

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة

التنافسية

دراسة حالة: شركة سونلغاز تبسة

من إعداد الطالبتين: إشراف الأستاذ:

- حنان عمير - شوكمال عبد الكريم

جامعة العربي التبسي - تبسة

Université Larbi Tébessi - Tébessa

- مريم هدى

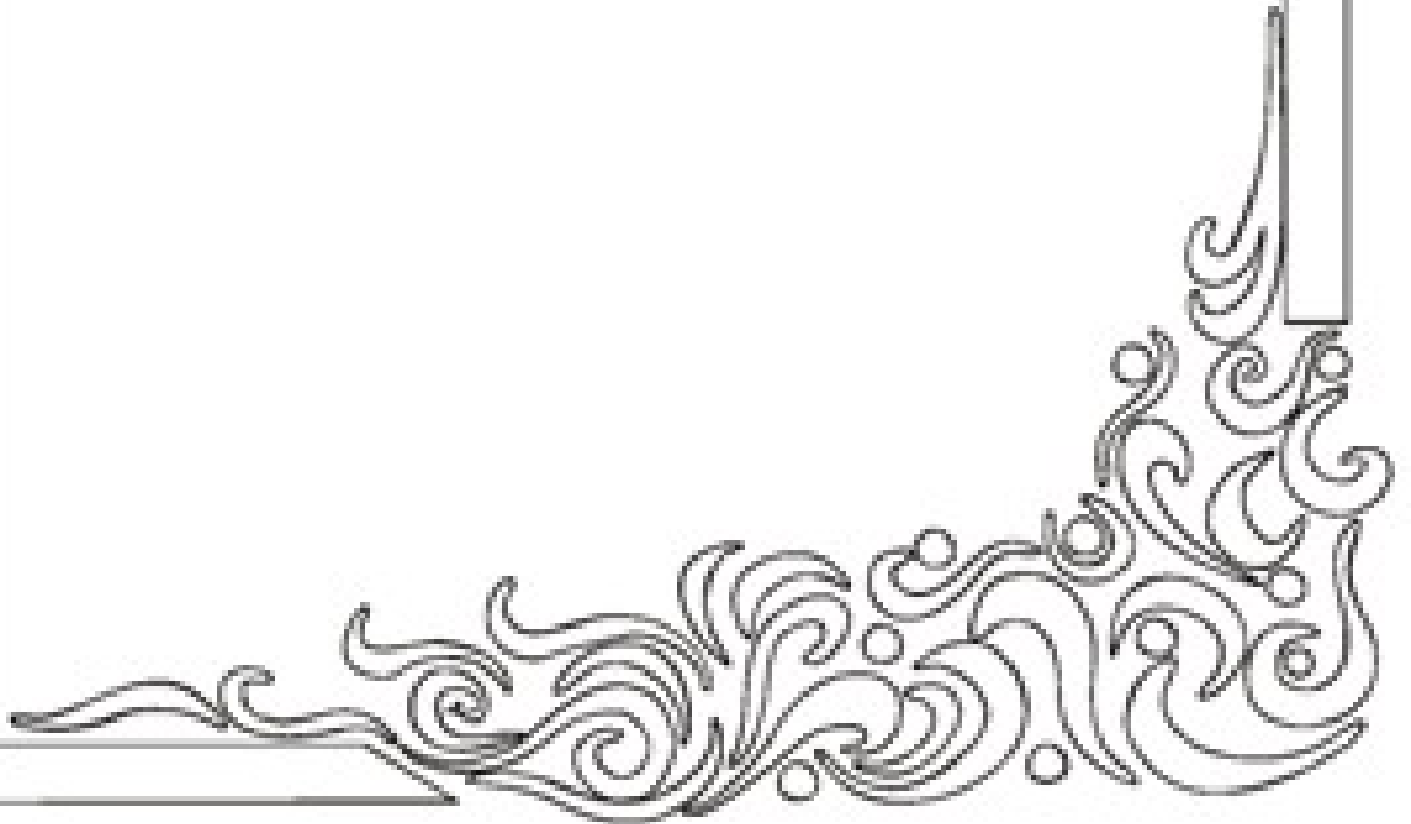
أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
	أستاذ مساعد "أ"	رئيسا
	أستاذ مساعد "أ"	مشرفا ومقررا
	أستاذ مساعد "أ"	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# قائمة المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعران
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
03	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
03	أولاً. مفهوم الميزة التنافسية
04	ثانياً. أهمية الميزة التنافسية
05	المطلب الثاني: أنواع وخصائص الميزة التنافسية
05	أولاً. أنواع الميزة التنافسية
07	ثانياً. خصائص الميزة التنافسية
08	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
08	أولاً. أبعاد الميزة التنافسية
09	ثانياً. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
10	المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
10	المطلب الأول: أسس ومحددات بناء الميزة التنافسية
10	أولاً. أسس بناء الميزة التنافسية
12	ثانياً. محددات الميزة التنافسية
15	المطلب الثاني: مصادر ومراحل بناء الميزة التنافسية
15	أولاً. مصادر الميزة التنافسية حسب التحليل الكلاسيكي لـ "بورتر"
18	ثانياً. مصادر الميزة التنافسية حسب نظرية الموارد والكفاءات
22	ثانياً. مراحل بناء الميزة التنافسية:
23	المطلب الثالث: أسباب تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها
23	أولاً. أسباب تطوير الميزة التنافسية

24	ثانيا. المحافظة على الميزة التنافسية
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أساسيات حول تدريب المورد البشري	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية التدريب
29	المطلب الأول: مفهوم ومبادئ التدريب
29	أولا. تعريف التدريب
31	ثانيا. مبادئ التدريب
31	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب
31	أولا. أهمية التدريب
32	ثانيا. أهداف التدريب
33	المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب
33	أولا. أنواع التدريب
35	ثانيا. أساليب التدريب
40	المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية
40	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
42	المطلب الثاني: تنظيم البرنامج التدريبي
44	المطلب الثالث: تقييم العملية التدريبية
46	المبحث الثالث: دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
46	المطلب الأول: الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية
50	المطلب الثاني: أثر تدريب الموارد البشرية في الكفاءة والجودة
50	المطلب الثالث: أثر تدريب الموارد البشرية في الإبداع
51	المطلب الرابع: أثر تدريب الموارد البشرية في الاستجابة للزبون
54	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - تبسة	
56	تمهيد:
57	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-
57	المطلب الأول: التعريف بالشركة
57	أولا. نشأة شركة سونلغاز -تبسة
57	ثانيا. مراحل تطور شركة سونلغاز
59	المطلب الثاني: الموارد البشرية للمؤسسة وتنظيمها الداخلي

59	أولاً. الموارد البشرية في المؤسسة:
59	ثانياً. الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز
64	ثالثاً. أهداف شركة سونلغاز
64	المطلب الثالث: واقع التدريب بشركة سونلغاز - تبسة
64	أولاً. مراحل التدريب بشركة سونلغاز
66	ثانياً. أنواع التدريب في شركة سونلغاز - تبسة
69	المبحث الثاني: أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية لشركة سونلغاز - تبسة
70	المطلب الأول: مجتمع، عينة وأدوات الدراسة
70	أولاً. تحديد مجتمع وعينة الدراسة
71	ثانياً. أدوات الدراسة
72	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
72	أولاً. نموذج الدراسة:
73	ثانياً. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
75	ثالثاً. صدق وثبات أداة الدراسة
75	رابعاً. تحليل البيانات الشخصية
81	خامساً. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالتدريب بالمؤسسة
83	سادساً. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص الميزة التنافسية
85	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
85	أولاً. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
87	ثانياً. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
89	خلاصة الفصل
91	خاتمة
95	قائمة المصادر والمراجع
102	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	أنواع التدريب	01
41	الاحتياجات الحالية والمستقبلية في العملية التدريبية	02
70	تداول الاستبيان	03
72	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	04
74	مقياس ليكرت الخماسي	05
75	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	06
75	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	07
76	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	08
76	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية	09
77	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي	10
78	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة	11
80	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	12
81	استجابة أفراد المجتمع نحو أبعاد التدريب بالمؤسسة	14
83	استجابة أفراد المجتمع نحو الميزة التنافسية	15
86	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	16
87	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	دورة حياة الميزة التنافسية	01
17	تطبيق تحليل حلقة القيمة في المؤسسة	02
23	نموذج بورتر لقوى المنافسة الخمس	03
52	تحديات منافسة المنظمات	04
60	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة	05
73	نموذج الدراسة	06
76	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	07
77	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر	08
78	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	09
79	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة	10
80	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	11



المقدمة



## المقدمة:

في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، وفي ظل تعاظم أهمية المعرفة وتحول الاقتصاديات إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على ابتكار، تداول وتقييم هاته الأخيرة بغية تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، ومع تزايد حدة المنافسة ولأن البقاء كان دوماً للأصلح والأقدر على استغلال الموارد المتاحة حيث أنه مع الانفتاح العالمي، وفي ظل العولمة باتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها فهي لم تبقى ذلك الميدان الخصب للتميز والمنافسة.

ومن هذا المنطلق تتوجه تطلعات منظمات الأعمال إلى الاستثمار في أحد أهم مواردها وهي الموارد البشرية باعتبار العنصر البشري يمثل ركيزتها في تحقيق وتنفيذ أهدافها. واهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي الاعتماد على التدريب لتحسين قدرات هاته الموارد البشرية بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات وضغوطات المنافسة الحادة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية لها.

**أولاً. إشكالية الدراسة:**

تعاني المؤسسات الجزائرية من ضعف في ممارسة نشاط التدريب، ففي ظل الكم الهائل من المعلومات والتغير المتلاحق وتقدم المعرفة بمعدلات سريعة الذي نتج عن ثورة المعلومات التي نعيشها الآن يبقى المورد البشري هو الغاية والوسيلة اللتان تمثلان سبب هذا التغيير ومحصلته بالتأثير والتأثر، من خلال ما سبق تبرر إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، وفي شركة سونلغاز - تبسة بصفة خاصة؟

ومنها تبرز التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل يؤثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة موضوع الدراسة؟
2. ما مدى مساهمة التدريب في تكوين ميزة تنافسية للمؤسسة؟
3. ما هي متطلبات التدريب للوصول إلى ميزة تنافسية؟

**ثانياً فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية:**

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة سونلغاز - تبسة،

**الفرضيات الفرعية:**

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والتدريب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة سونلغاز - تبسة؛

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والكفاءة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة سونلغاز - تبسة؛

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء وتدريب المورد البشري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة سونلغاز - تبسة؛

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والجودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة سونلغاز - تبسة؛

### ثالثا. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تركز على موضوع هام جدا ويؤثر على قدرة المؤسسة التنافسية وتحقيق أهدافها ألا وهو موضوع التدريب بطرقه المختلفة حيث يعتبر التدريب استثمار طويل الأجل لأهم موارد الشركة ألا وهي الموارد البشرية بما يتيح للعاملين التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، فضلا عن أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف وبهذا تتمكن الشركة في تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

- كما تمكن هذه الأهمية أيضا في إثراء البحوث العلمية والدراسات الأكاديمية في المكتبة الجامعية.

### رابعا. مبررات اختيار الموضوع:

- محدودية الأساليب التي تمكن شركة سونلغاز خاصة والناشطة في الاقتصاديات تتمتع بميزة نسبية خاصة باليد العاملة غالبا من امتلاك ميزة تنافسية تستطيع بواسطتها مجاراة التطور التكنولوجي السريع والمنافسة الحادة في الأسواق، ومن هذا تسليط الضوء على الدور الذي يمكن للعامل أن يلعبه في تمكين مؤسسته من انتزاع حصة سوقية معتبرة إذا تم الاهتمام به وجعله على دراية واطلاع مستمرين بجميع المتغيرات البيئية.

- ازدياد اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري وهذا كون المؤسسات في الماضي تهتم بالمردودية أكثر من اهتمامها بالفرد نفسه.

- اهتمامات سابقة بالموضوع.

- التعلق الشديد بمقياس إدارة الموارد البشرية الأمر الذي أدى بي إلى متابعة البحث في هذا المجال.

### خامسا. منهجية الدراسة:

اعتمدنا بشكل أساسي على المنهج الوصفي، حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها تحليلا دقيقا للخروج بنتائج عن الإشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري، واعتمدنا منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على الشركة المدروسة وتحليل الدراسة المدروسة.

### سادسا. صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد الشركة محل الدراسة.

- صعوبة الحصول على المعلومات من الشركة محل الدراسة نظرا لاختلاف المصطلحات الأكاديمية، والمتعارف عليها فعليا بالشركة.

**سابعاً. هيكلية الدراسة:**

لمعالجة موضوع الدراسة، فقد تم تقسيمها إلى جانبين، الأول نظري وقد احتوى فصلين، تناول الأول الأدبيات النظرية حول الميزة التنافسية ومصادرها وكيفية بنائها وكذا المحافظة على الميزة التنافسية المكتسبة، أما الفصل الثاني فقد تناول موضوع التدريب وأبعاده بالتعرض إلى مفاهيم عامة حول التدريب وكذا أساليب وأنواع التدريب المتبعة، وفيما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة، فقد اشتمل على فصل احتوى على دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بتبسة، أين تم العريف بالشركة وكذا التعرف على برامجها التدريبية والأهداف المرجوة من هذه البرامج، وصولاً إلى المبحث الثاني، أين تم تحليل استمارة الاستبيان الموزعة على عينة مكونة من 30 عاملاً بالشركة وفي الأخير تم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

الفصل الأول

الإطار النظري للميزة التنافسية



**تمهيد:**

لقد أدى انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي السريع إلى احتدام المنافسة بين المنظمات، حيث أصبح كل منها يهدف إلى التميز لضمان البقاء والاستمرارية في السوق مما تولد عنه عدة مفاهيم حديثة غيرت ملامح المنافسة، فبات من الضروري اكتساب ميزة تنافسية، تمكن المنظمة من جلب العملاء والحفاظ عليهم، وهذا ما سيتم تناوله في هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

**المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية**

**المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية**

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التفوق ضمن قطاع نشاط معين عن طريق اكتساب مزايا تنافسية، إذ أن هذه الأخيرة هي العنصر الوحيد والجوهرى الذي يحقق للمؤسسة ربحية مستدامة مقارنة بمنافسيها لذا أصبحت معظم المؤسسات الاقتصادية تولي اهتماما كبيرا لهذا المفهوم باعتباره عنصر تفوق المؤسسة. وقدرتها على مواجهة متغيرات البيئة في السوق، مما يدعم وضعية البقاء والاستمرار، وهذا ما تم تناوله في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

- مفهوم وأهمية الميزة التنافسية؛
- أنواع وخصائص الميزة التنافسية؛
- أبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها؛

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

#### أولاً. مفهوم الميزة التنافسية:

يرتبط مفهوم الميزة التنافسية بالمفكر "مايكل بورتر" الذي اعتبر أن الميزة التنافسية ترتبط بالمؤسسة لا بالدولة، حيث يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة لمستهلكيها، لكن تجمع الأدبيات الاقتصادية أن مفهومها يرجع إلى كتابات (Chamberlin 1939) و (Selznick 1959)، وعلى هذا الأساس يمكن تقديم عدة تعاريف للميزة التنافسية حسب وجهة نظر كل باحث.

اختلف الاقتصاديون في إعطاء مفهوم دقيق وموحد للميزة التنافسية، حيث ركزوا على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيقها، ويعرفها (Johnson et Scholes) على أنها: «العملية التي تسعى فيها المؤسسة للتفوق على الآخر، وقد يكون هذا التفوق على مستوى شخصي أو مؤسسي أو دولي مع ضرورة أن يتوفر لدى المؤسسة القدرة والرغبة في التميز والالتزام وتوفير الموارد اللازمة»<sup>1</sup>. إن الميزة التنافسية من خلال هذا التعريف هي ما تستطيع المؤسسة تقديمه بصورة أفضل من المنافسين، معتمدة في ذلك على مواردها وقدراتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وفالح عبد القادر الحوري، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاع المصارف الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 10، العدد 02، جامعة البترا، الأردن، أكتوبر، 2006، ص: 96.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 37.

أما "كوتلر" فيرى أن: «الميزة التنافسية متغير تابع للاستراتيجيات الثلاث (استراتيجية التكلفة، التنوع، التميز)»<sup>1</sup>. يرتكز هذا التعريف على مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو استراتيجية التنافس، حيث أنها وليدة جملة الاستراتيجيات السابقة وليست هي في حد ذاتها استراتيجية. وعرفها بورتر بأنها: «تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين»<sup>2</sup>. أما (Doyle) فيرى أنها: «تتمثل في القيمة الكبيرة التي تقدمها المؤسسة للمستهلك والتي تدفعه إلى تكرار عملية الشراء من المؤسسة وبالتالي تزداد حصتها السوقية»<sup>3</sup>. يمكن القول أن كلا من "بورتر" و"دويل" يتفقان على أن الميزة التنافسية مرتبطة أساساً بخلق القيمة للمستهلكين وبشكل أفضل من المنافسين ويكون ذلك وفق طريقتين: إما الريادة في التكلفة وإما تميز المنتج وهذا يقود بصورة مباشرة إلى زيادة حصتها السوقية.

إذا الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة لبلوغه بواسطة الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية ضمن مختلف أنشطتها بما يؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحسين الجودة وريادة السوق وتعظيم الربحية على المدى الطويل<sup>4</sup>.

### ثانياً. أهمية الميزة التنافسية:

يمكن اختصار أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>5</sup>

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء،
- تحقيق التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق؛

<sup>1</sup> - فيلي كوتلر، جاري امسترونج، أساسيات التسويق، تور: محمد سرور، علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الجزء 03، الأردن، 2007، ص 63.

<sup>2</sup> - M Porter, *l'avantage concurrentiel des notions*, inter édition, 193, P: 48.

<sup>3</sup> - أحمد بن عيشاوي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص: 296.

<sup>4</sup> - سعيدي وصاف وبخضيهسملالي، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص: 35.

<sup>5</sup> - خالد محمد طلال بن حمدان ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 356.



- تقديم قيمة عالية للعملاء وتلبية حاجاتهم بما يضمن ولائهم؛
- تحسين صورة المؤسسة؛

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:<sup>1</sup>

- سباقية: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- إمكانية الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين؛
- مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

ولكي تضمن هذه الشروط الثلاث صلابة وفعالية الميزة التنافسية، يجب أن تكون مجتمعة. لأن كل شرط مقرون بالآخر حيث أن شرط الأسبقية مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

### المطلب الثاني: أنواع وخصائص الميزة التنافسية

إن فهم طبيعة وجذور الميزة التنافسية، يتطلب التعرف على أنواعها والخصائص التي تتسم بها قصد تفريقها عن مفهوم الميزة النسبية الذي كان سائدا في الماضي.

#### أولا. أنواع الميزة التنافسية:

يوجد نوعان رئيسيان من المزايا التنافسية هما:<sup>2</sup>

- ميزة التكلفة الأقل؛
- ميزة التميز؛

**1- ميزة التكلفة الأقل:** هي الميزة التي تحققها المؤسسة عندما تكون تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها، وتستطيع المؤسسة تصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة من منافسيها وبالتالي تعظيم أرباحها من خلال تعديل وإعادة تشكيل سلسلة القيمة (أنشطة المؤسسة) وتجزئتها إلى وحدات نشاط استراتيجية، مما يمكنها من معرفة التكاليف ومراقبة عوامل تطورها وبالتالي الوصول إلى خلق ميزة التكلفة الأقل.<sup>3</sup>

بناء على ذلك يجب أن تتخفف التكاليف إلى حدها الأدنى، ولن يتحقق ذلك للمؤسسة بصفة آلية، بل يكون أيضا نتيجة للتسيير الفعال لقدرات ومهارات مسيرتها وعمالها وهذا بتفعيل مجموعة من

<sup>1</sup> - محسن أحمد الحضيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص: 83.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 84.

<sup>3</sup> - Porter Michael, **L'avantage concurrentiel**, 2 édition, édition, Dunod, Paris, 2002, P P : 128-136.

الإجراءات مثل: التحفيز المادي والمعنوي، التكوين، ثقافة المؤسسة... الأمر الذي يقود في النهاية إلى تدنية التكاليف.

**2- ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون في مقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل المستهلك يتعلق بها، كما تتميز عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلاً، تمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً، وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، إضافة إلى تمكنها من التموّج إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فإنها تستند إلى عوامل.

ومن أجل ضمان استمرارية ميزة التميز، يبقى ذلك مرهون بمدى توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع من القادة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح بتحقيق التفوق والتميز في الأداء، وقد أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة والتميز في الأداء حيث تؤثر القيادة تأثيراً بارزاً في تحقيق التميز لأنها تنظر إلى الأزمات على أنها فرصة ووسيلة للتغيير نحو الأفضل.<sup>1</sup>

ينبغي على المؤسسة التمكن من المعرفة الجيدة لهاتين الميزتين لأن ذلك يتيح لها إمكانية توجيه وتوظيف الجهود المبذولة في اتجاه الاستغلال الأمثل لقدراتها وكفاءاتها، ويحول دون إهدارها وتضييعها والتحكم الجيد في العوامل التي تؤثر على الميزتين، كما تستطيع المؤسسة أن تحوز على الميزتين في آن واحد بشرط ألا تتعارضان، إضافة إلى إمكانية التفضيل بينهما على أسس عديدة منها جاذبية النشاط شدة المنافسة والفن التكنولوجي المستعمل، تطور حاجات ورغبات المستهلكين والفرص المستقبلية المتولدة عن ذلك.<sup>2</sup>

اقترح (Wiseman) تصنيف آخر لأنواع الميزة التنافسية سماه "نظرية القوى الاستراتيجية الدافعة"، حيث أضاف إلى الميزتين السابقتين (ميزة التكلفة، ميزة التميز) وكنتيجة لهما ميزتين إضافيتين هما<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 43.

<sup>2</sup> - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص: 261.

<sup>3</sup> - حسن علي الزعبي، أثر التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 07، العدد 02، الأردن، 2004، ص ص: 64-65.

**ميزة النمو:** تتحقق نتيجة القيام باستثمار كبير بالقياس إلى السوق مما يسمح بالتوسع في الحجم والعلاقات ومجالات عمل المؤسسة، وهذا ينعكس في زيادة حصتها السوقية ومعدلات نموها والتفوق على المنافسين.

**ميزة التحالف:** تشير إلى الترتيبات التنظيمية والممارسات العملية التي تعدها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى من أجل تحقيق واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الدفاعية أو الهجومية، ومعرفة وتجنب القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال.

### ثانيا. خصائص الميزة التنافسية:

تتمثل خصائص الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>1</sup>

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمستهلكين أو كلاهما؛
- تؤدي إلى التأثير على المستهلكين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:<sup>2</sup>

- سباقية: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- إمكانية الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين؛
- مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

ولكي تضمن هذه الشروط الثلاث صلابة وفعالية الميزة التنافسية، يجب أن تكون مجتمعة. لأن كل شرط مقرون بالآخر حيث أن شرط الأسبقية مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

<sup>1</sup> - خالد محمد طلال بن حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص: 356.

<sup>2</sup> - قدور بن نافلة ورايح عرابية، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - لواقع والتحديات - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشلف، 14-15 ديسمبر 2004، ص: 516.

## المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

### أولاً. أبعاد الميزة التنافسية:

لتحقيق الميزة التنافسية لا بد من الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد التي تمتلكها المؤسسة لتستطيع التغلب على منافسيها، ويرتبط تحقيقها ببعدين أساسيين وهما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز:<sup>1</sup>

**1. القيمة المدركة لدى العميل:** إن استغلال المؤسسات لإمكانياتها المختلفة يمكنها من تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها والعكس في هذا قد يكلفها الكثير وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من طرف هذه المؤسسة من طرف منافسيها.

حيث بالنظر إلى ما تشير إليه الدراسات نجد أن للسعر دور كبير في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل وكذلك مستوى جودة المنتج إضافة إلى هذا نجد كذلك مدى الإقناع بالمنتج ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع كلها تدخل في مفهوم القيمة.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل وهذا من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، وكذلك العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.<sup>2</sup>

**2. التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، وهناك عدة مصادر للتميز، من أهمها الموارد المالية والبشرية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط تنتج لها سلع وخدمات بسعر أرخص من منافسيها، أما فيما يخص الموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم سلعة أو خدمة بطريقة مختلفة متميزة عن المؤسسات الأخرى وتمثل الموارد البشرية مصدراً آخر للتميز الذي يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، فالعديد من المؤسسات يكون وراء نجاحها أساساً ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، كما أن الإمكانيات التنظيمية التي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها وأفرادها الموجودين من أجل تحقيق احتياجات عملائها.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مطبعة الإشعاع، مصر، 1996، ص: 29.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 14.

## ثانيا. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

إن امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار. وإن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية:<sup>1</sup>

### 1. مصدر الميزة التنافسية:

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

- أ - مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل بحيث يسهل نسبيا محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار من المزايا المترتبة عن تمييز المنتج أو الخدمة.
- ب - مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن، ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

### 2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

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

### 3. درجة التحسين والتطوير في الميزة:

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر القيام بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن 21 - مدخل إنتاجي، ط1، المؤلف، مصر، 2003، ص: 96.

## المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

يشكل امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة، إذ يتحقق هذا الهدف بمدى قوة ونجاعة هذه الميزة، إضافة إلى الأدوات والسبل التي تمكن من خلق مجموعة من القيم تؤدي إلى التأثير على المستهلكين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

### المطلب الأول: أسس ومحددات بناء الميزة التنافسية

#### أولاً. أسس بناء الميزة التنافسية:

بناء على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فإنه من الممكن استخلاص الأسس التي تعتبر كمدخل وأسبقيات لتميز المؤسسة بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات التي تقدمها، وقد صنفتها الباحثون إلى: التكلفة، الجودة، المعرفة، الوقت، المرونة والابتكار.

• **التكلفة:** تعني قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة مقارنة مع منافسيها في الصناعة، وكنتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها مما يمكنها من البيع بأقل الأسعار السائدة في الصناعة، وهو ما يعني تعظيم الفوائد واتساع الفجوة بين الإيرادات والتكاليف. إن مدخل التكلفة يرتكز على تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وإحكام الرقابة على التكاليف بواسطة اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة والترابط بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة<sup>1</sup>.

• **الجودة:** إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لبلوغ الأهداف المسطرة، ويظهر تأثير الجودة العالية للمنتج تأثيراً مضاعفاً من خلال<sup>2</sup>:

- توفير منتجات عالية الجودة تزيد من قيمة المنتجات في نظر المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يسمح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.

- يبرز تأثير الجودة بواسطة الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة المنتجة، إن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، أما لاختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وعليه نجد المنتج عالي الجودة لا يسمح فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها وإنما يؤدي أيضاً إلى خفض التكلفة.

<sup>1</sup> - أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، منشورات جامعة بسكرة، ماي 2007، ص: 251-252.

<sup>2</sup> - شارلز هولجاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعالي، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 200.

وحسب دراسة مشهورة في الثمانينات من القرن الماضي من قبل: (Peters et Waterman) تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الأكثر تميزا ونجاحا هي المؤسسات التي تركز على مدخل الجودة أكثر من غيرها<sup>1</sup>.

• **المعرفة:** انتقل الاقتصاد من اقتصاد مبني على الصناعة إلى اقتصاد مبني على المعرفة، وهو ما يتجلى في التطور الهائل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتغير في نمط التبادل حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات، حيث أصبحت هذه الأخيرة مفتاح الإنتاجية والمنافسة والإنجاز الاقتصادي والقوة الدافعة لإنتاج الثروة والمورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية<sup>2</sup>. فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل منسق المعرفة الجديدة وتجسيدها في منتجات وتكنولوجيات جديدة، تساهم في تعزيز وتقوية ميزتها التنافسية من خلال<sup>3</sup>:

- المعرفة تنشئ الأسواق الجديدة بواسطة الابتكار؛
- المعرفة تزيد من حجم العوائد من خلال التميز المعرفي عن المنافسين؛
- المعرفة تعمل على تحسين أساليب وطرق العمل؛ ومن ثمة تخفيض التكاليف؛
- المعرفة تجذب المستهلكين الجدد وتحافظ على المستهلكين ذوي الولاء؛
- إضافة خصائص وسمات للمنتج ينسجم وتطلعات المستهلكين؛
- التركيز على الأفراد والمنتجات المتنوعة وتجزئة الأسواق لتحقيق التميز؛
- البحث المتواصل عن الحاجات المتجددة للمستهلكين وتطويرها وابتكار المنتجات الجديدة.

• **الوقت:** أدت التحولات السريعة التي يشهدها عالم اليوم وانعكاس تأثيرها على المؤسسات إلى تزايد الاهتمام بالوقت الذي أصبح بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المؤسسات على ابتلاع الأسواق والإمساك بقبضة خفية بالمستهلك، خاصة لما يمثله الوقت من أهمية لهذا الأخير وزيادة اهتمامه به، هذا ما أدى إلى بروز ما يعرف بـ"الإدارة التنافسية للوقت"<sup>4</sup>. يتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال ثلاثة نقاط أهمها<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> - أحمد بلالي، مرجع سابق، ص: 252.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرآة الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 23.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 24.

<sup>4</sup> - محسن أحمد الخضير، الإدارة التنافسية للوقت: المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الحيات، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص: 174-175.

<sup>5</sup> - صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص: 164.

وقت التسليم السريع، التسليم في الوقت المحدد، سرعة التطوير .

- **المرونة:** يقصد بها مدى نجاح المؤسسة في تكيف نظامها التشغيلي مع التغيرات البيئية وعمليات الطلب، ويمكن القول أن المرونة التي يتم بها رفع مستوى الأداء بالشكل الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية تتحقق على مستوى عدة جوانب من النشاط التشغيلي للمؤسسة وتضم<sup>1</sup>:
  - الوفاء بالمواعيد نتيجة القدرة على إنجاز التغيرات في حجم وتصميم المنتجات بأقل وقت لازم؛
  - متابعة المتغيرات المفاجئة في طلبات المستهلكين والتكيف معها بأقل التكاليف (مرونة الحجم)؛
  - الإبداع من خلال ابتكار أنواع واسعة من المنتجات والخدمات المقابلة لاحتياجات المستهلكين؛
  - المرونة في تغيير مواصفات المنتج بما يلبي احتياجات الجودة (مرونة مزيج المنتجات).

- **الابتكار:** يشهد العالم منذ الثمانينات من القرن الماضي إلى يومنا هذا منافسة شديدة قوامها الابتكار والإبداع، حيث تراجع دور الموارد الطبيعية في تكوين وإنتاج المنتجات وحل محلها المعرفة، فظهرت "المنتجات الذكية"، وعلى ذلك أصبح السبق في الابتكار من المقومات الأساسية للتميز ومن ثمة نجاح واستمرارية المؤسسة، والقدرة على الابتكار هي أحد الموارد الأساسية للمؤسسة وثروة المجتمع، فهي تخلق قيم إضافية لكل المعنيين ومصدرها الرأسمال المعرفي، كما تطور الممارسات الاستراتيجية لأن النجاح لا يقاس بعدد الأفكار الجديدة فقط وإنما بإمكانية تجسيدها على أرض الواقع<sup>2</sup>. من التحليل السابق نستنتج أن العوامل السابقة تشكل معاً عاملاً مساعداً للمؤسسة لاستحداث مزيد من القيمة عن طريق خفض التكلفة أو تمييز منتجاتها بالمقارنة مع منافسيها الأمر الذي يسمح لها بالتفوق والريادة.

### ثانياً. محددات الميزة التنافسية:

- حدد نبيل مرسي خليل في كتابه الميزة التنافسية في مجال الأعمال بعدين هامتين وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس<sup>3</sup>:
- 1. حجم الميزة التنافسية:**

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما

<sup>1</sup> - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص: 48-49.

<sup>2</sup> - ليندة رقام، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص: 16.

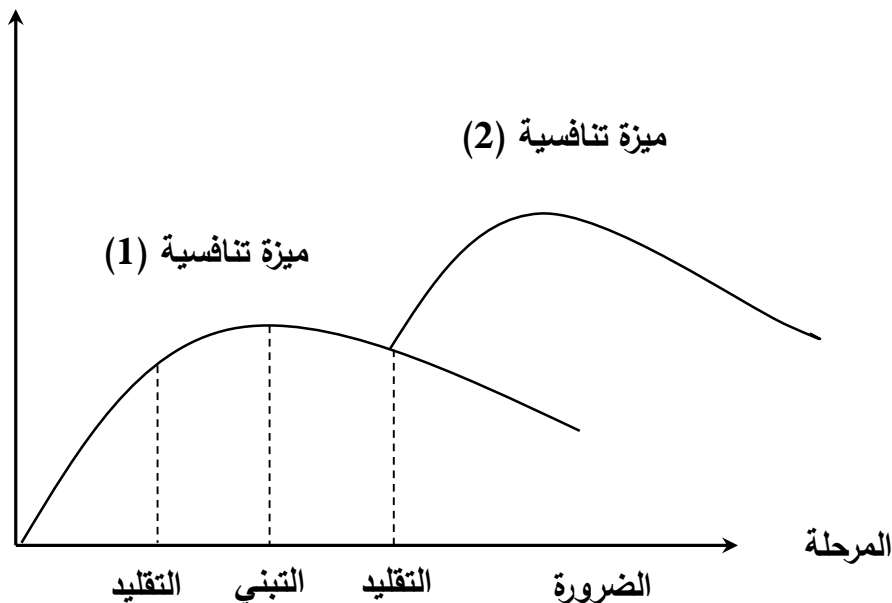
<sup>3</sup> - تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 196.



كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكثر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): دورة حياة الميزة التنافسية

### حجم الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مصدر سابق، ص 86.

من خلال الشكل رقم (01) يتبين لنا أن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:

- أ- **مرحلة التقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى وهذا لكونها وتحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية والبشرية، وجهود ضخمة كون الميزة تقدم لأول مرة، لكن مع مرور الوقت يزداد حجمها في الارتفاع حيث نلاحظ بأن ذلك يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.
- ب- **مرحلة التبني:** هذه المرحلة تعرف الميزة بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، إذ أنه من خلال الشكل يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه.
- ج- **مرحلة التقليد:** من خلال الشكل يتضح لنا بأن حجم الميزة التنافسية في هذه المرحلة يبدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي تتوفر عليها المؤسسة محاولين التفوق عليها.
- د- **مرحلة الضرورة:** في هاته المرحلة يواصل تراجع حجم الميزة التنافسية كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تتحصل على ميزة تنافسية لا يكفيها امتلاكها بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل تطوير الميزة الحالية أو البحث على ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة.

## 2. نطاق التنافس والسوق المستهدفة:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فالنطاق الضيق يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية ولك من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة.

يمكن إيجاد أربعة أبعاد للنطاق التنافسي من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ونوردها فيما يلي:

أ - **نطاق القطاع السوقي:** ويقص بها مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يمكن الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق

ب - **النطاق الرأسي:** يعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الإسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ للتوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لاستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

ج - **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة، وبالتالي التنافس فيها، ويسمح الجغرافي هذا النطاق بتحقيق مزايا تنافسية وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان في العالم.

د **نطاق الصناعة:** إن وجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة فقد يؤدي استخدام نفس أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.

إن الأبعاد الأربعة السابقة الذكر؛ نطاق القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

## المطلب الثاني: مصادر ومراحل بناء الميزة التنافسية

إن الخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي تقوم بها من إنتاج وتسويق وتنظيم... وإن هذا التفوق النسبي ناتج من مصادر مختلفة قد تكون خارجية أو داخلية، فالميزة التنافسية الخارجية تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المستهلك سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال أو برفع كفاءة التشغيل، أما الميزة التنافسية الداخلية فتعتمد على تفوق المؤسسة من خلال تحكمها في تكاليف الصنع والإدارة الذي يعطي للمنتج قيمة بواسطة السعر المنخفض عن المنافسين، وبناء على ذلك ومن أجل التحديد الدقيق لمصادر الميزة التنافسية، سيتم التطرق إلى أبرز التحاليل التي تناولت ذلك بالإشارة إلى التحليل الذي جاء به "بورتر" وتحليل المقاربات المرتكزة على الموارد والكفاءات وهذا من خلال المطالب التالية:

- مصادر الميزة التنافسية حسب التحليل الكلاسيكي لـ"بورتر"؛

- مصادر الميزة التنافسية حسب نظرية الموارد والكفاءات؛

أولاً. مصادر الميزة التنافسية حسب التحليل الكلاسيكي لـ "بورتر"

تستمد نظرية "بورتر" مبادئها من مفاهيم الاقتصاد الصناعي التي سادت التحليل الاستراتيجي للمؤسسات لفترة طويلة، وترى أن أداء المؤسسة مرتبط بمحيطها الخارجي ومواردها وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المؤسسة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها فتتميز بها عن غيرها وهذا في ظل البيئة الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار. ولتعدد مصادرهما يمكن تحديد نوعين<sup>1</sup>: مصادر خارجية ومصادر داخلية.

### 1. المصادر الخارجية:

يقال عن ميزة تنافسية أنها خارجية عندما ترتكز على صفات خاصة بالمنتج والتي تشكل قيمة بالنسبة للمشتري سواء بتخفيض تكاليف استعماله للمنتج أو بزيادة فعالية استعماله. إن الميزة التنافسية الخارجية تعطي للمؤسسة سلطة سوقية مطلقة، بهذه الميزة فإن المؤسسة تجعل السوق يقبل بسعر بيع أعلى من سعر بيع المنافس الأول (الأفضل) والذي لا يملك نفس الصفات الخاصة، إن الاستراتيجية التي تركز على ميزة تنافسية خارجية هي استراتيجية تمييز والتي تعتمد على استعمال قدرات ومهارات المؤسسة

<sup>1</sup> - أمال عياري ونصيب رحم، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص: 14.

التسويقية وقدراتها على الاقتناص الجيد والانتقاء المنسجم مع الرغبات الضمنية للمستهلكين غير المشبعة بعد بالمنتجات الموجودة<sup>1</sup>.

## 2. المصادر الداخلية:

تركز على أفضلية المؤسسة في التحكم في تكاليف الصنع وإدارة المنتج والتي تعطي قيمة للمنتج بسعر تكلفة أقل من المنافسين، تنتج هذه الميزة من خلال الإنتاجية الجيدة وما ينجر عنها من مردودية أفضل وقدرة مقاومة جيدة أمام انخفاض أسعار البيع المطبقة من طرف المنافسين. إن الاستراتيجية المتبناة في تحقيق الميزة التنافسية الداخلية هي استراتيجية السيطرة الشاملة بواسطة التكاليف والتي تستخدم موارد ومهارات المؤسسة<sup>2</sup>. تتضمن المصادر الداخلية مجموعة الموارد والمهارات التي تمتلكها المؤسسة وكذلك الأنشطة التي تقوم بها، وهي كالآتي:

أ. **الموارد:** هي كل ما تمتلكه المؤسسة من موجودات كالمواد الأولية والأجهزة والأبنية والأموال وكذلك الموارد البشرية والعلامة التجارية وقنوات التوزيع وغيرها. وكذلك فإن امتلاك المؤسسة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية نقل المعلومات من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تساهم في بناء الميزة التنافسية، حيث أن امتلاك المؤسسة لموارد بشرية ذو مؤهلات علمية متقدمة أو امتلاكها لرأس مال كبير قياساً بالآخرين يجعلها تتميز عنهم<sup>3</sup>.

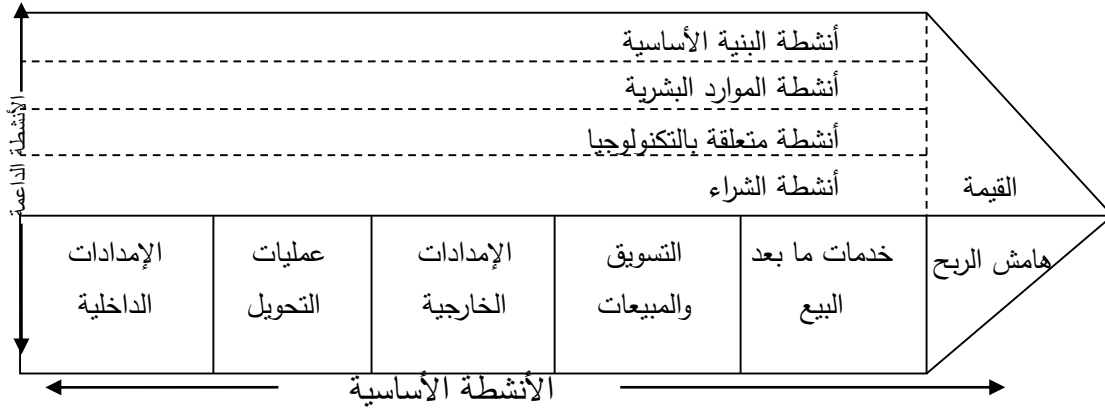
<sup>1</sup> - محمد العربي غزي وحسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04-05 ديسمبر 2007، ص: 11.

<sup>2</sup> - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص: 262.

<sup>3</sup> - زهية موساوي وخديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص: 170.

ب. **الأنشطة والمهارات:** وهي مجموع الأنشطة المترابطة والموارد داخل المؤسسة والتي تتعلق بشكل خاص بالإدارة وأساليبها، بدءاً من مصادر الحصول على المدخلات الأساسية حتى تسليم المنتج النهائي إلى أيدي المستهلك، ويطلق عليها "أنشطة القيمة". ويفترض تحليل حلقة القيمة المقدم من طرف "بورتر" وجود مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة هما: الأنشطة الأساسية (الأولية) والأنشطة الداعمة (المساعدة)، ويمكن توضيح ذلك بواسطة الشكل التالي:

الشكل رقم (02): تطبيق تحليل حلقة القيمة في المؤسسة



**المصدر:** نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا: إعداد- تنفيذ- مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص:184.

- أ- **الأنشطة الأساسية:** تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج وتسليمه وتسويقه للمستهلك وكذلك خدمات ما بعد البيع، وهي تتكون من خمسة أنشطة رئيسية:<sup>1</sup>
- **الإمدادات الداخلية:** أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل أنظمة مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، النقل.
  - **العمليات:** أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، وتشمل أنشطة التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختبار، التسهيلات.
  - **الإمدادات الخارجية:** أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، التوزيع المادي للمنتج إلى المستهلكين، وتشمل أنشطة تخزين المنتجات تامة الصنع، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات.

<sup>1</sup> - نبيل محمد مرسي، تطبيق نموذج حلقة القيمة في إدارة المعرفة، ص ص: 03-04، على موقع الأنترنت:

- **التسويق والمبيعات:** أنشطة مرتبطة بتوفير السبل اللازمة للمستهلك بغرض تسهيل عملية شرائه للمنتج وتحفيزه على الشراء وتتمثل في: الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار منافذ التوزيع، التسعير.
  - **خدمات ما بعد البيع:** أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة ودعم أو المحافظة على قيمة المنتج والخدمة، وتشمل خدمات التركيب والتصليح، التدريب، المكونات والأجزاء، تعديل المنتج.
  - ب- **الأنشطة الداعمة:** تتكون من الأنشطة التي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية للمؤسسة وهي تسمح للأنشطة الأساسية بأداء دورها، وفيما يلي تفاصيل كل نشاط من هذه الأنشطة<sup>1</sup>:
    - **أنشطة البنية الأساسية للمؤسسة:** تضم الأنشطة التي تقوم بها الإدارة العامة من مالية ومحاسبة، الجوانب القانونية، التخطيط، إدارة الجودة...
    - **أنشطة الموارد البشرية:** تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار، تعيين، تدريب وتكوين وتطوير الموارد البشرية والمحافظة عليها.
    - **أنشطة تطوير التكنولوجيا:** أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، تحسين طرق أداء المؤسسة في حلقة القيمة، البحث والتطوير، الأجهزة والمعدات ونظام المعلومات.
    - **أنشطة المشتريات:** تتمثل في الأنشطة المتعلقة بالإمداد والتمويل بالمواد الأولية، التجهيزات وكل ما تحتاجه المؤسسة في عملية الإنتاج، العلاقات مع الموردين.
- وهكذا يهدف تحليل حلقة القيمة إلى تجزئة وتحليل حلقات الأنشطة الرئيسية والمترابطة داخل المؤسسة، بغرض التركيز على الأنشطة الاستراتيجية (المحققة للقيمة) واستبعاد الأنشطة الغير استراتيجية وذلك بهدف تحقيق القيمة في شكل هامش ربح<sup>2</sup>.
- ثانيا. مصادر الميزة التنافسية حسب نظرية الموارد والكفاءات:**

لقد أفضت جملة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة خاصة ما تعلق بتنافسياتها إلى التشكيك في صدق النظريات المستندة على المقاربة الهيكلية في الاستراتيجية ومنها تحليل "بورتر"، ونتيجة للجمود الذي ميز ذلك التحليل، أدى إلى تأسيس مقاربة جديدة ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، حيث ترى أن المحدد الأقوى للربحية ليس هو هيكل الصناعة بل يتعلق الأمر بتجنيد وتفعيل موارد

<sup>1</sup>- Garibaldi Gérard, **L'analyse stratégique : comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle**, 3 édition, édition d'organisation, 2tirage, Paris, 2002, P P : 326-327.

<sup>2</sup>- محمد قريشي، نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، ص ص: 08-09، على موقع الأنترنت: [www.bbekhtionline.fr](http://www.bbekhtionline.fr). Page consulté le 21\_04\_2018.

المؤسسة وكفاءاتها المحورية، وعلى هذا الأساس أصبحت النظرية الهيكلية تقليدية وليست لها القدرة على تفسير تنافسية المؤسسة مما جعلها تترك مكانها شيئاً فشيئاً للمقاربة المرتكزة على الموارد والكفاءات. ينبغي الإشارة إلى أن أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد هو المفكر الاقتصادي (Hamel, Prahalad, Collis, Barney, ) سنة 1984، ثم تبعه آخرون أمثال: (Grant...).

### 1. مفهوم الموارد والكفاءات:

نجد أن مفهوم الموارد والكفاءات يعالج في الأدبيات الاقتصادية من وجهات نظر مختلفة، مما يستلزم ضرورة التفرقة بين المصطلحين وإدراج أبسط التعاريف.

أ. **الموارد:** يعني مصطلح الموارد حسب مؤسس المقاربة "وارنغالت": «مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية نسبية»<sup>1</sup>. ويميز "بارني" بين ثلاث فئات للموارد هي<sup>2</sup>: الرأس مال المادي يحتوي على الإنشاءات (المباني)، التجهيزات، التكنولوجيا والموقع الجغرافي للمؤسسة، الرأس مال البشري الذي يضم التكوين، الخبرة، التحكيم، الذكاء وعلاقات المسيرين وخبراتهم، والرأس مال التنظيمي حيث يشتمل على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، العلاقات التنظيمية بينها وبين المؤسسات في بيئة الأعمال. كما أن العلامات التجارية وسمعة وشهرة المؤسسة تمثل حالياً أهم الموارد الغير الملموسة.<sup>3</sup>

ب - **الكفاءات:** يعرف (Montmolin) الكفاءة وفقاً لمفهومها الضيق على أنها: «القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والقابلة للملاحظة والقياس وبمفهومها الواسع تمثل الكفاءة المهنية الحالية التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد، فهي لا تظهر إلا خلال ممارسة العمل»<sup>4</sup>. أما (Grant) فيرى الكفاءة على أنها: «قدرة المؤسسة على تنفيذ عمل أو نشاط بالاعتماد على مواردها وهي تضم المعرفة، الكفاءات التنظيمية والمعرفة الفنية»، ويفرق (Ami et Schoemaker) بين المورد والكفاءة

<sup>1</sup>- Ghertman Michel, **stratégie de l'entreprise : théorie et actions**, Economica, Paris, 2004, P P : 93-95.

<sup>2</sup>- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص: 121.

<sup>3</sup> - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة-، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 227.

<sup>4</sup> - عبد الفتاح بوخمحم وكرمة شايونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص: 114.

حيث يمثل المورد مجموع الأصول التي تمتلكها المؤسسة، في حين أن الكفاءة لا يمكن تعريفها إلا بإحاطتها بوظيفة أو نشاط، وهي ما تكون المؤسسة على دراية بعمله<sup>1</sup>.

تجدر الإشارة أنه تم إثراء مقارنة الموارد والكفاءات فيما بعد، وتحول الاهتمام من الموارد تدريجياً إلى المعارف من خلال أعمال (kogut, zander, pralalad, conner 1996)، حيث بين (Gwan) أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا تقبل التقليد على الأقل في المدى الطويل. كما أكدت بعض الدراسات أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة وأن استثمار تلك المقدره العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء المستهلكين والنظم والمعرفة الجماعية، وأن تباين مستويات النجاعة بين المؤسسات يمكن تفسيره بالطابع الموضوعي للمعرفة، إضافة إلى قدرة تحويل المعرفة إلى فعل أو حركة مرتبطة أساساً بالكفاءة الاستراتيجية<sup>2</sup>.

## 2. الكفاءات والميزة التنافسية

إن الموارد المتضمنة للكفاءات اشتمل على مجموع الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتعتمد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها التنافسية، ولكي يكون للموارد والكفاءات أثر في تحقيق الميزة التنافسية أجمع الباحثون على ضرورة توافر مجموعة من الخصائص والشروط يجب أن تتميز بها موارد وكفاءات المؤسسة بحيث<sup>3</sup>:  
**يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة:** خلق القيمة يتأتى خصوصاً من اغتنام الفرص واجتنب التهديدات في البيئة، ومعروف ما للمعرفة والكفاءة من أثر في ذلك، فمثلاً بمقدار ما نجد العاملين أكفاء ومميزين معرفياً بقدر ما يكون أداؤهم جيد وبالتالي ازدياد ما يضيفونه من قيمة للمنتج وزيادة رصيد المؤسسة من الرأسمال البشري المميز؛  
**يجب أن يكون المورد نادراً:** بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليه حتى لا يمكن للمنافس نقله ويشكل تحدياً حقيقياً أمامه؛

<sup>1</sup>- Lamarque Eric, l'avantage concurrentiel et compétences clés : experience d'une recherché sur le secteur bancaire, revue finance Controle Startégie, vol 4, n°1, mars 2001, P: 65.

<sup>2</sup> هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص: 122.

<sup>3</sup> أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص: 135.



يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: وهذا حتى يصعب تقليد الميزة المحققة على مستوى الاستراتيجية المنتهجة، ومعروف في هذا الإطار صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة المحققة للمؤسسة لتداخل النشاطات، كما أنه من الصعب أيضا تقليد الميزة التي تحققها الكفاءات المبنية على المعرفة نظرا لطبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، وكذا صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية المسؤولة عن خلق القيمة؛

يجب أن يكون المورد غير قابل للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المتعمدة من قبل المؤسسة: وهذا حتى يحافظ على قيمته ولا يستطيع المنافس نقله أو تقليده، حيث أن الكفاءات الجوهرية تعتبر من الموارد النادرة غير القابلة للتحويل بفعل خصائصها وطبيعتها المشار إليها سابقا.

وهكذا يمكن القول أن الموارد غير الملموسة غالبا ما تكون هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية نتيجة صعوبة تقليدها من طرف المنافسين، وأن بعضها متاح لجميع المؤسسات وبعضها الآخر خاص، وبهذا المنظور أخذت الموارد المتميزة بعدا استراتيجيا وأصبحت توصف بالموارد والكفاءات الاستراتيجية ليس لمساهمتها فقط في تحقيق الميزة التنافسية وإنما لصعوبة اكتسابها واحتمائها بعوائق نقلها وتميزها من مؤسسة لأخرى.

### 3. خطوات تطبيق نظرية الموارد كأساس للميزة التنافسية:

هناك خمسة خطوات أساسية لتطبيق نظرية الموارد والكفاءات كأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وهي كالاتي<sup>1</sup>:

**التحديد والتصنيف الدقيق لموارد المؤسسة:** يتم الاعتماد على مجموعة من العوامل الأساسية من أهمها أنظمة المعلومات الإدارية وتقسيم موارد المؤسسة على عدة أقسام هي: الموارد المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية وغيرها. إن الغاية الأولى للمدخل المعتمد على الموارد هو تعظيم الأرباح عبر فترات زمنية وتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة؛

**تحديد وتقويم الكفاءات للمؤسسة بدقة:** يمكن تحديد الكفاءات المحورية بدقة بالاعتماد على التصنيف الوظيفي للمؤسسة، حيث تعكس هذه الأخيرة ما تقوم به المؤسسة بشكل مميز وفائق نتيجة استخدامها لمجموع مواردها بشكل متكامل؛

**تقويم إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للأرباح:** تعتمد الأرباح الناتجة من موارد وكفاءات المؤسسة على عاملين هما:

- مدى استمرار تحقيق المؤسسة للميزة في المدى الطويل؛

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص: 265-266.

- قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها.

**النجاح في اختبار الاستراتيجية التي تحقق التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة:** إن الأساس الذي تصاغ عليه الاستراتيجية التنافسية يتمثل في تصميم الاستراتيجية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات المحورية، ولا شك أن الخيار الاستراتيجي الذي يتم اختياره يتوقف على خصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمراريتها، صعوبة تقليدها وعدم إمكانية تحويلها؛ **تحديد فجوات الموارد وتطوير قاعدتها:** لا تكتفي نظرية الموارد بتطوير الموارد الحالية فقط، بل تتعداه إلى الاهتمام بتطوير قاعدة لموارد المؤسسة مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال تبني أسلوب ونهج استبدال وتجديد الاستثمارات للمحافظة وزيادة مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات المتميزة، وتوسيع حيز الميزة التنافسية وزيادة الفرص الاستراتيجية، وهو ما يعرف باسم -"فجوة الموارد" الذي يعني المحافظة على الميزة التنافسية بواسطة الاستمرار في تطوير قاعدة الموارد والكفاءات المتميزة.

إذن يجب على المؤسسة أن تحدد مواردها وكفاءاتها بدقة، الأمر الذي يتطلب منها تبني توجهها استراتيجياً تجاه تلك الموارد والكفاءات وألا تهمل ديمومة الاستثمار، لأن الاكتفاء بنتائج إيجابية على المدى القصير يؤدي إلى تقادم وتآكل مواردها وكفاءاتها الأمر الذي يقود إلى تقهقر مكانتها التنافسية.

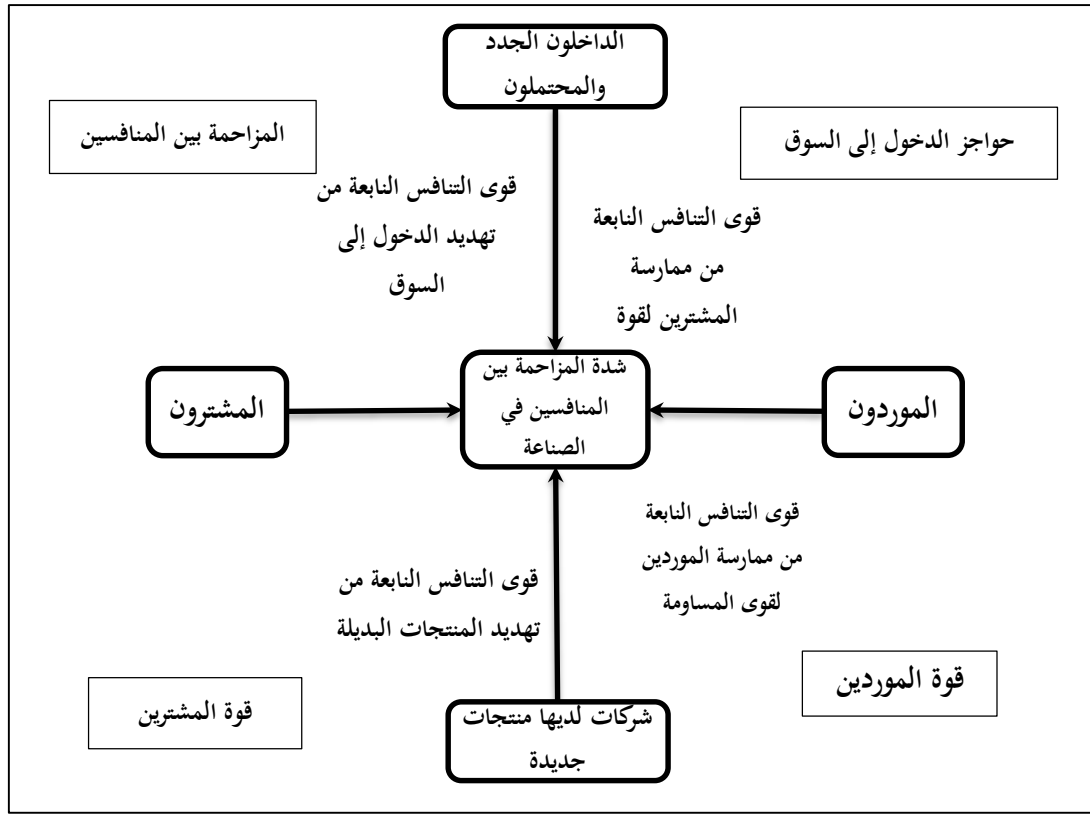
### ثانياً. مراحل بناء الميزة التنافسية:

اقترح بورتر ثلاث مراحل لإعداد وبناء أي ميزة تنافسية وهي كالاتي:<sup>1</sup>

**1. تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة:** تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس (نموذج بورتر للقوى التنافسية)، فمن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة التي تتأثر بازدياد ضغط هذه القوى، مما يؤدي إلى صعوبة المحافظة على هذه الوضعية وبالتالي صعوبة تحقيق عائد على الاستثمار مقبول وصعوبة مواصلة النشاط.

<sup>1</sup> - حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص: 143-142.

## الشكل رقم (03): نموذج بورتر لقوى المنافسة الخمس



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 151.

2. إقرار الاستراتيجية التنافسية: يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المفاضلة بين استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التميز، والمؤسسة الناجحة هي التي تختار الاستراتيجية المناسبة وفقاً لقدراتها وإمكانياتها.
3. تطبيق الاستراتيجية التنافسية: يجب أن تنتظر المؤسسة لهذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد تطبيق الاستراتيجية المناسبة، بل أنها مرحلة مستمرة عن طريق قيامها بإعادة تقييم القطاع الذي تنشط فيه ووضعها التنافسي بصفة دورية ومنتظمة.

### المطلب الثالث: أسباب تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها

#### أولاً. أسباب تطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتطوير وتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة تؤدي إلى تنمية وتطوير الميزة التنافسية، حيث أن

المؤسسة تقفز من ميزة إلى أخرى فتتخلى عن واحدة على حساب الأخرى التي تكون حاسمة للمنافسة ولتطوير الميزة التنافسية من قبل المؤسسات أسباب من بينها:<sup>1</sup>

### 1. ظهور تكنولوجيا جديدة:

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات: تصميم المنتج، طرق التسويق، الخدمات المقدمة للزبون وهذا ما يتيح للمؤسسة أن تبرز مزايا جديدة تنافس بها.

### 2. ظهور حاجات جديدة للمشتري:

عندما يقومون المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما خلق ميزة تنافسية جديدة.

### 3. ظهور قطاع جديد في الصناعة:

بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.

### 4. تغير تكاليف المدخلات:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات (اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل...)، عند ارتفاع قيمتها تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى، تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز.

### 5. حدوث تغيرات في القيود الجمركية:

هناك مجموعة أخرى من المؤشرات قد تؤثر في الميزة التنافسية كأن تحدث تغيرات خاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق.

### ثانياً. المحافظة على الميزة التنافسية:

بشكل عام يمكن المحافظة على الميزة التنافسية عندما تتوفر بعض من الظروف التالية:<sup>2</sup>

1. إذا كانت الميزة التنافسية موجودة في سوق ضيق وصغير، بحيث لا يوفر مبرراً ولا يكون جذاباً

للمنافسين الآخرين، حيث تقوم المؤسسة بالتركيز على إيجاد جزء من السوق لتوجيه كافة أنشطتها إليه (استراتيجية التركيز) بما يمكنها من خدمة المستهلكين بشكل أفضل.

2. إذا ما كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة تتطلب استثماراً ضخماً في رأس المال بالنسبة للمنافسين مما يؤدي إلى صعوبة التقليد.

3. إذا ما كانت الميزة التنافسية للمؤسسة مستندة إلى تكنولوجيا متطورة ومحمية من التقليد ببراءات الاختراع وتتطلب الاستثمار المتواصل لتعزيزها مما يمنع المنافسين من الوصول إليها.

<sup>1</sup> - شارل زهل، جارث جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد العال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص 98.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 205.

لذلك فعلى المؤسسة إذا أرادت التميز عن المنافسين أن تخلق ولاء لسلعتها لدى المستهلكين وهذا ما سيؤدي بلا شك إلى المحافظة على ميزتها التنافسية.

## خلاصة الفصل:

إن محاولة البحث في موضوع الميزة التنافسية خصوصا في مجال التحليل التنافسي ضرورة تفرضها العولمة وانفتاح الأسواق وافتراضية المعاملات التجارية وتغير الأذواق والرغبات، حيث أدت هذه التحولات إلى خلق صراعات تنافسية شديدة بين المؤسسات الراغبة في الحصول على الميزات التنافسية التي تمكنها من اكتساب مراكز تنافسية ذات موقع ربحي دائم.

وقد جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث تم التطرق بداية إلى بعض المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية ومن ثم التعرض إلى بنائها وأيضا سبل المحافظة عليها وتطويرها.

الفصل الثاني  
أساسيات حول تدريب المورث البشري



**تمهيد:**

يزداد الإحساس بأهمية التدريب في العالم يوماً بعد يوم، فالكثير من المنظمات اليوم تعول على تدريب قواها العاملة كخطوة أساسية نحو الارتقاء بالأداء ومعدلات إنتاجية المنشأة. وهذا بصفته يجدد حيوية المؤسسة ويجعلها قادرة على مواجهة التغيرات التي يشهدها محيطها.

حيث أصبحت المعرفة المتوفرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات فالمنظمات الناجحة التحدي الرئيسي أمامها اليوم هو توفر الأفراد المتميزين وتدريبهم من أجل كسب ميزة تنافسية بالاستغلال الأفضل للطاقة الفكرية للأفراد، على ضوء ما تقدم سنتطرق إلى العناصر الآتية:

**المبحث الأول: ماهية التدريب****المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية****المبحث الثالث: تدريب الموارد البشرية وأثرها في أساسيات الميزة التنافسية**



## المبحث الأول: ماهية التدريب

لا يخفى على المسؤولين والباحثين أهمية وفوائد التدريب كمطلب أساسي لبقاء المنظمات على اختلاف أنواعها وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهومه ومبادئه وأنواعه.

### المطلب الأول: مفهوم ومبادئ التدريب

يعتبر التدريب وأهمية قصوى كعنصر أساسي في أي منظمة ومن ثم يتطلب فهمه ليتمكن العامل من تأدية عمله بأسلوب فعال.

#### أولاً. تعريف التدريب:

تعددت تعريفات التدريب ومن بينها:

- يعرف على أنه: "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك يجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم".<sup>1</sup>

- يعرف على أنه: "عملية التدريس المنظم للموظفين لاكتساب وتحسين المهارات والمعرفة المتعلقة بالمهام المؤداة".<sup>2</sup>

- أما كل من الباحثين سريدلور ووثبيل عرفا مصطلح التدريب بأنه: "تحويل ونقل التعليم في المدى القصير المصمم والمبني على المعارف والمهارات والاتجاهات الفردية لتلبية حاجات العمل الحالية والمستقبلية".<sup>3</sup>

- ويعرف كذلك على أنه: "نشاط منظم يستهدف تغيير بعض اتجاهات لمتدرب وإكسابه بعض المهارات والمعارف والتي يفترض أن تؤدي إلى تحسين الأداء وإتقانه في المجالات التي حصل فيها التدريب".<sup>4</sup> من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج تعريف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية. مما سبق يتضح أنّ هناك خلط بين مصطلحي التعليم والتدريب إلا أنّ هناك فرق بينهما.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2007، ص:15.

<sup>2</sup>- محمد السعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص:70.

<sup>3</sup>-Danid-D.Debois, William .J-R othivell, **Competency based human resources management**, David-Black publishing, USA, 2004, P:120.

<sup>4</sup>- رفعت عبد الحليم الفاعوري، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2008، ص:121.

<sup>5</sup>- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص:183.

فالتدريب هو عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، بحيث يمكن تحديد مكونات هذه التصرفات والوظائف وكذلك يمكن تقسيم العمل فيها بسهولة وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها، فالتدريب هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم.

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

- التدريب والتكوين: يكمن الاختلاف في أن التدريب يقتصر على التعلم في مجال مهنة معينة، أي ارتباطه بالجانب العملي، بينما التكوين يشمل التعلم في عدة مجالات واسعة.<sup>1</sup>
- التدريب والتعليم، فالتعليم بعكس التدريب يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي السليم، وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات، فالتعليم هو فهم المعرفة ونفسيرها، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض ويتمكن بالتالي من إدراك وفهم الظواهر المختلفة.
- التدريب والتنمية: يكمن الاختلاف في أن التدريب يهدف إلى مساعدة المتدربين في إنجاز وظائفهم الحالية ومسؤولياتهم بشكل مناسب، نقل وتعليم مهارات فنية أما التنمية تهدف إلى مساعدة الموظفين للنمو والتطور لاستلام وظائف ومسؤوليات مستقبلية.<sup>2</sup>

### ثانياً. مبادئ التدريب:

- تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية أهمها:<sup>3</sup>
- الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المحمولة بها داخل المنظمة.
  - المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
  - الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.
  - الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
  - التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا.

<sup>1</sup> ناصر مراد، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدي، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص: 04.

<sup>2</sup> عطا الله محمد تيسير الشريعة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 27.

<sup>3</sup> رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، طبعة أولى، 2006، ص: 304-306.

**الاستمرارية:** التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره، وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية.

**المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

**القياس الفعلي للأثر التدريبي:** هذا الأمر يحقق نوعاً من التحفيز المادي الذي يساهم بدوره في زيادة فعالية العملية التدريبية في حالة ما إذا أدرك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه، وفي بعض الأحيان يتم القياس قبل وبعد البرنامج مباشرة.

**اختيار العناصر المناسبة للتدريب:** إن الدور الذي يلعبه المدرب لا يقل أهمية عن دور المتدرب في توصيل المعارف والمهارات اللازمة ولهذا نجد أن كل الصفات والمواصفات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في التخطيط لاختبار المدربين.

**تفتيت الجهد:** إن الجهد البشري إذا ما تم تقسيمه على حلقات يساهم في الاستيعاب أكثر منه إذا كان مستمراً.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب

### أولاً. أهمية التدريب:

تتجلى أهمية التدريب في:<sup>1</sup>

**ظهور الحاجة لدى الإدارة لتحسين أداء المنشأة:** في هذا الصدد تعتبر زيادة قدرات العاملين من أهم الروافد لتحسين أداء المنشأة وتحسين وضعها في السوق.

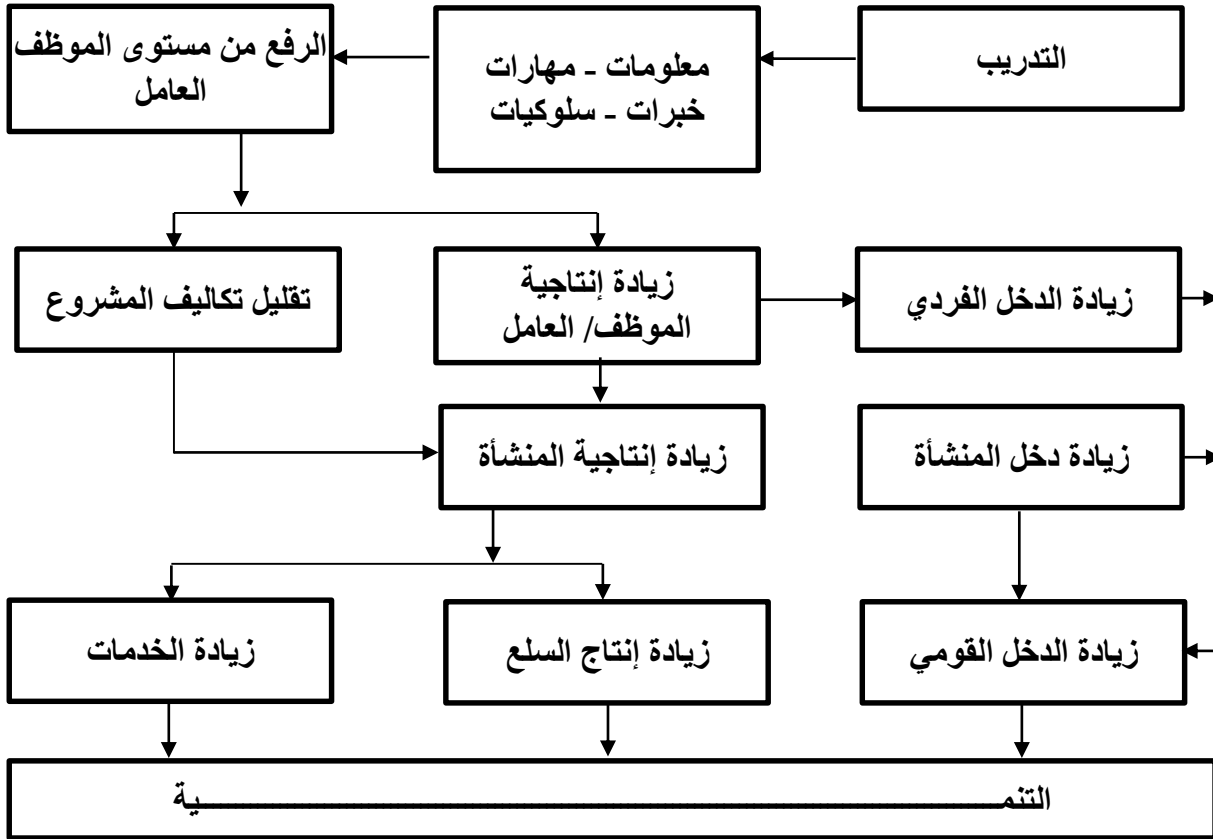
**دوران العاملين في المنشأة:** إن العاملين في كل منشأة في تغيير مستمر، فهناك باستمرار عدد من الأفراد يتركون العمل كل لأسبابه الخاصة، وأمام وضع كهذا تجد الإدارة نفسها بحاجة إلى تدريب العاملين الجدد على أساليب العمل وتقنياته كي ينساب عمر المنشأة كما هو معهود لديها سابقاً.

**تطور نشاط المؤسسة:** يتعرض عمل ونشاط المنشأة من حين لآخر إلى عوامل وضغوط إيجابية وسلبية تؤثر على حجم نشاط العمل، وتنوع الأنشطة التي تمارسها المنشأة مثل اتساع أسواق المنشأة مما يستدعي توظيف قوى عاملة جديدة ولكي يؤدي أعمالهم بشكل جيد لا بدّ من توفير التدريب المناسب لهم.

<sup>1</sup> - باسم الحميري، التدريب الفعال منهجي وتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 15.

التطور العلمي والتقني: يسود عالمنا اليوم تطور هائل في مختلف صنوف العلوم والتقنيات، لا بدّ من متابعتها الذي يجب أن يغطي مختلف نواحي الحياة وبشكل متوازن ويجب أن يشمل التطوير أولاً إدارات المؤسسات والمنشآت الاقتصادية هيئات وأفراد فهم العصب الأهم في إدخال التطوير على تشكيلات المنشأة وهذا ما يمكن إنجازه من خلال التدريب.

#### شكل رقم (04): أهمية التدريب



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، (القاهرة- مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008)، ص 60.

#### ثانياً. أهداف التدريب:

- تضمن أهم وأبرز أهداف التدريب فيما يلي:<sup>1</sup>
- ضمان التطابق بين القدرات والمعارف للعاملين في المؤسسة؛
- تهيئة وتكليف العاملين للمهام المحددة والموكلة إليهم بصفة جيّدة، ومواجهة التغيرات في الاستخدامات والحاجات؛
- تشجيع ودفع فعالية العاملين الجدد من أجل الاستعمال الجيد للوسائل والآلات بهدف تخفيض حوادث العمل التي يتعرضون لها؛

<sup>1</sup> -Sekiou et autres, *Gestion des ressources humaines*, DEBOEK université, Paris, 2007, P :337.

- التكيف مع احتياجات المحيط الداخلي والخارجي لامتيازهما بالتغير الدائم والمستمر؛
- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقومون به من خلال نقلهم وترقيتهم؛
- تعلم العنصر البشري كيف يتخلص من جوانب الضعف في أدائه الحالي وتأدية المطلوب منه بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراته وسلوكياته الحالية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب

للتدريب أنواع وكذلك أساليب يمكن توضيحها كما يلي:

#### أولاً. أنواع التدريب:

يقسم التدريب إلى أنواع وفقاً للاعتبارات التالية:<sup>2</sup>

#### الجدول (01): أنواع التدريب

حسب المكان	حسب نوع الوظائف	حسب مرحلة التوظيف
1- داخل المؤسسة	1- التدريب المهني والفني	1- توجيه الموظف الجديد
2- خارج المؤسسة	2- التدريب التخصصي	2- التدريب أثناء العمل
أ. في شركات خاصة	3- التدريب الإداري	3- تدريب لتجديد المعرفة والمهارات
ب. في برامج حكومية		4- تدريب بغرض الترقية والعمل
		5- التدريب للتهيئة للمعاش

المصدر: أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، 1998،

ص: 114.

#### 1. التدريب حسب مرحلة التوظيف:

##### أ. توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

<sup>1</sup> باسم الحميري، مرجع سابق، ص: 16.

<sup>2</sup> أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، 1998، ص ص: 114-115.

**ب. التدريب أثناء العمل:**

ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين.

**ج. التدريب لغرض تجديد المعرفة والمهارة:**

حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.

**د. التدريب لغرض الترقية والنقل:**

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب بالتدريب عليه لسدّ هذه الثغرة في المعارف والمهارات.

**هـ. التدريب للتهيئة للمعاش:**

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السنّ إلى الخروج على المعاش، بدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تمّ التخلي عن، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

**2. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:****أ. التدريب المهني والفني:**

يتلاءم هذا الأسلوب مع الوظائف التي تتطلب مستوى عالٍ من المهارة لذلك تصميم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفياً ملماً بالعمل وبمكوناته، ولذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة.<sup>1</sup>

**ب. التدريب التخصصي:**

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات أعلى ووظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية والمعارف والمهارات هنا تركز على حلّ المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 351.

<sup>2</sup> - أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص: 63.

**ج. التدريب الإداري:**

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.

**3. أنواع التدريب حسب المكان:****أ. التدريب داخل الشركة:**

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركات سواء بمدرسين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، ودعوة المدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

**ب. التدريب خارج الشركة:**

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة. ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما شركات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

**ج. شركات التدريب الخاصة:**

على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب وأن تقوم بتقسيم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

**د. برامج حكومية:**

تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

**ثانياً. أساليب التدريب:**

هناك عدة أساليب متاحة للتدريب يمكن من خلالها تحقيق أهداف برنامج التدريب، ومن بين أساليب التدريب نذكر:

**1. تدريب الحساسية:**

يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤية حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، وكيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم

عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم والاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم.<sup>1</sup>

## 2. التدريب أثناء القيام بالوظيفة:

يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل وذلك عن طريق توجيهه وإرشاده أثناء تأدية عمله، وذلك يقلل التكاليف على المؤسسة بحيث يتم تدريبه أثناء الإنتاج فهو لا يحتاج إلى مكان خاص للتدريب ولا إلى معدات خاصة كذلك، وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التدريب.<sup>2</sup>

## 3. دراسة الحالات:

تعني هذه الطريقة زيادة خبرات المتدربين وذلك من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل، ومن أشهر الحالات المستخدمة في التدريب تلك الحالات التي نبعث من جامعة هارفارد الأمريكية، وقد بدأت هذه الجامعة في استخدام الحالات في دراسات القانون، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال وتتميز هذه الحالات بأنها حالات واقعية إلا أنه يعاب عليها أنها قديمة وبالتالي لا تعبر عن حقائق ومتغيرات العصر الذي نعيشه، وتتميز هذه الحالات بأنها معاصرة، وبالتالي فإنه يمكن مقارنة الحلول التي يقترحها المتدربون مع تلك التي قامت المنظمة التي كتبت عنها الحالة بالتوصل إليها وكأسلوب تدريبي فإن الحالة قد لا يجب أن تكون بالضرورة حالة واقعية ففي كثير من الأحيان يمكن كتابة حالات وهمية وإعطائها للمتدربين.<sup>3</sup>

## 4. أسلوب المحاضرات:

فمن طريق التدريب من خلال المحاضرات يمكن الاتصال بأكثر عدد من المتدربين بالاستعانة بعدد محدود من المدربين، فمن خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعينة والتي تدعم بوسائل توضيحية والأفلام وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية، وعلى ذلك فإن من مزايا التدريب عن طريق المحاضرات إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدربين. كما أنه من الممكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار ببعضها البعض.

<sup>1</sup> بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول "الإبداع والتنظيمي التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البلدة، 13/12 ماي، 2010، ص: 01.

<sup>2</sup> منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 119.

<sup>3</sup> عبد الرازق الرحالة، زكريا أحمد العازم، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 323-324.



ومع ذلك فإن عيوب مثل هذه الطريقة في التدريب يفوق مزاياها، وذلك أن المتدربين يكونون في وضع سلبي لإهمالهم مبدأً أساسياً من مبادئ التدريب وهو الممارسة العملية لموضوع التدريب وعلى ذلك فإنها عبارة عن اتصال من جانب واحد، ولا يوجد معلومات مرتدة من الحاضرين. وإذا كان هناك حاجة ملحة في ضرورة تناسب المحاضرة لمستوى معين من المعرفة والذي قد لا يتناسب مع إمكانيات المتدربين الحاضرين، وإذا كان هناك تأكيد مستمر على ضرورة تجميع الحقائق والأرقام، ومع ذلك فإن ذلك لا يعني أن يكون المتدربين قادرين على تطبيق هذا النوع من المعرفة في عملهم، هذا علاوة على صعوبة تحقيق نوع من السكوت التام أثناء المحاضرة بين المتدربين.

ومن الوسائل المثمرة لاستخدام المحاضرة هو الاستعانة ببعض الوسائل الأخرى مثال ذلك أن تكون المحاضرة مصحوبة بطريقة المناقشة مما يتيح للمحاضر أن يحاضر فقط لإعطاء معلومات جديدة لا تتوفر لدى الحاضرين، كما أنه من الممكن للمحاضر أن يسند للمتدربين بعض القراءات وأيضا يمكن استخدام بعض الوسائل التوضيحية مثل الأفلام المصورة.

## 5. المؤتمرات:

المؤتمر هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد تعقد وفقاً لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين، وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات وذلك لأن بعض المتدربين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات وبالتالي فإنهم غير سلبيين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى أية حال فإن نجاح أي مؤتمر إنما يعتمد على مدى مساهمة المتدربين فيه، حيث يتم التدريب من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح للمناقشة من قبل الحاضرين، فالأفرد إلى حد كبير يتعلمون من بعضهم البعض.<sup>1</sup>

## 6. أسلوب تمثيل الأدوار:

تهدف طريقة تمثيل الأدوار أن يلعب كل شخص دور مختلفاً وبذلك يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك فالطفل الذي يلعب دور الأب يحاول أن يسلك كما يسلك الأب وبذلك يتعلم، والمرؤوس الذي تلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه والطالب الذي يلعب دور الأستاذ يتعلم أيضاً مدى صعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم... الخ وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث يلعب كل متدرب دوراً محدداً فإذا أجاد كل متدرب دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، وقد يؤدي هذا به إلى أن يتعلم الكثير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص: 347-349.

<sup>2</sup> - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 263.

## 7. أسلوب المباريات الإدارية:

هي تمرين ديناميكي يمثل نموذجا مصغرا لواقع مستمد من البيئة الإدارية، وتهدف المباريات إلى تدريب المشاركين على:

- ✓ التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات والتوقيت السليم لها.
- ✓ التنظيم المرن لجهود الجماعة لمراعاة الظروف المتغيرة.
- ✓ التوجيه الديناميكي للمنظمة وتحقيق التوازن بين الوظائف الإدارية.
- ✓ تكوين نظام للمعلومات وتطويره.
- ✓ الربط بين عملية المتابعة والتخطيط.
- ✓ استخدام الأدوات التحليلية المساعدة لعملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

## 8. التعليم المبرمج:

هو طريقة للتعلم الذاتي وفيها يتقدم المتدرب في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات التي تم ترتيبها بعناية واختبارها مسبقا. وتسمح هذه الطريقة للمتدربين بالنقد في البرنامج طبقا لمعدلات سرعة تعلمهم، كما أنهم يستجيبون بشكل إيجابي لكل خطوة من سلسلة الخطوات، ويحصلون على معلومات مرتدة فورية عن صحة استجاباتهم قبل الانتقال إلى الخطوة التالية، ويتم تصميم البرنامج عادة ليؤدي إلى تعلم المتدربين حتى يتمكنوا للمعارف والمهارات المطلوبة.<sup>2</sup>

## 9. تمارين سلة البريد:

تتكون تمارين السلة من عينة ممثلة للأداء المطلوب في كل جوانب الوظيفة عن شهر أو سنة، وفي هذه الطريقة فإنه يتم تزويد المتدربين بمواد تعطيهم خلفية عن الموضوعات ذات العلاقة، وكذا الخرائط التنظيمية، وأدلة السياسات، والقوائم المالية والتقارير، بالإضافة إلى معلومات تمثل مواقف تجاه قضايا خلافية، وذلك لدارستها قبل أن تبدأ التدريب. ثم يعرض بعد ذلك على المتدربين مجموعة من المذكرات، والتقارير والخطابات، والمكالمات الهاتفية وما دار في زيارات أو اجتماعات تمثل ما يريد للمدربين من بريد ويقوم المتدرب من موقع دوره كمدبر باتخاذ القرارات المناسبة، وفي كل حالة فإن المتدرب يلزم نفسه كتابة بتصريف معين تجاه ما يحتويه البريد من موضوعات، ويتم ذلك في وقت محدد حتى يكون التدريب واقعا وحتى يكون هناك ضغط يماثل ما يتعرض له المدير في الحياة العملية. وبعد

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصبري، التدريب الإداري، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 281.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 287.

مرحلة اتخاذ القرارات تأتي مرحلة المناقشة والنقد لما قام به المتدربون من تصرفات وما توصلوا إليه من قرارات حيث يتم تحليل وتقويم كل التصرفات والقرارات، ثم يعطى المتدربون معلومات مرتدة عنها.<sup>1</sup>

**10. تهييج الأفكار:**

في طريقة تهييج الأفكار - والتي تسمى أيضا التحريك الحر للأفكار، أو إطلاق الأفكار أو حل المشكلات الإبداعي - فإنه يعطى لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة مع تشجيع التضايف الحر بين أفكار أفراد المجموعة. وفي هذه الطريقة فإن كمية الأفكار المتولدة تعطى أسبقية على نوعيتها، حيث إن الحكم على نوعية يؤجل بشكل معتمد إلى وقت لاحق، وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قلاب بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار.<sup>2</sup>

**11. فرق الحوار:**

في هذه الطريقة يقوم عدد من الأفراد من (3-10) تحت توجيه منسق فريق الحوار بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة، أو في نقاط معينة من موضوع واسع. وعادة ما يمثل المقدمون أنواعا مختلفة من التخصصات والخبرات والاتجاهات الفكرية. وعادة ما يتم اختيار المقدمين من الموظفين التنفيذيين أو الإداريين وفي بعض الأحيان يتم دعوة خبراء المنظمة للمشاركة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص: 358-359.

<sup>2</sup> - ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص: 48.

<sup>3</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص: 361-363.

## المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية

يناقش هذا المبحث المراحل الأساسية التي تشكل الأركان الجوهرية للتدريب حيث تتكامل وتتفاعل هذه الأركان فيما بينها لتؤلف ما يسمى بعناصر الخطة التدريبية.

### المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الرئيسية بعد جمع وتحليل البيانات لترصين كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي، إذ أنّ التدريب ليس ترفاً فكرياً أو نشاطاً عفويّاً، وإنّما يخضع للجوانب المخططة في الفكر الإداري الحديث، سيما وأنّ معالم التطوير الذي تشهده المجتمعات الإنسانية حالياً يستدعي أن تتحقق المنظمة من العديد من الجوانب ذات الآفاق الهادفة والتي يتم من خلالها استقراء واقعها الإنتاجي أو التسويقي ثم السعي لوضع برنامجاً تدريبياً ينسجم مع الحاجة الحقيقية لتحسين الأداء لدى العاملين لديها.<sup>1</sup>

ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة الأساس في توجيه التدريب في الاتجاه الصحيح وصياغة أهدافه والعائد المتحقق من على صعيد تحسين الأداء النوعي للعاملين، كما يعتمد عليها وضع الجهد والمال للتدريب في الموضوع المناسب وتحديد الأفراد الذين يجب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة.

وتعرف الاحتياجات التدريبية على أنّها عملية تحليلية تهدف للتأكد من الحاجة العملية للتدريب ومعرفة طبيعة ومحتوى هذه العملية التدريبية بكل أبعادها والآفاق التي يتمحور بها النشاط التدريبي. وإنّ مراعاة المدى الزمني لهذه الاحتياجات ومعرفة الأشخاص الذين يمكنهم الإسهام في وضع هذه الاحتياجات بفاعلية وكذلك معرفة اللوائح والأنظمة العامة للتدريب والميزانيات المخصصة لذلك يعتبر من الجوانب الأساسية التي يمكن أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند الشروع بإعداد الحاجة التدريبية. ويمكن تحديد المصادر المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال اعتماد الجوانب التالية:

- تحليل المنظمة وحاجاتها التدريبية على المديين الحالي والمستقبلي؛
- تحليل العمل أو الوظيفة ومدى الحاجة للمهارات المطلوبة؛
- تحليل أداء العاملين والرغبة بالتطور المستمر.

كما يمكن أن تعتمد في هذا المجال في تحديد كلا الاحتياجات الحالية والمستقبلية وفقاً للإطار الزمني المعتمد في هذا الخصوص بناءً على الجدول التالي:

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2007، ص: 131.

## الجدول رقم (02): الاحتياجات الحالية والمستقبلية في العملية التدريبية

الاحتياجات المستقبلية	الاحتياجات الحالية
1. ترتبط بخطط التدرج الوظيفي والقوى العاملة 2. ترتبط بالتغيرات المتوقعة في محيط العمل فنياً أو إدارياً أو مالياً 3. ترتبط بخطط التنمية والتطوير	1. ترتبط بعلاج النقص في أداء الموظف 2. ترتبط بعلاج بعض مشكلات العمل 3. ترتبط بالرغبة في رفع معدلات الأداء ترتبط بتعلم طرق عمل جديدة

المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2007، ص:132.

إنّ تحديد الحاجة التدريبية تنطلق أساساً من العديد من التحديات التي تشهدها الظروف الإنتاجية أو الخدمية للمنظمة، ولذا لا بد وأن تقوم بتقييم الواقع الحقيقي لأدائها ومقارنته بالمنظمات ذات الفعالية العالية في الأداء ومن ثم تسعى لسدّ الفجوة بينها وبين المنظمات المنافسة بغية التطوير والتحسين وهذا يتطلب أنم تقوم بتحديد الحاجات التدريبية التي تتطلبها واقع التطوير والتحسين في الأداء المستهدف. إنّ من أبرز حالات ظهور الحاجة للتدريب هي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- وجود مستخدمين جدّد؛
- مشاكل الأداء من خلال المراقبة والمشاهدة؛
- استحداث طرق وأساليب جديدة للعمل؛
- تنوع المهارات؛
- مشاكل في الإنتاجية.

<sup>1</sup> –Janice A. Miller, Diana M, Training Needs Assessment, Training Development Committee, July 2002, PP:01-02.

## المطلب الثاني: تنظيم البرنامج التدريبي

وتتضمن مرحلة تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي أنشطة مهمة لتنتمثل في:<sup>1</sup>

### 1. تحديد الأهداف البرنامج التدريبي:

يعدّ تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها، ومن بعض الأهداف التدريبية ما يلي:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه؛
- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء؛
- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيماً واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة؛
- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر؛
- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

### 2. تحديد موضوعات البرنامج التدريبي:

على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد البرنامج التدريبي وكذلك محتوياته، أي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب.

### 3. أساليب التدريب:

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات، وتأخذ هذه الأساليب صوراً متعددة، منها التدريب الفردي، والتدريب الجماعي والتدريب أثناء العمل والتدريب خارج نطاق العمل.

وتجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتدريب يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فاختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى، كما أنّ عدد الأفراد الذين يوفر لهم البرنامج التدريبي يحكم أسلوب التدريب المستخدم وكذلك اختلاف خبرات وثقافات المتدربين يؤدي إلى اختلاف طرق تدريبهم، هذا

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص: 236.

فضلاً عن ما يعتمد عليه المسؤولون بالمنظمة من اعتبار إلى تكاليف الأساليب المختلفة للتدريب بحيث يتم اختيار الأسلوب الذي يتفق مع إمكانيات المنظمة وقدراتها المالية وقدرتها على توفير التسهيلات التدريبية المطلوبة.

#### 4. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:

يجب أن يتوافر وقت كافٍ لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين. يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، وأيضاً حسب مستوى المتدربين.

بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج، على الأساليب التدريبية التي يتضمنها البرنامج.

#### 5. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخلي بالمنظمة، وقد يتم تنفيذه خارجياً في مراكز تدريب متخصصة، وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هما:

- أ. مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين ووسائل التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي، وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.
- ب. مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة، فضلاً عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

#### 6. تنفيذ البرنامج التدريبي:

تتضمن هذه الخطوة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني، حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج.

## المطلب الثالث: تقييم العملية التدريبية

المقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التدريب وهناك عدة نماذج فكرية للجوانب التي تشملها عملية التقييم ومن هذه النماذج (نموذج كيركباتريك) والذي يشير فيه إلى الجوانب التالية: ردود الفعل-التعليم-السلوك-النتائج.<sup>1</sup>

### 1. ردود الفعل:

- هل رضي المشاركون عن البرنامج التدريبي؟

يتم هذا التقييم حالما ينتمي البرنامج، ويهدف لقياس درجة الرضا المحققة للمشاركين عن البرنامج التدريبي من حيث (المحتوى، المدربون، المادة التدريبية، الأساليب التدريبية المعتمدة، الخدمات الإدارية والتنظيمية... الخ)، ويتم الحصول على هذه المعلومات والبيانات من خلال استبيان يتم توزيعه على المتدربين ومعرفة آرائهم بشأن البرنامج التدريبي.<sup>2</sup>

### 2. التعلم:

- ما ذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟

ويتم من خلال ذلك معرفة ما تم فهمه واستيعابه من البرنامج التدريبي من ناحية الأسس والمبادئ العلمية والأساليب التدريبية وبشكل دقيق معرفة المهارات والمعارف التي تم اكتسابها من خلال البرنامج التدريبي.

### 3. السلوك:

- هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة البرنامج التدريبي؟

ويتم من خلال ذلك قياس ما تم أثره على الأداء الفعلي للمتدربين من خلال البرنامج التدريبي ويتم قياس ذلك من خلال تقديم الأداء من قبل المشرف على المتدرب قبل البدء بالبرنامج وبعد الانتهاء من البرنامج لمعرفة الأثر الذي حققه البرنامج التدريبي على المتدربين.

### 4. النتائج:

- هل يؤثر التغيير في سلوك المتدربين تأثيراً إيجابياً في مكان العمل؟

ويتم من خلال ذلك قياس أثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل والروح المعنوية للعاملين والغايات وتكاليف الأداء.

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2008، ص: 141.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص: 135.



وغيرها من المؤشرات ذات الأثر الإيجابي للبرنامج التدريبي على أداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج.

### 5. أهداف عملية التقييم:

- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتفاديها في المستقبل؛
- معرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية؛
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د. فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 141.

## المبحث الثالث: دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماماً كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل بما يكسب المنظمة ميزة تنافسية ويسمح بالحفاظ عليها.

### المطلب الأول: الموارد البشرية كميزة تنافسية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال كونها إدارة وظيفية توجد في جميع المنظمات، وتبرز أهميتها أيضاً كونها تتعامل مع عنصر مهم من عناصر الإنتاج ألا وهو المورد البشري المتغير في قواه وتفكيره ومستوى أدائه ومعلوماته وخبراته، ومتأثر بعلاقاته المختلفة مع الآخرين في البيئتين الداخلية والخارجية، وهو منقلب من حيث المزاج والشعور بالحب والكره والرغبة وصفات أخرى إنسانية مختلفة كذلك، فإن المورد البشري له قيمة تنافسية مهمة في المنظمات لأنه العنصر المحرك والمخطط والموجه لكل عوامل الإنتاج الأخرى.

وهناك وجهتا نظر في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية وجهة النظر التقليدية التي ترى أن الموارد البشرية، ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة وتقتصر على قيامها بأعمال روتينية تنفيذية، ومن أمثلتها حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات ومتابعة وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والترقيات، أي أن وجهة النظر التقليدية كانت ترى أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير ضئيل على كفاءة ونجاح المنظمة، وانعكس هذا على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

أما وجهة النظر الحديثة فتعد أن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، وهي لا تقل أهمية عن باقي أنشطة ووظائف المنظمة الأخرى، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وإن مفهوم إدارة الموارد البشرية اتسع ليشمل تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذبها واستقطابها، تحفيزها وتنمية وتدريب تلك الموارد، إضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنظمة.

ويعرف صالح إدارة الموارد البشرية بأنها: "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المركز العالمي، القاهرة، 2002، ص: 15.

<sup>2</sup> صالح، وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2006، ص: 5.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.<sup>1</sup>

وبالإمكان تصور إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم، وهذه المهام يجب إنجازها بأسلوب يمكن المنظمة من التعامل مع أي من المتغيرات البيئية والظروف التنافسية وضمان تحقيق أهداف المنظمة في الأمد البعيد.<sup>2</sup> إن إدارة الموارد البشرية تختص بإيجاد وتدريب وتطوير ومكافأة وتحفيز العاملين. وأن تطوير رأس المال البشري يعد من الأعمال الجوهرية لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات.<sup>3</sup>

وهي الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة ويركز الصالح، من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها، ورفع الروح المعنوية لها، كما تقوم هذه الإدارة أيضاً بمتابعة اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا.<sup>4</sup>

ويتضح لنا مما سبق أن مجموعة التعاريف والمفاهيم لإدارة الموارد البشرية تشترك بالآتي:

1. أن أهميتها وحساسيتها ناجمة من تعاملها مع عامل أساسي ومتغير من عوامل الإنتاج وهو الفرد العامل.
2. أن مهمتها، هو توفير الموارد البشرية لمختلف الإدارات والوظائف داخل المنظمة والمحافظة عليها وحثها على المشاركة في اتخاذ القرارات.
3. اهتمامها بدراسة البيئة الخارجية والداخلية ومتابعتها لمواجهة التقلبات البيئية ولتوفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.
4. تسعى لاستقطاب الكفاءات والتي تعد ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد.
5. تسعى من خلال التدريب إلى رفع كفاءة الأفراد في أداء ووظائفهم، مما ينعكس ذلك على نوع المخرجات، وكذلك على رفاة الفرد في المجتمع.
6. الرقابة والمتابعة والإشراف تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين صورة عن أداء العاملين، مما يمكنها من تقييم أدائهم ومعالجة الانحرافات.

<sup>1</sup> - مدني عبد القادر العلاقي، إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1993، ص: 90.

<sup>2</sup> - أحمد، أحمد عبد الرحمن، المدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 369.

<sup>3</sup> - عباس علي، إدارة الأعمال الدولية المدخل العام، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص: 345.

<sup>4</sup> - الصالح، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 20-21.

7. تسعى من خلال أنظمة الأجور والحوافز إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق الاستقرار وكسب الولاء.

8. تقوم بمتابعة العاملين في تطبيقهم للأنظمة والقوانين والتعليمات التي اعتمدها الإدارة العليا في أداء وظائفهم.

ومما تقدم يمكن أن نعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن استقطاب وتوفير الأفراد العاملين وتدريبهم والمحافظة عليهم ومتابعتهم لرفع مستوى كفاءتهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

ولقد أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية من الأهمية بمكان مما يجعله في مقدمة الموضوعات التي تشغل اهتمامات المخططين الإداريين لرسم السياسات والاستراتيجيات المستقبلية لمنظمات الأعمال وهو يشكل تحدي لجميع المنظمات في مختلف الدول سواء أكانت متقدمة أو نامية إذ أن الإنسان العامل هو الوقود الفكري الذي يمكّن عوامل الإنتاج الأخرى من الحركة والانطلاق لتحقيق الرفاهية للمجتمع.

وكذلك برزت أهمية الموارد البشرية من حيث ما تمتلكه من مهارات متجددة ومتطورة بتطور المخزون الفكري وتراكم الخبرة، إضافة إلى الاختلاف في القدرات البدنية والفكرية بين فرد وآخر، والمخطط الاستراتيجي حريص على الحصول على الكفاء والأفضل في أداء الوظائف، لذلك كان هناك تحدياً للمنظمات في الحصول على رأس المال الفكري، أي البحث عن النخبة من الموارد البشرية والتي تسهم مساهمة حقيقية في خلق نقلة نوعية في منظمات الأعمال سواء أكان في مجال الإبداع أو تقليص النفقات أو تحسين نوع المخرجات، سلعية كانت أو خدمية إذ يشكلون الميزة التنافسية الحقيقية لهذه المنظمة. ويعرف رأس المال الفكري على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها والإسهام في تطور مجتمعاتهم ورأس المال الفكري بأنه يمثل نخبة من العاملين تستطيع إنتاج الأفكار الجديدة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن توسع حصياتها في السوق وتعظيم نقاط قوتها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة.<sup>1</sup>

ومن خلال ما تقدم من مفاهيم وتعريف رأس المال الفكري نلاحظ ما يلي:

1. التركيز على النخب ذات المؤهلات والقدرات العلمية والعقلية.
2. إن رأس المال الفكري، هم الأشخاص الذين يمثلون ميزة تنافسية يصعب إلى حد كبير إيجاد بديل عنهم.

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن أحمد جرجان، رأس المال الفكري استراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المميزة، على الموقع: www.ksv.edu.sa تاريخ

3. يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم.
4. يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة وتعظيم نقاط القوة.
5. يقود إلى خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية مع تحسين إنتاجية المنظمة.
6. يقود إلى زيادة القدرة الإبداعية وجذب العملاء وتعزيز ولائهم للمنظمة.

ويمكن أن يعطي الباحث مفهوماً لرأس المال الفكري بأنه النخبة من العاملين الذين يمتلكون عقلية ومهارات بحيث يكونوا قادرين على الإبداع وإنتاج أفكار جديدة قادرة على المحافظة على وضع المنظمة التنافسي وزيادة إنتاجها وتقليل الكلف وتعظيم نقاط القوة داخل المنظمة. ويؤكد على أن نجاح المنظمات يعتمد على طاقاتها البشرية ويصفها بأنها مصدر للميزة التنافسية، لهذا يجب الاستثمار في الموارد البشرية والعناية بها ويحدد مجموعة مواصفات للموارد البشرية التي يمكن أن تعد ميزة تنافسية للمنظمة هي<sup>1</sup>:

1. أن يكون غير قابل أن يحل محله أي بديل.
2. أن يكون نادراً وفريداً.
3. لديه القدرة على إضافة قيمة.
4. يصعب تحاكيها أو تقليدها.

والميزة التنافسية هي أن يكون لدى المنظمة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها، مثال ذلك: مصنع يمتلك منافذ توزيع في بلاد عديدة أو امتلاكه لمعدات حديثة أو إنتاج منتجاته بكلف أقل أو حصوله على الموارد الطبيعية أو مصادر الطاقة بكلف أقل أو أفراد مبدعين يتفوقون على غيرهم. وقد تستمر الميزة التنافسية لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة ولكن ما يساعد على بقاء الميزة التنافسية مدة أطول في المنظمات، هو بامتلاكها كفاءات بشرية لا يمكن تقليدها ويلعب تدريب الموارد البشرية دوراً مهماً وحيوياً في حياة المنظمة من خلال تمكينها من مواكبة التطور التكنولوجي واستيعاب التقنيات الحديثة، ويمكن للمنظمة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وجدت من أجلها والتي من بينها تحقيق الميزة التنافسية. وفيما يلي شرحاً مختصراً يوضح أثر التدريب في كل من أساسيات أو أبعاد الميزة التنافسية التي تناولتها الدراسة وكما يلي:

<sup>1</sup> محمد عمرو صادق، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، على الموقع: [www.kantakji.com/fiqh/Files/manage/154028.ppt](http://www.kantakji.com/fiqh/Files/manage/154028.ppt) بتاريخ: 2018-05-02. على الساعة: 16:30.

## المطلب الثاني: أثر تدريب الموارد البشرية في الكفاءة والجودة

يسهم تدريب العاملين في تحسين كفاءة أداء العاملين وينعكس على أداء المنظمة إذ يمكنهم من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل النفقات، ويسهم التدريب كذلك في تقليل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات محددة وتقليل الضياع والتالف من المواد والاستخدام الصحيح للألات والمكائن، مما يمكن المنظمة من تقديم سلعها أو خدماتها بأقل التكاليف، وبذلك فإنها تقدم ما تنتجه بسعر أدنى من سعر المنافسين.

التدريب من أجل الجودة يعد مفتاحاً لنجاح المنظمات، ولأهمية معطيات هذا التدريب الهادف يقول القزاز: "اشتدّت مواصفة الأيزو وجوب توثيق طريقة إجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأفراد العاملين في الأنشطة المؤثرة في الجودة والقيام بتدريبهم في ضوء متطلبات هذه الاحتياجات"<sup>1</sup>. وقوى التغيير التي ظهرت مؤخراً، الإنترنت، الاندماج، والخصخصة أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة، لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا العصر.<sup>2</sup> والبرامج التدريب عادة ما توجه نحو تحفيز الأفراد وحثهم على الأهمية الاستراتيجية للجودة ودورهم في تفعيل جودة المنتجات والخدمات.<sup>3</sup>

## المطلب الثالث: أثر تدريب الموارد البشرية في الإبداع

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

<sup>1</sup> القزاز إسماعيل إبراهيم؛ العاني، خليل إبراهيم وكوريل، عادل عبد الملك، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000، 9001، مطبعة الأشقر، بغداد، ص: 37.

<sup>2</sup> إبراهيم، ميسر أحمد، متطلبات إقامة نظام ضمان النوعية في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 1991، ص: 64.

<sup>3</sup> Noe, **Employee training and development**, 2ed, Me- Graw-Hill, U.S.A., 2001, P: 59.

التدريب الإبداعي يتطلب إيماناً من قبل إدارة المنظمة بضرورة التغيير والتجديد، فضلاً عن تعزيز ودعم الأفكار التي قد تبدو غريبة.<sup>1</sup>

إن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزيز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع وخصوصاً في مجال حل المشكلات.<sup>2</sup>

ويتضح للباحث مما سبق أنه يمكن تنمية وتطوير القدرة على الإبداع لدى الأفراد بالتدريب وخاصة عند العاملين ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر.

### المطلب الرابع: أثر تدريب الموارد البشرية في الاستجابة للزيون

يسهم تدريب العاملين أيضاً في تحسين قدراتهم لتحقيق هذا البعد من أبعاد الميزة التنافسية إذ يعد هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض مدد الانتظار والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت فعندما تريد المنظمة أداء العمل بسرعة، هذا يعني تخفيض الوقت المستغرق لتسليم الطلبات للزبائن ويعد أيضاً مقياساً لكفاءة العمليات في تحقيق هذه المتطلبات بكفاءة سواء ما تعلق منها بالعمليات التشغيلية أو العمليات الإدارية إذ تنظر الكثير من المنظمات ومنها المصارف إلى كفاءة العمليات لاسيما المعتمدة على الحاسب بصفتها عوامل قوة تحقق من خلالها ميزة تنافسية.

وإن نجاح المنظمات يعتمد على التكنولوجيا والموقف الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على المنافسة والحصة السوقية وقدرتها على حماية منتجاتها من التقليد ولكن وبالرغم من أهمية تلك المعايير فالمنظمات بالرغم من تحقيقها للنجاح استناداً لما تقدم إلا إننا نجد السمة المشتركة بين تلك المنظمات هي قدرتها أو امتلاكها موارد بشرية جيدة يصعب على المنافسين محاكاتها. أن الاستجابة المعاصرة والفاعلة في المنظمات تجاه البيئة بكافة قواها ومتغيراتها تتطلب تحقيق الإبداع والابتكار في أداء مواردها البشرية، كي تستمر بالتفرد والمقدرة التنافسية وهذا يشير إلى تحول دور الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور المعرفي كونها تمثل رأس المال الفكري الذي يصنع المعرفة ويستثمر تطبيقاتها لتحقيق الميزة التنافسية ويمكن للموارد البشرية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إذا تميز العاملون بالآتي:<sup>3</sup>

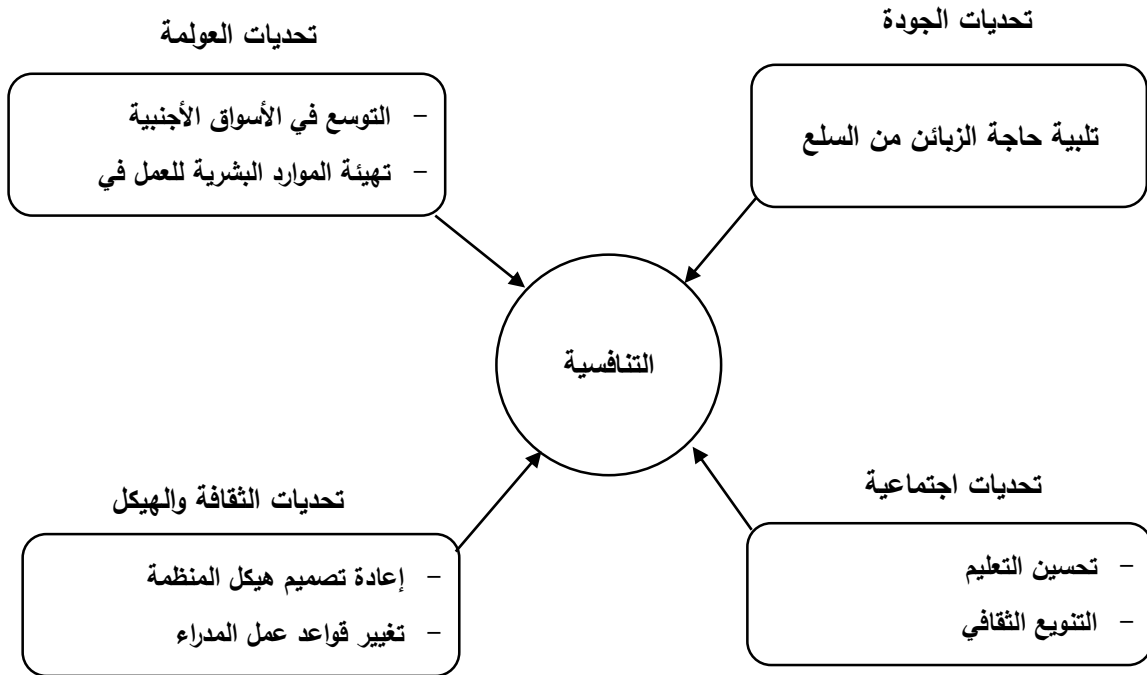
<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 196.

<sup>2</sup> - الفاعوري، رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 211.

<sup>3</sup> - فيفر جيفري، الموارد البشرية كقوة تنافسية - تفجير الطاقات الكامنة في العاملين، إصدار الشركة العربية للإعلام العلم (شعاع)، القاهرة، السنة الثالثة، العدد 12، حزيران، 1994، ص: 1.

- الكفاءة العالية في تنفيذ أعمالهم.
  - التعليم والتدريب المناسب ومهام العمل.
  - إذا اتصفت الموارد البشرية في المنظمة بدرجة عالية من الإخلاص والولاء والالتزام والتعاون.
  - الرقابة الذاتية للعاملين بما يقلل الحاجة للإشراف.
  - توفر الرغبة الصادقة في خدمة الزبائن والاستعداد لتحقيق مطالبهم وتلبية احتياجاتهم.
  - استعداد الموارد البشرية للمشاركة وتقديم مقترحاتهم وإبداء آرائهم في حل المشكلات.
- وكون الموارد البشرية بكل طاقاتها تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تطبيقاتها المستندة إلى الجانب الإبداعي وهذا الدور قد تغير كثيراً في ظل التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام، ويوضح الشكل التالي هذه التحديات:<sup>1</sup>

#### الشكل رقم (04): تحديات تنافسية المنظمات



المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 196.

ومن ناحية أخرى يمكن للمنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال نجاحها في التعامل مع

التحديات التنافسية عن طريق التدريب training الذي يحقق ما يلي:<sup>2</sup>

- زيادة معرفة الأفراد بالثقافة والمنافسة الخارجية.
- التأكد من أن الأفراد يمتلكون المهارات الأساسية للتعامل مع الثقافة الجديدة.

<sup>1</sup> - البراوي، الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2001، ص 64.

<sup>2</sup> - Noe, **Employee training and development**, 2ed, Me- Graw-Hill, U.S.A., 1994, P: 418



- دعم إدراك الأفراد وفهمهم كيفية العمل بصورة فاعلة من خلال الفرق المساعدة في تعزيز جودة السلعة والخدمة.
- التأكيد على أن ثقافة المنظمة تركز على الابتكار والإبداع والتعلم.
- العمل على جعل مهارات الأفراد مطلقة ليتعاملوا مع أي تغيير.
- إعداد الأفراد ليعملوا بصورة أكثر فاعلية فيما بينهم .

فيمكن للمنظمة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال نجاحها في التعامل مع التحديات التنافسية والاهتمام بتدريب مواردها البشرية، علماً بأن هناك عنصراً أساسياً يسهم في تحديد حصول المنظمة على ميزة تنافسية من عدمها ألا وهو مقدار القيمة التي يوليها الزبائن لسلعها وخدماتها وكلما ارتفعت القيمة تلك كلما تمكنت المنظمة من فرض السعر الأكثر ربحاً على سلعها وخدماتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>– Noe, Op.cit, P: 418.

## خلاصة الفصل:

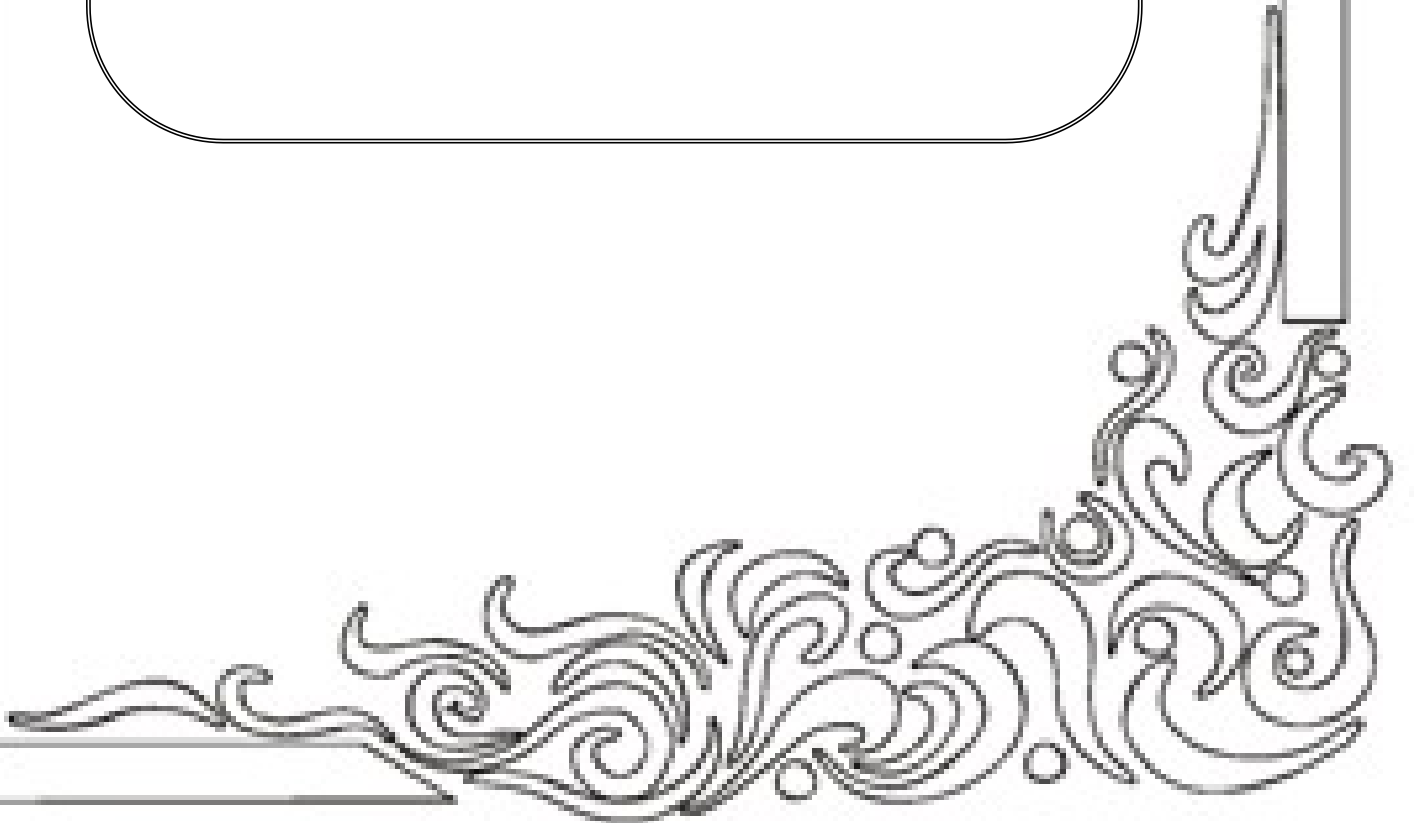
نظرا لأهمية عملية التدريب في المؤسسة حاولنا استعراض أهم العناصر المثيرة التي تساعد على التعريف بالتدريب، فهذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها التغييرات البيئية التي تواجهها المؤسسة، وقد تم التعرض إلى كل من أهمية التدريب وأهدافه التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أنواع التدريب وأساليبه، مرورا إلى مراحل العملية التدريبية، وصولا إلى أثر تدريب المورد البشري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات.

## الفصل الثالث

دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق

الميزة التنافسية دراسة ميدانية بشركة

سونغاز - تبسة



## تمهيد:

بعدما تم استعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصلين السابقين، نحاول من خلال هذا الفصل إجراء عملية إسقاط لأهم المفاهيم التي تم تناولها على مؤسسة اقتصادية، هي **SONELGAZ** - تبسة والتي يتركز نشاطها أساسا على توزيع الكهرباء والغاز عبر تراب الولاية.

وللقيام بهذه الدراسة التطبيقية، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث خصص المبحث الأول لتقديم المؤسسة محل الدراسة وكذا واقع التدريب فيها، أما المبحث الثاني فقد حاولنا من خلال القيام بتشخيص دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحليل محاور الاستبيان وكذا عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة على ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

## المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- المطلب الأول: التعريف بالشركة

تعتبر الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر، ومهامها الرئيسية هي، إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء، ونقل وتوزيع الغاز، بالإضافة إلى ذلك يسمح لها القانون الأساسي الجديد بالتدخل في قطاعات أخرى ذات الأهمية النسبية للمؤسسة، وميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

كما تعتبر سونلغاز من الشركات العمومية الاستراتيجية التي تريد التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية.

### أولا. نشأة شركة سونلغاز -تبسة:

قبل إنشاء مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجدة آن ذاك بعنابة، سنة 1978 ثم استخدمت مركز التوزيع تبسة والذي تتبعه إداريا وكالات وهي: تبسة، العوينات، بئر العاتر والشريعة، هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستقلال شبكاته عبر الولاية.

وطبقا للقانون 02-02 المؤرخ في 02/05/2005 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية التوزيع تبسة، وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي: "مديرية التوزيع تبسة"، هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية 13878 كلم<sup>2</sup> بعدد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية.

حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ 136850 زبون، يمونون بشبكة كهرباء طولها 7017

كلم

### ثانيا. مراحل تطور شركة سونلغاز:

#### المرحلة الأولى (1947-1969):

خلال هذه المرحلة تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر **EGA** سنة 1947 خلال الحقبة الاستعمارية وكانت مسيرة من قبل إدارات فرنسية وكان نشاط هذه المؤسسة ينحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الاستراتيجية للمستعمر الفرنسي، وضلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية وبعد الاستقلال إلى غاية 1969 أين تأسس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.

#### المرحلة الثانية (1983-1991):

إنشاء الشركة الوطنية الكهرباء والغاز **SONELGAZ** وفق التعليمات الرئاسية رقم 59-69 المؤرخ في 26 جويلية 1969، والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969 الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تم إنشاء ذهب بدلا من كهرباء وغاز الجزائر.

ووجهت لهذه الشركة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة ومن أهمها إنتاج الطاقة الكهربائية وتقلص عبر الشبكات ثم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني لفائدة كل أنواع الزبائن (بيوت، مصانع ومؤسسات...).

### المرحلة الثالثة (1983-1991) إعادة هيكلة سونلغاز:

خلال هذه الفترة شهدت شركة سونلغاز مرحلة تغير حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

- KAHIRIF مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية.

- KAHRABIK مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية.

- KANAGAZ مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز.

- INEGAL. مؤسسة أشغال الهندسية المدنية

- ETTARAKIB مؤسسة التركيب الصناعي.

- AMC مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية، الغازية وأجهزة القياس والمراقبة.

هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية.

**المرحلة الرابعة (1991-1995):** طابع قانوني جديد للشركة في هذه المرحلة الطابع القانوني للمؤسسة

تغير حيث المؤسسة مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم 91-475 المؤرخ

في 14 ديسمبر 1991) هذا النظام الجديد طبق منه 1995 مع وضع اتفاقية جماعية بين المؤسسة

ومعنيها والتي تحدد علاقات العمل (الواجبات والحقوق).

**المرحلة الخامسة (1995-2002):** تحول الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم بعد صدور قانون الطاقة

والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني المؤسسة سنة 2002 شركة أسهم.

### المرحلة السادسة (2002 إلى غاية يومنا هذا):

بعد صدور قانون الطاقة المصادقة عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني أصبحت المؤسسة سنة

2002 شركة ذات أسهم برأس مال يقدر 1500.000.000.00 دج، مقسم إلى 150 ألف سهم ويقدر

كل سهم 1000.000.00 دج، وكل الأسهم ملك للدولة، أي رأس مال الشركة غير معروضة للبيع لا على

المستوى المحلي وعلى المستوى الدولي.

إلا أن ما يميز هذه المرحلة عن سابقتها هو تحررها أكثر في استقلالية التسيير المالي، كذلك في

اتخاذ القرارات.

وبالتالي أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع صناعي يضم عدة مديريات عامة وكل واحد لها تسييرها

الخاص واستقلاليته المالية، ومن أهم هذه المديريات:

- المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية SPE

- المديرية العامة للنقل الخاص بالكهرباء GRTE

- المديرية العامة للنقل الخاص بالغاز GRTG

- المديرية العامة للتوزيع غرب بوهران SDO

- المديرية العامة للتوزيع وسط، بالبلدية SDC
- المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائر العاصمة SDA
- المديرية العامة للتوزيع شرق بقسنطينة SDE

### المطلب الثاني: الموارد البشرية للمؤسسة وتنظيمها الداخلي

أولا. الموارد البشرية في المؤسسة:

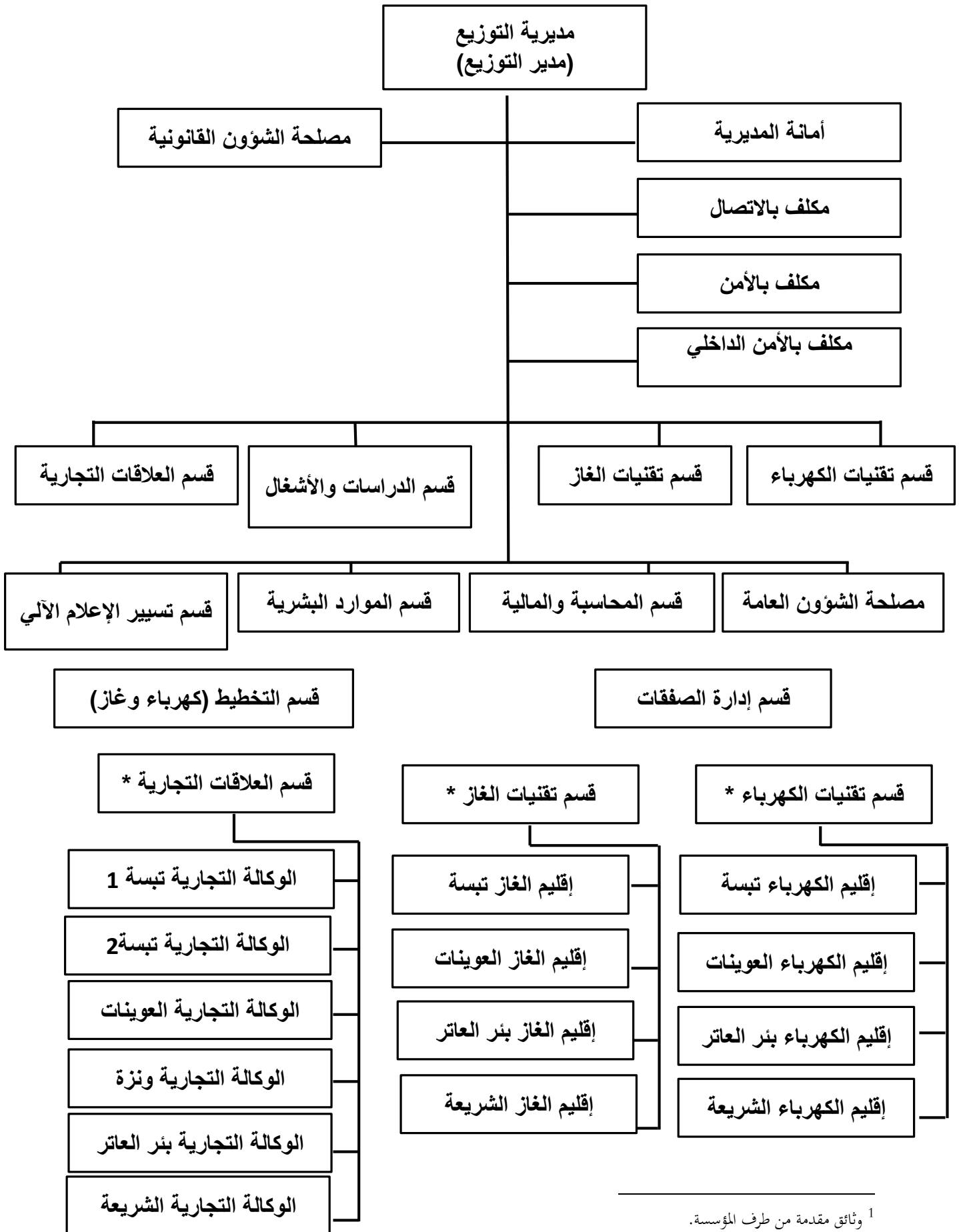
يعمل في شركة سونلغاز (499) أربعمئة وتسعة وتسعون عاملا مصنفيين كآلاتي:

- الإطارات: (117) مئة وسبعة عشرة إطار من بينهم (21) امرأة.
- أعوان التحكم: (220) مئتين وعشرون عون تحكم من بينهم (20) امرأة.
- أعوان التنفيذ (162) مئة واثنان وستون عون تنفيذ من بينهم امرأتان.

ثانيا. الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز:

لإبراز مسارات إتخاذ القرار وكذا كيفية توزيع الأقسام داخل المديرية لابد من الاطلاع على الهيكل

التنظيمي لها وما سيتم توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة<sup>1</sup>



بعد إبراز توزيع المصالح من خلال الهيكل التنظيمي سيتم التطرق إلى بعض مهامها على النحو التالي:

### 1. مدير التوزيع: تتمثل أبرز مهامه في:

- يضمن التسيير القيادي، الاستغلالية، الصيانة وتطوير شبكات الإمداد بالكهرباء والغاز؛
- إعداد برامج العمل المرتبطة بالمهام وتأمين التأهيل لها؛
- ضمان أمان الأشخاص والممتلكات المرتبطين بأنشطة التوزيع؛
- ضمان التمثيل لمجمع سونلغاز على المستوى المحلي؛

### 2. مصلحة الشؤون القانونية:

- التعامل مع المشاكل ذات الطابع القانوني؛
- متابعة القرارات المتخذة من قبل العدالة.
- تقدير وتحديد طلبات التعويض بمختلف أنواعها.
- ترجمة جداول التكاليف وعقود الصفقات العمومية.

### 3. المكلف بالاتصال: تتلخص مهامه في الآتي:

- تصميم وتنظيم المعلومات العمومية للعامة والزبائن المستعملين الأدوات المناسبة (مطويات، استثمار، صحافة) معتمدين على السياسة العامة للمديرية؛
- المساهمة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية؛
- توسع علاقاتها مع أجهزة الإعلام.

### 4. المكلف بالأمن: تتمثل أبرز مهامه فيما يلي:

- برمجة الزيارات وأنشطة تأسيسية؛
- إعداد اجتماعات المديرية العامة وزيارة ورشات العمل؛
- وضع معايير النظافة والأمن والمساهمة في توفير معدات الأمن؛
- تصنيف ملفات الحوادث المتعددة.

### 5. المكلف بالأمن الداخلي:

- متابعة وبصفة دائمة كل مجالات الرقابة الداخلية للمديرية العامة؛
- القيام بالزيارات الدورية لهيكل المديرية العامة وذلك لضمان الرقابة الداخلية؛
- إعداد مخططات الأمن الداخلي للمديرية العامة لمساعدة المكلفين بالصيانة والأمن؛

### 6. قسم تقنيات الكهرباء وقسم تقنيات الغاز: تتمثل مهامه في:

- إعداد برامج الصيانة للمنشآت التقنية على حساب خصوصيتها وجودتها ومراقبة تطبيقها.
- متابعة وتحليل القياسات (التوتر المتوسط-المنخفض) بالنسبة للكهرباء والضغط المتوسط والمنخفض للغاز.
- إعداد منطقات الشبكات المهمة.

- متابعة وتحليل إحصائيات الحوادث؛
  - متابعة كيفية عمل المعدات المشتغلة؛
  - مواكبة مخططات المشاريع المعنية بالتوسع؛
  - إعداد تكاليف استغلال الخدمات التقنية ومراقبة تطبيقها؛
  - مراقبة إنجاز برامج الصيانة.
  - إنجاز منشآت الغاز والكهرباء في موقعها الضروري؛
  - التخطيط لمنشآت الغاز والكهرباء المستقبلية؛
  - دراسة الطلبات المستقبلية من المديرية الجهوية ومديرية الاستغلال؛
  - جمع الملفات التقنية للمنشآت التي تنتج؛
- 7. قسم تسيير نظام الإعلام الآلي:** تتمثل أبرز مهامه في التالي:
- تأمين تسيير مركز الإعلام الآلي؛
  - إدارة مجموعة التجهيزات للإعلام الآلي ومدخلات المديرية العامة؛
  - تمويل ومراقبة تجهيزات المراقبة؛
  - السهر على صيانة الأنظمة وتطوير الاستخدامات الضرورية للمديرية العامة؛
- 8. قسم المالية والمحاسبة:** تبرز مهامه في:
- متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات الجارية، البنكية؛
  - إعداد تقديرات الميزانية والخزينة على المدى القصير؛
  - إجراء عن قرب الكشف على الحسابات الجارية البنكية.
- 9. مصلحة الشؤون العامة:** تبرز مهامه في:
- ضمان تسيير الوسائل والهيكل القاعدية للمديرية العامة وحماية منشآتها وصيانتها وتوظيفها.
  - استقبال حفظ وتصنيف بريد المديرية العامة؛
  - تأمين تسيير الأملاك العقارية والغير عقارية للمديرية العامة؛
  - التكفل التام بالمكلفين بالمهام والمدعويين للمديرية العامة.
- 10. قسم الموارد البشرية:** تتمثل فيما يلي:
- تحضير، توجيه، مراقبة المؤسسة من ناحية مخططات التوظيف والتكوين والتدريب... إلخ؛
  - تأمين تنسيق، مراقبة الأنشطة الإدارية وإدارة الموارد البشرية، التوظيف، لاستقبال، التوجيه، التكوين، التدريب... إلخ.
- مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز:**
- إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، هذا هو المسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة. ومن أجل الامتثال لأحكام القانون 02-01 المؤرخ في 05 فبراير 2002، اعتمدت

سونلغاز نصوصا أساسية جديدة خاصة بشركة ذات أسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة وشركة أم، يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية:

**الشركة الأم:** المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو:

- إعداد الاستراتيجية وقيادة المجمع.
- ممارسة الرقابة على الفروع
- إعداد السياسة المالية وتنفيذها.
- تحديد سياسة الأجور وتطوير الموارد البشرية للمجمع.

**فروع المهن القاعدية:** خلال السنوات الخمس الأخيرة، تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى فروع تنشط هذه الأخيرة وعددها ثمانية في الميادين التالية:

- إنتاج الكهرباء
- تسيير شبكة نقل الكهرباء
- تسيير نظام إنتاج/ نقل الكهرباء
- تسيير شبكة نقل الغاز
- توزيع الكهرباء والغاز (شركتين)

**فروع الأشغال:**

من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد، كان على سونلغاز أن تطور في سنوات السبعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشآت والشبكات المستهدفة. وهكذا، فقد اقتنت هياكل إنجاز ملائمة مندمجة داخل المؤسسة.

عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا لتتحول إلى وحدات أشغال هامة ذات نشاطات مميزة عن هياكل سونلغاز الأخرى، وتحولت في الأخير إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة هيكلة سونلغاز التي تمت في 1984.

وكنتيجة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي وإنجاز برنامج هام لتطوير المجمع، عادت مؤسسات الإنجاز هذه منذ جانفي 2006، إلى مجمع سونلغاز.

**الفروع المحيطة:** من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية، قامت سونلغاز بإخراج نشاطاتها المحيطة وكلفت بها فروعها تتحكم في رأسمالها كليا، تنشيط هذه الفروع وعددها أربعة عشر (14)، بصفة أساسية، في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل والتفريغ الاستثنائي، توزيع التجهيزات الكهربائية والغازية، البحث والتطور، التكوين وكذا إنجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر، وبخدمات صيانة العربات، ونشاطات متعددة أخرى.

**مساهمة الشركة:** تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصرا حاسما في استراتيجيتها المتعلقة بالتنوع والشاركة، وهكذا فقد استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية أو صيانة معدات الإنتاج الكهربائي، ويتمثل الهدف المنشود في ما يلي:

- دمج التكنولوجيا والدراية الفنية.
- إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير.
- تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال.
- اكتساب أسواق جديدة وطنية جهوية.

**ثالثا. أهداف شركة سونلغاز:** تتمثل أهداف المديرية فيما يلي:

- توزيع الكهرباء والغاز وفق قواعد أمنية معمول بها عالميا و في آجال محددة لضمان الكمية والجودة بأقل تكلفة؛
- العمل على الصيانة المستمرة لشبكات توزيع الغاز والكهرباء وتطويرها.
- ضمان حسن تسيير وتطوير الموارد البشرية العاملة بها.
- ضمان أمن وسلامة الأشخاص وممتلكاتهم من مخاطر الكهرباء والغاز.

**المطلب الثالث: واقع التدريب بشركة سونلغاز -تبسة:**

واعية بأن ثروتها الرئيسية هي موردها البشري فقد سعت سونلغاز دوما إلى التحسين المتواصل لقدرات هذا المورد ومؤهلاته ذلك أن ولوجها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر وأهم سواء في الميدان التقني أم في مجالات التسيير وفنون الإدارة. لهذا، تركز المؤسسة جميع جهودها في التدريب لمسايرة تطور المهن، وضمان تطور الكفاءات والاستعداد للاستخلاف كي يتسنى التكفل بمشاريع إنماء وتطوير المنشآت الأساسية والشبكات والجانب التجاري.

والتدريب مكفول عند التوظيف وعلى مدى طول الحياة المهنية في مؤسسات خارجية أو في مراكزها التكوينية التابعة للمؤسسة، في البليدة وعين مليلة، التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحد منها، وتقدم تكوينات تقنية ذات صلة بمهن الكهرباء والغاز، وكذلك الأمر بالنسبة إلى مركز التكوين في بن عكنون الذي يستوعب 200 مقعد وهو متخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

إن موارد سونلغاز ووسائلها في مجال التدريب أي المدربين المجربين والمعامل والورشات والمخابر والقاعات المتخصصة والتجهيزات السمعية البصرية قد ساعدتها على اكتساب خبرة وتجربة ثرية تستغلها من أجل العاملين لديها، وتجعلها موضع طلب والتماس من أجل تكوين أفواج تقصدها من البلدان المغاربية والإفريقية.

**أولا. مراحل التدريب بشركة سونلغاز:**

تعتمد شركة سونلغاز إلى القيام بالتخطيط لعملية التدريب وذلك حتى يكون التدريب وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة ومواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة، ولأجل ذلك تقوم مديريةية الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف المديريات والوحدات التي تتوفر عليها المؤسسة عبر كامل التراب الوطني بالقيام بعدة مراحل متسلسلة ومتكاملة يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. تحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التدريب وتقديم توضيحات وملاحظات حول موضوع التدريب للسنة الجارية لمختلف الوحدات والفروع على مستوى الوطن حيث تشمل هذه التوجيهات على مجالات مختلفة منها:

✓ التخصصات المقترحة عن عملية التدريب.  
✓ طبيعة التدريب وذلك من حيث التدريب في مركز التكوين للمؤسسة وعلى مستوى المؤسسات الوطنية أو الدولية المتخصصة.

ينحصر المجال الزمني لهذه الخطوة على مستوى المؤسسة في نهاية كل شهر من كل سنة.

2. تقدير الاحتياجات التدريبية ويتمحور موضوع الاحتياجات على مجالات مختلفة من أهمها:

✓ المهارات والمؤهلات المتوقع تحقيقها.  
✓ عدد الأفراد المراد تدريبهم.  
✓ نوع التخصصات التي تسعى كل وحدة من المؤسسة تدريب عمالها.  
✓ الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التدريب في المؤسسة، وتشمل مرحلة تقدير الاحتياجات التدريبية على عناصر عديدة من أهمها:

- أسماء المشاركين في عملية التدريب.  
- نوع التدريب المعتمد من طرف الوحدات.  
- مكان التدريب.  
- التكاليف التقديرية لعملية التدريب.  
كما تجدر الإشارة إلى أنه عند تحديد الاحتياجات التدريبية (مخططات التدريب على مستوى الوحدات) في المؤسسة يراعى عدة جوانب منها:

- المدة الزمنية المخصصة للقيام بهذه العملية والتي تكون في العادة محصورة ما بين شهر أكتوبر من كل سنة.

- قدرة الاستيعاب لمراكز التكوين التابعة للمؤسسة.

- الميزانية التقديرية للتدريب خارج الوطن.

3. تصميم المخطط التدريبي للمؤسسة: شكله العام والذي يشتمل على ثلاثة أقسام

القسم الأول: الأهداف العامة من المخطط ويتضمن عناصر عديدة منها:

- أهداف عامة للتدريب.  
- تخصصات التدريب المحددة والتي تخص أقسام المؤسسة وتشغل على أنواع عديدة تتعلق في الغالب بإنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء، الغاز، وتوزيع الكهرباء والغاز.

القسم الثاني: احتياجات المقدر من التدريب

التدريب المهني المتخصص ويتضمن:

- الاحتياجات المقدر على مستوى مراكز التكوين لسونلغاز.

- الاحتياجات المقدرة على مستوى داخل الوطن وخارجه.
- تدريب الإتقان: ويتضمن على الاحتياجات المقدرة كل العام:
- على مستوى وحدات ووسائل المؤسسة.
- على مراكز التكوين سونلغاز.
- على مستوى داخل الوطن وخارجه.
- التريصات الميدانية والتمهين.

القسم الثالث: التكاليف التقديرية لعملية التدريب

يبرز هذا القسم القيمة التقديرية الإجمالية لعملية التدريب لكل سنة، كما أنه يتم توضيح توزيعها لذلك بالآخر بعين الاعتبار نوع التدريب المطبق (التدريب المهني المتخصص، تدريب، الإتقان) ووحدات وأقسام مؤسسة (إبراز مكونات، التكلفة الإجمالية التقديرية التي تتمثل في: تكلفة التدريب التقديرية: مصاريف التدريب، تكاليف الحال (الأجور).

يتم إعداد المخطط العام للعم للشركة سونلغاز في نهاية في نهاية شهر نوفمبر من كل سنة، وفي الشهر الموالي (ديسمبر) يتم تقديمه إلى سير المسؤول عن عملية التدريب في المؤسسة. حيث يقوم دراسته وإدخال تعديله أو تصحيح أخطاء، ثم بعد ذلك يتم عرضه على مدير العام للشركة سونلغاز ذلك من أجل إعطاء الموافقة النهائية لقول تنفيذه.

حيث تكلف مديرية الموارد البشرية بالسهر على تنفيذه وذلك بالاعتماد على مراكز التكوين التابعة لشركة سونلغاز والمؤسسات الوطنية والمعاهد الوطنية والدولية.

4. مراقبة وتقييم المخطط التدريبي الذي يتم إعداده، وذلك من خلال الاعتماد على التقارير التي تقدمها مراكز التكوين للمؤسسة أو التي تتعامل معها حول سير عملية التدريب، والتقارير التي تتمحور حول تقديم حوصلة عن التدريب لكل وحدة.

**ثانيا. أنواع التدريب في شركة سونلغاز - تبسة:**

تعتمد شركة سونلغاز على أنواع مختلفة لتدريب موردها البشري، تختلف باختلاف الأهداف المسطرة للبرنامج التدريبي، ومدة التدريب ومكان إجراءه وفيما يلي مختصر لأهم الأنواع:

### 1. التدريب المهني المتخصص:

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسين المؤهلات المهنية للعامل المتدرب أو المتربص، ومواجهة هذه التغيرات المهنية، وذلك من أجل شغل منصب معين داخل المؤسسة أو تدريب أفراد جدد في المراكز الخاصة بها أو المعاهد والجامعات التي تتعامل معها المؤسسة، أو إرسالها للتدريب خارج الوطن كما تنبغي الإشارة إلى هذا النوع من التدريب مدته محصورة ما بين 6 أشهر و 3 سنوات كحد أقصى، يتحصل المتدرب من خلالها على أجرته الأساسية وعلاوة التدريب، ويلاحظ كذلك ارتباطه في أغلب الحالات بموضوع الترقية في منصب العمل.

## 2. تدريب الإتقان:

يكون هذا التدريب أثناء الوظيفة (التوظيف)، ويشتمل هذا النوع على المجالات التي لها علاقة بالمنصب أو الوظيفة، وذلك من أجل تأهيل العمال وزيادة معارفهم والسيطرة على التقنيات الجديدة والتحكم في أساليب العمل، تتراوح مدته من أسبوع إلى 6 أشهر، ويتم إجراءه في مراكز التكوين والتدريب للمؤسسة، وعلى واحدتها ذلك في حالة توفر الوسائل المادية والبشرية اللازمة لذلك، والمعاهد والمدارس المختصة في مجال التدريب والتكوين.

## 3. حسب المكان:

يمكن تمييز نوعين من التدريب في شركة سونلغاز:

### أ. التدريب داخل الوطن:

يشمل هذا النوع على ما يلي:

تدريب يكون على مستوى مراكز التكوين والتدريب التابعة لشركة سونلغاز والمتمثلة في:

- مركز التكوين بين عكنون.
- مركز التكوين بالبلدية.
- مركز التكوين بعين مليلة.

- تدريب على مستوى وحدات تتوفر بعض الوحدات التابعة لشركة سونلغاز على هياكل مخصصة عمالها كالمصانع، والتقنيات الحديثة، لذلك تلجأ هذه المؤسسة إلى تدريب العمال إلا أنه في أغلب الأحيان يكون تدريب على مستوى وحدات المؤسسة قصير المدى وعدد الأعوان كبير.

- تدريب داخل المعاهد الوطنية والجامعات يتم هذا النوع بموجب اتفاقية تربط المؤسسة بالجامعات أو المعاهد بالجامعات أو المعاهد المختصة في عملية التدريب، من أهم المعاهد التي تتعامل معها سونلغاز ما يلي:

✓ المعهد الجزائري للبترول.

✓ المعهد العالي للتسيير والتخطيط.

✓ مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني.

✓ المعهد الوطني للإنتاجية الصناعية.

أما بالنسبة للجامعات فمن أهمها: جامعة هواري بومدين، جامعة باتنة.

- تدريب العمال على مستوى وحدات المؤسسة أو مراكز التكوين الخاصة بها، أو على مستوى المراكز الوطنية المختصة في حين أن المدربين يتم جلبهم من الخارج (الشركات الأجنبية المختصة في عملية التدريب، أو المعاهد الدولية التي تتعامل معها شركة سونلغاز)، على أن تتحمل المؤسسة مصاريف النقل وإقامة خلال التدريب، وأجور المدربين بالعملة الصعبة، يلاحظ السنوات الأخيرة أن المؤسسة أصبحت تعتمد عليه بكثرة وذلك من أجل تقادي تكاليف التدريب في الخارج إمكانية تدريب عدد كبير من العمال.

**ب. تدريب خارج الوطن:**

يتم تدريب العمال خارج عن طريق لا مؤسسات متخصصة في مجال التكوين والتدريب، أو الشركات التي تتعامل معها شركة سونلغاز، أو المعاهد الدولية، ويلاحظ أن هذا النوع لا تعتمد عليه المؤسسة كثيرا أنه يكون في أغلب الحالات قصر المدى.

**4. حسب مدة التدريب:**

يمكن تمييز نوعان من التدريب:

- **تدريب طويل المدى:** والذي تكونه تتراوح ما بين 6 أشهر و 3 سنوات، يختص هذا في تدريب الفرد من أجل اكتسابه لمؤهلات تسمح له بممارسة عمله ومن أمثلة تكوين أصحاب الشهادات الجامعية من أجل الحصول على شهادة الماستر في المعاهد والجامعات وقد يكون النوع داخل الوطن أو خارجه.
- **تدريب قصير المدى:** مدته تقل عن 3 أشهر، فقد تكون يوم أو يومين أو أسبوع أو شهر. وما يلاحظ أن هذا النوع تركز عليه سونلغاز وذلك لاعتبارات عديدة منها أنه لا يعطل سير العمل في المؤسسة، ويسمح بتدريب عدد كبير من الأعوان.



## المبحث الثاني: أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية لشركة سونلغاز - تبسة

يأتي هذا الجزء كتكملة للدراسة النظرية حول موضوع تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، فبعد أن تم التطرق في الفصول النظرية إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث وجب اختبار هذه العلاقة ميدانيا لإثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع، إذ وقع الاختيار على منظمة سونلغاز بتبسة لتكون ميدانيا لتطبيق الدراسة النظرية من خلال تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

**المطلب الأول: مجتمع، عينة وأدوات الدراسة.**

**المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان.**

**المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.**

## المطلب الأول: مجتمع، عينة وأدوات الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة

أولا. تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام بمحور الدراسة ويمكن القول أن مجتمع الدراسة هو جميع المفردات أو الأشياء التي تشترك في صفات معينة من أجل إجراء دراسات علمية.<sup>1</sup>

أما عينة الدراسة هي فئة جزئية من وحدات المجتمع لها نفس خصائص المجتمع الأصلي.<sup>2</sup> يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من جميع العاملين في شركة سونلغاز -تبسة- من رؤساء ومرووسين بمختلف المصالح، حيث يبلغ عددهم (499) عاملا، وقد تم اختيار عينة قدرها (40) فردا نظرا لكبر مجتمع الدراسة، أي ما يقدر ما يعادل نسبة 8% من المجتمع الكلي. وتم توزيع الاستبيانات بما يوافق حجم عينة الدراسة، حيث يمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي تم استرجاعها، أو المستبعدة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تداول الاستبيان

العدد	الاستبيان
40	الموزعة
7	التي لم يتم استرجاعها
3	غير الصالحة للتحليل
30	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد الاستبيانات الموزعة في المؤسسة محل الدراسة هي 40 استبيان تم استرجاع 33 منها (30 صالحة للدراسة وتم استبعاد 03 أخرى لكونها غير صالحة والإجابات فيها متناقضة).

<sup>1</sup> - لحسن عبد الله باشبوة، الإحصاء والتطبيقات على الحزمة الإحصائية (SPSS)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2012، ص 62.

<sup>2</sup> - شفيق العتوم، طرق الإحصاء (تطبيقات اقتصادية وإدارية ب استخدام SPSS)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 27.

## ثانيا. أدوات الدراسة:

من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية وجمع مختلف البيانات والمعلومات اعتمدنا على الوثائق والسجلات، المقابلة والاستبيان. حيث ساعدتنا المقابلة على جمع الوثائق الرسمية والحصول على المعلومات الصحيحة من مصادرها الأصلية، أما الاستبيان فاستعملناه لمعرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وفيما يلي تفصيل عن كيفية استعمال هذه الأدوات.

### 1. الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمنظمة والتعريف بها وأساليب وأنماط التدريب بالمؤسسة محل الدراسة.

### 2. المقابلة:

بما أن المقابلة أداة هامة من أدوات البحث العلمي قمنا بها للحصول على معلومات حول مصالحي وأقسام المؤسسة، نشاطها، التدريب في المؤسسة وأنواعه. حيث قمنا بإجراء مقابلات مع رؤساء بعض المصالح كالمصلحة التجارية، مصلحة الجودة، مصلحة الإعلام الآلي والأقسام (كقسم الموارد البشرية وقسم العلاقات التجارية)<sup>1</sup>

### 3. استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته<sup>2</sup>، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:<sup>3</sup>

**الجزء الأول:** ويشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

**الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ: 22 سؤالا، تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان المتغيرات الأساسية التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

<sup>1</sup> - الملحق رقم (01) - أسئلة المقابلة.

<sup>2</sup> - مصطفى صلاح، فوال، *مناهج البحث العلمي الاجتماعية*، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

<sup>3</sup> - الملحق رقم (02) - استمارة الاستبيان.

## الجدول رقم (04): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)	محاور الدراسة
(03) الإبداع والابتكار	الميزة التنافسية
(02) الكفاءة	
(03) الأداء	
(02) الجودة	
(12) التدريب	التدريب
22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

## المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

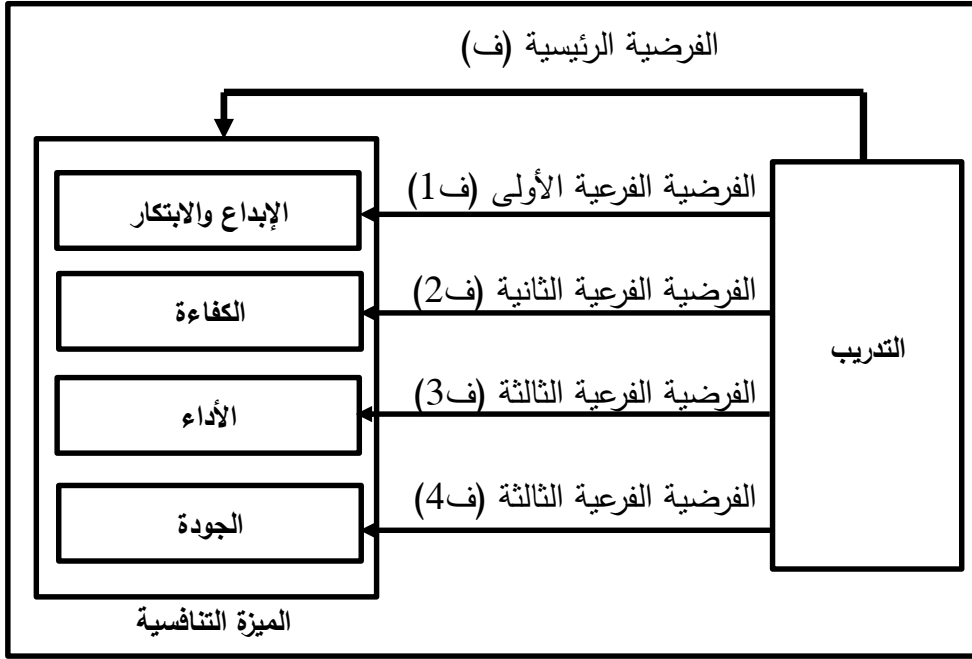
نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تحليل الإجابات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينه من عمال وإطارات شركة (سونلغاز - تبسة)، وقد قمنا بإعداد أسئلة هذا الاستبيان من أجل الحصول على المزيد من المعلومات المرتبطة بموضوع البحث، وتم التحليل بواسطة برنامج *SPSS*.  
أولاً. نموذج الدراسة:

تتناول الدراسة البحث في دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:  
المتغير المستقل: التدريب.

المتغير التابع: الميزة التنافسية (الإبداع والابتكار، الكفاءة، الأداء، الجودة).

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل (التدريب) ومتغير تابع (الميزة التنافسية) ومنه تم اعتماد جملة من الأبعاد بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

ثانيا. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "spss"، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

- التكرارات والنسب المئوية:

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

- معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

$a$ : يمثل ألفا كرونباخ.

$n$ : يمثل عدد الأسئلة.

$vt$ : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

$vi$ : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

• المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

• معامل ارتباط بيرسون:

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "spss".

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

منخفض جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80	الفئة الأولى
منخفض	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	الفئة الثانية
متوسط	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	الفئة الثالثة
موافق	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	الفئة الرابعة
موافق جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5	الفئة الخامسة

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام *spss* ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013 ص:24

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات العينة حول التدريب وأثره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

## الجدول رقم (08): مقاييس الاستبيان

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

ثالثاً. صدق وثبات أداة الدراسة:

- 1-الصدق الظاهري: عرضنا الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة- وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة.<sup>1</sup>
- 2- صدق المحتوى: تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 30 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات ألفا لكرونباخ (*Cronbach's Alpha*)<sup>2</sup> لاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم (09): متغيرات محاور الاستبيان

المحور	المتغير	معامل الثبات
الأول	التدريب	94.3%
الثاني	الميزة التنافسية	94.2%
الاستبيان الكلي		96.2%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج *SPSS*

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة = 96.2%، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

رابعاً. تحليل البيانات الشخصية:

من خلال نتائج الاستبيان سيتم توضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي والخبرة المهنية.

<sup>1</sup> الملحق رقم (02).

<sup>2</sup> ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي *spss*، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

## ✓ متغير الجنس:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

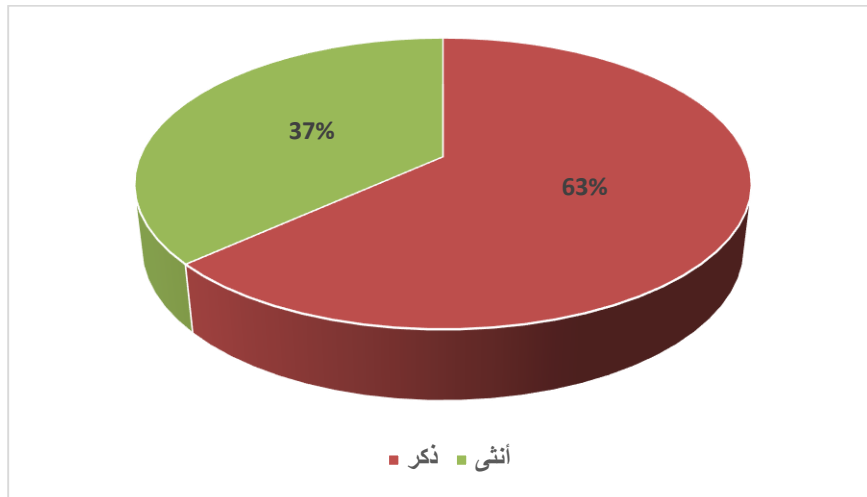
البيان	التكرار	%
ذكر	19	63.3
أنثى	11	36.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج *spss*

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب مفردات العينة المدروسة هم من الذكور وقد بلغت نسبتهم

63.3% مقارنة بالإناث الذين بلغت نسبتهم 36.7%.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج *spss*

## ✓ متغير السن:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن

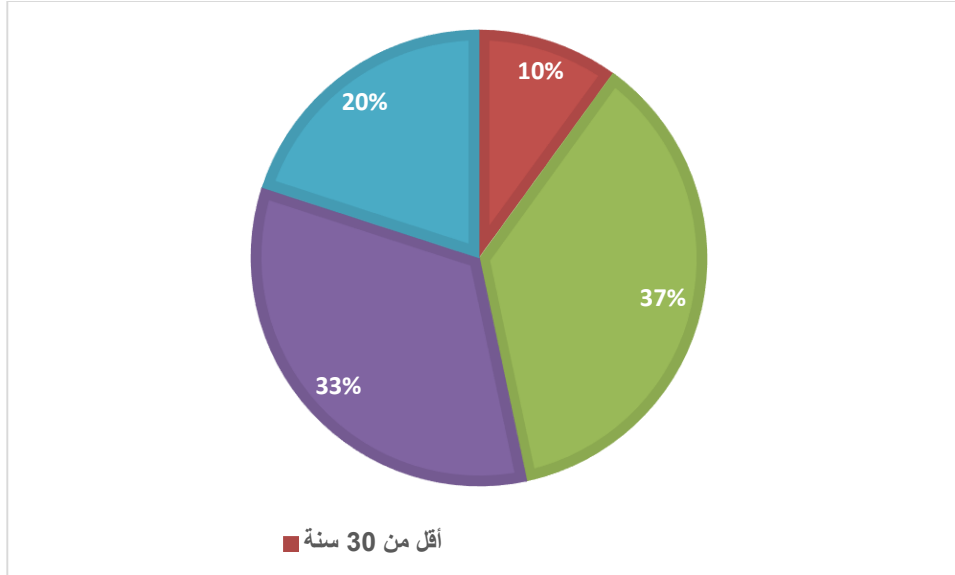
البيان	التكرار	%
أقل من 30 سنة	3	10
من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	11	36.7
من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	10	33.3
40 سنة فما فوق	6	20
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج *spss*



يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع الدراسة كانوا من فئة 30 إلى أقل من 35 سنة وبلغت نسبتهم 36.7%، تليها نسبة 33.3% من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 40 سنة، وجاءت نسبة 20% ممن يفوقن 40 سنة، وجاءت أخيرا نسبة 10% من الموظفين الأقل من 30 سنة. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج *spss*

#### ✓ متغير المستوى العلمي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي

البيان	التكرار	%
ثانوي	2	6.7
جامعي	16	53.3
دراسات عليا	5	16.7
تقني	1	3.3
تقني سامي	6	20
المجموع	30	100

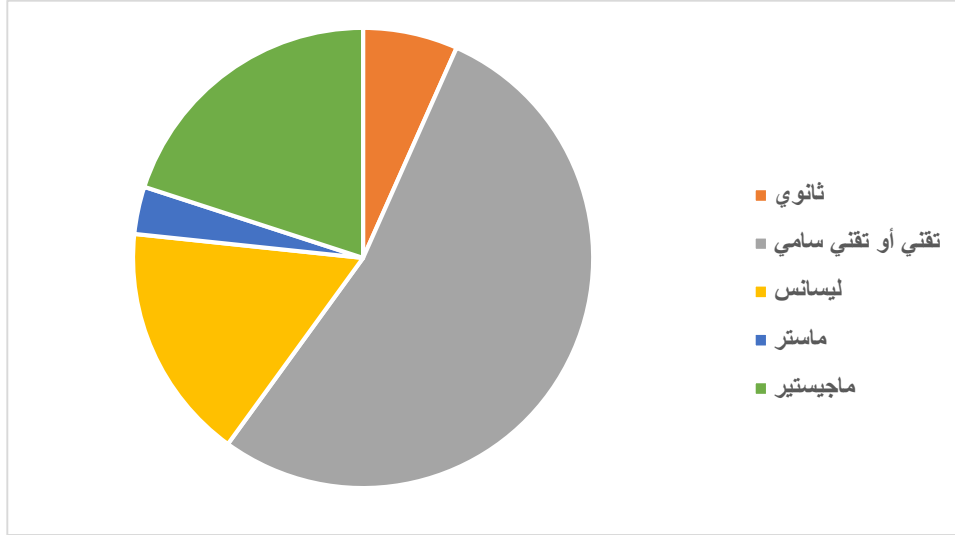
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج *spss*

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة جامعيون إذ بلغ عددهم 16 فردا بنسبة 53.3%، تليها نسبة معتبرة من التقنيين السامين قدرت بـ 20%، وتتوفر المؤسسة على كوادر جامعيين في الدراسات العليا و قدرت نسبتهم 16.7%، تأتي بعدها في الترتيب نسبة 6.7% من أفراد المجتمع

المدرّوس من أصحاب المستوى الثانوي، لتكون نسبة من موظفي المؤسسة من التقنيين إذ بلغت نسبتهم 3.3% من مجمل الموظفين المدرّسين، ويمكن القول أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على أصحاب الشهادات الجامعية بشكل كبير.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج *spss*

#### ✓ متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

البيان	التكرار	%
عون تنفيذ	9	30
عون تحكم	1	3.3
إطار	14	46.7
إطار سامي	6	20
المجموع	30	100

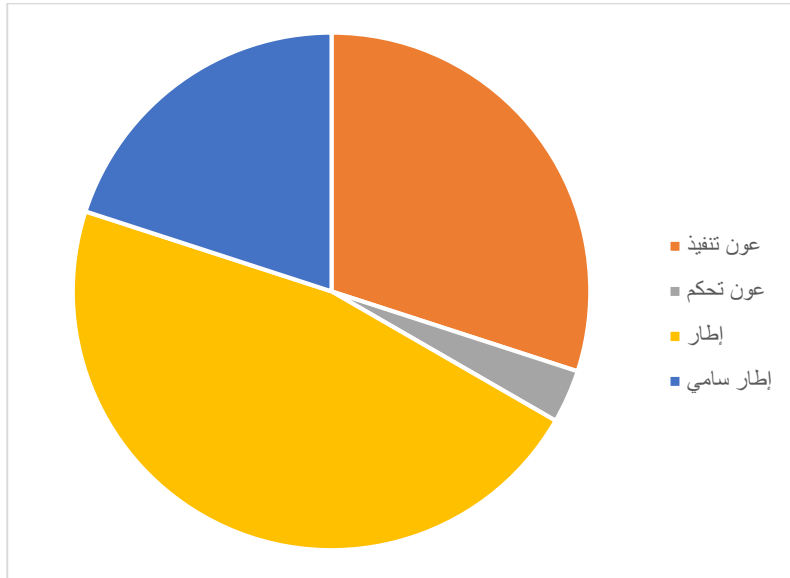
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج *spss*

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم إطارات وبلغت نسبتهم 46.6%، فيما تليها نسبة معتبرة من الأعدان التنفيذيين قدرت بـ 30%، وكذا اشتملت العينة المدروسة على ما نسبته 20% من الإطارات السامية، بينما بلغت نسبة أعدان التحكم من العينة المدروسة نسبة 3.3%، مما يدفعنا للقول

أن توزيع أفراد المجتمع كان متنوعا حسب متغير الوظيفة، مما يعطي تنوعا في الإجابات المقدمة وكذا اختلافا في وجهات النظر والآراء حول محاور الاستبيان.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاشتراك

**الشكل رقم (10):** توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج *spss*

## ✓ متغير الخبرة المهنية:

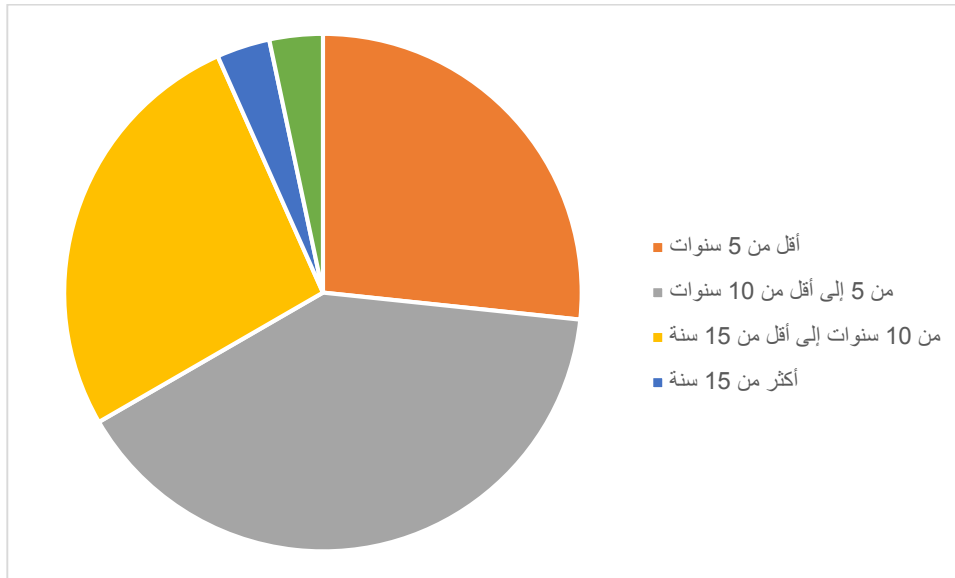
الجدول رقم (12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة

البيان	التكرار	%
أقل من 05 سنوات	8	26.7
من 05 إلى 10 سنوات	12	40
من 10 إلى 15 سنة	8	26.7
أكثر من 15 سنة	2	6.6
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج *spss*

يتضح خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة المتزاوجة ما بين 05 و 10 سنوات بما نسبته 40%، تليها ما نسبته 26.7% من العاملين بالشركة لمدة تقل من 05 سنوات وكذا بنفس النسبة لمن هم عاملون بالشركة من 10 إلى 15 سنة، وتأتي في الأخير نسبة 6.6 من العاملين الذين تتجاوز مدة خبرتهم أكثر من 15 سنة.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج *spss*

## خامسا. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالتدريب بالمؤسسة:

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (01- 12) من حيث المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري.

## الجدول رقم (13): استجابة أفراد المجتمع نحو أبعاد التدريب بالمؤسسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
01	تتبنى المنظمة برامج تدريبية واضحة	3.37	1.245	موافق
02	تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية ومستمرة	3.67	1.184	موافق
03	التدريب أدى إلى امتلاك أساليب جديدة في العمل	3.37	1.326	موافق
04	من خلال التدريب تحصلت على فرصة ترقية	3.97	0.964	موافق
05	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية حسب الحاجة	4.10	0.995	موافق
06	يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على رغبة العاملين	4.10	0.885	موافق
07	تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية	4.20	0.997	موافق
08	يتم تنفيذ البرنامج التدريبي حسب جدول البرنامج المعين	4.13	1.106	موافق
09	يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل	3.87	1.042	موافق
10	تصمم الدورات التدريبية لتطابق الاحتياج الفعلي للتدريب	3.87	1.008	موافق
11	توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك	3.43	1.331	موافق
12	يعتمد على التقييم لتحديد مدى فعالية الدورة التدريبية	3.63	1.159	موافق
	استجابات أفراد العينة نحو التدريب	3.81	0.851	موافق

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج *spss*

يتضح من خلال الجدول رقم (13)،<sup>1</sup> أن استجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بنسب عالية على فقرات المحور المخصص للتعرف على أبعاد التدريب من دراسة احتياجات تدريبية وتصميم البرامج التدريبية إلى مرحلة تقييم هذه الأخيرة، إذ نجد أن في مجمل المحور قد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 3.81 وبانحراف معياري قدره 0.851، وهذا ما يفسر على أن هناك ارتفاع في مستوى الموافقة لما جاء في عبارات المحور تجاه التدريب والبرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة، ويشكل عام فيمكن القول أن إدارة المؤسسة تعمل على تحديد أهداف البرنامج التدريبي والاهتمام بعامل الوقت لتغطية كل البرنامج

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم (04) - مخرجات برنامج SPSS.

بما يحقق الأهداف المرجوة من تصميم وإعداد البرنامج وهذا ما يوضحه المتوسط العام للمحور وأيضا تعمل المؤسسة على تصميم برامج تدريبية ومتابعة تنفيذها للتأكد من أن هذه البرامج قد حققت أهدافها. ولتوضيح ذلك بشكل أدق (مفصل) نلاحظ أن الفقرة (07) من فقرات المحور والتي تنص على (تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية) سجلت أعلى متوسط حسابي من بين فقرات هذا المتغير حسب إجابات مفردات عينة الدراسة حيث بلغ 4.20 وانحراف معياري قدره 0.997 مما يدل أن المؤسسة تهتم بتحديد احتياجاتها التدريبية بشكل واضح وفعال، وتأتي العبارات (05، 06، 07، 08) بمتوسطات حسابية بين (4.20 و 4.10) والتي اشتملت على فقرات تخص البرنامج التدريبي وفق حاجة العاملين و وفق الجدول المسطر للبرنامج وتحديد هذا البرنامج بما يوافق رغبات عاملها، مما يؤكد على اهتمام المؤسسة محل الدراسة في إنجاح العملية التدريبية فهي تراعي عند تصميم البرنامج تعزيزه بأساليب متعددة لكي تغطي كل جوانبه.

وتأتي في أسفل الترتيب العبارة (01) التي تنص على (تتبنى المنظمة برامج تدريبية واضحة) بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف قدر ب 1.245 وجاء انحرافها المعياري بما قدره 1.155 والملاحظ أنها تأتي بدرجة قبول موافقة بين مفردات العينة، وهذه دلالة على تبني المؤسسة لبرامج تدريبية مفهومة وواضحة من قبل موظفيها، أما فيما يخص الفقرات الخاصة بالكفاءة والأداء فتأتي العبارات (03، 04، 11) بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (3.43 و 3.37) بدرجة قبول موافقة وهذه دلالة على أن موظفي المؤسسة من العينة المبحوثة يرون أن البرامج التدريبية المعدة من قبل مؤسستهم تعود عليهم بالفائدة من ناحية تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم.

وإجمالاً فيمكننا القول أن شركة سونلغاز بتبسة تعي أهمية البرامج التدريبية والتدريب في تحسين كفاءة موظفيها، وكذا أن المؤسسة تصمم برامج تدريبية بحسب حاجاتها ورغبات موظفيها، فالملاحظ أن هذه البرامج تأتي بفائدة من وجهة نظر المبحوثين من عمال الشركة.

سادسا. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص الميزة التنافسية:

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (13- 22) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (14): إجابات أفراد المجتمع نحو الميزة التنافسية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
	الإبداع والابتكار	3.67	1.058	موافق
13	تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة و المبتكرة	3.83	1.234	موافق
14	تعتقد انك تمتلك الموارد التي تسمح لك بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة	3.63	1.217	موافق
15	تحفز الشركة على الإبداع والابتكار البشري لحلق ميزة تنافسية	3.53	1.137	موافق
	الكفاءة	3.67	1.058	موافق
16	تعتمد الشركة على عامل الكفاءة لتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة	3.70	1.055	موافق
17	هل المعارف الموجودة لدى العمال لها دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للشركة	3.43	1.331	موافق
	الأداء	3.70	1.112	موافق
18	هل ينجز موظفي المؤسسة الخدمات للزبائن بسرعة و في الوقت المحدد	3.63	1.159	موافق
19	هل تعمل الشركة على تحسين و تطوير مواردها البشرية لتحقيق ميزة تنافسية كبيرة	3.83	1.234	موافق
20	هل تقييم الأداء يؤدي إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال رفع الكفاءة التنافسية لهم	3.63	1.217	موافق
	الجودة	3.62	1.014	موافق
21	هل تركز الشركة على مزايا منتجاتها للحفاظ عليها من المنظمات المنافسة	3.53	1.137	موافق
22	هل يمكن للتدريب أن يحسن من جودة المورد البشري من اجل تحقيق ميزة تنافسية	3.70	1.055	موافق
	استجابات أفراد العينة نحو تنافسية المنظمة	3.65	1.018	موافق

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج *spss*

يتضح من خلال الجدول السابق<sup>1</sup>، أن استجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجات عالية تجاه عبارات الاستبيان المخصصة لقياس الميزة التنافسية بشركة سونلغاز بتبسة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات 3.65 وانحراف معياري قدره 1.018، مما يدل على أن المؤسسة تمكنت من بناء ميزة تنافسية من وجهة نظرة المبحوثين، بمتغيراتها الأربعة وذلك من خلال القدرة على تقديم الخدمة المتميزة بالكفاءة والجودة والإبداع والقدرة على الاستجابة السريعة للزبون، فقد جاء متغير (الأداء) بمتوسط حسابي موافق قدره 3.70 وانحراف معياري وصل إلى 1.236 وجاء متغيرا (الإبداع والابتكار) و(الكفاءة) بمتوسطين حسابيين قدرهما بـ 3.67 مما يدل على أن المؤسسة استطاعت كسب ميزة تنافسية حيث يشير الإبداع إلى تقديم خدمات جديدة أو تحسينها وهو أحد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات البيئة المتسارعة أما الجودة فتعتبر من المتغيرات الاستراتيجية لبناء ونجاح أي استراتيجية تنافسية وكذلك كلما كانت الكفاءة في تقديم الخدمات عالية مقارنة بالمنافسين كان ذلك عاملاً في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة ويأتي متغير (الجودة) في آخر الترتيب بالنسبة للمحور الإجمالي بمتوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري 1.014 وبدرجة قبول موافقة وهذا دال على أن المؤسسة تولي اهتماماً بجانب الجودة في تقديم خدماتها لدورها الكبير في تحقيق قوتها التنافسية وضمان استمرارها ونموها باعتبارها أحد المزايا للتنافس وتسهم في تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف ورفع حصة السوق، والجودة تحظى بمكانة هامة في المنظمات الحديثة باعتبارها عامل من عوامل نجاحها أو فشلها، وبذلك أصبحت الجودة المتغير الاستراتيجي لبناء ونجاح أي استراتيجية تنافسية.

ويتضح مما تقدم أن أساسيات بناء الميزة التنافسية الأربعة موضوع البحث، هي التي يمكن لأية منظمة أن تتبناها بصرف النظر عن مجالها الصناعي أو السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها، إذ تعمل هذه الأساسيات على منح المنظمة قوة داخلية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم (04) - مخرجات برنامج SPSS.



### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة والتي استندت على فرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية، وذلك اعتمادا على يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية بشركة سونلغاز - تبسة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية الموالية، بالشكل الموالي:

أولا. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

1- الفرضية الصفرية  $H_0$

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية بشركة سونلغاز - تبسة، عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ "

2- الفرضية البديلة  $H_a$

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية بشركة سونلغاز - تبسة، عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ "

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج *spss* إذا كانت القيمة الاحتمالية (*p-value*) أقل من مستوى الدالة  $\alpha=0.05$  فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_a$  في هذه الدراسة، وحسب نتائج *spss*، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة  $H_a$  كفرضية رئيسية، التي تفيد "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط وكذا الانحدار الخطي بين المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع الميزة التنافسية في الجدول الموالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم (04) - مخرجات برنامج SPSS.

## الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (t)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (Pearson)	معامل الانحدار (B)	ثابت الانحدار (α)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.00	159.795	12.661	0.851	0.922	1.103	- 0.556	الميزة التنافسية	التدريب

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج *spss*

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.922) وهو ارتباط معنوي عند درجة دلالة ( $sig=0.005$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين أخلاقيات الأعمال وتنافسية المنظمة؛ أما معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.851) أي ما نسبته (85.1%) من تدريب المورد البشرية يساهم في تفسير الميزة التنافسية عند درجة ثقة (95%) وبمستوى دلالة إحصائية بلغت ( $Sig=0.05$ )؛ وعن طريق اختبار فيشر بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (159.79) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (5%) أي ( $Sig=0.005$ )  $>$  (0.05) بمعنى أن النموذج كليا معنوي وله دلالة إحصائية؛ وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (1.103)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري للثابت (0.938) فيما بلغت للمتغير المستقل (0.851) وقيمة  $T$  المحسوبة للثابت (-1.663) وللمتغير المستقل (12.641)، من خلال قيمة  $Sig$  نجد أن (0.00) للثابت وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) أي أن الثابت معنوي أما  $Sig$  للمتغير المستقل (الميزة التنافسية) بلغت (0.00)  $>$  (0.05) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) أي أن ( $b$ ) له معنوية أو دلالة إحصائية<sup>1</sup>.

أي كلما كانت قيمة (تدريب المورد البشري = 1) زادت قيمة (الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة) بنسبة 1.103؛

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للتدريب على تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة قوية تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للتدريب والميزة التنافسية بشركة سونلغاز - تبسة.

مما تقدم يمكن القول أن الفرضية الرئيسية والقائلة بأنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والميزة التنافسية بشركة سونلغاز - تبسة، عند مستوى دلالة ( $0.05=\alpha$ )"، محققة.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم (04) - مخرجات برنامج SPSS.

## ثانيا. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

## الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (sig)
التدريب	الإبداع والابتكار	0.880	0.775	0.00
	الكفاءة	0.883	0.779	0.00
	الأداء	0.904	0.817	0.00
	الجودة	0.809	0.655	0.00

## 1- الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والتدريب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة سونلغاز - تبسة؛

وجاءت هذه الفرضية لمعرفة مدى تأثير تدريب المورد البشري على الإبداع والابتكار بالمؤسسة، وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط بين التدريب والإبداع والابتكار تساوي 0.880 مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جدا بين التدريب والإبداع والابتكار من وجهة نظر العينة محل الدراسة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.00 وتعتبر دالة إحصائية وثبت وجود علاقة إحصائية جلية بين المتغيرين، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها تشير إلى أن 77.5% من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية بالمؤسسة يمكن إرجاعها إلى تدريب المورد البشري، ومن هنا نتأكد صحة الفرضية الأولى والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والتدريب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة سونلغاز - تبسة؛

## 2- الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والكفاءة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة سونلغاز - تبسة؛

وتشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين الكفاءة والتدريب يساوي 0.883، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين التدريب والكفاءة بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.00 وتفيد أن هناك علاقة مقبولة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المدروسين، ونجد أن معامل

التحديد قدر بـ 77.9% ويشير ذلك إلى أن هذه النسبة من التغيرات الممكن حصولها فيما يخص متغير الكفاءة يمكن إرجاعها إلى متغير تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الثانية والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والكفاءة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة سونلغاز - تبسة.

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء وتدريب المورد البشري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة سونلغاز - تبسة؛

من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط بين الأداء وتدريب المورد البشري يساوي 0.904، ويشير إلى وجود علاقة طردية قوية التدريب والأداء، كما أن القيمة الاحتمالية (*sig*) تساوي 0.00 وتفيد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المدروسين، ونجد أن معامل التحديد قدر بـ 81.7% إذ أن هذه النسبة من التغيرات الممكن حصولها في متغير الأداء يمكن إرجاعها إلى متغير بناء فرق العمل، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الثالثة والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة وتدريب المورد البشري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة سونلغاز - تبسة.

### 4- الفرضية الفرعية الرابعة:

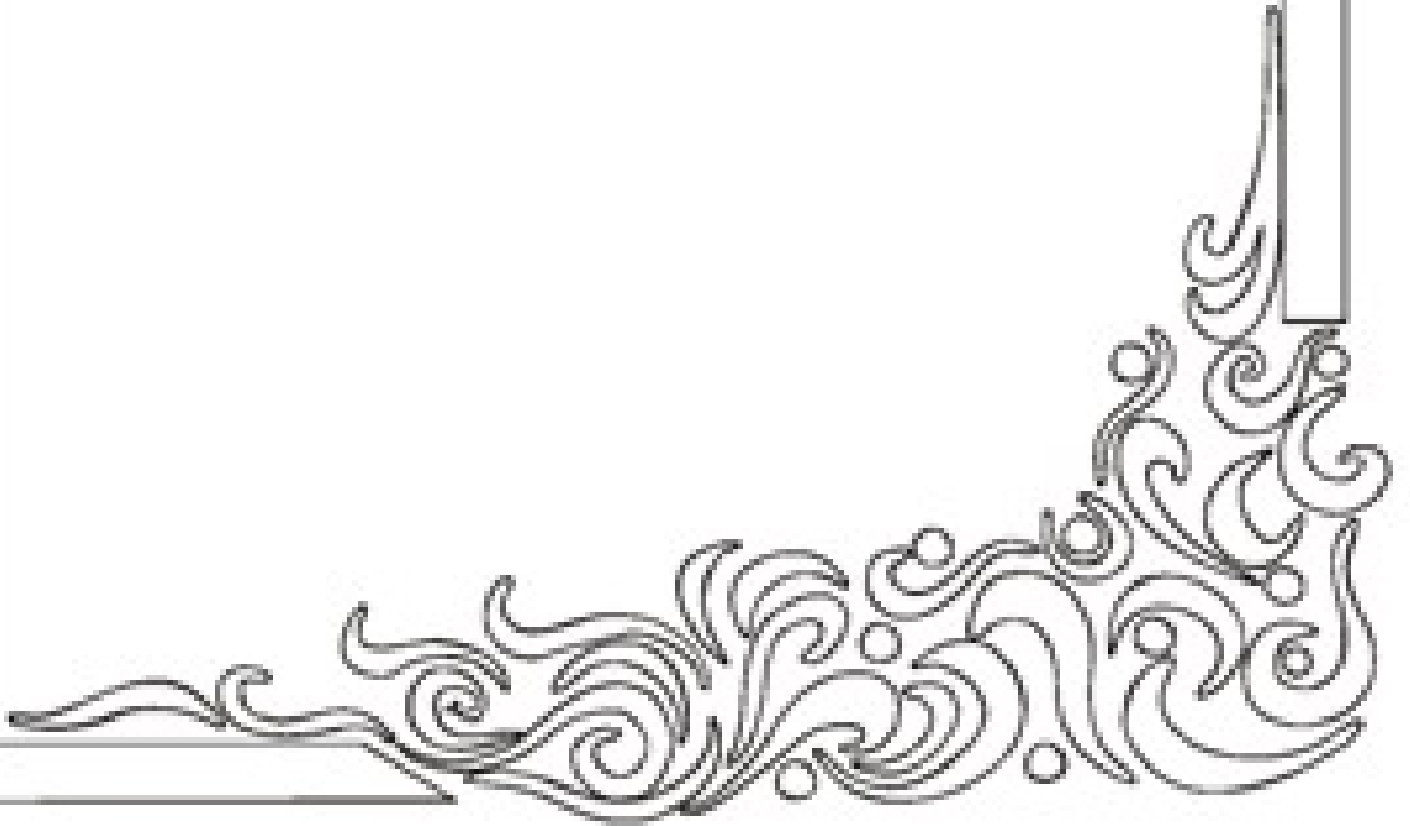
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والجودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة سونلغاز - تبسة؛

من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التدريب والجودة بالمؤسسة محل الدراسة يساوي 0.809، ويشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين التدريب والجودة، كما أن القيمة الاحتمالية (*sig*) تساوي 0.00 وتفيد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (التدريب والجودة)، ونجد أن معامل التحديد قدر بـ 65.5% إذ أن هذه النسبة من التغيرات الممكن حصولها في متغير الجودة يمكن إرجاعها إلى متغير تدريب المورد البشري، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرابعة والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والجودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة سونلغاز - تبسة.

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة فيما مدى مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بشركة سونلغاز - تبسة، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية، إذ استهلينا الدراسة بتقديم عام للشركة وكذا التعرض لواقع تدريب المورد البشري بها، وصولاً إلى محاولة تحديد دور التدريب في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة، من خلال تصميم استبيان وتحليل الاستجابات المقدمة من طرف العينة المدروسة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأخيراً اختبار لفرضيات الدراسة.

الذاتية



## خاتمة:

حتى تتجح المنظمات اليوم في تنمية قدراتها التنافسية، وجب عليها الاستثمار الكفاء لمواردها البشرية، وهذا ما أدى إلى بروز أهمية التدريب الذي يعد من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية، فأصبح بذلك التدريب يكتسب أهمية خاصة في جميع المنظمات وذلك يعود أساسا إلى تطور نظم التعليم والتحويلات المتسارعة في أغلب الأنشطة الاقتصادية.

لذا فلا يجب النظر إلى التدريب على أنه عملية آلية روتينية قلما تخدم أهداف المنظمة، بل يتوجب على هاته الأخيرة الاهتمام بكل مرحلة من مراحل دورة التدريب من تشخيص للمشكلة وتحديد للاحتياجات والأهداف، وخطة التدريب وتنفيذها إلى تقييمها بنفس الاهتمام فكل هذه المراحل مترابطة تعتمد كل نتيجة مرحلة لاحقة على سابقتها.

وكي نسقط ما درسناه في الجانب النظري ونجيب على إشكالتنا الرئيسية المطروحة وهي "ما مدى مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة سونلغاز تبسة؟" فقد تم إجراء دراسة تطبيقية في شركة سونلغاز تبسة، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

### أولا. النتائج النظرية:

- التدريب عملية مستمرة تهدف إلى أحداث تغييرات محددة لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها.
- التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفاء وقد لا يكون جميع العاملين في المؤسسة معنيين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة إلى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المنظمة.
- الهدف الرئيسي للتدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء الأفراد، الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة، سواء أكانت هذه الجوانب في الأداء الحالي أو المتوقع، ، وأهداف التدريب تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لاحتياجات التدريب وحسب اختلاف الظروف.
- التدريب يختلف حسب مرحلة التوظيف ونوع وحسب المكان، والمنظمة تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها.
- أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من العناصر المتكاملة والمترابطة.

- الميزة التنافسية تعبر عن عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.
- يجب أن تتوفر الميزة التنافسية مجموعة من الخصائص أهمها:  
تبنى على اختلاف وليس على تشابه
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية
- يمكن أن تكون الميزة التنافسية ميزة تميز كما يمكن أن تكون ميزة التكلفة الأقل.
- يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على التدريب المؤدي إلى رفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية.

### ثانيا. النتائج التطبيقية:

- توصلت الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- شركة سونلغاز تبسة تعي أهمية البرامج التدريبية والتدريب في تحسين كفاءة عمالها.
- الشركة تصمم برامج تدريبية بحسب حاجاتها ورغبات العاملين فيها.
- البرامج التدريبية تأتي بالفائدة على عمال الشركة.
- بينت الدراسة أن هناك أثر كبير لتدريب الموارد البشرية" في تحقيق الميزة التنافسية لشركة سونلغاز تبسة،
- نقص اهتمام شركة سونلغاز تبسة بتطبيق برامج التدريب في المؤسسة، إضافة إلى نقص الاهتمام في تطبيق المدربين لشروط نجاح برامج التدريب في المؤسسة، كذلك نقص الاهتمام في اكتساب العمال مهارات ومعارف وخبرات تنقصهم وإزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك العمال "المتدربين" في المؤسسة.
- بينت الدراسة أن هناك أثر ضعيف لفعالية عنصر المتدربين "العمال" ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في شركة سونلغاز تبسة، على عكس عنصر برامج التدريب والمدربين حيث يعتبران أهم عناصر التدريب.

### التوصيات:

- نوعية الموارد البشرية للمؤسسة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين من الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه.
- التأكد على أن نتائج البرنامج التدريبي من شأنها اكتساب المتدرب معلومات متجددة واثابة الفرصة لتطبيق ما عاد به من مهارات ومعارف إضافية على أرض الواقع.



- ضرورة التحديد الدقيق من كفاءتهم ورغبتهم في التدريب لضمان تطبيق جميع بنود خطة التدريب وعدم الانحراف عنها.
- حتى تضمن المنظمة بنجاح التدريب عليها أن تبني برنامجها على قاعدة صحيحة تركز على:
  - أن يعالج مشكلة تعاني منها المنظمة.
  - أن يكون للبرنامج التدريبي هدف محدد.
  - أن يضيف مهارات حقيقية للموظفين يمكن أن 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.
  - ضرورة وجود تدريب لجميع المستويات الإدارية في المنظمة فمعظم العاملين في المنظمة تقريبا يحتاجون للتدريب في وقت من الأوقات، فالموظف الجديد يحتاج إليه لإتقان الوظيفة الجديدة، والقديم لزيادة مهاراته وقدراته في العمل وكل هذا يتم عن طريق الرجوع إلى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومشرفيها بالتنسيق معهم ومشاركتهم في تصميم وإعداد البرامج التدريبية حتى تؤدي هذه البرامج الغرض منها بناء على المعايير ومقاييس الموضوع لقياس الأداء، وحتى يسهل تقييم فاعلية التدريب ومعرفة إثارة 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، وإشعارهم بأنها ضرورية لاستمرارية المؤسسة.

#### آفاق الدراسة:

- إن موضوع دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه، وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:
  - دور تسيير كفاءات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
  - دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
  - تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

## قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع:

أولاً. باللغة العربية:

### • الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن 21- مدخل إنتاجي، ط1، المؤلف، مصر، 2003.
2. أحمد عبد الرحمن، المدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
3. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، 1998.
4. باسم الحميري، التدريب الفعال منهجي وتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
5. البراوري، الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2001.
6. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
7. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2007.
8. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
9. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2005.
10. خالد محمد طلال بن حمدان ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
11. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2007.
12. رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، طبعة أولى، 2006.
13. رفعت عبد الحليم الفاعور، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
14. رفعت عبد الحليم الفاعوري، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2008.
15. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

16. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
17. شارل زهل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد العال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008.
18. شارلز هلو جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعالي، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
19. شفيق العتوم، طرق الإحصاء (تطبيقات اقتصادية وإدارية ب استخدام SPSS)، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، 2005.
20. الصالح، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
21. صالح، وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2006.
22. عباس علي، إدارة الأعمال الدولية المدخل العام، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
23. عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المركز العالمي، القاهرة، 2002.
24. عبد الرازق الرحاحلة، زكريا أحمد العازم، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
25. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مطبعة الإشعاع، مصر، 1996.
26. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 351.
27. عطا الله مجمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
28. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2008.
29. فيلي كوتلر، جاري امسترونج، أساسيات التسويق، تر: محمد سرور، علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الجزء 03، الأردن، 2007.
30. القزاز إسماعيل إبراهيم؛ العاني، خليل إبراهيم وكوريل، عادل عبد الملك، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000، 9001، مطبعة الأشقر، بغداد.
31. لحسن عبد الله باشيو، الإحصاء والتطبيقات على الحزمة الإحصائية (SPSS)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2012.

32. محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت: المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
33. محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004.
34. محمد السعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
35. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
36. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
37. مدني عبد القادر العلاقي، إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1993.
38. مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
39. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
40. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
41. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
42. منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
43. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة -، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2000.
44. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
45. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.
- الأطروحات والرسائل الجامعية:
1. إبراهيم، ميسر أحمد، متطلبات إقامة نظام ضمان النوعية في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 1991.

2. ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.

#### • المجالات والدوريات:

1. أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، منشورات جامعة بسكرة، ماي 2007.
2. حسن علي الزعبي، أثر التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 07، العدد 02، الأردن، 2004.
3. فيفر جيفري، الموارد البشرية كقوة تنافسية - تفجير الطاقات الكامنة في العاملين، إصدار الشركة العربية للإعلام العلم (شعاع)، القاهرة، السنة الثالثة، العدد 12، حزيران، 1994.
4. عبد الستار العلي وفالح عبد القادر الحوري، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاع المصارف الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 10، العدد 02، جامعة البترا، الأردن، أكتوبر، 2006.

#### • الملتقيات والندوات والمؤتمرات:

1. أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
2. أحمد بن عيشاوي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
3. أمال عياري ونصيب رجم، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
4. بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول "الإبداع والتنظيمي التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13/12 ماي، 2010.
5. زهية موساوي وخديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

6. صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

7. عبد الفتاح بوخمخم وكريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.

8. قدور بن نافلة ورايح عرابية، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي -لواقع والتحديات- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشلف، 14-15 ديسمبر 2004.

9. ليندة رقام، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

10. محمد العربي غزي وحسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04-05 ديسمبر 2007.

11. ناصر مراد، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية:

1. *Garibaldi Gérard, L'analyse stratégique : comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle, 3<sup>e</sup> édition, édition d'organisation, 2<sup>e</sup> tirage, Paris, 2002.*
2. *Ghertman Michel, stratégie de l'entreprise : théorie et actions, Economica, Paris, 2004.*
3. *Janice A. Miller, Diana M, Training Needs Assessment, Training Development Committee, July 2002.*
4. *Lamarque Eric, l'avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire, revue finance Contrôle Stratégie, vol 4, n°1, mars 2001.*

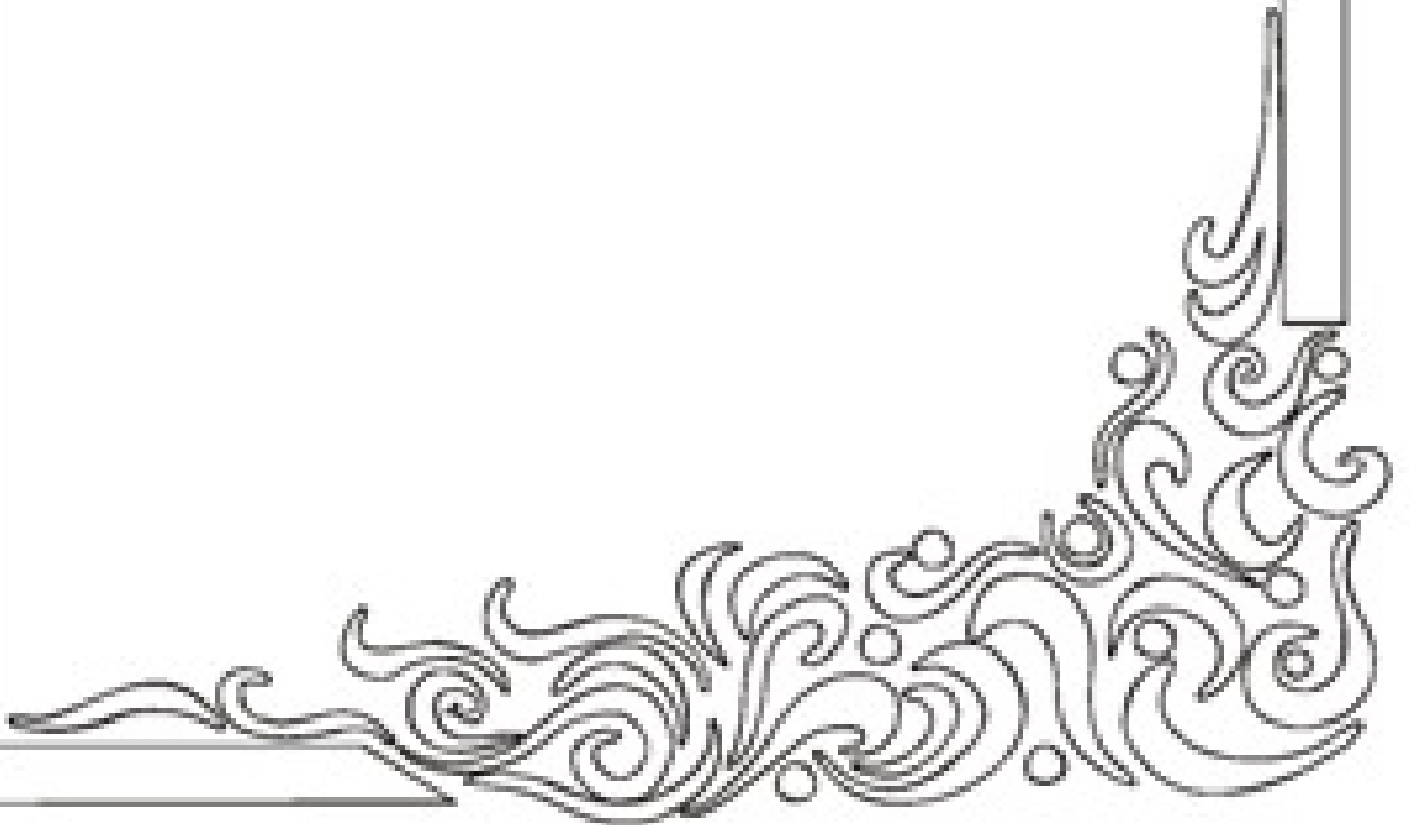
5. *M Porter, l'avantage concurrentiel des notions, inter édition, 1993.*
6. *Porter Michael, L'avantage concurrentiel, 2 édition, édition Dunod, Paris, 2002.*
7. *Sekiou et autres, Gestion des ressources humaines, DEBOEK université, Paris, 2007.*
8. *Danid-D. Debois, William .J-R othivell, Competency based human resources management, David-Black publishing, USA, 2004.*
9. *Noe, Employee training and development, 2ed, Me- Graw-Hill, U.S.A., 1994.*

ثالثا. مواقع الأنترنت:

- ✓ [www.bbekhtionline.fr](http://www.bbekhtionline.fr)
- ✓ [www.publications.ksu.edu.sa](http://www.publications.ksu.edu.sa),
- ✓ [www.ksv.edu.sa](http://www.ksv.edu.sa)
- ✓ [www.kantakji.com/fiqh/Files/manage/154028.ppt](http://www.kantakji.com/fiqh/Files/manage/154028.ppt)



السلامة



## الملحق رقم (01)

### معلومات من طرف الشركة

# DIRECTION DE DISTRIBUTION

---

## ➤ PREAMBULE :

### 1. COMMERCIAL :

#### ▶ **Connaître la clientèle HT, HP et MT/MP :**

- Connaissance physique et économique : appellation de l'unité, adresse exacte, Téléphone, Fax, Statut (SARL, EPE ...).
- Connaissance du process de fabrication utilisé : ceci permet de déterminer l'influence du comportement du réseau électrique ou gazier sur le process de fabrication.
- Connaissance du produit fabriqué ou activité exercée en quantité, en qualité et en valeur selon un plan de charge mensuel ou annuel.
- Connaissance du régime de fonctionnement : saisonnier, standard, 1x8, 2x8, 3x8, etc.... Le but recherché est celui de déterminer en commun accord les périodes qui intéressent le client pour programmer toute action commune ( rencontre, entretien des réseaux, etc. ... ).

#### ▶ **Connaître la clientèle BT/BP :**

Créer une base de données pour une connaissance physique des représentants des Comités de quartiers, Associations professionnelles, APC, APW, Associations des consommateurs et autres.

L'identification de leurs responsables à travers les noms, prénoms, adresses, quartiers, activités, commune de rattachement, permet d'entretenir des relations de proximité.

#### ▶ **Mettre en place des outils d'écoute,**

- Rencontres avec les Clients HT, HP, MT, MP, BT/BP
- Rencontres avec les associations (comités de quartiers, association des consommateurs etc....)
- Rencontres avec les autorités locales (APC, APW, Directions de Wilaya,..)
- Promoteurs publics et privés
- Bureaux d'études dans le domaine de la construction
- Presse
- Faire des Enquêtes de satisfaction clients

- Exploiter les Rapports d'exploitation pour anticiper sur les réclamations sur la qualité de service.
- Mettre en place des Panel MT et BT et lancer des études sur le mode de consommation de ces clients.
- Analyser les Réclamations de la Clientèle
- Améliorer les aménagements des Halls d'accueils

## **2. TRAVAUX :**

Veiller au respect des normes de réalisation des réseaux d'électricité et de gaz (respect des règles GDTE et GTDG).

Veiller à la qualité des matériels introduits sur les réseaux d'électricité et gaz (lutte contre la contrefaçon).

Veiller au respect des délais de réalisation des branchements et extensions de réseaux d'électricité et de gaz.

## **3. TECHNIQUE :**

Mettre en place les mécanismes permettant d'assurer la continuité et la qualité de service, l'exploitation et la maintenance des réseaux électricité et gaz conformément aux règles techniques et commerciales.

Veiller au respect des règles et consignes d'exploitation des réseaux de distribution d'électricité et de gaz.

# **DIRECTION DE DISTRIBUTION**

---

## **A- CHARGE DE LA COMMUNICATION :**

- ▶ Concevoir et organiser l'information destinée au public et à la clientèle en utilisant les supports appropriés (dépliants, affiches, presse, radio locales, brochures ...), en s'appuyant sur le politique arrêté par la société.
- ▶ Participer avec la direction générale de la Société (SD) aux manifestations commerciales.
- ▶ Proposer des thèmes sur la publicité et l'information de la clientèle sur la base d'observations locales.
- ▶ Entretenir des relations étroites avec les medias (TV, Radios, Presse ....)

## **B- CHARGE DE LA SECURITE :**

- ▶ Suivre les accidents de travail, entreprises sous traitantes et tiers,
- ▶ Etablir les tableaux de bord et bilans de la Direction de Distribution,
- ▶ Mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation des tiers sur les risques liés à la mauvaise utilisation de nos énergies,

- ▶ Participer pour le compte de la Direction de Distribution aux échanges dans le domaine de l'hygiène, la sécurité et la protection de l'environnement avec les organismes spécialisés locaux,
- ▶ Assurer le secrétariat de la CHS/Unité DD, et suivi des recommandations
- ▶ Diffuser les affiches d'accidents typiques,
- ▶ Faire un planning des visites avec programmation des actions de sensibilisation
- ▶ Visiter les chantiers (ouvrages neufs et installations existante)
- ▶ Préparer des simulations d'incident gaz et électricité avec les districts.
- ▶ Mettre en application toutes les directives et prescriptions concernant la sécurité.
- ▶ Diffuser les fiches d'accidents types
- ▶ Veiller à la mise en œuvre des plans d'actions annuels.
- ▶ Participer aux prévisions du matériel sécurité.

## **C- ASSISTANT SURETE INTERNE :**

### **➤ MISSIONS ET ATTRIBUTIONS :**

L'Assistant du Directeur de Distribution, chargé de la Sûreté Interne d'Etablissement a pour mission d'assister le Directeur de Distribution dans la coordination des mesures et actions relatives à la Sûreté Interne des structures et établissements territorialement subordonnés.

L'Assistant du Directeur de Distribution, chargé de la Sûreté Interne d'Etablissement est tenu de :

- ▶ Veiller à l'application de toutes les instructions et orientations émanant de la hiérarchie en matière de Sûreté Interne des Etablissements.
- ▶ S'assurer de la disponibilité technique et opérationnelle des moyens nécessaires à l'exercice de la Sûreté Interne au niveau des établissements.
- ▶ Veiller à la conformité des PSI. Veiller à la consolidation opportune de ces PSI conformément aux instructions de la tutelle et /ou des autorités territoriales.
- ▶ Elaborer et effectuer un programme d'inspection des établissements.
- ▶ Elaborer des rapports d'inspection en préconisant toutes les mesures qui s'imposent à l'amélioration de l'efficacité de la Sûreté Interne des Etablissements.
- ▶ Veiller à ce que toutes les mesures de sécurisation et de protection des ressortissants étrangers activant au profit de l'Entreprise sur site ou lors de leurs déplacements soient prises. A ce titre, il veille à ce que les autorités locales en charge de la sécurité soient avisées conformément aux procédures établies au niveau du Groupe.
- ▶ Assurer la représentation de la Direction en matière de Sûreté Interne des Etablissements auprès des autorités locales.
- ▶ Rendre compte sans délais au Directeur de Distribution de toute anomalie ou fait saillant relatifs à la Sûreté Interne.
- ▶ Etablir des comptes rendus périodiques des activités de Sûreté Interne au Directeur de Distribution.

الملحق رقم (02)  
استمارة أسئلة المقابلة

أ/- أسئلة حول شركة سونلغاز تبسة:

- 1- ما هي المراحل التي مرت بها شركة سونلغاز تبسة؟
- 2- كيف تتوزع أقسام ومصالح الشركة من خلال الهيكل التنظيمي لها؟
- 3- ما هو موقع مصلحة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي وماهي المهام الموكلة إليها؟
- 4- فيم تتمثل أهداف المؤسسة ومهامها؟

ب/- أسئلة حول التدريب بالشركة:

- 1- ما هي طبيعة التدريب بالشركة؟
- 2- فيما تتمثل تشكيلة

## ملحق رقم (03): استمارة استبيان

### دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- تبسة

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص إدارة أعمال بجامعة تبسة للسنة الجامعية 2018/2017.

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى معرفة آرائكم حول موضوع دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

نرجو من سيادتكم إفادتنا بالمعلومات للإتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة المطروحة للاستفادة منها في الجانب التطبيقي.

نشكركم مسبقا على حسن التعاون ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة، تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

#### إشراف الأستاذ:

شوكال عبد الكريم

#### إعداد الطالبتين:

• عمير حنان

• مريم هدى

## البيانات الشخصية:

يرجى الإجابة بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-فئة العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 35 سنة   
من 35 سنة إلى 40 سنة  أكبر من 40 سنة

3-المؤهل العلمي: أقل  ثانوي  ليسا  ماجستير   
تقني  سامي  ماستر  راه

4-المركز الوظيفي:

عون تنفيذ  إطار   
إطار سامي  عون

من 05 إلى 10 سنوات   
أكثر من 15 س

5-الخبرة المهنية: أقل من 05   
من 10 إلى 15 سنة

## المحور الأول: تشخيص عملية التدريب في المؤسسة

الرقم	الأسئلة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	غير موافق	غ. موافق وبشدة
01	- تمتلك المنظمة وبرامج تدريبية واضحة					
02	- تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة					
03	- التدريب أدي إلى إبتكار أساليب جديدة في العمل					
04	- من خلال التدريب تحصلت على فرصة ترقية					
05	- تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية حسب الحاجة					
06	- يتم تصميم الاحتياجات التدريبية بناءا على رغبة العاملين					
07	- تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية.					
08	- يتم تنفيذ البرنامج التدريبي حسب جدول البرنامج المعين					
09	- يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل					
10	- تصمم الدورات التدريبية لتطابق الاحتياج الفعلي للتدريب.					
11	- توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عمالك					
12	- يعتمد على التقييم لتحديد مدى فعالية الدورة التدريبية.					

## المحور الثاني: علاقة التدريب الفعال بالميزة التنافسية في المؤسسة

الرقم	الأسئلة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	غير موافق	غ. موافق وبشدة
	<b>الإبداع والإبتكار</b>					
01	- تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة والمبتكرة					
02	- تعتقد أنك تمتلك الموارد التي تسمح لك بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة					



					03	- تحفز الشركة على الإبداع والابتكار البشري لخلق ميزة تنافسية.
						<b>الكفاءة</b>
					01	- تعتمد الشركة على عامل الكفاءة لتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة
					02	- هل المعارف الموجودة لدى العمال لها دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للشركة
						<b>الأداء</b>
					01	- هل ينجز موظفي المؤسسة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد
					02	- هل تعمل الشركة على تحسين وتطوير مواردها البشرية لتحقيق ميزة تنافسية كبيرة
					03	- هل تقييم الأداء يؤدي إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال رفع الكفاءة التنافسية لهم
						<b>الجودة</b>
					01	- هل تركز الشركة على مزايا منتجاتها للحفاظ عليها من المنظمات المنافسة
					02	- هل يمكن للتدريب أن يحسن من جودة المورد البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

ملحق رقم (04):

مخرجات برنامج SPSS

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha		N of Items	
.962		27	

Frequency Table

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	63.3	63.3	63.3
	أنثى	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	
العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	3	10.0	10.0	10.0
	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	11	36.7	36.7	46.7
	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	10	33.3	33.3	80.0
	سنة فما فوق 40	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	
المؤهل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	2	6.7	6.7	6.7
	تقني أو تقني سامي	16	53.3	53.3	60.0
	ليسانس	5	16.7	16.7	76.7
	ماستر	1	3.3	3.3	80.0
	ماجستير	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	
المستوى الوظيفي					

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون تنفيذ	9	30.0	30.0	30.0
	عون تحكم	1	3.3	3.3	33.3
	إطار	14	46.7	46.7	80.0
	إطار سامي	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عدد سنوات العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	8	26.7	26.7	26.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	40.0	40.0	66.7
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	8	26.7	26.7	93.3
	أكثر من 15 سنة	1	3.3	3.3	96.7
	5	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
تتبنى المنظمة وبرامج تدريبية واضحة	30	3.37	1.245	1.551
تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية ومستمرة	30	3.67	1.184	1.402
التدريب أدى إلى امتلاك أساليب جديدة في العمل	30	3.37	1.326	1.757
من خلال التدريب تحصلت على فرصة ترقية	30	3.97	.964	.930
تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية حسب الحاجة	30	4.10	.995	.990
يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على رغبة العاملين	30	4.10	.885	.783
تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية	30	4.20	.997	.993
يتم تنفيذ البرنامج التدريبي حسب جدول البرنامج المعين	30	4.13	1.106	1.223
يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل	30	3.87	1.042	1.085
تصمم الدورات التدريبية لتطابق الاحتياج الفعلي للتدريب	30	3.87	1.008	1.016
توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك	30	3.43	1.331	1.771
يعتمد على التقييم لتحديد مدى فعالية الدورة التدريبية	30	3.63	1.159	1.344
تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة و المبتكرة	30	3.83	1.234	1.523
تعتقد انك تمتلك الموارد التي تسمح لك بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة	30	3.63	1.217	1.482
تحفز الشركة على الإبداع و الابتكار البشري لخلق ميزة تنافسية	30	3.53	1.137	1.292
تعتمد الشركة على عامل الكفاءة لتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة	30	3.70	1.055	1.114

هل المعارف الموجودة لدى العمال لها دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للشركة	30	3.43	1.331	1.771
هل ينجز موظفي المؤسسة الخدمات للزبائن بسرعة و في الوقت المحدد	30	3.63	1.159	1.344
هل تعمل الشركة على تحسين و تطوير مواردها البشرية لتحقيق ميزة تنافسية كبيرة	30	3.83	1.234	1.523
هل تقييم الأداء يؤدي إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال رفع الكفاءة التنافسية لهم	30	3.63	1.217	1.482
هل تركز الشركة على مزايا منتجاتها للحفاظ عليها من المنظمات المنافسة	30	3.53	1.137	1.292
هل يمكن للتدريب ان يحسن من جودة المورد البشري من اجل تحقيق ميزة تنافسية	30	3.70	1.055	1.114
TRAINING	30	3.81	.851	.724
COMPETITION	30	3.65	1.018	1.036
MM1	30	3.67	1.058	1.119
MM2	30	3.57	1.096	1.202
MM3	30	3.70	1.112	1.236
MM4	30	3.62	1.014	1.029
Valid N (listwise)	30			

## Correlations

		Correlations				
		TRAINING	MM1	MM2	MM3	MM4
TRAINING	Pearson Correlation	1	.880**	.883**	.904**	.809**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
MM1	Pearson Correlation	.880**	1	.823**	.932**	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
MM2	Pearson Correlation	.883**	.823**	1	.880**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
MM3	Pearson Correlation	.904**	.932**	.880**	1	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
MM4	Pearson Correlation	.809**	.916**	.799**	.776**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TRAINING <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: MM1			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880 <sup>a</sup>	.775	.767	.511

a. Predictors: (Constant), TRAINING

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.144	1	25.144	96.433	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.301	28	.261		
	Total	32.444	29			

a. Dependent Variable: MM1

b. Predictors: (Constant), TRAINING

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.502	.435		-1.154	.258
	TRAINING	1.095	.111	.880	9.820	.000

a. Dependent Variable: MM1

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TRAINING <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: MM2

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.883 <sup>a</sup>	.779	.772	.524

a. Predictors: (Constant), TRAINING

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.178	1	27.178	98.972	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.689	28	.275		
	Total	34.867	29			

a. Dependent Variable: MM2

b. Predictors: (Constant), TRAINING

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.767	.446		-1.720	.097

	TRAINING	1.138	.114	.883	9.948	.000
a. Dependent Variable: MM2						

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TRAINING <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: MM3			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.904 <sup>a</sup>	.817	.811	.483
a. Predictors: (Constant), TRAINING				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.311	1	29.311	125.395	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.545	28	.234		
	Total	35.856	29			
a. Dependent Variable: MM3						
b. Predictors: (Constant), TRAINING						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.800	.411		-1.945	.062
	TRAINING	1.182	.106	.904	11.198	.000
a. Dependent Variable: MM3						

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TRAINING <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: MM4			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.809 <sup>a</sup>	.655	.643	.606
a. Predictors: (Constant), TRAINING				

ANOVA <sup>a</sup>						
--------------------	--	--	--	--	--	--

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.546	1	19.546	53.156	.000 <sup>b</sup>
	Residual	10.296	28	.368		
	Total	29.842	29			

a. Dependent Variable: MM4

b. Predictors: (Constant), TRAINING

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.058	.516		-.113	.911
	TRAINING	.965	.132	.809	7.291	.000

a. Dependent Variable: MM4

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.557	1	25.557	159.795	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.478	28	.160		
	Total	30.035	29			

a. Dependent Variable: COMPETITION

b. Predictors: (Constant), TRAINING

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.556	.340		-1.633	.114
	TRAINING	1.103	.087	.922	12.641	.000

a. Dependent Variable: COMPETITION

#### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.6512	4.9616	3.6467	.93875	30
Residual	-1.07882	.66596	.00000	.39296	30
Std. Predicted Value	-2.126	1.401	.000	1.000	30
Std. Residual	-2.698	1.665	.000	.983	30

a. Dependent Variable: COMPETITION

# Charts

