمع صيدال من أهم وأكبر المنظمات العمومية التي يقف عليها الاقتصاد الجزائري و النشاط في مجال الصناعة الصيدلانية، هيكله الواسع يتوزع عبر مختلف أنحاء الوطن ومنتجاته تجاوزت السوق لتخترق العالمية، إلا أنه مر بعدة مراحل قبل وصوله إلى الوضع الذي هو عليه الآن.

المطلب الأول: تقديم مجموعة الصناعية صيدال.

لقد مر مجمع صيدال بمرحلتين حسب النظام الاقتصادي الذي كان سائدا في الجزائر، ففي مرحلة الاقتصاد المخطط تميز بوضعية الاحتكار واهتم أساسا بالجانب الكمي، أما في مرحلة اقتصاد السوق فقد تبنى مجمع صيدال عدة استراتيجيات جديدة لرفع من مستوى نوعية و جودة منتجاته، و العمل على تنمية حصته السوقية.

الفرع الأول: نشأة المجموعة الصناعية صيدال.

تتمثل البذرة الأولى لمجمع صيدال في الصيدلة المركزية، فبموجب القرار المؤرخ في 1963/04/10 تم تأسيس هذه الصيدلة سنة 1969، وتم المصادقة عليها و على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 6/77 المؤرخ في 1977/01/23 الذي أقر ضمان الدولة لاستيراد، إنتاج و توزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري.

في إطار مهمة الإنتاج، أنشئت وحدة بالحراش سنة 1971 وتم استرجاع وحدة بيوتيك في السنة نفسها ثم وحدة فارمال سنة 1975 المورثتين عن المستعمر الفرنسي عن طريق المرسوم رقم 82/161 المؤرخ في 1982/04/27 تم تحويل الصيدلة المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني بحيث كانت تتكون هذه الأخيرة من وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة.

تم تحويل موقع الإنتاج رسميا إلى المؤسسة سنة 1988 بعدما كان ملكا للشركة الوطنية للصناعات الكيميائية التي عملت على إنشائه.

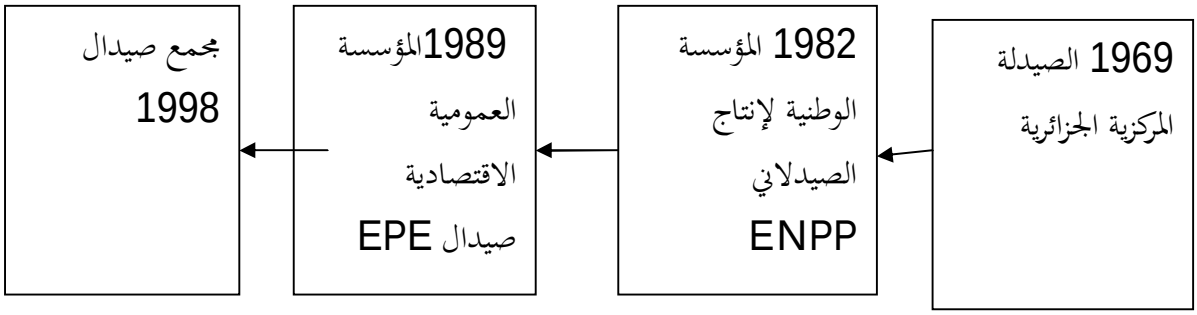
في 1985/04/13 تم تغيير تسمية المؤسسة طبقا للمرسوم رقم 85/74 لتصبح صيدال، ورغم الإصلاحات الاقتصادية التي شهدها الجزائر سنة 1989 أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع بالاستقلالية في التسيير، وفي سنة 1993 اكتسبت طابع شركة ذات أسهم حيث يقدر رأسمالها ب 2500000000 دج، حيث تم إجراء بعض التعديلات على طابعها القانوني.

في سنة 1997 قامت صيدال بتنفيذ خطة لإعادة هيكلتها نتج عنها تحويلها في 1998/02/02 إلى مجمع صناعي يتكون من ثلاث فروع هي: فارمال، بيوتيك، موقع إنتاج.

في 1999 دخل المجمع إلى البورصة وقام في 2009 برفع حصته في رأسمال صوميديال 59% لتصبح فرعا جديدا تابعا للمجمع وخلال عام 2010 ارتفعت حصة صيدال في رأسمال BERAL.

يمكن تلخيص مراحل إنشاء مجمع صيدال في الشكل التالي:

الشكل رقم (3- 1) مراحل نشأة مجمع صيدال.



المصدر :محمد الهادي ضيف الله، جودة المعلومات المالي و دورها في اتخاذ القرارات الاستثمارية، مذكرة ماجيستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب –البليدة – جويلية 2010، ص 146.

الفرع الثاني: خصائص المجموعة الصناعية صيدال، مهامه و أهدافه.

يسعى المجمع إلى تطبيق إستراتيجية تمكنه من تحقيق الأهداف، معتمدا في ذلك على خصائص متميزة التي يتصف بها و التي جعلته في موقع قوة في السوق المحلية ومكنته من اختراق السوق العالمية.

1- خصائص المجموعة الصناعية صيدال:

يمكن أن نصف خصائص مجمع صيدال كالآتي :

- اكتساب المهارات عالية في صناعة مختلف أشكال المنتجات الصيدلانية.
- الاعتماد على طاقات و قدرات عمالية ذات كفاءة و روح عملية عالية.
- امتلاكه لمراكز بحث متطورة ومخابر تحليل تعتمد تقنيات حديثة.
- التخصص في توفير المنتجات الطبية.

- الرصيد المعتبر من الخبرات المكتسبة على مدار أكثر من 40 سنة من النشاط و العمل المستمر.

-علو كعب المؤسسة بدخولها البورصة و تحقيقها مجموعة أهداف تتعلق بمستوى الإنتاج و رقم الأعمال.

2- مهام وأهداف مجموعة الصناعية صيدال:

إن النوعية التي تتوفر عليها المؤسسة العمومية منحتها غرضا مزدوجا.

- ضمان استقلالها المالي و الاستدامة في توازنها المالي أو التأكد من أجل تحسين القدرة التنافسية بشكل مستمر لمنتجاتها.
- تحقيق أهداف النمو و تطوير مواردها.
- تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الدولة، بصفتها المساهم الأساسي في المجمع.

كجزء من مهمتها الأولى جددت صيدال الخطوط العامة للأنشطة والأعمال التي تمكنها من ضمان نموها وتعزيز مكانتها الزائدة في إنتاج الأدوية الجنيسة.

وفي مقدمة خطوط العمل هاته تم تشكيل خطة شاملة و متكاملة للتنمية في مرافق التوسع في المجمع، مع وضع برنامج عمل يركز على تنمية الموارد البشرية، و تحسين التنظيم ونظام المعلومات، والترويج لثقافة المؤسسة و تنفيذ سياسة فعالة للاتصال.

كجزء من مهمتها الثانية باشرت صيدال في برنامج عمل موجه نحو:

- تعزيز القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى تنظيم و تطهير سوق الأدوية.
- المساهمة في الحد من الواردات.
- التفتح على الأسواق الخارجية.
- زيادة درجة رضا المستهلك.

المطلب الثاني: تقديم موقع الإنتاج.

مر موقع الإنتاج المدية بعدة مراحل قبل أن يصل إلى ما هو عليه الآن، و سنتطرق إلى أهم مراحل نشأته:

الفرع الأول:نشأة موقع إنتاج المدية.

يمثل موقع إنتاج مشروعا ضخما تم إنجازه من طرف مؤسسة ايطالية **C.T.I.P** لما تملكه من خبرة تكنولوجية عالية ودقيقة في مجال بناء المنشآت الصيدلانية.

وفيما يلي عرض لأهم الخطوات المتخذة من قبل الدولة الجزائرية فيما يخص إنشاءه و المراحل التي مر بها وهي على النحو التالي:

- في جوان 1972: تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية و لقد وقع اختيار المسئولين على مؤسسة **C.T.I.P** الايطالية نظرا لعروضها المناسبة و المقبولة.
- في 05ماي 1977: تم توقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر و المؤسسة السابقة الذكر.
- في 30 جوان 1977: تسلمت المؤسسة الايطالية المشروع.
- في 12 فيفري 1978: باشرت المؤسسة إنجاز الأشغال.[1]

وقدرت مدة الإنجاز ب: 50 شهرا، أي ما يعادل أربع سنوات و شهرين، حيث تسلمت الجزائر المشروع في: 12 أفريل 1982.

وقد قامت المؤسسة الايطالية بإنجاز هذا المشروع الضخم بمشاركة أهم بعض المؤسسات الوطنية وهي:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز SONALGAZ.
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية SNIC.
- مؤسسة تطوير الصناعات الكيميائية EDIC.

إضافة إلى مساعدة بعض الشركات الأجنبية مثل: الشركة الأمريكية SQUIP، و مؤسسة SIEMASUD وبعد تسليم المشروع في: 1982/04/12 وضع هذا الأخير تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف الموارد الكيميائية.

وفي سنة 1987 بدأ تشغيله من طرف مؤسسة صيدال بحيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الايطالية Licence I.B.I Italia.

وفي يوم الثلاثاء 04 أكتوبر 1988 دشن المركب من طرف رئيس الجمهورية "الشاذلي بن جديد ".

الفرع الثاني: لمحة تاريخية عن موقع إنتاج المدية.

إن إنشاء موقع بالمدية أسند في بداية الأمر لمؤسسة تطوير الصناعات الكيميائية وبعد ذلك تم الإنجاز الفعلي من طرف مؤسسة ايطالية بتكلفة قدرها 200 مليون دولار في سنة 1978، ثم في سنة 1988 قامت المؤسسة الوطنية للصناعة الكيميائية بتحويل مركبات المضادات الحيوية إلى مؤسسة جديدة تحت اسم "صيدال "لكن بعد

[1] -أخبار صيدال ،جريدة شهرية ، تصدر عن مجمع صيدال ، العدد 01 ، ماي 2002 ، ص 04 .

إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية تم تحويله إلى فرع من مجمع ككل و قد دخل الفرع بصفة رسمية في استقلالية التسيير في 1998/02/02، ومن فرع أنتيبيوتيكال أصبح اسمه موقع إنتاج.

يتربع الفرع على مساحة قدرها 32 هكتار من بينها 19 هكتار بنايات أما بالنسبة للإنتاج فهو يختص في صناعة المضادات الحيوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية تتجهز بمجمع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية إبتداءا من الحيازة على المادة الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج.[1]

المطلب الثالث:أهداف و مهام موقع إنتاج المدية.

تتمثل أهم أهداف و مهام موقع الإنتاج فيما يلي:

الفرع الأول:أهداف موقع إنتاج المدية.

تبعا للظروف الاقتصادية التي تسود في المحيط الخارجي للمؤسسة، فإن الفروع وضع لنفسه مجموعة من الأهداف الإستراتيجية وهذا لضمان مكانة رائدة في السوق ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

- العمل على زيادة الحصة السوقية للموقع، وهذا باختراق أسواق دولية جديدة من بينها النيجر، ليبيا، اليمن،الأردن ...
- القضاء على الديون المتراكمة و التخفيض منها وكذا تحصيل الأموال من الزبائن.
- يهدف الموقع في مجال الاستثمار إلى تخصيص مبلغ 0.6 % من رقم الأعمال لاقتناء معدات جديدة.
- فيما يخص الموارد البشرية يهدف الفرع إلى بلوغ حوالي 1380 فرد.
- في مجال التكوين يهدف الفرع إلى تخصيص 09 ملايين دينار جزائري أي حوالي 0.36 % من رقم الأعمال لتكوين الأفراد فيما يخص الصيانة، التقنيات المخبرية، تجارية، دولية، الوقاية و الأمن.
- استخدام شبكة الإعلام الآلي و التكنولوجيا المتطورة.
- توسيع الإنتاج و الاستغلال الأمثل لقدرات الإنتاج المتاحة.
- الاهتمام بالفرد العامل وإثراء ثقافة الجودة.
- تطوير العلاقات مع العملاء وهذا من خلال تطبيق مقاييس و معايير الجودة.

[1] -صيدال ،الجريدة الصادرة عن مجمع صيدال ، العدد 07 ، ماي 1999 .

الفرع الثاني: مهام موقع إنتاج المدية.

يصنف موقع إنتاج "المدية "في ميدان صناعة المواد و المنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية و يمكن تقسيم مهام الموقع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية، حيث تتمثل المهام الأساسية فيما يلي:

- إنتاج المواد المخصصة لصناعة الدواء.
- إنتاج الأسس الفعالة للمضادات الحيوية.
- الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع و التسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية و السعي لاختراق الأسواق الدولية.
- تأمين جودة و مراقبة تحليل و تركيب الدواء.
-القيام بالبحوث التطبيقية و تطوير الأدوية الجنيسة.

بينما تتمثل مهام الموقع الثانوية في الآتي:

- إنتاج منتجات التعبئة و التغليف.
- عبور و نقل السلع.
- الصيانة الذاتية لتجهيزات الإنتاج و العمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية و رفع الطاقة الإنتاجية.
- تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب و التحليل).

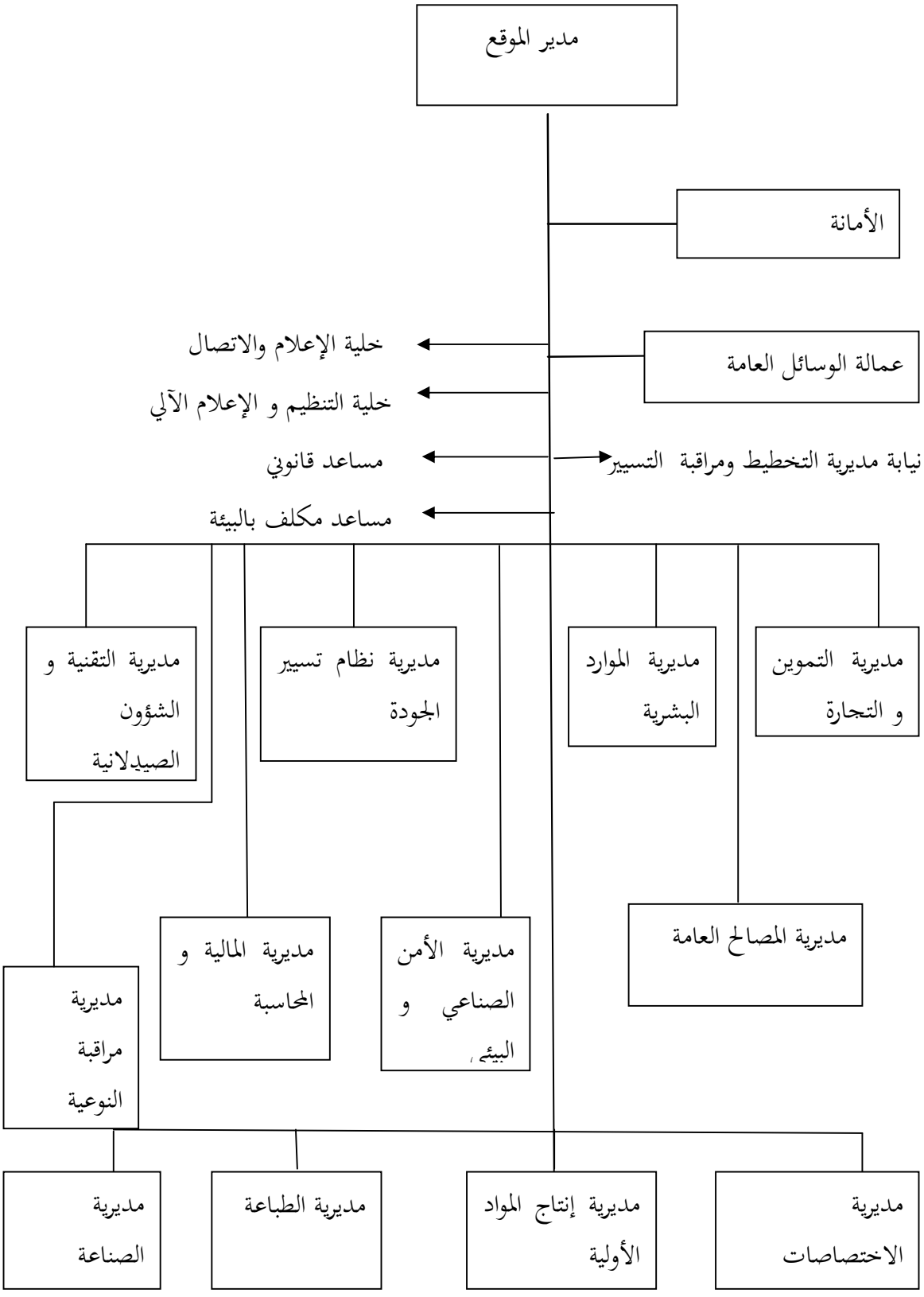
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لموقع إنتاج المدية ووظائفه.

و سنتعرف على الهيكل التنظيمي لموقع الإنتاج المدية و وظائفه الأساسية:

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لموقع إنتاج المدية.

يمكن تلخيص أهم المديريات التي تشكل الموقع في الشكل التالي:

الشكل رقم (3- 2) الهيكل التنظيمي -لموقع إنتاج المدية-.



المصدر :أخبار صيدال ،النشرة الداخلية رقم 02، ديسمبر 2013 نص 04.

- مدير الموقع: له سلطة تنشيط و اتخاذ القرارات، المراقبة على مستوى الموقع كما له السلطة الوظيفية على البنايات و المديريات داخل الموقع بما يضمن تسيير المركب على الوجه المطلوب بالإضافة إلى نشاطاته و اتصالاته المباشرة.

- الأمان: أو كاتبة الموقع و التي تعتبر همزة وصل بين جميع دوائر و المصالح و الأقسام التابعة للمديرية، حيث تقوم بتسجيل و توصيل المراسلات الكتابية و الهاتفية.

- مساعد قانوني: مكلف بترتيب و متابعة كل الملفات الخاصة بالموقع في المجال القانوني أو القضائي، كما يقدم نصائحه و إرشادات لكل المسيرين فيما يخص المجال القانوني و المساهمة التي تدخل في الاختصاص.

- نيابة مديرية التخطيط و مراقبة التسيير: مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات ووضع لوحات القيادة الخاصة بتسيير الموقع.

- عمالة الوسائل العامة: السهر على نقل السلع و جلب السلع بواسطة الشاحنات و نقل العمال.

الخلايا:حيث يتكون من عدة خلايا وكل خلية لها نشاط خاص بها وهي كما يلي:

- خلية التنظيم و الإعلام الآلي: مكلفة بضمان تطوير و تكييف الهياكل التنظيمية طبقا للتوجيهات و القرارات، و المساهمة في تحديد سياسة الإعلام الآلي و التنظيم .

- خلية الإعلام والاتصال: إن هذه الخلية مكلفة بإنشاء ووضع مخططات الاتصال و الإعلام بالموقع، و الموازنة مع سياسة الاتصال بالموقع و مختلف الفروع.

- خلية المراقبة و التقييم: و هي مكلفة بإنشاء و وضع مراقبة لصالح المدير العام و ضمان عملية المراقبة الداخلية للنشاطات ووضع تقارير مفصلة حولها.

- خلية المشاريع: وهي خلية مهمته بدراسة المشاريع القائمة و التي يطمح الموقع لإقامتها بغرض التوسع و الاحتياط في إقامتها.

المديريات: يتكون الموقع من مديريات مختصة وهي كالآتي:

- مديرية التموين و التجارة: إن هذه المديرية تهدف إلى تموين الموقع لجميع الاحتياجات و تضمن الإنتاج سواء المادة الأولية أو قطع الغيار بالسير الحسن للمخزون من أجل تحقيق برنامج الإنتاج و تشمل أيضا البيع بالاتفاق مع الزبائن.

- مديرية الموارد البشرية: تشغل وظيفة تسيير الموارد البشرية و الوسائل العامة و إنشاء ونشر القاعدة الرئيسية الخاصة بتنظيم الموقع.

- مديرية نظام تسيير الجودة: تقوم بمراقبة عملية الإنتاج مع تطبيق كل الإجراءات القانونية خاصة المعمول بها عالميا و علميا و المطابقة لشهادة ISO وBPF للصناعة الصيدلانية.

- مديرية التقنية و الشؤون الصيدلانية DTP: تعتبر هذه المديرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرع حيث تجري الدراسات من أجل التدخل النفسي و القيام بالمراقبة الضرورية لبيان صلاحية المنتج طبقا للمواصفات المعمول بها.

- مديرية الأمن الصناعي و البيئي: تقوم هذه المديرية بإقامة سياسة وقائية و أمن صناعي على مستوى الفرع و هي تهدف إلى تقليل من الحوادث ووضع تعليمات عامة متعلقة بالأمن.

- مديرية مراقبة النوعية: تقوم هذه المديرية بتحاليل على المواد المنتجة و قوانين ترتيبها و المساهمة في حل المشاكل التكنولوجية عند القيام بعملية الإنتاج.

- مديرية المصالح العامة: تضمن جميع أشكال الطاقة الضرورية في وظائف الموقع كتوفر الكهرباء و الغاز ومصادر الطاقة الأخرى.

- مديرية المالية و المحاسبة: تعتبر من أهم المديريات حيث يقتصر نشاطها في المهام المالية و إدارة رؤوس الأموال و استغلالها و ضمان المراقبة المالية و الضريبية.

- مديرية الصيانة المركزية: فيها يتم عملية تنظيم الصيانة كنشاط ضروري و دائم.

- مديرية إنتاج المواد الأولية: تشغل وظيفة إنتاج المواد الأولية و تسيير المعدات.

- مديرية الطباعة: تختص بالإنتاج المطبعي من غلاف خارجي و نشرات و مطويات اشهارية.

- مديرية التخصصات الصيدلانية: هذه المديرية تقوم بتسيير منشآت صناعية داخل الموقع تعمل على إنتاج التخصصات الصيدلانية.[1]

[1] - خلية المعلومات بموقع إنتاج المدية .

الفرع الثاني:نشاطات موقع إنتاج المدية.

بدأ موقع إنتا ج بالإنتاج سنة 1988، حيث تعمل مصالح الموقع في مختلف مراحل نشاطها بدءا بإنتاج المواد الأولية و إلى غاية تعبئة المنتجات النهائية، تخزينها و تسويقها و يتمحور نشاطها حول:

1- استخلاص المادة النشطة أو الفعالة بواسطة التكنولوجيا الحيوية وتحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلينية نصف مصنعة على شكل مسحوق أبيض، وذلك على مستوى وحدة إنتاج المواد الأولية.

حيث تتمثل المواد الأولية نصف المصنعة البينيسيلينية في:

-Penicilline Vacid.

-Penicilline Potassique.

في حين تتمثل المواد الأولية المصنعة الغير البينيسيلينية في:

-Oxytetracycline.

- Tetraclin.

2-إنتاج المنتجات الصيدلانية النهائية المتخصصة البينيسيلينية وغير البينيسيلينية:

حقن، أقراص كبسولات، مراهم، مشروبات و مساحيق على مستوى التخصصات الصيدلانية انطلاقا من المواد سابقة الذكر ن و يعتبر البينيسلين من المواد الأولية الوسيطة التي تنتج منها المضادات الحيوية البينيسيلينية التالية:

Ampicilline، Oxalline، Amoxicilline.

المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية في المنظمة.

نستعرض من خلال هذا المبحث عناصر الدراسة التي اختيرت بناءا على ملاءمتها مع الموضوع بالإضافة إلى مكونات الاستبيان وطرق تبويب الأسئلة والتفريغ والمعالجة المنتهجة وكذلك مجتمع الدراسة والجزء محل الدراسة المتمثل في العينة بالإضافة إلى توضيح حدود الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

استخدمنا في دراستنا هذه، المنهجية التالية:

الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة.

يتمثل مجتمع و عينة الدراسة فيما يلي:

1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مجمع صيدال –فرع الإنتاج المدية - والذي بلغ عددهم 720 عامل، موزعين على مختلف الرتب والوظائف، و الذين يحوزون مستويات علمية وتكوينية مختلفة.

2- عينة الدراسة.

تتمثل عينة الدراسة في 30 عامل من العاملين في مجمع صيدال –فرع الإنتاج المدية- موزعون على مختلف الوظائف و المستويات.

لقد قمنا بتوزيع 32 استمارة ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1) : الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان.

الاستبيان	التكرار	النسبة المئوية %
الاستمارات الموزعة	32	100
الاستمارات المسترجعة	30	93,75
الاستمارات غير المسترجعة	2	6,25
الاستمارات الملغاة	0	0
الإستمارات الصالحة للدراسة	30	93,75

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على الاستبيان الموجه للعينة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة و القياس المستخدم.

تتمثل أداة الدراسة و القياس المستخدم فيما يلي:

1- أداة الدراسة:

استخدمنا في دراستنا أداة الاستبيان، و هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتنوعة و التي ترتبط فيما بينها بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال الإشكالية التي يطرحها بحثه.

و اعتمدنا في إعدادنا للاستبيان على الأسلوب البسيط و اللغة المفهومة، و أخذنا بعين الاعتبار جميع المستويات الدراسية، بحيث تفادينا وضع المصطلحات غير المفهومة بالنسبة للعامل البسيط.

و لقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

أ- **الجزء الأول:** شمل هذا الجزء طرح إشكالية الدراسة، و الغرض من هذا الاستبيان و عينة الدراسة التي استهدفناها من خلاله.

ب- **الجزء الثاني:** شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية لعينة الدراسة و المتمثلة فيما يلي: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة، سنوات الخبرة.

ت- **الجزء الثالث:** تم تقسيم هذا الجزء تماشيا مع طبيعة الموضوع إلى ثلاثة محاور:

- **المحور الأول:** متعلق بالتدريب وتضمن 11 عبارة حول مدى انتهاج مجمع صيدال-فرع الإنتاج المدية- سياسة تدريبية بغرض التحسين من مستوى أداء العاملين.

- **المحور الثاني:** تناول تقييم الأداء وقد تضمن 7 عبارات حول مدى إتباع إدارة مجمع صيدال - فرع الإنتاج المدية- سياسة واضحة لتقييم أداء أفرادها.
- **المحور الثالث:** تناول الميزة التنافسية، و قد تضمن 9 عبارات، تمحورت حول واقع تواجد و تداول مصطلح الميزة التنافسية في مجمع صيدال-فرع الإنتاج المدية–، و مدى اهتمام المنظمة باكتساب ميزة تنافسية.

2- المقياس المستخدم:

بغية معرفة الاتجاه العام للآراء أفراد العينة حول محاور الدراسة، فلقد تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي لتقييم كل عبارة من عبارات محاور الدراسة.

الجدول رقم (3-2): مقياس ليكارت الخماسي.

التصنيف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	(1,8،1)	(2,6،1,81)	(2,61،3,4)	(4,2،3,41)	(5،4,21)

الفرع الثالث: أدوات التحليل الإحصائي.

بغية تسهيل عملية التحليل، وعقب التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان، قمنا بتجميع البيانات المحصلة وتفريغ البيانات المحصلة في برنامج SPSS21 وكذا برنامج EXCEL.

ففيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص عينة الدراسة، تم إعداد مجموعة من الجداول والتي تم استخلاصها بالاعتماد على برنامج EXCEL، وبنفس البرنامج تم تمثيل تلك الجداول في أشكال تعطي وضوحا أكثر وتسهل عملية الملاحظة والتحليل.

وقد اعتمدنا في عملية التحليل على مجموعة من الأدوات الإحصائية والمتمثلة في:

التكرارات و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية... الخ.

- التكرارات والنسب المئوية: بغية التفريق بين فئات العينة، بناءا على المعلومات الشخصية لأفرادها ومعرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، وتم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

- المتوسطات الحسابية: باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة فتم احتساب المتوسط الحسابي لكل عبارات المحاور والمتوسط الحسابي لكل محور.
- الانحرافات المعيارية: لمعرفة درجة تشتت القيم تم احتساب الانحراف المعياري لكل عبارة من المحاور و الانحرافات الإجمالي للمحور.

الفرع الرابع: صدق وثبات الاستبيان.

للتأكد من صدق و ثبات الاستبيان استخدمنا ما يلي:

1- صدق التحكيم:

تم اختبار صدق الاستبيان بواسطة صدق المحكمين لتتأكد من مدى ملائمة مفردات الاستبيان للغرض الذي وضع من اجله، وقد وزع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في الاختصاص لغرض تصحيح وضبط الاستبيان من جانب الشكل والمنهجية، و من جانب محتوى الاستبيان وعباراته(الملحق).

2- صدق المقياس:

لقياس صدق المقياس نختبر ما يلي:

أ- **اختبار التوزيع الطبيعي:**

الجدول رقم (3-3): يبين اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات أفراد عينة الدراسة

المحور	الدلالة
1-العبارات المتعلقة بالتدريب .	0.207
2-العبارات المتعلقة بتقييم الأداء .	0,350
3-العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية.	0,963

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

يتضح من خلال الجدول (3-3) أن قيمة الدلالة بالنسبة للمحور الأول قدرت ب 0,207 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول المحور الأول توزعت توزيعا طبيعيا، في حين بلغت الدلالة لاختبار المحور الثاني 0,350 وهي بدورها أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي فإن استجابات أفراد العينة حول المحور الثاني أيضا توزعت توزيعا طبيعيا، و أيضا قيمة الدلالة بالنسبة

للمحور الثالث قدرت ب 0,963 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث توزعت هي الأخرى توزيعا طبيعيا .

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بإيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور نفسه لثلاث محاور.

الجدول رقم (3-4): يوضح معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور.

العبارات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
1- تقوم المنظمة بتنظيم دورات تدريبية بشكل دوري.	0,074	0,348
2- كنت ضمن من شاركوا في دورات تدريبية سابقا.	0,217	0,125
3 -استفدت من قيامي بدورات تدريبية في المنظمة.	0,303	0,025
4-توجد لدى العامل حاجة دائمة إلى التدريب.	0,555	0,001
5 يسبب غياب التدريب عائق لممارسة مهام عملك.	0,278	0,068
6- تهدف عملية التدريب في المنظمة إلى رفع الرضا الوظيفي للعامل من خلال تحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.	0,474	0,004
7-تهدف عملية التدريب في المنظمة إلى خفض معدلات الغياب و التسيب الوظيفي و معدل دوران العمل.	0,553	0,001
8-تهدف عملية التدريب إلى تحسين و رفع حجم الأعمال في المنظمة.	0,617	0,000
9-تسهم عملية التدريب في زيادة و إثراء المعارف و المهارات.	0,476	0,004
10-توفر المنظمة مختلف وسائل التدريب المادية و البشرية.	0,499	0,002
11-تزداد نسبة الإنتاج بعد العملية التدريبية.	0,372	0,022

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن أغلب عبارات المحور الأول مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمحور، بحيث يتراوح معامل سبيرمان للارتباط ما بين 0,074 و 0،617 كما أن معظم قيم الدلالة كانت أقل من 0,05 وهذا ما يدل على صدق الأداة، عدا العبارة الأولى و الثانية كان الارتباط ضعيف ، بحيث أن الدلالة للعبارة الأولى و الثانية كانتا 0,348و 0,125 على التوالي، و هما أكبر من 0,05 و بنسبة أقل العبارة الخامسة و التي كانت دلالتها 0,068 ، و عليه يتم حذف هذه العبارات من الاستبيان.

الجدول رقم(3-5): يوضح معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور.

العبارة	معامل الإرتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
1-تعتبر الطريقة المستعملة في عملية تقييم الأداء معروفة لديك.	0,072	0,352
2- يتصف رئيسك بالعدالة في تقييم أداءك.	0,454	0,006
3- تقدر المنظمة عملك الجيد.	0,504	0,002
4- تساعد طريقة تقييم الأداء في القضاء على التحيز و الميولات الشخصية و ما إلى ذلك.	0,655	0,000
5- تساعد عملية التقييم على تحديد الأداء المحتمل في المستقبل للعامل.	0,795	0,000
6- يعتبر نظام تقييم الأداء سهل و مرن.	0,310	0,048
7يتم تقييم الأداء على أساس الكفاءة القائمة و النتائج المحققة.	0,692	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

يتضح من الجدول رقم(3-5) أن جميع عبارات المحور الثاني مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمحور، بحيث يتراوح معامل سبيرمان للارتباط ما بين 0,072 إلى 0,794 كما أن معظم قيم الدلالة كانت أقل من 0,05 وهذا ما يدل على صدق الأداة، ما عدا العبارة الأولى كان ارتباطها ضعيفا، بحيث أن دلالتها كانت 0,352 و هي أكبر من 0,05 و عليه يتم حذفها من الاستبيان.

الجدول رقم(3-6): يوضح معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور.

العبارة	معامل الإرتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
1- يتداول مصطلح الميزة التنافسية في المنظمة.	0,465	0,005
2- تسعى المنظمة إلى تحقيق التميز في مجال نشاطها.	0,600	0,000
3- تمثل منتجات المنظمة قيمة أكبر لدى الزبائن من حيث الجودة.	0,627	0,000
4- تبني إدارة المنظمة استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية.	0,298	0,055
5- تبني إدارة المنظمة استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات سعر منخفض نسبيا مقارنة مع المنافس.	0,216	0,126
6- تتميز المنظمة عن منافسيها بإنتاج منتجات جديدة.	0,735	0,000
7- تتميز المنظمة عن منافسيها بتطوير منتجاتها.	0,669	0,000
8- تقدر منتجات المنظمة على دخول أسواق جديدة داخلية.	0,811	0,000
9- تقدر منتجات المنظمة على دخول أسواق جديدة خارجية.	0,853	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

يتضح من الجدول رقم(3-6) أن جميع عبارات المحور الثالث مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمحور، بحيث تتراوح معامل سبيرمان للارتباط ما بين 0,216 إلى 0,853 كما أن معظم قيم الدلالة كانت أقل من 0,05 وهذا ما يدل على صدق الأداة.

على عكس العبارة الخامسة، التي كان ارتباطها ضعيف،و كانت قيمة دلالتها 0,126، أي اكبر من 0,05 و عليه يتم حذفها من الاستبيان.

ت- ثبات الاستبان:

الجدول رقم(3-7):يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
1العبارات المتعلقة بالتدريب	11	0,633
2العبارات المتعلقة بتقييم الأداء	7	0,564
3العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية	9	0,717
جميع المحاور	27	0,743

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

يتضح من النتائج الموضحة من خلال الجدول(3-7) أن أغلب قيم الدلالة كانت أكبر من0,6، ما عدا المحور الثاني الذي كانت قيمة دلالته 0,564 و التي تقترب من 0,6.

كما أن قيمة معامل (ألفا كرونباخ) للمحاورككل كانت مرتفعة 0,743 أي أكبر من 0,6، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يضفي ثقة أكبر على نتائج الدراسة .

المطلب الثاني: تحليل و تفسير الاستبيان:

لتحليل و تفسير الاستبيان نتبع ما يلي:

الفرع الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

1- الجنس:

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

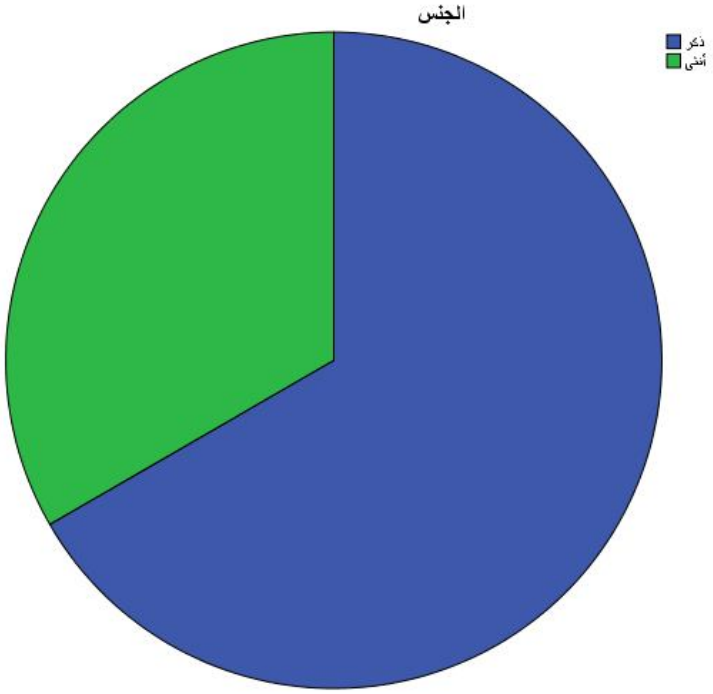
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	66,7
أنثى	10	33,3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS21.

يوضح لنا الجدول رقم (3-8) توزيع عينة الدراسة حسب جنسهم فنلاحظ أن نسبة الذكور في المنظمة 66,7 % أي ما يعادل 20 شخص، و بلغت نسبة الإناث فيها 33,3% أي ما يعادل 10 أشخاص وتوضح هذه النسب أن غالبية العاملين في مجمع صيدال –فرع الإنتاج المدية – هم ذكور، و نرجع ذلك إما لابتعاد مكان العمل و تواجده في منطقة معزولة، أو لأن متطلبات العمل تحتاج للذكور أكثر منه للإناث.

و الرسم البياني التالي يوضح النسب المتوصل إليها.

الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS21.

2- السن:

بناءا على التقسيم المنتهج بالنسبة لفئات السن لعينة الدراسة تحصلنا على التكرارات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-9): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	11	36,7
من 31 إلى 40 سنة	11	36,7
من 41 إلى 50 سنة	3	10
اكبر من 50 سنة	5	16,7
المجموع	30	100

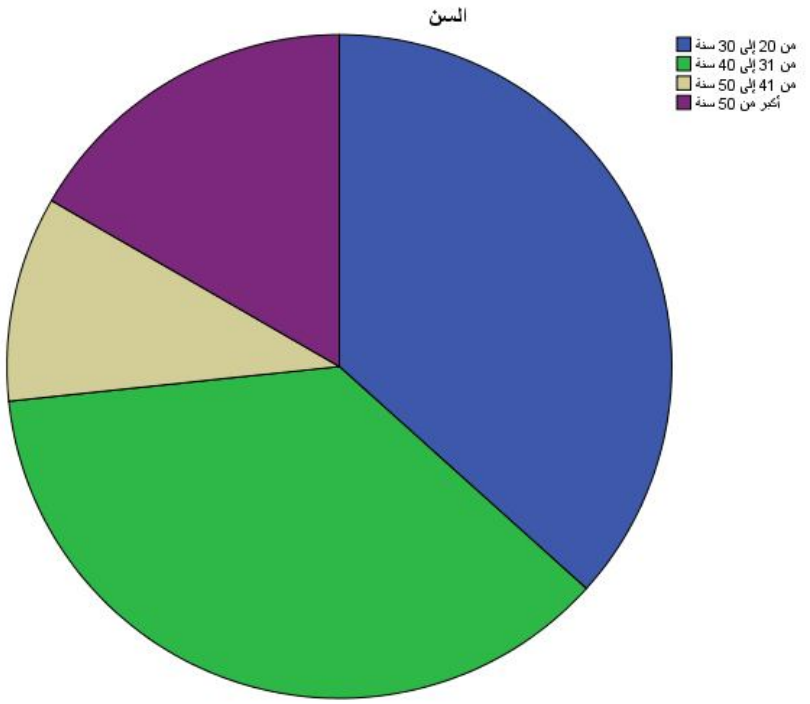
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS21.

يوضح الجدول رقم(3-9) توزيع عينة الدراسة على الفئات النسبية ويمكن استخلاص منه ما يلي:

- العاملين الذين تتراوح أعمارهم من من 20 إلى 30 سنة و الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة تمثل نسبة 36,7 % أي ما يعادل 11 عامل وهم يمثلون أكبر نسبة.
- نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة تمثل نسبة 10 % أي ما يعادل 3 عاملين و هم يمثلون أقل نسبة .
- العاملين الذين أعمارهم اكبر من 50 سنة يشكلون نسبة 16,7 %, أي ما يعادل 5 عاملين.

و نفسر أن أكبر نسبة من العاملين أعمارهم ضمن فئة الشباب، بأن المنظمة تستقطب المهارات و الخبرات الجديدة، أو لأن الشباب لديهم طاقات أكثر منها لدى الأكبر سنا.

الشكل رقم (3-4):توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS21.

3- المستوى الدراسي:

كانت التكرارات والنسب التي تخص تصنيف عينة الدراسة وفقمستواهم الدراسي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-10): توزيع عينة الدراسة حسب مستواهم الدراسي.

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة %
ثانوي	10	33,3
جامعي	19	63,3
دراسات عليا	1	3,3
المجموع	30	100

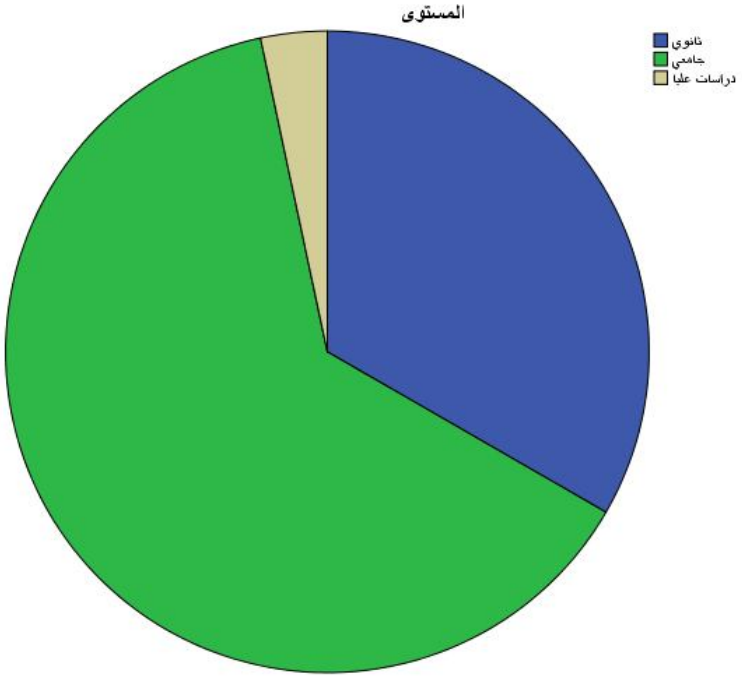
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS21.

يوضح لنا الجدول رقم(3-10) الدرجات العلمية والشهادات المتوفرة لدى عينة الدراسة، بالنسبة للمتحصلين على مستوى ثانوي فقد بلغت النسبة حوالي 33,3 % أي ما يعادل 10 عاملين.

فكانت نسبة الحاصلين على الشهادات جامعية 63,3 % أي ما يعادل 19 عامل وهي أكبر نسبة باعتبار أغلبية العاملين من خريجي الجامعات، أما نسبة الحاصلين دراسات عليا فتقدر ب 3,3 % أي ما يعادل عامل واحد، و هي اقل نسبة.

و نفسر أن اغلب العاملين لديهم مستوى جامعي، بأن المنظمة تركز على توظيف الكفاءات و المهارات نظرا لحساسية مجال عملها و المتمثل في صناعة الأدوية و التي تحتاج إلى مستوى علمي جيد.

الشكل رقم(3-5):توزيع عينة الدراسة حسب مستواهم الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

4- الوظيفة :

كانت التكرارات والنسب التي تخص تصنيف عينة الدراسة وفقوظيفتهم كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-11): توزيع عينة الدراسة حسب وظيفتهم.

الوظيفة	التكرار	النسبة %
مخبري	0	0
إداري	8	26,7
تقني	7	23,3
إطار	15	50
المجموع	30	100

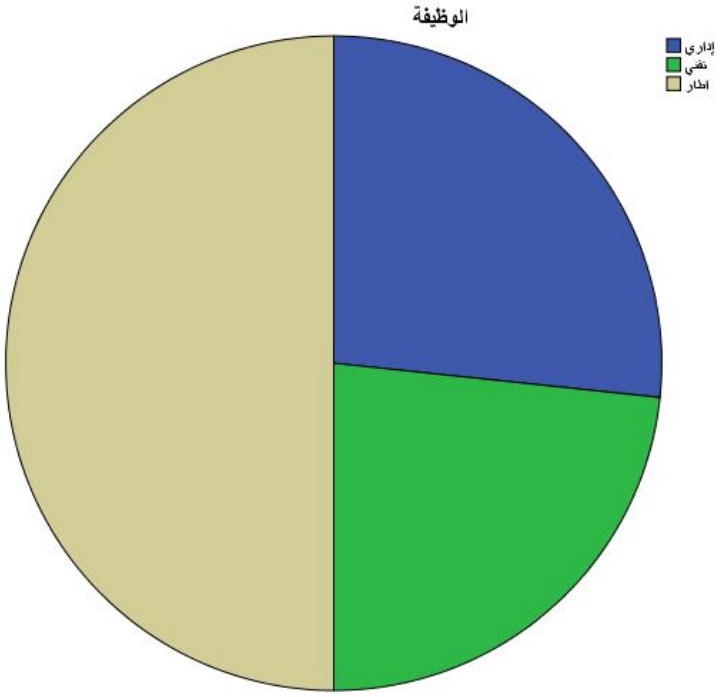
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

يوضح لنا الجدول رقم(3-11) توزيع عينة الدراسة و التي تم تقسيمها وفق الوظيفة فنجد:

- أن نسبة العاملين الذين يشغلون وظيفة مخبري هي 0 % أي معدومة 0 عامل.
- نسبة العاملين الذين يشغلون وظيفة إداري هي 26,7 % أي ما يعادل 8 عاملين.
- نسبة العاملين الذين يشغلون وظيفة تقني هي 23,3 % أي ما يعادل 7 عاملين.
- نسبة العاملين الذين يشغلون وظيفة إطار هي 50 % أي ما يعادل 15 عامل و هي أعلى نسبة.

تفسر نسب أن أغلب العمال هم إطارات بأن مجال نشاط المنظمة –مجال صناعة الأدوية- يتطلب توفر خبرة و معرفة و المتمثلة في الكفاءات و الكوادر البشرية، و نرجع النسبة المعدومة إلى رفض فئة المخبريين إلى الإجابة على الاستبيان.

الشكل رقم(3-6): توزيع عينة الدراسة حسب وظيفتهم.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

5- سنوات الخبرة :

كانت التكرارات والنسب التي تخص تصنيف عينة الدراسةحسب سنوات خبرتهم المهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-12): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	13	43,3
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	4	13,3
من 11 إلى 16 سنة	7	23,3
أكثر من 16 سنة	6	20
المجموع	30	100

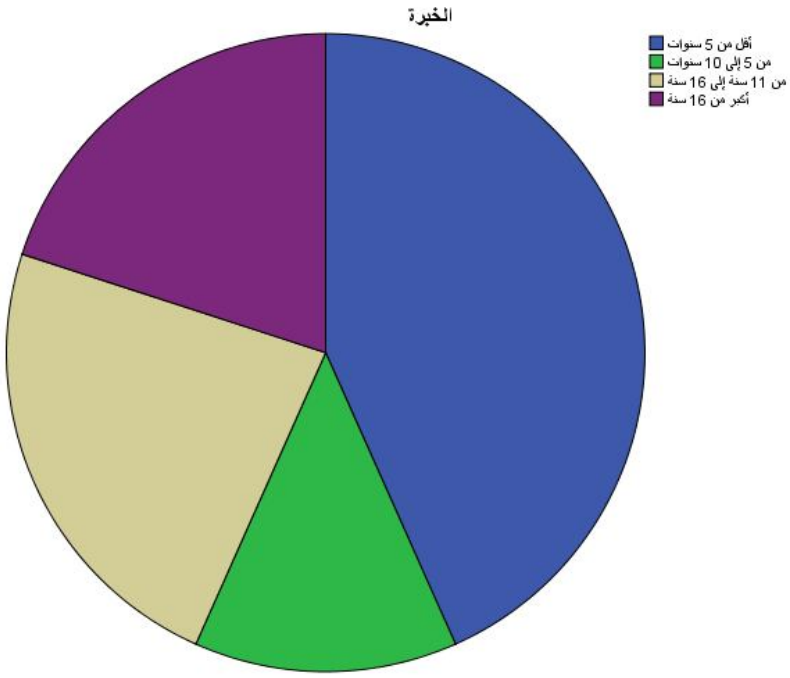
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

يوضح لنا الجدول رقم(3-12) توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة المهنية فنجد:

- أن نسبة العاملين الذين تقل عن 5 سنوات هي 43,3 % أي ما يعادل 13 عامل، و تمثل أعلى نسبة.
- نسبة العاملين الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 و 10 سنوات هي 13,3 % أي ما يعادل 4 عاملين، و تمثل أقل نسبة.
- نسبة العاملين الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 16 سنة هي 23,3 % أي ما يعادل 7 العاملين.
- نسبة العاملين الذين لديهم أكثر من 16 سنة خبرة هي 20 % أي ما يعادل 6 عاملين.

و نفسر أن أغلب العاملين في المنظمة هم من لا تتعدى سنوات خبرتهم 5 سنوات، بأن المنظمة دائمة التجديد فيما يخص التوظيف، و لا نهمل أيضا ذوي الخبرة التي تهدف المنظمة إلى التمسك بهم.

الشكل رقم(3-7): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

الفرع الثاني: تحليل و تفسير محاور الدراسة.

بغرض تحليل نتائج الاستبيان، تم الاعتماد على بعض الطرق الإحصائية المنتقاة من البرنامج بناءا على الحاجة إلى دلائلها، والمتمثلة في التكرارات، النسب المئوية، وكذا الانحراف المعياري والمقابلة لكل عبارة من الاستبيان كما تم تشكيل العبارات في محاور فرعية بناءا على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة، وتم الاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل كل محور من هذه المحاور.

الجدول رقم(3-13): نتائج الاستبيان المتعلقة بانتهاج المنظمة سياسة تدريبية لأجل التحسين من مستوى أداء العاملين بها.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1- تقوم المنظمة بتنظيم دورات تدريبية بشكل دوري.	3,666	1,154	أوافق
2- كنت ضمن من شاركوا في دورات تدريبية سابقا.	3,466	1,041	أوافق
3- استفدت من قيامي بدورات تدريبية في المنظمة.	3,466	1,041	أوافق
4- توجد لدى العامل حاجة دائمة إلى التدريب.	4,233	0,773	أوافق بشدة
5- يسبب غياب التدريب عائق لممارسة مهام عملكم.	3,966	0,964	أوافق
6- تهدف عملية التدريب في المنظمة إلى رفع الرضا الوظيفي للعامل من خلال تحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.	3,866	1,074	أوافق
7-تهدف عملية التدريب في المنظمة إلى خفض معدلات الغياب و التسيب الوظيفي و معدل دوران العمل.	3,233	1,278	محايد
8- تهدف عملية التدريب في المنظمة إلى تحسين و رفع حجم الأعمال في المنظمة.	4,066	0,907	أوافق
9- تسهم عملية التدريب في زيادة و إثراء المعارف و المهارات .	4,266	0,907	أوافق بشدة
10-توفر المنظمة مختلف وسائل التدريب المادية و البشرية.	3,166	1,205	محايد
11-تزداد نسبة الإنتاج بعد العملية التدريبية.	4,000	0,830	أوافق
المحور الأول	3,763	0,475	أوافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

من الجدول رقم(3-13) نلاحظ أن الاتجاه العام لعينة الدراسة فيما يلي:

المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة في المحور الأول تراوحت بين 3,166 والتي خصت العبارة العاشرة، و 4,266 التي خصت العبارة التاسعة.

و كان الاتجاه العام للعبارات الأولى، الثانية، والثالثة موافقا لـ **"أوافق"** بحيث أن أغلب العينة أكدوا استفادتهم من الدورات التدريبية التي تنظمها المنظمة.

في حين كان الاتجاه العام لكل من العبارتين الرابعةو التاسعة كان الاتجاه العام لها **"أوافق بشدة"**، بحيث أن أغلب أفراد العينة ترى أنه توجد لدى العامل حاجة دائمة للتدريب، و الذي بدوره يسهم في زيادة و إثراء المعارف و المهارات.

و كان الاتجاه العام لكل من العبارتين السابعة و العاشرة **"محايد"** لعدم موافقة العينة على أن التدريب يقلل من الغيابات و حالات التسيب، و أيضا فيما يخص توفير المنظمة لمختلف وسائل التدريب.

في حين كانت العبارتان الخامسة و السادسة ذات اتجاه عام **"أوافق"** بحيث وافقت العينة على أن غياب التدريب يسبب لها عائق عند ممارسة مهامها، في حين أكدت على أن هدف التدريب يتمثل في رفع الرضا الوظيفي من خلال تحقيق استقرار وظيفي للعامل.

أما في العبارتين الثامنة و الحادية عشر، كان الاتجاه العام لهما **"أوافق"**، بحيث وافقت العينة على أن عملية التدريب تهدف إلى تحسين و زيادة نسبة الإنتاج، و هذا ما يؤدي إلى رفع حجم الأعمال.

بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول 3,763 و الذي يشير إلى درجة **"أوافق"** حسب مقياس ليكارت الخماسي، في حين بلغ الانحراف المعياري العام قيمة 0.475 وهذا ما يدل على تشتت ضعيف جدا لاستجابات أفراد العينة.

الجدول رقم(3-14): نتائج الاستبيان المتعلقة بإتباع المنظمة سياسة واضحة في تقييم الأداء.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1- تعتبر الطريقة المستعملة في عملية تقييم الأداء معروفة لديك.	3,666	0,660	أوافق
2- يتصف رئيسك بالعدالة في تقييم أداءك.	3,700	1,022	أوافق
3- تقدر المنظمة عملك الجيد.	3,566	0,773	أوافق
4- تساعد طريقة تقييم الأداء في القضاء على التحيز و الميولات الشخصية و ما إلى ذلك.	3,500	1,167	أوافق
5- تساعد عملية التقييم على تحديد الأداء المحتمل في المستقبل للعامل.	3,933	0,827	أوافق
6- يعتبر نظام تقييم الأداء سهل و مرن.	3,600	0,813	أوافق
7يتم تقييم الأداء على أساس الكفاءة القائمة و النتائج المحققة.	3,866	0,973	أوافق
المحور	3,690	0,476	أوافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

من الجدول رقم(3-14) نلاحظ أن:

يشير المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة في المحور الثاني إلى أن أعلىقيمة للمتوسط الحسابي كانت على مستوى العبارة السابعة حيث بلغ 3,866 وأدنى قيمة له كانت على مستوى العبارة الرابعة وحددت قيمته ب 3,500,في حين أن الاتجاه العام للعبارات ككل كان **"أوافق"**.

واختلفت نسب الانحراف المعياري حيث تراوحت ما بين 0,476 و 1,167 وهذا ما يدل على تشتت استجابات عينة على متوسط حسابها.

كان الاتجاه العام للعينة حول العبارة الأولى و السادسة **"أوافق"**، أي أن العاملين على دراية بكيفية تقييم أداءهم، و يؤكدون بأن النظام مرن و سهل التكيف مع التغيرات.

العبارتان الثانية و الثالثة كان الاتجاه العام لهما **"أوافق"** بحيث وافقت العينة على وجود عدالة في التقييم و هذا ما يعكس تلقائيا الموافقة على تقدير المنظمة العمل الجيد للعامل.

كان الاتجاه العام للعينة بالنسبة للعبارة الرابعة **"أوافق"**، حيث أكد العاملين على أن طريقة تقييم الأداء تساهم في القضاء على التحيز، أي أن العاملين راضين عن طريقة تقييم أدائهم.

و في العبارتين الخامسة و السابعة كان الاتجاه العام للعينة **"أوافق"**، بحيث أكدت العينة على أن تقييم أداءها يقوم على أساس الكفاءة و النتائج المحققة، و وافقوا على أن عملية التقييم تساهم في تحديد أدائهم المحتمل.

و بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني 3,690 و الذي يدل على درجة **"أوافق"** حسب مقياس ليكارت الخماسي حيث بلغ الانحراف المعياري قيمة 0,476 وهذا ما يدل على تمركز استجابة عينة الدراسة.

الجدول رقم(3-15): نتائج الاستبيان المتعلقة اهتمام المنظمة باكتساب ميزة تنافسية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1- يتداول مصطلح الميزة التنافسية في المنظمة.	3,500	0,973	أوافق
2- تسعى المنظمة إلى تحقيق التميز في مجال نشاطها.	3,866	0,860	أوافق
3- تمثل منتجات المنظمة قيمة اكبر لدى الزبائن من حيث الجودة.	4,000	0,742	أوافق
4- تبني إدارة المنظمة استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية.	4,066	0,784	أوافق
5- تبني إدارة المنظمة استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات سعر منخفض نسبيا مقارنة مع المنافس.	3,766	1,072	أوافق
6- تتميز المنظمة عن منافسيها بإنتاج منتجات جديدة.	4,066	0,907	أوافق
7-تتميز المنظمة عن منافسيها بتطوير منتجاتها.	4,066	0,739	أوافق
8-تقدر منتجات المنظمة على دخول أسواق جديدة داخلية .	3,966	0,927	أوافق
9-تقدر منتجات المنظمة على دخول أسواق جديدة خارجية.	3,800	0,996	أوافق
المحور	3,900	0,496	أوافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

من الجدول رقم(3-15) نلاحظ أن:

يشير المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة في المحور الثالثإلى أن أدنى قيمة للمتوسط الحسابي كان على مستوى العبارة الأولى حيث بلغ 3,500 وأعلى قيمة له كانت على مستوى كل من العبارة السابعة و الرابعة وحددت قيمته ب 4,066،في حين أن الاتجاه العام للعبارات ككل كان **"أوافق".**

الاتجاه العام للعينة في العبارة الأولى **"أوافق"**، بحيث أن العاملين على علم بمصطلح الميزة التنافسية أي أن هذا المصطلح متداول فيما بينهم.

الاتجاه العام للعينة في العبارات الثانية، الرابعة و الخامسة كان **"أوافق"**، و اتفقت عينة الدراسة على أن المنظمة تسعى إلى تحقيق التميز في مجالها عن طريق تقديم منتجات ذات جودة عالية و سعر منخفض نسبيا.

و كان الاتجاه العام للعينة لكل من العبارات الثالثة، السادسة، السابعة، الثامنة و التاسعة **"أوافق"**، بحيث أن أغلب العينة وافقت على أن منظمتهم تتميز عن منافسيها بتطوير منتجاتها و تقديم منتجات جديدة. و وافقوا أيضا على إمكانية دخول منظمتهم لأسواق جديدة داخليا و خارجيا.

واختلفت نسب الانحراف المعياري حيث تراوحت ما بين 0,739 و 1,072 وهذا ما يدل على تشتت استجابات أفراد العينة على متوسط حسابها.

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث 3,900 و الذي يدل على درجة **"أوافق"** حسب مقياس ليكارت الخماسي حيث بلغ الانحراف المعياري قيمة 0,496 وهذا ما يدل على تمركز استجابة أفراد العينة .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

لاختبار الفرضيات اتبعنا ما يلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

من أجل اختبار الفرضية الأولى، نتبع ما يلي:

الجدول رقم(3-16): يبين نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتغير	الوسط الحسابي	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
T1	3,763	1,690	29	8,797	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

يتضح من الجدول (3-16) أن T المحسوبة مساوية لـ 8,797 وهي اكبر من t الجدولية والمقدرة بـ 1,690، كما أن مستوى الدلالة المحسوب المقدرة بـ 0,000 اقل من 0,05.

و بالتالي فإننا:

نرفض الفرضية العدمية H0: و التي تنص على"لا تنتهج المنظمة سياسة تدريبية لأجل التحسين من مستوى أداء العاملين".

ونقبل الفرضية البديلة H1: التي تنص على " تنتهج المنظمة سياسة تدريبية لأجل التحسين من مستوى أداء العاملين".

الفرع الثاني:اختبار الفرضية الثانية

من أجل اختبار الفرضية الثانية، نتبع ما يلي:

الجدول رقم (3-17): يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغير	الوسط الحسابي	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
T2	3,690	1,690	29	7,943	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-17) أن قيمة T المحسوبة مساوية لـ 7,943 وهي اكبر من t الجدولية والمقدرة بـ 1,690 كما أن مستوى الدلالة المحسوب المقدرة بـ 0,000 اقل من 0,05.

والتالي فإننا:

نرفض الفرضية العدمية H0: التي تنص على"لا تتبع إدارة المنظمة سياسة واضحة لتقييم الأداء".

ونقبل الفرضية البديلة H1: التي تنص على " تتبع إدارة المنظمة سياسة واضحة لتقييم الأداء".

الفرع الثالث:اختبار الفرضية الثالثة.

من أجل اختبار الفرضية الثالثة، نتبع ما يلي:

الجدول رقم (3-18): يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغير	الوسط الحسابي	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
T3	3,900	1,690	29	9,932	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-18) أن قيمة T المحسوبة مساوية لـ 9,932 وهي اكبر من t الجدولية والمقدرة بـ 1,690، كما أن مستوى الدلالة المحسوب المقدرة بـ 0,000 اقل من 0,05.

و بالتالي فإننا:

نرفض الفرضية العدمية H0: التي تنص على انه "لا تهتم المنظمة باكتساب ميزة تنافسية."

ونقبل الفرضية البديلةH1: التي تنص على انه "تهتم المنظمة باكتساب ميزة تنافسية".

الفرع الرابع: اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة.

لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، نقوم بما يلي:

1- اختبار أثر التدريب على أداء العاملين.

الجدول رقم (3-19): الجدول يوضح أثر التدريب على أداء العاملين في مجمع صيدال- فرع الإنتاج المدية-.

Sig	B	R^2	R
0,36	0.17	0,030	0,17

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

يتضح من الجدول (3-19) أن:

R: معامل الارتباط بين التدريب و الأداء كان مقداره 0,17 أي 17 % بمعنى هنالك علاقة ارتباط ضعيفة بين التدريب و الأداء.

R^2: معامل التحديد 0,030(صلاحية النموذج) أي 3%، بمعنى النموذج غير صالح أي أن التدريب يعتبر فقط 3% من التغيرات في الأداء و97% عوامل أخرى لم نأخذها بعين الاعتبار في دراستنا.

كما أن مستوى الدلالة 0,36 أكبر من 0,05، و بالتالي:

فإننا نقبل الفرضية العدمية H0: التي تنص على أنه "التدريب لا يؤثر على أداء العاملين في مجمع صيدال- فرع الإنتاج المدية-".

و نرفض الفرضية البديلة H1: التي تنص على أنه "التدريب يؤثر على أداء العاملين في مجمع صيدال- فرع الإنتاج المدية-".

و نفسر ذلك إما بعدم التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية للعاملين، أو عدم وجود قابلية التدريب لدى العاملين، أو أن المدرب غير متمكن أو لأسباب أخرى.

2- اختبار أثر أداء العاملين على الميزة التنافسية:

الجدول رقم (3-20): الجدول يوضح أثر أداء العاملين على الميزة التنافسية في مجمع صيدال- فرع الإنتاج المدية-.

Sig	B	R^2	R
0,10	0,31	0,093	0,30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

R: معامل الارتباط بين التدريب و الأداء كان مقداره 0,30 أي 30 % بمعنى هنالك علاقة ارتباط ضعيفة بين الأداء و الميزة التنافسية.

R^2: معامل التحديد 0,093 (صلاحية النموذج) أي 9,3 %، بمعنى النموذج غير صالح أي أن التدريب يعتبر فقط 9,3 % من التغيرات في الأداء و90,7 % عوامل أخرى لم نأخذها بعين الاعتبار في دراستنا.

كما أن مستوى الدلالة 0,10 و هو أكبر من 0,05، و بالتالي:

نقبل الفرضية العدمية H0: و التي تنص على أنه "أداء العاملين لا يؤثر على الميزة التنافسية في مجمع صيدال-فرع الإنتاج المدية-".

و نرفض الفرضية البديلة H1: و التي تنص على أنه "توجد علاقة بين أداء العاملين و الميزة التنافسية في مجمع صيدال-فرع الإنتاج المدية-".

و نفسر هذه النتيجة بأن مجمع صيدال-فرع الإنتاج المدية- لا يعتمد على الاستثمار في العاملين من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

3- اختبار أثر التدريب على الميزة التنافسية:

الجدول رقم (3-21): الجدول يوضح أثر التدريب على الميزة التنافسية في مجمع صيدال- فرع الإنتاج المدية-.

Sig	B	R^2	R
0,13	0,28	0,07	0,27

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

يتضح من الجدول (3-21) أن:

R: معامل الارتباط بين التدريب و الميزة التنافسية مقداره 0,27 أي 27 % بمعنى هنالك علاقة ارتباط ضعيفة بين التدريب و الميزة التنافسية.

R^2: معامل التحديد 0,07 (صلاحية النموذج) أي 7 %، بمعنى النموذج غير صالح أي أن التدريب يعتبر فقط 7 % من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية و 93 % هي عوامل أخرى لم نأخذها بعين الاعتبار في دراستنا.

كما أن مستوى الدلالة 0,13 أكبر من 0,05، و بالتالي:

فإننا نقبل الفرضية العدمية H0: التي تنص على أنه "التدريب لا يؤثر على الميزة التنافسية في مجمع صيدال-فرع الإنتاج المدية-".

و نرفض الفرضية البديلة H1: التي تنص على أنه "التدريب يؤثر على الميزة التنافسية في مجمع صيدال- فرع الإنتاج المدية-".

نتائج الدراسة الميدانية:

توصلنا من خلال هذا الفصل، و من خلال اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

- يقوم مجمع صيدال -فرع الإنتاج المدية- بتطوير و تحديث لمهارات و معارف العاملين بشكل مستمر لمواكبة التغيرات الحاصلة في أساليب أو تقنيات العمل.
- توجد لدى العامل حاجة دائمة للتدريب، بحيث ينعكس ذلك على أداءه بالإيجاب.
- تهدف عملية التدريب في المنظمة إلى تحسين و رفع حجم أعمالها، و ذلك عن طريق تحسين مردودة العامل من خلال مشاركته في الدورات التدريبية.
- يتبع مجمع صيدال -فرع الإنتاج المدية- أسلوب تقييم أداء العاملين يساهم في القضاء على التحيز و اللاموضوعية عند اتخاذ القرارات.
- تساعد عملية تقييم الأداء على تحديد الأداء المحتمل للعامل مستقبلا، مما يسمح للمنظمة بالتنبؤ باحتياجات العاملين التدريبية و العمل على تغطية النقائص و تصحيح الانحرافات.
- يسعى مجمع صيدال - فرع الإنتاج المدية- إلى تحقيق التميز في مجال نشاطه، بحيث تأمل أن تكون منظمة رائدة في مجال صناعة الأدوية.
- تسعى المنظمة إلى اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تقديم منتجات ذات جودة عالية، بحيث تمثل قيمة أكبر لدى الزبائن.
- يسعى مجمع صيدال —فرع الإنتاج المدية- إلى دخول و اختراق أسواق جديدة داخليا و خارجيا، بغية توسعة أسواقها و زيادة أرباحها.
- ينتهج مجمع صيدال-فرع الإنتاج المدية- سياسة تدريبية لأجل التحسين من مستوى أداء العاملين.
- تتبع إدارة مجمع صيدال-فرع الإنتاج المدية- سياسة واضحة لتقييم الأداء.
- يهتم مجمع صيدال-فرع الإنتاج المدية- باكتساب ميزة تنافسية.
- التدريب لا يؤثر على أداء العاملين في مجمع صيدال- فرع الإنتاج المدية-".
- أداء العاملين لا يؤثر على الميزة التنافسية في مجمع صيدال-فرع الإنتاج المدية-.
- التدريب لا يؤثر على الميزة التنافسية في مجمع صيدال- فرع الإنتاج المدية-".

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن مجمع صيدال- فرع الإنتاج المدية- هو من بين المنظمات الغنية عن التعريف و ذو مركز حساس في مجال صناعة الأدوية في الجزائر، و هذا ما يحتم عليها تبني سياسة تدريبية فعالة و العمل على تصميم برامج تدريبية تحاكي النقائص الموجودة في أداء العاملين بغية مواكبة التطورات الحاصلة في المجال، و هذا لأجل اكتساب ميزة تنافسية.

وقد قمنا باختبار الفرضيات عن طريق تحليل الاستبيان، و الذي توصلنا من خلاله إلى عدم وجود تأثير للتدريب على كل من أداء العاملين و الميزة التنافسية.

خاتمة عامة

الخاتمة:

يعتبر موضوع التدريب من أهم قضايا الساعة نتيجة للأهمية التي يكتسبها، فهو بمثابة محرك النمو في المنظمة، فأصبح التدريب عاملا أساسيا لابد من الاهتمام به من أجل الاستثمار في هذا المورد، و التدريب هو الوسيلة الناجعة لتحقيق و ضمان استمرارية و وجود المنظمة، لذلك فهي تحاول دائما وسعها للاهتمام بأفرادها و تنمية كفاءتهم و مهاراتهم، حيث يتطلب هذا اعتماد طرق و أساليب واضحة للتدريب.

و بالنظر إلى أن المنظمات الحالية تصارع من أجل البقاء و فرض نفسها في بيئة تنافسية شديدة، وجب عليها اكتساب ميزة تنافسية عن باقي المنافسين.

و على اعتبار أن التكنولوجيا حاليا أصبحت متاحة للجميع و سريعة الانتشار، أي أنها لم تعد ميزة بالنسبة للمنظمة. وجب على المنظمات الاعتماد على مواردها البشري من أجل خلق ميزتها التنافسية.

و قد يساعد التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، بحيث أنه يرفع من جودة و كفاءة الأفراد.

و من خلال ما تطرقنا إليه في دراستنا، و ما توصلنا إليه في دراسة حالة لمجمع صيدال–فرع الإنتاج المدية– يمكننا موافقة أو نفي الفرضيات المقترحة سابقا.

نتائج اختبار الفرضيات:

و هذه أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال مناقشة الإشكالية محل الدراسة"فيما يتمثل أثر التدريب على اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة؟"

التأكد من صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى صحيحة، بحيث أن التدريب يؤثر بشكل ايجابي على أداء العاملين في المنظمة.

الفرضية الثانية خاطئة، بحيث و إضافة إلى الجودة تعد كل من الكفاءة، المرونة، الوقت، الإبداع و المعرفة من مصادر الميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة خاطئة، حيث يؤثر التدريب بالإيجاب على كل مصادر الميزة التنافسية للمنظمة.

الفرضية الرابعة صحيحة، بحيث توجد علاقة بين تدريب الموارد البشرية في مجمع صيدال –فرع الإنتاج المدية– و اكتسابها الميزة التنافسية.

نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

–تقوم عملية التدريب على الاستمرارية و هذا لغرض التكيف مع المتغيرات الدائمة، المتجددة و السريعة.

-تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم مراحل التدريب، بحيث إن حددت بطريقة فعالة يكون التدريب في الطريق الصحيح.

-يعتبر تقييم أداء الأفراد مهم و ضروري في المنظمة، و ذلك من أجل تحديد مستوى العاملين و تحديد النقائص و الأخطاء و تصحيحها.

-يتركز تحقيق الميزة التنافسية بدرجة كبيرة على تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب، و يتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي و المتوقع.

-يعتبر الاستثمار في المورد البشري عن طريق التدريب من أهم ما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية.

-يعتمد مجمع صيدال –فرع الإنتاج المدية-على التدريب بصفة كبيرة من أجل تحسين و تطوير مستوى أداء عمالها.

-يعتمد مجمع صيدال –فرع الإنتاج المدية-على التدريب من أجل تحقيق الميزة التنافسية و الريادة في مجال صناعة الأدوية.

التوصيات و الاقتراحات:

- أخذ رأي العامل بعين الاعتبار أثناء و قبل بدء البرنامج التدريبي.
- تخصيص ميزانية معتبرة من أجل استثمارها في تدريب العمال.
- زيادة عدد الدورات التدريبية و إطالة مدتها من أجل نتائج أفضل.
- على مجمع صيدال –فرع الإنتاج المدية- التحديد الجيد و الدقيق لاحتياجات العمال التدريبية قبل تصميم البرنامج المناسب لتحقيق الهدف المراد من التدريب.

آفاق الدراسة:

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

-دور التدريب في تفعيل مناجمنت الإبداع في المنظمة.

-أثر التحليل الإستراتيجي على تحقيق المنظمة للميزة التنافسية.

-دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة ،**إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق** ،دار جرير للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى عمان،الأردن 2013.
2. أحمد أبو السعود محمد ،**الاتجاهات الحديثة لقياس و ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن ،الطبعة العربية،2011.
3. أحمد أبو السعود محمد ،**الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين** ،منشأة المعارف ،الإسكندرية ،مصر ،2004.
4. أحمد الصقال، تامر البكري، **التحليل الإستراتيجي و الميزة التنافسية**، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن،2015.
5. باسم الحميري، **التدريب الفعال، منهجي و تطبيقي**، الطبعة الأولى، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2009.
6. بسيوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005.
7. بلال خلف السكارنة ، **طرق إبداعية في التدريب** ، الطبعة الأولى ،الأردن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،2011.
8. حسين وليد حسين عباس ،**إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية** ،دار الحامد للنشر و التوزيع،الأردن،الأردن ،الطبعة الأولى ،2015.
9. خضير كاظم حمود، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة 4، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
10. راوية محمد حسن ،**إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2000.
11. سمية بوران، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2016.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
13. عبد السلام أبو قحف، **التنافسية وتغيير قواعد اللعبة**، الإسكندرية،1997.

14. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة2005.
15. عبد المعطي عساف، **التدريب و تنمية الموارد البشرية**، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، 2008.
16. عز الدين علي سويسي، نجمة عباس لخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغير التنظيمي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الغربية، عمان، الأردن، 2014.
17. عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد**، الطبعة الأولى، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012.
18. فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
19. فؤاد إمام هلال، كارن لانز، **الدليل العلمي في توظيف و إدارة الأفراد**، الطبعة الثالثة، مصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2000.
20. محمد باديس، طبول ريمه، **تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية – بنك الفلاحة و التنمية الريفية نموذجا-** الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، الطبعة الأولى، 2017.
21. محمد بلال إسماعيل، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
22. محيي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،الطبعة الأولى،سنة 2012.
23. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثالثة، الإصدار الثالث، 2005، عمان، الأردن.
24. مصطفى يوسف كافي، **اقتصاد المعرفة و انعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، الناشر ألفا للوثائق قسنطينة الجزائر، الطبعة الأولى، 2017.
25. ملكوم بيل :**ترجمة مركز التعريف النادح للموظفين** ،الدار العربية للعلوم ،الطبعة الأولى ،1997.
26. مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
27. نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
28. نبيل مرسي خليل، التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، سنة1996.
29. نجم العزاوي، **التدريب الإداري**، الطبعة العربية، الأردن دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2006.

المذكرات:

1. طه علي نايل الجميلي، **أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية،** أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، بغداد-العراق، 2014.

الملتقيات و المجلات:

1. عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، **طرق بناء المزايا التنافسية:مدخل حلقة القيمة،** الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، 2010.
2. محمد عدنان وديع، **القدرة التنافسية و قياسها،** سلسلة تعنى بقضايا في الأقطار العربية، العدد 24 – ديسمبر /كانون الأول -2003، السنة الثانية .

المواقع الإلكترونية:

https://hrdiscussion.com/hr 75988.html.

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية-

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

عنوان المذكرة: أثر التدريب على اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة –دراسة حالة مجمع صيدال –فرع الإنتاج المدية-

سيد(ت)ي الفاضل(ة)

تحية و احترام و بعد.

يهدف هذا الاستبيان لتقييم **أثر التدريب على اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة** في مجمع صيدال–فرع الإنتاج المدية-و في نفس الوقت جزء من دراسة ميدانية في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر.

و مساهمة منكم في إعداد هذا البحث الأكاديمي أقدم لكم مجموعة الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان، راجية منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة، آملة منكم بذلك الاستفادة من خبرتكم في مجال صناعة الأدوية، واعدة إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم، علما بأنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لكم مني أسمى التقدير و الاحترام مع الشكر الخالص لتعاونكم مسبقا.

.

السنة الجامعية : 2018_2019.

1_ المعلومات الشخصية :

- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

- السن:

من 20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐ اكبر من 50سنة ☐

- المستوى الدراسي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

- الوظيفة:

مخبري ☐ إداري ☐ تقني ☐ إطار ☐

- سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى اقل من 10 سنوات ☐

من 11 إلى اقل من 16 سنة ☐ أكبر من 16 ☐

2- عبارات تتعلق بالتدريب:

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1-تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية بشكل دوري.					
2-كنت ضمن من شاركوا في دورات تدريبية سابقا.					
3-استفدت من قيامي بدورات تدريبية في المؤسسة					
4-توجد لدى العامل حاجة دائمة إلى التدريب.					
5-يسبب غياب التدريب عائق لممارسة مهام عملكم.					
6-تهدف عملية التدريب في المؤسسة إلى رفع الرضا الوظيفي للعامل من خلال تحقيق الاستقرار الوظيفي له.					
7-تهدف عملية التدريب في المؤسسة إلى خفض معدلات الغياب و التسيب الوظيفي و معدل دوران العمل.					
8-تهدف عملية التدريب في المؤسسة إلى تحسين و رفع حجم الأعمال في المؤسسة.					
9-تسهم عملية التدريب في زيادة و إثراء المعارف و المهارات.					
10-توفر المؤسسة مختلف وسائل التدريب المادية و البشرية.					
11-تزداد نسبة الإنتاج بعد العملية التدريبية.					

3-عبارات تتعلق بتقييم الأداء:

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1-تعتبر الطريقة المستعملة في عملية تقييم الأداء معروفة لديك.					
2- يتصف رئيسك بالعدالة في تقييم أداءك.					
3-تقدر المؤسسة عملك الجيد.					
4- تساعد طريقة تقييم الأداء في القضاء على التحيز و الميولات الشخصية و ما إلى ذلك.					
5- تساعد عملية التقييم على تحديد الأداء المحتمل في المستقبل للعامل.					
6-يعتبر نظام تقييم الأداء سهل و مرن.					
7-يتم تقييم الأداء على أساس الكفاءة القائمة و النتائج المحققة.					

4- عبارات تتعلق بالميزة التنافسية:

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1_يتداول مصطلح الميزة التنافسية في المؤسسة.					
2_تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز في مجال نشاطها.					
3_تمثل منتجات المؤسسة قيمة اكبر لدى الزبائن من حيث الجودة.					
4_تبني إدارة المؤسسة إستراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية.					
5_تبني إدارة المؤسسة استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات سعر منخفض نسبيا مقارنة مع المنافس.					
6_تتميز المؤسسة عن منافسيها بإنتاج منتجات جديدة.					
7_ تتميز المؤسسة عن منافسيها بتطوير منتجاتها.					
8-تقدر منتجات المؤسسة على دخول أسواق جديدة داخليا.					
9-تقدر منتجات المؤسسة على دخول أسواق جديدة خارجيا.					

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,633	11

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,564	7

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,717	9

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,743	27

Nonparametric Correlations

Correlations

			تزداد نسبة الانتاج بعد العملية التدريبية	التدريب
Spearman's rho	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية بشكل دوري	Correlation Coefficient	-,207	,074
		Sig. (1-tailed)	,136	,348
		N	30	30
	كنت ضمن من شاركوا في دورات تدريبية سابقا	Correlation Coefficient	-,286	,217
		Sig. (1-tailed)	,063	,125
		N	30	30
	استفدت من قيامي بدورات تدريبية في المؤسسة	Correlation Coefficient	-,309**	,303**
		Sig. (1-tailed)	,049	,052
		N	30	30
	توجد لدى العامل حاجة دائمة الى التدريب	Correlation Coefficient	,046	,555
		Sig. (1-tailed)	,405	,001
		N	30	30
	يسبب غياب التدريب عائق لممارسة مهام عملكم	Correlation Coefficient	,275*	,278*
		Sig. (1-tailed)	,071	,068
		N	30	30
	تهدف عملية التدريب في المؤسسة الى رفع الرضا الوظيفي للعامل من خلال تحقيق الاستقرار الوظيفي له	Correlation Coefficient	,501	,474**
		Sig. (1-tailed)	,002	,004
		N	30	30
	تهدف عملية التدريب في المؤسسة الى خفض معدلات الغياب و التسيب الوظيفي و معدل دوران العمل	Correlation Coefficient	,357	,553
		Sig. (1-tailed)	,026	,001
		N	30	30
	تهدف عملية التدريب في المؤسسة الى تحسين و رفع حجم الاعمال في المؤسسة	Correlation Coefficient	,492*	,617
		Sig. (1-tailed)	,003	,000
		N	30	30
	تسهم المعارف و المهارات عملية التدريب في زيادة و اثراء	Correlation Coefficient	,363**	,476
		Sig. (1-tailed)	,024	,004
		N	30	30
	توفر المؤسسة مختلف وسائل التدريب المادية و البشرية	Correlation Coefficient	,102*	,499*
		Sig. (1-tailed)	,295	,002
		N	30	30
	تزداد نسبة الانتاج بعد العملية التدريبية	Correlation Coefficient	1,000	,372
		Sig. (1-tailed)	.	,022
		N	30	30
	التدريب	Correlation Coefficient	,372	1,000

	Sig. (1-tailed)	,022	.
	N	30	30

Nonparametric Correlations

Correlations

			تقدر منتجات المؤسسة على دخول اسواق جديدة خارجيا	الميزة
Spearman's rho	يتداول مصطلح الميزة التنافسية في المؤسسة	Correlation Coefficient	,313	,465
		Sig. (1-tailed)	,046	,005
		N	30	30
	تسعى المؤسسة الى تحقيق التميز في مجال نشاطها	Correlation Coefficient	,550	,600
		Sig. (1-tailed)	,001	,000
		N	30	30
	تمثل منتجات المؤسسة قيمة اكبر لدى الزبائن من حيث الجودة	Correlation Coefficient	,523	,627
		Sig. (1-tailed)	,002	,000
		N	30	30
	تبني إدارة المؤسسة إستراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	Correlation Coefficient	,186	,298
		Sig. (1-tailed)	,162	,055
		N	30	30
	تبني ادارة المؤسسة استراتيجياتها التنافسية على اساس تقديم منتجات ذات سعر منخفض نسبيا مقارنة مع المنافس	Correlation Coefficient	,070	,216
		Sig. (1-tailed)	,356	,126
		N	30	30
	تتميز المؤسسة عن منافسيها بانتاج منتجات جديدة	Correlation Coefficient	,491	,735
		Sig. (1-tailed)	,003	,000
		N	30	30
	تتميز المؤسسة عن منافسيها بتطويرمنتجاتها	Correlation Coefficient	,526	,669
		Sig. (1-tailed)	,001	,000
		N	30	30
	تقدر منتجات المؤسسة على دخول اسواق جديدة داخليا	Correlation Coefficient	,823	,811**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000
		N	30	30
	تقدر منتجات المؤسسة على دخول اسواق جديدة خارجيا	Correlation Coefficient	1,000*	,853**
		Sig. (1-tailed)	.	,000
		N	30	30
	الميزة	Correlation Coefficient	,853**	1,000**
		Sig. (1-tailed)	,000	.
		N	30	30

Correlations

Correlations

			يتم تقييم الاداء على اساس الكفاءة القائمة و النتائج المحققة	الأداء
Spearman's rho	تعتبر الطريقة المستعملة في عملية تقييم الاداء معروفة لديك	Correlation Coefficient	-,256	,072
		Sig. (1-tailed)	,086	,352
		N	30	30
	يتصف رئيسك بالعدالة في تقييم اداءك	Correlation Coefficient	,523	,454
		Sig. (1-tailed)	,002	,006
		N	30	30
	تقدر المؤسسة عملك الجيد	Correlation Coefficient	,224	,504**
		Sig. (1-tailed)	,117	,002
		N	30	30
	تساعد طريقة تقييم الاداء في القضاء على التحيز و الميولات الشخصية و ما الى ذلك	Correlation Coefficient	,339	,655
		Sig. (1-tailed)	,034	,000
		N	30	30
	تساعد عملية التقييم على تحديد الاداء المحتمل في المستقبل للعامل	Correlation Coefficient	,676	,795
		Sig. (1-tailed)	,000	,000
		N	30	30
	يعتبر نظام تقييم الاداء سهل و مرن	Correlation Coefficient	,036*	,310
		Sig. (1-tailed)	,426	,048
		N	30	30
	يتم تقييم الاداء على اساس الكفاءة القائمة و النتائج المحققة	Correlation Coefficient	1,000	,692**
		Sig. (1-tailed)	.	,000
		N	30	30
	الأداء	Correlation Coefficient	,692	1,000**
		Sig. (1-tailed)	,000	.
		N	30	30

Nonparametric Correlations

Correlations

			التدريب	الأداء	الميزة	المحاور
Spearman's rho	التدريب	Correlation Coefficient	1,000	,279	,255	,698**
		Sig. (1-tailed)	.	,068	,087	,000
		N	30	30	30	30
	الأداء	Correlation Coefficient	,279	1,000	,337*	,700**
		Sig. (1-tailed)	,068	.	,034	,000
		N	30	30	30	30
	الميزة	Correlation Coefficient	,255	,337*	1,000	,696**
		Sig. (1-tailed)	,087	,034	.	,000
		N	30	30	30	30
	المحاور	Correlation Coefficient	,698**	,700**	,696**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التدريب	الأداء	الميزة
N		30	30	30
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,7636	3,6905	3,9000
	Std. Deviation	,47544	,47615	,49635
Most Extreme Differences	Absolute	,194	,170	,091
	Positive	,109	,124	,091
	Negative	-,194	-,170	-,062
Kolmogorov-Smirnov Z		1,065	,932	,501
Asymp. Sig. (2-tailed)		,207	,350	,963

Frequencies

Statistics

		الجنس	السن	المستوى	الوظيفة	الخبرة
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	66,7	66,7	66,7
	أنثى	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30 سنة	11	36,7	36,7	36,7
	من 31 إلى 40 سنة	11	36,7	36,7	73,3
	من 41 إلى 50 سنة	3	10,0	10,0	83,3
	أكبر من 50 سنة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	10	33,3	33,3	33,3
	جامعي	19	63,3	63,3	96,7
	دراسات عليا	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إداري	8	26,7	26,7	26,7
	تقني	7	23,3	23,3	50,0
	اطار	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	13	43,3	43,3	43,3
	من 5 إلى 10 سنوات	4	13,3	13,3	56,7
	من 11 سنة إلى 16 سنة	7	23,3	23,3	80,0
	أكبر من 16 سنة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية بشكل دوري	30	1,00	5,00	3,6667	1,15470
كنت ضمن من شاركوا في دورات تدريبية سابقا	30	1,00	5,00	3,4667	1,04166
استفدت من قيامي بدورات تدريبية في المؤسسة	30	1,00	5,00	3,4667	1,04166
توجد لدى العامل حاجة دائمة الى التدريب	30	2,00	5,00	4,2333	,77385
يسبب غياب التدريب عائق لممارسة مهام عملكم	30	2,00	5,00	3,9667	,96431
تهدف عملية التدريب في المؤسسة الى رفع الرضا الوظيفي للعامل من خلال تحقيق الاستقرار الوظيفي له	30	1,00	5,00	3,8667	1,07425
تهدف عملية التدريب في المؤسسة الى خفض معدلات الغياب و التسيب الوظيفي و معدل دوران العمل	30	1,00	5,00	3,2333	1,27802
تهدف عملية التدريب في المؤسسة الى تحسين و رفع حجم الاعمال في المؤسسة	30	1,00	5,00	4,0667	,90719
تسهم المعارف و المهارات عملية التدريب في زيادة و اثراء	30	1,00	5,00	4,2667	,90719
توفر المؤسسة مختلف وسائل التدريب المادية و البشرية	30	1,00	5,00	3,1667	1,20583
تزداد نسبة الانتاج بعد العملية التدريبية	30	1,00	5,00	4,0000	,83045
التدريب	30	2,36	4,73	3,7636	,47544
تعتبر الطريقة المستعملة في عملية تقييم الاداء معروفة لديك	30	2,00	5,00	3,6667	,66089
يتصف رئيسك بالعدالة في تقييم اداءك	30	1,00	5,00	3,7000	1,02217
تقدر المؤسسة عملك الجيد	30	1,00	5,00	3,5667	,77385
تساعد طريقة تقييم الاداء في القضاء على التحيز و الميولات الشخصية و ما الى ذلك	30	1,00	5,00	3,5000	1,16708
تساعد عملية التقييم على تحديد الاداء المحتمل في المستقبل للعامل	30	2,00	5,00	3,9333	,82768
يعتبر نظام تقييم الاداء سهل و مرن	30	2,00	5,00	3,6000	,81368
يتم تقييم الاداء على اساس الكفاءة القائمة و النتائج المحققة	30	2,00	5,00	3,8667	,97320
الأداء	30	2,57	4,71	3,6905	,47615
يتداول مصطلح الميزة التنافسية في المؤسسة	30	1,00	5,00	3,5000	,97379

تسعى المؤسسة الى تحقيق التميز في مجال نشاطها	30	2,00	5,00	3,8667	,86037
تمثل منتجات المؤسسة قيمة اكبر لدى الزبائن من حيث الجودة	30	3,00	5,00	4,0000	,74278
تبني إدارة المؤسسة إستراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	30	3,00	5,00	4,0667	,78492
تبني ادارة المؤسسة استراتيجياتها التنافسية على اساس تقديم منتجات ذات سعر منخفض نسبيا مقارنة مع المنافس	30	1,00	5,00	3,7667	1,07265
تتميز المؤسسة عن منافسيها بانتاج منتجات جديدة	30	2,00	5,00	4,0667	,90719
تتميز المؤسسة عن منافسيها بتطويرمنتجاتها	30	2,00	5,00	4,0667	,73968
تقدر منتجات المؤسسة على دخول اسواق جديدة داخليا	30	1,00	5,00	3,9667	,92786
تقدر منتجات المؤسسة على دخول اسواق جديدة خارجيا	30	1,00	5,00	3,8000	,99655
الميزة	30	3,00	4,89	3,9000	,49635
المحاور	30	3,26	4,50	3,7847	,34186
Valid N (listwise)	30				

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التدريب	30	3,7636	,47544	,08680
الأداء	30	3,6905	,47615	,08693
الميزة	30	3,9000	,49635	,09062

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التدريب	8,797	29	,000	,76364	,5861	,9412
الأداء	7,943	29	,000	,69048	,5127	,8683
الميزة	9,932	29	,000	,90000	,7147	1,0853

Nonparametric Correlations

Correlations

			التدريب	الأداء	الميزة
Spearman's rho	التدريب	Correlation Coefficient	1,000	,279	,255

	Sig. (1-tailed)	.	,068	,087
	N	30	30	30
	Correlation Coefficient	,279	1,000	,337*
الأداء	Sig. (1-tailed)	,068	.	,034
	N	30	30	30
	Correlation Coefficient	,255	,337*	1,000
الميزة	Sig. (1-tailed)	,087	,034	.
	N	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).