



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة

بعنوان :

دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية

من إعداد الطالبة : جواد رحيل

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2015/05/26

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(استاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الاستاذ / دبون عبد القادر

(استاذة مساعدة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الاستاذ / مسغوني منى

(استاذة مساعدة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الاستاذ / دربالي سهام

السنة الجامعية: 2015_2014

إهداء

الى التي حملتني وهنا على وهن تسعة اشهر وغمرتني بحنانها وكانت سندا لي في دربي وعانت الحلو والمر حتى

اوصلتني الى ما ابغى الى اغلى ما املك في

الوجود.... امي الغالية حفظها الله

الى الذي تكفل المشقة في تعليمي ولم يخجل علي في شيء الى الذي رباني وارادني ان ابلغ المعالي

الى الذي هو مثلي الاعلى في الصبر والطاعة لله

الى اعز ما عندي ابي العزيز رحمه الله

الى اخوتي الاعزاء : اميرة ، اناس ، ميسون ، نسرين.

الى كل اهلي واقاربي .

الى اعز رفيقات دربي هاجر، امال، حورية، نورة، ميرة.

الى كل اصدقائي وصدقائي

الى من وقف بجاني لاعداد هذه المذكرة

والى كل الاصدقاء بالجامعة دفعة تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2015.

الى جميع الاساتذة خاصة استاذتي مسغوني منى .

والى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي .

اهدي ثمرة جهد هذا العمل المتواضع .

رحيل

الشكر

الحمد لله اهل الحمد والثناء والصلاة والسلام على نبينا وسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه .

اشكر الله سبحانه وتعالى على احسانه وتوفيقه لي وعلى نعمه التي لا تعد ولا تحصى .

والشكر موصول مع عظيم التقدير للمشرفة الاستاذة مسغوني منى على ما اسدته لي من نصح وتوجيه وارشاد وعلى اهتمامها برحابة صدر وطيب خاطر .

ولاساتذتي اعضاء لجنة المناقشة جزيل الشكر والعرفان على قبولهم مناقشة موضوع المذكرة .

كما اوجه شكر خاص جدا الى مدير وحدة تقرت لمؤسسة سيفانكو السيد بن الصغير عبد الواحد و جميع موظفي الشركة على تعاونهم ومساندتهم لي لانجاز الدراسة التطبيقية.

كما اتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم الدعم لي بكافة اشكاليه ، او الراي والمشورة ، وذلك الصعاب امامي لاعداد هذه الدراسة واخراجها في صورتها النهائية . اسال الله العلي القدير ان يجعل ذلك في ميزان حسناتهم ، وان يجزيهم عني وعن المسلمين خير جزاء .

رحيل

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تبيان مفهوم التدريب و أهميته واهدافه وانواعه، التدريب كنظام متكامل، و مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها وأنواعها ومدائل تحقيقها، و إبراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بثلاثة محاور تصب في فكرة فرضيات الدراسة وقد تم توزيعه على مستوى مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتفرت، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، برنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات تم استخدام المتوسطات الحسابية، استخدام الانحراف المعياري، (one way anova) اختبار تحليل التباين الاحادي، اساليب تحليل الانحدار والارتباط لاثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، و في الأخير خلصت الدراسة الى ان العناصر (برامج التدريب، المدربين، المتدربين "العمال") رغم اهميتها الكبرى في تحقيق الميزة التنافسية غير انه تنقصها الفعالية والمتابعة واهتمام المؤسسة في تطبيقها، مما ادى الى نقص فعالية تطبيق المؤسسة للميزة التنافسية، كما ثبت لدينا كنتيجة رئيسية لهذه الدراسة اهمية التنسيق بين جميع مكونات عملية التدريب مع التركيز اكثر على برامج التدريب والمدربون اكثر من المتدربين "العمال".

الكلمات المفتاحية : موارد بشرية، تدريب، ميزة تنافسية.

Résumé

L'étude vise à mettre en évidence le rôle de la formation des ressources humaines dans la réalisation de l'avantage concurrentiel et que, en montrant le concept de la formation des ressources humaines et de son importance et les objets et les types, la formation comme un système intégré, et le concept de l'avantage concurrentiel et de leurs caractéristiques et des types d'entrées réalisées, et mettre en évidence la relation entre eux que par rapport à l'aspect théorique de l'étude .

Comme pour le côté pratique de notre étude était basée sur un questionnaire qui comprend des questions liées à trios axes qui se jettent dans l'idée d'hypothèses ont été distribués au niveau de la Fondation Sivanko pour les fans de l'industrie désertiques maisons à Touggourt, nous avons adopté dans l'analyse des questionnaires de données Proiciel de statistiques pour les sciences sociales (SPSS), programme Assistant Table hypothèses Excel et de test ont été utilisés moyennes, l'utilisation de l'écart-type, d'une façon anova contraste test d'analyse unilatérale, les méthodes d'analyse de régression et de corrélation pour prouver l'existence d'une relation entre les variables de l'étude, et dans cette dernière étude a conclu que les éléments (programmes de formation, les formateurs, les stagiaires «travailleurs ") Malgré une importance majeure dans la réalisation de l'avantage concurrentiel est que ce manque d'efficacité et le suivi et l'intérêt de l'institution dans leur application.

Comme prouvé Notre principal résultat de cette étude, l'importance de la coordination entre toutes les composantes du processus de formation avec plus d'emphase sur les programmes de formation et formé plus de stagiaires «travailleurs».

Mots clés : ressources humaines, formation, avantage concurrentiel.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية
3	المبحث الأول: ماهية التدريب و الميزة التنافسية
13	المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية
19	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية
21	المبحث الأول: الطريقة و الادوات
24	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
45	خاتمة
50	قائمة المصادر و المراجع
53	الملاحق
59	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	معامل الثبات (الفاكرونباخ)	(1_2)
28	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام لبرامج التدريب في المؤسسة	(2_2)
30	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام للمدربين في المؤسسة	(3_2)
32	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام للمتدربين " العمال " في المؤسسة	(4_2)
34	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للتدريب في المؤسسة	(5_2)
34	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام للميزة التنافسية في المؤسسة	(6_2)
39	معامل الارتباط بين محور الميزة التنافسية ومحور التدريب	(7_2)
40	يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	(8_2)
40	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	(9_2)
41	يوضح قيم معاملات خط الانحدار	(10_2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	انواع الميزة التنافسية	(1_1)
24	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(1-2)
25	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(2-2)
25	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(3-2)
26	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(4-2)
26	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	(5-2)
41	يوضح مدى ملائمة خط الانحدار	(6-2)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملاحق	رقم الصفحة
ملحق رقم (1)	استمارة الاستبيان	53
ملحق رقم (2)	قائمة الاساتذة المحكمين	56
ملحق رقم (3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيفانكو تقرت	57

المقدمة

توطئة :

يمثل العنصر البشري احد اهم موارد المنظمات، حيث انه يمثل ركيز المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ اهدافها، ومن هنا تعمل الادارة على حسن توجيه الافراد وبناء قدراتهم من خلال ربط اهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على ايجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل. وقد اصبحت الحاجة للتغيير في اساليب العمل الاداري اكثر الحاحا وخاصة مع بداية الالفية الجديدة. كما ان للتطور المتسارع في التكنولوجيا اثره عالميا، والتأكيد المتزايد على الجودة المرنة على المؤسسات العالمية منها والمحلية. وكذلك البيئة الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار في انتاج السلعة وتقديم الخدمة جميعها تؤكد الحاجة الى التغيير.

يرى بنس (1999)، ان التغيير ليس سهلا حتى بالنسبة لمن يكرسون انفسهم له، وانه من الصعب تناسي السلوكيات التي جعلتنا ناجحين في الماضي، ويرى كذلك ان ادارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، تعتمد على افكار ومهارات العاملين وقيمهم.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الاداري المهربي التقليدي الى البناء الاكثر انفتاحا ومرونة. فقد اصبح التدريب الاداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين. وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل. فطرح العديد من الاقتراحات والافكار واجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتدريب الاداري. ولكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، واكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقا للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت ادارتها ان بامكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الانتاجية من خلال التدريب الاداري للقوى العاملة لديها. وحقيقة الامر انه لا احد ينكر اهمية التدريب في خلق معنى اعظم لحياة الفرد واهمية اكبر للعمل الذي يقوم به. واذا وصل الاهتمام بالفرد الى هذا المستوى من خلال الاهتمام بالتدريب وكفاءته ومهارته ومعرفته، فمن الاولى بالمؤسسات استخدامه وعدم التخلي عنه باستبداله بطرق اقل تكلفة، لأنها قد تكون اقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل.

نظرا لازدياد حدة المنافسة في السوق العالمية ولان البقاء كان دوما للاصلح و الاقدر على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق مزايا تنافسية وحيث انه مع الانفتاح العالمي، وفي ظل نظام العولمة باتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجيا متاحة للجميع، ولم يعد بامكان احد احتكارها فلم يعد ذلك الميدان الخصب للتمييز والمنافسة، لذلك ركزت المنظمات على الاستثمار في احد اهم مواردها وهي الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها. ويمكن استثمار هذه الموارد من خلال التدريب الذي يساعد على التكيف مع التغيرات.

من خلال ما سبق تبرز اشكالية البحث الرئيسية كما يلي :

- ما مدى مساهمة التدريب في تعزيز الميزة التنافسية لدى مؤسسة سيفانكو بتفرت ؟

وعليه تدرج من هذه الاشكالية جملة من الاسئلة الجزئية التالية :

- ما مدى وضوح مفهوم التدريب لدى عمال مؤسسة سيفانكو بتقرت، ومدى الاهتمام بها من خلال (برامج التدريب، المدربين، المتدربين "العمال") ؟

- ما مدى وضوح مفهوم تحقيق الميزة التنافسية ومدى تطبيقها في مؤسسة سيفانكو بتقرت ؟

- ما هي العلاقة الارتباطية بين عناصر التدريب وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سيفانكو ؟

الفرضيات :

- هناك وضوح لمفهوم التدريب لدى عمال مؤسسة سيفانكو بتقرت، والاهتمام الجيد به من خلال عناصره؛

- هناك وضوح لمفهوم الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطبيقها الجيد في مؤسسة سيفانكو بتقرت؛

- هناك علاقة ارتباطية قوية جدا بين عناصر التدريب وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سيفانكو بتقرت.

اهداف الدراسة :

- التعرف على مساهمة وتأثير التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يخدم هذه المؤسسات في تحقيق اهدافها وتحقيق

الميزة التنافسية لها؛

- تحديد مدى فعالية التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

اهمية الدراسة :

- تتبع اهمية هذه الدراسة كونها تركز على موضوع هام جدا ويؤثر على قدرة المؤسسة التنافسية وتحقيق اهدافها الا وهو

موضوع التدريب بطرقه المختلفة حيث يعتبر التدريب استثمار طويل الاجل لاهم موارد المؤسسة الا وهي الموارد البشرية مما يتيح

للعاملين التاقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، فضلا عن ان التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات

والمعلومات والمعارف وبهذا تتمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها وزيادة قدرتها التنافسية سواء على المستوى المحلي او العالمي؛

- كما تكمن هذه الاهمية ايضا في اثراء البحوث العلمية والدراسات الاكاديمية في المكتبة الجامعية.

مبررات اختيار الموضوع :

- محدودية الاساليب التي تمكن الم.ص.م الجزائرية خاصة والناشطة في اقتصاديات تتمتع بميزة نسبية خاصة باليد العاملة غالبا من امتلاك ميزة تنافسية تستطيع بواسطتها مجاراة التطور التكنولوجي السريع والمنافسة الحادة في الاسواق، ومن هذا تسليط الضوء على الدور الذي يمكن للعامل ان يلعبه في تمكين مؤسسته من انتزاع حصة سوقية معتبرة اذا تم الاهتمام به وجعله على دراية واطلاع مستمرين بجميع المتغيرات البيئية؛
- ازدياد اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري وهذا كون المؤسسات في الماضي تهتم بالمرودية أكثر من اهتمامها بالفرد نفسه.
- اهتمامات سابقة بالموضوع؛
- التعلق الشديد بمقياس ادارة الموارد البشرية الامر الذي ادى بي الى متابعة البحث في هذا المجال.

حدود الدراسة :

- في الجانب النظري تقتصر الدراسة على دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسوف تقتصر الدراسة على دراسة الظاهرة من وجهة نظر الموظفين؛
- الحدود المكانية : طبقت الدراسة على شركة سيفانكو بمنطقة تقرت؛
- الحدود الزمانية : الجانب التطبيقي كان في الفترة الممتدة من 22 مارس الى 06 افريل سنة 2015.

- منهجية الدراسة : اعتمدنا بشكل اساسي على المنهج الوصفي، حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها تحليلا دقيقا للخروج بنتائج عن الاشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري، واعتمدنا منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية حيث قمنا باسقاط الجانب النظري على المؤسسة المدروسة وتحليل الدراسة المدروسة.

- مرجعية الدراسة : اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الكتب والملتقيات والمذكرات الجامعية بالاضافة الى المواقع الالكترونية من اجل الحصول على المعلومات والمفاهيم النظرية لبناء موضوع بحثنا.

صعوبات الدراسة :

- صعوبة إيجاد المؤسسة محل الدراسة؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة نظرا لاختلاف المصطلحات الاكاديمية، والمتعارف عليها فعليا بالمؤسسة.

تقسيمات الدراسة : لمعالجة هذا الموضوع والاحاطة بجوانبه، ارتأيت تقسيمه الى فصلين نظري وتطبيقي، **الفصل النظري** تم تقسيمه الى مبحثين يتمحور المبحث الاول في ماهية التدريب، ماهية الميزة التنافسية، العلاقة والاثر بين التدريب و الميزة التنافسية. والمبحث الثاني فيتمحور في الدراسات السابقة، تقييم الدراسات السابقة، ومكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

وبالنسبة **للفصل التطبيقي** فسنتقوم فيه باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال اجراء الدراسة التطبيقية لمؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بمنطقة - تقرت - .

الفصل الاول :

الأدبيات النظرية

والتطبيقية

تمهيد:

ان التطورات المتسارعة والتكنولوجيا المتقدمة والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الكبيرة، و التي كان سببها الاساسي بروز ظاهرة العولمة والاندماجات والتحالفات الاستراتيجية بين المنظمات واتباعها للابتكارات والابداعات السريعة، ادت الى تحول الاقتصاد الى ما يسمى باقتصاد راس المال البشري والمعرفي. واصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات. نتيجة لذلك فان المنظمات الناجحة والتحدي الرئيسي امامها اليوم هي تلك التي تكون متأكدة من توافر الافراد المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم، وذلك من اجل كسب ميزة تنافسية، وهذا من خلال الاستغلال الافضل للطاقة الفكرية والعقلية للافراد.

على ضوء ما تقدم، قمنا في هذا الفصل بتقديم لمحة عن التدريب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، ومعرفة العلاقة والاثر بينهما. كما تم عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع بغية معرفة اهدافها وطريقة معالجة المعطيات واهم النتائج المتوصل اليها. اذ قسمنا هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الاول : ماهية التدريب والميزة التنافسية؛

المبحث الثاني : الدراسات التطبيقية.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية

موضوع التدريب من المواضيع التي حظيت _ و مازالت _ باهتمام كبير في أوساط الاقتصاديين والباحثين لما له من تأثير كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتميزها، و بما ان المورد البشري يعد المصدر الاساسي لتحقيق اهداف المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية لها ، في هذا المبحث سوف نتطرق إلى بعض المفاهيم حول التدريب في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني نتطرق إلى الميزة التنافسية وعلاقتها بالمورد البشري.

المطلب الاول : ماهية التدريب

من خلال هذا المطلب سنحاول إيضاح ماهية التدريب من خلال التطرق لمفهومه، أهميته و أهدافه، انواعه، التدريب كنظام متكامل داخل المؤسسة، وذلك من خلال التالي :

الفرع الأول : مفهوم التدريب وأهميته

اولا: مفهوم التدريب

تعددت التعاريف الخاصة بالتدريب نذكر منها :

1- يعرفه MICHAEL AMSTRONG : " بأنه تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد حتى يتمكن من القيام باداء واجباته بكفاءة ".¹

2- ويعرف كذلك : " بأنه تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في اداء العمل او تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية ".²

من خلال التعاريف السابقة يستخلص التعريف :

" التدريب هو عبارة عن جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير معرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية او المستقبلية لكي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله او ان يطور ادائه العملي والسلوكي بشكل افضل ".

وللتحديد الدقيق لمفهوم التدريب نميزه عن بعض المفاهيم الاخرى كما يلي :

¹ منير احمد بن دريدي، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب - الحوافز)، ط 01، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 35.

² خالد عبد الرحيم الهتي، ادارة الموارد البشرية، ط 01، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2003، ص 223.

- **التدريب والتكوين** : يكمن الاختلاف في ان التدريب يقتصر على التعلم في مجال مهنة معينة اي ارتباطه بالجانب العملي، بينما التكوين فيشمل التعلم في عدة مجالات واسعة؛¹

- **التدريب والتنمية** : يمكن الاختلاف في ان التدريب يهدف الى مساعدة المتدربين في انجاز وظائفهم الحالية ومسؤولياتهم بشكل مناسب، نقل وتعليم مهارات فنية بدلا من المهارات المفاهيمية، اما التنمية تهدف الى مساعدة الموظفين للنمو والتطور لاستلام وظائف ومسؤوليات مستقبلية، كتعليم مفاهيم كالخطيط، والتنظيم الخ بدلا من مهارات فنية.²

ثانيا: اهمية التدريب

تتضح اهمية التدريب في المؤسسات من عدة زوايا اهمها:³

- **اولا** : ان التدريب هو صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغيير في المجالات التكنولوجية والادارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق اهدافها؛

- **ثانيا** : يساعد التدريب على تنمية قدرات ومهارات الافراد، كما يساهم أيضا في بناء الكفاءات وتنمية الروح الجماعية في العمل كفريق؛

- **ثالثا** : ان كل العاملين تقريبا في المؤسسة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر او اي وظيفة دون أخرى. فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان اتقنه للوظيفة الجديدة المكلف بتا، والموظف القديم لزيادة مهاراته.

الفرع الثاني : اهداف التدريب وأنواعه

اولا: اهداف التدريب

الهدف الرئيسي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه هو: إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الأفراد، سواء أكانت هذه الجوانب في أداء والسلوك الحالي أو المتوقع، الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة. إن تحقيق هذا الهدف العام لنشاط التدريب يتطلب وجود أهداف فرعية، حيث تحقيقها يؤدي إلى تحقيق الهدف العام، ويمكننا القول أنه من خلال تعريفنا للتدريب، وعلى ضوء هدفه العام، يمكننا أن نحدد أربعة أهداف أساسية رئيسية يسعى نشاط التدريب إلى تحقيقها، وهذه الأهداف هي:⁴

- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصة؛
- إكساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل؛
- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد؛

¹ ناصر مراد، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، ملقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009، ص 04 .

² بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 33.

³ محمد أمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص 138 – 139.

⁴ اياد حماد، تدريب وتنمية الموارد البشرية، ماجستير (حلقة بحث)، جامعة دمشق، 2008 - 2009، ص.ص 4 - 5 .

- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي بشكل مناسب، لتسليمهم مناصب أو أعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل.

ثانياً: أنواع التدريب

تستطيع المنظمة ان تختار من بين انواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها، الامكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها، وعلى هذا الاساس يمكن تصنيف انواع التدريب حسب¹:

- حسب مرحلة التوظيف - حسب نوع الوظائف - حسب المكان

أ- انواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :

- توجيه الموظفون الجدد : يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عمله الجديد؛²

- التدريب اثناء العمل : يهدف هذا التدريب الى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف؛³

- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة : حينما تتقادم معارف ومهارات الافراد؛⁴

- التدريب بغرض الترقية والنقل : وهو التدريب الذي يلزم لاعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة؛

ب- انواع التدريب حسب نوع الوظائف :

- التدريب التخصصي : ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة او عمل متخصص؛

- التدريب الاداري : ويقصد به التدريب على الاعمال ذات الطابع المتماثل؛

- التدريب المهني : وهو يتعلق بالاعمال اليدوية والميكانيكية؛⁵

ج- انواع التدريب حسب المكان :

- التدريب في مكان العمل : يعتبر من اوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعا ومن اشكاله : التدريب عن طريق الرئيس

المباشر - التدريب عن طريق العامل القديم؛

¹ قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 37.

² محمد ملين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص 141 .

³ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط 01، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 69.

⁴ محمد ملين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص 142 .

⁵ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الاداري (المدرّبون والمتدربون واساليب التدريب)، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2009، ص.ص 35 - 37 .

- التدريب خارج مكان العمل : ذلك التدريب الذي يعطى للعاملين في غير اوقات العمل الرسمية.¹

الفرع الثالث : التدريب كنظام متكامل

ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من مجموعة من العناصر المتكاملة والمترابطة كما يلي :

- المدخلات :

1- المدخلات الانسانية : وتتمثل في :

- المتدربون : بمستويات وانماط ادائهم الفني والتعاملي عند ترشيحهم ويتطلب نجاح برامج التدريب ترشيح واختيار المتدربين على اسس موضوعية، مثل اختيار من يحتاجون فعلا للتدريب، وتدريبهم على العمل الذي يؤديه فعلا. ويؤدي ترشيح واستيعاب متدربين في برامج لا تتصل بتخصصاتهم او لبرامج متقدمة تفوق درجة استيعابهم الى اهدار جهود وتكاليف التدريب دون عائد؛

- المدرسون : يتم تاهيل واختيار المدرسون بحيث يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب، وقدرة كاملة على توصيل المعلومات باقناع وطريقة واضحة وشيقة، احد اهم شروط نجاح التدريب، فلا يكفي ان تنحصر مقومات المدرب في انه من كبار موظفي المؤسسة، او انه مجرد محاضر او استاذ جامعي، ان المعيار الحاكم هنا هو مزدوج : الاحاطة الكاملة بموضوع التدريب مع القدرة على التوصيل باقناع وتشويق؛

- اعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة : وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب؛

2- المدخلات المادية : وتتمثل في :

- المعلومات : اهداف المؤسسة، الفرص والقيود البيئية، برامج التدريب التي تصمم لتفي بالاحتياجات التدريبية للمتدربين، مراكز التدريب، وتجهيزاته؛

- مراكز التدريب تجهيزاته : من المهم توافر المساحة المناسبة بما يتيح مساحات داخلية كافية لقاعة التدريب للوحدات الخدمية؛

- برامج التدريب : وهي البرامج التي تصمم بمحتوى وعمق معينين ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية، فاذا كانت مصممة بالاتساع والعمق المناسبين فهي تساهم في تكامل وفعالية المدخلات ومن ثم جودة عملية التدريب؛²

3- المدخلات المعنوية : وتتركز في المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرب والعملية التدريبية ككل. وتشمل مدخلات

المعلومات ايضا المواد التدريبية التي تعرض على المتدربين؛

¹ محمد المين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 143 - 144.

² المرجع السابق، ص.ص 143 - 147.

1- المدخلات التكنولوجية : والتي تتمثل في اساليب الانتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم؛

- العمليات : هي عبارة عن معالجة معينة تتضمن أنشطة واجراءات واساليب وادوات مختلفة لتحويل المدخلات، وتنقسم الى :

- المرحلة الاولى :

- تحديد الاحتياجات التدريبية: وهي تلك النتائج المحددة التي يراد الوصول اليها، ويمكن ان تكون الاحتياجات التدريبية لمواجهة نواحي ضعف معينة او مشكلات محددة يراد حلها. وبناء على تحديد الهدف او الاهداف المطلوب تحقيقها من التدريب؛

- تصميم البرنامج التدريبي : الملائم للاحتياجات والاهداف المحددة. وهي مهمة المسؤول عن التدريب، حيث يقوم بتوضيح الاهداف التي يوجه اليها التدريب، ويحدد الاشخاص الذين يختارون لهذا التدريب، والصفات او المهارات التي سيكسبونها في نهاية التدريب. وكذلك يقوم المسؤول عن التدريب بانتقاء الموضوعات التي ستدرس في البرنامج، ووضع البرنامج الزمني، وترتيب الوسائل والاساليب التدريبية المناسبة، ويعين المدربين الملائمين لتحمل مسؤولية التدريب، ويقرر مكان التدريب ويحدد الامكانيات والتجهيزات المطلوبة وتكاليفها.

وبعد ذلك يضع مسؤول التدريب مستويات الاداء التي يحققها البرنامج التدريبي، ووسيلة القياس لتحقيق هذه المستويات سواء اكانت هذه الوسيلة اختيارا او تجرية او بحثا او تقريرا لحل مشكلة معينة، او مشروعاً او استقصاءات او غير ذلك من وسائل القياس التي يمكن بموجبها معرفة مدى تحقيق مستويات الاداء؛

وبعد كل ذلك، يتأكد المسؤولون عن التدريب من توافر الامكانيات البشرية والمادية لتنفيذ البرنامج. ومن هذه الامكانيات البشرية توافر المدربين والاختصاصيين والاداريين والمساعدين. واما الامكانيات المادية فتشمل توافر اماكن عقد الجلسات التدريبية وتجهيزها بالمعدات اللازمة، وكذلك المواد التدريبية مثل : الحواسيب والكتب والمقالات والبحوث والتمرينات والنشرات والمواد والادوات المكتبية؛

- المرحلة الثانية : وهي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي، وفي هذه المرحلة يبدأ التدريب الفعلي الذي يحدث فيه تفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب؛

- المرحلة الثالثة : هي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي والذي يتم فيها الوقوف على سير البرنامج والتأكد من حسن انسياب العملية التدريبية والتعرف على الاخطاء وايجاد حلول لها في حينها، و ان عملية التدريب وعملية المتابعة تبقى قائمة حتى نهاية البرنامج نهائياً؛¹

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، ط 03، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2010، ص.ص 70-71 .

المخرجات : هي المدخلات بعد تحويلها او تعديلها والمخرجات يمكن تقسيمها الى :

أ- المخرجات الانسانية : وهي الافراد المتدربين و الذين يتوقع ان يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب، ومن هذه الخصائص الجديدة : تغيير في بعض الخصائص الشخصية او زيادة في معرفتهم او اضافة لمهاراتهم او تجديد لقدراتهم؛

ب- المخرجات المادية : وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد ان اكتسبوا خصائص جديدة، ومن المخرجات المادية : زيادة الانتاجية كما ونوعا، وتخفيض التكاليف وتحقيق الوفورات في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الاداء وازدياد العائد والارباح؛

ج- المخرجات المعنوية : وتمثل في الجانب الفكري والنفسي لافراد التنظيم، ومن المخرجات المعنوية : رقي معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم، وازدياد ولائهم لمنظماتهم، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والانتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.¹

المطلب الثاني : ماهية الميزة التنافسية للمنظمة

من خلال هذا المطلب سنحاول إيضاح ماهية الميزة التنافسية من خلال التطرق لمفهومها و خصائصها، انواعها، مداخل تحقيقها وذلك من خلال التالي :

الفرع الأول : مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

اولا : مفهوم الميزة التنافسية

تعددت التعاريف الخاصة بالميزة التنافسية نذكر منها مايلي :

1- تعريف M.PORTER : "الميزة التنافسية هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها، بما تسمح لها تكاليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها، هذه القيمة محصلة بطرق متعددة كالسعر المنخفض ...".²

2- تعريف Kotler : " هي القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى غير قادرة على مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل".³

¹ المرجع السابق، ص.ص 72-73 .

² Michael porter . L'avantage concurrentiel traduit par philippe de l'avergne . edition bunod . paris France 1997. P 13

³ ليلي محمد وليد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، 2010/2009، ص 48.

من خلال التعاريف السابقة الذكر نستخلص ما يلي :

" الميزة التنافسية هي عبارة عن ايجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، اي انها تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الاخرين ".¹

بالاضافة الى ما ورد من خلال التعاريف فان المنظمة يمكن لها تحقيق المزايا التنافسية من خلال تحديدها للابعاد او الاسبقيات التنافسية والتكيز عليها من تقديم المنتج والخدمات التي ترضي حاجات الزبائن وعلى ضوء الاسبقيات تحدد اهداف الاداء التنافسي وقد صنف الباحثين هذه الاسبقيات الى خمسة مجموعات ويعد كل منها بمثابة مصدر للميزة التنافسية:¹

- النوعية : وتتمثل في المواصفات والاداء الجيد للمنتج او الخدمة التي تقدمها المنظمة للحصول على نوعية عالية لعمليات التصميم والادارة والانتاج؛

- التسليم : ونعني به توفير الانتاج او الخدمة في المكان والزمان المطلوبين من خلال السرعة والتهيئة والاعداد للتسليم في وقت محدد وبشكل سريع؛

- المرونة : اي تكييف الطلب والقدرة على الاستجابة من خلال مرونة الحجم؛

- التكلفة : وتعني تقديم ونتاج الخدمات والسلع باقل كلفة ممكنة ومقارنتها مع المنافسين؛

- الابداع : هو ايجاد طرائق جديدة لانتاج او توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم حاليا.

ثانيا - خصائص الميزة التنافسية : يمكن اجمال خصائص الميزة التنافسية في ثلاث خصائص هي:²

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛

- يتم تاسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛

- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

¹ حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007 / 2008، ص.ص 30-31.

² معموري صورية، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، تاريخ التصفح 17 افريل 2015 ، 19:55
Labocolloque5.voila.net/88sorayamaamouri.pdf

الفرع الثاني : انواع الميزة التنافسية

يرى بورتر ان الميزة التنافسية تنقسم الى نوعين :¹

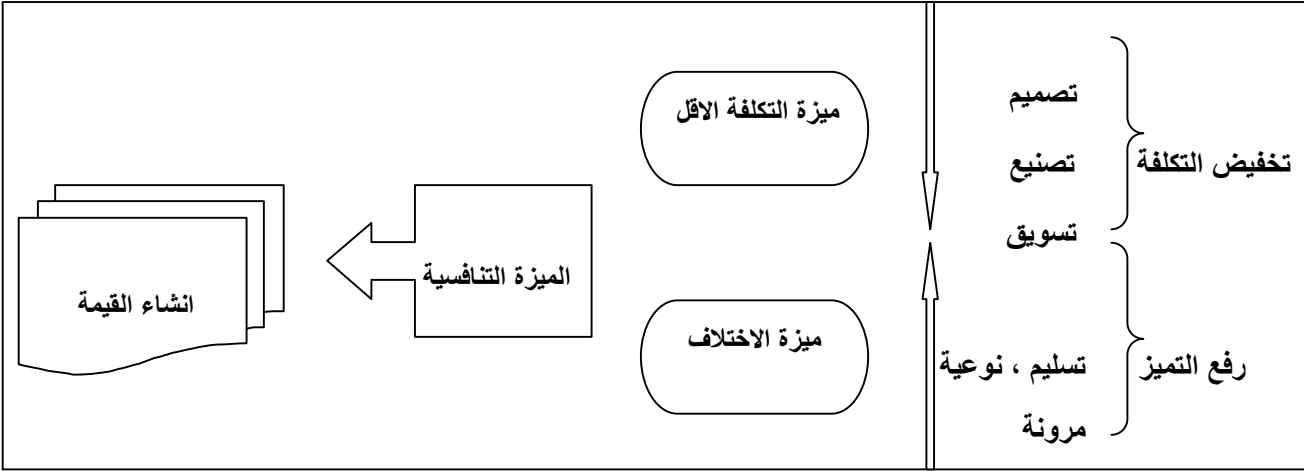
1- **ميزة التكلفة الاقل** : اوما يسمى بالتميز في التكلفة، ويقصد بها قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد اكبر، ولتحديد هذه الميزة فانه لا بد من فهم الانشطة المربحة في حلقة القيمة للمنظمة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكاليف؛

2- **ميزة التميز**: اي التميز عن طريق الاختلاف، وتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، مثلا جودة اعلى، خصائص مميزة خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع... الخ؛

وعليه يمكن القول ان وجود الميزة التنافسية للمنظمة سوف يساهم في ايجاد وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمنظمة من تحقيق ارباح اعلى مقارنة بمنافسيها وذلك من خلال قدرة المنظمة اما على التميز عن طريق تكاليف منخفضة، واما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها.

ويمكن ان نلخص انواع الميزة التنافسية في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-1):انواع الميزة التنافسية



المصدر : شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص84.

الفرع الثالث : مداخل تحقيق الميزة التنافسية

يمكن النظر الى القدرة التنافسية للمؤسسة، على انها نظام متكامل يضم مجموعة متكاملة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الانتاجي والاداري والتسويقي، ويحقق الاستثمار الايجابي لتلك القدرات التنافسية المتكاملة تفوق

¹ شتاتحة عائشة، اهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011/2010، ص.ص 83-84.

المؤسسة على منافسيها، ومن ثم يمكن تصور المداخل التي يمكن تعزيز تنافسية المؤسسة محليا وعالميا، وذلك من خلال تهيئة وتنمية نقاط القوة التالية:¹

- الدراسة المستمرة للأسواق المستهدفة : بهدف مواكبة التغير في رغبات العملاء؛
- النظر للموارد البشرية كرأس مال فكري : وهذا ما يحتم اتخاذ قرارات علمية مدروسة تهيء فاعلية كل من الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير و تقييم الاداء والحوافز وتخطيط المسار الوظيفي؛
- التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي الفاعل : والمهم هنا هو انسجام الاهداف وتناغم الاستراتيجيات المؤدية لبلوغ الاهداف، هذا فضلا عن تكامل الاستراتيجيات الوظيفية؛
- تبني الاستراتيجيات التنافسية : لتحقيق الاهداف الاستراتيجية المرجوة، ومن هذه الاستراتيجيات الريادة في خفض التكلفة، التميز، التركيز؛
- زراعة وتنمية ثقافة الابتكار: بحيث تشجع قيم وسلوكيات الابتكار بين العاملين، ويشعرون باهتمام الادارة بالاجتهاد والمكافأة عليه؛
- التحالفات الاستراتيجية مع شركات واعداء؛
- تبني فلسفة الجودة الشاملة ضمن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الثالث : العلاقة والاثربين التدريب والميزة التنافسية

الفرع الاول : أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة

لقد "وهب" الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري "المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير

¹ سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011، ص162.

وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذاً، ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ.¹

الفرع الثاني : علاقة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية

لإدارة الموارد البشرية أثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدور الذي تلعبه هذه الإدارة والذي يتمثل فيما يلي:²

ـ **القدرة على إدارة التغيير:** إذا تسعى المنظمات في البيئة الديناميكية إلى زيادة قدرتها على التغيير وهذه القدرة تتضمن الاستخدام السليم للموارد البشرية وميزات مدراء الموارد البشرية من خلال توظيف أفراد ذوى مرونة أكبر والعمل على تنميتهم وتدعيم معايير الابتكار لديهم؛

ـ **ضمان نجاح واستمرارية المنظمة:** ويبرز من خلال ذلك دور خبراء إدارة الموارد البشرية أيضا في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة، وإعادة الهندسة وتوسيع التخطيط الاستراتيجي والتعاقد مع الكفاءات الضرورية لتطبيق مثل هذه الخطط؛

ـ **القدرة على استخدام المدخلات والمخرجات التنظيمية:** وتبرز قدرة إدارة الموارد البشرية من جانب المدخلات من خلال استثمار النقص في سوق العمالة الخارجي، فالمنظمات التي لديها أفراد بقدرات فريدة ومعرفة يمكن أن تحقق مزايا اقتصادية متعددة وأما فيما يرتبط بالمخرجات التنظيمية فيمكن لإدارة الموارد البشرية في هذا الصدد أن تحقق تنافسية للمنظمة بالاعتماد على المخرجات التي تتضمن المعرفة واستراتيجية الموجودات المرئية مثل السمعة، جودة الخدمات؛

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

الفرع الثالث : التدريب والتكوين مدخل لتنمية الميزة التنافسية

اولا : التكوين

تأتي أهمية التكوين من كونه مدخل عملي يزيد من فاعلية الافراد ويساعد على رفع كفاءتهم النوعية في مجال الاهتمام في عمله اليومي، فضلا عن اكتسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في ادائهم او الوظائف التي سوف يؤهلون لها، اضافة الى احداث تغييرات ايجابية في سلوكهم واتجاهاتهم وفي علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الافضل واكتسابهم المعرفة الجيدة.³

¹ ندى جبران، الميزة التنافسية للموارد البشرية، تاريخ التصفح : 17 افريل 2015 ، 19:56

www.hrdiscussion.com

² شارف مرهم نسرين، اثر ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2014، ص.ص 8-9.

³ بن قايد فاطمة الزهراء، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011، ص 58.

ثانياً : التدريب

يساهم التدريب في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية والتي تتمثل في : الربحية، الحصة السوقية، الانتاجية والتكاليف، حيث ان تحسين الجودة يؤدي الى تخفيض الخطأ ويحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال وبالنسبة للالات الى تصنيع السلع وتقديم الخدمات بشكل احسن مما يؤدي الى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الانتاجية والذي ينعكس على تخفيض الاسعار ويعمل على تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وكذلك الربحية، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. وعلى هذا الاساس فان التدريب يعمل على ضمان الانتاجية والربحية والحصة السوقية أي تحسين القدرة التنافسية، لذلك تعمل المؤسسات على تمييز منتجاتها من خلال عدة خصائص، ومراعاة سياسة التدريب قصد تحسين قدرتها التنافسية.¹

المبحث الثاني : الدراسات التطبيقية

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة، وعليه سنحاول فيما يلي أن نقوم بعملية عرض موجز لأهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المطلب الاول : الدراسات السابقة

في هذا المطلب سنتطرق إلى بعض الدراسات العربية و الأجنبية التي تطرقت لمتغيرات الدراسة :

الفرع الاول : الدراسات الدولية

أ- دراسة " ليلي محمد وليد بدران "، ماجستير ادارة اعمال، حلقة بحث بعنوان " دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال " نموذج مقترح للبنوك الإسلامية، جامعة دمشق، 2010.

هدفت الدراسة الى التعرف على تنمية وتدريب الموارد البشرية من وجهة نظر أكاديمية، نظراً لتزايد أهمية هذا الموضوع، والاهتمام الإعلامي والجامهيري به، و التعرف إلى دور برامج التدريب التي تطبقها البنوك الإسلامية، وفعاليتها في إيجاد مزايا تنافسية لها. وتوصلت الدراسة الى أن المزايا التنافسية التي توجد لدى الموارد البشرية في المنظمات تتجلى في المهارات والأفكار، والأولى تدعم بالتدريب والثانية بالتنمية، وان المنظمة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية لها في الأسواق بآليات متعددة منها درجة مهارة عمالها، وهذا ما تعززه عن طريق التدريب والتنمية. ومن خلال هذه الدراسة تبين بأن البنوك الإسلامية في حاجة لتدعيم الاستثمار في رأسمالها البشري حيث أن هناك فجوة بين نمو العمل المصرفي وتزايد الطلب عليه، وبين توليد الموارد البشرية المؤهلة، ومن ثم فإن هذه الموارد لا تتناسب نوعاً مع حجم أصول الصناعة المصرفية الإسلامية، ومن بين اقتراحات الدراسة ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري

¹ ناصر مراد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

من خلال تبني برامج تدريب شاملة تطل جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية، وأن يبني التدريب والترشيح له على أساس مسح حقيقي للاحتياجات ومواضعها كما ونوعاً.

ب- دراسة " عتيقة بن طاعة "، دراسات عليا، حلقة بحث بعنوان " اثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية " دراسة تطبيقية على القطاع الدوائي في سوريا، جامعة دمشق، 2009 .

تهدف هذه الدراسة الى دراسة وتحليل العملية التدريبية في مؤسسات الأدوية السورية، والتعرف على دور التدريب في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الأدوية السورية. وتمثل مجتمع البحث في مؤسسات الأدوية السورية البالغ عددها 8 شركات من مجموع شركات الأدوية الموجودة في القطاع الدوائي السوري، أربعة منها فقط اتبعت برامج تدريبية. وقد تم اختيار القطاع نظراً لدوره البارز في الاقتصاد ولكونه أكثر حساسية للتغيرات الجارية. وكانت عينة البحث (المجموعة الأولى : تضم العاملين في الإدارة العامة لمؤسسات الأدوية السورية التي لم تطبق برامج تدريبية والبالغ عددهم 60 عامل) و (المجموعة الثانية: تضم العاملين في الإدارة العامة لمؤسسات الأدوية السورية التي طبقت برامج تدريبية والبالغ عددهم 60 متدرب)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) و الأساليب الإحصائية الاستدلالية (الاستخراج النتائج تم الاعتماد على مجموعة التحليلات التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية SPSS) وتناول البحث أثر التدريب على تنافسية المؤسسة بالتركيز على كل من تخفيض التكاليف، جودة الخدمات، سرعة التسليم في مؤسسات الأدوية السورية ولكن للتدريب تأثير على أبعاد أخرى مهمة لتنافسية المؤسسة يمكن التطرق إليها في أبحاث لاحقة.

الفرع الثاني : الدراسات الاجنبية

1_ دراسة " Broderick.R – Boudrau.J.W " بعنوان :

Human Resources Management Information, And The Compétitive Edge, academy of management exécutive vol 6n 2 1992

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: كيف تساهم تقنية المعلومات في مهمة التشريع وتحسين عملية اتخاذ القرارات بما يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، أهم النتائج المتوصل لها هي : تحديد أربع استراتيجيات تنافسية موجهة لأهداف الموارد البشرية وهي "قيادة التكلفة، رضا الزبون، الجودة، الإبداع"، أن استخدام تقنية المعلومات تساهم في تحقيق متابعة عالية لدوران العاملين وتقوم الأداء إضافة إلى أن تقنية المعلومات ستؤدي إلى الوصول إلى أفضل الكفاءات من الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

الفرع الثالث : الدراسات المحلية

أ - دراسة " شتاتحة عائشة "، مذكرة دكتوراه بعنوان " اهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالاغواط، جامعة الجزائر3، 2011. تهدف الدراسة الى تحسيس المنظمات بضرورة

الاستعداد لمرحلة المنافسة على مستوى العالمية، وذلك عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة تسمح لها بمواجهة وفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالمي والعمل على تجديدها باستمرار كوسيلة للتكيف مع التغيرات الخارجية والمحيطية عن طريق الاستثمار في رأس مالها البشري، وتوضيح الرؤية تجاه موضوع تدريب المورد البشري ونتائج ذلك على المزايا التنافسية للمنظمة. وتوصلت الدراسة الى ان اكتساب سوناطراك لميزة تنافسية ليس بالامر الغريب او الذي اتى بالصدفة وانما نتيجة لمجهود واعمال قامت بها المنظمة على مستويات مختلفة كالتكلفة، التميز في المنتجات عن غيرها، والاستثمار في مواردها البشرية بتسخير التدريب كالية ضرورية ومستمرة من اجل تحقيق التميز عن طريق هذا المورد. وقد تم الاعتماد على المناهج الوصفي والتحليلي دراسة الحالة، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية مثلت 24 % من المجتمع الاصلي لمديرية الصيانة لسوناطراك بالاغواط شملت مستويات المديرية من اطارات واعوان تحكم واعوان تنفيذ، وكذلك التقنيات المستخدمة في المسح تمثلت في المقابلة، الملاحظة، الاستبيان وتم تقسيمه الى 3 اجزاء : جزء حول التدريب، جزء الثاني حول المنظمة بقياس راس مالها الفكري من بشري، هيكلية، زبائني، والجزء الثالث خصص للمنظمة والميزة التنافسية ومقياس الاداء المتميز لها. والتقنيات المستخدمة في التحليل برنامج SPSS ، ولعرض البيانات والتحليل والتفسير استخدمت الجداول الاحصائية و الاعمدة البيانية والنسب المئوية والتكرارات ومقاييس النزعة المركزية ومعايير التشتت ومعامل الارتباط بيرسون واختبار كرونباخ الفا.

ب- دراسة " بوعريرة الربيع "، مذكرة ماجستير بعنوان " تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2007. هدفت الدراسة الى تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسة، تحديد ماهية الانتاجية والعوامل المؤثرة فيها. وتوصلت الدراسة الى مرحلة تقييم فعالية نظام التدريب تسمح من التأكد من ان الاهداف المسطرة قد تم تحقيقها، وان مفهوم الانتاجية لايمكن اعتبارها معيار يستعمل في تقييم كفاءة الاداء وان مقياس انتاجية العمال يتأثر بعوامل عديدة من ابرزها التدريب وان التدريب يعمل على تحسين اداء المؤسسة وزيادة انتاجية العمال وهذا من خلال تغطية العجز في الاداء السابق، وزيادة الانتاج وتخفيض التكاليف. واشتملت عينة البحث على 50 مستخدم بين اطارات واعوان منفدين ومهرة، وتمثلت ادوات الدراسة في الجداول البيانية والنسب المئوية والاشكال البيانية وغيرها من الادوات الاحصائية، وقد الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي وتم استخدام الاستبيان والمقابلة.

ج- دراسة " بن قايد فاطمة الزهراء "، مذكرة ماجستير بعنوان " دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروببة 2012 - 2008 SNTV، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2011.

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

استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، واعتمدت على المقابلات الشخصية الى جانب بعض الطرق الاحصائية التي تسمح بالتحليل والقياس.

المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفرع الاول : تقييم الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال التدريب وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وجدنا نتائج وتوصيات متعددة وفي مجالات مختلفة، وبرزت أهمية كل عنصر وعلاقته مع الميزة التنافسية، اما دراسة بوعريوة الربيع هدفت الى تحديد الدور و العلاقة بين التدريب ونتاجية المؤسسة، الا ان الدراسات السابقة تباينت في طريقة تناولها للمواضيع حيث تم تناولها من مناطق جغرافية مختلفة شملت على سبيل المثال الجزائر، سوريا، و باستخدام الاستبيان والمقابلة بناء على مختلف المشاكل والاهداف والمنهجيات التي تم اتباعها، بالاضافة الى دراسة الحالة التي كانت معظمها في مؤسسات كبيرة وفي قطاعات خاصة، وما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة انها طبقت في مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

الفرع الثاني : مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بناء على ما تقدم فان هذه الدراسة تتميز عن باقي الدراسات في انها تسلط الضوء على موضوع التدريب من خلال عناصره (برامج التدريب، المدربين، المتدربين " العمال") وكيفية تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لخصوصياتها، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث القطاع الذي تم دراسته وتحليله والفترة الزمنية التي تم تناولها، إضافة إلى أن الدراسة الحالية تناولت دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ورقلة، لذلك فهي جاءت مكتملة للدراسات السابقة ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي :

- الجانب التطبيقي والذي تم في مؤسسة سيفانكو بتقوت؛

- أخذ وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

الخلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الامام ببحوثيات النظرية للموضوع عموما وتطرقنا للمفاهيم المتعلقة بالتدريب اهميته، اهدافه، انواعه، التدريب كنظام متكامل. بالاضافة الى التطرق للمفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، خصائصها، انواعها، ومداخل تحقيقها، بالاضافة الى تحديد الاثر والعلاقة بين التدريب و امتلاك الميزة التنافسية.

كما تم الاعتماد في دراستنا على بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع وقمنا بعرض تقييم للدراسات السابقة، مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة. فمنها من لم تتم في نفس العينة ومنها التي تختلف في طريقة المعالجة للمعلومات في حين خلصت هذه الدراسات السابقة الى نتائج فمعظمها تلج بضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتدريبه باعتباره اصبح موردا ممثلا حقيقيا للقدرة على المنافسة ومعيارا لتحقيق اهداف المنظمة، وهذا ما ستتطرق اليه في الفصل الثاني من خلال دراستنا لحالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية.

الفصل الثاني :

دراسة حالة مؤسسة سيفانكو

لصناعة البيوت الصحراوية

تمهيد :

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية الى مختلف الممارسات المتعلقة بالتدريب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسننتقل الى الدراسة التطبيقية لاختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، وهذا من خلال اجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بمنطقة تقرت، وقد تطرقنا في هذا الفصل الى مبحثين، المبحث الأول نتعرض فيه الى مجتمع وعينة الدراسة، و على بيانات الدراسة التطبيقية بشقيها الثانوي و الأولي، و سوف نتطرق الى طريقة تصميم قائمة الاستبيان بدءا بمرحلة الإعداد الى هيكل الاستبيان، بالإضافة الى التعريف بمتغيرات الدراسة اضافة الى الأدوات الإحصائية و القياسية المستخدمة، و البرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان، و المبحث الثاني تناولنا فيه نتائج الدراسة التطبيقية، ومناقشة فرضيات الدراسة.

وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: الطريقة و الادوات

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات

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

المطلب الاول : طريقة جمع البيانات

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع عمال مؤسسة سيفانكو والبالغ عددهم 247 موظف، والتي يمكن تعريفها على انها مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأسمال قدره 105000000 دج، تنشط في تركيب الغرف المسماة بالغرف الصحراوية الجاهزة وأنجاز الهياكل المعدنية ، صناعات الهندسة المدنية، اشغال التوصيلات، ملاعب رياضية، صناعة المباني الجاهزة، الكاتمة المتعددة الطبقات. مقرها الاجتماعي بمنطقة النشاط الصناعي الاقتصادي بتقترت ولاية ورقلة جوار الطريق الوطني رقم 3 تتربع على مساحة قدرها 18790 م منها 2966 مغطاة بين الادارة والمخازن وورشات الانجاز.

و من اهم اهداف المؤسسة نجد : اكتساح السوق الجزائرية، تدريب ورسكلة العمال، تحقيق الربح من اجل استمرار المؤسسة وتطورها، البحث والتنمية وذلك من اجل مواكبة العصر وتطوير الوسائل عن طريق الانتاج علميا

ومن الاسباب التي دفعتنا لاختيار هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات ما يلي :

- حصولها على شهادة الايزو 9001؛
 - تحتل المرتبة الاولى في المنطقة بالمقارنة مع المنافسين؛
 - تصنف من ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا يعتبر من اهم الشروط لتطبيق دراستنا في هذه المؤسسة نظرا للتخصص.
- اما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم توزيع 50 استمارة للعمال في المؤسسة، وتم استرداد 30 استمارة.

الفرع الثاني : متغيرات الدراسة

أ- المتغير المستقل : وهو عناصر تدريب المورد البشري ويشتمل على الابعاد التالية : برامج التدريب، المدربون، المتدربين.

ب- المتغير التابع : وهي الميزة التنافسية وتشتمل على الابعاد التالية : الجودة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة، الابداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة.

الفرع الثالث : الطرق المستخدمة في جمع بيانات الدراسة

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: وتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة التطبيقية حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني : ادوات جمع البياناتالفرع الاول : الادوات المستخدمة في الجمع

تم اعداد استبيان اولي من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات، وقد تم عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات، كما تم عرضه على مجموعة من الأساتذة في مجال تخصص الدراسة بغية تحكيمه، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة على أساس ملاحظاتهم. وقد تم توزيع الاستبيان على جميع افراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة خلال الفترة من 22 مارس حتى 06 افريل 2015 .

- محتوى الاستبيان : احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة للمستقضي منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وأن هدفها هو دراسة الأثر بين التدريب والميزة التنافسية.

احتوى الاستبيان على ثلاثة أقسام رئيسية هي على الترتيب:

أولاً - القسم الأول : الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة متضمناً " الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي "؛

ثانياً - القسم الثاني : التدريب في المؤسسة متضمناً ثلاث أبعاد هي " برامج التدريب، المدربين، المتدربين "؛

ثالثاً - القسم الثالث : الميزة التنافسية.

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس " ليكارت الخماسي " والذي يحتمل خمس إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما يلي :

- غير موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة؛

- غير موافق تعطى لها درجتين؛
- محايد تعطى لها ثلاث درجات؛
- موافق تعطى لها اربع درجات؛
- موافق بشدة تعطى لها خمس درجات.

حسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الخماسي " كما هو موضح فيما يلي :

- الرأي غير الموافق بشدة تتراوح قيمة متوسطه المرجح من 1 إلى 1,79 (منخفض جدا)؛
- الرأي غير الموافق تتراوح قيمة متوسطه المرجح من 1.8 إلى 2.59 (منخفض)؛
- الرأي المحايد تتراوح قيمة متوسطه المرجح من 2.60 إلى 3.39 (متوسط)؛
- الرأي الموافق تتراوح قيمة متوسطه المرجح من 3.40 إلى 4.19 (مرتفع)؛
- الرأي الموافق بشدة تتراوح قيمة متوسطه المرجح من 4.20 إلى 5 (مرتفع جدا).

- صدق وثبات فقرات الاستبيان :

- **صدق اداة الدراسة :** تم عرض الاستبيان على 4 اساتذة بالاضافة الى الاستاذ المشرف من جامعة ورقلة، 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 وبناء على ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

- **ثبات فقرات الاستبيان :** تم اجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة معامل الفاكرونباخ، حيث تم استخدام هذه الطريقة لقياس ثبات وصدق الاستبيان.

الفرع الثاني : المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss الاحصائي و برنامج Excele وتم استخدام الاختبارات الاحصائية

التالية :

- معامل الثبات معيار كرونباخ الفا؛
- استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛

_ استخدام المتوسطات الحسابية؛

_ استخدام الانحراف المعياري؛

- اختبار تحليل التباين الاحادي (one way anova).

_ اساليب تحليل الانحدار والارتباط لاثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة؛

المبحث الثاني : النتائج و المناقشة

يشمل هذا المبحث على مطلبين المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة وفي المطلب الثاني سنحاول مناقشة فرضيات الدراسة.

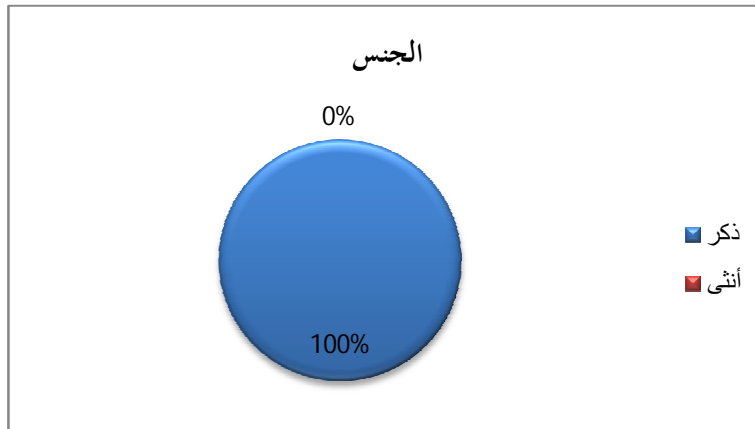
المطلب الاول : نتائج الدراسة

الفرع الأول : خصائص و سمات عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية "الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي".

1- الجنس: يبين الشكل رقم (1_2) أن 100 % من عينة الدراسة هم " ذكور". وهذا يدل على ان جميع افراد عينة الدراسة هم " ذكور" فقط.

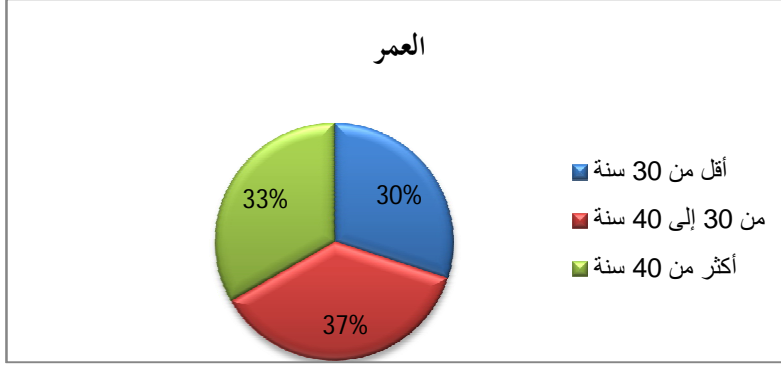
شكل رقم (1-2) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel

2- العمر:

شكل رقم (2_2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

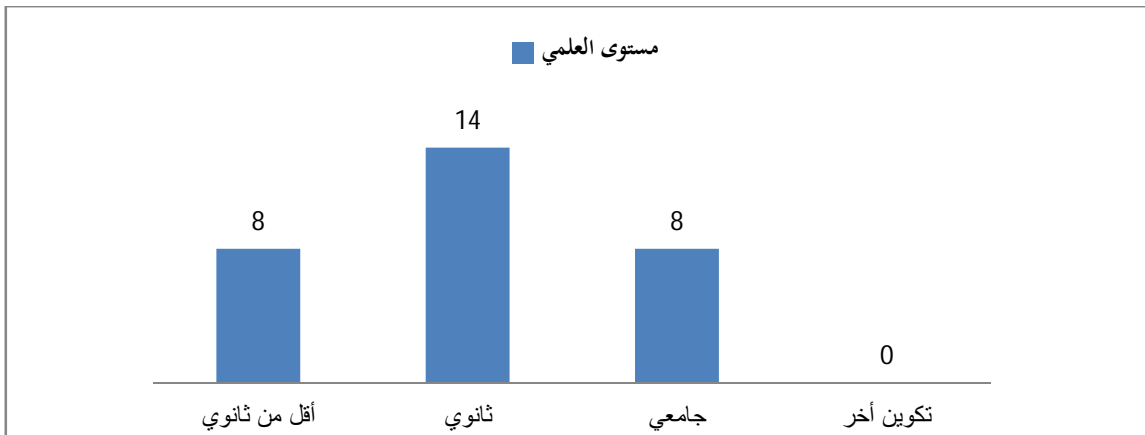


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب عمر أفراد العينة، حيث نجد نسبة 37% تتراوح اعمارهم ما بين 40-30 سنة، ونسبة 33% تتراوح اعمارهم من 40 سنة فأكثر، ونسبة 30% تتراوح اعمارهم الى اقل من 30 سنة ويتضح من خلال النسب الموضحة ان معظم افراد العينة هم فئة " شباب "، و هذا يدل على ان الشركة تعتمد على كادر الشباب لشغل الوظائف الادارية في المستويات العليا والمتوسطة.

3- المستوى التعليمي:

شكل رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



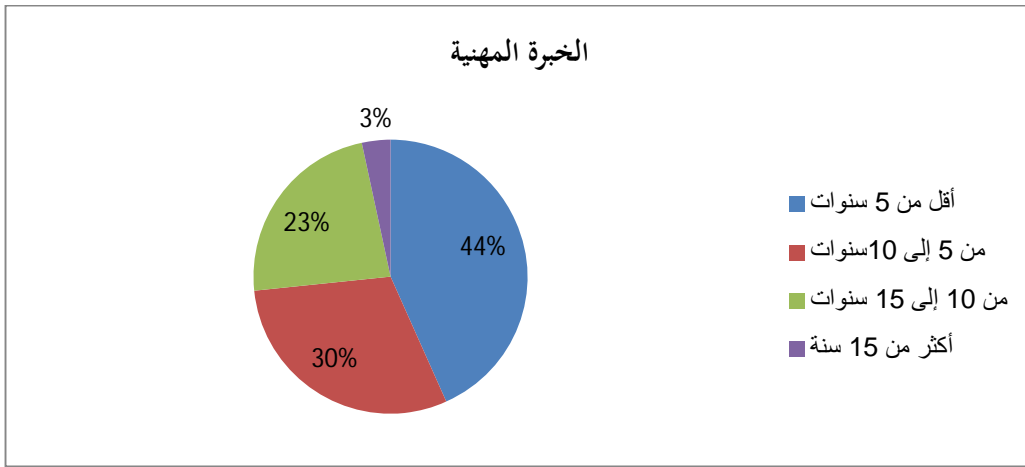
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية العينة متحصلين على مستوى ثانوي وذلك بنسب 46.7%، ونسبة 26.7% متحصلين على مستوى جامعي، ونسبة 26.7% من المتحصلين على مستوى اقل من ثانوي، مما يعني ان اغلبية العينة ذات مستوى علمي متوسط.

4-الخبرة المهنية :

من خلال الشكل ادناه نلاحظ توزيع النسب حسب الخبرة المهنية لافراد عينة الدراسة، حيث نجد ان 44 % بلغت خبرتهم المهنية " اقل من 5 سنوات "، وان 30 % بلغت خبرتهم المهنية " من 5 الى 10 سنوات "، وان 23 % بلغت خبرتهم المهنية " من 10 الى 15 سنة " وان 3 % بلغت خبرتهم المهنية " اكثر من 15 سنة "، وهذا يدل على ان افراد العينة لا يمتلكون خبرة عالية في مجال مهنتهم. مما يستوجب قيام المؤسسة ببرامج تدريب وتكوين لاكساب الخبرة للعمال، مساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة.

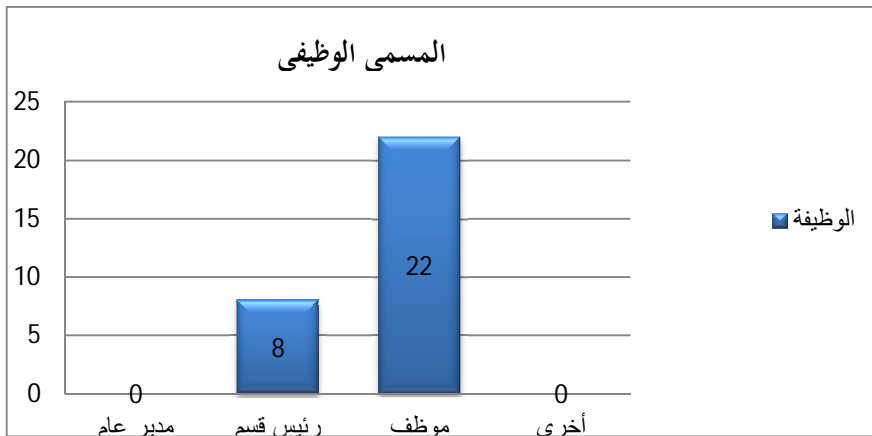
شكل رقم (2-4) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel

5- المسمى الوظيفي :

شكل رقم (2-5) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية العينة هم موظفين وذلك بنسبة 73,3%، ونسبة 26.7% رئيس قسم، وهذا يدل على ان الشركة تعتمد على الموظفين لشغل الوظائف الادارية في المستويات العليا والمتوسطة.

الفرع الثاني : ثبات فقرات الاستبيان

تم اجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة معامل الفاكرونباخ، حيث تم استخدام هذه الطريقة لقياس ثبات وصدق الاستبيان، ويبين الجدول رقم (1-2) ان معامل الثبات مرتفع وموجب، حيث بلغت قيمة معامل الثبات 0,89 و هي أكبر من 0,6 و منه نقول أن معامل ثبات عبارات الاستبيان إجمالاً مقبول جداً. وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

جدول رقم (1-2) : معامل الثبات (طريقة الفاكرونباخ)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,887	40

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج spss19

الفرع الثالث : تحليل فقرات الاستبيان

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لتحليل فقرات الاستبيان، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي تم ذكره سابقاً، والنتائج التالية توضح ذلك :

المحور الأول : التدريب في المؤسسة

في هذا الجزء يتم تحليل فقرات مجال محور التدريب في المؤسسة، وتحديد اهمية كل من برامج التدريب والمتدربين والمدربون في المؤسسة؛

أولاً : أهمية برامج التدريب في المؤسسة

في هذا الجانب سنحاول اكتشاف أهمية برامج التدريب في المؤسسة من أجل ذلك نعلم على حساب المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (2_2)

جدول رقم (2_2): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام لبرامج التدريب في المؤسسة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العناصر					برامج التدريب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
محايد	1.07	2.6	6	7	10	7	0	تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة
			20.0	23.3	33.3	23.3	0	
محايد	1.05	2.7	5	6	11	8	0	تحدد المؤسسة الأهداف المتوقعة من برامج التدريب
			16.7	20.0	36.7	26.7	0	
محايد	1.19	2.8	4	7	8	11	0	تحقق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعية لأجلها
			23.3	13.3	26.7	36.7	0	
محايد	1.16	2.8	6	5	8	11	0	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها
			20.0	16.7	26.7	36.7	0	
محايد	1.25	3.13	5	3	8	11	3	يساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال
			16.7	10.0	26.7	36.7	10.0	
غير موافق	0.97	2.5	6	8	12	4	0	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام
			20.0	26.7	40.0	13.3	0	
محايد	1.09	2.83	5	5	10	10	0	برامج التدريب في المؤسسة تكون من خلال وسائل حديثة ومتطورة
			16.7	16.7	33.3	33.3	0	
محايد	1.09	2.9	5	4	10	11	0	تساعد البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العمال
			16.7	13.3	33.3	36.7	0	
موافق	0.89	3.6	4	8	14	4	0	تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز في

			13.3	26.7	46.7	13.3	0	الأداء
محايد	0.8	3.2	0	7	10	13	0	تقوم المؤسسة بتقييم نتائج الدورات التدريبية
			0	23.3	33.3	43.3	0	
محايد	0.5	2.90						المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لبرامج التدريب

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

_ يشير الجدول رقم (2_2) أن المتوسطات الحسابية لأهمية برامج التدريب في المؤسسة تراوحت بين 2.5 إلى 3.6 و بانحرافات معيارية من 0.97 إلى 0.89، وهي تعتبر قيم متوسطة اي مدى موافقة افراد العينة لفقرات برامج التدريب تعتبر بين المتوسط و المرتفع لان مجال المتوسط يقع بين 2.5 و 3.6؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة التاسعة و المتمثلة في " تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز في الأداء " احتلت المرتبة الأولى وهي نسبة مرتفعة وتدل على راي افراد عينة الدراسة بالموافق المرتفعة على المساهمة لبرامج التدريب في تغطية جوانب العجز في الاداء إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.6؛

ثم تأتي العبارة العاشرة احتلت الرتبة الثانية والتي تنص على أن " المؤسسة تقوم بتقييم نتائج الدورات التدريبية " و التي تمثل الاستجابة المتوسطة لافراد عينة الدراسة على قيام المؤسسة بتقييم نتائج دورات الدراسة حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.2؛ و تليها العبارة الخامسة احتلت المرتبة الثالثة و المتمثلة في " يساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال " والتي مثلت بالموافقة المتوسطة على هذه الفقرة بمتوسط حسابي قدره 3.13؛

تليها العبارة الثامنة والمتمثلة في " تساعد البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العمال " والتي مثلت الراي المتوسط بمتوسط حسابي قدره 2.9؛

ثم تليها العبارات الثالثة، الرابعة، السابعة والمتمثلة على التوالي : " تحقق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعه لأجلها " و " يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها " ، " برامج التدريب في المؤسسة تكون من خلال وسائل حديثة ومتطورة" والتي تمثل الاستجابة المتوسطة لافراد العينة على هاتين الفقرتين بمتوسط حسابي قدره 2.8؛

تليها العبارة الثانية والمتمثلة في " تحدد المؤسسة الأهداف المتوقعة من برامج التدريب " والتي مثلت الراي المتوسط بمتوسط حسابي قدره 2.7؛

تليها العبارة الاولى والمتمثلة في " تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة" والتي مثلت الراي المتوسط بمتوسط حسابي قدره 2.6؛

تليها العبارة السادسة والتي احتلت المرتبة العاشرة والاخيرة والمتمثلة في " توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام " و التي تمثل الاستجابة المنخفضة لافراد عينة الدراسة على انه توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام حيث قدر المتوسط الحسابي ب2.5.

ثانيا : أهمية المدربين في المؤسسة

في هذا الجانب سنحاول اكتشاف أهمية المدربين في المؤسسة من أجل ذلك نعلم على حساب المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (2_3)

جدول رقم (2_3): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام للمدربين في المؤسسة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العناصر المدربين
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.8	3.4	0	6	6	18	0	يقوم بعملية التدريب في المؤسسة أشخاص متخصصين وذوي خبرة
			0	20	20	60	0	
موافق	0.9	3.6	0	4	8	13	5	للمدرب دور مهم في مدى نجاح برنامج التدريب
			0	13.3	26.7	43.3	16.7	
محايد	1.2	3.2	4	4	8	11	3	يستطيع المدربون في العادة توصيل المعلومات للمتدربين
			13.3	13.3	26.7	36.7	10.0	
محايد	1.2	3.2	3	5	8	11	3	في العادة يستطيع المدربون الإحاطة بجميع جوانب التدريب
			10.0	16.7	26.7	36.7	10.0	
محايد	1.2	3.1	3	6	8	10	3	يقوم المدربون بتحفيز العمال لتسهيل عملية التدريب
			10.0	20.0	26.7	33.3	10.0	
محايد	1.08	3	4	5	8	13	0	يعتمد المدربون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب
			13.3	16.7	26.7	43.3	0	

محايد	1.08	3	4	5	8	13	0	يوجد تواصل فعال بين المدربين والعمال خلال فترة التدريب
			13.3	16.7	26.7	43.3	0	
محايد	1.3	2.9	6	7	1	16	0	يحرص المدربون على مشاركة وتفاعل جميع العمال في أثناء التدريب
			20.0	23.3	3.3	53.3	0	
محايد	1.09	2.8	5	5	10	10	0	يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف منها
			16.7	16.7	33.3	33.3	0	
محايد	1.2	2.8	6	5	8	11	0	يستطيع المدربون إدارة المناقشات والمداخلات أثناء عملية التدريب
			20.0	16.7	26.7	36.7	0	
محايد	0.70	3.1						المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للمدربون

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

_ يشير الجدول رقم (2_3) أن المتوسطات الحسابية لأهمية للمدربون في المؤسسة تراوحت بين 2.8 إلى 3.6 و بانحرافات معيارية من 1.09 إلى 0.9، هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية المدربون في المؤسسة و بدرجات متفاوتة بين الموافق و المحايد؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة الثانية و المتمثلة في " للمدرب دور مهم في مدى نجاح برنامج التدريب " احتلت المرتبة الأولى وهي نسبة مرتفعة وتدل على رأي افراد عينة الدراسة بالموافقة المرتفعة على انه للمدرب دور مهم في مدى نجاح برنامج التدريب إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.6؛

ثم تأتي العبارة الاولى احتلت الرتبة الثانية والتي تنص على أن " يقوم بعملية التدريب في المؤسسة أشخاص متخصصين وذوي خبرة " والتي مثلت بالموافقة المرتفعة على هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ 3.4؛

و تليها العبارات الثالثة، الرابعة احتلت المرتبة الثالثة و المتمثلة على التوالي في " يستطيع المدربون في العادة توصيل المعلومات للمدربين " في العادة يستطيع المدربون الإحاطة بجميع جوانب التدريب " والتي تمثل الاستجابة المتوسطة لافراد العينة على هاتين الفقرتين بمتوسط حسابي قدره 3.2؛

تليها العبارة الخامسة و المتمثلة في " يقوم المدربون بتحفيز العمال لتسهيل عملية التدريب " والتي مثلت الرأي المتوسط بمتوسط حسابي قدره 3.1؛

ثم تليها العبارات السادسة، السابعة والتمثلة على التوالي: " يعتمد المدربون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب " و " يوجد تواصل فعال بين المدربين والعمال خلال فترة التدريب " والتي تمثل الاستجابة المتوسطة لافراد العينة على هاتين الفقرتين بمتوسط حسابي قدره 3؛

تليها العبارة الثامنة والتمثلة في " يحرص المدربون على مشاركة وتفاعل جميع العمال في أثناء التدريب " والتي مثلت الرأي المتوسط بمتوسط حسابي قدره 2.9؛

تليها العبارات التاسعة، العاشرة والتمثلة في " يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف منها " ، " يستطيع المدربون إدارة المناقشات والمداخلات أثناء عملية التدريب " والتي تمثل الاستجابة المتوسطة لافراد العينة على هاتين الفقرتين بمتوسط حسابي قدره 2.8؛

ثالثا : أهمية المتدربين " العمال " في المؤسسة

في هذا الجانب سنحاول اكتشاف أهمية المتدربين في المؤسسة من أجل ذلك نعتمد على حساب المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (2_4)

جدول رقم (2_4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام للمتدربين " العمال " في المؤسسة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العناصر المتدربين " العمال "
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
محايد	1.2	3.1	3	6	9	9	3	يمنح جميع العمال فرص تدريب متكافئة
			10.0	20.0	30.0	30.0	10.0	
محايد	0.8	3.3	0	6	8	16	0	يخضع العمال للتدريب في الوقت الرسمي للعمل
			0	20.0	26.7	53.3	0	
محايد	1.1	2.6	6	8	7	9	0	يخضع العمال للتدريب عند وجود نقص في أدائهم
			20.0	26.7	23.3	30.0	0	
موافق	1.2	3.4	5	0	7	14	4	يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهامهم
			16.7	0	23.3	46.7	13.3	

موافق	0.9	3.6	0	4	9	13	4	يقوم العمال بأداء وظائفهم بسهولة وفي وقت اقل من السابق بعد القيام بدورات تدريبية
			0	13.3	30.0	43.3	13.3	
موافق	1.2	3.4	3	3	7	13	4	يساعد التدريب المكثف والمستمر على تحسين أداء العمال
			10.0	10.0	23.3	43.3	13.3	
محايد	1.2	3.3	3	4	8	11	4	يشعر العمال بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب
			10.0	13.3	26.7	36.7	13.3	
محايد	1.1	3.1	3	5	10	9	3	يشعر العمال بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للتدريب
			10.0	16.7	33.3	30.0	10.0	
محايد	1.2	3.3	3	4	8	11	4	يشعر العمال بتطوير مهاراتهم ومعارفهم بعد عملية التدريب
			10.0	13.3	26.7	36.7	13.3	
محايد	1.2	3.1	4	4	10	8	4	تكلف المؤسسة العمال بمهام إضافية بعد خضوعه للتدريب
			13.3	13.3	33.3	26.7	13.3	
محايد	0.6	3.22						المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للمتدربين " العمال "

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

_ يشير الجدول رقم (2_4) أن المتوسطات الحسابية لأهمية المتدربين " العمال " في المؤسسة تراوحت بين 2,6 إلى 3.6 و بانحرافات معيارية من 1.1 إلى 0.9، هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية المتدربين في المؤسسة و بدرجات متفاوتة بين الموافق و المحايد؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة الخامسة و المتمثلة في " يقوم العمال بأداء وظائفهم بسهولة وفي وقت اقل من السابق بعد القيام بدورات تدريبية " احتلت المرتبة الأولى وهي نسبة مرتفعة وتدل على راي افراد عينة الدراسة بالموافقة المرتفعة على هذه الفقرة إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.6؛

ثم تأتي العبارات الرابعة، السادسة احتلت الرتبة الثانية والتي تنص على أن " يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهامهم " ، " يساعد التدريب المكثف والمستمر على تحسين أداء العمال " وهي نسبة مرتفعة وتدل على راي افراد عينة الدراسة بالموافقة المرتفعة على هاتين الفقرتين بمتوسط حسابي بلغ 3.4؛

و تليها العبارات الثانية، السابعة، التاسعة احتلت المرتبة الثالثة و المتمثلة على التوالي في " يخضع العمال للتدريب في الوقت الرسمي للعمل "، " يشعر العمال بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب "، " يشعر العمال بتطوير مهاراتهم ومعارفهم بعد عملية التدريب " والتي تمثل الاستجابة المتوسطة لافراد العينة على هاته الفقرات بمتوسط حسابي قدره 3.3؛

تليها العبارات الاولى، الثامنة، العاشرة و المتمثلة في " يمنح جميع العمال فرص تدريب متكافئة "، " يشعر العمال بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للتدريب "، " تكلف المؤسسة العمال بمهام إضافية بعد خضوعه للتدريب " والتي تمثل الاستجابة المتوسطة لافراد العينة على هاته الفقرات بمتوسط حسابي قدره 3.1؛

تليها العبارة الثالثة و المتمثلة في " يخضع العمال للتدريب عند وجود نقص في أدائهم " والتي مثلت الراي المتوسط بمتوسط حسابي قدره 2.6؛

رابعا : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول

جدول رقم (2_5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للتدريب في المؤسسة

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
المحور الاول	3.08	0.52	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

المحور الثاني : الميزة التنافسية

في هذا الجزء يتم تحليل فقرات مجال محور الميزة التنافسية، وتحديد أهمية الميزة التنافسية في المؤسسة من أجل ذلك نعلم على حساب المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (2_6)

جدول رقم (2_6): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام للميزة التنافسية في المؤسسة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العناصر					الميزة التنافسية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
محايد	1.2	2.7	6	7	11	3	3	- تخصص المؤسسة مكان خاص للتعرف على اراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة
			20.0	23.3	36.7	10.0	10.0	

محايد	1.2	3.3	5	0	10	11	4	- يتجز موظفي المؤسسة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد
			16.7	0	33.3	36.7	13.3	
موافق	0.9	3.6	0	4	8	13	5	- تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق الجودة المحلية والعالمية
			0	13.3	26.7	43.3	16.7	
موافق	0.9	3.7	0	4	6	15	5	- تحتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن
			0	13.3	20.0	50.0	16.7	
موافق	1.1	3.4	2	4	8	12	4	- تتبنى المؤسسة ادخال تجريب الافكار الجديدة التي يقدمها الموظفون لحل مشكلات العمل
			6.7	13.3	26.7	40.0	13.3	
محايد	1.2	3.2	4	4	8	10	4	- تحتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون
			13.3	13.3	26.7	33.3	13.3	
محايد	1.2	3.2	3	7	5	11	4	- تتابع المؤسسة وتتخذ الاجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن
			10.0	23.3	16.7	36.7	13.3	
موافق	0.9	3.6	0	4	9	12	5	- تعمل المؤسسة على فتح المجال امام الزبائن باتصالات معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم
			0	13.3	30.0	40.0	16.7	
موافق	0.8	3.8	0	0	12	12	6	- تحتم المؤسسة براء الزبائن ومقتراحاتهم وتفصيلاتهم في تقديم خدمات جديدة واجراء تحسينات على الخدمات المقدمة
			0	0	40.0	40.0	20.0	
موافق	1.3	3.4	4	3	6	11	6	- للمعارف الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
			13.3	10.0	20.0	36.7	20.0	
محايد	0.61	3.39						المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

_ يشير الجدول رقم (2_6) أن المتوسطات الحسابية لأهمية الميزة التنافسية في المؤسسة تراوحت بين 2.7 إلى 3.8 و بانحرافات معيارية من 1.2 إلى 0.8، هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية الميزة التنافسية في المؤسسة و بدرجات متفاوتة بين الموافق و المحايد؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة التاسعة و المتمثلة في " تهتم المؤسسة براء الزبائن ومقترحاتهم وتفصيلاتهم في تقديم خدمات جديدة واجراء تحسينات على الخدمات المقدمة " احتلت المرتبة الأولى وهي نسبة مرتفعة وتدل على راي افراد عينة الدراسة بالموافقة المرتفعة على هذه الفقرة إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.8؛

ثم تأتي العبارة الرابعة احتلت الرتبة الثانية والتي تنص على أن " تهتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن " وهي نسبة مرتفعة وتدل على راي افراد عينة الدراسة بالموافقة المرتفعة على هذه الفقرة إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.7؛

و تليها العبارات الثالثة والثامنة احتلت المرتبة الثالثة و المتمثلة في " تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق الجودة المحلية والعالمية " ، " تعمل المؤسسة على فتح المجال امام الزبائن باتصالات معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم " وهي نسبة مرتفعة وتدل على راي افراد عينة الدراسة بالموافقة المرتفعة على هاتين الفقرتين بمتوسط حسابي قدره 3.6؛

تليها العبارات الخامسة والعاشره و المتمثلة في " تتبنى المؤسسة ادخال تجريب الافكار الجديدة التي يقدمها الموظفون لحل مشكلات العمل " ، " للمعارف الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة " وهي نسبة مرتفعة وتدل على راي افراد عينة الدراسة بالموافقة المرتفعة على هاتين الفقرتين بمتوسط حسابي قدره 3.4؛

ثم تليها العبارة الثانية و المتمثلة في " ينجز موظفي المؤسسة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد " والتي مثلت الراي المتوسط بمتوسط حسابي قدره 3.3؛

تليها العبارات السادسة والسابعة و المتمثلة في " تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون " ، " تتابع المؤسسة وتتخذ الاجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن " والتي مثلت الراي المتوسط بمتوسط حسابي قدره 3.2؛

تليها العبارة الاولى و المتمثلة في " تخصص المؤسسة مكان خاص للتعرف على اراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة " والتي مثلت الراي المتوسط بمتوسط حسابي قدره 2.7.

المطلب الثاني: مناقشة فرضيات الدراسة

الفرع الاول : الاجابة الاحصائية عن الفرضية الجزئية الاولى

- الفرضية الجزئية الاولى : هناك وضوح لمفهوم التدريب لدى عمال مؤسسة سيفانكو تقرت، والاهتمام الجيد به من خلال عناصره.

توضح الجداول (2-2)، (3-2)، (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عمال مؤسسة سيفانكو تقرت حول التدريب

اولا : برامج التدريب

يظهر من الجدول السابق (2-2) ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق ببرامج التدريب بلغ (2.90) وانحراف معياري (0.5)؛

كما يتضح من خلال الجدول (2-2) أن العبارة التاسعة و المتمثلة في " تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز في الأداء " احتلت المرتبة الأولى والتي مثلت الرأي الموافق إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.6) وانحراف معياري قدر ب (0.89) وهذا دلالة على رضا العاملين عن برامج التدريب ومساهمتها في تغطية الاحتياجات التدريبية وجوانب العجز في ادائهم. في حين جاءت العبارة السادسة والمتمثلة في " توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام " المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا البعد والتي توضح نسبة الموافقة لافراد عينة الدراسة منخفضة بمتوسط حسابي قدره (2.5) وانحراف معياري قدر ب (0.97) وهذا دلالة على عدم وجود عدالة في منح فرص تدريب لجميع الموظفين في جميع الاقسام مما ادى الى تحقيق عدم رضا عمال المؤسسة. وبشكل عام يتضح ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات برامج التدريب جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على نقص اهتمام المؤسسة في تطبيق برامج التدريب في المؤسسة .

ثانيا : المدربون

يظهر من الجدول السابق (3-2) ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالمدربون بلغ (3.1) وانحراف معياري (0.70)؛

كما يتضح من خلال الجدول أن الفقرة المتعلقة باهمية المدرب في مدى نجاح برنامج التدريب، احتلت المرتبة الأولى والتي تتضح من خلال نسبة الموافقة المرتفعة عليه من طرف افرادعينة الدراسة الموافق إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.6) وانحراف معياري قدر ب (0.9) وهذا دلالة على رضا العاملين على المدربين ومساهمتهم في نجاح برامج التدريب. في حين جاءت العبارات التاسعة ، العاشرة والمتمثلة في " يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف منها " ، " يستطيع المدربون إدارة المناقشات والمداخلات أثناء عملية التدريب " المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا البعد والتي تمثل الرأي المتوسط لعينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (2.8) انحرافات معيارية قدرت ب (1.09) (1.2) وهذا يعكس النظرة المحايدة لافراد العينة اتجاه هذه العبارات ؛ وهذا دلالة على عدم رضا العاملين عن مقومات المدربين من خلال احاطتهم الكاملة بموضوع التدريب مع القدرة على توصيل المعلومات باقناع وطريقة واضحة وشيقة ، كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على نقص الاهتمام في تطبيق المدربين لشروط نجاح برامج التدريب في المؤسسة .

ثالثا : المتدربين " العمال "

يظهر من الجدول السابق (2-4) ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالمتدربين " العمال " بلغ (3.22) وانحراف معياري (0.6)؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة الخامسة و المتمثلة في " يقوم العمال بأداء وظائفهم بسهولة وفي وقت اقل من السابق بعد القيام بدورات تدريبية " احتلت المرتبة الأولى والتي مثلت الاستجابة المرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.6) وانحراف معياري قدر ب(0.9)، وهذا دلالة على ازالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك المتدربين "العمال" نتيجة اكتسابهم مهارات ومعارف وخبرات تنقصهم. في حين جاءت العبارة الثالثة والمتمثلة في " يخضع العمال للتدريب عند وجود نقص في أدائهم " المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا البعد والتي مثلت باستجابة متوسطة لافراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (2.6) وانحراف معياري قدر ب (1.1)، وهذا يعكس عدم رضا افراد العينة تجاه هذه اهتمام المؤسسة بالنقص في اداؤهم وضرورة معالجة ذلك عن طريق التدريب. كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على نقص الاهتمام في اكساب العمال مهارات ومعارف وخبرات تنقصهم، وإزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك العمال " المتدربين " في المؤسسة .

وكخلاصة والتحقق من الفرضية الاولى يمكن القول وضح مفهوم التدريب لدى عمال مؤسسة سيفانكو تقرت والاهتمام المتوسط والغير كافي لعناصر التدريب .

الفرع الثاني : الاجابة الاحصائية عن الفرضية الجزئية الثانية

- الفرضية الجزئية الثانية : هناك وضوح لمفهوم الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطبيقها الجيد في مؤسسة سيفانكو تقرت.

يوضح الجدول(2-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عمال مؤسسة سيفانكو تقرت حول الميزة التنافسية.

اولا : مفهوم الميزة التنافسية

يظهر الجدول (2-6) السابق ان المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بمفهوم الميزة التنافسية بلغ (3.39) وانحراف معياري (0.61)؛

كما يتضح من خلال الجدول كذلك أن العبارة التاسعة و المتمثلة في " تهتم المؤسسة براء الزبائن ومقترحاتهم وتفصيلاتهم في تقديم خدمات جديدة واجراء تحسينات على الخدمات المقدمة " احتلت المرتبة الأولى من حيث نسبة موافقة المرتفعة عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.8) وانحراف معياري قدر ب(0.8) مما يدل على اهتمام الشركة بزبائنهم والخدمات التي تقدمها، في حين جاءت العبارة الاولى والمتمثلة في " تخصص المؤسسة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة " احتلت المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا البعد وهذا يتضح بشكل بارز من خلال النسبة المتوسطة لاستجابة افراد

عينة الدراسة حيث قدر بمتوسط حسابي قدره (2.7) وانحراف معياري قدر ب (1.2) وهذا ما يعكس النظرة المحايدة لافراد العينة تجاه هذه العبارة، كما يبين الجدول (2-6) ان المتوسطات الحسابية لاغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يؤشر على وجود نقص فهم واهتمام غير مقبول للميزة التنافسية.

الفرع الثالث : الاجابة الاحصائية عن الفرضية الجزئية الثالثة

الفرضية الجزئية الثالثة : هناك علاقة ارتباطية قوية جدا بين التدريب وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سيفانكو بتقترت.

اولا : العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، التدريب كمتغير مستقل وتحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع عند مستوى دلالة 0.05، والنتائج مبينة في الجدول (2-7) والذي يبين ان مستوى الدلالة يساوي 0.048 وهو اصغر من 0.05، وان معامل الارتباط يساوي 0.364، مما يدل على انه يوجد علاقة ارتباط متوسطة بين التدريب و تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (2_7):معامل الارتباط بين محور الميزة التنافسية ومحور التدريب

Correlations			
		المحور الأول	المحور الثاني
المحور الأول	Pearson Correlation	1	,364 [*]
	Sig. (2-tailed)		,048
	N	30	30
المحور الثاني	Pearson Correlation	,364 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	,048	
	N	30	30

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

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

ثانيا : اختبار الفرضية الجزئية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية

لاختبار هذه الفرضية نستخدم طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة

0.05

حيث المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع هو الميزة التنافسية في مؤسسة سيفانكو بتقترت.

جدول رقم (2_8): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,364	,133	,102	,583

The independent variable is المحور الأول.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss

من الجدول السابق نلاحظ ان معامل الارتباط الخطي بين التدريب وبين الميزة التنافسية لمؤسسة سيفانكو هو

(0.364)

اي هناك ارتباط ضعيف جدا بينهما، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.133)، بمعنى ان (13.3%) من تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود لنظام التدريب ، والنسبة المتبقية (86.7) ترجع لعدة عوامل اخرى.

ثالثا : تبين خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تحليل تبين خط الانحدار للمؤسسة محل الدراسة بحيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات.

جدول رقم (2_9): يوضح تحليل تبين خط الانحدار

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1,455	1	1,455	4,285	,048
Residual	9,512	28	,340		
Total	10,967	29			

The independent variable is المحور الأول.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من الجدول نجد ما يلي :

-مجموع مربعات الانحدار يساوي (1.455) ومجموع مربعات البواقي هو (9.512) ومجموع المربعات الكلي يساوي 10.967؛

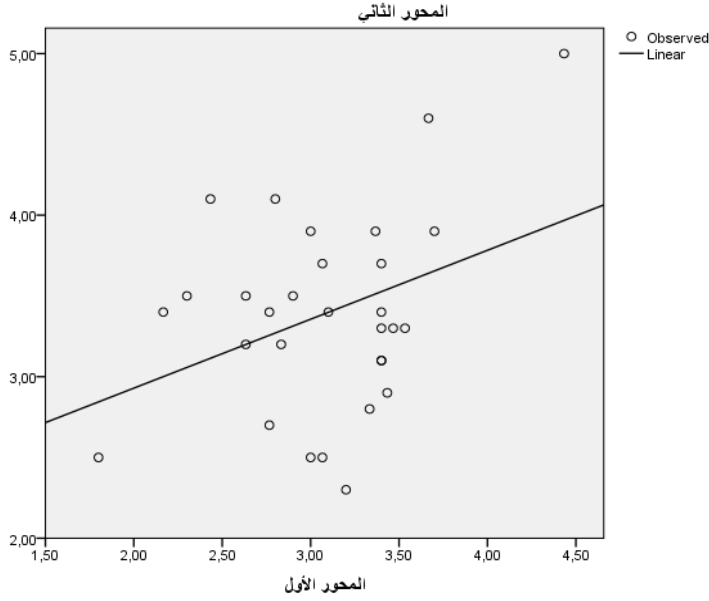
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 28؛

- معدل مربعات الانحدار هو (1.455) ومعدل مربعات البواقي هو (0.340)؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (4.285)؛

- مستوى دلالة الاختبار (0.048) اقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل (1-2) يوضح ذلك.

شكل رقم (2_6) يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

رابعا : دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار؛

جدول رقم (2_10): يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,081	,682		3,050	,005
1 برامج التدريب	,396	,311	,321	1,271	,215
المدربون	,242	,221	,276	1,098	,282
المتدربون' العمل"	-,184	,261	-,178	-,703	,488

a. Dependent Variable: الثاني المحور

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

- مقطع خط الانحدار يساوي 2.081 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم $y=a+bx$

بحيث y متغير تابع و X متغير مستقل؛

وبالتالي معادلة خط الانحدار نصيغها في الشكل التالي :

$$Y=ax_1+dx_2+ cx_3+b$$

$$Y= 0.396x_1+0.242x_2-0.184x_3+2.081$$

حيث: X_1 = تمثل برامج التدريب

حيث: X_2 = تمثل المدربين

حيث: X_3 = تمثل المتدربين " العمال "

وعند دراسة قيم Sing نجد ان القيم 0,215 ، 0.282 هي قيم مقبولة لانها تحقق الفرضية البديلة فتصبح معادلة خط

الانحدار هي :

$$Y= 0.396x_1+0.242x_2+2.081$$

وبالتالي نستنتج ان برامج التدريب والمدربين هما الاكثر اهمية وتأثيرا على التدريب من بين باقي عناصر التدريب.

الخلاصة :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في ما مدى مساهمة التدريب في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية إذ تناولنا هذا الفصل من خلال مبحثين المبحث الأول تعرضنا فيه إلى طريقة و ادوات جمع البيانات ، و المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها.

الخاتمة

خاتمة

مع تحول الاقتصاد شبيئ فشيئ الى اقتصاد قائم على المعرفة اصبحت هذه الاخيرة هي المصدر الاساسي لانشاء القيمة المضافة للمؤسسة وبالتالي تحقيق التميز عن المنافسين، على العكس من الاقتصاد المبني على الانتاج حيث تلعب المعرفة فيه دورا اقل والنمو مدفوعا بعوامل الانتاج التقليدية، فان الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية او ما اصطلح على تسميته راس المال البشري هي اكثر الاصول قيمة في الاقتصاد الجديد، ويعد الاستثمار في راس المال البشري في مقدمة القضايا التي تعنى بها المجتمعات على اختلاف انظمتها ومستويات نموها، حيث ثبت ان العنصر البشري ليس فقط هو أحد عناصر الانتاج ومحددات الانتاجية بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية بحيث اصبح في المقدمة المقاييس الرئيسية لثروة المنظمة.

لتأتي المنافسة في عصر اقتصاد المعرفة من كل مكان يحيط بالمنظمة، ولا حماية منها الا بمحاولة منظمات اليوم التفوق والتميز بالابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وتزداد صعوبة اللعبة التنافسية يوم بعد يوم نتيجة انفتاح الاسواق وانحياز الحواجز بينها وتحولها الى اسواق الكترونية تسيطر عليها التقنية المتقدمة وغيرها من التطورات الحاصلة كنتيجة طبيعية او منطقية لخصائص اقتصاد المعرفة، الأمر الذي دفع بالمنظمات الى استثمار ما لديها من قدرات أو مزايا بما يضمن تميزها عن غيرها.

لتنجح المنظمات الحديثة في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية، نتيجة الاستثمار الكفء لمواردها البشرية، هذا ما أدى الى بروز أهمية التدريب الذي يعد من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى، فأصبح بذلك التدريب يكتسب أهمية خاصة في جميع المنظمات وذلك يعود أساسا الى تطور نظم التعليم والتحويلات الهيكلية المتسارعة في نظم الانتاج في اغلب الانشطة الاقتصادية.

لذا فلا يجب النظر الى التدريب على انه عملية الية روتينية تخدم أهداف قلما تخدم نوعية المخرجات التدريبية، ومدى مساهمتها في رفع انتاجية المتدرب لاحقا، كما يتوجب على المنظمة الاهتمام بكل مرحلة من مراحل دورة التدريب من تشخيص للمشكلة وتحديد للاحتياجات والأهداف، وخطه التدريب وتنفيذها الى تقييمها بنفس الاهتمام فكل هذه المراحل مترابطة تعتمد النتيجة في المرحلة اللاحقة على سابقتها.

و كي نسقط ما درسناه في الجانب النظري ونجيب على اشكالتنا الرئيسية المطروحة وهي " ما مدى مساهمة التدريب في تعزيز الميزة التنافسية لدى مؤسسة سيفانكو بتقرت؟ " فقد تم اجراء دراسة تطبيقية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية. واهم نتائج الدراسة ما يلي :

أ- النتائج النظرية :

-التدريب عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله يهدف الى احداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية او مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع الكبير؛

- التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الاداء الكفاء وقد لا يكون جميع العاملين في المؤسسة معينين ببعض انواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة الى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم واهداف المنظمة؛
- الهدف الرئيسي للتدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الأفراد، سواء أكانت هذه الجوانب في أداء والسلوك الحالي أو المتوقع، الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة، واهداف التدريب تختلف من مؤسسة لاخرى تبعا لاحتياجات التدريب في كل وحسب اختلاف الظروف الانتاجية والادارية المؤثرة على كل منها؛
- التدريب يختلف حسب مرحلة التوظيف ونوع الوظيفة وحسب المكان، والمنظمة تختار من بين انواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها، الامكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها؛
- أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من ثلة من العناصر المتكاملة والمترابطة؛
- الميزة التنافسية تعبر عن عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس؛
- يجب ان تتوفر الميزة التنافسية على 3 من الخصائص هي: تبني على اختلاف وليس على تشابه- يتم تاسيسها على المدى الطويل ، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية- عادة ما تكون مركزة جغرافيا؛
- يمكن ان تكون الميزة التنافسية ميزة تميز كما يمكن ان تكون ميزة التكلفة الاقل؛
- من مداخل تحقيق الميزة التنافسية النظر للموارد البشرية ك رأس مال فكري وهذا ما يحتم اتخاذ قرارات علمية مدروسة تهيء فاعلية كل من الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير و تقييم الاداء والحوافز وتخطيط المسار الوظيفي؛
- يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على التدريب من خلال رفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم من خلال عملية تدريبها.

ب- النتائج التطبيقية :

- توصلت الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- _ كان مستوى أهمية برامج التدريب في المؤسسة محل الدراسة متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه المحايد؛
- _ تبين أن مستوى أهمية المدربين في المؤسسة محل الدراسة متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه المحايد؛
- _ أظهرت النتائج أن مستوى أهمية المتدربون " العمال " في المؤسسة محل الدراسة متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه المحايد؛

ـ تبين أن مستوى أهمية الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطاً من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه المحايد؛

- قدم عمال مؤسسة سيفانكو بتقرت مفهوم غير جيد و غير مقبول حول تحقيق الميزة التنافسية؛
- اظهرت نتائج الدراسة ان عناصر التدريب (برامج التدريب، المتدربين، المدربون) في مؤسسة سيفانكو بتقرت غير فاعلة ومتدنية ولا تساعد على تحقيق الميزة التنافسية بدرجة كبيرة؛
- نقص اهتمام مؤسسة سيفانكو بتقرت بتطبيق برامج التدريب في المؤسسة، اضافة الى نقص الاهتمام في تطبيق المدربون لشروط نجاح برامج التدريب في المؤسسة، كذلك نقص الاهتمام في اكساب العمال مهارات ومعارف وخبرات تنقصهم وإزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك العمال " المتدربين " في المؤسسة؛
- بينت الدراسة ان هناك اثر ضعيف لفعالية عنصر المتدربين " العمال " ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سيفانكو بتقرت، على عكس عنصر برامج التدريب والمدربون حيث يعتبران اهم عناصر التدريب.

التوصيات:

- ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تبني برامج تدريب شاملة تطل جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية، وأن يبنى التدريب والترشيح له على أساس مسح حقيقي للاحتياجات ومواضعها كماً ونوعاً؛
- ضرورة الاهتمام بالنشاط التدريبي على مستوى المؤسسة لما للتدريب من اهمية للمؤسسات المتميزة؛
- توعية الموارد البشرية للمؤسسة بالاهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الادارة في وضع خطط التدريب وذلك ضماناً لنجاح البرنامج التدريبي في تحقيق اهدافه؛
- التاكيد على ان نتائج البرنامج التدريبي من شأنها اكساب المتدرب معلومات متجددة واطاحة الفرصة امامه لتطبيق ما عاد به من مهارات ومعارف اضافية على ارض الواقع؛
- ضرورة التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية ولما هذا العنصر من اهمية تظهر على مستوى مخرجات البرنامج، في المقابل اختيار صحيح للمدربين، والتحقق من كفاءتهم ورغبتهم في التدريب لضمان تطبيق جميع بنود خطة التدريب وعدم الانحراف عنها؛
- حتى تضمن المنظمة نجاح التدريب عليها ان تبني برنامجها على قاعدة صحيحة تركز على:
- ان يعالج مشكلة تعاني منها المنظمة؛
- ان يكون للبرنامج التدريبي هدف محدد؛
- ان يضيف مهارات حقيقية للموظفين يمكن ان نراها تتجسد في واقع تطور العمل.

على أن يتم صياغة أهداف واضحة للتدريب مرتبطة بتحسين أداء المورد البشري في المنظمة وتنمية قدراتهم والاستفادة من هذه المهارات والقدرات، وضرورة وجود تدريب لجميع المستويات الادارية في المنظمة فمعظم العاملين في المنظمة تقريباً يحتاجون للتدريب في وقت من الأوقات، فالموظف الجديد يحتاج اليه لاتقان الوظيفة الجديدة والقدرة على زيادة مهاراته وقدراته في العمل وكل هذا يتم عن طريق الرجوع الى مديري الادارات ورؤسات الأقسام ومشرفيها بالتنسيق معهم ومشاركتهم في تصميم واعداد البرامج التدريبية حتى تؤدي هذه البرامج الغرض منها بناء على المعايير ومقاييس الموضوع لقياس الأداء، وحتى يسهل تقييم فاعلية التدريب ومعرفة اثاره على المورد البشري من جهة وانعكاس ذلك على المنظمة في شكل ميزة تنافسية تمتلكها في مواردها البشرية، تظهر من خلال منتجات المنظمة وعلاقتها العامة مع مختلف القوى التنافسية التي تحيط بها.

- شحن ثقافة الميزة التنافسية بين العمال، واشعارهم بانها ضرورية لاستمرارية المؤسسة.

افاق الدراسة:

إن موضوع دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبقى مفتوحاً لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه، و بذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات :

__ دور تسيير كفاءات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

__ دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

__ تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع

أولا : اللغة العربية

الكتب

- 1- منير احمد بن دريدي، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب - الحوافز، الطبعة الاولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 2- خالد عبد الرحيم الهيقي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2003.
- 3- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الاداري (المدرسون والمتدربون واساليب التدريب)، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2009.
- 4- بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 5- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 6- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010.

أطاريح الدكتوراه

- 1- شتاتحة عائشة، اهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011/2010.

مذكرات الماجستير

- 1- محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005.
- 2- اياد حماد، تدريب وتنمية الموارد البشرية، ماجستير (حلقة بحث) غير منشورة، جامعة دمشق، 2008 - 2009.
- 3- قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
- 4- سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010.

- 5- بن فايد فاطمة الزهراء، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011/2010.
- 6- حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008 /2007.
- 7- ليلى محمد وليد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، مذكرة ماجستير غي منشورة، جامعة دمشق، دمشق، 2010/2009.

مذكرات الماستر

- 1- شارف مريم نسرين، اثر ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.

المقالات

- 1- ناصر مراد، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009.
- 2- معموري صورية، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،

19:55, 17/04/2015, Labocolloque5.voila.net/88sorayamaamouri.pdf

المواقع الإلكترونية

ندى جبران ، الميزة التنافسية للموارد البشرية، تاريخ التصفح، 17 افريل 2015، 19:56

www.hrdiscussion.com

ثانيا : اللغة الأجنبية

_ Michael porter ، l'avantage concurrentie traduit par philippe de l'avergne paris france 1997.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) : استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



تحية طيبة وبعد ...

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير ، راجية حسنة تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على " تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق ميزة تنافسية لشركة سيفانكو " ، ولذلك نضع بين أيديكم هذا الاستبيان حيث أننا نحتاج لجمع المعلومات المطلوبة التي تساعد في إتمام هذا البحث ، نرجو التكرم بالإجابة قدر الإمكان عن الاستبيان المرفق بكل موضوعية علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة .

ملاحظة : تكون الإجابة بوضع العلامة (X) في المكان المناسب

محاور الاستبيان

المحور الأول: البيانات الأولية

- الجنس: أنثى ذكر
- العمر: اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- المستوى التعليمي: اقل من ثانوي ثانوي جامعي تكوين آخر
- الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- المسمى الوظيفي: مدير عام رئيس قسم موظف أخرى

المحور الثاني: التدريب في المؤسسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي حول التدريب الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- برامج التدريب						
1	تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة					
2	تحدد المؤسسة الأهداف المتوقعة من برامج التدريب					
3	تحقق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعية لأجلها					
4	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها					
6	يساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال					
7	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام					
8	برامج التدريب في المؤسسة تكون من خلال وسائل حديثة ومتطورة					
9	تساعد البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العمال					
10	تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز في الأداء					
11	تقوم المؤسسة بتقييم نتائج الدورات التدريبية					
2- المدربون						
1	يقوم بعملية التدريب في المؤسسة أشخاص متخصصين وذوي خبرة					
2	للمدرب دور مهم في مدى نجاح برنامج التدريب					
3	يستطيع المدربون في العادة توصيل المعلومات للمتدربين					
4	في العادة يستطيع المدربون الإحاطة بجميع جوانب التدريب					
5	يقوم المدربون بتحفيز العمال لتسهيل عملية التدريب					
6	يعتمد المدربون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب					
7	يوجد تواصل فعال بين المدربين والعمال خلال فترة التدريب					
8	يحرص المدربون على مشاركة وتفاعل جميع العمال في أثناء التدريب					
9	يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف منها					
10	يستطيع المدربون إدارة المناقشات والمداخلات أثناء عملية التدريب					
3- المتدربين "العمال"						
1	يمنح جميع العمال فرص تدريب متكافئة					
2	يخضع العمال للتدريب في الوقت الرسمي للعمل					
3	يخضع العمال للتدريب عند وجود نقص في أدائهم					
4	يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهامهم					
5	يقوم العمال بأداء وظائفهم بسهولة وفي وقت اقل من السابق بعد القيام بدورات تدريبية					
6	يساعد التدريب المكثف والمستمر على تحسين أداء العمال					
7	يشعر العمال بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب					

الملاحق

					يشعر العمال بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للتدريب	8
					يشعر العمال بتطوير مهاراتهم ومعارفهم بعد عملية التدريب	9
					تكلف المؤسسة العمال بمهام إضافية بعد خضوعه للتدريب	10

المحور الثالث: الميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من العبارات حول الميزة التنافسية الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	- تخصص المؤسسة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة					
2	- ينجز موظفي المؤسسة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد					
3	- تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق الجودة المحلية والعالمية					
4	- تهتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن					
5	- تتبنى المؤسسة ادخال تجريب الافكار الجديدة التي يقدمها الموظفون لحل مشكلات العمل					
6	- تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون					
7	- تتابع المؤسسة وتتخذ الاجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن					
8	- تعمل المؤسسة على فتح المجال امام الزبائن باتصالات معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم					
9	- تهتم المؤسسة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وتفصيلاتهم في تقديم خدمات جديدة واجراء تحسينات على الخدمات المقدمة					
10	- للمعارف الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة					

ملحق رقم (2) : قائمة الاساتذة المحكمين

قائمة الاساتذة المحكمين بجامعة ورقلة

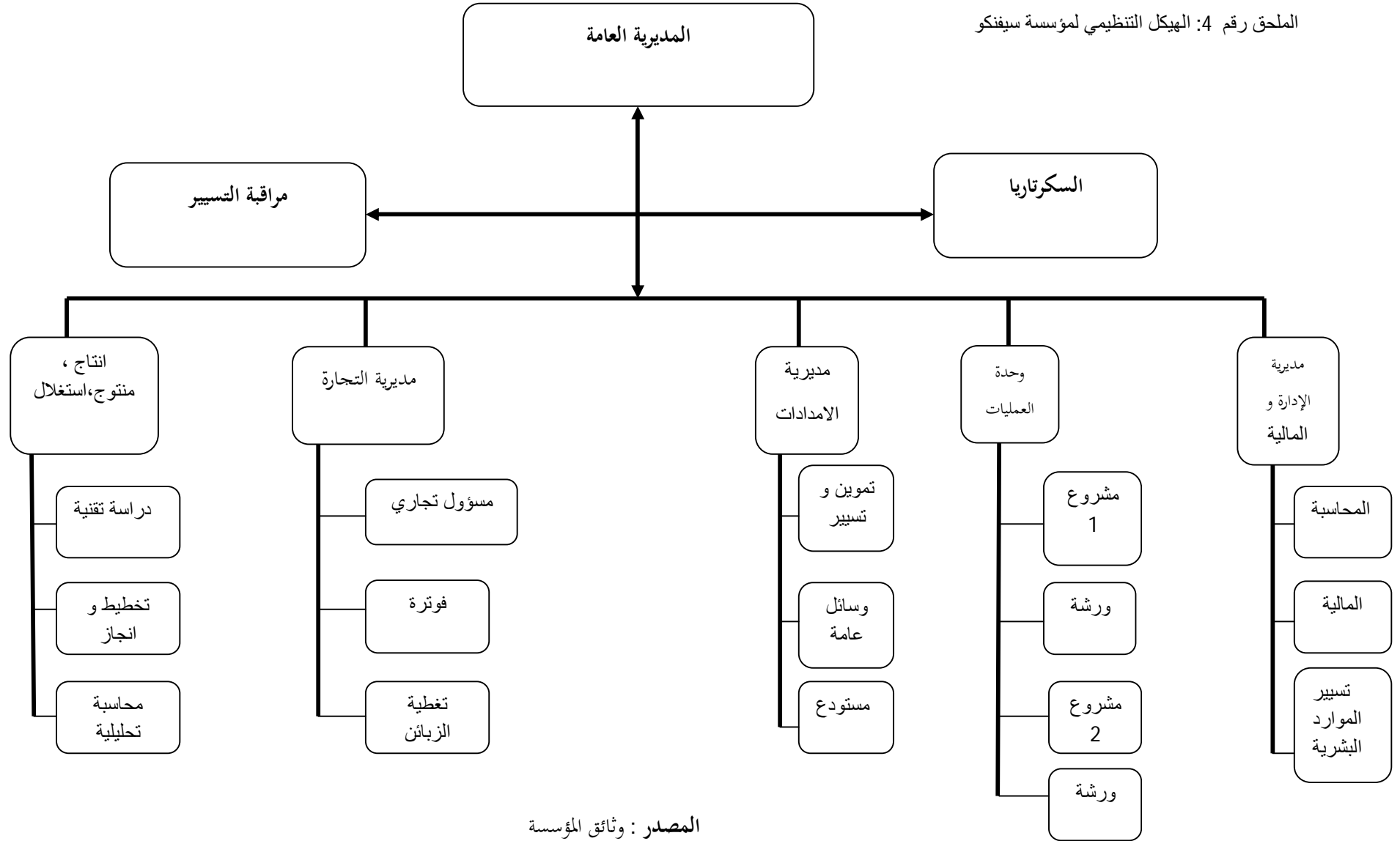
بعد اختيار الاسئلة التي تتلائم مع موضوع الدراسة ، تم تعديل الاستبيان على صورته النهائية من طرف الاساتذة المحكمين بجامعة ورقلة من بينهم :

- حجاج عبد الرؤوف

- رشيد بن ناصرية

- اسماء يوسف

- بوخلخال عبد الرحيم



الفهرس

الموضوع	الصفحة
الاهداء.....	III.....
الشكر.....	IV.....
الملخص.....	V.....
قائمة المحتويات.....	VI.....
قائمة الجداول.....	VII.....
قائمة الاشكال.....	VIII.....
قائمة الملاحق.....	IX.....
المقدمة.....	أ.....

الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد.....	02.....
المبحث الاول : الادبيات النظرية.....	03.....
المطلب الأول: ماهية التدريب.....	03.....
الفرع الأول: مفهوم التدريب واهميته.....	03.....
الفرع الثاني: اهداف التدريب وانواعه.....	04.....
الفرع الثالث: التدريب كنظام متكامل.....	06.....
المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية للمنظمة.....	08.....
الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها.....	08.....
الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية.....	10.....

10.....	الفرع الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية
11.....	المطلب الثالث: العلاقة والاثـر بين التدريب والميزة التنافسية.....
11.....	الفرع الاول:اهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة.....
12.....	الفرع الثاني:علاقة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية.....
12.....	الفرع الثالث:التدريب والتكوين مدخل لتنمية الميزة التنافسية.....
13.....	المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية.....
13.....	المطلب الاول:الدراسات السابقة.....
13.....	الفرع الاول: الدراسات الدولية.....
14.....	الفرع الثاني: الدراسات الاجنبية.....
14.....	الفرع الثالث: الدراسات المحلية.....
16.....	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.....
16.....	الفرع الاول:تقييم الدراسات السابقة.....
16.....	الفرع الثاني : مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
17.....	خلاصة.....

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية

20.....	تمهيد.....
21.....	المبحث الاول: الطريقة والادوات.....
21.....	المطلب الاول:طريقة جمع البيانات.....
21.....	الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة.....
21.....	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....

22.....	الفرع الثالث: الطرق المستخدمة في جمع بيانات الدراسة.
22.....	المطلب الثاني: ادوات جمع البيانات.
22.....	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الجمع.
23.....	الفرع الثاني: المعالجات الاحصائية المستخدمة في الجمع.
24.....	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.
24.....	المطلب الأول: نتائج الدراسة التطبيقية.
24.....	الفرع الأول: خصائص وسمات عينة الدراسة.
27.....	الفرع الثاني: ثبات فقرات الاستبيان.
27.....	الفرع الثالث: تحليل فقرات الاستبيان.
36.....	المطلب الثاني: مناقشة فرضيات الدراسة.
36.....	الفرع الأول: الاجابة الاحصائية عن الفرضية الجزئية الاولى.
38.....	الفرع الثاني: الاجابة الاحصائية على الفرضية الجزئية الثانية.
39.....	الفرع الثالث: الاجابة الاحصائية عن الفرضية الجزئية الثالثة.
43.....	خلاصة.
45.....	خاتمة.
50.....	قائمة المصادر و المراجع.
53.....	الملاحق.