

مساهمة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية
 مساهمة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية
 دراسة حالة شركة الاسمنت SCEAK لعين الكبيرة - سطيف
 أ.دعاس عادل أ.د. يحيوي مفيدة
 جامعة سطيف1 جامعة بسكرة

الملخص:

يسعى هذا البحث إلى إبراز مساهمة تدريب الموارد البشرية في التقليل من مؤشرات التكاليف الخفية، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيقي وتم استخدام ثلاث أدوات بحثية من استبانة وملاحظة غير مباشرة ومقابلة في شركة الاسمنت لعين كبيرة سطيف، وتوصلت الدراسة الى نتائج مفادها أن لحسن ادارة العملية التدريبية آثار ايجابية على المؤشرات السابقة من خلال أن العمال المدربين بشكل جيد ينخفض عندهم الغياب ودوران العمل وحوادث العمل وتحسن انتاجيتهم.

الكلمات المفتاحية: تدريب الموارد البشرية، التكاليف الخفية، الغياب، الانتاجية، دوران العمل، حوادث العمل.

Abstract:

This research seeks to highlight the contribution of human resources training in reducing the hidden cost indicators, to achieve this, we followed the descriptive and analytical approach in the theoretical and applied part. Three tools were used in the research: the questionnaire, indirect observation, and an interview in the cement company of Ain-Lekbira Setif. The study found that the good management of the training process has a positive effect on the previous indicators by that the well-trained workers decrease absenteeism, turnover, and work accidents, productivity

Keywords: human resources training, hidden costs, absence, turnover, work accidents, productivity.

مقدمة

يعتبر تدريب العاملين نشاط أساسي ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي لا يمكن الاستغناء عنه، باعتباره يحدد وينمي قدراتهم ويجعلهم في وضعية مستحدثة باستمرار تماشياً مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، وعليه أثبتت العديد من الدراسات بأن حصة التدريب من الاستثمار لا يستهان بها، وهذا للدور البالغ له في بناء الميزة التنافسية سواء الداخلية أو الخارجية من خلال الريادة بالتكلفة بتخفيضها إلى مستويات دنيا سواء بالنسبة للتكاليف الظاهرة أو الخفية، وهذه الأخيرة يمكن معرفتها من خلال مؤشرات وهي: معدل الغياب، معدل دوران العمل، لا انتاجية، معدل حوادث العمل.

1. اشكالية البحث

من خلال المنطلق السابق يمكن طرح سؤال مشكلة البحث فيما يلي:

- كيف تساهم إدارة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية؟
- يمكن الاجابة على السؤال الرئيسي بالاجابة على الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هي الخطوات الأساسية التي تمر عليها إدارة نشاط التدريب في المؤسسة؟ و هل تساهم إدارة النشاط التدريبي بشكل سليم في التخفيض من مؤشرات وجود التكاليف الخفية في المؤسسة؟

مساهمة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية

2. فرضيات البحث

الفرضيات التي يمكن اقتراحها كإجابات أولية للبحث هي:

- تحترم المؤسسة جميع الخطوات في إدارة النشاط التدريبي في المؤسسة.
- تسهم إدارة النشاط التدريبي بالشكل السليم في التخفيض من مؤشرات وجود التكاليف الخفية المؤسسة.

3. أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في محاولته إعطاء تصور نظري حول كل من إدارة التدريب ومؤشرات التكاليف الخفية للمؤسسة من خلال التعرض إلى النظريات والأدبيات التي تتحدث عن هاذين العنصرين مع محاولة إظهار العلاقة بينهما، والتأكد من صحة وجود تلك العلاقة والتأثيرات التي يمكن أن تحدث بينهما في الميدان العملي.

4. أهداف البحث

يهدف هذا البحث للوصول إلى إبراز أهمية مرور نشاط التدريب على خطوات العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) في المؤسسة، و محاولة التأكد من إمكانية تأثير برامج التدريب المدارة بالشكل الجيد على ميزة الريادة بالتكلفة من خلال تخفيض مؤشرات وجود التكاليف الخفية.

5. الاطار النظري للبحث

1.5. تعريف تدريب الموارد البشرية

لقد تعددت واختلقت التعريفات التي مست مصطلح التدريب من باحث إلى آخر، حيث عرف التدريب على أنه: " تلك الجهود الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العلمي والسلوكي بشكل أفضل"⁽¹⁾.
وعرف التدريب كذلك بأنه: " ذلك النشاط الذي يحاول تنمية نواحي متعددة في الفرد وهي: تنمية معارف ومعلومات العامل المتعلقة بتنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها الخاصة ، وكذلك تنمية المهارات القيادية الخاصة بتحليل المشاكل واتخاذ القرارات؛ وأخيرا تنمية الاتجاهات كالاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة مع تنمية روح التعاون مع الرؤساء والزلاء، وجعل المتدرب يشعر بروح المسؤولية..."⁽²⁾.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص بأن التدريب هو مجموعة من الإجراءات والعمليات المخططة والمنظمة التي تستهدف تزويد الفرد في المؤسسة بالمهارات والمعارف والاتجاهات الخاصة بالمنصب الذي يشغله حاليا أو قد يشغله مستقبلا.

2.5. عوائد التدريب للمؤسسة:

يحقق نشاط التدريب للمؤسسة العديد من العوائد، والتي من بينها:

- يجعل نشاط التدريب المؤسسة تستجيب باستمرار لمتطلبات البيئة المتغيرة ومواكبة التطورات ويسهم كذلك في تأهيل العمال لشغل وظائف أعلى في المستقبل بدلا من اللجوء للاستغاثة بالخبرات الخارجية⁽³⁾؛
- التحسين الكمي والنوعي في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة مع تخفيض تكاليف التشغيل بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة⁽⁴⁾؛
- يساهم التدريب في تخفيض معدل دوران العمالة من خلال تحقيق استقرار وظيفي داخل المؤسسة، وإكسابه صفة الثبات وحسن السمعة بين الإدارات الأخرى⁽⁵⁾؛ زيادة الأمن الوظيفي للعمال من خلال توفير بيئة صالحة للتدريب

مساهمة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية

ولإعادة التدريب، إذ أصبح الفرد في الوقت الحالي يطلب زيادة احتمالات توظيفه بدلا من إبقائها في وظيفة واحدة مدى الحياة⁽⁶⁾؛

- التدريب له دور كبير في تخفيض نسبة الحوادث على مستوى العمل، حيث تدل العديد من الإحصائيات حول حوادث العمل أن نسبة إصابات العمل لدى العمال المدربين أقل بكثير من العمال غير المدربين⁽⁷⁾؛

- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته عبر التقليل من الفاقد في المواد الأولية وتخفيض الوقت الضائع في إعادة التشغيل⁽⁸⁾.

3.5. تأثير التدريب على تكاليف المؤسسة

تتحمل المؤسسة عند القيام بنشاطها تكاليف مختلفة ومتنوعة، منها ما يظهر على الوثائق المحاسبية وله معلم في نظام المعلومات للمؤسسة، ومنها ما لا معلم له ولا إثبات داخل المؤسسة ما يدل ذلك على خفيته وعدم ظهورها للمسئولين، والتي نجمت عن سوء تشغيل واستغلال الموارد الراجع سببه في معظم الأحيان للعنصر البشري غير الكفاء، الذي يسعى المدراء لمعالجته بإعطائه جرعات من البرامج التدريبية المعدة على أسس علمية وصحيحة.

1.3.5. التكاليف الخفية في المؤسسة

إن المشكل الذي يعترض المدراء عند محاولتهم التحكم في التكاليف هو العنصر البشري الذي يجدونه دائما يعرقل مسيرة تدنية التكاليف، وهذا بتميزه بسوء الاستغلال للموارد والطاقات، فعدم قدرتهم التحكم في هذا العنصر الحيوي قد يؤدي لا محال إلى عدم استغلال الموارد بشكل جيد، ما ينجر عنه تحمل تكاليف كانت المؤسسة في غنا عنها، وهذه التكاليف هي التي لا تظهر بشكل ملموس للمدراء والمسئولين في المؤسسة، حيث تتميز بخفيته ضمن التكاليف الظاهرة وعدم ثبوتهما في الوثائق المحاسبية، وهذا ما سيتم توضيحه في النقاط الموالية.

- تعريف التكاليف الخفية: لقد جاءت تعاريف عديدة توضح مفهوم التكاليف الخفية في العديد من المقالات والأبحاث، والتي تصب كلها في فكرة واحدة جاء بها الاقتصادي الفرنسي هونري سفال (Henri Savall)⁽⁹⁾* في سنوات السبعينات مفادها أن: " التكاليف الخفية هي تلك التكاليف التي لا يوجد لها معلم أو تفسير (Repérés) في نظام المعلومات للمؤسسة، والمتمثل في كل من: الميزانيات، حسابات النتائج، المحاسبة العامة والتحليلية، لوحة القيادة... الخ".

- مؤشرات التكاليف الخفية: إن سوء الاستغلال أو التشغيل (Dysfonctionnement) الذي تعاني منه المؤسسة عند استخدام مواردها سينجر عنه في⁽¹⁰⁾ أغلب الأحيان تكاليف غير معروفة أو خفية تؤثر على أدائها الاقتصادي، حيث تظهر هذه التكاليف في أربعة عناصر أساسية تفسر وجود سوء التشغيل، وهي على التوالي: الأجر الزائدة (الأجور المدفوعة للعمال دون مقابل عمل بسبب الغياب المبرر)، الوقت الزائد أو الوقت المخصص للتعديل والتصحيح، الاستهلاك الزائد لكل من الطاقة والمواد الأولية... الخ؛ تكلفة الفرصة البديلة الناجمة عن عدم وجود إنتاج بسبب التعطل، ولقد أرجع الاقتصادي هونري سفال (Henri Savall) سبب وجود التكاليف الخفية داخل المؤسسة ضمن المجالات السابقة الذكر من: ظروف للعمل وتنظيم له والاتصال، إدارة الوقت، التدريب إلى خمسة مؤشرات أساسية وهي: الغياب، حوادث العمل، دوران العمل، اللاجودة، الإنتاجية المنخفضة⁽¹¹⁾.

أ- مؤشر الغياب: يعتبر عامل التغيب أحد الوسائل الهامة والضرورية لمعرفة وقياس أداء العاملين، حيث يوضح درجة انتظام الفرد في عمله ما يدل ذلك على رضاه عن العمل⁽¹²⁾.

ب- مؤشر حوادث العمل: تدل العديد من الإحصائيات وجود عاملين أساسيين يعرضان العمال لخطر الإصابة، فالأول يتعلق بالشخص نفسه لقيامه بتصرفات غير مأمولة ترجع في الأصل إلى نقص تدريبه وغياب الوعي الوقائي لديه، أما

مساهمة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية

العامل الثاني فيعزى إلى ظروف العمل التي يعمل فيها لاتصافها بالسوء في بعض الأحيان، ويقصد بجاذب العمل أي طارئ مفاجئ وغير متوقع أو مخطط له يقع خلال العمل أو سبب ما يتصل به⁽¹³⁾.

ج- مؤشر دوران العمل: يرجع سبب وجودها إلى العديد من العوامل التي قد تؤدي بالشخص إلى ترك العمل، ما يجعل ذلك باستقرار العمالة وتذبذب في المهام والأداء⁽¹⁴⁾، ويحمل المؤسسة تكاليف خفية ضخمة تقلل من أرباحها، يشير دوران العمل إلى حركة القوى العاملة داخل المؤسسة خروجا ودخولا، ويرجع سبب هذا إلى أمر ما يحدث لهم خلال ممارستهم مهامهم ما يؤدي إلى وجود عدم الاستقرار الوظيفي⁽¹⁵⁾.

د- مؤشر سوء النوعية أو اللاحقة: ان تخلي الزبائن عن المنتج سببه عدم جودته ما يحمل المؤسسة ذلك تكاليف خفية تخفض من أداء منتجاتها في السوق، ولتحقيق أكبر قدر من الفاعلية لجهود التحسين على الإدارة توكيد أن كل من النوعية والتكلفة هدفان متكاملان وليس متعارضان تسعى لتحقيقهما⁽¹⁶⁾.

و- مؤشر انحراف الإنتاجية: لقد حظي مفهوم الإنتاجية باهتمام العديد من الباحثين والأخصائيين، وكتب حوله الكثير من الأبحاث العلمية التي أرادت أن تعطي تحديدا واضحا ودقيقا لهذا المفهوم، غير أنه بقي إلى حد الآن يكتنفه الغموض، وتتوارد بشأنه الآراء العديدة.

6. المنهجية المعتمدة في البحث

حتى يسهل علينا تحقيق هدف البحث اعتمادنا المنهج الوصفي التحليلي واتباعنا الاجراءات المنهجية والعملية الموضحة في النقاط التالية.

1.6. مجتمع وعينة البحث

تم اختيار مجتمع العمال المدربين لشركة الاسمنت لعين كبيرة بولاية سطيف الذين رشحوا في البرامج التدريبية الأخيرة، وبحكم كبر ذلك المجتمع والمقدر بحوالي 200 عامل متدرب خلال السنة تم أخذ عينة عشوائية منه تتألف من 40 عامل متدرب أي ما نسبته 20% من إجمالي المجتمع، ليوزع عليهم استبان يستقصي آراءهم حول التدريب وتقليل التكاليف الخفية.

2.6. أدوات جمع البيانات

ان طبيعة موضوع البحث المقدم وجهتنا الى اختيار أدوات البحث التالية:

أ- الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان المكون من عدة أسئلة إلى ثلاث محاور أساسية، حيث خصص المحور الأول للمتغيرات الديموغرافية وأما المحور الثاني فقد تناول مدى اتباع خطوات التدريب، وأخيرا في المحور الثالث حاولنا معرفة آراء مفردات العينة حول اسهام التدريب في التقليل من مؤشرات وجود التكاليف الخفية.

ب- السجلات والوثائق: اعتمدناها لتدعم وتكمل ما جاء في الاستبيان من خلال الحصول على معلومات تتعلق بمؤشرات التكاليف الخفية.

ج- المقابلة: تدعيمها للاستبيان والوثائق أجرينا مقابلات مع كل من مسؤول التكوين بالشركة ومسؤول الإنتاج.

3.6. أدوات تحليل البيانات المجمعة

تمت معالجة البيانات المجمعة بالاعتماد على الوسائل الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية.

مساهمة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية

7. عرض نتائج البحث ومناقشتها

1.7. دراسة مؤشرات التكاليف الخفية

يوضح هذا العنصر دراسة تطور تلك المؤشرات خلال الأربع سنوات الماضية، والتي قد تدعم الجزء المتعلق بإجابات الاستبيان من طرف العينة المختارة (المتدربين) من عمال الشركة. أ- دراسة مؤشر الغياب: يمكن حساب معدل هذا المؤشر ومعرفة تطوره في الشركة المدروسة بهدف استخلاص نتائج عديدة حول منحى هذا المؤشر وتوجهه، والجدول الموالي يوضح ذلك المعدل لشركة عين الكبيرة في الفترة الممتدة ما بين (2013-2016).

الجدول رقم (01): معدل الغياب في شركة عين الكبيرة خلال الفترة (2013-2016)

2016	2015	2014	2013	السنوات	
6 748	7 617	8 552	15 976	حوادث العمل	ساعات الغياب حسب الطبيعة
14 829	15 128	13 475	18 826	المرض	
1 251	2 355	3 718	5 202	غيابات أخرى	
22 828	25 100	25 745	40 005	مجموع ساعات الغياب (1)	
860 160	853 269	956 236	902 350	ساعات العمل الفعلية (2)	
%2,65	%2,94	%2,69	%4,43	معدل الغياب (1)\(2)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية

تظهر النتائج أعلاه تضافر العديد من العوامل التي تسهم في التقليل من تغيب عمال الشركة خلال طول السنة، حيث علمنا أنه يتم العمل بقوانين صارمة في قضية غياب العامل عن عملهم تصل في بعض الأحيان إلى الطرد والتسريح في حالة تكرار التغيب بدون مبرر، ماعدا التغيب الذي يحدث لتعرض الشخص لإصابة أو وجود حالة خاصة تستدعي عدم الحضور إلى العمل ونخص بالذكر هنا حالة وفاة أحد الأقارب أو حالة فرح وما شابه ذلك من الأمور، إضافة إلى ذلك هناك أيضا عوامل أخرى تعتبر تحفيزية تعطى للعامل بهدف تحسيسه بالرضا اتجاه الشركة ما يجعله يحب عمله ويواظب عليه، والتدريب كعامل من تلك العوامل يسهم كثيرا في جعل العامل يتحكم في عمله إلى أن يصل إلى إتقان عمله وتحسين أدائه المرغوب من المدراء في الشركة.

ب- دراسة مؤشر الإنتاجية: يمكن حساب إنتاجية العمل لشركة الاسمنت لعين الكبيرة (SCEAK) للسنوات الممتدة من 2013 إلى 2016 مع إظهار التطور الذي عرفته خلال نفس الفترة، والجدول الموالي يوضح الإنتاجية وتطورها خلال الفترة (2013-2016).

الجدول رقم (02): إنتاجية العمل لشركة عين الكبيرة خلال فترة (2013-2016)

2016	2015	2014	2013	السنوات
1 107 653	941 562	968 129	1 001 776	الإنتاج (طن) 1
380	386	394	435	عدد العمال 2
2914,87	2439,27	2457,18	2302,94	الإنتاجية السنوية (طن/سنوات) 2\1
%19,49	%0,72-	%6,7	-	نسبة التطور من سنة لأخرى

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

مساهمة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية

يعود التذبذب في مقدار إنتاجية الشركة للعديد من العوامل التي قد تكون داخلية أو خارجية، إلا أنه وحسب ما أخرجنا به القائمون على الشركة حول التغيير الذي عرفته إنتاجيتها يرجعونها إلى عاملين أساسيين وهما: المورد البشري، والتكنولوجيا التي دخلت مؤخرا، وهذا الأخير تميل له الكفة أكثر من المورد البشري ولو أنه لا يمكن إنكار إسهام العمال في زيادة الإنتاجية، والذي يرجع الفضل فيه إلى السياسة التي انتهجتها الشركة في التوظيف والتدريب.

ج- دراسة مؤشر دوران العمل: ويتم قياس دوران العمل من خلال معدل يبين العلاقة بين نسبة حالات الانتقال خلال فترة معينة إلى متوسط عدد أفراد القوى العاملة للمؤسسة، والجدول الموالي يوضح تطوره في شركة الاسمنت لعين الكبيرة خلال السنوات الممتدة ما بين 2013 و 2016:

الجدول رقم (03): معدل دوران العمل بشركة عين الكبيرة خلال فترة (2013-2016)

2016	2015	2014	2013	السنوات	
5	8	80	80	التوظيف	الداخليين
1	2	5	0	الاستقالة	الخارجين
1	1	1	1	التقاعد القانوني	
5	10	42	107	التقاعد الجزئي	
1	1	0	0	النقل	
2	1	0	1	التسريح	
1	1	1	0	الوفاة	
11	16	49	109	المجموع	
%2,88	%3,97	%11,44	%22,8	معدل الانفصال	
%4,19	%5,95	%30,14	%39,53	معدل دوران العمل	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحة إدارة الموارد البشرية

توحي الإحصائيات السابقة إلى وجود حالة من الاستقرار والثبات في وسط العمالة، وهذا من خلال ما أظهرته حركة المستخدمين من دخول وخروج سواء أكانت بهدف التقاعد أو النقل أو الوفاة، أما فيما يخص الاستقالة والتسريح فهي تكاد لا يظهر لها وجود في الشركة، باعتبار هذه الأخيرة استطاعت توفير الأمان لعمالها من خلال ضمان بقائهم في وظائفهم عبر توفير العديد من الامتيازات كالتدريب الذي يتلقونها كل سنة ضمن برامج مسطرة تهدف إلى زيادة معارفهم ومهاراتهم.

د- دراسة مؤشر حوادث العمل: تقاس حوادث العمل التي يتعرض لها العمال خلال تأديتهم مهامهم من خلال الحوادث خلال فترة معينة من الزمن وأخرى تقيس شدة تلك الحوادث وما ينتج عنها من خسائر مادية ومالية، يمكن إظهار حساب معدل حوادث في الفترة (2013-2016) في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): معدل حوادث العمل في شركة عين الكبيرة خلال الفترة (2013-2016) حسب الأصناف المهنية

2016	2015	2014	2013	السنوات	
1	4	2	5	الإطارات	الأصناف المهنية
12	13	26	21	أعوان التحكم	
10	20	3	5	أعوان التنفيذ	
1	0	0	3	عمال مؤقتين	
0	0	0	3	متمهين	

مساهمة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية

24	37	31	37	بمجموع الحوادث
%1,36	%1,67	%1,87	%2,1	معدل الحوادث السنوي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

تعود أغلبية الحوادث إلى كل من فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ والذين يشغلون وظائف فيها نوع من الخطورة مقارنة بالفئات المهنية الأخرى، حيث نجد أن توقع تلك فئة المهنية في وظيفة الإنتاج وبالتحديد قرب الأفران والمطاحن يجعلهم أكثر عرضة لحوادث العمل، يمكن القول بشأن إحصائيات حوادث العمل أنها مقبولة إلى حد ما وهذا بصفتها عرفت انخفاضاً في الثلاث سنوات الأخيرة، ويعود سبب ذلك إلى السياسة التي تنتهجها الشركة الهادفة إلى التقليل من مخاطر تعرض عمالها لحوادث العمل، حيث نجد في طيات تلك السياسة توجه الشركة نحو وضع برامج تدريبية لعمالها تخص كيفية المحافظة على سلامتهم أثناء تأديتهم العمل الموكل إليهم دون المغامرة في القيام بمهام لا تخصهم.

2.7. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية للمستجوبين

سيتم التعرض في هذا العنصر إلى مستواهم التعليمي ومستواهم المهني وأخيراً عدد البرامج التدريبية التي استفادوا منها.

الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستويات التعليمية
7,5	3	ابتدائي
15	6	متوسط
27,5	11	ثانوي
50	20	جامعي
%100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات السؤال رقم 2 من الاستبيان

يبين التوزيع السابق تفضيل الشركة عند اختيارها للعمال من أجل التدريب الفئات الجامعية بالدرجة الأولى ثم بأقل درجة فئة الثانويين وأخيراً المتوسط والابتدائي، ويعزو ذلك في المقام الأول إلى طبيعة المجتمع وعمال الشركة ككل، ويعزو كذلك إلى أهمية وحساسية مناصب تلك الفئات داخل الشركة.

الجدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب المستوى المهني

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى المهني
32,5	13	إطار
27,5	11	عون تحكم
40	16	عون تنفيذ
%100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات السؤال رقم 3 من الاستبيان

وتفسير ذلك التوزيع قد يعود لنوعية التدريب الذي خصصته الشركة في تلك الفترة، أين تم التركيز فيها على أعوان التنفيذ داخلها مع عدم تفادي الفئات الأخرى التي هي كذلك بحاجة إلى التدريب، وبحكم تواجد تلك الفئة المهنية في أهم الوظائف داخل الشركة والمتمثلة في الإنتاج يفضل إعطاء الأولوية لها في اختيارها ضمن البرامج التدريبية في كل وهذا لما قد ينتج عن تدريبها من تأثيرات على نتائج الشركة.

مساهمة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية

الجدول رقم (07): يوضح عدد البرامج التدريبية التي استفادت منها مفردات العينة

عدد البرامج	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5	29	72,5
من 5-15	11	27,5
المجموع	40	%100

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات السؤال رقم 4 من الاستبيان

ما يمكن قوله حول ما سبق هو أن الشركة تحرص دوما على استفادة جميع عمالها من برامج تدريبية تخص مناصب عملهم، والتي تتطلب في كل مرة تجديد المعارف والمعلومات حول ما هو متداول في مجال العمل.

3.7. عرض البيانات المتعلقة بإدارة العملية التدريبية في الشركة

الجدول رقم (08): يوضح إجابة مفردات العينة حول الترشيح للتدريب

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية%
بناء على طلب مني	8	17,39
بناء على طلب من رئيسي المباشر	29	63,04
بناء على رغبة الإدارة العليا	9	19,56
المجموع	46	%100

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات السؤال رقم 5 من الاستبيان

توحي الإحصائيات السابقة إلى اعتماد الشركة بشكل كبير عند ترشيح العمال في البرامج التدريبية آراء المشرفين المباشرين لهم في العمل، وهذا بصفتهم أقرب الناس إليهم وأدراهم. بما يحيط بمجريات العمل وظروفه، فتواحد المشرف بقرب العمال يجعله يلاحظ العديد من الأشياء والأمور التي تعطي العديد من الدلائل حول أداء العامل وما يحيط به، حيث يتم من خلالها تحديد نقائص الشخص واحتياجاته التدريبية اللازمة لتغطية الفجوات.

الجدول رقم (09): إجابة مفردات العينة حول جمع المعلومات عن المتدربين

- هل يتم جمع معلومات عنك قبل ترشيحك للتدريب؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	21	52,5
لا	19	47,5
المجموع	40	%100

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات السؤال رقم 6 من الاستبيان

تفسير ما سبق قد يرجع للعديد من الأسباب قد تخص المسؤولين في حد ذاتهم أو المتدربين أنفسهم، فبالنسبة للمسؤولين قد يرجعون عدم جمع المعلومات عن كافة الأفراد الذين تم ترشيحهم للتدريب إلى عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة للإلمام بجميع المعلومات وكذلك إلى عدم توفر وقت كافي لتلك العملية التي تمس حوالي 200 عامل في الشركة، أما الجانب الثاني والمتمثل في المتدربين قد لا يدركون أو يفهمون ما يقوم به المسؤولين اتجاههم لترشيحهم للبرنامج التدريبي، بما أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هي التي أجابت بنعم عن السؤال المطروح فالمشكل يقع إذن في الفئة الأخرى التي قد تكون لا تعلم بما يجري حولها.

مساهمة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية

الجدول رقم (10): يوضح إجابة مفردات العينة حول نوع المعلومات المجموعة

✓ في حالة الإجابة بنعم، هل المعلومات تمس؟

النسبة المئوية%	التكرار	الاختيار
45,45	15	المهارات والمعارف الحالية
30,30	10	المشاكل المعترضة في العمل
21,21	7	محيط العمل
3,03	1	كل ما سبق
%100	33	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات السؤال رقم 7 من الاستبيان

وترجع الاختلافات الموضحة في الجدول إلى أهمية كل عنصر من تلك العناصر في التحضير للبرنامج التدريبي المسطر من طرف الشركة، ويرجع كذلك إلى تصور كل فرد من أفراد العينة حول المعلومات التي جمعت عنه، فالاختيار الغالب في الجدول السابق يظهر محالة المسؤولين إيجاد الفجوة الحاصلة بين متطلبات العمل والمهارات والمعلومات الحالية للفرد، وهذا بهدف تغطيتها عن طريق برامج تدريب ملائمة مستقبلا.

الجدول رقم (11): يوضح إجابة مفردات العينة حول الاحتياجات

✓ هل يتوافق البرنامج التدريبي مع احتياجاتك ونقائصك في العمل؟

النسبة المئوية%	التكرار	الاختيار
72,5	29	نعم
27,5	11	لا
%100	40	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة السؤال رقم 8 من الاستبيان

يتضح من الجدول السابق تأكيد أغلبية أفراد العينة على توافق البرنامج التدريبي مع احتياجاتهم ونقائصهم.

الجدول رقم (12): يوضح إجابة مفردات العينة على السؤال من 10 الى 13 من الاستبيان المتعلقة بالأهداف التدريبية

الأسئلة	الاختيار		نعم		لا		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
هل شاركت في وضع أهداف البرنامج التدريبي؟	6	15	34	85	40	%100	
هل كنت على علم بالأهداف قبل البدء في التدريب؟	14	35	26	65	40	%100	
هل أهداف البرنامج التدريبي واضحة ومفهومة؟	34	85	6	15	40	%100	
هل أهداف البرنامج التدريبي قابلة للتحقيق؟	37	92,5	3	7,5	40	%100	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على اجابة المستجوبين

يتضح من الجدول أعلاه أن المسؤولين في الشركة لا يتركون المجال للمتدربين للإدلاء بأرائهم عند وضع أهداف البرنامج التدريبي، وهذا ما لا يتوافق مع ما جاء في الجزء النظري والذي يؤكد ضرورة إشراك المتدربين في وضع الأهداف، فنجاح البرامج التدريبية بالشكل المرغوب والأكفأ مرهون بصفة كبيرة بمشاركة المتدربين في وضع الأهداف.

مساهمة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية

الجدول رقم (13): يوضح إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 14 و15 من الاستبيان والمتعلق بالأسلوب التدريبي

المجموع		لا		نعم		الاختيار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	40	5	2	95	38	هل أسلوب التدريب المتبع مناسب للاستفادة من المادة التكوينية؟
%100	40	22,5	9	77,5	31	هل أسلوب التدريب المتبع يتوافق مع طبيعة عملك الحقيقية؟

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على أجوبة المستجوبين من الاستبيان

تفسير موافقة أغلبية المتدربين على مواعمة الأسلوب التدريبي يرجع إلى مراعاة الشركة استفادة متدريها من المادة المدروسة وهذا بصفتها تحملت أموال باهظة في سبيل إنجاح برامجها التدريبية والتي تعود عليها بالنفع عند تطبيق عمالها ما تم تدريبهم عليه بعد عودتهم لمناصبهم.

الجدول رقم (14): إجابة أفراد العينة أسئلة حول المادة التدريبية

المجموع		لا		نعم		الاختيار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	40	12,5	5	87,5	35	هل المادة التدريبية المدروسة تتوافق مع احتياجات عملك؟
%100	40	17,5	7	82,5	33	هل كانت المادة التدريبية تتناسب مع مستواك العلمي؟

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على اجابة المستجوبين من الاستبيان

تفسير ما سبق يرجع إلى نفس التفسيرات التي عرضت في تحليل الأسئلة السابق، حيث نجد أن الشركة تحرص دوما على استفادة عمالها من البرامج التدريبية الموضوعية، وهذا من خلال صهرها على توفير جميع الظروف الملائمة لضمان نجاح تلك البرامج.

الجدول رقم (15): يوضح إجابة أفراد العينة على الأسئلة 18 حول ظروف التدريب

المجموع		لا		نعم		الاختيار
%	اتك	%	تك	%	تك	
%100	40	25	10	75	30	- هل مكان التدريب مناسب؟
100	40	10	4	90	36	-هل تم تهيئة وتوفير جميع الظروف الملائمة للتدريب؟
%100	40	35	14	65	26	- هل الوقت المخصص لدراسة المادة التدريبية والتدريب ككل كافي؟

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على اجابة المستجوبين من الاستبيان

يعود التباين في إجابات أفراد العينة إلى قدرة الشركة في توفير المبالغ المالية لتدريب أطول لفئات معينة على حساب فئات أخرى، وهذا حسب أولية البرامج التدريبية المسطرة من طرف الإدارة وكذا حسب أهمية أي تدريب لفئة من الفئات المختارة لتحقيق الأهداف المسطرة

الجدول رقم (16): إجابة أفراد العينة على السؤال 23 و24 من الاستبيان حول المدرب

المجموع		لا		نعم		الاختيار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	40	7,5	3	92,5	37	- هل كان المدرب متمكن من المادة التدريبية المدروسة؟
%100	40	7,5	3	92,5	37	-هل كان المدرب واضحا في تقديم المادة التدريبية؟

مساهمة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على اجابة المبحوثين

ويرجع الفضل في ذلك كله إلى حرص المسؤولين في انتقاء أحسن أماكن التدريب وأفضلها على المستوى الوطني، والتي تحوي كفاءات بشرية عالية ومتمكنة للتدريب في جميع المجالات التقنية منها والنظرية.

الجدول رقم (17): إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 25 و 26 من الاستبيان حول عملية الاتصال والتحفيز

المجموع		لا		نعم		الاختيار الأسئلة
%	تك	%	تك	%	تك	
100%	40	10	4	90	36	هل أسهم التدريب في تحسين عملية الاتصال مع الزملاء؟
100%	40	35	14	65	26	هل يتم تحفيزك للمشاركة في التدريب؟

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على اجابة المستجوبين من الاستبيان

يرجع سبب هذه النتائج إلى وجود مشكلة في شخص هؤلاء الفئة أو عدم استفادتهم من البرامج التدريبية، والتي قلنا عنها في الجزء النظري أن لها فضل كبير في تحسين عملية الاتصال لدى أي شخص يخوض ذلك البرنامج التدريبي، وهذا من خلال زيادة الاحتكاك مع زملائه في تلك الدورات التدريبية أين تنشأ بينهم علاقة قوية ومتينة على مدى الفترات القادمة.

الجدول رقم (18): إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 27 من الاستبيان

✓ ما نوع التحفيز الذي يجعلك تستفيد من التدريب؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيار
7,5	3	مادي
35	14	معنوي
57,5	23	كلاهما
100%	40	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على اجابة المستجوبين من الاستبيان

بالنظر إلى ما يرغب المتدربون للحصول على نوع معين من التحفيز يمكن للمسؤولين على البرامج التدريبية من خلاله بناء استراتيجية مناسبة لنجاح التدريب، فإعطاء كل فئة من الفئات نوع التحفيز المفضل لديها يسهم بطريقة غير مباشرة في توليد رغبة كبيرة لديهم للتعلم، وهذا ما تسعى الشركة دائما لتحقيقه في تنفيذ كل برنامج تدريبي تخطط له، والذي يندرج ضمنه من مجموعة من الأهداف ينبغي تحقيقها بعد الانتهاء منه ورجوع العمال إلى مناصبهم في العمل.

الجدول رقم (19): إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 28 - هل يتم تقييم تدريبيك؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيار
95	38	نعم
5	2	لا
100%	40	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على اجابة المستجوبين من الاستبيان

مساهمة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية

وهذا مؤشر جيد يثبت وجود أهم خطوة من خطوات التدريب ضمن إدارة العملية التدريبية؛ لا تعبر إجابات باقي العينة والمقدرة بـ 5% أي ما يعادل 2 فرد عن صحة عدم قيام الإدارة بخطوة تقييم التقييم، فهي تدخل ضمن أي برنامج تدريبي تقوم به.

الجدول رقم (20): إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 29 - الإجابة بنعم، ما هي الجوانب التي يتم تقييمها؟

الاختبار	التكرار	النسبة المئوية
المعارف والمعلومات النظرية	22	27,84
مهارات العمل	25	31,64
النتائج (الإنتاجية، الغياب، حوادث العمل)	14	17,72
السلوك في العمل	10	12,65
كل ما سبق	8	10,12
المجموع	79	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على اجابة المستجوبين من الاستبيان

تظهر النتائج أن الشركة لم تركز بشكل كبير على المستوى الأخير من المستويات التقييمية للبرنامج التدريبي، بل وزعت تركيزها على العديد من المستويات السهل تقييمها بعد عودة المتدربين إلى مناصبهم في العمل.

3.7. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإسهامات التدريب في التقليل من مؤشرات وجود التكاليف الخفية تكتسي نتائج هذا المحور أهمية كبيرة في الدراسة، وأهميته تظهر من خلال إجابته على بعض فرضيات البحث الموضوعية والمتعلقة أساسا في معرفة مساهمة إدارة البرنامج التدريبي في التأثير على تكاليف الخفية للشركة

الجدول رقم (21): يوضح إجابة أفراد العينة على السؤال الاستبيان حول التقليل من التغيب وحوادث العمل والأخطاء في العمل

الاختبار	أسهم بشكل كبير		أسهم بشكل قليل		لم يسهم		المجموع
	تك	%	تك	%	تك	%	
إلى أي مدى أسهم التدريب في التقليل من تعيبك؟	24	60	8	20	8	20	100
- إلى أي مدى أسهم التدريب في التقليل من حوادث العمل؟	29	72,5	7	17,5	4	10	100%
- إلى أي مدى أسهم التدريب في التقليل من أخطائك في العمل؟	33	82,5	6	15	1	2,5	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات المستجوبين من الاستبيان

جاءت نتائج هذا الجدول موافقة لما جاء في الجدول رقم (01) المتعلق بمعدل الغياب لسنوات الأربع الأخيرة، حيث يظهر أن التدريب يعتبر أحد تلك العوامل التي ساعد العمال على المداومة على العمل بشكل منتظم مع التطلع لعدم تركه باعتبارهم أصبح لديهم قدرة على التحكم في العمل والسيطرة عليه حاليا مقارنة بالسنوات الماضية، ونلاحظ كذلك توافق نتائج مع ما جاء في إحصائيات الجدول رقم (03) المرتبط بحساب معدل الحوادث السنوي وهذا للأربع سنوات الأخيرة، ما يدل ذلك على تحسن أداء العمال وزيادة مؤهلاتهم العلمية والتقنية والتي جاءت من مجموع البرامج التدريبية المستفاد منها خلال السنوات الماضية، وخيرا تدل معظم إجابات العمال (82,5) في الجدول السابق على الإسهام الكبير للتدريب الذي تلقوه في التقليل من الأخطاء المرتكبة في عملهم بالمقارنة مع العمل المنجز في الفترات السابقة،

مساهمة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية

الجدول رقم (22): إجابة أفراد حول زيادة الانتاجية وتحسين الجودة والرغبة في البقاء

المجموع	لم يسهم		أسهم بشكل قليل		أسهم بشكل كبير		الاختيار	الأسئلة
	نس	تك	نس	تك	نس	تك		
%100	40	2,5	1	12,5	5	85	34	- إلى أي مدى أسهم تدريبك في زيادة الإنتاجية؟
%100	40	2,5	1	10	4	87,5	35	- إلى أي مدى أسهم التدريب في تحسين الجودة؟
%100	40	12,5	5	10	4	77,5	31	- إلى أي مدى أسهم التدريب في رغبتك للبقاء في العمل؟

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على اجابة المستجوبين من الاستبيان

جاءت نتائج هذا الجدول موافقة لنتائج إحصائيات الجدول رقم (02) المرتبط بحساب إنتاجية الشركة للأربع سنوات الأخيرة، وأرجعت تلك الزيادة إلى عنصرين أساسيين وهما: العنصر البشري والتكنولوجيا المستعملة في الإنتاج، وبالنسبة للعنصر البشري فجعاعته ومساهمته في زيادة الإنتاجية كانت مرهونة بشكل كبير بنوعية البرامج التدريبية التي يستفيد منها في كل سنة. جاءت نتائج هذا السؤال كنتائج السؤال الذي قبله، حيث صرح فيه غالبية المبحوثين (87,5%) عن إيجابية التدريب لهم، وهذا من خلال تحسن أدائهم في العمل الذي يقومون به ما نتج عن ذلك تحسن في نوعية منتجات الشركة، صرح 77,5% من أفراد العينة على زيادة رغبتهم في البقاء داخل الشركة وهذا بفعل تأثيرات التدريب على نفسيتهم

خاتمة

- نتائج البحث واختبار فرضياته

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق المعلومات المجمعة والتحليلات الإحصائية ضمن الجانب التطبيقي، وتمثل أهم هذه النتائج وأبرزها فيما يلي:

✓ في معظم الأحوال كان للتدريب إسهام كبير في التقليل من تغيب العمال وفي مرات أخرى يسهم التدريب في تخفيض تغيبات العمال ولكن ليس بشكل كبير، وفي بعض الأوقات لا يسهم تماما ولا يوجد له علاقة مع تغيب العمال عن وظائفهم؛

✓ كان للتدريب عند معظم المتدربين أثر كبير في التقليل من الحوادث العمل، وأثر قليل لفئات أخرى من المتدربين، ولا إسهام له عند فئة قليلة من العينة المأخوذة في تقليل من تعرضهم للحوادث؛

✓ جعل التدريب عمل غالبية المتدربين خالي من الأخطاء التي كانوا يرتكبونها في ما قبل، حيث أسهم بدرجة كبيرة في تحسين العمليات التي يقوم بها المتدربون، في حين نجد فئة أخرى من المتدربين أسهم تدريبهم بشكل قليل في تقليل الأخطاء المرتكبة؛

✓ هناك إسهام كبير للتدريب حسب معظم المتدربين في تحسن كل من مؤشر الإنتاجية ومؤشر الجودة داخل الشركة، وكذلك ساهم التدريب في التقليل من دوران العمل؛ تكمن أبرز نتائج دراسة مؤشرات التكاليف الخفية في أن جميع المؤشرات عرفت تحسن محسوس ومعتبر للفترة الممتدة من 2013 الى 2016، وعليه من خلال النتائج السابقة يمكن القول أنه تم التحقق من صحة الفرضية البحثية المتعلقة بإسهام ادارة النشاط التدريبي في التقليل من مؤشرات التكاليف الخفية.

مساهمة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية

-الاقتراحات

التفكير في وضع استراتيجية واضحة للتدريب طويلة الأجل تتماشى مع المستجدات في المحيط الداخلي والخارجي للشركة، وهذا بهدف ضمان الاستعداد مسبق لكل مستجد أو تغيير قد يحدث حولها، فنجاح أي برنامج تدريبي مرهون بقدرته على مواجهته التحديات الجديدة الحادثة على جميع المستويات، باعتبار أن نشاط التدريب هو استثمار في العنصر البشري ويدخل ضمن الاستثمارات التي تقوم بها الشركة والتي تحتاج إلى دراسة مسبقة من جميع الجوانب المالية منها والبشرية، وجب على الشركة على أساسها القيام بدراسة جدوى مسبقة لنشاط التدريب تمس جميع عناصره، تمكنها من معرفة العوائد المنتظرة من هذا النشاط مستقبلا وكذا التكاليف المحتملة في حالة تنفيذه، والهدف من هذه الدراسة الاقتصادية هو معرفة مردودية ذلك النشاط وكذلك معرفة احتمال عدم جدواه مستقبلا، وإعطاء أهمية أكبر لنشاط التدريب كباقي الأنشطة الأخرى داخل الشركة فالتدريب قد يشكل نشاط من الأنشطة المولدة للقيمة والتي من شأنها التأثير على ميزتها التنافسية بزيادتها من خلال تخفيض مؤشرات التكاليف الخفية.

- آفاق الدراسة

يفتح هذا الموضوع المجال للبحث في اشكاليات أخرى والمثلة فيمايلي:

- تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية؛

- أثر تدريب الموارد البشرية على الميزة التنافسية من خلال التحكم في التكاليف.

مساهمة تدريب الموارد البشرية في التخفيض من مؤشرات التكاليف الخفية

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

- (1) الخطيب رداح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006، ص300.
- (9) الخناق سناء عبد الكريم، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، (2005 مارس)، ص7.
- (12) السلمى علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104.
- (3) الغرفة التجارية، "تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب"، الرياض، 2003، ص6.
- (4) المهيتي خالد عبد الرحمان، الطويل أكرم أحمد، التنظيم الصناعي (المبادئ، العمليات، المداخل والتجارب)، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان- الأردن، 2000، 406.
- (5) حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص210.
- (6) سالم مؤيد سعيد، حروش عادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، جدار للكتاب وعالم الكتاب الحديث، عمان، ص ص 133-134.
- (2) عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2001، ص ص 184-185.
- (10) كواشي مراد، (2005)، "التكاليف الخفية وأثرها على أداء المؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة. ص50.
- (8) محمود ذيب العقابلية، الادارة الحديثة للسلامة المهنية، دار صفاء، عمان، 2002، ص124.
- (7) نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2000، ص52.

2- المراجع باللغة الأجنبية

- (11) Barney J, " Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, N17, 1991 p99
- (13) Brilman J, "Les Meilleurs Pratiques de Management", éd/organisation, Paris, 1998, p386.
- (12) Grisé Jaques, "Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'Avantage Concurrentiel Durable", Document De Travail, AGRH, Montréal, Québec, 1997, p 3.
- (14) H.Savall, V.Zardet, "Maîtriser Les Coûts et Les Performance Caché", Ed Economica, 1 édition, Paris,189. P105.
- (15) Leroy Frédéric, Les Stratégies De L'Entreprise, Edition Dunod, France, 2001, p44.
- (16) Puthod Dominique, Catherine Thévenard, "La Théorie De L'Avantage Concurrentiel Fondé Sur Les ressources", Article, Université De Desavoie, 1998, p10.