

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية

الموضوع

دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة موبيليس - وكالة قالمة

تحت إشراف الأستاذة
نرجس حداد

من إعداد الطالب
وليد خليفي

السنة الدراسية
2012/2011

كلمة شكر

أتقدم بالشكر الجزيل لمن لم يبخل عليّ بنصائحه خلال
الفترة الحرجة من هذا البحث وتحمل إزعاجي له
ولا يحق لي أن أتجاهل في هذا المقام أيضا كل من
يعرف قدرتي وشجعني ولو بالكلمة الطيبة والابتسامة
إلى كل هؤلاء أقولها مرارا وتكرارا
شكرا من صميم القلب

المقدمة العامة

إن التحديات العالمية المعاصرة كعولمة الاقتصاد، انتشار تقنيات المعلومات والاتصال، وظهور العديد من المنظمات الدولية كالمنظمة الدولية للتقييس ISO، والمنظمة التجارة العالمية وبروز العديد من النظريات والمفاهيم الجديدة كالمنظمات المتعلمة والإدارة الالكترونية وغيرها تحتم على أصحاب القرارات على مستوى الدول والقطاعات والمؤسسات صياغة إستراتيجية دقيقة تمكنهم من التكيف مع المحيط الاقتصادي الجديد من خلال تحقيق السبق وهو ما يتطلب تحقيق الميزة التنافسية.

وقد ترتب أيضا عن تلك التحديات العالمية والمفاهيم الجديدة وعن السعي لتحقيق مزايا تنافسية استخدام المؤسسات أساليب إنتاجية متجددة مما سرع عملية التقادم التكنولوجي، وزاد من حدة المنافسة مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالموارد البشرية، فكان على المؤسسات على اختلاف حجمها وبيئتها واستراتيجياتها وتنوع أنشطتها وأهدافها الحرص على تضيق الفجوة بين قدرات وكفاءات عناصرها البشرية من جهة، ومتطلبات التطور التكنولوجي والعلمي من جهة أخرى، ولهذا أدركت المؤسسات أن العنصر البشري هو القوة المحركة لها، مما جعلها تولي أهمية وعناية خاصة للتدريب، وتركز على تدريب العاملين فيها بما يتماشى مع متطلبات الأعمال الجديدة من أجل أداء العمل بأفضل صورة ممكنة والتأثير على سلوك الأفراد بالشكل الذي يجعل هذا السلوك ينسجم مع رغبة الإدارة في تحقيق أهدافها المحددة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أي منظمة تتكون من عدة وظائف، والوظيفة المكلفة بإدارة العملية التدريبية هي وظيفة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق شاع الأخذ بها في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وإحجامها وأهدافها ونشاطها وبيئتها فهي هيئة أو قسم أو مصلحة تقوم بشؤون الاستخدام، وذلك بمد المديرين على مختلف المستويات التنظيمية بالاستشارة الفنية ذات العلاقة بالمستخدمين، ويفترض أن تكون مؤهلة على إقناع متخذي القرارات على التخلي عن نظرتهم النمطية للعنصر البشري على أنه مصدر قوة عمل فحسب، بل عليها أن تقنع بالاعتراف بأهميتهم وأن الأهداف المرجوة هي بذل جهودهم طواعية واختيارا لا إكراها وإجبارا، وذلك بالتأكيد على أهمية المدخل الإنساني الذي يقوم على أن إحداث التطورات في المنظمات إنما يركز بصفة أساسية على إحداث تغيير في السلوك التنظيمي والإداري للعاملين وتطوير أدائهم وتشكيل أنماط ايجابية من التفاعل الاجتماعي بينهم، لكن ومع تطور المنظمات أصبحت مشكلات إدارة الموارد البشرية من أبرز المشكلات الرئيسية المعاصرة نتيجة الاعتراف المتزايد، والتقدير الواضح لأهمية الجهود المبذولة في التعامل مع مواقف العاملين واتجاهاتهم، الأمر الذي أصبح معه أهم ما يشغل الإدارة الحديثة هو الإبقاء على قوى بشرية ذات كفاءة عالية ومهارة فائقة، وتتوفر لديها الرغبة في العمل التعاوني الفعال.

هذا وتمثل إدارة الموارد البشرية همزة وصل بين كل الإدارات الأخرى فهي تتعامل مع الجميع للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بالبحث عن العوامل المؤثرة في مردودية العمل وإيجاد الملائمة لها.

مما سبق يمكن بلورة إشكالية هذه الدراسة كما يلي:

"إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟"

وتطرح هذه الإشكالية بدورها العديد من الأسئلة الفرعية:

1- ما هي طبيعة التدريب وأساسياته؟

2- ما هي الخطوات التي تمر بها العملية التدريبية؟

3- هل المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما بسياسات التدريب؟

4- ما المقصود تحديدا بالتنافسية والميزة التنافسية؟ وما هي مصادر ومداخل تعظيم القدرات التنافسية؟

5- ما هي الفوائد التي تعود على المؤسسة الاقتصادية من جراء تحقيق الميزة التنافسية؟

فرضيات الدراسة

من خلال العرض السابق لإشكالية البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- المؤسسة محل الدراسة لديها معرفة واهتمام بسياسات التدريب.
- 2- المؤسسة محل الدراسة لديها الموارد والقدرة التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية.
- 3- يلعب التدريب دورا محوريا في الرفع من الأداء مما يسمح أو يتيح فرص تحقيق مزايا تنافسية.

المنهج المتبع في الدراسة

للإجابة على إشكالية وتساؤلات البحث وإثبات صحة الفرضيات استخدمنا الأسلوب الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع وفهم جوهره وتحليل أبعاده بصفة دقيقة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح المفاهيم الأساسية للتدريب وإبراز أهميته بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين.
- إبراز الأساليب التدريبية المستخدمة في تدريب الموارد البشرية للمنظمة.
- استعراض المراحل التي تمر بها العملية التدريبية.
- إلقاء الضوء على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية ومصادر بنائها وتحقيقها.
- تسليط الضوء على أهمية تدريب وتكوين الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

أسباب ودوافع الدراسة

يقف وراء اختيارنا لهذا الموضوع عدة أسباب وعوامل نذكر منها:

- القناعة التامة بأهمية الموارد البشرية المؤهلة في الارتقاء بأداء للمنظمات واستمرارها وتحقيق الميزة التنافسية.
- تخصصنا الأكاديمي المتمثل في علوم التسيير والذي يعد المجال الطبيعي لموضوعات مثل التدريب والميزة التنافسية.
- معالجة النقص الموجود في المكتبات ولو بجزء قليل.
- الفضول العلمي والرغبة في تنمية وتوسيع المعارف الذاتية.

صعوبات الدراسة

تعرضنا خلال إنجازنا لهذه الدراسة لبعض الصعوبات في الجانب النظري إذ أسفر المسح المكتبي عن وجود عدد قليل جدا من المراجع المتخصصة في التدريب.

خطة الدراسة

لقد قمنا بتقسيم منهجي لدراستنا تسمح لنا بترتيب المفاهيم تدريجيا، حيث اعتمدنا على ثلاثة فصول، يهدف الفصل الأول إلى التعريف بالمفاهيم الأساسية للتدريب من خلال مبحثين، يتعلق الأول بمفهوم التدريب ومنظومته وأساليبه وطرقه والثاني يتمحور حول مراحل العملية التدريبية، أما الفصل الثاني فقد خصصناه للإطار المفاهيمي للميزة التنافسية وعلاقة التدريب بتحقيقها، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى المفاهيم العامة للميزة التنافسية، وكان المبحث الثاني حول محدداتها ومصادرها ومعايير الحكم على جودتها، وجاء المبحث الثالث لشرح دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. أما الفصل الثالث فيتعلق بالدراسة الميدانية في مؤسسة "موبيليس".

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية للتدريب

الفصل الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب

يتميز العالم في الفترة المعاصرة التي نعيشها، من بين ما يتميز به، بسرعة التغيرات والتطورات المتلاحقة في كافة المجالات، مما أدى إلى نشوء بيئة تنافسية حادة جعلت المنظمات تولي اهتماما خاصا للتدريب الذي يعد أحد الوسائل والطرق التي تستخدمها لتطوير وتنمية الكوادر أو الموارد البشرية في سبيل سعيها لتحقيق مزايا تنافسية. وسنتطرق في هذا الفصل إلى المواضيع المتعلقة بالتدريب من خلال مبحثين:

المبحث الأول يدور حول المفاهيم الأساسية للتدريب ويتضمن مفهوم التدريب، منظومة التدريب، أساليب أو طرق التدريب.

المبحث الثاني يتعلق بمراحل التدريب والتي تشمل ثلاث مراحل متسلسلة منطقياً وهي: تخطيط العملية التدريبية، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم العملية التدريبية.

المبحث الأول: مفهوم التدريب ومنظومته وأسابيه وطرقه

يلقى التدريب اهتمام متزايد من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية، وتحسين أدائها وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التدريب ونظامه بالإضافة إلى أساليبه وطرقه.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

أولاً: تعريف التدريب:

تتعدد تعاريف التدريب حسب وجهات نظر مختلفة، فقد عرفه البعض على أنه: "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم"¹. بينما ينظر إليه البعض الآخر على أنه: "النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين"².

ويعرفه (Flippo) في كتابه "مبادئ إدارة الموارد البشرية" على أنه: " العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"³. وورد في قاموس أوكسفورد بأنه " نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو بالممارسة".

ويرى بعض الخبراء أن التدريب: "عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه"⁴. فيما ذهب آخرون إلى اعتباره " جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة"⁵.

نستخلص مما تقدم أن التدريب يعتبر وسيلة ضرورية لتحقيق النمو المهني للعاملين، ومدخل هام من مداخل اكتساب المعارف وتطوير المهارات وتعديل الاتجاهات وأداة لتحسين العمل والارتقاء بأداء المنظمات.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى المتدرب، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية.

ثانياً: خصائص التدريب:

في ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض خصائص التدريب في الآتي⁶:

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، (عمان: دار المسيرة، 2007)، ص. 15.

² علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (عمان: دار صفاء، 2003)، ص. 53.

³ Edwin B. Flippo, **principle of personnel management** 4th, New York, McGraw-Hill Company Inc. 1976. P. 3.

⁴ مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، (القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008)، ص. 56.

⁵ د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2003)، ص. 187.

⁶ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 61

1. **التدريب نشاط رئيسي:** و ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تتصرف عنه باختيارها.
2. **التدريب نظام متكامل** يتكون من مجموعة من الأجزاء و العناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
3. **التدريب عملية شاملة:** بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية للمنظمة، كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة.
4. **التدريب عملية إدارية:** ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن بين هذه المقومات: وضوح الأهداف و تناسقها، وضوح السياسات و واقعيتها، توازن الخطط والبرامج، توفر الموارد المادية والبشرية، توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.
5. **التدريب عملية فنية:** تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها وأهمها: خبرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، خبرة في تصميم البرامج التدريبية وإعداد المناهج التدريبية والمواد العلمية، خبرة في اختيار الأساليب وإنتاج المساعدات التدريبية من وسائل الإيضاح وغيرها، خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين، خبرة في متابعة وتقييم فعالية التدريب.
6. **التدريب نشاط متغير و متجدد:** حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذلك مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتدربون تواجه هي الأخرى متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل.

ثالثا: أهداف التدريب:

لقد وصفت هيئة ريادة التدريب و التطوير البريطانية الهدف الرئيسي من التدريب والتطوير بأنه تطوير الإمكانيات البشرية لمساعدة المنظمات والأفراد في تحقيق أهدافهم، و في معجم مصطلحات التدريب نجد أنه يحدد أهداف التدريب في محيط العمل في تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية متن القوى العاملة¹.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نحدد الهدف الرئيسي من التدريب بأنه تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعلم بأنواعه المختلفة وبين مجالات العمل المطلوب أي بين ما هو علمي و نظري وبين ما هو عملي و تطبيقي، إذ يحتاج الخريجون على اختلاف مستويات تحصيلهم ومهما كانت درجاتهم العلمية إلى قدر معين من التدريب، كما ويحتاجون إلى إعادة التدريب من وقت لآخر لأن التدريب يمكن الأفراد من الإلمام بكل ما هو جديد في ظل التقدم التكنولوجي الهائل².

و لتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المنشأة أن تعمل جاهدة على تحقيق أهداف التدريب الفرعية التالية³:

1. **زيادة الإنتاج:** إن زيادة مهارة القوى العاملة ستؤدي عادة إلى زيادة كمية الإنتاج وجودته حيث أن التطور الفني في العمليات الصناعية يتطلب تجديد معارف العاملين وتدريبهم ليتمكنوا من أداء مهامهم على الوجه المطلوب وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
2. **رفع الروح المعنوية:** حيث أن امتلاك المهارات العالية تؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار والطمأنينة، مما يرفع الروح المعنوية لديهم.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 64.

² أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 32.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (عمان: دار الوراق، 2006)، ص 278.

3. **قلة الإشراف:** ذلك أن التدريب يساعد العامل على أن يشرف هو بنفسه على أدائه دون الحاجة إلى التوجيه والرقابة المستمرين من رؤوسيه، وبذلك يوفر وقتهم مما يجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى، وهذا نقيض حال العامل غير المتدرب الذي يظل في حاجة مستمرة إلى التوجيه والرقابة وبذلك يتسبب في إضاعة أوقات رؤوسيه وهو ما يؤثر في النهاية على أداء المنظمة.

4. **الاقتصاد والتقليل من النفقات:** أي الترشيد في استخدام الموارد لأن مردود التدريب أكبر من كلفته، فاستخدام الآلات بالطرق السليمة يقلل من النفقات وبخاصة نفقات الصيانة، كما يقلل من الحوادث المهنية.

5. **وفرة القوة الاحتياطية للمنظمة:** حيث يشكل التدريب مصدرا مهما للطلبات الملحة التي تفوق الإمكانيات المتوفرة في سوق العمل، وبذلك تتمكن المراكز التدريبية من مد المؤسسات بالقوة العاملة المدربة وبالأعداد التي تحتاجها أي كما وكيفا.

بينما يقسم بعض الخبراء أهداف التدريب إلى ثلاثة أنواع هي كالتالي¹:

1. الأهداف التقليدية (العادية):

وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمنظمة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة... وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصممي البرامج. تركز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة. تأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في حدود أنماط الأداء المقررة.

2. أهداف حل المشكلات:

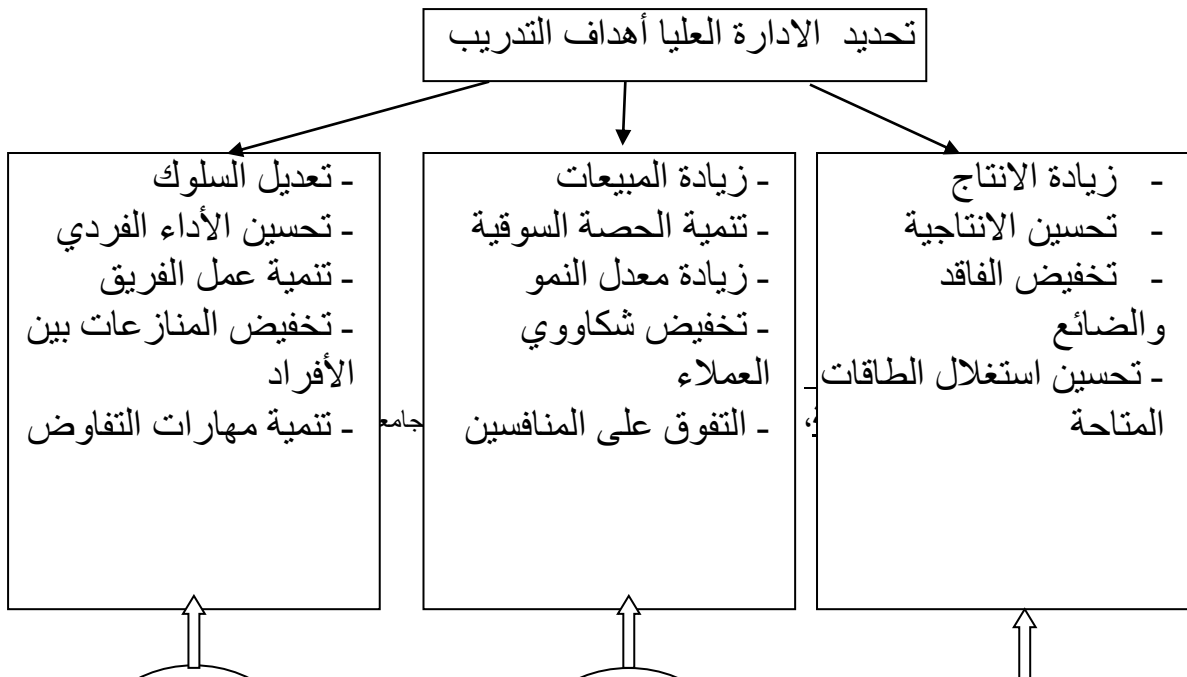
هنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه المنظمة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف تعلق الأهداف الروتينية في الأهمية.

3. أهداف ابتكارية:

هنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف.

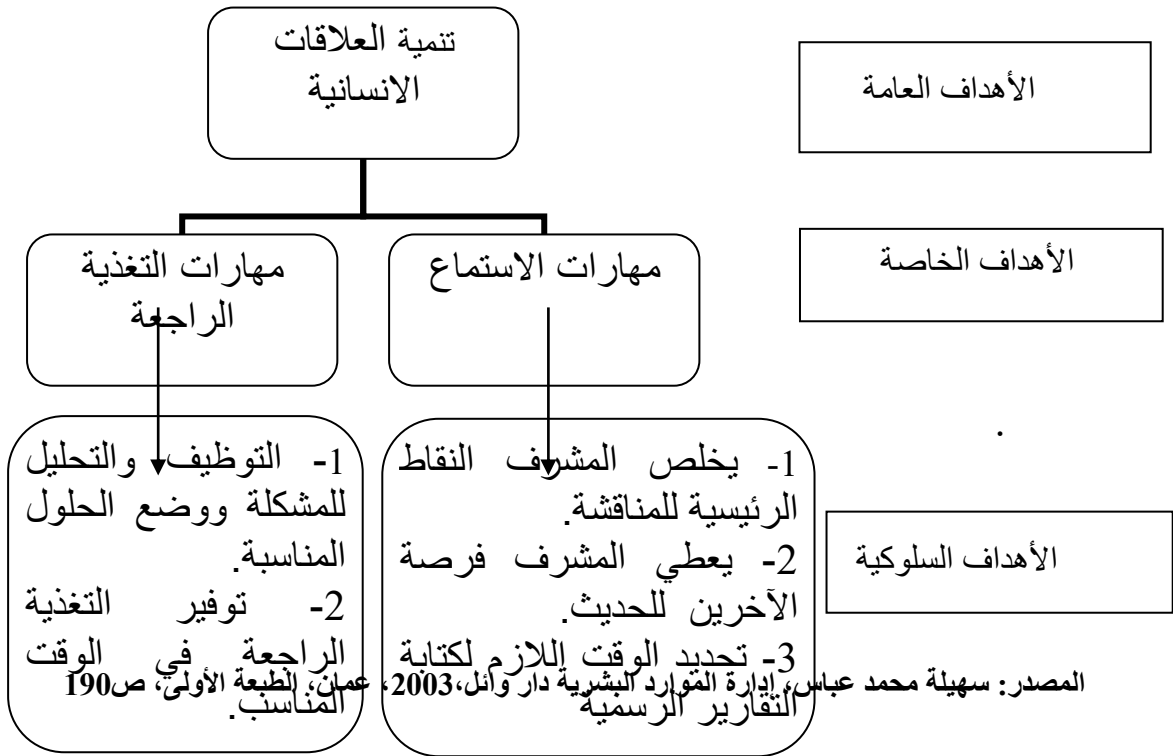
ويمكن أن نعبر عن أهداف التدريب في صورة نتائج اقتصادية، فنية، إنسانية من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (1-1): تحديد الإدارة العليا لأهداف التدريب



المصدر : علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص295.

وفيما يلي نموذج أهداف البرنامج التدريبي الخاص بتنمية العلاقات الإنسانية:
الشكل رقم (1-2): أهداف البرنامج التدريبي الخاص بتنمية العلاقات الإنسانية



يلاحظ من النموذج أعلاه بأن الهدف العام للبرنامج التدريبي قد يتفرع منه هدفان: الأول الاستماع والثاني التغذية الراجعة وحددت سلوكيات لكل هدف للمساعدة في تقويم درجة نجاح التدريب¹.

رابعاً: أهمية التدريب:

بدأت العديد من المنظمات في إعادة النظر في برامجها التدريبية بغرض تحقيق المزايا التنافسية حيث يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التدريبية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة،

1 سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل، 2003)، ص190.

فالتركيز على نوعية وجودة البرامج التدريبية مقارنة بكلفتها لا بد أن يكون متوافقا مع استراتيجية المنظمة ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة بتلبية حاجات الزبائن من السلع والخدمات وبالنوعية المرغوبة¹.

1. أهمية التدريب للمنظمة:

لا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات باطلة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجب أن تنفق المنظمات الأموال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم، ويقدر ما ينفق في الولايات المتحدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام الواحد².

وتحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة³:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريده المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع تغيرات البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة.

2. أهمية التدريب للعاملين:

يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد العاملين منها⁴:

- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاضطراب والصراع داخل المنظمة.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- يقلل من حوادث العمل.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع أي تطوير وتحسين ثقافة الاتصال للأفراد.
- يساعد الأفراد على تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.

خامسا: مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقييم)⁵:

1. **مبدأ الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعا وقابلا للتطبيق والقياس.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، (عمان: دار وائل، 2006)، ص. 187.

² د. النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1998)، ص. 348.

³ علي حسين علي، د. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، (عمان: دار وائل، 2007)، ص. 109.

⁴ عادل حرحوش صالح، د. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، (عمان: دار جدارا للكتاب العالمي، 2006)، ص. 133.

⁵ أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص. 22.

2. **مبدأ الاستمرارية:** و يتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي.
3. **مبدأ الشمول:** حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة.
4. **مبدأ التدرج:** فيبدأ التدريب بمعالجة المواضيع البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات تعقيدا.
5. **مبدأ مواكبة التطور:** و ذلك بالاستفادة بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
6. **مبدأ الواقعية:** وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم. و يضيف بعض خبراء التدريب مبادئ أخرى هي كالتالي¹:
 1. **مبدأ التكامل:** يقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية والميدانية في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبية (مهارات، معلومات، اتجاهات، سلوكيات).
 2. **مبدأ مراعاة التوقيت المناسب:** ويقصد به أن يكون توقيت عقد البرامج التدريبية مناسبة لظروف المتدربين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد...، أو الأعياد و الإجازات الرسمية.
 3. **مبدأ المشاركة:** فمشاركة المتدرب أثناء عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، و لكن تؤدي أيضا إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول. فالمتدرب في قاعة التدريب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبيا.
 4. **مبدأ التكرار:** حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد.
 5. **مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه إلى الواقع العملي:** فالتدريب تظهر فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية.
 6. **مبدأ التغذية العكسية أو المرتدة (إرجاع الأثر):** يحتاج المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب. فمثلا هل أحدث التدريب تعديلا في سلوكه أم لم يحدث؟ و ما هي نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ و بدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب.

سادسا: أنواع التدريب:

قبل التعرض إلى أنواع التدريب سنتعرض للعوامل التي تتدخل في تحديد نوعه²:

1. **العوامل التي تحكم اختيار نوع التدريب:**
 - عدد الأفراد المراد تدريبهم: إذ يحدد لنا ما هو نوع التدريب الذي سنختاره فردي أو جماعي.
 - توقيت تنفيذ التدريب: فنوع التدريب للأفراد حديثي التعيين يختلف عن التدريب للقادمي.
 - الإمكانيات المكانية المتاحة: فإذا ما توفر للمنشأة المكان المناسب للتدريب أمكنها أن تجري التدريب داخل موقع العمل وإلا ستلجأ إلى جهة خارجية لذلك.
 - الإمكانيات المادية المتاحة: أي مدى توفر الأموال ومدى استعداد المنشأة لتحمل التكاليف المترتبة على تنفيذ أنواع معينة من التدريب.
 - موضوع أو مضمون التدريب نفسه.
 - الإمكانيات البشرية المتاحة لجهاز التدريب: من حيث عدد المحاضرين والمدربين.
 - الفروق الفردية بين المتدربين.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 112.
² أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 37.

2. أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع ويتم تصنيفها كالتالي:

أ- التدريب من حيث الأهداف:

يمكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف إلى ما يأتي¹:

- **التدريب لتجديد المعلومات:** ينطوي هذا النوع من التدريب على إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.

- **التدريب لتنمية المهارات:** تهدف هذه البرامج إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال إمداد الموظفين بأحدث أساليب التخطيط، بالإضافة إلى تزويد المديرين ببعض المهارات الإدارية والأساليب المستخدمة وتدريبهم على استخدامها.

- **التدريب السلوكي (تكوين اتجاهات):** يهدف هذا النوع من التدريب إلى تغيير أنماط السلوك والاتجاهات التي يتبعها المدبرون والموظفون في أداء أعمالهم. وحتى ينجح هذا النوع من التدريب يتطلب الأمر الإلمام ببعض المبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب والتي منها أن التدريب عملية شخصية تقوم أساساً على توافر الرغبة أو الدوافع لدى المتدرب أي أن التدريب لا يمكن فرضه على الموظفين. وأن تغيير السلوك يستلزم تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالدوافع وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية.

- **التدريب للترقية:** وذلك عن طريق إعداد الفرد إعداداً جيداً لممارسة المهام التي يتطلبها العمل الجديد بإكسابه المعلومات والمهارات اللازمة.

ب- التدريب من حيث المكان و الموقع:

- **التدريب الداخلي:** يعتبر التدريب في موقع العمل أو أثناء العمل من أقدم أساليب التدريب وأكثرها انتشاراً حتى يومنا هذا لاسيما في المجال الصناعي، وسبب ذلك أن الصناعة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة.

ومن مميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلاً من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العامل وهو ما يزيد من فاعلية التدريب. كما أن هذا التركيز يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة البرنامج التدريبي، أضف إلى ذلك أن مكان التدريب هو نفسه مكان ممارسة العمل الحقيقي، الأمر الذي يربط الفرد مادياً ونفسياً بجو العمل بعكس الحال في بعض أنواع التدريب الأخرى².

- التدريب الخارجي

يرى البعض أن هذا النوع من التدريب يسمى التدريب المنظم أو الرسمي وهو الأكثر شيوعاً حيث يتم في مراكز التدريب سواء داخل البلد أو خارجه، وهو يتميز بكونه يتيح آفاقاً أرحب لتبادل الخبرات واكتساب المهارات حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة ينتمون إلى مدارس وخلفيات مختلفة وتصبح عملية التدريب بذلك مكاناً تتركز فيه خبرات العشرات من المتدربين فضلاً عن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل ومعدات قد لا تتوفر لدى المنظمة³.

ج- التدريب من حيث التوقيت:

- **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:**

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص183.

² عادل حروش صالح، د. مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 143.

³ أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص43.

وهو التدريب لإعداد الأفراد علمياً وعملياً إعداداً سليماً بما يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، وينقسم هذا النوع من التدريب إلى قسمين هما¹ :

التدريب التوجيهي: يهدف إلى تقديم الموظفين الجدد للعمل لتحقيق العديد من الأهداف منها الترحيب بالعاملين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طبيعية لهم عن المشروع وتعبئتهم للعمل وتدريبهم على القيام به وإزالة الغموض أو الإجابة عن الاستفسار التي يبحث عنها الموظف، ويساعد هذا النوع من التدريب على التكيف والتأقلم مع الوظيفة التي يشغلها بسهولة وسرعة².

التدريب على العمل: يتم هذا النوع من التدريب في نفس موقع العمل وهو يتمثل في مجموع التوجيهات التي يتلقاها الموظف الجديد المتعلقة بواجبات وظيفته وذلك عن طريق زملائه أو رؤسائه في العمل. ويتكون هذا التدريب من ثلاث مراحل متكاملة هي:

- **مرحلة الإخبار:** وفيها يقتصر دور المتدرب على الاستماع إلى المدرب المشرف ولا يعطى له الفرصة لتطبيق المعلومات التي سمعها.
- **مرحلة المشاهدة:** في هذه المرحلة ينتقل المتدرب من الاستماع إلى ملاحظة المشرف أثناء تأديته لعمله مع السماح له بإلقاء الأسئلة عليه وتدوين ملاحظته المتعلقة بالعمل.
- **مرحلة الإشراف العملي:** وهنا يسمح للموظف الجديد بأن يمارس العمل بنفسه ويقتصر دور المشرف على المراقبة والإشراف.

- **التدريب في أثناء الخدمة:**

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة هي فكرة التلمذة المهنية التي تعني أساساً أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل الأساليب لأداء العمل وأداب السلوك الوظيفي³.

وترجع أهمية هذا النوع من التدريب إلى الأسباب التالية⁴:

- تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نشاطه الذهني.
- توسيع دائرة معارف الأفراد من خلال اتصالهم بأفراد آخرين مع إتاحة الفرصة لهم للتعرف على مشكلات العمل التي يواجهها زملائهم.
- إعداد بعض الأفراد لشغل مناصب إدارية أعلى.

ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم في نفس مكان العمل منها⁵:

قضاء فترة تسمى "فترة التجربة" قد تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تماماً عن عمله.

الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات التي يحتاج الموظف على الإلمام بها.

المكتب المجاور: حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وقراراته ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال في إنجاز أعماله كاملة.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص179.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية، 1999)، ص325.

³ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص142.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص180.

⁵ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص143.

شغل وظائف الغائبين: وذلك عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.

توجيه الأسئلة: حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق الأسئلة بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.

المشاركة في أعمال اللجان: وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية.

الوثائق والنشرات: حيث توزع التعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن توضح أفضل الأساليب لأداء العمل وفرص الترقى وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

سابعا: المسؤول عن التدريب

تعددت وجهة النظر التي تحدد مسؤولية التدريب ، حيث تحدها البعض على أنها المسؤولية مشتركة والبعض الآخر يحددها على أنها مسؤولية العاملين القدامى وآخرين على أنها مسؤولية الإدارة التنفيذية او مسؤولية الإدارة العليا.¹

1- مسؤولية مشتركة : وهذه المسؤولية تكون بين الإدارة العليا والتي تعمل على تمويل هذا التدريب بالإمكانات اللازمة للتدريب والرئيس المباشر كونه أدري بظروف العمل التي يعيشها الأفراد الموجودون تحت رئاسته وبقدراتهم ومهاراتهم ومدى حاجاتهم للتدريب أو عدم حواتهم له، والفرد نفسه الذي يراد تدريبه لأنه هو العنصر المهم في العملية التدريبية لاسيما وأن المعني بالتدريب فلا يستطيع تضييع تلك الجهود والأموال التي تبذل في سبيل تدريبه سدى.

2- مسؤولية التدريب من مسؤولية العاملين القدامى : حيث تكون مسؤولية التدريب من مسؤولية العاملين القدامى وهذا التدريب يخص العاملين الجدد لخوفه من المنافسة في العمل التي يخلقها هذا الأخير من خلال تدريبه.

3- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة التنفيذية: إن هذا الرأي يجب إن تكون الإدارة التنفيذية هي من تدير مسؤولية التدريب بصورة مباشرة أو جلب خبراء التدريب الذي يعملون تحت إشرافها أو تحت إشراف قسم خاص بالتدريب، وقد لمح هذا الرأي إلى وجود قسم خاص بالتدريب وذلك ما يساعد المؤسسة على حسن المتابعة لسيرورة التدريب.

4- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة العليا : تكون هنا المسؤولية الإدارية العليا التي تكمن في تخطيط برامج التدريب ومراقبة تنفيذها والتأكد من تحقيقها لأهدافها وذلك بالضغط على إدارة متخصصة تكون مسؤولة أما الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتدريب، وهي التي تقوم بدراسة الحاجة للتدريب وتقرر ميزانية وكذا إشراك كافة إدارات المؤسسة بالإتفاق على برامج التدريب وتكاليفه.

وكل هذه الأداء تصب في قالب واحد أو نتيجة إلى اتجاه مشترك وهو حسن التسيير لعملية التدريب من جميع نواحيها المادية والبشرية ، لذا نفقد رأينا في هذه المسؤولية إنها مسؤولية مشتركة بين جميع أفراد المؤسسة ككل عن طريق وضع إدارة مستقلة للتدريب تتوزع على جميع الإدارات بتوظيف جزاء في التدريب يعملون على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة، (الإسكندرية: الدار الجامعية)، ص.346 .

وموضوعية في كل إدارة ووضع الخطط التدريبية بما يتماشى والمؤسسة والعمل على تنفيذها ومراقبتها وكل هذا بموافقة الإدارة العليا وجميع الإدارات.¹

المطلب الثاني: منظومة التدريب

تعتبر فكرة النظم أو الأنساق من أهم الاتجاهات العلمية الحديثة السائدة في الفكر الإداري المعاصر، حيث توفر إطارا عاما يوضح العلاقة بين المدخلات والمخرجات لأي نظام أو نسق، ويحدد العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاط معين، ويربط بينهما في تكوين متكامل. كذلك إن اتجاه النظم أو الأنساق يتيح الفرصة للتفكير في مكونات النظام الأساسي وتجزئته إلى نظم فرعية الأمر الذي يمكن من فهم وتفسير النظم الكبيرة المعقدة.²

تتكون منظومة التدريب من أربعة عناصر أساسية:

أولاً: مدخلات التدريب:

تتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي³:

1. عناصر بشرية: المدربون، المتدربون، الإداريون، المساعدون.
2. عناصر مالية ومادية: الأموال النقدية أي ميزانية التدريب، الأموال العينية المتمثلة في المباني والتركيبات وما تحويه من معدات وأجهزة ووسائل التدريب.
3. عناصر معنوية: تتمثل في المواد التدريبية التي تعرض على المتدربين بالإضافة إلى المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرب والعملية التدريبية.

ثانياً: عمليات وفعاليات وأنشطة التدريب:

يمكن أن نصنفها في ثلاث مجموعات كالتالي⁴:

1. عمليات تخطيطية: تشتمل على مرحلتين أساسيتين هما: تحديد الحاجات التدريبية، وتحويل الحاجات التدريبية إلى أهداف.
2. عمليات تنفيذية: تشمل عمليتين أساسيتين: تصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي.
3. عمليات تقويمية: تضم ثلاث عمليات هي: وصف وتحليل وتقويم المعلومات.

ثالثاً: مخرجات التدريب:

وهي نتائج العملية التدريبية أو الترجمة الفعلية للأهداف النظرية المسطرة. إن توافق المخرجات مع الأهداف يعد خطوة هامة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. تشمل مخرجات العملية التدريبية ثلاث مجموعات من المخرجات وهي⁵:

1. مخرجات إنسانية (بشرية): تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات وخبرات وقدرات معينة.
2. مخرجات مادية (اقتصادية): تلخص في رفع وتحسين مستوى الجودة والإنتاج والإنتاجية وبالتالي زيادة المداخيل والأرباح من جهة وتخفيض التكلفة من حيث المال والوقت الضائع من جهة أخرى.
3. مخرجات معنوية (سلوكية): تتمثل في السلوك الجديد للمتدربين وسرعة استيعابهم للتعليمات ومن ثمة توفير درجات أعلى من الفهم والافتتاح لديهم بأهداف المنظمة وزيادة إحساسهم بواجبات الوظيفة وتعميق شعورهم بالانتماء.

رابعاً: التغذية العكسية:

¹ يرقى حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية: حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1995-1996 - ص 26-29.

² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 81.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 164.

⁴ أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 144.

⁵ المرجع نفسه، ص 50.

المقصود بها هو تلك المعلومات والبيانات عن طبيعة المخرجات والتي لا بد من الاستفادة منها لإدخال تحسينات في المدخلات. بمعنى أنه عند مقارنة النتائج الفعلية ومطابقتها للأهداف المحددة للتدريب تناسب نتائج هذه المقارنة فيما يعرف في لغة النظم بالتغذية العكسية أو المرتدة. ولتحقيق ذلك بشكل فعال وكفاء فإنه من الأفضل أن يكون لدى إدارة التدريب مركز للمعلومات ترد إليه البيانات التي توضح النتائج التي حققتها البرامج التدريبية وتبويب هذه البيانات وتصنيف وتحفظ وتكون معدة للاستعمال عندما تطلبها إدارة التدريب، وتوجد بها¹:

تقارير المدربين، السجلات، الاستقصاءات، تقارير الملاحظة، الاحتياجات التدريبية.

تعتبر هذه المعلومات حجر الزاوية في عملية صنع القرارات وتحديد الأهداف وتصميم الخطط ووضع البرامج المطلوبة والمناسبة مستقبلاً.

المطلب الثالث: طرق وأساليب التدريب

في البداية يجب توضيح الفرق بين مصطلحي "وسائل التدريب" و"أساليب أو طرق التدريب"، و لتوضيح ذلك نذكر الآتي²:

الوسائل التدريبية هي الأدوات أو المساعدات التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين. وتتنوع هذه الوسائل، فمنها البسيطة التقليدية مثل: السبورة و اللوحة، ومنها الحديثة نسبياً مثل: الشفائيات والأفلام، ومنها المتطور مثل: الحاسب الآلي.

بيمنا الأساليب التدريبية هي الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب، وكمثال على هذه الأساليب نذكر: المحاضرة، الحوار و النقاش الجماعي، الاستقصاءات، دراسة الحالة، الزيارات الميدانية...إلخ.

طرق وأساليب التدريب:

يلجأ المدرب إلى طريقه أو أكثر- بأسلوبه - وفقاً للبرامج التدريبي، ولمستويات المتدربين، حتى يستطيع أن يصل إليهم من ناحية، وأن يوصل إليهم الأفكار والنظريات والتطبيقات، والحالات العملية، من ناحية أخرى.³

1. المحاضرة:

هي طريقة للاتصال ونقل المعلومات الخاصة بالعمل إلى المتدرب حيث يتولى المحاضر الدور الأساسي في ذلك دون نقاش. يعتبر التدريب عن طريق المحاضرات من أقدم أساليب التدريب، وبالإمكان أن يكون هذا الأسلوب ناجحاً ومفيداً إذا كان الموضوع يتطلب ضرورة دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تنمية القدرة العلمية والعملية على مواجهة المشاكل وحلها، كما يصلح استعمال هذا الأسلوب في حالة وجود أعداد كبيرة من الحضور، كما يتوقف نجاح أسلوب المحاضرات على قدرة المحاضر على ترتيب أفكاره وتسلسلها وعرضها باستخدام وسائل إيضاح مناسبة كالأفلام والشرائح والخرائط وغيرها من المعينات والوسائل التدريبية⁴.

• مزايا المحاضرة:

تتمثل مزايا المحاضرة فيما يلي⁵:

- السرعة والبساطة في تزويد المعلومات.
- مناسبة في توصيل معلومات كثيرة في وقت قليل.
- مناسبة إذا لم يكن للمتدربين معرفة بالمعلومات التي تتضمنها المحاضرة.
- مناسبة للأعداد الكبيرة من المتدربين.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 84.

² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 114.

³ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر)، ص.332.

⁴ عادل حروش صالح، د. مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 291.

⁵ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 118.

- تعتبر هي الأسلوب الذي لا بديل عنه في حالة عدم وجود أسلوب تدريبي آخر لدى المدرب.

● سلبيات المحاضرة:

- يشوب أسلوب المحاضرة بعض السلبيات هي¹:
- اتصال في اتجاه واحد في معظم الوقت.
- قلة الفرص المتاحة أمام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة.
- شعور معظم المتدربين بالملل وبخاصة إذا طالت المحاضرة.
- شرود معظم المتدربين وبخاصة إذا كان المدرب غير متميز.
- لا تأخذ المحاضرة الفروق الفردية بين المتدربين في عين الاعتبار.

2. الحوار والنقاش الجماعي:

يقوم هذا الأسلوب على التماثل والتشاور بين المتدربين والمدرب وفق هيكل محدد لعناصر الموضوع التدريبي بهدف تعلم مواضيع محددة، إذ يتم تحديد أهداف المناقشة ويعلن عنها مسبقاً أو خلال الدقائق الأولى للمناقشة، وبالتالي يتمكن المتدربون من تصميم وتطوير جدول المناقشة².

● مزايا الحوار والنقاش الجماعي:

- يمكن إجمال إيجابيات أسلوب الحوار والنقاش الجماعي في الآتي³:
- اتصال في الاتجاهين.
- يتيح هذا الأسلوب فرص حقيقية أمام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة.
- نادراً ما يشعر المتدربون بالملل، نادراً ما يحدث شرود للمتدربين.

● سلبيات الحوار والنقاش الجماعي:

- تتمثل مساوئ أسلوب الحوار والنقاش الجماعي في أنه⁴:
- قد لا تتحقق هذه الميزات في حالة الأعداد الكبيرة من المتدربين.
- يحتاج هذا الأسلوب إلى مدرب كفاء يستطيع أن يدير دفة الحوار والنقاش تجاه تحقيق الأهداف الموضوعية.

3. الاستقصاءات:

الاستقصاء أو الاستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة في استمارة بهدف الحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق⁵.

● مزايا الاستقصاءات:

- يمكن إجمال مزايا الاستبيانات فيما يلي⁶:
- وسيلة سريعة تساعد المتدرب أن يقيم إحدى الصفات أو الاتجاهات أو السلوكيات أو المهارات لديه.
- تعطي الفرصة للمتدرب للتعبير دون ضغط أو خوف.
- تعطي بيانات مركزة و ملخصة.
- قليلة التكلفة.

● سلبيات الاستقصاءات:

تتمثل عيوب الاستقصاءات في¹:

¹ المرجع نفسه، ص 118.
² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص. 93.
³ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 119.
⁴ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 119.
⁵ عمار بوحوش، د. محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001)، ص. 66.
⁶ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 120.

- الاستقصاء وسيلة للتقييم وليس للقياس.
- الاستقصاء لم يصل إلى مرحلة المقياس لأنه لم يطبق عليه اختبارات الصدق والإثبات.
- لا يجيب المتدربون أحيانا عن أسئلة الاستقصاء بصدق و صراحة فيتم الحصول على درجات غير واقعية أو غير حقيقية.

4. دراسة الحالة:

هي أحد الأساليب التنموية الإدارية التي طورتها كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية في العشرينيات واشتهرت به. يتمثل هذا الأسلوب في عرض حالة مكتوبة معينة على المتدرب بحيث تتضمن مشاكل إدارية معينة تواجهها مؤسسة ما ويطلب منه تحديد المشكلة أو المشاكل الخاصة بالحالة وتحليل أسبابها ثم اقتراح الحلول المناسبة لها². ومثال ذلك ما يقوم به الأستاذ بشرح بعض المبادئ أو القوانين أو النظريات الرياضية والمحاسبية ثم يعطي الطالب تمارين تطبيقية للوقوف على مدى فهمه وقدرته على حل هذه التمارين. ويصلح هذا الأسلوب للتدريب على اكتساب المهارات في تشخيص وتحليل المشاكل المعقدة والمتباينة والتي لا يمكن أن تتوفر تعليمات وافية لكل الاحتمالات حولها، مما يتطلب الاجتهاد في اتخاذ القرار لمعالجتها³.

• مزايا دراسة الحالة:

- تتمثل أهم إيجابيات أسلوب دراسة الحالات في: 4
- تساعد المتدرب على اكتشاف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالحالة أو بالمشكلة موضوع التدريب.
- تحفز المتدرب على المشاركة الجدية في العمل التدريبي.
- تساعد المتدرب سواء بمفرده أو مع زملائه على التفكير والتحليل والتصور واقتراح الحلول والبدائل.

• سلبيات دراسة الحالة:

إذا لم تكن الحالات المعروضة في البرنامج التدريبي تمثل مشكلات حقيقية يصادفها المتدربون في مواقع عملهم فإنها سوف تدفعهم إلى التراخي وعدم أخذ التدريب بالجدية الكافية⁵.

5. المباريات الإدارية:

يعتبر أسلوب المباريات الإدارية من الأساليب الحديثة في التدريب، ويهدف إلى توسيع خبرات المتدربين بإشراكهم في أعمال يتحملون فيها مسؤوليات تخطيط واتخاذ القرارات في المجالات المالية ومجالات الإنتاج والمبيعات. وهذا الأسلوب يعبر عن خلق موقف تدريبي يشابه إلى حد بعيد موقف العمل الطبيعي⁶.

و تتمثل مراحل هذه الطريقة فيما يلي: 7

- أ- تقسم المجموعة المشتركة في الدورة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما منظمة أو قسم معين.
- ب- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها أو تحليلها في الاجتماع.
- ج- تختار كل مجموعة مديرا لها يكون بمثابة مدير للمنظمة المقترحة أو القسم المعني، كما تحدد مراكز بقية الأعضاء.

¹ المرجع نفسه، ص121.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (بيروت: دار النهضة العربية، 2002)، ص.282.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص292.

⁴ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص121.

⁵ المرجع نفسه، ص121.

⁶ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص293.

⁷ عادل حروش صالح، د. مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص147.

د- تقوم المجموعتان بدراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة وحوار وجدل ونقد بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معينة.
ه- بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد وتحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها المجموعة.

• مزايا المباريات الإدارية:

- تتمثل أهم مزايا أسلوب المباريات الإدارية في:¹
- الواقعية في التدريب.
 - وسيلة ناجحة في تدريب الأفراد من خلال الممارسة الفعلية للعمل.
 - تدريب المتدربين على العمل الجماعي.
 - تساعد على بث روح التنافس والحماس بين المجموعات التدريبية.
 - التمرس على اتخاذ القرارات عموماً والقرارات السريعة في المواقف الطارئة على وجه الخصوص.

• سلبيات المباريات الإدارية:

- تشوب أسلوب المباريات الإدارية العديد من المساوئ نذكر منها:²
- هذا الأسلوب يحتاج إلى تحضيرات كثيرة.
 - يحتاج إلى أعداد كبيرة من المدربين الأكفاء الذين يقومون بأعمال الإعداد والإشراف.
 - ارتفاع التكلفة.
 - طغيان الرغبة في الفوز على فرص التعلم.

6. الزيارات الميدانية:

هي جولة مخطط لها بعناية تهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للأشياء والعمليات والمواقف التي لا يمكن إنتاجها أو نقلها إلى مكان التدريب.³

• مزايا الزيارات الميدانية:

- تتمثل أهم مزايا الزيارات الميدانية في:⁴
- ربط الجوانب النظرية في التدريب بالواقع الميداني.
 - إتاحة فرصة التواصل المباشر بالمؤسسات.
 - الاستفادة من خبرات و تجارب الآخرين في المنظمات المشابهة.

• سلبيات الزيارات الميدانية:

تحتاج إلى تكاليف معتبرة خصوصاً في حالة المجموعات الكبيرة وبخاصة مصاريف السفر والإقامة.⁵

7. التدريب بالمراسلة:

هو أحد أساليب التعليم عن بعد، ظهر في منتصف القرن التاسع عشر بعد التطور الصناعي وتطور الطباعة والخدمات البريدية. ويبدو أن الدافع نحو نشر التعليم بالمراسلة هو دافع اقتصادي، فالتعليم عن بعد هو أسلوب حسن لنشر النظام التربوي بسرعة أكثر وتكلفة أقل.⁶

• مزايا التدريب بالمراسلة:

- تتمثل مزايا أسلوب التدريب بالمراسلة في:⁷
- قلة تكلفته بالمقارنة بأساليب التدريب الأخرى.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 125.

² المرجع نفسه، ص 125.

³ أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 76.

⁴ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 126.

⁵ أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 76.

⁶ المرجع نفسه، ص 77.

⁷ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 126.

- لا يتطلب تفرغ المتدرب من عمله.
- توفير الوقت الكافي للمتدرب للتدريب.
- يأخذ مستوى المتدرب بعين الاعتبار.
- يمكن المتدرب من إعادة استخدام مواد التدريب.

● سلبيات التدريب بالمراسلة:

- من بين العيوب التي تشوب أسلوب التدريب بالمراسلة هي:¹
- طول المدة التي يستغرقها هذا التدريب و ذلك بسبب ضعف الرقابة عليه ولكونه يخضع للمبادرة الشخصية للفرد.

8. تمثيل الأدوار:

تتمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل شائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية حيث يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دوراً معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به وفي نفس الوقت يعطي متدرباً آخر دور آخر تتطلب المشكلة وجوده كأن يمثل الأول دور المشرف الذي ضبط موظفاً لا يطبق تعليمات الإدارة في عمله فيما يقوم المتدرب الثاني بدور الموظف، ومن خلال النقاش بينهما تبرز سلوكيات واتجاهات متعددة يعلق عليها المدرب والمتدربون.²

● مزايا تمثيل الأدوار

تتمثل مزايا أسلوب تمثيل الأدوار في:³

- يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين.
- يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة.
- إثارة اهتمام المتدربين عن طريق الموقف الديناميكي بما يساعدهم على تنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم.
- تأكيد الدور الذي تلعبه المشاعر في كثير من المشكلات وبخاصة تلك التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية.

● سلبيات تمثيل الأدوار

من بين العيوب التي تشوب أسلوب تمثيل الأدوار ما يلي:⁴

- يحتاج هذا الأسلوب إلى الإعداد الجيد وإلى تحضيرات كثيرة.
- يتطلب تمثيل الأدوار وقتاً أطول.
- قد يشعر المتدربون بعدم واقعية الأدوار وأنها مجرد تمثيلية مما يخرجهم عن المشكلة الحقيقية المطروحة.
- غالباً ما يشعر المتدربون بأن هذه المواقف التمثيلية سخيفة.

9. أسلوب سلة القرارات (البريد الوارد)

يتمثل هذا الأسلوب في تزويد المتدرب بما يشبه مجموعة مذكرات ورسائل ترد اعتيادياً إلى شاغل وظيفة معينة ويطلب منه (أي المتدرب) البت فيها كما لو استلمها فعلاً فيحدد لكل منها القرار والإجراء المناسب في كل حالة. ويصلح هذا الأسلوب لتدريب الفرد على اكتساب معارف ضرورية ومتنوعة لاتخاذ القرارات التي تتوفر تعليمات وقواعد حولها، فينحصر التركيز على معرفته بها.⁵

¹ المرجع نفسه، ص126.

² عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص146.

³ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص122.

⁴ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص122.

⁵ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، (عمان: دار وائل، 2007)، ص456.

10. تدريب الحساسية

يقوم هذا الأسلوب على مناقشة السلوك حيث لا توجد أي مادة تدريبية وإنما يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم من خلالها مناقشة وتقييم سلوك وآراء بعضهم البعض بصراحة تامة. يستخدم هذا الأسلوب في مجال التدريب على العلاقات الإنسانية مع ملاحظة أن هذا الأسلوب لا يحتاج إلى مدرب بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات ومنع حدوث أي احتكاك بين المتدربين نتيجة المصارحة والصدق والانفتاح على بعضهم البعض.¹

يتطلب استخدام وتطبيق هذه الطريقة بعض المستلزمات الأساسية منها:²

- توفر الاختصاصيين والاستشاريين في الجوانب النفسية والانفعالية للأفراد للقيام بالإشراف على هذا النوع من التدريب لضمان التوجيه السليم.
- أن يتم التمهيد لهذه الطريقة وتعريف الأفراد بها من حيث المحتوى والهدف.
- تشخيص مدى الاستعداد والرغبة لدى الأفراد للدخول بهذه النوعية من البرامج، إذ يفضل أن يكون الأفراد المشاركون من ذوي الشخصية المتزنة والمدركة والتي تسمح بالتعامل مع الآخرين.

يهدف أسلوب تدريب الحساسية إلى تحقيق الأهداف التالية:³

- تهيئة الفرصة للمديرين لإدراك ومعرفة سلوكهم وسلوك الآخرين وكيف ينظر الآخرون لهم.
- زيادة التحسس لسلوك الآخرين.
- زيادة القابلية للتعاطف والتفاعل مع الآخرين.
- تحسين مهارات الاستماع والانفتاح على الآخرين.
- زيادة التكيف والتسامح مع الآخرين.
- تحسين مهارات حل الصراعات بين الأفراد.

11. العصف الذهني: Brainstorming

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكن أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلاً بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب، مما يسهل المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب.⁴

المبحث الثاني: مراحل التدريب

تتم العملية التدريبية على عدة مراحل، تماماً مثل الإنتاج أو التسويق ولكنها الوحيدة التي تشمل كافة أفراد المنظمة. يمكن أن نقسم مراحل التدريب إلى ثلاثة مراحل أساسية وهي: مرحلة التخطيط للعملية التدريبية، مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي، مرحلة تقويم العملية التدريبية.

المطلب الأول: مرحلة تخطيط العملية التدريبية

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص197.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص295.

³ المرجع نفسه، ص295.

⁴ أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، (القاهرة: دار الفكر العربي)، ص164.

ترتكز العملية التدريبية بصفة أساسية على مدى الدقة و الموضوعية في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والاتجاهات والمهارات المختلفة للأفراد، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق أهداف العملية التدريبية.¹

1. مفهوم الاحتياجات التدريبية:

عرفت الاحتياجات التدريبية على أنها: "الفرق بين المعارف والمهارات التي تطلبها الوظيفة وبين المستوى الحالي لمعارف ومهارات الموظف وهذا ما يعرف بفجوة التدريب".² وعرفت أيضا بأنها "الفجوة بين المستوى الحالي للأداء والمستوى المستهدف أو المرغوب الوصول إليه، مع الأخذ في الاعتبار أن فجوة الأداء تحدد فجوة التدريب في الحالة التي يمكن أن يؤدي فيها تحسين القدرات والمهارات والمعارف إلى تحسين الأداء ومن ثم سد فجوة الأداء".³ "مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد بسبب نقص معارفهم وقدراتهم وما يشوب سلوكهم من قصور". كما عرفت أيضا على أنها: "الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التدريبية".⁴

2. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعزى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى أنها تعد الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية، بالإضافة إلى أنها تبين الفئة المستهدفة من التدريب وتساعد المسؤولين عن البرامج التدريبية على التخطيط الجيد، كما أنها تعد فرصة لترقية الأفراد الحاليين إلى مواقع متقدمة ثم توظيف أفراد جدد وتؤدي إلى تخفيض النفقات.⁵

3. المشكلات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل المشكلات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية في:⁶

- أ- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي ويكون ذلك لأسباب عديدة أهمها عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، تعجلها في تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية، الاهتمام بالكم وليس بالكيف، وإسناد التدريب إلى غير المدربين وغير المهتمين.
- ب- تكرار نفس البرامج التدريبية بنفس الخطط وهو ما يناقض أساس التنوع والتغير في الظروف.
- ج- قصور واضح في نظام المعلومات التدريبي لدى بعض المؤسسات وذلك لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها ونقص وعي المدير المختص أو مسؤول التدريب بأهمية المعلومات لنجاح التدريب.
- د- حدوث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية أو أن الاحتياج التدريبي يخالف ما هو موجود في الواقع، ويكون ذلك عند عدم القدرة على الفصل بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى، فالمشكلات التدريبية تحل بالتدريب وهناك مشاكل تحل بغير التدريب، فماذا ينفع التدريب مع موظف لا تتناسب مؤهلاته وتخصصه وطموحه ودوافعه؟ وقد يكون السبب ضعف نظام الحوافز مثلا.

4. الجهات المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية:

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 138.

² أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 163.

³ صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007)، ص 217.

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 297.

⁵ أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 165.

⁶ المرجع نفسه، ص 165.

تقع مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية على عاتق إدارة التدريب بالتعاون مع:¹

أ- **خبراء التنظيم:** وهم العاملون بإدارة التنظيم وهؤلاء يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية من واقع تحليل الأداء الفعلي للأفراد ومقارنته بالأداء المستهدف في بطاقات التوصيف.

ب- **الرؤساء المباشرين:** يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك عن طريق ملاءمات نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية، إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين، وتقارير الأداء.

ج- **الأفراد العاملون:** حيث يمكن الكشف عن نواحي القصور في أداء العاملين أنفسهم من خلال توزيع نماذج تدريبية عليهم ويطلب منهم ملؤها ثم يقوم الخبراء المختصون بتحليل تلك النماذج والتعرف على الاحتياجات التدريبية.

5. طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على ثلاثة مستويات أساسية هي:

أ- تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة:

لا بد لمحلل الاحتياجات التدريبية الإطلاع على طبيعة الأعمال أو طبيعة الوظائف التي تسند للأفراد العاملين، والتي ترد في الوصف الوظيفي، ومواصفات الوظائف وهذا للتعرف على نوع التدريب الذي يناسب طبيعة الأعمال والمهام التي يؤديها العاملون، ولا ينبغي أن يأخذ هذا التحليل عمقا أو بعدا أكثر مما يجب، ويُقترح الاكتفاء بالمعلومات التالية حول الوظائف لغرض تحليلها:²

- **الوصف الوظيفي:** وهو خلاصة للأهداف ونطاق ومجال العمل والمسؤوليات الوظيفية.
- **المواصفات الوظيفية:** وهي خلاصة للمعرفة والمهارات الضرورية لأداء العمل بفاعلية.
- **قائمة الواجبات:** وهي تحليل للخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام والتي تأخذ شكل إجراءات تفصيلية تتبع في تنفيذ المهام.
- **تحليل المهارات:** يتضمن تحليلا للمهارات المطلوبة لأداء المهام سواء اليدوية أو الآلية أو الذهنية (اتخاذ القرارات).

ب- تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

تتبع الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد من الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة، فالفرد غالبا يمتلك قدر من المهارات والمعارف والقدرات تمكنه من ممارسة أنشطة عمله. ولكن ليس من المتوقع أن يتم تعيين شخص في وظيفة جديدة لأول مرة ويكون لدى هذا الشخص كافة القدرات والمهارات والمعارف التي تحتاجها الوظيفة. ولذلك فإنه يمكن تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات وما تحتاجه الوظيفة من قدرات ومهارات ومعارف.³

يكون تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد بالقيام بدراسة وتحليل الآتي: متوسط إنتاجية وأداء الأفراد العاملين، متوسط الدوران الوظيفي، متوسط عدد الغيابات والتأخير في الحضور إلى العمل، دراسة وتحليل تظلمات الأفراد العاملين.⁴

وبإمكان المنظمات في سبيل إجراء مثل هذه الدراسات الرجوع إلى السجلات والتقارير ومناقشة المشرفين للوقوف على حقيقة الأمر كالتالي: سجلات الحوادث، ملاحظات المشرفين، الملاحظات الواردة في الاستبيانات التي يعيها من تركوا العمل، شكاوى وتذمرات العملاء، متوسط استخدام الآلات، ملاحظات لجان التدريب، تقارير الكفاية أو الأداء للأفراد العاملين.

ج- تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة:

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص178.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص299.

³ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سابق، ص218.

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص299.

لما كانت استراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى للمنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لابد لإدارة الموارد البشرية القيام بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد البشرية والمالية المتاحة في تحقيق تلك الأهداف. وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، وتكلفة العمل، والغياب والتأخر، ودوران العمل، والحوادث المهنية، والمناخ التنظيمي، ومعنوية العاملين... الخ.¹

وأخيراً يجب الأخذ في الحسبان أن النقطة الأساسية في تقدير الاحتياجات التدريبية أياً كان مستواها أن نتأكد من وجود احتياجات تدريبية وأن التدريب سوف يؤدي إلى حل مشكلة انخفاض الأداء، ولكن افتراض أن مشاكل الأداء هي كلها مشاكل تدريبية سوف يكون له العديد من الآثار غير المرغوب فيها مثل:²

- أن المشكلات سوف تظل كما هي بدون حل بعد التدريب.
 - أن الموارد التي استخدمت في التدريب سوف تكون مهدرة بلا فائدة.
 - أن الاستثمار في التدريب سوف يكون بلا عائد حقيقي.
 - فقدان التدريب لمصداقيته في حل مشاكل الأداء.
- ولذلك فإن حل مشكلات الأداء بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن يتم بشكل منظم، ويمكن الاسترشاد بالخطوات التالية:³

1. **وصف أعراض المشكلة:** وذلك بالتركيز على المؤشرات التي يمكن ملاحظتها وقياسها ودون الخلط بين المشكلة ذاتها وأعراضها.
2. **تقدير أهمية المشكلة:** هنا يجب التأكد من أن الانخفاض في الأداء يمثل مشكلة جديرة بالاهتمام، فقد تنفق بعض المنظمات أموالاً على التدريب تفوق تكلفتها قيمة التكاليف الناتجة عن المشكلة ذاتها.
3. **تحليل الأسباب:** تهتم هذه الخطوة بمعرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة، وما إذا كان التدريب سوف يقضي على هذه الأسباب أم لا.
4. **التوصل إلى الحلول:** بعد التأكد من أن المشكلة هي مشكلة تدريبية، تهتم هذه الخطوة بعمل مزيد من التحليل لتقدير الاحتياجات التدريبية، واختيار أسلوب أو أساليب التدريب المناسبة أي كل ما يتعلق بالمرحلة التخطيطية للتدريب التي تضم تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي.
5. **القيام بتحليل "التكاليف/ العوائد":** تتناول هذه الخطوة تقدير التكاليف والعوائد المرتبطة بكل بديل من بدائل التدريب بحيث يتم اختيار البديل الأفضل والتأكد من أن عوائد التدريب تفوق التكاليف المتوقعة له.
6. **اقترح الحل المناسب ورفع تقرير به لمتخذي القرارات التنفيذية.**

ثانياً: تصميم البرنامج التدريبي:

يعتبر البرنامج التدريبي الأداة التي تربط الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والأساليب والموضوعات التدريبية بهدف تنمية القوى والموارد البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. وهي ليست عملية سهلة بأي حال، بل عملية معقدة، تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية وتشابك مع عدد من الموارد والعوامل داخل المنظمة وخارجها.⁴

وتمثل عملية بناء البرامج التدريبية مرحلة أساسية في منهجية العملية التدريبية، إذ يتم فيها صياغة أهداف البرنامج، وتحديد محتواه من حيث المواضيع والأنشطة والفعاليات، والأساليب

¹ عادل حروش صالح، د. مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 136.

² صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سابق، ص 219.

³ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سابق، ص 220.

⁴ د. درة، عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (دار أوائل للنشر، 2008)، ص 315.

التدريبية لتنفيذه، وتحديد المستلزمات الأخرى التي تتطلبها عملية التنفيذ وأساليب تقويمه، كل ذلك يتم بعد تقدير علمي للاحتياجات التدريبية الفعلية للمشاركين في هذه البرامج.¹

1. الهدف من تصميم البرنامج التدريبي:

تتمثل أهمية وأهداف تصميم البرنامج التدريبي في ضمان أن المدرب قد أخذ بعين الاعتبار كل القواعد الأساسية للنشاط التدريبي، إرشاد المدرب للقيام بالأنشطة التعليمية المختلفة، ضمان التسلسل والتتابع في عرض المادة التدريبية، تجنب التفتك والتكرار السلبي في عرض المادة التدريبية، تجنب إغفال نقاط هامة يجب عدم إغفالها، مساعدة المدرب على التأكد المستمر من صحة البيانات المقدمة للمتدربين، ملاحظة ما يحرزها المتدربون من تقدم، المساعدة في وضع نماذج يمكن استخدامها في تدريب مجموعات أخرى في أوقات أخرى، تعريف الجهات المسؤولة عن التدريب بالمادة التي يتم تدريب المتدربين عليها وكيفية تقديمها لهم، كما أنه يمكن استخدام تلك النماذج كمرشد للمدرب الذي يقوم بالتدريب بدلا من مدرب آخر.²

2. مكونات ومراحل عملية تصميم البرنامج التدريبي:

تمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من البرنامج التدريبي، ومن خلال تحديد الأهداف يتحدد السلوك المرغوب فيه والشروط اللازمة لتحقيق هذا السلوك. يجب أن تكون أهداف تعليمية تزود المتدرب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات، أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات، أن تكون واقعية أي ممكنة التحقيق، وأن تنسجم مع أهداف المنظمة.³

ب- تحديد المادة التدريبية:

يقصد بالمادة التدريبية الملف التدريبي أو الحقيبة التدريبية وهي مجموعة المعلومات التي تشرح وتوضح موضوعا معيناً حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي والعملية للمتدربين، كما يجب مراعاة المظهر الخارجي والاستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك، كما يجب أن يكون هناك تتابعا منطقيا في عرض تلك الموضوعات.⁴

أما عن حجم التفصيلات الواجبة في عرض موضوعات البرنامج التدريبي فإن ذلك يتوقف على المستوى الوظيفي، المستوى العلمي، درجة التخصص الوظيفي، متطلبات الوظيفة الحالية، نوعية المشكلات المطروحة خلال البرنامج التدريبي.⁵

وفيما يلي مثال على تحديد أهداف ومواضيع برنامج تدريبي:⁶

أهداف البرنامج: تنمية المهارات التطبيقية للمتدربين في مجالات إدارة الموارد البشرية.

مواضيع البرنامج: مفهوم وأهمية الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف وإعداد بطاقات وصف الوظائف، الاستقطاب، الاختيار، تقييم الأداء... إلخ. و بصفة عامة فإنه يجب أن تتوافر في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبي الشروط التالية: أن تثير رغبة المتدرب في التعلم والمعرفة، تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم بطبيعة كل مكون، تقسيم المادة العلمية إلى أهداف إجرائية من معلومات ومهارات وسلوك، وأن تكون المادة وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي مع الأخذ في الاعتبار أهداف البرنامج التدريبي والاحتياجات المطلوب سدها ونوع المتدربين ووظائفهم.⁷

¹ أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 209.

² المرجع نفسه، ص 210.

³ علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص 57.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 186.

⁵ المرجع نفسه، ص 186.

⁶ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 302.

⁷ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 187.

أيضا تتضمن خطوة إعداد المادة التدريبية طباعتها بالأعداد المناسبة مع ضرورة وضع جدول توقيت البرنامج التدريبي والذي يشتمل على: أيام وتاريخ البرنامج التدريبي، ساعات أو توقيت التدريب مع توزيع مواضيع البرنامج عليها، فترات الراحة. ويوضع في بداية الجدول افتتاح وترحيب وفي نهايته تقييم البرنامج من قبل المتدربين وتوزيع الشهادات عليهم. وعلى إدارة التدريب طباعة هذا الجدول وتصويره وتوزيعه على المدرب والمتدربين، ونشره في لوحة إعلانات المنظمة وعلى باب قاعة التدريب وذلك قبل البرنامج بوقت كاف.¹

ج- اختيار أساليب ووسائل التدريب:

لقد سبق وتعرضنا لأساليب التدريب غير أنه تجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب نموذجي أو مثالي يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تتدخل عوامل متعددة في اختيار أساليب التدريب المناسبة، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:²

العوامل الإنسانية: وتشمل المدرب من حيث المؤهلات والخبرات، بالإضافة إلى **المتدرب** وذلك يشمل المتغيرات المتعلقة بالعمر والجنس والخبرات ومستوى الذكاء والدافعية للتدريب. **العوامل المادية:** وتشمل الوقت المخصص للتدريب والإمكانات المختلفة كالميزانية والتسهيلات.

عوامل ترتبط بأهداف البرنامج التدريبي: وتشمل المخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في البرنامج التدريبي.

عوامل تتعلق بمحتوى المادة التدريبية: وتتمثل في كم ونوع المادة التدريبية التي يجب أن يشتمل عليها البرنامج.

د- تحديد تاريخ ومدة البرنامج التدريبي:

بصفة عامة يمكن القول بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر تبعا لاعتبارات مختلفة منها:³

- المنهج أو الأسلوب التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها والمهارات المراد إكسابها للمتدربين.
- الإمكانات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة لعاملين مؤهلين في مجال معين.

ه- تحديد مكان التدريب:

يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها إمكانات المنظمة المادية وطبيعة المادة التدريبية وكذلك طبيعة العمل وظروفه.⁴

و- اختيار المتدربين:

لكي تكون عملية الاختيار هنا ناجحة فلا بد لمصمم البرنامج التدريبي أن يأخذ في اعتباره نقطتين أساسيتين:⁵

الأساليب التي يتم اختيار المتدربين بموجبها: والتي قد تكون متمثلة في الترشيحات الخارجية أو الامتحانات أو المقابلات الشخصية.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 192.

² أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 67.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 188.

⁴ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 140.

⁵ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 189.

الشروط الواجب توفرها في من يتم ترشيحهم: يمكن إجمالها فيما يلي: أن يكون لدى المتدرب الاستعداد الكافي للتعلم ورفع مستواه حتى وإن أدى ذلك إلى التضحية بالجهد والمال، أن يكون لديه الرغبة في تعلم مهارات وقدرات ومعارف واتجاهات جديدة، وأن يشعر بحاجته الشديدة إليها، وأن يكون لدى المتدرب الحد الأدنى من الخبرة الشخصية والمستوى الفعلي الذي يمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي.

ز- اختيار المدربين:

المدرّب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة وتدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد وبأسلوب معين، ويعتمد نجاح التدريب، من بين ما يعتمد عليه، إلى حد كبير على اختيار أعضاء هيئة التدريب، وبصفة عامة هناك أربعة أنواع من المدربين هم:¹

- **المدرّب المحاضر:** وهو الشخص الذي ينقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرة ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

- **المدرّب القائد:** وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة.

- **المدرّب التطبيقي:** وهو المدرّب الذي تكون له الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من المعرفة النظرية.

- **المدرّب النفسي:** وهو المدرّب المختص في العلوم السلوكية وعلى رأسها علم النفس بفروعه المتعددة كعلم نفس العمل، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم النفس العيادي.

أما بالنسبة للشروط الواجب توافرها في المدرّب الكفء فتتمثل فيما يلي: أن يكون ملماً بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم، أن تتصف أحكامه على الآخرين بالأمانة والنزج والموضوعية، أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه، أن يكون ملماً بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها، أن يكون تفكيره منطقياً وعقله بارعاً في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها، أن يكون قادراً على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات.²

المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي

وهي مرحلة نقل التدريب من الواقع النظري إلى الواقع الميداني، فبمجرد الانتهاء من تصميم الأنشطة التدريبية والإعداد لها يجب اتخاذ التدابير اللازمة لوضعها موضع التنفيذ في الزمن المخطط لتنفيذها، كما أن العوامل المؤثرة على التنفيذ من الضروري التنبؤ بها وأخذها في الحسبان في مرحلة التصميم.

أولاً: الظروف المؤثرة على تنفيذ البرنامج التدريبي:

لا شك أن توفير الظروف المناسبة المحيطة بالبرنامج التدريبي قبل وأثناء انعقاده لتعد من الأمور الضرورية المؤدية إما على نجاحه أو فشله، ونعني بالظروف المناسبة ما يلي: ظروف أماكن التدريب، ظروف المتدربين، ترتيب الجلوس.

1. ظروف مكان التدريب:

على إدارة التدريب وبمساعدة من المدرّب- في بعض الأمور- إعداد قاعة التدريب من حيث الحجم، النظافة، توفر الكهرباء، الإضاءة، التهوية وظروف التكيف من حيث التبريد والتدفئة في القاعة، عدد الأماكن أو المقاعد، توفر الوسائل أو المساعدات أو المعينات التدريبية بحالة جيدة

¹ علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص 61.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 191.

مثل أجهزة التسجيل والبروجكتر وآلات السينما والفيديو والشاشات والتلفزيون... إلخ، توفير المستلزمات الأخرى لتشغيل البرنامج التدريبي كالأوراق والأقلام، توفير المناديل وأباريق الماء، توفير المأكولات أو الحلويات والقهوة والشاي والمرطبات في فترات الراحة بين جلسات العمل، وكذلك ترتيبات وجبات الغذاء والعشاء إن وجدت¹.

2. ظروف المتدربين المشاركين:

كثيرا ما تفشل بعض البرامج التدريبية نتيجة لعدم مراعاة ظروف المتدربين المشاركين المتمثلة في:²

- **الخلفية(القاعدة المعرفية):** يجب أن تتوافر لدى المتدرب الخلفية الضرورية لحضور البرنامج المرشح له حتى يتمكن من متابعة المواضيع المطروحة ونقصد بالخلفية هنا التحصيل العلمي والخبرة والممارسة العملية.

- **العدد:** يجب أن يكون عدد المشاركين مناسباً حتى يسمح بإدارة الحوار والمناقشة بشكل فعال.

- **النوعية:** يجب مراعاة التجانس والمساواة بين المشاركين، بمعنى محاولة تفادي أن تضم المجموعة الرئيس ومرؤوسيه مع بعضهم البعض.

- **التوقيت:** يجب أن يكون توقيت عقد البرنامج مناسباً لظروف المشاركين بحيث لا يتعارض مع ارتباطات المشاركين العلمية الخاصة كفترة إعداد الموازنات مثلاً.

3. ترتيب الجلوس:

تتجاوز عملية الجلوس في أهميتها مجرد ترتيب العدد الكافي من المقاعد، حيث أن ترتيبات الجلوس لها أثرها النفسي على المشاركين واستعدادهم واندماجهم في عملية المناقشة ودرجة فعاليتها. يمكن وضع بطاقات بأسماء المشاركين أو ترك الحرية لهم ليختار كل منهم المكان الذي يناسبه، وعموماً فإن تحديد أماكن جلوس المشاركين يكون مطلوباً في ثلاث حالات هي: تكوين مجموعات عمل مصغرة، القضاء على المحادثات الجانبية إذا ما ظهرت واضحة ومتكررة أثناء تنفيذ البرنامج، الرغبة في تدعيم درجة اندماج المشاركين مع بعضهم البعض³.

ثانياً: افتتاح وتقديم البرنامج التدريبي:

تشتمل خطوة تقديم البرنامج التدريبي على مجموعة من الأمور أهمها ما يلي:⁴

1. وصول المدرب أو المدربين قبل موعد بدء البرنامج على الأقل بـ 15 دقيقة.
2. وصول المتدربين.
3. تسجيل المتدربين لأسمائهم وتوقعاتهم على كشف الحضور والغياب.
4. ترحيب المدرب بالمتدربين.
5. قيام إدارة التدريب بإعطاء فكرة المدرب والترحيب به وتوضيح التعليمات المنظمة للبرنامج والتي يجب الالتزام بها من قبل المتدربين.
6. تقديم المدرب لنفسه بشكل موضوعي ومتواضع ومختصر وصادق.
7. توزيع الأقلام والأوراق المناسبة على المتدربين.
8. تطبيق أي اختبارات قبلية- إذا كانت مطلوبة- على المتدربين.
9. توزيع نموذج تعارف أو ما يطلق عليه أحياناً استمارة تسجيل على المتدربين لمثله.
10. توزيع استمارة توقعات المتدربين لمثلها بواسطة المدرب، وعلى المدرب قراءتها بعناية للاسترشاد بها عند تقديمه لموضوعات البرنامج حتى تلبي توقعات المتدربين.
11. توزيع المادة التدريبية على المتدربين.
12. قيام المدرب بشرح مواضيع البرنامج.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 195.

² أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 215.

³ أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 216.

⁴ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 197.

13. الحوار والنقاش المتبادل بين المدرب والمتدربين وفيما بينهم لتبادل الخبرات والمعلومات.

14. الالتزام المرن بمواعيد فترات الراحة.

ثالثاً: ختام البرنامج التدريبي:

تشتمل خطوة ختام البرنامج التدريبي على مجموعة من الأمور أهمها ما يلي:¹

1. قيام المدرب بتلخيص النقاط الهامة في البرنامج.
2. تطبيق أي اختبارات بعدية - إذا كانت مطلوبة- على المتدربين.
3. قيام المدرب بشكر المتدربين على مشاركتهم.
4. قيام المتدربين بتقييم البرنامج التدريبي في الاستمارات المعدة لذلك مسبقاً.
5. توزيع الشهادات على المتدربين.

المطلب الثالث: مرحلة متابعة وتقويم العملية التدريبية

المتابعة هي عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة للتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها. أما المهام الرئيسية لعملية المتابعة فهي تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في العملية التدريبية وما يتأثر بها ويلى ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي، وبهذا فإن عملية المتابعة تعتبر قاعد لعملية تقويم ما تنجزه الخطة.²

ويعد تقويم البرامج التدريبية إجراء ضروريا للوقوف على مدى فعاليتها من منظورات تربوية واقتصادية واجتماعية، ويتخذ التقويم عادة شكلين أساسيين: التقويم التكويني وهو الذي يهدف إلى توفير معلومات عن تصميم وتنفيذ البرنامج وتنفيذه لاتخاذ قرارات تتعلق بالتدخل وتعديل مسارات البرنامج لكي تزداد فرص تحقيق الأهداف. أما التقويم الختامي فيهدف إلى توفير معلومات تتعلق بدرجة تحقيق أهداف البرنامج. كما وينظر إلى التقويم على أنه عملية ضرورية وعنصر أساسي في أي برنامج تدريبي وذلك لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج، كما أنه يرتبط بجميع مراحل تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

وهناك الكثير من الأمثلة التي تشير إلى فعالية التدريب بالنسبة للمنظمات، فأحد الدراسات التي أجريت على 300 شركة أمريكية تشير إلى أن هذه الشركات حققت بفضل التدريب مستويات أداء عالية، وتفيد الدراسة أن شركة (زيروكس) استطاعت إعادة التدريب 110.000 من موظفيها مما مكنها من زيادة حصتها السوقية، وشركة جنرال موتورز مثال آخر للشركات التي اعتمدت على التدريب في استعادة حصتها السوقية.³

وتجدر الإشارة هنا إلى أن البعض يخلط بين مصطلح التقويم ومصطلح التقييم، لكن الأصل اللغوي للتقييم هو قيم الشيء أي وضع قيمة ووزنا له دون الاهتمام بالمعالجة أما قوم العود أي عدل ما به من اعوجاج ويتم فيه تحديد نواحي القوة والضعف بحيث يحتفظ بنواحي القوة تلك ويقوم بمعالجة جوانب الضعف لتحقيق تطوير أفضل. ومما سبق نستوضح الآتي:⁴

التقويم أعم وأشمل من التقييم ويقصد به تقدير القيمة بالإضافة إلى التعديل أو التحسين، أي التشخيص والعلاج.

التقييم يهدف إلى معرفة نواحي القوة والضعف فقط، أي التشخيص دون علاج، أي أن التقييم هو إحدى خطوات ومراحل التقويم.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 201.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 197.

³ د. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، (بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008)، ص 267.

⁴ أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 231.

أولاً: تعريف تقويم التدريب:

يمكن تعريف تقويم العملية التدريبية من خلال ما أورده بعض الخبراء، فقد عرفه بيتر وور (Peter Warr) على أنه: جمع وتقويم المعلومات لتحديد أفضل الطرق التي تتبع لاستغلال إمكانية التدريب المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة¹. وعرفه دونالد كيرك باتريك (Donald Kirkpatrick) على أنه: عملية هادفة لقياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها². أما غرينل (Grinnel) فقد اعتبره: الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح برنامج معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها³. بينما يرى مايكل أرمسترونغ (Michael Armstrong) أنه: أية محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التدريبي، ولتحديد قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات³. أما مايك ويلز (Mike Wills) فيعتبره: سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريرات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة⁴. من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن المتابعة والتقويم هما عمليتان متكاملتان تهدفان إلى الارتقاء بالتدريب وتطويره ومعالجة الأخطاء وسد الثغرات التي قد تكتشف أثناء عملية التنفيذ والتغلب على ما يصادفه من عقبات ومشكلات. وعليه يمكن تعريف تقويم العملية التدريبية بأنه: طرق وأساليب جمع المعلومات قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي بهدف معالجة الأخطاء وتحديد مدى تحقق الأهداف المسطرة عن طريق المقارنة بين ما هو مخطط وما هو منفذ. ويمكن تعريفه كذلك على أنه: فحص مدى مطابقة الأنشطة التنفيذية للأنشطة التخطيطية على ضوء المعلومات المتوصل إليها مع معالجة الأخطاء إن وجدت.

ثانياً: أهداف تقويم البرنامج التدريبي:

تقوم المنظمات بتقويم البرامج التدريبية من أجل الأغراض التالية⁵:

1. الوقوف على الثغرات التي تحدث خلال البرنامج التدريبي من أجل إصلاحها وتقاديبها في المستقبل، إذ أن الأخطاء وإن كانت سلبية بطبيعتها إلا أن لها جانباً إيجابياً يتمثل في التعلم، فأسلوب "المحاولة والخطأ" لعب الدور الأساسي في التراكم العلمي والمعرفي الذي يشهده العالم اليوم.
2. معرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية.
3. الوقوف على مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب.

ثالثاً: أسس وخصائص التقويم الجيد للبرنامج التدريبي:

يجب أن يتوافر في التقويم الجيد جملة من الأسس والمبادئ التي يمكن إجمالها على النحو التالي⁶:

¹ Peter B. Wars, **Evaluating management training personnel** (Feb 1969), p.2.

² Donald Kirkpatrick, **Evaluation of training and development Handbook**, N.Y. American Society for training development 1967, p87.

³ Michael Armstrong, **A Handbook of Personnel Management Practice**, reproduced in Personnel in Practice, Currie, Donald: Blackwell Business (Oxford, UK); 1997.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص198.

⁵ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص141.

⁶ أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص233.

1. **الموضوعية:** هي عدم تأثر نتائج التقويم بالأحكام الذاتية والشخصية للمقيم مع مراعاة عدالة التقويم وذلك بإعطاء كل ذي حق حقه.
2. **الصدق:** هو قياس ما يفترض قياسه وليس شيئاً آخر. وكمثال على ذلك: إذا كان التقويم يهدف إلى قياس قدرة المتدرب على أداء مهارة ما فإنه يجب أن يتضمن تكليفه بأداء هذه المهارة حتى يكون صادقاً (التقويم).
3. **الشمول:** هو أن يشمل تقويم البرنامج التدريبي جميع عناصره، ومكوناته، والمستلزمات الإدارية والفنية والمالية. أن يشمل التقويم للبرنامج التدريبي: الأهداف، والمحتوى، وبيئة التدريب والوسائل والأساليب، والأنشطة، وموعده ومدته. وأن يكشف التقويم عن الجوانب الإيجابية لتعزيزها، وعن الجوانب السلبية لتصحيحها.
4. **الثبات:** وهو قدرة التقويم على إعطاء النتائج نفسها في كل مرة يستخدم فيها.
5. **أن يكون التقويم اقتصادياً** في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.
6. **الاستمرارية:** حيث تبدأ منذ التخطيط للبرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها، وتغطي المراحل الثلاثة التالية: قبل التدريب (أثناء التصميم)، أثناء التدريب، بعد التدريب.

رابعاً: خطوات عملية تقويم البرنامج التدريبي:

تتمثل خطوات تقويم البرنامج التدريبي في الآتي:¹

1. تحديد أهداف عملية التقويم في ضوء أهداف البرنامج التدريبي.
2. بدء التقويم منذ المراحل الأولى للبرنامج خدمة لعملية التطوير وضماناً لكفاءته وفعاليتها.
3. تحديد مجالات التقويم أي المدربين، المتدربين، والبرنامج التدريبي.
4. تحديد معايير التقويم فيما يخص الأهداف، الخطة، العمليات، المخرجات.
5. الاختيار الجيد لأدوات التقويم الملائمة للأهداف والمجالات المحددة، واختيار نخبة من الأفراد المقومين ذوي الكفاءة العالية لتطبيق هذه الأدوات.
6. جمع المعلومات وفق جدول زمني محدد.
7. استخدام الرزم الإحصائية (Spss) لتحليل المعلومات.
8. تفسير النتائج التي كشف عنها التحليل الإحصائي.
9. إصدار الأحكام على ضوء التي تم التوصل إليها.
10. اتخاذ القرارات الملائمة بناء على الأحكام.

خامساً: أدوات و وسائل تقويم البرنامج التدريبي:

هناك أدوات (Tools) عديدة يمكن الاستفادة منها في عملية تقويم التدريب أهمها: الملاحظة، المقارنة، المقابلة، الاستبيان (الاستقصاء)، استطلاعات الرأي للمدربين والمتدربين، الرجوع على الملفات والسجلات، الاختبارات، صندوق أو دفتر الشكاوى، صندوق أو دفتر الاقتراحات، تقارير تقييم الأداء، المؤشرات، التجارب، تحليل المشكلات. هذا وسيتم شرح بعض هذه الأدوات كمثل توضيحي:

1. تقارير تقييم الأداء:

تعتبر تقارير تقييم الأداء مصدراً جيداً عن سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونه وانتظامه ومعلوماته، ويمكن لمسؤول التدريب أن يلجأ لهذه التقارير قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغييرات التي طرأت على سلوكه الوظيفي بما يعد دليلاً على نجاح أو فشل التدريب.²

¹ أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 238.

² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 216.

2. الاختبارات:

تعد الاختبارات لغايتين أساسيتين: الأولى بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والثانية بهدف تقويم العملية التدريبية، ويستفاد منها كأداة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء مما يساعد في التخطيط الجيد للعملية التدريبية¹.
تنقسم الاختبارات إلى قسمين: شفوية وكتابية، ومن مزاياها أن نتائجها سهلة المقارنة والتسجيل. كما أنها لا تخلو من بعض السلبيات والتي منها: عدم توافر اختبارات مناسبة لمواقف معينة في بعض الأحيان، الاختبارات المقننة التي تصلح في ظروف معينة قد لا تصلح في ظروف أخرى، أنها تعطي مؤشرات عامة مما يؤدي لعدم اعتبارها نهائية في تقويم الأداء.

3. المؤشرات:

يمكن قياس أداء العاملين واستخلاص أثر التدريب عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التدريب مثل سجلات الإنتاج ومعدلات الحوادث والغيابات والتأخير بالإضافة على أخطاء العمل والجزاءات والشكاوى... إلخ، ويمكن لمسؤول التدريب أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ التدريب لاستنتاج مدى فعالية البرنامج التدريبي².

4. المقابلة:

هي مواجهة شخصية تتم بين مسؤول التدريب وبين المتدربين وذلك من أجل التعرف على مدى اكتسابهم للمعارف والمهارات والاتجاهات المبرمجة في التدريب.
وتتطلب المقابلة من القائمين عليها مراعاة ما يلي عند إجرائها: أن تكون الأسئلة التي تطرح في المقابلة مصاغة بشكل جيد وتلبي الهدف من المقابلة، الاستماع الكامل للأفراد وعدم مقاطعتهم أو التدخل أثناء طرح أفكارهم، عدم إصدار أحكام فورية³.
ومن بين إيجابيات المقابلة أنها تتيح الوقت الكافي للمتدربين لإبداء الآراء وتقديم المقترحات، كما تمنح الحرية للمتدربين لإظهار شعورهم بالمشكلات وأسبابها وطرق حلها. ولكنها لا تخلو من بعض السلبيات حيث تحتاج وقتاً طويلاً نسبياً، وعدم إمكانية تطبيقها إلا على عدد محدود من المتدربين.

5. طريقة التجربة:

تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهتين في مستوى الخبرة والمهارة ومعدلات الأداء ونوع وظروف العمل والإمكانات المتاحة، وبعد تقييم المجموعتين على أسس محددة يتم إخضاع إحداها (المجموعة التجريبية) لبرنامج تدريبي معين بينما لا تخضع الأخرى (المجموعة الرقابية) لأي برنامج تدريبي. وبعد انتهائه يعاد تقييم المجموعتين على أساس نفس العوامل التي اتخذت من قبل معايير للتقويم، وبذلك يتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التدريب. وبصفة عامة فإن نوع أداة القياس التي سوف يتم اختيارها تختلف حسب مستوى التقويم، فمثلاً أداة القياس قد تختلف عما إذا كان التقويم على مستوى رد الفعل أو مستوى التعلم أو مستوى السلوك أو مستوى النتائج⁴.

سادساً: مراحل تقويم البرنامج التدريبي:

تمر عملية التقويم بثلاثة مراحل هي:

1. تقويم البرنامج التدريبي في مرحلة التخطيط (قبل التنفيذ):

تتضمن هذه المرحلة العديد من الخطوات نذكر منها⁵:

¹ أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 234.

² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 217.

³ أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 234.

⁴ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 217.

⁵ المرجع نفسه، ص 225.

- ضرورة التحديد الدقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقع تحقيقها من البرنامج التدريبي.
- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المدرب المناسب للبرنامج التدريبي.
- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية بالعدد والنوعية المطلوبة، وتوفير مكان التدريب المناسب، بالإضافة إلى الوسائل التدريبية الصالحة للاستخدام.
- متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج للتأكد من أن شروط القبول بالبرنامج تنطبق عليهم.
- استطلاع آراء المرشحين للبرنامج حول توقعاتهم من البرنامج، وحول مختلف جوانبه.

2. تقييم البرنامج التدريبي في مرحلة التنفيذ:

تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ للتأكد من أنه يسير وفق ما هو مخطط له وذلك لتعزيز الجوانب الإيجابية وتلافي الجوانب السلبية وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة.¹

وهنا تتخذ عملية التقييم أشكالاً متعددة منها:²

- التقرير اليومي عن حضور وغياب المتدربين.
- التقرير اليومي عن متابعة المتدربين وتوفير المساعدات (الوسائل) التدريبية.
- التقرير اليومي للمدرب حول مدى تجاوب المتدربين مع المادة العلمية ومناقشتهم وأسئلتهم.
- استمارة تقييم البرنامج التي يملؤها المتدربون والتي توضح آرائهم ومقترحاتهم للتطوير.

3. تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ:

تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ إلى التأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج لتحقيقها ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف التدريبية مع مراعاة الكلفة المالية التي أنفقت على البرنامج التدريبي ومدى فعاليته.³

وهنا يجب التأكد من حدوث تغيرات جوهرية من ناحيتين أساسيتين:⁴ التغيرات في مستوى المهارة والمعرفة أي القدرة على أداء العمل بدرجة أفضل مما كان عليه حال الفرد قبل التدريب.

التغيرات السلوكية: تشمل علاقة الفرد بالآخرين المحيطين به في عمله مع زملائه ورؤسائه والعملاء.

وتشمل هذه المرحلة النشاطات التالية:⁵

- التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي و نقاط القوة به.
- التعرف على سلبيات البرنامج التدريبي و نقاط الضعف به.
- تقييم المتدرب.
- تقييم المدرب.

¹ أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 236.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 199.

³ أحمد حسن الطعاني، مرجع سابق، ص 236.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 203.

⁵ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 229.

خلاصة الفصل الأول

لقد تبين من خلال عرض موضوعات الفصل المتعلقة بالمفاهيم الأساسية للتدريب ومراحله، أن التدريب عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى سد الفجوات التدريبية الحالية والمستقبلية للمتدرب من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساهم في الارتقاء بأدائه وزيادة الإنتاجية في المنظمة، يتميز بأنه عملية إدارية وفنية رئيسية ومتكاملة تتسم بالتغير والتجدد المستمر وبشمولها لكافة مستويات المنظمة، كما يهدف التدريب إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية وقلّة الإشراف بالإضافة إلى الاقتصاد في النفقات وتوفير قوة احتياطية للمنظمة، ويعدّ التدريب ذو أهمية كبيرة للمنظمة والفرد العامل بها، فبالنسبة للمنظمة يؤدي التدريب إلى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحوها، أما بالنسبة للأفراد العاملين فإن التدريب يفتح المجال لهم نحو الترقية والتقدم الوظيفي، ويتيح لهم تكوين مهارات جديدة وتحسين فهمهم للمنظمة واستيعاب دورهم فيها.

كما اتضح لنا أن منظومة التدريب تتكون من أربعة عناصر هي أولاً المدخلات البشرية والمادية والمالية والمعنوية، وثانياً العمليات التخطيطية والتنفيذية والتقييمية وثالثاً المخرجات البشرية والاقتصادية والسلوكية، ورابعاً التغذية العكسية. كما تعرضنا أيضاً خلال هذا الفصل إلى طرق وأساليب التدريب والتي من أهمها المحاضرة، الحوار والنقاش الجماعي، الاستقصاءات، دراسة الحالة، المباريات الإدارية، الزيارات الميدانية، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية... إلخ. كما تطرقنا في هذا الفصل إلى مراحل العملية التدريبية والتي رأينا أنها تقسم إلى ثلاث مراحل كبرى متسلسلة منطقياً، أولها هي مرحلة التخطيط للتدريب وتتضمن خطوتين رئيسيتين هما تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة والفرد والمنظمة وتصميم البرنامج التدريبي من خلال تحديد أهدافه، موضوعاته، تاريخه ومدته، مكانه، أساليب التدريب، اختيار المتدربين، اختيار المدربين. أما المرحلة الثانية فتتمثل في تنفيذ البرنامج التدريبي، فيما تعنى المرحلة الثالثة بالتقويم سواء قبل أو أثناء أو بعد العملية التدريبية.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

إن تزايد حدة المنافسة على المستوى العالمي وخفض حواجز الدخول في أسواق العديد من الدول واتجاه معظمها نحو الانفتاح قد خلق مناخا تنافسيا جديدا أصبحت المؤسسة تسعى جاهدة للتفوق على منافسيها وذلك من خلال اكتسابها لميزة أو مزايا تنافسية.

من هنا يأتي هذا الفصل الذي سنحاول من خلاله تسليط الضوء على الميزة التنافسية، حيث نستله بشرح المفاهيم العامة للميزة التنافسية في المبحث الأول، ثم نتعرض لمحدداتها ومصادرها ومعايير الحكم على جودتها في المبحث الثاني، وبعدها نختم الفصل بدور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المبحث الثالث.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية أحد المفاهيم التي حازت على قسط وافر من الاهتمام والدراسات الأكاديمية وهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتنافسية، ولذلك سنتعرض إلى مفهوم التنافسية والعلاقة بين مستوياتها، وبعد ذلك إلى مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها أهداف صناعة المزايا التنافسية وشروط فعاليتها، ثم مجالات تحقيقها وأسباب تطويرها وتنميتها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية والعلاقة بين مستوياتها

لقد كثر التساؤل حول مفهوم التنافسية منذ نهاية السبعينيات، أين أصبحت الدول تتطلع إلى انشغالات الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال، وهذا ما جعل من التنافسية أداة تستعمل في عملية صنع السياسة الاقتصادية في العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء . وفي عالم اليوم، أصبح مفهوم التنافسية ذا وقع متزايد الأهمية، ولم يعد استعماله ينحصر في النظريات الاقتصادية فقط، بل أصبح للتنافسية مجالس وإدارات، سياسات ومؤشرات¹.

أولاً: مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان مؤسسة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي تختلف عن تنافسية القطاع، وبدورها يختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها².

ولتوضيح ذلك أكثر لا بد من دراسة كل مستوى من مستويات التنافسية على حدى:

1- تنافسية المؤسسة

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي، في ظل غياب الدعم والحماية المقدمة من قبل الدولة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا)³.

¹ Marie Claude Esposito et Martine Azuelos, Mondialisation et Domination économique, éd. Economica, Paris, 1997, P 155.

² نسرين بركات وعادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، الملتقى الدولي حول محددات التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، تونس، 19-21/6/2000، ص 26.

³ كمال رزيق وبوزعور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 21-22/5/2002، ص 84.

لهذا نجد أن معظم الدراسات تتفق على أن مستوى المؤسسة هو أفضل مستوى لتحديد مفهوم التنافسية، لأن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية وليست الدول في حد ذاتها، ولقد جاء مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة ليعكس ثلاثة معايير رئيسية، تتمثل في الربحية، التميز والمساهمة في التجارة الدولية. ففيما يتعلق بالربحية فهي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح متصاعد قابل للاستمرار. أما التميز فهو نجاح المؤسسة في إضافة شيء يختلف عن منافسيها، قد يكون علامة تجارية أو أداء متميزا أو سعرا منخفضا أو مزيجا مما سبق، في حين نجد أن التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، يعني زيادة حصة المؤسسة في السوق العالمي.¹

2- تنافسية القطاع

إذا كانت تنافسية المؤسسة تعني القدرة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو وابتكار²، فإن مفهوم تنافسية القطاع يعتبر متشابها إلى حد كبير معها، لأن الصناعة التي تسمح بالقدرة التنافسية تكون مؤسساتها قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية الدولية³. لهذا نجد أن التنافسية على مستوى القطاع تعني قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع ومقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة.⁴

3- تنافسية الدولة

إن الوصول إلى تعريف دقيق لتنافسية الدولة يواجه بالعديد من الصعوبات، فالمفهوم يتداخل ويتشابك مع مفاهيم أخرى مثل النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، وإلى جانب ذلك فهو مفهوم ديناميكي يتغير ويتطور باستمرار، وإزاء هذه الصعوبات تم تقسيم تعاريف تنافسية الدولة إلى ثلاث فئات⁵:

أ- التعاريف المسندة إلى أوضاع التجارة الخارجية للدول:

لقد تم ربط مفهوم التنافسية بأوضاع الميزان التجاري للدولة، لأن الفائض فيه يدل على قوة تنافسية الدولة، بينما يعني العجز تدهورا في تنافسية الدولة، وقد تم استخدام هذا التعريف لتفسير تنافس الولايات المتحدة في الثمانينيات من القرن الماضي مقارنة باليابان. لكن تجدر الإشارة إلى أنه هناك من يرى أن تعميم تعريف تنافسية الدولة استنادا إلى وضعية الميزان التجاري لا يمكن أن ينطبق على جميع الحالات، فمن الممكن بلوغ مستويات معيشية مرتفعة رغم وجود عجز تجاري متنامي كحالة الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينيات.

ب- التعاريف المسندة إلى مستويات المعيشة فقط:

وهي تركز على قدرة الدولة على تحقيق مستويات معيشية متزايدة من خلال تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي مقاسا بمعدل نصيب الفرد من الناتج الوطني الإجمالي.

ت- التعاريف المسندة إلى أوضاع التجارة الخارجية ومستويات المعيشة معا:

يشير مفهوم التنافسية وفقا لهذه الفئة إلى قدرة الدولة على تحقيق توازن في ميزانها التجاري مع تحسن مستويات المعيشة لمواطنيها. ولقد أوضح " مايكل بورتر " أن تنافسية الدولة مفهوم متعدد

¹ منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مجلة أوراق اقتصادية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 19، القاهرة، أكتوبر 2002، ص 04.

³ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000)، ص 11.

⁴ كمال رزيق وبوزعرور عمار، مرجع سابق، ص 84.

⁵ مسعود بن مويزة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2005، ص 03.

الجوانب، فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية داخل الاقتصاد تتأثر ببعض المتغيرات مثل أسعار الصرف، أو تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية بوفرة، أو أنها دالة عكسية لتكلفة العمل¹. وبناء عليه، يصبح مفهوم التنافسية وثيق الصلة بقدرة الدولة على الاستجابة للأسواق العالمية وتوليد الموارد المطلوبة لاحتياجات سكانها، وهذا يعني أن استهداف التنافسية يعني استهداف النمو والاقتصادي في الإنتاج والتشغيل والرفاهية الاقتصادية في مفهومها العام².

ثانياً: العلاقة بين مستويات التنافسية

إن المؤسسات الاقتصادية يمكن أن تأخذ من الإجراءات الإدارية والتنظيمية والمالية والتكنولوجية ما قد يساعدها على الارتقاء بتصميم منتجاتها وتحسين جودتها وخفض تكلفتها، وهذا ما يمكنها في نهاية المطاف من الصمود في وجه المنافسة الأجنبية في السوق الوطنية من جهة، وإلى النفاذ بنجاح إلى الأسواق الخارجية من جهة أخرى. لكن هذه المؤسسات لا تعمل في فراغ، وإنما تمارس أنشطتها في بيئة وطنية محددة (دولة) وهذه البيئة قد تكون معززة لتنافس المؤسسات أو معوقة له، ومن ثم نجد أن أداء المؤسسات يتحدد بطبيعة البيئة الوطنية التي تعمل فيها، والتي تتحدد بدورها بظروف بعضها طبيعي مثل وفرة عوامل معينة أو ندرتها، الموقع الجغرافي، عدد السكان وغيرهما. وبعضها الآخر خاص بنوعية السياسات والتشريعات الاقتصادية التي تضعها الدولة، وبطبيعة الدور الاقتصادي الذي تمارسه الدولة وبمدى انفتاح الاقتصاد الوطني على الاقتصاد العالمي³.

ولقد أشارت تقارير دولية أن مستوى المعيشة في دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر، لكن لا يعتبر نجاح تنافسية إحدى المؤسسات العاملة في دولة ما مقياساً على تنافسية الدولة، إذ يمكن أن يرجع نجاح المؤسسات فيها عوامل استثنائية لا يسهل محاكاتها من طرف المؤسسات الأخرى، لهذا يلجأ بعض الباحثين إلى دراسة تنافسية صناعة معينة من جهة وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها من جهة أخرى، انطلاقاً من أن نجاح مجموعة من المؤسسات المكملة لبعضها البعض في تحقيق ميزة تنافسية دليل على عوامل قوة في الصناعة ككل ولو بصفة نسبية⁴.

ومما تقدم نستطيع القول بأن العلاقة التي تربط بين المستويات الثلاث للتنافسية هي علاقة تكاملية، فلا يمكن الوصول إلى تنافسية القطاع دون وجود مؤسسات قادرة على قيادة القطاع لإكسابه قدرة تنافسية على المستوى الدولي، ومن ثم الوصول إلى تنافسية الدولة التي تنشط فيها هذه المؤسسات.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

اختلف الخبراء والباحثون حول تعريف الميزة التنافسية، حيث انتشر هذا المفهوم بشكل واسع مع بداية الثمانينات من القرن العشرين خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" أستاذ جامعة "هارفارد" من خلال كتاباته حول استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية، فقد اعتبر أن "الميزة التنافسية بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من

¹ Michael Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, The Free, 1990, P3-6.

² ليلي أحمد الخواجة، القرارات التنافسية للاقتصاد المصري الواقع وسبل تحقيق الطموحات، الطبعة الأولى، (القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2004)، ص. 11.

³ إسماعيل صبري عبد الله وآخرون، التعاون الاقتصادي العربي بين القطبية والعولمة، الطبعة الأولى، (عمان: دار الفارس، 2000)، ص. 128.

⁴ مسعود بن مويزة، مرجع سابق، ص 07.

قبل المنافسين"¹. كما اعتبر أنها " المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع قدرة الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والمالية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطور أو تسيير الفكر الإداري"². بينما عرفها البعض على أنها " عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"³. ويركز هذا التعريف على التفوق من خلال تبني استراتيجية تنافسية. كما عرفها علي السلمي على أنها " مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها"⁴. في هذا التعريف ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على إنتاج قيمة للعملاء تلبي حاجاتهم ورغباتهم وذلك من خلال الاستثمار في الأصول المالية، التكنولوجية، والبشرية، كما يؤكد على خاصية من خصائص الميزة وهي الاختلاف والتميز.

نستخلص مما تقدم أن الميزة التنافسية تبني على اختلاف وليس على تشابه من خلال الاستثمار الفعال للموارد وخاصة اللامادية منها ك رأس المال الفكري والمعرفة باعتبارها الرهان الحقيقي في عالم اليوم، بالإضافة إلى ضرورة الاستناد إلى استراتيجية فعالة قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها محصلة تفاعل الاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة والموارد والكفاءات التي تحوز عليها.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، الأولى هي ميزة التكلفة الأقل والثانية هي ميزة التميز.

1. ميزة التكلفة الأدنى: وهي الميزة التي تتأتى للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند منافسيها⁵. ولا يتحقق ذلك للمؤسسة إلا إذا ادت وظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها سواء كان ذلك من خلال امتلاك التكنولوجيا الأفضل، الاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، مصادر أرخص للمواد الأولية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين⁶. وتعتبر عملية خفض التكاليف إحدى المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين⁷.

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية، الطبعة الأولى، (عمان: دار المسيرة، 2008)، ص126.

² Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Trad. Par Pierre Milailles Catherine, Inter. Édition, Paris, 1993, P48.

³ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003)، ص21.

⁴ المرجع نفسه، ص37.

⁵ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال للموارد والكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص260.

⁶ نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية: حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص57.

⁷ سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 2001، ص541.

1.1 تحقيق ميزة التكلفة الأقل: لكي تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم التحكم فيها جيدا ويكون ذلك على النحو التالي:¹

- **مراقبة الحجم:** يكون ذلك من خلال التوسع في تشكيلة الخدمات والمنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر.
- **مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة للإطارات والمستخدمين، لذلك يجب ألا يركز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف التكوين والتدريب، كما أن المسيرين مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.
- **مراقبة الرزنامة:** عادة ما تستفيد المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع جيدا، وتوظف أفضل العمال والإطارات وتتعامل مع موردين ذوي خبرة، أما في بعض القطاعات الأخرى يكون التريث ومراقبة الوضع عن كثب أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، وإما لدراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، ثم الدخول إلى القطاع عن علم ودراية لواقع المنافسة.
- **مراقبة الإجراءات:** يحدث أن تعتمد المؤسسة على تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثم تخفيض تكلفتها.
- **مراقبة الروابط:** ويكون ذلك عن طريق التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات تامة الصنع.
- **مراقبة الإلحاق:** ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج لقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- **تموضع الأنشطة:** إن التموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له - عادة - تأثير على عناصر عديدة كمستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

2.1 تطبيق ميزة التكلفة الأقل

إن التكاليف لا تنخفض بصورة تلقائية وإنما تبعا لعمل جاد ودائم، فلمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف حتى وإن كانت تملك الحجم نفسه من الإنتاج المتراكم أو انها تتبع نفس السياسة، وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييرا كبيرا للإستراتيجية بقدر ما يتطلب من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين. وتعد عوامل التحفيز، التكوين، وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه، فالمؤسسات الرائدة تعتمد إلى وضع برامج تسمح

¹ طرشي محمد وبربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات ص و م، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة قالم، 16 - 17 نوفمبر 2008، ص 149.

بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين ثم يتخذون القرارات بشأنها.¹

3.1 الأخطاء التي يجب تفاديها

بالرغم من ان هناك عدة تدابير يمكن تنفيذها من اجل اكتساب ميزة التكلفة الأقل فإن ذلك لا يعد كافيا إلا إذا تجنبت المؤسسة الوقوع في بعض الأخطاء:

- **التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع:** يركز معظم المسيرين على تكلفة التصنيع باعتبار هذا الأخير يستهلك في نظرهم موارد كثيرة، غير ان هناك أنشطة أخرى تشكل تكاليفها جزءا هاما من التكلفة الكلية كالتسويق مثلا.
- **إهمال أنشطة التمويل:** تتجه الكثير من المؤسسات إلى تخفيض تكلفة اليد العاملة ولا تبدي إلا اهتماما متواضعا تجاه وسائل الإنتاج المشتراة، فهي تميل إلى اعتبار المشتريات كنشاط ثانوي، فتسند مهمة الإشراف عليه إلى أشخاص تنقصهم المعرفة والخبرة أو أنهم غير متحمسين لتخفيض التكاليف.
- **إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة**
- **التفكير في الهامش:** قد تهدف العمليات المعتمدة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديدة.
- **تهديد التميز:** قد يؤدي تخفيض التكاليف إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر الزبون، ومن ثم فإن الجهود المبذولة لتخفيض التكاليف يجب أن تركز أساسا على الأنشطة التي لا تساهم في تفرد المؤسسة بشكل رئيسي.

2. ميزة التميز

هي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك.²

1.2 تحقيق ميزة التميز

حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة التميز يجب عليها الاعتماد على الموارد المتفردة الخاصة بها، وتدعى عوامل التفرد والتي سنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي:³

- **الإجراءات التقديرية:** تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيما على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط كمستوى نفقات الإشهار، محتوى النشاط كدقة الآلات، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط كإجراءات خدمات ما بعد البيع، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من اجل مراقبة النشاط.
- **الروابط:** يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط بين الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدرا للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، ويمكن شرح هذه الروابط كمايلي:

¹ M. Porter, L'avantage concurrentiel, Inter Editions, Paris, 1986, P85.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 1998)، ص.84.

³ M. Porter. Op. Cit , p152.

- **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. فمثلا، لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.
- **الروابط مع الموردين:** يمكن تلبية حاجيات الزبائن، إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.
- **الروابط مع قنوات التوزيع:** يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة. مثلا، تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.
- **الرزنامة:** ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين، فمثلا المؤسسة التي كانت سباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يمكنها أن تحقق ميزة التميز، وخلافا لذلك هناك بعض القطاعات حيث يكون التأخر عن الدخول مفيدا لأنه يتسم بتكنولوجيا أكثر حداثة.
- **التموضع:** قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا أحسنت اختيار الوضع الملائم لأنشطتها، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الآلية الخاصة بالأوراق النقدية.
- **أثر التعلم:** قد تنجم خاصية التفرد في نشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بان يؤدي إلى تميز متواصل.
- **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة متميزة، وهو ما لا يمكن تحقيقه في حالة الاعتماد على الحجم الصغير، وعلى العكس أيضا يمكن أن يؤثر الحجم الكبير سلبا على التميز حيث يبدو هذا جليا في حالة المؤسسات الحساسة لعامل الذوق الشخصي للزبون.

2.2 الأخطاء الواجب تفاديها لضمان تحقيق واستمرار ميزة التميز

تتمثل هذه الأخطاء فيما يلي:¹

- **التميز المفرط:** يحدث ألا تستوعب المؤسسة الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المنتجة للزبون أو الملحوظة من قبله مما قد يؤدي إلى إفراط في التميز، فمثلا إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتعدى احتياجات الزبائن فالمؤسسة ستصبح هدفا سهلا للمنافسة أمام المؤسسات التي تملك منتج ذو جودة وسعر مناسبين.
- **سعر إضافي مرتفع جدا:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع قد يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثم فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها.
- **عدم معرفة تكلفة التميز:** إذ قد تقترض منذ الوهلة الأولى أن هذا الأخير مربح فتعتمد إلى تسخير موارد أكبر مما يدره تبني ميزة التميز من أرباح.
- **التركيز الشديد على المنتج:** حيث تتجاهل المؤسسة بقية عناصر المزيج التسويقي وتهتم فقط بالمنتج من الناحية الفيزيائية وهو ما يؤدي إلى تهديد تميز المؤسسة.

¹ Ibid, p199.

تسمح المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتميز، للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها وكفاءاتها، وكذا التحكم - نسبيا - في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين. قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد - إن أمكن ذلك - شريطة ألا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى، حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات. ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية: جاذبية النشاط؛ حدة المنافسة؛ التكنولوجيا المستعملة؛ تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن؛ الفرص المستقبلية. ويمكن إضافة عوامل أخرى، وذلك حسب نظرة المؤسسة لأهمية هذه الأخيرة.

المطلب الثالث: أهداف صناعة المزايا التنافسية وشروط فعاليتها

أولاً: أهداف صناعة المزايا التنافسية

تتمثل أهداف صناعة المزايا التنافسية في:1-

1- خلق الثروة: يتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل:

- زيادة الدخل: أجور، مرتبات، مكافآت.
- زيادة العائد: أسهم ملكية، سندات تمويل، صكوك استثمار.
- زيادة المردود: قيمة مضافة، هامش ربح، فارق سعر البيع.

2- الإتاحة شبه الكاملة الفورية: لكل ما هو مطلوب ومرغوب ويحتاج إشباعا في سوق عالمية المنافسة بدون حدود وحررة ومفتوحة، وهي إتاحة مرتبطة بكافة أنواع المنتجات من سلع وخدمات وأفكار.

3- العرض المكافئ للطلب والمساوي له: حيث تستخدم العديد من الآليات في صناعة الطلب من بينها خلق الرغبات، توليد الدوافع، إيجاد الحاجة، أي تلبية الطلب من خلال إشباع حاجات ورغبات العملاء من سلع وخدمات وأفكار في الوقت اللازم. وكثيرا ما تستخدم "غريزة حب الحياة" و"الارتقاء بمستويات الإشباع" و"التطوير لوسائل الإشباع" كمدخل رئيسية لصناعة الطلب، ومن هنا فإن توليد وخلق وإيجاد طلب فعال، وزيادة الدخل أي زيادة الأجور، ورفع العائد، ونمو الربح والمكافأة تشجع على زيادة الاستهلاك، وزيادة الادخار، الاستثمار، التوظيف، الأمان، والرفاهية بشكل متتابع ومتلاحق ومتصاعد، ومن هنا فإن اقتصاد وصناعة الميزة التنافسية هو اقتصاد مبني وقائم أيضا على صناعة الطلب.

3- التحول من الاحتفاظ بالثروة إلى بناء الثروة وإلى استخدام مناهج تفعيل الثروة وتنويع مصادرها، وتغيير وتعديل أشكالها، وإيجاد أشكال جديدة منها، وتحويلها من مجرد ثروة خاملة ساكنة وجامدة، إلى ثروة متحركة فاعلة ومتفاعلة.

4- اللوج إلى الأسواق الدولية وعدم الاكتفاء بالسوق المحلية، ويتم ذلك من خلال توحيد القواعد وأسس المعاملات، تيسير سبل الاتصال والتعاقد والارتباط، ضمانات للتنفيذ الجيد للعقود والصفقات، خدمات ما بعد البيع متصلة ومتواصلة.

5- تشجيع البحث والاكتشاف العلمي والتحول من البحث عن حل لمشكلة، أو معالجة لموقف صعب، إلى التفوق بالاكتشاف وارتداد آفاق غير مسبوق من العلم والمعرفة. بمعنى آخر ألا يكون النشاط البحثي مجرد معالجة لسلبيات قائمة، أو عملية تصحيح لاختلال موجود، بقدر ما يكون تدخلا إراديا واعيا لإيجاد جديد أفضل مما هو قائم.

¹ محسن أحمد خضير، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004)، ص.40.

ثانياً: شروط فعالية الميزة التنافسية

- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:¹
1. حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس
 2. الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن
 3. إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
- تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية؛ لأن كل شرط مرهون بالآخر. حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشّة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً. ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن الميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج وهو ما سنستعرضه لاحقاً عند التعرض لمحددات الميزة التنافسية.

المطلب الرابع: مجالات تحقيق الميزة التنافسية وأسباب تطويرها وتمييزها

أولاً: مجالات تحقيق الميزة التنافسية

إن السعي لتحقيق المزايا التنافسية يستوجب على المؤسسات دراسة وفحص الأنشطة المساعدة على تحقيقها، حيث تتمثل هذه المجالات فيما يلي:²

- الشراء: جودة المكونات والمواد الأولية المطلوبة، التفرد بالمصدر وبأقل الأسعار.
- التصميم: سواء من الناحية الشكلية الجمالية أو من ناحية قوة وجودة الأداء وسهولة الاستخدام والصيانة.
- التصنيع: من خلال تقليل العيوب بقدر المستطاع وبالتالي التقليل من الفاقد في المنتجات وتطبيق مواصفات التصميم بما يضمن الأداء الجيد عند الاستخدام.
- النقل والتسليم: سرعة تلبية أوامر الشراء والثقة في القدرة على تسليم المنتجات في المواعيد المحددة.
- إدارة الأفراد: برامج تدريب تهدف إلى تحسين الأداء وبث روح العمل في نفوس العاملين لتحقيق القدرة على تلبية حاجات العملاء.
- نظم المعلومات: المعرفة الدقيقة وفي الوقت المناسب لحاجات ورغبات العملاء.
- الإدارة المالية: تحسين استقرار المنظمة وسمعتها التجارية من خلال تمتعها بالثبات والاستقرار.
- التسويق: تحقيق علامة تجارية لكل من المؤسسة ومنتجاتها من خلال استراتيجية تسويقية ناجحة.
- خدمة العملاء: سواء قبل البيع في شكل معلومات عن المؤسسة ومنتجاتها، أو بعد البيع بشكل يضمن ولاء العملاء واستمرار العلاقة معهم.

¹ G.GARIBALDI, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, ed. d'organisation, 1994, pp. 95-96.

² جيمس كراج، روبرت غرانت، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة توب لخدمات التعريب والترجمة، (القاهرة: دار الفاروق للنشر، 2006)، ص.81.

ثانيا: أسباب تطوير الميزة التنافسية وتمييزها

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يمثل هدفا واستثمارا وتكتيكا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى، تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:¹

1- ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت أو بما يسمى بالتسويق الإلكتروني. وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج. ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة التنافسية الحالية أو تقديم ميزة جديدة تحقق قيمة كبيرة للزبون.

2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة جديدة.

3- تغير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات وغيرها.

4- التغيير في القيود الحكومية: تتمثل هذه التغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.

المبحث الثاني: محددات ومصادر ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

سنتعرف من خلال هذا المبحث على محددات الميزة التنافسية من خلال بعدين هامين هما حجم الميزة التنافسية والسوق المستهدف وهذا في المطلب الأول، وسنتعرض في المطلب الثاني إلى مداخل ومصادر بناء الميزة التنافسية، أما في المطلب الثالث فسننتظر إلى معايير الحكم على جودتها.

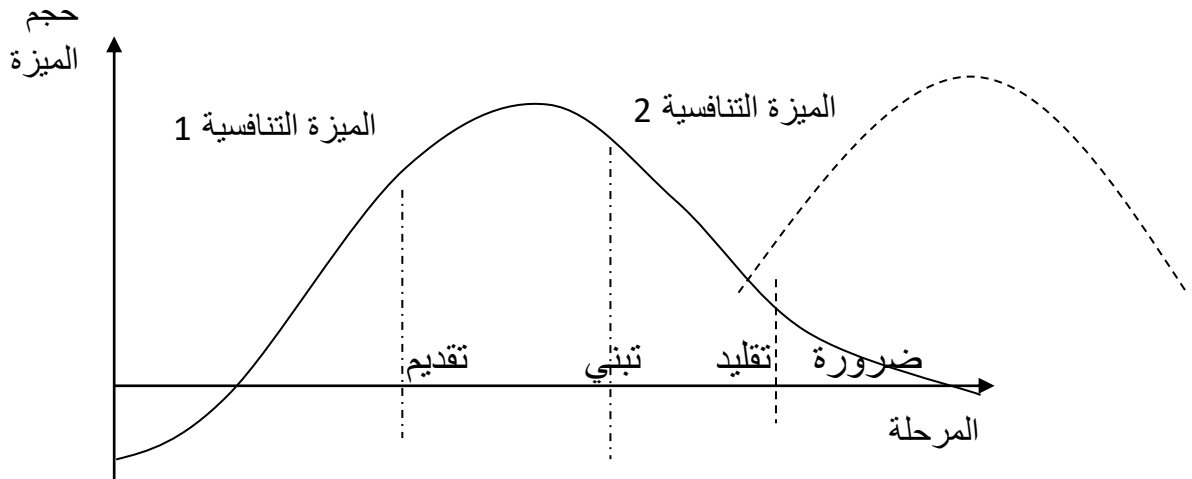
¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 98.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هامين هما:¹

أولاً: حجم الميزة التنافسية: تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في ظل المنافسة التي تواجهها. وتتم الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): يوضح مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره. ص 87.

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
 - **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
 - **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم. ومن ثم انخفاض في الوفورات.
 - **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.
- لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية للأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وأن تعرف في نفس الوقت الزمن المناسب للقيام بالتحسين أو التطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

¹ نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 100.

فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً ضمن البحث والتحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يشمل نطاق التنافس أربعة أبعاد وهي:¹

1- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2- درجة التكامل الأمامي: التكامل الراسي للأمام هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولاً إلى المستهلك.

ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق التكلفة الأقل.

1- البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر منطقتين جغرافيتين مختلفتين. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

2- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المطلب الثاني: مداخل ومصادر بناء الميزة التنافسية

أولاً: الإدارة الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية

تعتمد المؤسسة قصد تفادي الارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل إلى التفكير لإيجاد الحلول لها والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة بالإستراتيجيات الممكنة.

تعرف الإستراتيجيات العامة للتنافس بأنها عبارة عن "إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز بالمنتجات والخدمات مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين".²

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين".³

وقد اقترح "مايكل بورتر" ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وهي:⁴

¹ المرجع نفسه، ص 88.

² فلاح حسن الحسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000)، ص. 182.

³ خليل نبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، (الإسكندرية: دار المعارف، 1995)، ص. 74.

⁴ المرجع نفسه، ص 115.

1- استراتيجية قيادة التكلفة: وتهدف إلى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين. وهناك عدة دواع وحوافز تشجع المؤسسة على تحقيق التكلفة الأقل منها: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار الناجمة عن منحى الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة، سوق مكون من مشترين واعين تماما للسعر.

2- استراتيجية التميز: وفيها تكون استراتيجية المؤسسة هي تقديم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة، وبالتالي العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد. وهناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة هي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، جودة متميزة، الريادة التكنولوجية.

3- استراتيجية التركيز: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. والسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة شريحة معينة من السوق وليس كله. وبالتالي فان المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما.

ثانيا: مدخل الموارد والكفاءات كأساس لبناء الميزة التنافسية

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية.

1- الموارد

1.1 الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع¹:

- **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

2.1 الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

- **الجودة:** تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي «تشير إلى قدرة المُنْتَج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك².
- وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر وهي¹:

¹ بوشناف عمار، الميزة التنافسية للمؤسسة: مصادرها، تطويرها، تنميتها. رسالة ماجستير. غير منشورة. جامعة الجزائر، 2002، ص26.

² مونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، (الإسكندرية: دار الجامعة، 1999)، ص.110.

المطابقة، وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها.

الاستجابة، وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية.

الصلاحية، ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة والاستجابة.

- **التكنولوجيا:** أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.²
- **المعلومات:** تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة. وفي هذا الإطار، تلعب المعلومات دورا هاما؛ فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة "اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة".³
- ولا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت المعلومات (الحاسبات والاتصالات) أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية (...)، فمن يتمكن منها يكون متمكنا في تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق. وفي خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية.⁴
- **المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد⁵، ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات ونظريات، مفاهيم وغيرها من الأشكال⁶، وما يزيد من فعالية هذه المعرفة هو اعتماد المؤسسة على البحث العلمي الذي يعتبر وسيلة للاستقصاء المنظم والدقيق والذي تنتقل المؤسسة من خلاله من المجهول إلى المعلوم، من خلال معرفة جميع التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تنشط فيها، ومن ثم تعديل سياستها وإستراتيجياتها التنافسية بما يتلاءم مع التغيرات والأوضاع الجديدة.⁷
- **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من

¹ J.P. NEUVILLE, « **la Qualité en question** », revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p.40

² كمال الدين عبد الغني المرسي، الخروج من فخ العولمة، الطبعة الأولى، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002)، ص.61.

³ P. CASPAR et C. AFRIAT, P'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, ed. ECONOMICA, 1988, p. 63.

⁴ د. أحمد سيد مصطفى، «تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري»، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 17، ديسمبر (كانون الأول)، 1996، ص.1.

⁵ غراب السيد، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، (الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1999)، ص.29.

⁶ علي السلمي، إدارة التميز، (القاهرة: دار غريب، 2002)، ص.202.

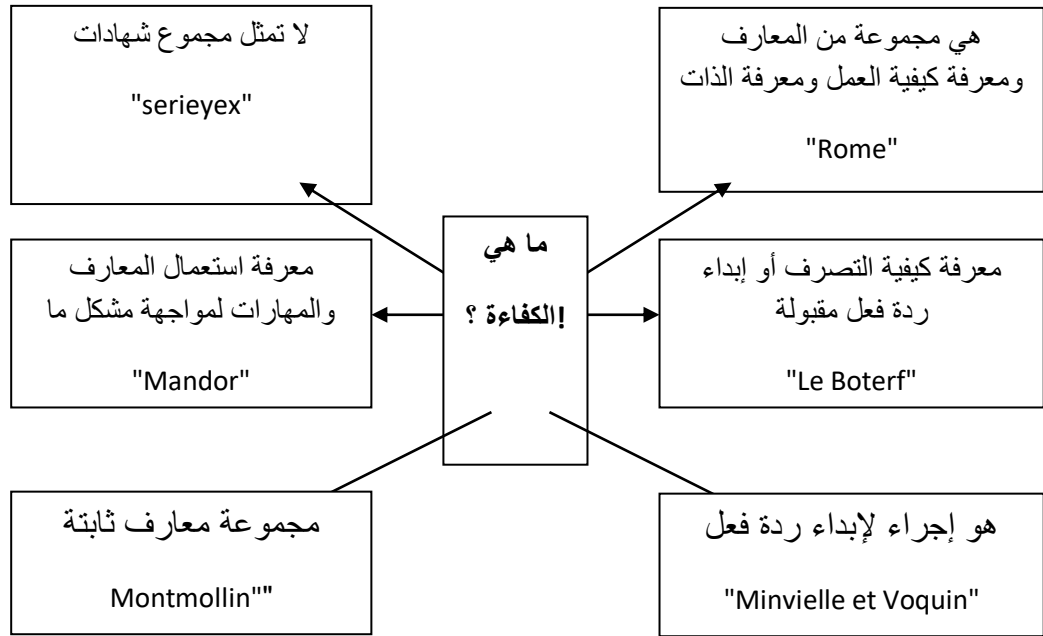
⁷ أحمد حلمي جمعة وحسني أحمد الخولي، أساسيات البحث العلمي، الطبعة الأولى، (عمان: دار صفاء، 1999)، ص.09.

التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.¹

- **الابتكار:** إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدر متجدد للميزة التنافسية. وفي الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى اختراق – أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق، والمنتج- بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.²
- الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى العملاء أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية. ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالآتي:³
 - تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق و يتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.
 - تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
 - الالتزام بجدول زمنية محددة و ثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

2- **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، ولقد اتخذت عدة تعاريف، من بينها:

شكل رقم (2-2): يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



¹ عرابة الحاج، "وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007، ص 15.

² عبود نجم، "الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 28، سبتمبر 1999، ص 9.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 85.

وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

1.2 الكفاءات الفردية: هي تمثل " حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محدد".¹
ويمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية:²

- أن يكون الشخص كله حيوية: يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادرا على أن يفكر استراتيجيا، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على أن يضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادرا على العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
- يقوم بما يجب القيام به: مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، قادرا على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة إلى ذلك.
- سريع التعلم: التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.
- يملك فكرة اتخاذ القرار: يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض، التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
- قيادة الأتباع: يشرف بفعالية على الأتباع، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة إزاءهم.
- ينشئ الجو المناسب للتطور: يعدد من التحديات، حتى يهيأ الجو المحفز على تطوير أتباعه.
- الوقوف في وجه التابعين الذين يثيرون المشاكل: التصرف بحزم وإنصاف، عندما يعالج مسألة الأتباع الذين يكونون مصدرا للمشاكل.
- متجه نحو العمل مع الجماعة: يُتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.
- يوظف مساعدين مهرة: يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فرقته.
- يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين؛ حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.
- إنساني وحساس: يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم.
- يواجه ببرودة دم، حازم، يعتمد الآراء المبنية على وقائع، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم - على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة-؛ له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
- يوفق بين عمله وحياته الشخصية: يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية؛ حتى لا يفرط في أي منها.
- يعرف نفسه: له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه، حيث أنه مستعد لتحسين هذه الأخيرة.
- يجعل الأشخاص في وضعية مريحة: يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
- يتصرف بمرونة: يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، يقود ويترك الآخرين يقودون.

¹ L. LEVY-LEBOYER, **la Gestion des compétences**, 2ème édition, ed. d'organisation, 1997, p. 42

² Ibid, P48.

2.2 الكفاءات الجماعية أو المحورية: تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها.¹

كما تعرف أيضاً على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة. تدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية: تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق، تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون، يصعب تقليدها من قبل المنافسين. "نبيل مرسي خليل".

إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقاً بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

تهدف المؤسسة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضفي نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم" الذي يعني وجود غموض، أو عدم وضوح العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يصعب على المنافس تقليد هذه الكفاءات والموارد. ومن ثمة صعوبة تقليد الميزة التنافسية.

ويكمن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز بخلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل، وتميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.

4- ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول (Ducker).

تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث تهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من الشركات المنافسة، والعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في منظمات الأعمال (Roth)، إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية.²

ومن أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد أو العامل لاكتساب المعرفة واستيعابها وتتميتها بنفسه، ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته

¹ J.L ARREGLE, «Analyse ressource Based et identification des actifs stratégiques», in, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p. 26.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 37.

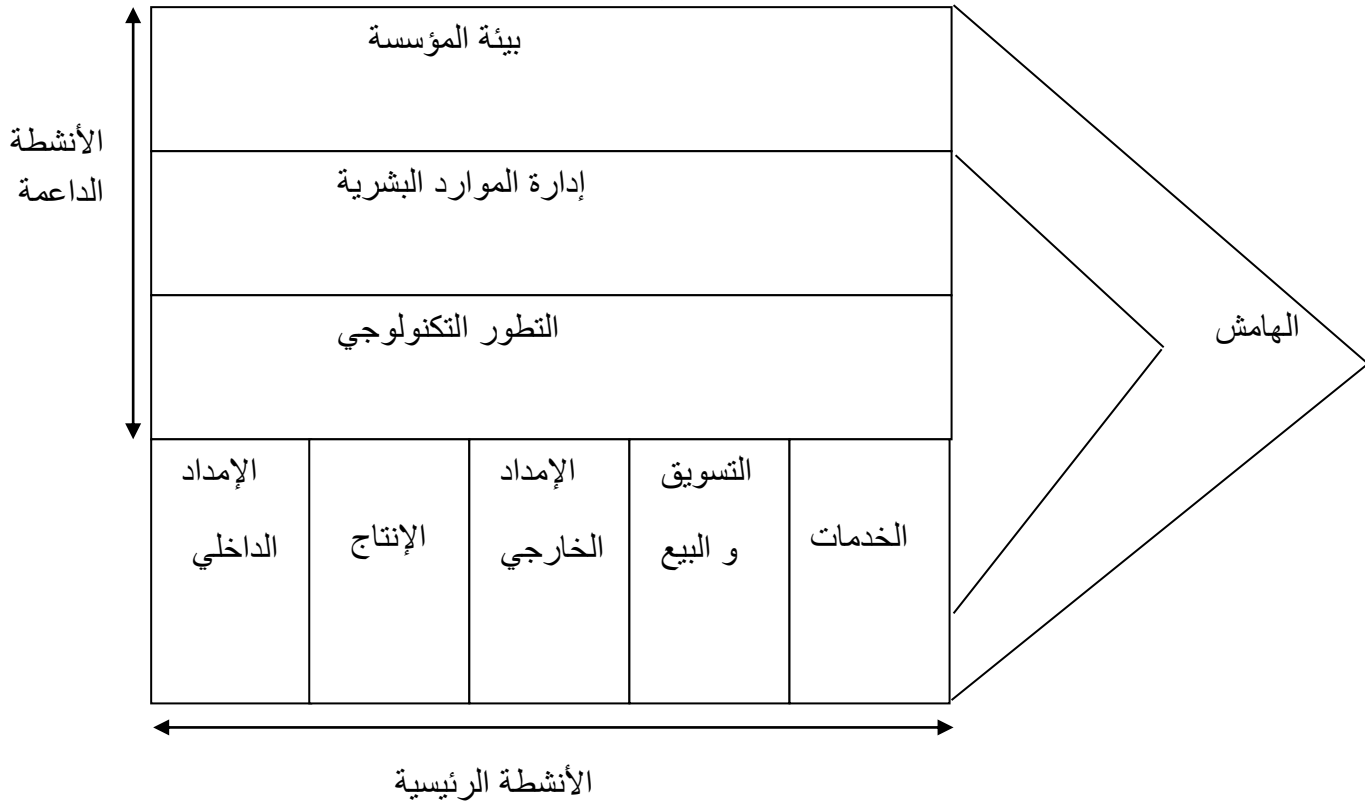
ومهاراته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعده على كسب المعرفة. ولكي يتحقق هذا يجب توفر الشروط التالية: تقبل التغيير، القدرة على تحمل الأخطاء، الثقة في النفس، مستوى معين من الطاقة.¹

ثالثا: سلسلة القيمة كمصدر للميزة التنافسية

إن أول ظهور لمفهوم "سلسلة القيمة" كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية. ويمكن تعريف حلقة القيمة على أنها الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي للمؤسسة، للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة. بهدف فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها. وقد قسم **PORTER** أنشطة المنظمة كما في الشكل التالي إلى نوعين هما:

- 1- **الأنشطة الرئيسية:** تتمثل في الوظائف الأساسية والتي لا تخلو منها أي مؤسسة، وهي تتمثل أساسا في إنتاج المنتج وتسويقه.
 - 2- **الأنشطة الداعمة:** وهي الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية، وهذا بتأمين شراء مواد الإنتاج، وإمداد التكنولوجيا والموارد البشرية.
- إن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، أيضا تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية.

الشكل رقم (2-3): سلسلة القيمة.



¹ Cancetta Lanciaux, "**compétitivité et employabilité**", revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000, N°409, P 59.

رابعاً: مدخل تلبية حاجات ورغبات الزبائن

يتوقف نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين وإشباع رغباتهم. إن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق جعل هدف كسب ولاء المستهلكين واستمرارية ارتباطهم بالسلعة ومناقعتها هدفاً إستراتيجياً تعمل المؤسسات الاقتصادية على تحقيقه، الأمر الذي يتوجب دراسة وتحليل تلك الأذواق والاحتياجات ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:¹

- 1- تحقيق رضا المستهلكين: إن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا المستهلك من القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاته المتنوعة والمتغيرة.
- 2- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات من خلال العمل على تقديم السلع ذات الجودة في الوقت المناسب.
- 3- ضرورة تقديم المنتج ذو الأداء العالي المرتبط بالخصائص الأساسية وبالمفردات الإضافية.
- 4- تقديم سلع وخدمات عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون.
- 5- تقديم المنتج بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات المستهلكين.
- 6- توفير الخدمات الضرورية المرافقة للمنتج كخدمات ما بعد البيع (النقل، التشغيل والصيانة).

خامساً: مدخل تنمية القدرات التنافسية

تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل والمتميز دائماً، وتتمثل تلك القدرات في:²

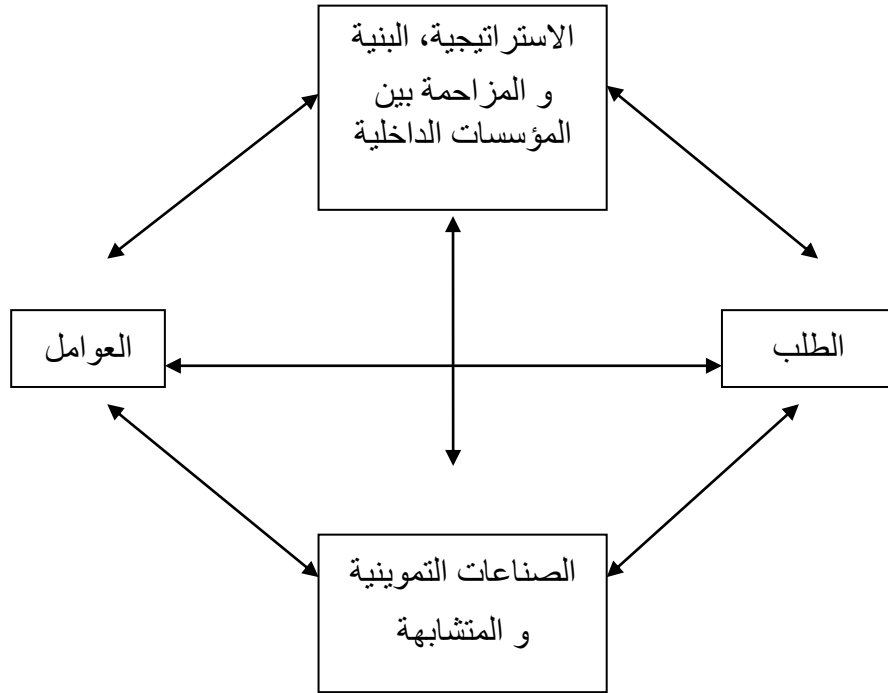
- أ - **المرونة:** وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزيز ولائه لمنتجاتها.
 - ب - **الإنتاجية:** يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجيا والبشرية إلى الرفع من الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها، بأقل تكلفة ممكنة مما يؤثر إيجابياً على ميزة المؤسسة تنافسياً.
 - ج - **الزمن:** أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح المستهلك والمؤسسة في نفس الوقت.
 - د - **الجودة العالية:** بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم المؤسسة الاقتصادية تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.
- سادساً: الإطار الوطني المنشئ للمزايا التنافسية الوطنية**

يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات القدرة على حيازة ميزة أو مزايا تنافسية. لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض مؤسسات الدول الأخرى. ويمكن تمثيل الإطار الوطني من خلال الشكل التالي:

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، (القاهرة: دار المتحدة للإعلان، 1999)، ص188.

² عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر، 2000)، ص44.

الشكل (4-2): عناصر الإطار الوطني



المصدر: M. PORTER, *l'Avantage concurrentiel des nations*, 1993, p. 80

1- العوامل

تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة، كاليد العاملة، الأرض، الموارد الطبيعية، رؤوس الأموال و البنية التحتية. فالتزود بهذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية، كما يدل عليه النمو السريع للصناعات التركيبية في البلدان ذات اليد العاملة الرخيصة.

1.1 التزود بالعوامل¹

يتم تجميع العوامل ضمن خمسة أصناف كبرى، وهي:

- **الموارد البشرية:** وتتضمن التعداد، المؤهلات وشروط العمل الموافقة للمعايير المعمول بها (...). وتغطي الموارد البشرية نطاقا واسعا من المستخدمين، ابتداء بالمهندس ومرورا بالمبرمج وغيرهما.
- **الموارد الفيزيائية:** تتمثل في وفرة وجوده وتكلفة الأرض، الماء، الطاقة، مناطق الصيد، وغيرها. ويمكن إضافة الظروف المناخية، وكذا الموقع الجغرافي للبلد ومساحته. ويلعب الموقع الجغرافي دورا في تكاليف النقل، وفي تسهيل عمليات التبادل الثقافية والتجارية مع الخارج.
- **الموارد المعرفية:** تتعلق بالمعرفة العلمية والتقنية، والمعارف الخاصة بالسوق التي يمتلكها البلد، وتكمن هذه المعارف في الجامعات، مراكز البحث العمومية والخاصة، الهيئات الرسمية للإحصاء، دراسات الأسواق، قواعد المعطيات، الجمعيات التجارية،... الخ. فكل واحدة من هذه المعارف تتضمن عددا من التخصصات.
- **الموارد المالية:** حجم وتكلفة رؤوس الأموال المتاحة من أجل تمويل المؤسسات. وتأخذ الموارد المالية أشكالا عدة منها: قروض مضمونة، قروض دون ضمان، الأسهم ورأس

¹ Idem, pp. 82-84.

المال-خطر. فكل واحدة من هذه الأشكال آلياتها وشروطها الخاصة. ويرتبط الحجم الكلي للموارد المالية، وكذا أشكاله بمعدل الادخار وهيكل السوق المالية، والتي تختلف من بلد لآخر.

- **البنية التحتية:** وتتمثل في نوع وجودة وتكلفة استعمال البنية التحتية الموجودة ضمن اللعبة التنافسية. وتشتمل البنية التحتية على: أنظمة النقل والاتصالات، الشبكة البريدية، نظام التخليص وتحويل الأموال، النظام الصحي، حظيرة السكن، الهيئات الثقافية وكل العناصر التي تحدد جودة الحياة وجاذبية البلد كمكان للعيش والعمل.

2.1 ترتيب العوامل :

يتم ترتيب العوامل وفق معيارين وهما:

- **درجة البساطة والتعقيد:**¹ فلما نجد كل عوامل الإنتاج متاحة في الطبيعة، فالدول مطالبة بالحصول عليها على مدى الفترات وبقوة الاستثمارات. وتهدف التفرقة بين العوامل البسيطة والمركبة إلى إمام شامل بهذا التنوع، فالعوامل البسيطة تعود للبلد بطريقة طبيعية أو يمكن الحصول عليها من خلال استثمارات خاصة أو جماعية ضعيفة نسبياً، فهذه العوامل لا تلبث أن تفقد أهميتها نسبياً، حيث تصبح متاحة في السوق الدولية. فالعامل غير المؤهل، مهما تكن جنسيته، فهو معرض إلى الضغوطات الأجرية؛ لأن موقفه التفاوضي مع صاحب العمل يكون ضعيفاً.

أما بالنسبة للعوامل المركبة، فهي تعدّ قاعدة للميزة التنافسية، فلا يمكن الحيازة على ميزة من طراز رفيع -تميز المنتجات، احتكار التكنولوجيا- إلا بها. وتعتبر هذه العوامل أكثر ندرة؛ لأنها تتطلب جهوداً استثمارية معتبرة خلال الزمن في التجهيزات والتكوين. فحتى الهيئات المطالبة بإنتاج وتكوين العوامل المركبة تحتاج إلى موارد بشرية كفأة وتكنولوجيات متقدمة، وبالتالي فإن العوامل المركبة مرتبطة عضويًا بتصميم وتطوير المنتجات وطرائق الإنتاج في المؤسسة، إلى جانب قدرتها على الإبداع. فمثلاً، يدين الدانمارك بنجاحه في قطاع الإنزيمات إلى معرفة كيفية عمل متقدمة جداً في مجال التخمر، وبنفس الطريقة فإن نجاح هذا البلد في صناعة التآنيث؛ يرجع إلى العدد الهائل من المصممين الذين تخرجوا من الجامعة.

ويمكننا القول أن البلدان مطالبة بتوفير العوامل البسيطة كما ونوعاً؛ حتى يمكن فيما بعد استغلالها وتحويلها إلى عوامل مركبة من قبل المؤسسات، والتي لها مزايا تنافسية عالية.

- **درجة التخصص :** يتم هنا التفرقة بين العوامل، من حيث خصائص الاستعمال. فنجد العوامل غير المتخصصة كشبكة الطرقات، السوق المالية، ... الخ، حيث أن هذه العوامل تُستغل من قبل كل الصناعات. أما العوامل المتخصصة، فتشمل الأفراد ذوي كفاءات خاصة، بنى تحتية خاصة، معارف في ميادين دقيقة، وكل العوامل الأخرى التي تخص عدداً محدوداً من الصناعات. فمثلاً، معهد مختص في البصريات، ميناء مختص في عبور أحجام كبيرة من المنتجات الكيماوية، مدرسة تصميم السيارات للصناعة.

تعد العوامل المتخصصة أوراق رابحة؛ حيث تتيح الحيازة على مزايا تنافسية أكثر تحديداً واستمراراً من تلك التي تولدها العوامل غير المتخصصة، باعتبار أن هذه الأخيرة متاحة في معظم البلدان، حيث يكون من السهل تقليد المزايا التي اعتمدت على هذه العوامل، فأنشطة

¹ Ibid, pp 85-88.

التركيب التي تحتاج إلى مستخدمين غير مؤهلين (أو نصف مؤهلين) يمكن القيام بها خارج البلد الأصلي للمؤسسة.

وتتطلب العوامل المتخصصة استثمارات خاصة وعمومية أكثر جودة، فهي ضرورية للمؤسسات وبخاصة على مستوى الأنشطة المعقدة، حيث يشترط فيها الإبداع؛ حتى يتم ضمان أشكالاً رفيعة من المزايا التنافسية.¹

يجب أن يكون هناك نوع من التوازن فيما يتعلق بالعوامل، فمن الضروري الاعتماد على العوامل البسيطة وغير المتخصصة في بعض الأنشطة التي لا تكون حرجة بالنسبة للمؤسسة. من جهة، وكذلك الاعتماد على العوامل المركبة والمتخصصة في الأنشطة التي تكون محددة لمستقبل المؤسسة التنافسي من جهة أخرى.

3.1 إنشاء العوامل:2

لا يكفي الاستثمار لتحويل الموارد إلى ميزة تنافسية، بل إعادة الاستثمار دون توقف؛ قصد تحسين جودة الموارد، وهذا يعني الحرص على إتاحتها من جهة، وحمايتها من التقادم من جهة أخرى. وتتطلب العوامل المركبة والمتخصصة سياسات استثمار على نطاق واسع ومدعمة، فنجاح البلد في قطاع معين يكون بشكل خاص عند استعداده لإنشاء العوامل الضرورية والعمل على تحسينها باستمرار.

وحتى ينجح أي بلد في الحيازة على ميزة من العوامل في عدد من الصناعات، فإن القطاع الخاص مطالب بلعب دوره فيما يتعلق بإنشاء العوامل؛ لأن المؤسسات هي التي تعرف حق المعرفة العوامل المركبة والمتخصصة، التي تحتاج إليها في مواجهة المنافسة. وبالمقابل توجه السلطات العمومية استثماراتها نحو العوامل البسيطة وليس المتخصصة، فالبحوث الأساسية رغم أنها أساس لإبداعات قابلة للتسويق لا تترجم إلى أية ميزة تنافسية، ما لم يتم استغلالها وتطويرها من قبل الصناعة. وما دامت السلطات العمومية لا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالصناعة، فإن كل محاولاتها لإنشاء عوامل مركبة ومتخصصة تبوء بالفشل بسبب بطء القطاع العام وعدم قدرته على تمييز مجالات العمل الجديدة و الاحتياجات الدقيقة لقطاع ما. فالصناعات الوطنية التي نجحت على المستوى الدولي هي تلك التي حققت مؤسساتها، جمعياتها المهنية، وكذا الأفراد استثمارات معتبرة في إنشاء العوامل، وحيث الاستثمارات العمومية والخاصة تم توزيعها بشكل محكم.

و تسود بعض الخصائص الوطنية على الآليات المولدة للعوامل في عدد من القطاعات. فمثلاً باليابان، يتم تمويل إنشاء العوامل من قبل المؤسسات الخاصة، أما في السويد فدور السلطات العمومية هو المسيطر. وأما بإيطاليا، فإن إنشاء العوامل ظاهرة غير رسمية في جانب كبير منها، حيث يتم من خلال نقل المعرفة ضمن العائلة الممتدة.

4.1 العراقيل على مستوى العوامل:3

إن وفرة العوامل والوضعيات المربحة يجعلان المؤسسات تكتفي بما حققته، وتعترض عمليات التغيير. فالمزايا الناجمة عن هذه الوضعيات عادة ما تكون ظرفية وعابرة. وعلى خلاف ذلك، فإن ندرة العوامل والوضعيات المقلقة تدفع المؤسسة إلى البحث عن حلول إبداعية يتم بوساطتها تحويل الندرة إلى وفرة، وإجراء التغييرات الملائمة في الوقت المناسب.

¹ Ibid, pp.87-88.

² Idem, pp.89-90.

³ Ibid, pp. 90-95.

وحتى يكون الإبداع قادرا على إيجاد مزايا من درجة رفيعة، وجب أن يختص ببعض العوامل المحددة للمزايا التنافسية، فغياب الصعوبات قلما يؤدي إلى التطور، أما الصعوبات الكبيرة والمتلاحقة قد تؤدي إلى انهيار المؤسسة، فدرجة ضغط متوسطة والناجمة عن التوازن بين المزايا في بعض المجالات والعراقيل في البعض الآخر، يضمن وضعية ملائمة لتطور الإبداع.

2- **الطلب:** هو العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني، حيث سيتم التطرق إليه على ثلاثة مستويات:¹

تركيبية الطلب الداخلي، حجم ونوع النمو، الآليات التي يتم بواسطتها انتقال الميولات المحلية إلى الأسواق الخارجية.

1.2 تركيبية الطلب الداخلي: تحدد تركيبية الطلب الداخلي الطريقة التي بواسطتها تُفهم، تترجم وتُلبى المؤسسات حاجات المستهلكين. ومن خصائص الطلب الداخلي:

- تجزئة الطلب: يتم هنا التعرف على أجزاء السوق المشكلة للطلب الداخلي، من حيث حجمها (شاملة أو ضيقة)، وكيف يمكن لهذه الأخيرة أن تؤثر على الميزة التنافسية، كوجود اقتصاديات حجم أو تجربة معتبرة.
- درجة إلحاح الزبائن: كلما كانت درجة إلحاح الزبائن مرتفعة، كلما دفع ذلك المؤسسات إلى الإبداع والتحسين المستمرين، وتفيد كذلك في معرفة الاحتياجات المحتملة للزبائن.
- التنبؤ باحتياجات الزبائن: بمجرد أن يعبر الزبائن عن بعض الاحتياجات قبل الزبائن الأجانب، فهذا بحد ذاته مصدرا للميزة بالنسبة للمؤسسات المحلية. ويعد هذا التنبؤ مهم، ليس بالنسبة لتطوير المنتجات الجديدة فحسب، بل يتعداه إلى الدفع نحو التحسين المتواصل للمنتجات الموجودة، وكذا القدرة على التواجد في أجزاء سوق ناشئة.

2.2 حجم الطلب وطريقة نموه

- حجم الطلب الداخلي: يؤدي اتساع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانات لاقتصاديات الحجم وعامل التجربة، إلى الاستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، التطوير التكنولوجي وفي وفورات في الإنتاجية. فيتيح لها ذلك بيع منتجاتها في عدد أكبر من الأسواق المحلية، وقد يتعداه إلى تلبية الطلب الخارجي.
- تعدد الزبائن: يجد الإبداع بيئة مساعدة أكثر عند وجود أكثر من زبونين لسلعة أو خدمة معينة. حيث يسمح ذلك بإثراء الآراء المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج، باعتبار أن الزبائن(*) هم كذلك تحت ضغط تنافسي، فيقدمون بذلك معلومات عن السوق، ومن ثمة تنشيط الإبداع. وعلى العكس من ذلك فإن السوق التي تقتصر على زبون أو اثنين مهيمنين تولّد جمودا على مستوى الإبداع.
- معدل نمو الطلب: يرتبط معدل الاستثمار في الصناعة، أكثر بسرعة نمو السوق الداخلية من حجم هذه الأخيرة. وتحت هذه السرعة المؤسسات الداخلية على اعتماد التكنولوجيات الجديدة ميكرا. وعلى العكس من ذلك فإن بطء وتيرة نمو الطلب يجعل المؤسسات تتجه إلى تطوير نفسها بالتدريج، وبشكل بطيء، فتبتعد أكثر عن استعمال التكنولوجيات الجديدة. ويكون لسرعة نمو الطلب أهمية، خاصة في فترات التحول التكنولوجي، حيث تكون المؤسسات بحاجة إلى اقتناعها بضرورة الاستثمار في المنتجات والتجهيزات الجديدة.

¹ Idem, pp. 95-110.

(*) زبائن في شكل مؤسسات.

- طلب داخلي مبكر: يساهم الطلب الداخلي المبكر في توفير أسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى، فتنحصر بذلك على موقع متفوق بالاعتماد على جهاز إنتاجي أكبر حجماً وتجربة متراكمة.
- التشبع المبكر للطلب الداخلي: يؤدي التشبع المبكر إلى نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض، حيث تشتد المنافسة الداخلية وتُترغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق. وينجم عن هذا التشبع أيضاً مجموعة من المنافسين أقل عدداً وأكثر إبداعاً، ويحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لاختراق الأسواق الأجنبية؛ قصد الحفاظ على النمو من خلال استغلال أكبر للجهاز الإنتاجي.

3.2 تدويل الطلب الداخلي :

- تنقل وتدويل الزبون المحلي: بالنسبة لمنتج أو خدمة، فبمجرد أن تتوفر في الزبائن المحليين خاصية التنقل الجغرافي، قد يؤدي ذلك إلى احتمال بروز ميزة تنافسية للصناعة الوطنية؛ لأن الزبون المحلي تحول إلى زبون أجنبي من خلال تنقلاته المتكررة خارج بلد إقامته، أو إقامته بشكل نهائي في البلد الأجنبي. ويمثل الزبائن المنتقلون في كل سوق خارجية قاعدة لزبائن أوفياء للصناعة الوطنية.
- التأثير على الاحتياجات بالخارج: يتعلق الأمر بالطريقة التي يمكن أن تساهم بها خصائص الطلب المحلي في تقوية الصادرات، وذلك من خلال ترسيخ الاحتياجات والأذواق المحلية في ذهن الزبون الأجنبي. ويمكن أن يتم ذلك بالاستناد مثلاً إلى الدعاية الثقافية، التحالفات السياسية والروابط التاريخية.

3- الصناعات التموينية والمتشابهة:1

تمثل الصناعات التموينية والمتشابهة العنصر الثالث للإطار الوطني، حيث يلعب كل منها دوراً في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني.

1.3 الميزة التنافسية للصناعات التموينية :

يتيح وجود صناعات تموينية مُنافسة على المستوى العالمي، الحيازة على مزايا تنافسية للصناعات المنتجة للمنتجات، حيث يكون بمقدور هذه الأخيرة الحصول على المدخلات التي تقدم أحسن علاقة بين الثنائية جودة - سعر بطريقة فعالة، سريعة ومبكرة. فمثلاً، تعزى السيطرة الإيطالية في صناعة الحلوى (الذهب والفضة) في جزء كبير منها إلى وجود مؤسسات إيطالية رائدة في صناعة التجهيزات الموجهة لصناعة الحلوى.

وتكمن الأهمية في وجود موردين محليين أقوياء، في تدعيم عملية الإبداع والعصرنة، حيث تنشأ الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها، حيث يلعب هؤلاء دور شعاع ناقل للمعلومات والأفكار الجديدة والإبداعات لكل زبائنهم. وأما فيما يتعلق بالصناعة المعنية فإنها تلعب دوراً في توجيه قوة البحث الخاصة بمورديها، واقتراح مؤسساتها كحقل للتجارب؛ قصد البحث عن الحلول للمشاكل المشتركة بأكثر فعالية وسرعة. ويؤدي هذا التآزر بين الجانبين إلى تسريع الوثيرة العامة للإبداع في كل الصناعة الوطنية. ويضاف إلى المزايا المذكورة، القرب الجغرافي للموردين والذي يسهل عملية الاتصال.

ليس من الضروري أن يمتلك البلد ميزة وطنية في كل الصناعات التموينية للحيازة على ميزة تنافسية في صناعة معينة، فبإمكان الصناعة الوطنية أن تحصل على مدخلاتها من الخارج،

¹ ibid p. 113, pp. 118-119.

شريطة ألا تكون لهذه المدخلات أثرا محددًا على الإبداع أو على الأداء المحقق على مستوى المنتجات وطرائق الإنتاج، والأمر ذاته بالنسبة للتكنولوجيات التي لها سوى مجال تطبيق محدود (...).

2.3 الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة :

يؤدي وجود الصناعات المتشابهة -عادة- في بلد ما إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة. ونسوي الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، وكذا تلك التي تصنع منتجات مكّملة كالحواسيب والبرمجيات. ويمكن أن تتدخل وحدة الأنشطة من خلال مراحل عدة منها: تطوير التكنولوجيا؛ الإنتاج؛ التوزيع؛ التسويق أو خدمات ما بعد البيع.

وتتقاسم المؤسسات الداخلية التي تنتمي إلى الصناعات المتشابهة -عادة- منشآتها، حيث تؤسس لتحالف حقيقي فيما بينها. ففي سويسرا مثلا، وباستعمال شبكة التوزيع الدولية الخاصة بالشوكولاته استطاعت مؤسسة ريكولا تسريع توسعها الدولي.

و يؤدي النجاح الدولي لصناعة ما إلى توليد الطلب على المنتجات والخدمات المكّملة، فمبيعات الحواسيب الأمريكية بالخارج مثلا، أدت إلى الطلب على الملحقات، البرمجيات وبنوك المعلومات. وتُعطي المنتجات والخدمات المكّملة المعروضة من قِبل المؤسسات القادمة من نفس البلد انطبعا حسنا فيما يخص العلاقة جودة - سعر، وتساهم المؤسسات في هذا الانطباع، حيث تنصح الزبائن الأجانب بمنتجات وخدمات مواطنيها؛ لأنها اعتادت على التعامل معها وتعرف أنها لن تسيء إلى سمعة منتجاتها.

إن احتمال النجاح الوطني في الصناعة يرتفع، بخاصة مع عدد الصناعات المتشابهة المتمتعة بميزة تنافسية، فالمزايا الأكثر تحديدا بهذا الصدد، هي تلك التي تستفيد من الإبداع، وتلك التي تسمح بتقاسم بعض الأنشطة المحورية.

4- الاستراتيجية، البنية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية:

يتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات، وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية.¹

1.4 استراتيجية وبنية المؤسسات الداخلية :

يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تسيير بها المؤسسات. ففي إيطاليا مثلا، عددا كبيرا من المؤسسات لها مكانتها على مستوى المنافسة الدولية، هي مؤسسات من الحجم الصغير أو المتوسط، والممولة من قِبل الرأس المال الخاص وئدار كعائلات ممتدة. أما في ألمانيا، تتمتع المؤسسات بتنظيم محكم، حيث يتم تجسيد التطبيقات التسييرية، ويبرهن مسيروها على امتلاكهم معارف تقنية معتبرة.

وتظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعات، حيث التطبيقات التسييرية والتنظيمية الناجمة عن الإطار الوطني، تلتقي مع مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعة المعنية. فمثلا، تعد المؤسسات الإيطالية رائدا عالميا في عدد من الصناعات (التأثيث، الأحذية، أجهزة التكييف)، حيث اقتصاديات الحجم أقل أهمية (...). فهي تعتمد إلى استخدام إستراتيجيات التخصص وتنقادي المنتجات النمطية، وتعمل على تلبية طلب دقيق جدا (Niches) معتمدة في ذلك على أسلوبها الخاص. وتطور هذه المؤسسات منتجات جديدة بشكل سريع، وتتأقلم مع تغيرات السوق بمرونة

¹ Ibid, pp. 119-136.

كبيرة؛ ويعزى ذلك إلى ملكيتها لفرد واحد يشرف على تسييرها، إقلا وجود للصراع بين المالك والمسير، وكذلك إلى بساطة الهيكل التنظيمي الذي يسهل انتقال المعلومات بسرعة كبيرة. وأما الألمان فهم يفضلون التطوير المنهجي للمنتجات وطرائق الإنتاج؛ ويرجع ذلك إلى تكوينهم التقني المحض الذي أدى إلى نجاحات كبيرة فيما يخص بالصناعات ذات التقنية العالية كالصناعات، الكيمياء، والتجهيزات المعقدة.

ويمكن ملاحظة اختلافات بين البلدان على مستوى المفاهيم والتطبيقات التسييرية إزاء: التكوين، التجربة، البنية والتنظيم، أهمية المبادرة الفردية، طبيعة أدوات اتخاذ القرار، طبيعة العلاقات مع الزبائن، القدرة على التنسيق بين الوظائف، الموقف تجاه الأنشطة الدولية، العلاقات بين المستخدمين والمسيرين. وتعد هذه الأخيرة مهمة؛ لكونها تؤثر على قدرة الإبداع والتقدم في المؤسسات.

ويضاف إلى كل ما سبق العناصر المشكلة للثقافة الوطنية من أهمها: الموقف تجاه السلطة، عادات الاتصال بين الأفراد، موقف المستخدمين إزاء التنظيم والعكس، الممارسات المهنية. فكل هذه العناصر هي نتاج المنظومة التربوية، التاريخ الاجتماعي والديني، بنية العوائل، إلى جانب عدد كبير من العوامل التي يصعب استيعابها والتي تخص كل بلد. فمثلا، الحجم الصغير والملكية العائلية للمؤسسات الإيطالية، تعكس الخصائص الوطنية، فالأفراد ينفرون من كل سلطة لا يكون مصدرها العائلة الصغيرة أو الممتدة. فإيطاليا بلد، حيث الروابط العائلية قوية جدا، فالأفراد يفضلون البقاء في مسقط رأسهم، فعوض أن يوسعوا مؤسساتهم يفضلون إنشاء مؤسسات جديدة بأسماء أبنائهم.

وترتبط الاستراتيجية والبنية والمزاحمة بين المؤسسات بالعناصر الآتية :

- **أهداف المؤسسة:** تتعلق أساسا ببنية الملكية، حوافز المساهمين والدائنين، أسلوب الإدارة و تحفيز الإطار العليا.
- **أهداف الأفراد:** يتعلق الأمر بمحفزات الأفراد -مسيرين أو آخرين- التي تلعب دورا محدد في نجاح أو فشل المؤسسات؛ حيث يجب التأكد من أن المسيرين والمستخدمين لديهم الدوافع، لتطوير كفاءاتهم وبدل الجهد الضروري للحيازة والمحافظة على الميزة التنافسية، وكذا مراجعة أنظمة الحوافز والمكافآت والترقيات.
- **تأثير الشهرة والأولويات الوطنية:** بمجرد أن تكون لصناعة معينة شهرة، أو تمثل أولوية وطنية يمكن انتظار بروز مزايا وطنية، باعتبار أن هذه الشهرة والأولوية تستقطب الكفاءات والمهارات والخبرات الوطنية في عدد كبير من الاختصاصات، والتي بمقدورها المساهمة في تقدم الصناعة المعنية.
- **الالتزام الدائم:** يتعلق الأمر بالالتزام المساهمين، المسيرين والأفراد والنقابات، بالمحافظة على مصالح المؤسسة، وكذا التزام السلطات العمومية بمساندة ومؤازرة مؤسسات الصناعة ككل.

2.4 المزاحمة الداخلية :

هناك ارتباط بين شدة المزاحمة الداخلية، وبين إنشاء واستمرارية الميزة التنافسية في الصناعة المعنية. ويُعتقد أن المزاحمة الداخلية تشكل خطرا؛ لأنها تؤدي إلى تكرار غير مجدٍ للمجهودات، وتحول دون حيازة المؤسسات على اقتصاديات الحجم. وعلى خلاف هذا الاعتقاد، تدفع المزاحمة الداخلية المؤسسات إلى التطور، الإبداع وتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والخدمات، وكذا ابتكار طرائق ومنتجات جديدة.

وتكون المزاحمة بين المؤسسات المنتمية إلى نفس البلد الأصلي مثمرة لعدة أسباب، من بينها الحث المتبادل على التطور جزاء قرب المنافسين، حيث يبين نجاح مؤسسة ما للمؤسسات الأخرى إمكانيات التطور في الصناعة المعنية، و يجلب -عادة- منافسين جدد. كما تسمح شدة المزاحمة بتقديم مزايا تنافسية مريحة، وترغم المؤسسات على التصدير؛ قصد تأمين نموها. فعندما يكون بالمقدور تحقيق اقتصاديات الحجم، تعتمد المؤسسات إلى التصدير لرفع الهوامش وتحسين الفعالية.

يؤدي التعود على المنافسة إلى ظهور أحسن المؤسسات الوطنية، حيث يتيح ذلك تكوين وسائل النجاح على المستوى الدولي، فالمؤسسة التي لا تستطيع تخطي المزاحمة الداخلية، نادرا ما تحصل على نتائج باهرة على المستوى الدولي. ومن ثمة فإن المزاحمة الداخلية لها دور في الانتقاء الطبيعي للمؤسسات القوية.

وتمكّن المزاحمة الداخلية من إلغاء المزايا الناجمة عن التموضع الجغرافي، سهولة الدخول إلى السوق، موقع مفضل في السوق، القرب من الموردين أو توفر بعض العوامل. وبالتالي ترغب الصناعة الوطنية على البحث عن مزايا تنافسية أكثر ملاءمة، وتهيئ مصادر مزايا أكثر استمرارية، حيث يمكن الدفاع عنها على المدى البعيد. فعلى المؤسسات التزود بالتكنولوجيات التي تناسبها، وتتيح لها تخطي اقتصاديات الحجم، وإنشاء شبكة تسويقية دولية خاصة بها وتجسيد المزايا الوطنية.

و تنشئ المنافسة الداخلية مزايا مفيدة للصناعة الوطنية بمرمتها، حيث تعتمد المؤسسات المتراحمة وجهات نظر استراتيجية مختلفة، تؤدي إلى إنشاء تشكيلات من المنتجات والخدمات التي تغطي العديد من القطاعات، فيحفز ذلك كله الإبداع، وعندها تملك الصناعة الوطنية خيارا واسعا من المنتجات والتصورات التي تسمح بمجابهة توغل المؤسسات الأجنبية. ويكون من السهل الدفاع عن ميزة وطنية إذا كانت الصناعة الوطنية تملك قطاعات قادرة على أن تثير اهتمام المنافسين الأجانب، حيث يكونون محملين بأفكار جديدة و جيدة، والتي يمكن تقليدها وتحسينها من قبل المؤسسات الداخلية، وهذا ما يدعم أكثر المستوى العام للإبداع في الصناعة الوطنية.

يضاف إلى العناصر المشكلة للإطار الوطني عامل المصادفة والمتمثل في:

الابتكارات؛ التحولات التكنولوجية الكبرى؛ التحولات على مستوى أسعار التكلفة؛ تطور الأسواق المالية العالمية ومعدلات الصرف؛ الارتفاع المفاجئ لطلب جهوي أو عالمي؛ القرارات السياسية للحكومات؛ الحروب.¹

أما بالنسبة للدولة فدورها يتمثل في مساعدة الإطار الوطني على التطور، فهي تسن القوانين وتضع التشريعات الموضحة للعبة التنافسية، وتسهر على إلزامية احترامها. وتعتمد سياسات تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المؤسسات. فالدولة مطالبة بحماية حقوق المؤسسات من خلال مكافحة التصرفات غير القانونية، كتزوير علامات المنتجات وتشويه سمعة أصحابها الذين أنفقوا الموارد المالية ووظفوا كفاءاتهم للحيازة عليها. وكذا حماية الملكية الصناعية من خلال اعتماد نظام وطني محكم للإبداع؛ قصد تشجيع المخترعين وحث عملية توليد الأفكار الجديدة، والعمل على توفير البنية التحتية بالاعتماد على استثمارات محكمة تستفيد منها الصناعات ككل.

¹ Ibid, pp. 137-138.

أما فيما يتعلق بالأفراد فهي مطالبة برفع مستواهم المعيشي، وتوفير الظروف الضرورية لهم من صحة وتعليم ووسائل نقل. والسماح لهم بالمبادرة وتشجيعهم عليها؛ حتى يتسنى لهم المشاركة بفعالية في الحركة الاقتصادية للبلد.

يجب ألا يفهم انسحاب الدولة من الاقتصاد على أنه تخل عن مسؤولياتها، بقدر ما هو إعادة النظر في دورها كمنظم ومحفز. كما يجب ألا تطالب المؤسسات بالحماية والتدخلات المفرطة للدولة، فلكل طرف مهامه التي هو مقتنع وملزم بأدائها.

تشكل عناصر الإطار الوطني نظاما، حيث تتفاعل هذه العناصر مع بعضها. ومن نتائج هذا التفاعل: إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، أو إطار وطني مثبط وغير قادر حتى على إنشاء مزايا تنافسية من درجة دنيا. ومن ثمة كلما كانت التفاعلات بين عناصر الإطار محكمة ومنظمة كلما زاد احتمال أن يكون الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودتها

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة ظروف هي:¹

أولاً: مصدر الميزة

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
 - مزايا من مرتبة مرتفعة مثل، تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادًا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.
- و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبًا خاصًا، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً. لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة. ولا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط. ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة؛ حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

¹ د. نبيل مرسي خليل. الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره. ص 99-100.

المبحث الثالث: دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

سنعرض في هذا المبحث إلى أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة، وأسس تنمية قدراتها التنافسية، ثم الدور الذي يؤديه التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة

إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و"إن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري" المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمؤسسة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل يجب تنمية قدراتها الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذًا، ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ.¹

المطلب الثاني: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المؤسسة وأن نجاح المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز. لكن قبل التعرض إلى المداخل التي تساهم في تطوير الموارد البشرية نستعرض مفهوم الموارد البشرية أو لِمَا يجب أن يتوفر في الموارد البشرية لكي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي. أو لكي نقول عنها أنها متميزة.

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:²

- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.
- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال التنظيم غير المسبوق وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.
- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة، 2001)، ص. 117.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 113.

بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية. لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في هذه النقاط:¹

- 1- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقاً، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المؤسسة.
- 2- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المؤسسة لا على التعيين. ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.
- 3- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المؤسسة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.
- 4- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للنابهيين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء. نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.
- 5- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.
- 6- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.
- 7- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهتك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد.

¹ المرجع نفسه، ص115.

8- ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعا صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق ولتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز.

المطلب الثالث: أهمية تدريب الموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية

تتجلى أهمية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية أو تطويرها في ثلاثة جوانب هي: الجانب التكنولوجي، الجانب التنظيمي، الجانب التسويقي.

أولاً: الجانب التكنولوجي

يحتل التدريب الخاص بالجانب التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة، باعتبار إن الإبداع التكنولوجي الذي يكون نتيجة عن التدريب الخاص به هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج¹. وهو ما سيوسع من آفاق النمو في مستقبل أكثر تعقيدا.

التدريب على البحث والتطوير: يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيس للإبداعات التكنولوجية، بخاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية بشرية معتبرة. أما المؤسسات المتوسطة والصغيرة، فهي تنتج التكنولوجيا من خلال اعتمادها على الأفكار المستقاة لدى الزبائن؛ لأنها تنشط بالقرب منهم من جهة، ولا تملك الإمكانيات من جهة أخرى. و ينقسم البحث و التطوير إلى:

1- البحث : ويتضمن نوعين هما البحث الأساسي والبحث التطبيقي.

أ- **البحث الأساسي:** يتمثل في "الأعمال التجريبية أو النظرية، الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف جديدة، تتعلق بطواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمالا خاصا"².

ب- **البحث التطبيقي:** يتمثل في "الأعمال الأصلية المنجزة، لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفا. ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها"³.

ومن نتائج البحث التطبيقي نجد -أساسا- التطبيقات الجديدة في المجالات الآتية:⁴

منتجات جديدة، طرائق إنتاج جديدة، التحسين الملموس لكليهما، وتتضمن التطبيقات الجديدة في المنتجات "إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجات بكيفية أحسن"⁵.

أما فيما يتعلق بالتطبيقات الجديدة الخاصة بطرائق الإنتاج، فهي تهدف إلى "تحسين أداؤه من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو

¹ م.س أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994)، ص.33.

² P. CASPAR et C. AFRIAT, op-cit, p. 33.

³ Idem, pp.33 - 34.

⁴ R. BETTAHAR, «d'Analyse des forces et faiblesses de l'innovation technologique», Revue de Ex L'ENSAG, N°2, 1^{er} trimestre, 1996, p.79.

⁵ م.س.أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 34.

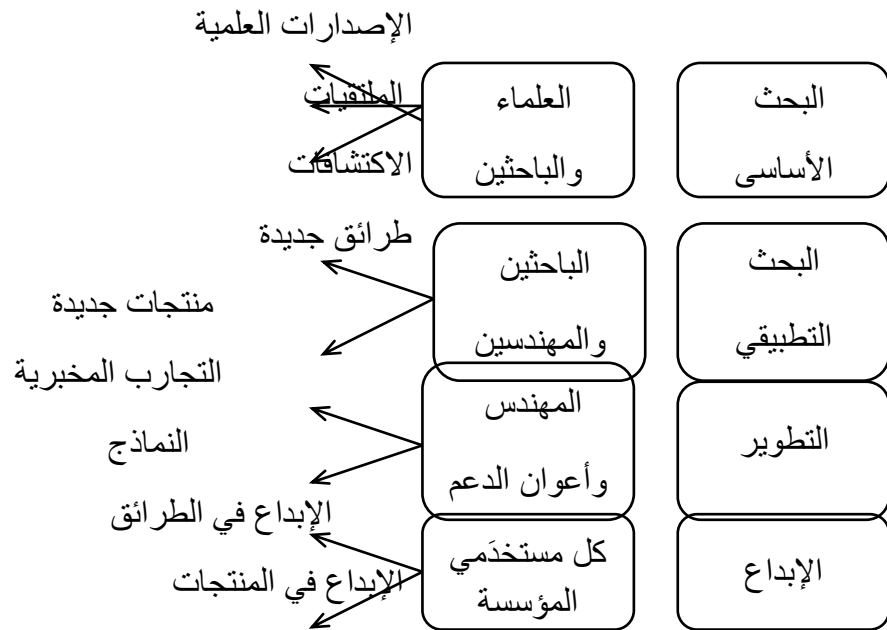
كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة، وبالتالي تحقيق الأرباح وزيادة الميزة التنافسية¹.

وفيما يتعلق بالعلاقات بين التطبيقات الجديدة في المنتجات و طرائق الإنتاج " فإنها تختلف حسب طبيعة المنتج. عندما يكون في حالة المنتجات الصناعية أو الاستثمارية، كلما جرى تغيير في تلك المنتجات كلما استلزم ذلك تغييرا في الطريقة التي تنتجها. أما عندما تكون في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية ما عدا في حالة المنتج الذي أبدع فيه جوهريا².

2- التطوير: يتعلق الأمر هنا بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة سواء في طرائق الإنتاج أو في المنتج بالاستناد إلى الأعمال الآتية:³

- التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين؛
 - فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات؛
 - الصيغ، مواصفات المنتجات، مخططات كل من التجهيزات، الهياكل وطرائق التصنيع.
- يمكن قياس أثر التدريب على كل من البحث والتطوير وأثر كل من الأخيرين على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين : تتمثل الأولى في الإبداع الطفيف أو التراكمي، والذي يُستمد من التحسينات الطفيفة والمستمرة خلال الزمن في المنتجات وطرائق الإنتاج. وتعزى إمكانية القيام بهذه التحسينات إلى أن المعارف المستخدمة في هذه الأخيرة لم يتم استنزافها واستغلالها إلى أقصى حد، وبالتالي تبقى مصدرا للمزيد من التحسينات. أما الدرجة الثانية تتمثل في الإبداع النافذ أو الجذري، الذي مفاده الإبداع في المنتجات وطرائق الإنتاج على أسس جديدة ومختلفة تماما -حتى متناقضة- عما كان معمول به. كأن يتم تحويل مادة المطاط من مادة عازلة للكهرباء إلى مادة ناقلة لها⁴.

ويمكن تلخيص هذه المراحل التي يمر بها البحث والتطوير من خلال الشكل (2-5)



¹ المرجع نفسه، ص 34.

² المرجع نفسه، ص 34.35

³ R. BETTAHAR, op-cit, p. 79.

⁴ S. AIT-EL-HADJ, **L'Entreprise face à la mutation technologique**, ed. d'organisation, 1989, p. 143.

ثانيا: الجانب التنظيمي

يُعرّف التدريب التنظيمي على أنه سيرورة(*) جماعية لحيازة وإعداد المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم.¹

1- التدريب التنظيمي كمحرك للتطور التنظيمي

وجهة النظر هذه مستوحاة من النماذج التطورية في البيولوجيا، حيث تستند إلى الفكرة التي مفادها أن المؤسسة تتكيف بشكل دائم مع الخصائص المتغيرة للبيئة:²

1.1 المنظور التكيفي : صممت المؤسسات كأنظمة مفتوحة، حيث الهياكل يجب أن تتوافق مع خصائص البيئة مما يعني تعديلا ديناميا للهيكل التنظيمي مع البيئة. وتبدأ السيرورة التكيفية بالعمل بوساطة تحسس الفرق في الأداء، حيث يتم ترجمته إلى سيرورة تدريب تنظيمي. وتتعلق سيرورة التكيف في أن واحد بالأهداف، قواعد اليقظة، وكذا قواعد التقصي المستعملة. وتعتمد المؤسسات ذات الأداء العالي سلوك منسق وفعال مقارنة بأهدافها، حيث تكيف وباستمرار مجمل الروتينيات التنظيمية، التي تسمح بتنشيط ذاكرة المؤسسة وتعمل على تعبئة قواعد المعرفة. وفي هذا الصدد يختص التعلم التنظيمي بالتوليف بين الروتينيات الموجودة بطريقة إبداعية.

2.1 الدراسات المركزة على الروتينيات(*)التنظيمية: الحيازة على المعارف والكفاءات، مشروط بشكل مباشر بالتطبيقات، معرفة كيفية العمل وبالروتينيات التنظيمية المتاحة. فالتعلم التنظيمي لا يقتصر على التفاعلات الشفوية فقط، فالطريقة الوحيدة لتوضيح الكفاءات الفردية، هي التجديد المستمر للتطبيقات من خلال عدد من التجارب والانتقادات البناءة التي تؤدي إلى ترميز التعلم التنظيمي، حيث يتم تعريف المستويات التي تستجيب كل منها إلى صنف معين من المشاكل أو الوضعيات، فالوصول التدريجي إلى المستوى الأعلى من التعلم يفترض تغييرا على نطاق واسع، حيث له أثر كبير على المؤسسة في المدى الطويل.

ومهما يكن مستوى التعلم التنظيمي، فهو سيرورة قابلة للتعديل وفقا للقواعد المحددة من قبل المستويات العليا، حيث تعمل هذه الأخيرة كهيكل للتعلم، تتضمن قواعد جماعية التي تُترجم من خلال مختلف التدابير الإدارية، حيث يتم تعديلها بطريقة تدريجية، فاستقرارها النسبي يسمح بتوجيه التعلم الفردي و يسهل إدماج مختلف الكفاءات المتاحة في المؤسسة.

(*) مجموعة من العمليات المرتبة والمعروفة، والتي تتكرر بشكل منتظم.

¹ V-I. DE LA VILLE, **«l'Apprentissage organisationnel: perspectives théoriques»**, in cahier de Français, N°287, 1998, p. 96.

² Ibid, pp. 97-99.

(*) يقصد بالروتينيات المعنى الاصطلاحي و ليس كما يفهم الآن على أنه التكرار الممل.

2- التعلم التنظيمي كظاهرة ثقافية للتجديد التنظيمي

تعتمد هذه النظرة على أن التعلم الفردي، يترجم على المستوى التنظيمي من خلال إنشاء ثقافة مشتركة، تتيح تقاسم عدد من القيم، قواعد اتخاذ القرار والسلوكيات الداخلية من قبل الأفراد.¹

1.2 المنظور التجديدي: يعمد التعلم الفردي أو التنظيمي إلى تطوير القدرات، لتحقيق الأهداف المسطرة. ويستند الأداء العالي للمؤسسة في المدى الطويل إلى تعلم تنظيمي فعال، يؤدي إلى توحيد التصورات والمفاهيم التي تعتبر كمؤشر على ثقافة قوية و تنظيم جيد.

ويفضي التعلم المحقق على المستوى الفردي إلى وجهات نظر شخصية، حيث يتم تركيبها و تحويلها بشكل تدريجي إلى وجهة نظر يتقاسمها مجمل الأعضاء. فوجهة النظر هذه هي نتاج التفاعلات اليومية بين الأفراد والتزامهم بأنشطة حيث يشعرون أنهم مسؤولين، وكذا الشعور بالتضامن الذي يربط بين الأفراد، حيث يساهم كل منهم في بلورة الرؤية التنظيمية.

يهدف المنظور التجديدي أساسا، إلى تدعيم قدرة الإبداع الجماعي الذي يفترض أن يلعب المسيرين دورا جديدا، والمتمثل في بناء تنظيمات مؤقتة و تدعيم التعلم التنظيمي؛ حتى يفهم الأفراد جيدا التبعث الحاصل، ويجددون رؤيتهم، ويحسنون نماذجهم العقلية. وعندها يصبح من الضروري الاهتمام بالسيرورة التي يستند إليها الأفراد في بناء تفسيراتهم وشروحاتهم الشخصية على أساس تجاربهم، وكذا إلى السيرورة التي يتم من خلالها إعادة بناء المفاهيم، التي تؤدي إلى بروز شعور مشترك بين الأفراد.

2.2 الدراسات المركزة على سيرورات التشبع الثقافي

يركز هذا المنظور أساسا على فكرة النماذج الذهنية، التي تؤثر مباشرة على ما يمكن للفرد أن يتعلمه، حيث تُوجّه هذه النماذج شعوره، وتشير إلى مجموعة معقدة من المعايير الثقافية التي عادة ما تكون ضمنية.

وتتيح سيرورة إشراك الأفراد بإدراكهم للحقيقة، من خلال فرضيات مشتركة والمدعمة للتنسيق. وتستخدم هذه السيرورة مصطلح الدور، الذي يسمح بربط ذاكرة الأفراد بالذاكرة التنظيمية والتأكيد على البعد المعياري للتعلم الثقافي.

3.2 الديناميكية المبنية على إثراء الحس المشترك

يؤدي التعلم التنظيمي الناجح إلى إدماج الأفراد في مخطط ثقافي موحد. ويعد دور المسير محدد من أجل توجيه التعلم الفردي، وتسهيل بروز قيم ومعتقدات مشتركة بين الأفراد كجماعة، وحتى إن هؤلاء حققوا نجاحات سابقة، فإن بعض العناصر الثقافية يمكن أن تصبح جامدة، حيث يؤدي ذلك إلى اختلالات كبيرة قد تضع في خطر بقاء المؤسسة. وهكذا فإن النظرة المشتركة غير كافية لتطوير بشكل مستمر قدرات التعلم المجيدة. ومن ثمة يكون من الضروري التشجيع الدائم، على بروز وضعيات توتر مبدعة بين مختلف الأفكار الموجودة في المؤسسة.²

مهما تعددت وجهات النظر حول التعلم التنظيمي، فإن المهم هو أن تعمل المؤسسة على توفير ظروف التعلم و الحث عليه، ومساعدة الأفراد على أن يدلوا بأفكارهم وآراءهم، وتوجيهها نحو تحسين التطبيقات والممارسات.

¹ Ibid, p. 101 .

² Ibid, pp. 102-103.

ثالثاً: الجانب التسويقي

الزبون محور العملية التسويقية: يعد الزبون من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي، حيث توجه نحوه الجهود؛ قصد جعله يبدي ولاء مستديماً للمؤسسة. وبهذا الصدد "فإن الحصول على زبون جديد يكلف خمس مرات أكثر من الحصول على عقود مع زبون تم التعامل معه من قبل"¹. ومن ثمة تظهر ضرورة الاستثمار أكثر تجاه الزبائن الموجودين من خلال تكوين وتدريب الكفاءات المتمكنة من التسويق كفن وكعلم وذلك من خلال استهداف العرض التجاري بدقة، أخذ ملاحظات الزبائن بعين الاعتبار، تحويل الزبائن المعتادين إلى زبائن تابعين.

خلاصة الفصل الثاني

اعتماداً على ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، نستخلص بأن الميزة التنافسية عبارة عن محصلة تفاعل الاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة والموارد والكفاءات التي تحوز عليها، ولها أهمية استراتيجية بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لمواجهة المنافسة وضمان الاستمرارية وتعظيم الأرباح، غير أن ذلك يتطلب إحاطة بمختلف جوانبها كمصادر تحقيقها وشروط فعاليتها.

بالإضافة إلى ما سبق، يجدر التنويه إلى أهمية الإستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة الاقتصادية سواء كانت استراتيجية قيادة تكلفة أو تميز أو تركيز، هذه الاستراتيجية التي يجب أن تكون مدعومة بالموارد والكفاءات القادرة على هندستها وتطبيقها بالإضافة إلى باقي مصادر الميزة التنافسية، مع ضرورة أن يكون ذلك ضمن إطار وطني الذي يعمل على توفير مناخ الأعمال المنشئ للمزايا التنافسية.

كما تعرضنا إلى دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، ووقفنا على أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، وأسس تنمية قدراتها التنافسية، ثم الدور الذي يؤديه التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها، وأن ما يتاح لدى المؤسسة من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و"إن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري وخاصة في الجانب التكنولوجي والجانب التنظيمي والجانب التسويقي.

¹ R. WHITELEY et D. HESSAN, les Avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients, MAXIMA, 1997,p. 202.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة موبيليس

بعد استعراض الجانب النظري للدراسة من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية للتدريب في الفصل الأول ثم الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في الفصل الثاني، يأتي هذا الفصل الذي سنحاول من خلاله معرفة مدى تطابق واقع الحال مع الجانب النظري من أجل الوقوف على دور تدريب المورد البشري في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وقد اخترنا الوكالة التجارية لموبيليس بقالمة.

سنستهل هذا الفصل بتوضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية في المبحث الأول، ثم تقديم مؤسسة موبيليس والتدريب المتبع داخلها في المبحث الثاني، أما في المبحث الثالث فنستعرض تفسير النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تعتمد كل دراسة علمية على منهجية عملية لتحقيق الانسجام بين فرضيات البحث وعملية اختبارها ميدانياً، وبالتالي سنتطرق في هذا المبحث لمنهج الدراسة، تقنيات جمع البيانات والمعلومات، المجتمع والعينة الإحصائيين، والأدوات الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

حين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها، والمنهج الوصفي التحليلي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً¹. وهو ما يتفق مع طبيعة وخصائص موضوع الدراسة.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي التحليلي بأنه الطريقة المنظمة لدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أوضاع بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها والكشف عن الجوانب التي تحكمها².

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات وأساليب المعالجة الإحصائية

تتمثل التقنيات المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة فيما يلي:

أولاً: المقابلة

تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع مدير "الوكالة التجارية لموبيليس- قالمة" من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة، تدعم الأجوبة المتحصل عليها من خلال الاستمارة الموجهة لموظفي الوكالة، وللحصول على إجابات الأسئلة التي لم يتمكن عموم مفردات العينة المدروسة من الإجابة عليها لارتباطها بأشخاص محددين ومصالح بعينها.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001)، ص.139.

² دويدري رجاء وحيد، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، (بيروت: دار الفكر المعاصر، 2000)، ص.14.

كما تم طرح أسئلة مختلفة غير أسئلة الاستمارة تهدف إلى التعرف أكثر على واقع التدريب وصناعة المزايا التنافسية بهذه المؤسسة، والغرض الأساسي من المقابلة الشخصية هو التأكد من صحة البيانات والإجابات المتحصل عليها، بالإضافة إلى توضيح وترجمة المصطلحات الغامضة للمبحوثين.

ثانيا: الاستبيان

ترجع أهمية الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات إلى كونه يسمح بالحصول عليها من عدد كبير نسبيا من المبحوثين يفوق بكثير العدد الذي تتيحه المقابلة، وهذا نظرا للخصائص التي يتمتع بها كسهولة والموضوعية والحفاظ على الخصوصية في بعض الأحيان. كما نشير إلى أن مجمل أسئلة الاستمارة هي أسئلة مغلقة.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية

استخدمنا في بحثنا هذا معالجة البيانات الخاصة بإجابة المبحوثين الواردة بالاستبيان عددا من

الأدوات الإحصائية والتمثلة في:

- 1- الجداول.
- 2- التكرارات.
- 3- النسب المئوية.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المستخدمين والإطارات في مؤسسة "موبيليس" والمقدر عددهم بـ 5000 موظف، وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 10 فرد هم عدد موظفي وكالة موبيليس – قالمة.

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة موبيليس

أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة موبيليس وبالضبط بالوكالة التجارية لموبيليس بقالمة، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وبغرض التعرف على هذه الأخيرة سنحاول التطرق إلى مجموعة من النقاط من شأنها أن تعطي نظرة شاملة عنها.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

تقديم شركة موبيليس

شركة موبيليس هي فرع من "اتصالات الجزائر" وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر، تقدم لربانها سلسلة من المنتوجات والخدمات العالية.

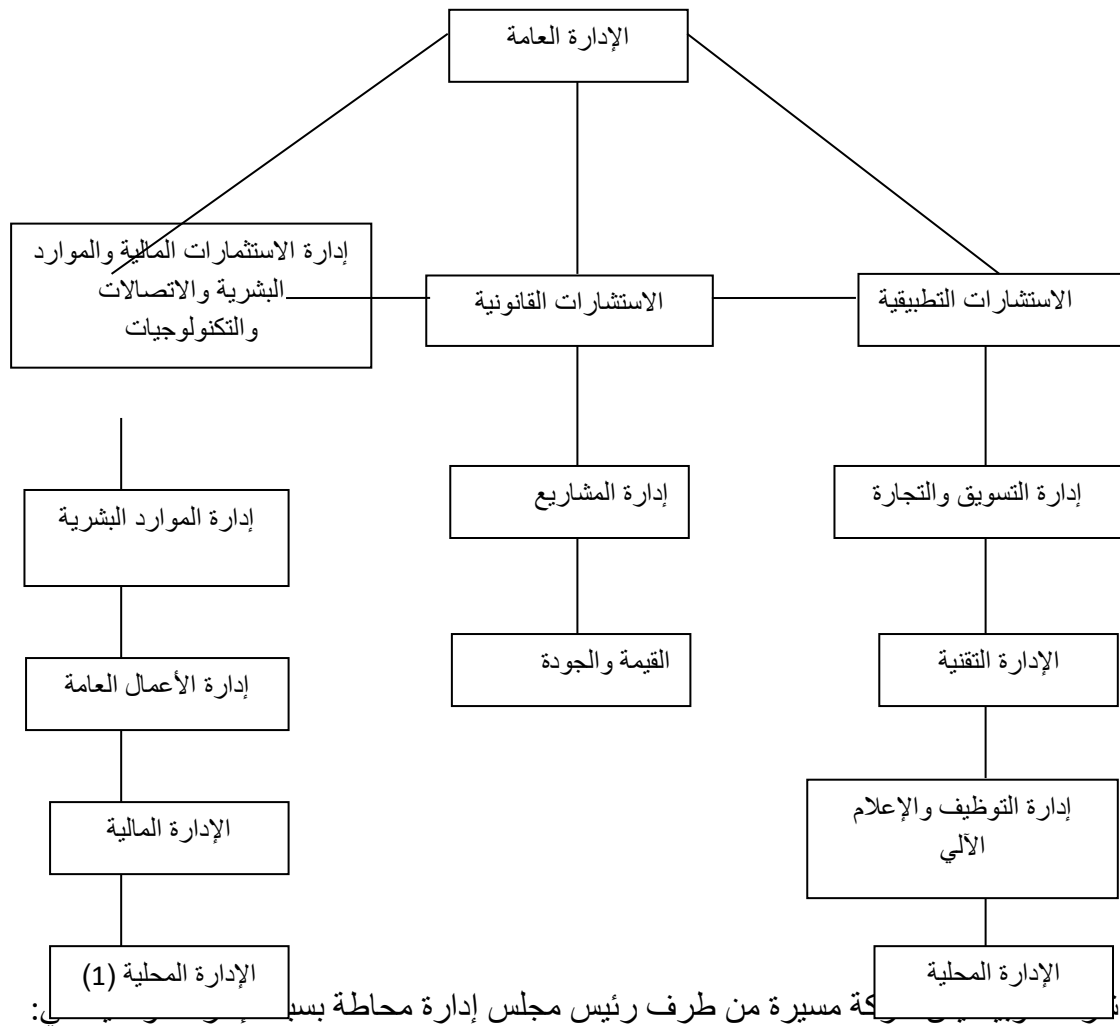
تعريف شركة موبيليس

ظهرت شركة موبيليس في أوت 2003 وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 100.000.000 دج موزعة على 1000 سهم بقيمة 100.000 دج لكل سهم تابعة لشركة اتصالات الجزائر.

موبيليس شركة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة وطموحاتها كبيرة وغير محدودة ومستمرة مثل: تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني وطبعا تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس



تتمثل هيكلية شركة موبيليس من طرف رئيس مجلس إدارة محاطة بسبب الهيكلية التنظيمية:

-إدارة التجارة: تهتم بالمبيعات ورفعها وتحسين العلاقات العامة.

-إدارة التسويق والاتصال: تهتم بشؤون الاتصال و التسويق.

-إدارة التقنيات.

-إدارة التوظيف والأعمال العامة.

-إدارة مالية.

-إدارة نظام المعلومات.

المطلب الثالث: أهداف وقيم وطموحات موبيليس

تتمثل أهداف وقيم وطموحات مؤسسة موبيليس فيمايلي:¹

1- الأهداف:

- الوصول إلى عدد مستهلكين: حيث بلغ العدد في 2005 إلى 5 ملايين مشترك ووصل في سنة 2012 إلى 13 مليون مشترك.

- التوزيع: وصل عدد نقاط البيع في 2012 إلى 12 ألف نقطة.

- العمال: عامل واحد لـ 4000 حتى 5000 زبون، و رجل صيانة لـ 15 موقع راديو.

2- القيم:

-العمل من أجل خلق الفناء و تعظيم الأرباح.

-الحماية و الدفاع عن المستهلكين الجزائريين.

- التضامن.

- الشفافية.

- القانون.

- ضمير فريق واحد.

- الاحترام.

- الإبداع.

- السعادة.

- إتمام العمل على أحسن وجه.

- الاستحقاق.

- الصراحة.

3- الطموحات :

- الحصول على حصصها من السوق.

¹ وثائق مؤسسة موبيليس وموقعها على شبكة الإنترنت

- تطوير الخبرة.

- البقاء في المنافسة (النوعية والسعر والخدمة).

- المشاركة في التنمية الوطنية.

المطلب الرابع: التدريب في مؤسسة موبيليس

لما كبت التطورات الحاصلة في مختلف الميادين العلمية والاقتصادية التكنولوجية لجأت معظم المؤسسات إلى القيام بعملية المراجعة لسياستها وأهدافها ونشاطاتها المتعلقة بالتدريب في إطار ضمان تطوير، وتنمية الموارد البشرية وكذلك تمكين المتدربين من اكتشاف المعارف والمعلومات والاتجاهات والمهارات التي تتطلبها أعمالهم الجديدة.

وكنموذج من المؤسسات التي انتهجت هذه السياسة المتعلقة بالتدريب، اخترنا مؤسسة "موبيليس" لمناقشة التدريب بها.

أولاً: عموميات حول التدريب وأهم أنواعه في مؤسسة موبيليس

1. الجهة المشرفة على تخطيط وتنفيذ وتقييم العملية التدريبية في مؤسسة موبيليس

إن الجهة المشرفة على تخطيط وتنفيذ وتقييم العملية التدريبية هي مديرية الموارد البشرية بالإدارة المركزية للمؤسسة.

إن دور هذه المصلحة يمكن في اتخاذ القرار فيما يخص المستخدمين في التعيين، التسريح، تبديل بين المصالح أو الوحدات وتخفيض في الرتبة ولها دور في وضع عقد عمل للمستخدمين للمؤقتين ومنح الإجازات والعطل السنوية.

ويتمثل دور مديرية الموارد البشرية في ضبط الإجراءات سابقة الذكر والسهر على تطبيقها كما أنها ملزمة خاصة بملائمة الطاقات البشرية مع احتياجات الوحدات والمصالح وذلك في إطار سياسة المؤسسة حول المستخدمين، وهي تتكون من مصطلحين:

مصلحة تكوين المستخدمين: هذه المصلحة مكلفة بحصر متطلبات واحتياجات التدريب المرتبطة بأهداف المؤسسة وذلك بواسطة تربيصات في الجزائر أو في الخارج وشهد أيضاً على إعداد وتخطيط البرامج ومراقبة الحصيلة، كما أنها تقوم بتوجيه المتربصين القادمين من الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب.

مصلحة القوانين والإجراءات: هذه المصلحة تسهر على تطبيق وتجسيد القانون الداخلي للمؤسسة وتسليط العقوبات على المخالفين لها.

1.1 دور الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة

إن قوة ووظيفة الموارد البشرية في المؤسسة تقاس عن طريق دورين يجب أن تقوم بهما بصفة متكاملة ومتوازية وهما:

- أ- مساعدة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، تشمل النقاط التالية :
- تقييم نقاط القوة والضعف في المؤسسة في مجال قيم المؤسسة.
- تشخيص نظام الاتصالات.
- تشخيص تطورات الأفراد.

ب- تطوير سياسات وخطط عمل الموارد البشرية:

إن تطوير سياسات وخطط العمل للموارد البشرية تشمل على النقاط التالية :

- تخطيط عملي للمناصب والأدوار التي تضمن إعادة توزيع الموارد البشرية في نطاق تقييم المنتجات والخدمات والأسواق والتكنولوجيا.
- تطوير نظام الاتصالات.
- إعادة سياسة خاصة بالأجور مع الأخذ بعين الاعتبار النتائج المحصل عليها على مستوى المؤسسة والأفراد.

2.1 أهداف وظيفة الموارد البشرية

تعمل وظيفة إدارة الموارد البشرية على تحقيق ما يلي:

- تطوير وظائف المؤسسة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.
- ضمان تطوير المعارف النظرية والتطبيقية للعامل وذلك بإدماجه في مناصب العمل والتحكم في المهام المسندة إليه، وذلك لأجل الحصول على يد عاملة مؤهلة تضمن المردودية والإنتاجية وزيادة الإنتاج.
- البحث عن الأفراد ذوي قيمة لتحضيرهم لمهام مستقبلية أكثر صعوبة وتمكينهم بذلك الحصول على تقنيات جديدة وتسيير جيد.
- السهر على تحسين ظروف العمل سواء من الجانب المادي(القيود، الأضرار الاقتراحات...) والجانب التنظيمي (أسلوب تسيير المعلومات، المشاركة...).
- إقامة نظام رواتب عادل ومتوازن يضمن للأفراد العاملين داخل المؤسسة الشعور بالرضا.
- تبين نظام التوظيف الفردي حسب احتياجات المؤسسة وحسب إمكانيات ورغبات العمال وذلك للسماح لهم بتحقيق التطوير.

2. بعض الجوانب القانونية للتدريب في التشريع الوطني

نحاول هنا عرض بعض المواد والنصوص القانونية الخاصة بالتدريب أو التكوين في قانون العمل الوطني(11/90) والتي يظهر من خلالها الأهمية المعطاة للتدريب وفيما يلي عرض بعض النصوص القانونية:

فابتداءً من المادة 06 من قانون العمل: "أن للعمال الحق في التكوين المهني والترقية للعمل".

وفي المادة 07: "القانون يفرض على العمال الالتزام بالمساهمة في نشاطات التدريب (التحسين) الإتقان والرسكلة (إعادة التدريب) الذي من خلاله يباشر المستخدم في إطار التهيئة للعمل وفعالية الهيئة المستخدمة أو تهيئة الصحة والأمن".

ولهذا الغرض المادة 54 تتوقع أن العامل يمكنه أن يستفيد تحت تحفظ التبليغ أو التبرير المسبق للمستخدم من الغيابات بدون فقدان الأجر للأسباب التالية لا سيما منها:

- لمتابعة دورات التدريب المهني أو الدورات النقابية المرخصة من طرف المستخدم ولاجتياز امتحانات أكاديمية أو مهنية.

- ولكن في الفصل 5 العنوان 3 نجد من الطبيعي أن يحدد العلاقات الفردية، الأحكام الخاصة و المتعلقة بالتدريب أثناء العمل لا سيما وأنه يحدد في المادة 57: يتعين على كل مستخدم انجاز نشاطات للتدريب والإتقان لصالح العمال وفق البرنامج الذي يخضع لرأي اللجنة المشاركة. يتعين على المستخدم أيضا في إطار التشريع المعمول به لتنظيم أنشطة التمهين بالسماح للمتدربين اكتساب معارف نظرية وتطبيقية الغير متوفرة لممارسة مهنة معينة.

أما في المادة 58: فهي تنص على أنه يتعين على كل عامل متابعة الدروس، الدورات والأنشطة الخاصة بالتدريب أو إتقان المنظمة من طرف الهيئة المستخدمة لتحسين وتعميق وزيادة المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية.

- وفي ما يتعلق بتنفيذ التدريب فالقانون يحدد في المادة 94، المتعلق بصلاحيات هيئات المشاركة منها لجنة المشاركة التي لها الصلاحيات لاسيما التعبير عن رأي قبل تنفيذ المستخدم قرارات متعلقة بمخططات التدريب المهني ونماذج عقود العمل في التدريب والتمهين.

- أما فيما يخص الجانب المالي للتدريب المادة 55 من أحكام قانون المالية لسنة 1998، تتضمن أحكاما خاصة في مجال التدريب المهني يعني أنه: "يتعين على الهيئات المستخدمة في فصل مسؤوليات وإدارات العمومية تخصيص مبلغا يساوي على الأقل 0.5% إلى 3% من الكتلة الأجرية السنوية لأنشطة التدريب المهني المستمر وعليه فإن هذه الهيئات تخضع لدفع تسعيرة التدريب المهني المستمر مؤلفة من الفرق بين النسبة المخصصة وبين النسبة الحقيقية الملائمة لأنشطة التدريب المهني المستمر، يدفع في حساب التخصيص الخاص".

من خلال تطرقنا لبعض المواد والبنود القانونية للقانون العام الوطني نجد أنه أولى اهتماما للتدريب وبعض الجوانب التي تخصه وهذا من أجل إيضاح الصورة للمسؤولين والعاملين الالتزام بهذه القوانين.

3. أهمية و أهداف ومبادئ التدريب في مؤسسة "موبيليس"

1.3 أهمية التدريب في مؤسسة موبيليس : يعتبر التدريب من الاستثمارات ذات الأولوية لمؤسسة موبيليس، إذ أنه يمثل الوسيلة المميزة لتلبية حاجياتها من عمال مؤهلين ذوي كفاءة، تطوير مواردها البشرية والرفع من مستوى أدائهم ومواكبة التطور التكنولوجي ولضمان تطوير مردوديتها والترقية الداخلية لعمالها.

تعمل المؤسسة على ما يلي:

- ضمان العمليات التدريبية لتطوير مستمر لمؤهلات العمال وذلك تبعا لمتطلبات مخطط تطوير المؤسسة.
- تحقيق عمليات موجهة لضمان تأقلم المترشحين الجدد لمناصب داخل المؤسسة وعليه فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا للتدريب باعتباره عاملا أساسيا من عوامل التطور والتنمية الاقتصادية لا سيما وأنه يمكن من حل وتجنب بعض المشاكل المتعلقة بالتنظيم والتسيير وحتى تقنيات العمل.

2.3 أهداف التدريب

حددت مديرية الموارد البشرية لموبيليس مجموعة من الأهداف لعملية التدريب والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

- 1- تطور الكفاءات والمهارات الفردية وضمان التطور المهني للعمال ومردودية العمل.
- 2- تدريب مستمر للمستخدمين بغية تزويدهم بمعارف نظرية وتطبيقية تساعدهم على الحصول على الترقية بالمؤسسة.
- 3- الاستجابة لمتطلبات المناصب داخل المؤسسة.
- 4- إكساب العمال المعارف الضرورية بهدف شغل منصب عمل أعلى.
- 5- إكساب المستخدم التقنيات الضرورية للتحكم أكثر في المهام المسندة إليها لمسايرة التطور التكنولوجي.

6- تطوير الإنتاج وزيادة المردودية الإنتاجية.

3.3 مبادئ التدريب في مؤسسة موبيليس

- اختيار التدريب يجب يكون متماشيا مع الشعبة التي درسها المتدرب، وقد يكون حسب احتياجات المؤسسة لتدارك منصب شاغر تابع لشعبة أخرى.

- اختيار الندوات وتربصات التدريب والاتفاق من صلاحيات المؤسسة التي يجب أن تسهر على التوزيع العادل لعمليات التدريب بعد المشاورة مع لجنة المشاركة.

- الغيابات الغير مبررة طوال مدة التدريب يعاقب عليها للإجراءات المقررة في النظام الداخلي للمؤسسة.

- الانقطاع والتوقف عن التدريب ممنوع مهما كان السبب إلا في حالة طارئة تصادق عليها المؤسسة والجهاز المكون من يؤدي إلى تعويض كامل للرواتب أو شبه الرواتب التي تحصل عليها المستفيدين، كذلك التكاليف التي صرفت في عملية التدريب وفي هذه الحالة يتم إنهاء العقد الذي يربط العامل بالمؤسسة وإعادة إدماج المستخدم في المنصب الذي كان شغله قبل التدريب.

- بدون سبب بيداغوجي طارئ لا يمكن توقيف أي عملية تدريبية للمؤسسة.

- في حالة الفشل أو نتائج غير كافية أو غير مرضية، العامل الذي التحق بالتدريب لشغل منصب أعلى يعاد إدماجه في منصب عمله الأصلي.

- كل رفض غير مبرر للالتحاق بالتدريب يعاقب عليه حسب النظام الداخلي للمؤسسة وهذا ما يدل على إلزامية التدريب.

- التكاليف التي يتحملها المتدرب في مجال الإطعام والإيواء في حالة عجز أو قصور هيكل الاستقبال تعوض من طرف المؤسسة.

- صورة من مذكرة أو ملف نهاية التدريب يجب تسليمها لمصلحة التدريب بالمؤسسة.

4. أنواع التدريب في مؤسسة "موبيليس"

1.4 التدريب المهني المتخصص: Formation professionnelle spécialisée: بموجبه

يتم تدريب الموظفين الذين لديهم بعض النقائص في أداء العمل وبالتالي يعمل هذا التدريب على سد الثغرة بين القدرات الشخصية للموظفين ومتطلبات المنصب الذي يشغلونه، وهذا بإضافة معلومات و معارف و كذا خبرات جديدة للموظف المتدرب تمكنه من استغلال قدراته لما يتوافق مع منصب عمله، وينقسم هذا النوع من التدريب إلى قسمين هما:

- التدريب المستمر والمتواصل: la formation continue

ويكون هذا النوع من التدريب لفترات قصيرة من المسار المهني للفرد و كمثل لذلك من أجل الترقية، أو تدريب الموظفين الجدد لشغل منصب عملهم.

- التحسين المهني المتخصص perfectionnement professionnel spécialisé:

يسمى كذلك بالتدريب الإضافي حيث يبعث الموظف لدورات تدريبية من أجل إضافة معلومات جديدة ويحق لكل موظف الدخول في هذا التدريب بطلب منه عند الحاجة أو حسب طلب المسؤول عنه.

2.4 الملتقيات les séminaire: يتم من خلالها إضافة معلومات واكتساب خبرات جديدة أو تجديدها ومدة هذا النوع من التدريب من يوم واحد إلى 5 أيام، ولا يوجد في هذا النوع من التدريب عقد للتدريب، ويمكننا أن نميز بين عدة أشكال لهذا النوع من التدريب فنجد:

- الأيام الدراسية (les journées d'étude)
- الندوات (les conférences): تعتبر الندوات وسيلة فعالة تساعد على تطوير قدرة المتدربين على استعمال أساليب البحث العلمي، حيث تعتمد عليها مؤسسة "موبيليس" وهي تهدف من خلالها إلى تزويد عمالها بمختلف التطورات الحاصلة في ميدان النشاط المؤسسة، وينشط هذه الندوات متخصصون في الكثير من المجالات كإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وغيرها من المواضيع ذات الصلة بنشاط المؤسسة والتي تقوم بها في مراكز ومؤسسات وطنية.
- الملتقيات (colloques)
- إعادة التدريب (recyclage): ترمي هذه العملية إلى السماح لكل عامل بشغل عمل مخالف للمنصب الذي كان يشغله بنفس المؤهلات، ويتوجه هذه النوع من التدريب لعمال المؤسسة الذين دخلوا في دورات تدريبية لاكتساب معارف جديدة لمسايرة التطورات الخاصة بالمناصب التي يشغلونها.

3.4 التدريب في أماكن العمل: la formation sur le tas

هو عملية تهدف إلى حصول العامل على الكفاءة المطلوبة للتحكم في المنصب، هذه العمليات تستهدف أساسا:

أ- تدارك منصب شاغر نتيجة تقاعد مفاجئ.

ب- تدارك منصب نتيجة خلق وظائف جديدة.

مدة التدريب في المقر محصورة ما بين شهر وتسعة أشهر وذلك حسب تعقد المهام المرتبطة بالمنصب، ويجب أن تكون كل العمليات مبرمجة إلزاما.

ويكون هذا النوع من التدريب أثناء العمل وداخل الفرع، وهو يمس فئتين هما:

تدريب الموظفين الجدد: حيث يوضح لهم كيفية أداء العمل بطريقة مباشرة ومن خلال تعريفه لمتطلبات المنصب وكافة المصالح والإدارات التي يتعامل معها وبالتالي إكساب المهارات والخبرات الكافية لشغل المنصب.

تدريب الموظفين القدامى: ويتم تزويدهم بمعارف وخبرات جديدة أثناء العمل تخصص المنصب الذي يشغلونه من كل جوانبه. وتكون مدة هذا التدريب إما قصيرة أو طويلة المدى أي حسب قدرة استيعاب الفرد للمعلومات وترسخ الأفكار والمعلومات في ذهنه.

4.4 التدريب خارج أماكن العمل: خوفا من عدم القدرة على برمجة عمليات تدريبية على أساس التشخيص المناسب لكل وظيفة في المؤسسة وتوجيه الهياكل المركزية تعتمد المؤسسة على التدريب خارجها تبعا لما يلي:

أ- طلبات الإدارة المركزية.

ب- الميادين التي تفيد وتهم وظائف المؤسسة والتي نجد فيها:

- عجز في المستخدمين المؤهلين.

- نقص مهارات المستخدمين في مجال النظافة والأمن.

ج- عمليات التدريب والاتفاق في المجالات الإستراتيجية للمؤسسة:

- التسيير المالي للمؤسسة.

- المراقبة الداخلية.

يتم التدريب خارج المؤسسة أحيانا في مؤسسات خاصة حيث تقوم المؤسسة بتحمل كل التكاليف المتفق عليها.

ويمكن أن نضيف إلى هذا التدريب خارج الوطن (**formation a l'étranger**)، حيث يتم هذا التدريب خارج الجزائر حيث يتم اختيار المتدربين لهذا التدريب عن طريق المسؤولين وهذا الاختيار يكون حسب الكفاءة والقدرات الشخصية للفرد وكذا قدرته على استيعاب المعلومات المقدمة بصفة سريعة ودقيقة، فهذا التدريب يسمح بإضافة معلومات جديدة واكتساب خبرات تمكن المتدربين من مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية وبالتالي تعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العاملين.

ثانيا: وسائل وخطوات العملية التدريبية في مؤسسة موبيليس

1. وسائل التدريب في مؤسسة "موبيليس"

لغرض تلبية احتياجاتها من العمال المؤهلين سعت مؤسسة "موبيليس" إلى اقتناء الوسائل الملائمة في شتى الاختصاصات. وتنقسم وسائل التدريب بالمؤسسة إلى أربعة أقسام:

- وسائل مادية: وتتمثل في مختلف المدارس والمراكز التدريبية والتي تتعاقد معها المؤسسة
- وسائل مالية: الأموال التي تنفقها للقيام بهذه العملية على أحسن وجه.
- وسائل بشرية: تتمثل الوسائل البشرية في المدربين الذين يعينون للقيام بتدريب الأفراد لشغل مناصب العمل في المؤسسة، ونظرا للأهمية التي تحتلها عملية التدريب بالمؤسسة يكلف بها مدربين ذوي مهارات و معارف تؤهلهم للقيام بعملية التدريب.
- وسائل قانونية: إضافة إلى الوسائل السابقة المذكورة نجد الوسائل القانونية والتي تتمثل في مجمل المناشير والمذكرات التطبيقية التي بموجبها يتم تنظيم وتنفيذ مختلف عمليات التدريب، فهذه الوسائل بمثابة التنظيم القانوني المعمول به داخل المؤسسة وهو ناتج عن تطبيق نصوص قانونية وتنظيمية كتشريعات العمل، مخططات التدريب وغيرهما.

2. خطوات العملية التدريبية بمؤسسة "موبيليس"

1.2 محتويات خطة التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية

1.1.2 محتوى خطة التدريب: إن برنامج أو خطة التدريب هي مرحلة أخيرة للأهداف المسطرة في سياسة تطوير الموارد البشرية وهو عبارة عن وثيقة تترجم الاختيارات الحقيقية للمؤسسة والتي يجب أن تبين ما يلي:

- الأهداف التي يجب تحقيقها على المدى القصير، المتوسط، الطويل.
- إعطاء الأولوية لمخطط العمليات المقررة .
- محتوى عمليات التدريب البيداغوجية ومدة كل عملية.

- الوسائل المستعملة منها المادية، البشرية والمالية.
 - المستخدمين المعنيين بعمليات التدريب المقررة.
 - أساليب التقييم لكل عملية محققة .
- إذ يعتبر مخطط التدريب نتيجة لسياسة مختارة واحتياجات الميزانية وإمكانيات التحقيق والتي يتبين بصفة عامة النقاط التالية:

- طبيعة العمليات المقررة.
 - عدد العمال والموظفين المعنيين بالعمليات التدريبية.
 - أنواع التدريب المقرر ومدته.
 - مستويات الكفاءة المعنية بالتدريب.
- ويجب أن يطابق مخطط التدريب لهيكله وسياسة تطور المؤسسة وكذلك لذهنيات المستخدمين.
- وفي إطار مخطط التدريب، تريد مؤسسة "موبيليس" اقتراح بعض محاور العمل التي لو اعتمدت عليها هذه المؤسسة، تكون عامل من عوامل المخططات المستقبلية.
- هذه المحاور تعتمد على المعارف التجريبية التي تبين حالة المؤسسة، وتتمحور في ضرورة تشجيع تعدد مهام المستخدمين بعد أن يتخصصوا في مهامهم الأصلية، وهذه السياسة تهدف إلى ما يلي:

- تقليص احتياجات المؤسسة من العمال بوضع حد للتخصص المفرط والذي يعبر منبع عدم الكفاءة للعمال.
 - تعظيم قيمة العمل والوظيفة.
 - الرفع من مستوى الكفاءة للمنصب عن طريق عمليات التدريب والإتقان التام.
- في هذا الإطار تعطى الأولوية لعملية التدريب، بحيث يجب أن يكون هذا الأخير مسطر لتحديد المناصب والوظائف المؤثرة على مهارة العمال وكفاءة المؤسسة.

2.1.2 تحديد وتشخيص الاحتياجات التدريبية:

إن نظام تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يمكن من تقييم وتحليل الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة بناء على وانطلاقاً من معلومات محصل عليها من طرف الجهات المعنية بذلك.

- تحليل الاحتياجات عن طريق تحقيقات ميدانية.
 - تعريف وتحديد الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.
 - تحضير برنامج العمليات التدريبية وترجمتها في الواقع.
- وهذا النظام يجب أن يبين ما يلي:

- يوجد فروقات في كفاءة المؤسسة، يجب أن تغطيها وذلك لتحسين مردوديتها
 - التدريب هو الوسيلة الأكثر نجاعة.
- أ- التعبير عن الاحتياجات: بعد تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية الحقيقية والموافقة للأهداف التدريبية، يتم التعبير عن الاحتياجات التدريبية من خلال التحديد الدقيق لنوع التدريب وكذا ترتيب الأهمية النسبية للتدريب، كما تتحدد أماكن تنفيذ التدريبات كانت داخل المؤسسة أو خارجها في الجزائر أو خارج الجزائر.

وتلعب الوحدات والوكالات الولائية والجهوية التابعة لمؤسسة "موبيليس" دوراً هاماً في تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك بتقديمها طلبات لتدريب عمالها طبقاً للاحتياجات والتطورات الحاصلة في مجال نشاطها إلى المديرية المركزية والتي تقوم بدراسة هذه الطلبات، وفي حالة الموافقة

عليها يوجه العمال إلى دورات تدريبية، وفي ظل السياسة التي تنتهجها المؤسسة في مجال التدريب فإنها لا تولي أهمية لتخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات وعلى الوحدات أن تتقدم بطلبات تدريب لعمال معينين ترى أنهم يحسنون عملهم لكن ينقصهم بعض التقنيات، فيجب عليهم القيام بتدريب وذلك لتحسين مستواهم.

ب- تحديد الميزانية التقديرية للتدريب: يتم فيها تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وتتكون الميزانية التقديرية budget de formation بصفة عامة:

أجر العامل أو المتربص، أعباء النقل، أعباء الإيواء والإطعام، تكلفة تدفع للمؤسسات، التعويضات والمنح، تكاليف المدربين، الوسائل والتجهيزات.

2.2 تنفيذ التدريب: حيث يتم الاتصال مع الوحدات والفروع المعنية عن طريق الرسائل، أو الفاكسات، أو عن طريق البريد الإلكتروني، أو غيرها من طرق الاتصال التي تكون معروفة لانجاز العملية التدريبية المبرمجة.

تبدأ عملية تنفيذ التدريب و التي تملا عبر عدة مراحل:

- **تعيين المتدربين:** حيث يتم تعيين المتدربين ويتم هذا بإبرام عقود التكوين وعقد الانتداب وتكون هذه العقود للتدريب طويل المدى (من 20 يوما وما فوق). بعد هذا يتم وضعهم في النقاط المؤقتة التي سيتم فيها التدريب.
- **تعيين المدربين:** هنا يتم اختيار المدربين حسب نوع التدريب ونوع المادة التدريبية وكذا نوعية المتدربين، ويجب توفير خصائص لدى المدرب منها قدرته على الشرح وتوصيل المعلومات اللازمة للمتدربين بطريقة سهلة و بسيطة.
- **تعيين مكان التدريب:** يتم وضع المتدربين في أماكن مخصصة للتدريب سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها وهذا حسب نوع التدريب وكذا إمكانات المؤسسة، حيث خصصت الإدارة العليا ل"موبيليس" نقاط نقاط أو أماكن مؤقتة للتدريب على المستوى الوطني (خنشلة، الجزائر، وهران) وفيما يخص عقود التدريب فإنه يتم وضع عقد التدريب بعد الاتفاق مع المدرب ويحتوي هذا العقد على عدة بنود يجب احترامها وتطبيقها وكذا بعض المعلومات وهي:
- ذكر موضوع التدريب ومكانه .
- ذكر كل المعلومات الشخصية عن المتدرب كالاسم، اللقب، تاريخ الميلاد، نوع التدريب، التخصص.
- تعهد المتدرب باحترام شروط العقد و تطبيقهم لها بإخلاص .
- يتابع المستفيد من التدريب تكوينه في المعهد أو المكان المخصص له.
- يمكن اتخاذ قرار ضد المستفيد بالخصم من الأجرة في حالة غياب دون تبرير خلال الحصة التدريبية.
- يجب على المستفيد من التدريب احترام القانون الداخلي للمركز التكويني المتواجد فيه.
- لا يمكن في أي حالة على المستفيد من التدريب أن يبذل تخصصه بدون الموافقة المكتوبة من طرف المؤسسة وفي حالة العكس يحق إلغاء العقد.

- يتعهد المستفيد من التدريب بالتقاط التالية إن كان التدريب خارج المؤسسة:

الالتحاق بالفرع عند انتهاء تكوينه، عدم الارتباط مع أي منظمة أخرى مدة هذا العقد، البقاء في خدمة المؤسسة لمدة محددة على الأقل بعد انتهاء التكوين، وبعد الاتفاق على كل النقاط السابقة الذكر يتم إمضاء العقد من طرف مدير الموارد البشرية وكذا المستفيد.

3.2 تقييم البرنامج التدريبي: بعدما يصبح عقد التدريب جاهزاً تبدأ عملية تنفيذ التدريب بوضع المتدربين في المكان المخصص لهم، وخلال دورية التدريب تتم متابعة المتدربين فيما يخص التزامهم بتطبيق شروط العقد المتفق عليها، وكذا قدرة الاستيعاب والانسجام مع المنصب حتى نهاية التدريب. ونجد أن التقييم المستمر للكفاءات التدريبية أو التدريب المتقطع يكون عبر عدة طرق:

- التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة.
- التقييم بعد مدة من انتهاء الدورة التدريبية وعند مباشرة المتدربين مهامهم.
- التدريب في نهاية السنة وفيه يتم تقييم مردودية العامل المتدرب
ومن هنا يتم ملاً وثيقة تقييم للكفاءات للتدريبيين من طرف المسؤولين ويتم فيها كذلك الإجابة على مختلف الأسئلة الخاصة بالتدريب وسير العملية التدريبية ففي البداية يتم كتابة اسم المتدرب، نوع التدريب، مكانه.

التقييم مباشرة بعد انتهاء التدريب: وهذا التقييم يتم عن طريق إما المقابلة أو عن طريق ملاً وثيقة من طرف المتدربين، حيث تضم عدة معلومات شخصية عن المتدرب، مجال التدريب، مكان التدريب والتنظيم، ومدة التدريب.

وتضم الوثيقة عدة أسئلة من طرف الإدارة للمتدرب، و تملأ هذه الوثيقة من طرف المسؤول المباشر، وهي كذلك تضم الاسم واللقب وتأثيره على المسؤول، وكذا اسم المتدرب ونوع التدريب ومكان التدريب ومدة التدريب، وهذه الوثيقة تضم كذلك مجموعة من الأسئلة للمسؤول عن سير التدريب، وعن المتدرب من أجل تقييم فعال.

كما أنه تملأ وثيقة أخرى وهي بمثابة حوصلة لعملية التقييم وهي تملأ من طرف مسؤول الموارد البشرية، ثم ترسل إلى الإدارة المركزية من أجل الإلمام ومعرفة مدى كفاءة التدريب.

الميزانية الختامية للتدريب: ميزانية التدريب الختامية هي نتيجة نهائية لمتابعة العملية التدريبية المبرمجة في المخطط التدريبي، إذ يتم التحقق من:

أ- تحليل أسباب الانحرافات والاختلال.

ب- الحكم على النتائج، وذلك بمقارنة الأهداف العامة والوسطية مع النتائج المحققة سواء كانت ايجابية أو سلبية .

المبحث الثالث: تفسير النتائج والتوصيات

سنحاول في هذا المبحث إبراز مختلف النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية مع محاولة تفسيرها وتقديم التوصيات والاقتراحات.

المطلب الأول: عرض وتحليل محاور الاستثمار

سنحاول في هذا المطلب تحليل محور البيانات الشخصية بالإضافة إلى إجابات المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة، التي تتعلق بجمع بيانات عن مدى التزام مؤسسة موبيليس بسياسات التدريب ومدى اكتسابها لميزة تنافسية.

أولاً: تحليل خصائص عينة البحث

تتمثل خصائص عينة البحث في خصائص أفراد الدراسة وهي السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، وقد تم تفريغ البيانات في الجداول التالية:

الجدول رقم (3-1): توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
25-20	0	%00
30-25	5	%50
40-30	5	%50
50-40	0	%00
أكبر من 50	0	%00
المجموع	10	%100

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة هي من الفئتين العمريتين [25-30] و [30-40]، أي أن ما نسبته 100% من المبحوثين ينتمون للفئة الشابة وهو ما يعكس سياسات المؤسسة في مجال التشغيل واستقطاب الموارد البشرية، بالإضافة إلى نظام حصة العمل الوحيدة الطويلة نسبياً والتي تتطلب حيوية تتناسب مع الفئتين العمريتين السائدتين في المؤسسة.

الجدول رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	4	%40
ذكر	6	%60
المجموع	10	%100

يتضح لنا من الجدول أعلاه وجود تقارب كبير بين نسبة الإناث ونسبة الذكور حيث قدرت الأولى بـ 40% والثانية بـ 60%، وهو ما يعكس على الأرجح التزام المؤسسة بسياسات ترقية تشغيل المرأة في المحيط الاقتصادي.

الجدول رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
جامعي	9	%90
ثانوي	1	%10
قبل ثانوي	0	%00

المجموع	10	%100
---------	----	------

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن ما نسبته 90% من أفراد العينة ذوي مستوى جامعي في مقابل 10% أي فرد واحد فقط ذو مستوى ثانوي، وهذا يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في مجال إدارة مواردها البشرية التي تعتبر الثروة الحقيقية لأي مؤسسة تسعى لاكتساب مزايا تنافسية من أجل التكيف مع تحديات البيئة الديناميكية وبخاصة عامل المنافسة.

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5-1	4	%40
10-5	6	%60
20-10	0	%00
30-20	0	%00
أكثر من 30	0	%00
المجموع	10	%100

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ 60% لهم خبرة مهنية تتجاوز خمس سنوات، أما باقي النسبة والمقدرة بـ 40% فتتراوح خبرتهم بين السنة والخمس سنوات. ولعل السبب الكامن وراء الاعتماد على عدد معتبر ممن نقل خبرتهم عن خمس سنوات هو طبيعة أغلب الأنشطة والمهام غير المعقدة خاصة فيما يتعلق بالجوانب التجارية.

ثانياً: تحليل محور مدى التزام المؤسسة بسياسات التدريب

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى التزام مؤسسة موبيليس بالتدريب الهادف لتحقيق مزايا تنافسية.

1- الجدول رقم (3-5): تلقي تدريب قبل الالتحاق بمنصب العمل

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	%90
لا	1	%10
المجموع	10	%100

يشير الجدول أعلاه بوضوح إلى أن 90% من أفراد العينة تلقوا تدريباً قبل الالتحاق بمنصب عملهم في مقابل 10% أي فرد واحد فقط لم يتلق تدريباً من طرف مؤسسة "موبيليس" لأنه سبق وتلقاه على يد مؤسسة منافسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسسة "موبيليس".

1-1 الجدول رقم (3-6): هل ساعدك على القيام بمسؤولياتك كما ينبغي؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	%100
لا	0	%00

المجموع	10	100%
---------	----	------

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة أجمعوا بنسبة 100% على أن التدريب القبلي زودهم بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم، وهو ما يؤكد فعالية محتوى البرامج التدريبية على الأقل فيما يتعلق بهذا النوع من التدريب.

2- الجدول رقم (3-7): تلقي تدريب بعد الالتحاق بمنصب العمل

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	4	40%
لا	6	60%
المجموع	10	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة المقدره نسبتهم بـ 60% لم يتلقوا تدريباً بعد الالتحاق بالعمل، في مقابل 40% تلقوا تكويناً إضافياً، ولعل السبب الأول هو استقرار طرق وأساليب العمل خاصة في الجوانب التنفيذية، بينما استفاد البعض الآخر ويمكن أن نذكر على سبيل المثال محاسب الوكالة الذي تلقى تكويناً إضافياً حول النظام المحاسبي الجديد.

3- الجدول رقم (3-8): تطبيق التدريب بصورة منتظمة في مؤسسة موبيليس

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	3	30%
لا	2	20%
حسب المستجدات القانونية والتكنولوجية	5	50%
المجموع	10	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه نجد أن نصف أفراد العينة يرون بأن التدريب يطبق في المؤسسة حسب المستجدات القانونية والتكنولوجية، بينما يرى 30% بأنه يطبق بصورة منتظمة، فيما أفاد 20% فقط بأنه لا يطبق بانتظام. وما نلاحظه هنا هو أن المؤسسة قد تصل إلى مرحلة حرجية إذا استمرت فقط في القيام بردود الأفعال على متغيرات البيئة لأن السعي لتحقيق الميزة التنافسية يتطلب المبادرة وهو ما يستدعي تكويناً وتدريباً مستمراً للموظفين والعمال.

4- الجدول رقم (3-9): اعتبار المورد البشري إما شخص يقوم بعمله أو ثروة للمؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
شخص يقوم بعمله	4	40%
ثروة للمؤسسة	6	60%
المجموع	10	100%

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن أغلب أفراد العينة وبالضبط 60% يشعرون بأن المؤسسة تولي قيمة كبيرة لمواردها البشرية وتعتبرها ثروة للمؤسسة، في حين يرى 40% أن المورد البشري هو شخص يقوم بعمله لا أكثر ولا أقل، ولعل ما يفسر النسبة الأخيرة هو أنها من فئة الموظفين المنفذين الذين يتعاملون مع الزبائن مباشرة.

5- الجدول رقم (3-10): نتائج تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نشوء صراعات	0	0%
خلق منافسة بينها	5	45.45%
ميزة تنافسية للمؤسسة	6	54.54%
المجموع	11	100%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه بأن 54.54% من إجابات أفراد العينة تعتبر أن تدريب الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، في حين أفادت 45.45% من الإجابات بأن ذلك يؤدي إلى خلق منافسة بينها، وتم النفي القاطع لفرضية أن التدريب يؤدي إلى خلق الصراعات. وما نلاحظه هنا هو أن هناك انسجام بين الإجابتين المتقاربتين في النسبة، فخلق المنافسة بين موارد المؤسسة البشرية له أثر إيجابي ودور مهم في سبيل السعي لتحقيق مزايا تنافسية.

6- الجدول رقم (3-11): أسباب وأهداف التدريب في المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
التأقلم مع التغيرات	8	53.33%
حل المشكلات	1	6.66%
تحقيق ميزة تنافسية	6	40%
المجموع	15	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه نجد أن ما نسبته 53.33% من إجابات المبحوثين أفادت بأن أسباب وأهداف التدريب في المؤسسة هو بغرض التأقلم مع التغيرات، بينما أفادت 40% من الإجابات بأن الهدف هو تحقيق مزايا تنافسية، في حين كانت إجابة واحدة تمثل نسبة 6.66% هي المشكلات. وما يلاحظ هنا هو أن المؤسسة يغلب عليها القيام بردود الأفعال أكثر من المبادرة، إذ يجب على المؤسسة تصحيح هذا الخلل إذا كانت تسعى لتحقيق مزايا تنافسية.

7- الجدول رقم (3-12): المسؤول عن تخطيط العملية التدريبية في المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
مصلحة الموارد البشرية	3	27.27%
الإدارة العليا	8	72.72%
خبراء خارجيين	0	0%
المجموع	11	100%

من خلال الاطلاع على نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأن 72.72% من الإجابات تؤكد أن تخطيط العملية التدريبية يخضع للإدارة العليا (المركزية) للمؤسسة، في حين أفادت نسبة 27.27% من إجابات المبحوثين أن مصلحة الموارد البشرية هي من تتولى ذلك، وتم نفي أن يكون خبراء خارجيون هم المسؤولين عن ذلك. وهذا يؤكد أن المؤسسة تمتلك القدرات والكفاءات الذاتية التي تؤهلها لتخطيط العملية التدريبية ولا تعاني من تبعية في هذا المجال.

8- الجدول رقم (3-13): توضيح أهداف البرنامج التدريبي مسبقا

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	80%
لا	2	20%
المجموع	10	100%

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن 80% من أفراد العينة أكدوا أن أهداف البرنامج التدريبي تُوضح مسبقاً وهو ما من شأنه أن يعطي رؤية وإدراك شمولي عن مسار العملية التدريبية ويساعد كثيراً على تحقيق الأهداف المسطرة، في حين أجاب 20% فقط منهم بأن تلك الأهداف لا يتم تحديدها.

9- الجدول رقم (3-14): مؤشرات وجود احتياجات تدريبية في المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
كثرة شكاوى الزبائن	3	10.71%
انخفاض رقم الأعمال	7	25%
تراجع الحصة السوقية	7	25%
تغيرات خارجية	6	21.42%
ضغط المنافسين	5	17.85%
المجموع	28	100%

تظهر بيانات الجدول أعلاه تقارباً في عدد الإجابات حول مؤشرات وجود احتياجات تدريبية لدى المؤسسة باستثناء مؤشر كثرة شكاوى الزبائن حيث مثل 10.71% فقط من مجموع الإجابات، في حين مثل مؤشر انخفاض رقم الأعمال وتراجع الحصة السوقية 50% من الإجابات بنسبة 25% لكل منهما، في حين مثلت التغيرات الخارجية نسبة 21.42% وضغط المنافسين 17.85%.

10- الجدول رقم (3-15): وجود ميزانية كافية لتنفيذ البرنامج التدريبي

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	80%

0	00%	لا
2	20%	لا أعلم
10	100%	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن 80% من أفراد العينة أكدوا وجود ميزانية كافية لتنفيذ البرنامج التدريبي، في حين عبر 20% عن عدم علمهم بذلك. وعليه يمكن القول بأن المؤسسة توفر المتطلبات المالية لعملية التدريب.

11- الجدول رقم (3-16): نسبة مبيعات المؤسسة الموجهة إلى التدريب

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
أكبر من 5%	2	20%
أكبر من 3%	0	00%
أكبر من 1%	4	40%
أقل من 1%	0	00%
لا أعلم	4	40%
المجموع	10	100%

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن 40% من أفراد العينة يجهلون نسبة مبيعات المؤسسة الموجهة للتدريب، بينما اختلف 60% حول النسبة المخصصة حيث يعتقد 40% بأنها أكبر من 1% في مقابل 20% يعتقدون أنها أكبر من 5%. وقد أكد مدير الوكالة التجارية لـ "موبيليس" في مقابلة معه أن النسبة تفوق 1% وهي نسبة ضعيفة إلى حد ما إذا اعتبرنا أن رقم الأعمال السنوي لمؤسسة "موبيليس" هو 60 مليون دولار.

12- الجدول رقم (3-17): التدريب على القيادة وأساليب الابتكار

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	70%
لا	3	30%
المجموع	10	100

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن 70% من أفراد العينة أكدوا تلقائهم تدريباً على القيادة فيما نفي ذلك 30% منهم. وعليه يمكن القول أن هناك تدريباً على القيادة في مؤسسة موبيليس.

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات	
20%	2	نعم	أساليب الابتكار
80%	8	لا	
100	10	المجموع	

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 20% من أفراد العينة فقط تلقوا تدريباً على أساليب الابتكار وهذا على عكس 80% منهم. ولعل السبب وراء ذلك هو تخصيص هذا النوع من التدريب للموظفين في الأقسام العليا بالإضافة إلى المتخصصين في التسويق التابعين للمؤسسة.

13- الجدول رقم (3-18): الرقابة والمتابعة الجادة أثناء تنفيذ التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات
100%	10	نعم
0%	0	لا
100%	10	المجموع

تظهر نتائج الجدول أعلاه بأن أفراد العينة أجمعوا على أن هناك رقابة ومتابعة جادة أثناء تنفيذ التدريب. وهذا يعكس مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة لتدريب عمالها وموظفيها.

14- الجدول رقم (3-19): الرقابة والمتابعة الجادة بعد تنفيذ التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات
90%	9	نعم
10%	1	لا
100%	10	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه بأن أفراد العينة أجمعوا على أن هناك رقابة ومتابعة جادة بعد تنفيذ التدريب. وهذا يعكس مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة لتدريب مواردها البشرية.

15- الجدول رقم (3-20): الطرق المتبعة في تقييم نتائج التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات
27.27%	6	اختبارات كتابية
40.90%	9	مقابلات
31.81%	7	استمارات
100%	22	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن أكثر طريقة متبعة في تقييم نتائج التدريب هي المقابلة وذلك بنسبة 40.90% من مجموع إجابات المبحوثين، تليها الاستثمارات بنسبة 31.81% ثم الاختبارات الكتابية بنسبة 27.27%. ويمكن السبب وراء الاعتماد أكثر على المقابلة هو أنها أكثر فعالية ومصداقية في التقييم نظرا للاتصال المباشر بين الممتحن والممتحن.

ثالثا: تحليل محور مدى اكتساب المؤسسة لمزايا تنافسية

1- الجدول رقم (3-21): المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة

الاختبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	100%
لا	0	0%
المجموع	10	100%

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أفراد العينة أجمعوا على وجود منافسة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة. وقد أوضح مدير الوكالة في مقابلة معه أن هناك قلق لدى الإدارة العليا بخصوص هذا الموضوع وتأخذه على محمل الجد رغم القيود المفروضة على دخول مؤسسات جديدة لسوق خدمات الهاتف النقال وعروض الإنترنت الذي تنشط فيه المؤسسة.

2- الجدول رقم (3-22): درجة المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة

الاختبارات	التكرار	النسبة المئوية
كبيرة جدا	6	60%
كبيرة	4	40%
متوسطة	0	0%
ضعيفة	0	0%
المجموع	10	100%

تبين نتائج الجدول أعلاه درجة المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث أكد 60% من أفراد العينة وجود منافسة كبيرة جدا، في كانت إجابات 40% منهم في نفس السياق وأكدوا وجود منافسة كبيرة مع المنافسين التقليديين: مؤسسة "نجمة" ومؤسسة "أوراسكوم تيليكوم الجزائر".

3- الجدول رقم (3-23): مدى اكتساب المؤسسة لموارد تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية

الاختبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	100%
لا	0	0%
المجموع	10	100%

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن المؤسسة لديها ما يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية حيث أكد هذا جميع أفراد العينة أي بنسبة 100%. وقد أوضح مدير الوكالة أن المؤسسة لها أفضلية نسبية

باعتبارها المتعامل التاريخي وأول مؤسسة في الجزائر تدخل قطاع خدمات الهاتف النقال وعروض الإنترنت، كما أنها تعمل على توسيع فئة الموارد البشرية المؤهلة دون نسيان حجم شبكة التوزيع والانتشار والتغطية التي فاقت 80% من التراب الوطني، دون نسيان الجانب التسويقي والتشكيلة الواسعة والمتنوعة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها.

4- الجدول رقم (24-3): كثرة شكاوى الزبائن من منتجات وخدمات المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	5	50%
لا	5	50%
المجموع	10	100%

تبين نتائج الجدول أعلاه أن زبائن المؤسسة يشكون كثيرا بالنسبة لمؤسسة تسعى لتحقيق مزايا تنافسية، حيث أجاب 50% من أفراد العينة أن الزبائن يشكون كثيرا في حين نفى النصف الآخر ذلك. ولعل السبب يكمن في عدم وجود نظام معلومات متخصص يتولى مهمة جمع ومعالجة هذه الشكاوى بغية تقديم الحلول وتصحيح الاختلالات في أسرع وقت ممكن، وذلك لأن بعض الدراسات تشير إلى أن تكلفة الحصول على زبون جديد تساوي خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على زبون سبق وتعامل مع المؤسسة.

5- الجدول رقم (25-3): مصادر تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
السعر	9	32.14%
الجودة	9	32.14%
حجم شبكة التوزيع	8	28.57%
سرعة معالجة مشاكل الزبائن	2	7.14%
مصادر أخرى	0	0%
المجموع	28	100%

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن أكبر مصادر الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة هي السعر والجودة وحجم شبكة التوزيع، حيث مثلت هذا العناصر الثلاث ما نسبته 92.85% من مجموع الإجابات، أما الباقي أي 7.14% فهي سرعة معالجة مشاكل الزبائن. وما نلاحظه هنا هو إغفال المؤسسة لأهمية معالجة شكاوى الزبائن وهو ما سينجر عنه آثار وخيمة على المؤسسة في حالة استمرار تجاهل هذا المصدر.

6- الجدول رقم (26-3): نسبة الحصة السوقية للمؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
من 10 إلى 20%	0	0%
من 20 إلى 30%	2	20%

من 30% إلى 40%	6	60%
أكثر من 40%	2	20%
المجموع	10	100%

أكد معظم أفراد العينة بنسبة 60% أن نسبة الحصة السوقية للمؤسسة هي بين 30 و40%، في حين أجاب 20% بأنها تتراوح بين 20 و30%، فيما ذهب الـ20% الباقون إلى أنها أكثر من 40%.

7- الجدول رقم (3-27): مقارنة الحصة السوقية للمؤسسة بحصص المنافسين

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
أكبر	2	20%
مساوية	5	50%
أقل	3	30%
المجموع	10	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نصف أفراد العينة أكدوا أن هناك تساوي في الحصص السوقية بين المنافسين الثلاثة، في حين يعتقد 20% منهم بأنها أكبر، وتخالفهم الرأي الـ30% الباقية حيث يعتقدون أنها أقل.

ثالثاً: تحليل محور دور التدريب في تحقيق المزايا التنافسية

1- الجدول رقم (3-28): مساهمة التدريب في تحقيق مزايا تنافسية

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	100%
لا	0	0%
المجموع	10	100%

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد العينة أجمعوا على أن التدريب الذي يتلقونه يساهم في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة. وبناء عليه يمكن القول أن التدريب يساهم في تحقيق مزايا تنافسية.

2- الجدول رقم (3-29): التدريب هو الخيار الوحيد للمؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	1	10%
لا	9	90%
المجموع	10	100%

نلاحظ من خلال النسب المتحصل عليها في الجدول بأن 90% من أفراد العينة نفوا أن يكون التدريب هو الخيار الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية، في حين أكد العكس 10% فقط. وبناء عليه يمكن القول أن التدريب ليس الخيار الوحيد للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

3- الجدول رقم (3-30): الاعتماد على نوع محدد من التدريب لتحقيق مزايا تنافسية

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	70%
لا	1	10%
لا أعلم	2	20%
المجموع	10	100%

تبين 70% من الإجابات في الجدول أعلاه بأنه يتم الاعتماد على نوع محدد من التدريب الهادف لتحقيق مزايا تنافسية، في حين نفى 10% ذلك وعبر 20% عن عدم علمهم.

1-3 الجدول رقم (3-32): إذا كانت إجابتك بـ "نعم" ماهي أنواع التدريب المعتمدة؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
تدريب داخل أماكن العمل	6	66.66%
تدريب خارج أماكن العمل	3	33.33%
نوع آخر	0	0%
المجموع	9	100%

يتبين من بيانات الجدول أن أكثر نوع تدريبي معتمد من طرف مؤسسة "موبيليس" هو التدريب داخل أماكن العمل، وهو ما أشارت إليه 66.66% من الإجابات، في حين أفادت 33.33% منها أن التدريب يتم خارج أماكن العمل. ولعل سبب الاختلاف هنا هو طبيعة منصب ووظيفة المتدرب أو الموظف ودرجة التعقيد الوظيفي.

4- الجدول رقم (3-31): كلفة التدريب الهادف لتحقيق مزايا تنافسية

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	80%
لا	2	20%
المجموع	10	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والمتمثلة في 80% ترى بأن التدريب الهادف لتحقيق مزايا تنافسية مكلف من الناحية المالية، في حين خالفهم الرأي 20% من أفراد العينة. وحسب ما استجمعنا من معلومات لدى مقابلة مدير الوكالة التجارية لموبيليس بقائمة فإنه منذ إنشائها المؤسسة

تم تكوين عمال وإطارات المؤسسة في أماكن كثيرة داخل وخارج الوطن، وهو ما يتطلب من المؤسسة الأم "اتصالات الجزائر" إنفاق مبالغ ضخمة من أجل توفير الموارد البشرية القادرة على مواجهة المنافسة الشديدة في قطاع خدمات الهاتف النقال وعروض الإنترنت.

المطلب الثاني: تفسير النتائج وفق الفرضيات

لقد أدى اختبار الفرضيات إلى مايلي:

- 1- بخصوص الفرضية الأولى، المؤسسة محل الدراسة لديها معرفة واهتمام بسياسات التدريب:
 - تلقى 90% من عمال الوكالة التجارية لموبيليس قامة تكويننا قبل الالتحاق بمناصب عملهم، وتلقى 40% منهم تكويننا إضافيا بعد الالتحاق بمناصبهم أيضا.
 - يطبق التدريب بمؤسسة "موبيليس" حسب المستجدات القانونية والتكنولوجية.
 - يعتبر المورد البشري ثروة بالنسبة لمؤسسة "موبيليس" وليس مجرد شخص يقوم بعمله.
 - يؤدي تدريب الموارد البشرية في مؤسسة "موبيليس" إلى خلق منافسة بينها وخلق ميزة تنافسية لها.
 - تتمثل أهداف وأسباب التدريب بالنسبة لمؤسسة "موبيليس" في التأقلم مع المتغيرات وتحقيق مزايا تنافسية.
 - المسؤول عن تخطيط العملية التدريبية في المؤسسة محل الدراسة هي الإدارة العليا (المركزية).
 - يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي مسبقا.
 - تتمثل أهم مؤشرات وجود احتياجات تدريبية لدى مؤسسة "موبيليس" في: انخفاض رقم الأعمال، تراجع في الحصة السوقية، التغيرات الخارجية، ضغط المنافسين وشدة المنافسة.
 - هناك ميزانية كافية لتنفيذ البرنامج التدريبي في المؤسسة محل الدراسة.
 - نسبة مبيعات المؤسسة الموجهة نحو التدريب تفوق 1%.
 - هناك تدريب على القيادة لمعظم الموظفين، أما التدريب على أساليب الابتكار فموجه للمتخصصين في التسويق التابعين للمؤسسة.
 - هناك مراقبة جادة أثناء وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي.
 - أكثر الطرق المتبعة في تقييم نتائج التدريب هي المقابلات والاستمارات والاختبارات الكتابية.
- وعليه يمكن تأكيد الفرضية الأولى وهي أن المؤسسة محل الدراسة لديها معرفة واهتمام بسياسات التدريب.
- 2- بخصوص الفرضية الثانية والمتمثلة في أن المؤسسة محل الدراسة لديها الموارد والقدرة التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية:
 - هناك منافسة كبيرة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة محل الدراسة.

- تمتلك المؤسسة الموارد التي تؤهلها لتحقيق مزايا تنافسية.
- مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة هي السعر والجودة وحجم شبكة التوزيع.
- نسبة الحصة السوقية للمؤسسة هي بين 30 و 40% وهي متساوية أو متقاربة مع حصص باقي المنافسين.

• وبناء عليه يمكن تأكيد الفرضية الثانية.

3- بخصوص الفرضية الثالثة والتمثلة في أن تدريب الموارد البشرية يساهم في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة:

- يساهم التدريب في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.
- لا يعتبر التدريب هو الخيار الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية.
- أكثر نوع تدريبي معتمد في المؤسسة هو التدريب داخل أماكن العمل.
- التدريب الهادف لتحقيق مزايا تنافسية هو تدريب مكلف مالياً.

• وبناء عليه يمكن تأكيد الفرضية الثالثة.

المطلب الثالث: مشاكل التدريب في مؤسسة موبيليس

تتمثل أهم المشاكل التدريبية في مؤسسة "موبيليس"، حسب ما أطلعنا عليه مدير الوكالة التجارية لموبيليس بقائمة، فيما يلي:

- 1- عدم وجود مراكز تدريب دائمة.
- 2- عدم خضوع الكثير من الموظفين لعملية تدريب بعد التحاقهم بمناصب عملهم.
- 3- مشاكل تتعلق بالجوانب اللوجيستية والمادية لعملية التدريب.
- 4- قلة نقاط التكوين المؤقتة الموجودة حالياً، إذ هناك ثلاث نقاط على المستوى الوطني في خنشلة والعاصمة ووهران.
- 5- قلة عدد المكونين التابعين للمؤسسة.
- 6- عدم تناسب فترات برمجة التدريب أحياناً مع مسؤوليات ومهام المتدربين.
- 7- عدم كفاية المدة الزمنية المخصصة للمتدرب الواحد.
- 8- عدم إعطاء ونشر المخطط التفصيلي للبرنامج التدريبي مع غموض في تحديد أهداف التدريب غالباً مما يؤثر على جودة العملية التكوينية.

المطلب الرابع: التوصيات والاقتراحات

- إعطاء قيمة وأهمية أكبر لإدارة العلاقة مع الزبائن.
- توسع الفئة التي يشملها التدريب على أساليب الابتكار لأنه يعد أحد المفاتيح الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية.
- تجنب البرمجة المفاجئة للتدريب، مع ضرورة توضيح أهدافه لإعطاء إدراك شمولي للمتدرب عما هو مطلوب منه وهو ما سيساعد على تحقيق نتائج أفضل.
- تخصيص مدة أكبر للمتدرب الواحد.
- برمجة التدريب في أوقات وفترات ملائمة لا تؤثر على السير الحسن للفروع والوكالات الولائية والمديريات الجهوية.
- زيادة عدد المكونين التابعين للمؤسسة للتحكم أكثر في تكاليف التدريب.
- زيادة عدد النقاط المؤقتة للتكوين، حيث من المستحسن وجود ثلاث نقاط على مستوى كل جهة في الشمال ونقطة تكوين للولايات الجنوبية.
- الاهتمام أكثر بالجوانب اللوجستية والبنية التحتية لنقاط التكوين.
- وضع مخطط شامل لكل عمال وموظفي المؤسسة لتدارك النقص الفادح في تكوين الكثير منهم.
- الاعتماد على مراكز دائمة للتكوين مثلما هو معمول به من طرف المنافس "نجمة".

الخاتمة العامة

يقوم التدريب بدور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل إستراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمؤسسة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المؤسسات بشكل عام، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها. وعلى ضوء ما سبق عرضه حول موضوعي التدريب والميزة التنافسية، خلصنا إلى طبيعة تأثير كل منهما. وقد شمل الطرح النظري للتدريب مجموعة من التعريف والأهمية والأهداف والأنواع والمراحل، أما الشق الخاص بالميزة التنافسية فقد شمل مفهومها أنواعها ومصادرها ومحدداتها، ومن جهة ثالثة الأثر الذي يلحقه التدريب بهذه الميزة من جراء الاستخدام الأمثل للتدريب في الحالات المناسبة له.

نتائج الدراسة

- التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى المتدرب، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته و تحسين مهاراته بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية.
- التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها بل هو نشاط رئيسي متغير ومتجدد ونظام متكامل وعملية شاملة لكل المستويات في المؤسسة.
- الهدف الرئيسي من التدريب هو تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعلم بأنواعه المختلفة وبين مجالات العمل المطلوب أي بين ما هو علمي ونظري وبين ما هو عملي وتطبيقي. وعليه فهو ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفاء، وقد لا يكون جميع العاملين في المؤسسة معنيين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعاً بحاجة إلى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المنظمة.
- أهداف التدريب أيضاً هي زيادة الإنتاج، رفع الروح المعنوية، قلة الإشراف، الاقتصاد والتقليل من النفقات، وتوفير خزان من الموارد البشرية المؤهلة للمؤسسة.
- مبادئ التدريب هي أن يكون هادفاً، مستمراً، شاملاً، متدرجاً، مواكباً للتطور، واقعيًا، متكاملًا، يراعي التوقيت المناسب.
- يختلف نوع التدريب حسب العوامل التي تتدخل في تحديد نوعه كعدد الأفراد المراد تدريبهم ودرجة أقدمتهم، والإمكانيات المالية والمادية والبشرية المتاحة.
- تتكون منظومة التدريب من أربعة عناصر أساسية هي: أولاً المدخلات البشرية، المالية، المادية، والمعنوية المتاحة، ثانياً أنشطة التدريب التي تتكون من عمليات تخطيطية، تنفيذية، وتقويمية، ثالثاً المخرجات البشرية والمادية والسلوكية، رابعاً التغذية العكسية.
- الأساليب التدريبية هي الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب، وكمثال على هذه الأساليب نذكر: المحاضرة، الحوار والنقاش الجماعي، الاستقصاءات، دراسة الحالة، الزيارات الميدانية... الخ.

- تبدأ العملية التدريبية بجمع البيانات ثم تحديد الاحتياجات التدريبية وصولاً إلى تصميم البرنامج التدريبي ثم تنفيذه وأخيراً تقييمه.
- الميزة التنافسية تعبر عن عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.
- يجب أن تتوفر في الميزة التنافسية ثلاث من الخصائص هي أن تكون مستقرة وصعوبة تقليدها من الشركات المنافسة ومدى إمكانية الحصول على الموارد الخاصة بها.
- يمكن أن تكون الميزة التنافسية ميزة تميز كما يمكن أن تكون ميزة التكلفة الأقل.
- حجم الميزة التنافسية، نطاق التنافس، ظهور تكنولوجيا جديدة كلها عوامل محددة للميزة التنافسية.
- تتمثل مصادر الميزة التنافسية في التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني، مدخل الموارد والكفاءات، سلسلة القيمة، مدخل تلبية حاجات ورغبات الزبائن، مدخل تنمية القدرات التنافسية.
- تظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.
- لتكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون حاسمة مستمرة ويمكن الدفاع عنها.
- حتى تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة يجب أن تتصف بالندرة وصعوبة التقليد لذا يجب على الإدارة أن تدقق في البداية في اختبار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة وأن تعمل على تدريب عمالها وصولاً إلى تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية لهم.
- يسهم تدريب الموارد البشرية من خلال ثلاث جوانب في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية هي: الجانب التنظيمي، الجانب التسويقي، والجانب التكنولوجي.
- إن التغيرات الحالية من الاهتمام بالجودة ونظم معلومات التدريب وغيرها تفرض على التدريب تأثيرات معينة يجب مراعاتها.
- يجب أن يصبح التدريب في صميم التفكير وأن يكون قاعدة لا استثناء فهو المنشئ والمطور للميزة التنافسية في نفس الوقت.

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- أحمد حلمي جمعة وحسني أحمد الخولي، أساسيات البحث العلمي، الطبعة الأولى، (عمان: دار صفاء، 1999).
- 2- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، (القاهرة: دار الفكر العربي).
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية، 1999).
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
- 5- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000).
- 6- إسماعيل صبري عبد الله وآخرون، التعاون الاقتصادي العربي بين القطبية والعولمة، الطبعة الأولى، (عمان: دار الفارس، 2000).
- 7- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، (بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008).
- 8- جيمس كراج، روبرت غرانت، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة توب لخدمات التعريب والترجمة، (القاهرة: دار الفاروق للنشر، 2006).
- 9- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (بيروت: دار النهضة العربية، 2002).
- 10- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، (عمان: دار المسيرة، 2007).
- 11- درّة، عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (عمان: دار وائل للنشر، 2008).
- 12- دويدري رجا ووحيد، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، (بيروت: دار الفكر المعاصر، 2000).
- 13- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، (عمان: دار وائل، 2007).
- 14- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، (القاهرة: مركز وايد سرفيس، 2001).
- 15- سليمان خليل، د. الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2003).
- 16- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل، 2003).
- 17- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، (عمان: دار وائل، 2006).

- 18- صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007).
- 19- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، (القاهرة: دار المتحدة للإعلان، 1999).
- 20- عادل حرحوش صالح، د. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، (عمان: دار جدارا للكتاب العالمي، 2006).
- 21- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر، 2000).
- 22- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998).
- 23- علي السلمي، إدارة التميز، (القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة، 2002).
- 24- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة، 2001).
- 25- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (عمان: دار صفاء، 2003).
- 26- علي حسين علي، د. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، (عمان: دار وائل، 2007).
- 27- عمار بوحوش، د. محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001).
- 28- غراب السيد، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، (الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1999).
- 29- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، (عمان: دار المسيرة، 2008).
- 30- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000).
- 31- فلاح حسن الحسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000).
- 32- كمال الدين عبد الغني المرسي، الخروج من فخ العولمة، الطبعة الأولى، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002).
- 33- ليلى أحمد الخواجة، القرارات التنافسية للاقتصاد المصري الواقع وسبل تحقيق الطموحات، الطبعة الأولى، (القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2004).
- 34- محسن أحمد خضير، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).

- 35- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر).
- 36- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006).
- 37- م.س. أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994).
- 38- محمد عدنان، د. النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1998).
- 39- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العدل، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، (مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003).
- 40- مونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999).
- 41- نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003).
- 42- نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، (الإسكندرية: دار المعارف، 1995).
- 43- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998).
- 44- يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (عمان: دار الوراق، 2006).

2- رسائل وأطروحات

- 1- بوشناف عمار، الميزة التنافسية للمؤسسة: مصادرها، تطويرها، تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر، 2002.
- 2- مسعود بن مويزة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2005.
- 3- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية: حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002.
- 4- يرقى حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية: حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1995-1996.

3- الملتقيات

1- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال للموارد والكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

2- طرشي محمد وبربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات ص و م، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة قالمة، 16 - 17 نوفمبر 2008.

3- عرابة الحاج، "وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007.

4- نسرين بركات وعادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، الملتقى الدولي حول: محددات التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، تونس، 19-21/6/2000.

5- كمال رزيق وبوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 21-22/5/2002.

4- المجالات والدوريات

1- أحمد سيد مصطفى، «تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري»، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 17، ديسمبر (كانون الأول)، 1996.

2- عبود نجم، "الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 28، سبتمبر 1999.

3- منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مجلة أوراق اقتصادية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 19، القاهرة، أكتوبر 2002.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب

1- Cancetta Lanciaux, "compétitivité et employabilité", revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000, N°409.

2- Donald Kirkpatrick, Evaluation of training and development Handbook, N.Y. American Society for training development 1967

- 3- G.GARIBALDI, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, ed. d'organisation, 1994.
- 4- L. LEVY-LEBOYER, la Gestion des compétences, 2ème édition, ed. d'organisation, 1997.
- 5- Marie Claude Esposito et Martine Azuelos, Mondialisation et Domination économique, éd. Economica, Paris, 1997.
- 6- Michael Armstrong, A Handbook of Personnel Management Practice, reproduced in Personnel in Practice, Currie, Donald: Blackwell Business (Oxford, UK); 1997.
- 7- Michael Porter, The Competitive Advantage of Nations, The Free, 1990.
- 8- Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Trad. Par Pierre Milailles Catherine, Inter. Édition, Paris, 1993.
- 9- Peter B. Wars, Evaluating management training personnel (Feb 1969).
- 10- P. CASPAR et C. AFRIAT, l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, ed. ECONOMICA, 1988.
- 11- R. WHITELEY et D. HESSAN, les Avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients, MAXIMA, 1997.
- 12- S. AIT-EL-HADJ, l'Entreprise face à la mutation technologique, ed. d'organisation, 1989.

2- المجلات والدوريات

- 1- J.L ARREGLE, «Analyse ressource Based et identification des actifs stratégiques», in, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996.
- 2- J.P. NEUVILLE, «la Qualité en question», revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996.
- 3- R. BETTAHAR, «l'Analyse des forces et faiblesses de l'innovation technologique», Revue de Ex L'ENSAG, N°2, 1^{er} trimestre, 1996.
- 4- V-I. DE LA VILLE, «l'Apprentissage organisationnel: perspectives théoriques», in cahier de Français, N°287, 1998.

3- المواقع الإلكترونية

www.mobilis.dz

قائمة الأشكال والجداول

أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	تحديد الإدارة العليا لأهداف التدريب	(1-1)
07	أهداف البرنامج التدريبي الخاص بتنمية العلاقات الإنسانية	(2-1)
60	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	(1-2)
66	التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات	(2-2)
70	سلسلة القيمة لمايكل بورتر	(3-2)
72	عناصر الإطار الوطني للميزة التنافسية	(4-2)
90	المراحل التي يمر بها البحث والتطوير	(5-2)
99	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	(1-3)

ثانياً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
113	توزيع أفراد العينة حسب السن	1-3
114	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2-3
114	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3-3
114	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	4-3
115	تلقي تدريب قبل الالتحاق بمنصب العمل	5-3
115	هل ساعدك على القيام بمسؤولياتك كما ينبغي؟	6-3
116	تلقي تدريب بعد الالتحاق بمنصب العمل	7-3
116	تطبيق التدريب بصورة منتظمة في مؤسسة موبيليس	8-3
117	اعتبار المورد البشري إما شخص يقوم بعمله أو ثروة للمؤسسة	9-3
117	نتائج تدريب الموارد البشرية في المؤسسة	10-3
118	أسباب وأهداف التدريب في المؤسسة	11-3
118	المسؤول عن تخطيط العملية التدريبية في المؤسسة	12-3
119	توضيح أهداف البرنامج التدريبي مسبقاً	13-3
119	مؤشرات وجود احتياجات تدريبية في المؤسسة	14-3
120	وجود ميزانية كافية لتنفيذ البرنامج التدريبي	15-3
120	نسبة مبيعات المؤسسة الموجهة إلى التدريب	16-3
121	التدريب على القيادة وأساليب الابتكار	17-3
122	الرقابة والمتابعة الجادة أثناء تنفيذ التدريب	18-3
122	الرقابة والمتابعة الجادة بعد تنفيذ التدريب	19-3
122	الطرق المتبعة في تقييم نتائج التدريب	20-3
123	المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة	21-3
123	درجة المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة	22-3

124	مدى اكتساب المؤسسة لموارد تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية	23-3
124	كثرة شكاوى الزبائن من منتجات وخدمات المؤسسة	24-3
125	مصادر تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة	25-3
125	نسبة الحصة السوقية للمؤسسة	26-3
126	مقارنة الحصة السوقية للمؤسسة بحصص المنافسين	27-3
126	مساهمة التدريب في تحقيق مزايا تنافسية	28-3
126	التدريب هو الخيار الوحيد للمؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية	29-3
127	الاعتماد على نوع محدد من التدريب لتحقيق مزايا تنافسية	30-3
127	إذا كانت إجابتك بـ "نعم" ماهي أنواع التدريب المعتمدة؟	31-3

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر 2 – تخصص إدارة مالية

استمارة

دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة موبيليس – وكالة قالمة

إلى موظفي مؤسسة "موبيليس – وكالة قالمة" الكرام

في إطار تحضير مذكرة ماستر تحت عنوان "دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" نرجو منكم المساعدة من خلال التفضل بملء هذا الاستبيان، كما نعلمكم أن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض علمية

إشراف الأستاذة

إعداد الطالب

نرجس حداد

وليد خليفي

يسلط هذا البحث الضوء على الميزة التنافسية والتدريب الإداري والعلاقة والدور المحوري الذي يلعبه هذا الأخير في تحقيق الأولى. يتناول الفصل الأول المفاهيم الأساسية للتدريب من خلال توضيح ماهيته واستعراض مراحل المختلفة من تخطيط وتنفيذ وتقييم، بينما يتناول الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية التي تُعد أداة لا غنى عنها اليوم في عالم المنافسة و البقاء في بيئة ديناميكية وسريعة التغير كما يوضح دور التدريب في المساعدة على إنجازها و تحقيقها. جاءت لغة البحث واضحة ومباشرة بهدف رفع الغموض واللبس الذي يكتنف هذين الموضوعين لدى الكثير من الطلبة والدارسين لعلوم الاقتصاد والتسيير آمليين أن يكون عوناً لهم و أن يساهم في تقديم الإضافة وإثراء المكتبة الجامعية.