



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور التكوين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية

دراسة تطبيقية " مصحة الرمال " بالوادي

تحت اشراف الأستاذ:

عزري محمد امين

من اعداد الطالبات:

زغب أميرة

بروبة نور الايمان

أعضاء المناقشة السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
شاهد عبد الحكيم	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
عزري محمد أمين	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
الدبيلي رشدي	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024_2025م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور التكوين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية

دراسة تطبيقية " مصحة الرمال " بالوادي

تحت اشراف الأستاذ:

عزري محمد امين

من اعداد الطالبات:

زغب أميرة

بروبة نور الايمان

أعضاء المناقشة السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
شاهد عبد الحكيم	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
عزري محمد الأمين	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
الدبيلي رشدي	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024_2025م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرِيهِمْ آيَاتِهِ
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّاسَ
مِنَ بُطُونِ دُحُرِهِمْ خَدَّيْ
مُتَوَلِّينَ ۖ وَسُبْحَانَ اللَّهِ
عَمَّا يُشْرِكُونَ





من قال أنا لها .. نالها

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون ولم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان مخفوفاً بالتسهيلات .. لكني فعلتها ونلتها

إلى من شرفني بحمل أسمه... إلى النور الذي أنار دري والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبداً... من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي واعتزازي بذاتي "والدي الحبيب"

إلى نور عيني وضوء دري ومهجة حياتي... إلى التي وهبتني الحياة والأمل واحتضني قلبها

قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها "والدتي الحبيبة"

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي ملهم نجاحي... إلى من ساندني ووقف بجاني وقدم لي الدعم لمواصلة طريقي

إلى خيرة أيامي وصفوتها "زوجي الغالي"

إلى من شددت بهم أزرني، وأشركتهم في أمري... واستقمت بدعمهم واهتديت بنصحتهم حتى اكتمل الحلم

لأصحاب المواقف النبيلة والأرواح السامية "أخواني و أخواتي"

إلى من تسعد العين برؤيتهم، ويضطرب القلب بنجواهم،... وتهدأ نفسي بلقياهم.... ويبتسم الثغر بمحياهم أبنائي "مرام و محمد"

لكل من كان عوناً وسنداً أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي

أميرة زنج



الحمد لله حباً وشكراً وامتنان على البدء والختام.....(وَأَخِرُّ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق مخفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه
اهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولاً ابتدت بطموح وانتهت بنجاح..... بكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

الى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره الى من علمتني الاخلاق قبل الحروف إلى الجسر الصاعد بي الى الجنة الى
اليد الخفية التي أزالته عن طريقي الاشواك، ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها وساندتني عند ضعفي وهزلي "والدي العزيزة"

الى من حصد الشوك عن دربي ليمهد لي طريق العلم "والدي العزيز"

الى سندي ومسندي وضلعي الثابت الذي لا يميل "زوجي الغالي" لولا دعمك واحتوائك لما اكتملت هذه الرحلة.

اهدي تخرجي الى ملهمي نجاحي من ساندني بكل حب عند ضعفي وازاح عن طريقي المتاعب ممهداً لي الطريق زارعاً الثقة
والإصرار بداخلي، سندي والكنف الذي استند عليه دائماً لطالما كانوا الظل لهذا النجاح "إخوتي"

الى ابني الغالي لا تكتمل الفرحة الا بوجوده "محمد جاسم"

الى الاستاذ المشرف "عزري امين" الذي كان معي بكل خطوة في هذه الرحلة له كل الشكر والامتنان على دعمه

وأحب ان اختم الإهداء إلى أصحاب الفضل العظيم صديقات الرحلة والنجاح إلى من وقفوا بجاني كلما أوشكت أن أتعثر
"صديقاتي"

واخيراً من قال أنا لها "نالها" وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيت بها، ما كنت لأفعل لولا توفيق من الله ها هو اليوم العليم هنا، اليوم
الذي أجريت سنوات الدراسة الشاقة حاملة فيها حتى توالى بمنه وكرمه الفرحة التمام، الحمد لله الذي به خزاناً واملاً واعرقنا
سروراً وفرحاً ينسيني مشقتي.

نور الإيمان بروية

شكرًا وأعزازًا

الحمد لله الذي وفقنا وأعاننا، وما كنا لنُنجز هذا العمل لولا توفيقه وفضله علينا. أما بعد:
نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل من كان له دور في إنجاز هذه المذكرة، ونتوجه بخالص
الامتنان إلى:

الأستاذ الفاضل عزري محمد أمين، على ما قدمه لنا من توجيهات ونصائح ثمينة ومعلومات قيّمة
ساعدتنا في إعداد هذا البحث.

والدينا العزيزين، الذين بذلوا الغالي والنفيس في سبيل تربيتنا وتعليمنا، سائلين الله أن يحفظهما
ويعزهما، ولكل أفراد العائلة الكريمة.

موظفي مصحة الرمال بالوادي، على تعاوهم ودعمهم لنا

الأساتذة الأجلاء الذين نهلنا من علمهم، أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عامة، وأساتذة قسم علوم التسيير خاصة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

موظفي إدارة قسم علوم التسيير والمكتبة المركزية.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر لكل من مدّ لنا يد العون، من قريب أو بعيد، ولكل من
كان له فضل علينا، فله منا كل التقدير والاحترام.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكوين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث قمنا بدراسة حالة المؤسسة الاستشفائية " مصحة الرمال " بالوادي وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة من موظفي المؤسسة، حيث تم تحليل 35 استبياناً باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: وجود أثر إيجابي للتكوين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: التكوين المستمر، الميزة التنافسية، مصحة الرمال.

Study Summary

This study aimed to identify the role of continuous training in achieving competitive advantage in Algerian economic institutions. A case study was conducted on the healthcare institution 'Rimal Clinic' in El Oued. The study adopted a descriptive-analytical methodology and a case study approach. A questionnaire was used as the main tool for data collection from a sample of the institution's employees, with 35 questionnaires analyzed using SPSS software. The study reached several findings, most notably: the existence of a positive impact of continuous training on achieving competitive advantage in Algerian economic institutions.

Keywords: continuous training, competitive advantage, Rimal Clinic.

قائمة المحتويات

الرقم	المحتويات
	اهداء
	الشكر والعرفان
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ_ب_ت	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري للتكوين المستمر والميزة التنافسية
05	تمهيد للفصل
06	المبحث الأول: ماهية التكوين المستمر.
06	المطلب الأول: مفهوم التكوين والتدريب.
07	المطلب الثاني: أنواع التكوين المستمر.
09	المبحث الثاني: أهمية التكوين والتدريب.
09	المطلب الأول: أهمية التكوين المستمر.
09	المطلب الثاني: أهمية التدريب للمنظمة.
10	المطلب الثالث: أهمية التدريب للعاملين.
11	المبحث الثالث: تخطيط وتنظيم التكوين.
12	المطلب الأول: مخطط التكوين ووظائفه.
13	المطلب الثاني: تصميم مراحل التكوين.
	المبحث الثاني: الاطار النظري للميزة التنافسية
26	المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية.
26	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية.
27	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.
28	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.
29	المبحث الثاني: دور التكوين المستمر في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

29	المطلب الأول: أهمية التكوين المستمر في الابداع والابتكار.
30	المطلب الثاني: أهمية التكوين المستمر في تطوير الجودة.
31	المطلب الثالث: أهمية التكوين المستمر في تدنئة التكاليف.
33	المطلب الرابع: دور التكوين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية.
34	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة.
34	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.
38	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.
41	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
42	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدراسة حالة المؤسسة.
44	تمهيد للفصل.
45	المبحث الأول: تقديم مصحة الرمال.
45	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الاستشفائية.
46	المطلب الثاني: نبذة عن مصحة الرمال.
47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمصحة الرمال.
48	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.
48	المطلب الأول: الطريقة والأدوات.
52	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية.
58	المطلب الثالث: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.
64	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.
67	خلاصة الفصل.
69	خاتمة.
72	قائمة المراجع.
74	الملاحق.

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
19	الأساليب التدريسية.	01
41	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	02
49	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة.	03
51	معامل الثبات لفقرات الاستثمار.	04
51	درجات مقياس ليكارت الخماسي.	05
52	توزيع العينة حسب الجنس.	06
53	توزيع العينة حسب العمر.	07
54	توزيع العينة حسب الحالة العائلية.	08
55	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	09
56	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.	10
57	توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي.	11
59	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول.	12
60	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات المحور الثاني.	13
61	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات المحور الثالث.	14
62	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات المحور الرابع.	15
64	اختبار الفرضية الأولى.	16
64	اختبار الفرضية الثانية.	17
65	اختبار الفرضية الثالثة.	18
66	اختبار الفرضية الرابعة.	19

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
11	مخطط التكوين ووظائفه	01
13	المستويات الثلاثة لفاعلية التكوين في المؤسسة.	02
28	مصادر الميزة التنافسية.	03
47	مخطط الهيكل التنظيمي لمصلحة الرمال.	04
53	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	05
54	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	06
55	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	07
56	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	08
57	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	09
58	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	10

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
107	الاستبيان الورقي الخاص بالدراسة.	01
119	مخرجات برنامج spss	05

مقدمة

تمهيد

ان الظروف التي مرت بها اليوم المؤسسة الاقتصادية سواء على المستوى العالمي او الإقليمي باتت مختلفة كما كانت عليه منذ سنوات ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والجيوسياسية والتكنولوجية لمجموع فرض على المؤسسات الاقتصادية لايجاد مكانة في الساحة التنافسية و لبلوغ ذلك لابد من مسايرة جميع التغيرات الناتجة عن التطوير التكنولوجي او التطوير في اذواق واحتياجات الزبائن ولا تستطيع المؤسسة الاقتصادية الاستجابة السريعة لجميع تلك المتغيرات الا من خلال العقول المفكرة والمبدعة بما تمتلكه من القدرات والكفاءات البشرية الا ان هذه الأخيرة تحتاج من حين الى اخر الى تكوين خاص وفق الطرقة الاقتصادية و وفق التغيرات التكنولوجية أي على المؤسسة الاستعداد الدائم للاعتماد على مبدا ومدخل التكوين المستمر للعاملين حيث يعد هذا الأخير من المواضيع الجوهرية في الفكر الإداري والتنظيمي نظرا لارتباطه الوثيق بمستوى أداء الافراد في وظائفهم، فهو أداة هامة تستخدمها الإدارة لتطوير وتعزيز القدرات العلمية والسلوكية للعاملين وبالتالي يساهم في تقدم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وازدهارها تهدف المنظمات من خلال برامج التكوين المستمر الى سد الثغرات المعرفية التي قد تؤثر سلبا على الأداء حيث يصبح التكوين ضروريا عندما يتراجع مستوى الأداء بسبب نقص في المؤهلات او وجود مواقف سلبية في سلوك العاملين لذلك يعد تقييم الأداء من العمليات الأساسية التي تساهم في نجاح أي مؤسسة اقتصادية حيث يكشف عن نقاط القوة والضعف ويحدد مدى كفاءة العاملين ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والإنتاجية .

ومن هنا تبلور الإشكالية التالية: ما أثر التكوين المستمر للعاملين في بناء وتكوين ميزة تنافسية والحفاظ عليها لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

❖ الإشكاليات الفرعية: يندرج ضمن الإشكالية الرئيسية جملة من التساؤلات الفرعية التالية

- ما هو التكوين المستمر وانواعه؟
- فيما تتمثل أهمية التدريب والتكوين المستمر؟
- ما هي الميزة تنافسية وما مصادرها؟
- ما دور التكوين المستمر في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية ؟

❖ فرضيات الدراسة

- توجد أهمية للتكوين المستمر من وجهة نظر أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة.
- تطبق المؤسسة محل الدراسة برامج التكوين المستمر بشكل فعال.
- تتمتع المؤسسة محل الدراسة بميزة تنافسية واضحة.
- يساهم التكوين المستمر بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

❖ أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من :

○ الحاجة المتزايدة للمؤسسات الجزائرية إلى أدوات فعالة لتحسين تنافسيتها في سوق يتسم بالتغير السريع والطلب العالي على الكفاءة.

- تسليط الضوء على التكوين المستمر كوسيلة لتأهيل العاملين وتحقيق قيمة مضافة حقيقية.
- معرفة دور وأهمية التكوين في كل من تدنئة التكاليف، الابداع والابتكار، وفي تحقيق الميزة التنافسية.

❖ أهداف الدراسة:

- توضيح المفهوم النظري للتكوين المستمر وأشكاله المختلفة.
- إبراز دور التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.
- بيان مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.
- دراسة أثر التكوين المستمر على عناصر الميزة التنافسية (كالجودة، التكلفة، والابتكار).

❖ أسباب اختيار الموضوع: ترجع الأسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع الى:

- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع والرغبة في التوسع وفهمه بشكل أعمق.
- أهمية الموضوع من الناحية العلمية والعملية، وما يطرحه من إشكاليات تستحق الدراسة.
- رغبة الباحثات في تقديم إضافة متواضعة لمجال البحث في هذا التخصص.

❖ حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تغطي الدراسة الفترة الممتدة من شهر مارس الى غاية أفريل 2025.
- الحدود المكانية: ركزت الدراسة على مؤسسة الاستشفائية " مصحة الرمال " بولاية الوادي.

❖ صعوبات الدراسة:

- اتساع الموضوع وتشعب جوانبه، مما استدعى التركيز على جوانب معينة فقط من الدراسة.
- صعوبة ضبط المفاهيم والمصطلحات الأساسية بدقة علمية.

○ محاولة تقديم معالجة جديدة ومغايرة لما تم تداوله في الدراسات السابقة.

❖ **المنهج والأدوات المعتمد:**

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع المعطيات النظرية المتعلقة بالتكوين المستمر وتحليلها لربطها بالواقع العملي للمؤسسات الجزائرية، إلى جانب دراسة العلاقة بين هذا التكوين وتحقيق الميزة التنافسية، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

❖ **هيكل الدراسة:** تتكون الدراسة من فصلين رئيسيين:

○ **الفصل الأول:** الاطار النظري للتكوين المستمر.

○ **الفصل الثاني:** الاطار النظري للميزة التنافسية.

○ **الفصل الثالث:** دراسة تحليلية لدور التكوين المستمر على الميزة التنافسية في المؤسسة الاستشفائية " مصحة

الرمال"، مع عرض نتائج وتوصيات الدراسة.

الفصل الأول

الاطار النظري للتكوين المستمر والميزة

التنافسية

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة في مجالات التكنولوجيا، والاقتصاد، وسوق العمل، مما يفرض على المؤسسات الاقتصادية تحديات متزايدة تتطلب منها مواكبة هذه التغيرات لضمان استمراريته وتنافسيته. ومن بين أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة هذه التحديات هو التكوين المستمر، الذي أصبح ضرورة إستراتيجية لا خيارًا، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتطور السريع للمعارف والمهارات.

وفي السياق الجزائري، تواجه المؤسسات الاقتصادية عدة تحديات تتعلق بالكفاءة الإنتاجية، وتحديث وسائل العمل، والتكيف مع المتطلبات الجديدة للسوق. من هنا، يبرز التكوين المستمر كأداة فعالة لتحسين أداء العاملين، وتطوير مهاراتهم، وتحقيق التلاؤم بين قدراتهم ومتطلبات مناصبهم، بما يخدم في النهاية أهداف المؤسسة التنموية والاقتصادية.

بالتالي يهدف هذا الفصل إلى تقديم مدخل عام للتكوين المستمر، من خلال تسليط الضوء على مفهومه، أهدافه، وأهميته داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وكذا الإطار القانوني والتنظيمي الذي يؤطره، مع التطرق إلى التحديات التي تعترض تطبيقه الفعّال.

المبحث الأول: ماهية التكوين المستمر

المطلب الأول: مفهوم التكوين والتدريب:

التكوين والتدريب هما عنصران أساسيان لتطوير المهارات وزيادة الكفاءة في أي مجال التكوين يشمل التعليم النظري والتدريبات التي تساهم في بناء الأساسيات والمفاهيم الأساسية في مجال معين، بينما يركز التدريب على تحسين الأداء العملي وتطبيق المهارات في بيئة العمل، كلاهما يعملان على تعزيز كفاءة الأفراد وتمكينهم من التكيف مع التغيرات والتحديات في مجالهم¹.

- أولا: التكوين

- تنص المادة 37 على أنه يستوجب على كل أقسام الشركة تطوير مواردها البشرية عن طريق تزويد موظفيها بفرص ملائمة للتدريب والتطوير والتأهيل، بهدف تنمية وتعزيز قدراتهم واكسابهم مهارات جديدة تحسن من أدائهم لوظائفهم التي يشغلونها، وتؤهلهم لتولي مسؤوليات أخرى.

- أيضا تنص المادة 38 على أن يتم تحديد احتياجات التدريب وفقا للخطة الاستراتيجية العامة الذي يضعها قسم الموارد البشرية في الشركة وأهداف الإدارة العامة وتقارير تقييم الأداء، وبعد استطلاع رأي الموظفين ومدرائهم.

- هناك أيضا تعريف آخر يرى بأن التكوين هو عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد الى وضع يخوله بالاطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمل².

ثانيا: التدريب

يقصد بالتدريب هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية³.

- فالتدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يحتل مكانه المناسب في المجتمع. فهو عملية يحتملها هدف الحفاظ على نجاح وديمومة المنظمة من خلال اعداد وتنمية الموارد البشرية. كما انها عملية تلازم الفرد العامل في حركته الرأسية (في حالة الترقية لمستوى وظيفي أعلى)، وكذلك حركته الأفقية (عندما ينتقل الى وظائف مختلفة في ذات المستوى) منذ التحاقه بالعمل وحتى احواله الى التقاعد.

¹ حسين بن عاشور، دور التكوين المستمر في ترقية مستوى الخدمة بالإدارات العمومية دراسة حالة : مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص : تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2021، ص 11.

² السالم الهاجر، أبو قريش، الدليل العملي للموارد البشرية في الشركات (قانون الموارد البشرية)، الطبعة الثانية، دار هومة، ص 29.

³ عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2012، ص 80

- ويعرف التدريب على أنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير اهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي¹.

- يعرف السيد عليوة التدريب بأنه نشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.

المطلب الثاني: أنواع التكوين:

هناك عدة مؤسسات وقطاعات تستخدم التكوين والتدريب معا، بينما أخرى تستخدم التكوين فقط وهذا حسب طبيعة العمل التي تتخذها. فهناك تصنيفات عديدة لأنواع التكوين والتدريب وتشمل ما يلي:

1-1 تصنيف التكوين حسب مراحل التوظيف:

ويندرج ضمن هذا التصنيف نوعان:

1-1-1 التكوين قبل التوظيف²:

يعتبر هذا النوع من التكوين كمقدمة أولى للعمل المهني، وهو لازم للفرد قبل بدء حياته العملية، ويطلق على هذا النوع من التدريب أيضا التدريب الاعدادي أو التعريفي، حيث يهدف الى تزويد العاملين الجدد بالمعلومات الأساسية من أهداف وسياسات تطبق في المؤسسة، ومختلف المفاهيم التي يتضمنها مجال تخصصه. اضافة الى تزويد هؤلاء المتدربين بالمهارات المتصلة بالمجالات الوظيفية التي سوف يمارسها، كما يتم تنمية اتجاهات إيجابية لديه نحو المؤسسة عموما ونحو مجال عمله خصوصا.

1-1-2 التكوين أثناء ممارسة العمل:

يتناول التكوين أثناء ممارسة العمل تدريب العاملين أثناء تأدية مهامهم، مما يساعد في تحسين مهاراتهم العملية بشكل المباشر يهدف هذا التدريب الى تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات الجديدة دون الحاجة الى الانتقال الى بيئة تدريبية منفصلة، مما يجعله أكثر كفاءة وفعالية. تشمل طرق هذا التدريب التعلم بالملاحظة، الاشراف المباشر، وتقديم التغذية الراجعة الفورية، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

1-2 تصنيف التكوين حسب مكان التنفيذ:

هناك ثلاث أنواع وفقا لمكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

1-2-1 التكوين في مكان العمل:

¹ السالم الهاجر، أبو قريش، مرجع سبق ذكره، ص 30

² حسين بن عاشور، دور التكوين المستمر في ترقية مستوى الخدمة بالإدارات العمومية دراسة حالة : مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص : تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2021، ص 11.

حيث يقوم المشرف المباشر او المدرب بممارسة العمل أمام المتدرب مما يتيح له فرصة التعلم وإمكانية نقله لما يراه ويتعلمه أثناء تطبيقه، وبعد ذلك يجب على المدرب أن يقيم ويصحح الأخطاء ويوجه المتدرب. ومن مزايا هذا التدريب أنه يساعد على توطيد العلاقة بين المتدربين إضافة الى محدودية التكاليف، كما انه سهل أجرأه وتطبيقه، أما من مساوئه فهو لا ساعد المتدرب على معرفة كيفية مواجهة المشكلات خصوصا إذا حدثت لأول مرة أثناء أو بعد التدريب إضافة الى احتمال حدوث عرقلة انسياب العمل الاعتيادي¹.

1-2-2 التكوين خارج مكان العمل:

أي في مراكز ومعاهد تدريبية متخصصة تابعة للمنظمة ويعتبر هذا النوع من التكوين مكملًا للتدريب في مواقع العمل ليتمكن المتدرب (العامل) من زيادة معارفه ومهاراته والتي تمكنه من تأدية عمله الحالي.

1-2-3 التكوين عن طريق المعاهد العليا والجامعات خارج المنظمة:

يتناول التكوين عن طريق المعاهد خارج المنظمة مشاركة الموظفين في برامج تدريبية متخصصة تنظمها جهات مهنية أو أكاديمية يهدف هذا النوع من التدريب الى تطوير مهارات الموظفين وتعزيز خبراتهم من خلال الانضمام الى الدورات والمؤتمرات والندوات المتخصصة كما يساعد في تبادل المعرفة والتجارب بين العاملين في نفس المجال.

1-3-3 تصنيف التدريب حسب عدد المتدربين:

هناك نوعان هما:

1-3-1 التدريب المفرد:

وذلك لتطوير مهارات وقدرات المتدرب والتي بموجبها يمكن ترقيته الى وظيفة جديدة، ويتم عن طريق شخص متمرس في العمل أو زميل متمرس، ويعتبر هذا النوع مكلف من ناحية الوقت لتدريب كل فرد على حدا².

1-3-2 التدريب الجماعي:

حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في ان واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات والأجهزة الجديدة، ويعتبر من الأنواع الشائعة والمعروفة لقلّة تكاليفه واقتصاده للوقت.

1-4 تصنيف التدريب حسب المحتوى أو المستوى الوظيفي:

وتنقسم الى عدة أنواع:

¹ سهيلة مجد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، المركز الجامعي بالوادي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، ص 32.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005،

1-4-1 التدريب للإداريين:

وذلك بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية وتقلد المناصب الإدارية المختلفة

1-4-2 التدريب الاشرافي:

والذي يهدف الى زيادة قدرات الفرد في الاشراف والتعامل مع الرؤوسين لزيادة رضاهم.

1-4-3 التدريب التخصصي:

يهدف الى زيادة معلومات وقدرات الفرد، وقد يكون تدريباً نفسياً أو عملياً. التدريب المتخصص يركز على أداء

مهام محددة ضمن مجال معين مثل الطب، الصناعة..الخ

1-4-4 التدريب الارشادي والتثقيفي:

يستعمل هذا النوع في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين الى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل¹.

1-4-5 التدريب المهني:

مثل تدريب الأفراد على مهنة معينة مثل السكرتارية والطباعة والصيانة..الخ.

المبحث الثاني: أهمية التكوين والتدريب

المطلب الأول: أهمية التكوين

التكوين ضروري لتطوير مهارات الأفراد وزيادة كفاءاتهم ، مما يعزز الإنتاجية ويحسن جودة الأداء ،يساعد في

مواكبة التطورات ،تقليل الأخطاء ،وتحفيز الموظفين، كما يساهم في تحقيق الابتكار والتنافسية داخل المؤسسة

المطلب الثاني: أهمية التدريب للمنظمة

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمؤسسة:

1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم

في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

2- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.

3- يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة

منهم من اهداف.

4- يؤدي الى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس مهارات القيادة الإدارية.

5- يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص234

6- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي الى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.

المطلب الثالث: أهمية التدريب للعاملين

تتحقق فوائد أخرى للعاملين ومن أهمها:

- 1- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
- 2- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- 3- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
- 4- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- 5- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

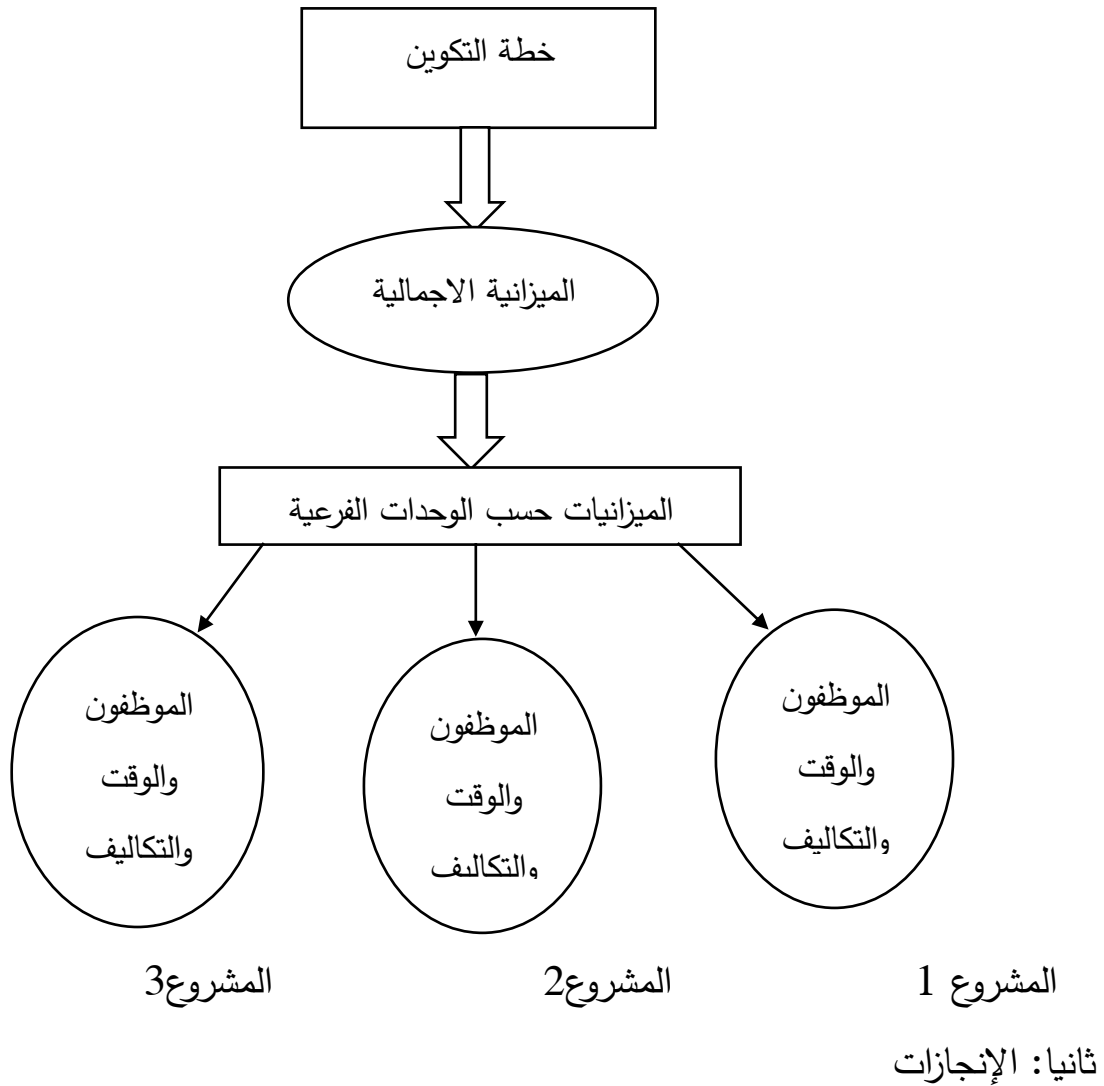
المبحث الثالث: تخطيط وتنظيم التكوين

المطلب الأول: مخطط التكوين ووظائفه

مخطط التكوين : يشمل مخطط التكوين على الخطوط العريضة للتكوين، وكذا تحديد الأهداف و الأولويات ، والمحتوى البيداغوجي والمدة والرزنامة والميزانيات والأرباح وطرق التقسيم وكما هو موضح في الشكل التالي¹:

¹ Copyright BERTI Editions, Alger, 2007 ,Organisation et gestion de l'Entreprise ,Copyright Editions FOUCHER, Paris, 2006, p 54.

أولاً: التوقعات



- مراقبة التدريب الداخلي
- مراقبة الاتفاقيات
- الدعوات وإعادة اطلاق النماذج
- معلومات الملف الفردي

الاستثمار في التكوين¹:

1 محددات احتياجات التكوين: هناك تكوين يتعلق بالتنسيق بين مدخلات وخرجات المؤسسة وكما أن هناك تكوين قبلي أي يسبق مباشرة عملية التوظيف وحكما

-وكما يتطلب ويستوجب على المؤسسة من إجراء تكوين مستعجل بعد ظهور بعض السلبيات في العملية الإنتاجية مثل: وقوع بعض الأخطاء المتكورة . ارتفاع حوادث العمل ، ارتفاع الغيابات ، زيادة عدد المسترجعات، زيادة حجم الفضلات و المهملات وكل ذلك يجعل المؤسسة بتقديم تكوين مستعمل بغية تعديل وتصحيح تلك النقائص

اختيار طريقة التكوين:

يمكن أن يكون التكوين داخلي في حالة أن المؤسسة تمتلك المكونين، أو أن يكون خارجي من خلال بعض مراكز التكوين وكما أن مدة التكوين تعتمد على نوعية وأهداف التكوين إلا أنه يجب الإشارة إلى أن التكوين طويل المدة له تأثير سلبي على نشاط انتاجي.

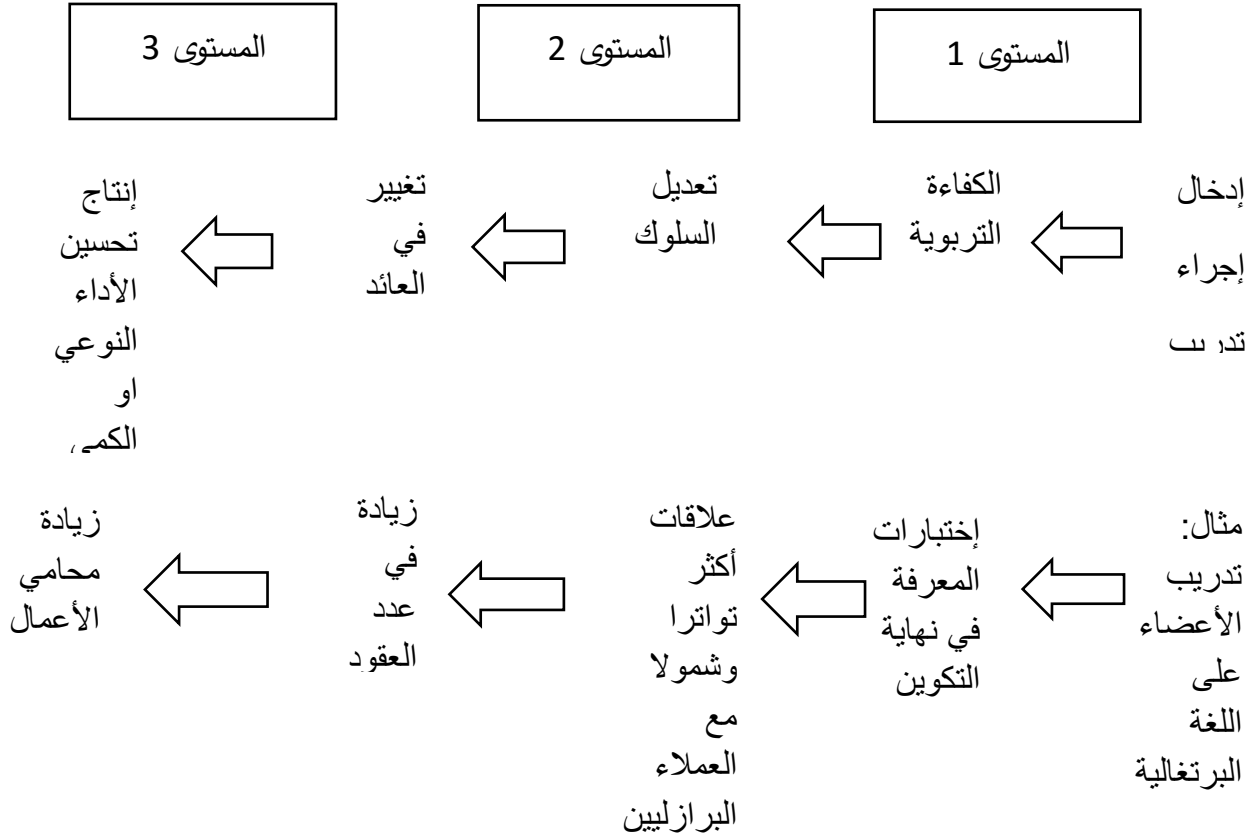
ب- قيادة التكوين: أن يكون التكوين مؤطر قانونيا من المؤسسات والعمال كما يخدم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتحسين الأداء الفردي.

ج- تطوير العائد الاستثماري من التكوين:

يعتبر التكوين استثمار معنوي أي غير مادي بصورة جد خاصة ودقيقة حسب أهدافه وأولوياته وتكمن مخرجات (عوائد) التكوين في ثلاث مستويات الموضحة في الشكل التالي:

¹¹ Copyright BERTI Editions, Alger, 2007 ,Organisation et gestion de l'Entreprise ,Copyright Editions FOUCHER, Paris, 2006, p 55.

المستويات الثلاثة لفاعلية التكوين في المؤسسة



التكوين يعتبر عامل أساسي لمرونة المؤسسة الاقتصادية وكما يقوي علاقة العمال بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: تصميم مراحل التكوين

يناقش هذا المحور الأبعاد الأساسية للتدريب التي تشكل الأركان الجوهرية له، حيث تتكامل وتتفاعل هذه الأركان فيما بينها لتؤلف ما يسمى بعناصر الخطة التدريبية، وتتضمن تلك الأركان الآتية¹:

أ- **تخطيط عملية التكوين:** وفيها يتم التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى المستويات الثلاثة الفرد والوظيفة والمنظمة

ب- **تنظيم ومتابعة البرنامج التكويني:** وتتضمن هذه المرحلة النشاطات الآتية:

تحديد أهداف البرنامج التكويني.

تحديد موضوعات البرنامج التكويني.

تحديد أساليب التكوين.

¹ معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية إدارة أعمال، الطبعة الأولى، 2010، ص61.

تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني.

تحديد المكان المناسب للتنفيذ.

تنفيذ البرنامج التكويني¹.

ج- تقييم الجهود التكوينية: تركز هذه المرحلة على التأكد من إجابة السؤال الاتي:

هل حقق البرنامج التدريبي أهدافه؟

وفيما يأتي شرح موجز للخطوات أعلاه.

Training Needs أ- تحديد الاحتياجات التكوينية

تتمثل هذه الاحتياجات بجانبين هم:

1- جانب قوة يتمثل في خصائص مهارة ومعرفة أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب.

2- جانب قصور أو ضعف: ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بخصائص

وصفات مرغوبة عن طريق التدريب، وقد تكون الصفات والخصائص في الجانبين مرتبطة بالأداء أو السلوك أو

العلاقات أو بنمط التفكير أو الشخصية Personality لدى الفرد العامل.

وبصفة عامة تركز خطوة تحديد الاحتياجات على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب،

وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها وإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة. لذا

يمكن تصور هذه الخطوة بأنها هدف أساسي من أهداف عملية التدريب، والتي قد تشمل زيادة مهارات العاملين

في المستويات التنفيذية أو تطوير أنماط السلوك والعلاقات والاتجاهات، أو تطوير أداء القيادات الإدارية وزيادة

قدراتهم على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات، أو زيادة مهارات الاتصال..

استنادا فإن تحديد الحاجات التدريبية يتم على ثلاثة مستويات أساسية هي:

الفرد: وتتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم..

الوظيفة: وتتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية.

المنظمة: وتتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية. وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعا

لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها، حيث تختلف مسؤوليات العمل ومشكلاته ومتطلباته بين المستويات

الإدارية والوظيفية المختلفة: فعلى سبيل المثال تحتاج المستويات الإشرافية إلى مهارات في مجال العلاقات..

ويتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية بوسائل عديدة تبرز منها الوسائل التالية¹:

¹ زكي محمود هاشم إدارة الموارد البشرية جامعة الكويت 1989، ص255

- 1- نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة وما تسفر عنه من تقدير للاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا والتي ستكون مطلوبة لمقابلة التوسع في أوجه نشاط المنظمة في المستقبل أو لمتابعة عمليات الإحلال نتيجة دوران العمل. ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء تخطيط الموارد البشرية..
- 2- تحليل نتائج تقييم أداء العاملين والتي تحدد مستوى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم. وأيضا تحدد جانب النقص في كفاءتهم سواء ارتبط ذلك بنقص في القدرات المطلوبة لأداء العمل أو بسلوكيات غير مرغوبة. وتفيد هذه الوسيلة في حصر العاملين الذين يمكن أن تعالج برامج التدريب أوجه النقص فيهم، وذلك كمدخل أساسي لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- 3- تحليل ووصف الوظائف الذي يحدد واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وكذلك متطلباتها من المهارات والمعارف والخبرات والقدرات اللازمة لأداء العمل وبمراجعة وصف الوظيفة التي يشغلها كل موظف بالمنظمة يمكن التحقق من مدى استيفاء شاغل الوظيفة لمتطلبات وظيفته، ومدى وجود متطلبات غير مستوفاة ويمكن للبرامج التدريبية تغطيتها ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من هذا المنطلق
- 4- دراسة التطورات والتوسعات المخططة في أعمال وأنشطة المنظمة أو تغيير استراتيجيتها وانعكاس ذلك على الحاجة إلى استحداث وظائف جديدة أو تعديل أنظمة وإجراءات العمل، مما قد يتطلب قدرات وخبرات معينة غير متوفرة حاليا بالقدر الكافي في المنظمة، ويمكن للتدريب المخطط أن يوفرها.
- 5- التحليل التنظيمي حيث تتم دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي وكذلك تحليل الأنشطة والعمليات والعلاقات التنظيمية للوقوف على المشكلات التي تنتاب التنظيم الإداري والتي قد يكون لها تأثير سلبي على الإنتاجية، مثل عدم فعالية توزيع السلطة وتفويضها، أو عدم فعالية نطاق الإشراف أو تعقد الاتصالات، أو ضعف أنظمة الرقابة وبطء عملية اتخاذ القرارات وعدم فعاليتها أو ضعف التنسيق بين الإدارة والأقسام أو غير ذلك من مشكلات تنظيمية. ويتم بحث التعديلات التنظيمية المقترحة لتطوير الوضع التنظيمي وأثرها على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصفة عامة وللمديرين بصفة خاصة.
- 6- دراسة ظروف التطور التكنولوجي وما يستتبعه من تقادم مهارات وخبرات معينة واستحداث مهارات وخبرات أخرى جديدة يمكن توفيرها من خلال الجهود التدريبية بما يكفل مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة. والواقع أن

¹ زكي محمود هاشم ادارة الموارد البشرية جامعة الكويت 1989، ص256

مثل هذه التطورات التكنولوجية لا تحتاج إلى تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات الفنية وإنما تحتاج أيضا إلى تنمية وتكوين الكفاءات والقدرات الإدارية.

7- تحليل البيئات والظروف المحيطة بالمنظمة سواء الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو غيرها باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح يؤثر في البيئات المحيطة ويتأثر بها كذلك. ودراسة احتمالي تغير هذه الظروف وآثارها على حجم ونوعية الموارد البشرية المطلوبة، وتحديد الاحتياجات التدريبية على هذا الأساس.

8- مناقشة تخطيط تطور المسار الوظيفي على مستوى المنظمة لتحديد المسار الوظيفي والمهني للعاملين، حيث يساعد ذلك على تحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية قدرات العاملين على أداء أعمال في مستقبل حياتهم الوظيفية خلال تحركاتهم عبر مساراتهم الوظيفية أو المهنية.

9- الاستعانة بمؤشرات عامة وهي مؤشرات تعكس حقيقة الأداء والسلوك في المنظمة. مثال ذلك تقارير الإنتاج وتقارير الرقابة على الجودة، وتقارير الوضع التسويقي، وتقارير التفتيش ومعدلات الشكاوى والتظلمات، ومعدلات الأداء والإنتاجية، ومعدل دوران العمل ومعدلات الغياب، ومعدلات الحوادث، واتجاهات معدلات التكلفة ونسبة العادم ومعدلات الأعطال والصراع والجزاءات وغيرها من المؤشرات التي تعكس عددا من المشكلات والتي تفيد في تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالأداء أو بالسلوك والاتجاهات اللازم توفيرها من خلال برامج التدريب والتنمية الفعالة..

والواقع أن استعراض مختلف الأساليب السابقة يؤكد لنا حقيقة أن تحديد الاحتياجات يتم من خلال تشخيص مختلف المشاكل والمواقف والتحديات والظروف البيئية سواء القائمة حاليا أو المحتملة والتي تساعد الجهود التدريبية للمنظمة على مواجهتها والتعامل معها.

ب- تنظيم ومتابعة البرنامج التكويني: تتضمن تلك الخطوة الآتي

1- تحديد أهداف البرنامج التكويني

يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها.

ومن هنا يمكن أن نتصور عددا من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة، كالأهداف الآتية:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.

- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العملية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

__ تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

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

- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية .

2- تحديد موضوعات البرنامج التكويني:

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

وفيما يلي مثالا على تحديد أهداف وموضوعات برنامج تدريبي في مجال إدارة الموارد البشرية¹:

برنامج تدريبي في مجال إدارة الموارد البشرية

أهداف البرنامج : يهدف البرنامج إلى تحقيق ما يلي:

تنمية معارف المتدربين في مجال الأنظمة والأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

تنمية المهارات التطبيقية للمتدربين في مجالات إدارة الموارد البشرية.

موضوعات البرنامج :

مفهوم وأهمية الموارد البشرية.

تخطيط الموارد البشرية.

تحليل الوظائف وإعداد بطاقات وصف الوظائف.

الاستقطاب.

الاختيار.

تقييم الأداء.

التدريب والتنمية.

تقييم الوظائف.

¹ بورقعة لينة، عشاري هاجر، التدريب في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة، مذكرة تخرج مقدمة

الاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2019، ص122

نظم الأجور.

تحفيز الموارد البشرية.

قياس الرضا الوظيفي للموارد البشري.

دور الجهاز المتخصص بشؤون الموارد البشرية.

تطوير سياسات الموارد البشرية في المنظمة.

حالات عملية في مجال إدارة الموارد البشرية¹.

3- أساليب التكوين:

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة، وتأخذ هذه الأساليب صورا متعددة منها ما يختص بالتدريب الفردي Individual Training ، أي تدريب كل موظف على حده، ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي Group Training ، أي تدريب مجموعة من الأشخاص في وقت واحد. وهناك من الأساليب ما يرتبط بالتدريب أثناء العمل وفي وقت العمل الرسمي On-The Job training، ومنها ما يرتبط بالتدريب خارج نطاق العمل وفي غير أوقات العمل اليومي حيث لا يكون المتدرب مشغولا بمتطلبات العمل ومن ثم تكون لديه فرصة أكبر لتكريس انتباهه لتعلم أشياء جديدة تقدم له .

تجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتدريب يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، باختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى. فبرامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المديرين لا تصلح للفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية، كما أن اختلاف الغرض من عملية التدريب والتنمية يحتم اختلاف طريقة التدريب المستخدمة. فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد مهارات لأداء وإنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه

مهارات مرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير. كما أن عدد الأفراد الذين يوفر لهم البرنامج التدريبي يحكم أسلوب التدريب المستخدم. فالمحاضرات والندوات والمؤتمرات على سبيل المثال لا تصلح إلا للأعداد الكبيرة من الأفراد.

¹ بورقعة لبنية، عشاري هاجر، مرجع سبق ذكره، ص 123

واختلاف خبرات وثقافات المتدربين يؤدي إلى اختلاف طرق تدريبهم، فالمؤتمرات كطريقة التدريب تتطلب أن يتوفر لدى أعضائها خبرات وتجارب كثيرة على عكس الحال في المحاضرات مثلا، حيث لا تتطلب من المتدربين هذا القدر من الخبرات والتجارب. هذا فضلا عما يعتقد المسؤولون بالمنظمة من اعتبار إلى تكاليف الأساليب المختلفة للتدريب بحيث يتم اختيار الأسلوب الذي يتفق مع إمكانيات المنظمة وقدراتها المالية وقدرتها على توفير التسهيلات التدريبية المطلوبة.

4 - تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني:

يجب أن يتوافر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين. مثال ذلك نجد أن برامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة مثلا) لفريق الإدارة العليا نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة.

ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع، ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، وأيضا حسب مستوى المتدربين¹.

بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي يتضمنها البرنامج، الموضوع، مثال ذلك التوزيع التالي :

الأساليب التدريبية	الوقت المحدد
- محاضرات لتقديم المفاهيم والأسس العلمية في الموضوع.	ساعة ونصف
- حلقات نقاشية في مجموعات صغيرة من المتدربين.	ساعة واحدة
- عرض أفلام تدريبية مرتبطة بالموضوع.	نصف ساعة
- حالات تطبيقية مرتبطة بالموضوع.	نصف ساعة

5- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي :

¹ دور التكوين في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات شركة الطباعة بالجزائر - وحدة بشار 2012 - 2020 أنموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة محلية، جامعة المجد بوقرة - بودواو - بومرداس، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2020، ص145.

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمنظمة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمنظمة، أو مركز التدريب التابع للمنظمة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي. ومن ميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي على ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة للبرنامج، وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذ البرنامج. ومما يعاب على هذا التدريب محدودية الخبرات والمهارات التي ستنقل إلى المتدربين كونها خبرات ومهارات مستقاة في غالبيتها من العمل بالمنظمة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.

- وقد يتم تنفيذ البرنامج التكويني خارجيا في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي. ومن ميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة.

وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هما¹:

أ- مدى توافر إمكانيات التكوين لدى المنظمة من حيث المدربين ووسائل التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي، وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.

ب- مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة، فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

6- تنفيذ البرنامج التكويني :

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

ج - تقييم الجهود التدريبية:

من الأهمية بمكان تقييم مدى فاعلية الجهود التدريبية ومدى تحقيق البرامج لأهدافها المخططة، ويفيد تقييم البرنامج التدريبي في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه. ويفيد الوقوف على هذه الأسباب والمشكلات في تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية جديدة بحيث يتم تلافي حدوث هذه المشكلات.

¹ نفس المرجع، ص145.

وبصفة عامة توجد عدد من الأساليب الشائعة لتقييم برامج التكوين يعتمد بعضها على مسح الآراء للمشاركين في البرنامج وكثيرا ما تكون هذه الآراء مشجعة ويتم تحليلها والاستفادة منها في تطوير الجهود التدريبية¹.

وهناك مدخل آخر لتقييم جهود التكوين، وهو الحصول على بيانات عن التغييرات في سلوك المتدربين، وإن كان ذلك ليس ممكنا أو ميسورا في كافة الأحوال. كذلك يمكن اتباع سياسة إجراء الاختبارات للمتدربين قبل وبعد حضور البرنامج التدريبي وذلك لقياس مدى التغيير الذي طرأ على معلوماتهم ومعارفهم واتجاهاتهم نتيجة الجهود التدريبية. على أن نتائج هذه الاختبارات وحدها لا تكفي للاعتماد عليها، ذلك لأن الاختبار الحقيقي يكون بالوقوف على مدى استفادة المتدرب مما تعلمه في مجال التطبيق العملي.

وبصفة عامة يمكن القول بأن تقييم أي برنامج تدريبي يقوم على التأكد فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغيرت بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي، بمعنى أن نجاح البرنامج التدريبي يجب أن يقاس في ضوء التغييرات الادائية والسلوكية التي تحدث في الوظيفة أو العمل.

وهناك معايير أخرى يمكن الاستناد إليها في مجال تقييم نتائج البرنامج التدريبي كمعدلات الإنتاج ومعدلات الحوادث ومعدلات الغياب ومعدلات دوران العمل وغيرها من المعايير التي تفيد في الحكم على مدى فاعلية البرنامج التدريبي من خلال إجراء المقارنة بين هذه المقياس قبل وبعد البرنامج التدريبي لتقييم البرنامج.

إن تقييم الجهود التدريبية يجب أن يستند على مدى ما حققته هذه الجهود

من نتائج تسهم في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي بصفة عامة.

- ضمانات أساسية لتحقيق فاعلية الجهود التدريبية:

إلى جانب الاهتمام بتخطيط وتنفيذ وتقييم البرنامج التكويني، هناك ضمانات

أساسية لفاعلية الجهود التدريبية، وهي :

- ضرورة وجود فلسفة تقررها الإدارة العليا مؤداها أن أداء المديرين والرؤساء والعاملين هام وحيوي، وأن التكوين الفعال يمكن أن يسهم بجدية في تحسين وتطوير هذا الأداء الذي يربط في حقيقته بين السلوك والنتائج ويقع على عاتق الإدارة العليا عبء وضع هذه الفلسفة وتوفير السبل لإنجاح التكوين.

- أن أحد العناصر الأساسية لنجاح البرنامج التكويني هو توافر الدافع لدى المتدربين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.²

¹ Copyright BERTI Editions, Alger, 2007 ,Organisation et gestion de l'Entreprise ,Copyright Editions FOUCHER, Paris, 2006, p 64.

² Copyright BERTI Editions, Alger, 2007 ,Organisation et gestion de l'Entreprise ,Copyright Editions FOUCHER, Paris, 2006, p 65.

- ضرورة وجود وحدة متخصصة للتكوين (داخل نطاق الجهاز المختص بشؤون الموارد البشرية في المنظمة) يضم عددا من الخبراء والمتخصصين في هذا المجال.
- يجب أن يتوافر مناخ سليم للعمل.
- لضمان نتائج فعالة في برامج التدريب لابد من استخدام طرق وأساليب مناسبة لظروف المنظمة وظروف أفرادها المتدربين. ويقتضي ذلك أن تختبر برامج التدريب في ضوء أهداف محددة وواضحة لتنمية العاملين وفقا لمواقفهم الفريدة، بمعنى أن ترتبط جهود التدريب بالمواقف الفعلية في المنظمة.
- يجب أن يكون تصميم البرنامج التدريبي من الدقة والفعالية بحيث يتمكن المتدربون من ترجمة البرنامج إلى خطط أو أفعال محددة لتطوير وتحسين أدائهم.
- يجب أن تدرك حقيقة أن الاستجابة الناجحة في موقف معين تسبب حالة الرضا مما يقوي الرابطة بين المنبه أو المثير وبين هذه الاستجابة.
- 8 - يجب دراسة احتياجات التكوين كعملية منظمة على ان تخصص ميزانية محددة للتدريب بالمنظمة وفقا للخطط والبرامج المقررة في هذا المجال، وأن يخطط وقت التنفيذ ومكانه وطريقته وفقا لأولويات الاحتياجات التدريبية اعتمادا فإن إجراء عملية التقييم لنتائج البرنامج التكويني والتأكد من فاعليته يجب أن تتم بعد التأكد من سلامة موقف المنظمة في النقاط أعلاه. وعدم أخذ النقاط أعلاه بنظر الاعتبار يشوه عملية التقييم ويضعف نتائجها.

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية:

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها: "هي كل ما تختص به المنظمة دون غيرها من المنظمات وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المنظمة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل".¹

ويرى Kotler Philip الميزة التنافسية هي تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.²

هي "عملية تنفيذ إستراتيجية خلف القيمة عندما لا يستطيع أحد من المنافسين الجدد والحاليين تنفيذ هذه الإستراتيجية نفسها وغير قادرين على الاستنساخ أو الاستفادة من مزايا هذه الإستراتيجية".³

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق سمات ومميزات أساسية وجوهرية غير موجودة في غيرها من المؤسسات المناظرة، بحيث يكون لهذه السمات آثار إيجابية كبيرة وواضحة على مخرجات المؤسسة وعلى سمعتها الاجتماعية مما يزيد من إقبال المستفيدين على التسجيل والالتحاق بها، بحيث يكون لدى المؤسسة القدرة على الاحتفاظ بهذه السمات والمميزات واستدامتها في المستقبل.⁴

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية:

توجد مصادر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية نذكر منها:

¹ سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 01، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2021، ص 238.

² أمينة بن علي، العجال بوزيان، مداخلة بعنوان: الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2009، ص 04.

³ فمري حياة، بوضوردي صليحة، استراتيجيات المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 5، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص 154.

⁴ نادية حسن السيد علي، الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 125، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، 2020، ص 101.

- **التفكير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية:** ويقصد بالتفكير الاستراتيجي هو التفكير الإيجابي الذي يساعد على الإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات، كما يضمن تحقيق التميز والاستمرارية.
- **الإمكانات الإدارية والتنظيمية:** وتعد من أهم مصادر الميزة التنافسية فلا بد من وجود اتجاهات إدارية حديثة توفر البيئة المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية وتبنى استراتيجيات متطورة لتحقيق التميز.¹
- **الأنشطة والمهارات المستدامة:** وتشمل هي أساسا إدارة المنظمة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها، ويؤكد على أن الميزة التنافسية استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، ويرى الاستراتيجيون ضرورة تركيز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها، وضرورة الاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.²
- **الابداع:** ان الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات ،والذي يصاحبه انفجار تنافسي على مستوى الوطني العالمي ادى الى تصاعد الاهتمام المؤسسات ابداع والتركيز عليه الى درجة اعتبر الحد الأدنى من اسبقيات التنافسية الى جان التكلفة والجودة واصبحت القدرة على الابداع مصدرا متجددا.
- **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في ادارة الانتاج او في ادارة الخدمات ميزه تنافسيه اكثر اهميه مما كان عليه في سابق، الوصول الى الزبون اسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.³
- **المصادر الخارجية:** ونقصد بها مجموع الصفات التي تميز المنتجات التي تنتجها منظمة معينة، والتي تعني شيئا كبيرا بالنسبة للزبون لكونها كثيرة ومتعددة، كالرسوم الملائمة، الفوائد الكبيرة التي يمكن الحصول عليها من المنتج، وكذلك الاسعار المناسبة للمنتج، فضلاً عن عدد آخر من المؤشرات التي يمكن من خلالها ان يجعلها الزبون كمعايير لتقييم السلعة و جودتها، والتي يمكن بالتالي ان تمنح المنظمة ميزة تنافسية تميزها في السوق الخارجية عن غيرها من المنظمات والتي تستطيع المنظمة استغلالها أو الاستفادة منها، كفرص

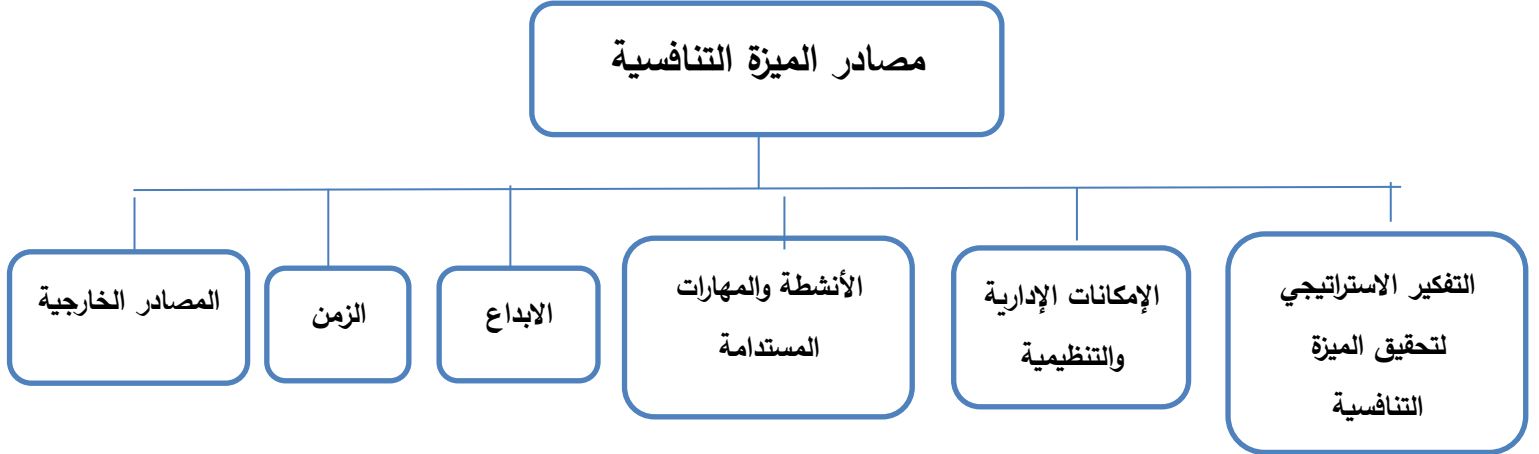
¹ أسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد، تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الإستراتيجية، العدد 83، جامعة سوهاج، مصر، 2020، 921.

² حياة قمري، المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية وآليات الحفاظ عليها، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 02، جامعة باتنة، الجزائر، 2019، ص 132.

³ عباس نجم عبد علي البديري، ضرغام حسين البديري، أثر المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، بحث كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في قسم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص 13.

جديدة وميزات اضافية تحصل عليها المنظمة، مثل ظروف العرض والطلب على المواد الخام والموارد المالية والموارد البشرية المهنية والمؤهلة لاستخدام التكنولوجيا المتطورة في المنظمة.¹

شكل رقم (01): مصادر الميزة التنافسية.



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية:

وتشمل نوعين هما:

■ ميزة التكلفة الأقل **Least cost advantage**:

تلعب التكاليف برأي هؤلاء الباحثين دوراً هاماً في تحقيق استراتيجيات التميز، كما أنها تلعب دوراً هاماً كسلاح تنافسي في يد المنظمة، حيث أنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط دائم للتكاليف، لذلك فإنه يتوجب على المنظمة التي ترغب بالتميز عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة في نفس قطاع الصناعة، أن تقوم بالتقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف منافسيها، فالمنظمة التي تتميز بالتكلفة الأقل هي التي تكون تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك التكاليف المتحققة لدى منافسيها، مما يؤدي في النهاية إلى مقارنة مع تحقيق عوائد أكبر.²

¹ أواد عبد الله رمضان، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك، رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا، جامعة الشرق الأدنى، نيقوسيا، 2021، ص 41.

² فاطمة حاتم عبد الحميد، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية السورية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2015، ص 67.

■ ميزة التميز :Differentiation advantage:

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز و فريد له قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة، و توفر خدمات ما بعد البيع لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

هذان النوعان من الميزة التنافسية على المؤسسة امتلاكهما أو امتلاك أحدهما على الأقل للحصول على قدرة تنافسية، أما بالنسبة للسوق المستهدف، والمزعم تقديم الميزة له فقد يكون مجتمع الصناعة ككل، أو قطاعا سوقيا معيناً.¹

المبحث الثاني: دور التكوين المستمر في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية:

المطلب الأول: أهمية التكوين المستمر في الابداع والابتكار:

يلعب التكوين المستمر دورا كبيرا في تحقيق الإبداع الإداري لدى الأفراد على مستوى المنظمة، إذ أنه يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمة الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي التكوين المستمر إلى تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل.

والفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تكوين الأفراد على الإبداع الإداري هو أنه يعمل على صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع كذلك فإن التكوين والتدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين في المنظمة وخصوصا المتدربين منهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه. أما بالنسبة للمنظمة فإن تكوين وتدريب أفرادها على

¹ جلد مُجدّد، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، بسكرة، الجزائر، 2021، ص 80.

الإبداع الإداري سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها: تعزيز ريادتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وبالتالي استمرارها و بقائها في السوق.¹

كما أن التكوين المستمر عبارة عن عملية منظمة ومستمرة تقوم بها المؤسسة لإكساب المستخدم القدرات والمهارات التقنية والإنسانية اللازمة وتفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاته وإمكاناته ودفعه إلى أداء عمل فعال يضمن استمرار المؤسسة وتطورها في ظل احتياجاتها؛ وفي نفس الوقت يعمل التكوين على زيادة وعي المستخدمين بأهداف المؤسسة من خلال اندماجهم في ثقافة المؤسسة الموحدة، فدورات التكوين المستمر تمكنهم من تعلم واكتساب معارف وسلوكيات إبداعية جديدة تؤدي إلى زيادة قابليتهم على أداء أعمالهم بمستوى أحسن مما كانوا عليه، باندماجهم في ثقافة المؤسسة.²

المطلب الثاني: أهمية التكوين المستمر في تطوير الجودة:

يعود التكوين للموارد البشرية بالمنفعة على الفرد وعلى الإدارة المستخدمة على حد سواء، الا ان تحسين جودة الخدمة يتطلب الاختيار الصحيح للموارد البشرية خلال عملية التوظيف، فسوء اختيار الموظف العام ينعكس سلبا بالضرورة على أداء الإدارة العامة وعلى الجودة، فيستفيد الموظف العام من التكوين المستمر في تحسين ادائه على العموم، فينعكس ذلك بالإيجاب على جودة الأداء العام في الإدارة العامة، ويمكن اجمالا حصره في عدة نقاط:³

- اندماج الموظفين الجدد وتكيفهم مع مهامهم الجديدة؛
- تزويد الموظف بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة بشكل أفضل؛
- تكوين الموظفين يساهم في ترفيتهم وزيادة اجورهم وبالتالي تحقيق الرضا عن الوظيفة؛
- زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم ومساعدتهم على الاعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات المتكررة؛
- تنمية مهارات الموظفين يساعد على تحضيرهم لترقيات لوظائف عليا لاحقا؛

¹ زائل صورية، دور التدريب في تحقيق الابداع الإداري للمورد البشري، دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الحافة "عمر البرناوي" بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 66.

² سمية قاسم، تأثير التكوين في إدارة الابداع بالمؤسسة الجزائرية، مجلة هيودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 03، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2021، ص 05.

³ حامدي معمر، محبوي محمد، دور التكوين الالكتروني للموظف في تحقيق جودة الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، 2022، ص 338.

- التقليل من الحاجة الى الاشراف والرقابة الصارمة على الموظفين؛
- التكوين تضحية حاضرة، لتحقيق عوائد مستقبلية، منها وجود الكفاءات المتمكنة القادرة على التسيير؛
- التكيف مع المهارات والتقنيات الحاصلة في البيئة الخارجية خصوصا التحول نحو الحكومة الالكترونية؛
- رفع قيمة الأداء في الإدارة العامة يساعد على زيادة ثقة المواطنين في الإدارة؛
- يساهم التكوين الالكتروني في تزويد القيادة الإدارية بالمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الضرورية في الوقت المناسب، وبالتالي القدرة على حل المشكلات بسرعة وسلاسة؛
- استجابة الإدارة للاحتياجات المتنامية للمواطنين التحكم في النفقات وإعادة التنظيم العقلاني للمصالح الإدارية، وتحضير الإدارة للتغيرات المستقبلية.

المطلب الثالث: أهمية التكوين المستمر في تدنئة التكاليف:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية وعلى هذا فهي تبحث عن الأساليب و الطرق التي تؤدي إلى تطوير الإنتاجية وتقليل تكاليفها ومن أهم الأساليب التي تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تطوير الإنتاجية هي التكوين المستمر وبالتالي فالتكوين يظهر كاستثمار مستمر، كما ان الدور الفعال و الأساسي الذي يلعبه التكوين المستمر في نجاح استراتيجية المؤسسة، سواء تعلق الأمر بخفض تكاليفها أو بغزو أسواق جديدة، أو نمو المؤسسة على المستوى العالمي، أو التحكم في التكنولوجيا الحديثة، أو البحث عن إرضاء الزبائن، أو تحسين الإنتاجية، كما يكون مشروع التكوين المستمر ذا المردودية، إذا كان مجموع تكاليف التكوين (CT) اقل من مجموع كل الإيرادات المتحصل عليها من التكوين المستمر، أي أن كل التكاليف، أي كل تكاليف المنخفضة (CR)، (تخفيض زمن الصنع، تخفيض التكاليف غير النوعية، انخفاض التغيب.....) وكل الإيرادات المحصلة (R).¹

من أجل تحليل هذه التكاليف المختلفة، يجب التفريق بين المصاريف الثانية و المصاريف المتغيرة تدريجيا و المصاريف المتغيرة حسب عدد المشاركين في التكوين المستمر، أما التكلفة الإجمالية للنشاط التكويني فيمكن أن تحسب كما يلي :

$$CT = CF + C_{vp} \cdot NG + C_v - Q$$

¹ طاطاي كمال، (1 يونيو 2016)، التكوين كمدخل لزيادة الإنتاجية، <https://almerja.com/reading.php?idm=49357>

فيمكن القول إن التوزيع بين المصاريف الثانية والمتغيرة تدريجيا والمتغيرة هو أمر ضروري للمقارنة بين مختلف مشاريع التكوين المستمر، كما أن جزء كبير من مصاريف التكوين هي مصاريف ثابتة، فيتعلق الأمر هنا بتحديد و قياس مؤشرات نتائج التكوين المستمر فالمؤشر هو مقدار معير عن ظاهرة معينة، ولكنه قد يكون ناقصا حتى ولو كان وثيق الصلة بالموضوع، مثلا الناتج الداخلي الخام كمؤشر للنمو الاقتصادي لبلد معين.¹

" كما تظهر أهمية التكوين المستمر من النتائج المحققة و المنتظرة، فله فائدة اجتماعية و يعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد والمجتمع، فالتكوين المستمر يساهم في تقليل التكاليف من خلال عدة نقاط والمتمثلة في:²

- تخفيض حوادث العمل: يساعد التكوين المستمر العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم و بدون أسطاء على تخفيض معدلات حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمنظمة فوائد كثيرة و وفورات كبيرة في النفقات.
- زيادة الإنتاجية: إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد الذي يكون مستمرا في الجوانب الفنية للوظائف، والأعمال في الوقت الحاضر فتدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى الملائم لهذه الأعمال.
- رفع معنويات الأفراد: بمعنى أن التكوين المستمر يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي، كما أن تعميق العلاقات الحسنة بين الأفراد والإدارة العامة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.
- المرونة تعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع التغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة لنقلهم إلى أعمال قد تحتاج إليهم بالإضافة إلى ذلك فالتكوين يسمح بتحفيض دورات العمل فالأفراد المكونين حتما تكون هم دراية عن الأعمال التي يقومون بها.
- تحسين سمعة المنظمة حيث تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المنظمة بجمهورها الخارجية من زبائن وموردين ومنظمات وهيئات حكومية وعاملين.

¹ طاطاي كمال، نفس المرجع السابق.

² مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص 4.

المطلب الرابع: دور التكوين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية:

لعب التكوين دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها، إذ هو لا يؤثر مباشرة على الميزة التنافسية و لكن يساهم في رفع قدرات ومهارات أفراد المؤسسة، بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام و الأعمال بكيفية متميزة و متفوقة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء (تحسين الإنتاجية تقليل التكاليف، جودة الأداء، الإبداع والإبتكار، رفع الكفاءات و التي بدورها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.¹

وقد أصبحت منظمات اليوم تولي اهتماما بالغاً لتكوين المورد البشري والاستثمار فيه، والذي أصبح عن ثروة حقيقية وركيزة التنمية البشرية الشاملة والحقيقية للمورد البشري ومصدرا مهما للميزة التنافسية المستمرة، بحيث هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية الجديدة والتي تتوافق مع متطلبات التنافسية تذكر منها:²

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية الى اساليب متغيرة وغير حاملة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- القدرة على تحمل الصدمات وقبول القتل ليس باعتباره كتابة المطاف أو النظر اليه على أنه كارثة.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء الشخصية أو للمنظمة التي يعمل بها.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرضا قد لا تكرر الإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.

¹ بلقايد ابراهيم، سالم عبد العزيز، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، جامعة وهران، الجزائر، 2024، ص 333

² بلحاج فراحي واخرون، دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في الجزائر دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2015، ص 11

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة:

من أهم الخصائص التي يركز عليها البحث العلمي أنه يعتمد على الجهود السابقة فيما يُصطلح عليه بالاعتماد على التراكمية في العلم، وسنحاول إبراز العلاقة بين إشكالية البحث والدراسات السابقة ونقاط التقاطع والاختلاف والإضافة العلمية التي ننشد إلى تحقيقها من خلال هذا العمل.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

حسب ما تم الاطلاع عليه كانت أهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع وذلك بشكل جزئي فقط متمثلة فيما يلي:

أولاً: دراسة بن بله عبد الاله، دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الجودة، دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية بأدرار في الفترة ما بين 2016_2018، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2019.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين جودة الخدمة، وذلك بتقديم اطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم بالاستراتيجيات التنافسية وكذلك جودة الخدمة المقدمة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما تم الاعتماد على وثائق المؤسسة الخاصة محل الدراسة والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع المعلومات، وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- تسعى المؤسسة لتقديم خدمات عالية الجودة ومميزة عن المنافسين.
- تهتم بالحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد.
- تستخدم استراتيجيات تسويقية لتعزيز خدماتها وتنافس بقوة في السوق.

ثانياً: دراسة بورقعة لينة، هاجر عشاري، دور التدريب في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالة الجزائر، 2019.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيف يساهم التدريب في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام أسلوب المقابلة من خلال اعداد استمارة موجهة لأحد اطارات المؤسسة محل الدراسة، وتم التوصل الى النتائج التالية:

- ان التدريب عملية مخططة ومستمرة تهدف الى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للفرد لإكسابه مهارات جديدة.
- للتدريب أهمية كبيرة في المؤسسات سواء المؤسسات العامة أو الخاصة، الاقتصادية أو غير اقتصادية.
- التدريب يساهم في رفع قدرات العاملين وتزويدهم بالمعارف والخبرات اللازمة لأداء مهامهم وهذا وفق متطلبات المؤسسة.

ثالثا: دراسة حسين بن عاشور، دور التكوين المستمر في ترقية مستوى الخدمة بالإدارات العمومية، دراسة حالة : مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التكوين المستمر في ترقية مستوى الخدمة بالإدارات العمومية ، وذلك من خلال جمع معلومات وافرة ومتنوعة حول منظومة التكوين المستمر على مستوى المؤسسة العمومية، والتعرف على مدى تكييف الموظفين مع التكوين المستمر لشغل مناصب الحالية والمستقبلية، والوقوف على المشاكل التي تعاني منها الإدارات العمومية من خلال وضع مقترحات جديدة لعملية التكوين المستمر في ترقية الخدمة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل التحليل و التفسير بشكل علمي منظم للظاهرة كما توجد في الواقع من خلال جمع معطيات حول موضوع الدراسة ، وقد توصلت الى عدة نتائج أهمها:

- التكوين المستمر ساهم بشكل فعال في ترقية وتحسين الخدمة العمومية.
- كفاءة المكوّن وبرامج التكوين أثّرت بشكل مباشر في نجاح تكوين الموظفين.
- التكوين المستمر ساعد في تحقيق أهداف كل من الموظف والمديرية.

رابعا: دراسة بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التربية بولاية قالمة، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي في علم الاجتماع، كلية علوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين، وكذا مدى مساهمته في التحسين من قدراتهم ومهاراتهم، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا، كما تم استخدام المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع المعلومات في هذه الدراسة، وتم التوصل الى عدو نتائج أهمها:

- ان العنصر البشري هو محور نجاح المؤسسات واستمراريتها في ظل التغيرات المتسارعة.
- يعتبر التكوين وسيلة استراتيجية لتطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي.
- ان نتائج الدراسة الميدانية تؤكد أن التكوين الفعال يعزز كفاءة العمل ويفتح آفاقا جديدة لتحسين منظومة الموارد البشرية.

خامسا: دراسة سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 01، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2021.

هدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف تسليط الضوء على مفهوم التنافسية، والتعرف على مستوياتها ومؤشرات قياسها، التعرف على مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها، الإستراتيجيات التنافسية وأهم مصادر تحقيقها وكذا توضيح العلاقة بن مفهومي التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- أن التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية من حيث أن التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين.
- كما تشير الميزة التنافسية إلى عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها، والذي يعد مقوما لتنافسيته.

سادسا: دراسة زازل صورية، دور التدريب في تحقيق الابداع الإداري للمورد البشري، دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر البرناوي ببسكرة، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على جمع البيانات اللازمة ثم

تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية من العمال الإداريين مكونة من 90 عامل، وكان عدد الاستبانات المسترجعة 56 استبانة صالحة لتحليل الإحصائي، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات من خلال عدة أساليب إحصائية منها : تحليل الانحدار الخطي البسيط، تحليل التباين الأحادي واختبار T-test وتم التوصل الى عدة نتائج من بينها:

- مستوى التدريب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة جاء متوسطا، كما جاء مستوى الإبداع الإداري مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الإبداع الإداري بأبعاده المجتمعة حيث فسر التدريب %40.3 من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري للمورد البشري.
- وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و أبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في الأصالة، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومتغير الحساسية للمشكلات.

سابعاً: دراسة جلد مُجّد، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، بسكرة، الجزائر، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية وكذا إثبات أن إدارة الموارد البشرية هي العصب المحرك والقوة الدافعة للمؤسسة، ومحاولة الوصول الى نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية من خلال مكونات رأس المال الفكري، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كما شمل مجتمع البحث على مسيري و موظفي المؤسسات الرياضية في الشرق الجزائري، تمثل العينة الأساسية لهذه الدراسة في مسيري المؤسسات الرياضية المختلفة ، حيث بلغ حجم العينة 65 عضواً من مختلف المؤسسات الوطنية الرياضية أما المؤسسات التي تشملها الدراسة فقد بلغ عددها 21 مؤسسة وطنية وعليه الدراسة هي العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة الى نتائج منها:

- إن لإدارة الموارد البشرية أهمية لتحقيق الميزة التنافسية.
- إن للتسويق والترويج الرياضي دور في تحقيق الميزة التنافسية.
- لا بد من الحفاظ على جودة الخدمات وذلك باتخاذ الادارة الشاملة عنصر مهم في العملية الإدارية.

ثامنا: بلحاج فراحي واخرون ، دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في الجزائر دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2015.

هدت هذه الدراسة الى الكشف عن الدور الذي يلعبه التكوين في تحقيق الميزة التنافسية ، اذ يعتبر التكوين من القضايا التقليدية والمعاصرة في نفس الوقت في مجال إدارة الموارد البشرية، وأصبح ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص وتسعى للبقاء والاستمرار والتقدم، ولقد اختار الباحث مؤسسة موبيليس للهواتف النقالة بالجزائر، واعتمد في دراسته هذه على الاستبيان والتحليل بواسطة برنامج SPSS لمعرفة مدى الارتباط والعلاقة بين التكوين والميزة التنافسية، وقد توصل الى نتائج منها:

- تولي منظمات اليوم لموضوع التكوين أهمية قصوى نظرا لاعتبارها من أهم الموارد التي تسهم في نجاح أية منظمة كما يعتبر موضوع تكوين الموارد البشرية أحد أهم المداخل الرئيسية لتحقيق القدرة على التنافس.
- ادراك منظمات اليوم عامة، ومنظمة موبيليس خاصة، أن تنمية وتطوير الموارد البشرية أصبح بمفهومه الحديث بمثابة الاستثمار مثله بقية الاستثمارات العينية الأخرى، فبدونه لن يتحقق للمؤسسة أهدافها المخطط لها.
- يعتبر تكوين الموارد البشرية من السياسات الهامة في مؤسسة موبيليس وتبرز أهميته في تخصيص المديرية العامة مديرية خاصة بالتكوين منفصلة تماما عن مديرية الموارد البشرية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

حسب ما تم الاطلاع عليه كانت أهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع وذلك بشكل جزئي فقط متمثلة فيما يلي:

أولا: أواد عبد الله رمضان، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك، رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا، جامعة الشرق الأدنى، نيقوسيا، 2021.

تهدف هذه الدراسة الى توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وكذلك الميزة التنافسية التي تولدها لدى المنظمات المعنية، ومن ثم إبراز العلاقة بينها، لكون هذين المفهومين لهما من الكثير من الأبعاد المستخدمة في علم إدارة الأعمال، وكذلك تهدف الدراسة الى توضيح كيفية تحقق الجودة الشاملة كأسلوب دائم في أعمالها، كما إن

اهميتها تبرز من خلال وعلى وجه الخصوص المتطلبات الاقتصادية للمنافسة والتي تستدعي وجود الميزة التنافسية وكيف أنها تدفع المنظمات نحو تطبيق الجودة الشاملة وصولاً الى قدرة وميزة التنافسية عالية تتفوق بها المنظمة على منافسيها وتحقق الريادة في مجال عملها و الاستفادة منها، شملت عينة الدراسة التي شملها الإستبيان مجموعة من الموظفين الذين لديهم الخبرة والمعرفة والدراية والقرار من المدراء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومسؤولو الوحدات ضمن المنظمات الصناعية، وقد قام الباحث بتوزيع (162) استمارة الاستبانة على عينة الدراسة والتي شملتها الدراسة الاستقصائية، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها:

- وجود علاقة طردية وقوية بين عنصر دعم إدارة المنظمة الصناعية والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة.
- وجود علاقة طردية وقوية جدا بين عنصر التحسين المستمر والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة.
- وجود علاقة طردية وقوية بين عنصر تمكين الموظف وفرق العمل والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة.

2- Salih A. Jaradat, Impact of Training and Development Function on Enhancing Competitiveness Capacity (An Empirical Study of Jordanian Industrial Companies from Managers' Perspective), Business Management and Strategy, Issue 1, Volume 6, Jadara University, Jordan, 2015.

تهدف هذه الدراسة الى دراسة تأثير وظيفة التدريب والتطوير على تعزيز القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي القائم على منهج مراجعة الأدبيات والعمل الميداني، وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الأردنية، حيث تكونت عينة الدراسة من 30 مديراً عام ومديري أقسام، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد تم التوصل الى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط عالية بين المتغير المستقل وأبعاده مع المتغير التابع.
- هناك تأثير إيجابي لوظيفة التدريب والتطوير على تعزيز القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية.

3- Sakshi Madaan, Vinod Kumar Bhatnagar, A Study of Competitive Advantage through Training and Development in Hospitality Industry with Special Reference to The Imperial, New Delhi, International Journal of Business and Management

Research (IJBMR), Issue 2, Volume 9, Jiwaji University, Gwalior, Madhya Pradesh, India, 2021.

ركزت هذه الدراسة على دراسة جدوى برامج التدريب التي تقدمها شركة أمبريال وتحديد تقنيات التدريب المتقدمة للموظفين، حيث تم استخدام البيانات الأولية والثانوية لجمع المعلومات ، كما تم الاعتماد على الاستبيان وزع على 82 موظفا تم اختيارهم من خلال أسلوب العينات، وقد تم الاعتماد في تحليله على برنامج spss واختبار T للعينة الفردية ، وتم التوصل الى النتائج التالية:

- ان برامج التدريب والتطوير التي تنظمها الشركة فعالة ولا يوجد فرق في الجودة المدركة تجاه التدريب والتطوير بالتالي هذا يمنح للشركة ميزة تنافسية جيدة.
- ان برامج التدريب التي تقدمها الشركة تزيد من مهارات الموظفين مما يؤدي الى رضا العملاء مما يزيد من تنافسية الشركة في السوق.

4- Esraa Farid Qawasmeh, Norailis Ab. Wahab, Achieving Competitive Advantage (CA) Through the Role of Training and Compensations Practices on Innovative Work Behavior (IWB): A Study in Jordan Islamic Banks, International Journal of Academic Research in Economics & Management Sciences, Issue 2, Volume 11, Universiti Sains Islam Malaysia, Malaysia, 2022.

تهدف هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين التدريب والتعويضات المباشرة وسلوك العمل المبتكر، ثم تحليل تأثير سلوك العمل المبتكر على CA مع التأثير المعدل للتعويضات غير المباشرة، تم تحليل هذه الدراسة باستخدام النهج الكمي وتقنية SEM لاختبار الفرضية من خلال بيانات تم جمعها من 219 مستجيبا يعملون في 3 بنوك إسلامية في الأردن باستخدام استبيان معتمد، وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- أن التدريب كان له تأثير إيجابي وهام على سلوك العمل المبتكر، وكان للتعويضات المباشرة تأثير ضئيل على سلوك العمل المبتكر.
- أثر سلوك العمل المبتكر بشكل إيجابي على CA في المقابل، تم تأكيد التأثير المعدل للتعويضات غير المباشرة على العلاقة بين سلوك العمل المبتكر وCA.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

سنتطرق في هذا الجزء الى ما يميز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حيث سنوضح في الجدول الموالي نقاط التشابه والاختلاف:

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئات منها عربية ومنها أجنبية وكانت خلال السنوات 2014 الى 2024، حيث شملت عدة أماكن هي: الجزائر، الأردن، أما الأجنبية فكانت في ماليزيا، الهند ونيقوسيا بقبرص.	أنجزت دراستنا في الفترة الزمانية 2025، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في المؤسسة الاستشفائية " مصحة الرمال " بولاية الوادي	من حيث المكان والزمان
اعتمدت معظم الدراسات على عينات موجهة أو عينات غير عشوائية.	اعتمدنا في دراستنا على توزيع عدد من الاستبيانات لعمال المؤسسة.	من حيث العينة
اعتمدت معظمها على المناهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من الواقع العلمي للمؤسسات، وذلك باستخدام أداة الاستبيان.	اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمنا أداة الاستبيان.	من حيث المنهج والأدوات المستخدمة
كانت أغلب الدراسات العربية السابقة كانت الاتصالات والتعليم والبحث العلمي ومنظمات الأعمال، أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت على قطاع الصناعة والبنوك.	استهدفت الدراسة مؤسسة استشفائية عمومية.	من حيث القطاع
تقريبا كل الدراسات شملت متغيرين رئيسيين (التدريب، التطوير، التنافسية، تحسين الأداء) وهناك دراسات شملت متغير مستقل واحد، وهناك من تناولت ثلاث متغيرات.	اعتمدنا في دراستنا على متغيرين وهما: التكوين المستمر مستقل الميزة التنافسية كمتغير تابع.	من حيث المتغيرات

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على ما سبق

خلاصة الفصل:

خلص هذا الفصل إلى أن التكوين المستمر يُعد من الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث يمثل دعامة استراتيجية هامة لرفع قدرتها على التنافس في الأسواق المحلية والدولية. وقد تم التطرق إلى مفهوم التكوين وأنواعه وأهميته، مع التأكيد على أن التدريب المتواصل يُمكن العامل من التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل ويُعزز من أدائه الوظيفي.

كما يُساهم التكوين المستمر بشكل مباشر في رفع الكفاءة الإنتاجية وتدنية التكاليف من خلال تحسين أداء العمال وتقليل نسبة الأخطاء، مما يؤدي إلى الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة. إضافة إلى ذلك، يُعد عاملاً محفزاً على تحسين الجودة ونشر ثقافة الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، وهو ما يُمكنها من تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة.

وبناءً على ما سبق، فإن التكوين المستمر لا يُعتبر مجرد أداة لتطوير الموارد البشرية فحسب، بل هو استثمار استراتيجي فعال يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة وتحقيق استدامتها في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة. لذا، فإن المؤسسات التي تسعى إلى التفوق في محيطها التنافسي لا بد أن تجعل من التكوين المستمر خياراً استراتيجياً ضمن أولوياتها.

الفصل الثاني

الاطار التطبيقي لدراسة حالة المؤسسة

تمهيد الفصل

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، نسعى من خلالها إلى معرف دور التكوين المستمر للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق ذلك عمدنا إلى إعداد استمارة احتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الاستمارات على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي مصلحة الرمال، وانطلاقاً من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

-المبحث الأول: تقديم مصلحة الرمال

-المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم مصحة الرمال

سنترك في هذا المبحث الى تقديم المؤسسات الاستشفائية، ومن ثم تقديم نبذة عن مصحة الرمال، ومن التعريف وعرض الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الاستشفائية

المؤسسة الاستشفائية هي جزء من تنظيم اجتماعي، وطبي تتلخص وظيفته في تقديم الخدمات الصحية للسكان، علاجية، كانت أو وقائية، كما أنها مركز لتدريب العاملين الصحيين، وللقيام ببحوث اجتماعية حيوية، أنها نظام كلي يضم مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة في نظام الخدمات الصحية، ونظام المعاونة، نظام الخدمات الإدارية تتفاعل تلك النظم معا بهدف تحقيق رعاية ممكنة للمريض والمصاب وتدعيم الأنشطة التعليمية والتدريبية والبحثية في المجال الطبي، تتكون المؤسسات الاستشفائية من أربعة مكونات أساسية من ناحية الخدمات المقدمة

1-نظام الخدمات الطبية: يختص بتوفير كافة الوسائل الخاصة بعلاج المرضى داخل المستشفى وتقديم العلاج وإجراءات الجراحات وفقا للقواعد الطبية الفنية ومتابعة للمرضى والتنسيق بين الأقسام والوحدات العلاجية.

2-وحدة الخدمات الطبية المعاونة: يختص بوضع خطط وبرامج التعقيم والتطهير والعزل وتجهيز غرف العمليات وإجراء التحاليل والأشعة كما يختص بتنظيم وتوفير احتياجات المستشفى من الأدوية والكيمائيات والاحتفاظ بملف المرضى.

3-وحدة الخدمات الفندقية: يختص باستقبال المرضى وطالبي الخدمات وتوجيههم للأقسام، ووحدات المستشفى وتوفير وسائل الإقامة للمرضى والاتصالات الداخلية والخارجية، كما يختص بنظافة المستشفى وتوفير الغذاء.

4-وحدة الخدمات الإدارية يختص بالإشراف على كافة الشؤون المالية والإدارية بالمستشفى.

المطلب الثاني: نبذة عن مصحة الرمال بالوادي

يندرج تشييد المصحة المتعددة الخدمات في منظور سياسة الانفتاح الاقتصادي، وفي إطار المبادرة بالاستثمار في قطاع الخدمات الصحية، إذ بدأت نشاطها في أوت عام 2006، إذ تعتبر أول مصحة خاصة في ولاية الوادي، تتوزع مصحة الرمال على مساحة تقدر ب 404.6 متر مربع، إذ تحتل موقع استراتيجي هام في ولاية الوادي إذ تتمحور في حي المنظر الجميل بالوادي. كما تعتبر مصحة الرمال شركة خاصة أي تعد شركة ذات مسؤولية محدودة SARL تم تصنيف المصحة ضمن المستشفيات الخاصة التي تهدف للربح وتحتوي المصحة على فريق طبي ذو كفاءة عالية مزود بأحدث ما يتوفر حاليا من وسائل وتقنيات طبية وجراحية، وتهدف من خلالها إلى ضمان التكفل بالتطبيب الناجح سواء على الصعيد العلاجي أو على صعيد العمليات الجراحية.

-تقسيم بناء المصحة.

يقسم بناء المصحة إلى:

الطابق الأرضي: ويوجد فيه قاعة استقبال المرضى (مكاتب الأطباء) من أجل توجيههم للقسم المراد التوجه لهو وإعداد الملفات والتقارير الخاصة بالمرضى المقيمين من أجل تقديم الخدمة العلاجية، وكذا يتضمن الطابق قاعة الاستعجالات وقاعة علاج وثلاث عيادات خارجية يناوب عليها الأطباء المختصين الدائمين وكذا الأطباء المتعاقدين ويتضمن هذا الطابق قسم التصوير والأشعة

الطابق الأول: ويشمل على القسم الداخلي ويوجد به الغرف الخاصة بالمرضى والمبيت الخاص بهم.

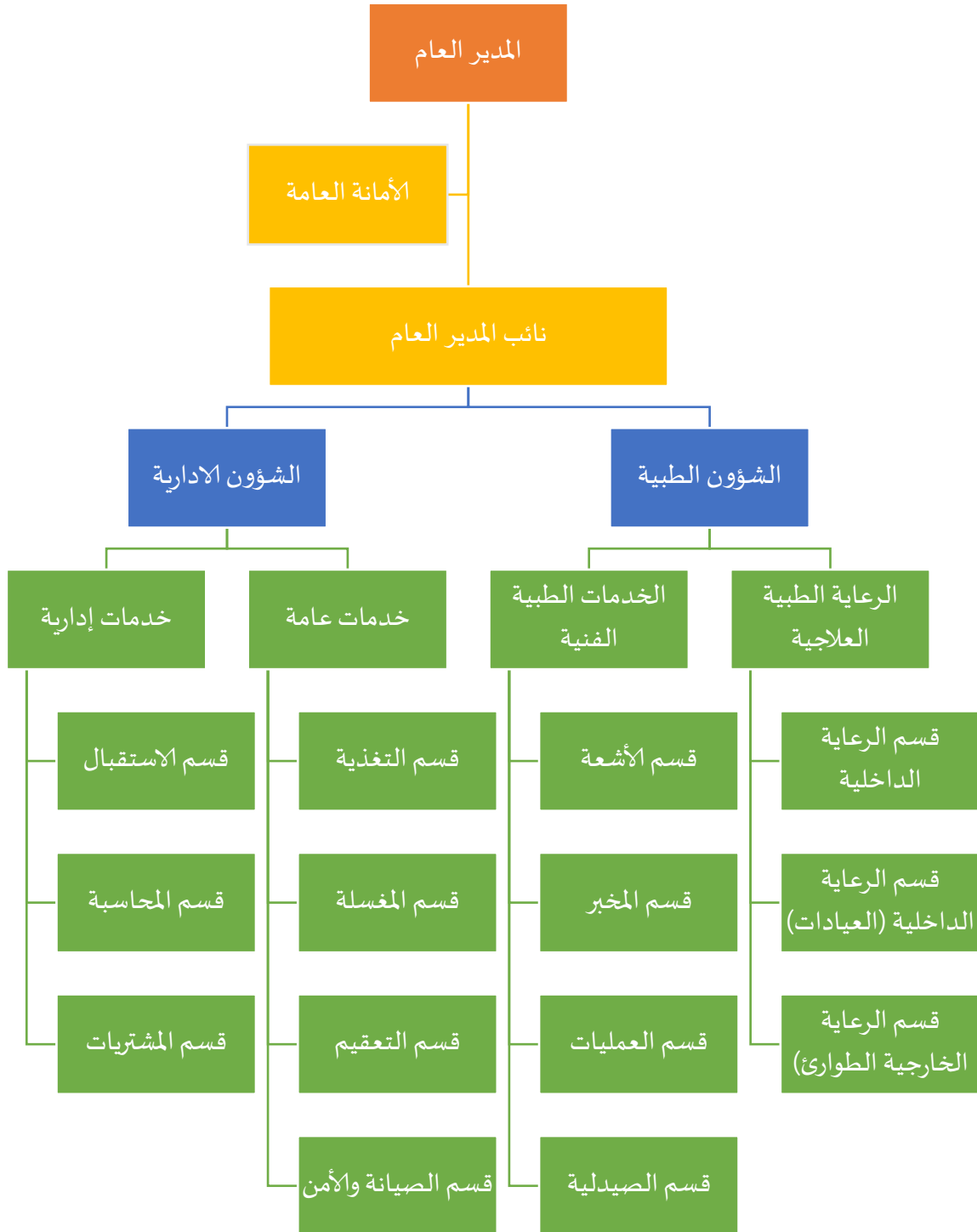
الطابق الثاني: يحتوي هذا الطابق على غرفتين للعمليات وغرفة للإنعاش وكذا قسم المخير.

الطابق الثالث: وبه يوجد مكتب المدير والسكريتاريا ويوجد فيه مصلحة الغسيل، المطعم، الصيدلية مصلحة المحاسبة والمالية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمصحة الرمال:

لضمان السير الحسن للمصحة وضمان تقديم خدمات منتظمة وواضحة للمريض والعاملين في المصحة يستوجب ضرورة معرفة الهيكل التنظيمي للمصحة.

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لمصلحة الرمال



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

نوضح في هذا المبحث المنهجية التي سنتبعها في هذه الدراسة من خلال ابراز مجتمع وعينة الدراسة كما نتطرق الى طرق جمع البيانات.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات

من خلال هذا المطلب سيتم التعريف بالطريقة المنتهجة في هذه الدراسة ألا وهي الاستمارة وأيضا معرفة المراحل التي سنقوم بها من خلال إعداد الاستمارة وطريقة توزيعه وفي الاخير سنتطرق الى العينة المدروسة.

أولا: الطريقة

يشمل هذا العنصر تحليل مجتمع وعينة الدراسة.

1- منهجية الدراسة

ان المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا في دور التكوين المستمر للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كما ان طبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان، لذلك سنعتمد على المنهج التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

2-مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع وحدات المعاينة التي تنتمي الى مجتمع الدراسة، حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها"¹، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في مصحة الرمال.

3-عينة الدراسة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعا في معظم البحوث العلمية، وتعرف بأنها: "نموذجا يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة او استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث"²، أما عينة الدراسة فقد اقتضت على العاملين موظفي وأطباء مصحة

¹ فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 18.

² عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013، ص 186.

الرمال، وقد تم توزيع 35 استمارة على جميع أفراد العينة، في حين تم استرجاع 32 استمارة، وتم استبعاد 02 استمارات. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01-02): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدرسة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات المدرسة	نسبة الردود
35	32	03	02	30	%85.71

المصدر: من إعداد الطالبات.

ثانيا: الأدوات

يشمل هذا العنصر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

1- الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها"¹، وقد تطلب بناء الاستمارة عدة مراحل هي:

1-1 مرحلة تصميم الاستمارة

تم إعداد الاستمارة خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثنا، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستمارة أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الاستمارة ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

سبقت محاور الاستمارة دياجعة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

¹ محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011، ص 205.

1-2 محتوى الاستمارة

احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 5 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم 01).

❖ **الجزء الأول:** يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من ستة فقرات (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المنصب الوظيفي).

❖ **الجزء الثاني:** يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

- **المحور الأول:** أهمية التكوين المستمر، ويتكون من 04 فقرات.
- **المحور الثاني:** وجود التكوين المستمر لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ويتكون من 04 فقرات.
- **المحور الثالث:** تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ويتكون من 05 فقرات.
- **المحور الرابع:** دور التكوين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ويتكون من 05 فقرات.

1-3 مرحلة صدق الاستمارة

قبل اختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي؛ فالثبات الداخلي فيُقصد به مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد اقتصررت هذه الدراسة على اختبار درجة الثبات الداخلي للاستبانة فقط، وذلك بالاعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الاساتذة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

أ-التحكيم من قبل الاساتذة

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الأساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين؛
- تفادي وتجنب استخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

ب-حساب معامل ألفا كرونباخ: يظهر الجدول التالي معامل ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة وإجمالي فقراتها:

الجدول رقم (02-02): معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ).

الاستمارة	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
	18	0.798	0.893

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الاستمارة تتمتع بمعامل ثبات وصدق مرتفعة (حيث أنها فوق 0.6)، وهو ما يشير إلى تجانس الفقرات وموثوقية الأداء.

أن أنه يمكن اعتبار الاستبانة ككل أداة موثوقة وصادقة لقياس الأهداف البحثية المتعلقة بها.

1-4 توزيع الاستمارة

بعد الانتهاء من تصميم وإعداد الاستمارة جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة، مع حرص الباحث على التواجد أثناء عملية ملئها من طرف الأفراد المعنيين من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يُصادفان الأفراد أثناء عملية ملئ الاستمارة، وذلك حتى تكون إجاباتهم أكثر دقة وموضوعية، كما تم ترك الاستمارات عند بعض افراد العينة بسبب تعذر الحضور أثناء عملية ملئها.

3- مقياس ليكرت

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطالبات.

ثالثا: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول موضوع الدراسة، ومن هذه الأدوات نجد:

- المتوسط الحسابي المرجح: يعرف بأنه: " مجموع القراءات مقسوما على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداماً"¹.

- اختبار (T-test) **T**: هو اختبار إحصائي يستخدم للمقارنة بين متوسط عينة واحدة أو أكثر لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه المتوسطات وقيمة نظرية أو متوسط عينة أخرى، يُستخدم بشكل شائع لتحديد ما إذا كان الفرق بين المتوسطات ناتجا عن الصدفة أو يعكس فرقا حقيقيا في المجتمع².

2- البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم استعمال برنامج spss v25 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية

سيتم فيما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، المنصب الوظيفي، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

1-تحليل خصائص أفراد حسب الجنس

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (02-04): توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	البيان
36.7%	11	ذكر
63.3%	19	انثى
100%	30	المجموع

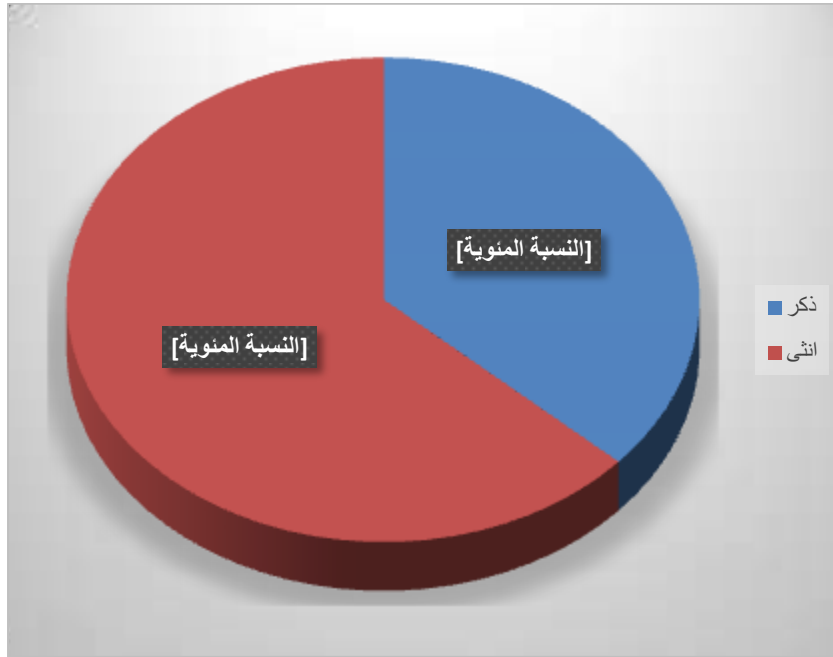
المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

¹ حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 96.

² Gravetter F. J., Wallnau L. B, **Statistics for the Behavioral Sciences**, 10th ed., Cengage Learning, 2017

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم أنثى وذلك حيث بلغ عددهم 19 فرداً أي بنسبة 63.3% من إجمالي أفراد العينة، فيما كان عدد الذكور 11 فرداً بنسبة 36.7%.

الشكل رقم (02-02): توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

2-تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر:

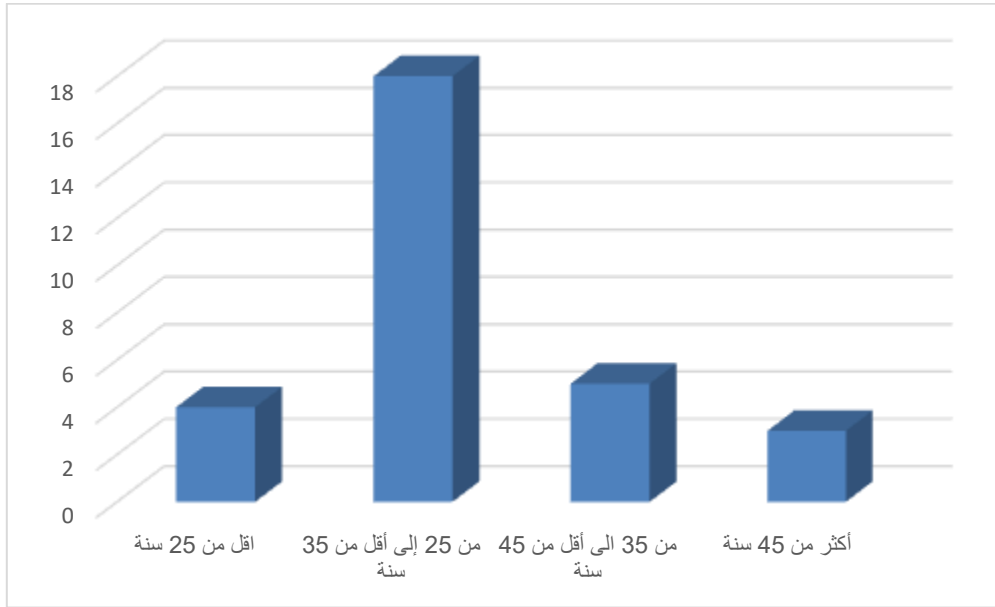
الجدول رقم (05-02): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
13.3%	04	أقل من 25 سنة
60%	18	من 25 إلى أقل من 35 سنة
16.6%	05	من 35 إلى أقل من 45 سنة
10%	03	أكثر من 45 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر، يتضح أن أكبر فئة عمرية هي من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 60%، تليها الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 16.6%، ثم الفئة أقل من 25 سنة بنسبة 13.3%، وفي الأخير الفئة الأكثر من 45 سنة بنسبة 10%.

الشكل رقم (02-03): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

3-تحليل خصائص أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية:

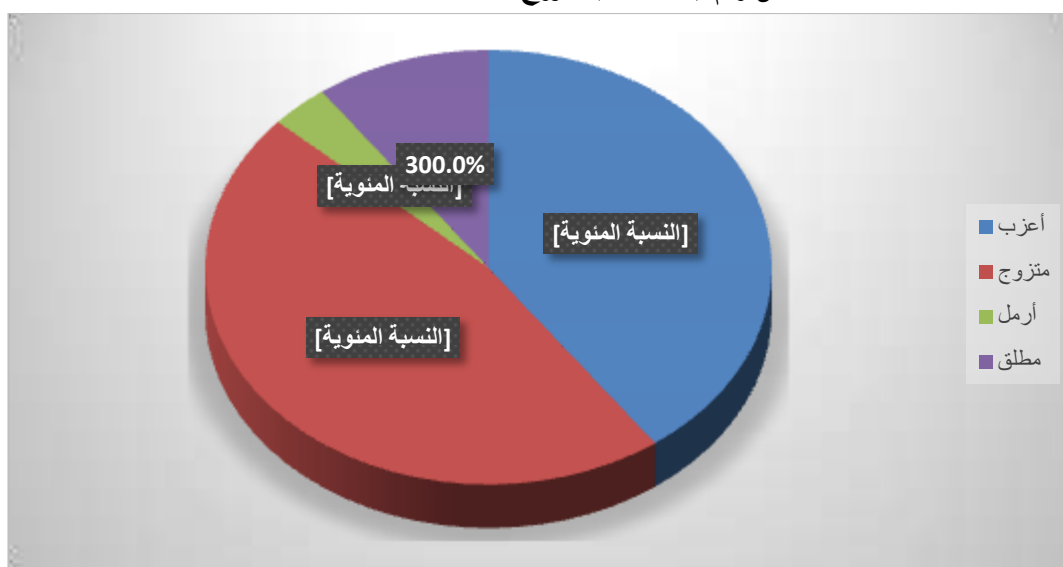
الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
40%	12	أعزب
46.7%	14	متزوج
03.3%	01	أرمل
10%	03	مطلق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية، نلاحظ بأن المتزوجين هم الأكثر حيث كانت نسبتهم 46.7%، تليها العزب بنسبة 40%، ثم المطلقين بنسبة 10%، أما الأرامل فنسبتهم 03.3%.

الشكل رقم (02-04): توزيع العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

4-تحليل خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

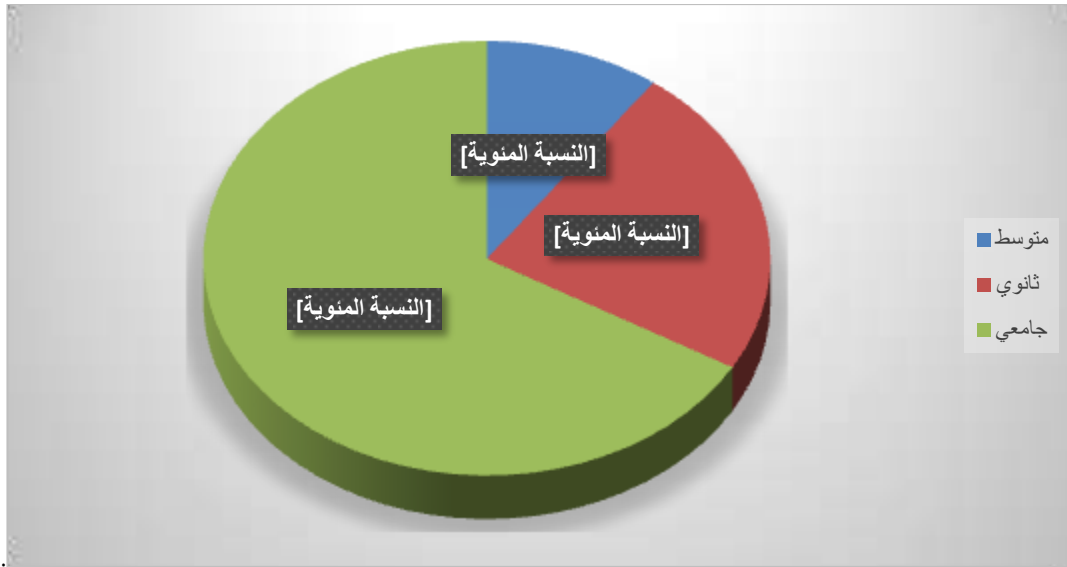
الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
10%	03	متوسط
23.3%	07	ثانوي
66.7%	20	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، ان المستوى الأكاديمي هو الأكثر حيث تحصل المستوى الجامعي على نسبة 66.7%، تليها الثانوي بنسبة 23.3%، فيما سجلنا في المستوى المتوسط بنسبة 10%.

الشكل رقم (02-04): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

5-تحليل خصائص أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

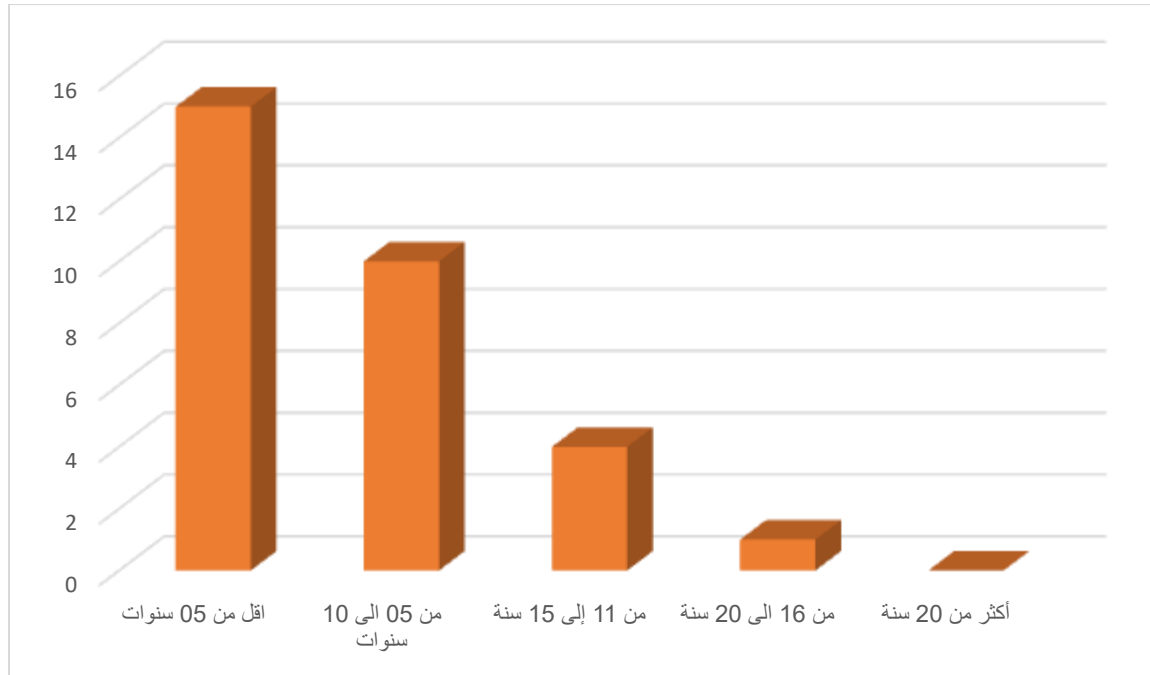
الجدول رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	البيان
15%	15	اقل من 05 سنوات
10%	10	من 05 الى 10 سنوات
04%	04	من 11 إلى 15 سنة
01%	01	من 16 الى 20 سنة
00	00	أكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، نلاحظ ان أكبر فئة ذات خبرة مهنية هي الأقل من 5 سنوات بنسبة 15%، تليها الفئة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 10%، ثم الفئة من 11 الى 15 سنة بنسبة 4%، وفي الأخير الفئة من 16 الى 20 سنة بنسبة 1%، فيما لم نسجل أي فرد في الفئة الأكثر من 20 سنة.

الشكل رقم (02-05): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

6-تحليل خصائص أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي:

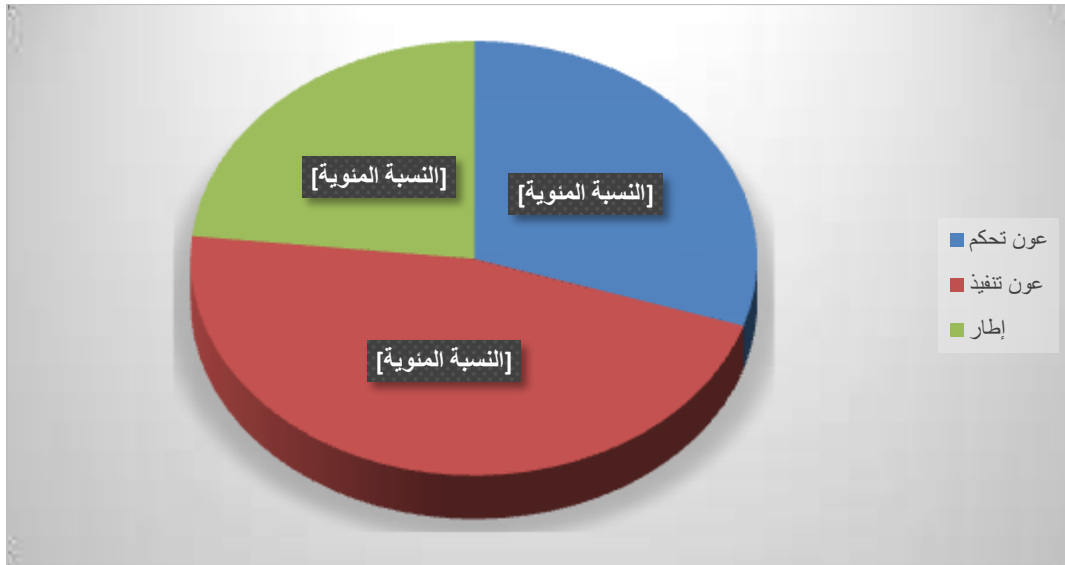
الجدول رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
30%	09	عون تحكم
46.7%	14	عون تنفيذ
23.3%	07	إطار
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية، نلاحظ بأن أعلى درجة وظيفية هي عون تنفيذ بنسبة 46.7%، ثم عون تحكم بنسبة 30%، ومن ثم إطار بنسبة 23.3%.

الشكل رقم (02-05): توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

المطلب الثالث: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالاستبيان نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتماداً على مقياس ليكارت الخماسي.

1- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الأول: أهمية التكوين المستمر

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات المحور الأول الخاص بأهمية التكوين المستمر.

الجدول رقم (02-09): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: أخلاقيات المنظمة

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	
			العدد	العدد	العدد	العدد					
			%	%	%	%					
المكون الأول: أهمية التكوين المستمر	01	تعتب الدورات التكوينية ضرورية للعاملين	-	-	01	09	20	4.63	01	موافق بشدة	
			-	-	03.3	30	66.7				
	02	تعطي المؤسسة أهمية بالغة للدورات التكوينية التي يلقاها العامل	01	06	03	09	11	3.77	04	موافق	
			03.3	20	10	30	36.7				
	03	تعمل الدورات التكوينية والتدريبية على تحفيز العاملين لتحسين الأداء	-	-	03	11	16	4.43	02	موافق بشدة	
			-	-	10	36.7	53.3				
	04	يقوي التكوين المستمر الشعور بالانتماء لدى العاملين في المؤسسة	-	02	02	12	14	4.27	03	موافق بشدة	
			-	06.7	06.7	40	46.7				
	مجموع المحور الأول: أهمية التكوين المستمر								4.27	موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول المحور الأول: أهمية التكوين المستمر، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تعتبر الدورات التكوينية ضرورية للعاملين " بمتوسط حسابي 4.63 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تعمل الدورات التكوينية والتدريبية على تحفيز العاملين لتحسين الأداء " بمتوسط حسابي 4.43 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تستخدم مؤسستكم في عملياتها آليات للرقابة والالتزام بالميثاق الاخلاقي " بمتوسط حسابي 4.27 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تعطي المؤسسة أهمية بالغة للدورات التكوينية التي يلقاها العامل " بمتوسط حسابي 3.77 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 4.27 أي ان اتجاهه (موافق بشدة).

2-تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني: وجود التكوين المستمر لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات المحور الثاني الخاص بوجود التكوين

المستمر لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الجدول رقم (02-10): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات المحور الثاني: وجود التكوين المستمر لدى المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%	%				
المحور الثاني: وجود التكوين المستمر لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	01	يعتبر التكوين عن التوظيف مهما وأساسيا	-	01	02	17	10	4.2	02	موافق بشدة	
			-	03.3	06.7	56.7	33.3				
	02	التكوين يساعد على اكتساب مهارات جديدة في العمل	-	-	01	08	21	4.67	01	موافق بشدة	
			-	-	03.3	26.7	70				
	03	يجب الاستفادة من تكوين مستمر عند كل ترقية	-	05	05	06	14	3.97	04	موافق بشدة	
			-	16.7	16.7	20	46.7				
	04	يجب أن يكون التكوين المستمر إلزاميا في المؤسسة الاقتصادية	-	01	07	10	12	4.1	03	موافق بشدة	
			-	03.3	23.3	33.3	40				
	مجموع المحور الثاني: وجود التكوين المستمر لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية								4.23	موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول المحور الثاني: وجود التكوين

المستمر لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " التكوين يساعد على اكتساب مهارات جديدة في العمل " بمتوسط حسابي 4.67 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " يعتبر التكوين عن التوظيف مهما وأساسيا " بمتوسط حسابي 4.2 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " يجب أن يكون التكوين المستمر إلزاميا في المؤسسة الاقتصادية " بمتوسط حسابي 4.1 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " يجب الاستفادة من تكوين مستمر عند كل ترقية " بمتوسط حسابي 3.97 واتجاه (موافق بشدة).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 4.23 أي ان اتجاهه (موافق بشدة).

4-تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثالث: تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات المحور الثالث: تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الجدول رقم (02-11): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات المحور الثالث: تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%				
المحور الثالث: تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	01	تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق	-	-	02	17	11	4.17	01	موافق
			-	-	06.7	56.7	36.7			
	02	تواجه المؤسسة منافسين أقوياء	-	-	02	15	13	4.07	03	موافق
			-	-	06.7	50	43.3			
	03	تمتلك المؤسسة زبائن أوفياء	-	01	02	12	15	4.2	02	موافق
			-	03.3	06.7	40	50			
	04	تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها باستمرار	-	03	08	11	08	3.63	05	موافق
			-	10	26.7	36.7	26.7			
	05	أسعار المنتجات والخدمات التي تعرضها المؤسسة أقل نسبيا من منافسيها	01	03	03	14	09	3.8	04	موافق
			03.3	10	10	46.7	30			
مجموع المحور الثالث: تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية										
			3.97					موافق		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول المحور الثالث: تحقيق الميزة

التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق " بمتوسط حسابي 4.17 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تمتلك المؤسسة زبائن أوفياء " بمتوسط حسابي 4.2 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تواجه المؤسسة منافسين أقوياء " بمتوسط حسابي 4.07 واتجاه (موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " أسعار المنتجات والخدمات التي تعرضها المؤسسة أقل نسبيا من منافسيها " بمتوسط حسابي 3.8 واتجاه (موافق).

-المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها باستمرار " بمتوسط حسابي 3.63 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.97 أي ان اتجاهه (موافق).

4-تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الرابع: دور التكوين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات المحور الرابع: دور التكوين المستمر في

تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الجدول رقم (02-11): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات المحور الرابع: دور التكوين المستمر في تحقيق الميزة

التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
المكون	ارقام الفقرات	العبارات	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
المكون 01	01	يساهم التكوين المستمر للعاملين في تحسين جودة المنتجات والخدمات المتقدمة	-	-	02	17	11	4.3	03	موافق بشدة
			-	-	06.7	56.7	36.7			
المكون 02	02	يوجد تطور في الأداء العملي بعد كل استفادة من تكوين مستمر	-	-	02	15	13	4.37	01	موافق بشدة
			-	-	06.7	50	43.3			
المكون 03	03	يساهم التكوين المستمر في زيادة	-	01	02	12	15	4.37	02	موافق

الفصل الثاني : الاطار التطبيقي لدراسة حالة المؤسسة

بشدة			50	40	06.7	03.3	-	الكفاءة الإنتاجية للعاملين		
موافق	05	3.8	08	11	08	03	-	يساهم التكوين المستمر في إبراز مكانة الموظف داخل المؤسسة	04	
موافق	04	3.9	09	14	03	03	01	تعتبر المؤسسة ان العامل البشري هو أهم عنصر من أجل تحقيق ميزة تنافسية	05	
موافق		4.14	30	46.7	10	10	03.3	مجموع المحور الرابع: دور التكوين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية لدة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول المحور الرابع: دور التكوين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية لدة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ما يلي:
- المرتبة الأولى: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " يوجد تطور في الأداء العملي بعد كل استفادة من تكوين مستمر " بمتوسط حسابي 4.37 واتجاه (موافق بشدة).
 - المرتبة الثانية: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " يساهم التكوين المستمر في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين " بمتوسط حسابي 4.37 واتجاه (موافق بشدة).
 - المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " يساهم التكوين المستمر للعاملين في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة " بمتوسط حسابي 4.3 واتجاه (موافق).
 - المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " تعتبر المؤسسة ان العامل البشري هو أهم عنصر من أجل تحقيق ميزة تنافسية " بمتوسط حسابي 3.9 واتجاه (موافق).
 - المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " يساهم التكوين المستمر في إبراز مكانة الموظف داخل المؤسسة " بمتوسط حسابي 3.8 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 4.14 أي ان اتجاهه (موافق).

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في:

1-اختبار الفرضية الأولى:

نص الفرضية: توجد أهمية للتكوين المستمر من وجهة نظر أفراد العينة.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

فرضية العدم (H_0) = لا توجد أهمية للتكوين المستمر من وجهة نظر أفراد العينة.

الفرضية البديلة (H_1) = توجد أهمية للتكوين المستمر من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (02-13): اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة الاحصائية
	37.315	29	4.27	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

أظهر اختبار T لعينة واحدة أن متوسط تقديرات أفراد العينة لأهمية التكوين المستمر ($M = 4.27$) يختلف بشكل دال إحصائيا عن القيمة النظرية المعتمدة (3)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

بما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن أفراد العينة يقرون بأهمية التكوين المستمر بدرجة مرتفعة.

-نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

نص الفرضية: تطبق المؤسسة برامج تكوين مستمر بشكل فعال.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا تطبق المؤسسة برامج تكوين مستمر بشكل فعال.

الفرضية البديلة (H_1): تطبق المؤسسة برامج تكوين مستمر بشكل فعال.

الجدول رقم (02-14): اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة الاحصائية
	35.154	29	4.23	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

أظهر اختبار T لعينة واحدة أن متوسط تقديرات أفراد العينة لوجود التكوين المستمر في المؤسسة ($M = 4.23$) يختلف بشكل دال إحصائيا عن القيمة النظرية المعتمدة (3)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

بما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تطبق برامج تكوين مستمر بشكل فعال.

-نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

نص الفرضية: تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية واضحة.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية.

الفرضية البديلة (H_1): تحقق المؤسسة ميزة تنافسية.

الجدول رقم (02-15): اختبار الفرضية الثالثة

مستوى الدلالة الاحصائية	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الفرضية الثالثة
0.000	3.97	29	63.385	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

أظهر اختبار T لعينة واحدة أن متوسط تقديرات أفراد العينة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ($M = 3.97$) يختلف بشكل دال إحصائيا عن القيمة النظرية المعتمدة (3)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

بما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية واضحة.

نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: يساهم التكوين المستمر بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم التكوين المستمر بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرضية البديلة (H_1): يساهم التكوين المستمر بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الجدول رقم (02-15): اختبار الفرضية الرابعة.

مستوى الدلالة الاحصائية	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الفرضية الرابعة
0.000	4.14	29	36.17	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

أظهر اختبار T لعينة واحدة أن متوسط تقديرات أفراد العينة لدور التكوين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية ($M = 4.14$) يختلف بشكل دال إحصائيا عن القيمة النظرية المعتمدة (3)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

بما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن التكوين المستمر يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.

خلاصة الفصل :

من الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها عن طريق اعداد استمارة استبيان والتي تهدف إلى معرفة دور التكوين المستمر للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تم توزيعها على عينة من موظفي وعاملي مصلحة الرمال، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الاستمارة والمدرجة في برنامج (Spss) والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، وإختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، وقد تم التوصل الى أن للتكوين المستمر للعاملين دور في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

خاتمة

ختاماً يشكل التكوين المستمر اليوم أحد أبرز المحاور التي تركز عليها المؤسسات لتحقيق استدامة تنافسياتها ومواكبة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، وفي هذا الإطار، جاء بحثنا الموسوم بـ "دور التكوين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة مصحة الرمال بالوادي"، محاولة للكشف عن مدى مساهمة التكوين المستمر في تطوير الأداء الوظيفي وضمان التفوق المؤسسي في قطاع حساس كقطاع الخدمات الصحية.

ولقد انطلقت هذه الدراسة من واقع يشهد فيه سوق العمل الجزائري تحديات متزايدة، فرضت على المؤسسات أن تتجه نحو الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بشكل منهج وعلمي، كوسيلة لخلق قيمة مضافة وتحقيق استمرارية التميز.

كما كشفت النتائج أن مصحة الرمال أولت اهتماماً لا بأس به لبرامج التكوين، إلا أن هناك حاجة أكبر إلى تنظيم هذه البرامج وفق خطط مدروسة تتماشى مع احتياجات العاملين واستراتيجية المصحة على المدى الطويل، كما أن المؤسسات التي تتبنى نهجاً منهجياً ومنظماً في التكوين تحقق مستويات أعلى من الأداء وتستطيع الحفاظ على موقع تنافسي قوي مقارنة بالمؤسسات التي تهمل هذا الجانب الحيوي.

انطلاقاً من الدراسة النظرية والتحليل الميداني، توصلنا إلى جملة من النتائج، التوصيات، والآفاق المستقبلية، يمكن عرضها كالتالي:

- أثبت التكوين المستمر فعاليته في تطوير المهارات المهنية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمصحة الرمال، كما أنه ساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي لدى الموظفين.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الميزة التنافسية لا تتحقق فقط عبر المعدات الحديثة أو التكنولوجيا، بل عبر تطوير الكفاءات البشرية بشكل مستمر.
- بين أن التكوين المستمر أدى إلى تحفيز روح المبادرة والابتكار بين العاملين، مما أثر إيجابياً على جودة الخدمات الصحية المقدمة.
- كشفت الدراسة عن وجود تفاوت في استفادة مختلف الفئات الوظيفية من برامج التكوين، مما يستدعي مزيداً من العدالة في توزيع الفرص التكوينية.

- وجود علاقة إيجابية بين مدى تنظيم برامج التكوين واستمرارية الميزة التنافسية للمصحة.

❖ **توصيات الدراسة:** في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول دور التكوين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات والتي لخصت في:

- ضرورة تطوير سياسة تكوين مستمرة ومتكاملة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لا العشوائي.
 - إنشاء نظام داخلي لتقييم نتائج كل برنامج تكويني وربطه بتحسين الأداء الفعلي للعاملين.
 - تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المصحة وتحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في برامج التكوين.
 - إقامة شراكات مع معاهد ومراكز تدريب متخصصة لضمان جودة المحتوى التكويني وحداثته.
 - تخصيص ميزانية كافية لدعم أنشطة التكوين المستمر وجعلها جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المصحة.
- الأفاق المستقبلية للدراسة:** تفتح هذه الدراسة عدة آفاق علمية وعملية يمكن البناء عليها مستقبلاً، ومن بين أبرز هذه الآفاق:

- دراسة أثر التكوين عن بعد (التكوين الإلكتروني) على تنمية الكفاءات داخل المؤسسات الجزائرية.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل مؤسسات من قطاعات أخرى (مثل التعليم، الصناعة) لاستنتاج آليات أفضل في إدارة التكوين.
- استكشاف أثر التكوين المستمر على الاحتفاظ بالكفاءات والحد من ظاهرة تسرب الموارد البشرية.
- تطوير نماذج تقييم دقيقة لقياس الأثر الحقيقي لبرامج التكوين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

✕ الكتب:

- حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص96.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005.
- زكي محمود هاشم ادارة الموارد البشرية جامعة الكويت 1989.
- السالم الهاجر، أبو قريش، الدليل العملي للموارد البشرية في الشركات (قانون الموارد البشرية) ، الطبعة الثانية، دار هومة.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، المركز الجامعي بالوادي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006.
- عامر إبراهيم قنديجلي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013.
- عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2012.
- فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
- محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011.
- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية إدارة أعمال، الطبعة الأولى، 2010.

✕ الأطروحات والمذكرات:

- أواد عبد الله رمضان، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك، رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا، جامعة الشرق الأدنى، نيقوسيا، 2021.
- بورقعة لينة، عشاري هاجر، التدريب في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- قالم، مذكرة تخرج مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2019.
- جلد محمد، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، بسكرة، الجزائر، 2021.

○ حسين بن عاشور، دور التكوين المستمر في ترقية مستوى الخدمة بالإدارات العمومية دراسة حالة : مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص : تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2021.

○ دور التكوين في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات شركة الطباعة بالجزائر - وحدة بشار 2012 - 2020
أموذجا، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة محلية، جامعة أمجد بوقرة - بوداوا - بومرداس، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2020.

○ زازل صورية، دور التدريب في تحقيق الابداع الإداري للمورد البشري، دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد خيضر، بسكرة، 2014.

○ عباس نجم عبد علي البديري، ضرغام حسين البديري، أثر المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، بحث كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في قسم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق، 2017.

○ فاطمة حاتم عبد الحميد، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية السورية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2015.

○ مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.

✕ المجالات والملتقيات:

○ سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 01، جامعة أمجد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2021.

○ أمينة بن علي، العجال بوزيان، مداخلة بعنوان: الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيده، الجزائر، 2009.

- قمري حياة، بوصوردي صليحة، استراتيجيات المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 5، جامعة باتنة، الجزائر، 2018.
- نادية حسن السيد علي، الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 125، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، 2020.
- أسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد، تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الإستراتيجية، العدد 83، جامعة سوهاج، مصر، 2020.
- حياة قمري، المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية وآليات الحفاظ عليها، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 02، جامعة باتنة، الجزائر، 2019.
- سمية قاسم، تأثير التكوين في إدارة الابداع بالمؤسسة الجزائرية، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 03، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2021.
- حامدي معمر، محبوبي محمد، دور التكوين الالكتروني للموظف في تحقيق جودة الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، 2022.
- بلقايد ابراهيم، سالم عبد العزيز، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، جامعة وهران، الجزائر، 2024.
- بلحاج فراحي واخرون، دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في الجزائر دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2015.

✕ مراجع أجنبية:

- Copyright BERTI Editions, Alger, 2007 ,Organisation et gestion de l'Entreprise ,Copyright Editions FOUCHER, Paris, 2006.
- Gravetter F. J., Wallnau L. B, Statistics for the Behavioral Sciences, 10th ed., Cengage Learning, 2017

✕ مراجع أخرى:

- طاطاي كمال، (1 يونيو 2016)، التكوين كمدخل لزيادة الإنتاجية، <https://almerja.com/reading.php?idm=49357>

الملاحق

ملحق رقم (01): الاستبيان الخاص بالدراسة:

أولاً: البيانات الشخصية

1_الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2_السن:

3_الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

4_المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5_الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐

15 سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

6_المنصب الوظيفي: عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐ اطار ☐

ثانياً: أهمية التكوين المستمر

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7_تري أن الدورات التكوينية ضرورية للعاملين.					
8_إن الدورات التكوينية التي يتلقاها العاملون ذو أهمية بالغة في المؤسسة.					
9_الدورات التكوينية والتدريبية مهمة على تحفيز العاملين لتحسين الأداء.					

10_ ان التكوين المستمر يقوي الشعور بالانتماء للعاملين في المؤسسة الاقتصادية.				

ثالثا: وجود التكوين المستمر لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11_ لقد استفدت من التكوين عند توظيفك.					
12_ التكوين يساعد على اكتساب مهارات جديدة.					
13_ استفدت من تكوين مستمر عند اخر ترقية لك.					
14_ يتم التكوين بصورة الزامية أو اختيارية.					

رابعا: تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16_ تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق.					
17_ تواجه المؤسسة منافسين أقوياء.					
18_ تمتلك المؤسسة زبائن أوفياء.					
19_ يتمكن المؤسسة من تحسين جودة منتجاتها .					
20_ أسعار المنتجات والخدمات التي تعرضها المؤسسة أقل لسببا من منافسيها.					

خامسا: دور التكوين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21_ يساهم التكوين المستمر في تحسين جودة المنتجات والخدمات.					
22_ يوجد تطور في الأداء العملي بعد الاستفادة من التكوين المستمر.					
23_ أرى أن التكوين المستمر عنصر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.					
24_ يساهم التكوين المستمر في إبراز مكانة الموظف داخل المؤسسة.					

25- تعتبر المؤسسة أن العامل البشري هو أهم عنصر
من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان الورقي

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	مكان العمل
01	بالي مصعب	جامعة الوادي
02	خلف منى	جامعة الوادي
03	عيشوش عواطف	جامعة الوادي
04	عابي خاليدة	جامعة الوادي

ملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	18

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	11	36.7	36.7	36.7
	انثى	19	63.3	63.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اعزب	12	40.0	40.0	40.0
	متزوج	14	46.7	46.7	86.7
	أرمل	1	3.3	3.3	90.0
	مطلق	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	3	10.0	10.0	10.0
	ثانوي	7	23.3	23.3	33.3
	جامعي	20	66.7	66.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	أقل من 5 سنوات	15	50.0	50.0	50.0
	من 5 الى 10 سنوات	10	33.3	33.3	83.3
	من 10 الى 15 سنة	4	13.3	13.3	96.7
	من 16 الى 20 سنة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون تحكم	9	30.0	30.0	30.0
	عون تنفيذ	14	46.7	46.7	76.7
	إطار	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

A1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3.3	3.3	3.3
	موافق	9	30.0	30.0	33.3
	موافق بشدة	20	66.7	66.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

A2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	6	20.0	20.0	23.3
	محايد	3	10.0	10.0	33.3
	موافق	9	30.0	30.0	63.3
	موافق بشدة	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

A3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	10.0	10.0	10.0
	موافق	11	36.7	36.7	46.7

	موافق بشدة	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

A4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	2	6.7	6.7	13.3
	موافق	12	40.0	40.0	53.3
	موافق بشدة	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	2	6.7	6.7	10.0
	موافق	17	56.7	56.7	66.7
	موافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3.3	3.3	3.3
	موافق	8	26.7	26.7	30.0
	موافق بشدة	21	70.0	70.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
	محايد	5	16.7	16.7	33.3
	موافق	6	20.0	20.0	53.3
	موافق بشدة	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	7	23.3	23.3	26.7
	موافق	10	33.3	33.3	60.0
	موافق بشدة	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

C1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	13.3	13.3	13.3
	موافق	17	56.7	56.7	70.0
	موافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

C2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	4	13.3	13.3	16.7
	موافق	17	56.7	56.7	73.3
	موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

C3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	13.3	13.3	13.3
	موافق	16	53.3	53.3	66.7
	موافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

C4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
	محايد	11	36.7	36.7	46.7
	موافق	10	33.3	33.3	80.0
	موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

C5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	7	23.3	23.3	30.0
	موافق	16	53.3	53.3	83.3
	موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

F1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	6.7	6.7	6.7
	موافق	17	56.7	56.7	63.3
	موافق بشدة	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

F2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	6.7	6.7	6.7
	موافق	15	50.0	50.0	56.7
	موافق بشدة	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

F3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.3	3.3	3.3

محايد	2	6.7	6.7	10.0
موافق	12	40.0	40.0	50.0
موافق بشدة	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

F4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
	محايد	8	26.7	26.7	36.7
	موافق	11	36.7	36.7	73.3
	موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

F5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	3	10.0	10.0	13.3
	محايد	3	10.0	10.0	23.3
	موافق	14	46.7	46.7	70.0
	موافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	18

Statistics

	Mean
A1	4.63
A2	3.77
A3	4.43
A4	4.27
B1	4.20
B2	4.67
B3	3.97
B4	4.10
C1	4.17
C2	4.07
C3	4.20
C4	3.63
C5	3.80
F1	4.30
F2	4.37
F3	4.37
F4	3.80
F5	3.90
المحور الاول	4.2750
المحور الثاني	4.2333
المحور الثالث	3.9733
المحور الرابع	4.1467

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الاول	30	4.2750	.62750	.11456
المحور الثاني	30	4.2333	.65959	.12042
المحور الثالث	30	3.9733	.34334	.06269
المحور الرابع	30	4.1467	.62793	.11464

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الاول	37.315	29	.000	4.27500	4.0407	4.5093
المحور الثاني	35.154	29	.000	4.23333	3.9870	4.4796
المحور الثالث	63.385	29	.000	3.97333	3.8451	4.1015
المحور الرابع	36.170	29	.000	4.14667	3.9122	4.3811

