

تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الاسم: جهاد

اللقب: بن عثمان

الرتبة: طالبة دكتوراه

المؤسسة: جامعة تلمسان

رقم الهاتف: 0775792298

البريد الإلكتروني: benothmane_djihad@yahoo.com

عنوان المداخلة: اثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

محور المداخلة: المحور الثالث: سياسة البحث والتطوير في مجال التدريب لتحقيق ميزة تنافسية

ملخص الدراسة:

أدركت العديد من المنظمات التي تريد أن تبقى منافسة انه من العوامل التي يمكن أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية العامل البشري، وادكو الأهمية الإستراتيجية لتسييره كمسألة حيوية لنجاح المنظمة، حيث أن الموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية بل تطوير أساليب تفكير جديدة كالإبداع، حيث تهدف هذه الدراسة الى إبراز دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال التطرق الى أهم النقاط التي تؤول الى إبراز العلاقة بين العاملين محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الموارد البشرية، الميزة التنافسية.

مقدمة:

المؤسسات اليوم مهما كان نوع، حجم أو طبيعة نشاطها تسعى جاهدة الى التكيف ومسايرة التطورات المتسارعة والتكنولوجيا المتقدمة والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الكبيرة التي كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة والاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين المنظمات واتباعها للابتكارات والإبداعات السريعة أدت الى التحول الاقتصادي الى ما يسمى باقتصاد رأس المال البشري، وأصبحت المعرفة المتوفرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، نتيجة لذلك فان المنظمات الناجحة والتحدي الرئيسي أمامها اليوم هي تلك التي تكون متأكدة من توافر الأفراد المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم، وذلك من اجل كسب ميزة تنافسية وهذا من خلال الاستغلال الأفضل للطاقات الفكرية والعقلية للأفراد.

وعليه تحاول هذه الدراسة تبيان العلاقة الموجودة بين تدريب الموارد البشرية واكتساب المؤسسة ميزة تنافسية والخروج بمجموعة من النتائج، إذ تتمحور إشكالية البحث في السؤال الجوهرى: ما هو اثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة

التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

ومن اجل الإجابة على هذه الإشكالية فسيتم التطرق الى العناصر التالية:

1. الإطار العام لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية.

2. إطار عام للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية.

3. العلاقة والأثر بين التدريب والميزة التنافسية.

1. الإطار العام لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية:

1.1. ماهية التدريب:

تتعدد التعاريف الخاصة بالتدريب بتعدد وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم، نذكر منها:

يعرفه Michael Armstrong بأنه تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة.¹

ويعرف كذلك بأنه تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل أو تنمية مهارات، معارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.²

كما يعرفه Dessler على انه العملية التي تستهدف تعليم الموارد البشرية المهارات الأساسية لأداء مهام عملهم. ويشير التدريب الى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح، هذا وقد زاد الاهتمام بالتدريب مع زيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة السلعة أو الخدمة والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة، ويتطلب التدريب القيام بتدريب تعليمي يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية وتشكيل فريق العمل وصنع، اتخاذ القرارات، إجراءات الاتصال ومهارات تكنولوجية في مجال استخدام الحاسبات والإلمام بأهم الأساليب والقرارات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للزبائن.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدريب على انه عبارة عن جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تهدف الى إجراء تغيير معرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من القيام بمتطلبات عمله أو يطور أدائه العلمي والسلوكي بشكل أفضل .

1.2. خطوات التدريب:

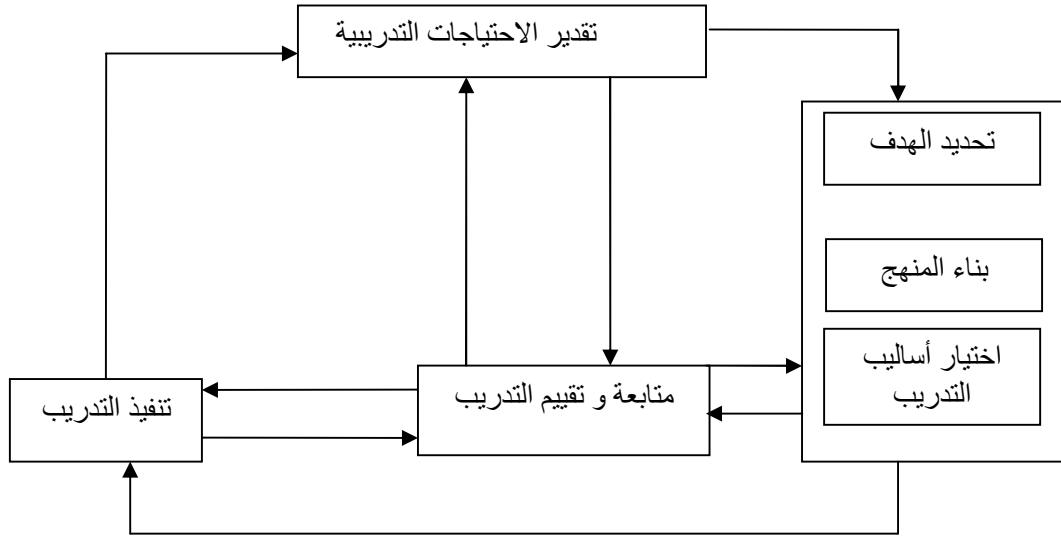
تتمثل مكونات العملية التدريبية في:⁴

- تحليل الاحتياجات التدريبية: والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء عمل معين.
- تصميم معينات التدريب: حيث يتم تحديد معينات التدريب مثل الكتب المذكرات والتدريبات التي يمكن الاعتماد عليها في التدريب
- اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي: من خلال تجربة البرنامج على عدد قليل من الأفراد.

➤ تقويم برنامج التدريب : بغرض التأكد من انه قد حقق الغرض المرجو منه وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.

و يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : محتوى العملية التدريبية



المراجع: من إعداد الباحثة.

3.1. أنواع التدريب:

بإمكان المؤسسة الاختيار بين أنواع التدريب ما يناسبها وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها، حيث يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف، حسب نوع الوظائف، وحسب المكان كالتالي:

أ. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

5. توجيه الموظفون الجدد: يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عمله الجديد.
6. التدريب أثناء العمل: يهدف هذا التدريب الى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف.
7. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارات: عندما تتقدم معارف ومهارات الأفراد.
8. التدريب بغرض الترقية والنقل : وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

ب. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

9. التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المخصص لمزاولة مهنة أو عمل متخصص.

. التدريب الإداري: يقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل.

. التدريب المهني: ويتعلق بالأعمال البدوية والميكانيكية.

ت. أنواع التدريب حسب المكان:⁹

. التدريب في مكان العمل: يعتبر من أوسع طرق التدريب انتشارا أو شيوعا ومن أشكاله: . التدريب عن طريق الرئيس المباشر .

التدريب عن طريق العامل القديم.

. التدريب خارج مكان العمل: ذلك التدريب الذي يعطى للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية.

1.4. أهداف التدريب:

يكمن الهدف الرئيسي من وراء عملية التدريب إزاحة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الأفراد، حيث أن تحقيق

هذا الهدف العام يتطلب وجود أهداف فرعية وتحقيقها يؤدي الى تحقيق الهدف العام، ويمكن القول أن هناك أربعة أهداف رئيسية

يسعى نشاط التدريب الوصول إليها وهي:¹⁰

➤ إكساب الفرد مهارات، معلومات وخبرات تنقصه.

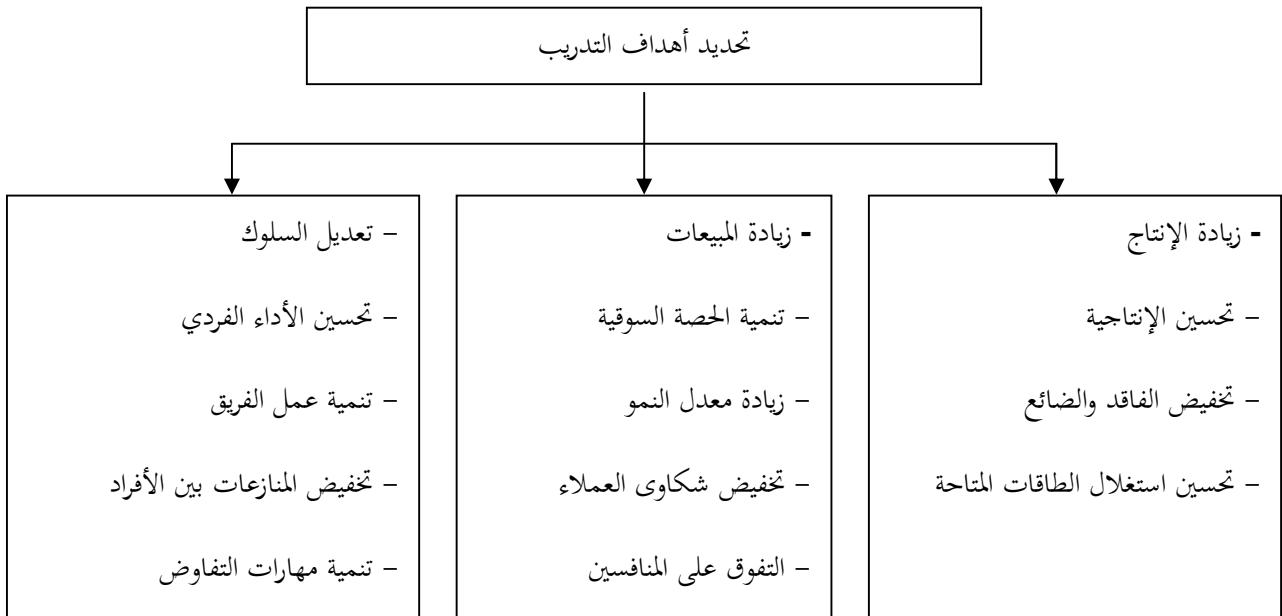
➤ إكساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.

➤ تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد

إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي بشكل مناسب لتسليمهم مناصب أو أعمال

ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل. ويمكن تحديد أهداف التدريب في المخطط كما يلي:

الشكل رقم (02): تحديد أهداف التدريب.



المراجع: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة 2001، ص: 295.

2. إطار عام للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية:

1.2. مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها:

عرفها M. Porter الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملة إبداع بمفهوم واسع.¹¹

كما يمكن تعريفها بأنها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحد من اثر التهديدات، وهي تنتج من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكاليف أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير المستمر أو التميز في التفكير الإداري أو وفرة الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.¹²

يمكن القول أن الميزة التنافسية هي عبارة عن إيجاد ميزة متفردة تتميز بها المؤسسة على منافسيها، أي أنها تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين، فالمؤسسة يمكنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد والأسبقيات التنافسية والتركيز عليها حيث أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما:¹³

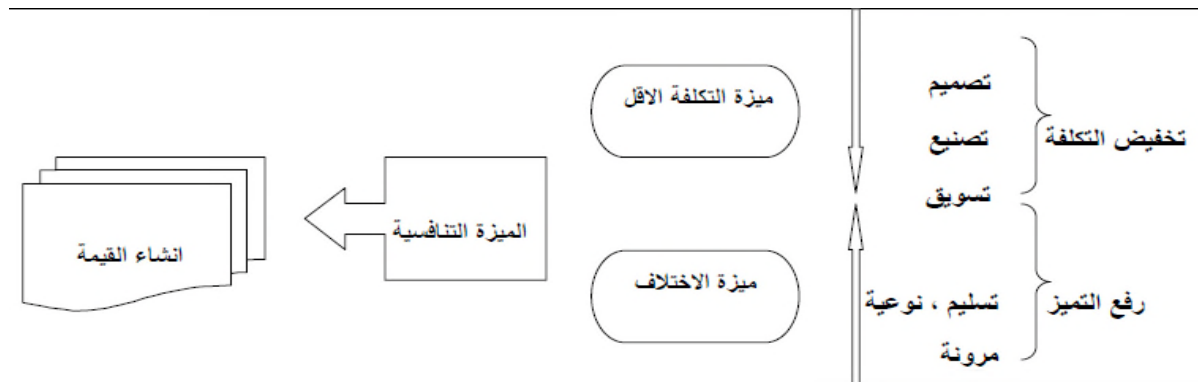
أ. البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل: يمكن للمنظمة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسة مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أية منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، ومن أشهر الأمثلة على ذلك شركة IBM التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينات فشلت في تحديد وإدارة أهمية السوق النامي للحاسبات الشخصية مما تسبب في فقدانها حوالي 90 مليون دولار واضطرها ذلك الى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهيكلها التنظيمية. وتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملاتهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها، وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات في أن السعر يلعب دورا كبيرا في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر اعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة الى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتماد عليه وخدمات ما بعد البيع.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجيه باحتياجات العملاء بالإضافة الى العمل على توفير الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

ب. **البعد الثاني: التميز** : يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها وهناك عدة مصادر للوصول الى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، فبالنسبة للموارد المادية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر ارخص من الآخرين، وفيما يتعلق بالموارد المادية التي تتضمن المعدات التكنولوجية بالإضافة الى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج ، فانه من خلال استغلال تلك المواد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المنظمات الأخرى وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات عامل نجاحها يعود أساسا الى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير الى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من اجل مقابلة احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب وإن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها.

ويمكن أن نلخص أنواع الميزة التنافسية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): أنواع الميزة التنافسية.



المراجع: عائشة شتاتحة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر،

2.2. الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية

إن من بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية مايلي:¹⁴

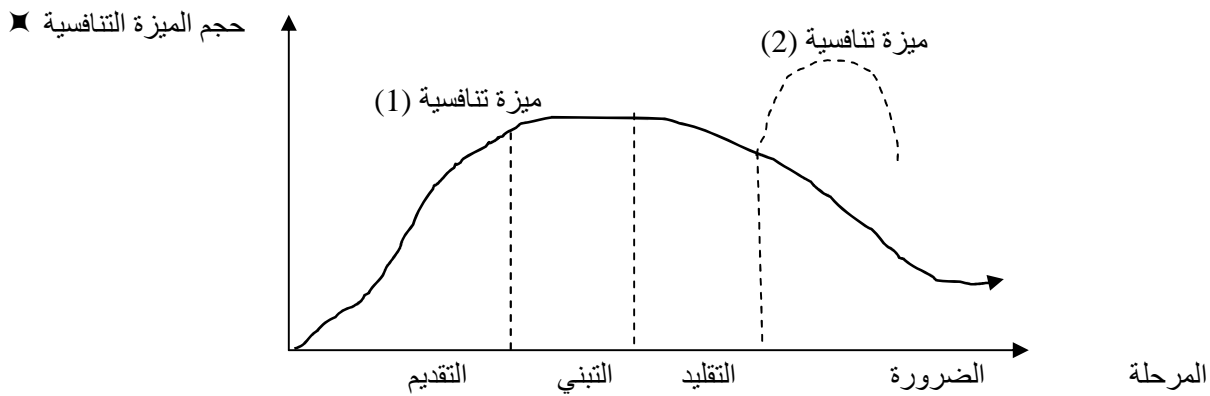
1. خلق فرص تسويقية جديدة: كما هو الحال بالنسبة لشركة "Motorola" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة «Apple» التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
2. دخول مجال تنافسي جديد : كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
3. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها. يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمنظمة أن تخلقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج، أو شكل تقديم سلع وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها.¹⁵ وهذا لضمان ولائهم وبالتالي خلق سمعة وصورة للمنظمة في أذهانهم مما ينتج عنه البقاء والاستمرار في السوق.

2.3. محددات الميزة التنافسية :

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد من خلال متغيرين هامين و هما:

. **حجم المنافسة :** تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، والتمثيل الموالي يبين ذلك :

الشكل (04): دورة حياة الميزة التنافسية.



المرجع: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص:86.

✱ الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/ أو سعر مرتفع.

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذا أمكن للمنظمة المحافظة عليها من التقليد من قبل المنظمات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر. للميزة التنافسية دورة حياة،¹⁶ حيث تستمر هذه الميزة ما دام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغيير السريع والمعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، وفي حالة ما إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافس لسياسة هجومية، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال ومنه عليه خلق ميزة جديدة أو القيام بتحديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلات عليها.¹⁷

. نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع، لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى "الحجم"، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له.¹⁸ والجدول الموالي يوضح الأبعاد الأربعة لنطاق التنافس والتي من شأنها التأثير على الميزة التنافسية.

الجدول رقم (01): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس أو السوق	شرح النطاق
نطاق القطاع السوقي Segment Scope	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الراسي Vertical Scope	يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا (قرارات التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرارات الشراء) فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأمامي)
النطاق الجغرافي Geographic Scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة، ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (اثر المشاركة للموارد). وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجات في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry Scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فيمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المراجع : من إعداد الباحثة اعتمادا على نبيل مرسللي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 87 . 88

2.4.4. الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية متمثلة في:¹⁹

1- مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

- مزاي تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ بسهل تقليدها، محاكاتها نسبيا من قبل المنظمات المنافسة.

- مزاي تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: التكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة، والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: يؤدي اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة، إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها

من قبل المنافسين كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية حيث بإمكان المنافسين إيجاد مصادر للتوريد أرخص، مما تملكه المنظمة، وبالتالي يمكنها اكتساب ميزة تنافسية تفوق ميزتها في حين يصعب تقليدها عند تعدد مصادرها، كاعتماد المنظمة على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، بالإضافة إلى تمييز المنتج بإضافة وظائف جديدة عليه، وتقديم خدمات ما بعد البيع.... الخ.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: إذ يجب أن تسعى المنظمات إلى خلق مزاي جديدة بشكل أسرع،

وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة التنافسية الحالية لها، وعليها أن تخلق مزاي جديدة من مرتبة مرتفعة، كالكثاب كفاءات محورية والوصول إلى رضا العميل.

3. العلاقة والأثر بين التدريب والميزة التنافسية:

3.1.3. دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، ويؤكد المختصون على الدور الفعال الذي يمكن أن تساهم به الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن أهم الميزات التي تعتمد المؤسسات عليها هي القدرة على تقديم منتج متميز، امتلاك تكنولوجيا متطورة والحماية السوقية، غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم تلك الميزة التنافسية أصبح أكثر أهمية من ذي قبل، ومن اجل توضيح أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية نستعرض المساهمات التي

يمكن أن يقدمها العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية:²⁰

الجدول رقم (02): دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية	دور الموارد البشرية
تقديم منتج متميز	دورة حياة المنتج قصيرة زيادة الحاجة للتجديد والابتكار زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار
امتلاك تكنولوجيا متطورة	التكنولوجيا متاحة أمام الجميع التكنولوجيا الجديدة تتطلب مهارات متطورة العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة
التنافس في الأسواق المفتوحة	الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود المنافسة حق مشروع للجميع التنافس من خلال رأس المال الفكري

المراجع : حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

وللموارد البشرية اثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدور الذي تلعبه وتمثل علاقة الموارد البشرية في تحقيق

الميزة التنافسية من خلال:

. **القدرة على أداء التغير:** إذ تسعى المنظمات في البيئة الديناميكية الى زيادة قدرتها على التغير وهذه القدرة تتضمن الاستخدام السليم للموارد البشرية وميزات مدراء الموارد البشرية من خلال توظيف أفراد ذوي مرونة أكبر والعمل على تنميتهم وتدعيم معايير الابتكار لديهم.

. **ضمان نجاح واستمرارية المنظمة:** ويبرز من خلال ذلك دور الخبراء في إدارة الموارد البشرية أيضا في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة وإعادة الهندسة وتوسيع التخطيط الاستراتيجي والتعاقد مع الكفاءات الضرورية لتطبيق مثل هذه الخطط.

. **القدرة على استخدام المدخلات والمخرجات التنظيمية:** وتبرز قدرة إدارة الموارد البشرية من جانب المدخلات من خلال استثمار النقص في سوق العمالة الخارجية فالمنظمات التي لديها أفراد بقدرات فريدة و معرفة يمكن أن تحقق مزايا اقتصادية متعددة، أما فيما يتعلق بالمخرجات التنظيمية فيمكن لإدارة الموارد البشرية في هذا الصدد أن تحقق تنافسية للمنظمة بالاعتماد على المخرجات التي تتضمن المعرفة وإستراتيجية الموجودات المرئية السمعة وجودة الخدمات.

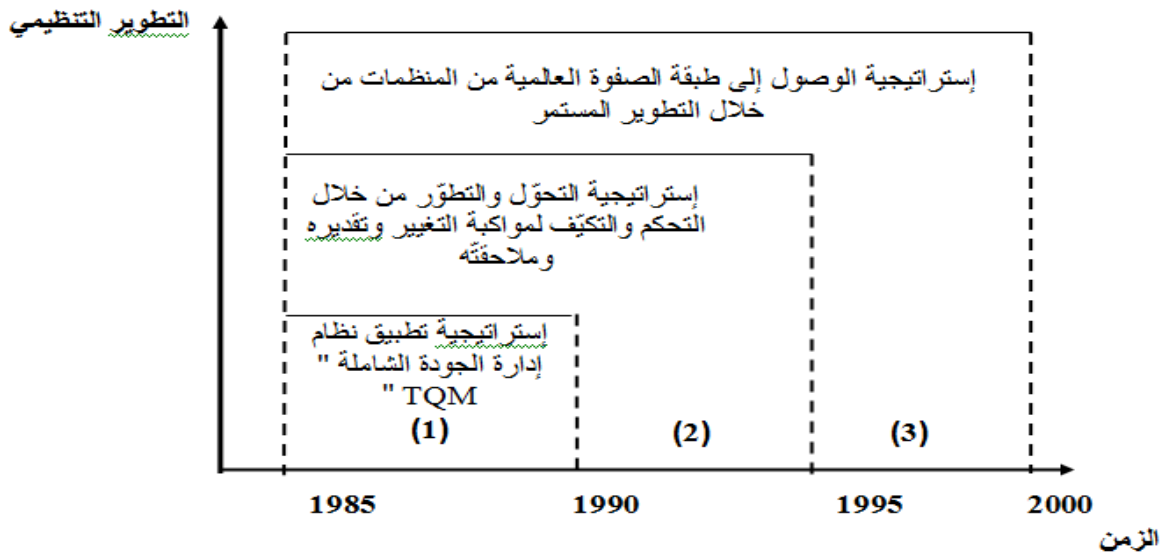
. **التركيز على تدريب العمال:** يساهم التدريب في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية والتي تتمثل في الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية والتكاليف، حيث أن تحسين الجودة يؤدي الى تخفيض الخطأ ويحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال والآلات التي تصنع السلع وتقديم الخدمات بشكل أحسن مما يؤدي الى تخفيض

التكاليف وبالتالي زيادة الإنتاجية والذي ينعكس على تخفيض الأسعار ويعمل على تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وكذلك الربحية وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وعلى هذا الأساس فان التدريب يعمل على ضمان الإنتاجية والربحية والحصة السوقية أي تحسين القدرة التنافسية، لذلك تعمل المؤسسة على تميز منتجاتها من خلال عدة خصائص ومراعاة سياسة التدريب قصد تحسين قدرتها التنافسية.²¹ حيث يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال رفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم من خلال تدريبها.

2.3 . استراتيجيات تنمية وتطوير المزايا التنافسية للمنظمات على المستوى الكوني:

توجد ثلاث استراتيجيات تمثل كل إستراتيجية مرحلة من مراحل التطوير والتنمية للميزة التنافسية لأي منظمة على المستوى الكوني وتعرف هذه الاستراتيجيات بـ : " Any's Stratégies " ، منذ منتصف الثمانينات لأنها تمكن المنظمة المعنية من التنافس في أي مكان ، و في أي زمن و بأي طريقة و أمام أي منافس، والشكل يوضح ذلك :

الشكل رقم (05): مراحل تبني استراتيجيات تنمية المزايا التنافسية (1995 - 2000)



المراجع : ملتقى دولي حول محددات التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بدون سنة، ص : 288.

من الشكل نلاحظ ثلاث استراتيجيات وهي:

1 - الإستراتيجية الأولى: تطبيق أو تبني إدارة الجودة الشاملة "TQM": إن تطبيق أو تبني إدارة الجودة الشاملة، يعتبر

ضروري لكي تستطيع المنظمة المنافسة على المستوى الدولي، ينتج عن تبني هذا النظام إحداث مجموعة من التغيرات الجوهرية على

عمليات المنظمة منها:

◆ تكوين أو تصميم وصياغة رؤية خاصة بالمنظمة، لكي تستطيع تنمية ميزات التنافسية، في أي مكان وأي زمان وأمام أي منظمة أخرى وبأي طريقة.

◆ تدعيم العاملين بالقوة اللازمة والحرية والاستقلال فيما يختص بانجاز الأنشطة، بغرض تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد والوصول إلى الأهداف المسطرة.

◆ توفير الإطار المرجعي اللازم للتعلم والتحسين والتطوير المستمر.

2 - الإستراتيجية الثانية: القدرة على التحول أو التطور من خلال التعلم والتكيف لتمكين المنظمة المعنية من التقدير والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على النشاط والاستعداد لها وقبولها واكتشاف طرق حديثة لابتكار السلع والخدمات الجديدة، والانفتاح والخلق والابتكار وتحسين قدرة الأفراد على التعلم لأحداث تأثير ذي دلالة على المجتمع المحيط بهم، وسرعة الاستجابة لكل المشكلات، ومعنى هذا أن الوصول إلى هذه المرحلة يعتمد على ثلاث دعائم رئيسية والتي تتمثل في: الخلق والابتكار، والانفتاح، وتعلم الأفراد الثقة بأنفسهم.

3 - الإستراتيجية الثالثة: الوصول إلى طبقة الصفوة العالمية من المنظمات وتميز هذه النوعية من المنظمات بالآتي:

- القدرة على منافسة أي منظمة أخرى. - القدرة على التنافس في أي زمان.

- القدرة على التنافس في أي وقت. - القدرة على المنافسة بأي طريقة أو أسلوب.

3.3. ترتيب الجزائر بين الدول العربية حسب مؤشر التنافسية العربية:

بقاء المؤسسات على الساحة التنافسية مرهون بوجود إدارة متميزة، وتبني أفكار جديدة وكل ما من شأنه العمل على تطوير منتجاتها، وتقديم كل ما هو جديد لإشباع حاجات العملاء وتطلعاتهم، بالإضافة إلى وجود بيئة مساعدة على تطور وتنمية هذا النوع من المؤسسات، وبالتالي يصبح هذا القطاع قادرا على المنافسة محليا وكذا دوليا، وبهذا يصبح يساهم بصفة فعالة في تنمية الاقتصاد الجزائري، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى تنافسية الاقتصاد الجزائري وذلك حسب مؤشر التنافسية العربي، الذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : ترتيب الجزائر بين الدول العربية حسب مؤشر التنافسية العربية لسنة 2011

الدول	الأداء الاقتصادي	البنية التحتية الأساسية	البنية التحتية التقنية	تدخل الحكومة	رأس المال البشري	جاذبية الاستثمار	ديناميكية الأسواق	الإنتاجية والتكلفة	تكلفة الأعمال	الحكومية وفعالية	الطاقات الابتكارية	مؤشر التنافسية	الترتيب
الجزائر	0.63	0.15	0.36	0.17	0.48	0.45	0.25	0.40	0.30	0.24	0.16	0.36	24
تونس	0.58	0.18	0.41	0.64	0.60	0.47	0.30	0.45	0.66	0.46	0.32	0.45	16
المغرب	0.59	0.13	0.29	0.44	0.31	0.47	0.27	0.40	0.40	0.54	0.21	0.34	27
ليبيا	0.63	0.29	0.13	0.73	0.60	0.38	0.49	0.44	/	0.21	0.41	0.37	23
السعودية	0.58	0.22	0.49	/	0.57	0.63	0.39	0.58	0.77	0.46	0.24	0.47	11
مصر	0.39	0.22	0.36	0.51	0.74	0.46	0.29	0.45	0.50	0.34	0.14	0.36	25

المراجع: من إعداد الباحثة اعتمادا على المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2012، الكويت، 2013، ص: 29.

نلاحظ أن الجزائر تحتل المراتب الأخيرة بين الدول، المرتبة 24 حسب مؤشر التنافسية العربي، بعد كل من السعودية، وليبيا، وتونس، ويعتمد هذا المؤشر في حسابه على جملة من المؤشرات التي تقيم اقتصاد الدول العربية من خلال المكونات الأساسية للاقتصاد الكلي وكذا الجزئي حيث كانت إحصائيات هذه الأخيرة بالنسبة للجزائر ممثلة في الأداء الاقتصادي 063%، البنية التحتية الأساسية 0.15 5، والبنية التحتية التقنية 0.36 0.36%، تدخل الحكومة 0.17 0.17%، رأس المال البشري 0.48 0.48%، جاذبية الاستثمار 0.45 0.45%، ديناميكية الأسواق والمنتجات 0.25 0.25%، الإنتاجية والتكلفة 0.40 0.40%، تكلفة الأعمال 0.30 0.30%، الحكومية وفعالية المؤسسات 0.24 0.24%، الطاقات الابتكارية 0.16 0.16% في حين كان مؤشر التنافسية 0.36 0.36% و يمكن مقارنة هذه النسب بالنسبة للدول العربية الأخرى من الجدول أعلاه.

خاتمة:

تسعى المنظمات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال خلق مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل منافسيها، التي تؤدي إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء وزيادة الحصة السوقية، وبالتالي تحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم الربح.

و لكي تحقق المنظمات مزايا تنافسية عليها القيام بإجراءات وابتكارات وتحمل الضغوط الداخلية، الخارجية من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساع في الأسواق، بالإضافة إلى ذلك عليها اقتراح تسلسل معين للتفكير وتقديم إطارًا عامًا مرجعيا لمناقشة ومراجعة الإستراتيجية.

وفي ظل شدة المنافسة أصبح من الضروري على المنظمات البحث عن طرق جديدة تحاول من خلالها تثبيت مركزها في السوق، وهذا لن يكون إلا من خلال اكتسابها لميزة تنافسية صعبة التقليد أو المحاكاة، عن طريق اكتساب رضا عملائها ونيل ولائهم، والذي أصبح بؤرة اهتمام كل المنظمات المعاصرة.

وقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

- 1) يعتبر التدريب احد أهم الأساليب لتنمية الموارد البشرية.
- 2) لتمكين الموارد البشرية من أداء دورها في المؤسسة يجب تدريبها عن طريق تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتحفيزها بما يتلاءم مع أداؤها.
- 3) التدريب عملية مستمرة محورها الفرد يهدف الى إحداث تغييرات لمقابلة احتياجات محددة.
- 4) التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق غاية متمثلة في الأداء الكفاء.
- 5) العمل على تأسيس ثقافة الميزة التنافسية بجميع أبعادها.
- 6) العمل على زيادة الاهتمام بالمتطلبات المادية والبرمجيات لما لها من اثر في اكتساب وتبني الميزة التنافسية بجميع أبعادها.
- 7) من مداخل تحقيق الميزة التنافسية النظر للموارد البشرية كرأس مال فكري وهذا ما يحتم اتخاذ قرارات علمية مدروسة.
- 8) يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على التدريب وذلك لرفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم من خلال عملية التدريب.
- 9) القدرة على التحوّل أو التطوّر من خلال التكيّف والتعلّم لتتمكن المنظمة من تقدير وتنبؤ التغييرات التي تطرأ على نشاطها لكي تستطيع المنظمة المنافسة على المستوى الدولي.
- 10) الوصول إلى طبقة الصفوة العالمية من المنظمات التي تتميزّ بالقدرة على المنافسة في أي مكان وفي أي وقت وبأي طريقة وأي منظمة أخرى.

والتوصيات التالية:

- 1) تكثيف البرامج التدريبية من اجل تنويع مهارات الموارد البشرية لمواكبة السوق.
- 2) تنمية وتطوير الموارد البشرية بإعداد دورات تكوينية.
- 3) منح حوافز للموارد البشرية عند تحقيق المؤسسة لأرباح أعلى.

- 4) الاعتماد على المعايير الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية.
- 5) حتى تضمن المنظمة نجاح التدريب عليها تبني برامج على قاعدة تركز على:
- أن يعالج مشكله تعاني منها المؤسسة.
 - أن يكون للبرنامج التدريبي هدف معين.
 - أن يضمن مهارات حقيقية للموظفين يمكن أن نراها في واقع تطور العمل.
- 6) شحن ثقافة الميزة التنافسية باعتبارها ضرورية لاستمرارية المؤسسة.

الهوامش

- 1 - منير احمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب - الحوافز)، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص : 35.
- 2 - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص : 223.
- 3 - طه علي نايل، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجله جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 10، جامعة الانبار - فلوحة ، سنة 2013، ص : 430.
- 4 - طه علي نايل، نفس المرجع السابق، ص : 430 .
- 5 - محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، سنة 2005، ص: 141.
- 6 - عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2010، ص:69.
- 7 - محمد لمين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص:142.
- 8 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدرّبون، المتدربون وأساليب التدريب) ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009، ص : 35 - 37 .
- 9 - محمد لمين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص ص : 143 - 144.
- 10- إياد حمادة، تدريب وتنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير (حلقة بحث)، جامعة دمشق، سنة 2009 ، ص ص : 4 - 5 .
- 11 - نور الدين مزياي، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسة الجزائرية، جامعة بسكرة، يومي 27 و 28 فيفري 2013.
- 12 - ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2002، ص: 35.
- 13 - مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 2008، ص: 13.
- 14 - علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص: 104 - 105.
- 15 - فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، فرع إدارة أعمال، الجزائر، 2005، ص: 107 .
- 16 - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 84 - 85.
- 17 - Richard D'aveni, "Hyper Competition, Vuibert, Paris, 1995, P
- 18 - فلة العيهار ، مرجع سبق ذكره، ص: 113.
- 19 - فلة العيهار ، مرجع سبق ذكره، ص: 113.
- 20 - حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمانية - حالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط، مجلة الجزائر للتنمية والاقتصاد، العدد 01، سنة 2014، ص: 184.
- 21 - ناصر مراد، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني حول الموارد البشرية، التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص:10.