جامعة يحي فارس بالمدية

تسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التدريب واثره على الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال عمومية

تقديم الطلبة :

سعيدي اسماعيل

ركي زروق

إشراف :

بن قيدة مروان

أعضاء اللجنة	مناقشة
رئيس	بولصنام محمد
ممتحنا	جبارة بن ناصر
مشرفا	بن قيدة مروان

2017/2016

الإهداء

إلى من قال فيهم المولى عز وجل: "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى أعظم عاطفة في الوجود بهجة القلب وصفاء الحب وكمال الود وهبة الرب،

إلى من القلب يهواها والعمر فداها

والعين ترتاح لرؤياها، من أهدتني رضاها ولم تبخل علي بدعاها وأدعوا الله أن يحفظها ويرعاها

أمي الغالية حفظها الله

إلى الذي يتدفق حلما ويفيض كرما ويمشي سماحة، إلى من علمني أن الحياة كفاح

وعلمني كيف أتخطى الصعاب لأجل الفلاح، إلى من شقي وتعب لإسعادي

أبي حفظه الله

إلى بذور الحب التي ملأت قلبي وسندي في الحياة

إليكم إخوتي:

إلى كل عائلة. كبيرا وصغيرا

الى كل من ساندي في انجاز هذا العمل

3DLAG.COM

شكر و عرفان

أولا نحمد الله ونشكره على منحنا القدرة لإتمام هذا العمل المتواضع .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ونخص بالذكر الأولياء الأعزاء ...

جميع الأساتذة وخاصة الأستاذ المشرف بن قيدة مروان الذي لم يبخل علينا بتوصياته ونصائحه.

كما نشكر كل موظفين وعمّال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس بالمدية دون إستثناء لما قدموه لي من معلومات قيمة أفادتني في بحثنا المتواضع هذا خلال فترة التربص .

وإلى كل الأصدقاء وجازاهم الله خيرا.

إلى كل من ساهم ولو بالكلمة الطيبة في إعداد هذا العمل المتواضع سائلين المولى تبارك وتعالى أن يجزيهم عنا وعن الأمة الإسلامية كل الخير إنه وليّ ذلك والقادر عليه .

ملخص الدراسة:

يحضى موضوع تدريب الموارد البشرية بأهمية قصوى اليوم نظرا لاعتباره من أهم الموارد التي تساهم في نجاح أي مؤسسة كما يعتبر احد أهم المداخل الرئيسية لتحقيق القدرة على التنافس.

لقد هدف البحث إلى معرفة علاقة التدريب داخل المؤسسة وخارجها على تحقيق الميزة التنافسية وإلى معرفة دور التغيرات الديموغرافية لتحقيق الميزة التنافسية،ويهدف هذا النشاط إلى تنمية معارف المتدربين ومعلاتهم وتكريسها إلى خدمة أهداف المؤسسة، وكذا تنمية المهارات والسلوكيات والأساليب الوظيفية لتساهم في زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء والقدرات وتنمية الموارد البشرية، حيث تهدف هذه الأخيرة إلى إحداث تغيير في سلوك الفرد وتصرفاته مع جماعته، ومواجهة التحديات الخارجية للمؤسسة بفعالية،بإضافة إلى المحافظة على الموارد البشرية من حيث تقليل حوادث العمل وتجنب التعرض للأمراض المهنية ومعالجة مشاكل العمل مثل:حالات التغيب أو معدل دوران العمل وكثرة .....

الكلمات الافتتاحية : التدريب ، الميزة التنافسية ، التنافسية، التميز

Study Summary:

Human resources training is of the utmost importance today, as it is considered one of the most important resources that contribute to the success of any institution and is one of the most important approaches to achieving competitiveness.

The objective of this research is to develop the knowledge of the trainees and their teachers to serve the objectives of the institution as well as the development of skills, behaviors and functional methods to contribute to increasing efficiency, effectiveness and performance improvement. Capacity and human resource development. The latter aims to change the behavior of the individual and his actions with his group, and to face the external challenges of the institution effectively, in addition to preserving human resources in terms of reducing accidents Ml and avoid exposure to occupational diseases and treatment of work problems such as: absences or turnover rate and frequent labor

Okering words: training, competitive advantage, competitiveness, excellence

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات	
اهداء	
شكر وعرفان	
ملخص	
فهرس محتويات	
قائمة الاشكال والجداول والملاحق	
مقدمة	**أ–د**
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتدريب	
تمـهيد	2
المبحث الأول: ماهية التدريب	3
المطلب الأول:مفهوم وأهمية التدريب	3
المطلب الثاني:مبادئ التدريب.	12
المطلب الثالث: أنواع التدريب	14
المبحث الثاني: طبيعة الاحتياجات التدريبية	20
المطلب الأول:تخطيط التدريب	21
المطلب الثاني:مفهوم الاحتياجات التدريبية	22
المطلب الثالث:أنواع الاحتياجات التدريبية	24
المبحث الثالث :تقييم البرنامج التدريبي	29
المطلب الأول: مفهوم وأهداف البرنامج التدريبي	29
المطلب الثاني: أساليب البرنامج التدريبي	31
المطلب الثالث:تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي	32
خلاصة الفصل.	35
الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية	
تمـهيد	37
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية	38
المطلب الأول: مفهوم التنافسية	38
المطلب الثاني:أسباب التنافسية	39
المطلب الثالث: أنواع التنافسية	40

المبحث الثاني: مدخل حول الميزة التنافسية	42
المطلب الأول:مفهوم الميزة التنافسية و أسبابها و شروطها	42
المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها	47
المطلب الثالث:أنواع الميزة التنافسية	50
المبحث الثالث : أساسيات الميزة التنافسية	54
المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	54
المطلب الثاني: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها	**55**
المطلب الثالث:مقومات الميزة التنافسية	57
خلاصة الفصل	60
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز لولاية المدية	
تمهيد:	62
المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة	63
المطلب الأول: تعريف المؤسسة ونشأتها	63
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:	66
المطلب الثالث: فروع سونلغاز.	67
المبحث الثاني: تقديم لفرع مؤسسة سونلغاز موضوع الدراسة (المدية).	**70**
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية.	**70**
المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية.	**70**
المطلب الثالث: مهام والصلاحيات مؤسسة سونلغاز بالمدية	73
المبحث الثالث : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية	78
المطلب الأول: الطريقة المتبعة	78
المطلب الثاني: الأدوات و الإجراءات المتبعة	80
المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها	83
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية	83
المطلب الثاني: تحليل النتائج الدراسة	96
خاتمة الفصل	**98**
خاتمة عامة	**100**
قائمة المراجع	**103**
قائمة الملاحق	**107**

قائمة الجدول

الجدول رقم (01-01): الفرق بين التدريب والميزة التنافسية	6
الجدول رقم (01-02): الفرق بين التدريب والتنمية	9
جدول رقم (01-03) مراحل التدريب حسب مستوى الوظيفي	18
الجدول رقم(02-04): وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.	45
الجدول رقم (02-05): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	52
الجدول رقم: (03_01) مقياس لديكارت خماسي	80
جدول رقم (03_02):المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه المحور الأول والذي يضمن ستة أسئلة حول أهمية التدريب	81
الجدول رقم (03.03):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاتجاه العام الميزة التنافسية	89
الجدول رقم (03_04) :المتوسطات الحسابيةوالانحرافات المعيارية والاتجاه العام العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية في المؤسسة	90
الجدول رقم (03-05): نتائج اختبار Tبالنسبة للأسئلة المحور الأول والمتمثل في التدريب	91
الجدول رقم (03-06): نتائج اختبار T بالنسبة للمحور الثاني ومتمثل في ميزة التنافسية للمؤسسة	93
الجدول رقم (03-07):نتائج اختبار Tالتطوير والتعويض الكفاءات اثر في أداء المؤسسة سونلغاز	95

قائمة الاشكال

الشكل رقم(01-01) مراحل العملية التدريبية	2
الشكل رقم(01-02) أهمية التدريب بالنسبة إلى جميع الأطراف المؤسسة	12
الشكل (01-03) أنواع التدريب بعد التوظيف (أثناء العمل)	16
الشكل رقم(01-04) نموذج لمعرفة متى نلجأ لتدريب الأفراد في حالة القصور في الأداء	26
الشكل رقم(01-05)خطوات تصميم برنامج تدريب .	31
المنحني رقم (01-01) فجوة الأداء	27
الشكل رقم (02-06)الموالي: بتحديد مصدرين لكل من التكلفة والتميز	50
الشكل رقم: (02-07)بناء الميزة التنافسية حجم الميزة التنافسية	51
الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز	**66**
الشكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء –سونا لغاز– المدية.	**76**
الشكل رقم(03_03) توزيع النسب لعينة الدراسة حسب جنس	**83**
السن: يبين الشكل رقم (03_05)السن لعينة الدراسة	84
الشكل رقم (03_06) توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي	85
الشكل رقم (03_07) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	86
الشكل رقم (03_08) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة	87

قائمة الملاحق

الملاحق رقم (01) استمارة استبيانية	107
الملاحق رقم(02) جداول spss	111

مقدمة

مقدمة :

تواجه المؤسسات الاقتصادية في عصرنا هذا ظروف جد صعبة ناتجة عن ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات سريعة ومتنوعة من كافة مجلات العمل والحياة كثيرو في ظل هذه التغيرات فإن تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية وفنية ومالية وبشرية والتنظيمية وإنما يتعدد بدرجة أساسية على مواردها وإمكانياتها المختلفة بصفة عامة،ومن مواردها البشرية بصفة خاصة باعتبارها أهم مورد يفوق في أهميته وقيمته الموارد الأخرى،لأن الاستغلال الأمثل والرئيسي لهذه الأخيرة يعتمد على ما يملكه العنصر البشري من قدرات ومهارات تساعده على الإبداع والابتكار الذي أصبح أساس المنافسة في السوق العالمية, ومن هنا تظهر أهمية التدريب في تثمين القدرات والمهارات وتوجيه لزما لسلوك الأفراد بما يخدم المؤسسة.

لذا أصبح على المؤسسات الاقتصادية التي ترغب في البقاء السعي جاهدة لتحقيق مزايا تنافسية في عصر العولمة خيارا لا يمكن آن تعيش أو تستمر من دونه المؤسسات الاقتصادية لضمان الاستمرار والبقاء في الأسواق العالمية، أصبح اكتساب الميزة التنافسية من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق الأفضلية في السوق من خلال الاستحواذ على جزء منه، أو استقطاب اكبر عدد من الزبائن الأمر الذي جعل كيفية الحصول على المزايا التنافسية،تم من خلال استثمار الفعال للموارد البشرية من خلال تدريبها وتنمية كفاءتها عن طريق برامج التدريبية.

إشكالية الدراسة :

ضمن هدا السياق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الجوهري التالي:

مامدى مساهمة التدريب في خلق ميزة تنافسية في مؤسسة سونلغاز بالمدية ؟

ولمعالجة وتحليل الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية.

1_ مامفهوم التدريب؟وماهي مبادؤه وانواعه؟

2_ ماهية الميزة التنافسية ً كيف تحقق للمؤسسة التنافسية.

3_ ماهو الدور الذي يلعبه المورد البشري بإعتباره مصدر الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالمدية

فرضيات البحث:

للإجابة على هذه الأسئلة ارتأينا إلى وضع الفرضيات التالية:

1_ يعتبر التدريب عنصر جوهري من خلال كسب الأفراد مهارات تحسين أدائهم.

2_تمثل الميزة التنافسية العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرص جوهرية للمؤسسة من أجل تحقيق التميز عن منافسيها وضمان بقائها واستمرارها.

3_تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية يؤدي إلى تعظيم دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بالمدية

أهمية الدراسة :

تكمن دراستنا لهذا الموضوع كون أن التدريب فرض نفسه كإستراتجية حتمية للرفع من أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية , خاصة في ظل ما يشهده العامل من تطورات لا سيما في المجال الاقتصادي أين نجد أن المنافسة فرضت، علينا البقاء لمن يملك عنصرا بشريا دور كفاءة ومهارة وفعالية وهذا ما تهدف المؤسسة إليه من وراء تبني إستراتجية التدريب .

يهدف من خلال بحثنا الوصول إلى الأهداف التالية:

-محاولة التعرف والإحاطة بالمفاهيم الأساسية لتدريب.

-التعرف على الأهمية البالغة لتدريب.

-تحديد مفهوم الميزة التنافسية وذلك من خلال متغيرات البيئة المحيطة بها.

-إبراز أهمية العنصر البشري والكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

دوافع وأسباب اختيار الموضوع :

تكمن دوافع وأسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

-لميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع.

-التطور التكنولوجي الغير مسبوق الذي أصبح يلزم المؤسسات على تدريب عماله ورفع مكانتهم .

-الموضوع المختار يمس جانب من جوانب التسيير والإدارة التي توافق تخصصنا هذا.

-اعتبار موضوع التدريب وأثره على الميزة التنافسية حديث النشأة .

أهداف الدراسة:

تحديد كل المفاهيم والعناصر المهمة المتعلقة بالتدريب ..,

تحديد المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية.,

تحديد اثر بين التدريب والميزة التنافسية ..,

التوصل الى توصيات من خلال تشجيع المؤسسات على تبني التدريب لتعزيز تنافسيتها

المنهج المستخدم:

الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والسلبيات عن الموضوع ومحاولة تفسيرها وتحليلها للوصول إلى توصيات واقتراحات بشأن الموضوع .

الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى الدراسات العلمية المعمقة في موضوع التدريب التي تمت على يد الاساتذة في الجامعات الجزائرية والجامعات الأجنبية،نشير إلى أن هذا البحث جاء ليكمل محاولة سابقة في هذا الموضوع والتي تتعلق بكيفية وطريقة تدريب الأفراد من اجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم وما لفت انتباهنا ان معظم الدراسات تركز على الميزة التنافسية والإنتاجية،وهي اهم الدراسات مذكر :

-**أسس نظام التدريب وتقويم فعالية في المؤسسات الصناعية**،يرقي حسين،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،جامعة الجزائر،معهد العلوم الاقتصادية،1996.

-**مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية**،صالح صالحي،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة،معهد العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير،2014\2017.

-**دور العلمية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة**،بعاج الهاشمي،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،جامعة الجزائر3،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،2009\2010.

محددات وابعاد الدراسة:

سيتم تناول الموضوع من خلال المحددات وابعاد التالية:

تركز الدراسة على مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري, تقدم خدمات عامة,متثلة في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

الاطار الزمني للدراسة:ستركز الدراسة على مدة خمسة سنوات متتالية من سنة 2012الى غاية 2017.

الاطار المكاني للدراسة:دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بالمدية.

الاطار البشري للدراسة:سنقتصر في دراستنا على فئتين اساسيتين من العمال هم الاطارات والمهنيون الذين يشكلون مجموعة الكفاءات لدى المؤسسة.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول سبقتهم مقدمة عامة، تتضمن مختلف نتائج الفصول وايضا الاقتراحات والتوصيات، وكذا الافاق المستقبلية،حيث أن الفصل الاول يتضمن اطار مفاهيمي حول التدريب:مبادئه_الاساليب التي يعتمد عليها في التدريب.

أما فصل الثاني فقد تناونا فيه مفاهيم اساسية للميزة التنافسية:اسبابها_انواع التنافسية.

أما الفصل الثالث والذي نتطرق فيه إلى الجانب التطبيقي تهذه الدراسة من خلال معرفة اثر التدربي على الميزة التنافسية تقديم ملخص عام لمؤسسة سونلغاز بالمدية _منهجية الدراسة التطبيقة التحليل الاحصائي لنتائج الاستبيانات.

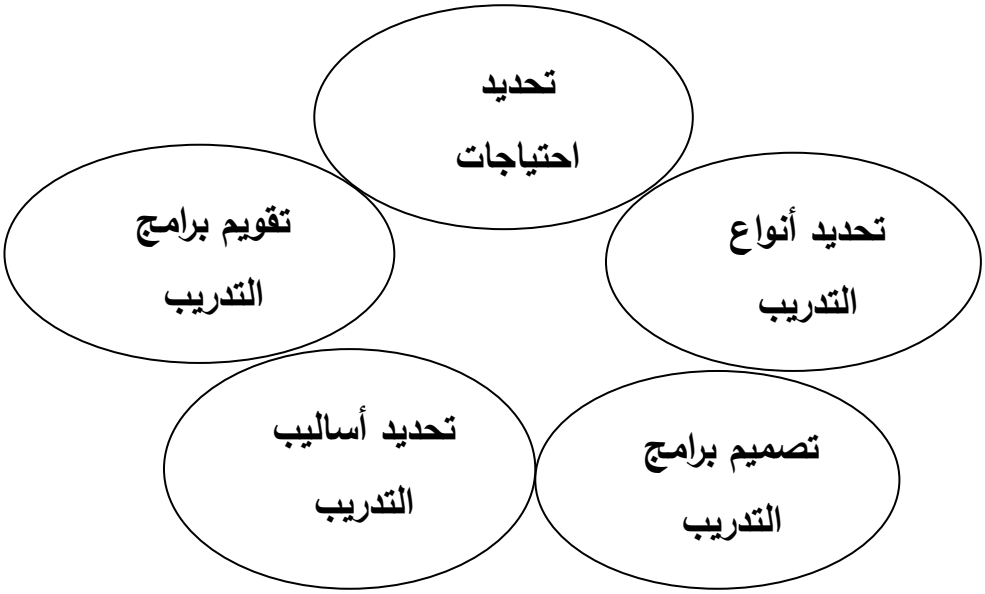
الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للتدريب

تمهيد:

تعتبر العملية التدريبية عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن مراحل مختلفة تقوم كل منها بدورها ولكن الفاعلية النهائية للعملية التدريبية في تحقيق أهدافها، تتوقف على مدى التكامل والترابط بين مراحلها والمعبر عليها في الشكل التالي.

الشكل رقم(01) مراحل العملية التدريبية



المصدر :محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية،نفس المرجع السابق، ص:141.

و بناء على الشكل أعلاه والذي يبين الخطوات الأساسية في العملية التدريبية ، سنتطرق بشيء من التفصيل في هذا الفصل إلى كل عنصر من هذه العناصر على حدا [1]، ودوره في تحقيق أهداف العملية التدريبية، لكن قبل التطرق إلى هذه الخطوات لابد من توضيح المفاهيم الأساسية للعملية التدريبية وأوجه الشبه والاختلاف بينها، وكذلك مبادئ وأهمية التدريب ،وكان هذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى كيفية تخطيط و تحديد الاحتياجات التدريبية التي تقوم عليها الاحتياجات ،والمبحث الثالث جاء بالتصميم لعملية التدريب والتي تحتوي

على كل من تحديد أساليب التدريب ومن المدرب ، ثم تنفيذ وتقييم فعالية برنامج تدريب.

المبحث الأول: مدخل حول التدريب .

تعتبر وظيفة التدريب من بين الوظائف الجد هامة في إدارة الموارد البشرية وأكثر الإستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء حيث أن معظم المؤسسات تخصص لها غالبية استثماراتها في مجال إدارة الموارد البشرية. في هذا المبحث سوف نتناول النقاط الآتية: مفهوم التدريب والمفاهيم ذات الصلة بالتدريب، أهمية التدريب، وأخيرا أنواع التدريب.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب .

تعددت مفاهيم التدريب بين الكتاب والباحثين إلا أنهم لا يجهلون حقيقته، فكل منهم يكمل الآخر ولعل سبب هذا التعدد راجع إلى ارتباط مفهوم التدريب بعدت مفاهيم أخرى كالتنمية والتعليم والتدريب ...الخ ،ونورد التعريفات وهذه المفاهيم مع محاولة تبيين كل منها وعلاقته بمفهوم التدريب كما يلي:

1.تعريفات التدريب:

يعرف التدريب بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم".[1]

يعرف أيضا بأنه "عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة".[2]

والتدريب موقف جماعي يتسم بالتغيير والتعديل المستمر في نمط التفكير والاتجاه والسلوك بما يحقق الايجابية في أداء المؤسسة.[1]

---

[1]– صلاح الدين عبد الباقي ،**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر،2006.،ص، 88

2– مدحت محمد ابو النصر ،**إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008, ص،58.

التدريب هو جهد مخطط لتغيير سلوك و المهارات الموظفين و توجهاتهم و آرائهم باستخدام طرق تدريبية و إرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال

كما أن التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا. فالتدريب هو تطبيق المعرفة التي تمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم.2من خلال ما سبق نستنتج أن:

التدريب هو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة استمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية، للتأقلم مع المستجدات العمل، فيحقق أهدافه وتطلعاته وكذا أهداف المؤسسة.

ثانيا :مفاهيم ذات الصلة بالتدريب

هناك عدة مفاهيم لها صلة بمفهوم التدريب، منها التنمية والتعليم والتدريب...الخ سنحاول التطرق لها ،وتبين أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين التدريب وهي:

1. **التنمية** Développement: هي استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المؤسسات للعمليات المستثمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه وللمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية من خلال توسيع قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر المستقبل[3].

2العملية التعليمية: le processes d'enseignement تستهدف أساليب ومناهج التفكير السائدة ،لغرس المنهجية العقلانية والعلمية القادرة على نقل الإنسان من أسر التصورات والمواقف الانفعالية أو الخيالية أو الوهمية... الخ، الى المواقف والممارسات الواقعية والتجريبية والعقلانية[4].

1- رأفت عبد الفتاح، **سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار الفكر العربي، نصر، القاهرة، مصر،2001 ، ص81.

2- محمد سعيد أنور سلطان ،**إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ،مصر، 2003. ،ص:283.

3- موسى اللوزي ،**التنمية الإدارية المفاهيم والأسس والتطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن،2000، ص: 43.

4- عبد المعطي عساف ،**التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2008، ص:37.

3. التأهيل Réhabilitation: يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهما لأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالاتهم الصحية والنفسية، ويختلف التأهيل عن التدريب كون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

4. الرسكلةRecyclage: وتحدث عملية إعادة التدريب عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.[1]

5. الإعداد Elaboration: إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتدريب السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتدريب وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التدريب بعد يبتدئ التدريب بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد[2].

6. العملية التربوية le processesd' éducatif: تستهدف منظومة مقومات القيمة، وما يتصل أو ما يتعلق بها من عادات وتقاليد اجتماعية، وذلك لتنمية الهوية القيمية المتوافقة مع الفلسفة العامة للمجتمع أو المؤسسة[3].

ثالثا: أوجه الاختلاف والتداخل بين التدريب والمفاهيم ذات الصلة

1 أوجه الاختلاف: سنحاول إظهار أهم الفر وقات بين هذه المفاهيم في التالي:

---

1 – L.Skiou, **gestion du personnel**, les éditions l'organisation Québec 4ème édition, 1993. p: 32.3

2–كمال طاطاي ،**دور التدريب في رفع إنتاجية المؤسسات** ، دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعي بالرويبة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، ،2002–2003،ص، 29 .

3– كمال طاطاي مرجع سبق ذكره ،ص،31.

1.1الفرق بين التدريب والتعليم والتربية:

إن كل من التدريب والتعليم يهتمان بالتغيير الإنساني، وذلك من خلال زيادة المعارف والمهارات للفرد، وكذلك قيمه وسلوكياته، أما التربية فهي عملية بناء منظومة القيم في سياق علمي وعملي1.رغم ذلك فهناك اختلاف في الإطار العام حيث نوضح الفرق بينهم في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-01): الفرق بين التربية والتعليم والتدريب

البيانات	التربية	التعليم	التدريب
التعريف العام للمفهوم	عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة القيم والأفكار ضمن سياق فلسفي أو عقيدي محدد.	عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف عامية ضمن سياق تطبيقي، وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي المحدد.	عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن سياق معرفي وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي للمجتمع أو المؤسسة.
مجال التركيز والاهتمام	القيم والاتجاهات والعادات والتقاليد والأفكار العامة.	المعارف والمناهج العلمية ،والمداخل والأساليب التطبيقية المتعلقة بجميع مقومات الشخصية للأفراد أو الجماعة.	المعارف والمناهج العلمية، ومهارات تطبيقها فيما يتعلق بجميع مقومات الشخصية للأفراد والجماعة.
الهدف	بناء الهوية العامة وترسيخ قواعد الثقافة الحضارية للأفراد	بناء الشخصية العلمية الثقافية القادرة على التفاعل مع التحديات	بناء الشخصية العلمية والعملية القادرة على فهم الحياة، وتسخير منجزات
	المجتمع.	،والمساهمة في شروط تطويرها بغض النظر	هذه الحياة بغض النظر عن حدود الزمان أو

1- عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 37.

		على حدود الزمان والمكان، مع التركيز على المجتمع التي تنتمي إليها.	المكان مع التركيز على بناء المجتمع أو المؤسسة التي تنتمي إليها.
المكان والأجهزة	جميع المؤسسات التعليمية والتربوية والتدريبية.	المؤسسات التعليمية (المدارس والجامعات).	المؤسسات التدريبية كالمعاهد والمراكز والإدارات التدريبية.
البعد الزمني	طويل المدى (استراتيجي).	بعد مرحلي، يعاد تنظيم وتطوير المناهج ووسائلها حسب المستجدات التي قد تكون قصيرة أو متوسطة المدى.	بعد أني ومرحلي حسب ظروف كل منظمة، وما يتعرض له من أعمالها وأحوال العمال فيها من تغييرات.

البيانات	التربية	التعليم	التدريب
المسؤولية	تقع على رجال الفكر،وأشخاص السلطة السياسية وعلى القيادات العليا في المجتمع أو المؤسسة كذلك على القيادات التعليمية والتدريبية.	تقع على أجهزة التعليم وإدارته، ثم على القائمين على وضع المناهج التعليمية، وعلى إدارات العلمية نفسها.	تقع على أجهزة التدريب وإدارته ،وعلى القيادات والمؤسسات والأجهزة المختلفة.

العلاقات	التقاء ومواجهة بين رجال الفكر والقيادات السياسية والاجتماعية لتحديد الاختيارات الفلسفية بصورة متماسكة وشاملة.	التقاء ومواجهة مستمرة بين قادة سوق العمل وأجهزة التخطيط لربط التعليم باحتياجات السوق ومستلزماته.	التقاء ومواجهة شاملة ومستمرة بين القيادات الإدارية وبين مديري التدريب
الشروط الأساسية	-الاعتقاد الجازم بأن أي فرد أو منظمة أو امة لا تملك هوية وتعمل أجهزة التربية على أساسها تكون بلا حاضر، وتفقد أهم مواجهات المستقبل. -رؤيا شاملة وثاقبة.	-تشبع العاملين في حقل التعليم بمنظومة القيم يعتنقها المجتمع أو المؤسسة، لتكون أساس انتمائهم. -التمسك بهدف يقتضي أن توضع المعرفة في سياقها التطبيقي.	-تشبع المتدربين والعاملين في حقل العمل على حد سواء بمنظومة القيم التي يتبناها المجتمع، لتكن أساس انتمائهم ومجه حركتهم. -التمسك بهدف يقتضي بضرورة أن تكتسب المهارة.

المصدر: عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره ، ص29.

2. **الفرق بين التكوين و التدريب:** لا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ماعدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم و مهارات و ثقافات و أفكار و معلومات عامة ، و التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا، لكن في نطاق مهنة معينة ، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي. ومن ناحية الواقعية ، فان التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي ، بصورة عامة.

3. **الفرق بين التدريب و التأهيل** : يتمثل مصطلح التأهيل في تلك خدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية و النفسية. و يختلف مصطلح التأهيل عن التدريب لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل ، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

4. الفرق بين التدريب و التنمية: يفرق"ميجنسون(Megnson) 1976 " بين التدريب والتنمية فيقول ،إن التنمية عملية تحسن وإنماء لقدرات الناس ووجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية ، بينما تكز عملية التدريب على اكتساب مهارات وأساليب فنية وإدارية محددة.[1]

الجدول رقم (01-02): الفرق بين التدريب والتنمية

معايير التمييز	التدريب	التنمية
المفهوم العام	نقل مهارات يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين، لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول.	تطوير المهارات العامة للعاملين، ليصبحوا أكثر استعداد لقبول متطلبات مهام جديدة وكلت لهم.
الفئات المستهدفة	المستوى الادني من العاملين	الإدارة العليا
مجال التدريب	العمليات الفنية والميكانيكية.	المفاهيم النظرية والفكرية والعمليات التجريدية.
الأهداف	أهداف مباشرة تتعلق بالعمل أو الوظيفة.	المعرفة العامة والتفكير المنهجي.
البعد الزمني	قصير المدى.	طويل المدى.

1. المصدر: من إعداد الطالبين اعتمدنا عن رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان ،2010-2011.

رابعا:أوجه التداخل: لماذا لا يجوز الفصل بين هذه المفاهيم (التعليم ، التدريب ، التربية ، التنمية)؟ للإجابة على هذا السؤال ينبغي إدراك:

1: إن الفلسفات أو العقائد وهي تقدم منظومات القيم و الأفكار، فإنها في الحقيقة تقدم تصورات عما يجب أن يكون عليه المجتمع أو المؤسسة أو الفرد الذي يعتنقها ، و هي الأرضية التي تنطلق منها العملية التربوية ، مما يجعلها بذلك تمثل قاعدة المثلث الذي تقوم عليه بقية الأضلاع فأي تعليم أو تدريب لابد أن يراعي الأبعاد

1- عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 37.

التربوية ويحرص على ترسيخها و تطويرها ، وإلا فقد القاعدة الموجهة له وانقلب إلى عملية ساخرة

2: إن منظومات المعارف والمناهج العلمية لا تمثل هدفا في حد ذاته، وان الإنسان وهو يبذل كل الجهد العلمي والفكري والإبداعي لا يفعل ذلك لمجرد أن يصل إلى فكرة أو قاعدة علمية لكشف أو اختراع علمي وحسب، إنما ليطور بها حياته ويحسن علاقته مع غيره لذلك لابد أن توضع هذه المعارف في سياق تطبيقي وإلا بقيت معلبة في رأس صاحبه أو بين جلدتي كتاب ولعل ما يساعد في ذلك المزاوجة بينها وبين العملية التدريبية .

3: إن التنمية البشرية ليست عملية جزئية كما يظن البعض، بل هي عملية كلية شاملة لجميع المقومات الشخصية الإنسانية، لان الشخصية الإنسانية يصعب التعامل معها بصورة جزئية دون تأثر عناصر الكل بذلك، فالإنسان عبارة عن مجموعة من الأنظمة المترابطة فيما بينها كذلك هو الحال بالنسبة إلى المنظومة المعرفية والشخصية البشرية، ويكفينا دلالة عن ذلك قول المصطفى صلى الله عليه وسلم

مما سبق نستنتج ان التربية هي عملية بناء منظومة القيم في سياق علمي وعملي وهي بذلك تمثل قاعدة مثلث أضلاعه التعليم و التدريب، وهما بذلك يمثلان عمليتان أساسيتان تتفاعلان مع منظومة القيم التي يسعى إليها الفرد أو المؤسسة أو الأمة ، وتعملان على بناء وتطوير الشخصية الإنسانية ، أما التنمية فهي مفهوم كلي يشمل في إطاره ثالوث التعليم و التربية و التدريب، بل إن هذا الثالثون في الحقيقة هو ثالثون التنمية .

خامسا:أهمية التدريب

إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد

البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله1، لذاك يكتسب التدريب أهمية كبرى بالنسبة إلى:

1.أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة : أن التدريب هو استثمار للموارد البشرية يعود بالفائدة للمؤسسة من خلال مايلي:

زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ تحسين ربحية المؤسسة[2]؛ المساعدة على ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة؛ المساعدة في خلق اتجاهات إيجابية داخلية و خارجية نحو المؤسسة؛ يؤدي إلى انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي؛ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛ زيادة فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية ؛ يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها؛ يساعد على توضيح السياسات العامة للمؤسسة وتجديد وإثراء المعلومات.

2. **أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:** تكمن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين من خلال النقاط التالية:

يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المؤسسة.

يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها؛ يساعد العاملين في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛ تطوير مهارات الاتصال بين العاملين؛ يفتح المجال للعاملين نحو الترقية و التقدم الوظيفي؛ يعمق الإحساس بالرضاء الوظيفي و الانجاز؛ يقلل التدريب من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل؛

---

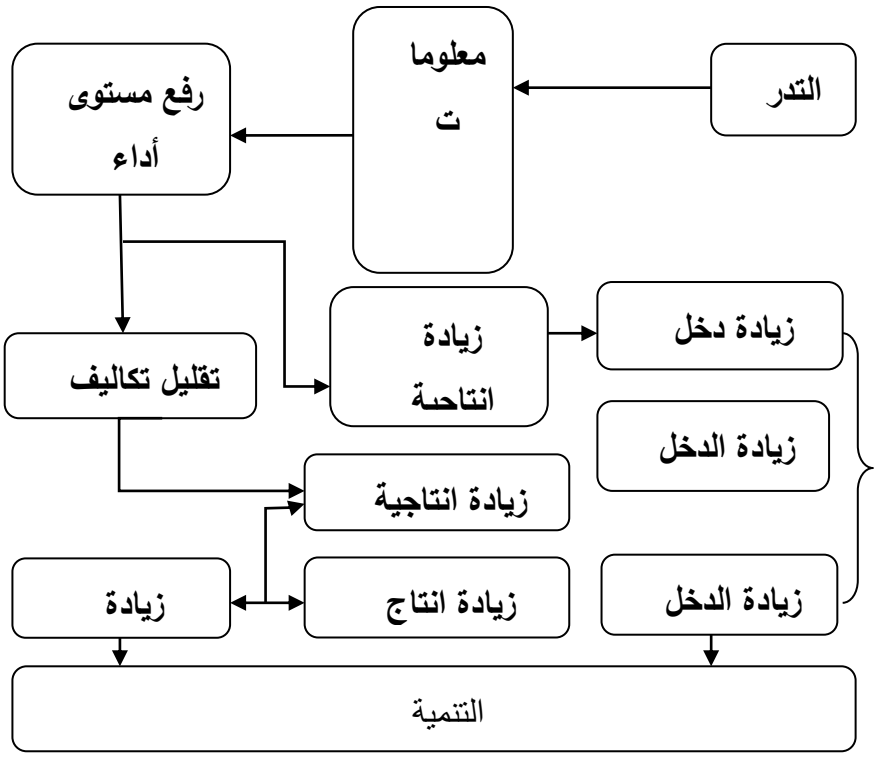
1 – L.Skiou,opcit ,p :293.

2– يوسفحجين الطائي و آخرون.، **إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي متكامل)** ،دار الوراق،عمان ،الأردن، 2006،ص،273.

3.**أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:** يمكن أن يخدم التدريب العلاقات الإنسانية في:

تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين[1]؛ تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها؛ تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة ؛ توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين[2]؛

الشكل رقم(02) أهمية التدريب بالنسبة إلى جميع الأطراف المؤسسة



المصدر : مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 60.

يساهم في تنمية و تطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

المطلب الثاني: مبادئ التدريبية.

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، كما انه يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها، وتحسين علاقات العمل، ويتجلى ذلك الدور في النقاط الأساسية التالية:

1- يوسف حجين الطائي و آخرون.،مرجع سبق ذكره،ص.274.

2- Cyrille BOUREAU, Andrey METRA, **H de DRH**, paris, 1997. P: 71.

الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.

الهدف: يجب أن يكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها وقياسها وتطبيقها كذلك يجب أن تكون محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع طبقا للاحتياجات التدريبية، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

الشمول: بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المستويات الوظيفية العاملة بالمؤسسة من القاعدة إلى القمة، حتى نضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف المؤسسة.

مراعاة التوقيت المناسب: على التدريب أن يراعي التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية. بمعنى أن لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد...الخ وكذا لا تأتي في أشهر الصيف والإجازات أو رمضان أو الحج أو الأعياد الرسمية.

احترام رسالة المؤسسة: يجب أن يراعي التدريب الرسالة التي أنشأة من أجلها.

الاقتصاد في التكاليف :بحيث لا تكون مخصصات التدريب كبيرة لا تستطيع المؤسسة تغطيتها.

المعلومة المرتدة Feedback: يحتاج المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه ،للوقوف على مدى فعالية التدريب. فمثلا هل أحدث التدريب تعديلا في سلوكه أم لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ فبدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب.[1]

التدريب عملية إدارية وفنية: فالتدريبي اعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العملاء لإداري الكفء ، و منها وضوح الأهداف و السياسات ، توازن الخطط و البرامج و توافر الموارد المادية و البشرية و أخيرا توافر الرقابة المستمرة ،كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة تتمثل في تحديد

1- مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص114.

الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية ، وأيضا الخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية و متابعتها و تقييمها.

التدرج والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وتبقى الحكمة الشائعة لدى مسئولي التدريب "انه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة ،قل تعليمهم الأشياء الساكنة".[1]

التدريب نشاط متغير ومتجدد: حيث أن التدريب يتعامل مع المتغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد من خلال[2]:

التعرف على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها .

التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

مراعاة الفروق الفردية: إن البشر بطبيعتهم مختلفين من حيث نسبة الذكاء والقدرة على التعلم وأخذ المهارة، فمنهم الذكي والطموح والصبور، ومنهم الأقل من ذلك...الخ، وعليه فان الوقت الذي يأخذه الذكي في تعلم مهارة ما سيكون أقل بطيعة الحال ممن هو أقل منه ذكاء، وكذلك الحال بالنسبة إلى الطموح و الصبور، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد .

الدافع و الحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل...إلخ.

المطلب الثالث: أنواع التدريب

تستطيع المؤسسة أن تختار من أنواع التدريب المتاحة ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي والنشاط المرتقب لها والتغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم الأداء داخل المؤسسة.

1- عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره،ص54.

2- مدحت محمد ابو النصر، نفس المرجع السابق،ص. 63.

فهناك تصنيفات عديدة لأنواع التدريب التي تستخدمها المؤسسات، وتتنوع أسس التصنيف بحسب مراحل التوظيف، مكان التنفيذ، والمحتوى أو المستوى الوظيفي، وعدد المتدربين.

أولا: تصنيف التدريب حسب وقت تنفيذه

هناك ثلاث أنواع هي:

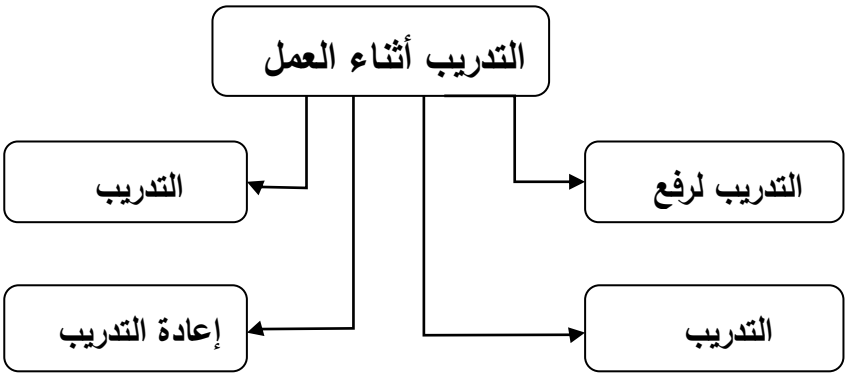
التدريب قبل التوظيف (التأهيلي): ويشمل كل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل استلامه الفعلي للعمل، والغرض من هذا النوع تزويد العاملين الجدد بالمعلومات الأساسية في المؤسسة وبالتالي تجهيزهم وتأهيلهم لتقبل ظروف العمل، فهناك معلومات مرتبطة بالتوجيه العام وتهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف وسياسات المؤسسة، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تزويد الموظف بمعلومات خاصة تتضمن واجبات، تعليمات ومسؤوليات الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف، وقد يكون لفترات طويلة تمتد إلى سنة أو أكثر، كما قد لا يتجاوز بضعة شهور ومن أبرز نماذج هذا النوع ما يسمى Apprentissage.[1]

2.**1التدريب بعد التوظيف:** وهو تدريب تلقائي غير رسمي من خلال الرئيس المباشر أو الزملاء ويهدف إلى توجيه وإرشاد الموظف إلى إتباع الوسائل والتقنيات المتاحة في العمل أثناء عمله اليومي كما يتضمن معلومات بغرض الترقية أو الانتقال لوظيفة أخرى، ويهدف إلى إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة، ويكون في بعض الأحيان لأجل التهيئة للمعاش، وهذا بالنسبة لكبار السن عن طريق تدريبه على البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة،للسيطرة على التوترات الخاصة بالخروج إلى المعاش،ويقدم عن طريق الرؤساء، أو الزملاء القدامى ذوي الخبرة الأكبر[2].

1- عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص ص 73- 76.

2- راشد محمد عبد الجليل، **إدارة الموارد البشرية**، بدون دار النشر ،جامعة الزقازيق ،مصر،2008،ص.140.

الشكل (03) أنواع التدريب بعد التوظيف (أثناء العمل)



المصدر :عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية،دار زهران للنشروالتوزيع،عمان الاردن،2008.ص126.

تصنيف التدريب حسب مكان التنفيذ:

هناك ثلاثة أنواع من التدريب وفقا لمكان تنفيذ البرنامج التدريبي[1].

2.1 التدريب في موقع العمل: ويكون عن طريق المشرف المباشر أو أحد العاملين القدامى، والذي يكون مسؤولا عن تدريب وتعليم العاملين، حيث يقوم بشرح طرق العمل ويقوم بتصحيح أخطاء المتدرب وتوجيهه لكسب المعارف والخبرات المباشرة تحت ظروف العمل، مما يؤدي إلى بناء علاقة قوية مع العاملين، إلا أن عيوب هذا النوع هو أن المشرف قد يركز على الإنتاج أكثر من التدريب ويمكن أن تكون العلاقة الثنائية بين المدرب والمتدرب سيفا ذو حدين، فكما توطد الثقة وتحقيق التفاهم السريع بينهما، فإنها قد تؤدي إلى العكس إذا برزت فجوة عدم التفاهم. أضف إلى ذلك أن هذه العلاقة سوف تنعكس بشكل أواخر في صورة تحيز على عملية التقييم في نهاية التدريب.

التدريب خارج مكان العمل: أي في مراكز ومعاهد تدريبية متخصصة تابعة للمؤسسة ويعتبر هذا النوع من التدريب مكملا للتدريب في مواقع العمل، وهذا ما

1-المرسي جمال الدين محمد ،**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006، ص، 355.

*** التدريب التبادلي أو(sandwittch training) كما يسمى في بريطانيا، يعتمد أساسا على ربط التعليم بالصناعة المناظرة، حيث يمضي الفرد فترة من الدراسة، يعقبها فترة من التطبيق العملي.**

يتطلب توافر ظروف مشابهة لظروف العمل ليتمكن المتدرب (العامل) من زيادة معارفه ومهاراته والتي تمكنه من تأدية عمله الحالي.

2.3التدريب عن طريق المعاهد العليا والجامعات خارج المؤسسة: حيث تشجع بعض المؤسسات العاملين فيها على المشاركة في البرامج العلمية المتخصصة التي تعقدها هذه المعاهد عن طريق سداد نفقات اشتراكهم، كما تحث العاملين على الانضمام والمشاركة في أنشطة الهيئات المهنية والعلمية وغالبا ما تدفع تكاليف العضوية وتكاليف حضور الندوات واللقاءات التي تعقدها، والتي من خلالها يستطيع المشارك أن يلم بأحداث التطورات في مجال تخصصه.

التدريب في ضوء احتياجات الأفراد

هناك ثلاثة أنواع كما يوضحهما الشكل التالي[1]:

.3التدريب الذاتي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهارته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية.

3.2تدريب فردي: وذلك لتطوير مهارات وقدرات المتدرب والتي بموجبها يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة، وقد يتم ذلك بعد التوظيف مباشرة، وذلك لتوطين وتكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة، ومن مزايا هذا التدريب أنه يمكن المؤسسة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية ، إلا أن هذا النوع مكلف من ناحية الوقت.

التدريب الجماعي: حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات والأجهزة الجديدة، ويعتبر من الأنواع الشائعة والمعروفة لقلة تكاليفه واقتصاده للوقت، ومن مميزاته أيضا ترسيخ فلسفة المشاركة والعمل الجماعي وروح الفريق[2].

1–نجم العزاوي، **التدريب الإداري**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2006، ص101.

2– عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره،ص56.

.تصنيف التدريب حسب المحتوى أو المستوى الوظيفي

تنقسم إلى خمسة مراحل مبينة في الجدول التالي، بحيث كل مرحلة أو كل مستوى وظيفي، وما يناسبه من تدريب:1

جدول رقم (01-03) مراحل التدريب حسب مستوى الوظيفي

المراحل	أنواع التدريب	المتدربون
المرحلة الأولى	تدريب تأهيل (الإعداد لشغل الوظيفة)	المعينون الجدد
المرحلة الثانية	تدريب تخصصي(رفع مستوى المهارة)	الوظائف التخصصية
المرحلة الثالثة	تدريب تخصصي (تدريب إشرافي)	رؤساء الأقسام
المرحلة الرابعة	تدريب تخصصي (تدريب إداري)	مديرو الإدارات
المرحلة الخامسة	تدريب تخصصي (تدريب قيادي)	مديرو العموم

المصدر: محمود محمد السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص146.

فيما يلي مفهوم كل نوع على حدى:

4.1**التدريب التعريفي أو التأهيلي:** هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تعريف المعينين الجدد بأهداف المؤسسة وسياساتها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي.

4.2**التدريب التخصصي:** هو مجموع البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء، واكتساب المعارف والمهارات وزيادة القدرة عن طريق التزود بالمعلومات النظرية وتنمية المهارات العلمية في مجال تخصصي معين (فني،مالي،إداري، تسويقي، أمني ...الخ).

4.3**التدريب الإشرافي:** هو مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية العلاقات الإنسانية والتعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم على العمل، وكيفية تبسيط إجراءات العمل وبناء فرق عمل فعالة.

1-محمود محمد السيد ،**تحديد الاحتياجات التدريبية**، بحوث وأوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسة العربية، القاهرة، 2007 ، ص.147.

التدريب الإداري: ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وزيادة الفعالية التنظيمية في تحقيق الأهداف وكيفية تنفيذ السياسات، وزيادة فعالية شاغلي وظائف مديري الإدارات.

التدريب القيادي: هو مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات المتعلقة بوضع الأهداف ورسم السياسات العامة وتعميق المفاهيم الإدارية واتخاذ القرارات مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعاليته لقيادات المؤسسة.

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تنمية العاملين في مجتمع يتسم بالتغير السريع لا يعتبر نشاطا مرغوبا فقط بل نشاطا رئيسيا وضروريا يجب أن تمارسه المؤسسة وتخصص له المواد اللازمة إذا أرادت الإبقاء على قوى عاملة ومنتجة. ومن بين الأسباب التي توجب التدريب مستوى الأداء الوظيفي غير الملائم والانخفاض في الإنتاجية بالإضافة إلى ارتفاع معدل الإنتاج المرفوض لعدم مطابقته للمواصفات، أو ارتفاع نسبة العام خلال العملية الإنتاجية(المخلفات الإنتاجية)، أو ارتفاع الحوادث الصناعية، وكذا التغيرات المفروضة على العامل نتيجة إعادة تصميم الوظيفة، أو نتيجة اكتشاف تكنولوجيا جديدة1...الخ.

ولمعرفة ما إذا كانت المؤسسة في حاجة في إلى التدريب لابد من الإجابة عن الأسئلة التالية:

في ما تتمثل أهداف المؤسسة؟

ما هي الإجراءات المتبعة والواجب إنجازها من أجل تحقيق هذه الأهداف؟

ما هي التصرفات والسلوكيات التي يجب أن يؤديها كل عامل لتنفيذ المهام الموكولة له؟

ما هي جوانب القصور سواء من جانب المهارات أو المعارف أو اتجاهات الموظفين والتي يجب معالجتها لتمكينهم من القيام بالأداء المطلوب؟

وتوضح هذه الأسئلة وجود علاقة وثيقة بين تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، فعلى أساس تحديد احتياجات المؤسسة وأنواع الأعمال التي يجب القيام بها، وكذا أنواع المهارات اللازمة لأداء هذه الأعمال، يمكن تصميم البرامج التي من خلالها يتم تنمية العاملين.

1- برودي نعيمة ،**التدريب كأداة لتأهيل وتثمين الكفاءات البشرية من أجل مواجهة تحديات العولمة والمنافسة العالمية**، الملتقى الدولي حول تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الرابحة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة، نوفمبر 2006،،ص117.

المطلب الأول: التخطيط التدريبية

تخطيط التدريب عملية مرنة ومستمرة مع استمرار المؤسسة وتطور أهدافها، ودوره الرئيسي هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية التنمية ،فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنموية الثلاثة أي البعد الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي ورسم طرق الأكثر فعالية لتحقيقها1.وهذا يعني أن يخطط للتدريب لفترات معينة ويكون خلالها خاضعا للمتابعة والرقابة لذلك يحتاج المخطط إلي البيانات التالية:

1.البيانات الخاصة بمفهوم التخطيط للتدريب

يحتاج التخطيط للتدريب إلى عدة بيانات أساسية هي :

علاقة تخطيط التدريب بالسياسة العامة للمؤسسة ، وأهداف السياسة التدريبية فيها ؛مدى شمول تخطيط التدريب للعلاقات الوظيفية والمهنية والإنسانية للعاملين في حقل التدريب؛ توفير التوافق بين برامج التدريب وبرامج التخطيط الخاصة بفعالية المؤسسة ؛ كيفية اختيار أفضل السبل لتنظيم وتنسيق عملية التدريب؛

-مشاكل التدريب ودوافعه واتجاهاته وعلاقة ذلك بالإمكانات المتاحة ؛

مدى شمول التخطيط في التدريب القادة الإداريين والمدربين والعاملين في حقل التدريب وتنمية كفاءتهم الوظيفية طبقا لما سيحدث من مفاهيم ولأساليب تدريبية .

2.المراحل التخطيط للتدريب

ويأخذ التخطيط للتدريب ثلاث مراحل أساسية هي:

2.1 مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن

هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التدريبي بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تدريبهم.

2.2 مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات

هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والبشرية وتحديد حجم احتياجات التدريبية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.

1- نجم العزاوي ،مرجع سبق ذكره ،ص.28.

2.3مرحلة تعيين واختيار الجهاز التدريبي

سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها واختيار الجهاز التدريبي يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتدربين.

كل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجريها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التدريبي في هذا الصدد يقول وليام تريسي (T. William) "إن الخطوات الأولى في تصميم نظام تدريب وتطوير متكامل لمنظمة ما هي إلا تحديد الاحتياجات الحالية للتدريب والتطوير بشكل دقيق وتحديد متطلبات التدريب المستقبلية "[1].

المطلب الثاني:مفهوم الاحتياجات التدريبية

يمكن القول ان مفهوم احتياجات التدريبية هي أساسا للتكوين الفرد واعطائه فرصة جديدة في اظهار قدروته وكفاءاته الجديد من اجل تقدم أداء افصل

1. تعريف الاحتياجات التدريبية

تعددت أراء الكتاب والباحثين في تحديد لمفهوم الاحتياجات التدريبية، إلا أنها متكاملة فيما بينها وسيتم عرض بعض التعاريف فيما يلي:

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها:"جملة التغيرات المطلوبة إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج ".[2]

وهناك من يعرفها بأنها: "عملية فحص العمليات الحالية والمتوقعة وكذلك القوى العاملة اللازمة لتنفيذها وذلك لتحديد العدد وحاجة هذه القوى العاملة من التدريب أو إعادة التدريب".[3]

وقد يتبادر للقارئ نوع من اللبس أو الخلط في ذهنه بالنسبة لهذا المفهوم وتتمثل جوانب الالتباس فيما يلي:

1- كمال طاطاي، مرجع سبق ذكره، ص46.

2- السيد عليوه، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006،،ص.23.

3- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره،ص139.

الخلط بين ما يحتاجه "الأشخاص" من تدريب حتى يتم الارتقاء بشخصياتهم الوظيفية أو المهنية ...الخ ،وبين ما تحتاجه المؤسسة من "التدريب" حتى تحقق أهدافها.

الخلط الذهني بالحديث عن احتياجات "فردية" تتعلق بالأشخاص العاملين في المؤسسة كأفراد، وعن الاحتياجات "جماعية" تتعلق بالعاملين كجماعة، وحقيقة الأمر أن الاحتياجات التدريبية دائما هي احتياجات فردية، ولا يجوز العمل على تحديدها أو حصرها إلا على قاعدة فردية. صحيح أن هناك بعض المؤسسات المعاصرة خاصة في اليابان تتشكل من جماعات أو فرق عمل، وهذا يفترض انتظام مجموعات من الأفراد على قواعد معرفية أو مهارية موحدة، مما يوحي بأن هناك احتياجات تدريبية جماعية، والحقيقة أن الاحتياجات تبقى فردية ولكن ضمن منظور جماعي.

خلاصة القول:

إن الاحتياجات التدريبية تتحدد باعتبارها احتياجات فردية؛

الاحتياجات الجماعية هي محصلة الاحتياجات الفريدة؛

إذا كان الاحتياج التدريبي فردي فان تحقيقه يتم ضمن عملية تدريبية، هي في الغالب جماعية.

2. مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية

بداية لابد من التنويه بشرطين أساسيين لابد من توفرهما في الجهة المسئولة عن عملية تحديد الاحتياجات وهما[1]:

أن تكون هذه الجهة هي أكبر الأطراف قادرة على فهم وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة ،فذلك يمكنها من أن تكون أكثر الأطراف قدرة على استشعار مشاكل المؤسسة وتحديدها.

أن تكون هذه الجهة هي المسئولة عن انجاز وتحقيق أهداف المؤسسة ضمن معدلات الانجاز والزمن والتكلفة المطلوبة في إطار الجودة الشاملة، وبالتالي

1- عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره، ص65.

تكون أكثر الأطراف حرصا على المتابعة مشكلات المؤسسة، وتحديدها وحتى لا تحول دون تحقيق الأهداف.

بمراجعة البديهيات التنظيمية، فإننا نرى أن يشترك في تحديد الاحتياجات التدريبية كلا من: الإدارة العليا والرؤساء المباشرين وإدارة الموارد البشرية زائد الأفراد أو العمال والزملاء في المهنة.

المطلب الثالث: أنواع الاحتياجات التدريبية

من خلال هذه العملية يتم تحديد العمال الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم عن طريق التدريب ،فمن خلال هذه المرحلة تتضح جوانب القصور في أداء العامل بسبب انخفاض معدل إنتاجه (مؤشر انخفاض الإنتاجية)، وتصبح الإشكالية المطروحة في هذه الحالة هل القصور في الأداء دائما يمكن معالجته عن طريق التدريب؟ أم أن هذا القصور يرجع إلى أسباب أخرى لا يستطيع التدريب معالجتها؟ ولذلك يجب قياس ما مدى استعداد الأفراد وقدراتهم الحالية؟ ومقارنتها مع القدرات المطلوبة للعمل، وإذا كان الحل في التدريب فما نوع الاحتياجات اللازمة.11. متى نلجأ لتحديد الاحتياجات التدريبية

هناك أربع حالات في حالة ما إذا كان هناك قصور في الأداء وهي:

1.1قصور في الأداء مع أن العامل يملك المهارات اللازمة لها إلا انه غير مستعد نفسيا: ففي هذه الحالة

لا حاجة للتدريب وينبغي التوجه للبحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا القصور وخاصة الجوانب الدافعية للعامل، أو البحث في ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء (مثلا إذا كان الأجر ضعيفا، أو الإشراف غير الفعال، أو الظروف السيئة التي تحيط بالعمل...الخ)، وعليه فإنه في هذه الحالة لا جدوى من التدريب لأن القصور في أداء العامل يرجع إلى أسباب وعوامل لا يستطيع التدريب معالجتها.

[1]– برودي نعيمة، مرجع سبق ذكره03.

1.2قصور في الأداء وفيها لا يمتلك الفرد القدرات والمهارات اللازمة لها ولا يمتلك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات: وهنا أيضا لا يمكن معالجة هذا القصور عن طريق التدريب وأي أموال تنفقها المؤسسة ستذهب هباء، والبديل المطروح أمام المؤسسة هو الاستغناء عن العامل.

1.3قصور في الأداء والفرد يملك القدرات اللازمة لها ويملك أيضا الاستعدادات النفسية: ففي هذه الحالة مؤشر انخفاض الإنتاجية يرجع إلى نقص في الموارد أو الإمكانيات المادية.

1.4 قصور في الأداء والفرد لا يملك القدرات اللازمة لها لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتسابها: ففي هذه الحالة تبرز الجدوى من التدريب، ولكن لا يمكن اللجوء فورا إلى عملية التدريب بل يجب التأكد أولا من مدى جدوى تدريب العامل، ويكون ذلك من خلال التحقق من أمرين قبل وضع العامل في برنامج التدريب وهما:

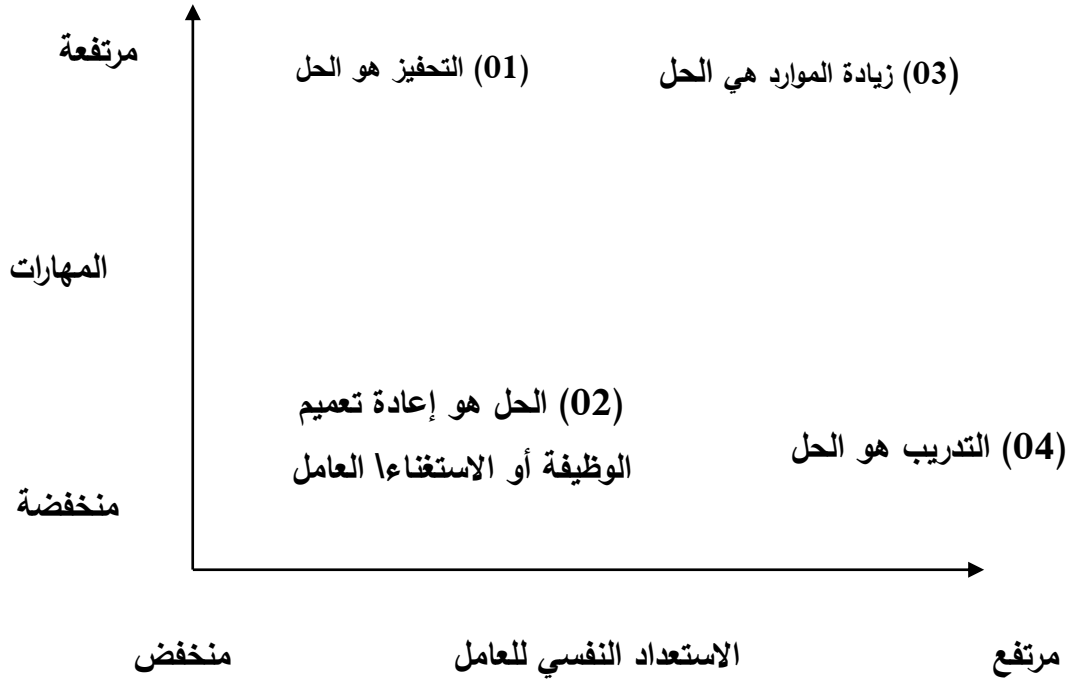
الأمر الأول: هو مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه و في تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا يفترض أن تكون نفسها لدى الأفراد الذين ينمي التدريب من أدائهم. وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتدريب وأيضا في معرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في برامج التدريب و في العمل بعد التدريب[1].

الأمر الثاني: هو مقارنة العائد المحقق من الزيادة في إنتاجية العامل والتي يمكن إرجاعها إلى التدريب (أي أن الزيادة في الإنتاجية هي فعلا ناجمة عن التدريب) وتكلفة هذا التدريب، وباعتبار أن التدريب ينجر عنه مصاريف يجب أن تكون المكاسب المحقق عن طريق التدريب تفوق التكاليف التي تتحملها المؤسسة، لأن التدريب يعتبر وسيلة لرفع إنتاجية العاملين بهدف تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ،أي أنه وسيلة للاستثمار البشري الذي يجب أن يحلل في ضوء نفقته والعائد

1- برودي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص.04.

المتوقع منه سواء في المدى القصير أو المدى الطويل1. ويمكن شرح هذه العناصر في الشكل التالي:

الشكل رقم(04) نموذج لمعرفة متى نلجأ لتدريب الأفراد في حالة القصور في الأداء



المصدر : مدحت محمد أبو النصر . مرجع سبق ذكره . ص: 139

مرتفع الاستعداد النفسي للعامل منخفض

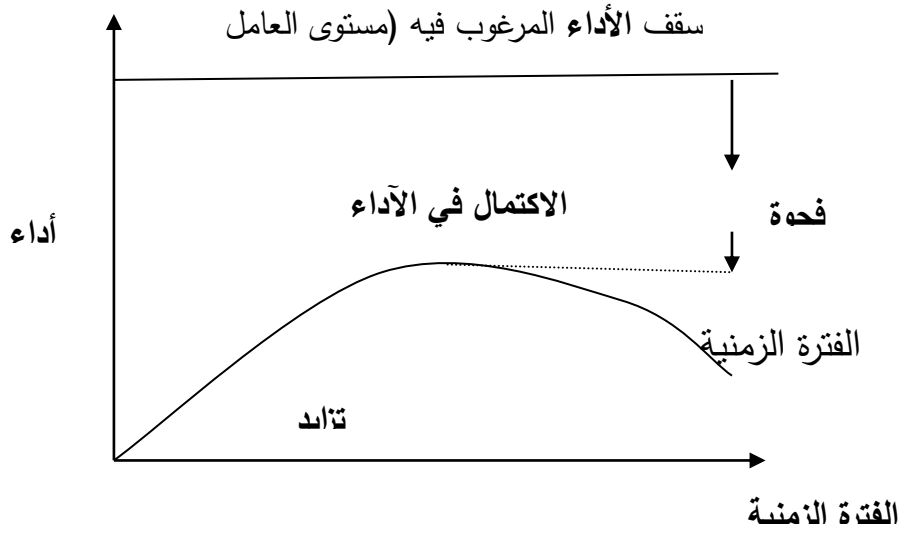
خلاصة القول نقول طالما أن هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المرغوب فيه ،تبقي هناك حاجة تدريبية قائمة. كما قال ديفيد أوسبون David Osborne2"عندما نقول أن شخصا ما يحتاج إلى التدريب، فذلك يعني أن هناك فجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب منه.وبتجميع فجوات الأداء لدى كل فرد

1- عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص:68.

2- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص:139

من قطاع شركة واحدة يمكن تحديد فجوة الأداء في المنحى التالي انظر المنحني (01).

المنحني رقم (01) فجوة الأداء



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص:140.

يمثل الخط المستقيم سقف الأداء المراد الوصول إليه وهو يختلف من مؤسسة لأخرى ومن فئة مهنية لأخرى، و المؤسسة دائما في احتياج للتدريب مادام هناك فجوة ،أما المنحني فيمثل دورة حياة أداء العامل أو المؤسسة، و تبدأ بالزيادة بمعدل متزايد وهو ما يعبر عن مرحلة النمو والتطور سواء للمؤسسة أو الفرد بصفة عامة، ثم يزداد بمعدل متناقص إلى مرحلة النضج والعطاء والاكتمال في الأداء والأخير لا بد من نهاية سواء للفرد أو المؤسسة.

.أنواع الاحتياجات التدريبية: هناك العديد من التصنيفات نذكر منها[1]:

2.1احتياجات تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل

1- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص.150.

وتمثل الاحتياجات طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى المرغوب فيه مستقبلا أما الاحتياجات قصيرة الأجل فتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي .

2.2 احتياجات تدريبية حالية ومستقبلية

الاحتياجات التدريبية الحالية هي التي يحتاج العاملين التدريب عليها في الوقت الحاضر أما المستقبلية فهي التي سيحتاجه العاملين التدريب عليها في المستقبل نظرا للتغييرات المخطط إجرائها في المستقبل في خطوط الإنتاج أو الخدمات أوفي وسائل وأدوات العمل أوفي التكنولوجيا المستخدمة ...الخ.

المبحث الثالث: تصميم البرنامج التدريبي

تعتبر عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوة الثانية من خطوات العملية التدريبية، حيث أن التصميم الجيد يضمن لنا تحقيق الأهداف التدريبية المسطرة بفعالية، سواء على مستوى المؤسسة أو الفرد، ويقصد بتصميم برامج التدريب ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي يتم استخدامه بواسطة المدربين. وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين وميزانية التدريب. قبل ان نتطرق لتصميم برامج التدريب ،يستوجب أولا معرفة مفهوم البرنامج التدريبي في حد ذاته.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف البرنامج التدريبي

يعرف جاك سواير (Jaques Soyer) البرنامج التدريبي بأنه1: "عبارة عن ترجمة عملية للسياسة التدريبية للمؤسسة، حيث يمكن أن يكون سنوي أو سداسي... الخ، حيث يسهل البرنامج التدريبي للمؤسسة تحقيق أهدافها العامة

وأهدافها الفرعية لكل وحدة أو نظام فرعي بالمؤسسة. لذا فتصميمه وتنفيذه ومتابعته ليست مهمة مسئول التدريب فقط ولكن الفاعلين بالمؤسسة (مسئولي الوحدات والمصالح...الخ).

ويتمثل البرنامج التدريبي في وثيقة تعاقدية تربط مختلف الفاعلين بالمؤسسة (الإدارة، المسيرين مسئول التدريب، المتدربين وممثلي العاملين) وهو يختلف في شكله من منظمة لأخرى حسب طبيعة كل واحدة منها والطرق التسييرية والتنظيمية فيها.

كما يجب أن يكون البرنامج التدريبي مرنا بالقدر الكافي بحيث يمكن أن ندرج فيه الاحتياجات التدريبية والتي لم تحدد بعد، خلال عملية التصميم أو التنفيذ[1].

1 –Jaques Soyer, **fonction formation** : éditions d'organisation, 2eme édition, 2001. p :.261

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن قبل البدء في تصميم البرنامج التدريبي طرح مجموعة من الأسئلة بحيث تضمن الإجابة عنها نوعية جيدة للبرنامج التدريبي

كيف يمكننا الاستجابة لمجموعة الاحتياجات التدريبية المحددة؟

ماهية المشاكل ذات الأولوية والتي تريد المؤسسة حلها؟

ماهية الوسائل التي يجب توفرها المؤسسة لتحقيق تلك الاحتياجات؟

منهم الفاعلون الذين يجب إشراكهم؟ وكيف؟

ماهية أساسيات السياسة التدريبية والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار؟

ماهية الفترات المفضلة والتي يمكن أن نختارها؟

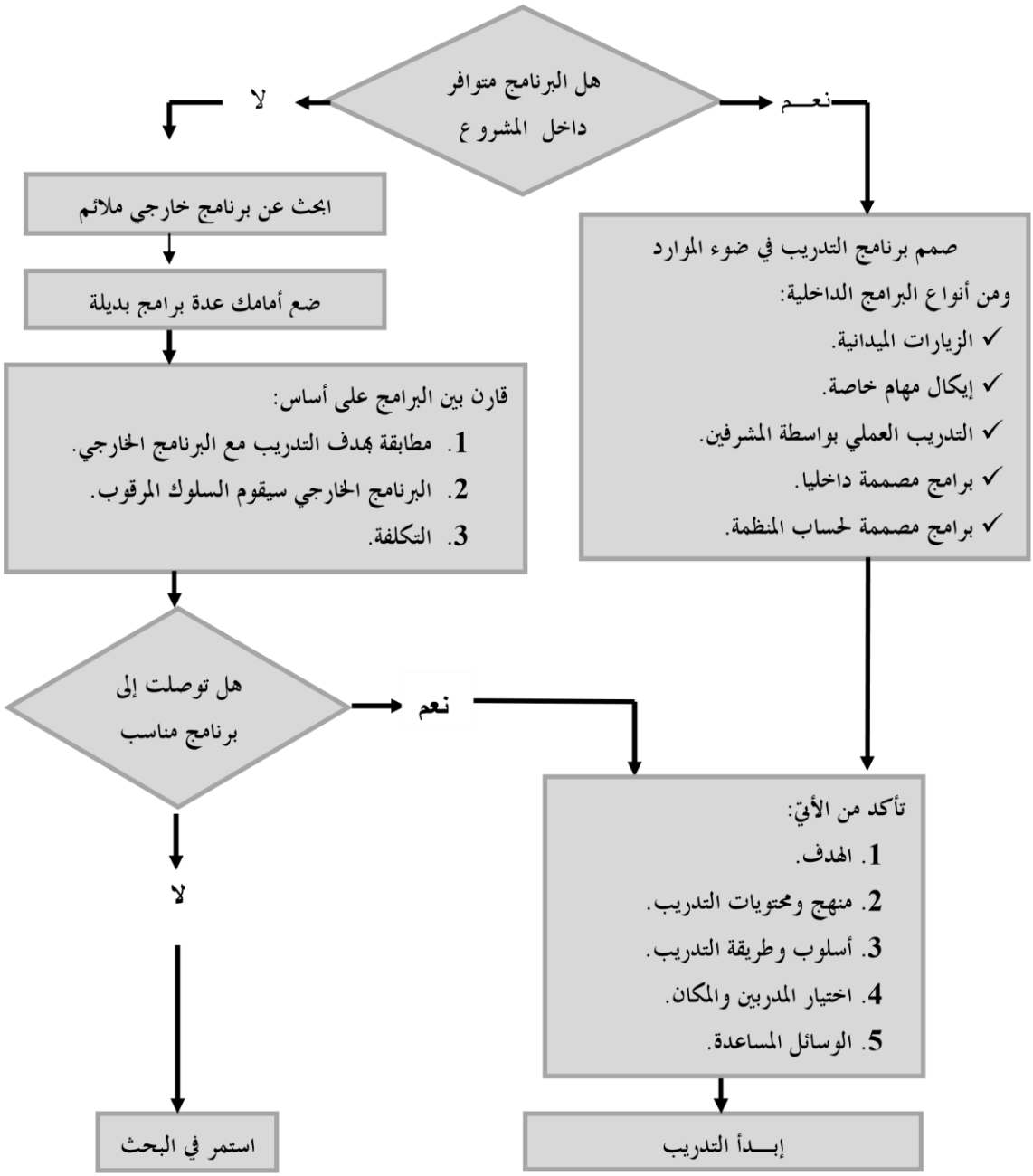
والبرنامج التدريبي ليس غاية في حد ذاته، ولكن دوره يتمثل في الاستجابة للأهداف العملية للمؤسسة، ويجب أن يعيد محتواه وفقا للتوافق بين مجموعة التنظيمات الاجتماعية بالمؤسسة، سياسة الموارد المتبعة، طرق تنظيم العمل و ثقافة المؤسسة و(الشكل رقم (05) أسفله) يبين جميع الخطوات الضرورية لتصميم برنامج تدريبي فعال .

1- بن حامد عبد الغني، رسالة ماجستير،أثر تنمية الكفاءات الفردية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات العمومية، دراسة حالة: مستشفى سليمان عميرات بتقرت2005-2006، بتصرف، ص 85.

وضع أهداف ومحتويات برامج تدريب

الشكل رقم(05)خطوات تصميم برنامج تدريب .

.



المصدر: بن حامد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص85.

المطلب الثاني:أساليب البرنامج التدريبي

يتطلب تصميم برنامج التدريب تحديد أهدافه بالاعتماد على الاحتياجات التدريبية المعدة سابقا وتكون هاته الأهداف محددة واضحة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية تدريب الكفاءات وكمعايير أساسية لتقييم برنامج تدريب

الكفاءات، كما يتطلب أيضا اختيار الأسلوب الأنسب للبرنامج التدريبي وقد لا يكون أسلوب واحد.

المطلب الثالث: تنفيذ و تقييم فعالية برنامج تدريب

هما آخر المراحل العملية التدريبية ومنهما تتكشف فعالية المراحل السابقة ،حيث سيتم التطرق لهذه المراحل بداية من التنفيذ وصولا لتقييم الفعالية.

1. مرحلة تنفيذ برنامج التدريب

في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج.

وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج أهمها: [1]

تحديد الوقت والمدة الزمنية للبرنامج وإبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامتهم؛

التأكيد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد، والتعرف على خبرات وتطلعات المدربين؛

تجهيز قاعة التدريب وتوفير مساعدات التدريب السمعية والبصرية وغيرها؛

إنتاج البرنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد؛

التعرف على توقعات المشاركين وانطباعاتهم وملاحظاتهم على سير البرنامج.

ولكي ينجح البرنامج التدريبي لا بد من توفر مقومات النجاح و التي يمكن أن نذكر منها[2]:

يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التدريب؛

التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الواعي، بل يصقل ويزيد من مهاراته وقدراته فقط.

1- محمد علي ربايعة،**إدارة الموارد البشرية**،تخصص نظم المعلومات الإدارية،دار صفا للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2003،ص. 38.

2- باري كشواي ، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة دار الفاروق،القاهرة ،مصر،2006،ص.138.

إن كل تغيير يجب أن يبدأ بتمهيد أذهان العاملين، وتهيئتهم نفسيا وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والصحيحة وإشراكهم في التغيير.

التدريب لا يفعل أكثر من توفير الفرصة للتعليم والاستفادة" يمكن نقل الحصان إلى النهر ولكن لا يمكن إلزامه على الشرب "، بمعنى أنه لا يمكن أن يتم إلا إذا كانت لدى الفرد الحافز والرغبة للتزود بالمعرفة وتطوير أدائه، هذا مرهون بمدى تناسب محتوى البرنامج مع احتياجاته، حتى وإن كانت الطرق المتبعة في التنفيذ تلقى قبولا، ولا يشعر المتدرب بالأمن اتجاهها.

أن يكون برنامج التدريب مرنا يصعب أن ينجح في القيم والأبعاد الحضارية والمعارف والمهارات، ما لم يكن مصحوبا بتغيرات مناسبة في الظروف ونظم الحوافز، ونظم المعلومات ونماذج وطرق التفاعل والاكتساب

1.**1مكان التدريب:** إن عملية اختيار الأماكن المناسبة للتدريب تكون على أساس نوعية تدريب في حد ذاته فإذا كان التدريب مهنيا فسيكون في مواقع العمل، أم إذا كان نظريا فسيكون في قاعات معدة لعملية التدريب، ويمكن أن يكون في مراكز تدريب خارجية تابعة لمنظمات التدريب الخارجي أو تابعة لمنظمة نفسها1.

2.**1زمان التدريبي:** يعتبر التدريب عملية مستمرة بالنسبة للعاملين لا تتوقف ما دامت هناك بيئة خارجية متغيرة بل سريعة التغيير، وكما هو معلوم فان تغيير هذه البيئة يؤثر على المؤسسة بصفتها نظام مفتوح.

لكن من الضروري اختيار الوقت الأنسب للقيام بعملية التدريب فعند دخول تقنية جديدة أو تكنولوجيا متطورة يجب أن تكون السباقة في التدريب على هذه التقنيات كي تكسب ميزة تنافسية تمكنها من التفوق لمدة على منافسيها، وعلى القائمين على عملية التدريب تجنب الأعياد الدينية والوطنية كذلك العطل خاصة الصيفية منها. وعند اكتمال تصميم مشروع البرنامج التدريبي ومصادقة كل الفاعلين في المؤسسة عليه يصبح وثيقة رسمية للعمل ويقع على عاتق مسئول التدريب توزيعه على مستوى كل الأقسام والوحدات والمصالح بالمؤسسة.

1- عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره،ص78.

على المسئول عن العملية التدريبية (مصلحة التدريب) إخبار المدربين سواء الداخلين أو الخارجين بالجدول الزمني للبرنامج والبدء في عملية التنفيذ.

1.3 **المتابعة اليومية لسير البرنامج التدريبي:** على مسئول التدريب أن يجمع تباعا كل المعلومات الضرورية عن سير العملية التدريبية ويقارن بين التقديري وما هو محقق فعلا، هذه المقارنة تسمح لمسئول التدريب وكذا المسيرين من المتابعة الجيدة لسير العملية التدريبية مع إمكانية التدخل أو التعديل، إذا حدث طارئ ما أو لم يتبع البرنامج التدريبي. مع التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب والتأكد من إعداد المادة العلمية، توفير المساعدات التدريبية(الكمبيوترات، الأفلام، السبورات...).

2 . تقييم فعالية البرنامج التدريبي

التقييم بمعناه الحرفي هو تحديد قيمة أو وزن أو معنى لشيء ما، أما المعنى الاقتصادي لتقييم البرنامج التدريبي فهو معرفة ما إذا كانت خطط وسياسات تدريب ناجحة أم لا، لذلك يجب على المؤسسات أن تقوم بعملية تقييم فعالية وكفاءة التدريب، لمعرفة ما إذا كانت هاته الخطط والسياسات ستنجح مستقبلا أو يجب تعديلها أو تغييرها. ونكتفي بهذا لأننا سنأخذها في الفصل الثالث بشيء من التفصيل.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين أن التدريب استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة و العاملين، وأنه عملية مخططة ومستمرة تستهدف إجراء تغيير في معارف، مهارات ،اتجاهات وسلوكيات العاملين، ليتمكنوا من الإبداع والتكيف مع التغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة. وأن فاعلية وكفاءة النشاط التدريبي يتوقف على التشخيص والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمؤسسة والعاملين تتطلب وضع هيكل متكامل مستندا إلى التحليل الدقيق لفجوة الأداء في المؤسسة.

كما أن العملية التدريبية هي جزء من نظام كبير، وهي في حد ذاتها نظام متكامل يحتوي على عدة أنظمة فرعية ، تتوقف فعاليتها على درجة تماسك هذه الأجزاء فيما بينها، كما أن فعالية أي نظام فرعي تتوقف على مخرجات نظام فرعي اخرمن النظام الكبير (نظام التدريب). وان من أهم المشكلات العملية التدريبية أنها يمكن أن تنطفئ أثارها بعد مضى مدة زمنية ليست طويلة، إذا لم يكن الفرد المتدرب واعيا باستمرار التنمية الذاتية لنفسه، وضرورة تطبيق ما تعلمه من مهارات ومعارف في المؤسسة.

وعليه كان من الضروري تقييم العملية التدريبية من خلال أداء المؤسسة ودورها في تحسين الصور المختلفة للفعالية التنظيمية الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية...الخ، في ضوء ملاحظة مؤشراتها قبل وبعد التدريب وهي تختلف من كاتب لأخر، ومن مؤسسة لأخرى .

الفصل الثاني :

الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تمهيد:

كان و لا زال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكتاب والمنظرين بدءا من M.PORTER أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد أن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددها القوى الموجودة في السوق، لكن مع التطورات المتسارعة ظهر نموذج حديث يعرف المؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات البشرية الأمر الذي يقتضي عليها تثمين هذه الموارد الداخلية والبشرية خصوصا.

وبغية تفسير أكثر سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى تنافسية المؤسسة ثم التعرف إلى مفهوم الميزة التنافسية ،خصائصها، شروطها ومصادرها كما سنحاول إبراز مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تنافسية

تميز مفهوم التنافسية بالحداثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان في الفترة 1981-1987م التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية وظهر الاهتمام بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة وكذا التوجه من اقتصاد السوق إلى اقتصاد المعرفة.

و سنتطرق بالدراسة من خلال هذا المبحث إلى ما يلي:

- مفهوم التنافسية
- أسباب التنافسية
- أنواع التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

مفهوم التنافسية: عموما يصعب تقديم تعريف محدد ودقيق حول التنافسية ولهذا الاختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان وسنعرض فيما يلي بعض التعاريف:

- **التعريف المرتكز على السوق:** مفاد هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق التنافسية.[1]
- **لتعريف المرتكز على مدى قدرة المؤسسة الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي وعدم التأثر والاستسلام لعناصر البيئة التنافسية:** وعلى هذا الأساس تعرف التنافسية على أن المنظمة تصبح تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير، بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها.[2]

---

1 – علي السلمي ،**إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية**، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة ،2001، ص 101.

[2]– حباينة محمد ،**دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، غير منشورة ، 2011،ص59.

وهناك من عرفها على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد".[1]

و مما سبق يمكن القول أن مفهوم التنافسية متعدد الأبعاد، حيث تجتهد المؤسسات في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فالتنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفية التي تجعل المنظمة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

المطلب الثاني: أسباب التنافسية: تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد، والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم الأسباب نجد:[2]

1- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية.

2- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات.

3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الإنترنيت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار.

5- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتها بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

يتضح أن كل هذه العوامل ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر أي المزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية ييسر للمؤسسات الدخول في

---

1 – فريد النجار ،إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، دار المطبوعات، مصر ،1997، ص 123.

2– علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر لتكوين إمكانيات البحث والتطوير الخاصة بها وبالتالي توفر الاستثمارات التي قد تكون متاحة لها وهذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية.

المطلب الثالث: أنواع التنافسية

يمكن تصنيف التنافسية إلى نوعين هما:

أولا: التنافسية بحسب الموضوع

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:

1- تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة والخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على صيغة المنتج في الأسواق في وقت معين.

1- تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها أخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية التي تجد من بينها تكاليف البيئة، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية...الخ من جهة أخرى فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحصيلها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيما إضافية في كل مستوياتها.

ثانيا: التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:[2]

---

[1]- علي السلمي، مرجع سبق ذكره،ص 11- 12.

2 عمار بوشناق ،**الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، مصادرها وتنميتها وتطويرها،رسالة تخرج ، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر ،2002، ص75.

1- التنافسية الملحوظة:

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا تتفاءل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.

1- القدرة التنافسية:

بين استطلاع للرأي، أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير حيث ان هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية:

- تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم.
- عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة.
- أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المتنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذب من قطاعات أخرى.

و تقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقا من جاذبيته، التي تبنى على معرفة المؤسسة به، الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه، شدة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.

المبحث الثاني:مدخل حول الميزة التنافسية

شهد العالم الاقتصادي موجة من البحوث والدراسات، كان محورها ماهية الميزة التنافسية، وظهر لدى البعض غموض فيما يخص هذا المفهوم، وتعددت التعاريف والاتجاهات وسنتطرق في هذا المبحث إلى التعاريف المختلفة التي أسندت للميزة التنافسية، خصائصها، وشروطها، ثم إلى تحديد أنواعها ومحدداتها، ثم أبعادها ومعايير الحكم على جودتها، وأخيرا إلى أهداف خلقها وأسباب تصنيفها وتطويرها.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية، خصائصها وشروطها:

أولا: تعريف الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية لا بد وأن نلقي الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بها:

1- القدرة التنافسية:

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون[1].

2- الريادة:

إن الريادة هي النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع عمل جديد ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، وكما أنها تعني إدارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد.[2]

---

1 : سامية سرحان ،**أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية**، رسالة، مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة سطيف ،غير منشورة ،2011، ص 34.

2: خيري مصطفى، كتانة، أحمد عوني، **عناصر استراتجيات الريادة وأثرها في إبداع المنتج**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد ،11، العراق، جوان 2012، ص104.

3- الميزة التنافسية:

قبل التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية لابد وأن نلقي الضوء على مصدر هذا المفهوم لنعود إلى وقت ليس ببعيد حيث كان مفهوم "الميزة التنافسية" هو بحر الزاوية في تحديد مسارات ومجالات التخصيص وتقييم العمل بالنسبة للمؤسسات ويتجسد ذلك في كتابات ريكاردو.

وفي منتصف السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد يتمثل في الميزة التنافسية أين أصبح التحدي يتمثل في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية مثل تحويل الموقع الاستراتيجي للمؤسسة إلى مركز لتجميع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية منذ ذلك الوقت بدأ الاهتمام ينصب حول الميزة التنافسية.

التعريف الأول: يعرف (M. POTER): الميزة التنافسية بأنها مجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.[1]

التعريف الثاني: ;وتعرف على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى.[2]

التعريف الثالث: ويرى KOLTER PHILIP الميزة التنافسية هي: "تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.[3]

التعريف الرابع: ميزة التنافسية هي عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها، وتتميز لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة الحياة للسلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة.[4]

---

[1] – M. Porter, **Avantage concurrentiel des nations**, inter édition ,1993,p84.

[2]– نبيل مرني خليل، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[3] – Philip kolter, Bernard Dubois et Delphine manceau, **management marketing** , 11éme édition, édition Pearson, Paris, France, 2004, p265.

[4]– عبد السلام أبو قحف ،**دراسات في إدارة الأعمال**، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية ،2001، ص 248.

التعريف الخامس: قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم.[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة، وهذا ما يعكس تعقدها واختلاف كيفية استخدامها أو التعامل معها من مؤسسة إلى أخرى، حيث نجد التعريف الأول يركز على الإبداع كجوهر للميزة التنافسية في حين التعريف الثاني يركز على عنصر التفوق الذي تحققه المؤسسة، أما التعريفين الثالث والرابع فقد ركزا على قدرة المؤسسة على أداء الأعمال بأسلوب معين والقيمة على الترتيب، وأخيرا نجد التعريف الخامس ركز على بناء المكانة الذهنية عند الزبون.

استنادا إلى ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها هذه الأخيرة، والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة المنتجات، أو مرونة عملياتها ...الخ، أي تقديم المؤسسة لقيمة مضافة أو منفردة عن منتجات المنافسين والتي تكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

والجدول التالي يوضح أبرز التعاريف التي تناولتها من خلال وجهات نظر الباحثين والكتاب، وعبر التركيز على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية.

[1]– تامر البكري ،**استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري، عمان ،2008، ص 192.

الجدول رقم(04): وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer	هي الآليات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	الأنشطة.
Fahey	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابيا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهنية.
Ropport	قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة.
Evans	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون.
Macmillan and Tampo	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	

المصدر: نوري منير، مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال "المتطلبات والتوصيات".سنة 2010،ص63

استنادا إلى ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز أما الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

- توجد علاقة طردية بين الريادة والميزة التنافسية حيث تزيد الريادة من قدرة المنظمة على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية:

من أهم خصائصها ما يلي:

1- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

2- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

3- أن تكون متميزة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس المدى القصير.[1]

4- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والبعيد.

5- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

ثالثا: شروط الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:[2]

- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

- الاستمرارية: معنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالأخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع فكيف للميزة التنافسية أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها ،وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

---

1 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ،**الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، الطبعة 12، عمان، الأردن، 2009، ص 309.

2 حبانية محمد، مرجع سبق ذكره، ص 35

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها

أولا:مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين للميزة التنافسية يمتثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة...الخ).

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات يبين أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، والتي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية.[1]

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

1- **التفكير الاستراتيجي:** تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس تهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، وتقر الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وصنف دور استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

2- **الإطار الوطني:** إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها قدرة الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة المتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية المالية، والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3- **الموارد:** يتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

---

1 حريق خديجة ،**إستراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،تسيير الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية ،جامعة تلمسان ،غير منشورة ،2010-2011، ص ص 121- 123.

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

- **المواد الأولية:**لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تصنف اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودها .
- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، تهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن.
- **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية، باستمرار وتحافظ عليها دف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب- **الموارد الغير ملموسة:** نميز فيها ما يلي:

- **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة العاملين.
- **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها.
- **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتها وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.
- **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية فريدة، وتمتد

هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عن المؤسسات المنافسة. [1]

جـ- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية، وصعبة التقليد من المنافسين.

ثانيا: طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية:

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة وهي:

- تحليل مصادر الميزة التنافسية.
- تحليل السلسلة العمودية (التصور، الإنتاج، التوزيع).
- تحليل مكونات التميز ومكونات التكاليف.

1- تحليل مصادر الميزة التنافسية:

إن تحليل مصادر الميزة التنافسية يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري، إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها: الجودة، السعر، الخدمات بعد عمليات البيع ،السرعة في معالجة الطلبيات...الخ، حيث أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى أخر نظرا لتباين الحاجات من جهة ،وحاجته إليها من جهة أخرى، فهي إذن تأخذ عدة أشكال حسب مستعمليها.

2- الأنشطة الداعمة حسب سلسلة القيمة لبورتر:

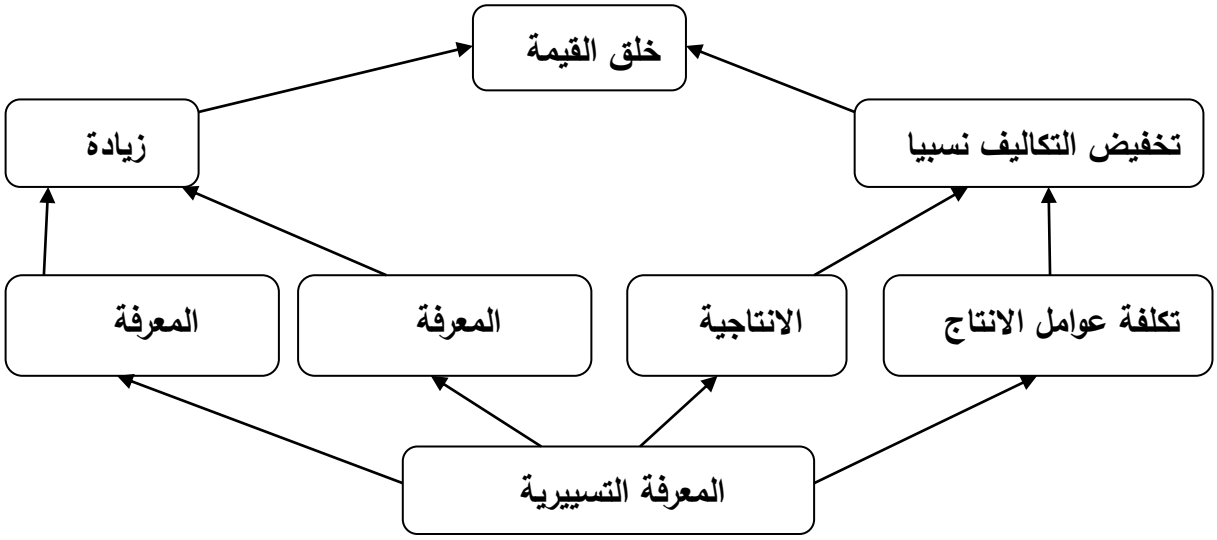
أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية وهذه الأنشطة حسب بورتر تتمثل في التموين، التطور التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، والبنية القاعدية للمؤسسة.

3- تحليل مكونات التميز والتكاليف.

قام Tugral Armer et Roland Calori بتحديد مصدرين لكل من التكلفة والتميز،

[1]- حريق خديجة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 121-126.

كما هو موضح في الشكل رقم 06 الموالي:



Soures :Tugral Atamer et Roland Caloni, **Diagnostic et décision stratégique**, Dunod, édition, paris, 1998, p19.

يتضح من خلال الشكل أن الميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث كل واحد منها يساهم في إعطاء المؤسسة قيمة تجعلها تتميز عن منافسيها المباشرين.

المطلب الثالث:أنواع الميزة لتنافسية و محدداتها

أولا: أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل cost leactrship و تمايز أو تمييز المنتج[1] différentiation .

أ- **التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة value chaine للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

[1]- نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-87.

ب- تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى- خصائص خاصة للمنتج – خدمات ما بعد البيع).

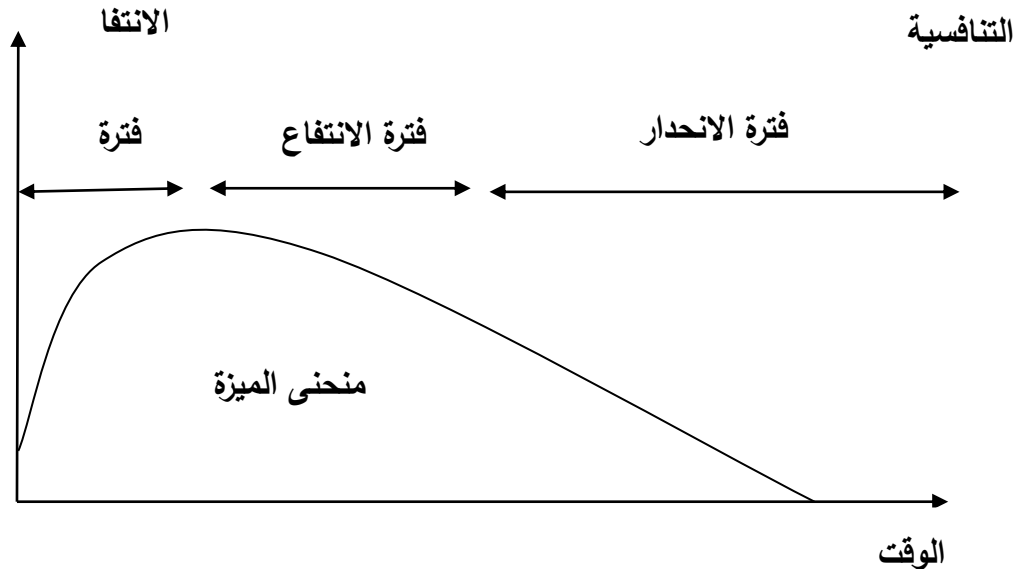
لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

ثانيا: محدداتها:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أ- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى أخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (07): بناء الميزة التنافسية حجم الميزة التنافسية



المصدر: تامر البكري، استراتيجيات التسويق،دار اليازوري، عمان ،2008، ص 195.

ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعة التي تغطيها عمليات المؤسسة ،ومن جانب أخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:
القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول رقم (2، 2).

الجدول رقم (05): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو التسوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي Segment Scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من التسوق أو خدمة كل سوق.
النطاق الرأسي Vertical Scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب أخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).

النطاق الجغرافي Géographie Scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجا ا في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industrie Scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور وجامبل) على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل ا حيث أن العديد من منتجا ا استهلاكية وتشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

المبحث الثالث:أساسيات الميزة التنافسية

المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

ويمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية وفقا لثلاثة ظروف وهي:[1]

أولا: مصدر الميزة: ونميز بين نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار:

1- مزايا تنافسية منخفضة: وهي سهلة التقليد ومحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام.

2- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تمييز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصا على القدرات الفنية الداخلية.
- مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والمتميزة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء.

ثانيا: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: "في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تجسيد أو التغلب على أثار تلك الميزة ،أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسون تقليدها جميعا".

ثالثا: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: "يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومرتبة مرتفعة".

[1]- نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

المطلب الثاني: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها

أولا: أهداف خلق الميزة التنافسية

تسعى المنظمة من خلال الميزة التنافسية للوصول مجموعة من الأهداف وهي:[1]

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.
- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل تهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

ثانيا: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين ولذا تسعى المنظمة دوما إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق وهذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي:

1 قويدر لويزة ،**دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها**، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، الجزائر، 2006، ص ص 9-11.

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:**

إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن...الخ .

- **ظهور حاجات جديدة للمشترين أو تغيرها:**

تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي...الخ وعليه يحدث تجديد الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:**

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

- **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:**

إن الميزة التنافسية تتغير بتغير التكاليف المطلقة أو المدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج...الخ .

- **حدوث تغيرات في القيود الجمركية:**

إن للقيود الجمركية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.

يمكننا القول أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تهديد لأن المنظمة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التمييز أو التفوق بالاعتماد على كل الطرق والوسائل، وعليه فالمنظمة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير المستمر وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة. [1]

[1] صالح صلاحي : مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة ماستر جامعة بسكرة ،2015 ،منشورة ،ص53-54

المطلب الثالث :مقومات الميزة التنافسية

كما ذكرت أن الميزة التنافسية هي محصلة لتفاعل العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها

ولها صلة بعدة أنظمة وتحديداً فإنها تتصل مباشرة بعوامل تخفيض الكلفة والتميز في الإنتاج والتي بدورها

تعتمد على تكلفة المواد الأولية والقوى العالمية وعنصر الإدارة والتنظيم والسياسات الحكومية ...إلخ وقبل

الحديث عن ماهية هذه العوامل لا بد من الإشارة إلى الفرضيات التالية1 :

–إن طبيعة المنافسة ومصدر الميزة التنافسية تختلف اختلافا واضحاً بين الصناعات وحتى بين

القطاعات المختلفة ضمن الصناعة.

–إن المتنافسين على المستوى العالمي غالباً ما يمارسون بعض الأنشطة في سلسلة القيم خارج بلدهم.

–إن المؤسسات تحقق وتحافظ على استمرارية الميزة التنافسية لديها على المستوى الدولي من خلال

التحسينات والتجديدات ورفع المستوى بصورة مستمرة ويشمل التجديد التكنولوجيا والأساليب وإيجاد منتجات

جديدة وطرق إنتاج جديدة وطرق وأساليب جديدة للتسويق.

–إن المؤسسات التي تحقق ميزة تنافسية في صناعة ما هي غالباً من النوع الذي لا تتفهم احتياجات[1]

[1] صالح صلاحي، مرجع سبق ذكره ،ص55.

السوق الجديدة أو إمكانية التكنولوجيا الجديدة فحسب بل تبادر بأسلوب هجومي إلى استغلاله.

يمكن إجمال مقومات الميزة التنافسية ضمن ثلاث مجموعات على النحو التالي[2] :

أولا :عناصر الكلفة:

وهي تتحدد أساساً بالاعتماد على التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج وعلى أسعار مدخلات الإنتاج من مواد أولية وخام وعلى القوى العاملة ومدى توفرها ومستوى تدريبها وتأهيلها واستيعابها للتكنولوجيا الجديدة

وكذلك تكلفة مستلزمات الإنتاج الأخرى... الخ ، فالمنظمات معنية بإتباع استراتجيات تنافسية تستهدف في تحقيق وكسب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف إنتاجها بل وإحلال مكان الصدارة والريادية أو القيادة في خفض التكاليف في السوق.

ثانيا .جودة المنتجات:

وهي أيضاً تتصل بعوامل الكلفة وتحديداً فإنها مباشرة تعتمد على نوعية مدخلات الإنتاج وجودتها من مواد أولية وخام وعلى مستوى مهارات العاملين ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة وبالتالي على مستوى

إنتاجيتهم كما تعتمد أيضاً على مدى تحقيق القارورات الحجم الكبير وامتلاك التكنولوجيا المتقدمة أو الوصول إليها واستخدام المواد الأولية الأفضل... الخ وفي هذه السياق فإن على المؤسسة أن تتبع استراتجيات تنافسية من شأنها تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين مستوى جودة المنتجات وتنويعها بل والسعي دوماً لتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الإبداع والتطوير لديها على الدوام

ويمكن أن يتحقق عن طريق قيام المنظمة باختيار صفة أو خاصية أو أكثر يهتم بها المشتري أو المستهلك والعمل على توفيرها وتلبيتها وجعلها نافعة ومفيدة ومميزة في نظره.

أي أن التميز يمكن أن يتحقق من خلال تميز المنتج ذاته نوعاً واسعا أو من خلال نظام التسليم والتسويق[1]

---

[1] صالح صلاحي، مرجع سبق ذكره ،ص 56.

وشبكة التوزيع وخدمات ما بعد البيع وبالإجمال فإن التميز يعكس نظرة المستهلك إلى المنتج ووجهة نظره فيه والتي قد تكون مردها أسباب وعوامل مادية حقيقية أو مجرد وهم في ذهن المستهلك تكون دائماً بفعل الدعاية والإعلان وغيرها.

ثالثا .الإدارة العامة والتنظيم الحكومي:

ويتعلق هذا الأمر مباشرة بالسياسات الحكومية المتبعة والتنظيم الحكومي للنشاط المعني ولعل أبرز السياسات الحكومية ذات الصلة هي السياسات الضريبية والمالية المتبعة والسياسات النقدية والاقتصادية بوجه عام ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ومدى ما تقدمه الدولة من تشجيع وحوافز للاستثمار

ولقطاع الأعمال ومدى ما يتصف به الجهاز الحكومي من روتين والبيروقراطية وكذلك مدى توفير الدولة

لخدمات البنية التحتية من طرق وكهرباء وسبل الاتصالات وتعليم وتدريب للقوى العاملة.. إلخ ومدى تأثير ذلك كله ومحصلته على توفير وخلق الأجواء الاستثمارية المناسبة وعلى مساعدة قطاع الأعمال والمؤسسات الإنتاجية على خفض تكاليفها وتحقيق معدلات ربحية معقولة ومقبولة لبقائها واستمرارها ونموها.

خلاصة الفصل الثاني :

خلاصة لهذا الفصل فقد تعرفنا على مفهوم الميزة التنافسية الذي يمثل القيمة المميزة التي تقدمها المؤسسة للعملاء مقارنة بالمنافسين، وعرضنا أهم المصادر التي تقوم عليها الميزة التنافسية والتي لا يمكن فهمها إلا إذا تم تحليل مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي تنقسم إلى نشاطات رئيسية وأخرى فرعية وتسمى بنشاطات الدعم، وكنتيجة لهذا تقوم المؤسسة بتحليل هذه النشاطات تحت ما يسمى بسلسلة القيمة ومقارنتها بالمنافسين والقيمة المقدمة للعملاء من طرفهم ومن ثم تحديد المصادر المساهمة في خلق الميزة التنافسية.

وتعرفنا أيضا بأن للميزة التنافسية شروط لتحققها منها الندرة، الديمومة، التملك،...الخ، ولمعرفة أهم الدراسات التي ساهمت في تفسير ظاهرة الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ركزنا على أهم ثلاث مقاربات: مقاربة الموارد، القدرات الديناميكية، الكفاءات، وكانت هذه الأخيرة هي آخر مساهمة وأحدث دراسة لحد الآن في هذه المجال.

وأخيرا لتركيز الإجابة مباشرة نحو إشكالية الفصل، قمنا بإدراج مبحث التأثير التنافسية تنمية كفاءات الأفراد ورأينا كيف تساهم هذه الأخيرة في دعم الميزة التنافسية وذلك بالتأثير المباشر على أنواع الميزة التنافسية المذكورة خاصة ميزة التمايز والتكلفة الدنيا.

ولإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي، قمنا بتركيز الجانب العملي على مؤسسة لولاية بالمدية بغية معرفة ماهية عملية تنمية كفاءات البشرية لديه؟ وما هي الميزة التنافسية التي تتمتع بها؟ وما هو جانب التأثير لعملية التنمية المواد البشرية على الميزة التنافسية؟

الفصل الثالث :

دراسة تطبيقية

بمؤسسة سونلغاز بالمدية

تمهيد:

ارتأينا في هذا الفصل الوقوف علي فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ومدي مساهمتها في تحسين مستوي التدريب في احدي المؤسسات الجزائرية, وقد وقع الاختيار علي مديرية التوزيع – المدية– التابعة

موضوعنا.

وبناء علي هذا تم تقسيم الفصل إلي ثلاث مباحث:

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز .

المبحث الثاني : تقديم لفرع مؤسسة سونلغاز موضوع الدراسة (المدية) .

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز – سونلغاز– من أهم المؤسسات في الجزائر حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر التراب الوطني وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: نشأة وتطور سونلغاز.

تم في 1947 إنشاء المؤسسة الوطنية العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصار بالحروف الرامزة "EGA" وكان ذلك إبان الاستعمار الفرنسي، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها عبر كافة التراب الوطني، وكذلك توزيع الغاز، وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

بعد الاستقلال استمرت المؤسسة في العمل إلى غاية 1969 حيث تحولت "EGA" إلى سونلغاز*

" الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "لتعوض مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر بعد حلها وبإنشائها تعزز لها احتكار عمليات إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، وما لبثت أن أصبت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية، وقد أوكلت لها المهام التالية:

- احتكار إنتاج نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.
- نقل الغاز الطبيعي عن طريق قنوات عبر كامل التراب الوطني.
- توزيع الغاز الطبيعي للاستعمال المنزلي والصناعي عبر التراب الوطني.

وبقيت سونا لغاز تمارس وتحتكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية إلى غاية 1983 أين تم إعادة هيكلتها ضمن عملية إعادة الهيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات

العمومية وتمخضت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال وصنع المعدات إلى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة وهي:

- كهريف (KAHRIF) للأعمال المولدة للكهرباء أو الأشغال الكهربائية.
- كهركيب (BKAHARKI) لتركيب البنية التحتية والمنشآت الكهربائية.
- كناغاز (KANAGAZ) لإعداد وانجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- إنراقا (INERGA) لأشغال الهندسة المدنية.
- التركيب (ETTERKIB) للتركيب الصناعي.
- أم سي (AMC) لصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

في 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)* وتسمى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وقد تم تأكيد هذا القرار بقرار آخر في سنة 1995، ومن ثم وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة وصارت تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تخضع لقواعد القانون العام في تعاملاتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين، وأصبحت سونلغاز من خلال هذا القرار تمارس مجموعة من المهام كالتأمين للإنتاج والتوزيع العمومي للغاز، والنقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

تم استكمال إنشاء كل فروع سونلغاز في سنة 1998 في إطار التركيز على المهام الأساسية التي تسمح لها بإخراج النشاطات المحيطة من أجل ترشيد وسائل الإنتاج الموكلة لها بالتفتح على أسواق بخلاف أسواقها، وتحقيق استقلالية مالية، وفي عام 2002 تغيرت الصفة القانونية وأصبحت سونلغاز شركة مساهمة (شركة ذات أسهم SPA) بقرار رئاسي، رأس مالها 150 مليار دج، موزع علة 150000 سهم بقيمة 1 مليون دج للسهم الواحد مكتتب ومحرر كليا من قبل الدولة، وتمارس سونلغاز من خلال اكتسابها صفة شركة مساهمة المهام التالية:

- نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية.
- توزيع وتسويق الغاز داخل وخارج الوطن.
- تطوير وتوفير كل الخدمات في المجال الطاقوي.
- دراسة وتمويل كل أشكال ومصادر الطاقة.

عرفت سونا لغاز في سنة 2004 إحداث فروع لبعض النشاطات مثل صحة العمال والبحث والتطوير، كما أنشئت في سنة 2005 مديرية مراكز التكوين لتحضير فرع في هذا النشاط وانطلاق مشرع تنظيم الإعلام الآلي سعيا لإنشاء فرع بالتنسيق مع كل عمال تلك الوظيفة في المؤسسة لتكون مهمتها هي تحديث وتطوير أنظمة الإعلام الآلي لمجمع سونلغاز، وتطورت سونلغاز خلال الفترة 2004-2006 بتحول سونلغاز المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي إلى شركة قابضة (HOLDING) من شركات ذات الأسهم مسماة سونلغاز SPA، وأصبحت الدولة المساهم بالأغلبية في مؤسسة سونا لغاز SPA، وعليه تم إنشاء في بداية جانفي 2004 ثلاثة فروع مكلفة بنشاطاتها الأساسية:

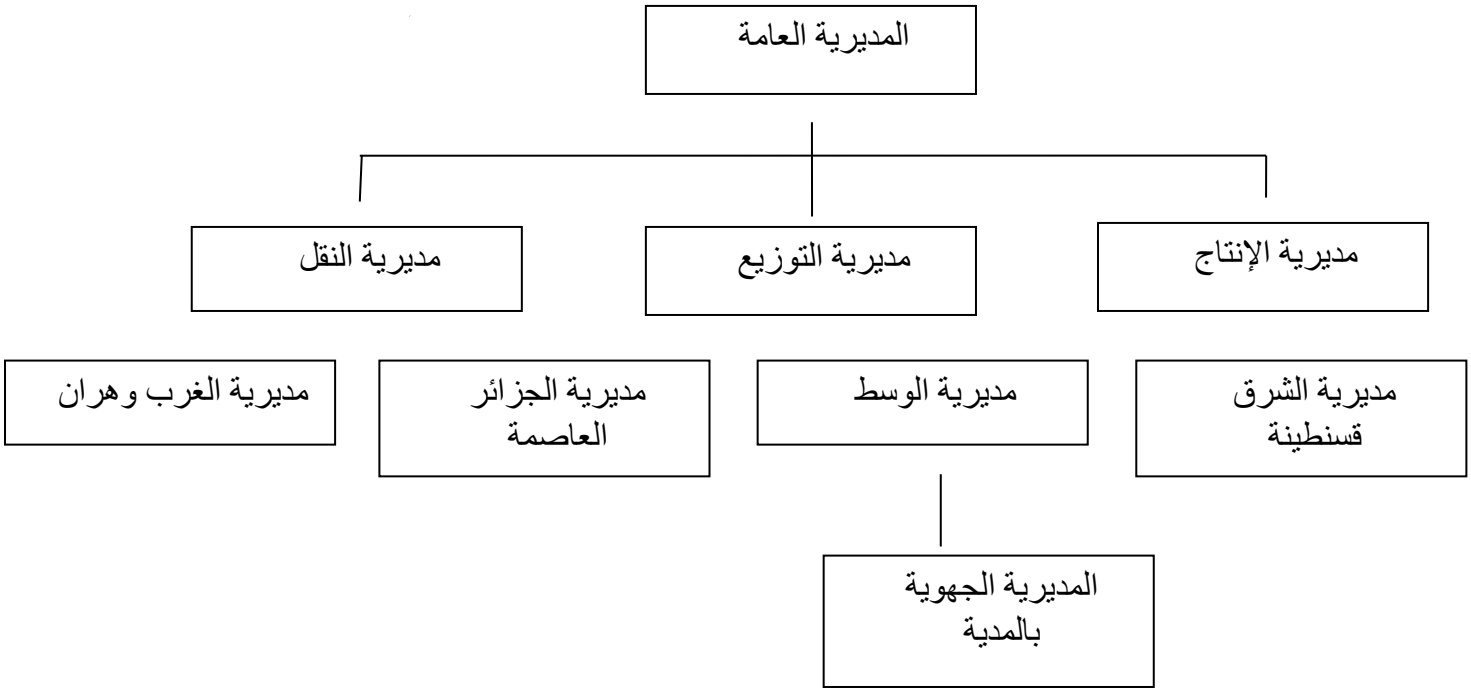
- سونلغاز إنتاج الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الغاز.

كما شهدت سنة 2005 التنصيب الرسمي للجنة ضبط الكهرباء والغاز (GREG)*وإيصال مؤسسات بمجمع سونلغاز بقرار من السلطات العمومية من أجل تحقيق فعالية في إنجاز المشاريع الطاقوية، كما تم في سنة 2006 إعادة هيكلة وظيفة التوزيع في سونلغاز بإدماج فروع الأشغال في مجمع سونلغاز وهي أربعة فروع للتوزيع وهي:

- الجزائر العاصمة.
- منطقة الوسط.
- منطقة الشرق.
- منطقة الغرب.

رغم هذا التطور تبقى المهمة الأساسية لسونلغاز ضمان الخدمة الأساسية لها بتوسيع نشاطاتها وتطوير التسيير الاقتصادي، وفي سنة 2007 عرف مجمع سونلغاز إنشاء معهد تكوين في الكهرباء والغاز، وشركة مشتركة في الاتصالات بين سونلغاز وسونا طراك وهي شركة الطاقة والاتصالات الجزائرية.

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين.

المطلب الثاني: أهمية ومهام وأهداف مؤسسة سونلغاز.

1-أهمية مؤسسة سونلغاز:

تعتبر سونلغاز من بين أهم المؤسسات الوطنية قياسا بالمجال الذي تعمل فيه حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي أغلب التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سونا طراك ونفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه، كما أنها تعتبر من المؤسسات التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع كتوفير الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى قطاع الطاقة كما أنها تحتل المرتبة الثامنة إفريقيا من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال، كما أن نشاطها يمتد عبر مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة في كامل ولايات، مدن، قرى الوطن، وهذا ما جعلها تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني بالإضافة إلى احتكار إنتاج ونقل وتوزيع وتصدير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز الطبيعي.

2-مهام سونلغاز:

يعتبر إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء عبر شبكات النقل والتوزيع النشاط الرئيسي لمؤسسة سونا لغاز، حيث تستعمل الغاز الطبيعي كمادة أولية وأساسية لإنتاج الطاقة الكهربائية وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، كما يجدر التنويه بأن وظيفة إنتاج الغاز تختص بها مؤسسة سونا طراك، كما أن مؤسسة سونا لغاز تقوم بإبرام عقود طويلة الأجل (25 سنة) قصد تمويلها بالغاز الطبيعي الذي مصدره سونا طراك.

3.أهداف مؤسسة سونلغاز:

تهدف المؤسسة ما يلي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل وتوزيع الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية.
- تقديم وتطوير الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- البحث عن كل أشكال ومصادر الطاقة وترقيتها وتثمينها.
- تطوير كل شكل له علاقة مباشرة أوغير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة ل SONALGAZ
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات حيازة حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو خارجها.

المطلب الثالث: فروع سونلغاز.

تندرج ضمن المؤسسة الأم عدة فروع حيث تمثل المؤسسة الأم المركز والهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز،

واهم فروع لها:

1-فروع الأشغال: مهمتها انجاز وصيانة شبكات نقل الغاز والكهرباء

ويندرج ضمنه الفروع التالية:

- INERGA: انجازات هندسية مدنية كبرى.
- ETTERKIB: فرع التركيب.
- KAHRAKIB: تركيب المنشآت الكهربائية.
- KANAGHAZ: انجاز قنوات الغاز.
- KAHRIF: شركة الأشغال الكهربائية.
- SEIEG: الأنظمة الالكترونية كهرباء وغاز.

2- فروع مهنية: هتم بانجاز وتوزيع ونقل الغاز

- GRTE: مسير شبكة نقل الكهرباء.
- OS: سونلغاز متعامل المنظومة الكهربائية.
- GRTG: مسير شبكة نقل الغاز.
- SDA: سونلغاز توزيع الجزائر.
- SDC: سونلغاز توزيع الوسط.
- SDE: سونلغاز توزيع الشرق.
- SDO: سونلغاز توزيع الغرب.
- SPE: إنتاج الكهرباء.
- SKB: شركة توليد الكهرباء بالرواقية.
- SKT: شركة توليد الكهرباء سكيكدة.

3- فروع ثانوية:

- TRANSMEX: شركة النقل والصيانة الاستثنائية للتجهيزات الصناعية والكهربائية.
- MEL: شركة أعمال الصيانة للتجهيزات الصناعية.
- SKMK: شركة خدمات المحولات الكهربائية.
- CAMEG: المصرف الجزائري للمعدات الكهربائية والغازية.
- FOSC: تعاضديه الخدمات الاجتماعية والثقافية.
- SPAS: شركة الوقاية والعمل في كنف الأمن.

- SAT-INFO: الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام.
- CREDEG: مركز البحث والتنمية في الكهرباء والغاز.
- IFEG: معهد التكوين في مجال الكهرباء.
- SMT: طب العمال.
- MPV: صيانة وخدمات السيارات.
- HMP: فندق ماسا البلانتور.

4- فروع بشراكة:

- SKS: شركة توليد الكهرباء سكيكدة.
- SKH: شركة توليد الكهرباء الحامة
- KAHRAMA: تحويل مياه البحر وتوليد الكهرباء.

المبحث الثاني: تقديم لفرع مؤسسة سونلغاز موضوع الدراسة (المدية).

قمنا في هذا المبحث بالتعريف لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، كما تناولنا الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليه، كما عرضنا البعض من مهام وصلاحيات المؤسسة وتعرفنا علي كيفية الاتصال الخارجي والوسائل المستخدمة فيه، وفي الأخير قمنا بعرض الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية.

هي مؤسسة مختصة في مجال توزيع الكهرباء والغاز في أنحاء ولاية المدية تقوم بمهامها وفقا للصلاحيات المخولة لها من طرف مؤسسة توزيع الوسط وقد تم إنشاؤها سنة 1971 بعدما كانت ولاية المدية تندرج ضمن مديرية البليدة ويقع مقرها بمركز بلدية المدية.

وتضم المدرية عدد معتبر من العمال يبلغ حوالي 310 عامل موزعين علي المصالح كالأتي:

- الاطارت : 75
- أعوان التحكم : 175
- أعوان التنفيذ : 60

وفي ظل الأهداف التي ترمي إلي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز – المدية – كونها وحدة اقتصادية هدفه تحقيق الربح مع الأخذ بعين الاعتبار الطابع الاجتماعي وحساسية الكهرباء والغاز

- ضمان الانتظام في التوزيع الكهرباء والغاز من حيث الوقت 24سا /24 سا والكمية اللازمة

والنوعية الجيدة في ظروف أمنية جيدة بالنسبة للموطن والعمال.

- توسيع شبكة التوزيع أو إيصالها إلي اكبر قدر ممكن من الزبائن التابعين للمنطقة.

المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية.

يشكل الهيكل التنظيمي وسيلة فعالة لنجاح المؤسسة في تأدية مهامها اليومية بفعالية وفاعلية ويمكن عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء -سونا لغاز- المدية.



المصدر: مصلحة المورد البشرية.

1- الأمانة:

تهتم بمتابعة جميع البريد بالإضافة إلى عملية التنسيق بين المدير العام ومختلف رؤساء الأقسام.

2-مهندس الأمن:

من بين الوظائف المهمة في المؤسسة، نجد الوظيفة الأمنية والتي يتولاها مهندس يساعد ملحق بالأمن في هذا الاختصاص، حيث تتولى هذه الخلية مهمة السهر على أمن وحماية تجهيزات المؤسسة من كل الأخطار.

3-مسؤول الأمن الداخلي:

يقوم بحفظ الأمن داخل المديرية وتنظيم الزوار والمتعاملين.

4-دائرة المالية والمحاسبة:

تقوم بمسك حسابات المؤسسة، وهي تتكون من مكلف بالدراسات، محاسب رئيس، عون تسديد رئيس، محاسبو أمين الصندوق، ومن أهم مهامها:

- استلام الفواتير من مصلحة التموين.
- فحص كل المستندات المالية.
- تقييد العمليات المحاسبية.
- إعداد الجداول المالية للمؤسسة، من خلال حساباتها البنكية.

5-دائرة الدراسات والأشغال كهرباء وغاز:

تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافات بين الزبون والشبكة فتحرر بذلك مخطط دراسة، والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها.

6-دائرة العلاقات التجارية:

تهتم بتسيير طلبات الزبائن، وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة، ومن مهامها:

- تسيير مختلف طلبات الزبائن من كهرباء وغاز.
- حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة.
- متابعة مختلف الديون مع الزبائن.
- مراقبة قواعد وإجراءات التسيير.
- المحاسبة.

7-دائرة الموارد البشرية:

تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تدريب، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل (توظيف).... الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة.

8-دائرة التقنية للكهرباء:

وهي تقوم بجملة من النشاطات والمهام:

- إعداد برنامج الصيانة والورشات من خلال مصالحها التقنية للحفاظ على جودة الخدمة ومراقبة تطبيقها.
- إعداد مخططات الشبكات الكهربائية.
- إعداد تعليمات الاستغلال للمصالح التقنية ومراقبة تطبيقها.
- ضمان تسيير المحولات وتطوير حقول الكهرباء.

9-دائرة التقنية للغاز: وتعمل على:

- المشاركة في إعداد الدليل التقني.
- تطوير شبكات نقل الغاز.
- مراقبة استغلال الشبكات وصيانتها.
- المشاركة في تحديد معايير الاستمرارية وجودة الخدمة.
- إعداد مخططات الحماية.
- تطوير أساليب وتقنيات القياس على مستوى الشبكات.
- المشاركة في تنفيذ البرامج والمخططات.

المطلب الثالث: مهام والصلاحيات مؤسسة سونلغاز بالمدية

فيما يلي شرح لكل مصلحة من حيث المهام و الصلاحيات:

1- صلاحيات المكلف بالاتصال:

- تنظيم المعلومات الموجهة إلي المواطنين و الزبائن باستعمال (الملصقات – المعلقات – الإذاعة المحلية .....الخ).

- *المشاركة مع* المديرية العامة للتوزيع في المتظاهرات التجارية.
- إجراء علاقات مع الوسائل الإعلام (تليفون – إذاعة – صحافة).
- اقتراح مواضيع للنشر وإعلام الزبائن.

2- صلاحيات المكلف بالأعمال القانونية:

- التكفل بالأعمال القانونية علي مستوي المديرية.
- تمثيل المؤسسة بمفوض عن المدير الجهوي أمام القضايا القضائية.
- متابعة القرارات الصادرة عن العادلة.
- العمل بالإجراءات التي تسمح بضمان تغطية الحقوق علي طبيعتها.

3- صلاحيات المكلف بالوقاية:

- برمجة مخطط زيارات مع تنظيم حملات تحسيسية.
- تحضيرات لفائدة المدير الجهوي.
- القيام بزيارات للورشات المكلفة بالعمل.
- التطبيق الصارم لجميع المقاييس المتعلقة بالنظافة الأمن.
- إعداد برماح سنوي للنشاطات.
- المشاركة في التوقعات الخاصة بوسائل الأمن.

4- صلاحيات المكلف بالأمن الداخلي:

- المتابعة الدائمة فيما يخص الأمن الداخلي بالمديرية الجهوية و المديرية الفرعية التابعة لها.
- الإعلام المنتظم للمديرية الفرعية و الفروع التابعة لها عبر التراب الوطني.
- تنفيذ التعليمات الصادرة عن المديرية الجهوية في الوقت المناسب.
- القيام بزيارات مفاجئة للمؤسسات التابعة لها قصد مراقبة الأمن الداخلي.
- تحضير مخطط للأمن الداخلي للمديرية الجهوية بالتعاون مع المكلف بالنظافة.

5- صلاحيات قسم العلاقات التجارية:

- متابعة الزبائن ذو الضغط المتوسط و الضغط المنخفض.

- متابعة إدخار الكهرباء بحيث عند إيصال الطلب إلي الكاتبة لتسجيله، توزع الكهرباء أو الغاز حسب طلب الشخص ويدرس طلب الزبون إما بوضع عمود وذلك لإمداد سلك الكهرباء ثم تبعث على مصلحة الدراسات والأشغال.
- تسير الفواتير والتقويم.

6- صلاحيات قسم الإعمال وتنفيذ الكهرباء والغاز:

6-1:قسم الأعمال:

- توزيع الشبكة وإعادة هيكلتها.
- تموين كمية الكهرباء وذويتها.
- تحديد مكان تواجد الزبون.

6-2:قسم التنفيذ:

مراقبة الأشغال المنجزة من طرف المؤسسات المختلفة وتكون المراقبة كما يلي :

*الإشراف علي سحب من المخزن الموجود بالبرواقية.

*مراقبة الأشغال.

7- صلاحيات قسم استغلال الكهرباء والغاز:

- تسير شبكة الكهرباء ذو الضغط المتوسط والمنخفض.
- مراقبة الوكالة من الناحية التقنية.

8- صلاحيات قسم الإعمال:

- تزويد المصالح بالوسائل المادية.
- شراء الأدوات المكتبية وأدوات العمل.
- صيانة كالأعطال الموجودة في المصالح مثل الكهرباء والهاتف.

9- صلاحيات قسم الحظيرة :

- تقوم بمتابعة سيارات سونلغاز من ناحية البنزين.
- صيانة الحظيرة وتسيرها.

10- صلاحيات قسم المالية و المحاسبية:

- التسيير المحاسبي للمؤسسة.
- إعداد الميزانية.
- التنسيق و المراقبة لجميع النشاطات المالية.
- تسير المورد المالية.

11- صلاحيات قسم المورد البشرية:

11-1-صلاحيات تطوير قسم المورد البشرية :

- تحضير و توجيه و مراقبة المؤسسة علي مستويات مختلفة للعمال (التوظيف، التكون،المراقبة).
- ضمان التامين.
- تنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية العمال (التوظيف، الاستقبال، التعين، التكوين، الترقية والتحويل).
- ضمان تحضير مخطط التوظيف الداخلي المرتبط بحاجات التوظيف وتهيئة المناصب.
- المساهمة في تجسيد مخططات الموارد البشرية.
- التكفل بمعالجة العمليات التقديرية بصفة دورية.

11-2- المصلحة الإدارية:

- ضمان التحضير والاستغلال علي مستوي العناصر المتغيرة وإصلاح كشوف ورواتب ومعالجة الاحتياجات.
- ضمان التسيير الإداري للعمال.
- سهر المؤسسة علي التقدير أجرة العمال.
- ضمان المتابعة وضمان وثيقة المحفزة عن طريق الإعلام الوالي للعمال.
- ضمان الوفاء للملفات الإدارية للعمال.
- تحضير و تجميد العناصر المنسوبة إلي أفعال المشوار المهني المطابقة مع مشوار العمال.
- السهر علي تطبيق المنظم لقانون العمل ومراقبة تجسيده.

- ضمان العلاقات مع مركز طلب العمال.
- ضمان العلاقات مع التنظيمات الخارجية.
- تخضير الميزانية عقد التسيير وجدول خاص بالموارد البشرية.
- سهر المؤسسة علي الإحصاءات للعمال في المديرية الجهوية ومصداقيتها.
- تحضير تقرير العمال للمصلحة.

11-3-مصلحة التكوين :

- **تخطيط الموارد البشرية:**

من خلالها يتم تحديد احتياجات المؤسسة من العمال .

- **الاستقطاب و الاختيار:**

ويتم بوجبة انتقاء واختيار أفضل المرشحين علي ضوء الموصفات التي يحتاجها المنصب.

- **التدريب:**

من خلاله يتم تمكينه الموارد البشرية وتحسين وتطوير المهارات وصقل القدرات والخبرات لدي العاملين من خلال إعداد برامج تدريبية تعمل علي رفع الكفاءة الإنتاجية ونتطرق إلي هذه الوظيفة بالتفصيل في دراستنا هذه :

– وضع نظام حوافز جيد وهذا لضمان وإشباع حاجات الإفراد العاملين ضمن أسس سليمة.

– تقديم العاملين وتقدير جهودهم المبذولة في سبيل انجازهم لأعمالهم.

– العمل علي استقرار المؤسسة عن طريق تنمية العلاقات الاتصالية بداخلها.

– تقييم الوظائف ونظام الأجور المستعمل أي تحديد الأهمية النسبية لكل موظف من اجل تجديد اجر عادل و مناسب للجميع.

– إقامة علاقات جيدة ووطيدة مع النقابات.

المبحث الثالث : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة أثر التدريب على الميزة التنافسية في مؤسسة وهذا من وجهة نظر العاملين فيها، حيث يشتمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة

يتناول هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، أهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

لقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 25 استمارة خضعت للدراسة اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر

مجتمع الدراسة : يتمثل في الاطارات السامية لمؤسسة سونلغاز بالمدية

الفرع الثاني: بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها

- **بيانات الدراسة** : اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الآتي:

_ البيانات الثانوية : تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة تمثلت في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة، والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة

_ البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة.

- **أدوات جمع البيانات**

تم الاعتماد في جمع البيانات على استبيان وهو مستنبط من دراسة سابقة لعبد المحسن أحمد حاجي حسن، وقد صمم وفقا لذلك بطريقة مبسطة، واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق مناهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج اعتمدنا في توزيع الاستبيان الاتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق مقابلتهم.

- **محتوى الاستبيان** : احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة للمستقصي منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وأن هدفها هو دراسة تنمية الكفاءات واثره علة أداء المؤسسة ، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحثه .

كما احتوى الاستبيان على ثلاثة أقسام رئيسية هي على الترتيب:

أولا : شمل القسم الأول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة متضمنا "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة"؛

ثانيا: شمل القسم الثاني تنمية الكفاءات بوظائفها متضمنا خمس أبعاد رئيسية هي " توظيف الكفاءات ، وتقييم وتقسيم الكفاءات،وتطوير الكفاءات ، وتعويض الكفاءات

ثالثا: شمل القسم الثالث المزايا التنافسية والمتمثلة في " تنمية الكفاءات الافراد في مؤسسة العمومية."

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الثلاثي " likert scale " والذي يحتمل ثلاثة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد أراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (03_01) مقياس لديكارت خماسي

الرأي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام
الدرجة (الوزن)	1	2	3	4	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss، (الجزء الثاني موضوعات مختارة)، ص 538المتاح على الموقع: http://site

consulte le 21/03/2017 a 14:20،iugaza.edu.ps//mbarbakh//files/2017/02/questionnaire.analyzis.pd

الفرع الثالث: طبيعة متغيرات الدراسة

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في تنمية الكفاءات وأثرها على أداء المؤسسة العمومية متغيرين أساسيين الأول متغير مستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية بتحديد وظائفها والمعبر عنها بثلاثة أبعاد رئيسية هي : " الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، توظيف الكفاءات ، وتقييم وتقسيم الكفاءات،وتطوير الكفاءات ، وتعويض الكفاءات

المطلب الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة

سنحاول من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة

- تحكيم الاستبيان : قبل نشر الاستبيان خضع لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة ينقسمون إلى قسمين، القسم الأول يضم الأساتذة المتمدرسين في إعداد وإدارة الاستبيان، والقسم يمثل أساتذة متخصصين في الجانب الموضوعي للبحث وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث:

_ دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛

_ توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية؛

_ من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية؛

و في الأخير وبناءا على ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

- **اختبار ثبات الاستبيان بطريقة " ألفا كرونباخ " cronbach s alpha**

من أجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية الأجوبة لكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألف كرونباخ، حيث أن معامل ألف كرونباخ يأخذ قيم مابين (0_1)، فإذا لم يكن هناك ثبات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة .

statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,611	16

المصدر :من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج(spss22)

نتائج اختبار الثبات : لدينا من الجدول ألفا كرونباخ 0.661 أي أن إذا أردنا إعادة توزيع الاستبيان من جديد فإن 0.661 منهم سيعيدون نفس الإجابة، وهذا يعبر عن نسبة ثبات معقولة من شأنها أن تعطي مصداقية أكثر للنتائج المستخرجة فان نباء الاستبيان كانت صحيح

الفرع الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

بعد أن تم تحصيل الاستبيانات، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الإلكترونية Excel 2007 لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول يترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر، لتسهل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social sciences (spss)22، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه المحاور الرئيسية للاستبيان، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارات القسم الثاني للأسئلة الاستبيان، كما مكننا برنامج spss من حساب المتوسط المرجح والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، والتحقق من أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي تتمثل فيما يلي :

_ استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛

_ حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من الاستبيان؛

_ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة؛

_ اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها

يشمل هذا المبحث على مطلبين المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفي المطلب الثاني سنحاول تفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنحاول عرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

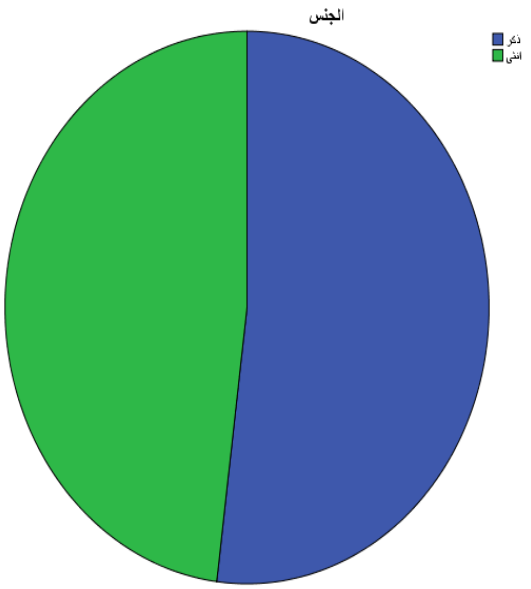
لقد تمت دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة "

1_ الجنس: يبين الشكل رقم(03_03) توزيع النسب لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

الجنس

		التكرار	النسبة	القيمة حقيقية
Valide	ذكر	13	52,0	52,0
	انثى	12	48,0	48,0
	Total	25	100,0	100,0

المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22



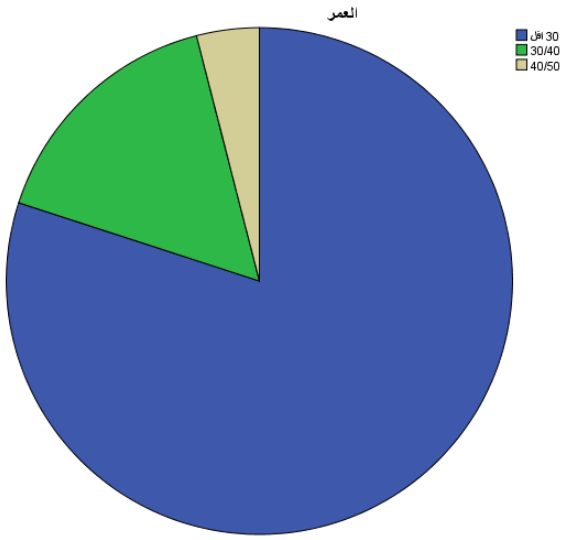
المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22

_ من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب جنس أفراد العينة، حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم ذكور وذلك بنسبة 53.70 أما الإناث بنسبة 46.30 ، هذا يدل على أن التخصص الإداري محور اهتمام الذكور أكثر من الإناث خصوصا في المجال البنكي

2_ السن: يبين الشكل رقم (03_05)السن لعينة الدراسة على النحو التالي:

العمر

		التكرار	النسبة	القيمة حقيقية
Valide	30 اقل	20	80,0	80,0
	30/40	4	16,0	16,0
	40/50	1	4,0	4,0
	Total	25	100,0	100,0



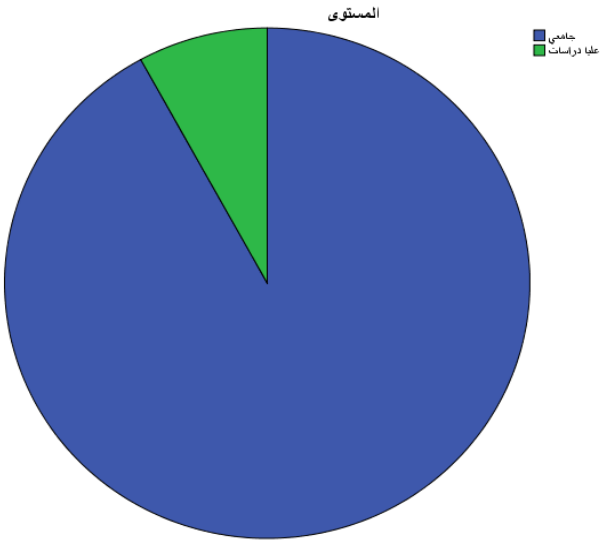
المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب سن أفراد العينة، حيث نجد نسبة 80 %يتراوح سنهم اقل من30 سنة، ونسبة16%يتراوح سنهم ما بين 40/30، أما الباقي سنهم من اكبر 45 سنة فأكثر وذلك بنسبة4. %، هذا يدل على أن تولى اهتمام للفئة الشبابية في شغل المناصب.

3_ المستوى التعليمي: يبين الشكل رقم (06_03) توزيع أفراد العينة حسب التعليمي على النحو التالي:

المستوى

		التكرار	النسبة	القيمة حقيقية
Valide	جامعي	23	92,0	92,0
	عليا دراسات	2	8,0	8,0
	Total	25	100,0	100,0



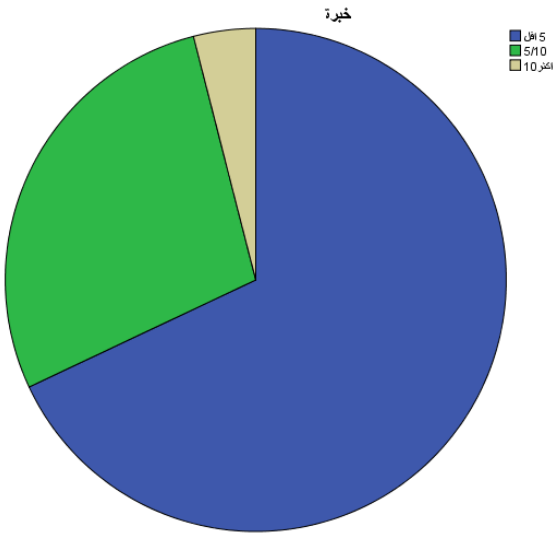
المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية العينة متحصلين على مستوى جامعي وذلك بنسبة 92%، ونسبة 8% هم من أصحاب شهادة عليا ومنه نلاحظ ان نسبة الساحقة هي نسبة شهادات الجامعية

4 الوظيفة الخبرة,: يبين الشكل رقم (03_07) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة على النحو التالي

خبرة

		التكرار	النسبة	القيمة حقيقية
Valide	5 اقل	17	68,0	68,0
	5/10	7	28,0	28,0
	10اكثر	1	4,0	4,0
	Total	25	100,0	100,0



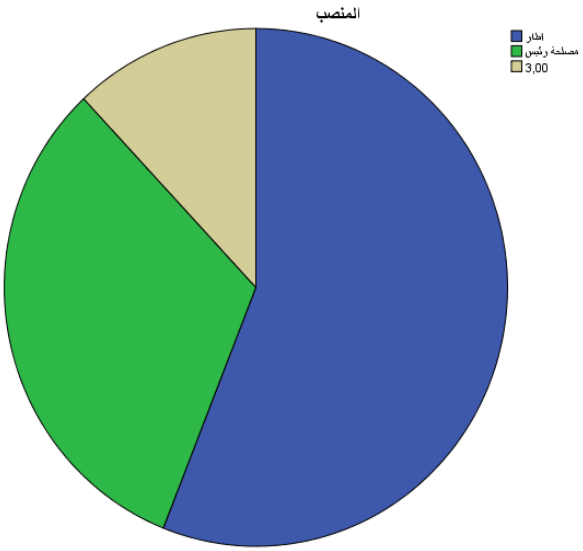
المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب خبرة لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية العينة كانت خبرتهم مهنية اقل من5 وذلك بنسبة 68%، ونسبة 28% هم من أصحاب خبرة ما بين 10/5سنوات إما في المرتبة الأخيرة نجد ذوي خبرة هم أكثر من 10سنوات حيث تراوحت نسبتهم ب4 %

-5الوظيفة المشغولة: يبين الشكل رقم (03_08) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة على النحو التالي

المنصب

		التكرار	النسبة	القيمة حقيقية
Valide	اطار	14	56,0	56,0
	مصلحة رئيس	8	32,0	32,0
	عون تنفيذ	3	12,0	12,0
	Total	25	100,0	100,0



المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب منصب لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية العينة كانت اطار في المؤسسة بنسبة 56%، ونسبة 32% هم من أصحاب مناصب رئيس مصلحة ما في المرتبة الاخيرة كانت من نصيب عون تنفيذ بنسبة 12%

ب والتعيين في مؤسسة سونلغاز من أجل ذلك نعتمد على حساب المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (03_ 02)

جدول رقم (03_02):المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه المحور الأول والذي يضمن ستة أسئلة حول أهمية التدريب

أسئلة المحور الأول	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار		التكرار	التكرار	التكرار		
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
تنظم مؤسستك دورات تدريبية بصفة دورية	1	9	4	8	3	3.1200	1.1669
	4.0	.36	16	32	12		
يساعد التدريب على تطوير قدراتك و مهاراتك	10	14	1			1.6400	0.5686
	40	.56	4				
يساهم التدريب في رفع مستوى العاملين بسهولة و جودة عالية	5	14	5	1		2.0800	0.7593
	20	56	.20	4.0			
يعمل التدريب على تحفيز العاملين للارتقاء الى مكانة أفضل	7	15	3			1.8400	0.6245
	.28	.60	12				
الاهتمام بتدرب العاملين هو أحد أسباب نجاح مؤسستك	7	11	5	2		2.0800	0.9092
	28	44	20	8			
تركز مؤسستك على تدريب عمالها للحصول على عمال متميزين	2	8	8	1	5	2.958	1.2676
	8	32	32	4	20		

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

_ يشير الجدول رقم (01_01)أن المتوسطات الحسابية لأهمية الاستقطاب و التعيين في إدارة الموارد البشرية تراوحت بين 3.120إلى 1.640 و بانحرافات معيارية من 1.267 إلى .560 هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية الاستقطاب و التعيين في إدارة الموارد البشرية و بدرجات متفاوتة بين الموافق و المحايد؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة الرابعة و المتمثلة في "إن يعمل التدريب على تحفيز العاملين للارتقاء الى مكانة أفضل حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 2.08 ثم تأتي العبارة الثانية التي تنص يساهم التدريب في رفع مستوى

العاملين بسهولة و جودة عالية بمتوسط حسابي بلغ 1.840 و كما يلاحظ فإن العبارة الثالثة و المتمثلة في " يساعد التدريب على تطوير قدراتك و مهاراتك في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.64

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية وتقسيمها

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية الميزة التنافسية ، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (03_03)

الجدول رقم (03.03):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاتجاه العام الميزة التنافسية

أسئلة المحور الثاني	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اصلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار		التكرار	التكرار	التكرار		
	النسبة		النسبة	النسبة	النسبة		
هل ترى أن الخد مات التي تقدمها مؤسستكم ذات جودة عالية	9	4	10	2		3.1200	1.0408
	.36	16	40	8			
هل ترى أن أسعار مؤسستكم تتماشى مع دخل المستهلك	3	6	6	4		3.0800	1.2884
	12	24	24	16			
هل تهتم المؤسسة التي تعمل بها بأراء و مقترحات زبائنها	1	7	7	6	4	3.200	1.1547
	4	28	28	24	16		
هل تسعى مؤسستكم الى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات الدولية	1	10	5	6	3	3.000	1.5470
	4	40	20	24	12		
هل المؤسسة التي تعمل بها لها القدرة على الاستجابة للتغيرات المطلوبة في خدماتها	1	6	11	5	2	3.0400	0.9780
	4	24	44	20	8		
هل تقدم مؤسستك خدمات متميزة تجعلها في الريادة	3	8	6	4	4	2.920	1.288
	12	32	24	16	16		

_ يشير الجدول رقم (03.03)أن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأهمية الميزة التنافسية وتقسيمها تراوحت بين 3.120 إلى 2.92 و بانحرافات معيارية من 1.04 إلى 1.28 هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية الميزة التنافسية و بدرجات متفاوتة بين الموافق و المحايد؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارات ومنه الأول و المتمثلة في " هل تسعى مؤسستكم الى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات الدولية حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.20 ثم تأتي العبارات ونلاحظ من خلال هذا التحليلي الوصفي ان أغلبية الموظفين موافقين على فكرة الميزة التنافسية ويتكون هذه التقييمات وتقسيمات بعدل كما نلاحظ في السؤال الأخير من المحور الثاني كانت النسبة المؤوية 40% والمتوسط الحسابي 3.20 والانحراف المعيار 1.15

ثالثا: تطوير ورفع مستوى التدريب واثره على الميزة التنافسية

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية تطوير ورفع مستوى التدريب واثره على الميزة التنافسية، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (01_ 03)

الجدول رقم (03_04) :المتوسطات الحسابيةوالانحرافات المعيارية والاتجاه العام العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية في المؤسسة

أسئلة المحور الأول	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اصلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
وجود برامج تدريبية فعالة يؤدي الى تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم	7	14	3	1		1.9200	0.7593
	28	56	12	4			
يؤدي التدريب العاملين داخل المؤسسة إلى تحسين الخدمات	5	17	2	1		1.9600	0.6757
	20	68	8	4			
يؤدي التدريب العاملين خارج المؤسسة إلى تحسين الخدمات	8	10	3	2	2	2.200	1.2247
	32	40	12	8	8		

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss

_ يشير الجدول رقم (03_04)أن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الاتجاه العام لتطوير العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية في المؤسسة تراوحت بين 2.20إلى 1.92 و بانحرافات معيارية من 1.22 إلى 0.67 هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية في المؤسسة و بدرجات متفاوتة بين الموافق و المحايد؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارات ومنه الأول و المتمثلة في " يؤدي التدريب العاملين داخل المؤسسة إلى تحسين الخدمات حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 1.96 ثم تأتي العبارات ونلاحظ من خلال هذا التحليلي الوصفي ان أغلبية الموظفين موافقين على وجود العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية في المؤسسة وهذا لرفع معنويات الموظفين وتحسسيهم أنهم يقدمون افصل كما جاء في العبارة الأخيرة وتنص وجود برامج تدريبية فعالة يؤدي الى تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم حيث بلغ متوسط الحسابي فيها 1.92 والانحراف المعياري 0.75 ونسبة المؤوية 56% أي ان جميع يوافق على وجود علاقة بين التدريب والميزة التنافسية

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

في هذا الجانب سنقوم باختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام الانحدار البسيط وذلك كما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى أن التدريب له أثر مهم في الميزة التنافسية : و التي قسمت إلى الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

لاختبار هذه الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين إدارة الموارد البشرية و تحقيق ميزة التميز كما هو موضح في الجدول رقم (03-05)

الجدول رقم (03-05): نتائج اختبار Tبالنسبة للأسئلة المحور الأول والمتمثل في التدريب

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
تدريب1	3,0417	1,12208	24
تدريب2	1,6667	,56466	24
تدريب3	2,1250	,74089	24
تدريب4	1,8750	,61237	24
تدريب5	2,1250	,89988	24
تدريب6	2,9583	1,26763	24

Test T-carré de Hotelling

T-carré de Hotelling	F	ddl1	ddl2	Sig
48,603	8,030	5	19	,010

بلغت نسبة الدلالة (19) و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و اصغر من قيمة F الجدولية البالغة (8.03) ، و هذا يؤكد عدم قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى و عليه نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الموظفيين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بين التدريب والميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.10 في مؤسسة

الفرضية الرئيسية الثانية للميزة التنافسية دور كبير في المؤسسة

لاختبار هذه الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين إدارة الموارد البشرية و تحقيق ميزة التكلفة كما هو موضح في الجدول رقم (03-06)

الجدول رقم (03-06): نتائج اختبار T بالنسبة للمحور الثاني ومتمثل في ميزة التنافسية للمؤسسة

	Moyenne	Ecart type	N
ميزة1	3,2000	1,04083	25
ميزة2	3,0800	1,28841	25
ميزة3	3,2000	1,15470	25
ميزة4	3,0000	1,15470	25
ميزة5	3,0400	,97809	25
ميزة6	2,9200	1,28841	25

Test T-carré de Hotelling

T-carré de Hotelling	F	ddl1	ddl2	Sig
2,005	,334	5	20	,886

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

التحليل يوضح الجدول رقم (03-06)أثر **للميزة التنافسية داخل المؤسسة**

بلغت (20) و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (0.33) ، و هذا يؤكد قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية و عليه نقبل الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الميزة التنافسية داخل عند مستوى دلالة 0.88 في مؤسسة و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات " الاستقطاب و ، تقييم أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 حيث ان نسبة SIN =0.88 ومنه قيمة فرضية الثانية كانت اكبر من 0.05. وهذا يرجع ان فرضية تحققت

الفرضية الرئيسية الثالثة العلاقة بين الميزة التنافسية والتدريب

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إالميزة التنافسية و التعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، و السلامة المهنية" وتحقيق ميزة الجودة عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة

الجدول رقم (03-07):نتائج اختبار T**التطوير والتعويض الكفاءات اثر في أداء المؤسسة سونلغاز**

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
محور1	1,9200	,75939	25
محور2	1,9600	,67577	25
محور3	2,2000	1,22474	25

Test T-carré de Hotelling

T-carré de Hotelling	F	ddl1	ddl2	Sig
1,908	,914	2	23	,415

المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22

_ يوضح الجدول رقم (03-07) **التطوير والتعويض الكفاءات لها اثر على أداء المؤسسة سونلغاز بولاية المدية**

بلغت (23) و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (0.914) ، و هذا يؤكد قبول صحة الفرضية الفرعية الثالثة و عليه نقبل الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين **التطوير والتعويض الكفاءات** في تحقيق أداء الموظفيين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وتدريب العاملين عند مستوى دلالة 0.05 حيث ان نسبة SIN =0.415 ومنه قيمة فرضية الثانية كانت اكبر من 0.05 وهذا يرجع ان فرضية تحققت

ومنه نستنتج ان **العلاقة بين الميزة التنافسية والتدريب** في مؤسسة لها استجابة ايجابة مع الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز

أما الفرضية الدلالية الإجمالية للاستبيان كانت

Test T-carré de Hotelling

T-carré de Hotelling	F	ddl1	ddl2	Sig
262,398	8,149	14	10	,010

المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22

حيث بلغت قيمة الدالة sig 0.10 أي انها كبر من 0.05 ومنه نستنتج ان قيمة الإحصائية للاستبيان كانت إيجابية

المطلب الثاني: النتائج و المناقشة

نحاول من خلال هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق (المخرجات) باستخدام الأساليب و الاختبارات الإحصائية، و هذا من خلال النتائج المتعلقة باتجاه أراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان و النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

النتائج المتعلقة بوصف العينة

_ كان مستوى التدريب محل الدراسة متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافقة ؛

_ تبين أن مستوى أهمية التدريب الكفاءات محل الدراسة متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت اتجاه ايجابي ؛

_ أظهرت النتائج أن مستوى أهمية ميزة التنافسية محل الدراسة مرتفعا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق؛

_ أظهرت نتائج الدراسة أن لميزة التميز و ميزة التكلفة و ميزة الجودة أهمية بالغة في مؤسسة محل الدراسة أهمية بالغة، إذ أن جل إجابات عينة الدراسة كانت في الاتجاه الموافق؛

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

_ وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية عند مستوى 0.05 في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة؛ ومنه فان للتدريب اثر كبير على الميزة التنفاسية للمؤسسة ومنه فان الاعتماد عليه يرفع قدورات الكفاءات وكذلك يحسن من اداء المؤسسة

- المناقشة

في ضوء ما توصلنا له من نتائج يتضح لنا أن مؤسسة محل الدراسة تعير أهمية بالغة للتدريب الموظفين، إضافة لذلك تعطي أهمية كبيرة لتدريب الموظفين و إشراكهم في دورات تدريبية، و لكن رغم ذلك فإن مؤسسة محل الدراسة تولي أهمية لنظام تحسين الميزة التنافسية ، و بالقبول من قبل الموظفين، ولكن بالنسبة لمعايير الصحة و السلامة المهنية فإن تطبيقها جيد؛

أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات اتضح أن هنالك أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية وهذا يتفق مع دراسة عبد المحسن أحمد حاجي 2009 التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسساتي، و دراسة حسن فلح2009 التي أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في إلى أي مدى يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق الميزة التنافسية في مؤسسة ، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية إذ تناولنا هذا الفصل من خلال مبحثين المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، و المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها.

الخاتمة

خاتمة

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية، إذ أن المورد البشري يشكل أهم عنصر أو مورد من موارد المنظمة الذي يسهم في نجاح عمل المنظمات، لذلك يتطلب من المنظمات العمل على تكييف هذا المورد بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف و إيجاد الغدارة الملائمة له لتحقيق مركز تنافسي جيد.

اختبار الفرضيات : من خلال دراستنا توصلنا الى:

يعتبر التدريب من أهم المواضيع الراشدة التي لقيت اهتمام في هذا عصر فقد تم تسليط الضوء عليه باعتباره عنصر جوهري يكتسب مهرات وقدرات بغية تحسين ادائهم،ومنه فان الفرضية صحيحة.

_المؤسسة نظام مفتوح تأثر وتتأثر بالبيئة التنافسية التي تمارس ضغطا مستمرا للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية باعتبارها عنصر استراتيجي حرج تقدم فرص جوهرية للمؤسسة،ومنه فرضية صحيحة.

_بإعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفصيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الاخرى في المؤسسة،وان نجاح المؤسسة يعتمد بالدرجة الاولى عليه فان من ضروري ان جميع جهود المؤسسة توجه في سبيل تدريب وتطوير وتنمية هذا المورد من اجل الوصول الى التمير ،ومنه الفرضية صحيحة.

نتائج الدراسة :

و في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع اثر التدريب على تحسيين الميزة التنافسية وللإلمام بحيثيات الموضوع تناولناه من خلال فصلين، فصل نظري، و فصل تطبيقي، و كان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و عليه فلقد توصلنا إلى إثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن التدريب له علاقة ايجابية للتحيسن الميزة التنافسية ، و إثبات الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص ميزة التنافسية للمؤسسة في مؤسسة لها دور كبير، و إثبات كذلك الفرضية الرئيسية

الثالثة التي تنص العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية في المؤسسة ، و من خلال ما سبق يتضح أن التدريب له اثر في تحسيين الميزة التنافسية .

توصيات الدراسة :

و في الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة خلصت إلى التوصيات التالية:

_ الابتعاد عن اختيار الموظفين على أساس الخصائص الشخصية، و الاهتمام بالشهادات بالمهارات المتوفرة في طالبي العمل؛

_ ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب وتنمية الكفاءات ؛

_ يجب أن يكون تصميم برنامج التدريب الكفاءات على درجة عالية من الدقة و الفعالية؛

_ الاعتماد على تقارير تقييم أداء العاملين في مؤسسة و اتخاد القرارات المتعلقة بشؤون العاملين؛

_ _ ضرورة المحافظة على تطبيق معايير العالمية و المهنية في مؤسسة

_التأكيد على السرعة و الراحة و التميز في تقديم الخدمات

_ضرورة المحافظة على درجة تقييم وتقسيم الكفاءات من قبل مؤسسة و العمل على تطويرها.

أفاق الدراسة

إن موضوع التدريب وأثره على ميزة التنافسية المؤسسة يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه، و بذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:

_ أثر تسيير كفاءات الموارد البشرية في تحقيق أداء العمال في مؤسسة

_ أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية.

_ تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحقيق وصنع كفاءات في مؤسسة سونلغاز لولاية المدية.

– اهمية التدريب المتواصل داخل وخارج الوطن وهذا من اجل رفع مستوى اداء العاملين .

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

ا كتب

1باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار الفاروق،القاهرة ،مصر ،2006.
2. برودي نعيمة ،التدريب كأداة لتأهيل وتثمين الكفاءات البشرية من أجل مواجهة تحديات العولمة والمنافسة العالمية، الملتقى الدولي حول تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الرابحة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة، نوفمبر 2006.
3. تامر البكري ،استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان ،2008.
4. راشد محمد عبد الجليل، إدارة الموارد البشرية، بدون دار النشر ،جامعة الزقازيق مصر ،2008.ص:140.
5. رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، نصر، القاهرة، مصر ،2001 .
6. السيد عليوه، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
7. صلاح الدين عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر ،2006.
8. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ،الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 12، عمان، الأردن، 2009.
9. عبد السلام أبو قحف ،دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية ،2001.
10. عبد المعطي عساف ،التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر لتوزيع،عمان،الأردن،2008.
11. علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة ،2001.
12. فريد النجار ،إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، دار المطبوعات، مصر ،1997.
13. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية،مصر، 2007.
14. محمد سعيد أنور سلطان ،إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ،مصر، 2003.

15. محمد علي ربايعة،إدارة الموارد البشرية،تخصص نظم المعلومات الإدارية،دار صفا للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2003.
16. مدحت محمد ابو النصر ،إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
17. المرسي جمال الدين محمد ،الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006.
18. موسى اللوزي ،التنمية الإدارية المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن،2000.
19. نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2006.
20. نظمي شحاتة وآخرون.، إدارة الموارد البشرية، دار صفا للنشر، عمان، الأردن ،2000.
21. يوسفحجين الطائي و آخرون.، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي متكامل) ،دار الوراق،عمان ،الأردن، 2006.

II مذكرات

22. حباينة محمد ،دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.
23. حريق خديجة ،إستراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان ،2010-2011.
24. سامية سرحان ،أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة سطيف ،2011.
25. عمار بوشناق ،الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها وتنميتها وتطويرها،مذكرة تخرج ، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر ،2002.
26.

III مجلات

27. خيري مصطفى، كتانة، أحمد عوني، عناصر استراتجيات الريادة وأثرها في إبداع المنتج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد ،11، العراق، جوان 2012.

28. قويدر لويزة ،دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، الجزائر، 2006.

29. كمال طاطاي ،دور التدريب في رفع إنتاجية المؤسسات ، دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعي بالرويبة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ،2002-2003.

30. محمود محمد السيد ،تحديد الاحتياجات التدريبية، بحوث وأوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسة العربية، القاهرة، 2007

ثانيا :المراجع باللغةالاجنبية

les ourage

1 - L.Skiou, **gestion du personnel**, les éditions l'organisation Québec 4ème édition, 1993. p: 32.3

[1]- Cyrille BOUREAU, Andrey METRA, **H de DRH**, paris, 1997. P: 71.

[1] - M. Porter, **Avantage concurrentiel des nations**, inter édition ,1993,p84.

[1] - Philip kolter, Bernard Dubois et Delphine manceau, **management marketing** , 11éme édition, édition Pearson, Paris, France, 2004, p265.

1 -Jaques Soyer, **fonction formation** : éditions d'organisation, 2eme édition, 2001. p :.261

قائمة الملاحق

الملاحق رقم 01

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال عمومية

استبيان

في إطار التحضير لمذكرة ماستر والتي جاءت بعنوان"*التدريب و أثره على الميزة التنافسية*" وبغرض إتمام هذه الدراسة نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة بوضع علامة (x) في المكان المناسب، ونشكر حسن تعاونكم على الإجابة على الأسئلة بوضوح و شفافية، حيث نضمن لكم سلامة وحفظ وسرية المعلومات وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي

تقبلوا منا فائق الاحترام والشكر والتقدير وعلى تعاونكم

من إعداد الطالبين

-ركي زروق

- سعيدي اسماعيل

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
ضع العلامة(x) أمام الإجابة المناسبة

1-**الجنس:**

ذكر ☐ أنثى ☐

2-**العمر :**

اقل من 30 س ☐ من 30إ ☐ من 50/40 ☐ أكثر من 0 ☐

3-**الاقدمية:**

اقل من 5سنو ☐ من 50سنوات إلى 10سنوا ☐ أكثر من 10سنوات ☐

4- الدرجة العلمية:

ثانوي ☐ جام ي ☐ دراسات ع ☐

5- المهنة "

موظف ☐ إطار ☐ رئيس مصلحا ☐

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبيان ضع علامة x في المكان المناسب

المحور الأول: التدريب

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
2 تنظم مؤسستك دورات تدريبية بصفة دورية					
3 يساعد التدريب على تطوير قدراتك و مهاراتك					
4- يساهم التدريب في رفع مستوى العاملين بسهولة و جودة عالية					
5- يعمل التدريب على تحفيز العاملين للارتقاء الى مكانة أفضل					
6 الاهتمام بتدرب العاملين هو أحد أسباب نجاح مؤسستك					
7 تركز مؤسستك على تدريب عمالها للحصول على عمال متميزين					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1 هل ترى أن الخد مات التي تقدمها مؤسستكم ذات جودة عالية					
2–هل ترى أن أسعار مؤسستكم تتماشى مع دخل المستهلك					
3 هل تهتم المؤسسة التي تعمل بها بأراء و مقترحات زبائنها					
4 هل تسعى مؤسستكم الى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات الدولية					
5 هل المؤسسسة التي تعمل بها لها القدرة على الاستجابة للتغيرات المطلوبة في خدماتها					
6 هل تقدم مؤسستك خدمات متميزة تجعلها في الريادة					
7 تلتزم مؤسستك بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات لزبائنها					

المحور الثالث: العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1–يعتبر التدريب عنصر مهما في تحقيق الميزة التنافسية					
2 وجود برامج تدريبية فعالة يؤدي الى تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم					
3–يؤدي التدريب العاملين داخل المؤسسة إلى تحسين الخدمات					
4–يؤدي التدريب العاملين خارج المؤسسة إلى تحسين الخدمات					

الملاحق

رقم 02