



## دور الجودة في تدريب رأس المال البشري لتحسين تنافسية المنظمة

### - دراسة ميدانية بمؤسسة *algal+* بالمسيطة -

*The role of quality in human capital training to improving organization competitiveness - empirical study Applied to the Algal + company - M'sila*

رزين عكاشة

جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة (الجزائر)

okacha.rezine@univ-saida.dz

مخبر إدارة وتقييم أداء المؤسسات-إتمام

وليد يحيياوي \*

جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة (الجزائر)

walid.yahiaoui@univ-saida.dz

مخبر إدارة وتقييم أداء المؤسسات-إتمام

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة التعرف على دور الجودة في تدريب رأس المال البشري لتحسين تنافسية المؤسسة، ولهذا الغرض تم توزيع استبيان على (55) موظفا إداريا لمؤسسة *algal+*، وقد تمت معالجة البيانات باستخدام SPSS.V25 و SMART PLS4. خلصت الدراسة إلى وجود أثر مباشر بين الجودة وتنافسية المؤسسة، بينما هذا الأثر يتزايد عندما يأخذ الشكل الغير المباشر بحيث تؤثر الجودة على تدريب رأس المال البشري والذي يؤثر بدوره على تنافسية مؤسسة *algal+*.

#### Abstract :

*This study aims to identify the role of quality in training human capital to improve the competitiveness of the organization, and for this purpose, a questionnaire was distributed to (55) administrative employees of algal+ organization, and the data was processed with SPSS.V25 and SMART PLS4.*

*The study concluded that there is a direct effect between the quality and the competitiveness of the company, while this effect increases when it takes the indirect form where the quality affects the training of human capital, which in turn affects competitiveness. of algal+ company.*

#### معلومات المقال

تاريخ الارسال:

2022/12/08

تاريخ القبول:

2023/01/21

#### الكلمات المفتاحية:

- ✓ الجودة الشاملة
- ✓ تدريب رأس المال البشري
- ✓ تنافسية المؤسسة

#### Article info

Received

08/12/2022

Accepted

21/01/2023

#### Keywords:

- ✓ Total quality
- ✓ Human capital training
- ✓ organization competitiveness

## 1. مقدمة

تسعى منظمة الأعمال جاهدة لتعزيز قدراتها التنافسية في وجه المنافسة الشرسة سواء على موارد الإنتاج أو سوق تصريف المخرجات من خلال تقديم سلع وخدمات بالجودة المطلوبة والسعر المناسب في الوقت المحدد، لكسب رضا عملائها وولائهم، وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في الربحية البقاء النمو والتوسع.

بما أن المنظمة هي نظام مفتوح فإن تحقيق أهدافها النهائية مرتبط بمستوى كفاءة عناصرها الداخلية وخاصة رأس المال البشري الذي يعتبر روح المنظمة والمحرك الأساسي لها، ونظراً لأهميته تسعى المنظمة لتنمية كفاءات ومهارات رأس المال البشري عن طريق التدريب . إن أحد المداخل الحديثة التي تعمل على زيادة مستوى كفاءة وفعالية رأس المال البشري لمنظمة الأعمال هي الجودة التي توفر بيئة مناسبة وظروف عمل تعمل على المساهمة في اكتساب هذا المورد الكفاءات والمهارات اللازمة لزيادة تنافسية منظمة الأعمال على مستوى بيئتها الخارجية التي تساعد على النجاح.

### 1.1 طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية:

كما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

❖ هل يساهم تدريب رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة في ظل تبني الجودة الشاملة لمؤسسة +algal ؟  
وينبثق عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) هل تولي مؤسسة +algal أهمية للجودة الشاملة لزيادة تنافسياتها ؟
- 2) هل تعتمد +algal على الجودة الشاملة لتدريب رأس المال البشري؟
- 3) هل يساهم تدريب رأس المال البشري في تحسين تنافسية مؤسسة +algal؟
- 4) ما مدى تبني مؤسسة +algal للجودة الشاملة في تدريب رأس المال البشري لتحسين تنافسية المنظمة؟

### الفرضيات

- 1) يوجد اتجاه إيجابي ذو دلالة إحصائية لأهمية الجودة الشاملة لزيادة التنافسية +algal .
- 2) اعتماد مؤسسة +algal على الجودة الشاملة له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تدريب رأس المال البشري.
- 3) لدور الجودة الشاملة لمؤسسة +algal أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تدريب رأس المال البشري لتحسين تنافسياتها.
- 4) يوجد اتجاه إيجابي ذو دلالة إحصائية لمساهمة مؤسسة +algal للجودة الشاملة في تدريب رأس المال البشري لتحسين تنافسية المنظمة.

### 2.1. أهداف البحث

- تحديد دور التدريب في تأهيل رأس المال البشري، وذلك بتوفير بيئة العمل المناسبة لاكتساب كفاءات ومهارات ومعارف جديدة وتبادل الخبرات المكتسبة؛
- بيان تأثير الجودة على تأهيل وتنمية رأس المال البشري؛
- بيان دور رأس المال البشري المدرب في تحسين التنافسية في منظمة إنتاجية.

### 3.1. منهجية البحث

يهدف حل الإشكالية بأسلوب علمي والوصول إلى نتائج دقيقة فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما البيانات والمعلومات المتحصل عليها فقد تم جمعها بواسطة الاستبيان.

## 2. رأس المال البشري في المنظمة:

ترتكز المنظمات الحديثة على الرأسمال المادي بالإضافة إلى الأصول الغير ملموسة لها، خاصة رأس المال البشري لما لهذه الأصول من تأثير على أهداف المنظمة و استمراريتها ووجودها.

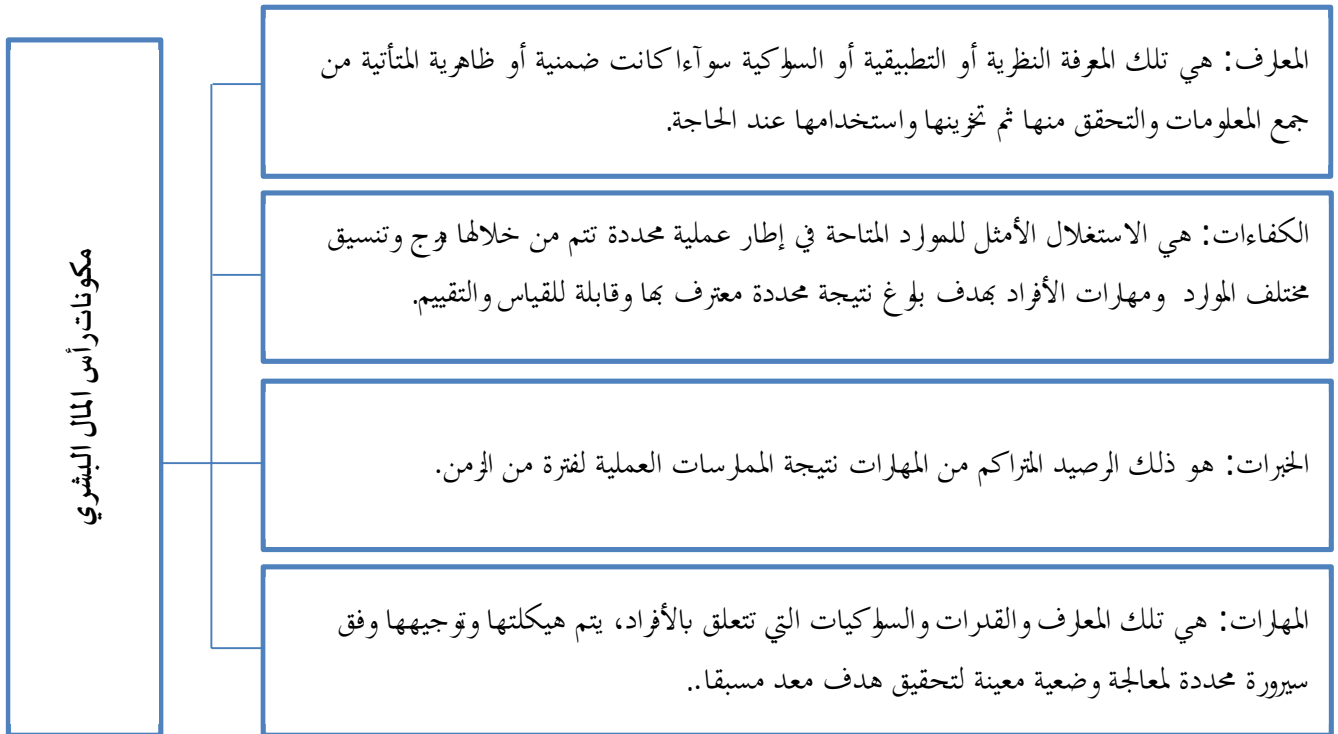
1.2. الموارد البشري: تعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها على موردها البشري الذي يعتبر المورد الحقيقي الوحيد للمنظمة ، ومصدر نجاحها لتحقيق هذه الأهداف. (شقراني و دهيليس، 2022، صفحة 526)

### 1.2. مفهوم رأس المال البشري في المنظمة:

يشير تعريف رأس المال البشري إلى مجموعة المعارف، الكفاءات، المهارات، الخبرات والإبداع التي يكتسبها الأفراد من خلال الاستثمار في التعليم المدرسي والتكوين أثناء العمل، ويتضمن قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها، لإنجاز مهام المنظمة، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة. (حفاظ، 2017-2018، الصفحات 108-109).

## 2.2. مكونات رأس المال البشري: يتكون رأس المال البشري من العناصر التالية: (مزيان ، 2019، الصفحات 80-81)

الشكل(01): مكونات رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثين

## 3. الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في المنظمة:

### 1.1.3. مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:

هو كل تنفقه الدولة في مجال التربية والتعليم والصحة، للارتقاء بقدرات ومهارات ومواهب الأفراد بشكل يسمح لهم بزيادة إنتاجيتهم، فتصبح في ما بعد ميزة تنافسية للمنظمة. (مزيان ، 2019، صفحة 79)

كما يعرف على أنه كل ما تنفقه المنظمة على تطوير قدرات ومهارات ومواهب العمال من استقطاب وتحفيز وتعليم وتدريب بهدف زيادة إنتاجيتها وقدراتها التنافسية. (خيملي و بن غيدة، 2014، صفحة 6)

### 2.1.3. نظريات الاستثمار في رأس المال البشري: (بوحديد، ليلي، يجاوي، إهام، 2013، الصفحات 36-37)

تنقسم النظريات المفصلة للاستثمار في رأس المال البشري إلى نوعين تلك الخاصة بالتعليم والأخرى المتعلقة بالتدريب، وهي تتمثل في إسهامات كل من شولتز وبيكر ومينسر.

أ- **نظرية الاستثمار في تعليم رأس المال البشري لشولتز**: إن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، حيث اهتم شولتز بالاستثمار في عملية التعليم لتنمية الموارد البشرية لأنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، لقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية وهي:

- النمو الاقتصادي الذي لا يرجع لزيادة في المدخلات يعود إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري .
- إن الزيادة أو النقصان في الإيرادات يرجع إلى مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد
- إن زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال المادي يحقق العدالة في الدخل.

ب- **نظريات الاستثمار في تدريب رأس المال البشري لكلا من بيكر ومينسر**: اهتم كلا من بيكر ومينسر على الاستثمار على عملية التدريب في رأس المال البشري.

● **إسهامات بيكر**: ركز بيكر في أبحاثه على عنصر التدريب للاستثمار البشري والذي قسمه إلى نوعين هما تدريب عام الذي يحصل فيه الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمته وينقلها إلى منظمة أخرى، وتدريب متخصص يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في المنظمة التي تم فيها التدريب فقط، كما تطرق بيكر إلى علاقة معدل دوران العمل وتكلفة نوعية التدريب.

● **إسهامات مينسر**: بنى مينسر مفهومه للاستثمار في رأس المال البشري على التدريب الرسمي والتعليم بالخبرة. وقد توصل من خلال دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد إلى ما يلي:

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل.
- يتناسب معدل دوران العمل طردياً مع تكلفة الاستثمار في التدريب .
- كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصصين زادت احتمالات استقرار العمالة.

### 2.3. التدريب:

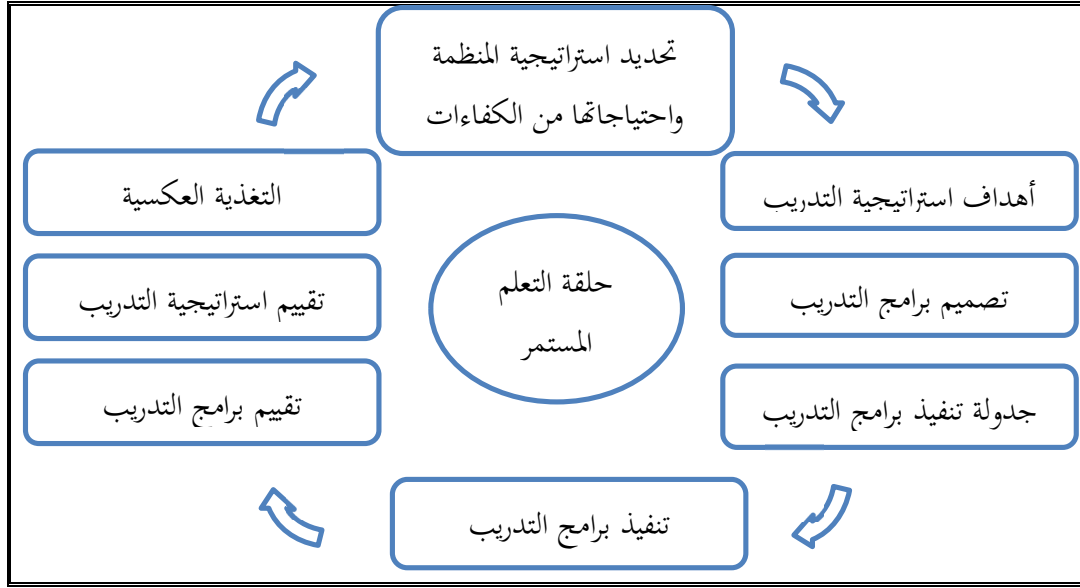
#### 1.2.3. مفهوم التدريب:

هي عملية تحويل المعارف والمعلومات والمهارات لأفراد المنظمة لتنفيذ أعمال محددة وشغل وظائف معينة، وزيادة كفاءتهم الإنتاجية فيها. (بلحاجي، 2018، صفحة 146)

#### 2.2.3. تصميم استراتيجية التدريب وعملياته وفق مفهوم إدارة الجودة:

أ- **تصميم استراتيجية التدريب وفق إدارة الجودة**: تعتبر عملية التدريب في المنظمة التي تبنى على إدارة الجودة شكلاً من أشكال تأكيد الجودة، وفق قاعدة التعلم المستمر حسب النموذج التالي:

الشكل 02: "نموذج الحلقة المستمرة في تصميم استراتيجية التدريب"



المصدر: (الشعبان و الأبعج، 2014، صفحة 288)

ب- عمليات التدريب المرتبطة بالجودة الشاملة: يتضمن نموذج الحلقة المستمرة الشكل (02) على عمليات تمثل منهجا متكاملا

لأنشطة وظيفة التدريب الملتزمة بالجودة الشاملة، تتمثل هذه العمليات في: (الشعبان و الأبعج، 2014، الصفحات 224-228)

• دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها لاكتشاف الامكانيات والمعوقات، والفرص المتاحة لاكتساب المهارات، وتحديد المشكلات التي ينبغي تفويضها؛

• تحديد استراتيجية وسياسات التدريب، ومن ثم تحديد الأهداف والبدائل التدريبية ومعايير المفاضلة بينها؛

• تحديد الأفراد المباشرين للتدريب واحتياجاتهم التدريبية؛

• تخطيط برامج التدريب، بحيث تتضمن الخطة على الفعاليات، الموارد التدريبية، وتوقيتها؛

• تنفيذ برامج التدريب حسب ما تم التخطيط له؛

• تقييم برامج التدريب وذلك بتجميع النتائج وتحليلها وتشخيص الفجوات الموجودة، و معالجتها.

4. إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالموارد البشري

1.4. مفهوم الجودة الشاملة:

عرف Kauro Ishikawa "الجودة على أنها تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل، وجودة القسم والنظام، وجودة المورد البشري، وجودة الأهداف وغيرها". (بن عيشاوي، 2013، صفحة 21).

2.4. مكونات الجودة المرتبطة بالموارد البشرية :

يتطلب تطبيق وإنجاح الجودة الشاملة توفر عناصر ومتطلبات تتمثل في:

أ- إستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها: أحد عوامل نجاح إدارة الجودة هي استقطاب الكفاءات المورد البشري والمحافظة عليها لأنها

تؤدي إلى فعالية طرق التسيير ونجاح استراتيجية الجودة الشاملة. (بن عيشاوي، 2013، صفحة 80)

ب- المشاركة الكاملة للأفراد بمختلف المستويات الإدارية: تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع الأفراد بمختلف المستويات

الإدارية، لأن هذا يولد شعور لدى العاملين بالانتماء للبناء التنظيمي القائم، تتضح هذه المشاركة في نقطتين هامتين هما:

• فرق العمل: حيث يعمل الأفراد مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف ، ومعالجة المشكلات الموجودة. (بن عيشاوي، 2013، صفحة 87)

• المشاركة في اتخاذ القرارات: يجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات لضمان التزام جميع العاملين بتطبيق القرارات وتحمل المسؤوليات وزيادة الولاء للمنظمة لتحقيق أهدافها. (الشعبان و الأبعج، 2014، صفحة 178)

ج- تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة: تعمل المنظمة على رفع مؤهلات وقدرات وكفاءات الأفراد عن طريق وضع برامج تدريبية احترافية وعلمية لتحسين الجانب المعرفي، وإيصال المعلومات والمهارات لهم، و تدريبهم على كيفية تطبيقها. (الشعبان و الأبعج، 2014، صفحة 177)

د- تحفيز العاملين: تقوم المنظمة بوضع نظام للحوافز مادية ومعنوية الذي يؤدي إلى نجاح الجودة الشاملة، وتطوير أداء المنظمة. (الشعبان و الأبعج، 2014، صفحة 179)

هـ- تبني الإدارة العليا للجودة الشاملة: تتضمن معايير الموصفات الدولية (ISO9000) لتطبيق برنامج الجودة الشاملة تأييد وقبول الإدارة العليا من خلال قيامها بالمهام التالية: (محمد إبراهيم، 2008، الصفحات 124-126)

• توثيق الأهداف والسياسات والإجراءات المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة، والتأكد من فهم العاملين لها، وتنفيذها على جميع المستويات؛

• مراجعة نظام الجودة حسب معايير ISO، وإمساك السجلات الخاصة بعمليات المراجعة؛

• اتخاذ الإجراءات التصحيحية باتباع خطوات مناسبة.

و- التحسين المستمر: تقوم المنظمة بتطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر بهدف الإتيان الكامل للأعمال. (بن عيشاوي، 2013، الصفحات 75-79)

ي- ثقافة المنظمة: تحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ثقافة تنظيمية تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات تعمل على إحداث تكامل داخلي بين جميع الأفراد، تسهل عملية اتخاذ القرار وحل المشاكل داخل المنظمة أثناء تطبيقها للجودة الشاملة. (محمد إبراهيم، 2008، الصفحات 161-165)

5. تنافسية منظمة الأعمال:

1.5 مفهوم تنافسية منظمة الأعمال:

هي القدرة الدائمة للمنظمة على تقديم منتجات وخدمات بالسعر المناسب في الوقت المحدد بالنوعية المطلوبة بأكثر كفاءة من المنظمات الأخرى وذلك لتلبية رغبات المستهلكين (سالم، 2021، صفحة 232).

2.5 أبعاد تنافسية منظمة الأعمال:

حسب Mc FETRIDGE التنافسية يمكن أن تحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها الاحتفاظ بمستوى عال من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية على أن لا يكون ذلك على حساب الأرباح، منه نستخلص أن قياس التنافسية يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في: (وديع، 2003، الصفحات 11-12)

أ- الربحية: هو مؤشر مالي هام في قياس تنافسية المنظمة، حيث يعتمد على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات، الإنفاق على البحث والتطوير وبراءات الاختراع، كما يبين هذا المؤشر تأثير نسبة الربحية على قيمة أسهم المنظمة وعلى القيمة السوقية للمنظمة.

**ب- تكلفة الصنع:** يؤثر خفض تكلفة الصنع على تنافسية المنظمة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس بالمقارنة مع تكلفة المنافسين ، مالم يكن خفض التكلفة على حساب جودة أو جاذبية المنتج التي بدورها تؤثر على ربحية المستقبلية للمنظمة، إن خفض تكلفة الصنع يمكن أن تمس مثلا تكلفة اليد العاملة التي تشكل نسبة من التكلفة الإجمالية.

**ج- الإنتاجية:** تقوم الإنتاجية الكلية للعوامل بقياس الفاعلية التي تحول المنظمة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، بحيث تتأثر الإنتاجية الكلية للعوامل بالزيادة والنقصان إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما تتأثر لفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

**د- الحصة السوق:** يعد من المؤشرات الغير مالية الهامة الداخلة في قياس تنافسية المنظمة، ويدل على موقع المنظمة في السوق قياسا بمنافسيها، يحسب هذا المؤشر بمجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، فكلما كانت حصة المنظمة من السوق أكبر فإنها تنافسية ورائدة، أما إذا كانت حصتها من السوق أصغر فإن تنافسية المنظمة ضعيفة.

## 6. دراسة مساهمة تدريب وتكوين المورد البشري في تحسين الأداء التنظيمي في ظل تبني الجودة الشاملة بشركة +algal

### 1.6. منهجية الدراسة الميدانية

**1.1.6. العينة الدراسة:** لغرض التأكد من وجود أو عدم دور الجودة الشاملة في تدريب رأس المال البشري لتحسين تنافسية مع تحديد اتجاه هذا الدور إن وُجدت الدراسة على مستوى العمالة بشركة +algal- المسيلة

**2.1.6. أداة الدراسة:** ، تم استخدام أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات واختبار الفرضيات حيث تم توزيع 70 استمارة استرجعت منها 55 استمارة قابلة للدراسة بنسبة استرجاع تقدر بـ: 78.57%، حيث ارتبطت عبارات الاستبيان بمقياس سلم ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

جدول (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

أ- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات الباحثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.

ب- الانحراف المعياري لتوضيح التشتت في اجابات أفراد العينة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.

ج- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)) // عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة مرتفعة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، منخفضة جدا.

د- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث:  $0.8 = 5/(1-5)$  حيث تم حصول على مجالات كما يلي:

جدول (02): مجالات مقياس ليكرت الحماسي

درجة الموافقة	مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي	
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة	[ 1 - 1.80 ]
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة	[ 2.60 - 1.81 ]
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة	[ 3.40 - 2.61 ]
درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة	[ 4,20- 3.41 ]
درجة عالية جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة	[ 5 - 4.21 ]

المصدر: من إعداد الباحثين

لمعالجة البيانات المتحصل عليها تمت الاستعانة ببرنامج SPSS.V25 وبرنامج SMART PLS 4.

### 3.1.6. اختبار صلاحية أداة و نموذج للدراسة.

بداية تم عرض الاستبانة على ثلاثة (03) أساتذة لتحكيمها وتصويبها من الناحية الشكلية والموضوعية والمنهجية وقابليته للمعالجة الإحصائية.

قبل التأكد من صحة النموذج ينبغي أولاً تقييم نموذج القياس، بعدها يشرع في تقييم النموذج الهيكلي، ولتقييم نموذج القياس يتم استخدام مؤشرات الصدق التقاربي والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي وكذا الصدق التمايزي.

أولاً: الصدق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي:

جدول (03): الصدق التقاربي وموثوقية النموذج

التعدد الخطي (VIF)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	الموثوقية المركبة (CR)	RHO-A	ألفا كرونباخ	معامل التحميل (FL)	العوامل	المتغيرات الكامنة
1,955	0,649	0,881	0,835	0,820	0,849	المعارف	راس المال البشري
1,874					0,821	المهارات	
2,061					0,827	الكفاءات	
1,410					0,719	الخبرات	
3,114	0,632	0,872	0,804	0,804	0,858	الربحية	التنافسية
2,820					0,823	تكلفة الصنع	
1,563					0,775	الإنتاجية	
1,287					0,717	حصة السوق	
1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	الجودة الشاملة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

الجدول (03) يوضح أن معاملات التحميل (Factor Loadings) الخاصة بجميع العوامل كانت أكبر من (0.7) المعيار المقبول، ومن جهة أخرى فإن معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والموثوقية المركبة (Composite Reliability) وكذا قيم معاملات (RHO-A) جميعها قد فاقت الحد الأدنى المقبول (0.7)، كما يلاحظ أيضاً أن متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) لجميع المتغيرات الكامنة قد كان معنوياً ومقبولاً من الناحية الإحصائية باعتبار أن جميع المتغيرات الكامنة قد فاق متوسط التباين المستخرج لها (0.5)، مما يدل أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات عوامله، كما أن النموذج لا



يوجد فيه مشاكل التعدد الخطي بحيث أن جميع قيم (VIF) أقل من الحد المسموح به (5)، ومنه نستخلص بأن شروط الصدق التقاربي وموثوقية النموذج وعدم وجود مشكلة التعدد الخطي في النموذج متوفرة وكلها حسب معايير (Joseph , Tomas, Ringle, & Sarstedt, 2017) **ثانيا: الصدق التمييزي:**

سيتم قياس اختلاف المتغيرات التي يجب أن تكون قيمة العلاقة بين المتغير ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع متغير آخر لكي تكون الأبعاد مستقلة حسب معايير Fornell-Larcker (Joseph , Tomas, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 148).

جدول (04): الصدق التمييزي

المتغيرات	التنافسية	الجودة الشاملة	راس المال البشري
التنافسية	0,795	-	-
الجودة الشاملة	0,622	1,000	-
راس المال البشري	0,657	0,393	0,806

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

يبين الجدول (04) بأن جميع المتغيرات الكامنة لها علاقة أكبر مع نفسها مقارنة مع متغير كامن آخر، وبالتالي يمكننا قبول الصدق التمييزي للنموذج.

ثالثا: تقييم النموذج الهيكلي: يتم تقييم النموذج من خلال النموذج الهيكلي باستخدام مؤشرات التوافق كما هو موضح أدناه.

#### أ - معامل التحديد (R Square):

لتقييم النموذج الهيكلي تم استخدام معامل التحديد (قيمة  $R^2$ )، وهو مقياس القوة التنبؤية للنموذج يتم حسابه بمربع الارتباط بين القيم الفعلية للمبنى الداخلي المحدد وبين قيمة المتغير المتنبئ به، يمثل هذا المعامل مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي، أي أنه يمثل مقدار التباين في المباني الداخلية المفسر بواسطة جميع المباني الخارجية المرتبطة بها ولأن  $R^2$  هو مربع الارتباط بين القيم الفعلية وبين القيم المتنبئ بها، فإنه يشمل جميع البيانات التي استخدمت في تقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج (هاير وآخرون)، (جوزيف، توماس ، كريستيان ، ماركوزارستد، و ترجمة زكرياء بلخماسة، 2020، صفحة 263) وفيما يلي معامل التحديد المتحصل عليه في الدراسة:

جدول (05): معامل التحديد  $R^2$

المتغيرات الكامنة	$R^2$	$R^2$ AJUSTED	حجم التفسير (الأثر)
الجودة	1	1	-
راس المال البشري	0.155	0.139	ضعيفة
التنافسية	0.588	0.572	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

يلاحظ في الجدول (05) بأن جميع معاملات  $R^2$  معنوية ومقبولة إحصائيا حيث أن الجودة الشاملة تفسر ما مقداره (13,9%) من رأس المال البشري وبالتالي فهو تفسير ضعيف، في حين أن كل من الجودة الشاملة وتدريب رأس المال البشري يفسران ما مقداره (58,8%) من التنافسية وهو تفسير متوسط حسب (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)، كما أن معاملات

التحديد المعدل ( $R^2$  AJUSTED) جميعها قد كانت قريبة من معاملات التحديد ولا تختلف عنه كثيرا مما يدل على جودة النموذج ومعنويته.

### ب - حجم الأثر (F-Square):

بالإضافة إلى تقييم قيم  $R^2$  لجميع المباني الداخلية، يمكن استخدام التغير في قيمة  $R^2$  عند حذف مبنى خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان المبنى محذوف له تأثير جوهري على المباني الداخلية، ويشار إلى هذا المقياس باسم حجم الأثر (Effect size)، وكقاعدة عامة لتقييم حجم الأثر، فإن قيمة (0.02) تمثل تأثيرا صغيرا للمتغير الكامن الخارجي، وتمثل قيمة (0.15) تأثيرا متوسطا للمتغير الكامن الخارجي، وتمثل قيمة (0.35) تأثيرا كبيرا للمتغير الكامن الخارجي، أما قيمة حجم التأثير التي تكون أصغر من (0.02) فتشير إلى عدم وجود أي تأثير للمتغير الكامن الخارجي (هاير وآخرون، 2020، 267).

جدول (06): معامل حجم الأثر (F-Square)

Effect size $f^2$		المتغيرات الكامنة
رأس المال البشري	التنافسية	
0,183	0,378	الجودة الشاملة
-	0,489	رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

في الجدول (06) يلاحظ بأنه هنالك تأثير للجودة الشاملة على متغير رأس المال البشري بحيث بلغ (0,183)، أما على متغير التنافسية عند تثبيت أحد المتغيرين فقد بلغ حجم التأثير معامل قدره (0,378)، في حين أن رأس المال البشري يوجد له تأثير كبير على التنافسية فقد بلغ هذا التأثير معامل قدره (0,489).

### ج - جودة التنبؤ $Q^2$ :

يتم الحصول على قيمة  $Q^2$  باستخدام عملية التعصيب (Blinfolding) بحذف للبيانات بمسافة قدرها  $D$ ، والتعصيب هو أسلوب إعادة استخدام العينة بحذف كل نقطة بيانات تقع بعد نقاط بيانات بمجال قدره  $D$  في مؤشرات المبنى الداخلي ثم تقدير المعلمات بواسطة نقاط البيانات المتبقية.

جدول (07): جودة التنبؤ  $Q^2$

المتغيرات الكامنة	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
رأس المال البشري	220,000	201,586	0830,
التنافسية	220,000	729,146	3330,
الجودة الشاملة	55,000	55,000	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

يوضح الجدول (07) بأن جميع معاملات ( $Q^2$ ) معنوية ومقبولة إحصائيا هذا لأنها أكبر من الصفر، ومنه فإن المتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة لها القدرة على التنبؤ.

د - جودة المطابقة (Goodness of Fit (GoF): يعتمد تحديد ما إذا كان نموذج الدراسة صالحا أم لا على معايير GoF (أقل من 0.1 = غير مناسب، من 0.1 إلى 0.25 = مطابقة صغيرة، من 0.25 إلى 0.36 = مطابقة متوسطة، أعلى من 0.36 = مطابقة كبيرة) وهو يحسب بالقانون التالي (Wetzels & Odekerken, 2009):

$$GOF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

وفي هذه الدراسة قد بلغ (0.59) ومنه نستنتج بأن نموذج الدراسة يتمتع بمطابقة كبيرة.

## 2.6. تحليل محاور الدراسة

### 1.2.6. تحليل محور البيانات العامة: الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين التابعين لمؤسسة algal+ وقد قمنا بإختيار عينة عشوائية من المجتمع الأصلي متمثلة في (55) موظف يختلفون من حيث البيانات الشخصية، والجدول الموالي يوضح التكرار والنسبة لكل فئة من فئات هذه الخصائص:

الجدول (08): توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية

النسبة (%)	التكرار	الجنس	
70.9	39	ذكر	1. توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس
29.1	16	أنثى	
100	55	المجموع	
النسبة (%)	التكرار	السن	
12.8	7	أقل من 30 سنة	2. توزيع مفردات العينة حسب متغير السن
43.6	24	من 31 إلى 40 سنة	
32.7	18	من 41 إلى 50 سنة	
10.9	6	أكبر من 50 سنة	
100	55	المجموع	
النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي	
14.6	8	تكوين مهني	3. توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي
29.1	16	ثانوي	
32.7	18	ليسانس	
23.6	13	دراسات عليا	
100	55	المجموع	
النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة	
25.5	14	أقل من 5 سنوات	4. توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة
32.7	18	من 6 إلى 10 سنوات	
23.6	13	من 11 إلى 15 سنوات	
18.2	10	أكثر من 15 سنوات	
100	55	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V.25)

## 2.2.6. التحليل الوصفي لاتجاهات وأراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان

أ - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ: تدريب رأس المال البشري.  
جدول (09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمحور: تدريب رأس المال البشري.

الأيضاد	العبارة	M	S	درجة التقييم
المعارف	01 تسمح المؤسسة لأفرادها بإكمال دراستهم الأكاديمية للحصول على شهادات أعلى.	4,40	0,626	درجة عالية جدا
	02 تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية لفائدة أفرادها للحصول على معارف في مختلف المجالات الاقتصادية، علاقات إنسانية مرتبطة بالموارد البشرية.	4,01	0,912	درجة عالية
	03 تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية والخارجية للحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها	4,07	0,766	درجة عالية
المهارات	04 يساهم التكوين المقدم بابتكار طرق جديدة في العمل.	4,16	0,540	درجة عالية
	05 تقدم المؤسسة برامج تدريبية متخصصة في عملهم.	3,43	0,995	درجة عالية
	06 يساهم التدريب الذي تترجمه المؤسسة في خلق بيئة عمل محفزة داخلها.	3,45	0,958	درجة عالية
	07 تحفز المنظمة الموظفين لتوليد مهارات جديدة من أجل خلق القيمة وتعزيز مركزها التنافسي	3,45	1,033	درجة عالية
الكفاءات	08 في حالة وجود عيوب في الجودة تعمل المؤسسة على برمجة إجتماعات لمعالجة الأخطاء.	3,58	0,916	درجة عالية
	09 خلال عملية التوظيف تسعى المنظمة إلى اختيار أفراد ذوي كفاءات	3,48	0,643	درجة عالية
	10 تقوم المؤسسة بدورات تكوين عند إدخال تقنيات جديدة في الإنتاج.	3,47	0,939	درجة عالية
	11 تعزز المنظمة لمركزها التنافسي من خلال الكفاءات	3,34	0,798	درجة متوسطة
الخبرات	12 تقوم المنظمة بإيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية	3,23	0,838	درجة متوسطة
	13 تعطي المؤسسة الفرصة لأفراد المؤسسة لإبداء آرائهم في الأعمال المؤكدة لهم.	3,36	0,988	درجة متوسطة
	14 يقوم أفراد فرق العمل بتشارك مهارات ومعارفهم المكتسبة فيما بينهم.	3,35	0,619	درجة متوسطة
	15 تعطي المنظمة أهمية كبيرة للموظفين ذوي الخبرات من خلال منحهم مناصب وحوافز.	3,49	1,034	درجة عالية
	مستوى تدريب رأس المال البشري حسب وجهة نظر أفراد العينة.	3,52	0,997	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V.25)

في الجدول (09) نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والمتعلق بـ: تدريب رأس المال البشري: بلغ  $(\bar{x} = 3.52)$  بإنحراف معياري بلغ (0.99) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تدريب رأس المال البشري لديهم هو بمستوى مرتفع.

ب- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق ب: التنافسية.  
جدول (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمحور: التنافسية.

الرقم	العبارة	M	S	درجة التقييم
16	تستقطب المؤسسة أفراد من ذوي المؤهلات الفنية والعلمية ساهمت في زيادة أرباحها.	3,32	0,903	درجة متوسطة
17	تقوم المؤسسة بوضع استراتيجيات تدريبية مناسبة للرفع من رقم أعمالها.	3,36	0,930	درجة متوسطة
18	يتم استغلال الموارد البشرية المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	3,47	1,015	درجة عالية
19	تعمل المنظمة على الاستفادة من الخبرة والتعلم في خفض التكاليف	3,38	0,653	درجة متوسطة
20	تقوم المؤسسة بدورات تكوين لتعلم تقنيات جديدة في الإنتاج لخفض التكاليف	3,25	0,843	درجة متوسطة
21	تعمل المنظمة على رفع مستوى إدراك الموظفين لأهمية تخفيض التكاليف.	3,20	0,910	درجة متوسطة
22	تعمل المنظمة على توفير برامج تدريبية محفزة لتحسين معدل الإنتاج	3,38	0,912	درجة متوسطة
23	يحدد معيار كفاءة المورد البشري في معالجة الموارد المتاحة مستوى الاستفادة من الطاقة الانتاجية المتوفرة	3,27	0,624	درجة متوسطة
24	تعمل المنظمة على تحديث معارف أفراد المنظمة لابتداع استراتيجيات انتاجية أكثر فاعلية	3,32	0,817	درجة متوسطة
25	تساهم دورات التكوين المنظمة على رفع أداء المورد البشري في تحسين الأداء التسويقي	3,20	1,007	درجة متوسطة
26	يضمن معيار الاتقان في المنتجات المقدمة تحسين الوضع التنافسي للمنظمة	3,34	0,886	درجة متوسطة
27	تعمل المنظمة للحصول على شهادات ايزو لتعزيز مكانتها أمام منافسيها	3,30	0,482	درجة متوسطة
	مستوى التنافسية حسب وجهة نظر أفراد العينة.	3,07	0,813	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V.25)

من الجدول (10) يلاحظ أن: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني والمتعلق ب: التنافسية: بلغ ( $\bar{x} = 3.07$ ) بإنحراف معياري بلغ (0.81) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي ضمن مجال (من 2.61 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات آراء أفراد العينة محايدة حول مستوى التنافسية بمؤسسة algal+ وبالتالي يمكن القول بأن مستوى التنافسية بالمؤسسة هي متوسطة.

ج- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق ب: الجودة الشاملة.  
جدول (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمحور: الجودة الشاملة.

الرقم	العبارة	M	S	درجة التقييم
28	تشترك الإدارة العليا في كل الأنشطة المتعلقة بتحسين الجودة.	3,94	0,730	درجة عالية
29	تقوم الإدارة العليا بحسين مستوى المعرفي لأفراد المؤسسة.	3,92	0,741	درجة عالية
30	تلتزم المؤسسة بإرضاء أفراد المؤسسة.	3,90	0,727	درجة عالية
31	تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل لإنجاز المهام.	3,82	0,641	درجة عالية
32	فرق العمل الموجودة في المؤسسة لها صلاحيات لاتخاذ بعض القرارات	4,01	0,781	درجة عالية
33	تعطي المؤسسة الفرصة لأفراد المؤسسة لإبداء آرائهم في الأعمال الموكلة لهم.	3,92	0,741	درجة عالية
34	تخصص المؤسسة مكافآت لأفرادها في حالة تحقيق الأهداف المرتبطة بعملهم.	3,59	0,716	درجة عالية
35	تملك المؤسسة أفراد يتميزون بكفاءات ومهارات عالية.	3,90	0,727	درجة عالية
36	تسعى المؤسسة للحصول على شهادة الأيزو. ISO	3,60	1,047	درجة عالية

37	يتميز أفراد المؤسسة بالوعي لتطبيق الجودة.	3,85	0,730	درجة عالية
38	ثقافة المؤسسة تساعد على بناء علاقات بين الأفراد.	3,72	1,044	درجة عالية
39	أنتشارك مع فريق العمل المعلومات والمعارف الجديدة.	3,70	0,975	درجة عالية
	مستوى الجودة الشاملة حسب وجهة نظر أفراد العينة.	3,86	0,678	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V.25)

من خلال الجدول (11) المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والمتعلق بـ: **الجودة الشاملة**: بلغ  $(\bar{x} = 3.86)$  بإنحراف معياري بلغ  $(0.67)$  وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن **مستوى الجودة الشاملة** بالمؤسسة +algal هو بمستوى مرتفع.

### 3.6. إختبار الفرضيات:

يتم اختبار الفرضيات من خلال معاملات المسار للتأثير المباشر وغير مباشر بثلاث خطوات كما يلي: (KRISTOPHER & ANDREW , 2008)

- أولاً يتم فحص التأثير الكلي للمتغير المستقل في المتغير التابع، إذا كانت العلاقة موجبة ودالة إحصائياً، عندئذ يجب تقييم التأثير غير المباشر (تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، من خلال المتغير الوسيط).
  - ثانياً: إذا تم العثور على أن التأثير غير المباشر دال إحصائياً، فإن المتوسط موجود، غير ذلك فلا يوجد إمكانية للتوسط.
  - ثالثاً: التأكد من طبيعة المتوسط (توسط كلي أو جزئي) من خلال تقييم التأثير المباشر (التأثير المتبقي للمتغير المستقل في المتغير التابع بعد تضمين المتغير الوسيط، على سبيل المثال، التأثير المباشر = التأثير الكلي - التأثير غير المباشر). إذا تم العثور على قيمة دالة إحصائياً للتأثير المباشر، فهناك حالة توسط جزئية. خلف ذلك، توجد وساطة كلية.
- بعد الخطوات الثلاث المذكورة أعلاه، يتم اختبار الفرضية الرابعة.
- أ- معاملات المسار للتأثير المباشر:

جدول (12): الأثر المباشر

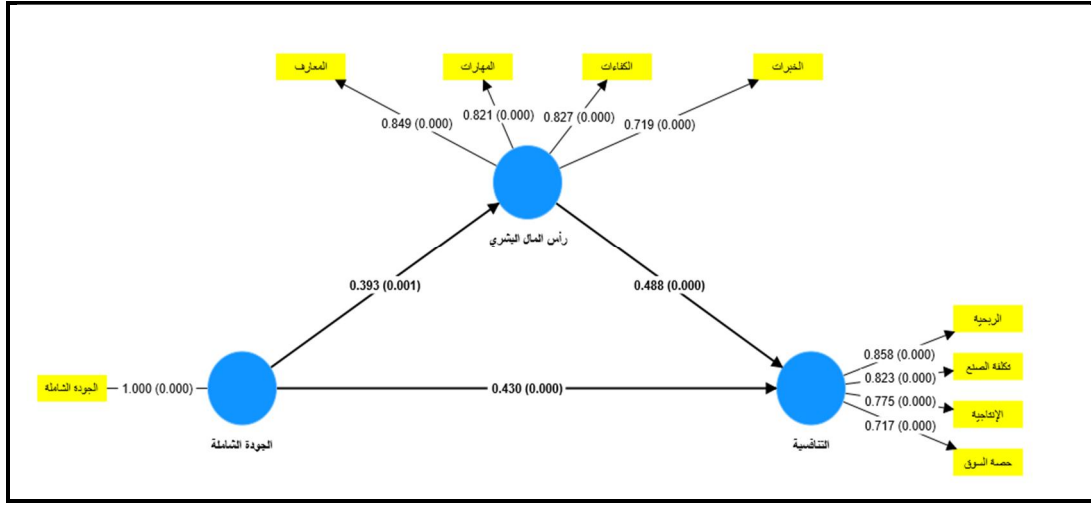
الفرضيات	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
الجودة الشاملة - < تدريب رأس المال البشري	3930,	3990,	0,113	4713,	0,001
الجودة الشاملة - < التنافسية	4300,	4250,	0920,	675,4	00,00
تدريب رأس المال البشري - < التنافسية	4880,	4950,	0970,	0435,	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

الملاحظ في الجدول (12) أن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجودة الشاملة على تدريب رأس المال البشري قد تحققت بحيث بلغت قيمة هذا التأثير  $(0,393)$ ، كما أن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجودة الشاملة على التنافسية قد تحققت وقد كان بلغ حجم هذا التأثير  $(0,430)$ .

كما نلاحظ أيضا تحقق الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب رأس المال البشري على التنافسية وقد بلغت قيمة التأثير (0,488) .

الشكل (03): نتائج نموذج معاملات المسار للتأثير المباشر



إعداد

المصدر: من

الباحثين بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

ب- معاملات المسار للتأثير غير المباشر:

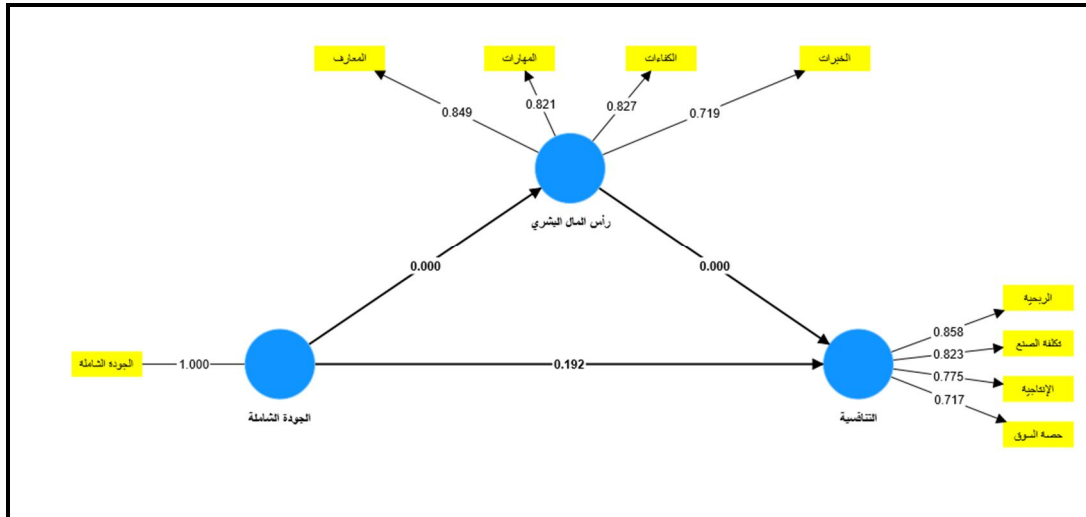
جدول (13): الأثر غير المباشر

الفرضيات	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
الجودة الشاملة - < تدريب رأس المال البشري - < التنافسية	0,192	2090,	0730,	642,2	0110,

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

يتبين لنا من الجدول (13) وجود أثر غير مباشر للجودة الشاملة على التنافسية بوجود تدريب رأس المال البشري كمتغير وسيط، وبالتالي الفرضية الأخيرة قد تحققت.

الشكل (04): نتائج نموذج معاملات المسار للتأثير غير المباشر



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

وللتأكد من أن هذه الوساطة وجودة فعلا ينبغي علينا دراسة الحد الأدنى والحد الأعلى لمجال الثقة (Lower and upper level) كما هو موضح في الجدول أدناه.

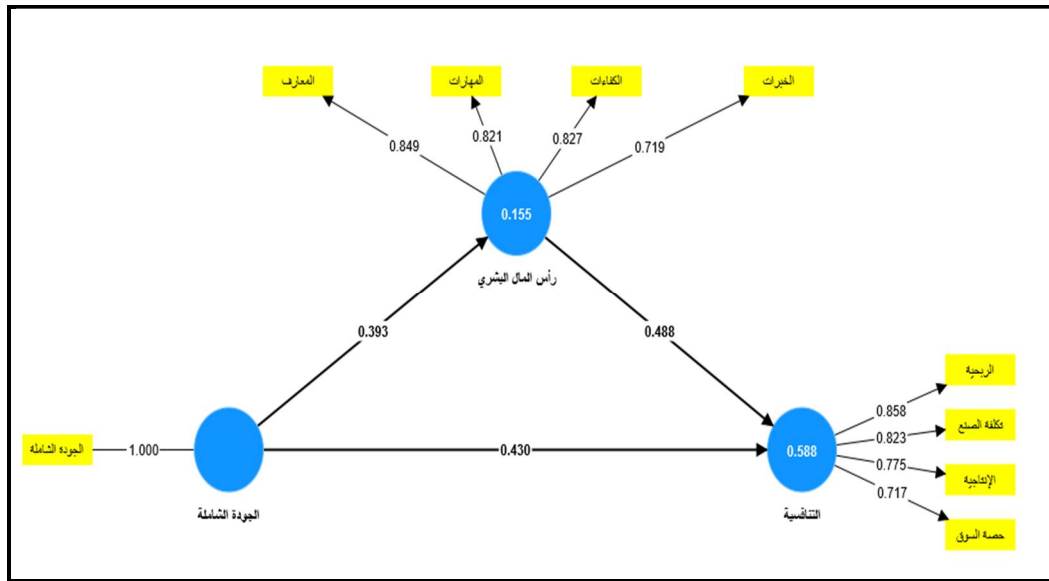
جدول (14): فترة الثقة Confidence Interval

95% UL	95% LL	t-value	SE	Indirect Effect	Path b	Path a	العلاقة
0,326	0,080	642,2	0730,	0,192	0,393	0,430	الجودة الشاملة - < تدريب رأس المال البشري - < التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

من الجدول (14) يلاحظ بأن معامل المسار غير المباشر بين الجودة الشاملة والتنافسية بوجود تدريب رأس المال البشري كمتغير وسيط ينتمي إلى مجال الثقة [0,080 : 0,370] بإحتمال يقدر بـ (95%)، ومنه نلاحظ أن فترة الثقة لا تشمل القيمة الصفر حسب (هاير وآخرون)، (Ringle ، Tomas ، Joseph ، Sarstedt ، 2017)، بما أن الشرط قد تحقق والعلاقة بين الجودة الشاملة والتنافسية معنوية نقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة والتنافسية بوجود تدريب رأس المال البشري كمتغير وسيط ، ومنه فإن الفرضية الرابعة قد تحققت؛ وفيما يلي النموذج النهائي للدراسة:

الشكل (05): نتائج النموذج البنائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

## 1.7. الخلاصة:

أظهرت الدراسة مساهمة الجودة في تدريب رأس المال البشري في سبيل تحقيق أداء تنافسي متميز للمؤسسة، حيث تم تصميم استبيان لجمع البيانات وتوزيعه على عينة عشوائية تتكون من (55) موظفا إداريا من مختلف المستويات ينتمون لمؤسسة algal+، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام SPSS.V25 و SMART PLS4، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج

## 2.7. النتائج :

من خلال الدراسة دور الجودة في تدريب رأس المال البشري لتحسين تنافسية مؤسسة algal+ تم التوصل إلى النتائج التالية:

- اعتماد مؤسسة Algal+ على التدريب كأسلوب استثماري لزيادة معارف، قدرات وخبرات مواردها البشرية؛
- توفر المؤسسة Algal+ بيئة اللازمة والملائمة لتنمية رأس المال البشري بخاصة توفير متطلبات الجودة ؛



- إن الاستثمار في رأس المال مؤسسة Algal+ تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة وهذه المساهمة تكون أكبر بتوافر متطلبات الجودة المرتبطة بالموارد البشري.

### 3.7. توصيات:

- بناء على نتائج الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التي من شأنها أن تفيدها منظمات لكي ترفع من مستوى تنافسيته
- على منظمة الأعمال أن تمتلك سياسة واضحة ودائمة لوظيفة التدريب والتكوين؛
- يتطلب التدريب والتكوين مشاركة جميع الأفراد المنظمة، وتوفير بيئة مناسبة والمتطلبات الأساسية، وأهم مدخل يوفر عوامل النجاح هي الجودة الشاملة؛
- وضع اساليب وأدوات رقابية لاكتشاف الفجوات أداء مورد البشري، والقيام بتصحيحها عن طريق البرامج التدريبية.
- زيادة الانفاق على الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التدريب والتعليم من أجل رفع قدرات الموظفين ومهاراتهم خاصة مع التطور التكنولوجي سواء في المعدات أو طرق العمل وهذا يؤدي حتما إلى زيادة الانتاجية، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على تنافسية المنظمة.
- على الباحثين بذل جهود أكبر لفهم تكامل عمليات القدرة التنافسية مع وظائف التقليدية والحديثة ، وخاصة أهم عملية إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية؛

### 8. قائمة المراجع:

#### • المؤلفات:

1. أحمد بن عيشاوي، (2013)، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
2. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، (2014)، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، ط1، عمان، الأردن، دار الرضوان للنشر والتوزيع.
3. محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة من المنظور الإداري، (2008)، مصر، الدار الجامعية إسكندرية الاسكندرية.
4. هاير جوزيف، هالت توماس ، غينكل كريستيان ، ماركوزارستد، ترجمة زكرياء بلخماسة، (2020)، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، عمان، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي.

#### • الأطروحات

5. زحل حفاظ. (2018/2017)، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري-دراسة حالة العديد من المؤسسات الجزائرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر.

#### • المقالات:

6. الياس سالم، (جوان 2021)، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، صفحات 230-248.
7. أمينة مزيان، (04 ديسمبر 2019)، الاستثمار في رأس المال البشري في الجزائر إشكالية ترقية التعليم العالي، المجلة الدولية للآداء الاقتصادي، العدد 4، صفحات 77-94.
8. أمينة بلحاجي، (28 مارس 2019)، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، صفحات 143-160.
9. ليلي بوحديد، و إلهام يحيوي، (2013)، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، صفحات 32-42.

10. محمد عدنان وديع، (ديسمبر 2003)، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، صفحات 1-27.
11. محمد شقراني، و سمير دهيليس، (2022)، أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية من خلال الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية. مجلة دراسات اقتصادية، المجلد، 16 العدد 03، الصفحات 522-538.

المدخلات:

12. فريد خميلي، و سارة بن غيدة. (2014). أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإبداع المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة. يوم الدراسي الخامس حول الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية القدرات الإبداعية - مداخل نظرية وتطبيقية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- مراجع باللغة الأجنبية:

13. Hair Joseph, G Tomas, Christian Ringle, Marko Sarstedt *partial least squares structural equation modeling PLS-SEM*, 2nd ed, California, U.S.A , SAGE Publications Inc.
14. Martin Wetzels, Gaby Odekerken, (March, 2009), Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration *Management Information Systems Quarterly, MIS Quarterly*, Vol33, N1, Pages 177-195.
15. Preacher Kristopher, Hayer Andrew, (2008), Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods*, Vol40, N 3, Pages 891-879 .