

تطبيق المديرين للسياسة التدريبية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات العمومية الجزائرية.

* د. زايد مراد

** أ. مزاور أمال

Résumé

Actuellement la politique de formation suscite un grand intérêt de la part des chercheurs en GRH et en gestion stratégique, ceci vient du fait que les entreprises se sont rendues compte que la politique de formation pouvait être un facteur de compétitivité.

A partir de cela, l'objet de notre étude est d'essayer de déterminer le rôle de la politique de formation préconisée par nos responsables dans la compétitivité des entreprises publiques algériennes. Ainsi, nous allons analyser les concepts les plus importants qui concernent la politique formation et l'avantage concurrentiel, puis nous déterminerons l'impact de la politique formation mise par les responsables sur la compétitivité de nos entreprises publiques, afin de traiter ses effets dans ces entreprises. Ainsi, notre échantillon contiendra un ensemble de responsables d'entreprises algériennes publiques.

Mots clefs : Politique formation, avantage concurrentiel, compétitivité, développement des compétences, management des connaissances, améliorer la qualité, l'innovation, les entreprises publiques algériennes.

* أستاذ محاضر قسم أ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر3.

** أستاذة مساعدة صنف ب، بمدرسة الدراسات التجارية العليا بين عكنون - جامعة الجزائر.

ملخص: تحظى السياسة التدريبية باهتمام كبير من طرف الباحثين في إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية نظرا لتفطن مديري المؤسسات إلى الدور الفعال الذي تلعبه هذه السياسة في تحقيق ميزتها التنافسية. تأسيسا على ذلك تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد دور السياسة التدريبية المطبقة من طرف المديرين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة المؤسسات العمومية الجزائرية، وهذا من خلال عرض وتحليل مجموعة من المفاهيم المتعلقة بكل من السياسة التدريبية والميزة التنافسية، ثم بعد ذلك إبراز أثر السياسة التدريبية المتبناة من طرف المديرين على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية مع تناول حالة المؤسسات الوطنية العامة. ولتحقيق هذه الدراسة تضمنت العينة المدروسة مجموعة من المديرين الذين يشغلون مناصبهم في مؤسسات جزائرية عامة. الكلمات المفتاحية : السياسة التدريبية، الميزة التنافسية، تنافسية المؤسسة، تنمية الكفاءات، إدارة المعرفة، تحسين الجودة، الإبداع، المؤسسات العمومية الجزائرية.

تمهيد

لقد تفتنت المؤسسات الاقتصادية بأهمية السياسة التدريبية باعتبارها مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية حيث أن المنافسة الشديدة قد شجعت المؤسسات على الاهتمام بمواردها البشرية والنظر إليها على أنها رأسمال بشري يجب استثماره على المدى الطويل. إن المنظمة التي تعمل على تدريب مواردها البشرية وتفعيل سياستها التدريبية تحقق عدة آثار ايجابية حيث أن هذه السياسة لها دور في تحسين تنافسية المؤسسات عن طريق تنمية كفاءاتها، تفعيل وتحسين إدارة المعرفة، إضافة إلى تحقيق الجودة والإبداع. تأسيسا على ذلك تستهدف هذه الدراسة إلى مناقشة مدى تمكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من تحقيق ميزتها التنافسية اعتمادا على سياستها التدريبية الحالية، وسوف نركز في دراستنا

على القطاع العام. بناء على ذلك، يمكننا صياغة إشكالية هذا المقال في السؤال الجوهري التالي: إلى أي مدى تعتبر السياسة التدريبية المطبقة من طرف المديرين مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات العمومية الجزائرية؟ ولمعالجة هذه الإشكالية سوف نحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

- فيما تمثل السياسة التدريبية؟ وما هو غرضها واستراتيجياتها؟
 - ما هو مفهوم الميزة التنافسية وما هي مصادرها المختلفة؟
 - ما هو دور السياسة التدريبية التي يطبقها المديرون في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟
 - إلى أي مدى تساهم هذه السياسة التدريبية في تحقيق تنافسية المؤسسات الجزائرية العامة؟
- الفرضيات:

الفرضية الصفيرية **H**: تلعب السياسة التدريبية المطبقة من طرف المديرين دورا فعالا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات العمومية الجزائرية.

الفرضية الرئيسية الأولى **H 1**: تساعد سياسة التدريب المتبناة من طرف المديرين على تنمية الكفاءات والمعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية .

الفرضية الرئيسية الثانية **H2**: لسياسة التدريب المطبقة من طرف المديرين دور مهم في تنافسية مؤسساتنا الاقتصادية العمومية، وذلك من خلال الإبداع وتحسين الجودة.

أولا الإطار المفاهيمي للسياسة التدريبية : يشمل هذا الإطار مفهوم السياسة التدريبية، أهدافها واستراتيجياتها.

1- مفهوم السياسة التدريبية : هناك عدة تعاريف للسياسة التدريبية ومن أهمها التعريف الذي قدمه Soyer Jacques قائلا أن السياسة التدريبية عبارة عن وثيقة متكونة من ثلاثة أجزاء⁽¹⁾: يعطى الجزء الأول مضمونها وإدارتها وأهدافها بينما يتناول الجزء الثاني مبادئها الإدارية القائمة على تقسيم المسؤوليات بين مختلف أطرافها، وأخيرا يشير الجزء الثالث إلى شروط نجاحها ومبادئها فعاليتها.

يرى Alain Meignant أن السياسة التدريبية هي "التعبير عن رغبة الإدارة العامة في إدماج أهم المحاور المتعلقة بقرارات ونشاطات إدارة التدريب ضمن مسؤولية المؤسسة بكاملها وذلك لضمان مردود ديتها باستمرار"⁽²⁾، وقد قام Jean Marie Peretti بتعريف السياسة التدريبية مبينا أنها من أحد مكونات الإدارة الإستراتيجية للوظائف في المؤسسة وهي أيضا وسيلة لتلبية رغبات العمال قصد تحقيق الرضا الوظيفي"⁽³⁾. ومن هذه التعاريف نستطيع إعطاء مفهوما للسياسة التدريبية بالقول أنها عنصر هام من السياسة العامة للمؤسسة حيث أنها تتناول أهم التوجيهات والمبادئ المساعدة على إدارة الموارد البشرية والتي تستطيع تقديمها على شكل 3 محاور: يبين المحور الأول مضمونها وتسييرها وأغراضها، ويعطى المحور الثاني كيفية توزيع المسؤوليات بين مختلف أطرافها، وأخيرا يتناول المحور الأخير شروط نجاحها وكيفية تفعيلها وهذا التعريف يتوافق مع ما جاء به كل من Alain Meignant و Jean Marie Peretti .

2- أهداف السياسة التدريبية: هنالك عدة أهداف للسياسة التدريبية ومن أهمها⁽⁴⁾:

- مساعدة العاملين على التكيف والتلاؤم مع التغيرات الهيكلية ومع تغيرات مناخ العمل الناجمة عن التطورات التكنولوجية والاقتصادية.

- تحقيق إدارة الإبداع والتغيير اللازمان لتنمية الشركة.

3- الإستراتيجية التدريبية: تتمثل هذه الإستراتيجية في جمع وتحليل البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية، بعدها يتم تصميم البرامج التدريبية ثم تنفيذها لقيام في الأخير بتقسيم التدريب كما يلي⁽⁵⁾:

3-1- المرحلة الأولى: جمع وتحليل البيانات: تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات والبيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب سواء داخل أو خارج المؤسسة، هذه العملية هي جزء من نظام المعلومات الإدارية وذلك من اجل تخطيط التدريب، وتمثل هذه المعلومات في:

- معلومات عن التنظيم الإداري.

- معلومات عن الأهداف ومعلومات عن تطور النشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.

3-2- المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية: يتعلق مفهوم الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل وتعتبر الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة، فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي موقف، ويتم تحديد احتياجات التدريب عن طريق ما يلي:

- تحليل التنظيم: وذلك بالإجابة على السؤال التالي: أين تقع الحاجة للتدريب؟

- تحليل العمل: ما نوع التدريب المطلوب ؟ فالاحتياجات تتعلق بزيادة المعلومات والمعارف لدى بعض الأفراد أو كلهم، أو بزيادة وتطوير أو تعديل المهارات أو القدرات لديهم.

3-3 -المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية: تتضمن المرحلة الثالثة عدة موضوعات أهمها: المحتوى التدريبي وأساليب التدريب، الأدوات المساعدة فيها، وأيضا وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرامج، وتشمل هذه المرحلة عمليات أهمها:

- تحديد أهداف البرامج التدريبي ونوع المهارات التي سيتدرب عليها الأفراد.

- اختيار أسلوب ومكان التدريب، إضافة إلى تحديد الفترة التدريبية .

3-4 -المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبي: يتم فيها إدارة الإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية، والتي من أهمها توقيت البرامج والاتصال بأطراف التدريب، إضافة إلى تنسيق التابع الزمني للموضوعات التدريبية وتجهيز المطبوعات.

3-5 -المرحلة الخامسة: تقييم التدريب: وتتمثل خطوات تقييم التدريب فيما

يلي⁽⁶⁾:

- تحديد أهداف ومجالات التقييم.
- تحديد المعايير اللازمة لتقييم المجالات.
- اختيار أدوات التقييم الملائمة للأهداف.

ثانيا- أساسيات حول الميزة التنافسية : سوف ندرس هذه الأساسيات من خلال إعطاء مفاهيم للميزة التنافسية للتعرف بعدها على مصادرها.

1- مفهوم الميزة التنافسية: يرى د. علي السلمي، أن الميزة التنافسية هي "مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون." (7) كما يرى الدكتور طلعت اسعد عبد الحميد أن الميزة التنافسية هي " كل ما تحظى به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات وما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون" (8) من هذه التعاريف نستطيع القول أن الميزة التنافسية هي القيمة المضافة التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها وهذا التميز مصدره مختلف المهارات التي تملكها المؤسسة.

2- مصادر الميزة التنافسية: تتمثل هذه المصادر في الكفاءة، الجودة والمعرفة كما يلي(9):

1-2- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت لها كفاءة إنتاجية عالية، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

2-2- الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك المستهلك، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد. ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات

الجودة الشاملة - من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ انه يسمح للمؤسسة بتخفيض التكلفة.

2-3- المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية.

ثالثا- دور السياسة التدريبية المطبقة من طرف المديرين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: تساهم هذه السياسة التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية الكفاءات، إدارة المعرفة، تنمية الإبداع وتحسين الجودة.

1- تنمية الكفاءات لتحسين الإنتاجية: يرى د.أبو القاسم حمدي، أن تحقيق الميزة التنافسية تتم بتنمية الكفاءات التقنية وهذا بفضل التدريب كما تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل السياسة التدريبية من خلال⁽¹⁰⁾:

- تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بزيادة عدد مرات إعادة البرنامج.

- تعظيم الكفاءة بتدريب عدد اكبر من المتدربين⁽¹¹⁾.

2- إدارة المعرفة: أصبحت المعرفة هي المصدر الجديد لخلق الميزة التنافسية⁽¹²⁾، ويساهم التدريب في إدارة المعرفة عن طريق نقلها⁽¹³⁾. كما أن إدارة المعرفة تقود إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة وتطبيق أحسن لاستراتيجياتها التنافسية⁽¹⁴⁾.

3- الإبداع: يساهم الإبداع في زيادة قدرة المؤسسة على التنافس، فعندما يتحقق الإبداع في المؤسسة فان ذلك يتيح لها القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية، وأيضا اغتنام الفرص المتاحة للحيازة على ميزاتها التنافسية⁽¹⁵⁾.

وللسياسة التدريبية دور في الإبداع، حيث انه بإمكان إدارة المؤسسة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية قدرات الأفراد لتجعلهم أكثر قدرة على الإبداع، وهذا يتم بفضل السياسات التدريبية والمؤتمرات التدريبية⁽¹⁶⁾. كما أثبتت دراسة CLAVER و LIOPIS أن ابسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم⁽¹⁷⁾.

4- تحسين الجودة: تعمل العديد من المنظمات على تحقيق الجودة العالية لكي تبقى في سوق المنافسة وتساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، فإدارة الجودة يتم توفير منتجات ذات جودة عالية، وهذا يسمح للمنظمة بفرض سعر عالي لمنتجاتها، وهكذا لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير⁽¹⁸⁾. ويؤدي التدريب وسياسته دورا بارزا في نجاح مراحل تطبيق إدارة الجودة حيث انه يتضمن التعلم على استعمال أدوات الجودة والمشاركة في فرق العمل⁽¹⁹⁾، كما يعتبر ريتشارد فرمان أن تدريب العاملين هو من المهام الخاصة بإجراءات توكيد الجودة⁽²⁰⁾.

رابعا- مدى مساهمة السياسات التدريبية المطبقة من طرف المديرين في تنافسية المؤسسات العمومية الجزائرية.

1-الدراسة الميدانية: سوف يتم من خلال هذه الدراسة توضيح الإجراءات المعمول بها مع وصف مجتمع وعينة الدراسة وصدق الأداة، للانتقال إلى المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات للتوصل في الأخير إلى نتائج الدراسة.

2- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تمكن المؤسسات العمومية الجزائرية من تحقيق ميزتها التنافسية بفضل سياستها التدريبية الحالية.

3-مجتمع الدراسة وعيته: لأجل القيام بالدراسات الميدانية اعتمد الباحثين على مجموعة من المؤسسات الجزائرية العامة والتي وافقت على المشاركة في

هذه الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من 10 مؤسسات جزائرية عامة، وقد تم الاستطلاع على آراء المديرين المتواجدين في الإدارة الإشرافية (مدير عام، مدير الموارد البشرية) من جهة، كما تم التعرف على آراء المديرين المتواجدين في الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام المختلفة)، وكان السبب في اختيار مجموعة من المؤسسات العامة هو تعذر إجراء مسح كامل على المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها. بعدها تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة، وتتضمن هذه العينة 100 مدير من كافة مديري المؤسسات العامة المختارة، ولقد تم توزيع استبيانات الدراسة على هؤلاء المديرين حيث تم استرجاع 96 استبيان من مجموع الاستبيانات الموزعة لتشكيل 96% من العينة المدروسة. ويبين الجدول 1 توزيع عينة الدراسة حسب المستويات الإدارية لهؤلاء المديرين، ويظهر من الجدول إن مديري الإدارة الإشرافية يمثلون 58.33% من عينة الدراسة، في حين شكلت نسبة مديري الإدارة الوسطى 41.66%.

الجدول رقم 01: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة	التكرار	المستوى الإداري
58.33%	56	مديري الإدارة الإشرافية
41.66%	40	مديري الإدارة الوسطى
100%	96	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين باستعمال Excel

الجدول رقم 02: توزيع عينة الدراسة (مديري المؤسسات العمومية الجزائرية) حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	52.08%
	إناث	47.91%
العمر	30 سنة فأقل	20.83%
	31-40 سنة	32.29%
	41-50 سنة	23.95%
	أكثر من 50 سنة	22.91%
المؤهل العلمي	ثانوي	37.5%
	مستوى البكالوريا	43.75%
	دراسات عليا	18.75%
سنوات الخبرة الإجمالية	1-5 سنوات	16.66%
	6-10 سنوات	17.70%
	11-15 سنة	43.75%
	16 سنة فأكثر	21.87%

المصدر: من إعداد الباحثين باستعمال Excel

يشير الجدول 2 أن غالبية مديري المؤسسات الجزائرية العامة ذكور (52.08%)، وأن معظم أعمارهم تتراوح ما بين 31 و40 سنة (32.29%)، كما أن مستواهم الدراسي في أغلب الأحيان هو مستوى البكالوريا (43.75%). أما فيما يخص توزيع هؤلاء المديرين حسب سنوات الخبرة فتشير النتائج إلى أن غالبيتهم 47.75% يملكون خبرة متراوحة ما بين 11 و15 سنة (43.75%).

4- أداة الدراسة والأسلوب الإحصائي: تحتوي أداتنا الدراسية على 17 فقرة وقد تم إتباع مقياس ليكرت وقد شمل مضمونه على قليلا ونادرا، أحيانا، غالبا، دائما، ويضم الاستبيان 5 عناصر بمقياس ليكرت وقد برزت حسب المقاييس التالية: دائما = درجة، غالبا = درجتين، أحيانا = 3 درجات، قليلا = 4 درجات، نادرا = 5 درجات. تم تحليل البيانات الدراسية باستعمال برامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss، ويشمل هذا البرامج التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات، مع توضيح أثارها على أفراد العينة. كما يشمل المتوسطات الحسابية للمتغيرات والتي تؤثر على تطبيق هذه السياسة علما بان حجم العينة اكبر من 30.

5- اختبار صدق وثبات أداة القياس: للتأكد من ذلك، عرضت الأداة على عدد من المختصين، ثم وزع الاستبيان على عينة البحث. كما تم تحليل درجة الثبات عن طريق معامل الاتساق الداخلي واعتمادا على معامل كرونباخ ألفا للأداة، الذي تبلغ قيمته 88.99. وتراوح المصدقية ما بين 6% و90.68% وهذا يبرهن على صدق كل المجالات.

6- تحليل أجوبة الاستبيان: تم نقل الإجابات من برامج Excel إلى برامج الإحصائي spss للتحليل مع اخذ الفرضيات بعين الاعتبار وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

6-1-المجال الأول: هل تساهم سياسة التدريب المطبقة من طرف المديرين في تنمية الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية؟ تم تخصيص الفقرات من 1 إلى 3 من الاستبيان لقياس مدى مساهمة سياسة التدريب المطبقة من طرف المديرين في ذلك، وحسب الجدول 3 تظهر نتائج التحليل الإحصائي أن هذه السياسة لا تساهم في تنمية كفاءات العاملين في المؤسسات العامة.

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمدى مساهمة سياسة التدريب المطبقة من طرف المديرين في تنمية الكفاءات لدى المؤسسات العمومية الجزائرية.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	ساهمت هذه السياسة في تعظيم الكفاءة بتدريب عدد اكبر من العمال.	3.15	1.12
02	ساهمت السياسة التدريبية المطبقة من طرف المديرين في رفع الكفاءة في مؤسساتنا الجزائرية العامة بإنقاص وقت التدريب وتوفير برامج جيدة.	3.03	1.30
03	من خلال رفع الكفاءات لقد ساهمت هذه السياسة في تحسين إنتاجية مؤسساتنا العامة ونقص التكاليف لخلق ميزة تنافسية.	2.52	1.19
	المتوسط العام	2.9	1.2

المصدر من إعداد الباحثين باستعمال spss

2-6- المجال الثاني هل تساعد هذه على إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات العمومية الجزائرية؟ تم تخصيص الفقرات من 4 إلى 8 من الاستبيان لذلك وحسب الجدول 4 تبين نتائج التحليل الإحصائي أن هذه السياسة لا تساعد على إدارة المعرفة في مؤسساتنا العامة.

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدور سياسة التدريب المطبقة من طرف المديرين في إدارة المعرفة لدى المؤسسات العمومية الجزائرية.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
04	ساهمت السياسة التدريبية التي يتبناها المديرين دورا في نقل المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية لتطوير معارفهم.	1.3	1.15
05	تعتبر سياسة التدريب المطبقة من طرف المديرين طريقة فعالة لإدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية	3.1	1.14
06	تساعد هذه السياسة التدريبية الأفراد في المؤسسات الجزائرية العامة على اكتساب المعرفة ومن ثم خلق ميزة تنافسية	2.75	1.12
07	تعتبر إدارة المعرفة محددًا أساسيًا للإنتاجية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وهكذا يتم تدعيم الميزة التنافسية فيها .	3.25	1.253
08	تساعد إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية العامة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تمكينها من صياغة وتطبيق أحسن لإستراتيجياتها التنافسية.	3.01	1.01
	المتوسط العام	2.68	1.13

المصدر من إعداد الباحثين باستعمال spss

6-3-المجال الثالث: إلى أي مدى تساهم السياسة التدريبية المطبقة من طرف المديرين في الإبداع لخلق الميزة التنافسية في المؤسسات العمومية الجزائرية؟ تم تخصيص الفقرات من 9 إلى 11 من الاستبيان لقياس مدى مساهمة هذه السياسة التدريبية في الإبداع، وحسب الجدول 5 تبين نتائج التحليل الإحصائي أن هذه السياسة لا تساهم في الإبداع في مؤسساتنا العامة.

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدور سياسة التدريب المطبقة من طرف المديرين في خلق الإبداع لدى المؤسسات الجزائرية العامة.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
09	تعمل المؤسسات الجزائرية العامة على زيادة مستوى الإبداع لدى عمالها عن طريق تنمية مهاراتهم وذلك بواسطة التدريب الذي وضعه المديرين.	3.72	1.33
10	من خلال التدريب تتمكن المؤسسات الجزائرية العامة، من زيادة حصتها السوقية لتحقيق ميزة تنافسية.	2.53	5.02
11	من خلال السياسة التدريبية الحالية تتمكن المؤسسات الجزائرية العامة من مواكبة التطور التكنولوجي لخلق ميزة تنافسية	3.33	1.09
	المتوسط العام	3.17	2.48

المصدر من إعداد الباحثين باستعمال spss

6-4- المجال الرابع: ما هو مدى مساهمة السياسة التدريبية المطبقة من طرف المديرين في تحسين الجودة في المؤسسات العمومية الجزائرية؟ تم تخصيص الفقرات 12 إلى 14 من الاستبيان لقياس مدى مساهمة هذه السياسة في تحسين الجودة في المؤسسات العمومية الجزائرية، وحسب الجدول 6 تبين النتائج أن هذه السياسة لا تساهم في تحسين الجودة في مؤسساتنا العامة.

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدور سياسة التدريب المطبقة من طرف المديرين في تحسين الجودة في المؤسسات العمومية الجزائرية.

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12	تلعب السياسة التدريبية التي يتبناها المديرين دورا في التعليم على استعمال أدوات الجودة في المؤسسات الجزائرية العامة.	4.13	1.09
13	تعتبر هذه السياسة من المهام الخاصة بإجراءات توكيد الجودة في المؤسسات الجزائرية العامة.	3.48	1.41
14	تؤدي هذه السياسة دورا بارزا في نجاح كل مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات العمومية الجزائرية .	2.92	1.68
	المتوسط العام	3.51	1.39

المصدر من إعداد الباحثين باستعمال spss

7-اختبار الفرضيات: قمنا باستخدام الاختبار t-test لاختبار فرضيات الدراسة ومقارنة نتائج الجداول مع تلك المحسوبة لقبول أو رفض الفرضية الصفرية وفقا للمعايير التالية: تقبل الفرضية الصفرية إن كانت دقيقة ($p < \alpha$) حيث ($\alpha \geq 0.05$)، وتقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من T الجدولية.

7-1-اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H1: لقياس مدى مساهمة سياسة التدريب المتبناة من طرف المديرين في تنمية الكفاءات والمعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية، قدمنا 8 عبارات للعينه وتشمل هذه العبارات أهم المحاور التي تبين ذلك، وقد اتضح أن سياسة التدريب التي يطبقها مديري المؤسسات العامة لا تساهم في تنمية الكفاءات ولا في إدارة المعرفة، وقد تبين ذلك من خلال نتائج الجدولين 3 و4. أما بالنسبة إلى مستوى الدلالة

المحسوب فهو يساوي 00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. إضافة إلى هذا، فإن قيمة T المحسوب أكبر من قيمة T الجدولية، حيث يبلغ المتوسط 2.52 في الدرجة 3، وحسب النتائج الجدولية لا يمكن قبول هذه الفرضية حيث أن مديري المؤسسات الجزائرية العامة قد صرحوا بعدم مساهمة سياستهم التدريبية في تنمية الكفاءات وهذا حسب الجدول 3. ومن الجدول 4 نلاحظ أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية حيث يبلغ المتوسط 3.01 في الدرجة 8 ومنه لا يمكن قبول الفرضية الرئيسية 1. وحسب مديري المؤسسات الجزائرية العامة، لا تساهم سياسة التدريب في إدارة المعرفة لدى هذه المؤسسات.

الجدول 7 نتائج الاختبار T.TEST للفرضية H1

رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحركة	مستوى الدلالة	النتيجة
H1	2.68	14.03	1.13	08	00	معارض

المصدر من إعداد الباحثين بواسطة spss

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية 7-2- H2 :

لقياس دور السياسة التدريبية المطبقة من طرف المديرين في تنافسية مؤسساتنا العامة بناء على مدخلي الإبداع والجودة، قدمنا 6 عبارات للعينة التي تشمل أهم المحاور في هذا المجال، وقد تبين أن هذه السياسة ليس لها دور فعال في الإبداع ولا في الجودة، وبالتالي لم تتمكن مؤسساتنا الاقتصادية العامة من خلق ميزتها التنافسية بواسطة مدخلي الإبداع والجودة، وقد تبين ذلك من خلال نتائج الجدولين 5 و6. أما مستوى الدلالة المحسوب فهو يبلغ 00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05. إضافة إلى أن قيمة T المحسوب فهي

أكبر من قيمة T الجدولية حيث يبلغ المتوسط 3.33 في الدرجة 11 وحسب نتائج الجدول 5 لا يمكن قبول الفرضية 2، حيث يرى عمال المؤسسات الجزائرية العامة أن سياسة التدريب لا تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات العمومية الجزائرية بواسطة الإبداع. ومن الجدول 6 يتضح لنا أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية حيث يبلغ المتوسط 2.92 في الدرجة 14. وحسب نتائج الجدول 6 لا يمكن قبول الفرضية الرئيسية 2، حيث يرى مديري المؤسسات العمومية الجزائرية أن سياستهم التدريبية لا تساهم في خلق الميزة التنافسية في مؤسساتنا الاقتصادية العامة اعتمادا على الجودة.

الجدول 8: نتائج الاختبار T.TEST للفرضية H2

رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحركة	مستوى الدلالة	النتيجة
H2	3.51	13.97	1.39	14	00	معارض

المصدر من إعداد الباحثين بواسطة SPSS

3-7-3 اختبار الفرضية الصفرية: قصد اختبار الفرضية الصفرية لقد تم استعمال نفس الطريقة التي لجأنا إليها بالنسبة للفرضيات الرئيسية. ولمعرفة مدى مساهمة السياسة التدريبية المطبقة من طرف المديرين في تحقيق تنافسية المؤسسات الجزائرية العامة، فقد تم حساب قيمة المتغيرات ووضعها في الجدول 9 كما يلي:

الجدول 9: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	قيمة T.TEST المحسوبة	قيمة T.TEST الجدولية	مستوى الدلالة	النتيجة
H1	2.68	14.03	1.13	00	معارض
H2	3.51	13.97	1.39	00	معارض
الفرضية الصفرية H	3.09	14	1.26	00	معارض

المصدر: من إعداد الباحثين بواسطة SPSS

من الجدول نستنتج أن الفرضية الصفرية مرفوضة ومن خلال زيارتنا للمؤسسات العمومية الجزائرية، لاحظنا عدم فعالية السياسة التدريبية المطبقة من طرف مديريها مما أدى إلى فشلها في تحقيق ميزتها التنافسية.

خلاصة: لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى النتائج التالية :

- بالنسبة إلى مدى مساهمة سياسة التدريب التي يطبقها المديرين في تنمية كفاءات العاملين والمعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية، لقد كان المتوسط الحسابي 2.68 وهذا مستوى غير كافي وقد أظهرت الدراسة ما يلي :
- عدم مساهم سياسة التدريب المطبقة من طرف المديرين في تحسين إنتاجية مؤسساتنا العمومية ولا في خفض تكاليفها.
- فشل هذه السياسة في رفع الكفاءة في مؤسساتنا العمومية بسبب عدم توفير برامج تدريبية ملائمة مع احتياجاتها.
- فشل نقل المعرفة وإدارتها بسبب عدم تلاؤم السياسة التدريبية التي وضعها المديرين مع متطلبات المؤسسات العمومية الجزائرية.
- لم تنجح مؤسساتنا العمومية في تحقيق ميزتها التنافسية بإدارة معرفتها وهذا راجع إلى عدم فعالية سياستها التدريبية وكل هذه النتائج تنفي الفرضية الرئيسية

H1 التالية: تساعد سياسة التدريب المتبناة من طرف المديرين على تنمية الكفاءات والمعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية. وبالنسبة إلى دور سياسة التدريب التي وضعها المديرين في الإبداع وتحقيق الجودة في مؤسساتنا الاقتصادية العامة، لقد كان المتوسط الحسابي 3.51 وهذا غير كافي. وحسب دراستنا لاحظنا ما يلي:

- أن التدريب الحالي لا يساهم في تحسين الإبداع في المؤسسات العمومية الجزائرية.

- لم تتمكن مؤسساتنا العمومية من زيادة حصتها السوقية ولا في رفع ميزتها التنافسية اعتمادا على سياستها التدريبية الحالية.

- لم تستطع المؤسسات العمومية الجزائرية من مواكبة التطور التكنولوجي اعتمادا على سياستها التدريبية الحالية مما جعلها عاجزة عن تحقيق ميزة تنافسية بالإبداع.

- لا تساعد السياسة التدريبية المطبقة من طرف المديرين على توكيد الجودة في مؤسساتنا العامة، ولا تؤدي هذه السياسة دورا في نجاح إدارة الجودة الشاملة مما يعرقل تحقيق ميزتها التنافسية بواسطة الجودة. إذن كل هذه النتائج تنفي الفرضية الرئيسية H2 التالية:

للسياسة التدريبية المطبقة من طرف المديرين دور مهم في تنافسية المؤسسات العمومية الجزائرية وذلك من خلال الإبداع وتحسين الجودة. وبما أن الفرضيتين الرئيسيتين H1 و H2 تم رفضهما إذن فالفرضية الصفرية H التالية تلعب السياسة التدريبية المطبقة من طرف المديرين دورا فعالا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات العمومية الجزائرية مرفوضة. بناء على ذلك نستطيع

- تقديم بعض الاقتراحات لتفعيل مساهمة سياسية التدريب المتبناة من طرف في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات العمومية الجزائرية كما يلي :
- توفير الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة لتحسين البرامج التدريبية.
 - وضع سياسة تدريبية متوافقة مع احتياجات العمال.
 - تطوير محتوى برامج التدريب لجعلها آلية فعالة لإدارة المعرفة ومن ثم خلق ميزة تنافسية
 - زيادة التدريب على الإبداع لرفع الحصص السوقية لمؤسساتنا الاقتصادية العامة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.
 - تقييم البرامج التدريبية الحالية من ناحية محتواها ومدى ملائمتها مع احتياجات المؤسسة.
 - الاهتمام بالطريقة التي يتم بها الترشيح للبرامج التدريبية والتوقيت الزمني لكل برامج.
 - محاولة توصيل طلب الترشيح للبرامج التدريبية إلى كل المديرين بالمنظمة، واستخدام التدريب لبناء العلاقات الايجابية بين المستويات المختلفة للمؤسسة.
 - تحديد الشخص الذي سيقوم بالتدريب، سواء أخصائيون للتدريب من المنظمة أو خارجها علاوة على الاستعانة بالمديرين من داخل المنظمة.
 - إعداد برامج فردية لتطوير العاملين وتشجيع العاملين ورؤسائهم المباشرين على الاهتمام بخطة التطوير الشخصي لكل موظف.

الهوامش والمراجع:

- 1- Jacques Soyer, « la fonction formation », les éditions d'organisation, 2 éme édition, paris, 2002, p48.
- 2- Alain Meignant, « Manager la formation », les éditions liaison, paris, 2001, p55.
- 3- Jean Marie Peretti , « Ressources humaines et gestion des personnes », édition Vuibert , 5 éme édition , paris , 2005, p107.
- 4- Jean Marie Peretti, « Ressources humaines », édition Vuibert, 1998, p 415.
- 5- عبد الرحمان بن عنتر، "إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 98 - 100.
- 6- حسن احمد الطعاني، "التدريب مفهومه وفعالياته (بناء البرامج التدريبية وتقويمها)" دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 156.
- 7- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2001، ص 104.
- 8- طلعت اسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق"، المتحدة للإعلان، طبعة 9، مصر، القاهرة، ص 190.
- 9- يحضيه سملاي، "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص 8-9.
- 10- أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"، منشورات الحياة الصحافة، طبعة 1، الجلفة، 2008، ص 160.
- 11- عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية)"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2003، ص 117.
- 12- محمد عمر وصادق، « تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي"، المؤتمر العربي الثالث حول الاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، القاهرة، 4-6 افريل 2004، ص 74.

- 13- رفعت عبد الحلیم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر القاهرة، 2005، ص 64.
- 14- الهادي بوقلقول، "أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 24، جوان 2009، ص 112.
- 15- الداوي الشيخ، "الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 17، المجلد 3، 2008، ص 28.
- 16- محمد بن يوسف النمران العطييات، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، عمان، 2006، ص 141.
- 17- احمد بن يحي ربيع، اوسرير منور، "التدريب ودوره في تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010-2011، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس 18 و 19 ماي 2011، ص 756.
- 18- محمد قريشي، "أهمية تثمان مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزاياها التنافسية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 10، ديسمبر 2010، ص 127-128.
- 19- علي محمد عبد الجبار الحميري، "أهمية التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 3، العدد 22، المجلد 2، 2010، ص 20.
- 20- ريتشارد فرمان، "توكيد الجودة في التدريب والتعليم"، دار أفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1995، ص 177.

