

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
وَيُنزِلُ مِنَ السَّمَاءِ
مَاءً غَدِيرًا مِثْقَالَ
ذَرَّةٍ لِيُحْيِيَ بِهِ
الْبَشَرِ الْمَيِّتَ ثُمَّ
يُمِيتُهُمْ ثُمَّ يَحْكُمُ
بِهِمْ إِنَّهُمْ لِرَبِّهِمْ
كَانِعُونَ

إهداء

قال تعالى: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا بِسِيرِ اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

لك الحمد ربي على كثير فضلك وجمال عطائك وجودك .

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح والأجل أن يتذكر من كان السبب في ذلك.

إلى من بيده ناصيتي وإليه آخرتي، إليك إلهي.

إلى شفيع الخلق وإمام المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من رباني وتعب لأجلي سنين طوال، إلى من سهر على راحتي صغيرا وحرص على مستقبلتي كبيرا إلى من حرم نفسه

ليعطيني، إلى الذي كان ومازال شمعة تحترق لتضيء لنا دربنا

إليك والدي العزيز.

إلى واحة الحنان، إلى برى الأمان إلى التي لو ذكرت فضلها لعجز لساني، إلى التي كانت معي في كل خطوة من خطوات

حياتي، إلى التي بحنانها ارتويت، وبصرها اقتديت، ولم تبخل علينا بدعائها

إليك أُمِّي العزيزة.

إلى جميع أفراد العائلة الكريمة

إلى زملائي زاوش، وليد، حسين، زينو، نبيل، يوسف، زبير، سمير، حمزة، ساسي.

إلى كل من أدركه قلبي ولم يكتبه قلمي، إلى كل من ترك أثر طيبا في حياتي، إلى كل من فتح مذكرتي منبوعي.

إلى كل من يحب الله ورسوله.

شكر و عرفان

الشكر لله أولا و أخيرا، واحمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع و على كل النعم التي أنعمها علينا.

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لأستاذة المشرفة "فني فضيلة" التي تفضلت مشكورة بقبول الإشراف على هذا العمل و ما قدمته من نصائح و توجيهات لإتمام هذا العمل.

كما أتوجه بالامتنان و الشكر إلى الأستاذة "أقطي جوهرة" التي ساعدتني ووجهتني و مدت بيد العون لي لكل ما استطاعت و لم تبخل عليا بالنصح و الإرشاد جزاها الله علينا بكل خير و يرزقها الصحة و العافية و يجعله في ميزان حسناتها و نسال الله إن يبارك لها في عملها.

ولا يفوتنا إن نتقدم بالشكر إلى "حسان" إطار في مؤسسة تنبيل النسيج على ما قدمه لنا من تسهيلات لإتمام هذا العمل.

كما لا أنسى تقديم كل تشكراني لجميع الأساتذة و طلبة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية دفعة 2016-2017 بجامعة محمد خيضر بسكرة .

جزاهم الله خيرا

الملخص:

الهدف من الدراسة الحالية هو اختبار اثر التدريب بأبعاده الأربعة:التدريب خارج العمل،التدريب داخل العمل ،محتوى التدريب ،أساليب التدريب ، في بناء الميزة التنافسية و بأبعادها الأربعة:الكلفة ، الجودة ،المرونة ،التسليم ،ولقد تم ذلك من خلال التطبيق على مؤسسة تنبيل النسيج خراطة -بجاية وتم إعداد استبيان لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة من خلال استخدام برنامج SPSS.

وتوصلت إلى النتائج التالية أن التدريب له اثر كبير في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة.

Résumé:

Le but de cette étude est de tester l'impact de la formation des quatre dimensions: la formation en dehors du travail, la formation dans le travail, le contenu de la formation, les méthodes de formation, de construire un avantage concurrentiel et quatre dimensions: le coût, la qualité, la flexibilité, la livraison, et j'ai été la pièce à travers l'application de la Fondation ennoblissement textile kherrata –Bejaia a été préparé un questionnaire pour recueillir des données. Institution SPSS à l'étude par l'utilisation d'un programme.

Les résultats suivants que la formation d'impact a un avantage important dans la réalisation de la compétitivité de l'entreprise

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	الدعاء
	شكر وعرهان
	الاهداءات
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ ب ت ث ج ح خ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للتدريب	
01	تمهيد الفصل الأول
02	المبحث الأول: ماهية التدريب
04	المطلب الأول: مفهوم التدريب
05	المطلب الثاني: مبادئ التدريب
05	المطلب الثالث: خصائص التدريب
06	المبحث الثاني: سياسة التدريب
08	المطلب الأول: أساليب التدريب
11	المطلب الثاني: نظام التدريب
14	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدريب
14	المبحث الثالث: أنواع وخطوات البرامج التدريبية

19	المطلب الأول: أنواع التدريب ومحددات
32	المطلب الثاني: خطوات التدريب
33	المطلب الثالث: شروط نجاح أو فشل البرامج التدريبية
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية	
35	تمهيد الفصل الثاني
36	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتنافسية
37	المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأهميتها
41	المطلب الثاني: أنواع التنافسية و مؤشراتهما
43	المطلب الثالث: أسباب التنافسية و عواملها.
43	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
45	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية.
48	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الميزة التنافسية
50	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
51	المطلب الرابع: أهمية وأهداف الميزة التنافسية
52	المبحث الثالث: أساسيات الميزة التنافسية وعلاقتها بالتدريب
60	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية واستراتيجياتها
63	المطلب الثاني: طرق تنمية الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
64	المطلب الثالث: دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية
65	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة تنبيل النسيج لوحدة خراطة - بجاية

65	تمهيد الفصل
66	المبحث الأول: منهجية الدراسة
70	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
82	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها
94	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها
94	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
99	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
121	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في مؤسسة تنبيل النسيج
126	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
126	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
127	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة
128	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
129	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الملاحق

تمهيد:

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في السنوات القليلة الماضية و لقد أثرت هذه التغيرات الحاصلة على معظم الاقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية و إن كانت بدرجات متفاوتة، و نتيجة لما تفرضه العولمة من تحرير المبادلات الخارجية و انفتاح الأسواق و تزايد المنافسة، على المؤسسة الاقتصادية إذا أرادت الاستمرار أن تعمل على خلق و تنمية قدراتها التنافسية عالية الجودة و بشكل يضمن لها البقاء و النمو من خلال إحداث تغييرات إستراتيجية تسمح لها بإنتاج منتجات منخفضة التكاليف، و استخدام الطرق الحديثة و العالية الكفاءة لتحسين الأداء و تطوير قدراتها البشرية قصد الوصول إلى صفة الابتكار و الإبداع. إن تحقيق الأهداف السابقة لا يتم إلا من خلال انتهاج أساليب التدريب التي من شأنها تطوير أداء العنصر البشري مما يضمن للمؤسسة موقع تنافسي أحسن.

وحتى تتمكن من بلوغ ذلك فإنه يتحتم عليها التركيز على أهمية العنصر البشري الذي يمثل أهم موارد المؤسسات، كونه المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من مصادر الهامة لتفعيلها، خاصة عندما يتميز بمهارات عالية وقدرات وقبليات تتلاءم مع طبيعة أعمالها.

ومن هذا المنطق تتوجه تطلعات المؤسسات إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وكانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي اعتمادها على البرامج التدريبية لتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين، بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المؤسسة وازدهارها ومواجهة التغيرات والضغوطات والمنافسة الحادة.

انطلاقا مما سبق سوف نسلط الضوء في بحثنا هذا على التدريب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ولذا جاءت إشكالية بحثنا كالتالي:

ما أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية؟

وسنحاول الإجابة عنها من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

1- كيف يساهم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية ؟



2- ماهو تأثير تدريب العاملين داخل العمل في تحقيق الميزة التنافسية؟

3- ماهو تأثير تدريب العاملين خارج العمل في تحقيق الميزة التنافسية؟

4- هل هناك أثر لمحتوى التدريب في تحقيق الميزة التنافسية؟

5-هل هناك أثر لأساليب تدريب الموظفين في المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق الميزة التنافسية

وتتفرع منها أربعة فرضيات فرعية كالاتي:

الفرضية الفرعية الأولى:

- لا يوجد تأثير للتدريب داخل العمل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

- لا يوجد تأثير للتدريب خارج العمل في تحقيق الميزة في التنافسية للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمحتوى التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

1- محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي يلعبه العاملون كمورد بشري هام في المؤسسة وذلك من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبها من العملية التدريبية.

2- تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها الرؤساء في تقييمهم لجودة التدريب .

3- التعرف على دور التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في بناء الميزة التنافسية

4- هل يساهم التدريب داخل العمل في تحقيق الميزة التنافسية

5- هل هناك علاقة ارتباط بين أساليب التدريب الموظفين في المؤسسة وبين الميزة التنافسية ؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور المتعاضم في التدريب المؤسسي والقائم على إستراتيجيات واضحة ومعايير عالمية تناسب

حاجات الموظفين وقادرة على خلق مؤسسات خلاقية ومواكبة التطورات وبالتالي:

1- تختبر هذه الدراسة دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

2- نسلط الضوء على أحد المواضيع ذات أهمية المتمثلة في التدريب وإثبات أهميتها بالنسبة للمؤسسة.

3- نتطرق إلى واقع التدريب في المؤسسة.

4- إبراز دور التدريب في تنمية مهارات الموارد البشرية.

-أسباب اختيار الموضوع

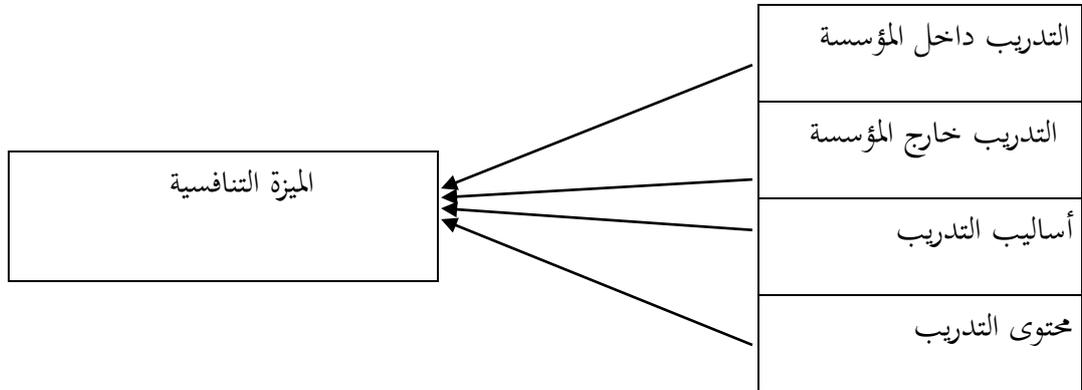
ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى:

- 1-كون التدريب موضوعا جيدا ومهم في أي مؤسسة.
- 2-الأهمية الفائقة والعناية الكبرى التي يعني بها التدريب في السنوات الأخيرة.
- 3-السعي لمعرفة النتائج والآثار التي يتركها التدريب على الميزة التنافسية.

نموذج الدراسة:

المتغير التابع (الميزة التنافسية)

المتغير المستقل (التدريب)



متغيرات الدراسة:

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

1-التدريب: عرف فليبو (FLIPPO) التدريب في كتابه " مبادئ إدارة الموارد " بأنه " :العملية التي يتم من خلالها

تزويد العاملين بمعرفة أو بمهارة الأداء وتنفيذ عمل معين."

2-الميزة التنافسية: عرف FAKEY : " أي يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابيا على منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.

3- التدريب داخل المؤسسة: تلجأ المؤسسة إلى عقد برامج تدريبية داخلها سواء باستخدام مدربيها أو بجلب مدربين من خارج المؤسسة، وفي هذه الحالة الإدارة تكون مسؤولة عن رسم خطة التدريب وتنفيذها. ونجد أيضا ضمن هذا النوع التدريب في موقع العمل وهنا يتم تقليد المتدرب لمدرسه لتسهيل نقل المعلومات وتنفيذها في العمل.

4-التدريب خارج المؤسسة: تستعين بعض المؤسسات بنقل برنامج التكوين خارج نطاقها مستعينة بمعاهد ومراكز تدريبية، أو بالالتحاق ببرامج حكومية، فالمؤسسة هنا تكون مسؤولة عن مصاريف المتدربين والمتمثلة في النقل، الأكل، المتابعة والاتصال.

5- محتوى التدريب: عبارة عن حصر لكل المحتويات والمواضيع التي يتطلب تعلمها إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية، وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل.

6-أساليب التدريب: التطبيق للمعرفة والمهارات في موقف الديناميكي بمعنى طريقة التفكير والسلوك .

7-الكلفة: تلعب التكلفة دورا هاما كمؤشر تنافسي، لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر لتكاليف، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي.

8-الجودة: بعدما كان الاهتمام منصبا على بعد التكلفة و كنتيجة التغيير أذواق المستهلكين و زيادة وعيهم أصبحوا يركزون على بعد آخر و هو الجودة التي تعني الخصائص التفرد و المتميزة في المنتج و التي تتم إرادتها و تقبلها من طرف الزبون ، إذ يتوجب على المؤسسات الراقية في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية من أن تضع منتجات ذات جودة عالمية .

9-المرونة: وتعرف على أنها القدرة على التجاوب مع متغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.

10-التسليم: يعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على

خفض المهلة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها للزبائن بأقصر وقت ممكن.

الدارسات السابقة:

- تناولت دراسة ماجستير تحت عنوان " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية "، من إعداد الباحث هروم عزا لدين ،تخصص تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة منتوري،قسنطينة،2008 ،ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وان التدريب أمر ضروري وليس عملية اختيارية ويعد استثمار حقيقي في رأس المال البشري بجب تزويده باستمرار بالمعارف والمهارات،يحتل التدريب مكانة هامة وحساسة في المؤسسة ولا تختلف أهمية سواء بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو الصغيرة، يهدف التدريب إلى تنمية معارف الأفراد وتطوير مهارتهم وقدرتهم وتغيير سلوكهم وكذا تعديل اتجاهاتهم ،تعد برامج التدريب في المؤسسة بشكل قابل للتنفيذ وبدون مشاكل تعرقل تقدمها أو للحد من نتائجها.

- دراسة هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في القيمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية

للهاتف النقال موبيليس(2009 – 2008) ، مذكرة ماجستير قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية علوم

التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

1-التزويد بقاعدة نظرية في مجال الميزة التنافسية ومفهوم خلق القيمة.

2-إبراز الدور الكبير الذي تلعبه الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في خلق القيمة.

3-تشخيص حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض فيها أن تقوم بتحقيق التفوق من

خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وطرح خدمات تتميز بالجودة العالية، فضلا عن تحديد منتجاتها وتحقيق الاستجابة

السريعة لعملائها.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- إن تحميل البيئة الخارجية لأي شركة يهيئ لها إمكانية التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات الكامنة، وحتى تضمن الشركة النجاح لابد لإستراتيجيات أن تتلاءم وتتوافق مع البيئة التي تعمل من خلالها.
- 2- إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل الشركة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا.
- 3- إن عملية خلق القيمة المضافة تتحقق إما من خفض تكاليف المنتجات أو بفرض أسعار أعلى للمنتجات من خلال تمييزها بالجودة والتحديث في الخدمة.

- طه على نايف ، (2013)، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحرايات ، جامعة الانبار.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- تهدف إلى تصميم برامج التدريب وفقا بمستويات و الغاية المطلوبة في الموارد البشرية.
- 2- التحول من الأسبقيات التنافسية التي تركز على كلفة الأقل إلى أسبقيات الجودة العالية و المرونة و السرعة والتسليم.
- 3- معرفة العوائد التي تصممها عملية التدريب على الميزة التنافسية.

تمهيد:

دفع التحول الكبير في بيئة عمل المنظمة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية وبضرورة الإستثمار فيها بهدف إكسابها المرونة اللازمة التي تمكنها من مواجهة مختلف التحولات؛ فأصبح الإعداد لبرامج تدريبية والعمل على تنفيذها عاملاً ضرورياً لبناء قوة بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي وتحقيق ميزة وسط محيط متقلب. ولقد ازداد اهتمام المنظمات بنشاط التدريب مع احتدام المنافسة، وظهور ما يسمى بالثورة التكنولوجية والمتمثلة في الصناعات الإلكترونية، الاتصالات والمعلوماتية والتي غيرت علاقة الفرد بوسائل الإنتاج نتيجة تغيير طبيعة الوظائف؛ وبذلك انتقل اقتصر التدريب على الملتحقين الجدد بالعمل، إلى أن أصبح نظاماً شاملاً، يشمل كل الأفراد وفي كل المستويات؛ وزاد يقين المنظمة بأن حصولها على أفراد مؤهلين هو السبيل لتحقيق أهدافها.

ويتسنى بلوغ الأهداف المنتظرة من العملية التدريبية، من خلال إتباع نشاط التدريب للخطوات العلمية والمنهجية؛ وتتمثل أولى هذه الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث تساهم هذه الخطوة في تحديد الحاجة إلى التدريب من عدمه، إذ أنه من الممارسات الخاطئة القيام بتصميم وتنفيذ بعض البرامج التدريبية دون وجود حاجة لذلك، كما أنه من الأخطاء الشائعة الإدعاء بأن التدريب يمثل الحل الفعال لمختلف المشاكل.

ومن أجل الوقوف على مفهوم التدريب وأثاره قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية.

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المبحث الثاني: سياسة التدريب.

المبحث الثالث: أنواع وخطوات البرامج التدريبية.

المبحث الأول: ماهية التدريب:

تحتاج كل منظمة إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها السوقية، ومن هنا تبرز ضرورة التدريب كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيا وحسب ما يتطلبه تطور العمل.

المطلب الأول: مفهوم التدريب:

لقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب وهذا لاختلاف مجالات التخصص، الأهداف المنتظرة من البرامج التدريبية، بالإضافة إلى ما لعبته التغييرات المتتالية في بيئة المنظمة في تغيير النظرة إلى تعريفه.

فيعرفه " جمال الدين محمد المرسي " بقوله >> :التدريب إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة.¹

كما عرف عبد الجليل التدريب بأنه:"عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة"²

كما يعرف انه:"النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما"³.

ويعرف البعض: ان التدريب هو العملية تغير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل.⁴

كما عرف التدريب انه " الوسيلة أو أداة تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال زيادة معلوماته ومعارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته السلبية لتحقيق نتائج مادية ومعنوية للفرد الذي ينتمي إليها الفرد".⁵

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 332 :

² بلال خلف سكارنية، الحقائق التدريبية، دار المسير للنشر و التوزيع و الطباعة، 2011، ص 17.

³ السيدة عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001 ص 52

⁴ أمين ساعي، هوم التدريب الألفية الثالثة

⁵ نبيل حسين النجار، إدارة الموارد البشرية، بين الأصول النظرية وجدور التطبيقية، المكتبة العصرية مصر، 2008، ص 267

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نقترح التعريف التالي:

التدريب هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد.

2- الفرق بين التدريب، التعليم، التنمية، التكوين: يمكن إبراز أهم الفروقات فيما يلي:¹

1- التعليم :

يعرف التعليم على انه عملية اكتساب الفرد لمعارف ومهارات، تحدد له الاتجاهات حول كيفية التصرف في الحياة ومواجهة الواقع بصورة ايجابية وفعالية، ومن الناحية العلمية يمكن التمييز بين التدريب والتعليم، بحيث أن الأخير يعتبر أوسع نطاقا ويتم من خلال المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكلليات، ويستهدف في نهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيقا من ناحية النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل.

ومن جهة النظر الوظيفة عادة ما يتزامن التدريب والتعليم، حيث تكون البداية بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة، و أصول الممارسة الصحيحة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ثم بعد ذلك تتم تنمية مهارات وقدرات الفرد من خلال التدريب لضمان حسن أدائه للعمل وتؤدي صعوبة الفصل بين التدريب والتعليم في الحياة الوظيفية إلى النظر إليهما على أنهما وجهتين لعملة واحد ومطلبان رئيسان لتحقيق التمييز في العمل.

2- التنمية :

تعرف بأنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلف وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية. وعلى الرغم من تشابه المفهومين، من حيث الوسائل المستخدمة في التعليم لاكتساب المعلومة إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر.

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص43

فالتدريب يركز على وظيفة الفرد الحالية، يستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطويرا لمسار المهني للفرد تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة. اما تنمية العاملين فتركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم.

3-التكوين:

يعرف التكوين: على انه عملية تعلم سلسلة من السلوك المرغوبة أو مجموعة برامج متتابعة مصممة من اجل تعليم الموظف كيف يؤدي أعماله الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أداء .

المطلب الثاني: مبادئ التدريب.

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، وتمثل هذه المبادئ في:¹

أولاً: الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسات.

ثانياً: المنطقية: يجب أن ينم التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.

ثالثاً: الهادفة: أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة لتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الزمان والمكان، الكم، الكيف، التكلفة.

رابعاً: التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منخفضة ومنظمة أي أكثر تعقيداً.

خامساً: الشمولية: يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم اتجاهات معارف ومهارات كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

سادساً: الاستمرارية في التدريب: مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويتم ذلك خطوة بعد أخرى لتطوير وتنمية مهاراته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة أمام التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية.

سابعاً: المؤونة: يجب أن يتطور التدريب عملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعمال بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية.

وهناك آخرون حددوا مبادئ التدريب كالاتي:¹

¹ ابن عنتر عبد الرحمان إدارة الموارد البشرية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى الأردن 2010 ص-ص 94 95.

الاستمرار: بمعنى أن التدريب عملية مستمرة .

الإمكانية: بمعنى أن كل شيء قابل لتعليم.

الذاتية: بمعنى التنمية عملية ذاتية.

التفاعل: التفاعل بين المدرب والمتدرب وقدرة كلا الطرفين على الاستفادة والاستفادة.

التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية وهذه الأخيرة تكمل الجوانب العقلية.

الإيجابية: التدريب نشاط ايجابي.

العمومية: يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في الأنشطة المختلفة الشخصية منها والإدارية، الفنية والمالية وغيرها.

الشمول: التدريب يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الإدارية.

المسؤولية: التدريب مسؤولية كل مدير.

العمق: يعمل التدريب على تغير القناعات والاتجاهات.

المطلب الثالث: خصائص التدريب:

هناك عدد من الخصائص التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند ممارسة النشاط التدريبي، بالمنظمة وذلك حتى تتحقق

فعاليتها، ويحقق نتائج المستهدفة منه، ومن أهمها مايلي:²

- التدريب نشاط رئيسي و ليس أمرا كمليا تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تتصرف عنه باختيارها.

- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المرتبطة معنا فتقوم بينهما علاقات تبادلية نفعية.

-التدريب عملية شاملة بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة كذلك فان التدريب يجب أن يقدم

لكل التخصصات في المنظمة.

-التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح.

¹الغزاوي نجم، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية 10015 ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية الأردن 2009 ص 26.

²أحمد المدني: أثر التدريب على الأداء المؤسسات العامة، رسالة دكتوراه منشورة، فرع إدارة أعمال، جامعة نيلين للدراسات العليا، السودان، 2009 ص 23

المبحث الثاني: سياسة التدريب

تعتبر السياسة على مجموعة من التوجيهات، والقواعد والضوابط التي تترجم، أهداف الإدارة ومن أهم سياسات التدريب نجد:

- سياسة تحديد قواعد ترشح واختيار المتدربين.
- سياسة تحديد الاتجاهات وتحديد دور المدرب ودور المتدرب.
- سياسة التخطيط للتدريب مع أسس اختيار مواعيد تنفيذ البرامج التدريبية.

المطلب الأول- أساليب التدريب وطرقه:

يلجأ المدرب إلى طريقة أو أكثر بأسلوبه وفقاً للبرامج التدريبية، ومستويات المتدربين حتى يستطيع أن يصل إليهم من ناحية، وان يوصل إليهم الأفكار والنظريات والتطبيقات والحالات العملية من ناحية أخرى .
ومن هنا نذكر عدداً من أساليب التدريب الأكثر استعمالاً وهي¹ :

- 1- **المحاضرة** : وهي طريقة تقليدية تقترب من التعليم ، حيث يلعب المحاضر دوراً هاماً في إعداد وتقديم المعلومات وتحليلها ، ولا تكون هناك إمكانات كبيرة لمشاركة المتدربين في النقاش ويعاني هذا الأسلوب من عيوب عديدة أهمها² :
-عدم قدرت اكتساب العاملين مهارات جديدة أو التعبير عن سلوكهم ، بل يقتصر على نقل المعلومات.
-لا يأخذ بالحساب الفروق الفردية بين المتدربين.

-لا تتوفر للمتدرب فرصة تجربة ما تعلمه ومعرفة النتائج التطبيقية على الرغم من هذه العيوب فإن أسلوب المحاضرات هو الأكثر شيوعاً ، و خاصتها في تدريب الجماعات الكبيرة وفي دورات التي تهدف إلى التعرف العاملين بالمنظمة وطبيعة أعمالهم.

¹محمد نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، عمان ،الأردن ، 1996 ، ص24

²سليمان خليل فارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، ديوان جامعة دمشق ، للنشر ، 2004 ، ص - ص،190 ،

2- **المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:** وهي اجتماع منظم له هدف محدد ، وجدول أعمال و أسلوب محدد لإدارة الحوار.

3- **دراسة الحالات:** تتضمن طرح المشكلة معينة واقعية أو افتراضية على المتدربين تجرى مناقشات بإشراف المدرب لتدريبهم على تحديد المشكلات وأسبابها واقتراح الحلول الممكنة وكذلك تطوير مهاراتهم في المناقشة والعمل الجماعي الهدف من هذا الأسلوب تمكين المدربين من استخدام المعلومات والمعارف النظرية في حل المشكلات الواقعية وكيفية اتخاذ القرارات، وتكمن الفائدة الكبيرة لهذا الأسلوب كونه يعتمد على مشاركة المتدربين في العملية التدريبية وقيامه باستنتاجات خاصة به.

4- **أسلوب تمثيل الأدوار:** يتضمن وضع المتدرب في مواقف معينة يكون طرف مباشر فيها، يتطلب منه معالجة الموقف بسلوك فعلي كما لو كان في الحياة الواقعية، يستخدم هذا الأسلوب في التدريب على المهارات القيادية والأعمال التي تتطلب التعامل مع الآخرين مثل المشرفين ورجال البيع، فهذا الأسلوب يختص سلوكيات الأخر.¹

5- **المباريات الإدارية:** يتضمن هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى فريقين أو أكثر ويتم توزيع الأدوار على المتدربين وقواعد القيام بها، ويتم وضع نقاط أو علامات لكل خطوة من حيث يتخذ المشاركون مجموعة من القرارات، يترتب عليها ربح أو خسارة وفقا للقواعد المحددة.²

6- **تدريب الحساسية:** يعتبر هذا الأسلوب علي مواجهة المتدربين لمواقف التفاعل ضمن الجماعات الصغيرة لمساعدتهم على معرفة وتقييم سلوكهم وكيفية إدراك الآخرين له، وتجعل الفرد أكثر حساسية لأداء ومشاعر الآخرين وتنمية العلاقات مع الآخرين، وكيفية تقبل انتقاد الآخرين، ويكون دور المدرب هنا فقط التدخل أحيانا أثناء المناقشات للفت نظر

¹فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي، للنشر والتوزيع ، 2011 الموافق ل 1432 هـ ، ص ص246- 248.

²رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق ، دار النشر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2007 ، ص11

المتدربين لجانب سلوكي مهم، وسلوك غير مرغوب فيه، ويترك للمتدربين حرية الاختيار موضوع النقاش والتعبير عن آرائهم في سلوك أفراد الجماعة وتحليل هذا السلوك¹.

المطلب الثاني: نظام التدريب

يعرف نظام التدريب على أنه "نظام مستمر ومعقد، بإجراءات تلقائية ومتنوعة مرتكزة على الفرد وكيفية تدريبه بحيث يظهر هذا الأخير في شكل نظام مفتوح يضم مجموعة من المدخلات التي يبدأ النظام في الأساس على تحقيقها، والتدريب في حد ذاته نظام فرعي من نظام أكبر هو نظام تنمية الموارد البشرية"²

الفرع الأول: المدخلات في النظام

1- المدخلات الإنسانية : وتمثل في:

- 1-1- المدربون:** إن المدرب يستهدف تغيير الآخرين، وكل لقاء بين المدرب والمتدرب يجب أن يحقق آثار إيجابية من شأنها تحقيق الأهداف، والمدرب هو شخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجيدة وتدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد. ويجب أن تتوفر مجموعة من الشروط في المدرب وهي:
- أن يكون مقتنع بما يفعله.
 - أن يكون لديه الخبرة والمادة العلمية.
 - قادر على نقل المعلومات إلى الآخرين.
 - تفهم لطبيعة التدريب.
 - أن يتميز بالإيجابية، الحماس، دعم الآخرين، الثقة، الصبر والوضوح.

1-2- المتدربون:

هم الأشخاص الذين لهم الرغبة والقدرة على اكتساب معارف جديدة تمكنهم من أداء أعمالهم بكل

كفاءة وفعالية، وقد تكون له فرصة ترقية من خلال التدريب.¹

¹ أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية مصر 2004 ، ص 481.

² كمال نور الدين: إدارة الموارد البشرية. دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، 2000 ، ص 143.

وهناك صفات من الضروري توفرها في المتدرب وهي:

- القابلية لاكتساب المعارف الجديدة.

- أن يكون صبورا متفهما.

- أن يحس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها وضرورة أن يأتي بالمفيد لصالحها.

1-3- أعضاء جهاز التدريب بالمنظمة: وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب، ويسهم تأهيل أعضاء جهاز

التدريب في تحسين كفاءة كل من المدخلات وعملية التدريب.

2- المدخلات المادية: تتمثل في:²

2-1- المعلومات: وتتعلق بالمعلومات الخاصة بأهداف المؤسسة، الفرص، القيود البيئية، برامج التدريب، الاحتياجات

التدريبية، مركز التدريب، وسائل الاتصال، المخصصات المالية.

2-2- مركز التدريب وتجهيزاته: من المهم توافر مساحات داخلية كافية كقاعة التدريب للوحدات الخدمية مثل:

المكتبة، غرف المشرفين والإداريين، كما يجب توفر سبل الراحة للمتدربين من خلال أجهزة التكييف، الإضاءة، عدد كافي

من المقاعد المريحة. وأجهزة ،

2-3- وسائل الإيضاح السمعية والبصرية: وتتضمن أجهزة العرض الالكترونية، وأجهزة الفيديو لعرض أفلام تدريبية

وأجهزة العرض الشفافات.

2-4- برامج التدريب: وهي البرامج التي تضم محتوى وعمق زمني لتعطي الاحتياجات التدريبية ومن ثم تعطي جودة

التدريب.

¹علي محمد رابعة: إدارة موارد بشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص61.

²أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2000ص.ص. 248-247.

3- مدخلات مالية: وتتمثل في المخصصات المالية لتمويل البرامج التدريبية مثل: إيجار القاعات التدريبية، طبع المواد

التدريبية، وحفز المتدربين أو الأوائل الذين اجتازوا البرنامج التدريبي، فمن الضروري شحذ الهمة وخلق الرغبة لدى الأفراد للتدريب، بحيث يحرص على الإفادة الكاملة منه بما يولد دافعا قويا يساعد على نجاح التدريب.

الفرع الثاني: العمليات في نظام التدريب:¹

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات، تختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق أهداف النظام، وتختص بعملية التدريب وحدها، والمعالجة الفعلية للمتدربين، حيث تمكنهم من اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة. ويتضمن النشاط التدريبي أربع عمليات أساسية هي:

1-تحديد الاحتياجات التدريبية

2-تصميم البرامج التدريبية.

3-حصر الإمكانيات.

4-وضع خطة التدريب.

الفرع الثالث: المخرجات في نظام التدريب

تتمثل المخرجات في جانبين أساسيين هما:

1-البرامج التدريبية الصالحة والمناسبة لإكساب مستوى معين من المعارف والمهارات لأداء الأعمال بفاعلية.

2-الأعداد والمستويات من العمالة التي تم تدريبها وأصبحت قادرة على أداء الأعمال المكلفة بها بالمستوى المطلوب.

يمكن تصنيف مخرجات نظام التدريب على أسس متوافقة كالآتي:²

1-المخرجات الإنسانية : وتتمثل في المتدربون بعد أن مروا بعملية التدريب، واكتسبوا خصائص جديدة مثل:

زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم وقدراتهم.

¹رضا السيد: الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر ، مصر، 2007ص17.

²أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص248

2-المخرجات المادية: أي نتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون مثل: زيادة الكفاية الإنتاجية عن طريق خفض التكاليف، رفع الأداء واقتصاد الجهد والوقت.

3-المخرجات المعنوية والمعلومات: وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين والذي ينعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر في شكل تطوير المعلومات للمتدربين وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدريب:

أولاً: أهمية التدريب:

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمة الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد مايلي:¹

1-زيادة في الإنتاج: وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

2-اقتصاد في النفقات: إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها. إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها وفق الطرق السلمية فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، من سلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

3-قلة في دوران العمل: إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاوله أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار وثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاوله أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.

¹السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع مصر 2001، ص ص52- 53.

4-رفع معنويات العاملين: للتدريب إثر كبير على معنويات العاملين إذ كثيرا ما يشعر الفرد بان منظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

5-توفير قوة احتياطية في المنظمة: كما إن التدريب يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية، إذن عن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

6-قلة في حوادث العمل: إذ التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة وكذلك مناولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين وان يقل حدوثها على اقل تقدير.

بالإضافة إلى الفوائد السابقة هناك فوائد:

يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولا شك إن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصيرة مع أي تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربون ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.¹

إن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.

¹عبد الغفار حنيفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر إسكندرية مصر، 2003 ص

ثانياً: أهداف التدريب:

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:¹

1- تنمية المعارف، أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.

2- تنمية مهارات العاملين وقدرتهم، أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد الأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية.

3- تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة. ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفاً إيجابياً نحو العمل.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف أخرى.

4- تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.

5- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

6- تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، وتحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها التنافسي.

ويلخص د.علي السلمي الأهداف السابقة في ثلاث مجموعات هي:²

¹الدكتور عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن عمان 2001، ص 91-92.

²علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب القاهرة 2001، ص 253.

الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.

الأهداف التقنية: تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

الأهداف السلوكية: وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

المبحث الثالث: أنواع وخطوات البرامج التدريبية

المطلب الأول: أنواع التدريب: ¹

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة:

1-أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

1-1توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

وتختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المرشحين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

¹الدكتور عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن عمان، 2001 ص ص

1-2 التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن تقوم المشرفين المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليه، ويعاب على هذا النوع من التدريب انه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به.

1-3 التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

1-4 التدريب بغرض 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 سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه، لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

1-5 التدريب للتهيئة على التقاعد: في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

2-أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

2-1 التدريب المهني والفني: ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة.

وقد أصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم وللتشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك حتى لا يكون مجال الاستغلال من جانب أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن الذين يعملون لديهم في سبيل الإمام بحرفة معينة.

2-2 التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

2-3 التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

ويعرف التدريب الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداداته للتأقلم مع التغير في المستقبل ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب الأخرى بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية لمعطياتها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط.

3-أنواع التدريب حسب مكانها:

3-1التدريب داخل المنظمة: يعرف التدريب الداخلي على انه أنشطة تعليمية والمعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة.

فقد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة مدرين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدرسه وان يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

3-2 التدريب خارج المنظمة: تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة (سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تدريب متخصصة) أو بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدريب تدعمها الدولة أو الجامعات.

4-أنواع التدريب وفق الزمن:

يعتمد هذا النوع من التدريب على المدة الزمنية المطلوبة لتدريب كأساس لتحديد نوع وهي .

4-1 التدريب قصير الأجل: وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا

النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة شاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفاصيل التي تتطلبها البرامج، ولذا فان من عيوب هذا النوع من التدريب عدم توفر الوقت الكافي للمدرب بتغطية الموضوع بصورة تفصيلية، كما أن المتدرب لا يملك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشمولية.

4-2 التدريب طويل الأجل: في هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر، المزايا التي تتسم بها هذا النمط من

التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا للتدريب قصير الأجل كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب إيصالها للمتدرب، ومن العيوب على هذا النمط من التدريب طول الفترة الزمنية والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى تكاليف الناجمة عن عملية التدريبية.

2-محددات التدريب:¹

2-1-المحددات البيئية: يمثل التنوع وعدم التجانس، والاستقرار، بعدين تقليديين من أبعاد البيئة الخارجية للمنظمة،

لذلك فانه من المنطقي افتراض أن لهذين البعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد، ومع افتراض أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التدريب فان هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة.

¹ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص328.

أن التنوع وعدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب، ويمكن أن يتوفر التعلم المطلوب لإحداث هذا التكيف من خلال التدريب، أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة والغير متجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتدريب سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

واستقرار البيئة أيضا مهم الآن مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت محدد، يمكن النظر إليها على أنها دالة في معدل التغيير البيئي وهذا بدوره قد يؤثر على حجم ومقدار التدريب في المنظمة.

وطالما أن المنافسة تزيد من متطلبات جودة المنتج، فإن هذا يلقي مزيدا من الأهمية لاكتساب الأفراد للمعرفة والمهارة المطلوبة، مما يلقي مزيدا من العبء على المنظمة من خلال زيادة استثماراتها في التدريب.

إن السرعة الهائلة في التقدم التكنولوجيا في مجال الصناعية، تدفع المنظمات إلى تقديم مزيد من التدريب لمواردها البشرية، كما أن التغييرات التكنولوجية تحتم على المنظمة تجديد وتحديث المهارات والمعرفة الحالية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.

2-2-المحددات التنظيمية: يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها المنظمة على الاستثمار في

تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة وقد يرجع السبب في هذا إلى أن الإنفاق على أن التدريب لم يلق نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى، وأيضا أن الإنفاق على التدريب لا يعتمد على المنافذ والمصادر المالية المستقرة، ولكن الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة.

ويلعب الهيكل التنظيمي أيضا دورا في تحديد الاحتياجات التدريبية غير أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي، والحاجة إلى التدريب ومقدار التدريب علاقة معقدة.

ويمكن تناول هذه العلاقة من زاوية أخرى وهي درجة المركزية واللامركزية لبتى تتبعها المنظمة، فإذا كانت المنظمة تتبع

المركزية فإن المهارات المطلوبة تكون منحصرة في عدد محدد من الأفراد أما إذا كانت المنظمة تتبع اللامركزية في اتخاذ

القرارات فإن عدد متخذي القرار سيزداد ومن ثم متطلبات المهارات والمعرفة ستزداد.

وتلعب الخصائص الديموغرافية (الأعمار، المستويات التعليمية، ونسبة العاملين الإداريين في المنظمة). للإفراد العاملين بالمنظمة دوراً في التأثير على مقدار وحجم التدريب الذي تقدمه المنظمة وبالإضافة إلى المحددات الهيكلية الديموغرافية فإن الجوانب الثقافية التنظيمية يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار، فمن أهم الجوانب الثقافية هي العادة والعرف الذي تتبعه المنظمة فيما يتعلق بالتعلم والتدريب فالمنظمات التي تؤمن ثقافتها وتشجع على التدريب ستكون الأنشطة التدريبية بها مستمرة أكثر من المنظمات التي تؤمن ثقافتها بالتدريب.

2-3-العوامل والظروف داخل المنظمة: تؤثر على الاختيار بين الأنشطة التدريبية وتوزيع تنمية الموارد البشرية بين مجموعات الأفراد وعبر الأقسام والوحدات المختلفة، فالظروف الداخلية قد تفرض تأثيرها على اختيار التدريب داخل المنظمة أو خارجها وكلما زادت المكانة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة كلما زاد معدل التدريب الداخلي إلى الخارجي ولكن أحيانا تمارس بعض الضغوط الداخلية التي تتعرض الرغبة والاتجاه للمزيد من التدريب الخارجي.

المطلب الثاني: خطوات التدريب

يمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية تتمثل في:

جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية.

التدريبية.

1- جمع وتحليل المعلومات: تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا بيانات

عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب، سواء داخل المنظمة أو من خارجها، وبالتالي فإن مرحلة الجمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها على أنها عملية مرحلية ومؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا من نظام المعلومات الإدارية، يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات.¹ وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية²:

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر بيروت 1997، ص 163.

² على سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 361.

- معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة.
 - معلومات عن تطور النشاط.
 - معلومات عن سلوك ممارسة الوظائف الإدارية.
 - معلومات عن الإمكانيات الإدارية.
 - معلومات عن النظم و الإجراءات.
 - معلومات عن الأفراد العاملين.
 - معلومات عن الظروف المحيطة.
- بالإضافة إلى المعلومات السابقة هناك معلومات أخرى هي:
- معلومات على حقيقة المشاعر السائدة.
 - معلومات على شكل ونوع السلطة داخل المنظمة.
 - معلومات على موضوعية ملا نماذج التقييم السنوي.
- المعلومات كمؤشرات للتدريب:** إن جمع المعلومات ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو خطوة تليها عملية تحليل واستنتاج ترمي إلى استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية.¹

¹الدكتور عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق ص94.

هذا الجدول يوضح أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات:

الجدول رقم 01

المؤشرات التدريبية	مجموعات المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> - استحداث وظائف جديدة. - إلغاء وظائف قائمة. - تعديل واجبات ومسؤوليات وظائف. - تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف. - استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة. - إلغاء تقسيمات تنظيمية جديدة. - توقف بعض الأنشطة القائمة. - إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض. - تركيز بعض الوظائف بدلا من لا مركزيتها. - تفويض بعض الصلاحيات لبعض الوظائف العليا إلى وظائف ادني. - عدم ممارسة الصلاحيات والسلطات المخولة لبعض شاغل الوظائف. - بطء عملية اتخاذ القرارات في مواقع معينة. - اختلال الهيكل الوظيفي لزيادة الأفراد عن الوظائف. 	<p>معلومات على التنظيم الإداري (تحليل الهيكل التنظيمي)</p>

<p>- اختلال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.</p> <p>- اختلاف أنماط السلوك الفعلي للإفراد عن الأنماط المستهدفة التي ترتضيها لإدارة.</p> <p>- تزايد معدلات الاستقالة وترك العمل.</p> <p>- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.</p> <p>- ازدياد معدلات الأخطاء الفردية في أجزاء من العمل أو بعض الوظائف.</p> <p>- عدم توافق الواجبات الفعلية للوظائف مع الواجبات الرسمية المحددة في بطاقات وصف الوظائف.</p> <p>-جمود الحركة الوظيفية لبعض الأفراد راسيا أو أفقيا.</p>	<p>معلومات عن الأفراد</p>
---	---------------------------

2- تحديد الاحتياجات التدريبية : يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والمهارات المطلوبة تطويرها أو رفعها ، لدى

الموظف أو إدارات معينة، لان تدريب الموظف لا يعني مطلقا شيئا آخر غير وضعه في حالة تؤهله لانجاز عمل ما ، فإذا

تمكن من انجاز فقد تم تدريبه.¹

كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغييرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد

تطوير أدائهم والسيطرة على مشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.

¹ Bernard Gillet amélioration de formation professionnelle par l'étude de travail paris e73 p88.

يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء بالمنظمة واتجاهاتها المستقبلية المحددة في خططها الإستراتيجية ومن تحليل للأهداف التنظيمية، وأسس التنظيم ومقوماته، ومن تقييم أداء الموارد البشرية وتحليل مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل والإفراد.¹

كما يمكن القول إن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب أو المستهدف – الأداء الفعلي

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة، إذ لا بد من تحسين مهارات العاملين باستمرار لمواجهة المنافسة والتطوير في العمل باستخدام إحداه التقنيات والأساليب الحديثة في العمل. ويعتقد آخرون أن الاحتياجات التدريبية يجب أن تأخذ مايلي في الاعتبار:

1- احتياجات المنظمة: تتمثل في:

- تحديد الاحتياجات التوظيف المستقبلية.
- وفق الهيكل الوظيفي.
- بناء علي تقويم قدرات العاملين.
- إعداد وإشراف علي المسار الوظيفي.
- مواءمة احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد.

2- احتياجات الأفراد: تتمثل في:

- تحديد وفق مستويات ورغبات العاملين.
- وفق خطة المسار الوظيفي و الأهداف الوظيفية.
- وفق بدائل المتاحة داخل المنظمة وخارجها.
- وفق اهتمامات واتجاهات المتغيرة لمراحل العمل.

¹الدكتور عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق ص 97-96.

- خصائص الاحتياجات التدريبية:

لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات خصائص أربع هي:¹

- 1- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى، فقد تكون مخططة ومبنية على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت إلى احتياجات المنظمة الحقيقية، وقد تكون بين هذا وذاك، وقد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنتظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكما اتسمت بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تفي بحاجة المنظمة التدريبية والتطويرية.**
 - 2- اختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة.**
 - 3- صعوبة الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدلات العمل وتغيرات البيئية مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة.**
 - 4- صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى**
- 1-4 أهداف عادية:** وتشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وعقد برامج تنشيطية.
 - 2-4 أهداف حل المشاكل:** وتعني أساساً بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية وفنية محددة تعاني منها المنظمة وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل.

¹ نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن 2001، ص ص 269 - 270.

4-3 أهداف ابتكاريه: وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها لغرض مسايرة متطلبات البيئية وتحقيق تميز وتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة.

- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل أهمية تحديد الحاجات التدريبية في:

- التدريب مكلف وبالتالي فانه لا بد أن يوجه التدريب إلى حاجات ضرورية للتدريب.

- إن انشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بها يؤدي إلى عدم القيام بإعمالهم ومن ثمة عدم تلبية

طلبات الناس الذين يراجعون دوائهم وهي مغلقة لان العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم به.

- المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به.¹

3-تصميم البرامج التدريبية: يلي تحديد الحاجة للتدريب تصميم برنامج التدريب الذي يفى هذه الحاجة، ويتضمن

تصميم البرنامج التدريبي، عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريبي ثم تحديد أساليب

التدريب ثم تحديد مساعدات التدريب وتحديد المدربين والمتدربين في البرنامج، وأيضا تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.²

تحديد أهداف البرامج التدريبية: يعد تحديد أهداف البرامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرامج

التدريبي ويرتبط بالتخطيط ، الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية

البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها ومن هنا يمكن أن نتصور عددا من الأهداف للبرامج التريبة المختلفة كالأهداف

الآتية:³

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بالموضوعات ومجالات معينة لتحسين الأداء.

- اكتساب المتدرب جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

¹مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر عمان الأردن 2003، ص 117.

²احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 339.

³الدكتور عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق، ص 115.

- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جيدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

2-محتوى التدريبي: محتوى البرامج التدريبية تحدده الأهداف الموضوعية وقد يتضمن المحتوى الأمور التالية :

- المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة.

- الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.

- أنماط السلوك والاتجاهات التي يتوقع تنميتها.

- يجب مراعاة الرغبة والدافعية والاستعداد لأداء عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي.¹

إن لمحتويات برنامج التدريب الأثر الكبير في نجاح البرنامج لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد

الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وان

يتناسب المحتوى في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين ، أي يجب التحديد الدقيق لمحتوى

والمواد، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة وكذلك لا بد من التأكيد من أن موضوعات البرنامج

ستحقق الزيادة في قدرات الفرد بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة.²

3-أساليب التدريب: هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات

الجديدة ومن ضمن هذه الأساليب مايلي:³

- المحاضرات: أسلوب قليل التكلفة لكنه في الغالب قليل الفعالية.

- المؤتمرات والندوات: وهي الأساليب التي تسمح بالدرجة اعلي من المشاركة من جانب المتدربين في العملية التدريبية

وبذلك تعتبر مخرجا من عيوب أسلوب المحاضرة وبصفة عامة فان المؤتمر أو الندوة هي عبارة عن اجتماع منظم له هدف

محدد وجدول أعمال متفق عليه.

¹علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع عمان الأردن 2003، ص ص 57-58.

²المرجع نفسه ص58.

³الدكتور عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق، ص117.

- **التطبيق العلمي:** بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة إمام المتدربين موضحا له طريقة وإجراءات الأداء والعمليات.

وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية.

- **تمثيل الأدوار:** يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل ادوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث. فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله.

4-اختيار أو تحديد المديرين والمتدربين:

4-1-اختيار المديرين: المدرب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة وتدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد وبأسلوب معين ويتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على اختيار أعضاء هيئة التدريب ويتوقف اختيار المدرب على ما يلي:¹

- أسلوب التدريب.

- المادة التدريبية.

- الوسيلة التدريبية المراد استخدامها.

4-2-اختيار المتدربين: على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المنظمة إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوعا معيناً من العاملين.

5-ميزانية التدريب: يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرامج التدريب، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بان يكون برنامجا اقتصاديا كما يؤثر في تحديد قيمة إشراك المتدرب.

¹الدكتور عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق، ص 124 - 123.

4- تنفيذ البرنامج التدريبي

يتم تنفيذ البرنامج سواء داخل المؤسسة أو خارجها فعلى المسئول وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، وتحتاج عملية تنفيذ البرنامج إلى مراعاة مرحلتين أساسيتين حتى تتم العملية بنجاح وهما:¹

أولاً: مرحلة الإعداد للتنفيذ:

تقوم بها الإدارة والمنسق الإداري بتحضير جميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية، وحتى يتحقق النجاح لا بد من مراعاة جميع التفاصيل بدقة وتركيز، ويمكن إتباع الخطوات الفرعية التالية:

1- الخطوة الأولى : ويتم فيها الإعلان عن البرنامج وتضم ما يلي:

- تحديد أعداد المشاركين ونوعياتهم ومواصفاتهم تحديد عام.
- تعميم منشورات إعلامية ومتابعة طباعتها وتوزيعها.
- تحديد المسئولين لوضع الترتيبات التخطيطية لمسارات التنفيذ وتفصيلاته.
- الإقرار النهائي لعملية التنفيذ، وفي حالة إلغاء التدريب يتم إبلاغ عن ذلك في جميع وسائل لازمة.
- وضع ميزانية تقديرية لعملية التنفيذ والعمل بها.

2- الخطوة الثانية : وتتضمن إعداد الحقائق التدريبية والمواد التكميلية فيما يلي:

- التأكد من استلام جميع المواد التدريبية من المدربين.
- متابعة عمليات الطبع وتدقيق المواد التدريبية.
- إعداد الملفات التدريبية التي تقع خارج الملف والمتعلقة بالأداء التدريبي.

3- الخطوة الثالثة : تتضمن الخدمات المصاحبة وتشمل:

- إجراء الاتصالات اللازمة، شفوية، أو مكتوبة...، مع المرشحين والمدربين للتذكير بموعد التدريب.
- إعداد اللوحات الإرشادية والإعلامية اللازمة وتوزيعها ولصقها في الأماكن المحددة وبالشكل الملائم.

¹ عبد المعطي عساف : التدريب وتنمية موارد بشرية . دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص ص 288 - 291 .

- تحديد الأدوات الكتابية والأجهزة السمعية والبصرية لسير التنفيذ.
- إعداد الترتيبات اللازمة لعملية الافتتاح وتحديد المستلزمات المتعلقة بها.
- 4-الخطوة الرابعة :** وتتضمن المتابعة الاحترافية ويقوم بذلك مسئولو التدريب وتشمل ما يلي:
 - التأكد من القائمة النهائية للمشاركين.
 - الاطمئنان النهائي لجميع الخدمات المساندة.
 - التأكد من إرسال جميع التعليمات للإعلان عن عقد التدريب وتاريخه والمكان المخصص لذلك.

ثانيا :مرحلة التنفيذ:

- يقوم بها عادة المدربون حسب جدول زمني وحسب الخطة التنفيذية المتفق عليها، ويمكن مراعاة الجوانب الآتية:
 - اختيار فريق العمل.
 - عقد اجتماع لفريق العمل لشرح خطوات التنفيذ والبدء في العمل.
 - وصف مراحل عملية التنفيذ الجدولة الزمنية، وهنا يمكن الإجابة عن التساؤلات الآتية:
 - هل البرنامج عام أم خاص لفئة محددة؟
 - هل سيتم تجريب البرنامج أم تعميمه؟
 - ما الجدول الزمني لتنفيذ كل مرحلة من مراحله؟

5-متابعة وتقييم البرنامج التدريبي

- يقوم التقييم بفحص القيمة الكلية للنظام التدريبي أو المادة التدريبية أو البرنامج من حيث الأبعاد الاجتماعية والمالية، وقياس التكلفة والمنفعة الكلية للدورة التدريبية¹. ويعتبر تقييم كفاءة التدريب جزءا هاما من أنظمة وخطط التدريب، وتظهر أهمية هذا الجزء لسبب أنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنجح في المستقبل أم لا.

¹جيل بروكسل: قدرات التدريب والتطوير دليل عملي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كيتي، الإدارة العامة للطبع والنشر، الرياض، 2006 ص268

إن تقييم البرامج التدريبية يهدف إلى:¹

- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.
- معرفة الثغرات التي حدثت خلال التنفيذ من تخطيط وتنفيذ والوقوف على أسبابها أو استعمالها مستقبلا.

1- طرق تقييم العملية التدريبية:

يوجد طرق عديدة مهمة وهادفة للوصول إلى الأهداف السابقة وهي:

- متابعة وتقييم المدربين، حيث أن القصور في إمكانياتهم أو قدراتهم أو أدائهم يمثل خطرا بالغا ينعكس أثره على تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه بفاعلية، وهذا يؤكد أهمية مراعاة الدقة في اختيار المدربين المتخصصين من ذوي الدرجات العلمية المناسبة، ومن لديهم إلمام كامل بأساليب التدريب الحديثة.²
- متابعة وتقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من أنه سليم ويحقق الهدف الذي صمم من أجله، وفقا للقواعد التنفيذية المنظمة وتحقيق الهدف المنشود.
- متابعة وتقييم المتدربين قبل التدريب وهي مرحلة تستهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية لهم، حيث أن حضورهم للبرنامج يعني أنهم كانوا محل متابعة وتقييم وكشف عن احتياجاتهم.
- فهم المتدربين لموضوعاتهم وإقبالهم على الاستفادة منها أثناء تنفيذ البرنامج، والتأكد من التأثير الذي يتركه البرنامج على اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم.
- متابعة وتقييم المتدربين بعد انتهاء التدريب للوقوف على النتائج التي حققها في الوصول إلى الهدف الذي صمم من أجله.

¹عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص 307 .

²محمود السيد: ورقة مقدمة إلى الملتقى، كلية، جامعة، شرم الشيخ الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، مصر، 28 جانفي 01 - فيفري 2007، ص 316 .

2-مراحل عملية تقييم البرنامج التدريبي:

من خلال التعرف على أهداف التقييم يمكن القول بأن عملية التقييم تمر بثلاث مراحل أساسية وهي:¹

1-2 مرحلة ما قبل التدريب: ويتم فيها تقييم الخطوة الأولى والثانية في العملية التدريبية، حيث يتم خلال هذه المرحلة

تقييم الاحتياج التدريبي للمنظمة وللوظيفة وللمتدرب. وفي هذه المرحلة يتم إخضاع الاحتياج التدريبي إلى معايير عملية

وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب ومن مدى ارتباط الاحتياجات بأهداف ونشاطات المنظمة، والتنبؤ بفوائد

التدريب على المنظمة والفرد.

2-2 مرحلة أثناء التدريب: يتم فيها عملية التقييم وفقاً لمعيارين أساسيين هما:

1-2-2 تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي: ويشمل تقييم منهج وأسلوب التدريب، والوسائل المستخدمة في

التدريب وكذلك الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه بين المهارات والمعارف، وغير ذلك والتأكد من توافق عملية تنفيذ

البرنامج مع الخطة الموضوعية له.

2-2-2 تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج: ويشمل قياس أداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع

المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج، ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات في ميدان العمل.

2-3 مرحلة ما بعد التدريب: وتعد المرحلة الهامة والضرورية وترتكز على نوعين هما:

1-3-2 تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج: ويتم عادة في اليوم الأخير للبرنامج التدريبي، إذ يقوم المتدربون بتقييم

التجربة التدريبية التي مروا بها خلال أسابيع أو أيام ذلك لأن المتدرب هو المستهدف من العملية التدريبية.

2-3-2 تقييم أثر التدريب: وذلك بعد التدريب والهدف الرئيسي هو قياس أثر التدريب على سلوك وأداء الموظف

والتأكد من حدوث التغيير.

¹ المرجع نفسه ص، ص 248 - 251.

المطلب الثالث: شروط نجاح أو فشل البرامج التدريبية:

أولاً: أسباب نجاح البرامج التدريبية:¹

- قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته وتتم ترجمة هذا الإقناع بتخطيط التدريب وتنظيمه وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة له ومن ثم متابعة هذا النشاط وتقويمه بشكل علمي.
- قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب فالمدرب عنصر مهم في نجاح وإخفاق إذ إن كثير من المؤسسات تنفق أموال طائلة على التدريب دون الحصول على العائد المناسب بسبب عدم اهتمامها بتنمية المدربين القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية بفعالية، وتمثل فعالية المدرب في مدى استعاده وقدرته على نقل المادة التدريبية للمتدربين وقدرته على إثارة اهتمامهم والاحتفاظ بهذا الاهتمام خلال فترة التدريب، كذلك قدرته على استخدام الأسلوب التدريبي المناسب وإعداد المادة التدريبية المناسبة.
- استخدام المتدرب أنماطاً سلوكية جديدة في عمله بعد التدريب فاختيار المتدرب عملية أساسية في نجاح التدريب ولا بد أن تتوفر لديه الرغبة والاستعداد للتدريب.
- وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل، فلتدريب محاولة لتغيير سلوك الفرد ويفرض هذا التغيير وجود مناخ تنظيمي مناسب يستوعب هذا التغيير.

¹ أبو شيخة نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 39.

ثانياً: معوقات التدريب¹.

بالرغم مما ذكرناه من أهمية التدريب في تحسين ورفع الكفاءة للعاملين، إلا أنه من الضروري أن نحذر رجال الإدارة من أن

هناك معوقات ومشاكل تعاني منها العملية التدريبية، ومن أهم هذه المشاكل:

- اختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسة ، وعدم تحديد الاختصاصات ، وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد.
- غياب السياسات التي ترشد العمل ، وتوجه اتخاذ القرارات ، ويعتمد عليها أساس الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشاكل.

- سوء التخطيط ، واعتماده علي البيانات غير صحيحة ، أو التوقعات مبالغ فيها.

- ضعف المشرفين علي إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرنامج التدريب وكذا تنفيذه ومتابعة تقييمه.

¹ بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 97.

خلاصة الفصل: حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على التدريب، بدءاً بالتعاريف التي رأيناها هامة ومفيدة وخلصنا إلى أن التدريب نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى معارف ومهارات وخبرات الأفراد أو تعديل سلوكهم، بعدها قمنا بتقديم بعض المصطلحات المتعلقة بالتدريب من أجل التفريق بين هذا المصطلح والمصطلحات المشابهة له وإزالة بعض الخلط بينها.

تطرقنا بعد ذلك إلى تبيان سياسة التدريب التي عالجنا فيها مراحل وطرق التدريب وإعداد تصميم البرامج التدريبية وأهمية التدريب. ثم انتقلنا إلى تحديد سياسات الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها جراء هذه العملية والتي من بينها تنمية المعارف، تنمية المهارات وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل. كما تطرقنا إلى أهم المبادئ الخاصة بالتدريب والأنواع التي تمثل خيارات متاحة أمام المنظمة حيث تقسم سواء حسب مرحلة التوظيف أو نوع الأعمال أو حسب مكان التدريب، لنعرج بعدها على أهم الأساليب المستخدمة في عرض الأفكار وتثبيتها في ذهن المتدرب.

كما انصب اهتمامنا أيضاً في هذا الفصل على خطوات العملية التدريبية التي تتبعها المنظمات و التي تلخصت في أربعة مراحل متتالية، حيث تمثلت المرحلة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية، أما الثانية فتعلقت بتصميم البرنامج التدريبي و ذلك انطلاقاً من النتائج التي تم التحصل عليها في المرحلة السابقة، و تتعلق المرحلة الثالثة بتنفيذ البرنامج التدريبي و تطبيقه على أرض الواقع، أما المرحلة الرابعة و الأخيرة تمثلت في تقييم البرنامج التدريبي و ذلك بغية الاستفادة من الأخطاء التي تم الوقوع فيها و الاستفادة منها في المرات القادمة، بعدها تعرضنا إلى شروط التدريب الفعال الذي يحقق نجاح و كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المحددة.

تمهيد:

أخذ موضوع الميزة التنافسية اهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حيث أصبح يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات الدول وخاصة النامية منها ويرجع ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في الانتشار السريع للتكنولوجيا والاتصالات والمعلومات وظهور ما يسمى بالعملة وأساسيات الانفتاح الاقتصادي وتحرير الأسواق، مما يجعل المنظمات تتنافس فيما بينها من أجل البقاء في السوق، وذلك من خلال الرفع من قدرتها التنافسية واكتسابها لميزة تنافسية تحول لها البقاء. حيث تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات حالياً، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق الميزة التنافسية كيفية الحفاظ عليها. وقد أدرجنا

في هذا الفصل 3 مباحث هي:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية في التنافسية

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثالث: أساسيات الميزة التنافسية وعلاقتها بالتدريب

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتنافسية

تعتبر التنافسية إحدى إفرزات العولمة والتي تعني الانفتاح على العالم ثقافيا، اقتصاديا، إداريا، وتكنولوجيا، وتحدد تنافسية المؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل المؤسسة في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو.¹

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأهميتها.

أولا: مفهوم التنافسية.

تمثل التنافسية اليوم الكلمة المفتاحية في لغة الأعمال والمؤسسات فالجميع في المؤسسة وعلى مختلف المستويات التنظيمية يرى أن هذا المصطلح هو أشبه ما يكون سبب تواجد المؤسسات ومبرر اختلاف أنشطتها.

فالتنافسية: هي " القدرة على التنافس أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتحديد"²

وقد عرفها تقرير المنافسة العالمية على أنها: " القدرة على تحقيق معدلات الفرد من الناتج المحلي الاجتماعي الحقيقي"³

وتعرفها أيضا منظمة التعاون (OECD): " الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات

التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت التي تحافظ فيه على توسع الدول الحقيقة للشعوب على المدى الطويل، هي

قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية"⁴

¹ بوعسلة فاطمة الزهراء ، دور المعلومات الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات ، 2013 / 2014 ، ص 28.

² فر النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي ، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 11-12.

³ حفيظ أمينة ، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، تخصص علوم التسيير ، 2014 ، ص

⁴ ززاري نادية ، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، تخصص إدارة أعمال ، ص 31-32.

ويمكن تعريفها على أنها: " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية، الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة على شريحة أكبر ورقة أكثر إتباعا في الأسواق التي تهتم بها ويمكن القول إن التنافسية هي: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار و تجديد ".¹

تعريف شامل:

"من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن التنافسية هي منظومة متكاملة لإنتاج السلع، والخدمات تلي احتياجات الأسواق العالمية، وهذه المنظومة تبدأ من قيام الدولة بدورها من توفير البنية الأساسية للاستثمار وتنتهي بارتفاع مستوى المعيشة للمواطن."

ثانيا: أهميتها. تلعب التنافسية دورا مهما وفعالا في مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات وهي²:

- اكتساب القدرة على التعامل في الأسواق المفتوحة التي لا تتوفر فيها الحماية، و الدعم التي اعتادت المؤسسات التمتع بها قبل عصر العولمة.

- التخلص من أساليب العمل النمطية، و التقليدية التي أصبحت لا تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة ، و التحول إلى أساليب مرنة و متطورة.

- التحرر من أسرار الخبرة الماضية، و الانطواء على الذات ، و أهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات ، الخدمات و أساليب الأداء سعيا إلى كسب ولاء العمال.

¹ عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 24.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001، ص 102.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية ومؤشراتها

لتحديد أنواع التنافسية لابد من وضع مجموعة من المعايير وذلك من أجل تسهيل عملية وتحديد تلك الأنواع، وكذلك هناك مجموعة من المؤشرات كل على حسب المستوى المراد تحديد مؤشراتهما أما على المستوى العالمي أو الوطني أو المؤسسة التي تأخذها بعين الاعتبار لقياس التنافسية.

أولاً: أنواع التنافسية. ويمكن الاعتماد على مجموعة من المعايير لتمييز بين الأنواع المختلفة التنافسية وتمثل في:¹

1- المعيار الموضوعي: وتنقسم التنافسية وفق هذا المعيار إلى:

1-1- تنافسية المنتج: وتعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، ولكنه غير كافي، فكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً غير صحيح باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

1-2- تنافسية المؤسسة: ويتم تقويمها على مستوى أشغل من تلك المتعلقة بالمنتج، إذ تأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية، وإذا فاقت الأعباء الهوامش واستمرت لفترة طويلة فإن ذلك يكبد المؤسسة خسائر كبيرة من الصعب تحملها، ومن ثم فإن المؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل المستويات.²

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 25.

² عبد المالك شباح، دور سياسة التعبير في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، 2014، ص 33.

2- المعيار الزمني: وتنقسم التنافسية وفق هذا المعيار إلى:¹

2-1- التنافسية الملحوظة: يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الايجابية المحققة دورة محاسبية، غير لا يجب أن تتفائل بشأن هذه النتائج، لكونها تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، إذ أن النتائج الايجابية في الأجل القصير لا تكون كذلك في الأجل الطويل.

2-2- القدرة التنافسية: فإن القدرة التنافسية للمنتجات السلعية تأتي محصلة لعوامل (تكاليف الإنتاج، وهيكلها، جودة ونوعية المنتجات، دور الحكومة) متداخلة ومتبادلة في أنماطها وتأثيراتها، فكل عامل يعتبر ضروريا لأنه يوضح جاذبا من القدرة التنافسية ويبقي المؤسسة جامدة في ظل بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية.

كما توجد أنواع أخرى للتنافسية نذكرها:

- **تنافسية الدولة:** يعتبر اقتصاد الدولة ذو تنافسية إذا كان لديه القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل.

3- معيار حسب المستوى:²

3-1- تنافسية القطاع: أي قدرة قطاع صناعي معين على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية بدون الاعتماد على الدائم والحماية الحكومية.

3-2- تنافسية المؤسسة: إن تلبية حاجات الطلب المحلي هي خطوة أساسية في تحقيق القدرة في تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا، عن طريق رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة بأفضل استخدام.

¹ ذياب توبة ، دور التدريب في خلق الميزة التنافسية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، 2014 ، ص ص 42-43.

² مرجع نفسه، ص 44 .

4- معيار حسب السعر: 1

4-1- تنافسية سعرية: تكون نتيجة لقدرة المؤسسة على تقديم منتجات بسعر أقل من المنافسين لنفس المنفعة التي يسعى المستهلك إلى تحقيقها.

4-2- تنافسية غير سعرية: وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزة مع منتجات المنافسين ويمكن التمييز بين نوعين:

4-2-1- تنافسية نوعية: تشمل النوعية وملائمة الابتكار، فالمنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة هي الأكثر ملائمة والأفضل للمستهلك.

تنافسية تقنية: يكون التنافس هنا من خلال النوعية في صناعة ذو تقنية عالية.

ثانيا: مؤشرات قياس التنافسية.

تعرض لأهم المؤشرات على مستوى المنظمة بحيث تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية وتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:²

1- الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها تتنازل عن الربح بمجرد غرض رفع حصتها من السوق ولكن يمكن أن تكون التنافسية في سوق بيئية هو في حد ذاته إلى التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية، وإذا كانت المؤسسة تتعلق بالنتيجة السوقية له.

¹ بوعسلة فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص30.

² بومدين يوسف، استثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 10.

2-التكلفة: تلعب التكلفة دورا هاما كمؤشر تنافسي، لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر لتكاليف، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي.¹

3-مؤشر الحصة السوقية: يعكس هذا المؤشر مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق الدولية إذ تتحقق المؤسسة أرباح كلما كانت حصتها السوقية أكبر، وهذا يساعدها على توزيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية.²

المطلب الثالث: أسباب التنافسية وعواملها.

أي مؤسسة في أي قطاع كانت تمارس نشاطها فيه إما صناعي أو تجاري أو خدماتي فإنها تتعرض من منافسة من قبل مؤسسات أخرى لذلك لا بد من المؤسسات دراسة السوق والتغيرات الخاصة فيه من أجل مواجهة هذه التنافسية الشديدة.

أولاً: أسباب التنافسية.

تعتبر التنافسية أحد العناصر الأساسية في نظام الأعمال المعاصرة وذلك يرجع للأسباب التالية:³

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية.

¹ عبد المالك شباح ، مرجع سابق ، ص 37.

² محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 284.

³ ربيع مزوزي ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، 2015 ، ص 54.

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية ولسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصال وتطوير أساليب بحوث السوق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق ويراها من المعلومات ذات دلالة على مراكزها التنافسية.

- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة.

- تدفق البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، السهولة في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق إلى سوق مستثمرين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع حاجاتهم بأقل وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ثانياً: عوامل التنافسية.

تتمثل عوامل التنافسية فيما يلي:¹

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زادت شدة التنافسية بينهما والعكس صحيح.
- صعوبة أو سهولة دخول بعض المؤسسات إلى أسواق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج، كلما زادت شدة التنافسية، والعكس صحيح.

- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق تلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق، وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقييمها وعرضها من هذه المنتجات فكلما زاد المعروض من المطلوب منها كلما زادت شدة التنافسية والعكس صحيح.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

لقد أفرزت العولمة ظاهرة جديدة هي الميزة التنافسية للمنظمات سواء على المستوى الدولي أو المحلي يضمن للمنظمة البقاء والتي أصبح ينظر إليها كهدف واستثمار واستراتيجية في وقت واحد فوجودها الاستمرارية وتطويرها يتطلب اتفاق طويل الأجل في مجال التشغيل الحيوي داخل المنظمة، ولتحقيق بقاءها واستقرارها يتطلب رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمولية، وحشد الموارد اللازمة، كما أنها تعتبر آلية من بين عدة آليات فاعلة لتنفيذ خطة لغزو الأسواق العالمية وحماية الأسواق المحلية في آن واحد.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية.

يحتل المفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال التسيير الاستراتيجي وإدارة الأعمال، فالميزة التنافسية تعد بمثابة العنصر الرئيسي الذي يتيح للمنظمة فرصة كي تحقق أرباح مستمرة مقارنة بمنافسيها ويرجع الفضل والرواج هذا المفهوم إلى الكاتب بورتر.

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للميزة التنافسية لهذا تستعرض بعض التعاريف لها:

1: m.porter

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إيداع بمفهومه الواسع.

¹ M. porter . « l'avantage concurrentiel des notions » Inter édition. Paris 1993.P 48.

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

1 MC Fetridge

الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن يتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح.

2: **Jean Jakes Lambin**: الميزة التنافسية هي مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة

والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.

وعرفها نبيل مرسي خليل: ³ على أنها عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه من خلال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

- تعرف حسب: ⁴kotler

بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر.

كما يعرفها الآخرون على أنها:

- على أنها " ميزة على المنافسين تكتسبها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى".

-وتعرف أيضا على أنها " : ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس."

1- بومدين يوسف: دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات ، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير جامعة الجامعة، 2006، ص 56.

2- نوري منير، بارك نعيمة، مداخلة بعنوان، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 06.

3- عثمان بودحوش، " تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية" مذكرة ماجستير لكلية التسيير والعلوم الاقتصادية، 2008، ص 11.

4 هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص

- مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين: ¹

أ- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

ب- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.

- للميزة التنافسية شقين أساسيين: الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة والسعر وتوقيت التسليم والخدمات ما

قبل البيع أو بعد البيع وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، وأما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة مؤثرة

للعلماء تهيئ وتزيد رضائهم وتحقيق ولائهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.

إذا يمكن القول إن القاسم المشترك لهذه التعاريف، هو أن الميزة التنافسية تشمل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تمتلكه

المنظمة على منافسيها، والذي سيقودها إلى الاستفادة من عدة مزايا منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة، وتطبيق أسعار

تنافسية منخفضة، والحصول على حصة سوقية أكبر وتحقيق النمو والبقاء أطول ما يمكن.

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الميزة التنافسية

أولاً: خصائص الميزة التنافسية:

يظهر المفهوم الأوضح للميزة التنافسية من خلال خصائصها، التي يمكن أن يستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها

التنافسية وهذه الخصائص هي ²:

1- الاستمرارية: تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد، إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى

تقصير المدى الزمني للارتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية، وبصفة عامة فإن القدرات والكفاءات تتمتع بالاستمرارية أكثر

من الموارد المعتمد عليها.

2- التقليد: تعتمد المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها.

¹ - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 37.

² أحمد مصنوعة، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع حول صناعات تأمينية، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف يومي 04-03 ديسمبر 2012، ص 4.

3- إمكانية تحويل الموارد : إذا استطاعت مؤسسة ما الحصول على الموارد لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أقصر عمرا.

4- إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات : إذا اعتمدنا في كفاءتنا على روتينيات تنظيمية بدرجة عالية من التعقيد من أجل الحصول على الميزة التنافسية، فإنه يصعب على المؤسسة المقلدة تنمية هذه الكفاءات ذاتيا.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في¹:

1- بعد التكلفة: يرى Dibuvorth على أنها أي شركة عليها أن تركز على بعد التكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها، ويرى أيضا Aquilanoetal بأن المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كالأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، وبين Slackatal بأن الكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة ويوضح Krajensky and Ritzman بأن تخفيض سعر المنتجات يسهم في زيادة الطلب عليها، فضلا عن أنه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج المؤسسة منتجاتها بتكاليف منخفضة ويمكن القول هنا أن بعد التكلفة يعد من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وإن عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفتها قد تكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

¹ ياسين بوبكر، سلسلة الطلب والميزة التنافسية، دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات - الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص16.

2- بعد الجودة: يرى Heizer and Rendre حصول المؤسسة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغبتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، وإن الجودة بعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى الأداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.

3- بعد المرونة: المرونة هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن والمرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جيدة وتعديل الموجودة بسرعة فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبون على تغيير العمليات إلى طرق أخرى كتغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات

- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

3- بعد التسليم: بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، وكما أشار Ritzman و Krajeusky

بأن يوجد ثلاث أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي:¹

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون ووقت الانتظار
- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.

¹ياسين بوبكر، سلسلة الطلب والميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 17.

- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعين من المزايا التنافسية:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل: هي قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، حيث تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة تحقق على الأقل أكثر من نظيراتها المنافسة حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كالتالي¹:

- **مراقبة الحجم:** يمكن لكل من التوسيع في تشكيلة المنتجات الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى، وتجدد الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم ألا يحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى و منه يؤدي إلى التوازن في عملية البحث.

- **مراقبة التعلم:** العلم هو نتيجة الجهود المبذولة والمتواصلة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء والتي تؤدي إلى تنمية وتطوير مستواهم وكفاءتهم لذلك يجب أن لا يتم التركيز على اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتعدى إلى الأنشطة الأخرى.

- **مراقبة الإلحاق:** و يتم هذا بتجميع الأنشطة المهمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط إلى وحدات إستراتيجية تمارس لأنشطة مماثلة.

- **مراقبة الرزنامة:** عادة تستفيد المؤسسات المنافسة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ويرجع ذلك لكونها تتواجد في أحسن المواقع وتوظف أحسن المستخدمين وتتعامل مع أحسن الموردين لتمتعهم بالخبرة والدراية

¹ M. porter, "l'avantage concurrentiel Comment devance, «paris, 1986,p :85.

لكن في بعض القطاعات فإن الانتظار يكون أفضل لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة يتنافسون عليها المتنافسين وذلك بغرض دراسة المنافسين و اكتشاف نقاط قوتهم و نقاط ضعفهم و بعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

- **مراقبة الإجراءات** : تعتمد المؤسسة على تطبيق إجراءات بصفة عشوائية و قد يرجع ذلك لسوء فهم هذه

الإجراءات وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل فهي تكلف أكثر مما يجب، و بالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثم تخفيض التكاليف.

- **مراقبة الموضع** : إن المواضيع لمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة إلى الزبائن الموردون له، عادة له تأثير على عدة عناصر منها مستوى الأجور و فعالية الإمداد و سهولة الوصول إلى الموردون.

ثانيا : **ميزة التميز** : وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة وفريدة من نوعها تلي رغبات ورضا المستهلك، لذلك يصبح من الضروري فهم وتحليل مصادر التميز واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية وإنتهاج طرق

ترويجية تمكننا من زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وذلك وفق العناصر التالية:¹

- **النوعية** : وتعنى قدرة المؤسسة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين.

- **التسليم** : يعني حصول المشتري على المنتج عند الطلب دون تأخر.

- **المرونة** : وهي القدرة على الاستجابة والتكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة و

غيرها.

¹عمار بوشباف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها وتميتها و تطويرها" ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2002-2003، منشورة، ص122.

- **الإبتكارية** : وتعنى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة أو التحسين فيها، ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص والتهديدات. ويحدث ذلك عندما تستطيع المؤسسة استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزاتھا التنافسية¹.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

أولاً: أهمية الميزة التنافسية.

إن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات شيء ضروري من أجل تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى في نفس قطاع الصناعة، إذ أن تحقيق الميزة التنافسية يقوم المنظمة إلى استخدام الأمثل للموارد، بحيث تميزها عن بقية المنظمات الأخرى وتبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الآتي:

- تعطي الميزة التنافسية مؤشراً قوياً للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها.
- تعد الميزة التنافسية سلاحاً قوياً تعتمد عليه المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة.
- تعتبر الميزة التنافسية معيار مهماً للنجاح للمنظمات، تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة، يصعب على المنافسين تقليدها.
- أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء الاستمرارية، ذلك بسبب التغييرات المستمرة في التكنولوجيا. وإن عدم مواكبتها لهذه التغييرات تضعها (المنظمة) في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل.

¹ إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخال، "رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مداخلة ضمن ملتقى الدولي الرابع حول رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2012 ص 7.

ثانيا: أهداف الميزة التنافسية:

أصبح الاقتصاد التنافسي قائما على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها لانطلاق إلى مستقبل واحد وتمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:¹

1- الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها واطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين واكتسابها خبرة معينة في التعامل معهم والانفتاح ليس فقط على العملاء، المنافسين، الموردين، المؤسسات المشابهة وغيرها.

2- كثافة الربح والسعي لتحقيقه: فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل:

- زيادة العائد: أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الاستثمار .
- زيادة المردود: القيمة المضافة، هامش الربح، فارق سعر البيع .
- زيادة الدخل: الأجور، الرتب، المكافآت .

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطياتها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق.

3- التوغل في السوق العالمية: ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

¹سمية حرنان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد

المبحث الثالث: أساسيات الميزة التنافسية وعلاقتها بالتدريب

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية واستراتيجياتها

أولاً: مصادر الميزة التنافسية:¹

تتمثل أهم المصادر الميزة التنافسية فيما يلي:

-**التكنولوجيا** : أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة،

لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

-**المعرفة** : أن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها و تفسرها

لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى

المستويات أعلى من الإنجاز لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين، حيث أصبحت المعرفة مصدراً أساسياً من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف المنتجات الفكر الإنساني من تقنيات ونظريات وغيرهم.

-**الجودة** : تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق الجودة العالية لكي تبقى سوق المنافسة، يتوجب مطابقة المنتج مع

الموصفات المحددة وذلك لأن لاستخدام الجودة كأداة تنافسية يتوجب على المؤسسات أن تنظر إلى الجودة على أنها

فرص إرضاء المستهلك وليس فقط على الطريقة التي تعالج بها المشاكل أو تقليل تكاليف العمل وقد حدد **دافيد غارفين**

الخبير في الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية خمسة نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية.

¹مصطفى رجب علي شعبان، "رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية" ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة غزة،

وهذه النقاط تتمثل في¹ :

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك.
- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.
- سيتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل.

-الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند على قيام الأفراد بتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

- الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

ثانيا: الاستراتيجيات التنافسية لبوتر:

لقد حدد بور تر ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين، فيجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن تتبنى إحدى هذه الإستراتيجيات لتنجح وان لم تفعل ذلك فستجد نفسها وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط.

والشكل التالي يوضح أنواع الميزة التنافسية لبوتر:

¹محمد قرشي، "أهمية تمييز مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة لضمان الاستمرارية مزايها"، مجلة الواحات للبحوث و دراسات، مركز الجامعي بغرداية، العدد

الشكل رقم 01



المصدر: نبيل مرسي خليل، نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 104
يوضح الشكل أعلاه الاستراتيجيات التنافسية لبورتر والتي تختلف باختلاف الهدف الاستراتيجي للمؤسسة، في استهداف السوق ككل أو قطاع معين وفيما يلي الاستراتيجيات العامة للتنافس عند بورتر:

أ- استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض تكلفة كل ما يمكن تخفيضه كتكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع، فحسب بورتر، المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل وذلك من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو تقديم خدمات بسعر أقل من سعر المنافسين، وهذه الإستراتيجية تقدم خدمة أو منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر، وقد يتحقق ذلك من خلال¹:

- الاعتماد على اقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة.

¹ داودي الطيب، رجال سلاف، وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة محور أول الميزة التنافسية لجديدة، ص

- اكتشاف مورد منخفض التكلفة للموارد الأولية.

- التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

- استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة.

- استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

إن اختيار هذه السبل يتوقف على إمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها ويمكن أن نجد فاعلية هذه الإستراتيجية في المؤسسات التي لديها خبرة في الإنتاج لنفس المنتج لفترة طويلة نسبياً، حيث تؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة.

1- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل:

إن تحقيق النتائج الموجودة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة يتطلب توافر عددا من الشروط وهي:¹

- وجود طلب مرن لسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين.

- نمطية السلع المقدمة.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائياً بالنسبة للمشتريين.

2- مميزات استراتيجية التكلفة الأقل :

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة وهي كالتالي:²

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

¹ محمد مرسي نبيل، الإدارة الإستراتيجية ، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2003 ص 236.

² محمد مرسي نبيل، الإدارة الإستراتيجية ، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2003 ص 240.

- فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل لها سوق تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

- أما بالنسبة للموردين، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

- وفيما يخص دخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فإن المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تلجأ إلى إجراء تخفيض السعر، لأنها تحتل موقعا تنافسيا ممتازا.

- أما بالنسبة للسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها بالمقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

مما سبق يتبين مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للشركة ضد كل أنواع قوى التنافس، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة الشركة على تحديد السعر.

3- أخطار استراتيجية التكلفة الأقل:

تواجه المنشآت التي تتبع هذه الإستراتيجية بعض المخاطر منها¹:

- قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما يؤدي إلى انخفاض أرباح النشاط ككل.

- قد يحدث تطور تكنولوجي في الصناعة يترتب عليه تقليل فعالية هذه الإستراتيجية.

- قد يتحول اهتمام المشتري إلى عناصر تمييز أخرى بخلاف السعر.

تفاديا لهذه المخاطر على المؤسسة أن تسعى لتداركها حتى تتجنبها وبالتالي تحويل هذه المخاطر إلى نقاط قوة تجعلها دوما في الريادية.

¹ نادية العارف الإدارة الإستراتيجية الطبعة الثالثة الدار الجامعية الإسكندرية 2005 ص 110.

في الأخير يمكن القول إن هذه الإستراتيجية تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، من جهة أخرى تعمل على الترشيد العقلاني للموارد المتاحة لدى المؤسسة، ومن أمثلة الشركات العالمية التي تنتهج هذه الاستراتيجية شركة (BIC) لصناعة الأقلام الجافة، شركة صناعة الأجهزة المنزلية الرئيسية، شركة صناعة عربات النقل الشاقة، كما تجدر الإشارة إلى أن القيادة في التكلفة عادة ما تتطلب إتباع إستراتيجية التميز في نفس الوقت.

ب- إستراتيجية التميز:

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين، ويتحقق هذا التميز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع، وهناك عدة شروط تضمن نجاح هذه الإستراتيجية هي:¹

- يجب أن يضيف التميز قيمة للخدمة أو المنتج بحيث يلاحظه المستهلك، ويبرر هذا التميز السعر المرتفع الذي سيدفعه المستهلك مقابله.

- اقتطاع جزء من الأرباح المحققة وإعادة استثمارها في مجال البحوث والتطوير.

- تقديم الجديد والبقاء في مقدمة المؤسسات المنافسة، وذلك على فترات قصيرة لتجعل من الصعب تقليد منتجاتها.

- يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة المضافة في المنتج.

- الإسماع الجيد لحاجات السوق.

ومن أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول مايلي:²

- التمييز على أساس التفوق الفني.

- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

- عرض تكنولوجية متطورة في المنتجات تعيق عملية التقليد وتسمح بتمييزها عن منتجات المنافسين.

¹نادية العارف مرجع سابق ص 19.

²نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص.ص 118-120.

مزايًا مميّزة التميّز: 1

يمكن القول بأن مزايًا إستراتيجية التميّز تعطي للمؤسسة دفعا أكثر نحو خوص غمار المنافسة وتحقيق السيطرة على السوق ومن هم هذه المزايًا نجد:

-تمكّن إستراتيجية التميّز الناجحة المنشأة من فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

-كسب ولاء العملاء قد يصبح ارتباطهم قوي بالساحات المميّزة.

-تجنّب المنافسة الحادة لوجود منتجات مختلفة.

إن وجود هذه المزايًا لا يعني أن هذه الإستراتيجية لا تخلو من وجود المخاطر.

أخطار إستراتيجية التميّز:

من مخاطر إتباع إستراتيجية التميّز أن المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة ارتفعت بدرجة ارتفاع سعرها، وعندما يحدث ذلك تستطيع إستراتيجية القيادة في التكلفة التغلب بسهولة على إستراتيجية التميّز، كما أن أحد المخاطر المرتبطة بإتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين قد يجدون طرق لمحاكاة الساحات المميّزة بسرعة، ولذا فيجب على المنشأة إيجاد مصادر تميّز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.

ج- إستراتيجية التركيز:

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميّز في الخدمات أو السعر أو كلاهما. وتقوم هذه الإستراتيجية على تركيز الجهود التي تؤدي إلى خدمة هدف إستراتيجي معين بكفاءة أكبر من المنافسين وذلك من خلال: 2

-البحث عن فئة لها حاجات خاصة، من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة (تركيز الجهود)

-تتطلب خدمة هذا القطاع أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة.

¹نادية العارف، مرجع سابق ص111.

²دواوي الطيب وآخرون، مرجع سابق، ص19.

أخطار إستراتيجية التركيز¹:

من ضمن مخاطر إتباع إستراتيجية التركيز احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة، الإستراتيجية، أو تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج التي يرغب فيها السوق ككل، وكذا تركيز المؤسسة على شريحة واحدة بدلا من عدة شرائح فيسهل على المنافسين استقطابهم. وفي الأخير يمكن القول بأن فعالية إستراتيجية التركيز تزداد عندما تكون تفضيلات أو متطلبات المستهلكين متميزة، وعندما لا تحاول المؤسسات المنافسة التخصص في إشباع حاجات نفس القطاع المستهدف، ومن المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية مؤسسة، (FEDERAL EXPRESS) ومؤسسة (MCI) و (SPRINT)

لقد استعرضنا مما سبق ثلاث إستراتيجيات تنطوي عامة على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة حوافر مختلفة ويتوقف اختيار الإستراتيجية الملائمة وتحقيق المنفعة من جراء استخدامها على عوامل مختلفة منها نوع النشاط وحجم المؤسسة وطبيعة المنافسة، إذا يمكن تبني إستراتيجية التكلفة الأقل ولإستراتيجية التمييز من قبل المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة، بينما إستراتيجية التركيز تتبناها المؤسسات الصغيرة فهذه الإستراتيجيات هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوبة إضافة إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول التالي²:

¹ نادية العارف مرجع سابق ص 112.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية" منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص 421.

الجدول رقم 02

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. - مهارات هندسية في مجال العمليات. - الإشراف المكثف للعمل. - تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. - نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة محكمة على التكاليف. - إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. - تنظيم ومسؤوليات واضحة. - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية عالية. - هندسة المنتجات. - الاتجاه نحو الإبداع. - كفاءات عالية في البحوث الأساسية. - السمعة الجيدة في مجال الجودة. - الريادة في التكنولوجيا. - خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين وظائف البحوث وتطوير المنتجات. - مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. - رواتب ومزايا جيدة لجذب العمال والكفاءات المبدعة.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات أعلاه. - توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات أعلاه. - توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي.

المطلب الثاني: طرق تنمية الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

أولاً: طرق تنمية الميزة التنافسية:

من أهم أسباب الابتكارات التي تسمح بتغيير الميزة التنافسية هي:

- ظهور تكنولوجيا جديدة:

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرص جديدة في مجالات: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، والخدمات المقدمة للعميل.

- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها:

عندما يقوم المشتري بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- ظهور قطاع جديد في الصناعة:

تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر سوق جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، والفكرة ليست فقط الموصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين و لكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصرها خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات... الخ.

- حدوث تغييرات في القيود الحكومية:

هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر في أو تغير الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة¹.

¹ نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا (إعداد- تنفيذ-مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 111، 112.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

هناك معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية هي:

أولا .مصادر الميزة التنافسية:

إن التفوق النسبي لأي مؤسسة على منافسيها يعود إلى عدة عوامل أو مصادر، يمكن أن تتعلق إما بمنتجاتها، خدماتها، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية وغيرها، وقد تكون هذه المصادر إما داخلية أو خارجية، كما حصرها (Porter) في التكلفة والتميز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل: زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف، وجودة المنتج، والذي على أساسه يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق¹.

ثانيا .عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إن المؤسسة التي تعتمد على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام منخفضة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.²

ثالثا :درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب على المؤسسة أن تخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع خاصة في المجالات التي تدر لها قيمة أعلى قبل أن يقوم المنافسون بتقليدها أو محاكاة الميزة القائمة حاليا.

¹برني لطيفة، الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2006-2007 ص 109 110.

²عثماني عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير 2011 ص 84.

المطلب الثالث: دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية¹:

إن خير دليل على هذا الدور هو حالة شركة: فيديرال إكسبريس (fédéral Express) والتي تحصلت عام 1990 على جائزة " مالكوم بالتريج " للجودة، وهي شهادة عالمية في الجودة. وهذا لا شيء إلا لتفوق هذه الشركة على نظيراتها في خدمة العملاء. وتقوم هذه المؤسسة بتطبيقات إدارية متعددة، فهي تقيس كل يوم درجة رضا الزبائن عن خدماتها، تقيم مواعيد التسليم، سلامة الرسائل والطرود...إلخ. وما يميز هذه الشركة حقيقة، هو إنفاق مبالغ معتبرة على التدريب بما يعادل 3% من موازنتها السنوية، أي ما يوازي 225 مليون دولار سنويا، وقد اعتمدت استخدام مدربين مؤهلين في مجال تطوير الجودة، لتعريف العاملين بالتطورات الحديثة في هذا الجانب وإكسابهم المهارات الضرورية للتحسين المستمر.

ويرى بعض الباحثين أن بسبب إهمال الشركات الأمريكية للتدريب والاستثمار في التنمية البشرية، ضعفت قدرتها على مقاومة المنافسة اليابانية في مجالات مختلفة. فحسب بعض المصادر، تنفق الشركة الأمريكية في المتوسط 2600 دولار \$ سنويا على تدريب الفرد الواحد، بينما تنفق الشركة اليابانية في المتوسط نحو 6500 دولار \$ على تدريب العامل ". ولهذا، يظهر دور التدريب في تحديد مرد ودية المؤسسات وكذا مساعدتها على البقاء والنمو في محيط هائج وغير مستقر. وعليه فالمؤسسة مطالبة بالقدرة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال:

-توسيع نطاق المعرفة بالمنافسين و الثقافات الخارجية و التي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية.
-ضمان أن العاملين يمتلكون المعارف و المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة العمل الآلية و أنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسوب.

-تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات و الثقافات المختلفة و تحقيق الفعالية والمشاركة الإيجابية...إلخ.

¹ جمال الدين محمد المرسي. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية. الإسكندرية. 2003. ص 331.

خلاصة الفصل

بناء على ما ذكرناه سابقا تركز الميزة التنافسية على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل التكاليف حسب الظروف التي تواجهها المؤسسة، ويمكن لأي مؤسسة أن تبني إحدى الاستراتيجيات التنافسية وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب عليها أن تتكيف مع متطلبات السوق إي إنتاج منتج ذو جودة عالية، حيث أن عامل المهم والمؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، فهو تخفيض التكاليف بالشكل الذي يحقق أرباح أو قيمة للمؤسسة وبنفس الوقت يحقق رضا أفضل للزبائن مقارنة بالمنتجات المنافسة، وعليه تعتبر التكلفة المستهدفة هي أداة حقيقية لتحقيق الميزة التنافسية.

تمهيد:

بعد تعرضنا للجوانب النظرية لكل من التدريب والميزة التنافسية، إضافة إلى أهم ما توصل إليه الباحثين حول العلاقة بينهما ومن ثم بناء مجموعة فرضيات، سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج الدراسة على مؤسسة تنبيل النسيج لوحدة خراطة ولاية بجاية.

وقد قسّم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث هي:

1- منهجية الدراسة

2- عرض نتائج الدراسة

3- مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يحتوي هذا المبحث على ثلاث مطالب، المطلب الأول ويشمل أسلوب الدراسة حيث سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة ومنهج الدراسة المتبع، كما تم توضيح كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها، ويعرض المطلب الثاني كل من مجتمع الدراسة وعينتها، حيث سيتم تقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي المطلب الثالث تم عرض نتائج اختبار ثبات الدراسة وصدقها.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

لفهم أسلوب الدراسة نوضح كيف تم تصميم البحث.

أولاً: تصميم الدراسة:

عرف (2005) Minisi تصميم البحث على أنه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الإطار النظري، الإشكالية، التحليل، والنتائج). ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or déductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي.

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية وتسمى أحياناً بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة.

واشتقاقاً من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة

الافتراضية-الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع.

إن للطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (إحساس الباحث أن تغيرا معيناً يحدث أو أن سلوكاً أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض)، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات).

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة التدريب والميزة التنافسية، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتماداً على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقاً ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وتميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

ثانياً: جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

1-أنواع مصادر البيانات:

ويوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هي المصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفت البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

أ - المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثا أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقا.

ب - المصادر الثانوية:

هي كتب استقت بياناتها ومعلوماتها من مصادر ثانوية، أو بالاعتماد على المقالات ورسائل التخرج، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات والمدخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: التدريب، الميزة التنافسية، أساليب التدريب، استراتيجيات الميزة، إدارة الموارد البشرية، حيث تم الجمع والاطلاع على مئات المراجع حول المواضيع السابقة لكن تم استخدام منها ما يفيد الدراسة بشكل مباشر.

ثالثا: أداة الدراسة

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولا تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

الاستبيان عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقا ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة ويعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب وبكيفية قياس المرغوب في دراسته وتم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخبرة)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير التابع للتدريب على أربعة أبعاد هي بعد التدريب خارج العمل (سنة مؤشرات قياس)، بعد التدريب داخل العمل (سبعة مؤشرات قياس)، بعد الثالث

وهو محتوى التدريب (ثمانية مؤشرات قياس)، والبعد الرابع وهو أساليب التدريب (تسعة مؤشرات قياس). وتعلق المحور الثالث بأبعاد المتغير المستقل الميزة التنافسية والذي احتوى على أربعة أبعاد وهي كالنحو التالي بعد التكلفة (أربعة مؤشرات قياس)، بعد الجودة (عشرة مؤشرات قياس)، بعد المرونة (ثلاثة مؤشرات قياس)، بعد التسليم (أربعة مؤشرات قياس).

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لغير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، و5 موافق بشدة.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و3.39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3.40 و4.19 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و5 فهو عالٍ جدا.

رابعا: أساليب التحليل

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

1- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في

وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.

2- الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم

المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي.

3-معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران

(X, Y) ، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من

الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.

4-معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد

كانت النتائج أكبر من (70%) ويعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. وهناك دراسات تقول بأن معامل

كرونباخ ألفا أكبر من 50%.

5-معامل الالتواء (Skewness): يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما. يستخدم

لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

6-معامل التفلطح (Kurtosis): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار

التوزيع الطبيعي للبيانات.

7-تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات

المستقلة على متغير تابع واحد.

8-تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis وذلك للتحقق من تأثير متغير مستقل واحد

على متغير تابع واحد.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينها

أولاً: مجتمع الدراسة

يعبر المجتمع عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جامد.

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي شركة تنبيل النسيج، وفيما يلي تعريف الشركة.

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

التقديم العام لمؤسسة تنبيل النسيج وحدة خراطة.

بعد استقلال الجزائر وتبنيها النظام الرأسمالي تم إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية، ومن هذه المؤسسات شركة تنبيل النسيج بوحدها بخراطة ولاية بجاية التي هي محل دراستها وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى ثلاث عناصر أساسية وهي:

- التعريف بمؤسسة تنبيل النسيج sentex.

- أهداف ومهام وحدة sentex.

- دراسة الهيكل التنظيمي للوحدة.

أولاً: التعريف بمؤسسة تنبيل النسيج sentex.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى تعريف عام وشامل عن شركة تنبيل النسيج:

1- النشأة. أنشأت مؤسسة تنبيل النسيج بموجب مرسوم 394/82 في 14/12/1983م وهي وحدة كانت تنتمي إلى

مجموعة SENTEX التي تم إنشاؤها من طرف ثلاث شركات بيانية وهي MAUBENI مختصة بالبناء ودراسة

مخطط للانطلاق، DIANACAZAKI هندسة مدنية، FUJIBO مختصة بطريقة العمل والبناء حيث كانت

11 وحدة تابعة لهاو تختص بإنتاج الخيوط والأقمشة من بينها مركب النسيج بخراطة.

- وحدة النسيج بأقبو

- وحدة بقسنطينة، ومركب النسيج بالحراش.

في سنة 1986م انقسم SENTEX إلى عدة فروع وأصبحت وحدة خراطة تابعة لشركة الكوتيتاكس هذه المؤسسة

تتكون من ثلاث وحدات وهي:

- مركب الصباغة النسيج بخراطة.

- مركب VELOURS بأقبو.

- مركب النسيج بالاغواط.

وفي سنة 1998م أصبحت وحدة خراطة مستقلة تماما عن كوتيتاكس وأصبحت التسمية القانونية للوحدة هي: شركة

تنبيل النسيج، وهي شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر بـ 5.00.000.000 دج.

2-التعريف بالمؤسسة: هي مؤسسة ذات أسهم يكمل نشاطها في تنبيل النسيج، وهي متخصصة في معالجة الأنسجة

القطنية البيضاء، الملونة والمطبوعة وخليط قطن البوليستر ذو النوعية العالية.

3-الموقع: تقع شركة SENTEX على طريق الوطني رقم 09 الرابط بين ولاية بجاية و ولاية سطيف، وتبعد عن

مقر ولاية بجاية بـ 63 كلم تتمركز على الجهة الجنوبية الشرقية لمدينة خراطة.

4-المساحة: تقدر المساحة الإجمالية لهذه الوحدة بـ 100225 م² وقدرت المساحة المحيطة بها 2512 م² مخصصة

للمصنع و 1080 م² مخصصة لمركز التكوين كما تحتوي الشركة على حي للعمال يتضمن 25 بيت وتقدر مساحته

بـ 2450 م².

5-النظام العملي للوحدة: يبلغ عدد عمال وحدة تنبيل النسيج 169 عامل، ويتمثل التنظيم العملي المتبع في الوحدة فيما يلي:

هناك عمال يعملون حسب العمل العادي، أي من الساعة الثامنة صباحا إلى غاية الساعة الخامسة مساء وهم عمال الإدارة، أما عمال قسم الإنتاج وعمال الصيانة فيعملون بالتناوب بالفرق وهم مقسمون إلى فوجين ا و ب.

6-الاستهلاك السنوي من الطاقة

الجدول رقم 03

الاستهلاك	الطاقة
6819 كيلو واط ساعي	الكهرباء
88907 طن	البخار
177435 كلغ	غاز البوتان
8322 م	الغاز العادي
3936 كيلو لتر	فيول خفيف

- المصدر مصلحة المستخدمين.

7 - الإنتاج السنوي للوحدة: لها قدرة إنتاجية سنوية:

القدرة النظرية: 12.000.000 متر طولي.

القدرة العملية: 10.000.000 متر طولي.

8-المنتجات المسوقة:

- ألخفة الأسرة لشخصين (المقياس 2.40 م) ابيض، ملون ومطبوع 100% قطن.

- بوبيلين عرض 1.50م ابيض، ملون ومطبوع .
- نسيج مطبوع للتأنيث.
- قطيفة مطبوعة 100% قطن عرض 1.50م.
- نسيج خفيف من القطن 100% عرض 1.60م ابيض، ملون ومطبوع.
- نسيج صوفي عرض 1.50م.

ثانيا: أهداف ومهام المؤسسة:

1-أهداف المؤسسة

يعتبر مركب النسيج بخراطة ذو طابع اقتصادي لأنه يقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتوجات تامة الصنع وهو بدوره يهدف إلى:

- العمل على إضافة السمة المحلية على المنتج.
- رفع رقم أعمال المؤسسة وتحقيق أقصى ربح ممكن.
- ترقية المنتج المحلي إلى مصاف المنتج العالمي.
- إحداث وتطوير منتوجات الأقمشة لكي تتماشى مع متطلبات السوق.
- محاولة زيادة الإنتاج الوطني لتقليص المنتجات الأجنبية في السوق.

2- مهامها :

تتولى مؤسسة تنبيل النسيج مهام الإنتاج، الصباغة التحويل، ومعالجة الأنسجة القطنية بمختلف أنواعها وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إضافة إلى :

- معالجة كل أنواع الأقمشة الفاخرة حسب الاختيارات المحددة، فالماكينة الواحدة تقوم بإنتاج ثمانية (08) ألوان مختلفة.
- نموين الوحدات الإنتاجية الأخرى بالمواد الأولية، خاصة وان مادة القماش ضرورية.
- وضع القوانين والبرامج المشتركة لكل الوحدات الاقتصادية.
- توزيع الأقمشة التامة الصنع عبر كامل التراب الوطني بإتباع أحسن الطرق في التوزيع.
- تزويد السوق الوطنية والمتاجر بالأقمشة البيضاء والملونة.
- التكوين المستمر لإطارات الشركة قصد إتباع الاختراعات التكنولوجية الحديثة.
- المساهمة في تمويل الخزينة العامة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج SENTEX.

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من العديد من الوظائف والفروع وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى شكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة تنبيل النسيج وشرحه بتلخيص أهم مهام كل مصلحة من مصالحه.

- شرح الهيكل: تتفرع من مؤسسة تنبيل النسيج عدة مصالح ووحدات نذكر منها:

أولا: مجلس الإدارة: يتكون من:

- ممثلين اثنين عن الشركة الأم يعينهم رئيس مجمع النسيج.

-مندوبين اثنين عن العمال داخل الشركة.

- ممثلين اثنين يعينهم المدير العام الذي يترأس الجلسات التي يحددها القانون الداخلي للمؤسسة (06) جلسات في السنة،

مع وجود جلسات استثنائية يطلبها المدير العام أو مندوبي العمال، وتتخذ مداوالات بالأغلبية المطلقة.

ثانيا: المصالح الإدارية: وتنقسم إلى:

1-المديرية العامة :

تتكون من مصلحتين مصلحة الحماية والأمن ومصلحة السكرتارية وعدة نيابات ويعتبر الرئيس المدير العام هو المشرف الأول في هذه المصلحة.

1-1-الرئيس المدير العام (P.D.G)

هو المسؤول الأول عن إدارة المؤسسة وتسييرها يساعده نائب مدير الإدارة العامة ويتمتع بعدة صلاحيات وأهمها:

- التسيير بين المصالح الإدارية والمالية والإنتاجية للمؤسسة.

- تسطير الأهداف والبرامج وتوجيه السياسة العامة.

-تنفيذ البرامج المسطرة وتحسين طرق الإنتاج.

- متابعة أعمال التسيير والتنظيم.

- تمثيل المؤسسة في جميع المنظمات الوظيفية.

1-2-الأمانة العامة:

تقوم بمساعدة المدير العام لتنفيذ برامجه ومن مهامها:

- القيام بعمليات التسجيل والأرشيف وجمع الملفات وترتيب الوثائق.
- استقبال الفواتير والوسائل الداخلية والخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة.
- كتابة محاضرة التنصيب وإنهاء البرامج والتقارير الصادرة من مجلس الإدارة.
- برمجة ومتابعة كل الاجتماعات الإدارية وإرسال الاستدعاءات إلى الجهات المعنية.

1-3-مصلحة الأمن والنظافة:

تقوم بحماية كل التجهيزات من مختلف أخطار الهدم والحرائق, وكذلك المحافظة على تأمين العمال والشركة من الأخطار الداخلية والخارجية, وكذلك تنظيف محيط المؤسسة.

2-نيابة مديرية المحاسبة والمالية:

وتتكون من مصلحة المحاسبة التحليلية.

2-1-مصلحة المحاسبة العامة:

وتنقسم إلى فرعين هما:

2-1-1-فرع الخزينة: ويقوم بتسجيل كل العمليات المحاسبية في قيد يومية لشركة، واستخراج الكشف الشهري

البنكي، ووضع ميزانية خاصة بالخزينة تبين الصادات والواردات، وحساب الإيرادات والنفقات، وكذلك دفع الديون.

2-1-2- فرع المحاسبة العامة: تقوم بتسجيل كل العمليات التجارية والتموينات والمبيعات وتحضير الميزانية المحاسبية

الافتتاحية والختامية، وإعداد جدول حسابات النتائج، ومراقبة الوثائق التجارية والقيام بأعمال نهاية السنة.

2-2- مصلحة المحاسبة التحليلية:

وتقوم بحساب تكلفة شراء البضاعة المستهلكة، وتكلفة الإنتاج، وحساب سعر التكلفة الإجمالية ورقم الأعمال الشهري،

وإيجاد نتيجة المحاسبة التحليلية، ووضع جدول حسابات النتائج مع الأخذ بعين الاعتبار لقرارات الجرد والعناصر الإضافية

وإيجاد تكلفة توزيع الوحدة الواحدة.

3- نيابة مديرية التجارة والتموين: وتنقسم إلى:**3-1-1- مصلحة التموين:**

وتنقسم هذه المصلحة بدورها إلى:

3-1-1-1- مصلحة المشتريات: تتولى كل أعمال الشراء سواء الداخلية بتوفير كل المستلزمات الموجودة داخل السوق

الوطنية، وتتعامل الشركة خاصة مع وحدة الاغواط، أقبو وكذلك السوق الدولية حيف تتعامل مع الدول الأجنبية لتموين

التجهيزات وقطاع الغيار كاليابان، فرنسا....

3-1-1-2- مصلحة تسير المخزون: تتولى كل العمليات المتعلقة بنظام المخزون، ويقوم بتحديد دوران المخزون، والمرحلة

الوسطية لدوران المخزون وكذلك عمليات الجرد النهائي للمواد الأولية، وتسجيل كل العمليات المتعلقة بدخول وخروج

البضاعة من الشركة وتحويلها إلى مصلحة المحاسبة.

3-2- مصلحة التجارة: لها دور فعلي في تسويق منتج الشركة فتضع تحت تصرفها كمية من مخزون المنتجات التامة وذلك قصد معرفة أذواق المستهلكين بعرض منتجاتها على الطالبين والزبائن، وتوقيع الصفقات التجارية مع المتعاملين سواءا الخواص أو التابعين للدولة.

4- نيابة مديرية الموارد البشرية: وتتكون من ثلاث مصالح وهي:

4-1- مصلحة المستخدمين: وتتكون من رئيس مصلحة المستخدمين، وتقوم بإعداد الأجور ومراقبة العمال داخل المؤسسة من حيث الغياب وتقديم بعض الخدمات للعامل وتنقسم بدورها إلى أربع فروع وهي:

4-1-1- فرع التكوين: يقوم باستقبال المترشحين والمتمنهين وتوجيههم وكذلك حضور المداورات والامتحانات على المستوى المراكز.

4-1-2- فرع التسيير: دوره إعطاء المعلومات الخاصة بالعمال وإرسالها إلى فرع الأجور وتحديد رخص الخروج للعمال.

4-1-3- فرع الأجور: يقوم بإعداد أجور العمال حسب المعطيات المقدمة من فرع التسيير.

4-1-4- فرع الشؤون الاجتماعية: في حالة وقوع حادث مهني أو مرض لأحد العمال يتكفل بإرسال المعلومات الخاصة بالعامل للضمان الاجتماعي.

4-2- مصلحة الخدمات الاجتماعية: بعد ما كان دورها توفير الضمان الاجتماعي، وتنظيم الرحلات، وتقديم المساعدات للعمال بمنحهم هدايا بأسعار رمزية وكذلك الإطعام والنقل، لكن في الوقت الراهن لم يعد لهذه المصلحة أي دور، وهذا نتيجة لإعادة هيكلة الشركة وتحويلها إلى شركة ذات أسهم.

4-1- مصلحة الوسائل العامة: تتمثل مهامها في تسيير شاحنات المؤسسة ونقل البضائع والسلع (داخليا وخارجيا)

ثالثا: المصالح التقنية: لا شك إن نجاح أي مؤسسة اقتصادية لا يكمن فقط في التنظيم المحكم لهيكلها الإداري، بل عليها التنسيق بين مختلف الأنظمة والمصالح الإدارية والتقنية.

1- نيابة المديرية التقنية: وتتألف من أربع مصالح وهي:

1-1- مصلحة الوقت وأسلوب العمل: وتعتبر المصدر الوحيد الذي بإمكانه إدلاء الشركة بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل والعمال سواءا تعلق الأمر بالإنتاج أو الصيانة، ودراسة مختلف مناصب الشغل ومعرفة كفاءتهم المهنية المكتسبة، وتقوم أيضا بدراسة وجود مناصب شغل جديدة والعدد الواجب توفره في كل مصلحة إنتاج.

1-2- مصلحة البرمجة: هي عبارة عن الأسلوب الأمثل للتخطيط والتنبؤ من خلال العمليات والاستراتيجيات التي تقوم بوضعها مسبقا لضمان السير الفعال لمصالح الإنتاج والمحاسبة.

1-2-1- فرع البرمجة: ويختص بتسطير الأهداف الاستراتيجية، ومتابعة وضعية مختلفة المنتجات على مستوى الورشات، وقيام بعمليات الجرد النهائي.

1-2-2- فرع التعليمات الإعلانية: يتمثل دور هذا الفرع في انه الوسيط بين مصلحة تسير المخزون ومصالح الإنتاج، بالخصوص مصلحة التحضير التي تتضمن كل المعلومات المتعلقة بالمنتج ومعالجتها.

1-3- المخير: على المستوى المخير تتم التجارب على القماش قصد إعطاء نماذج جديدة وذلك بشكل مصغر وإرسالها إلى قسم الإنتاج، وهي تكتسي أهمية كبيرة لمواكبة العصر خاصة في ظل وجود المنافسة والجودة ويملك نوعين من التجهيزات، من النوع الأول عبارة عن مماثلة لتلك الموجودة داخل ورشة الإنتاج.

1-4-4-مصلحة مراقبة النوعية:

تعتبر الجهاز الأساسي في عملية المراقبة داخل الشركة، وتتكون من فرعين:

1-4-4-1- فرع مراقبة المواد الأولية: يهتم أساسا بمراقبة القماش من حيث النوعية وتقوم بوظيفة إحصاء المدخلات من المواد الأولية.

1-4-4-2- فرع مراقبة المنتج: تتكفل بالفحص النهائي للمنتج من حيث الطول واللون.... حسب الذوق المطلوب من طرف الزبون، كما يقوم هذا الفرع بدراسة مقارنة بين المدخلات المخزونات والمخرجات.

2- نيابة مديرية الإنتاج: تتكون من خمس مصالح وهي:

- مصلحة التحضير.

- مصلحة التبييض.

- مصلحة الصباغة.

- مصلحة الطباعة.

- مصلحة الإنهاء.

3- نيابة مديرية الصيانة: إن العامل الأساسي لمواصلة الإنتاج يكمن بمراقبة وتصليح وصيانة كل الآلات التي تعطي سير العملية الإنتاجية، وتتكون شركة النسيج من 58 عامل وظيفتهم الأساسية هي مراقبة وصيانة التجهيزات والمعدات، وتمثل في:

3-1- المصلحة الكهروميكانيكية: وتتألف من مصلحتين هما:

- مصلحة الصيانة لعتاد الإنتاج.

- مصلحة الصيانة الكهربائية.

3-2- مصلحة السوائل.**3-3- مصلحة دراسة الصيانة.****ثالثا: عينة الدراسة**

هي جزء من المجتمع الذي يتم دراسته حيث يتم اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيل جيد ويتم دراستها والتعرف على خصائصها ومنها نستنتج. المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي شركة تنبيل النسيج بخراطة ولاية بجاية، ونظرا لصعوبة توزيع الاستمارات على كافة الموظفين، تم اختيار عينة ملائمة من موظفي الشركة، وكانت القاعدة توزيع أكبر عدد من الاستمارات للوصول إلى أعلى قدر من تمثيل للمجتمع. حيث تم توزيع 34 استبيانا على موظفي شركة تنبيل النسيج بخراطة ولاية بجاية استرجعت منها 34 استبيان أي بنسبة استرجاع بلغت 100%.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها**أولا: ثبات أداة الدراسة**

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت

النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

1-1 التدريب

الجدول رقم (4) معامل الثبات لفقرات بعد التدريب خارج العمل

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
06	0,821

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التدريب خارج العمل يفوق (50 %) حيث كانت نسبته (82,1 %) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (5) معامل الثبات لفقرات لبعء التدريب داخل العمل

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
07	0,559

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التدريب داخل العمل أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (55,9 %) هذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

الجدول رقم (6) معامل الثبات لفقرات بعد محتوى التدريب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
08	0,856

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد محتوى التدريب يفوق (50 %) حيث كانت نسبته (85,6 %) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (7) معامل الثبات لفقرات بعد أساليب التدريب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
09	0,781

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد أساليب التدريب أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (78,1 %) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول.

الجدول رقم (8) معامل الثبات لفقرات التدريب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
30	0,909

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات أبعاد التدريب أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (90,9 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

2-1. الميزة التنافسية:

الجدول رقم (9) معامل الثبات لفقرات بعد التكلفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,747

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التكلفة أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (74,7%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (10) معامل الثبات لفقرات بعد الجودة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
10	0,841

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الجودة أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (84,1%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (11) معامل الثبات لفقرات بعد المرونة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
03	0,597

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد المرونة أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (59,7%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (12) معامل الثبات لفقرات بعد التسليم

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,623

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات نمط القيادة التبادلية أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (62,3%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (13) معامل الثبات لفقرات متغير الميزة التنافسية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
21	0,891

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات الأنماط أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (89,1) % هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

الجدول رقم (14) معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
51	0,943

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل لكل فقرات الاستبيان أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (94,3) % هذا يعني أن ثبات فقرات الاستبيان مقبول

ثانيا: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق البنائي وفيما يلي توضيح لذلك:

تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد

المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity

وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من

الصدق الظاهري للاستبيان. وفي الحقيقة لا يكفي بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق

المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق البنائي والذي يعرف بدقة أكثر الصدق التقاربي.

ويعرف الصدق البنائي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم

التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه.

ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرّون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم (15): الصدق البنائي لمؤشرات بعد التدريب خارج العمل

الإحصائيات		البعد الفقرات
775,	معامل بيرسون	الفقرة 1
000,	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
805**	معامل بيرسون	الفقرة 2
000,	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
753*	معامل بيرسون	الفقرة 3
000,	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
586,	معامل بيرسون	الفقرة 4
000,	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
610,	معامل بيرسون	الفقرة 5
000,	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
839**	معامل بيرسون	الفقرة 6
000,	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 58,6% و 83,9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد التدريب خارج العمل.

الجدول رقم(16): الصدق البنائي لمؤشرات بعد داخل العمل

الإحصائيات	البعد الفقرات
,384**	الفقرة 1
,025	معامل بيرسون
34	مستوى الدلالة
	حجم العينة
,476**	الفقرة 2
,004	معامل بيرسون
34	مستوى الدلالة
	حجم العينة
,600**	الفقرة 3
,000	معامل بيرسون
34	مستوى الدلالة
	حجم العينة
,516*	الفقرة 4
,002	معامل بيرسون
34	مستوى الدلالة
	حجم العينة
,425	الفقرة 5
,012	معامل بيرسون
34	مستوى الدلالة
	حجم العينة
,710*	الفقرة 6
,000	معامل بيرسون
34	مستوى الدلالة
	حجم العينة
,665	الفقرة 7
,000	معامل بيرسون
34	مستوى الدلالة
	حجم العينة

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 51.5% و 66,5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لل فقرات بعد داخل العمل.

الجدول رقم(17): الصدق البنائي لمؤشرات بعد محتوى التدريب

الإحصائيات	البعد الفقرات
,651* ,000 34	الفقرة 1 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,658** ,000 34	الفقرة 2 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,811 ,000 34	الفقرة 3 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,658** ,000 34	الفقرة 4 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,610* ,000 34	الفقرة 5 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,746** ,000 34	الفقرة 6 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,887** ,000 34	الفقرة 7 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,667** ,000 34	الفقرة 8 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

** مستوى الدلالة 1%. * مستوى الدلالة 5% المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 88,7% و 61% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد محتوى التدريب.

الجدول رقم(18): الصدق البنائي لمؤشرات بعد أساليب التدريب

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,400 ,019 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,565 ,000 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,605* ,000 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,560 ,001 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
,247 ,159 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 6
,791 ,000 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 7
,674 ,000 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 8
,842 ,000 34	

الفقرة 9	معامل بيرسون	,636
	مستوى الدلالة	,159
	حجم العينة	34

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 84.2% و 56% وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 1 والفقرة 4 والبعد بلغ 40% و 56% على التوالي إلا أنهما دالان إحصائيا عند مستوى دلالة 1% و 5% على التوالي، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لل فقرات بعد أساليب التدريب.

الجدول رقم(19): الصدق البنائي لمؤشرات بعد التكلفة

الإحصائيات	البعد الفقرات
الفقرة 1	معامل بيرسون
,731**	مستوى الدلالة
,000	حجم العينة
34	
الفقرة 2	معامل بيرسون
,764**	مستوى الدلالة
,000	حجم العينة
34	
الفقرة 3	معامل بيرسون
,810**	مستوى الدلالة
,000	حجم العينة
34	
الفقرة 4	معامل بيرسون
,725**	مستوى الدلالة
,000	حجم العينة
34	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 72.5% و 81% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد التكلفة.

الجدول رقم(20): الصدق البنائي لمؤشرات بعد الجودة

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
*,734 ,000 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
*,582 ,000 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
**,694 ,000 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
**,588 ,000 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
**,739 ,000 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 6
**,817 ,000 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 7
,570 ,000 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 8
,552 ,001 34	

الفقرة 9	معامل بيرسون	,487
	مستوى الدلالة	,003
	حجم العينة	34
الفقرة 10	معامل بيرسون	,369
	مستوى الدلالة	,021
	حجم العينة	34

** مستوى الدلالة 1%. * مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 64.0% و 81.4% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 8 و 9 و 10 والبعد بلغ 55.2% و 48.7% و 36.9% على الترتيب إلا أنهما دالان إحصائيا عند مستوى دلالة 1% و 5% على التوالي، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لل فقرات بعد الجودة.

الجدول رقم (21): الصدق البنائي لمؤشرات بعد المرونة

البعد الفقرات	الإحصائيات	
الفقرة 1	معامل بيرسون	,676**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	34
الفقرة 2	معامل بيرسون	,848**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	34
الفقرة 3	معامل بيرسون	,696**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	34

** مستوى الدلالة 1%. * مستوى الدلالة 5% المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 67.6% و 84.8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد المرونة.

الجدول رقم(22): الصدق البنائي لمؤشرات بعد التسليم

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
678** ,000 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
821** ,000 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
678** ,000 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
595** ,000 34	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

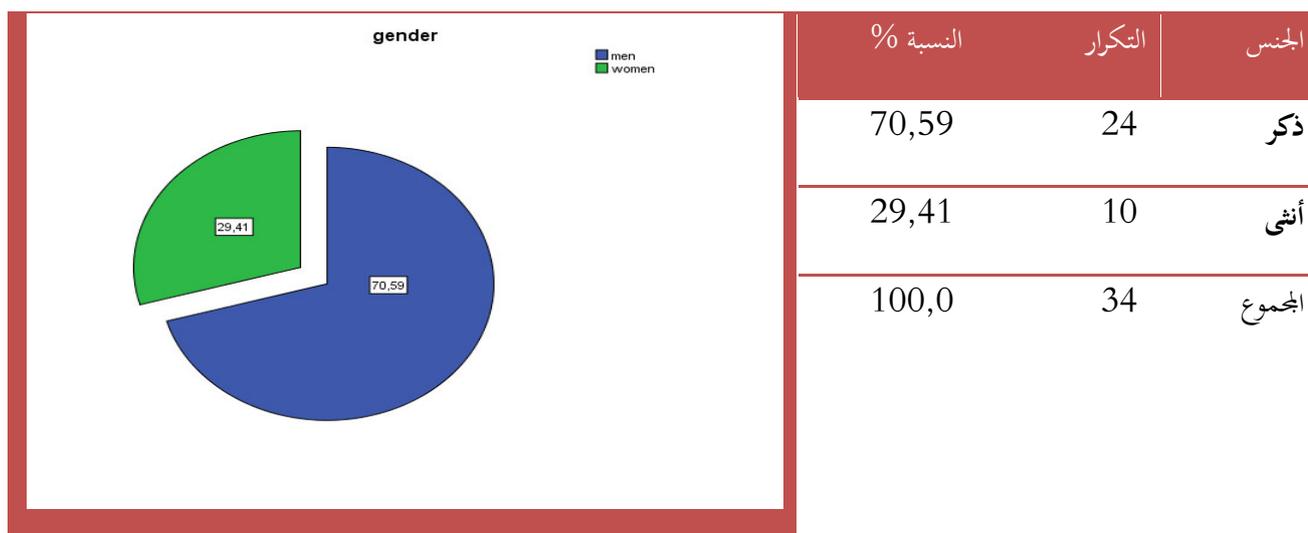
يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 59.5% و 82.1% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد التسليم.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول (23) والشكل(3): توزيع العينة حسب الجنس

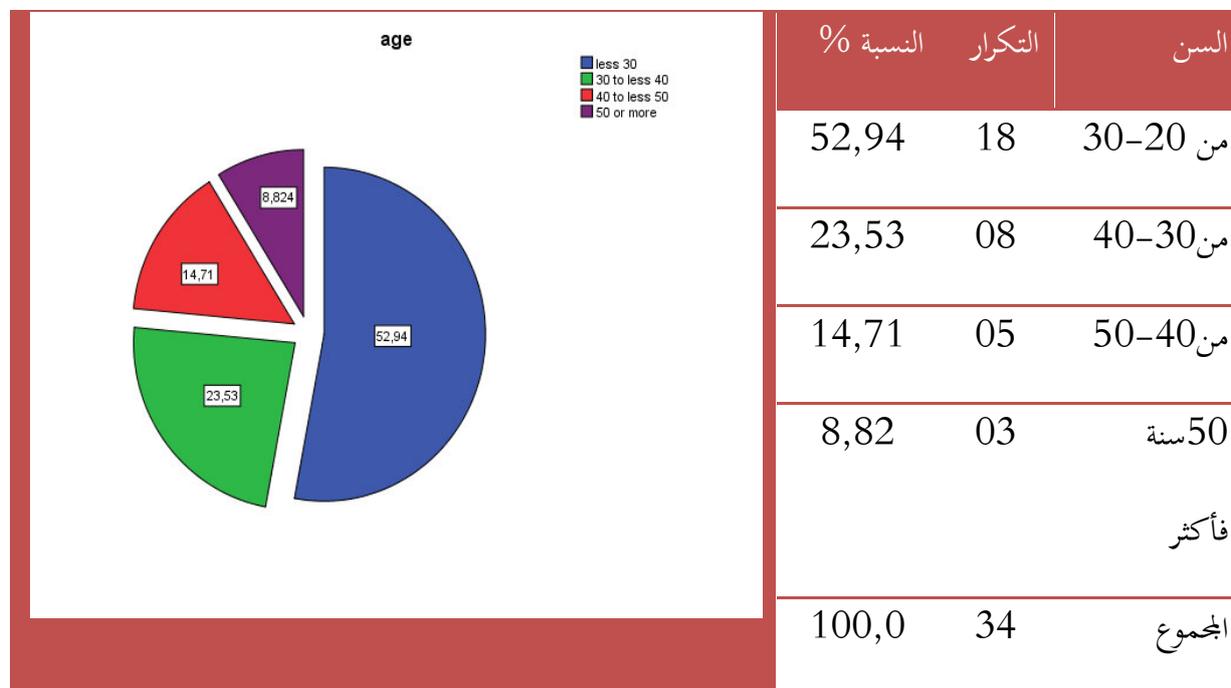


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي 70,59% بينما نسبة الإناث 29,41%.

- توزيع العينة حسب السن :

الجدول (24) والشكل (4): توزيع العينة حسب العمر

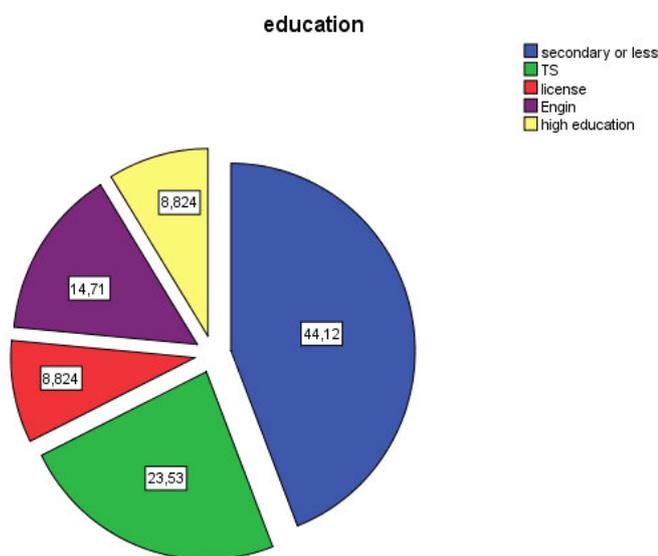


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية من (20-30) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من الشباب وبلغت أكثر من 52,94%، بينما كانت نسبة الفئتين (من 30-40) كانت النسبة تقدر بـ 23,53% و(40-50) بلغت 14,71%. أما الفئة من 50 سنة فأكثر فهي تمثل 8,82% فقط.

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (25) والشكل (5): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



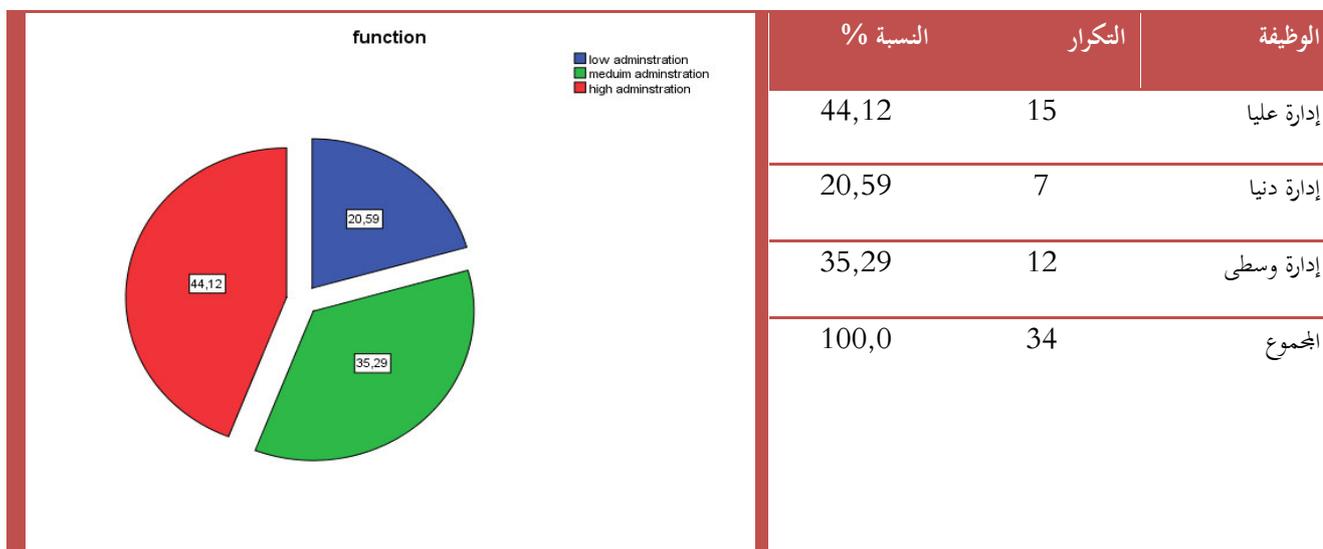
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
بكالوريا فاقل	15	44,12
الليسانس	03	8,82
دراسات عليا	03	8,82
تقني سامي	08	23,53
مهندس	05	14,71
المجموع	34	100,0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب موظفي المؤسسة الذين تم استجوابهم لديهم مستوى بكالوريا فاقل حيث بلغت نسبتهم أكثر من 44% ثم تليها نسبة 23,53% لتقني سامي. وتأتي في المرتبة الثالثة نسبة 14,71% والتي تعبر عن فئة المهندسين. في حين تساوي النسب بين الفئات الحاصلة على شهادة الليسانس ومستويات تعليمية أعلى من الماستر مثل الماجستير أو المسجلين في الدكتوراه وبلغت نسبتهم 8,82%.

توزيع العينة حسب الوظيفة:

الجدول (26) والشكل (6): توزيع العينة حسب الوظيفة

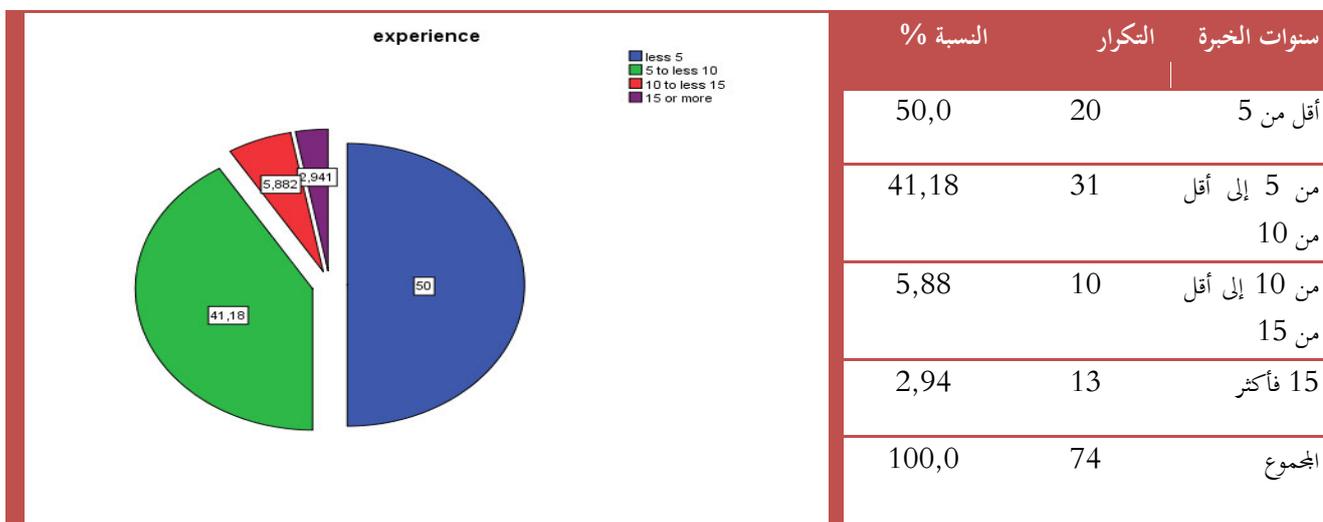


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين يشغلون مناصب الإدارة العليا هم الأكثر حيث بلغت نسبتها 44.12% يليها الذين هم في مستوى الإدارة الوسطى بنسبة 35.29%، في حين بلغت نسبة مستوى الإدارة الدنيا 20.59%.

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (27) والشكل (7): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات كانت أكبر نسبة حيث بلغت حوالي 50% تليها الذين خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات كانت بنسبة 41,18%، في حين تقارب الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة بنسبة 5,88% و 15 سنة فأكثر خبرة بنسبة 2,94%. وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات.

المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في مؤسسة تنبيل النسيج.

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (التدريب والميزة التنافسية) في مؤسسة تنبيل النسيج، سيتم التطرق إلى جانبين، أولها، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة وثانها الفروق في إجابات المستجوبين بحسب خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

أولاً: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة:

■ المتغير المستقل: التدريب:

الجدول (28): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات التدريب

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
بعد التدريب خارج العمل	3,598	0.9357	عال						
تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية خارج المؤسسة	2.823	1.6961	التكرار	13	04	01	08	08	متوسط
			النسبة%	38,2	11,8	2,9	23,5	23,5	
تعتبر المدة التدريبية كافية بالنسبة للعاملين	3,0588	1,434	التكرار	6	8	5	8	7	عال
			النسبة%	17.6	23,5	14,7	23,5	20,6	

عال	1	24	1	4	4	التكرار	1.1313	3,411	التوقيت الزمني للدورة التدريبية لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل
	2,9	70,6	2,9	11,8	11,8	النسبة%			
عال	13	15	4	2	0	التكرار	0.857	4,1471	يلقى التدريب خارج العمل اهتماما كبيرا من طرف العاملين
	38,2	44,1	11,8	5,9	0	النسبة%			
عال	18	13	0	3	0	التكرار	0.8836	4,352	يساهم التدريب خارج العمل في زيادة مهارات العاملين
	52,9	38,2	0	8,8	0	النسبة%			
عال	18	4	2	7	3	التكرار	1.493	3,7941	تستجيب البرامج التدريبية للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للعمل
	52,9	11,8	5,9	20,6	8,8	النسبة%			
عال							.54657	3,8151	بعد التدريب داخل العمل

عال	5	13	1	9	6	التكرار	1,4295	3,0588	تتسم البرامج التدريبية في مؤسستكم بالوضوح
	14,7	38,2	2,9	26,5	17,6	النسبة%			
عال	6	19	5	4	0	التكرار	0,8800	3,7941	يساهم التدريب في تخفيض شكاوي العاملين
	17,6	55,9	14,7	11,8	0	النسبة%			
عال	9	22	1	0	2	التكرار	0,9192	4,0588	يساعد التدريب في تخفيض حوادث العمل
	26,5	64,7	2,9	0	5,9	النسبة%			
عال	9	23	7	0	0	التكرار	0,5382	4,2059	يساهم التدريب في زيادة إنتاجيتك
	26,5	67,6	5,9	0	0	النسبة%			
عال	5	18	9	1	1	التكرار	0,8637	3,7353	أنت راضي على الطريقة التي تلقيت بها التدريب
	14,7	52,9	26,5	2,9	2,9	النسبة%			
عال	8	20	1	2	3	التكرار	1,1407	3,8235	يمكنك التدريب داخل المؤسسة من تخفيض الوقت لانجاز العمل
	23,5	58,8	2,9	5,9	8,8	النسبة%			

عال	15	14	0	1	4	التكرار	1,2906	4,0294	يتناسب برنامج التدريب مع احتياجات العاملين
	44,1	41,2	0	2,9	11,8	النسبة %			
عال							0,8300	3.5368	بعد محتوى التدريب
عال	5	13	2	9	5	التكرار	1.3654	3,1176	تقوم المؤسسة بالتخطيط المسبق لعملية التدريب
	14,7	38,2	5,9	5,26	14,7	النسبة %			
عال	4	5	8	11	6	التكرار	1.2680	2.705	هناك عدالة في توزيع الفرص التدريبية
	11,8	14,7	23,5	32,4	17,6	النسبة %			
عال	14	4	5	7	4	التكرار	1,5025	3,500	محتوى التدريب المعتمد عليه في المؤسسة يتوافق مع احتياجات العاملين
	41,2	11,8	14,7	20,6	11,8	النسبة %			
عال	1	25	4	1	3	التكرار	0,9571	3,588	تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لنجاح البرنامج التدريبية
	2,9	73,5	11,8	2,9	8,8	النسبة %			

عال	5	23	2	3	1	التكرار	0,9033	3,8235	تساعد الطرق المتبعة في التدريب على زيادة مهارتك
	14,7	67,6	5,9	8,8	2,9	النسبة%			
عال	7	19	3	2	3	التكرار	1,1364	3,7353	الحصص المخصصة للتدريب متناسبة بالنسبة للعاملين
	20,6	55,9	8,8	5,9	8,8	النسبة%			
عال	12	17	0	4	1	التكرار	1,0584	4,0294	تستعين المؤسسة بخبراء من خارج المؤسسة في عملية التدريب
	35,3	50	0	11,8	2,9	النسبة%			
عال	9	15	6	2	2	التكرار	1,0948	3,794	توفر المؤسسة إمكانيات كافية للتدريب
	26,5	44,1	17,6	5,9	5,9	النسبة%			
عال							0,830	3.536	بعد أساليب التدريب
عال	1	5	5	13	10	التكرار	1,1297	2,2353	يشارك العاملون في تحديد أساليب التدريب
	2,9	14,7	14,7	38,2	29,4	النسبة %			
عال	8	22	1	3	0	التكرار	0,7971	4,0294	يساهم التدريب في ابتكار أساليب جديدة في العمل
	23,5	64,7	2,9	8,8	0	النسبة %			

عال	6	14	3	7	4	التكرار	1,3193	3,3235	توفر المؤسسة البيعة الملائمة لنجاح البرامج التدريبية
	17,6	41,2	8,8	20,6	11,8	النسبة%			
متوسط	4	11	5	7	7	التكرار	1,3693	2,9412	تعمل الدورات التدريبية على التقليل من الروتين العمل اليومي
	11,8	32,4	14,7	20,6	20,6	النسبة%			
متوسط	0	16	4	13	1	التكرار	0,9995	3,0294	المؤهل العلمي له الأفضلية في اختيار الدورات التدريبية
	0	47,1	11,8	38,2	2,9	النسبة%			
متوسط	8	13	2	45	6	التكرار	1,4539	3,3529	الاقدمية لها أفضلية إختيار الأفراد في الدورات التدريبية
	23,5	38,2	5,9	14,7	17,6	النسبة%			
عال	8	15	2	5	4	التكرار	1,4725	3,5294	يتم تقديم دورات تدريبية وفقا لأسلوب المحاضرات والمناقشات
	23,5	44,1	5,9	14,7	11,8	النسبة%			
عال	4	11	3	6	10	التكرار	1,3057	3,7941	يتم تقديم دورات تدريبية وفقا لأسلوب تمثيل الأدوار
	11,8	32,4	8,8	17,6	29,4	النسبة%			

متوسط	6	8	10	5	5	التكرار	1,3057	3,1471	تلعب الوساطة دورا في اختيار المتدربين
	17,6	23,5	29,4	14,7	14,7	النسبة%			

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول عملية التدريب بأبعاده التدريب خارج العمل، داخل العمل، محتوى التدريب، أساليب التدريب، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد

1- بعد التدريب خارج العمل: بلغ متوسط الحسابي 3.59 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.93

حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **المؤشر 01 (تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية خارج المؤسسة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.82 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.69 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 38,2% من الموظفين المستجوبين غير موافقين بشدة على أن المؤسسة لا تعتمد على دورات تدريبية خارج المؤسسة، بينما حوالي 23,5% يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 02 (تعتبر المدة التدريبية كافية بالنسبة للعاملين):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.05 ما يعني درجة موافقة متوسط وانحراف معياري 1.43 أي ان يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 23,5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المدة الزمنية تلعب دور في العملية التدريبية، بينما 16.6% لا يوافقون بشدة على ذلك.

- **المؤشر 03 (التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.41 ما يعني درجة موافقة عال وانحراف معياري 1.43 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 70% من الموظفين

المستجوبين يوافقون على أن التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل، بينما حوالي 12% لا يوافقون على ذلك.

المؤشر 04 (يلقى التدريب خارج العمل اهتماما كبيرا من طرف العاملين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.14 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.85 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 44% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن هناك اهتماما كبيرا من طرف العاملين في التدريب خارج العمل، بينما حوالي 5,9% لا يوافقون على ذلك.

المؤشر 05 (يساهم التدريب خارج العمل في زيادة مهارات العاملين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.35 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.88 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 52% من الموظفين المستجوبين يوافقون بشدة على أن التدريب خارج العمل يحسن من مهارات العاملين، بينما حوالي 8.8% فقط لا يوافقون على ذلك.

المؤشر 06 (تستجيب البرامج التدريبية للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للعمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.79 ما يعني درجة موافقة عال وانحراف معياري 1.14 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 52,9% من الموظفين المستجوبين يوافقون بشدة على البرامج التدريبية وذلك لاستجابتها لتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للعمل في المستقبل، بينما أكثر من 8,8% لا يوافقون على ذلك.

2- بعد التدريب داخل العمل: بلغ متوسطه الحسابي 3.81 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.54 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

المؤشر 01 (تنسم البرامج التدريبية في مؤسستكم بالوضوح): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.05 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.42 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 38,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تنسم بالوضوح في وضع البرامج التدريبية، بينما أكثر من 26,5% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 02** (يساهم التدريب في تخفيض شكاوى العاملين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.05 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.88 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 55.9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تتسم بالوضوح في وضع البرامج التدريبية، بينما أكثر من 11,8% لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 03** (يساعد التدريب في تخفيض حوادث العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.05 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.91 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 64,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن التدريب يساعد على التقليل من حوادث العمل، بينما 5,9% فقط لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 04** (يساهم التدريب في زيادة إنتاجيتك): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.20 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.53 أي حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين. كما أن أكثر من 67% من الموظفين المستجوبين يوافقون على إن التدريب يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة.
- **المؤشر 05** (أنت رضى على الطريقة التي تلقيت بها التدريب): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,73 ما يعنى درجة موافقة عال وانحراف معياري 0.86 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 52% من الموظفين المستجوبين يوافقون على الطريقة التي تلقون بها التدريب، بينما حوالي 2.9% فقط لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 06** (يمكنك التدريب داخل المؤسسة من تخفيض الوقت لإنجاز العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,82 ما يعنى درجة موافقة عال وانحراف معياري 1.14 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 58% من الموظفين المستجوبين يوافقون على التدريب يلعب دور تخفيض الوقت لإنجاز العمل في المؤسسة، بينما حوالي 8,8% فقط لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 07** (يتناسب برنامج التدريب مع احتياجات العاملين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,02 ما يعنى درجة موافقة عال وانحراف معياري 1.29 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 41% من الموظفين المستجوبين يوافقون على البرامج التدريبية المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع احتياجات العاملين، بينما حوالي 11,8% فقط لا يوافقون على ذلك.

3- بعد محتوى التدريب: بلغ متوسطه الحسابي 3.53 وهذا يعني درجة موافقة عال، وبلغ انحرافه المعياري 0.83 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- المؤشر 01 (تقوم المؤسسة بالتخطيط المسبق لعملية التدريب): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,11 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.36 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 38,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة بالتخطيط المسبق لعملية التدريب، بينما 14,7% لا يوافقون بشدة على ذلك.

- المؤشر 02 (هناك عدالة في توزيع الفرص التدريبية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,70 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.26 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 32,4% من الموظفين المستجوبين لا يوافقون على عدالة في توزيع الفرص التدريبية، بينما 23,5% فقط يوافقون على ذلك.

- المؤشر 03 (محتوى التدريب المعتمد عليه يتوافق مع احتياجات العاملين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.50 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.50 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 41,2% من الموظفين المستجوبين ان هناك توافق احتياجات العاملين مع محتوى التدريب، بينما أكثر من 20% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 04 (تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لنجاح البرامج التدريبية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.58 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.95 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 73% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بالتسهيلات لموظفيها أثناء الدورات التدريبية، بينما 11.8% فقط يوافقون على ذلك.

- المؤشر 06 (تساعد الطرق المتبعة في التدريب على زيادة مهارتك): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.82 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.90 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 67% من الموظفين

المستجوبين يوافقون على الطرق التي تتبعها المؤسسة في العملية التدريبية وذلك لزيادة مهاراتهم، بينما 8,8% فقط لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 07 (الحصص المخصصة للتدريب متناسبة بالنسبة للعاملين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.73 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,13 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 55% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الحصص المخصصة للتدريب متناسبة بالنسبة للعاملين، بينما 8,8% فقط لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 08 (تستعين المؤسسة بخبراء من خارج المؤسسة في عملية التدريب): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,02 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,05 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 50% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة بأنها تستعين بخبراء من خارج المؤسسة في عملية التدريب، بينما 11,8% فقط لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 09 (توفر المؤسسة إمكانيات كافية للتدريب): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,79 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 44,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة توفر إمكانيات كافية لموظفيها أثناء الدورات التدريبية، بينما 5,9% فقط لا يوافقون على ذلك.

4- بعد أساليب التدريب: بلغ متوسطه الحسابي 3.15 وهذا يعنى درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.75 أي يوجد تشتت في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- المؤشر 01 (يشارك العاملون في تحديد أساليب التدريب): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,23 ما يعنى درجة موافقة منخفضة وانحراف معياري 1.12 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 38,2% من الموظفين المستجوبين لا يوافقون على أن المؤسسة تشارك العمال في تحديد أساليب التدريب بينما 14,7% يوافقون على ذلك.

- المؤشر 02 (يساهم التدريب في ابتكار أساليب جديدة في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,02 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.79 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 64,7% من الموظفين

المستجوبين يوافقون على أن التدريب يعمل على ابتكار أساليب جديدة في العمل، بينما 8,8% فقط لا يوافقون على ذلك.

المؤشر 03 (توفر المؤسسة البيئة الملائمة لنجاح البرامج التدريبية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.32 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.31 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 41,2% من الموظفين المستجوبين أن الشركة تعمل على توفير للموظفين البيئة الملائمة لنجاح البرامج التدريبية، بينما أكثر من 20% لا يوافقون على ذلك.

المؤشر 04 (تعمل الدورات التدريبية على التقليل من الروتين العمل اليومي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,94 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,36 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 32% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الدورات التدريبية التي تقومها الشركة تعمل على التقليل من الروتين العمل اليومي، بينما 20,6% فقط لا يوافقون على ذلك.

المؤشر 05 (المؤهل العلمي له الأفضلية في اختيار الدورات التدريبية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.02 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.99 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 47% من الموظفين المستجوبين يوافقون على المؤهل العلمي له الأفضلية في اختيار الدورات التدريبية، بينما 38,2% لا يوافقون على ذلك.

المؤشر 06 (الاقدمية لها أفضلية اختيار الأفراد في الدورات التدريبية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,35 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,45 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 38,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الاقدمية تلعب دور في المؤسسة في اختيار الأفراد في الدورات التدريبية، بينما 17,6% فقط لا يوافقون على ذلك.

المؤشر 07 (يتم تقديم دورات تدريبية وفقا لأسلوب المحاضرات والمناقشات): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,52 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,47 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 44,1% من

الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تتبع أسلوب المحاضرات والمناقشات عند تقديم الدورات التدريبية، بينما 14,7% فقط لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 08 (يتم تقديم دورات تدريبية وفقا لأسلوب الأدوار): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,79 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,30 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 32,4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تتبع أسلوب تمثيل الأدوار عند تقديم الدورات التدريبية، بينما 29,4% فقط لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 09 (تلعب الوساطة دورا في اختيار المتدربين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,14 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,30 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 29,4% من الموظفين المستجوبين محايدين على أن المؤسسة تتبع الوساطة في اختيار المتدربين، بينما 14,7% فقط لا يوافقون على ذلك و 23,5% يوافقون على ذلك.

بعد التدريب: بلغ متوسطه الحسابي 3.49 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.62 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين

المتغير المستقل: الميزة التنافسية

الجدول (29): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الميزة التنافسية

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
التكلفة	3,705	0.8843	عال						
تسعى المؤسسة للتخفيض من التكاليف مع الحفاظ على جودة المنتجات	3.558	1.2108	التكرار	04	03	02	20	5	عال
			النسبة%	11.8	8.8	5.9	58.8	14.7	
تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعناصر الكفوة مما يجنبها زيادة التكاليف الناتجة عن التوظيف والاختيار	3,5882	1.328	التكرار	06	01	0	21	6	عال
			النسبة%	17.6	2.9	0	61.8	17.6	
تسعى المؤسسة إلى تطوير وابتكار طرق وأساليب تؤدي إلى تخفيض التكاليف	3,911	1.3284	التكرار	2	2	3	17	10	عال
			النسبة%	5.9	5.9	8.8	50.0	29.4	

عال	8	17	2	7	0	التكرار	1.046	3.7647	أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى توفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف
	23.5	50	5.9	20.6	0	النسبة%			
عال							,54657	3,8151	بعد الجودة
عال	10	16	0	4	4	التكرار	1.3377	3.7059	تتمت المؤسسة بجودة المورد البشري
	29.4	47.1	0	11.8	11.8	النسبة%			
عال	12	17	2	1	2	التكرار	1.0427	4.0588	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الجودة في منتجاتها
	35.3	50	5.9	2.9	5.9	النسبة%			
عال	7	22	2	1	2	التكرار	0.9650	3.9118	تسعى المؤسسة إلى تطبيق مواصفات ومعايير الجودة العالمية
	20.6	64.7	5.9	2.9	5.9	النسبة%			
عال	14	14	3	1	2	التكرار	1.0834	4.0882	تأخذ المؤسسة بآراء زبائن حول منتجاتها
	41.2	41.2	8.8	2.9	5.9	النسبة%			
	10	15	6	3	0	التكرار	0.9192	3.9412	تعمل المؤسسة على توفير المنتجات التي يرغب فيها الزبون
	29.4	44.1	17.6	8.8	0	النسبة%			

عال	9	13	5	6	1	التكرار	1.1473	3.1765	تسعى المؤسسة لابتكار منتجات جديدة باستمرار
	26.5	38.2	14.7	17.6	2.9	النسبة %			
عال	6	8	7	12	1	التكرار	1.1926	3.1765	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا و الوسائل الحديثة والمتطورة
	17.6	23.5	20.6	35.3	2.9	النسبة %			
عال	13	14	2	5	0	التكرار	1.0294	4.0229	تهتم المؤسسة بتوفير مزايا إضافية للزبون
	38.2	41.2	5.9	14.7	0	النسبة %			
عال	15	12	3	4	0	التكرار	1.0079	4.1176	تحرص المؤسسة على تنوع المنتجات المقدمة
	44.1	35.3	8.8	11.8	0	النسبة %			
عال							0.9744	3.4608	بعد المرونة
عال	9	17	3	2	3	التكرار	1.1749	3.7941	يملك العاملون في المؤسسات مهارات تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل
	26.5	50	8.8	5.9	8.8	النسبة %			
عال	8	6	1	13	6	التكرار	1.1749	2.9118	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات للاستجابة السريعة للتطورات الحاصلة في محيطها.
	23.5	17.6	2.9	38.2	17.6	النسبة %			

عال	8	17	2	4	3	التكرار	1.2240	3.6767	تتمتع المؤسسة بالاستجابة السريعة لأذواق المستهلكين.
	23,5	50	5,9	11.8	8.8	النسبة %			
عال							0,7314	3.8750	بعد التسليم
عال	8	6	1	13	6	التكرار	0.8548	4.2353	تلتزم المؤسسة بتقديم الطلبات في الوقت المحدد.
	23.5	17.6	2.9	38.2	17.6	النسبة %			
عال	8	17	2	4	3	التكرار	1.0599	3.7059	تتمتع المؤسسة بتسليم الطلبات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين
	23.5	50	5.9	11.8	8.8	النسبة %			
عال	8	17	2	4	3	التكرار	1.1154	3.7059	لدى المؤسسة مخزون احتياطي وذلك للاستجابة السريعة لأي طلبات محتملة.
	23.5	50	5.9	11.8	8.8	النسبة %			
عال	8	17	2	4	3	التكرار	1.2093	3.8529	تهتم المؤسسة بوضع برامج صيانة دورية للآلات و المعدات لتفادي أي أعطال مفاجئة
	23.5	50	5.9	11.8	8.8	النسبة %			

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أنه توجد ميزة تنافسية سائد في الشركة حسب رأي موظفي المؤسسة حيث كانت درجة الموافقة على كل أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الجودة المرونة والتسليم) عالية، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1- بعد التكلفة: بلغ متوسطه الحسابي 3.70 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.88 أي يوجد

تشنت في الإجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

-المؤشر 01 (تسعى المؤسسة للتخفيض من التكاليف مع الحفاظ على جودة المنتجات): بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 3.55 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.21 أي يوجد تشنت في الإجابات. كما أن أكثر من 58% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الشركة تعمل على التقليل من التكاليف والحفاظ على جودة المنتجات، بينما أكثر من 11% لا يوافقون بشدة على ذلك.

-المؤشر 02 (تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعناصر الكفوة مما يجنبها زيادة التكاليف الناتجة عن التوظيف

والاختيار): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.58 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.32 أي يوجد تشنت في الإجابات. كما أن 61.8% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المؤسسة تعمل على الاحتفاظ بالعناصر الكفوة مما يجنبها في زيادة التكاليف، بينما 17.6% لا يوافقون بشدة على ذلك.

-المؤشر 03 (تسعى المؤسسة إلى تطوير وابتكار طرق وأساليب تؤدي إلى تخفيض التكاليف): بلغت قيمة

المتوسط الحسابي 3.91 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.08 أي يوجد تشنت في الإجابات. كما أن أكثر من 50% من الموظفين المستجوبين يرون أن الشركة تعمل على تطوير أساليب وطرق تؤدي إلى تخفيض التكاليف ، بينما 5.9% لا يوافقون على ذلك.

-المؤشر 04 (أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى توفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض

التكاليف): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.76 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.04 أي يوجد تشنت

في الإجابات. كما أن 50% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات لها دور في توفير الوقت والجهد وتقليل التكاليف في المؤسسة، بينما 20.6% لا يوافقون على ذلك.

2- بعد الجودة: بلغ متوسطه الحسابي 3.83 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.97 أي يوجد تشتت في الإجابات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

- المؤشر 01 (تهتم المؤسسة بجودة المورد البشري): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.70 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.33 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 47.1% من الموظفين المستجوبين يرون أن المؤسسة تركز على المورد البشري لإنجاز أعمالها، بينما أكثر من 11.8% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 02 (تسعى المؤسسة إلى تحقيق الجودة في منتجاتها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.05 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.04 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 50% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الشركة تعمل على تطوير منتجاتها في تركيزها على الجودة، بينما أكثر من 5.9% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 03 (تسعى المؤسسة إلى تطبيق مواصفات ومعايير الجودة العالمية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.91 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.96 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 64.7% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق مواصفات ومعايير الجودة العالمية، بينما أكثر من 5.9% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 04 (تأخذ المؤسسة بآراء زبائنها حول جودة منتجاتها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.8 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.08 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 41.2% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار آراء زبائنها حول جودة منتجاتها، بينما أكثر من 5.9% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 05 (تعمل المؤسسة على توفير المنتجات التي يرغب فيها الزبون): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.94 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.91 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 44.1% من الموظفين المستجوبين يرون أن المؤسسة تعمل على توفير المنتجات التي يرغب فيها الزبون، بينما حوالي 8.8% فقط لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 06 (تسعى المؤسسة لابتكار منتجات جديدة باستمرار): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.67 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.14 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 38.2% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المؤسسة تسعى لتطوير منتجاتها لإرضاء زبائنهم، بينما أكثر من 17.6% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 07 (تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا والوسائل الحديثة والمتطورة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.17 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.19 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 23.5% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا والوسائل الحديثة والمتطورة، بينما أكثر من 35.3% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 08 (تهتم المؤسسة بتوفير مزايا إضافية للزبون): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.02 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.029 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 41.2% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المؤسسة تعتمد مزايا وحاجات الزبائن، بينما أكثر من 14.7% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 09 (تحرص المؤسسة على تنوع المنتجات المقدمة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.11 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 44.1% من الموظفين المستجوبين يوافقون بشدة على التنوع الذي تقوم به المؤسسة في المنتجات، بينما أكثر من 11.8% لا يوافقون على ذلك.

3- بعد المرونة: بلغ متوسط الحسابي 3.46 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.97 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

– المؤشر 01 (يملك العاملون في المؤسسات مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل):
بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.79 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.17 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 50% من الموظفين المستجوبين يرون أن عمال المؤسسة لديهم مهارات تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل، بينما حوالي 8.8% فقط لا يوافقون على ذلك.

– المؤشر 02 (تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات للاستجابة السريعة للتطورات الحاصلة في محيطها):
بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.91 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.50 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 38.2% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المؤسسة لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات للاستجابة السريعة للتطورات الحاصلة في محيطها، بينما 23.5% فقط لا يوافقون على ذلك.

– المؤشر 03 (تمتع المؤسسة بالاستجابة السريعة لأذواق المستهلكين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.67 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.22 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 50% من الموظفين المستجوبين يرون تمتع المؤسسة بالاستجابة السريعة لأذواق المستهلكين، بينما 28.4% لا يوافقون على ذلك.

4- بعد التسليم: بلغ متوسطه الحسابي 3.87 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.73 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

– المؤشر 01 (تلتزم المؤسسة بتقديم الطلبات في الوقت المحدد): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.23 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.85 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني وجود انحرافات في إجابات.

كما أن أكثر من 38.2% من الموظفين المستجوبين لا يوافقون على بعدم التزام المؤسسة بتقديم الطلبات في الوقت المحدد، بينما 23.5% فقط يوافقون على ذلك.

- المؤشر 02 (تمتع المؤسسة بتسليم الطلبات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.70 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.05 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 50% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المؤسسة تعمل على تسليم الطلبات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين، بينما 11.8% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 03 (لدى المؤسسة مخزون احتياطي وذلك للاستجابة السريعة لأي طلبات محتملة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.70 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.11 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 50% من الموظفين المستجوبين يرون أن لدى المؤسسة مخزون احتياطي وذلك للاستجابة السريعة لأي طلبات محتملة، بينما حوالي 11.8% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 04 (تهتم المؤسسة بوضع برامج صيانة دورية للآلات والمعدات لتفادي أي أعطال مفاجئة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.85 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.20 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 50% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تضع برامج صيانة دورية للآلات والمعدات لتفادي أي أعطال مفاجئة، بينما 11.8% لا يوافقون على ذلك.

بعد الميزة التنافسية: بلغ متوسطه الحسابي 3.76 وهذا يعنى درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.64 حيث

كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة نختبر أولاً التوزيع الطبيعي للمتغيرات.

أولاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح (Kurtosis, Skewness)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن " (Skewness)

يجب أن يكون محصور بين $[-1, 1]$ و (Kurtosis) محصور بين $[-3, 3]$.

ونلاحظ في خلال الجدول (30) أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين -0.074 و 0.314 وهي في

المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين -0.073 و 0.515 وهي كذلك في المجال المطلوب. وهذا

ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (30): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

Skewness		Kurtosis		المتغيرات
إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	
-0,270	,403	-1,357	,788	التدريب خارج العمل
-0,467	,403	,739	,788	التدريب داخل العمل
-0,799	,403	,515	,788	محتوى التدريب
,314	,403	-0,555	,788	أساليب التدريب
-0,074	,403	-0,545	,788	التدريب
-0,845	,403	,336	,788	التكلفة
-0,101	,403	-0,397	,788	الجودة
-0,139	,403	-1,266	,788	المرونة
-0,497	,403	-0,131	,788	التسليم
-0,095	,403	-0,073	,788	الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ثانيا: نتائج الانحدار البسيط والمتعدد

فيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر مباشر للتدريب على تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول (31): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	8,222	1	8,222	48,307	,000	0,602	0,776
الخطأ المتبقي	5,447	32	,170				
المجموع	13,699	33					

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (31)، معامل التحديد المعدل يساوي 0.602، هذا يعني أن 60.2% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التدريب) مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (32): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب على الميزة التنافسية

النموذج	المعاملات غير النمطية			
	المعاملات النمطية	Beta	الخطأ المعياري	B
1	ثابت Constant	0,984	0,406	2,422
	التدريب	0,795	0,114	6,950
				0,021

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (32)، فإن التدريب به أثر مباشر على الميزة التنافسية حيث أن مستوى الدلالة يساوي 0.021.

وهو أقل من 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط β تساوي 0.795 وبهذا فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

وفيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر مباشر لبعدها التدريب

خارج العمل وداخل العمل ومحتوى التدريب، أساليب التدريب على تحقيق الميزة التنافسية.

