

التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة)

Training as a mechanism to achieve competitive advantage in the economic establishment

(Case study of Algeria Telecom Ouargla)

صوالحي ليلي*، مخبر السياحة، الإقليم والمؤسسات، جامعة غرداية

leila.soualhi@univ-ghardaia.dz

بداع بوجمعة، مخبر السياحة، الإقليم والمؤسسات، جامعة غرداية

Boudjemaa.bedaa@univ-ghardaia.dz

تاريخ إرسال المقال: 2025 / 01 / 21 تاريخ قبول المقال: 2025 / 04 / 30 تاريخ نشر المقال: 2025 / 05 / 13

المخلص:

تعد وظيفة التدريب في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات لبناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية، الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة العناصر السابقة وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي. وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات العديد من دول العالم، المتقدمة والنامية على حد سواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري يتميز بالكفاءة والمهارة، كما أن عملية التدريب تعتبر من بين أهم النشاطات الخاصة بالموارد البشرية نظرا لمساهمته الفعالة في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمات، وتسعى هذه الدراسة لتوضيح مدى مساهمة عملية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وتمكن العاملين بها من التأقلم مع المستجدات التي تحدث على مستوى المؤسسة الأمر الذي يساعدها في تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، آلية، الميزة التنافسية، تحقيق، مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

Abstract:

The training function in modern economic institutions is one of the most important components of development adopted by institutions, To build a system capable, now and in the future, of facing human, technical, productive and administrative pressures and challenges which is directly related to the individual being a human being on the one hand and the primary driver of all the previous elements and thus the efficiency of organizational performance. Training has become a top priority in many countries of the world, both developed and developing, As one of the important ways to create an efficient and skilled administrative body, The training process is considered one of the most important human resources activities due to its effective contribution to achieving competitive advantages for organizations, This study seeks to clarify the extent to which the training process

contributes to achieving advantage at Algeria Telecom Ouargla, It enables its employees to adapt to developments occurring at the organization level which helps it achieve its goals, increase its competitive capabilities, and thus achieve a competitive advantage for the organization.

Key words: Training, competitive advantage, achieving, Algeria Telecom Corporation Ouargla.

المقدمة:

تحتاج مختلف المنظمات إلى عمال على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة، والحفاظ على مكانتها السوقية، ويعد التدريب من المتطلبات الهامة لمواكبة التطورات والتحديات المستمرة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، حيث يلعب دورا هاما في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية، وهو ما يبرز أهمية التدريب في استراتيجيات الشركات الكبيرة والمنظمات العالمية، فالتدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، وتكمن أهمية الدراسة في كون الموضوع جد هام والمتمثل في التدريب، وتمكن العاملين من التأقلم مع المستجدات التي تحدث على مستوى المنظمة وبهذا يتم تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وقد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لدراسة مدى مساهمة العملية التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية بها، على اعتبار أنها مؤسسة عمومية اقتصادية تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت وهو ما سمح لها بولوج عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال والذي يمتاز بالمنافسة الشديدة.

وعلى ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة عملية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة نقترح الفرضيات التالية:

- كلما كانت برامج التدريب ذات جودة عالية كلما كان تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة متزايدا.
- كلما كان المدربين متخصصين وذوي خبرة وكفاءة كلما كان اكتساب المتدربين للمهارات والتقنيات مما يحقق مزايا تنافسية للمؤسسة.
- كلما كانت أماكن التدريب مهيأة ومتاحة كلما كان دور للمتدربين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة مرتفعا جدا.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة تحقيق ما يلي:

- التعرف على مفهوم التدريب.
- إبراز أهداف عملية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.
- توضيح كيفية مساهمة التدريب وتأثيره في المنظمة وانعكاساته على تحقيق الميزة التنافسية.

-دراسة علاقة التدريب بالميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

منهج الدراسة: لمعالجة إشكالية البحث تم توظيف المنهج الوصفي لسرد مختلف البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب المفاهيمي للدراسة، والمنهج التحليلي بغرض الحصول على النتائج وتحليلها، ومنهج دراسة الحالة من خلال تعقب عملية تدريب موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية فيها، كما تمت الاستعانة بالأدوات الإحصائية على مستوى الجانب التطبيقي لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة: عملت دراستنا على تسليط الضوء على مؤسسة من المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، من أجل دراسة علاقة التدريب بالميزة التنافسية فيها، بحيث قمنا باستهداف مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر والبالغ عددهم 90 موظف، بحيث تم توزيع 36 استبيان على بعض الإطارات الموجودة على مستوى المؤسسة ومن تخصصات مختلفة ومن مصالح مختلفة، وقد تمكنا من استرجاع 30 استبيان، وتبقى 06 استبيانات لم ترد (لم تسترجع).

وللإجابة عن الإشكالية وتأكيد الفرضيات أو نفيها تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث محاور رئيسية، يتناول المحور الأول مفهوم كل من التدريب والميزة التنافسية، أما المحور الثاني فسيتطرق لتأثير التدريب على الميزة التنافسية، في حين سيعالج المحور الثالث دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

1- المحور الأول : مفهوم التدريب والميزة التنافسية

لقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات بشكل كبير، مما أصبح هذا المورد يعد بمثابة استثمار مربح للغاية، وتعتبر وظيفة التدريب من المواضيع الأساسية في عصرنا الحالي لما له من ارتباط مباشر بالأداء والكفاءة الإنتاجية، وقد أصبح هذا المدخل يحتل الصدارة في أولويات العديد من المؤسسات باعتباره أحد السبل المهمة لتحقيق كفاءة إنتاجية ومستوى أداء عالي ومستمر لتحقيق الميزة التنافسية.

1.1- مفهوم التدريب

يمثل العنصر البشري موردا أساسيا من موارد المنظمات، كما تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي، لذا يعتبر التدريب نشاط من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها نشاطا يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

1.1.1- تعريف التدريب وبعض المفاهيم المشابهة

يعتبر التدريب نشاطا مهما من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وهناك اختلاف بينه وبين بعض المفاهيم المشابهة له كالتطوير والتكوين والتأهيل والتنمية والتعليم.

1.1.1.1-تعريف التدريب

لقد تعددت واختلفت تعريفات التدريب نذكر منها:

- عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد.

- عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وتستهدف إكسابه المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه.¹

- عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي.²

فالتدريب إذن هو ذلك النشاط المنظم الذي يستهدف إكساب الأفراد المعارف والخبرات والمهارات الفكرية والجسمية التي يحتاجها الفرد لأداء وظيفة معينة، من أجل رفع مستوى الأداء والإنتاجية في المنظمة.

2.1.1.1- الفرق بين التدريب والمفاهيم المشابهة له

يختلف مفهوم التدريب عن بعض المفاهيم المشابهة له وهي كالتالي:

- **التدريب والتطوير:** يعتبر التدريب والتطوير من المصطلحات التي يشار إليها في عالم التنمية، مما يساهم التدريب والتطوير في تحسين أداء وزيادة مستوى المهارات والمعرفة، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية، وهذا ما يعزز الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية وهذا الاختلاف بين التدريب والتطوير يبينه الجدول الآتي:³

الجدول 1: المقارنة بين التدريب والتطوير

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل (جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس (2006)، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع،

ص186.

- **التدريب والتكوين:** يكمن الاختلاف بين التدريب والتكوين في أن التدريب يقتصر على التعلم في مجال مهنة معينة أي ارتباطه بالجانب العملي، بينما التكوين فيشمل التعلم في عدة مجالات واسعة.

- **التدريب والتأهيل:** التأهيل عبارة عن تلك الخدمات المهنية المقدمة للعمال لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال أخرى، ويتركز التأهيل على عملية التكيف مع الآخرين في العمل، بينما يتركز التدريب حول الأداء.⁴
- **التدريب والتنمية:** فالتدريب هو نقل مهارات يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين، وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم.⁵
- **التدريب والتعليم:** كثير من الناس يعتبرون التدريب والتعليم نفس الشيء، ولكن كلا المصطلحين مختلفان، ولديهما العديد من الاختلافات وتكمن هاته الاختلافات كما هو موضح في الجدول الآتي:⁶

الجدول 2: الفروق الأساسية بين مفهوم التدريب والتعليم

الخصائص	التدريب	التعليم
الأهداف	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم وأعمالهم	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة
الزمن	ممكن أن يكون قصيرا جدا	غير محدد
المحتوى	غالبا ما يكون، محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد	متسع وشامل

المصدر: نوري منير (2014)، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 242.

3.1.1- أهمية التدريب

تتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا أهمها:⁷

- انجاز وظيفي أفضل، كما ونوعا، أي زيادة الإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف.
 - زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.
 - يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء.
 - تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.
 - التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل.
 - يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.
 - يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.
- فالتدريب هو تلك العملية التي تتم من خلالها إتاحة الفرصة لصقل مهارات الأفراد واكتسابهم للخبرات، وتزودهم بالمعلومات حول وظائفهم مما يساهم في زيادة كفاءتهم ورفع مستوى انتاجيتهم.

4.1.1 - أهداف التدريب

- تسعى العملية التدريبية لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها ما يلي:⁸
- يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء أفراد التنظيم، وهذا يؤدي بالتالي إلى رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية.
 - يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.
 - يخلق التدريب علاقة ايجابية بين المنظمة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد، وهذا ما ينتج عنه انتماء الفرد إلى المنظمة.
 - تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
 - إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد، بالنقل أو الترقية.
 - إعداد الموظفين الجدد، وتهيئتهم للقيام بعملهم على أكمل وجه.
 - تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي، قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين وخفض دوران العمالة والغياب.
 - مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.

5.1.1 - أنواع التدريب

هناك العديد من أنواع العمليات التدريبية يمكن تصنيفها بالشكل التالي:

- **تدريب من حيث الهدف:** والذي ينقسم إلى الأنواع التالية:⁹
 - ✓ تدريب المهارات: ويهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فنية أو فكرية أو سلوكية.
 - ✓ التدريب السلوكي: يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب واتجاهاته ومحاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة.
 - ✓ التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين وإحاطته بكل جديد.
- **تدريب من حيث المدة الزمنية:** وهو بدوره ينقسم إلى الأنواع الآتية:¹⁰
 - ✓ تدريب قصير الأجل: ويستمر البرنامج التدريبي في هذا النوع من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة، ومن ميزات هذا التدريب عدم غياب المتدرب عن موقع عمله فترة طويلة.

- ✓ تدريب طويل الأجل: وفيه قد تصل المدة الزمنية إلى سنة كاملة أو أكثر ومن حسنات هذا التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية ودقيقة حول موضوعات التدريب.
- **تدريب حسب المكان:** والذي ينقسم إلى الأنواع الآتية:¹¹
 - ✓ تدريب في مكان العمل: يعتبر من أوسع طرق التدريب انتشارا أو شيوعا ومن أشكاله التدريب عن طريق الرئيس المباشر، التدريب عن طريق العامل القديم.
 - ✓ التدريب خارج مكان العمل: ذلك التدريب الذي يعطى للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية.

2.1- مفهوم الميزة التنافسية

إن نشاط المنظمة في بيئة تنافسية يفرض عليها الاجتهاد قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، لاسيما ما أفرزته العولمة من اشتداد المنافسة، فقد أصبح امتلاك وتطوير ميزة تنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المنظمات الاقتصادية لتحقيقه ليس فقط من أجل النجاح وإنما بهدف تحقيق التفوق الدائم والمستمر والعمل على البقاء لاحتلال الصدارة.

1.2.1- تعريف الميزة التنافسية

تنوعت التعريفات المقدمة للميزة التنافسية حسب اختلاف آراء المفكرين والمختصين ونذكر منها ما يلي: التعريف الذي قدمه الباحث **دافيد ريكاردو** والذي يرى أن الميزة التنافسية هي: العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل: القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة.¹²

أما الباحث **محيي الدين القطب** فيعرف الميزة التنافسية بأنها: الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة عن طريق أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع فائقة لزبائنهم لا يستطيع منافسوها تقديمها.

ويتفق مع هذا التعريف الباحث **مايكل بورتر** والذي يرى أن الميزة التنافسية هي مركز متميز تحققه المنظمة عن منافسيها يساعدها على جذب العملاء إليها ويصعب تقليده ومجاراته من جانب منافسيها، على أن يتحقق هذا المركز من خلال تقديم قيمة متفوقة أو رفيعة المستوى.¹³

فالميزة التنافسية إذن هي ذلك الموقع المتميز الذي تحققه المنظمة عن منافسيها، من خلال استغلال نقاط قوتها الداخلية من أجل جذب العملاء إليها عن طريق تقديم منافع رفيعة المستوى لهم والتي يصعب على منافسيها مجاراتها في تقديمها.

2.2.1- خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية العديد خصائص نذكر منها ما يلي:¹⁴

- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين.
- يجب أن تؤدي في التأثير على المشتريين وإدراكهم للقيمة التي تقدمها لهم المؤسسة.
- تتحقق بصعوبة نظرا لصعوبة متغيرات البيئة السوقية.
- في المقابل قد تفقد المؤسسة ميزتها بسرعة وذلك بتقليد من المنافسين.
- قد تتسم موارد الميزة التنافسية بالندرة حيث تتوفر لدى مؤسسات دون أخرى سلع وخدمات مقدمة تكون ذات قيمة.

3.2.1 - أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعان للميزة التنافسية وهما كالآتي:¹⁵

- **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تمتلك ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحصول عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين، يكسب ميزة التكلفة الأقل.
- **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما تكون قادرة على إنتاج سلع وخدمات ذات خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وإن الحصول على هذه الميزة يستند إلى عوامل التفرد.

4.2.1 - الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

تمثل الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية بعض الإستراتيجيات التي يمكن أن تختارها المؤسسة لتمييزها عن باقي المؤسسات في السوق، لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، ومن أجل الحصول على ميزة تنافسية وتكمن هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

- **إستراتيجية خفض التكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، حصة سوقية أكبر لأنه توجد عدة دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر.¹⁶

- **إستراتيجية التمايز:** تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا، من خلال درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومن خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرض السعر الذي تبغيه، وزيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية.¹⁷

- إستراتيجية التركيز: تقوم هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي ضيق ضمن الصناعة حيث تقوم الشركة باختيار جزء معين أو عدة أجزاء من الصناعة ومن ثم تصنيع إستراتيجيتها على خدمة هذا الجزء إما أن تركز هذه الإستراتيجية على التكلفة من خلال البحث عن ميزة التكلفة ضمن الجزء المستهدف من الصناعة.¹⁸

فالمنظمات إذن تختار إحدى تلك الإستراتيجيات حتى تتميز عن باقي المنظمات ولتخوض سباق التنافس وتبني لها مركزا استراتيجيا متميزا يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية ويضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال.

2- المحور الثاني : تأثير التدريب على الميزة التنافسية

يعتبر التدريب عامل قوي ومهم في تحسين الأداء والأعمال التي بدورها لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية لدى المنظمة، إن التدريب لا يخلق الميزة التنافسية بشكل مباشر ولكنه يعمل على إعداد وتمكين الموارد البشرية لتحقيق تلك الغاية وبالتالي فهو يعمل على تزويد الأفراد بالقدرات والخصائص التي تجعلهم قادرين على خلق الميزة التنافسية وتدعيمها في ظل اقتصاد المعرفة.

إن أهم الخصائص والقدرات التي يمكن للتدريب أن يوفرها للأفراد من أجل تمكينهم على المساهمة في تدعيم الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتصف بالانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والازدياد المطرد نحو الاهتمام بالمعرفة، فكلما كانت الأسواق مفتوحة والمنافسة عالية تعتمد على أحدث وسائل التكنولوجيا للمعلومات والاتصال بات لزاما على الأفراد مسيرين كانوا أو عمال التأقلم مع هذه المستجدات والعمل على تطوير أساليب أدائهم، ورفع قدراتهم ومهاراتهم اتجاه مهامهم وأعمالهم، وكذلك باتجاه التقنيات والتكنولوجيات الحديثة من أجل تحسين الأداء ورفع جودته مؤديا ذلك إلى خلق ميزة تنافسية مستمرة، وعلى هذا يجب على المنظمات تدعيم هذا الاتجاه من خلال الاستمرار في تدريب الأفراد وتلقينهم مختلف المهارات والمعارف اللازمة لذلك، حيث يظهر هنا التدريب أكثر إلزامية بخصوص تكييف قدرات ومهارات الأفراد مع هذه التغيرات، لأن العصر الحالي أصبح يتسم بالسرعة في التغير والتطور.¹⁹

ويساهم التدريب في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية والتي تتمثل في: الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية والتكاليف، حيث أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض الخطأ ويحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال وبالنسبة للآلات إلى تصنيع السلع وتقديم الخدمات بشكل أحسن مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الإنتاجية والذي ينعكس على تخفيض الأسعار، والأساس من التدريب أنه يعمل على ضمان الإنتاجية والربحية والحصة السوقية أي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.²⁰

1.2- أثر تدريب الموارد البشرية في الكفاءة

إن الموارد والكفاءات هي تلك الأصول المحسوسة وغير المحسوسة المرتبطة بالمؤسسة والتي يمكن تصنيفها إلى موارد مالية ومادية وتنظيمية وتكنولوجية وبشرية، وعلى هذا الأساس فإن الموارد المتضمنة للكفاءات تشتمل على مجموع القدرات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتعتمد عليها في إعداد وتنفيذ إستراتيجيتها التنافسية، والتي تتأتى من خلال رأس مالها البشري والذي يتضمن التكوين والخبرة والتحكم والذكاء والعلاقات التنظيمية بمحيطها، وهكذا يتبين أن هذا الأخير هو محور تكوين الكفاءات الفعالة ومركزة المعرفة والتعلم.²¹

وللتدريب دور في تحسين كفاءة أداء العاملين وله انعكاس على أداء المنظمة إذ يمكنهم من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل النفقات، ويسهم التدريب كذلك في تقليل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات محددة وتقليل الضياع والتلف من المواد والاستخدام الصحيح للألات والمكائن، مما يمكن المنظمة من تقديم سلعها أو خدماتها بأقل التكاليف، وبذلك فإنها تقدم ما تنتجه بسعر أدنى من سعر المنافسين.²² ويرمي التدريب الفعال إلى تدعيم العامل لاكتساب واستيعاب كل ما هو جديد سواء من المعلومات أو المعارف أو القدرات أو الكفاءات، من خلال تطويرها على مختلف المستويات الفنية والفكرية، ويتمثل تطوير المهارات الفنية للكفاءات البشرية في تقديم المعرفة والمعلومات حول الأساليب والأدوات والوظائف والمناخ السائد في المنظمة، وتتمثل هذه المهارات في:²³

- المهارات اللازمة للأداء.
- المهارات في إجراء المفاوضات.
- القدرة على تنظيم العمل.
- المهارات القيادية والمتمثلة في التخطيط والتنسيق، الرقابة والتوجيه.
- كما تعمل السياسات التدريبية الفعالة على تطوير المهارات الفكرية التالية:
- الرغبة في حب العمل داخل المنظمة.
- روح التعاون والعمل الجماعي (الفريق) مع العاملين.
- الشعور المبني على تبادل المنافع والاندماج بين المنظمة والموارد البشري.

2.2- أثر تدريب الموارد البشرية في الإبداع والابتكار

يعد الإبداع والابتكار العامل الرئيسي في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمكانتها بين المنظمات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها المنظمة كما احتفظت المنظمة بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لابد أن تحرص المنظمات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، كما يعد الإبداع والابتكار من أهم الأسس لبناء ودعم الميزة التنافسية في زمن يزداد فيه التقليد بسرعة كبيرة وهذا لن يتحقق إلا من خلال الاستثمار في الكفاءات والمواهب

البشرية، بصفة خاصة وتثمينه، واستغلال أفكاره التي تأتي بالجديد حيث يسمح بتحسين الجودة أو تخفيض التكاليف، وهذا يحتم على المنظمة أن تكون دائما يقظة تكنولوجيا، وتتوفر على كل المعلومات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، حتى تستطيع القيام بإبداعات متواصلة تسمح بتنمية استمرارية الميزة التنافسية لديها.²⁴ كما أن التدريب يشجع الأفراد على تنمية قدراتهم وتفعيلها حتى تستطيع التكيف والتأقلم مع محيطها، وأن الاهتمام بالموارد البشري وتدريبه يشجع الأفراد على الإتيان بأفكار جديدة في العمل تكون ذات تأثير كبير على المنظمة، وبالتالي تساهم الأفكار الإبداعية في صنع الابتكارات مما تمكنها من تحقيق التفوق والريادة على بقية المنافسين.

وعليه فإن للتدريب تأثير كبير على مؤشرات الأداء، والتي تؤثر بدورها على الميزة التنافسية وعلى إمكانية امتلاك المؤسسات لمزايا تنافسية تمكنها من تحقيق البقاء والريادة والتفوق على المنافسين، وبالتالي تتمكن المؤسسات من تحقيق فوائد جمة سواء بالنسبة للفرد والمؤسسة، لذا لا بد من تفعيل عملية التدريب من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.²⁵

3.2- أثر تدريب الموارد البشرية في الجودة

إن التدريب من أجل الجودة يعد مفتاحا لنجاح المنظمات، ولأهمية معطيات هذا التدريب الهادف يرى بعض الباحثين أن مواصفة الايزو اشترطت وجوب توثيق طريقة إجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأفراد العاملين في الأنشطة المؤثرة في الجودة والقيام بتدريبهم في ضوء متطلبات هذه الاحتياجات. كما يرى آخرون أن قوى التغيير التي ظهرت مؤخرا، الانترنت، الاندماج، والخصخصة أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة، لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب برامج تدريبية مكثفة وهدفها الأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا العصر.²⁶

ويتبلور دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة من خلال صنع القرارات، بناء علاقات الزبون وإجراء التغييرات في تصميم العمل. كذلك إن الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالبا ما تأتي من العاملين، فضلا عن مشاركتهم في حل المشكلات. وهناك توجهات متزايدة لإعطاء المزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال تحديد هدف كل فرد يسعى إلى تحقيقه، وهو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبون وتقديم مقترحات لتحسين جميع أوجه العملية والاشتراك مع الإدارة المتخصصة.²⁷

وتنبثق العلاقة بين التدريب وإدارة الجودة الشاملة كون التدريب عنصرا حاسما لتطبيق هذه الفلسفة، لأن إدارة الجودة الشاملة ترمي إلى إحداث تغييرات فكرية وسلوكية في المنظمة، ولن تأتي هذه التغييرات إلا بنخبة من الأفراد ذوي الكفاءات والقدرات العالية، كما تتجسد العلاقة أيضا بين المتغيرين، كون الموارد البشرية المدربة هي القادرة على فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة لتحقيقه.²⁸

3 - المحور الثالث: دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

سنقوم من خلال هذه الدراسة بتسليط الضوء على مؤسسة جزائرية رائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، من أجل دراسة علاقة التدريب بالميزة التنافسية فيها.

1.3 - نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

هي مؤسسة عمومية اقتصادية تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت وهو ما سمح لها بولوج عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وهي تحمل الشكل القانوني المتمثل في شركة ذات أسهم برأس مال عمومي، وقد أنشأت المديرية الولائية لاتصالات الجزائر بولاية ورقلة عام 2003م أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات.

2.3 - عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

سيتم في هذا العنصر عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات من خلال استنتاجات الدراسة. والجدول الموالي يوضح عرض وتحليل خصائص أفراد العينة المبحوثة.

الجدول 3: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الخيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	الذكور	23	76.7
	الإناث	07	23.3
المستوى التعليمي	ثانوي	04	13.3
	جامعي	26	86.7
السن	أقل من 25 سنة	06	20.0
	من 26 إلى 35 سنة	14	46.7
	من 36 إلى 45 سنة	07	23.3
	أكثر من 45 سنة	03	10.0
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	01	3.3
	من 5 إلى 10 سنوات	08	26.7
	أكثر من 10 سنوات	21	70.0
الوظيفة	رئيس قسم	08	26.7
	موظف	15	50.0
	أخرى	07	23.3
الحالة العائلية	أعزب	08	26.7
	متزوج	22	73.3

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة الذكور تمثل نسبة 76.7٪ مرتفعة يعني عدد الذكور أكثر بكثير من نسبة الإناث وهو ما تقابله بنسبة 23.3 ٪ وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على الجنس الذكري أكثر من الإناث بسبب اعتمادها على الأعمال الميدانية، ونلاحظ أن المستوى التعليمي في المؤسسة يركز على الجامعيين بنسبة 86.7 ٪ مقارنة بالمستوى الثانوي بنسبة 13.3 ٪ وهي نسبة جد منخفضة، مما يعني أن المؤسسة تشترط الجامعيين الذين يحملون مؤهلات علمية (جامعية).

ويتراوح سن الموظفين من 26 إلى 35 سنة بنسبة عالية تقدر ب 46.7 ٪، وتليها فئة الكهول من 36 إلى 45 سنة بنسبة 23.3 ٪، وتليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة والتي تقدر بنسبة 20 ٪، وتليها الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسبة 10 ٪، وهي نسبة جد منخفضة، وهذا السبب يعود إلى أن المؤسسة تحتاج في استقطابها وتوظيفها لفئة الشباب من الموظفين.

ونستنتج أن الخبرة المهنية على مستوى المؤسسة الفئة الأكثر من 10 سنوات بنسبة مرتفعة تقدر ب 70 ٪، وتليها الفئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 26.7 ٪، وتليها فئة الأقل من 05 سنوات بنسبة جد ضعيفة والمقدرة بنسبة 3.3 ٪، ما يلاحظ أن المؤسسة تشترط الخبرة المهنية والاقدمية.

ونلاحظ فيما يخص الوظيفة أن نسبة موظف مرتفعة جدا بنسبة 50 ٪، ويليهما رئيس قسم بنسبة تقدر 26.7 ٪، بنسبة متوسطة، ويليهما الفئة الأخرى بنسبة 32.3 ٪، وهي نسبة جد ضعيفة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على ما يسمى الوظيفة وتحتاج كذلك على موظفين دائمين لتحقيق التميز والنمو والمنافسة. وملحوظ أن الحالة العائلية على مستوى المؤسسة أن فئة المتزوجين أكثر بكثير بنسبة 73.3 ٪، مقارنة بفئة العزاب ما نسبته 26.7 ٪، وهي نسبة منخفضة، وهذا راجع للأجر الذي يتقاضاه الموظفين يغطي احتياجاتهم المادية وحتى المعنوية.

3.3 - نتائج المحور

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول المحور تم تحديد المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي كما يوضحه الجدول الموالي.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على 5 للحصول على طول الخلية (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المحور وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا ودرجتها كما يلي:

الجدول رقم 4: مجال المتوسط الحسابي المرجح لمحور ليكارت الخماسي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جدا	من 1 إلى 1.80
منخفض	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	من 2.61 إلى 3.40

مرتفع	من 3.41 إلى 4.20
مرتفع جدا	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة.

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (04): أن مجال المتوسط الحساب المرجح لمحور ليكارت الخماسي بأن المجال من 3.40 إلى 4.20 مرتفع، ويليه المجال من 2.61 إلى 3.40 متوسط، ويليه المجال من 1.80 إلى 2.60 منخفض، ويليه المجال من 1 إلى 1.80 منخفض جدا. وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما توضحه الجداول التالية.

الجدول رقم 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لمحور برامج التدريب

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات
مرتفع جدا	0.71	4.20	1	تضع مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة برامج للتدريب بصفة دورية ومستمرة
مرتفع	0.94	3.93	5	تحدد مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة الأهداف المتوخاة من برامج التدريب
مرتفع	0.81	4.03	3	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها
مرتفع	0.87	3.93	4	يساهم التدريب في تغيير سلوكيات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة
مرتفع	0.84	4.10	2	تساعد البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف الموظفين
مرتفع	1.09	3.67	7	توجد فرص تدريبية متاحة لجميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة
متوسط	0.99	3.17	10	يتم إشراك العاملين في اختيار البرامج التدريبية
مرتفع	0.78	3.47	8	لا يوجد قصور في البرامج التدريبية
مرتفع	0.77	3.43	9	البرامج التدريبية توافق الحجم الساعي المخصص لها
مرتفع	0.76	3.90	6	البرامج التدريبية تتيح تبادل المعلومات والأفكار والخبرات بين المتدربين
مرتفع	0.64	3.78		برامج التدريب

الدرجة الحرة =	الدرجة الحرة =	الدرجة الحرة =
29	29	29
6.692 =	6.692 =	6.692 =
6.692 =	6.692 =	6.692 =

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج أعلاه والتي تتضمن ترتيب العبارات من المتغير المستقل ترتيبا تنازليا حسب درجتها، يتبين لنا في المرتبة الأولى العبارة الأولى أكثر درجة بنسبة متوسط حسابي قدره "4.20" وانحراف معياري قدره "0.71" وهي نسبة مرتفعة جدا وهذا راجع للنشاطات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بحكم أنها مؤسسة اقتصادية وعمومية بامتياز فحتاج لبرامج التدريب بصفة دورية ودائمة، ثم تليها المرتبة الثانية العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره "4.1" وانحراف معياري قدره "0.84"، وتليها المرتبة الثالثة العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره "4.03" وانحراف معياري قدره "0.81"، وهذا راجع للتخصصات التي تطلبها المؤسسة عند التوظيف، وتليها المرتبة الرابعة العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره "3.93" وانحراف معياري قدره "0.87"، وتليها المرتبة الخامسة العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره "3.93" وانحراف معياري قدره "0.94"، وهذا راجع لتحسين الخدمات المقدمة للزبائن، ثم تليها المرتبة السادسة العبارة العاشرة بمتوسط حسابي قدره "3.90" وانحراف معياري قدره "0.76"، وتليها المرتبة السابعة العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدره "3.67" وانحراف معياري قدره "1.09"، وهذا بغرض تنمية الموارد البشرية وصقل مهاراتهم والحصول على كفاءات، ثم تليها في المرتبة الثامنة العبارة الثامنة بمتوسط حسابي قدره "3.47" وانحراف معياري قدره "0.78"، وهذا يعود لاهتمام المؤسسة بموظفيها وحرصها على كفاءتهم وتنميتهم، وتليها المرتبة التاسعة العبارة التاسعة بمتوسط حسابي قدره "3.43" وانحراف معياري قدره "0.78"، أما في المرتبة الأخيرة العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدره "3.17" وانحراف معياري قدره "0.99".

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت ب 6.692 درجة حرية قدرها 29 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى برامج التدريب لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر ب 3.78 وانحراف معياري قدره 0.64 وهذا يثبت أن برامج التدريب كانت بمستوى مرتفع حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الجدول رقم 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمحور المدربون

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات
مرتفع	0.71	4.10	1	يقوم بعملية التدريب أشخاص متخصصين وكفاء
مرتفع	0.76	4.03	2	للمدرب دور مهم في نجاح العملية التدريبية

مرتفع	1.00	3.63	7	يقوم المدربون بتحفيز العمال قصد عملية التدريب
مرتفع	0.63	3.87	4	يعتمد المدربون على طرق ووسائل متنوعة لإنجاح العملية
مرتفع	0.85	3.80	6	يوجد تواصل بين المدربين والعمال خلال فترة التدريب
مرتفع	0.56	3.97	3	للمدربين القدرة على شرح محتوى برامج التدريب
مرتفع	0.66	3.80	5	يتمتع المدربون بمهارات وخبرات فنية وتقنية عالية
مرتفع	0.51	3.89	المدربون	
الدلالة الإحصائية = 0.000			درجة الحرية 29 =	قيمة ت = 9.601

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال النتائج أعلاه والتي تتضمن ترتيب العبارات من المتغير المستقل ترتيبا تنازليا حسب درجتها، تبين لنا أن في المرتبة الأولى العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره " 4.10 " وانحراف معياري قدره " 0.71 "، وهذا راجع لخبرة وتخصص المدربين في مجالهم وأقدميتهم، وتليها في المرتبة الثانية العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره " 4.03 " وانحراف معياري قدره " 0.76 "، وهذا راجع للبرامج التي يسايرها المدربون ذات فعالية ونجاح، وتليها المرتبة الثالثة العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدره " 3.97 " وانحراف معياري قدره " 0.56 "، وهذا راجع لكفاءتهم وحسنتهم في مجال التدريب، وتليها المرتبة الرابعة العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره " 3.87 " وانحراف معياري قدره " 0.63 "، وتليها المرتبة الخامسة العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدره " 3.80 " وانحراف معياري قدره " 0.66 "، وهذا راجع لأقدميتهم وتفهم جيدا في مجال التدريب، ثم تليها المرتبة السادسة العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره " 3.80 " وانحراف معياري قدره " 0.85 "، أما المرتبة الأخيرة العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره " 3.36 " وانحراف معياري قدره " 1.00 "، وهذا بغرض إنجاح عملية التدريب والحد من الغيابات.

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 9.601 درجة حرية قدرها 29 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المدربون لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 3.89 وانحراف معياري قدره 0.51، وهذا يثبت أن المدربين كانوا بمستوى مرتفع حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الجدول رقم 7: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمحور مساهمة التدريب في زيادة

تنمية ومهارة الموظفين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات
مرتفع	0.78	3.93	2	التدريب يرفع أداء العاملين في المؤسسة
مرتفع	0.76	3.90	3	التدريب يرفع الروح المعنوية للموظفين
مرتفع	0.83	3.83	4	تشجع إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
مرتفع	0.86	3.60	8	يتم تحديد نوع التدريب وفق المهارات المطلوبة
مرتفع	0.86	3.57	10	التدريب غير من أسلوب العمل بالنسبة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة
مرتفع	0.76	3.67	7	حقق التدريب في زيادة فعالية أداء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة
مرتفع	0.73	3.57	9	التدريب يكون متاحا خارج مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة
مرتفع	0.83	3.73	6	سعي الإدارة من خلال برامج التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة إلى تطوير مهارات العاملين
مرتفع	0.63	3.77	5	يتدرب العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على إنجاز العمل في الوقت المحدد
مرتفع	0.69	4.00	1	يهدف التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة إلى رفع مستوى الإتقان في إنجاز الأعمال
مرتفع	0.57	3.76	مساهمة التدريب في زيادة تنمية ومهارة الموظفين	
الدلالة الإحصائية = 0.000			درجة الحرية 29 =	قيمة ت = 7.305

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال النتائج أعلاه والتي تتضمن ترتيب العبارات من المتغير المستقل ترتيبا تنازليا حسب درجتها، يظهر لنا في المرتبة الأولى العبارة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره " 4.00 " وانحراف معياري قدره " 0.69 "، وتليها المرتبة الثانية العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره " 3.93 " وانحراف معياري قدره " 0.78 "، بمعنى أن التدريب يصقل مهارات الموظفين، وتليها المرتبة الثالثة العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره " 3.90 " وانحراف معياري " 0.76 "، ما يعني أن التدريب يزيد الموظفين ثقة بنفسهم، وتليها في المرتبة الرابعة العبارة الثالثة

بمتوسط حسابي قدره " 3.83 " وانحراف معياري قدره " 0.83 "، ثم تليها المرتبة الخامسة العبارة التاسعة بمتوسط حسابي قدره " 3.77 " وانحراف معياري قدره " 0.3 " وهذا راجع لانضباط الموظفين في المؤسسة، وتليها المرتبة السادسة العبارة الثامنة بمتوسط حسابي قدره " 3.73 " وانحراف معياري قدره " 0.83 "، ثم تليها المرتبة السابعة العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدره " 3.7 " وانحراف معياري قدره " 0.7 "، وتليها في المرتبة الثامنة العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره " 3.60 " وانحراف معياري قدره " 0.86 "، وتليها المرتبة التاسعة العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدره " 3.57 " وانحراف معياري قدره " 0.73 "، وأما أخيرا العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره " 3.57 " وانحراف معياري قدره " 0.86 ".

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت ب 7.305 درجة حرية قدرها 29 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة التدريب في زيادة تنمية ومهارة الموظفين لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر ب 3.76 وانحراف معياري قدره 0.57، وهذا يثبت أن مساهمة التدريب في زيادة تنمية ومهارة الموظفين بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الجدول رقم 8: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمحور مساهمة التدريب في تحقيق

الميزة التنافسية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات
مرتفع	0.75	3.83	4	يساهم التدريب في خلق فرص للعاملين لتحقيق مزايا تنافسية في المؤسسة
مرتفع	0.93	3.63	11	تنتهج إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة سياسة البيع بأسعار اقل من أسعار المنافسين
مرتفع	0.97	3.50	12	تسعى المؤسسة الاحتفاظ بالعناصر الكفوة للتخفيض من حجم التكاليف
مرتفع	0.86	3.47	13	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية
مرتفع	0.73	3.87	3	تبنى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية
مرتفع	0.85	3.63	10	تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين
مرتفع	0.72	3.63	8	تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة منتجات يصعب تقليدها من قبل المنافسين
مرتفع	0.76	3.63	9	تمتلك المؤسسة موارد مادية ومالية ومعرفية تفوق ما يمتلكه منافسيها

مرتفع	0.69	3.73	5	للمعارف الموجودة لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية
مرتفع	0.80	3.67	7	ينجز موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد
مرتفع	0.89	3.97	1	تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بشكل جاد لتطبيق الجودة المحلية والعالمية
مرتفع	0.63	3.87	2	يعتبر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح
مرتفع	0.69	3.73	6	يعتبر مسئولو المؤسسة الأشخاص المتميزين والمتفوقين قدوة للموظفين
مرتفع	0.62	3.71	مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية	
الدلالة الإحصائية = 0.000			درجة الحرية = 29	قيمة ت = 6.236

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال النتائج أعلاه والتي تتضمن ترتيب العبارات من المتغير المستقل والمتغير التابع ترتيبا تنازليا حسب درجتها، يتبين لنا أن المرتبة الأولى العبارة الإحدى عشر بمتوسط حسابي قدره " 3.97 " وانحراف معياري قدره " 0.89 "، وهذا راجع لإتباع المؤسسة الجودة المحلية وحتى العالمية، وتليها المرتبة الثانية العبارة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره " 3.87 " وانحراف معياري قدره " 0.63"، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحقق تفوق ومزايا تنافسية، وتليها المرتبة الثالثة العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره " 3.87 " وانحراف معياري قدره " 0.73 " وهذا باعتبار الجودة مصدر من مصادر الميزة التنافسية وعلى إثرها يتم تحقيق مزايا تنافسية، وتليها المرتبة الرابعة العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره " 3.83 " وانحراف معياري قدره " 0.75 "، وتليها المرتبة الخامسة العبارة التاسعة بمتوسط حسابي قدره " 3.73 " وانحراف معياري قدره " 0.69 "، وتليها المرتبة السادسة العبارة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره " 3.73 " وانحراف معياري قدره " 0.96 " وهذا راجع للخبرات والمهارات والشهادات التي يحملها كل موظف حسب تخصصه، وتليها المرتبة السابعة العبارة العاشرة بمتوسط حسابي قدره " 3.67 " وانحراف معياري قدره " 0.80 " وهذا راجع للأداء الجيد والانضباط في أوقات العمل، وتليها المرتبة الثامنة العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدره " 3.63 " وانحراف معياري قدره " 0.72 " وتليها المرتبة التاسعة العبارة الثامنة بمتوسط حسابي قدره " 3.63 " وانحراف معياري قدره " 0.76 "، وهذا راجع للخدمات الممتازة التي تقدمها للزبائن واستعمالها للتكنولوجيات الحديثة، وتليها المرتبة العاشرة العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدره " 3.63 " وانحراف معياري قدره " 0.85 "، وهذا راجع للسلع والخدمات ذات الجودة العالية التي تقدمها المؤسسة، وتليها المرتبة الحادي عشر العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره " 3.63 " وانحراف

معياري قدره " 0.93"، ما يعود لتطبيق المؤسسة لإستراتيجية التكلفة الأقل لاستقطاب عدد هائل من الزبائن، وتليها المرتبة الثاني عشر والعبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره " 3.50 " وانحراف معياري قدره " 0.97"، أما المرتبة الأخيرة والعبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره " 3.47 " وانحراف معياري قدره " 0.86".

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت ب 6.236 درجة حرية قدرها 29 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر ب 3.71 وانحراف معياري قدره 0.62، وهذا يثبت أن مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الخاتمة:

على ضوء ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة يمكن القول بأن التدريب يعتبر أهم وسيلة تضمن استمرار المؤسسة العمومية الاقتصادية، ويساهم في تحقيقها للتفوق والتميز وكذا المحافظة على مكانتها وهو ما يعمل على تحقيق المزايا التنافسية بالمؤسسة.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي كالاتي:

- النسبة الغالبة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة هي نسبة الذكور بحكم أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على الذكور أكثر من الإناث وهذا ما يعود للأعمال الميدانية التي تؤديها.
- المستوى التعليمي عالي جدا ويخص الجامعيين بحكم أن المؤسسة تشترط المؤهلات العلمية الجامعية.
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في توظيفها على فئة الشباب بنسبة عالية على غرار الفئات الأخرى.
- نلاحظ أن الخبرة المهنية بالمؤسسة بنسبة مرتفعة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تشترط الأقدمية.
- نستنتج أن الحالة العائلية بالمؤسسة تقتصر على فئة المتزوجين بنسبة مرتفعة، مقارنة بفئة العزاب، وهذا راجع للدخل الفردي والقومي الذي يسد رمقهم من الجانب المادي وحتى المعنوي.
- نستنتج من خلال نتائج الجدول الأول أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول المحور تم تحديد المستوى له حسب برنامج ليكارت الخماسي، هو المجال من 4.21 إلى 5 ومستواه الموافق له هو مرتفع جدا.
- نستنتج من خلال نتائج الجدول الثاني أن إثبات برامج التدريب كانت بمستوى مرتفع حسب وجهة نظر عينة الدراسة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- نستنتج من خلال نتائج الجدول الثالث أن إثبات المدربين كانوا بمستوى مرتفع حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- نستنتج من خلال نتائج الجدول الرابع أن إثبات مساهمة التدريب في زيادة تنمية ومهارة الموظفين بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

- نستنتج من خلال نتائج الجدول الخامس أن إثبات مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- التوصيات: بعد عرض مجمل النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نقترح التوصيات التالية:
- وجوب تأهيل وتدريب الموظفين في كافة المستويات الإدارية والتقنية وحتى المستويات الأخرى أيضا.
- الاهتمام بتغطية واسعة للألياف البصرية عبر مختلف مناطق الولاية.
- ضرورة إتباع نظام تقييم الأداء ليسود العدل والمساواة بين الموظفين والعمال.
- ضرورة الاهتمام بالزبائن من حيث الاستقبال وتقديم سلع ذات جودة عالية وتحسين خدمات راقية المقدمة للمواطنين لأنه بمثابة عامل جد مهم لتحقيق المزايا التنافسية بالمؤسسة.
- وجوب تفعيل نظام حوافز فعال من المدير إلى جميع الموظفين ومن دوائر ورؤساء المصالح إلى مرؤوسيه لتحقيق مزايا تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

الهوامش:

- ¹ أحمد نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص388.
- ² خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص223.
- ³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص186.
- ⁴ ناصر مراد، " دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة02، العدد09، ديسمبر 2013، ص166.
- ⁵ خالد عبد الرحيم الهيبي، المرجع السابق، ص224.
- ⁶ نوري منير، المرجع السابق، ص242.
- ⁷ إبراهيم نعيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ط1، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص240.
- ⁸ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص10.
- ⁹ أحمد نادر أبو شيخة، المرجع السابق، ص395.
- ¹⁰ سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص46.
- ¹¹ جهاد بن عثمان " أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة تلمسان.

- ¹² عز الدين علي سويسسي ونعمة عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية (وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي)**، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص 71.
- ¹³ أحمد بن خيرة ونصر الدين بن النذير، " تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 13، العدد 02، أوت 2019، ص 77.
- ¹⁴ حمزة بن الزين، " دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014)"، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: العلوم الاقتصادية، 2017/2018، ص 27.
- ¹⁵ مصطفى يوسف كافي، **الذكاء الاقتصادي**، ط1، الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، 2020، ص 195.
- ¹⁶ محمد معاريف وآخرون " دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ص 05.
- ¹⁷ عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)**، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص 229.
- ¹⁸ ندى جودة حسين " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية (دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية)"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بنها، كلية التجارة، قسم: إدارة الأعمال، 2011، ص 119.
- ¹⁹ عتيقة حرايرية وهشام بوخاري، " تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، في **مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث**، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد الأول، جوان 2018، ص 253.
- ²⁰ ناصر مراد، " دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة"، في **مجلة الأبحاث الاقتصادية**، جامعة البليدة 02، العدد 09، ديسمبر 2013، ص 171.
- ²¹ رضا لصفير، " علاقة فعالية الأداء الفردي بالميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسياحة ALFONSPA)"، مذكرة ماجستير ف علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، قسم: علم النفس وعلوم التربية، 2009/2010، ص 59.
- ²² جميلة عباس، " دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاديات العمل، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، قسم: العلوم الاقتصادية، 2020/2021، ص 110.
- ²³ نفس المرجع السابق، ص 110.
- ²⁴ حسن بوزناق، " التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)"، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019/2020، ص 168.

²⁵ عتيقة حرايرية وهشام بوخاري، المرجع السابق، ص 255.

²⁶ جميلة عباس، المرجع السابق، ص 111.

²⁷ عمار بن عيشي، " التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات"، في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة

محمد خيضر بسكرة، المجلد 12، العدد 04، نوفمبر 2012، ص 135.

²⁸ رفيق مرزوقي ومصطفى بودرامة، " أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

الجزائرية (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف)"، في مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة

زيان عاشور بالجلفة، المجلد 09، العدد 02، أوت 2015، ص 334.