

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

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وإقتصاد المؤسسة

بعنوان

**إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من
أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة
الوطنية لتوزيع الكمبرياء والغاز**

من إعداد الطالب:

- سطل الصادق.

لجنة المناقشة

الأستاذ	بلعياشي بومدين	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم	مشرفا
الأستاذ		أستاذ مساعد	جامعة مستغانم	رئيسا
الأستاذ		أستاذ مساعد	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية: 2015 - 2016

المقدمة العامة

تتميز البيئة الصناعية والاقتصادية على المستوى العالمي، بعدة خصائص تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة، وذلك نتيجة ما أفرزته التغيرات الطارئة في عالم سريع التغير، ولعل أهم هذه التغيرات، ظاهرة العولمة التي أدت إلى الانفتاح العالمي وانتقال السلع والخدمات، رؤوس الأموال، والتكنولوجيا، وهذا ما يجعل المؤسسة تسعى إلى مواكبة واستغلال هذه التغيرات لما يحقق لها مكانة في القطاع السوقي الذي تعمل فيه، ويتبلور أكبر التحديات في المنافسة التي تزداد حدتها بزيادة التغيرات وتزداد منابعها مع مرور الزمن.

وفي ظل هذه الضغوط التنافسية المبنية على الجودة، والمعرفة، والكفاءات، وهذا خاصة عند ظهور مفاهيم جديدة أثرت على سلوك المستهلك، الذي أصبح يهتم بانتقاء السلع والخدمات ذات الجودة العالية، فذلك ما يفرض على المؤسسة محاولة الاستمرار والمواكبة، عن طريق محاولتها إيجاد مصادر لميزة تنافسية خاصة بما تمكنها من مجابهة حدة المنافسة من جهة وإرضاء الزبون من جهة ثانية، ويثمن هذا عن طريق تبني إدارة الجودة الشاملة، التي هي نظام يشمل جودة كل الموارد بما فيها الموارد البشرية، التي هي أهم عنصر في المؤسسة.

وباعتبار أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح من المفاهيم التي تتبناها الإدارة من أجل تحقيق الأداء المرجو منها خاصة في هذا المحيط الذي يميزه التحولات السريعة والتكنولوجيات الحديثة، التي تتطلب مواكبتها باستمرار، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تشمل كل الخصائص وكل التغيرات بداية من جودة المواد الأولية اختيار الموردين، إلى جودة الموارد البشرية وصولاً إلى تلبية رغبات وحاجات الزبائن بأقصى قدر ممكن من الفعالية، لدى على المؤسسة أن تتمعن هذا المفهوم بشكل يحقق لها ميزة تنافسية توجه بها منافسيها الحاليين والمحتملين.

وعند التكلم عن إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتكلم عن إدارة الموارد البشرية، التي استأثرت باهتمام واسع النطاق من لدن العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة يتسم بها عمن سواه من حقول المعارف الإنسانية، سيما وأن العنصر البشري في جميع المنظمات الإنسانية وعلى مختلف أنواعها سواء الإنتاجية أو الخدمية وحجمها الكبير أو الصغير، العامة أو الخاصة أو التعاونية، وبمستوى التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الجوانب المختلفة يشكل لديها أهمية خاصة.

ولأن العنصر البشري يختلف عن غيره من العوامل الإنتاجية بعدم القدرة على السيطرة على أدائه مطلقا، أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بتوجيه وتحسن هذا الأداء عن طريق مفاهيم تتجلى في الآونة الأخيرة في المؤسسات الاقتصادية العالمية في التنمية، التكوين والتدريب، وذلك من أجل الحصول على جودة عالية لهذا المورد المهم.

من خلال كل ذلك يمكن صياغة الإشكالية التالية:

"كيف يمكن للتدريب أن يحسن من جودة المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحقيق الميزة التنافسية؟".

ومن أجل محاولة الإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية:

- ما هي إستراتيجية التدريب؟.
- ما هي إدارة الجودة الشاملة وما عناصرها؟.
- ما الميزة التنافسية؟ وما هي مصادرها واستراتيجياتها؟.
- كيف يمكن للتدريب أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية؟.
- ما هو واقع التدريب في المؤسسة الجزائرية؟ وهل فعلا يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية؟.

فرضيات البحث:

للإجابة على هذه التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية، التي سنحاول من خلال هذا العمل تأكيدها أو نفيها:

1. ستند تحقيق الميزة التنافسية على إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع والشامل.
2. الأفراد هم استثمار إذا أحسن تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها، ويكون ذلك خصوصا بأحد عناصر التنمية الذي هو التدريب.
3. جودة الموارد البشرية تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تستطيع بها مجارة منافسيها في السوق، ويكون ذلك بالتدريب المنظم والمخطط له.
4. المؤسسة الجزائرية تعتمد مفهوم التدريب إلا أنها لا تعتمد على معايير الجودة، ولا تبني أهدافها وفق ذلك المفهوم.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في لفت الانتباه إلى أن أهمية التدريب في تحسين جودة الموارد البشرية، وبالتالي امتلاك رأسمال بشري قد يكون سببا في تنمية المؤسسة ويحقق لها مكانة في المحيط الاقتصادي الذي تعيش فيه.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

1. توضيح مفهوم التدريب، أنواعه، مراحل، أهميته وأهدافه.
2. توضيح الفرق بين الجودة، الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة.
3. تبيين الفرق بين المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية، بالإضافة إلى شرح مفصل لاستراتيجيات التنافس وتبيين العلاقة بين المنافسة والجودة.

المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على إشكالية، تمت الدراسة بالاعتماد على منهجين: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري، من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه (الفصول النظرية الثلاث). أما المنهج التحليلي، فيتعلق بالجانب التطبيقي، للوقوف على موقع التدريب في المؤسسة الجزائرية، وإن كان فعلا مهتم به.

خطوات البحث:

بناء على طرح الإشكالية وأهداف الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول كالآتي:

مقدمة عامة.

الفصل الأول: "إستراتيجية التدريب"، ويشمل ما يلي:

- ماهية التدريب.
- مبادئ وطرق وإجراءات التدريب.
- العملية التدريبية.

الفصل الثاني: "إدارة الجودة الشاملة"، ويشمل ما يلي:

- الجودة (تعريفها، تطورها، أبعادها، وأوجهها).
- الجودة الشاملة وعناصرها.
- إدارة الجودة الشاملة ونظامها.

الفصل الثالث: "الميزة التنافسية"، ويشمل ما يلي:

- محددات ومصادر الميزة التنافسية.
- الإستراتيجية التنافسية.

- الاستراتيجيات العامة للتنافس.

الفصل التطبيقي : والذي سنحاول فيه التعرف على موقع التدريب في إدارة الجودة من خلال تحليل استمارة

الأسئلة.

خاتمة عامة : ضمناها مختلف النتائج التي توصلنا إليها، بالإضافة إلى بعض الاقتراحات والحلول.

إهداء

أهدي نجاحي وثمره جهدي إلى أعز وأغلى شخصين في الوجود

إلى الذين أوكاني ربي بهما خيرا وإحسانا رغم تقصيري

إلى من هم سبب بهجتي وسروري ودعواتهما سر نجاحي وتوفيقتي

حفظهما الله وأطال في عمرهما آمين.

إلى كل طلبة قسم العلوم الاقتصادية.

صادق

كلمة شكر

أولاً وقبل كل شيء، نحمد الله تعالى الذي وفقنا

لإنجاز هذا العمل وسائر الأعمال الأخرى.

ثانياً نتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة قسم علوم التسيير

بدون استثناء ونخص بالذكر الأستاذ المؤطر

الذي كان صبورا معنا والذي لم يبخل علينا بتعليماته

وإرشاداته.

كما نشكر عمال شركة سونغاز على تعاونهم

معنا.

وإلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

صادق

تمهيد الفصل:

من المؤكد أن السمات الشخصية والعقلية والمعرفية التي يملكها ويكتسبها المورد البشري، قابلة للتعديل أو التغيير، خاصة فيما يرتبط بقدرته على تطوير ذكائه، وتمكنه من إدخال القدرة في بناء تقدمه التكنولوجي، والحقيقة أن الثورات العملية والعلمية القائمة تمثل نتيجة ملفتة لما يملكه الإنسان من قدرات عظام تنمو وتتطور. ولاكتساب المزيد من القدرات والخبرات لأجل تحسين السلوك الإنتاجي والأدائي في كافة الأنشطة، لا بد أن تكون لها صلة وثيقة بالتدريب المستمر، الذي هو وظيفة مكملة لعملية الاختيار والتعيين وعليه:

1- ماذا يعتبر التدريب؟ وما هي أهميته وأهدافه؟.

2- ما هي مبادئ وطرق وإجراءات التدريب؟.

3- ما هي مراحل العملية التدريبية؟.

المبحث الأول : عموميات حول التدريب

تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته

أولاً: مفهوم التدريب

هو نشاط مخطط له يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات

أداء الأفراد.¹

يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء

العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.²

التدريب هو عملية منظمة يتم من خلال تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم

وأدائهم.³

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية

أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات

الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في

¹ - خالد عبد الرحيم الهيبي، " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، 2003، ص 223 .

² - صلاح الدين عبد الباقي، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، 2002، ص 208 .

³ - مؤيد سعيد السالم، " إدارة الموارد البشرية)مدخل استراتيجي تكاملي" (، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 270.

الأداء وزيادة إنتاجيته ، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة ، وفي الوقت المستغرق.¹

وأخيرا يمكن القول أن التدريب هو: " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة".²

ثانيا: أهمية التدريب

تولي معظم دول العالم - إن لم تكن كلها - اهتماما متزايدا بالتنمية الشاملة بجميع أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والروحية والحضارية، وتحرص هذه الدول على تطوير الطاقات البشرية واستثمارها وذلك عن طريق تدريبها ومتابعة تأهيلها ورفع مستوى أدائها وتحسين مقدراتها الإنتاجية، بيد أن هذه الكفاءة العالية والمهارة الراقية لا يمكن تحقيقها ، وبالدرجة التي يعول عليها ، في زيادة الإنتاج والاعتماد على الذات الوطنية، ولا بدّ من تدريب مستمر وتنمية مستديمة تزود الأفراد بما يستجد من حديث المعرفة والتقنية، حتى بعد انتهائه من مراحل الإعداد الأولي ومؤسسات التأهيل، وعليه فإن أهمية التدريب تكمن في كونها المكمل لمرحلة الإعداد الأولي للأفراد في الوظائف والمهن المختلفة.

كما يعتبر التدريب إحدى الوسائل المهمة للحفاظ على الأداء المتميز للعاملين ومسايرة متطلبات السوق، وهو من وسائل تحقيق رضا العاملين والعملاء ، وبالتالي المساهمة في النجاح والتطوير الشامل للمنظمة.

¹ - محمد جمال المرعي، " التدريب والتنمية " ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1993 ، ص 36 .

² - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، " إدارة الموارد البشرية ، في القرن الواحد والعشرين " ، الطبعة الأولى، 2008، ص 302 - 303.

ويرى البعض أن أهمية التدريب تكمن على مستويين هما:¹

1- أهمية التدريب على مستوى الموظف وتتمثل في:

- تعريف الموظف بالجديد وتعميق تجربته في مجال العمل.
- زيادة رضا الموظف عن العمل والمنظمة.
- زيادة الدافعية لدى الموظف للعمل والحد من الضغوط.
- زيادة إنتاجية الموظف وتحسينه.
- إعداد الموظف للتقدم وتولي المهام الجديدة.

2- أهمية التدريب على مستوى المنظمة:

- يساعد على تنمية مهارات العمل الجماعي والتعاون من أجل استثمار الموارد المتاحة للمنظمة وتحسين الإنتاجية.
- يؤدي التدريب إلى زيادة قدرة المنظمة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة.
- يعتبر التدريب نشاطاً ضرورياً بالنسبة لأي منظمة كما أنه يؤثر تأثيراً مباشراً على فاعلية وكفاءة الأداء فيها.

¹- رأفت عبد الفتاح، "سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، 2001، ص 81 .

المطلب الثاني: أهداف ومكونات التدريب

أولاً: أهداف التدريب

أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى التدريب لتحقيقها ويرتبط نجاح أي برنامج تدريبي بمدى وضوح

وتحديد أهدافه ، ذلك أن تحديد الأهداف التدريبية عامل أساس في جميع مراحل العملية التدريبية وتكمن في:¹

- تحسين أداء الفرد وتطوير قدراته مما يجعله راضياً عن عمله ومن ثم يساعد ذلك في رفع الروح المعنوية لديه.

- تنمية بعض الاتجاهات السليمة نحو العمل والعلاقات الإنسانية بين العاملين.

- تزويد المتدربين بالمعلومات والمستحدثات العلمية والتقنية والنظريات والمعارف الإدارية التي تجعلهم أكثر

قدرة على مواكبة هذه التغيرات.

- تعريف المتدربين بكيفية القيام بواجبات ووظائف مهنتهم.

- مساعدة المتدربين على كيفية تطبيق الأفكار والآراء والحلول النابعة من الدراسات بما يؤدي إلى رتق

الفجوة بين المنظرين والممارسين.

- زيادة قدرة المتدربين على التفكير المبدع بما يمكنهم من التكيف مع أعمالهم من ناحية ومواجهة مشكلاتهم

والتغلب عليها من ناحية أخرى.

- الإقلال من الأخطاء في أداء أعمالهم وعدم ضياع الوقت والجهد والنفقات.

¹ - عبد المعطي عساف، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص 55.

ثانيا: مكونات التدريب

تنطوي العملية التدريبية على مكونات متعددة، تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب، ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي:¹

المكون المعرفي: يوفر هذا المكون، الأسس، النظريات، والقواعد والقوانين، المرتبطة بموضوع التدريب، مستهدفا إيقاظ وبعث القديم منها، وإيراد كل جديد من المعارف في المجال التجريبي.

المكون المهاري: إكساب وتنمية وتطوير الكيفية الأدائية للقدرات المتاحة إلى إنشاء الكفاءة الفردية والتنظيمية.

المكون الاتجاهي: توفير الخبرات المباشرة، التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات، أو تعديلها، أو تغييرها، بما يحقق أهداف التغيير السلوكية، التي سعت إليها العملية التدريبية.

¹- نجم الغزاوي، "التدريب الإداري"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 45.

المبحث الثاني: مبادئ وطرق وإجراءات التدريب

سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف المبادئ الأساسية التي يركز عليها التدريب، إضافة إلى طرق وأنواع التدريب المتواجدة داخل المنظمة.

المطلب الأول: مبادئ التدريب

توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التدريب إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاه ما يتماشى ومصالحة المنظمة، ومن أهم المبادئ ما يلي:¹

- خلق الدافع لدى المتدرب:

فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب (وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل... الخ) ولا شك أن الدافع لدى الفرد الجديد أقوى من الفرد القديم الذي يؤدي العمل حاليا ويعاد تدريبه.

- متابعة تقدم المتدرب:

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تعطى للمتدربين والسرعة والفاعلية في التعلم، لكن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما الفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها.

- ربط التدريب ببرنامح للتدعيم:

بعد تعلم المهارات من خلال التدريب لا بد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب والعقاب. ومن المدعمات الايجابية وجود فرص للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من انجاز.

¹- لوي هارت، ترجمة خالد العامري، "وسائل التدريب الفعالة"، دار الفاروق لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2008، ص 60.

- الممارسة العملية للمتدرب:

لكي تكتسب المهارة والمعرفة بفاعلية، فلا بد من مشاركة المتدرب وإعطائه الفرصة، والوقت المناسب للتعلم لا بد من توافر الأدوات والوسائل التدريبية في مكان التدريب مشاهجة لما هو موجود في بيئة العمل.

- اختيار المتدربين:

على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضروريا لجميع العاملين الجدد، إلا أن عددا من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب، إن الحقيقة أن أفرادا معينين يتم اختيارهم للتدريب يمكن أن يعتبر في حد ذاته دافعا وحافزا لهم للتدريب.

- اختيار المدربين:

إن فعالية البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المدربين، على الرغم من أن هناك أسبابا لضم بعض المدربين والمشرفين إلى جهاز التدريب، إلا أن اختيارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة.

- تدريب المدربين:

من الضروري القيام بتدريب أولئك الذين سيصبحون مدرّين، فكثير من البرامج التدريبية فشلت بسبب الاعتقاد أن أي شخص قادر على فعل شيء بشكل جيد يمكن أن يقوم بتعليمه أو تدريبه.

- أساليب التدريب:

يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب الذي سيقدم.¹

¹ - لوي هارت، ترجمة خالد العامري، مرجع سبق ذكره، ص 61.

المطلب الثاني: طرق وأنواع التدريب

أولاً: طرق التدريب

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين:¹

المجموعة الأولى: التدريب في الموقع الوظيفي:

يعتبر التدريب في موقع العمل أو أثناء العمل من أقدم أساليب التدريب وأكثرها انتشاراً حتى يومنا هذا، ومن مميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العمل، الأمر الذي يزيد من فعالية التدريب، ومن بين أكثر هذه الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب ما يلي:

1. طريقة ممارسة المهنة:

تنطوي هذه الطريقة على إعداد المتدرب لمهنة معينة قبل دخوله إلى عالم العمل هذه الفترة قد تتراوح بين (2-5 سنة) بسحب نوع المهنة ومتطلبات تعلمها، وفي أغلب الأحيان يدفع للمتدرب أجر خلال فترة التدريب أقل من الأجر المدفوعة للعاملين في نفس المهن.

2. طريقة التعليم الوظيفي:

تعد هذه الطريقة جزءاً من التدريب الصناعي، وتتضمن ثلاث خطوات هي:

- إلحاق المتدرب في برنامج تدريبي حول متطلبات وإجراءات العمل.

¹ - بجاج الهاشمي، "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة الجزائر 3، 2007-2008، ص 55.

- تقديم محاضرات نظرية حول نظام وضوابط العمل والظروف التي يؤدي فيها، إضافة إلى معلومات

تتعلق بالمهام الرئيسية والثانوية.

- تهيئة الفرصة للمتدرب لتجريب وممارسة العمل فعلياً لنقل المعارف النظرية إلى الواقع العملي.

3. التناوب الوظيفي:

وفقاً لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر، إذ يصحب عملية النقل

تدريب وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه، يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالاً للتنوع في الوظائف، ويساعد

المنظمة على مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة في قلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف.

4. التدريب في بيئة مماثلة للعمل:

هذا النوع من التدريب يستلزم تهيئة مكان مجهز لما هو موجود في مكان العمل الأصلي، أي نماذج من

المكائن والآلات التي يستخدمها العامل في العمل.

المجموعة الثانية: التدريب خارج نطاق العمل:

تلجأ المنظمة إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال

مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها، من مزايا هذا الأسلوب أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية

الإنتاج في المنظمة، لا كن المشكلة أنه باهظ التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاية كما يحتاج إلى

تجهيزات خاصة في بعض الأحيان، ومن أشكال التدريب خارج موقع العمل ما يأتي:¹

¹ - بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

1. المحاضرات:

من أكثر التدريب الخارجي شيوعاً ومن أقدم الطرق ، وبالإمكان أن تكون هذه الطريقة مفيدة وناجحة، إلا أن أهم نقد يوجه إليها أنها لا تمنح الدراسة فرصة التعبير أو إجراء المناقشة وتقديم المقترحات في بعض جوانب المحاضرة.

2. الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل:

هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين والمشاركين أنفسهم، ويتوجب على قائد الندوة أو المؤتمر أو الحلقة أن يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح للمؤتمر أو الندوة أو الحلقة.

3. دراسة الحالات:

تستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الإدارية العليا والوسطى، إذ تنمي في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي، والقدرة على حل المشكلات. والحالة عبارة عن وصف مختصر بالكلمات والأرقام لوضع إداري معين مستمد غالباً من مواقف الحياة الواقعية، وتبدأ هذه الطريقة إما بعرض الحالة بدون مقدمة، أو البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك.

4. تمثيل الدور:

يتشابه تمثيل الأدوار إلى حد كبير مع دراسة الحالة لكنه يختلف عنها في درجة التأثير والمعيشة، وتقوم هذه الطريقة على أساس افتراض موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة العلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المدرب إعطاء المتدرب دوراً معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به.

5. الوسائل السمعية والبصرية:

تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة مثل الفيديو، الدوائر التلفزيونية المغلقة، والوسائل التقليدية مثل: السبورة، الأفلام، آلات عرض الشرائح، ويتأكد نجاح هذا الأسلوب التدريبي باستخدامه جنباً إلى جنب مع طرق التدريب الأخرى كالمحاضرات والندوات.¹

ثانياً: أنواع التدريب

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتدريب، أثناء الرحلة الوظيفية للفرد في المنظمة كما يأتي:²

1. التدريب التأهيلي:

يرشح الفرد لنوعية التعليم وفقاً لما يتوفر له من استعدادات، أي ما يستطيع أن يتعلمه، ثم تتحول هذه الاستعدادات من خلال التعليم إلى قدرات، أي ما يستطيع الفرد أن يؤديه حالاً، ثم يقوم التدريب، في بداية رحلة الفرد الوظيفية، وقبل أن يتسلم وظيفته، بإكسابه المهارات اللازمة، وكذا الاتجاهات المطلوبة، مع فيض من المعلومات ونظام العمل بها، وحقوقه، واجباته، وقواعد الأداء، وأسماء المشرفين، والزملاء، وما إلى ذلك مما يكشف له عن المنظمة.

2. التدريب التنموي (التطويري):

يسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين القديم والجديد، من خلال توفير المعارف الجديدة، والعمل على زيادة وترقية المهارات في فترة التدريب - الوجيزة - ليلحق الفرد بما فاتته، وليستطيع أن يتعامل كل جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية، وأساليب التعامل مع الضيوف، ويستخدم هذا النوع طيلة حياة الموظف، كلما جد جديد، أو كان يتأهل للترقية.

¹ - بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² - سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، ص 195-197.

3. التدريب التحويلي:

عندما تحاول المنظمة إحداث استراق في العمالة، قد يكون شأنه تحويل جزء منها من وظائف إلى وظائف نوعية أخرى، وحتى يتم ذلك، لا بدّ من اكتشاف استعدادات كامنة في هؤلاء المرغوب تحويلهم، ثم يصمم البرنامج التحويلي، الذي يحتوي على فيض من المعارف تعمل تحويل الاستعدادات إلى قدرات، ثم إكساب هؤلاء الأفراد المهارات اللازمة للأداء، وإعطائهم جرعة الاتجاهات المطلوبة، حتى يتحول سلوكهم الأدائي إلى السلوك المطلوب.¹

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 197.

المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية

العملية التدريبية هي مجموعة من الأنشطة والعمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحديث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه.

وقد اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية، فبعضهم توسع في خطواتها، والبعض الآخر ضيق في عدد الخطوات، ويمكن القول أن العملية التدريبية تشمل المراحل التالية:

المطلب الأول: تحديد الحاجات تخطيط البرامج التدريبية

أولاً: تحديد الحاجات التدريبية¹:

التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنظمة والمتدربين، ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات.

الحاجة التدريبية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء المنظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً، كما يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد، وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب.

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي، ذو الخطوات الآتية:

- تحليل المنظمة وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني

الحاجة إلى التدريب.

¹- مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) "، دار الشروق للنشر، الطبعة الثالثة، 2005، ص 245.

- تحليل العمليات وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التدريب، وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاية ممكنة.
- تحليل الفرد وذلك من أجل تحديد من يحتاج إلى التدريب، وما هي المهارات، والمعارف أو الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها.
- ويمكن معرفة الاحتياجات التدريبية من خلال الاطلاع على ما يأتي:
- الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل، وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها.
- نتائج توصيف وتحليل الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها، ومقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حالياً لدى كل موظف لمعرفة حاجة كل فرد للتدريب ونوعيته.
- نتائج قياس وتقييم الأداء، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في الأداء مرؤوسيتهم، ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه.
- أساليب العمل الجديدة المنوي إدخالها للمنشأة، إذ يتطلب ذلك تدريب العاملين على هذه الأساليب.
- الآلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج، إذ يستدعي ذلك تدريب العاملين على استخدامها.
- آراء العاملين أنفسهم، وذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى التدريب فيها وذلك لزيادة مقدرتهم وكفاءتهم.
- إجراء اختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم، وما إذا كان البعض منهم بحاجة إلى تدريب.¹

ثانياً: تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية:

تمر عملية تخطيط البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يأتي:

¹ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 246.

1. تحديد أهداف البرنامج:

الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد، واتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى ضوء ذلك يتم وضع المادة التدريبية، ويتم وضع الأهداف البرنامج التدريبي في ظل تحديد الاحتياجات التدريبية السابقة.

2. تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات، وهذه المهارات يمكن أن تكون: المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين مثل الاتصالات، القيادة الإدارية، أو المهارات الفكرية مثل التخطيط، التنظيم، إعداد السياسات واتخاذ القرارات.

3. وضع المناهج التدريبية:

يقصد بما الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي سيدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية، وحتى يكون المنهاج التدريبي جيد ويحقق الأهداف المطلوبة، يجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية، وأن يتسم بطابع المعقولة، ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة.¹

4. اختيار أسلوب التدريب:

بصفة عامة يمكن اختيار أسلوب التدريب بالاعتماد على عدد من العوامل أو المعايير منها:
- الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، فالبرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تدريب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية أو تطوير الاتجاهات.

¹- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 247.

- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب: فالأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية، لا يناسب استخدامها في مجال تدريب المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية.
- المستوى الوظيفي، الأساليب التدريبية التي قد تلائم تدريب المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم بالضرورة المشرفين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.
- المادة التدريبية، فالتدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوبا يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية.
- فترة التدريب، حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملاءمة للبرامج التدريبية قصيرة المدة، في حين تعتبر الحالات والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملاءمة في حال البرامج الطويلة المدة.
- التكاليف وعدد المتدربين، حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف.
- مستوى العمق والشمول، حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بأكبر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع التدريب.

5. اختيار المدربين:

- يعتبر اختيار المدربين من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية، يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي:
- أسلوب التدريب المراد استخدامه.
 - المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.
 - نوعية المتدربين.¹

¹- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 248.

6. تحديد مكان التدريب:

لتحديد مكان التدريب يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما: التدريب الجماعي الذي يتم فيه تدريب مجموعة من الأفراد، والتدريب الفردي الذي يدرب فيه كل فرد على حدة.

7. تحديد فترة التدريب:

يمكن القول أنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج إلى آخر طبقاً لاعتبارات متعددة أهمها ما يأتي:

- المنهج التدريبي، وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها.
- الأساليب التدريبية المستخدمة.
- الإمكانيات المتاحة، كسرعة حاجة المنظمة للمتدرب.

8. توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:

قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي يجب توفير الاحتياجات والإمكانات والوسائل اللازمة للتدريب، ويشمل هذا المكان المناسب، الأدوات أو المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها.¹

¹- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 249.

المطلب الثاني: تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية

أولاً: تنفيذ البرامج التدريبية¹

مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة وخطيرة. إن

على إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج التي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي:

1. توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- موعد بدء وانتهاء البرنامج.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

2. المرافق والتسهيلات التدريبية: ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج.
- تصميم طريقة جلوس المتدربين.
- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

3. تجهيز المطبوعات: ويتضمن ما يلي:

- استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً.
- إجراءات الطباعة والتجليد.
- إجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.

¹- نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 419.

4. بالنسبة للمتدربين: وتتضمن:¹

- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.
- إعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم، ووظائفهم وعناوينهم.
- تهيئة أماكن الإقامة لهم.
- تأمين وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج التدريبي.

5. بالنسبة للمدربين: يتضمن:

- الاتصال بهم في الوقت المناسب.
- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب.
- دفع المحصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.
- الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة.

6. افتتاح البرنامج، يتضمن ما يلي:

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
- شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
- التعرف على توقعات المشاركين.

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 420.

ثانيا: تقييم البرامج التدريبية¹

تقييم البرنامج التدريبي يعتبر جزءا أساسيا من نشاط التدريب، ويمكن تعريف التقييم بأنه "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذا تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. من هذا التعريف يمكن القول أن البرامج التدريبية تهدف إلى ما يأتي:

- معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج .
- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.
- ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة فلا بد من إتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم، ومنها نذكر ما

يأتي:

- الاستبانة:

توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي استبانة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة أو استفسارات يجوبون عنها، معبرين عن رأيهم بالمدربين، أسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه... الخ، إذن من الإجابة يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف، وقد تكون الاستبانة فارغة لتترك الحرية للمتدرب لإدلاء رأيه.

- الملاحظة المباشرة:

يمكن تقييم البرنامج التدريبي والمدربين عن طريق مراقبة وملاحظة ردة فعل المتدربين اتجاه البرنامج بما فيهم المدربون والهيئة المشرفة على التدريب.

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 421.

خلاصة الفصل:

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أنه للوصول إلى إستراتيجية تدريبية فعالة يجب اختيار الطرق المناسبة وتعيين الأشخاص الذين سيتم تدريبهم، وذلك بعد تحديد المواقع والاحتياجات التدريبية، التي على أساسها يتم التدريب، إلى جانب ذلك على إدارة الموارد البشرية تحديد تكاليف وعوائد التدريب بغية الوصول إلى الهدف الاستراتيجي من وراء التدريب، فلا يمكن إجراء التدريب دون تحديد الأهداف المرجوة من ذلك.

تمهيد الفصل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث مناهج الجودة في منظمات الأعمال ينسب بروز هذا المنهج إلى فترة الثمانينات من القرن العشرين ونجد اليوم تطبيقات له واسعة الانتشار، خصوصا في منظمة الأعمال الدولية ومنظمات الأعمال في البلدان المتقدمة، في كل من مجال السلع ومجال الخدمات.

وتعتبر أيضا تطورا للطريقة التقليدية للعمل التجاري. فهي أسلوب لضمان النجاح والبقاء في خضم المنافسة

العالمية، كما تتسم إدارة الجودة الشاملة في الغالب، بالعقلانية.

وعلى ضوء ذلك يتم طرح التساؤلات التالية:

- ما هي الجودة؟ وما أبعادها وأدواتها؟.
- ما هي الجودة الشاملة؟ ما هي أسسها، عناصرها، ومبادئها؟.
- ما هي إدارة الجودة الشاملة؟ وما هو نظامها؟.

المبحث الأول: عموميات حول الجودة

قبل أن نستعرض إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لا بدّ أن نتطرق إلى مفهوم الجودة، أوجهها، إضافة إلى أبعادها وأخيرا إلى مختلف أدواتها.

المطلب الأول: مفهوم وأوجه الجودة

أولا: مفهوم الجودة

هناك عدة تعاريف للجودة كم يراها رواد هذا المفهوم:

يقصد بمصطلح الجودة: " مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق

الرغبات".¹

وأیضا الجودة عبارة عن: " مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم، المعلنة والضمنية، فالجودة لا تعني

بالضرورة التميز وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات أو ترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم".²

كما تعرف الجودة بأنها: " المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق، الهندسة، التصنيع،

والصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل".³

¹ - علي السلمي، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000"، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ط 1995، ص 18 .

² - مأمون السلطي، سهيلة الياس، " دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة- الايزو 9000"، دار الفكر بدمشق، الطبعة الأولى، 1995، ص 26.

³ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، " إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 2008، ص 29.

وأخيراً يمكن القول أن الجودة هي: " إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديمها لخدمة، تكون قادرة من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها ، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سالفاً لإنتاج السلعة، أو تقديم الخدمة بصفة التميز فيهما".¹

ثانياً: أوجه الجودة

إن تعاريف الجودة المشار إليها سابقاً قد تذهب للتركيز على عدة أوجه للجودة وهي كالآتي:²

1. جودة التصميم:

تشير جودة التصميم إلى الخصائص المحددة للمنتج أو العملية بكلفة معينة ولقطاع سوقي معين. وهي مقاييس مدى حسن ملاءمة التصميم للمتطلبات) الخصائص(المتفق عليها. وأهم جانب في التصميم ، الذي يؤثر في مستوى الجودة له ،هي المواصفات، وهي نوعين:

أ- المواصفات الوظيفية:

وتتعلق بالكيفية التي يعمل بها المنتج ويؤدي الوظيفة التي يطلب لأجلها.

ب- مواصفات المنتج:

وتتعلق بكيفية صنع المنتج.

حيث أنه كل من إدارات التسويق، الإنتاج والعمليات، الهندسة، المالية... الخ، تساهم في تحديد خصائص

المنتج، وبالتالي تؤثر في مستوى جودة التصميم.

¹ - يدل بستريلد - وآخرون، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، " إدارة الجودة الشاملة" ، ط 2004 ، ص 25.

² - رعد عبد الله الطائي، ومن معه، مرجع سبق ذكره، ص 31.

2. جودة المطابقة:

هي تعبير عن مدى تحقيق مستوى جودة التصميم في المنتج الفعلي، وتعتمد المنظمات العديد من الأساليب للسيطرة على جودة المطابقة مثل منع المعيب، أو إيجاد والكشف عن المعيب وإصلاحه، أو تحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية، أو مزيج من عدة أساليب. وما تعتمد المنظمة في السيطرة على جودة المطابقة يلعب دورا في التأثير على كلفة المنتج.

3. جودة الأداء:

هي مدى حسن إدراك وقبول المنتج من العميل عند استعماله، وتعتبر جودة الأداء دالة لكل من جودة التصميم وجودة المطابقة. من هنا فان توفر التغذية العكسية بين جوانب الجودة الثلاث أمرا ضروريا.¹

المطلب الثاني: أبعاد وأدوات الجودة

أولا: أبعاد الجودة

يرتبط تعريف الجودة وأوجه الجودة بخصائص المنتج، لذلك لا بد من تحديد مجالات تلك الخصائص أو أصنافها التي تنصب عليها الجودة وهي ما يطلق عليها أبعاد الجودة. ومن خلال هذا نوضح أبعاد الجودة الستة فهي التصنيف الأكثر دقة في الوقت الحاضر كما يلي:

1- الأداء: يوضح الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون، والوضوح في الصورة.

2- المظهر: يوضح الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة جهاز

التلفزيون.²

¹ - رعد عبد الله الطائي، ومن معه، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

3- **المعولية:** احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة، وطول تلك

الفترة.

4- **المتانة:** مدى طول العمر التشغيلي للمنتج ، وهو العمر المتوقع له.

5- **القابلية للخدمة:** مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة، وطول الفترة اللازمة

للتصليح.

6- **الجمالية:** كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته...الخ.¹

ثانياً: أدوات الجودة²

هناك أدوات تساعد الأفراد على فهم العمليات والأنشطة من جوانب عدة مثل التعريف، التنظيم، التتابع بينها، العلاقات التي تترابط بها، الأهمية والأولوية لكل منها ، وان التدريب على تلك الأدوات واستخدامها يشكل جانباً من " التمكين " الذي يتم لهم في المنظمة. هذه الأدوات هي كما هو مبين أدناه:

1. **استمارة التأكد:** أداة لتسجيل وجمع البيانات الخاصة بوقوع أحداث معينة (جيدة أو غير جيدة، سلبية أو ايجابية، مرغوب بها أو غير مرغوب بها) لأية عملية تتكرر خلال فترة زمنية، والغرض الرئيسي منها هو التأكد من أن البيانات جمعت بعناية ودقة . ولا يوجد شكل ثابت لهذه الاستمارة، بل يمكن أن تأخذ أشكالاً عديدة وبما يتناسب مع الحالة الجاري ملاحظتها وجمع البيانات حولها، ويجري إتباع الخطوات التالية لاستخدام هذه الأداة:

- تحديد أنواع الأحداث الممكنة للحالة موضوع البحث.

- تحديد وحدة القياس لكل مشاهدة.

- تحديد توقيتات المشاهدة.

¹ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² - مأمون السلطي، سهيلة الياس، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- تصميم شكل الاستمارة واختباره.

2. المدرج التكراري: شكل بياني يحتوي مجموعة من المستطيلات يمثل كل منها تكرار حدوث فئة معينة للمتغير أو خاصية معينة من مجموعة الخصائص، وفي مجال الجودة يستخدم المدرج التكراري لعرض وتمثيل البيانات المتعلقة بحالة معينة لإعطاء تصور واضح عنها لا يمكن أن تعطيه البيانات الرقمية، ويمكن أن يستعمل لتمييز أو تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة.

3. تحليل باريتو: يستخدم تحليل باريتو في مجال الجودة لتحديد المشاكل التي يجب إعطاؤها الأولوية والأهمية في المعالجة والحل قبل غيرها، لتأثيراتها الكبيرة، يشير البعض إلى تحليل باريتو بمبدأ أو قاعدة (80/20) التي تعني أن 80% من المشكلات تعود إلى 20% من الأسباب، وهذه الأسباب هي القلة الحيوية التي تعود إليها معظم المشاكل والتي يجب الاهتمام بها ومعالجتها أولاً لاستخدام هذه الأداة نتمتع الخطوات التالية:

- وضع قائمة بالأسباب المحتملة لحدوث المشكلة موضوعة البحث.
- تحديد مقياس نمطي (التكرار، الزمن، الكلف)، الفترة التي تجمع خلالها البيانات.
- ترتيب الأسباب (الصفات) تنازلياً (من الأعلى إلى الأسفل) وفقاً لنتيجة القياس خلال الفترة.
- يخصص المحور الأفقي للأسباب (الصفات مثل: أنواع العيوب) والمحور العمودي الأيسر لقيم المقياس (تكرار، وقت، كلف)، والمحور العمودي الأيمن للنسب المئوية المتجمعة.
- يتم إيجاد النسب المئوية لكل سبب أو خاصية.
- يتم تحليل الرسم وتحديد الأسباب التي تلعب دور كبير في المشكلة، من خلال ملاحظة نقطة الانكسار، التي يبدأ بعدها بالتسارع في انحرافه، وان لم تتضح مثل تلك النقطة، أوجد تلك الأسباب التي تحقق نسبة التراكم % 50 أو أكثر.¹

¹- مأمون السلطي، سهيلة الياس، مرجع سبق ذكره، ص 61.

4. تحليل الانتشار: يستخدم شكل الانتشار لعرض صورة للعلاقة بين متغيرين، ولا يمكن للبيانات الخام فعل

ذلك، والهدف منه فحص العلاقة السببية، وهل أن أحد المتغيرين يمثل سببا للتغيرات في الثاني. أما كيفية استخدام

هذه الأداة في الجودة فيجري وفق الخطوات التالية:

- يتم تحديد المتغير الذي يعتقد في تسببه في ظاهرة معينة، وتمثل الظاهرة المتغير الآخر، يجري قياس المتغيرين

في كل مرة.

- يخصص المحور الأفقي للمتغير الذي يعتقد انه يمثل سببا (المتغير المستقل)، ويخصص المحور العمودي

للمتغير الذي يمثل الظاهرة الجاري دراستها (المتغير المعتمد).

- يتم رسم النقاط التي تم الحصول عليها بالقياس في الخطوة رقم 1.

- من خلال ملاحظة شكل ونمط الانتشار نستطيع تحديد وجود علاقة بين متغيرين من عدمها.

5. تحليل السبب والتأثير: إن تحليل السبب والتأثير طريقة منظمة للتعبير عن أسباب المشكلة، لكنه لا يمكن أن

يكون بديلا عن الفحص والاختبار العلمي لتلك الافتراضات، كما انه لا يقود إلى تحديد السبب الرئيسي أو

الجذري للمشكلة من بين الأسباب المحتملة.¹

¹- مأمون السلطي، سهيلة الياس، مرجع سبق ذكره، ص 62.

المبحث الثاني: الجودة الشاملة

أصبح مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتبناها الإدارة من أجل تحقيق الأداء المرجو منها خاصة في محيط ما يميزه التحولات السريعة، والتكنولوجيات الحديثة التي تتطلب مواكبتها باستمرار.

المطلب الأول: تعريف وأسس الجودة الشاملة

أولاً: تعريف الجودة الشاملة

هناك عدة تعريفات تخص الجودة الشاملة من أهمها ما يلي:

الجودة الشاملة هي: " تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب ".¹

وهناك من يعرفها على أنها: " التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة ".²

يمكن تعريفها من ثلاثة أوجه على الأقل: " أولها من خلال وصف المبدأ الأساسي الذي تعتمده وهو "الإخلاص الكلي للعميل"، وثانيها من خلال مخرجاتها فهي تسعى إلى تحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها، تقليص الكلف والوقت إلى أقل ما يمكن، تحقيق مناخ يدعم ويشجع فرق العمل ويقود إلى مزيد من الرضا والتحفيز للعاملين، التحسين المستمر، أما ثالثها من خلال الأدوات والأساليب والعناصر

¹ - عمر وصفي عقيلي، " المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة " ، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، ص 35.

² - جيمس ايفان - جيمس دين، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، " الجودة الشاملة - الإدارة والتنظيم والإستراتيجية "، دار المريخ للنشر، ص 41 .

الأخرى التي تقود إلى تحقيق مخرجاتها، وهذه تشمل أدوات تقليدية مستمدة من السيطرة على الجودة وضمان الجودة والمعولية الهندسية، وأساليب مستمدة من نظام تماما في الموعد، وبعض عناصر وأساليب التطوير والمفاهيم الحديثة في القيادة".¹

وبالتالي الجودة الشاملة هي: "مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل التشغيل بداية من التعامل مع المورد مرورا بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعة وخدمة، ويشكل مسؤولية جميع أفراد المؤسسة سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل من خلال تحسين الجودة وتخفيض التكلفة بما يخدم أهداف المؤسسة".²

ثانيا: أسس الجودة الشاملة

تقوم الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار والأسس تتلخص في ما يلي:³

- توسيع مجالات تحسين النشاط.
- أولوية الرقابة.
- تحديد الأسباب وتحليلها.
- الرقابة جميع أفراد المؤسسة كل في مستواه إدراج العنصر البشري في اتخاذ القرارات.
- الزبون هو المستعمل.
- التحكم في التكاليف من خلال التقييم.
- الجودة مصدر للربح و الجودة محتواة في كامل نشاطات المؤسسة.

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² - محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2008، ص 45.

³ - يدل بسترفيلد - وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 80.

المطلب الثاني: عناصر ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة

أولاً: عناصر الجودة الشاملة

تتكون الجودة الشاملة من العناصر التالية:¹

1. التركيز على العميل والانطلاق منه: جوهر توجيهات المنظمة في ظل الجودة الشاملة ينصب على تلبية رغبات وتوقعات العميل أو ما يفوقها للوصول إلى رضاه التام أو الكامل، من هنا كان لمبدأ التركيز على العميل والانطلاق منه موقع مميز في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

2. توطيد العلاقة مع الموردين: المورد هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها إلى العملاء، وإحدى الوسائل الرئيسية للحصول على منتجات وخدمات عالية الجودة هي العمل مع الموردين في جو من الانسجام والشراكة للحصول على ذات النوعية التي يتم تحقيقها داخل المنظمة.

يعتبر " توطيد العلاقة مع الموردين "مبدأً مكملًا ومتكاملاً مع مبدأ" التركيز على العميل والانطلاق منه "في فلسفة الجودة الشاملة، فالمنظمة تحتاج إلى مدخلات مادية من مخرجاتها، فمهما بذلت المنظمة من جهود لتلبية رغبات وتوقعات العملاء لن تتمكن ما لم تضمن من الموردين المدخلات الملائمة، فأى خلل في (الجودة، الكمية أو السعر) يؤدي إلى إضعاف قدرتها على تحقيق رضا العميل.

إن توطيد العلاقة مع الموردين ينطوي على علاقة استراتيجيه طويلة الأمد تؤمن مصالح الطرفين، تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق استجابة المورد لتقديم ما تحتاجه بالتوصيف الذي تحدده، ولا يتم التوطيد مع جميع الموردين، بل يجب تحديد فئة الموردين الذين يجري معهم توطيد العلاقة في ضوء أهمية المدخلات التي يقدموها

¹- كارول وجلين، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، " إدارة الجودة الشاملة"، ط 2002، ص 100.

للمنظمة، ومدى تأثيرها في تلبية رغبات وتوقعات العملاء وتحقيق رضاهم، لا يقتصر توطيد العلاقة مع الموردين على الخارجيين منهم، بل يمتد تطبيقه داخل المنظمة في مختلف الأنشطة والعمليات خلال سلاسل الجودة.

3. التحسين المستمر والمقارنة المرجعية: التحسين المستمر تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من

التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة ، والهدف منه بلوغ الكمال الذي لا يدرك، فيستمر ويدوم السعي إليه، فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتأثر كذلك.

ويعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر لأنه بدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهود في التحسين.

4. تكاليف الجودة: هذه التكاليف ليست مختلفة عن التكاليف الأخرى، من الممكن برمجتها، ووصفها في

ميزانية، وقياسها، وتحليلها بهدف تحقيق الأهداف المتعلقة بجودة أفضل.

هي النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين للجودة في المنظمة، أو هي الكلف المرتبطة بنشاط الجودة في المنظمة لتحديد كل من جودة التصميم وجودة المطابقة، يتم استخدام تكاليف الجودة من قبل الإدارة في جهودها لتحسين الجودة.

5. مشاركة وتمكين العاملين: ظهرت مشاركة العاملين في عدة برامج كان القصد منها تشجيعهم ليصبحوا

أكثر قرباً من أغراض الشراكة وأهدافها، وتنطلق أهمية هذا المبدأ من علاقته بالعنصر البشري الثمين وكيفية تفعيل طاقاته وقدراته ومواهبه في عملية التحسين المستمر.¹

¹ - كارول وجلين، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، مرجع سبق ذكره، ص 101-102.

ثانيا: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة

يمكن إجمال متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بالآتي: ¹

1. القيادة: وصف بيرنز في كتابه " القيادة "القائد بأنه الذي يغرس الأهداف في النفوس وليس الذي يتحكم بالقوة، يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين في نفس الوقت، وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل. إن تناولنا القيادة في دراستنا للجودة الشاملة يعود إلى الأسباب التالية:

- الإدارة العليا لا بد لها أن تعتمد نمطا قياديا تمارسه في إدارة المنظمة، يجب أن يتلاءم مع منهج إدارة الجودة الشاملة.

- الإدارة العليا هي المسؤولة عن إشاعة نمط القيادة الملائم في المنظمة من خلال أدوارها في إدارة الجودة الشاملة.

2. الالتزام: إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القيادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها، يرى البعض أن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة لا بد أن يتجسد بصياغة سياسة مكتوبة ومعلنة بصورة واسعة في المنظمة، يعرفها جميع أفراد المنظمة ووحداتها التنظيمية، كما أن الالتزام يجب أن ينسحب إلى الإدارات الوسطى لأنها لها دور مهم في إيصال تلك الرسالة، دور الالتزام عملية مستمرة ما دامت المنظمة تواصل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3. فرق العمل: يعرف الفريق بأنه مجموعة ممكنة تنظيميا للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية إنجاز أهدافها، ويمكن تصنيف فرق العمل في 03 أصناف رئيسية هي:

¹- يوسف حجي الطائي، ومن معه، " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 2009، ص 120.

- فريق حل المشاكل: هو مجموعة من العاملين في مجالات مختلفة في القسم تتراوح بين 5-12 عضواً، شكل بصورة رسمية، غالباً على أساس تطوعي، تعقد اجتماعات لمناقشة طرق تحسين الجودة، الإنتاجية، بيئة العمل، وصلاحيات هذا النوع وأفكارها ومقترحاتها محدودة وقد لا تملك أي صلاحية.

- فريق الغرض المحدد: هو مجموعة من العاملين من أقسام مختلفة، وربما من مستويات إدارية متعددة، تتراوح بين 5-30 عضواً، تشكل بصورة رسمية يتم تمكينها بالصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للتعامل مع أي من المواقف المحتملة التي تواجهها، وتتضمن مهماتها تصميم وإدخال التكنولوجيا الجديدة، مقابلة العملاء والموردين، تحقيق الصلة والارتباط بين الوظائف المستقلة (التسويق، المالية، الإنتاج والعمليات، الموارد البشرية).

- فريق الإدارة-الذاتية: هو مجموعة من العاملين تشكل بصورة رسمية، تتراوح بين 5-15 عضواً، يعملون سوية بشكل يومي لإنتاج السلعة أو الخدمة بصورة كاملة أو إنتاج المكون الرئيسي فيها، وينجز هذا الفريق مهام إدارية متنوعة من بينها: جدول العمل والأجازات، تبادل المهام الوظيفية وتحديدها بين الأعضاء، طلب المواد الأولية، وضع أهداف الفريق، اختيار قائد الفريق.

4. التصميم الفعال: تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات للمنظمة من جهة، كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، لذلك امتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء كفيين سيساعدهم في تصميم منتجات تحقق رضا العميل عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له.¹

وعليه فإن اختيار مصممي المنتجات المواد والمعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التطابق مع المواصفات.

¹ - يوسف حجيم الطائي، ومن معه، مرجع سبق ذكره، ص 121.

5. التركيز على العمليات: تعرف العملية بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها التي

تحول المدخلات إلى مخرجات، وفي ظل الجودة الشاملة فإن العمليات السائدة تصبح غير ملائمة ولا بد من إعادة التصميم لها، ومن البرامج المفيدة في هذا المجال هو إعادة الهندسة للعمليات.

في ظل الجودة الشاملة يجري الاهتمام بإعادة الهندسة لمختلف الأنشطة الحيوية التي تدعم الجودة والجودة الشاملة، وتبدأ عملية إعادة الهندسة من العميل لإعادة تنظيم طريقة العمل، وبصدد التغيير في العمليات من خلال إعادة الهندسة لا بد من مراعاة الآتي:

- إعادة تصميم العمليات من خلال إعادة الهندسة لا يهدف أساساً إلى تحقيق وفورات مادية أو زيادة مستوى الكفاءة، بل الوصول إلى جعل المنظمة متميزة في مختلف جوانبها وصولاً إلى تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل.

- إعادة تصميم العمليات هو جانب من عملية التغيير في المنظمة ولا بد من تكامله مع الجوانب الأخرى.

- إعادة تصميم العمليات قد يؤدي إلى تغيير في المخرجات بما يحقق تلبية أفضل لحاجات العملاء، كما

قد يؤدي إلى تغيير في المدخلات اللازمة لتحويلها إلى مخرجات، وبالتالي يقود إلى التغيير في نظام المنظمة ككل.¹

¹- يوسف حجيم الطائي، ومن معه، مرجع سبق ذكره، ص 122.

المبحث الثالث: إدارة ونظام الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في ميدان الإدارة، وقد وردت تعريفات كثيرة خاصة بهذا المفهوم.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يوجد عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:

تعرف بأنها " شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة ومن خلال فرق العمل وحلقات الجودة بالمنظمات ".¹

وتعرف أيضاً بأنها "مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعها للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة ".²

كما تعرف بأنها: " مدخل إداري يتطلب الالتزام من الإدارة العليا للتركيز على جودة الأداء من الجوانب والتخصصات جميعها في المنظمة ولا يكون التركيز فقط على جودة المخرجات النهائية سواء كانت سلعا أو خدمات ".³

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، " إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 2005، ص 77.

² - محمد خيضر، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2009، ص 68.

³ - الدراذكة مأمون، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 110.

وعليه فإن التعريف الأكثر شمولية هو: " أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي الاتصالات في الاتجاهين، وأهمية المقاييس الإحصائية، أنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تقود إلى العملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى خفض التكاليف ".¹

ثانياً: فوائد إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها ما

يأتي:²

1. تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

إنّ التحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن، يقلل من تكاليف التسويق، يزيد من كمية المبيعات، وبالتالي تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس . تستند إدارة الجودة الشاملة على شعار، أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة الذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة.

2. زيادة الفعالية التنظيمية:

لإدارة الجودة الشاملة قدرة أكبر على العمل الجماعي، تحقيق تحسينات في الاتصالات، وإشراك أكبر في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين.

¹ - زيدان سلمان، "إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل"، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 55.

² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 135.

3. كسب رضا المجتمع:

إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها، والمحافظة على البيئة والصحة

العامة.

4. تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل يتبنى رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية للمنتج، إذ يترتب عليها

تقديمه بجودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت المناسب، هذا يجعلهم أكثر طلباً لهذا المنتج.

5. المحافظة على حيوية المنظمة:

إدارة الجودة الشاملة ليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل وفق هذا شعار عليها التجديد في

العمليات الإنتاجية، وذلك يكون عن طريق إضافة خصائص جديد للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو إنتاج

منتجات جديدة غير تقليدية، لذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر، والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد

مدى الحياة، والتكيف مع التغيرات البيئية التي تحدث باستمرار، وهذا ما يضمن لها البقاء والاستمرارية في

المنافسة.¹

المطلب الثاني: نظام ونماذج إدارة الجودة

أولاً: مفهوم نظام إدارة الجودة

1- تعريف نظام إدارة الجودة:

يعرف نظام الجودة على أنه: "البناء التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والوسائل المستخدمة لأجل

تحقيق إدارة الجودة".²

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 136.

² - يدل بسترفيلد - وآخرون، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، مرجع سبق ذكره، ص 135 .

وعرف بأنه: "نظام يوضع في المنظمة للمحافظة عليها والتأكد من كونها توفر جميع السلع والخدمات للمستهلكين".

وعرف كذلك بأنه: " نظام فعال لتكامل تطور الجودة والجهود التي تقدمها مختلف الجماعات في المنظمة من أجل تحسين الجودة والقدرة على التسويق والهندسة والإنتاج والخدمات المختلفة التي تساعد بدورها على الإشباع الكلي للمستهلك".¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن: " نظام إدارة الجودة هو مجموعة من المكونات، كالهيكـل التنظيمي، المسؤوليات، العمليات، والموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وأن هذه المكونات تتفاعل فيما بينها ويؤثر بعضها في الآخر من خلال النظام ، لذلك فإن عزل أي من هذه العناصر ودراسته بمفرده لا يقود إلى فهم النظام ككل.... كما أن إزالة أي مكون من النظام يؤدي إلى تغير كل الأشياء... وأن هذا النظام يجب أن يطبق ويتفاعل مع كل العمليات في المنظمة، وأن يبدأ من تحديد متطلبات العميل وينتهي مع تحقيق رضاه".²

يمكن القول أن نظام الجودة يهدف إلى تحقيق الفوائد الآتية:

- تحقيق الضمان والثقة.
- تطوير العلاقة بين المنتج والمستهلك.
- تأسيس نظام كفاء للمراقبة.
- تقديم فكرة الأداء الضابط.

¹ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

² - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 135.

والاهتمام بتحقيق هذه الأهداف أدى بالمنظمات إلى التحول من ضبط الجودة إلى نظام الجودة، أي من الفحص بعد الحدث إلى اتخاذ الإجراءات والممارسات قبل الحدث.

2- مكونات نظام الجودة:¹

أ. نقاط الفحص: ينبغي على المنظمة تحديد نقاط الفحص بما يضمن أهداف الجودة تماشياً مع وضع الخطط وتحديد الأهداف وإمكانية تحقيقها، لذا يشكل تحديد مواقع نقاط الفحص.

ب. تصميم المنتج وعملية الإنتاج: تصميم نظام الجودة يتأسس من تصميم المنتج في عملية الإنتاج، وهذا يستلزم معرفة العوامل والمتغيرات المؤثرة ووضعها بالشكل الذي تلبي به حاجة النظام.

ج. الفحص والرقابة: تقاس فعالية نظام الجودة في أي منظمة صناعية أو خدمية من خلال معرفة الأساليب التي تستخدمها في الفحص والرقابة، إذ أن عملية الفحص تؤدي إلى التأكد من خلال الملاحظة والقياس للمدخلات والعمل في التشغيل والمخرجات من أنها مطابقة للمواصفات أم لا، أما فحص العمل في التشغيل (الرقابة) فهو التأكد من مخرجات كل عملية أو كل مجموعة عمليات مترابطة بأنها مطابقة للمعايير القياسية.

د. خطة الجودة: خطة الجودة هي واحدة من المراحل التي تمر بها عملية التحسين المستمر للجودة، وقد تم التعبير عن خطة الجودة بأنها جزء من استراتيجيه المنظمة للوصول إلى الأهداف التي تجعلها تستجيب لبيئتها الخارجية، كما أنها تعتبر وثيقة يثبت فيها وسائل الجودة وسلسلة الفعاليات المتعلقة بمنتج معين أو خدمة معينة، وخلاصة القول تعد خطة الجودة صيغة متكاملة للوصول إلى تحسين الجودة ورفع فاعلية النظام وتكامل عناصره بما يتضمن من مدخلات وعمليات ومخرجات.

¹ - محمد عبد الغاني حسن هلال، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب"، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2006، ص 110.

هـ. التقارير والجوانب الإدارية الأخرى: تعد جزءاً مهماً وأساسياً في تحقيق فاعلية نظام الجودة وذلك لأن البيئة التي تعمل بها المنظمة تتسم بالديناميكية، لذا ينبغي وجود نظام توثيق كفاء، وهذا يعني يجب أن تكون الجودة هدف متحرك يتصاعد باستمرار نحو مستوى أعلى، ويتم التوثيق بشكل فعال من خلال دمج الإجراءات الإدارية والفنية يمكن من تنسيق جهود الأفراد والمعدات والمعلومات في المنظمة.

3. مستلزمات نظام الجودة:

يتطلب تنفيذ ناجح لتلك المكونات من خلال توفر مجموعة من المستلزمات التي تزيد من حالة التفاعل، المطلوب توفرها بين تلك المكونات والذي يؤدي في نهاية الأمر إلى ضمان نجاح الجودة، وهذه المستلزمات هي:

أ. تكامل إجراءات الفحص: هو النشاط الذي يتم فيه التأكد من المطابق للمواصفات الموضوعية لأنه يشتمل على فحص الوحدات المستلمة والمنتجة بنسبة 100% أو على شكل عينات من هذه الوحدات تستند إلى حسابات إحصائية، لذلك يجب أن تتكامل إجراءات الفحص بدءاً بالمواد الأولية المستلمة مروراً بالوحدات التي تحت الصنع وانتهاءً بالمنتجات التامة الصنع.

ب. الاختبار والصيانة: تعد الصيانة وسيلة فعالة لضمان تحقيق الجودة المطلوبة وبشكل مستمر وتقليل مصادر الانحرافات بما يحول دون تغييرات في الأداء، ويركز على مفهوم الصيانة فقد أطلق عليه اسم الصيانة الإنتاجية الشاملة.¹

ج. التدريب والتعليم: الأفراد هم الثروة الحقيقية في المنظمة، لذلك يجب أن يتعلم كل فرد ويتدرب باستمرار، وعلى الإدارة أن تساهم في ذلك عن طريق تشجيع أفرادها ورفع مهاراتهم التصنيعية وتزويد من خبراتهم التخصصية باستمرار.

¹ - محمد عبد الغاني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 111.

د. التزام الإدارة العليا: تكتسب الجودة قوتها وفعاليتها من التزام الإدارة العليا، سواء من خلال التسويق في الأوقات المحددة، أو من خلال إشراك العاملين وتحفيزهم إلى تأدية مهامهم، ومساعدتهم في وضع الحلول لإزالة مصدر المشاكل الرئيسية التي يتعرضون لها، ومن خلال أيضا اشتراك المدراء أنفسهم في الجهود المبذولة لتحقيق الجودة.

هـ. موقع الجودة في إستراتيجية المنظمة: يتحدد موقع الجودة في إستراتيجية المنظمة من خلال تضافر ثلاث عناصر هي (تقدير رضا المستهلك، الوضع التنافسي، وكلفة عدم الانسجام مع المتطلبات الأساسية لنظام الجودة)، لذا يجب أن يكون لها حيز واسع في عملية التخطيط باعتبارها هدفا أساسيا في عملية التخطيط.¹

ثانيا: نماذج إدارة الجودة

هناك العديد من النماذج لنظم إدارة الجودة منها ما قدمه بعض المهتمين في الموضوع، ومنها ما قدمته منظمات دولية تعنى بشؤون الجودة مثل ISO ، ومنها ما قدمته الجوائز الدولية الخاصة بالجودة، وهذه النماذج نذكر منها ما يلي:²

1. نموذج ودسورث:

يقول Wadsworth et al بأن نظام إدارة الجودة يتضمن وظائف (أنشطة) مثل مسح وتحليل السوق، تصميم المنتج، تخطيط الإنتاج، سياسات الموردين، الفحص والاختبار، سياسات المخزون، دراسات قدرة العملية، تدريب العاملين، تحليل الفشل، المعولية، القابلية للصيانة للمنتج، ضمان المنتج، علاقات العملاء، تحليل البيانات الميدانية، وأن هناك 03 أوجه مهمة لنظام الجودة هي: التخطيط للجودة، السيطرة (الرقابة) على الجودة، تحسين الجودة، ومن متطلبات نظام إدارة الجودة وفق لودسورث ما يلي:

¹ - محمد عبد الغاني حسن هلال، مجمع سبق ذكره، ص 112.

² - قاسم نايف علوان، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو "، دارا لثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 160.

- السياسة والتخطيط والتنظيم والإدارة.
- ضمان تصميم المنتج، إعداد المواصفات، والرقابة.
- السيطرة على المشتريات من المواد والأجزاء.
- السيطرة على جودة الإنتاج (تحت الصنع، والنهائي)، وضمان الجودة.
- الاتصال بالعميل والأداء الميداني.
- أعمال التصحيح والوقاية.
- اختيار وتدريب وتحفيز العاملين.
- المتطلبات القانونية - المسؤولية عن المنتج والاستعمال الآمن.
- المعاينة (سحب العينات) والأساليب الإحصائية الأخرى.

2. منهج الإدارة العملية:

العملية هي تحويل مجموعة من المدخلات المادية و/أو غير المادية إلى مخرجات (نتائج تأخذ صور عدة مادية أو غير مادية، كالسلع أو الخدمات أو المعلومات أو غيرها)، هذا المنهج ينطلق من فكرة أي نشاط في المنظمة يستلم مدخلات لتحويلها إلى مخرجات "عملية"، ومن مضامين هذا المنهج ما يلي:¹

- إن مخرجات أي عملية يجب أن تلي متطلبات العملاء.
- إن تلبية المتطلبات يستلزم الحصول على المدخلات الملائمة.
- إن مدخلات أي عملية هي مخرجات لعملية سابقة.
- كل عملية في كل قسم أو مجال يمكن تحليلها بفحص المخرجات.

¹- قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 161.

3. نظام إدارة الجودة في مجموعة المعايير ISO 9000 – 2000:

يعبر ISO عن المنظمة الدولية للتقييس، التي تأسست عام 1946 ، تهدف المنظمة إلى إصدار المعايير (المواصفات) الموحدة دولياً والاختبارات والشهادات المتعلقة بها، وقد شكلت المنظمة عام 1979 اللجنة الفنية 176 التي حددت مجال عملها في وضع المعايير في مجال إدارة الجودة، التي تشمل نظم الجودة، ضمان الجودة، وعرفت هذه المعايير عدة تعديلات عبر السنوات الماضية، إلى أن أصبحت مجموعة المعايير ISO – 2000 9000 تضم المعايير التالية في عام 2000 مع صدور الطبعة الثالثة المعدلة :

ISO 9000 – 2000 : الأساسيات والمصطلحات في نظم إدارة الجودة.

ISO 9001 – 2000 : متطلبات نظم إدارة الجودة.

ISO 9004 – 2000 : المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.

نظام إدارة الجودة وفقاً للمعيار ISO 9001 – 2000 يعتمد على منهج إدارة العملية على غير ما كان يعتمد في الطبقات السابقة حيث كان يعتمد "دورة الحياة"، كما أن المتطلبات الفعلية والتفصيلية لنظام إدارة الجودة بموجب هذا المعيار تتحدد بالبند 5،6،7،8 المعنونة على التوالي: المسؤوليات الإدارية، إدارة الموارد، تحقيق المنتج، القياس والتحليل والتحسين.

أما المعيار ISO 9004 – 2000 فهو وثيقة مرشدة توفر معلومات أكثر تتعلق بنظام إدارة الجودة وكيفية تطويره، من أجل تحسين الأداء الكلي للمنظمة، ويوفر وسائل للتقويم الذاتي (من قبل المنظمة) لنظام إدارة الجودة، وفقاً لمنهجية تتضمن أسئلة يجب الإجابة عليها مرفقة بالمعايير، هذا المعيار لا يجري التسجيل عليه ولا تمنح شهادة

تتعلق به، وبالتالي فإن تنفيذ متطلباته أمراً اختيارياً.¹

¹ - قاسم نايف علوان، قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 162.

4. الجوائز الدولية:

هناك العديد من الجوائز الدولية الخاصة بالجودة في العديد من دول العالم، ومن الجوائز الدولية المشهورة: جائزة مالكوم بالدرج القومية للجودة (الجائزة الأمريكية للجودة)، وجائزة ديمنك (الجائزة اليابانية للجودة)، والجائزة الأوروبية، لقد سعت كل الجوائز لتحقيق أهداف خاصة بكل منها، إلا أن جميعها اشترك في بعض الأهداف ومنها: الترويج لإدارة الجودة الشاملة والتوعية بأهميتها لدى المنظمات، إتاحة فرص تبادل الخبرات والمعلومات بين المنظمات المختلفة المشتركة في تلك الجوائز للاستفادة من الممارسات المتميزة، وتشجيع المنظمات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن من بين ما ساهمت به الجوائز الدولية هو تقديمها لنماذج عديدة يمثل كل منها نظام لإدارة الجودة، يعكس مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتلك النظم التي قدمتها الجوائز الدولية تعتبر أكثر شمولاً وعمقاً من نظام ISO.¹

¹ - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 163.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل نشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة تشمل كل الجوانب، وكل الإدارات في المؤسسة، وخصوصاً إدارة الموارد البشرية لأن جودة المورد البشري باعتباره العنصر الفعال في المؤسسة، فالفرد هو من يقوم بالمهام الرئيسية والثانوية في الأقسام والمصانع وفي الإدارة، سواء إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج أو إدارة الموارد البشرية أو إدارة التموين... الخ، فالبحث عن جودة الموردين (جودة المواد الأولية)، وانتقاء معدات الإنتاج ذات جودة عالية، والبحث عن مواقع توزيع ممتازة وعملاء يتصفون بالجودة، هي من مهام المورد البشري فإذاً الموارد البشرية هي التي يجب الرفع من جودتها، والبحث دائماً عن نقائصها ومحاولة إصلاح الخلل فيها لضمان الجودة في المؤسسة.

تمهيد الفصل:

تتسم البيئة الصناعية على المستوى العالمي بعدد من الخصائص التي تؤثر على المنظمة، وذلك نتيجة تحديات عديدة، أبرزها متغيرات متعددة في عالم سريع التغير، وفي ظل هذا المناخ الاقتصادي ذو التغيرات والتطورات الجديدة والمتنامية، برزت لدى المنظمات اهتمامات عديدة ومتجددة، انصبحت أساسا في كل ما له علاقة بالتنافس والبيئة التنافسية، وفي إطار البحث عن الإستراتيجية التنافسية المناسبة لمجابهة هذا التحدي لتحقيق أحسن أداء، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.

وعلى ضوء ذلك يتم طرح التساؤلات التالية:

- ما هي المنافسة، وما هي التنافسية؟ وما الميزة التنافسية وما هي مصادرها؟.

- ما هي الإستراتيجية؟ وما استراتيجيات المنافسة؟.

- ما هي الاستراتيجيات العامة للتنافس؟.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمنافسة و الميزة التنافسية

في ظل إنفتاحها على الإقتصاد العالمي، تجد المنظمات الإقتصادية اليوم نفسها في مواجهة منظمات أخرى منافسة لها، و تستخدم المنافسة بينها و تصل ذروتها حينما يحاول كل منها الفوز بعدد أكبر من الزبائن و ذلك بتقديم قيم إضافية لهؤلاء في صورة سلع متميزة ذات جودة عالية. إن بناء المنظمة الإقتصادية لميزة تنافسية و العمل على تحسينها و تطويرها و إدامتها لضرورة تفرض نفسها، ضمن هذا المجال سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار المفاهيمي للمنافسة و الأسبقية التنافسية و كذا الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية إضافة إلى مصادرها وطرق البحث عنها.

المطلب الأول: المفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية

قبل التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية، يجب أولاً أن نعرض إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية.

أولاً: تعريف المنافسة، أشكالها وأسباب ظهورها

1. تعريف المنافسة:

يرى الاقتصادي " كلارك " المنافسة أنها: " الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها، والكمية والكفاءة في الإنتاج، والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة".¹

2. أشكالها المنافسة:

للمنافسة أربعة أشكال هي:²

¹- البياتي، " التحليل الاقتصادي المعاصر"، مطبعة ألوان الرياض، الطبعة الأولى، 1993، ص 115 .

²- عمر صخري، " مبادئ الاقتصاد الوجدوي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2001، ص 88-95.

1. المنافسة الكاملة (التامة): تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا ضئيلا من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق، وهذا يعني أن خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي، كما تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلع التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية والإعلان، وطالما أن السلعة المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق وإنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب، كما تتصف المنافسة التامة أيضا بحرية الدخول والخروج من السوق، فيفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق في حالة وجود ربح وسطي أو الخروج منه في حالة وجود خسارة.

2. احتكار القلة: يتصف بقلة عدد المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق، ويؤدي وجود عدد قليل من المنتجين إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة وهذا يعني أن المنتج في احتكار القلة عليه أن يقوم بدراسة وتحليل آثار وردود فعل المنتجين الآخرين حين يقوم باتخاذ قرار ما (كرفع السعر أو تخفيضه) ، كما تتميز منتجات القلة بالتشابه (كصناعة الاسمنت، الصلب،... الخ) أو التمايز (كصناعة الصابون، السيارات... الخ) ويترتب عن ذلك وجود الدعاية والإعلان كأداة للتنافس بين المنتجين.

3. المنافسة الاحتكارية: تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج وأن السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن ليست متجانسة، أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر ولكنه بديل غير تام، وكنتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة فإن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منها ممكن إلا أنه قد يكون صعبا وهو حتما أقل سهولة منه في حالة المنافسة التامة (الكاملة)، ويتم التنافس في

السوق بوسائل أخرى غير السعر، وتكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخصائص الثانوية التي تتميز بها السلع وذلك باستعمال وسائل الدعاية والإعلان.

4. الاحتكار الكامل: يتميز بوجود منتج واحد فقط، وتتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها، وهذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج، ومن خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار، كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود صعوبات وموانع (قانونية، تكنولوجية، مالية... الخ)، تمنع منتجين آخرين من الدخول إلى السوق.

3. أسباب ظهورها:

تتعدد الأسباب التي جعلت المنافسة الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة، ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب:¹

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انخفضت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصال، وتطور أساليب بحوث التسويق وتقنيات القياس المرجعي، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة بفضل شبكة الانترنت والانترنيت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عملية الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

¹ - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 2001، ص 102-103.

- مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ثانيا: مفهوم التنافسية وأنواعها

1. مفهوم التنافسية: هناك عدة تعريفات للتنافسية من بينها ما يلي:

تعرف التنافسية على أنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعينة بمستوى معيشة متنام ومستدام، بينما تتمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية".¹

2. أنواعها:

يمكن تصنيف التنافسية إلى صنفين كما يأتي:

1. التنافسية حسب الموضوع: تتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

أ - تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقوم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة، وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق وقتنا معينا.

¹- عبد السلام أبو قحف، " التنافسية و تغيير قواعد اللعبة (رؤية مستقبلية)"، مكتبة و مطبعة الإشعاع، المغورة، الإسكندرية، 1997، ص 45.

ب - تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد على الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها، تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية.... الخ من جهة أخرى، شرط أن تفوق الهوامش هذه المصاريف والنفقات.

2. التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

أ - التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال الدورة المحاسبية، غير أنه يجب عدم التفاؤل بهذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية على المدى القصير قد لا تكون كذلك على المدى الطويل.

ب - القدرة التنافسية: القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير (الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية، ومردودية رأس المال المستثمر)، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، على خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.¹

ثالثا: الميزة التنافسية

ويعرفها خليل على أنها: " ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة أقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى".²

¹ - المرجع السابق، ص 46-47.

² - نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 80 .

ويوجد تعريف آخر للميزة التنافسية محتواه أن: " الميزة التنافسية هي عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن، في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة " ¹.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها

أولاً: مصادر الميزة التنافسية ²

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ). إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، والتي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية. إذن يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني، الموارد.

1. التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها بنجاح أو فشل المؤسسة.

2. الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها القدرة للحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في دول أخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما

¹ - عبد السلام أبو قحف، " دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، ط 2001، ص 428 .

² - عمار بوشناق، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها ، تميتها وتطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2000، ص 61.

بذاته، ومن نتائجه إطار وطني حفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3. الموارد: يتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، حيث أن حيازة هذه الأخيرة

بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

1. الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاثة أنواع:

- **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن.

- **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.¹

2. الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

- **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

¹ - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 62.

- التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها.

- المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

- المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدتها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

3. الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وصعبة التقليد من

قبل المنافسين، ولقد اتخذت عدة تعاريف، من بينها:

" معرفة استعمال المعارف والمهارات لمواجهة مشكل ما "

وتصنف الكفاءات إلى صنفين: كفاءات فردية (تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة)، وكفاءات جماعية وتدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو محددة القدرات (تعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها).¹

¹- عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 63.

ثانيا: طرق البحث عن الميزة التنافسية

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها طريقتين عمليتين وبسيطتين، تكون بمثابة

البحث عنها، وهي:¹

1. تحليل مصادر الميزة التنافسية:

إن تحليل المصادر التنافسية، يتوقف على تحديد العناصر الأساسية للمشكلة لعرض المؤسسة، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري، إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها، الجودة، السعر، الخدمات بعد عملية البيع، السرعة في معالجة الطلبات،... الخ، حيث أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى آخر، نظرا لتباين الحاجات من جهة، وحاجته إليها من جهة أخرى، فهي إذن تأخذ عدة أشكال حسب مستعملها.

2. الأنشطة المدعمة:

أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية، وهذه الأنشطة حسب بورتر تتمثل في التموين، التطور التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، والبنية القاعدية للمؤسسة.

¹ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

المبحث الثاني: الإستراتيجية التنافسية

تشير الإستراتيجية التنافسية إلى اختيار المنظمة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة، ولكن قبل التطرق إليها سوف نستعرض محددات الميزة التنافسية ودعائمها في هذا المبحث.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية ودعائم التنافسية

أولاً: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:¹

1. حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. وشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلب الأمر جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما أنه يوجد دورة حياة للمنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضاً، وتبدأ هذه الأخيرة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم التبيني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليدها ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة التي هي بحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

¹ - فاضل يمينة فوزية، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية - حالة المجمع الصناعي صيدال-"، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 118.

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن أمثلة ذلك: الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة، ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.¹

ثانياً: دعائم الميزة التنافسية

تتلخص دعام الميزة التنافسية في النقاط التالية:²

1. **التنافسية المالية:** يتم بواسطة القيام بتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، هذه النسب يتوقف على طبيعة النشاط، خصوصية المؤسسة، دورة حياتها، ومن خلال هذه النسب نستطيع معرفة قدرتها المالية على موازنة نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.
2. **التنافسية التجارية:** إن قدرتها التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، لمعرفة ذلك، يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:
 - وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والتنوعية.

¹ - فاضل يمينة فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 118.

² - جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 135.

- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفظ منتجاتها وتنوعها، وفعالية سياساتها الاتصالية الإشهارية... الخ.

- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع... الخ.

3. التنافسية التقنية: تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، وإن ذلك يتحتم عليها أن تسير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفير جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

4. التنافسية التنظيمية والتسييرية: يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، طبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج. أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين. إن مصدر التنافسية التسييرية يتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها، والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرفة المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين.¹

يمكن القول أخيرا بأن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين.

¹ - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية

أولاً: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

وعليه فإن الإستراتيجية التنافسية تعرف على أنها: "خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف".

كما تعرف أيضاً على أنها: " الإستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع الأعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين".¹

وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربع عوامل أساسية:

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).
- الفرص والتهديدات.
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتاثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

¹- فلاح حسن عداوي الحسيني، " الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها ، مداخلها ، عمليات المعاصرة "، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 18.

ثانيا: أهداف الإستراتيجية التنافسية

يمكن تلخيصها فيما يلي: ¹

1. الحيازة على الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، ومعنى آخر بمجرد إحداث إبداع بمفهومه الواسع بالتالي هي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين، وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة .بطبيعة الحال قد يكون التفرق هذا عاملا وقتيا أو قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق.

أما من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا اتجاه الأطراف المختلفة.

2. اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية: كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد التموضع المناسب لها .وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في:

- الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.

- امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة

- درجة التكامل في المؤسسة إضافة إلى امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزيائن.

¹- كاريش صليحة، " دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة "، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2000، ص 24.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس

يمكن القول أن هناك ثلاث أنواع من المزايا التنافسية أمام المنظمة التي يمكنها استخدامها لمواجهة المنافسين، وهي إستراتيجية القيادة في التكاليف، التميز، التركيز. وهذا ما سنستعرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول: إستراتيجية القيادة بواسطة التكاليف

أولاً: مضمونها

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، حصة سوقية لأنه توجد عدة دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشتريين واعيين تماماً للسعر.

إذا استطاعت المنظمة التقليل من التكاليف فسينخفض سعر السلع و الخدمات التي تعرضها في السوق أقل من أسعار منافسيها و من ثمة فستحصل على حصة سوقية كبيرة و بربح كبير.

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة في انخفاض سعر البيع من خلال الأساليب التالية:¹

- عمل العاملين على خفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى رفع تكاليف الإنتاج.
- تعديل الأنشطة و العمليات ذات تكاليف عالية، كإستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية.
- إستخدام مواد أولية رخيصة الثمن دون المساس بجودة المنتج.
- تخفيض تكاليف البحث و التطوير و الإعلان.

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، " الإدارة الإستراتيجية: المفهوم الأهمية -التحديات"، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 227.

يمكن للمنظمة أن تحقق عدة مزايا من خلال هذه الإستراتيجية و هذا لمواجهة قوى التنافس:¹

بالنسبة للمنافسين: تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من منافسيها على الأسعار .

بالنسبة للمشتريين: تتمتع المنظمة المنتجة بتكلفة أقل حماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار.

بالنسبة للموردين: يمكن لهذه المنظمة أن تكون - في بعض الحالات - في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة.

بالنسبة لدخول منافسين محتملين إلى السوق: تحتل المنظمة القائدة بالتكاليف موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

بالنسبة للسلع البديلة: يمكن لهذه المنظمة إستخدام تخفيضات للسعر لمواجهة السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ثانيا: مشاكلها

تتأثر إستراتيجية القيادة بالتكاليف بعدة عوامل:²

- تنسيق العلاقات الكامنة بين المنظمة، الموردين و قنوات التوزيع المستقبلية.
- التعلم و المعرفة المكتسبة من قبل أفراد المنظمة و التي من الصعب محاكاتها.
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة إختراع.

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 228.

² - سمالي محضية، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة و المعرفة"، أطروحة دكتوراه في التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص 25.

أما مشاكلها فهي:¹

- تركيز المنظمة على جانب واحد من جوانب التكلفة و إهمال الجوانب الأخرى.
- عدم فهم الإدارة للعوامل المؤثرة على تكلفة الوحدة الواحدة و إعتقادها قدرتها على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فاعلية.
- لا يوجد محاولات تخفيض التكاليف الأعلى العمليات الحالية المستخدمة في المؤسسة.

المطلب الثاني: إستراتيجية التميز

التميز هي القدرة التي تملكها المؤسسة في إنشاء عرض مختلف عن منافسيها وذلك الاختلاف يكون مميزا إذا لوحظ في السوق.

أولاً: مجالات ومصادر التميز²

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المنافسين ومن بينها: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة متميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملًا من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة، وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. من أهم مجالات التميز: التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول ما يلي:

- التميز على أساس التفوق التقني.

- التميز على أساس الجودة.

¹ - سمالي محضبة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² - بوزيد مروان، "أهمية التكنولوجيا في ترقية القدرة التنافسية الصناعية للدول النامية في ظل العولمة - حالة الجزائر-"، رسالة ماجستير في التحليل الإقتصادي، جامعة الجزائر، 2003، ص 89.

- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

ثانياً: عوامل التميز

إن الوحدانية التي تميز المؤسسة عن غيرها تتمثل في القيمة التي تقدمها لزوجها، ولهذا فهناك مجموعة من العوامل الأساسية التي تحدد نوع القيمة المقدمة، والتي تميزها عن القيم الأخرى المتواجدة في السوق ومن أهم العوامل نجد ما يلي:

1. المقاييس التقديرية للأنشطة: وهي عبارة عن المقاييس الخاصة بالأنشطة التي تجعل المؤسسة فريدة في

نوعها.

2. العلاقات: إن الطابع الفريد للمؤسسة يكون أحياناً نتيجة العلاقات الموجودة بين الأنشطة داخل سلسلة

القيمة، أو من خلال العلاقات مع الموردين بقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة.

3. الرزنامة: إن الخصوصية الوحيدة للمؤسسة تستطيع أن تكون واضحة عند تاريخ إطلاق منتجها من أجل

إظهار صورته المميزة قبل المنافسين.

4. التموضع: يساعد كثيراً خاصة إذا كان التموضع يسهل مختلف العمليات التجارية.

5. الوصل: أي الوصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة.

7. الاندماج: درجة الاندماج قد تميز مؤسسة ما، حيث اندماج أنشطة جديدة الخالقة للقيمة يساعد في

مراقبة نتائج الأنشطة وكذلك في التناسق فيما بينها مع أنشطة أخرى، كذلك يساعد الاندماج في زيادة عدد

الأنشطة الخالقة للقيمة.¹

¹ - بوزيد مروان، مرجع سبق ذكره، ص 95.

لكن عوامل التميز تتغير حسب كل نشاط وحسب القطاع، ولهذا يستحسن على المؤسسة أن تحلل جيدا القطاع الذي تعمل فيه والذي تريد أن تكون فيه من أجل استخلاص عوامل التميز.

ثالثا: شروط تطبيق إستراتيجية التميز

لابد من توفر الشروط التالية من جانبين أساسيين وهما:¹

1. من حيث الكفاءات والموارد:

وتتمثل الشروط من حيث الكفاءات والموارد فيما يلي:

- **الحدس والإبداع:** على المؤسسة أن تكون قادرة على فهم الحاجيات والرغبات التي لم تشبع بعد، وإيجاد في نفس الوقت الوسيلة الجيدة لإشباع هذه الحاجيات بتكلفة تسمح بسياسة سعرية تتماشى مع السوق، وهنا يلعب الإبداع دوره.

- **قدرات البحث:** يكون البحث بطريقتين وهما: البحث التكنولوجي، وبحوث التسويق، لا بدّ للمؤسسة أن تقوم ببحوث التسويق التي تسمح لها بتجزئة السوق لإيجاد الحاجات والرغبات التي لم تشبع بعد ضمن العروض الموجودة في السوق.

- **تكنولوجية المنتج:** التميز يرتكز أساسا على تكنولوجية المنتج، وإذا كان هذا الأمر صعب تحقيقه، فعلى المؤسسة أن تركز على محاور تطوير منتجاتها.

- **القدرات التجارية:** على المؤسسة أن تدرس بعناية مصادر التميز التي لا بدّ أن توافق حاجات السوق، إلى جانب ذلك وما تستدعيه الميزة التنافسية للمؤسسة هو توفير قدرات التوزيع، والترويج من أجل مواجهة أي تغير في تصرفات الزبائن.

- **التوزيع:** على المؤسسة أن تركز على قنوات التوزيع، وعلى قوة البيع، وذلك ما يشجع على تميز المنتج.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 245.

2. من حيث طريقة التنظيم:¹

تتمثل شروط التنظيم فيما يلي:

- التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير: التعاون بين التسويق والبحث والتطوير ينشأ فكرة التميز، فالتسويق يقوم بالبحث عن حاجيات الزبون، دراسة السوق، تحليل تصرفات الزبائن... الخ، أما البحث والتطوير يدرس النتائج المتحصل عليها من خلال التسويق. فكلما كان التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير كلما كانت مصادر التميز كثيرة.

- الرقابة من حيث الكم والنوع: على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان كمية التكاليف من جهة، وسعر ونوعية المنتج من جهة أخرى.

على المؤسسة أن تملك الأفراد القادرين على فهم وتطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

أولاً: مضمون إستراتيجية التركيز

استراتيجية التركيز في اختيار مجال المعركة التنافسية، ويكون ذلك في قطاع سوقي محدد من طرفها، هي إستراتيجية مختلفة تماماً عن سابقتها لأنّ التنافس هنا يركز على هدف واسع، حيث تتطلب هذه الإستراتيجية تركيز على مجموعة خاصة من الزبائن أو على قطاع سوقي لمجموعة من المنتجات، ويمكن لها أن تأخذ عدة أشكال مقارنة بالاستراتيجيتين السابقتين.²

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 246.

² - شيقارة هجيرة، "الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص 95.

ثانيا: شروط تطبيق إستراتيجية التركيز

تكون إستراتيجية التركيز فعالة عند توفر الشروط التالية:¹

- وجود أعداد مختلفة من المشتريين مع تباين حاجاتهم و طرق إستخدامهم لنفس المنتج.
- عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع المستهدف.
- العمل على توفير المهارات و الموارد اللازمة لخدمة القطاع المستهدف.
- إشتداد قوة قوى التنافس مما ينتج عنه إختلاف في جاذبية قطاعات الصناعة.
- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث الحجم، معدل النمو و الربحية.

و من الأشكال التي يكون عليها التركيز ما يلي:

- **تنمية السوق:** تتم تنمية و توسيع السوق من خلال الحصول على أكبر حصة سوقية، أو الدخول إلى أسواق جديدة.
- **تنمية المنتج:** تهتم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات و تحسينات على السلع و الخدمات مما يضيف عليها مزايا جديدة.
- **التكامل الأفقي:** يعني أنّ المنظمة الإقتصادية تعمل على إمتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المنظمات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها التلبية رغبات العملاء المتزايدة و إستغلال فرص استثمار جديدة.
- نستطيع القول أن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد أساسا على حسن اختيار الأهداف المستهدفة والتي من الأحسن أن تكون محتواة على شريحة الأشخاص ذوي الرغبات الكثيرة.

¹ - نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003، ص 110.

خلاصة الفصل:

لقد دفعت حدة المنافسة المؤسسات إلى سعيها لاستخدام أحدث الأساليب الإدارية لامتلاك ميزة تنافسية، والمحافظة على بقاء تلك الميزة، إذ تقوم تلك الأخيرة بتحليل بيئتها من أجل تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة، ورصد الفرص المتاحة في الأسواق لاستثمارها والتهديدات من أجل تفاديها، وبذلك تتحدد طبيعة الإستراتيجية التي سوف تعتمد عليها المنظمة لاحتلال مراكز قوية في الأسواق، كما تبين الإستراتيجية نوع الميزة التنافسية التي سوف تحصل عليها، كما يمكن للمنظمة اللجوء إلى اقتراحات أخرى تجنب التحديات التنافسية وهي التحالفات الإستراتيجية مع المنظمات الأخرى في وضعيات تنافسية أحسن.

تمهيد الفصل:

بعد معالجتنا لموضوع إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية ارتأينا أن نخصص الفصل الرابع فصل تطبيقي أو دراسة حالة.

إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من دراسة وتحليل ومدى انطباقه على أرض الواقع التي رأينا أن تكون في شركة سونلغاز.

ومن خلالها سوف نعرف بالشركة، نشأتها، تطورها، وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى واقع التدريب في هاته الشركة في ظل الجودة الشاملة ومدى تحقيقه للميزة التنافسية.

المبحث الأول: التعريف بشركة سونلغاز وهيكلها التنظيمي

قبل البدء مباشرة في تقديم التكنولوجيا المستعملة في شركة سونلغاز، سيتم أولاً تقديم لمحة عنها، ثم سنحاول التعريف بميدان الدراسة ومهامها وتقديم هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة و مهام الشركة

سونلغاز "الشركة الوطنية للكهرباء والغاز" هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري نشأت سنة 1969 "الجزائرية للكهرباء والغاز" و المتكونة من 03 مديريات هي:

- مديرية الانتاج
- مديرية النقل
- مديرية التوزيع.

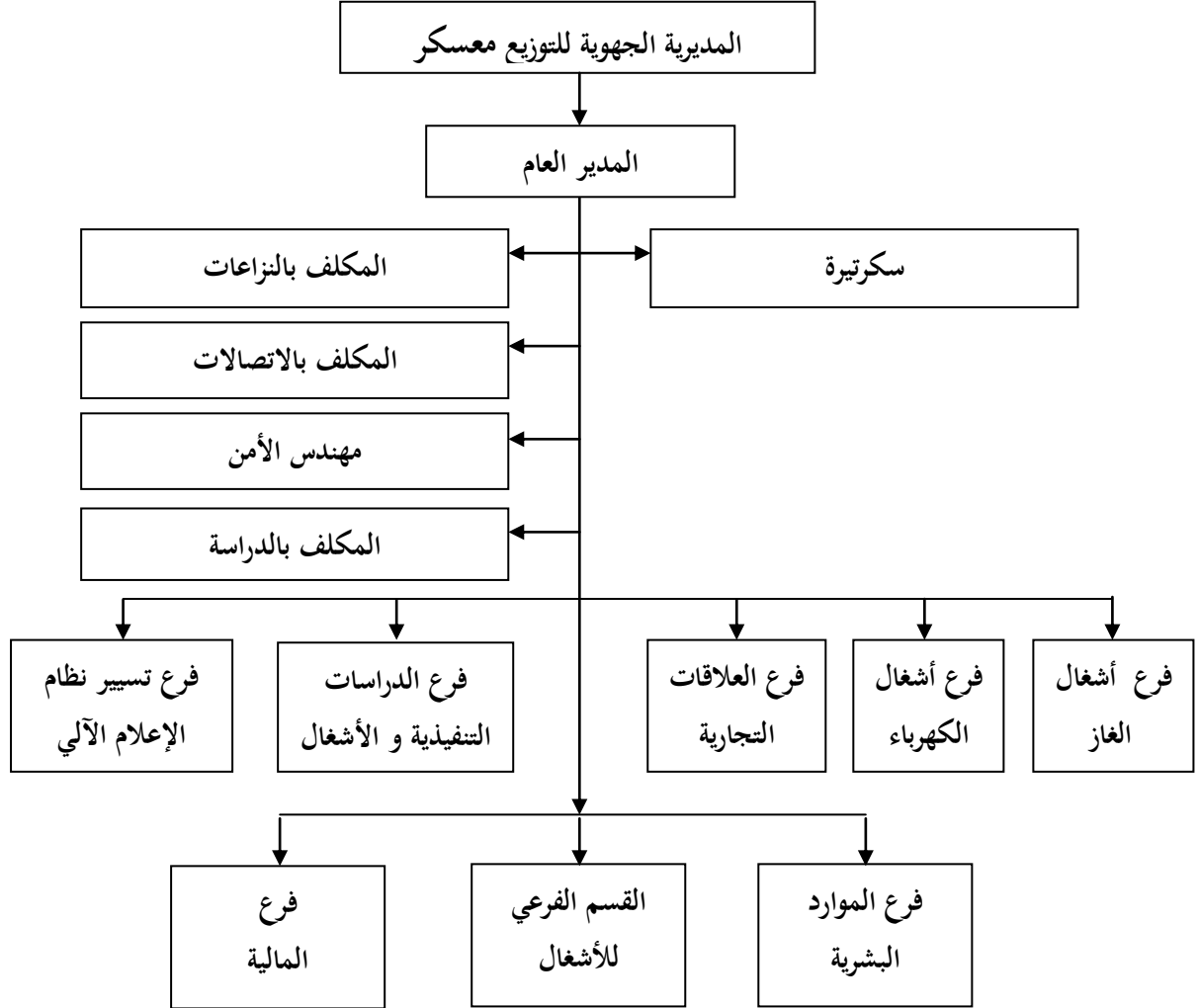
نُتَم في دراستنا بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الموكلة لها مهمة توزيع الطاقة و صيانة شبكات الكهرباء و الغاز هذه المهام الرئيسية تمنحها صلاحية السهر على الطاقة على المستوى الوطني من أجل هذا وزعت 03 موزعين الوسط الشرق والغرب تسيير بعض المديريات الجهوية وكل مديرية تضم 06 وكالات للتوزيع و المحتوية أيضا لوحداث مرتبطة بشكل دائم بالزيائن.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي التفرعي للشركة.



المصدر: مؤسسة سونلغاز مديرية معسكر.

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي العام لشركة سونلغاز مديرية معسكر.



المصدر: مؤسسة سونلغاز مديرية معسكر.

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للشركة

للمؤسسة وظيفتين أساسيتين هما: التموين بالكهرباء والغاز.

1- الوظيفة الأولى: التموين بالكهرباء:

يقوم الزبون بإيداع طلب لدى مصلحة سونلغاز مع مخطط يوضح فيه المسافة بين نقطة الربط والمنزل بالإضافة إلى وصل الكهرباء والغاز لجاره بعدها تقوم المصلحة بتسجيل الطلب ثم تقوم بإرسال تقنيين إلى عين المكان لدراسته من كل الجوانب وتحديد التكاليف التي تقدم للزبون ليقيم بالدفع.

توكل الشركة الأشغال إلى مقاول للقيام بالعمل وتبقى المصالح تراقب الأعمال وبعد الانتهاء تقوم بالتأكد من العمل ثم تقوم بعملية الوصل.

2- الوظيفة الثانية: التموين بالغاز:

ونفس الشيء بالنسبة للغاز إلا إن العملية بالنسبة للغاز تكون مدققة لخطورة هذه المادة حيث تقوم بفحص الأنابيب للتأكد من صحتها قبل التموين.

الأعمال يقوم بها مقاولون حيث تعرض الشركة المشروع في شكل مناقصة مفتوحة ليقوم هؤلاء بإيداع عروضهم وتقوم الشركة باختيار أفضل عرض.

بالإضافة إلى ذلك السهر على سير هاتين المادتين الحيويتين وذلك بأعمال الصيانة لشبكاتهما وعملية تجديدها.

بالإضافة إلى الوظيفتين السابقتين، تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للموارد البشرية، حيث تقوم الشركة في كل سنة بإشعار مصالحها بتحديد احتياجاتها التدريبية بعد تحديد الاحتياجات تقوم الشركة بإرسالهم إلى مدارس خاصة لتكوينهم حيث يتم إعطاء العامل هناك دروس تطبيقية وكذلك دروس في شكل أقراص مضغوطة وكتب أي أن العملية التدريبية موكلة لمؤسسات خاصة.

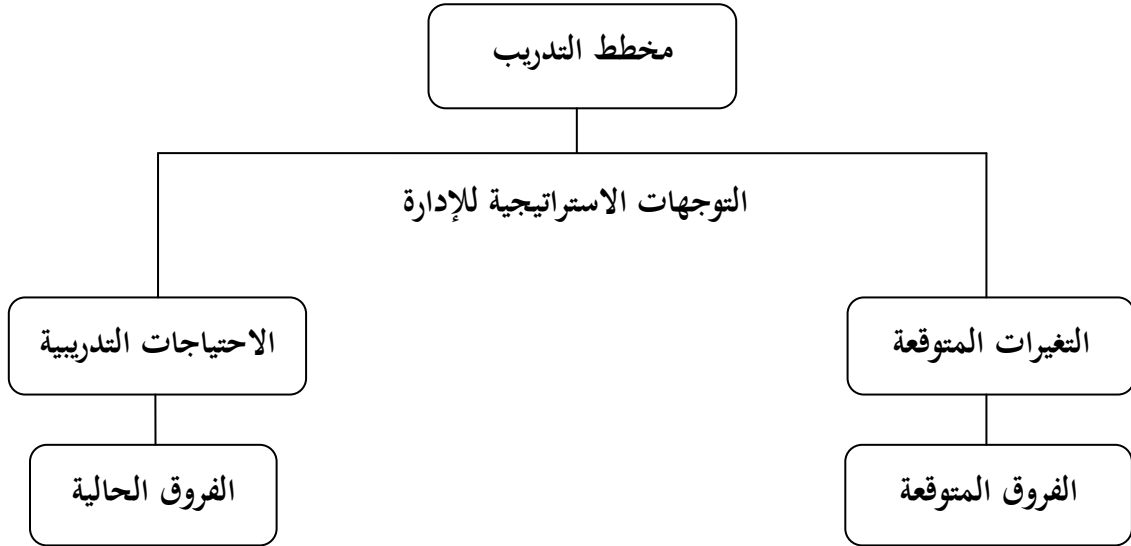
المطلب الثالث: واقع التدريب في المؤسسة

1. تعريف التدريب في المؤسسة:

يعتبر التدريب في المؤسسة عبارة عن: " أساس لرفع من المستوى التسييري للرأس المال البشري، وهو يعتبر كاستثمار للموارد البشرية ".

والشكل الموالي يوضح مخطط التدريب الخاص بالمؤسسة:

الشكل رقم 03: مخطط التدريب الخاص بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب.

2. الهيكل العام للمخطط.

مخطط التدريب يتضمن المحاور التالية:

1 - مميزات المخطط:

- توضح هذه المميزات الأرقام والعناصر الأساسية للتدريب:

- عدد العمال الذين يتم تدريبهم.

- عدد الأشخاص - اليوم.

- المعدل الوقي لتدريب عامل واحد .

- التكاليف التقديرية للتدريب .

هذه المعطيات تقودنا إلى ما يلي:

- أنواع التدريب من خلال مجالات التدريب (تسيير، تقني)، ومن خلال سسيولوجية الأداء.

- وسائل التدريب المتوفرة (معاهد تكوين كهرباء، غاز، داخل المؤسسة، هيئات وطنية، وأجنبية).

2- أهداف وتقدير التدريب:

- تقدير مستويات التدريب الخاصة، بالعدد و شخص -يوم، من خلال مجالات النشاط (مناجنت،

أمن،.....).

3- تقدير التكوينات المهنية والتربصات التطبيقية:

تم تقديرات التكوينات المهنية والتربصات التطبيقية كما يلي:

- تصنيف التخصصات التسييرية والتقنية.

- عدد العمال المعنيين بذلك.

4- تقويم المخطط:

هذا التقويم يتم على الأساس العناصر التالية:

- التكاليف التقديرية السنوية.

- كتلة الأجراء و/أو رقم الأعمال.

5- التحقيق:

يتم القيام بهذا التحقق بعد عملية التدريب من أجل معرفة العدد الحقيقي للعمال الذين استفادوا من التدريب، الهيئات التي تلقوا منها التدريب، التكاليف التي أنفقت فعلا على هذا التدريب، وذلك يكون مقسما وفق نوع التدريب.

المبحث الثاني: تحليل الاستثمارات وتقييم النتائج

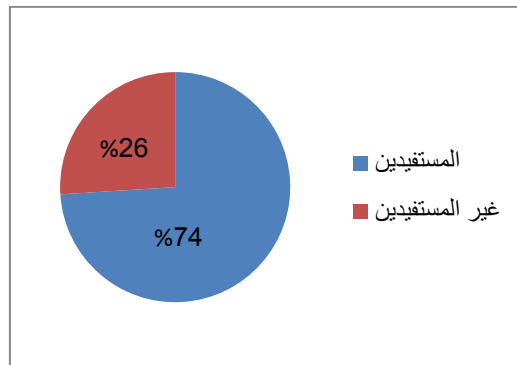
سوف نتطرق في هذا الفصل لتحليل الاستثمارات الموجهة للعمال بالمديرية، اضافة إلى تقييم النتائج المتوصل إليها مع استخلاص مجمل الاقتراحات والتوصيات.

المطلب الأول: تحليل الاستثمارات

1. تحليل الاستثمار الموجهة للعمال:

قمنا بصياغة الأسئلة بطريقة سهلة وبسيطة، اعتمدنا فيها على الأسئلة المغلقة، والمحدودة، وذلك من أجل حصر الايجابيات للحصول على نتائج واضحة، تسهل لنا الدراسة محل البحث، لذلك قمنا باختيار عينة عشوائية بنسبة 20 % من مجموع العمال، وقمنا بتوزيعها على المستفيدين وغير المستفيدين من التدريب، فوجدنا أن نسبة المستفيدين تمثل 74% ، تستحوذ نسبة الذكور عليها حيث تقدر بـ 65%، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 04: نسبة المستفيدين من التدريب



المصدر: من إعداد الطالب.

ومن خلال النتائج المحصل عليها، وجدنا أن العمر الأكثر استهدافا للتدريب هو من 30 إلى 39 ، وأقل من 30 سنة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على اهتمام المؤسسة بالفئات الشابة، وهذا هو استثمار بجد ذاته، حيث تمثل الأولى نسبة 44 % ، والثانية بنسبة 34 % ، والجدول الموالي يوضح ذلك كما يلي:

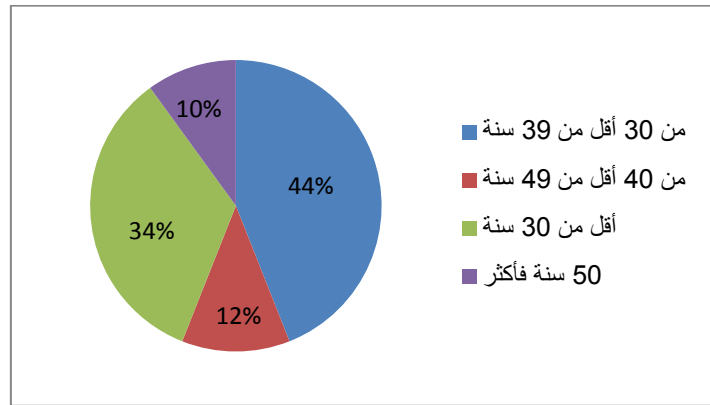
الجدول رقم 01: التوزيع العمري للعمال المتدربين

العمر	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	34
من 30 - أقل من 39 سنة	44
من 40 - أقل من 49 سنة	12
50 سنة فأكثر	10
المجموع	100 %

المصدر: من إعداد الطالب.

هذه النسب ممثلة بالشكل أدناه:

الشكل رقم 05: التوزيع العمري للعمال المتدربين



المصدر: من إعداد الطالب.

هذه النتيجة تبرر نتيجة المؤهل العلمي للعمال، حيث أن نسبة المحصلين على شهادات جامعية تمثل 86% ، ومن خلال تحليلنا للنتائج وجدنا أن أصحاب الخبرة من 1 إلى 5 سنوات لهم حصة الأسد في التدريب لهذه المؤسسة، حيث تمثل النسبة 65% ، ثم تليها الأكثر من 10 سنوات، فهذا يدل على أن المؤسسة تريد التوفيق بين الخبرة والمعرفة المكتسبة من التدريب، في حين أن أقل من سنة، ومن 06 إلى 10 سنوات خبرة ليس لهم إلا القليل من الاهتمام، والجدول التالي يوضح ذلك:

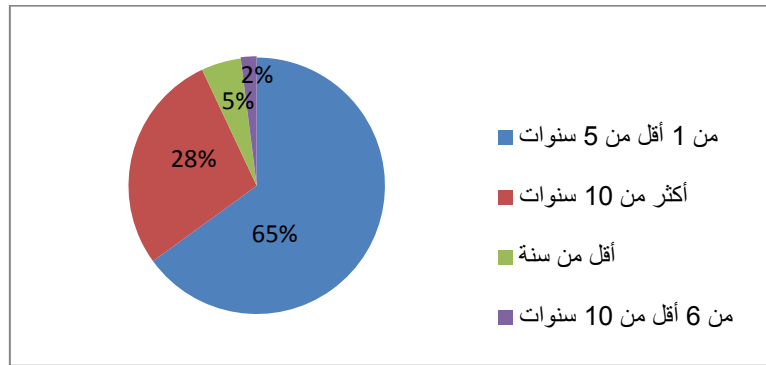
الجدول رقم 02: توزيع سنوات الخبرة

عدد السنوات العمل بالمديرية	النسبة المئوية %
أقل من 1 سنة	05
من 1- أقل من 5 سنوات	65
من 6- أقل من 10 سنوات	02
10 سنوات فأكثر	28
المجموع	100 %

المصدر: من إعداد الطالب.

هذا الجدول مترجم في الشكل الموالي كما يأتي:

الشكل رقم 06: توزيع سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب.

2. أسباب، أنواع، ومكان التدريب:

أ - مدة ومكان التدريب:

تستند المؤسسة في التدريب على هيئات ومراكز وطنية (المدرسة التقنية بالبلدية) بنسبة % 78 ، بالإضافة

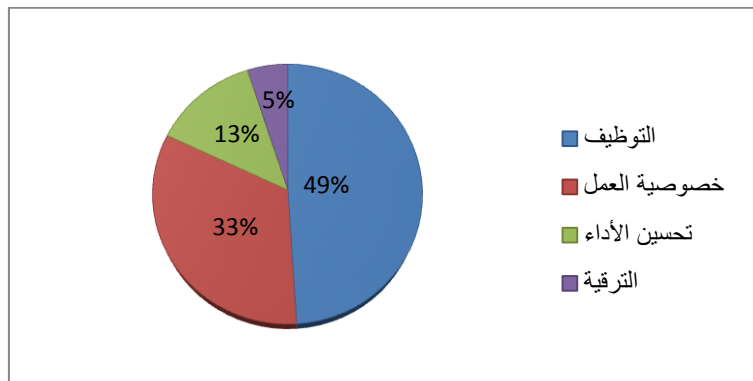
إلى الاعتماد على الوسط المهني للمؤسسة وهذا حسب ما جاء في الاستمارة الموجهة إلى المدير، وكانت تدوم مدة

التدريب في أغلب الأحيان أكثر من أسبوعين، بنسبة 67 %.

ب - أسباب التدريب:

في أغلب الأحيان يتم التدريب لأربعة أسباب رئيسية وهي : عند التوظيف، الترقية، تحسين الأداء، خصوصية العمل، إلا أننا من خلال التحليل وجدنا أن المؤسسة تقوم بالتدريب عند التوظيف، حيث تمثل نسبة الموظفين الجدد الذين تلقوا التدريب بـ % 49 ، بينما تليها نسبة خصوصية العمل المقدرة بـ % 33 ، بينما تحسين الأداء والترقية يمثلان نسبتين ضعيفتين، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 07: أسباب التدريب

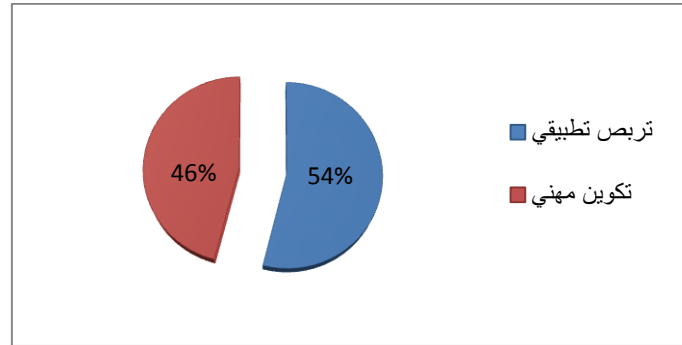


المصدر: من إعداد الطالب.

ج- أنواع التدريب:

من خلال التبرص الذي أجريناه في المؤسسة ومن خلال المعطيات المقدمة إلينا، توصلنا إلى إن المؤسسة تستعمل الأنواع التالية: التبرص التطبيقي، تكوين مهني، محاضرات، وهذا ما تأكد لنا من تحليل نتائج الاستمارة، حيث وجدنا النسب متقاربة بالنسبة للأنواع الثلاث، وهذا دلالة على أن المؤسسة تقوم بتنوع التدريب ولا تستعمل نوع واحد، وذلك راجع إلى اختلاف المهام من جهة، وتنوع الأقسام من جهة ثانية، بالإضافة إلى نوع المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة، التي تتطلب نوع محدد لتدريب العمال في كل قسم من الأقسام أو فرع من الفروع . والشكل البياني الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 08: أنواع التدريب



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: تقييم النتائج

1- واقع التدريب في المؤسسة الجزائرية:

من خلال النتائج المتحصل عليها مما سبق نستنتج أن التدريب في المؤسسة الجزائرية، يعتبر غير كافي لتحقيق الجودة، فالطريقة التي يتم بها دراسة الاحتياجات التدريبية تتم فقط عن تقدير تكاليف التدريب، فمثلا شركة سونلغاز تقوم سنويا بإنفاق 30 مليار سنتيم (الجهة الغربية)، ولا يتم اختيار الأشخاص المعنيين بالتدريب بدقة، وعدم اختيار البرنامج المناسب والقابل للتعلم والاستيعاب من قبل العمال المتدربين وذلك ما تم توضيحه من خلال تحليل الاستمارة الموجهة إلى العمال، ذلك رغم الطريقة التي يدرس بها هذا البرنامج على مستوى المديرية العامة في العاصمة، بالإضافة إلى ما لمسناه من تحليل الاستمارات أن التدريب في هذه المؤسسة يتم فقط من أجل التعرف على طريقة العمل للعمال الموظفين حديثا، ويقتصر على الإطارات والمتحكمين، بينما المنفذين هم أهم عنصر في الموارد البشرية، وطريقة التدريب هي طريقة كلاسيكية بحتة، لأنهم لا يتبعون معايير الجودة، ولتوجد أصلا إدارة للجودة في المؤسسة، بالإضافة إلى أنهم لا يتبعون طرق التعرف على نتائج التدريب، التي هي: طرح استمارات، الاختبارات، والملاحظة المباشرة، فهم يكتفون بالملاحظة المباشرة.

2- أثر التدريب في المؤسسة على جودة منتجاتها:

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من تحليل الاستمارة الموجهة للزبائن، وجدنا أن درجة الرضا، ودرجة التحقيق لرغبتهم متوسطة، وارجعوا ذلك إلى ضعف الأداء في المؤسسة، هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن رضا الزبون على الأداء، يقوده إلى الرضا على الخدمات المقدمة لهم، فمثلا إذا لاحظنا أن نفس الانقطاعات التي تحدث دائما، تستمر بالحدوث لأعوام بنفس الحدة، قد يرجع ذلك إلى نوعية المعدات المستعملة، لكن في كثير من الأحيان يتم إصلاحها فقط لمجرد الإصلاح، أي أن لو كان هناك تدريب على الإتقان في العمل يجعلهم يبدعون في القضاء على الأعطاب التي تحدث دائما بنفس الحدة، أو عندما نجد عون الاستقبال ليس في المستوى الذي يليق بالزبون مهما كان سنه أو مهنته أو مستواه التعليمي، هذا أيضا يؤثر في نظرة الزبون إلى المؤسسة، لذلك على المؤسسة زرع روح العمل الجماعي، تحسيس العامل بالمسؤولية، وبروح الانتماء لهذه المؤسسة، يكون ذلك عن طريق التدريب المخطط له بطريقة جيدة، وبالتالي تضمن لنفسها ميزة تنافسية حتى ولو انتشر نشاط المؤسسة الأجنبية، وأصبحت تنافسها في مختلف نقاط بيعها، فالزبائن أصبحوا يؤمنون بالجودة مهما كان السعر المقدم لهم.

المطلب الثالث : استخلاص النتائج وتقديم الاقتراحات

1- النتائج المستخلصة:

من خلال ما سبق نستخلص النتائج التالية:

- على المؤسسة تحديد الأهداف التي يجب على أساسها يتم تحديد البرنامج التدريبي المناسب.
- من أجل ضمان الوصول إلى أداء أفضل من قبل العمال، يجب تحديد الأشخاص المناسبين، ولديهم قابلية للتدريب، بالإضافة إلى التحديد الدقيق لمواقع الضعف والقوى لديهم، ثم إجراء الاختبارات اللازمة لتقييم النتائج المتحصل عليها بعد إجراء التدريب لمعرفة درجة تغير أداء العامل قبل التدريب، وعدم الاكتفاء بالملاحظة المباشرة.

- إيمان المؤسسة بأن المورد البشري هو أهم عنصر في المؤسسة وعمود نجاحها، وأن جودة المورد البشري يقودها إلى تحقيق ميزة تنافسية تساعد على مسايرة المنافسة في المستقبل.

2- الاقتراحات:

نقدم بعض الاقتراحات لعلها تكون حلولاً في رأينا:

- بما أن المورد البشري هو أهم عنصر في أي مؤسسة مهما كانت إنتاجية أو خدمية، وبحكم أنه يقوم بكل المهام مهما كانت، وعلى اختلاف الأقسام والفروع، فإن الاهتمام به يعزز ويضمن للمؤسسة الميزة التنافسية التي ترغب بها، عبر سنين طويلة.

- وضع أداة لمعرفة ما تحققه المؤسسة من عوائد مقارنة بما تنفقه من أموال، وبذلك تكون قد أجرت نوع من المراقبة الميدانية، أو نظرة ثاقبة للبرنامج التدريبي الذي تجريه.

- استعمال الطرق الكمية والكيفية للتنبؤ بالاحتياجات التدريبية، واستعمال التكنولوجيا المتطورة في ذلك.

- بالإضافة إلى الاعتناء بالمورد البشري، يجب اقتناء الأدوات والمعدات الجيدة التي يستند عليها أداء الفرد، والتقييد بمعايير الجودة الشاملة، واعتبار أن الفرد يحقق لنا الجودة التي نرغب بها.

- تحسين طرق تقديم الخدمة، لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن وفق الطرق التي يتمناها ويجدها.

- الاكتفاء بمعرفة طريقة عمل المنافس لا يحقق لها أي ميزة تنافسية، وإنما قد يساعدها على صياغة الخطة التدريبية المناسبة لرفع التحدي.

خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن مؤسسة سونالغاز هي مؤسسة كبيرة وغنية عن التعريف، حجمها وموقعها يحتم عليها تبني التدريب، والعمل على تطوير الطرق المعتمدة في ذلك، هذا لا يعني أن المؤسسة ليس لها أي إيجابيات بل نفس تلك النقائص بأنها مؤسسة زبائنها كل المجتمع الجزائري، لكن المنافسة التي تهددها، في ظل هذه الظروف، يحتم عليها إعادة النظر في الخطة التدريبية التي تقوم بها، وتبني الطرق والمعايير الدولية للجودة من أجل ضمان ثقة أكبر، وتمسك أفضل من قبل الزبائن وذلك لضمان مكانة وميزة تنافسية في السوق

الخاتمة العامة

إن بناء إستراتيجية تدريبية فعالة، وتتوافق مع احتياجات وأهداف المؤسسة، من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى المستخدمين، واختيار الأساليب المناسبة للتدريب، وكذلك الأشخاص الذين يجب تدريبهم، والقابلين للتعلم، ومن أجل ضمان نتائج التدريب، لابد من إجراء وتنفيذ بعض النماذج الخاصة بتقييم البرنامج التدريبي المنفذ، كالاختبارات، طرح استمارات للعمال المتدربين، بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة.

هذا قد يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث أن التدريب يرفع من جودة المورد البشري، وبالتالي يخلق لديه روح الإبداع، ويؤدي به إلى العمل الجماعي الذي هو أحد متطلبات الجودة الشاملة، وهذه الأخيرة بدورها عنصر من عناصر الميزة التنافسية، إذن الاهتمام بالعنصر البشري وفق معايير الجودة الشاملة يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

ومن خلال البحث الذي قمنا به في هذا المجال، ومن خلال دراسة حالة لمؤسسة جزائرية، قصد محاولة الإجابة على الإشكالية، وموافقة أو نفي الفرضيات التي قمنا بصياغتها، نقوم بتقديم المضمون التالي كخاتمة لهذا البحث:

أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مناقشة الإشكالية محل البحث: " كيف يمكن للتدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية ؟ ".

- تأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة للبحث.

- محاولة إيضاح واقع التدريب في المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة الحالة لمؤسسة سونالغاز.

- محاولة طرح اقتراحات وحلول.

أولا: أهم النتائج المتحصل عليها

- مسؤولية التدريب لا تعني فقط المدير وإنما أيضا العامل المتدرب نفسه.
- على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف بدقة، واختيار الأشخاص القابلين للتدريب، من أجل ضمان نتائج إيجابية للبرنامج المعد.
- يجب على المؤسسة أن تتوصل من خلال نتائج التدريب إلى العمل الجماعي الذي يضمن الجودة ويحقق الميزة التنافسية.
- إدارة الجودة الشاملة تحتم على المسيرين إقران جودة المعدات والأدوات المستعملة في تنفيذ العمل مع جودة الموارد البشرية، لأن أحدهما يكمل الآخر.
- يعتبر التدريب في المؤسسة الجزائرية مفهوم كلاسيكي بحت، يأخذ مسار مستقيم، لا يحتمل التغيير، ولا يربط مع أهداف المؤسسة.
- لا يعتبر المورد البشري مصدر للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، لأنّ التدريب في هذه الأخيرة عادة ودائما يحدث عند التوظيف، أو الترقية.

ثانيا: تأييد أو نفي الفرضيات المطروحة

- 1- تعتبر فعلا إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع والشامل من عناصر الميزة التنافسية، لأن إدارة الجودة الشاملة تعتمد دائما على التحسين المستمر، وبالتالي تحتمل التغيرات التي تحدث في البيئة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، وهذا ما يسهل تحقيق رغبات واحتياجات الزبائن، وبالتالي ضمان رضاه على المنتجات التي تقدمها له المؤسسة.

2- الاهتمام بالموارد البشري واعتباره استثمار، يجب الاعتناء به ومحاولة دائما تنميته عن طريق التدريب المخطط له، مع إقران ذلك مع محاولة تحسين جودة الموارد الأخرى، لأن المورد البشري يقوم بالمهام عن طريق تلك الموارد.

3- جودة الموارد البشرية تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تستطيع بها مجاراة منافسيها في السوق، لأن الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة العالية يضمن الإبداع والتفنى والإتقان في العمل وهذه ميزة في حد ذاتها.

4- المؤسسة الجزائرية تعتمد مفهوم التدريب إلا أنها لا تعتمد على معايير الجودة، ولا تبني أهدافها وفق ذلك المفهوم، فالتدريب يعتمد على التحسين المستمر والمتكرر بطرق مختلفة وفق التغيرات التي تحدث في البيئة الاقتصادية للمؤسسة، ويتمشى مع تحقيق رغبات واحتياجات الزبائن، أي محاولة تلبية ما يحتاجه الزبون، وبالتالي اكتساب ثقته بمنتجات المؤسسة، وضمان وفائه.

ثالثا: طرح الحلول والاقتراحات

- وضع الاحتمالات دائما على وجود منافسين محتملين مستقبلا، وبالتالي وضع احتياطات تساعد المؤسسة على تجنب المنافسة، ويكون ذلك بنسبة كبيرة عن طريق الاهتمام برفع كفاءة المورد البشري التي تكون بالتدريب المكثف والمستمر وذو جودة ووفق طريقة مدروسة وتتماشى مع متطلبات الجودة.

- مقارنة النتائج المتحصل عليها من البرنامج التدريبي مع تكاليف تنفيذه، ولضمان نتائج أفضل يجب مراقبة ذلك البرنامج وإجراء تقييم للعمال المتدربين.

- إجراء التدريب للأشخاص المناسبين والقابلين للتعلم، يتم اختيارهم وفق طريقة علمية ومنظمة، وبذلك نضمن نسبة لا بأس بها من التحسن في الأداء.

- وضع الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة التي يجب على أساسها تحديد البرنامج التدريبي.

في الأخير يمكن القول انه يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية الممثلة في مجمل الأصول، القدرات، المهارات، والمعرفة، مصدر ميزتها التنافسية بسبب إمكانية التحكم فيها والسيطرة عليه، خاصة الموارد البشرية والكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة، وإدراك تلك المؤسسة مصدر ميزتها التنافسية يكمن في مخزون رأس مالها البشري والفكري، لذلك لبد لها من تنفيذ برامج تدريبية تمكنها من تحسين الأداء لضمان تلك الميزة على المدى الطويل.

قائمة المراجع

1. الكتب:

1. البياتي، التحليل الاقتصادي المعاصر، مطبعة ألوان الرياض، الطبعة الأولى، 1993.
2. الدرادكة مأمون، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
3. جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2003 .
4. جيمس ايفان، جيمس دين، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الجودة الشاملة – الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ للنشر.
5. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، 2003 .
6. رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، 2001.
7. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2008.
8. زيدان سلمان، إدارة الجودة الشامل: الفلسفة ومداخل العمل، دار المتهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
9. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006.
10. صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط ، 2002.
11. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية ، في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، 2008.
12. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008.

13. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ط 1995 .
14. عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، عمان، ط 1.
15. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الوجدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2001.
16. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 2001 .
17. عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة (رؤية مستقبلية)، مكتبة و مطبعة الإشعاع، المغمورة، الإسكندرية، 1997 .
18. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، ط 2001 .
19. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها ، تنميتها وتطويرها، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000.
20. فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها ، مداخلها ، عمليات المعاصرة ، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
21. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، دارا لثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
22. كارول وجلين، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة، ط 2002 .
23. لوي هارت، ترجمة خالد العامري، وسائل التدريب الفعالة، دار الفاروق لنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، الطبعة الثانية، 2008.

24. مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، إثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009.
25. محمد جمال المرعي، التدريب والتنمية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1993 .
26. مأمون السلطي، سهيلة الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة- الايزو 9000 ، دار الفكر بدمشق، الطبعة الأولى، 1995.
27. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2008 .
28. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر، الطبعة الثالثة، 2005.
29. محمد خيضر، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2009.
30. محمد عبد الغاني حسن هلال، إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2006.
31. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
32. نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
33. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
34. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم الأهمية -التحديات، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009 .
35. يدل بسترفيلد - وآخرون، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة ، ط 2004 .

36. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 2005.

2. الرسائل والأطروحات:

1. بوزيد مروان، أهمية التكنولوجيا في ترقية القدرة التنافسية الصناعية للدول النامية في ظل العولمة - حالة الجزائر-، رسالة ماجستير في التحليل الإقتصادي، جامعة الجزائر، 2003.
2. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة الجزائر 3، 2007-2008.
3. سملاي يحمية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه في التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004.
4. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
5. فاضل يمينة فوزية، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية - حالة المجمع الصناعي صيدال-، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
6. كاريش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2000.
7. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003.

الفهرس العام

	شكر وتقدير.
	الإهداء.
	الفهرس العام.
	قائمة الجداول.
أ - هـ	المقدمة العامة.
23 - 01	الفصل الأول : التدريب مفاهيم وأسس
02	تمهيد الفصل.
03	المبحث الأول : عموميات حول التدريب.
03	المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته.
06	المطلب الثاني: أهداف ومكونات التدريب.
08	المبحث الثاني : مبادئ وطرق وإجراءات التدريب.
08	المطلب الأول: مبادئ التدريب.
10	المطلب الثاني: طرق وأنواع التدريب.
15	المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية.
15	المطلب الأول: تحديد الحاجات تخطيط البرامج التدريبية.
20	المطلب الثاني: تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية.
23	خلاصة الفصل.

49 – 24	الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة
25	تمهيد الفصل.
26	المبحث الأول: عموميات حول الجودة.
26	المطلب الأول: مفهوم وأوجه الجودة.
28	المطلب الثاني: أبعاد وأدوات الجودة.
32	المبحث الثاني: الجودة الشاملة.
32	المطلب الأول: تعريف وأسس الجودة الشاملة.
34	المطلب الثاني: عناصر ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة
39	المبحث الثالث: إدارة ونظام الجودة الشاملة.
39	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة.
41	المطلب الثاني: نظام ونماذج إدارة الجودة.
49	خلاصة الفصل.
73 – 50	الفصل الثالث: الميزة التنافسية مفاهيم وأسس
51	تمهيد الفصل.
52	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمنافسة و الميزة التنافسية.
52	المطلب الأول: المفاهيم الخاصة بالمنافسة.
57	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها.
61	المبحث الثاني: الإستراتيجية التنافسية.
61	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية ودعائم التنافسية.

64	المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية.
66	المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس.
66	المطلب الأول: إستراتيجية القيادة بواسطة التكاليف.
68	المطلب الثاني: إستراتيجية التميز.
71	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.
73	خلاصة الفصل.
90 – 74	الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –مستغانم-
75	تمهيد الفصل.
76	المبحث الأول: التعريف بشركة سونلغاز وهيكلها التنظيمي.
76	المطلب الأول: نشأة و مهام الشركة.
79	المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للشركة.
80	المطلب الثالث: واقع التدريب في المؤسسة.
83	المبحث الثاني: تحليل الاستثمارات وتقييم النتائج.
83	المطلب الأول: تحليل الاستثمارات.
87	المطلب الثاني: تقييم النتائج.
88	المطلب الثالث : استخلاص النتائج وتقديم الاقتراحات.
90	خلاصة الفصل.
92	الخاتمة العامة.
97	قائمة المراجع.

1. قائمة الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
84	التوزيع العمري للعمال المتدربين.	1
85	توزيع سنوات الخبرة.	2

2. قائمة الأشكال:

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
77	الهيكل التنظيمي الفرعي للشركة.	1
78	الهيكل التنظيمي العام لشركة سونلغاز مديرية مستغانم.	2
80	مخطط التدريب الخاص بالمؤسسة.	3
83	نسبة المستفيدين من التدريب.	4
84	التوزيع العمري للعمال المتدربين.	5
85	توزيع سنوات الخبرة.	6
86	أسباب التدريب.	7
87	أنواع التدريب.	8