

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي

دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
دراسة حالة مجموعة لزرقة EURL GROUPE LAZREG

تحت إشراف الأستاذ:

مجدوب وهراني

مقدمة من طرف الطالب:

دوية محمد

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د.مدوري نورالدين	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم
مقررا	د. وهراني مجدوب	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	د.بن حموعبد الله	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم

شكر وتقدير

الحمد لله علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، و الصلاة و السلام على رسوله
الأعظم محمد بن عبد الله، صاحب البيان المحكم أما بعد...
فالحمد و الشكر لله سبحانه و تعالى أولاً وأخراً على توفيقه، فله الفضل وله الثناء
الحسن فبمشيئته سبحانه، تم إنجاز هذا الجهد، فإن كان فيه من نقص فمن نفسي و
الشيطان، و إن كان فيه من توفيق فبتوفيق الله عزّ و جل.

و عملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: « من لم يشكر الناس لم يشكر الله » سنتقدم
بالشكر و العرفان مع فائق التقدير و الاحترام للأستاذ " مجذوب وهراني " على
إشرافه لإنجاز هذا البحث و ما قدمه من نصائح و توجيهات، كما نتقدم بالشكر و
الامتنان إلى من الأستاذ مدوري نورالدين على نصائحه المقدمة ومجهوداته
الكبيرة، والى باقي أساتذة قسم علوم التسيير.

فجزاكم الله عني خير الجزاء

"الله ولي التوفيق"

الإهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل، و هدي بالجواب الصحيح حيرة سائله، فأظهر بسماحته
وتواضع العلماء وبراحته وسماحة العارفين.

اهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما، والى زوجتي
العزيزة، والى ابنتي الغالية عبير، وابني العزيز يونس، والى كل الأسرة الكريمة
والأقارب والى كل الأصدقاء وطلبة قسم علوم التسيير والى كل الأساتذة
بالخصوص الأستاذ مدوري نورالدين الذي لم يبخل علي بالنصائح والتوجيهات، لك

مني ألف شكر، والى الأستاذ الفاضل المشرف على هذا الانجاز السيد مجذوب
وهراني والى السيد بو عقل احمد الذي اخرج هذا العمل إلى النور.

المقدمة العامة

مقدمة:

يمثل العنصر البشري احد اهم موارد المنظمات، حيث انه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ اهدافها، ومن هنا تعمل الادارة على حسن توجيه الافراد وبناء قدراتهم من خلال ربط اهدافهم باهداف المنظمة، وقد اصبحت الحاجة للتغيير في اساليب العمل الاداري اكثر الحاحا وخاصة مع بداية الالفية الجديدة، كما ان للتطور المتسارع في التكنولوجيا اثره على المؤسسة العالمية منها والمحلية، وكذلك البيئة الديمغرافية للقوى العاملة والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في انتاج السلعة وتقديم الخدمة.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الاداري الهرمي التقليدي الى بناء اكثر انفتاحا ومرونة، فقد اصبح التدريب الاداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل فطرح العديد من المقترحات والافكار واجريت الدراسات التي تبرر الاهتمام بالتدريب الاداري، ولكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، واكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقا للكفاءة والفاعلية، فقد وجدت ادارتها ان بإمكانها تقليص النفقات وتطوير دافع العاملين وزيادة الانتاجية من خلال التدريب الاداري للقوى العاملة لديها، وحقيقة الامر انه لا احد ينكر اهمية التدريب في خلق معنى اعظم لحياة الفرد واهمية اكبر للعمل الذي يقوم به واذا وصل الاهتمام بالفرد الى هذا المستوى من خلال الاهتمام بالتدريب وكفاءته ومهارته ومعرفته، فمن الاولى بالمؤسسة استخدامه وعدم التخلي عنه.

ونظرا لازدياد حدة المنافسة في السوق العالمية ولان البقاء كان دوما للاصلاح والاقدر على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق مزايا تنافسية، وحيث انه مع الانفتاح العالمي وفي ظل نظام العولمة باتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجيا متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان احد احتكارها، فلم تعد ذلك الميدان الخصب للتمييز والمنافسة، لذلك ركزت المنظمات على الاستثمار في احد اهم مواردها البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها، ويمكن استثمار هذه الموارد من خلال التدريب الذي يساعد على التكيف مع المتغيرات.

إشكالية الدراسة:

ما مدى مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وتندرج تحت الاشكالية الرئيسية جملة من الاسئلة:

- ما المقصود بالتدريب؟

- ما المقصود بالميزة التنافسية؟

- ما هي العلاقة الارتباطية بين عناصر التدريب وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؟

الفرضيات:

- هناك وضوح لمفهوم التدريب لدى عمال المؤسسة، والاهتمام الجيد من خلال عناصره.

- هناك وضوح لمفهوم الميزة التنافسية.

- هناك علاقة ارتباطية قوية بين عناصر التدريب وتحقيق الميزة التنافسية.

اهداف الدراسة:

- تبيان اهمية ودور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

- التعرف على مساهمة وتأثير التدريب في المؤسسة مما يخدمها في تحقيق اهدافها وتحقيق ميزة تنافسية.

اهمية الدراسة:

تتبع اهمية الدراسة كونها تعالج موضوعا جديا هاما ألا وهو التدريب، حيث يعتبر استثمارا طويلا لاجل موارد المؤسسة البشرية، مما يمكن العاملين من التأقلم مع المستجدات التي تحدث على مستوى العمل، وبهذا تتمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها وزيادة قدراتها التنافسية.

مبررات اختيار الموضوع:

- زيادة اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري.

- التعلق الشديد بمقياس ادارة الموارد البشرية.

منهجية الدراسة:

من اجل دراسة الموضوع تم الاعتماد على منهجين:

* الوصفي في الجانب النظري مبرزين الاطار النظري للعملية التدريبية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

* كما استخدمنا منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من اجل اسقاط الدراسة على المؤسسة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع الحديثة.

الدراسات السابقة:

هناك دراسات سابقة عالجت موضوع التدريب والميزة التنافسية منها:

الدراسة الاولى: بحث بعنوان دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اعداد الطالبة جواد رحيل - جامعة مستغانم 2015.

هدفت هذه الدراسة الى تبيان دور التدريب والتعرف على انواعه وبرامجه في كيفية تحقيق مزايا تنافسية، وتوصلت الدراسة الى ان المورد البشري له اهمية كبرى في تحقيق ميزة تنافسية.

الدراسة الثانية: مذكرة بعنوان دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (في قطاع البنوك في مدينة نابلس) من اعداد الطالبتين لينا مسلم، ميساء مسعود.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة وتأثير التدريب في منظمات الاعمال بما يخدم هذه المؤسسات في تحقيق اهدافها، وتحقيق الميزة التنافسية لها، ومدى التزام العاملين بتطبيق البرامج التدريبية.

الدراسة الثالثة: دراسة ليلي محمد وليد بدران، ماجستير ادارة اعمال، بحث بعنوان دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، نموذج مقترح للبنوك الاسلامية - جامعة دمشق 2010.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تنمية وتدريب الموارد البشرية من وجهة نظر اكااديمية نظرا لتزايد اهمية هذا الموضوع والاهتمام به، والتعرف الى دور برامج التدريب التي تطبقها البنوك الاسلامية وفعاليتها في ايجاد مزايا تنافسية، ويتبين من خلال الدراسة بان البنوك الاسلامية بحاجة الى رأسمال بشري مدعم وذلك لظهور فجوى بين نمو العمل المصرفي وتزايد الطلب.

هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة الى ثلاث فصول منها اثنان نظريان والفصل الثالث تطبيقي وهي كما يلي:

- الفصل الاول: تناولنا فيه عموميات عن التدريب.

- الفصل الثاني: تناولنا فيه عموميات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بالعملية التدريبية.

- الفصل الثالث: قمنا بدراسة تطبيقية على مؤسسة "مجمع لزرق".

الفصل الأول

الأساليب الحديثة في التدريب

المبحث الأول: التدريب في المؤسسة

تمهيد: تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل كبير وكان ذلك نتيجة التغيرات السريعة والتي شكلت ضغوطا في كافة الاتجاهات على المؤسسة من اجل التكيف مع هذه المتغيرات لزيادة وتعظيم قدرتها على مواجهة المنافسة، حيث تهتم المؤسسة بالتدريب لأن ما ينفق عليه الاستثمار في الموارد البشرية قد يكون له عائد في الزيادة الانتاجية.

المطلب الاول: مفهوم التدريب

ان كلمة التدريب بمفهومين اثنين هما:⁽¹⁾

1- التدريب بمعنى "TRAINING": ويقصد به تحضير الفرد لاداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفيا ومهاريا واتجاهيا، او بهدف اخر يهدف نمو الفرد.

2- التدريبي بمعنى تكوين FORMATION: التدريب بهذا المعنى ارقى بكثير منه وذلك لان التدريب في هذه الحالة يكون اداة التغيير اي يكون قادر على التغيير ام التعاريف المتعددة للتدريب تشمل علما مايلي:

- هو ذلك النشاط الانساني المخطط له والهادف الى اكساب المتدربين القناعات والمهارات والمعارف اللازمة، بغرض احداث تغيير في أنشطة الافراد والمنظمة بما يحقق اهداف مقصودة.

- هو تزويد الفرد بالاساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها او الجديدة التي يكتسبها بما يكفيه من تقديم افضل اداء ممكن في وظيفته الحالية ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية.

- التدريب هو عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل.

- او هو الجهود الادارية او التنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الانسان على اداء عمل معين او القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها.

1- التدريب الاداري، المفاهيم والاساليب. الطبعة الاولى 2013، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ص21.

تخضع العملية التدريبية الى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي:⁽¹⁾

1- الشرعية: يجب ان يتم التدريب وفقا للقوانين والانظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.

2- المنطقية: يجب ان يتم التدريب بناءا على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

3- الهادفية: يجب ان تكون اهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.

4- الشمولية: يجب ان يشتمل التدريب على جميع ابعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات كما يجب ان يوجه الى جميع المستويات الادارية في المنظمة ليشتمل جميع فئات العاملين فيها.

5- التدريجية: يجب ان يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة الى الاكثر تعقيدا وهكذا.

6- الاستمرارية: التريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد اخرى لتطويره وتنمية حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة امام التغيرات.

7- المرونة: يجب ان يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والادوات لاشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية للتدريبية.

أهمية التدريب:⁽²⁾

ترجع اهمية التدريب الى المزايا العديدة التي نحصل عليها من ورائه.⁽³⁾

1- العمل على تعديل سلوك الأفراد والجماعات والاتجاهات أيضا.

2- تصحيح الرؤية او التأكيد عليها او توضيحها

3- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة.

4- يمكن عن طريق التدريب التعرف على نواحي القوة والضعف لدى اي مؤسسة.

5- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.

6- رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين.

1- د. بلال خلف السكارنة، طرق ابداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى 2011، ص 29-30.

2- د. هشام حمدي رضا، التدريب الاداري، المفاهيم والاساليب، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1 2013، ص 25.

7- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.

8- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

9- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.

دوافع التدريب: من خلال مفاهيم التدريب واهميته نجد ان دوافع التدريب تتمثل في:⁽¹⁾

- 1- زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الاتقان، ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.
- 2- الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية الى خلق مردود اكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الاداء.
- 3- رفع معنويات العاملين: للتدريب اثر كبير على معنويات العاملين اذ يشعر العامل بجديّة المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره واثمين علاقته مع مهنته التي يعتاش منها، مما يؤدي ذلك الى زيادة اخلاصه وتفانيه في اداء عمله.
- 4- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة: يمثل مصدر مهما لتلبية الاحتياجات الملحة في الايدي العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
- 5- التقليل في الإسراف: تدريب العاملين معناه تعريفهم باعمالهم وطرف اداؤها وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب الى مزيد من الاشراف والرقابة في ادائه لعمله.
- 6- القلة في حوادث العمل: التدريب معناه معرفة العاملين باحسن الطرق في تشغيل الالة وحركة ومناولة المواد وغيرها، ما يعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب علة التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذا العمليات.

1- د. هشام حمدي رضا، التدريب الاداري، المفاهيم والاساليب. دارالراية للنشر والتوزيع ط1 2013، ص23

فوائد التدريب:

يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الاداري على تنميتها لدى الفرد:⁽¹⁾

1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المدرب من بينها:

*معلومات من المناخ النفسي والانتاجي للعمل.

*المعرفة الفنية بالاساليب وادوات الانتاج.

*المعرفة بالوظائف الادارية الاساسية والاساليب القيادية والاشراف.

*معرفة تنظيم المنشأة وسياستها واهدافها.

*معلومات عن منتجات المنشأة واسواقها.

*معلومات عن اجراءات ونظم العمل بالمنشأة.

*معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.

2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب، ومن بينها:

*القدرة على تنظيم العمل والافادة في الوقت.

*القدرة على اتخاذ القرارات.

*المهارات الادارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

*المهارات القيادية.

*المهارات في التعبير والنقاش وادارة الندوات والاجتماعات.

*المهارات اللاغزمية لاداء العمليات الفنية المختلفة.

*القدرة على تحليل المشاكل.

1- د. هشام حمدي رضا، التدريب الاداري، المفاهيم والاساليب. دارالراية للنشر والتوزيع ط1 2013، ص 27- 28

3- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

*تنمية الشعور بالمسؤولية.

*تنمية الروح الجماعية للعمل.

*تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعمل.

*تنمية الشعور باهمية التفوق والتميز في العمل.

*الاتجاه لتأييد سياسات واهداف المنشأة.

*تنمية الاتجاه في التعاون مع الرؤساء والزلاء.

*-تنمية الرغبة في الدافع الى العمل.

*الاتجاه لتفصيل العمل بالمنشأة.

اهداف التدريب:

يوجد هناك اهداف عامة اساسية منها:⁽¹⁾

1- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فاذا حدث فائض في العمالة في تخصص او قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص او تخصصات اخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

2- تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل او المشاغل والدورات التدريبية.

3- ايجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الاداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد او تنتقل لمواقع اخرى.

4- تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة الى تقبل التغيير والاستعداد له وبذل الجهد لوضع التغيرات التربوية موضع الاختبار والاسهام في عملية التطوير والتجديد.

5- تنمية وعي المتدربين بالمستجدات التربوية وتفهم التوجهات الحديثة والاسس التي قامت عليها.

1- د. هشام حمدي رضا، التدريب الاداري، المفاهيم والاساليب. دار الراهة للنشر والتوزيع ط1 2013، ص23

6- الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات المصادر البشرية في تطوير وتنمية معارف ومهارات العاملين في الميدان التربوي.

7- تعريف المتدربين بادوارهم المختلفة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من اداء تلك الادوار بفاعلية وكفاءة.

8- اتاحة الفرص امام المتدربين لتفهم العلاقة الوثيقة بين النظرية والتطبيق في التربية والتعليم.

معوقات التدريب:

هناك العديد من المشكلات التي تقف عائقا في وجه العملية التدريبية ولا يستطيع التدريب ان يجد معها ولا يمثل لها الحل الصحيح منها:

1- اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الافراد.

2- غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر اساسا يعتمد عليها الافراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات.

3- سوء التخطيط او انعدامه على بيانات غير صحيحة او توقعات مبالغ فيها.

4- ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب نقص الاجوبة او سوء معاملة المشرفين لهم او منازعات الافراد مع بعضهم البعض.

ومما سبق ولكي يكون التدريب ناجحا في علاج المشكلات المنظمة لابد ان تكون تلك المشكلات والعوائق ناشئة عن:

1- نقص في مهارات الفرد وقدراته لتأدية العمل.

2- نقص في معلومات الفرد عن العمل.

3- عدم تناسب مفاهيم وسلوك الفرد مع متطلبات العمل.

1- د. بلال خلف السكارنة، طرق ابداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2011، ص39.

المطلب الثاني: أنواع وأساليب التدريب

*انواع التدريب:⁽¹⁾ تتعدد انواع التدريب وتصنيفاته باختلاف الاساس الذي تتم عملية التصنيف بالاستناد عليه، وانه يمكن الاشارة الى الاسس التالية:

اولا: التدريب في ضوء احتياجات الافراد: وينقسم الى ثلاثة انواع:

- التدريب الذاتي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على ان تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسية بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية.

- التدريب الفردي: اين يتم تناول كل فرد على حدة وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة وذلك لتوظيف وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة ولتعريفه بمهام وظيفته وبغير من الاساسيات وقد يتم اثناء العمل اذا ما اريد تطوير معارف ومهارات احد الموظفين على اداة جديدة او على اساليب جديدة.

- التدريب الجماعي: ويكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معاني انجاز مهام محددة او بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم.

ثانيا: التدريب في ضوء احتياجات المنشأة: نذكر منها:

- التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنته او عمل متخصص مثال ذلك وظائف الاطباء والمهندسين والمحاسبين...الخ.

ويهدف هذا التدريب الى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة المشاكل.

- التدريب الإداري: يتضمن المعارف والمهارات الادارية والاشرفية اللازمة لتقلد المناصب هي معارف تشمل العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وادارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

1- عمارة خديجة، دور التدريب في رفع مستوى انتاجية المؤسسة - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص: ادارة وتسيير المؤسسات، جامعة مستغانم، ص 18.

- التدريب القيادي: هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الادارة الثلاث وهي:

أ- التدريب لمستوى الاشراف الاول: هو ذلك التدريب الذي يهدف الى تنمية مهارات العاملين في وظائف الصف الاشرافي الاول والعاملين في هذا المستوى هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وادارة العمل لذي يمارسه عدد محدود من العاملين لا يقومون باي اعباء الشرفية.

ب- الاشراف لمستوى الادارة الوسطى: هو ذلك التدريب الذي يهدف الى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الاشراف الاول، ويصل الى مستوى اقل مباشرة من الادارة العليا والمستويات الدنيا من العاملين.

ج- التدريب لمستوى الادارة العليا: وهو ذلك التدريب الذي يهدف الى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي يكون من مسؤوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمنشأة وتحديد اهدافها في ضوء ما ستسفر عنه عمليات المتابعة والرقابة التي تعدها مستويات الادارة الاخرى ويتمثل هذا المستوى في رؤساء المنشآت اورؤساء الاقسام الادارية الكبرى.

- التدريب المهني: هو يتعلق بالاعمال اليدوية والميكانيكية مثال: ذلك اعمال السمكرة واللحام والبناء والتجارة وغيرها وهنا وغيرها وهنا نجد ان الاسلوب المتبع في بعض الاحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى وذلك بغرض معرفة فنون المهنة.

كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بالتدريب على بعض المهن وعادة تتوافر في هذه الامكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال المهارات وقدرات كبيرة.

ثالثا: التدريب في ضوء احتياجات العمل: ينقسم الى ثلاثة:

- التدريب السابق: هو ذلك النوع من التدريب الذي تتغلب عليه الصفة النظرية ويطلق عليه بالتدريب خلال مراحل الدراسة الاكاديمية وما تقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم باعمالهم في الحياة العملية ويمهد للتدريب الذي تقدم بعد الالتحاق بالخدمة او العمل.

- التدريب التوجيهي: هو ذلك النوع من التدريب الذي هدفه تعليم الموظف او العامل الجديد ومهامه واعماله المنسدة له وظروف عمله واتصالاته، ويطلق عليه بالتدريب الارشادي والابتدائي وفي هذا النوع من التدريب ينتقل الفرد الى عدة اقسام في نشأته خلال وجوده تحت التجربة حتى يتعلم ويعرف الكثير عن واجباته في المنشأة.

1- نفس المرجع بتصريف، ص19.

- التدريب أثناء العمل:⁽¹⁾ هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف الى اكتساب الفرد المهارة اللازمة لاتقان العمل او وظيفته، ويحصل عليه اما من خارج العمل في معاهد او مراكز متخصصة او من داخل العمل من الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات اكبر في ميدان العمل، ولهذا التدريب مزايا اهمها:

- يكتسب الفرد المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة.

- يستخدم الآلات والإجراءات الفعلية والواقعية بعد التدريب.

- التعود على بيئته العمل التي يعمل فيها.

- يتبع النظام الاداري القائم واجراءاته وينصح مع زملائه ورؤسائه.

- عدم التفرغ للتدريب كليا وانما جزئيا والوقت الاخر للانتاج وبالتالي تغطية بعض التكاليف التدريبية وهناك بعض الباحثين يعطي تقسيم آخر الأنواع التدريب وهي كالآتي:

أ- التدريب حسب عدد الافراد المتدربين فيه

1- التدريب الفردي

2- التدريب الجماعي

ب- التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب:

1- في مواقع العمل

2- خارج مواقع العمل

ج- حسب وقت تنفيذه:

1- التدريب يعد التعيين مباشرة

2- التدريب الاساسي: - الموظفين الجدد

- التدريب المهني

3- التدريب اثناء العمل: - التدريب لرفع المستوى

- التدريب التنشيطي (الانعاشي)

- التدريب التخليبي (التبادلي)

4- اعادة التدريب:⁽¹⁾ وهناك انواع اخرى للتدريب من اهمها:

اولا: التدريب الداخلي: هو التدريب الذي يقوم به العاملون في المؤسسة لزملائهم ومرؤوسيمهم، هذا النوع من التدريب قد لانهم به بينها له فوائد كثيرة، التدريب الداخلي ينمي مهارات المدرب والمتدرب ويقوى العلاقة بينهما اذا تم بطريقة سليمة، في التدريب الداخلي يكون التركيز على تطبيقات الموضوع في المؤسسة الموضوع في المؤسسة ومشاكلها.

المدرّب في التدريب الداخلي يكون اكثر حرصا على تنمية مهارات المتدربين يعيب التدريب الداخلي عدم خبرة المدرّب الكافية في التدريب او عدم تقبل المتدربين لفكرة ان يكون زميلا لهم هو المدرّب.

لذلك فقد يكون من المناسب تدريب هؤلاء المدرّبين على مبادئ التدريب وكذلك يمكن ان يراعي ان يكون المدرّب دائما في موقع وظيفي اعلى من المتدربين او ان يتمكن من خلق البيئة والثقافة التي تتقبل التعلم من الزملاء من مخاطر التدريب الداخلي ألا يقوم المدرّب بالتحضير الجيد للتدريب من المراجع والمصادر المختلفة، بل يعتمد على خبرته فقط، وهذا يؤدي الى نقل عادات العمل الخاطئة للمتدربين، هذه المشكلة يمكن تلاقيها بتدريب المدرّبين والاشراف على التدريب للتأكد من ان البرامج معدة بشكل جيد.

على الجانب الاخر يتميز التدريب الخارجي بان المدرّبين قد يكون لديهم خبرة اوسع في مجال التدريب ولديهم خلفية نظرية (او عملية) اعمق، التدريب الخارجي يضيف افكارا من خارج المؤسسة ويسمح للعاملين برؤية وجهة نظر اخرى والمطلع على الجديد، التدريب الخارجي قد يتوفر به وسائل تدريبية غير متوافرة في المؤسسة نفسها، الدورات التدريبية التي يشارك فيها اكثر من مؤسسة تتيح للمتدربين للتناقش والتحاوّر وتبادل الخبرات والاطلاع على تجارب المؤسسات الاخرى بالاضافة الى بناء علاقات عمل جديدة، التدريب الخارجي قد يحبه الناحية التجارية بمعنى ان الجهة القائمة بالتدريب قد لا تهتم كثيرا بنتائج التدريب احيانا لاسلوب خلق دورات تدريبية بمسيات جذابة وجديدة في حين ان المحتوى التدريبي هو نفس المحتوى لدورات تدريبية سبق وان قدمت من قبل وشارك فيها العاملون.

- التدريب الخارجي قد يعيبه بعد الامثلة عن واقع المؤسسة وبعد المحتوى التدريبي عن احتياجات المتدربين لكل من التدريب الداخلي والخارجي مميزات وعيوب ولذلك فانه ينبغي وجود كلاهما بشكل متكامل فالتدريب الداخلي يقضل في الامور التي يستطيع الخبير بها في المؤسسة نقلها لمن هم اقل خبرة مثل ان ينقل المشرف او المهندس خبرة للفنيين وان يقوم المدير المداري

بتدريب العاملين في القطاعات الفنية على الجوانب الإدارية وهكذا، اما التريب الخارجي فتظهر قيمته في الدورات التدريبية المتخصصة والدورات المتعلقة بعلوم او تطبيقات حديثة.

ثانيا: التدريب الخارجي: التدريب في دولة اخرى هو من الامور المكلفة عادة اذ يستلزم الامر السفر بالطائرة والمبيت بفندق بالاضافة الى مصاريف التدريب والتي تكون عادة اعلى بكثير من التدريب المحلي لذلك فان الكثير من المؤسسات لا يكون لديها القناعة باهمية التدريب الخارجي في الحقيقة لا يمكن ان نقول ان دفع مصاريف باهظة في التدريب في دولة اخرى امر جيد على اطلاقه ولا امريء على اطلاقه.

كما نعلم جميعا فان كثيرا من الدول الاجنبية في نواح كثيرة وبالتالي فبعض الدورات التدريبية التي قد تشارك فيها بالخارج قد لا تكون متاحة محليا.

فان كانت هذه الدورات مفيدة للعمل فان قيمتها تكون كبيرة كذلك فان كذلك فان الدورات في الدول الاجنبية تتيح للمتدربين الالتقاء بنظرائهم من مؤسسات من دول مختلفة ومن مؤسسات عالمية بما يجعلهم يقارنون بين اسلوبهم في العمل وبما يقوم به الآخرون وهو ما يشجع على التطوير وجلب افكار جديدة في الواقع فن مجرد زيارة دولة متقدمة قد يجعل الانسان يتعلم اشياء كثيرة تفيد في الحياة وفي العمل بالاضافة لذلك فقد نجد بالخارج امكانيات تدريبية بالخارج غير متاحة من حيث خبرة المدرب وادوات محاكاة وخلافه.

المشكلة تظهر عندما يتحول التدريب بالخارج الى وسيلة لاتاحة الفرصة لبعض العاملين للسفر والتزه، او عندما لا يتم اختيار الدورات التدريبية بعناية او عندما لا يكون هناك الجو الذي يمكننا من استغلال المهارات المكتسبة في التدريب، في هذه الحالات يشعر الكثيرون بان التدريب بالخارج هو عبارة عن خسارة مادية.

فالتدريب بالخارج امر مفيد ولكن ينبغي استغلاله بشكل جيد وذلك ببذل الجهد في اختيار الدورات واختيار المتدربين وباتاحة الفرصة للمتدربين بتطبيق المهارات المكتسبة بعد التدريب وبنقل ما تعلموه لزملائهم أثناء العمل او بعقد ندوة أو محاضرات تدريبية.

من الأمور التي تهمل عادة في حالة التدريب في الخارج هو تعريف المتدربين بثقافة العالم الخارجي والأمور التي يجب مراعاتها، هذه الأمور يكون له أهمية كبيرة في حالة التدريبية لمدة طويلة وخاصة بالنسبة للمتدربين الذين لم يسبق لهم زيارة ودولة أجنبية.

1- نفس المرجع ، ص23

أساليب التدريب: إن أساليب التدريب هي الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية وتنقسم أساليب التدريب إلى ثلاثة أنواع :

1- أساليب العرض: تعد المحاضرة الأسلوب التدريبي الذي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات و الحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم من قبل المدرب إلى المتدربين ويلاحظ على هذا الأسلوب أن المسيطر في الموقف التدريبي هو المدرب فهو يقوم بإرسال المعلومات وشرحها وتوضيحها باستخدام الرموز اللفظية، وتقتصر مشاركة المتدربين بصفة عامة على الاستماع والإصغاء المركزين.

2- أساليب المشاركة في التدريب: ومنها المناقشات دراسة الحالة ن لعب الأدوار، العضو الذهني :

- تمثيل الأدوار: وفيه يتقمص المدرب أدوار معينة ويعتمد على إجراء قابلات والتعامل مع المشكلات في الاتصالات التنظيمية، وهو أسلوب فعال في تنمية الخبرات العملية في العلاقات الإنسانية والقدرة على فهم الناس والآخرين وتعديل الاتجاهات.

- المناقشة الموجهة: أسلوب يدور من خلاله حوار موضوع أو مشكلة معينة مختارة من قبل المدرب ويتناول المجتمعون فيما بينهم المعلومات والآراء والأفكار بصدها ويعتمد أساسا على مشاركة المتدربين للتعبير عن آرائهم ويستخدم هذا الأسلوب مع مجموعة من المتدربين الذين لديهم مستوى متقارب من المعارف والخبرات .

3- أساليب التدريب خارج قاعدة التدريب: تشمل المشروعات ، الزيارات الميدانية، الرحلات :

-الزيارات الميدانية: إن هذا الأسلوب يعطي المدرب فرصة لمشاهدة المواقف والحقائق كما تقع فعلا، والتعرف على بعض الممارسات والمشكلات من واقع الحياة بالإضافة إلى إمكانية تطبيق بعض ما شاهدوه إذا توافرت لهم الظروف المناسبة ويفيد في إكساب المتدربين مهارات في مقارنة المشكلات ومناقشتها في الجلسة التدريبية وخارجها.

- المشروعات التطبيقية: في هذا الأسلوب يطلب من المتدربين (أفرادا أو فرق عمل) القيام بمشروع تطبيقي له علاقة بعملهم ، وبعد انجازه يقوم المدرب أو مقرر فريق العمل باستعراض ما تضمنه المشروع أمام المتدربين ومن ثم مناقشته⁽¹⁾ .

وهناك أساليب أخرى نذكر منها :

- أسلوب السلة في اتخاذ القرارات، يعطي المتدربون هذا الأسلوب سلسلة من الملفات والأوراق والخطابات شبيهة بتلك التي يتطلبها عمل وظيفي معين، ويطلب من المتدربين تخطيط أولوياتهم واتخاذ قراراتهم وإجراءتهم على كل ورقة وتقييم النتائج.

1- د. هشام حمدي رضا، التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب. دارالراية للنشر والتوزيع ط1 2013، ص 34.

- المحاكات: أسلوب تمثيلي يقوم به أفراد متخصصون (ممثلين) على خشبة المسرح لتمثيل موقف ما وصولا إلى حكمة أو فكرة إدارية هامة.

- لعب الأدوار: يتمثل هذا الأسلوب في الطلب إلى المشاركين بلعب ادوار سيقومون بأدائها في وظائفهم ويستخدم في المواقف التي تحتاج إلى تواصل بين الأفراد للمساعدة على تنظيم هذا التواصل وتحديد أشكاله والدروس المستفادة منها.

- الحالات الإدارية: تاريخ وصفحات أو مجموعة ظروف تعطي في شكل قصة تبدو حقيقية يناقشها المتدربون ويقومون إما بتشخيص أسباب المشكلة أو وضع حلول لها.

- التمارين: وفي هذا الأسلوب يطلب إلى المتدربين القيام بمهام معينة تؤدي إلى نتائج معينة وإتباع إرشادات يطلبها منهم المدرب. المشروعات: يشبه أسلوب التمارين في الهدف.

1- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - دور التدريب في رفع مستوى انتاجية المؤسسة، السنة الدراسية 2014 - 2015 ن ص 25 - 26.

المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية

تمهيد: يمثل العنصر البشري اهم موارد المنظمات، حيث انه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ اهدافها، ومن هنا تعمل الادارة على تحسين الافراد وبناء قدراتهم من خلال ربط اهدافهم بأهداف المنظمة، وقد أصبحت الحاجة

للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، كما أن التطور المتسارع في التكنولوجيا أثره على المؤسسة العالمية منها والمحلية، وكذلك البيئة الديموغرافية للقوى العاملة والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي الى بناء أكثر انفتاحا ومرونة، فقد اصبح التدريب الاداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل فطرح العديد من المقترحات والافكار واجريت الدراسات التي تبرر الاهتمام بالتدريب الاداري، ولكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقا للكفاءة والفاعلية، فقد وجدت ادارتها ان بإمكانها تقليص النفقات وتطوير دافع العاملين وزيادة الانتاجية من خلال التدريب الاداري للقوى العاملة لديها، وحقيقة الامر انه لا احد ينكر اهمية التدريب في خلق معنى اعظم لحياة الفرد واهمية اكبر للعمل الذي يقوم به ومهارته ومعرفته، فمن الأولى بالمؤسسة استخدامه وعدم التخلي عنه.

ونظرا لازدياد حدة المنافسة في السوق العالمية ولان البقاء كان دوما للاصلاح والاقدر على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق مزايا تنافسية وحيث انه مع الانفتاح العالمي وفي ظل نظام العولمة، باتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجيا متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان احد احتكارها، فلم تعد ذلك الميدان الخصب للتمييز والمنافسة، لذلك ركزت المنظمات على الاستثمار في احد اهم مواردها وهي الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها، ويمكن استثمار هذه الموارد من خلال التدريب الذي يساعد على التكيف مع المتغيرات.

المطلب الأول: تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي.

اولا: تصميم البرامج التدريبية⁽¹⁾.

ان البرنامج التدريبي يعد الاداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والاهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية، ومن اجل ان تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لابد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسهم، وبين مسؤولين عن ادارة البرامج التدريبية من جهة وبين اختصاصيي التدريب بالمنظمة من جهة اخرى، وفي ما يلي عرض للاجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية.

1- تحديد اهداف البرنامج التدريبي: عند تصميم برنامج تدريبي يجب ان توضح الاهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل اخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الاخرى التي نفذت والتي في طريقها الى التنفيذ.

وفي ما يلي الاسس التي تحدد الاهداف التدريبية:

- ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب وما المستوى المطلوب تحقيقه في المتدرب في برنامج تدريبي او مرحلة تدريبية قبل البدء في برنامج او مرحلة اخرى، او قبل البدء في متابعة التدريب اثناء الاداء الفعلي للوظيفة.

- هل هناك معلومات او مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف وتشارك هذه الوظائف في الحاجة اليها.

- ما درجة صعوبة المعلومات والمهارات المطلوب تحصيلها وهل من الممكن ان يحصلها المتدرب نفسه، ام يجب ان يكون هناك اسلوب او طريقة خاصة لتعلمها.

- ما مدى اهمية المهارة المطلوبة؟ وما هو اثر عدم توفرها ؟

- ما مدى تكرار استعمال المهارات او المعلومات المطلوبة؟ وهل هناك طريقة مثلى لتعلم هذه المهارات والمعلومات في الوظيفة او في برنامج تدريب خاص؟

- ما هو العائد في تدريب شخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟ وهل يكون كفؤ من الشخص الذي لم يدرب في هذا المجال؟

1- د. هشام حمدي رضا، التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب. دار الراجحة للنشر والتوزيع ط.1. 2013، ص 57 - 58.

- ما مدى امكانية تحصيل المهارات او المعلومات المطلوبة؟ وهل تتناسب المعايير الموضوعية مع قدراتهم ودوافعهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ومستويات نضوجهم؟

- ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة؟

- ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة او عدم قدرة الشخص على ادائها بالكفاءة الواجبة؟

- ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي يكتسبها، هل سيمر وقت طويل قبل ان يستعمل هذه المعلومات والمهارات في وظيفة؟

2- تحديد المادة التدريبية:

تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب، المذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها.

- شروط المادة التدريبية:

- ان تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة

- ان تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بان تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي.

- تقسيم المادة العلمية او تحليلها الى اهداف اجرائية من مهارات معلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والاسلوب الملائم لطبيعتها.

- تقديم مكونات المادة العلمية في اسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.

- يجب ان ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية واهداف البرنامج التدريبي وبنوعية الافراد المراد تدريبهم، حيث تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الافراد العاملين.

3- اختيار الوسائل التدريبية:⁽¹⁾ يقصد بها الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق اهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات او الرسالة التدريبية من المدرب الى المتدربين.

وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة والسبب في ذلك يعود الى ان هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة، كما انه لا يوجد طريقة موحدة يمكن اتباعها من قبل المدربين، الا ان هناك عدة امتيازات لابد من مراعاتها مثل القيام بعملية الاختيار، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- نفس المرجع السابق، ص 60 - 61.

- الاعتبارات العلمية، تشمل وسيلة التدريب وثمنها وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدة انعقاد البرنامج.

- اعتبارات تتعلق بالمتدرب: تشمل نوعية ومستوى المتدربين التنظيمية ومستواهم العقلي وخلفيتهم، العلمية والعملية والاجتماعية وميولهم واهتماماتهم.

- اعتبارات تتعلق بالمدرّب، يجب ان تكون عملية اختيار الوسائل التدريبية ضمن الثمن والاسعار المعقولة ومتماشية مع الميزانية المعتمدة لهذه الاغراض، وكذلك متوافقة مع حضارة المجتمع.

- مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده: تتضمن عملية اعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة يشمل الفترة التي يستغرقها التدريب ويختلف كل من مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده باختلاف اهداف البرنامج وطبيعة ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي.

ثانيا: تحديد الاحتياجات التدريبية.

ان تحديد الاحتياجات التدريبية تمثل مرحلة التشخيص بالنسبة للعملية التدريبية، فكما ان الطبيب لا يستطيع ان يصف العلاج قبل فحص المريض وتحديد نوع المرض فانه الصعب تحديد الاشخاص اللذين يشملهم التدريب واهداف التدريب، محتوى البرامج والاسلوب الذي يمكن ان يقدم به التدريب ويمكن تلخيص الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث طرق رئيسية هي:⁽¹⁾

1- تحليل التنظيم

2- تحليل العمل

3- تحليل الفرد

* تحليل التنظيم: عند تحليل التنظيم بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فان التركيز ينصب على معرفة المكان، القسم، الادارة او الفرع الذي يحتاج الى التدريب وماهية هذا التدريب لمعالجة المشاكل التي يعاني منها، وعند تحليل التنظيم فانه يلزم التفرقة بين جانبين رئيسيين هما:

1- د. حفيان عبد الوهاب - دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دار الامام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015، ص 99.

- تحليل الهيكل التنظيمي وتحليل المناخ التنظيمي وفي ما يلي المؤشرات التدريبية لكل منها.

➤ تحليل الهيكل التنظيمي:

- الغاء وظائف قائمة واستحداث وظائف جديدة

- تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف وبالتالي وصف هذه الوظائف ومواصفات استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة او الغاء تقسيمات قائمة.

- تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف وتفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا الى وظائف ادنى منها.

- عدم فاعلية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحوث الموضوعات.

- قصور المعلومات الادارية المتبادلة بين الاقسام الادارية

➤ تحليل المناخ التنظيمي

- ارتفاع شكاوي العاملين

- ارتفاع معدل دوران العاملين

- ارتفاع معدلات الغياب والتاخر عن مواعيد العمل

- ارتفاع معدلات الحوادث واصابات العمل ومعدل شكاوي العملاء

* **تحليل العمل:** يمكن استخدام تحليل العمل لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظمة والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف والمواصفات اللازم توافرها في شاغلي هذه الوظائف وعن طريق هذه الدراسة فانه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل:

- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف

- عدم تناسب التاهيل العلمي او الخبرة العلمية لبعض الافراد مع متطلبات اداء وظائفهم.

- اختلاف انماط السلوك الفعلي للافراد عن الانماط المرغوب فيها

- ضعف الاداء الفعلي للعاملين مقارنة بمعايير الاداء كما تبرزها احصاءات المنظمات المماثلة والدراسات العلمية.

➤ تحليل الأفراد

ينصب الاهتمام هنا على مستوى اداء الفرد الفعلي ومدى امكانية الارتقاء بهذا الاداء، من خلال التدريب ويمكن اللجوء الى المصادر التالية للخروج ببعض المؤشرات التدريبية.

- نتائج تقييم الاداء والتي من المفروض ان تتم بشكل دوري للمنظمة

- ملاحظة الرؤساء والمشرفين لاداء مرؤوسهم

- نتائج الاختبارات التي تتم بالمؤسسة من حين لآخر مثل اختبارات المهارة ومراكز التقييم

- نتائج استقصاءات الرأي التي يمكن اجراؤها من حين لآخر بهدف معرفة رأي الافراد في ادائهم الحالي ومدى حاجتهم للتدريب

وللتطبيق العلمي المنهج تحديد الاحتياجات التدريبية لابد من اتباع الخطوات التالية.

الخطوة الأولى:

يجب تسجيل قائمة بالمشكلات المطلوب التغلب عليها بهدف تطوير الاداء او تحسين الانتاجية بموقف اداري معين او حالة ادارية محددة.

الخطوة الثانية:

دراسة المشكلات التي تتم تحديدها ومحاولة اعادة صياغتها ووضعها في قائمة مختصرة محددة يكون الفصل بينها واضحا.

الخطوة الثالثة:

تحديد وزن مناسب لكل من العناصر الموجودة في مصفوفة مخاطرة البرنامج التدريبي، الوزن الذي يتم تحديده هو نتيجة القيم الموجودة على البعدين الواردين بالمصفوفة وهما بعد مصدر المشكلة ومستوى المشكلة.

كما يوجد فريق من علماء الادارة من يقول بإمكانية تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق ما يعرف بالتدريب ونظرية النظام حيث يعتبرون التدريب نظام متكون من اجزائه وعناصر يختص كل منها بدور متميز، لكن تتوقف الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق اهدافه على مدى التكامل والترابط بين اجزائه وعناصره، وتعتبر فكرة النظام من اهم الاتجاهات الحديثة العلمية السائدة في الفكر الاداري الحديث، حيث توفر اطار عام يجمع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط معين كما يقصد بالاحتياج التدريبي تحديد الفجوة التي تفصل بين اداء المديرين الحالي والمتوقع ومن ثم يتحرك النظام التدريبي لمعالجته، كيف يتم التحديد؟

- ان تحديد الاحتياجات التدريبية عملية يجب ان تسبقها اعادة تخطيط للقوى العاملة على مستوى الدولة وهذا يتطلب ما يلي:

* اعادة النظر في الوظائف القائمة وفيما اذا كان الجهاز الاداري يحتاجها ام لا .

* توصيف الوظائف بدقة ووضع مواصفاتها.

* تحليل القوى البشرية للمنظمة للتعرف على الكفاءات ودرجة اعدادها ومقارنة كل ذلك بما يحتاجه الاجهزة من هذه القوى.

* ان التحديد الناجح للاحتياجات التدريبية يتضمن الاسئلة التالية:

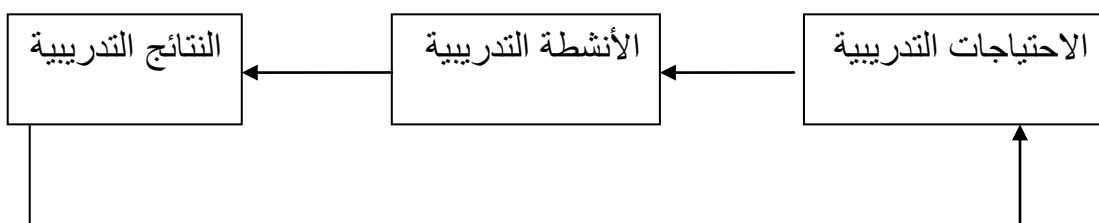
- من هم الافراد المراد تدريبهم ورفع قدرتهم التنافسية؟

- في اي مرحلة من مراحل العمل والخدمة الوظيفية يجب ان يتحرك التدريب؟

- كم يجب ان تكون مدة التدريب المثلي؟

- متى يجب ان يتم التدريب؟

ويمكن تصور التدريب على اساس فكرة النظام وفق الشكل التالي.



من خلال الشكل يمكن ان نوضح ونحدد العناصر الأساسية للنظام التدريبي.

1- المدخل: الاحتياجات التدريبية وهي المدخلات الأساسية للنظام

2- العمليات: الأنشطة والطرق التدريبية جهود لسد الحاجات التدريبية

3- المخرجات: النتائج المتمثلة في انواع التغيير في الاداء ومستويات الكفاءة للمتدربين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير اقتصادية وسلوكية وتمثل هذه النتائج مخرجات النظام التدريبي.

4- المعلومات المرقدة: وهي التي توضح مدى فاعلية النتائج التدريبية من ناحية، ومن ثم تساعد على تقييم النظام التدريبي ككل، ومدى توافقه مع متطلبات البيئة من ناحية اخرى.

المطلب الثاني: تنفيذ وتقييم التدريب

اولا: ادارة وتنفيذ العملية التدريبية: تنظيم البرامج التدريبية يتطلب ادارة وتنفيذ خطة التدريب وفق الاحتياجات التدريبية المقدره الاهداف المقررة وفي مواعيدها المنتظمة الى اختيار المدربين والمتدربين وما يلي:⁽¹⁾

1- تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين في حقل التدريب وهذا يتمثل:

- تقدير الهيكل التنظيمي لجهاز التدريب

- تحديد دور فعالية كل وظيفة من وظائف التدريب ضمن الاطار التنظيمي

- تحليل ووصف الاعمال التدريبية لتقرير الواجبات اللازم انجازها لكل منها وتحديد الصلاحيات اللازم تحويلها لتحقيق الهدف.

2- توجيه العاملين في جهاز التدريب للقيام، باداء المهام التدريبية الملقاة على عاتقهم وتحديد اساليب الاداء ضمن حدود الصلاحيات المخولة لهم تحقيق الخطة التدريبية المقررة.

3- تنظيم واعداد البرامج التدريبية وهذا يتطلب مايلي:

- تنظيم البرامج التدريبي وفق الاحتياجات التدريبية في المنظمة وحسبما هو محدد في الاهداف التدريب، وتقرير المواعيد التي سيتم فيها اجراء هذه البرامج.

- اعداد الموارد التدريبية اللازمة من مراجع وكتب ومحاضرات ومدربين ومتدربين ووسائل الايضاح وتنظيم اوقات المتدربين والاتفاق مع اقسام المنظمة وتقدير الفترات اللازمة لكل جزء من اجزاء البرنامج.

4- اختيار المتدربين: ويتم ذلك بالاتفاق مع الإدارات التنفيذية، وحسب المنهاج التدريبي المقرر ويشمل اختيار مستوى ونوعية المتدرب وتنظيم الوقت الذي يمكن فيه التفرغ للتدريب وتقرير نوع البرنامج الذي يشارك فيه.

1- عمارة خديجة: دور التدريب في رفع مستوى إنتاجية المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسات، جامعة مستغانم، ص 36.

5- اختيار واعداد المدربين: ويشمل الاختيار توفر القدرة والقابلية والاستعدادات ويتطلب ذلك اجراء عدة مقابلات للتحقق، كما يشمل توفر المعرفة والخبرة السابقة في حقل من حقول الادارة وفي اساليب التدريب وانواعه والتكيف لظروف واحتياجات المنظمة.

6- الاشتراك في البرامج والدورات التدريبية الخارجية: وذلك من خلال الاتصال بالمؤسسات والمعاهد التدريبية المختلفة، والاتفاق على المشاركة فيها، وتحديد نوعية العناصر التي ستشارك ثم متابعتهم بعد الاشتراك والتأكد عن مدى استفادتهم من البرامج ومدى الفائدة من هذه البرامج.

7- اعداد البحوث والدراسات الخاصة بالتدريب ومناهجه واساليبه، ويتطلب ذلك الاتصال بمؤسسات النشر والمعاهد التي تغني ببحوث التدريب ودراسات التدريب والقيام باعداد الاحصائيات الخاصة بالتدريب في المنشأة والتعليق عليها لتكون مرشدا للادارة العليا في سياستها التدريبية المقبلة.

8- تنسيق الخليات الخاصة باعداد البرامج واختبارات المدربين والتعاون مع الادارة التنفيذية لتحقيق افضل استفادة في مجالات التنفيذ.

9- توفير الخدمات الادارية الخاصة بتهيئة كافة المتطلبات اللازمة لتقديم اي برنامج تدريبي واعداد ميزانية خاصة بالتدريب.

ثانيا: تقييم التدريب⁽¹⁾

تقييم التدريب هو العملية التي يتم فيها التعرف على درجة فاعلية التدريب بمعنى هل حقق التدريب اهدافه ام لا؟ وبعبارة اخرى هو التعرف على مدى التأثير الذي احدثه التدريب في المشاركين داخل البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة وتأثير ذلك على العمل وكذلك التطوير الذي احدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين، واداء المنظمة.

ومنه يمكن القول أن:

- تقييم التدريب هو عملية وليس نتيجة

- تقييم التدريب هو حاجة وليس غاية

- تقييم التدريب هو منحة وليس محنة

- تقييم التدريب هو استثمار وليس ترفا

1- د. هشام حمدي رضا، التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب. دارالراية للنشر والتوزيع ط.1. 2013، ص 195.

نقصد بعملية التقييم بانها العملية التي تجيب على خمسة اسئلة رئيسية هي:

- هل تفاعل المتدربون مع البرنامج التدريبي المقدم؟

- هل تعلم المدربون شيئا اضافيا؟ او عززوا تعليما سابقا لهم؟

- هل تعرف المشاركون في البرنامج على الية نقل اثر التدريب الى المواقع العمل؟

- هل طبق المشاركون تلك الالية؟ وماذا عن نتائج التطبيق؟

- هل عاد ذلك التطبيق بالفائدة المرجوة على اداء المؤسسة وعلى سلوك الأفراد؟

تبدأ العملية التدريبية بتحديد الاحتياجات التدريبية وتنتهي بتقييم التدريب ويجب على مسؤولي التدريب ان لا يغفلوا العلاقة الوثيقة بين الخطوتين الأولى والختامية.

- المستويات الخمسة للتقييم

ان الاسئلة الخمس الرئيسية اعلاه لتعبر وبشكل واضح عن مستويات التقييم والذي هو الاصل النظري الاكثر شيوعا وانتشارا بين جميع المتخصصين والمحترفين في مجالات تقييم النشاط التدريبي، وقياس العائد على استثمارات التدريب في العصر الحديث، ان هذا المنهج النظري الذي وضعه (دونالد كيرك باتريك) يمكن المتخصصين من التعرف على مدى جودة العمل التدريبي، وتقييم العمل.

ويقسم باتريك هذا المنهج الى اربعة مستويات اساسية يعتمد كل منها على الاخر، بحيث يمكن استخدام النتيجة التي تحصل عليها من كل مستوى لخدمة المستوى التالي له، وهذه المستويات الاربعة هي:

1- رد الفعل: reaction

2- التعليم: learning

3- السلوك: behavior

4- النتائج: results

وقد اضافت الجمعية الامريكية والتطوير كجمعية مهنية مستوى خامس على نموذج باتريك اطلقت عليه العائد من الاستثمار والذي انطلق من محاولة الاجابة على السؤال كيف تستطيع المنظمة التأكد من ان ما انفقته على التدريب كان ذا جدوى وبمعنى ادق كيف نتأكد ان تدريبنا لم يكن ترفا بل استثمارا.

ومن اجل تسهيل التعامل مع هذه المستويات الخمسة للتقييم يمكن اعادة صياغتها على النحو التالي:

المستوى الأول: التفاعل INTERACTION

هو معرفة ردود فعل وأراء المشاركين حول البرنامج التدريبي او العملية التدريبية بشكل عام.

المستوى الثاني: التعلم LEARNING

يقصد به قياس حصيلة التعلم التي حازها المشاركون من هذا البرنامج من مفاهيم ومعارف ومهارات واتجاهات ومدى تفهم المشاركين لهذه المكونات.

المستوى الثالث: إمكانية التطبيق IMPLEMENTATION

يقصد به قياس امكانية نقل هذا التعلم الى واقع العمل .

المستوى الرابع: نتائج التطبيق RESULTS

هو قياس النتائج التي تحققت بسبب التدريب وفي تحسن مستوى الافراد او تطور اداء المنظمة.

المستوى الخامس: العائد على الاستثمار ROI

نقصد بذلك التعرف على مدى تأثير العملية التدريبية ككل على المتدربين والمؤسسة، حيث من خلالها يمكن قياس المحصلة النهائية للعمل التدريبي على الفرد وعلى المؤسسة على حد سواء.

تساؤلات ضرورية حول تقييم التدريب

ان الطريقة المثلى هو اجراء حوار بين الاطراف المعنية بالتدريب يتم من خلاله التوصل الى اجابات على الاسئلة الثمانية المذكورة ادناه وهذه الطريقة تدعى "طريقة الاسئلة الثمانية" وتتلخص بان يتم عرض كل مستوى من مستويات التدريب السابقة على الاسئلة الثمانية التالية:

The why questions?	لماذا نقيّم؟	01
The what questions?	ماذا نقيّم؟	02
The who questions?	من يقيّم؟	03
The whom questions?	من يقيّم؟	04
The when questions?	متى نقيّم؟	05
The where questions?	اين نقيّم؟	06
The which questions?	بأي أداة نقيّم؟	07
The how questions?	كيف نقيّم؟	08

1- لماذا نقيم التدريب: اذا سألنا هذا السؤال، فان هناك عدة مخاوف فجعل هذا السؤال منها:

- لماذا نتعب انفسنا في تقييم التدريب في حين ان نتائج هذا التدريب نادرا ما يستخدم من قبل الادارة العليا، ثم هناك الكثير من المدربين اليوم لا يقومون بهذه الخطوة اي تقييم التدريب.

- الادارة العليا يستطيعون ان يفعلوا ما يريدون من اصلاحات دون تدريب اذا ارادو ذلك.

- هناك صعوبة في ان نقيس نتائج التدريب وتكمن الصعوبة في جمع المعلومات والبيانات، صعوبة توفير المعلومات قبل البدء في عملية التقييم بالاضافة الى ان عملية مكلفة، وقد تنجح في تقييم نتائج التدريب وقد يحدث تغيير في المنظمة تخطيطا واداءا.

- قد تعكس نتائج تقييم التدريب امورا لا ترضي البعض او تزجج البعض.

- ان الاغراض الاساسية لتقييم التدريب تتمثل في:

* قياس ما تم من الخطة وما تحقق من اهدافها.

- * قياس فاعلية البرامج التدريبية التي تتضمنها الخطة بصفة مستمرة ومدى الاعتماد عليها وصلاحيتها.
 - * قياس فعالية الاساليب في التدريب طبقا للاحتياجات المتدربين والظروف الخاصة بكل برنامج تدريبي.
 - * تقييم وقياس مدى التقدم الذي احرزه المتدربون من كفاءة وفاعلية ومدى الفائدة التي عادت عليهم.
 - * قياس كفاءة المدربين انفسهم ومدى قيامهم بواجباتهم لتطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية.
 - * التعرف على فاعلية التدريب والعائد منه، والاثار المترتبة عليه مقارنة بالاستثمارات المالية التي صرفت من اجله.
- 2- ماذا نقيم: اذا نجحنا في الاجابة على السؤال لماذا نقيم؟ فانه يتوجب علينا الوقوف عند السؤال ماذا نقيم؟

* هل نقيم المنهاج التدريبي العام في المنظمة؟

* هل التدريب قضية الجميع ام هو عمل من لا عمل له؟

* هل ينظر للتدريب بمفاهيم مختلفة (التعليم، التكوين، التطوير،...)

* هل تقييم درجة التزام الادارة العليا بالتدريب؟

* هل تنظر الادارة العليا في المنظمة لادارة التدريب فيها نظرة عالية التقدير والاحترام؟

* هل تقييم الاساليب والادوات التدريبية المستخدمة؟

- هل هذه الاساليب مناسبة لمستوى المتدربين الثقافي؟ وما حاجاتهم العمومية.

- هل نقيم الانفاق على التدريب؟

3- من نقيم؟

اذا نجحنا في الاجابة على السؤال الاول والثاني فانه يتوجب علينا الوقوف عند السؤال من نقيم؟

* هل نقيم المتدرب كمشارك في البرنامج؟

* هل يتمتع المدرب بالارحية الكافية التي تجعله مقبولا؟ وهل يبدو المدرب مقنعا لدى الجمهور؟ وهل هو متفهم للعملية التدريبية؟

* هل نقيم دور المدير المباشر للمتدرب؟

- مرحلة ما قبل التدريب

- مرحلة اثناء التدريب

- مرحلة ما بعد التدريب

4- من نقيم؟

قد نتفق على ان المستويات الثلاث السابقة (المدرّب / المتدرّب / المدير) يمكن ان يمارسوا دورا مزدوجا في عملية التقييم، الا انه يمكن اشراك اطراف اخرى، ما نسميهم اليوم بالاستشاريين المحليون، وايضا مدراء ادارات التدريب او الموارد البشرية في المنظمات.

5- متى نقيم التدريب؟

اذا كان هناك من يجيب بان عملية التخطيط لتقييم التدريب عليها تبدأ عند وضع الخطة التدريبية، اي عند تحديد الاهداف، بل حتى البدء في تحديد الاحتياجات، فان هذا الفهم يعني اننا يمكننا ان نتعامل مع تقييم التدريب ضمن ثلاث مراحل زمنية هي:

* التقييم قبل التدريب

* التقييم اثناء التدريب

* تقييم التدريب بعد فترة من تنفيذ البرنامج

6- اين نقيم؟

بمعنى هل نجري تقييمنا داخل قاعة التدريب فقط؟ او يمكن ان ينتقل معنا التقييم الى موقع العمل.

7- بأي اداة نقيم؟

هو كيفية التعامل مع عدد من ادوات او طرق التقييم المختلفة ومن امثلتها:

- التقارير الشفوية

- الملاحظات

- تحليل التكاليف

- اختبارات الاداء

8- كيف نقيم التدريب؟

ان الاجابة على هذا السؤال تمثل الرسالة الاساسية التي تهدف هذا البرنامج للتوصل اليها وذلك ضمن 05 مستويات وهي:

1- درجة التفاعل بين اطراف العملية التدريبية

2- درجة التعليم الذي يحوزه المتدرّب

3- التطبيق في واقع العمل

4- قياس نتائج ذلك التطبيق على الاداء

5- العائد من الاستثمار في كل ما سبق

خلاصة:

يتضح من خلال ما سبق ان التدريب عملية ادارية متكاملة ومستمرة في اي مؤسسة مهما كان نوعها وهو عبارة عن جهود منظمة تهدف الى اجراء تغييرات في سلوك الافراد وافكارهم واتجاهاتهم وقدراتهم.

وذلك حتى يتمكن العاملين من القيام باداء عملهم على احسن وجه وبافضل طريقة ممكنة، وهناك انواع عديدة للتدريب يتم باساليب مختلفة، وللتدريب اهمية كبيرة سواء للفرد او المؤسسة، كما تمر العملية التدريبية بثلاث مراحل اساسية وهي: تصميم البرنامج التدريب، التنفيذ والمتابعة والتقييم وذلك لمعرفة مدى نجاحه وتحقيقه للاهداف المسطرة.

الفصل الثاني

دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

تهتم البيئة الصناعية على المستوى العالمي بعدد من الخصائص التي تؤثر على المؤسسات، وذلك نتيجة تحديات عديدة افرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغيير، ولعل اهم هذه التحديات تتمثل في منافسة تزداد حدتها وتتعدد منابعها.

ولقد ادى هذا الى زيادة شدة المنافسة في السوق، فاصبحت المؤسسات مهددة بالفناء والزوال، وهذا ما دفع بالمؤسسات الى ضرورة امتلاك مزايا تنافسية والبحث عن مختلف مصادرها واسس بناءها.

وامام هذا الوضع نعتبر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من اهم الاستراتيجيات التي يمكن ان تتبعها المؤسسة في سبيل تحقيق ميزة تنافسية، فحسن اختيار وتوظيف الموارد البشرية وتدريبهم وتقييم ادائهم يمكن المؤسسة من حيازة ميزة تنافسية والتي تمكنها من مواجاة المنافسين.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

لقد اصبحت الميزة التنافسية تحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة خاصة في عصر العولمة، وانفتاح الاقتصاد الذي يمثل في نفس الوقت فرصة وتهديد للمؤسسة من اجل تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية.

المطلب الاول: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية

اولاً: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية⁽¹⁾

ان ظهور الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة وانما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الاصعدة، فقد كان مفهوم الميزة النسبية الاساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول، اما عن نشأة الميزة التنافسية التي تعتبر امتداد لمفهوم الميزة النسبية لـ "ريكاردو" فتعود الى اواخر السبعينات من خلال شركة ماكينزي للاستثمارات وذلك اعتماد على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزوههم للاسواق العالمية، فبالرغم من اختلاف الظروف البيئية نجحوا في اختيار ومعرفة ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في مواقع قوتهم وانطلاقا من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الامريكية وخاصة بعد ظهور كتابات استاذ الادارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد "مايكل بورتر" بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

وللميزة التنافسية عدة تعاريف نذكر منها مايلي:

1- تعريف "M. Poter": الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى اخر بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع.

2- تعريف "علي السلمي": الميزة التنافسية هي المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز.

3- تعريف "نبيل مرسي خليل": تعرف على انها ميزة او عنصر تفوق المؤسسة، ثم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.

4- تعريف "صلاح عبد القادر النعيمي": وهي قدرة المؤسسة على التفرد لاشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد الى ما تملكه من مدخلات كفؤة تؤهلها لاداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من اجل زيادة القيمة وتقديم منتجات سصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها.

1- من اعداد الطالب عبد الحكيم حزبي، اثر الاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف.

5- تعرف الميزة التنافسية على انها القدرة على الاستغلال الامثل لمواردها وخاصة البشرية منها لصياغة وتطبيق السياسات والاستراتيجيات المناسبة التي تميزها عن بقية المؤسسات المنافسة.

من خلال ما سبق يمكننا القول ان المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية اذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزيائنها، من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهة وتحقيق ارباح تضمن لها البقاء والاستمرار.⁽¹⁾

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية بعدين اساسين هما:

البعد الاول: القيمة المدركة لدى العميل.

تمثل في مدى ادراك العملاء بما تحققه لهم المؤسسة مقارنة بمنافسيها ولكي تتحقق الميزة التنافسية يجب ان يدرك العملاء ان ما يحصلون عليه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة، هو اعلى قيمة من تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون.

ان تحسين القيمة المدركة لدى العملاء لابد ان يستند على اربعة مبادئ هي:

* زيادة ولاء العملاء

* مواجهة ضغوط المنافسة

* الحصول على عنصر التميز القائم على لعطاء اولوية لخدمة العملاء

* زيادة فعالية التسويق

البعد الثاني: التميز.

يقصد بالتميز تلك الخدمة التي لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة ولكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز وهي:

1- الموارد المالية: هي املاك المؤسسة لطرق تمويل تحت ظروف شروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار.

2- الموارد المادية: والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة الى املاك ادوات وتجهيزات والات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض، حيث استغلال هذه الموارد يؤدي في النهاية الى منتج او خدمة متميزة عن المنافسين.

1- نفس المرجع السابق، ص 83.

3- الموارد البشرية: هو العنصر الأكثر أهمية في معادلة التميز، فالموارد البشرية وما تمتلكه من موارد وكفاءات تمثل العنصر الجوهري في خلق التميز للمؤسسة.

4- الامكانيات التنظيمية: هي قدرة المؤسسة على ادارة انظمتها البشرية، الانتاجية والتسويقية بفعالية لمواجهة وسد احتياجات عملائها وهذه الامكانيات تساهم في تميز المؤسسة، وذلك باعطاء قيمة لمنتجاتها او خدماتها يصعب على المنافسين تقليدها.

ثالثا: انواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين هما:

1- ميزة التكلفة الأقل: معناه المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج باقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد اكبر، ونقول عن مؤسسة ان لديها ميزة التكلفة الاقل اذا كانت تكاليفها اقل من تكاليف المنافسين، وللتحكم في مختلف التكاليف، تكون المراقبة من خلال العوامل التالية:

أ- اقتصاديات السلم: يقصد بها توسيع المؤسسة لعدد منتجاتها او خدماتها من اجل توزيع التكاليف الثابتة على اكبر عدد ممكن من الوحدات.

ب- منحى التعلم: يقصد به ان تكرر نفس العمل يؤدي الى تقليل فترة الانجاز، وبالتالي ربح الوقت وتخفيض التكاليف.

ج- مراقبة الارتباطات: هناك بعض الانشطة تتداخل مع بعضها البعض في سلسلة الانتاج فلا بد على المؤسسة ان تعرف هذه الانشطة والتركيز عليها من اجل تخفيض التكاليف.

د- مراقبة الاجراءات: حيث ان الكثير من المؤسسات تقوم باتخاذ اجراءات اضافية لا قيمة لها، فينبغي عليها الغاؤها والتخلص منها، اذا كان ذلك لا يؤثر على الميزة.

هـ- مراقبة تموقع الانشطة: محاولة تقرب الانشطة من بعضها البعض جغرافيا.

و- مراقبة الرزنامة: محاولة المؤسسة تنظيم انشطتها الانتاجية والخدماتية وفق رزنامة زمنية تسمح لها بتخفيض التكاليف.

2- ميزة التمييز: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظرة المستهلك، وهذا ما يجعل الزبائن متعلقين بالمنتجات المقدمة، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة، يتم الاستناد الى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي نذكر من بينها: التعلم واثار انتشاره، نوعية عوامل الانتاج المسخرة للنشاط، كفاءة وخبرة المستخدمين في نشاط التكنولوجيا المستعملة.

رابعاً: مصادر الميزة التنافسية.

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية وهي: التفكير الاستراتيجي، الاطار الوطني، ومدخل الموارد.

1- التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على استراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق اسبقية على منافسها من خلال الحيازة على ميزة او مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على انها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق اهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح او فشل المؤسسة وصنف "M.PORTER" استراتيجيات التنافس الى ثلاث اصناف:

أ- استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف الى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين ومن بين الدوافع المشجعة على تطبيقها: وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماما بالسعر.⁽¹⁾

ب- استراتيجية التميز والاختلاف: من خلال تقديم تشكيلات وخدمات ممتازة للمنتج، السمعة الجيدة وبتزايد نجاحها بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

ج- استراتيجية التركيز او التخصص: تهدف الى بناء ميزة تنافسية والوصول الى مواقع افضل في السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين بالتركيز على استخدامات معينة للمنتج.

2- الاطار الوطني: ان الاطار الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة او مزايا تنافسية، لذلك نجد عوامل الانتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الموفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية.

3- مدخل الموارد: يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث ان حيازة هذه الاخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا نجاح الاستراتيجية ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ- الموارد الملموسة: تصنف الى ثلاثة انواع: الموارد الاولية، معدات الانتاج، الموارد امالية.

ب- الموارد غير الملموسة: تتميز فيها ما يلي: الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، المعرفة.

4- الكفاءات: تعتبر اصل من اصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين وتصنف الكفاءات الى صنفين:

أ- الكفاءة الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من اجل الاداء الحسن لمهام مهنية محددة، ومن خصائصها ان يكون الفرد حيويًا، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار...

ب- الكفاءات الجماعية او المحورية: تعرف على انها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الاخيرة بانشاء موارد جيدة للمؤسسة.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

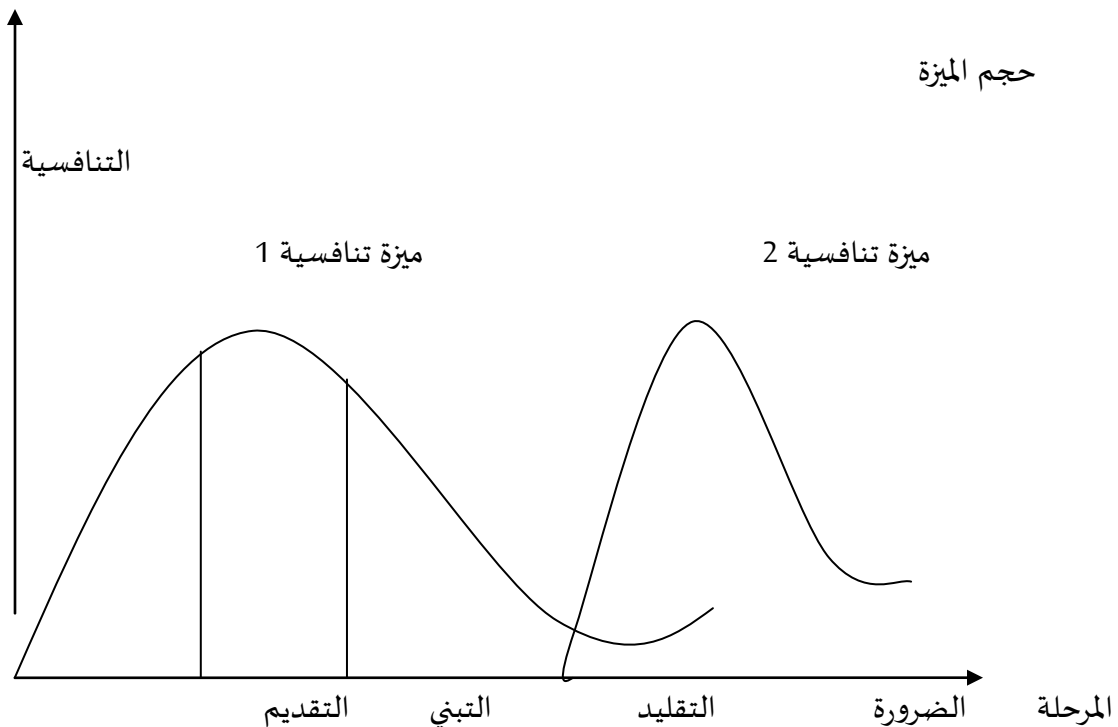
أولاً: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هامين هما:

1- البعد الأول: حجم الميزة التنافسية.

تتحقق استمرارية واستدامة الميزة التنافسية اذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الاقل او تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام، كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلب جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها.⁽¹⁾

وللميزة التنافسية دورة حياة على غرار دورة حياة المنتجات وتوضح هذه الدورة في الشكل التالي:



وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

أ- مرحلة التقديم:

تعد اطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية بمرور الوقت انتشارا اكثر فاكثرا، ويعود ذلك الى القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من العملاء.

ب- مرحلة التبني: هنا تعرف الميزة التنافسية استقرار نسبي من حيث الانتشار، باعتبار ان المنافسين بدأوا يركزون عليها.

ج- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا الى الركود وذلك لكون المنافسين قاموا بتقليدها.

د- مرحلة الضرورة: هنا تاتي ضرورة تحسين الميزة الحالية واذا لم تتمكن المؤسسة من تحسينها او الحصول على ميزة جديدة فانها تفقد اسبقيتها تمام، وعندها يكون من الصعب العودة الى التنافس من جديد.

2- البعد الثاني: نطاق التنافس

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، وهناك اربعة ابعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي⁽¹⁾:

أ- نطاق القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع عملائها وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق، او خدمة كل السوق.

ب- النطاق الرأسي: يعبر عن مدى اداء المؤسسة لانشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الاقل او التميز.

ج- النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية او الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الانشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

1- المرجع السابق نفسه، ص 91.

د- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الانشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات او التكنولوجيا او الافراد او الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتهي اليها المؤسسة.

معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

للحكم على الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي:

1- مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفقا لدرجتين هما:

أ- مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والموارد الاولية، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

ب- مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل المستوى التكنولوجي، تمييز المنتج والسمعة الطيبة، وذلك استنادا الى مجهودات تسويقية متراكمة، او علاقات وطيدة مع العملاء تحكّمها تكاليف تحول مرتفعة وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص اهمها:

* توفير ما يتطلب توفير مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الافراد المدربين تدريباً خاص، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.

* تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، البحث والتطوير، التسويق.

ويترب على هذه الانشطة خلق مجموعة من الاصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

اذا كانت المؤسسة تعتمد على ميزة واحدة فقط، فإنه يمكن للمنافسين تقليدها والتغلب على آثارها، اما في حالة تعدد مصادر الميزة ، فانه يصعب على المنافسين تقليدها والتغلب على اثارها.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد او محاكاة الميزة القائمة حالياً، فانه يجب ان يتحرك المؤسسة نحو خلق مزايا جديدة وبشكل اسرع ، لهذا فإنه يتطلب الامر قيام المؤسسة بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة او مستوى مرتفع.

* قوى الميزة التنافسية:

ان قوى الميزة التنافسية يمكن التطرف اليها من خلال الشكل التالي:

تهديد المنافسين الجدد/ الداخلون المحتملون

متنافسوا

القطاع

اتساع دائر

الموجودين

المنافسة بين الموجودين

الموردون ومدى

قدرتهم على

المساومة

الزبائن ومدى

قدرتهم على

السلطة

ان هذا الشكل الذي بين أيدينا يوضح قوى الميزة التنافسية حسب ما وضعه مايكل بورتر، وسنتطرق بالشرح والتفصيل لهذا الشكل.

أ- تهديد المنافسين الجدد: ⁽¹⁾ ان أول قوة تنافسية حسب PORTER تتعامل مع السهولة او الصعوبة التي يمكن ان يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح انه كلما زادت صعوبة الدخول الى السوق قلت المنافسة وزادت الارباح المحصلة على المدى البعيد ذ، وقد حدد PORTER سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول الى السوق هي:

- اقتصاد الانتاج الكبير

- تميز المنتجات

- متطلبات رأس المال

1- د. حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الامام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015 - ص 54-55.

- تكاليف التحويل

- اختراق قنوات التوزيع

- مزايا الشركات قائمة مسبقا

- سياسات الحكومة

ب- ضغط المنتجات البديلة: تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج او الخدمة على سبيل المثال، فإن السيليلوز والصوف الصخري والمواد العازلة يمكن ان تحل الفير العازل.

ويؤكد بورتر ان هذا التحول يصبح ذا خطورة واضحة عندما يزود متلقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم اسعار تجارية افضل، فعلى سبيل المثال نظام الانذار الالكتروني اثر على شركات الامن نظرا لانه يقدم نفس الحماية مع اقل تكلفة.

ج- التنافس بين المتنافسين: يؤكد PORTER ان مستوى المنافسة في اي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المتنافسين وتزداد المنافسة عندما يحدث الاتي:

- اذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة او المنظمات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم او الموارد.

- عندما يكون هو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطئي التطور.

- وجود مخزون يكلف المنظمة تكاليف عالية.

- عندما تختلف استراتيجيات المنافسين ومبادئهم وشخصياتهم، فقد لاحظ PORTER ان المنظمات الاجنبية تجعل البيئة التنافسية اكثر تعقيدا او ذلك لان اهدافهم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية، وبالمثل بالنسبة للمؤسسات او المنظمات الاحدث والاصغر فهي اكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة اكبر في السوق.

- عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة.

د- قوة مساومة الزبائن: ان قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار ان الزبائن يسعون دائما الى فرض اسعار منخفضة مع المفاوضة على خدمات واسعة الجودة ومناسبة الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية المنظمة وجاذبيتها، لانه من الصعب الحصول على الزبائن ومن السهل فقدهم، لان الزبون يتميز دائما بعدم الوفاء للتنظيم وبالتالي يؤثر على تنافسية التنظيم.

و- قوة مساومة الموردون: ان قوة مساومة الموردون بامكانها ان تشكل تهديدا حقيقيا للمنظمة، فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الاسعار بتدني مستويات الجودة للموارد التي يوردونها.

المبحث الثاني: التدريب كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: التطوير والتغيير التنظيمي ودورهما في دعم تنافسية المنظمة

أولاً: التغيير والتطوير التنظيمي

تعريف التغيير التنظيمي: يعرف التغيير التنظيمي بأنه عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

كما يعرف أيضا على انه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع التركيز الخاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة.⁽¹⁾

من خلال ما تقدم يتضح بان التغيير التنظيمي يعني بتلك الأنشطة والسلوكيات التنظيمية التي تستهدف الانتقال من حالة إلى حالة أحسن وبأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت، كما انه يحوي تلك السلوكيات التي لا بد أن يتحلّى بها العاملون داخل التنظيم من اجل المرونة مع البيئة التنظيمية والارتقاء الكامل في جو العمل وأنشطته داخل التنظيم وبما يتوافق مع البيئة .

ثانياً: تعريف التطوير التنظيمي

يعرف التطوير التنظيمي بأنه عبارة عن شبكة معقدة من الأوضاع التي تحسن من قدرة أعضاء المنظمة على إدارة كيان منظماتهم عن طريق جعلهم أكثر ابتكارا وإبداعا في حل مشكلاتهم ومساعدتهم على التكيف والتلاؤم مع البيئة الخارجية.

ويعرف "وندل فرنش" التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدراتها على حل المشاكل وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات ويتم هذا بموجب استخدام أم العلوم السلوكية.

1- د. حفيان عبد الوهاب- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015، ص71.

أما "شين" فيعرف التطوير التنظيمي على أنه برنامج مخطط يشمل المنظمة كلها ويتكون أجزاءه عادة من الأنشطة التي يقوم بها مستشار التنظيم مع الأفراد أو الجماعات الصغيرة.⁽¹⁾

يتضح من التعريفات أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن الآليات التي تسعى المنظمة إلى امتلاكها والتي تمكنها دوماً من التأقلم مع بيئتها وحل المشاكل التنظيمية بسهولة ودون التأثير السلبي على عمليات المنظمة.

- الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة التنظيم وقد تنجم تحت التغيرات البيئية أو المناخية ذات صلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو مخرجاتها.

أما التغيير التنظيمي فهو عملية موجهة وهادفة تسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي ولخارجي بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.

أسباب التغيير والتطور التنظيمي:

إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تحدث إلا بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما توجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير والتطوير التنظيمي.

أ- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية ومن ثم تختفي روح اللامبالاة السلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.⁽²⁾

ب- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو السلبي بالرفض، وكلا النوعين يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في المضمون والشكل.

1- نفس المرجع بتصريف، ص72.

2- نفس المرجع، ص73.

ج- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل كل من التطوير والتغيير على إثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه من تطوير وتحسين في كل المجالات لزيادة الإنتاج وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الأتي: (1)

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.

- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.

- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.

د- التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على زيادة قدرة المنظمات على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة وما تواجه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.

و- زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير دائما إلى الوصول إلى أعلى درجة من التنفيذ والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:

- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.

- معرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل عمليات الحفز وتحسين المناخ .

- العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل .

* أهداف برنامج التغيير والتطوير التنظيمي وعوامل نجاحه:

إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما هي عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.

1- نفس المرجع، ص74.

- مساعدة الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين بالمنظمة والمجموعات الأخرى من المتعاملين.

- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن العمليات المختلفة ونتائجها.

* عوامل نجاح التغيير والتطوير التنظيمي:

- التغيير لابد أن يركز في انجازه على خلق رؤية في كل التنظيم، أي لابد من التركيز على الرؤية المشتركة لفائدة التغيير بين عمال التنظيم والمتعاملين معه من البيئة الخارجية.
- لإدارة عملية التغيير دور المسئول عن عملية التغيير.
- تحديد العلاقة بين المخططين ولمنفذين.
- بناء وتوطيد العلاقات الفعالة والقوية بين الفنيين والإداريين وذلك عن طريق تحديد السلطات والمسؤوليات بشكل واضح.
- اعتماد التدريب مستمر وتشجيع الأفكار الجديدة والابتكار.
- المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج ومراعاة نظم التحفيز والمكافأة.
- تطبيق عملية التغيير على مراحل.

* خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يمكن ذكرها فيما يلي:

- 1- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، من هنا فان إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوة التغيير.
- 2- الواقعية: وتعني يجب أن ترتبط عملية التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 3- التوافقية: أي يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المتطلعة للتغيير.
- 4- التفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك قدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات المدارية المستهدفة تغييرها.
- 5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- 6- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو قائم من اختلال في المنظمة.

7- الرشد: هنا لابد أن يخضع كل تغيير وقرار لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

8- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، لما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فانه تتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

* المداخل الأساسية لتطبيق التغيير والتطوير التنظيمي: تحاول اغلب المنظمات الرفع من مستوى جودتها ونوعيتها وتعمل بشكل متواصل في تكثيف جهودها للاستمرار في برنامج التحسين والتطوير المستمر نتيجة للضغوط التي تتعرض لها سواء من المنافسين أو سبب رغبتها في زيادة حجم أعمالها لتطبيق مدخل التطوير والتحسين المستمر كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية ما يلي:

أ- البحوث والتطوير: وتتضمن الجهود المبذولة للقيام بالبحوث والتطويرات الجديدة الهامة والتي لها تأثيراتها المباشرة على الأنشطة التنافسية وعلى مستقبل المنظمة ومن المشكلات المرتبطة بهذه الوسيلة أن عددا كبيرا من المنظمات قد يعارض إنفاق جزء كبير من الأموال على مثل هذه البحوث والدراسات خوفا من الفشل في تحقيق الأهداف المرجوة منها وقد تفضل استثمار تلك الأموال في نواح تدر عليها عائدا مضمونا وهذه النواحي قد تكون واقعة خارج العمليات المرتبطة بتطوير الميزة التنافسية للتنظيم.

ب- المنافسون: يعتبر المنافسون وسيلة اساسية من الوسائل المساعدة في برنامج التطوير المستمر للاستراتيجية التنافسية للتنظيم ومع انه قد تبدو عمليات المنافسة للوهلة الاولى على انها ليست اخلاقية وخاصة عندما تتبنى احدى المنظمات افكار منظمة اخرى فقد وضعت قوانين رخصة الصناعة وحماية حقوق الاختراع لحماية المنظمات من سرقة التكنولوجيا ولكنت ليس من الخطأ ان تستفيد المنظمات من خبرات بعضها بعضا وبشكل خاص في مجال تنمية وتطوير مديرين فعالين لها، وبالتالي لا يوجد اعتداء عليها اذا استخدمت منظمة معينة الطريقة نفسها أو الاسلوب ذاته، وبعبارة اخرى يمكننا القول ان المنظمة تستطيع انجاز مهماتها وتنمية مديرها دون الاعتداء على الاخرين.

ج- الزبائن: يمثل الزبائن مصدرا اساسيا لتطبيق مدخل التطوير والتغيير في الاداء التنافسي للتنظيم، وذلك من خلال الشكاوى التي يقدمون بها وتحديد نواحي الضعف والقصور في اعمال وكفاءة المنظمة وانجاز الاجراءات التصحيحية اللازمة والقيام بعملية التحسين والتطوير بما يخدم ويتفق مع حاجات الزبائن.

د- الموارد البشرية: وغالبا ما تقدم الموارد البشرية الاقتراحات المرتبطة باستخدام مدخل التطوير والتحسين المستمر في التنمية الادارية، وتمتاز هذه الوسيلة عن غيرها من الوسائل في ان العمال عم على صلة مباشرة بمراحل اتمام العمليات والانشطة وبعلاقتهم مع الادارة وبالتالي يمكنهم تقديم اقتراحات عملية في ضوء الظروف التي تملها البيئة والمحيط التنافسي.

هـ- الإدارة: تمثل الادارة الوسيلة الرئيسية والاداة الفعالة في تطبيق مدخل التطوير والتحسين المستمر في ميدان الاستراتيجية التنافسية فهي التي تقررها ما اذا كان هناك حاجة لاستخدام هذا المدخل ام لا وتحديد اي المصادر يمكن ان تستخدم للحصول على الافكار والمعلومات الضرورية عن ذلك ويجب ان يتم ذلك ضمن النقاط التالية:

- يجب ان تؤكد الادارة العليا التزامها ورغبتها بتقديم الدعم المطلوب للحصول على تنمية ادارية فعالة ومتميزة.

- يجب ان تكون الادارة مثابرة بجهودها لتحقيق التميز التنافسي.

- يجب ان تبين الادارة اولياتها التنافسية بوضوح وما يجب ان تفعله الموارد البشرية لتحقيق ذلك.

- يجب صنع المنتج وتقديم الخدمة بشكلها الصحيح من اول مرة للتأكد من فعالية الاستراتيجية التنافسية.

*** التطوير والتغيير التنظيمي ودورهما في دعم تنافسية المنظمة:**

بعد التطرق لتحديد المفاهيم المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي نحاول توضيح دور كل من العملتين السابقتين في دعم تنافسية التنظيم من خلال اسباب واهداف التطوير والتغيير التنظيمي، فهما يساعدان المنظمة على تحديد وتجديد متواصل لقناة الاتصال ومصادر التزود بالمعلومات حول نشاط المنظمة واعمال المنظمات المنافسة في نفس القطاع والتعرف على البيئة التي تعد بدورها احدى متطلبات الميزة التنافسية خاصة فيما يتعلق بتحليل التنظيم.

كما يهدف التغيير والتطوير التنظيمي ايضا ومن خلال ما تقدم الى زيادة مقدرة المنظمة على النمو والبقاء والذي تضمنه وتؤمنه الميزة التنافسية في التنظيم، فلا تستطيع المنظمات في الوقت الحالي البقاء على قيد الحياة باعتبارها جزء من النظام الاجتماعي الا اذا كانت منافسة على المستوى المحلي والعالمي، فالتغيير والتطوير التنظيمي داخل التنظيم يكون مقترنا وتابعا للتغيير في الظروف البيئية للتنظيم.

كما يساعد التغيير والتطوير التنظيمي الموارد البشرية للتنظيم على ابداء قدراتهم وحفزهم وكيفية التعامل معهم في الوقت الحاضر والتي تعد في غاية الاهمية وستزداد في المستقبل اهمية للموارد البشرية كأهم مصدر من مصادر تحقيق التفوق والميزة التنافسية.

ومن هنا يمكن ان نستنتج بان التغيير في المنظمات اصبح مسألة مصيرية بالنسبة لكافة انواع المنظمات ، فلا بد من التغيير والتطوير المستمر لمواجهة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، كما ان منظمات الاعمال اصبحت تواجه تحديات ومفاجآت في ظل عدم التنبؤ البيئي في بيئة شديدة التنافسية من شتى وكافة الجوانب التكنولوجية، السوقية، الاقتصادية، الاجتماعية، والزبائن.

ان التحدي الاول يكمن في ادراك واحاطة المنظمات لهذه التغيرات البيئية خاصة مع الانفتاح على الاسواق العالمية وما جاءت به من تبني لمعايير تقديم الخدمات بصفة عالمية وسرعة انتقال المعلومة والاموال بالاضافة الى سرعة التسليم وتقديم الخدمات، وهذا ما اصبح سهلا في زمن العولمة ولا يكون ذلك الا بامتلاك المنظمة لادوات التكيف البيئي السريع مع هذه التغيرات.

من هنا يصبح تبني المنظمات لمنهج التغيير والتطوير التنظيمي في كافة الاقسام والمستويات التنظيمية ضرورة ملحة لدعم الميزة التنافسية للتنظيم ودعامة لتحقيقها على المستوى المحلي والعالمي.

والتحدي الثاني الذي يمكن ان تواجهه المنظمات هو اقناع العاملين بان التغيير هدفه العاملين يقوم به العمال من اجلهم اولا ومن اجل التنظيم ثانيا، فهم دائما وسيلة التغيير وغايته لا يكون ذلك الا من خلال التمكين EMPOWERMENT والمشاركة في صياغة اهداف التنظيم ورسالته.

المطلب الثاني: العلاقة والأثر بين التدريب والميزة التنافسية

أولا: أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية

لقد وهب الله سبحانه وتعالى الانسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للادارة المعاصرة ان المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال وان ما يتاح لديها من موارد مادية وتقنية ومعلوماتية وما قد تتميز به تلك القدرة التنافسية، الا انها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة، لذلك لابد من توفير العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والابداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، التطوير والتحديث، وغيرها من العمليات التي هي من انتاج العمل الانساني وبدونها لا يتحقق اي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري او تواجده ليس كافيا لضمان تحقيق الاهداف المتوخاة للمنظمة او تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية واطلاق الفرصة امامه للابداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه الى الابتكار والتطوير، اذا ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ.⁽¹⁾

ثانيا: علاقة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية

لادارة الموارد البشرية اثرهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدور الذي تلعبه هذه الادارة والذي يتمثل فيما يلي:

- القدرة على ادارة التغيير: تسعى المنظمات في البيئة الديناميكية الى زيادة قدرتها على التغيير وهذه القدرة تتضمن الاستخدام السليم للموارد البشرية وميزات مدراء الموارد البشرية من خلال توظيف افراد ذوي مرونة اكبر والعمل على تنميتهم وتدعيم معايير الابتكار لديهم.

- ضمان نجاح واستمرارية المنظمة: ويبرز من خلال ذلك دور خبراء ادارة الموارد البشرية ايضا في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة، واعادة الهندسة وتوسيع التخطيط الاستراتيجي والتعاقد مع الكفاءات الضرورية لتطبيق مثل هذه الخطط.

1- الطالبة: جواد رحيل، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لاستكمال شهادة ماجستير اكاديمي، الطور الثاني في ميدان، علوم اقتصادية وتسيير وعلوم تجارية، فرع علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة حاصدي مرباح، ورقلة، ص 10.

- القدرة على استخدام المدخلات والمخرجات التنظيمية: تبرز ادارة الموارد البشرية من جانب المدخلات من خلال استثمار النقص في سوق العمالة الخارجي، فالمنظمات التي لديها افراد بقدرات فريدة ومعرفة يمكن ان تحقق مزايا اقتصادية متعددة واما فيما يرتبط بالمخرجات التنظيمية فيمكن لادارة الموارد البشرية في هذا الصدد ان تحقق تنافسية للمنظمة بالاعتماد على المخرجات التي تتضمن المعرفة واستراتيجية الموجودات المرئية مثل السمعة، جودة الخدمات.⁽¹⁾

- التركيز على تدريب الموارد البشرية: تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال رفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية، وهذا ما يمكن ان يتم من خلال عملية تدريبها.

والميزة التنافسية هي ان يكون لدى المنظمة ما يميزها عن غيرها ويؤدي الى زيادة ربحيتها بكلفة اقل او حصوله على الموارد الطبيعية او مصادر الطاقة بكلفة اقل او افراد مبدعين يتفوقون على غيرهم.

وقد تستمر الميزة التنافسية لوقت قصير وتستمر لسنوات عدة، ولكن ما يساعد على بقاء الميزة التنافسية مدة اطول في المنظمات هو امتلاك كفاءات بشرية لا يمكن تقليدها، ويلعب تدريب الموارد البشرية دورا مهما وحيويا في حياة المنظمة من خلال تمكينها من مواكبة التطور التكنولوجي واستيعاب التقنيات الحديثة، ويمكن للمنظمة من تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي وجدت من اجلها والتي من بينها تحقيق الميزة التنافسية التي تتناولها الدراسة وكما يلي:

* اثر تدريب الموارد البشرية في الكفاءة

يسهم تدريب العاملين في تحسين كفاءة اداء العاملين وينعكس على اداء المنظمة، اذ يمكنهم من الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وتقليل النفقات، ويسهم التدريب كذلك في تقليل مقدرات المدخلات المطلوبة لانتاج مخرجات محددة وتقليل الضياع والتلف من المواد والاستخدام الصحيح للالات وغيرها مما يمكن المنظمة من تقديم سلعتها او خدماتها باقل التكاليف، وبذلك فانها تقدم ما تنتجه سعر ادنى من سعر المنافسين.

1- نفس المرجع بتصريف، ص12

* اثر تدريب الموارد البشرية في الجودة:

التدريب من اجل الجودة يعد مفتاحا لنجاح المنظمات ولاهمية التدريب الهادف يقول "القزاز وآخرون 2001، 73":
اشتراطت مواصفة الايزو وجوب توثيق طريقة اجرائية لتحديد الاحتياجات الفعلية للافراد العاملين في الانشطة المؤثرة في الجودة والقيام بتدريبهم في ضوء متطلبات هذه الاحتياجات التدريبية، ويضيف (ابراهيم 1991، 64) ان قوى التغيير التي ظهرت مؤخرا الانترنت، الاندماج، التخصصية اثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة، لذلك فان اداء هذه الوظيفة يتطلب مثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المطبقة التي تهدف في الاساس الى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الافراد ومتابعة الافكار والاساليب الحديثة التي اصبحت سمة هذا العصر.⁽¹⁾

بدأت العديد من المنظمات الكبيرة تهتم بالتدريب الذي يستند على افتراض تعلم وتعليم الابداع بهدف مساعدة المنفذين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل بطرق مبتكرة، ومن الطرق والاساليب التي تسهم في زيادة الابداع هي طريقة العصف الذهني وهو اسلوب يساعد على توليد افكار جديدة لاستخدام شيء ما او لحل مشكلة قائمة او لتطوير منتج ما، اذ يمنح المشاركون فرصة حث الافكار الابداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع، اذ ان اجراءات العصف الذهني تساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة لبحث وانبثاق الافكار الجديدة، وكذلك الافكار والتطبيقات المنسجمة مع الواقع.

ويقول (عباس 2005، 195) ان التدريب الابداعي يتطلب ايمانا من قبل ادارة المنظمة بضرورة التغيير والتجديد، فضلا عن تعزيز ودعم الافكار التي قد تبدو غريبة⁽²⁾.

* اثر تدريب الموارد البشرية في الاستجابة للزبون:

يسهم التدريب في تحسين قدرات العاملين لتحقيق ابعاد التنافسية، اذ يعد هذا البعد بمثابة القاعدة الاساسية للمنافسة بين المنظمات في الاسواق من خلال التركيز على خفض مدة الانتظار والسرعة في تصميم المنتجات الجديدة وتقديمها الى الزبائن باقصر وقت، فعندما تريد المنظمة اداء العمل بسرعة، هذا يعني تحقيق الوقت المستغرق لتسليم الطلبات للزبائن ويعد ايضا مقياسا لكفاءة العمليات في تحقيق هذه المتطلبات بكفاءة سواء ما تعلق منها بالعمليات التشغيلية او العمليات الادارية، اذ تنظر الكثير من

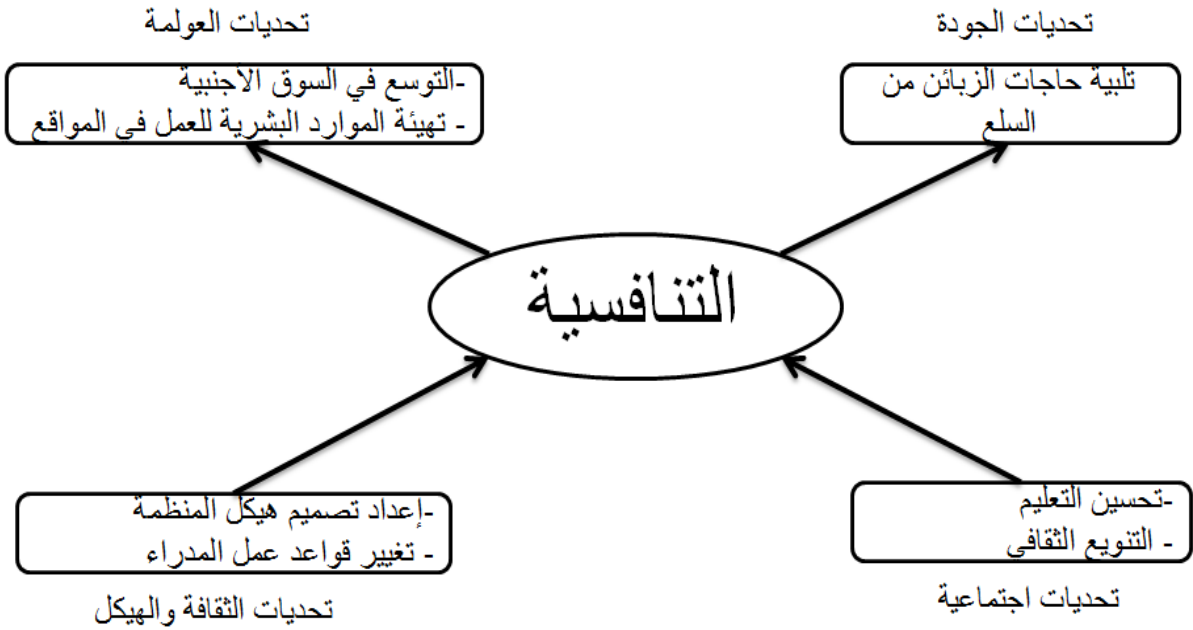
1- الطالب: طه علي نايل الجميلي- اثر تدريب الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، ص90.

2- نفس المرجع، ص91.

المنظمات الى كفاءة العمليات لاسيما المعتمدة على الحساب بصفتها عوامل قوة تحقق من خلالها ميزة تنافسية، ويرى معظم الباحثين ان نجاح المنظمات يعتمد على التكنولوجيا والموقف الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على المنافسة والحصة السوقية، وحماية منتجاتها من التقليد ولكن وبالرغم من تلك المعايير يقول (فيفر 1994، 1) ان المنظمات بالرغم من تحقيقها للنجاح الا اننا نجد السمة المشتركة بين تلك المنظمات هي قدرتها او امتلاكها موارد بشرية جيدة يصعب على المنافسين محاكاتها.

ويضيف (البرواري 2001، 64) ان الاستجابة المعاصرة والفاعلة في المنظمات تجاه البيئة بكافة قواها ومتغيراتها تتطلب تحقيق الابداع والابتكار في اداء مواردها البشرية، كي تستمر بالتفرد والمقدرة التنافسية، وهذا يشير الى تحول الموارد البشرية من الدور التقليدي الى الدور المعرفي كونها تمثل رأس المال الفكري الذي يصنع المعرفة ويستثمر تطبيقاتها لتحقيق الميزة التنافسية.⁽¹⁾

ويركز (البرواري 2001، 79) على كون الموارد البشرية بكل طاقتها تؤدي دورا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تطبيقاتها المستندة الى الجانب الابداعي وهذا الدور قد تغير كثيرا في ظل التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام ويوضح الشكل الاتي هذه التحديات.



التحديات التنافسية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

1- نفس المرجع بتصريف، ص91.

ثالثا: التدريب والميزة التنافسية

يعد التدريب عنصر ودعامة اساسية في مد التنظيم بالميزة التنافسية حيث يقدم نماذجه واشكاله المختلفة لمساعدة المديرين الذين يعرفون المهارات المتعلقة باعمالهم ويحصلون على المعارف التي تساعدهم في تحسين ادائهم وتحقيق اهداف منظماتهم، فالتدريب يوسع قدرات المديرين عن طريق التعلم وممارسة الاعمال المستقبلية لاسيما الجديدة منها ومن الممكن القيام بملاحظة فوائد التدريب عن طريق القيام بعملية تقييم الاداء، ولتطبيق الاستراتيجية التنافسية للتنظيم من المهم جدا ان يتم تطبيقها لمعرفة مدى تأثيرها على قيم وممارسات المديرين ومن الممكن ان يتم مراقبة اداء المديرين عن طريق خلق وايجاد شبكة اتصالات فعالة وذات جدوى تبرر اقامتها.⁽¹⁾

ان التحدي الرئيسي للتدريب هو معرفة ما هو مطلوب ووفقا لذلك غالبا ما يخطط التدريب على شكل برامج المشاركون مدى اهميتها وفائدتها، وتفسر هذه البرامج وتعد بناء على وجهات نظر المشاركين فيها، ويصمم مخططو الموارد البشرية هذه البرامج بحيث تتناس والاحتياجات التدريبية، لا القيام بعملية تسويقها ضمن المنظمة، لذلك نلاحظ ان العديد من مهنيي التدريب والتنمية يهتمون بصقل هذه البرامج ومن ثم بيعها للمنظمة وعلى هذا تروج برامج البائعين الخارجيين الظروف التي يمكن ان تتناسب وتلائم استعمالها داخل المنظمات.⁽²⁾ وفي الواقع يحتاج التدريب تكويننا مستمرا اساسيا من خطط التنمية الفردية ومراجعة الاحتياجات التدريبية المحددة للعمال كل سنة وتحديد الدعم التدريبي المطلوب لاتمام تنمية وتطوير الاعمال، وذلك يضمن ويوفر الميزة التنافسية للتنظيم ومسايرته للظروف البيئية التنافسية.

ان التدريب المستمر للمدرين لا يمكن ان يتغلى عن بحوث البيئة فمهما يستمد العناصر التي يحتاج افراد التنظيم قدرات اعلى فيها يواكبوا التغيرات البيئية العالمية منها والمحلية، لان ادراك البيئة التنظيمية والتأقلم معها من اهم العوامل التي يراعيها البرنامج التدريبي، كما ان بحوث البيئة التنافسية للمنظمة من اهم العوامل التي تؤثر في اختيار الاسلوب التدريبي الملائم حيث يكون من النتائج النهائية لذلك تنمية وتنافسية متميزة لمدرء متميزون يسعون الى الافضل دوما ومن سماتهم الابتكار، الابداع، التجديد،التغيير والتحسين المستمر والعمل الدؤوب والجاد لكسب الاسواق وسرعة المنافسة والحصول على المزايا الايجابية للمنظمة وتنميتها.

1- حفيان عبد الوهاب، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015، ص 105.

2- نفس المرجع، ص 106.

خلاصة:

من خلال ما سبق تبين لنا بان هناك مصدرين للميزة التنافسية وهي مصادر داخلية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، كما يجب الإشارة الى ان العلاقة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية هي علاقة تكاملية، حيث تفيد احد استراتيجيات التنافس بطلب توفير الموارد التي تناسبها من اجل الحصول على الميزة التنافسية.

ان الامر لا ينتهي عند تحقيق ميزة تنافسية، وانما يتطلب من المؤسسة السعي دائما لتنمية ما تحققه من مزايا تنافسية عن طريق الابداع التكنولوجي.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة "مجموعة لزرق" EURL GROUPE LAZREG

تمهيد:

لقد مرت مؤسسة "مجموعة لزرق" بعدة مراحل أدى إلى تنوع نشاطاتها وتعدد فروعها هذا ما ساعدها على اكتساب مكانة مهمة في السوق، وعليه سنتطرق في فصلنا التطبيقي إلى دراسة واقع مؤسسة "مجموعة لزرق" مستغانم والتعريف بأهم فروعها ومختلف نشاطاتها وكيفية التعامل مع أفرادها وأهدافها ككل مؤسسة تجارية. وسندرس ما إذا كانت مؤسسة "مجموعة لزرق" تساهم في تنمية مواردها البشرية من خلال التدريب لرفع مستوى كفاءتها الإنتاجية.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

المطلب الأول: نشأة المؤسسة.

تأسست "مجموعة لزرق" سنة 1977 من طرف السيد لزرق الهاشي التي كانت تلقب في تلك الفترة بـ "لزرق وإخوانه" أي اشترك لزرق الهاشي برأسمال واشترك إخوته بالعمل فقط، حيث مرت المؤسسة بثلاث مراحل أساسية ومهمة لحياة المؤسسة وهي:

المرحلة الأولى: بدأت المؤسسة ببيع وشراء مواد البناء.

المرحلة الثانية: تحولت المؤسسة من بيع وشراء مواد البناء إلى إنشاء مصنع للأجور الاسمنت.

المرحلة الثالثة: سنة 1977 م شهدت المؤسسة إفلاسا بسبب نقص السيولة مما أدى إلى مشاكل بين الشركاء، فقاموا بفسخ عقد الشراكة. فتم تغيير اسمها في 5 افريل 1989 إلى "مؤسسة مجموعة لزرق"، فأصبحت بذلك مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة وذات الشخص الوحيد باعتبار السيد "للزرق الهاشي" أصبح المالك الوحيد لهذه المؤسسة وعليه أصبحت تباشر نشاطات مختلفة.

لمحة عن المؤسسة:

يقع مقر الرئيسي لمجموعة لزرق منطقة صناعية سوق الليل BP514RP مستغانم، لها طابع إنتاجي وتجاري، حيث استطاعت بذلك أن تحقق نجاحا باهرا ومكانة في السوق، وفي سنة 1988 تم إنشاء مصنع الأجور الاسمنت ومن ثم تأسيس فرع ثاني تربية الدواجن سنة، 1985 وفي سنة 1993 تأسس فرع آخر خاص بالتصدير واستيراد الأسمدة والمواد الفلاحية، وفي سنة 1995 بناء مصنع الشبك الحديدية وبناء غرف التبريد وفي سنة 1997 تأسيس مصنع الأجور "المستقبل" بعين النويصي، ثم في سنة 2005 بناء مخازن كبرى لاستيراد الذرة والصوجا، ثم تأسيس مصنع الأجور "المستقبل 2" سنة 2007.

ثم بعد ذلك شراء مكتب الدراسات للولاية وإعادة تجديد سنة 2009 الذي يقع في 98 شارع محمد خميستي مستغانم، أما في سنة 2013 إنشاء مصنع المواد الغذائية للدواجن ومشاريع أخرى مازالت في طور الانجاز. قامت المؤسسة بتوقيف نشاط بيع وشراء مواد البناء سنة 1990 ومصنع الأجور الاسمنت القديم سنة 1995 والتصدير والاستيراد المواد الفلاحية والأسمدة 2005.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تتألف مؤسسة "مجموعة لزرق" من 230 عامل منهم 4 مسيرين و6 محاسبين.

1-الرئيس المدير العام: مالك المؤسسة وهو أعلى منصب إداري في المؤسسة وهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الأخرى.

2-مساعد الرئيس: يقصد بهم المدراء الذين يساعدون الرئيس ويشرفون على سير العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بالتنظيم والعمل والتطور.

3-المسير: هو الجهاز الذي يربط بين المدراء والعمال ويقوم بتنفيذ قرارات الرئيس والمدراء وتوجيه العمال.

4-مصلحة الصيانة: يقوم هذا الفرع بجميع أشغال الصيانة والترميم وإعادة هيكلة من الجانب التقني كأشغال الحدادة والتجارة والكهرباء... الخ.

5-مصلحة التقاضي: تهتم بالمنازعات والأمور القضائية.

6-مصلحة النظافة والأمن: هذا الفرع مكلف بضمان النظافة على مستوى المؤسسة، ويسهرون على تحقيق الأمن داخل المؤسسة.

7- قسم الشؤون المالية والإدارية: يقسم إلى أربعة أقسام:

ا-قسم المحاسبة والمالية: يهتم بالمدخلات ومخرجات المؤسسة وبالموردين والزبائن و حسابات البنوك.

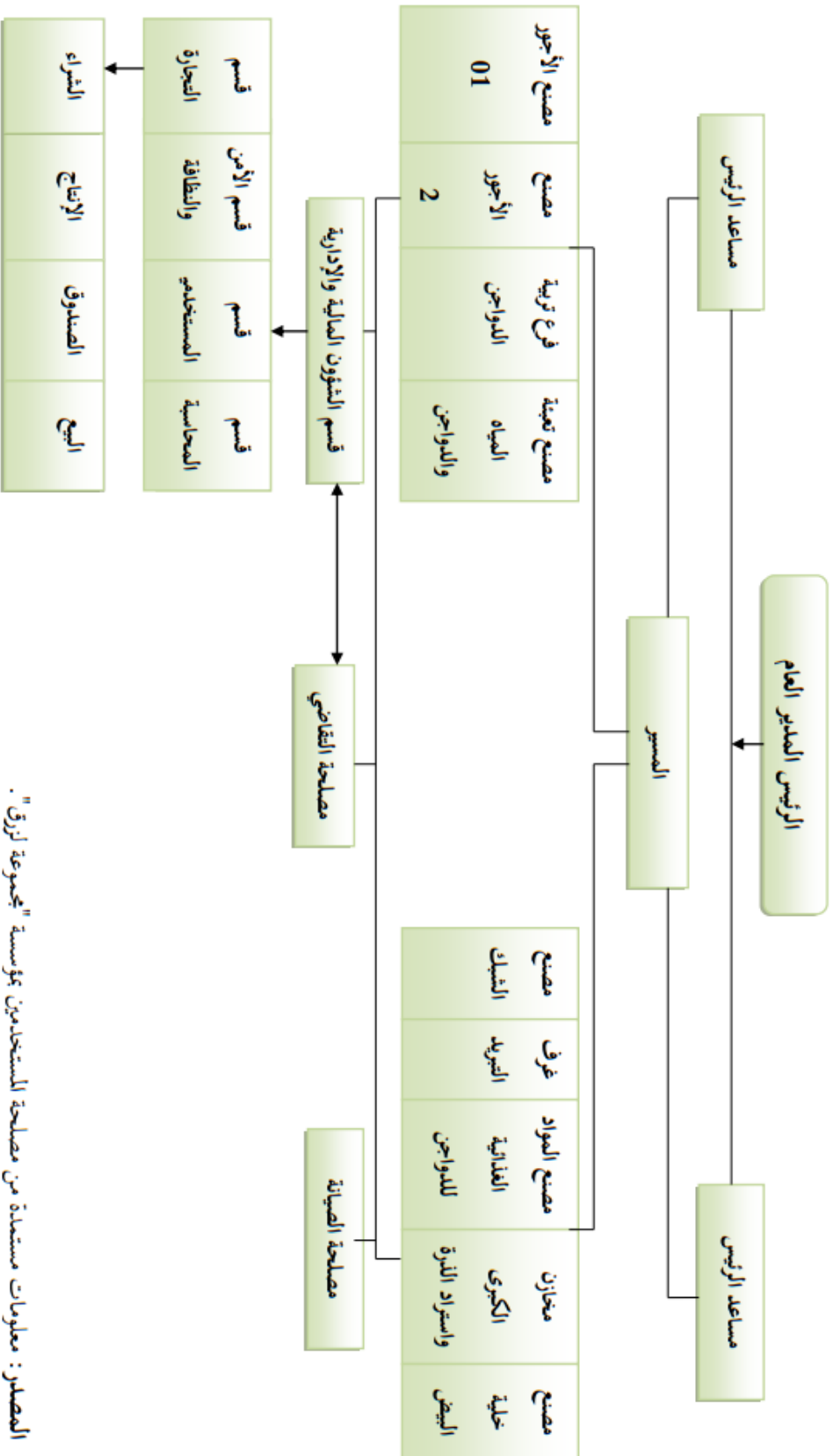
ب-قسم المستخدمين: يهتم بالعمال ومصالحهم والضمان الاجتماعي.

ج-قسم الأمن والنظافة: يسهر على توفير الأمن والنظافة داخل المؤسسة.
د-قسم التجارة: يهتم بطلبات الزبون حتى وصولها والقيام بتسويق المنتج وينقسم إلى:
-الشراء: شراء المواد الأولي.

-الإنتاج: أي هذا القسم يقوم بتحويل المواد الأولية إلى مواد مصنعة.
-الصندوق: وهو المكان الذي تودع فيه النقود.
-المخزن: توضع المواد المصنعة في المكان المخصص لها حيث يقوم أمين المخزن بالإشراف عليها.
-البيع: بيع المواد المصنعة¹.

1- المصدر : معلومات مستمدة من مصلحة المستخدمين بمؤسسة "مجموعة لزرق."

الشكل (2- III) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مجموعة لزرق"



المصدر: معلومات مستمدة من مصالحة المستخدمين بمؤسسة "مجموعة لزرق".

المبحث الثاني: تحليل الاستثمارة.
المطلب الأول: تقديم الاستثمارة

يعمل بمؤسسة "مجموعة لزرق" مستغانم حوالي 230 عامل، يمثلون جميع المستويات التنظيمية من اطار مسيرين وعمال، تم اخذ عينة عشوائية، مثلت هذه الأخيرة 15 فردا، ونعتبرها عينة ممثلة للمجتمع المدروس. ليتم بعد ذلك جمع هذه الاستمارة لتحليلها.

طبيعة الأسئلة:

استعملنا في دراستنا جزأين، الجزء الأول منه إلى معرفة المؤسسة وكذا مسيرتها، أما الجزء الثاني خاص بمعرفة ما إذا كانت مؤسسة "مجموعة لزرق" لولاية مستغانم تنمي مواردها البشرية عن طريق التدريب وفي الرفع من مستوى إنتاجيتهم. تحتوي الاستمارة على (14) سؤال، ارتأينا إلى التنوع في طبيعة الأسئلة مع تجنب الأسئلة المفتوحة لأنها لا تعطي معلومات معمقة، وإيراد بعض الأسئلة التي تحتوي على ايجابيات مفتوحة وهذا من اجل إعطاء الفرصة للعمال من اجل إبداء الرأي.

الاستمارة:

السؤال الأول: متعلق بالجنس

ذكر أنثى

السؤال الثاني: متعلق بالسن

من 20-30 سنة من 30-40 سنة
من 40-50 سنة من 50 فما فوق

السؤال الثالث: متعلق بالمؤهل العلمي

متوسط ثانوي
جامعي مؤهل آخر

السؤال الرابع: على أي أساس تم التوظيف

الشهادة الخبرة
المعارف على أساس آخر

السؤال الخامس: عدد سنوات الخبرة

من 04-08 سنوات
من 08-12 سنة
من 12 فما فوق

السؤال السادس: من مسير المؤسسة

المالك المساعد مسير له أجرة

السؤال السابع: الوضعية القانونية بالمؤسسة

دائم مؤقت

السؤال الثامن: هل تشعر أنك تؤدي مهامك بطريقة أفضل

نعم لا

السؤال التاسع: هل سبق وان تلقيت تدريباً في مجال عملك

نعم لا

السؤال العاشر: ما مدى حاجة العمال للتدريب

بحاجة ليسوا بحاجة

السؤال الحادي عشر: ما مدى صلة موضوع التدريب باحتياجاتك

لا صلة إلى حد ما كثرة

السؤال الثاني عشر: نوعية الأساليب المستعملة في التدريب

محاضرة تمارين أساليب أخرى

السؤال الثالث عشر: التدريب عزز من مستواك؟

نعم لا

السؤال الرابع عشر: هل أدى التدريب إلى تحقيق الميزة التنافسية؟

نعم لا

المطلب الثاني: تفرغ الاستمارة.

تتمثل تفرغ الاستمارة في وضع الأسئلة وإجاباتها في جدول مع التعليق عليها.

الجدول (1-1) : متعلق بالجنس.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
%80	12	ذكر
%20	03	أنثى
%100	15	المجموع

التعليق: الذكور اكبر نسبة ب 90% مقارنة بالإناث بنسبة 50%.

الجدول (2 - 11): متعلق بالسن.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
46%	07	من 20-30 سنة
13%	02	من 30-40 سنة
13%	02	من 40-50 سنة
26%	04	من 50 فما فوق
100%	15	المجموع

التعليق: من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة 46% من العمال تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة، ونسبة 13% تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة، ونسبة 26% تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق.

الجدول (3 - III): متعلق بالمؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
06%	01	متوسط
46%	07	ثانوي
33%	05	جامعي
13%	02	مؤهل آخر
100%	15	المجموع

التعليق: تبين لنا أن نسبة 46% ذوي مستوى ثانوي، ونسبة 33% ذو مستوى جامعي، ونسبة 13% مؤهلات أخرى، ونسبة 06% متوسط.

الجدول (4 - IV): على أي أساس تم التوظيف

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
33%	05	الشهادة
40%	06	الخبرة
26%	04	المعارف
00%	00	على أساس آخر
100%	15	المجموع

التعليق: نلاحظ أن نسبة 40% تم توظيفهم على أساس الخبرة، و30% على أساس الشهادة، و26% على أساس المعارف والأصدقاء.

الجدول (5 - V): عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
66%	10	من 04-08 سنوات
00%	00	من 08-12 سنة
33%	05	من 12 فما فوق
100%	15	المجموع

التعليق: نلاحظ أن نسبة 66% هم جدد في المؤسسة، ونسبة 33% منهم لهم الأقدمية في المؤسسة.

الجدول (6 - VI): من مسير المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
%86	13	المالك
%13	02	المساعد
%00	00	مسير له أجرة
%100	15	المجموع

التعليق: من الملاحظ أن نسبة 86% يسير المالك المؤسسة، والبقية يسيرها المساعد.

الجدول (7 - VII): الوضعية القانونية بالمؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
%86	13	دائم
%13	02	مؤقت
%100	15	المجموع

التعليق: إن نسبة 86% من العمال دائمين، ونسبة 13% مؤقتين.

الجدول (8 - VIII): هل تشعر أنك تؤدي مهامك بطريقة أفضل

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
%80	11	نعم
%20	04	لا
%100	15	المجموع

التعليق: نسبة 80% يؤدون مهامهم بطريقة أفضل، و نسبة 20% لا يؤدون مهامهم بشكل أفضل.

الجدول (9 - IX): هل سبق وان تلقيت تدريباً في مجال عملك.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
%73	11	نعم
%26	04	لا
%100	15	المجموع

التعليق: نسبة 73% من العمال يتلقون تدريبات، على عكس 26% منهم.

الجدول (10 - X): ما مدى حاجة العمال للتدريب.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
%80	12	بحاجة
%20	03	ليسوا بحاجة
%100	15	المجموع

التعليق: إن نسبة 80% من العمال بحاجة للتدريب، والبقية ليسوا بحاجة لذلك.

الجدول (11 - XI): ما مدى صلة موضوع التدريب باحتياجاتك

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
%06	01	لا صلة
%34	05	إلى حد ما
%60	09	كثيرا
%100	15	المجموع

التعليق: من الملاحظ أن نسبة 60% من التدريبات لها صلة باحتياجات العمال، ونسبة 34% إلى حد ما، ونسبة 06% من التدريبات لا صلة لها باحتياجات العمال.

الجدول (12 - XII): نوعية الأساليب المستعملة في التدريب.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
%06	01	محاضرة
%20	03	تمارين
%74	11	أساليب أخرى
%100	15	المجموع

التعليق: من الملاحظ أن نسبة 74% اتبعوا أساليب مختلفة في التدريب، ونسبة 20% اتبعوا أسلوب التمارين، و 06% أسلوب المحاضرة.

الجدول (13 - XIII): التدريب عزز من مستواك؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
%66	10	نعم
%34	05	لا
%100	15	المجموع

التعليق: ان نسبة 66% عزز لتدريب من مستوى العمال، ونسبة 34% لم يعزز التدريب من مستواهم.

الجدول (14 - XIV): هل أدى التدريب إلى تحقيق الميزة التنافسية؟

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
%66	10	نعم
%34	05	لا
%100	15	المجموع

التعليق: ان نسبة 66% يقولون ان التدريب حقق ميزة تنافسية ، ونسبة 34% لم يحققها.

الاستنتاج العام وتقديم الاقتراحات.

1-الاستنتاج العام: من خلال دراستنا لموضوع ما إذا كانت المؤسسة "مجمع لزرق" تهتم بالتدريب كعامل أساسي من اجل رفع مستوى كفاءة عمالها بشكل خاص وزيادة كفاءة المؤسسة بشكل عام توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات تمثلت في:

- كثافة فئة الشباب الذي يمتلكون طموحات وأفكار جديدة قد تفيد المؤسسة.

- توظيف المؤسسة أغلبية الأفراد الدائمين وتستخدم المؤسسة مؤشر الخبرة كمؤشر أساسي في اختيار الأفراد.
- توظف المؤسسة الأفراد على أساس الشهادة والكفاءة بدرجة اقل.
- المستوى التعليمي لأغلبية العمال مستوى عال وكثرة العمال ذوي الشهادات العليا.
- أغلبية العمال راضون عن وظيفتهم، ويؤدون وظائفهم بشكل أفضل.
- تستغل المؤسسة عملية التدريب كعملية لتطوير أداء الأفراد.
- لا تعتمد المؤسسة على السياسة التحفيزية للعطاء أكثر ولا يتلقى أفراد المؤسسة مكافآت التي قد تزيد من معنوياتهم في أداء العمل بشكل أفضل.
- عدم متابعة العاملين وتدريبهم في اغلب الأحيان يجعل أدائهم وتطويرهم بشكل سلبي لا يخدم العمل وبالتالي انخفاض مستوى إنتاجية المؤسسة.
- عدم رسم خطط واستراتيجيات للتدريب لأنها تجدها غير مهمة وغير فعالة وعدم متابعة جدية من قبل الإدارات في مجال تطبيق البرامج التدريبية بشكل دوري.

2-تقديم الاقتراحات:بناء على نتائج الدراسة التي قمنا بها وخاصة الاستعانة بالاستشارة توصلنا إلى:

- العمل على التنوع في استخدام الأساليب التدريبية وتوظيف التكنولوجيا في طريقة إلقائها والتقليل من استخدام الأساليب التقليدية والنمطية.
 - العمل على تزويد برامج التدريب بخبراء مختصين بحيث يكونوا مؤهلين كفاية من الناحية الأكاديمية والمهنية.
 - ضرورة التنسيق بين مؤسسات التدريب المتخصصة والمؤسسات التعليمية والأكاديمية للتواصل والعمل على وضع ورسم سياسات واستراتيجيات تدريبية تطور وتؤهل الموارد البشرية العاملة بصفة عامة.
 - ادخلا جميع المستويات الإدارية في دورات تدريبية واستخدام الأساليب الحديثة والتكنولوجية لعداد البرامج التدريبية.
 - تهيئة جو العمل المناسب المتعلق بالحوافز والحقوق العمالية، وضرورة خلق نظام حوافز يتيح استغلال كل الطاقات الكامنة لدى العاملين وكذلك الخبرات الموجودة لديهم.
 - التقويم المستمر في فترة تقديم البرامج لقياس مدى قدرة هذه البرامج على التحسين.
 - عند تحديد الاحتياجات التدريبية يجب العمل على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بشرط أن تتناسب وتتفق مع هذه الاحتياجات.
 - إن يتم تجهيز قاعات خاصة بالتدريب بأحسن الوسائل التقنية.
 - العمل على استمرارية تقديم برامج التدريب بالمؤسسة لثبات فعاليتها الكبيرة في تحقيق الأهداف المرجوة.
 - ضرورة متابعة المتدربين والاهتمام بهم بعد عملية التدريب والحصول على التغذية العكسية.
- خلاصة:

بعدها تم دراسة ما إذا كانت مؤسسة "مجموعة لزرق" مستغانم تسعى إلى تنمية مواردها البشرية بشتى وسائل التدريب المختلفة، تبين أنها تهتم بتدريب العمال الجدد فقط نهيك عن العمال الآخرين، مما يفسر عدم اهتمامها بالنظام الدوري للتدريب وعدم استمرارية برامج التدريب التي قد تساعد على تجديد الطاقات الكامنة للأفراد. إلا أنها اهتمت ولو بشكل ضئيل ومحاولة منها إلى أن تساهم في الاقتصاد الوطني الجزائري سعيا منها إلى أن تواكب

أيضا التطور الحاصل في البلاد خاصة والعالم عامة. من خلال طموحها إلى تحقيق الأفضل واحتلال المراتب الأولى في البلاد، وهذا بفضل الفئة العاملة التي تسهر على تحقيق أهداف المؤسسة.

الخاتمة

خاتمة:

يبقى موضوع التدريب من أهم قضايا الساعة التي أثيرت حولها نقاشات عديدة نتيجة للأهمية التي يكتسبها فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة، وهو الوسيلة الناجعة لتحقيق وضمن استمرارية ووجود أي مؤسسة لذلك فهي تحاول دائما سعيها للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الفعالية. ولقد تأكدنا من خلال دراستنا أن الاعتماد على التدريب بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلالها، حيث يتطلب هذا الاعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الاعتبار مكان، نوع، واستمرارية العملية التدريبية.

من جهة أخرى لابد من وجود إستراتيجية محددة في كيفية تحديد وتقييم العملية التدريبية باعتبار هذين العنصرين أساس من أساس جناح العملية التدريبية ككل، فوجود الاعتماد على خطط وطرق واضحة، مدروسة ومتعارف عليها أمر مهم للغاية، حيث تقوم مثال على تحليل ووصف مناصب العمل، وجود مجموعة من المشرفين من ذوي المهارات في تحديد وتحليل هذه الاحتياجات، التقييم على أساس مجموعة من المعايير العلمية.

وتوصلنا في الأخير أن الأداء الشامل لأي مؤسسة، متغير تابع لتنمية الكفاءات الفردية والتدريب، فيما تستطيع المؤسسة تحقيق الفعالية في الأداء، وبالتالي الرفع من أداء المؤسسات، وصولا إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية فيها، و الحفاظ عليها يتطلب من المؤسسات الإنفاق والاستثمار في تدريب الموارد البشرية والحفاظ عليها.

ولقد بدأنا في بداية العمل حول دور التدريب في رفع مستوى إنتاجية المؤسسة فرضيات أساسية، وأدت معالجة

الموضوع إلى النتائج التالية :

أ- بخصوص الفرضية الأولى: والتي ترى أن التدريب عملية إدارية متكاملة ومستمرة يزود الأفراد بالمهارات المتعلقة بمجال معين وبالمعرفة الفنية، وذلك من خلال معرفة مختلف الوظائف الإدارية الثلاث التخطيط - التنفيذ - المتابعة وملاحظة التغييرات.

ب- اما فيما يخص الفرضية الثانية: والتي مفادها أن كفاءات ومهارات العاملين محددًا أساسيًا لتحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء. من خلال الهدف التي تسعى اليه، أي ان المتدربون قد يحتاجون الى مهارات محددة والتي تشير الى امكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا او لحل مشاكله من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

ج- أيضا فيما يخص الفرضية الثالثة: والتي ترى على المؤسسة ان تلتزم بالعملية التدريبية من أجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية العاملين و تدريب الفرد داخل المؤسسة و تطبيقها لإستراتيجيات ناجحة تتبناها الخطة التدريبية. قد تحتاج المؤسسة الى التدريب وقد لا تحتاج، ولنجاح العملية التدريبية يجب توافر عنصران اساسيان لدى الفرد وهما "الرغبة والقدرة".

النتائج :

من خلال ما قدمناه نستخلص النتائج التالية :

- التدريب مكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية دون صعوبة و ساعد على تسهيل عمل الموظف، كما مكنه من تقدم أساليب جديدة لإنجاز العمل .

- أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة، منا والنامية على السواء، الدول كونه يعتبر أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

- يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

- هناك استراتيجيات عديدة لتدريب الأفراد وعلى المؤسسة اختيار الإستراتيجية المناسبة في كل مرة من أجل أفرادها والتأثير مباشرة على مستوى أدائهم من خلال زيادة خبراتهم ومعارفهم ورفع قدراتهم. والقدرة على الأداء يحددها مستوى التأهيل والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد والتجديد والتطوير المتواصل في الأداء.

التوصيات:

ومن اجل أن يساهم كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية ارتأينا تقديم جملة من التوصيات لكل من المدارس والممارس لأنشطة التدريب وهي كالآتي:

-لابد أن يؤخذ بالاعتبار مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.

- الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.

- لابد من توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لانجاز العملية التدريبية .

- يجب أن تتلاءم نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية مع ميزانية التدريب.

- جيب أن يتلاءم الزمان والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.

- درجة إمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.

- متابعة المتدربين بشكل دائم للتعرف على مدى التغيير في سلوكياتهم الوظيفية ومستويات أدائهم.

آفاق الدراسة:

عالجنا في هذا البحث موضوع: دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات، وبطبيعة الحال البحث لا يخلو من بعض النقائص، وذلك نظرا لاتساع الموضوع من جهة، وتواضع المعالجة من جهة أخرى، يمكن التوسع في بعض جزئياته كمواضيع مقترحة للدفعات القادمة، وذلك كما يلي :

- دور التدريب في تثمين المورد البشري .

- تأثيري التدريب على تطوير أداء المؤسسات .

- التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية.

قائمة المصادر

والمراجع

1- التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب. الطبعة الأولى 2013، دار الراية للنشر والتوزيع.

2- الطالب: عبد الحكيم جربي، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1.

3- د. بلال خلف السكارنة، طرق ابداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2011.

4- د. حفيان عبد الوهاب - دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دار الامام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015.

5- د. هشام حمدي رضا، التدريب الاداري، المفاهيم والاساليب. دار الراية للنشر والتوزيع ط1 2013.

6- سلى رزق الله، د. مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم ، جامعة الجلفة.

7- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - دور التدريب في رفع مستوى انتاجية المؤسسة، السنة الدراسية 2014 - 2015.

8- اعداد الطالب عبد الحكيم حزبي، اثر الاستراتيجيية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف.

9- الطالب: طه علي نايل الجميلي- اثر تدريب الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد،

10- الطالبة: جواد رحيل، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لاستكمال شهادة ماستر اكاديمي، الطور الثاني في ميدان، علوم اقتصادية وتسيير وعلوم تجارية، فرع علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة حاصدي مرياح، ورقلة.

11- المصدر: معلومات مستمدة من مصلحة المستخدمين بمؤسسة "مجموعة لزرق".

12- عمارة خديجة، دور التدريب في رفع مستوى انتاجية المؤسسة - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص: ادارة وتسيير المؤسسات، جامعة مستغانم.

الفهرس

إهداء

كلمة شكر

مقدمة

01.....

الفصل الأول: الأساليب الحديثة في التدريب

المبحث الأول: التدريب في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم التدريب.....06

07	مبادئ التدريب
07	أهمية التدريب
08	دوافع التدريب
09	فوائد التدريب
10	اهداف التدريب
11	معوقات التدريب

المطلب الثاني: أنواع وأساليب التدريب

12	أنواع التدريب
17	أساليب التدريب

المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية

المطلب الأول: تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي

20	تصميم البرامج التدريبية
20	تحديد أهداف البرنامج التدريبي
21	تحديد المادة التدريبية
21	شروط المادة التدريبية
21	اختيار الوسائل التدريبية
22	تحديد الاحتياجات التدريبية
22	تحليل التنظيم
23	تحليل الهيكل التنظيم
23	تحليل المناخ التنظيمي
23	تحليل العمل
23	تحليل الأفراد

المطلب الثاني: تنفيذ وتقييم التدريب

27	إدارة وتنفيذ العملية التدريبية
----	--------------------------------

28.....	تقييم التدريب
29.....	المستويات الخمسة للتقييم
30.....	تساؤلات ضرورية حول تقييم التدريب
34.....	خلاصة

الفصل الثاني: دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية

37.....	أولاً: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية
38.....	ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية
39.....	ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية
40.....	رابعاً: مصادر الميزة التنافسية

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

42.....	محددات الميزة التنافسية
43.....	معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

المبحث الثاني: التدريب كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: التطوير والتغيير التنظيمي ودورهما في دعم تنافسية المنظمة

48.....	أولاً: التغيير والتطوير التنظيمي
48.....	ثانياً: تعريف التطوير التنظيمي
49.....	الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي
49.....	أسباب التغيير والتطور التنظيمي
50.....	أهداف برنامج التغيير والتطوير التنظيمي وعوامل نجاحه
51.....	عوامل نجاح التغيير والتطوير التنظيمي
51.....	خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

52.....	المدخل الأساسية لتطبيق التغيير والتطوير التنظيمي
54.....	التطوير والتغيير التنظيمي ودورهما في دعم تنافسية المنظمة
المطلب الثاني: العلاقة والأثر بين التدريب والميزة التنافسية	
56.....	أولاً: أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية
56.....	ثانياً: علاقة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية
57.....	اثر تدريب الموارد البشرية في الكفاءة
58.....	اثر تدريب الموارد البشرية في الجودة
58.....	اثر تدريب الموارد البشرية في الاستجابة للزبون
59.....	ثالثاً: التدريب والميزة التنافسية
61.....	خلاصة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "مجمع لزرق"

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

64.....	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
64.....	لمحة عن المؤسسة
65.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
المبحث الثاني: تحليل الاستثمار	
67.....	المطلب الأول: تقديم الاستثمار
67.....	طبيعة الأسئلة
68.....	المطلب الثاني: تفرغ الاستثمار
73.....	الاستنتاج العام وتقديم الاقتراحات
73.....	الاستنتاج العام
73.....	تقديم الاقتراحات

75.....خلاصة

77.....الخاتمة

81.....قائمة المصادر والمراجع