

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

التدريب كدعامة للميزة التنافسية
في ظل إقتصاد المعرفة
دراسة حالة ملبنة عريب (2000-2005)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص إدارة الاعمال

تحت إشراف الأستاذ:
الدكتور: نوري منير

من إعداد الطالب:
قلش عبد الله

أعضاء لجنة المناقشة:

د: البشير عبد الكريم رئيسا
د: نوري منير مقرر
د: بطاهر علي عضوا
د: زايري بلقاسم عضوا
أ: عرابة رابح عضوا

السنة الجامعية: 2007/2006



كلمة شكر

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الكريم

الدكتور: نوري منير

على المساعدات والتوجيهات التي قدمها لنا أثناء إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل:

الأستاذ: بن نافلة قدور، الأستاذ سعيد منصور والأستاذ: سعيد الطيب، والدكتور البشير عبد الكريم

كما نشكر السادة الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة

(الدكتور بطاهر علي، الدكتور نوري منير، الدكتور البشير عبد الكريم، الدكتور زايري بلقاسم،

الأستاذ عرابة رابح)

على تفضلهم بمناقشة هذه المذكرة

مع جزيل الشكر والعرفان لكل من علمنا حرفاً أو سهر على تعلمنا منذ نشأتنا إلى هذا اليوم.

الطالب: قلش عبدالله

اهداء

نسأل الله أن يرحم الوالدة العزيزة ويلحقها بال صالحين في جناته

أهدي هذا العمل

إلى كل أساتذة الجامعات الجزائرية

إلى أبي حفظه الله

إلى إخوتي

إلى كل الأهل والأصدقاء

إلى كل مسلم غيور على دينه

إلى كل هؤلاء أهدي عملي

راجيا من الله تعالى أن يوفقنا إلى ما فيه صلاح ديننا ودنيانا.

الطالب: قلش عبد الله

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
أ- و	فهرس المحتويات
ز- ح	فهرس الجداول
ط- ل	فهرس الأشكال
01	المقدمة العامة
11	الفصل الأول: مدخل إلى إقتصاد المعرفة وتنمية الموارد البشرية
13	المبحث الأول: ماهية إقتصاد المعرفة
13	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
13	أولاً: تعريف المعرفة.
15	ثانياً: أنواع المعرفة.
16	ثالثاً: أهمية المعرفة.
17	رابعاً: مفهوم إدارة المعرفة.
18	المطلب الثاني: مفهوم إقتصاد المعرفة
18	أولاً: تعريف إقتصاد المعرفة
18	ثانياً: خصائص إقتصاد المعرفة
23	المبحث الثاني: بيئة الأعمال في ظل المعرفة
23	المطلب الأول: مفهوم بيئة الأعمال
23	أولاً: تعريف بيئة الأعمال
24	ثانياً: أنواع بيئة الأعمال
29	ثالثاً: المتغيرات البيئية المؤثرة على منظمات الأعمال
30	المطلب الثاني: خصائص ومتطلبات بيئة الأعمال في ظل إقتصاد المعرفة
37	المبحث الثالث: إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة
37	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأنظمتها الفرعية
37	أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية العصرية
43	ثانياً: الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية
44	المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة
45	أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

48	ثانيا: أساليب تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة
53	حاتمة الفصل الأول
55	الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة
57	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
57	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
57	أولاً: تعريف المنافسة
58	ثانيا: أهمية المنافسة
60	ثالثاً: تعريف القدرة التنافسية
61	رابعاً: تعريف إدارة التميز
63	خامساً: تعريف الميزة التنافسية
67	المطلب الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية
67	أولاً: استراتيجية الميزة التنافسية
70	ثانيا: أنواع الميزة التنافسية
71	ثالثاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
73	المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية
73	أولاً: كسب ولاء العميل
73	ثانيا: تسهيل تلبية حاجيات العميل
73	ثالثاً: رفع القدرات التنافسية
73	رابعاً: زيادة ربحية وفعالية المنظمة
74	خامساً: الحفاظ على الحصة السوقية والمساعدة على مواجهة التهديدات
75	المبحث الثاني: خصائص ومتطلبات الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة
75	المطلب الأول: خصائص الميزة التنافسية ف ظل إقتصاد المعرفة
75	أولاً: خاصية الاستمرارية
75	ثانيا: دورة حياة الميزة التنافسية
76	ثالثاً: القابلية للتغيير
77	رابعاً: القابلية للتنمية والتطوير
77	خامساً: القابلية للتقليد
77	سادساً: تتحدد من وجهة نظر العميل
77	سابعاً: خصائص أخرى

78	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة
78	أولاً: التفكير الاستراتيجي
79	ثانياً: الإطار الوطني
79	ثالثاً: موارد المنظمة
86	المطلب الثالث: دعائم ومتطلبات الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة
89	أولاً: وسائل تنمية الميزة التنافسية
89	ثانياً: شروط الميزة التنافسية الفعالة
91	المبحث الثالث: الميزة التنافسية للموارد البشرية
91	المطلب الأول: دور الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة
93	المطلب الثاني: مظاهر الميزة التنافسية للموارد البشرية
96	المطلب الثالث: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية
99	خاتمة الفصل الثاني
101	الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد
103	المبحث الأول: ماهية التدريب
103	المطلب الأول: مفهوم التدريب
108	المطلب الثاني: أهمية التدريب
111	المطلب الثالث: أنواع التدريب
115	المبحث الثاني: خصائص ومتطلبات التدريب في ظل إقتصاد المعرفة
115	المطلب الأول: دوافع وعناصر التدريب
115	أولاً: دوافع التدريب
117	ثانياً: عناصر التدريب
118	المطلب الثاني: خصائص ومحددات التدريب في ظل إقتصاد المعرفة
118	أولاً: محددات التدريب
119	ثانياً: خصائص التدريب
122	المطلب الثالث: أساليب وسياسات التدريب في ظل إقتصاد المعرفة
122	أولاً: متطلبات التدريب
122	ثانياً: طرق التدريب
124	ثالثاً: مراحل التدريب
128	المبحث الثالث: حدود وفعالية التدريب

128	المطلب الأول: الآثار الناتجة عن غياب التدريب
130	المطلب الثاني: حدود التدريب
130	أولاً: بدائل التدريب
134	ثانياً: مكملات التدريب
135	ثالثاً: الممارسات غير إيجابية للتدريب
136	المطلب الثالث: قياس فعاليات التدريب
137	أولاً: قياس تكلفة التدريب
139	ثانياً: قياس عائد التدريب
141	ثالثاً: قياس فعالية التدريب
144	خاتمة الفصل الثالث
146	الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية
148	المبحث الأول: دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها
149	المطلب الأول: أثر التدريب على مؤشرات الأداء
149	أولاً: تأثير التدريب على الإنتاجية
150	ثانياً: تأثير التدريب على تكاليف الإنتاج
152	ثالثاً: تأثير التدريب على جودة الأداء
153	رابعاً: تأثير التدريب على الإبداع والإبتكار
153	خامساً: تأثير التدريب على الكفاءات
154	المطلب الثاني: أثر مؤشرات الأداء على الميزة التنافسية
155	أولاً: الإنتاجية
156	ثانياً: التكاليف
157	ثالثاً: جودة الأداء
159	رابعاً: الإبداع والإبتكار
160	خامساً: ربحية المنظمة
160	سادساً: الكفاءات
160	المطلب الثالث: كيفية تأثير التدريب على الميزة التنافسية
165	المبحث الثاني: التدريب المناسب لتنمية الميزة التنافسية والمحافظة عليها
165	المطلب الأول: خصائص التدريب المناسب لتنمية الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ظل إقتصاد المعرفة
167	أولاً: الأداء الموجه بالأداء

168	ثانيا: التدريب حسب التطورات العلمية والتكنولوجية
169	ثالثا: التدريب حسب تطور القدرات والمسار الوظيفي للفرد
170	المطلب الثاني: متطلبات التدريب المدعم للميزة التنافسية
181	المطلب الثالث: طرق تصميم وإعداد التدريب المدعم للميزة التنافسية
181	أولا: تصميم التدريب الموجه بالأداء
183	ثانيا: إعداد استراتيجية التدريب
185	ثالثا: تصميم التدريب المدعم للإبتكار والإبداع
186	رابعا: تصميم التدريب وفق مفهوم الجودة الشاملة
190	المبحث الثالث: مدى ملاءمة التدريب لتنمية والمحافظة على الميزة التنافسية
190	المطلب الأول: فعالية التدريب كدعامة للميزة التنافسية
193	المطلب الثاني: نقائص وحدود التدريب كدعامة للميزة التنافسية
193	أولا: بالنسبة لتدعيم جهود الإبداع والإبتكار
195	ثانيا: بالنسبة لتدعيم مفهوم الجودة الشاملة
196	ثالثا: بالنسبة لتكليف القدرات والمهارات مع التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية
196	رابعا: بالنسبة لتحسين خدمة المستهلك
197	خامسا: بالنسبة للأداء والإستراتيجية
199	المطلب الثالث: بدائل ومكملات التدريب لتحقيق الميزة التنافسية
203	خاتمة الفصل الرابع
205	الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب
207	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
207	المطلب الأول: تقديم عام حول الوحدة
207	أولا: لمحة عن سوق الحليب ومشتقاته بالجزائر
209	ثانيا: نشأة وتطور الوحدة
210	ثالثا: التعريف بالمؤسسة
223	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية بالملبنة
224	أولا: إدارة الموارد البشرية
225	ثانيا: المورد البشري
233	ثالثا: تنمية الموارد البشرية بالملبنة
236	المطلب الثالث: التسويق بالملبنة.

237	أولاً: البيئة التسويقية للملينة
240	ثانياً: النشاط التسويقي في الملينة
248	المبحث الثاني: دراسة التدريب والميزة التنافسية بالملينة
248	المطلب الأول: واقع التدريب بالملينة
252	المطلب الثاني: واقع الميزة التنافسية لملينة عريب
252	أولاً: دعائم الميزة التنافسية لملينة عريب
254	ثانياً: الميزة التنافسية لملينة عريب
255	ثالثاً: آثار الميزة التنافسية على نتائج الملينة
263	المطلب الثالث: تقييم التدريب والميزة التنافسية لملينة عريب
264	أولاً: تقييم نشاط التدريب بالملينة
268	ثانياً: تقييم الميزة التنافسية للملينة
268	ثالثاً: دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية بالملينة
273	المبحث الثالث: كيفية تدعيم الميزة التنافسية عن طريق التدريب بالملينة
273	المطلب الأول: أسباب ضعف العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية للملينة
274	المطلب الثاني: متطلبات تدعيم الميزة التنافسية بالملينة
277	المطلب الثالث: التدريب الملائم لتدعيم الميزة التنافسية للملينة
280	خاتمة الفصل الخامس
282	الخاتمة العامة
290	المراجع
304	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	خصائص إقتصاد المعرفة بالمقارنة مع الإقتصاد القديم	(1-1)
184	الدلالات التدريبية لإستراتيجية المنظمة	(1-4)
208	إستهلاك الحليب عبر دول البحر الأبيض المتوسط	(1-5)
218	آلات ووسائل النقل للملبنة	(2-5)
219	الإمكانيات البشرية للملبنة	(3-5)
221	نسبة منتجات ملبنة عريب لسنة 2002	(4-5)
226	تطور عدد العمال في الفترة (2000 إلى 2005)	(5-5)
227	تطور عدد عمال الإنتاج في الفترة من 2000 إلى 2005	(6-5)
228	تطور عدد عمال التسويق خلال الفترة (2000 - 2005)	(7-5)
229	تطور عدد العمال بوظيفة البحث والتطوير في الفترة (2000 - 2005)	(8-5)
230	توزيع العمال حسب عدد سنوات العمل لسنة 2005	(9-5)
231	توزيع العمال حسب العمر لسنة 2005	(10-5)
232	التوظيف بالملبنة خلال الفترة (2000 - 2005)	(11-5)
232	عدد حالات نهاية علاقة العمل خلال الفترة (2000 - 2005)	(12-5)
234	تطور توزيع الأجور حسب الفئات الإدارية	(13-5)
235	قيمة منحة النقل حسب المسافة	(14-5)
236	تطور نفقات المستخدمين خلال الفترة (2000 - 2005)	(15-5)
243	أثر التغير في الأسعار على أرباح الملبنة	(16-5)
249	نفقات التدريب خلال الفترة (2000 - 2005)	(17-5)
250	نسبة نفقات التدريب إلى نفقات المستخدمين الإجمالية	(18-5)
250	تطور نسبة وعدد العمال المدربين خلال الفترة (2000 - 2005)	(19-5)
251	تطور نسبة عمال المخير المدربين خلال الفترة (2000 - 2005)	(20-5)
253	تطور توزيع عمال الملبنة خلال الفترة (2000 - 2005)	(21-5)
253	تطور نسبة حاملي الشهادات الجامعية بالملبنة خلال الفترة (2000 - 2005)	(22-5)
255	تطور المبيعات السنوية خلال الفترة (2000 - 2005)	(23-5)
256	تطور مبيعات الحليب بالقيمة والكمية خلال الفترة (2000 - 2005)	(24-5)

257	التغير في أسعار الحليب	(25-5)
258	تطور مبيعات الياهوورت بالقيمة وبالكمية خلال الفترة (2005 - 2000)	(26-5)
259	تغير أسعار الياهوورت	(27-5)
260	تطور عدد الزبائن خلال الفترة (2005 - 2000)	(28-5)
261	تطور القيمة المضافة خلال الفترة (2005 - 2000)	(29-5)
261	تطور النتيجة الصافية خلال الفترة (2005 - 2000)	(30-5)
264	مقارنة بين مؤشرات أداء سنة 1997 ومؤشرات أداء سنة 2003	(31-5)
265	تطور إنتاجية العمل خلال الفترة (2005 - 2000)	(32-5)
266	تطور نسبة المنتجات المعيبة خلال الفترة (2005 - 2000)	(33-5)
267	تطور عدد الأيام التوقف عن العمل بسبب حوادث العمل خلال الفترة (2005 - 2000)	(34-5)
269	تطور العلاقة بين نفقات التدريب والمبيعات خلال الفترة (2005 - 2000)	(35-5)
270	تطور العلاقة بين نفقات التدريب والقيمة المضافة خلال الفترة (2005 - 2000)	(36-5)
270	تطور العلاقة بين نفقات التدريب والنتيجة الصافية	(37-5)
271	تطور العلاقة بين نفقات التدريب الفردية والمتوسط الفردي من قيمة المواد الفاسدة	(38-5)
272	تطور العلاقة بين نفقات التدريب والإنتاجية	(39-5)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	تطور معدلات نمو إقتصاديات صناعة المعلوماتية في العالم	(1-1)
28	أقسام بيئة الأعمال	(2-1)
31	مراحل تطور الاتجاه نحو العالمية أو الكونية	(3-1)
33	ديناميكيات القيمة الإستراتيجية لعنصر الزمن	(4-1)
41	أبعاد المعرفة	(5-1)
44	العلاقة بين المراحل المختلفة لإدارة الموارد البشرية	(6-1)
59	عوامل قوى المنافسة	(1-2)
65	مدارك الميزة التنافسية	(2-2)
68	إستراتيجية الميزة التنافسية	(3-2)
69	العوامل المتحكمة في إستراتيجية الميزة التنافسية	(4-2)
74	تأثير الميزة التنافسية على ربحية المنظمة	(5-2)
76	دورة حياة الميزة التنافسية	(6-2)
83	بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات	(7-2)
86	تدرج التعلم	(8-2)
88	دعائم الميزة التنافسية	(9-2)
93	دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية	(10-2)
105	نظام التدريب	(1-3)
109	دور التدريب في سد فجوة المهارات	(2-3)
116	العوامل الداعية للتدريب	(3-3)
125	مراحل التدريب	(4-3)
134	العلاقة بين التدريب والمهارات والرغبة	(5-3)
149	المعلومات والإتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء	(1-4)
150	تأثير التدريب على الإنتاجية	(2-4)
151	تأثير التدريب على تكاليف اليد العاملة	(3-4)
154	علاقة الميزة التنافسية بأداء المنظمة	(4-4)
155	أثر دورة إنخفاض الإنتاجية على الميزة التنافسية	(5-4)

156	أثر التكاليف على الميزة التنافسية	(6-4)
157	أثر الجودة العالية على الميزة التنافسية	(7-4)
158	علاقة مفهوم ولاء العملاء	(8-4)
159	العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية	(9-4)
162	العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية	(10-4)
162	دور المهارات والقدرات في خلق الميزة التنافسية	(11-4)
163	دور التدريب في إنشاء الميزة التنافسية	(12-4)
167	دور التدريب الموجه بالأداء في تدعيم الميزة التنافسية	(13-4)
168	العلاقة بين التطورات التكنولوجية والتدريب والميزة التنافسية	(14-4)
169	التدريب حسب مستوى القدرات	(15-4)
171	علاقة إستراتيجية التدريب مع باقي إستراتيجيات المنظمة	(16-4)
172	التدريب وإستراتيجية المنظمة	(17-4)
175	العلاقة بين العمل والعمليات والعميل	(18-4)
178	التكنولوجيا وعملية التدريب	(19-4)
179	دور المعرفة في خلق القيمة	(20-4)
182	نموذج التدريب الموجه بالأداء	(21-4)
186	نظام التدريب المدعم للإبداع والإبتكار	(22-4)
187	نظام تصميم التدريب المدعم للجودة الشاملة	(23-4)
189	النموذج المتكامل لتصميم برنامج تدريبي مدعم للميزة التنافسية	(24-4)
200	محددات الأداء	(25-4)
212	الهيكل التنظيمي لمبنة عريب	(1-5)
219	توزيع العمال حسب المستوى الإداري	(2-5)
220	توزيع العمالة حسب الوظائف	(3-5)
222	التوزيع النسبي لمنتجات ملبنة عريب لسنة 2002.	(4-5)
222	مراحل عملية إنتاج الحليب	(5-5)
226	منحنى تطور عدد العمال خلال الفترة (2005 - 2000)	(6-5)
227	منحنى تطور عدد عمال الإنتاج خلال الفترة (2005 - 2000)	(7-5)
228	تطور عدد عمال التسويق خلال الفترة (2005 - 2000)	(8-5)

229	تطور عدد عمال البحث والتطوير خلال الفترة (2005 - 2000)	(9-5)
233	توزيع عدد حالات إنهاء علاقة العمال حسب السبب	(10-5)
235	تطور متوسط الأجر خلال الفترة (2005 - 2000)	(11-5)
236	تطور نفقات المستخدمين خلال الفترة (2005 - 2000)	(12-5)
243	أثر تغير الأسعار على الأرباح	(13-5)
245	قناة التوزيع القصيرة	(14-5)
245	قناة التوزيع المتوسطة	(15-5)
245	قناة التوزيع الطويلة	(16-5)
249	تطور نفقات التدريب	(17-5)
250	منحنى تطور نسبة نفقات التدريب خلال الفترة (2005 - 2000)	(18-5)
251	منحنى تطور عدد المتدربين خلال الفترة (2005 - 2000)	(19-5)
251	منحنى تطور نسبة المتدربين خلال الفترة (2005 - 2000)	(20-5)
252	تطور نسبة عمال المخبر المتدربين خلال الفترة (2005 - 2000)	(21-5)
254	منحنى تطور نسبة حاملي الشهادات الجامعية خلال الفترة (2005 - 2000)	(22-5)
256	منحنى تطور المبيعات خلال الفترة (2005 - 2000)	(23-5)
257	منحنى تطور كمية مبيعات الحليب خلال الفترة (2005 - 2000)	(24-5)
257	منحنى تطور قيمة مبيعات الحليب خلال الفترة (2005 - 2000)	(25-5)
258	منحنى تطور كمية مبيعات الياهورت خلال الفترة (2005 - 2000)	(26-5)
258	منحنى تطور قيمة مبيعات الياهورت خلال الفترة (2005 - 2000)	(27-5)
260	منحنى تطور عدد الزبائن خلال الفترة (2005 - 2000)	(28-5)
261	منحنى تطور القيمة المضافة خلال الفترة (2005 - 2000)	(29-5)
262	منحنى تطور النتيجة الصافية خلال الفترة (2005 - 2000)	(30-5)
264	مقارنة بين أداء سنة 1997 وأداء سنة 2003	(31-5)
265	منحنى تطور إنتاجية العمل خلال الفترة (2005 - 2000)	(32-5)
266	منحنى تطور نسبة المنتجات المعيبة	(33-5)
267	تطور حوادث العمل خلال الفترة (2005 - 2000)	(34-5)
269	منحنى تطور العلاقة بين نفقات التدريب والمبيعات خلال الفترة (2005 - 2000)	(35-5)
270	تطور العلاقة بين نفقات التدريب والقيمة المضافة خلال الفترة (2005 - 2000)	(36-5)

271	منحنى تطور العلاقة بين نفقات التدريب والنتيجة الصافية	(37-5)
271	منحنى تطور العلاقة بين نفقات التدريب وقيمة المواد الفاسدة	(38-5)
272	منحنى تطور العلاقة بين نفقات التدريب والإنتاجية	(39-5)

المقدمة العامة

يعرف الإقتصاد العالمي تحولات هامة أفرزتها معطيات مختلفة أبرزها وأهمها التطورات التكنولوجية خاصة ما تعلق

منها بتقنية المعلومات والإتصال، هذا التطور جعل الإقتصاد العالمي يستفيد من السرعة والفعالية التي توفرها له تلك التقنيات والتكنولوجيات الجديدة، الأمر الذي أدى إلى ظهور أفكار إقتصادية جديدة تعكس هذه التطورات التي تسمح بتحسيد تلك المزايا والإستفادة منها، إن التحولات والتطورات التي عرفها الإقتصاد العالمي كانت نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي التي توصل إليه الإنسان، والذي أعطى دفعا قويا للإقتصاد العالمي لكي يتحول نحو نظام إقتصادي جديد قائم على المعرفة والإبداع الإنساني. ومن هنا أخذت جميع المجالات تتغير وتتطور على نحو جديد مستمد ومرتكز على المعرفة، وكانت أشدها تأثرا وتغيرا بيئة الأعمال وما تحويه من تنظيمات وعلاقات وأنشطة كل هذه المكونات أصبح لها صبغة خاصة في العهد الإقتصادي الجديد.

لقد كانت بيئة الأعمال شديدة التأثر بالتغيرات والتطورات العصرية الكبرى، أدت بها إلى تغيير جذري في المفاهيم والخصائص، حيث فرضت تحديات على عناصر تلك البيئة وخاصة منها منظمات الأعمال. ومن بين السمات الجديدة التي أصبحت تتميز بها بيئة الأعمال حدة المنافسة والتغير والتقلب، كما أنها تتميز أيضا بالتطور والتعقد هذا ما جعله تفرض تحديات جديدة على المنظمات، يتعين على هذه الأخيرة مواكبة ومسايرة هذه التطورات، بإتباع المناهج الجديدة والحديثة. فوجدت المنظمات الإقتصادية نفسها ملزمة بالإستجابة والتكيف مع التحولات السريعة والعميقة في الإقتصاد العالمي إندماجا في الحركية الإقتصادية العالمية، و تفتحا على المحيط التنافسي إقليمي وعالميا، وهو ما يستلزم إعادة النظر في طرق الإدارة والتسيير والتنظيم، كالقيادة والإتصال والتحفيز و التسويق وغيرها. وهذا من أجل التفوق والإستمرار في السوق الذي أصبح يفرض على المنظمات ضمن شروط البقاء والإستمرار الإبداع والإبتكار ومن ثم التميز في جميع الأنشطة، بل يجب إتخاذ من فلسفة التميز منهج تبنى على أساسه جميع إستراتيجيات وسياسات المنظمة، مما أدى إلى ظهور مفهوم الميزة التنافسية، التي أصبحت سمة أساسية لحياة الأعمال في ظل التوجهات الإقتصادية الحديثة والمبنية على المعرفة والمعلوماتية.

لما كانت الميزة التنافسية ضرورية للمنظمات من أجل البقاء والنمو في السوق والإستمرار ضمن عناصر بيئة باتت تحمل وتخبئ من المفاجآت والإضطرابات ما يكفي للإيقاع بالمنظمات التي لا تسعى إلى مواكبتها والإستمرار في التجديد والتطوير، ومسحها من السوق إن هي لم تبدع وتبتكر وتميز ليس فقط في منتجاتها بل في جميع أنشطتها وأعمالها، وتجنبا لذلك أصبحت جميع منظمات الأعمال ملزمة بالسعي قدما نحو إمتلاك ميزة تنافسية، تكون لها سند تنافسي وتضمن من خلالها البقاء والإستمرار في السوق، وتمكنها من إحتلال مركز الريادة، لأنه لا يمكن الجزم بتاتا على بقائها إن لم يتم تنميتها وتطويرها بإستمرار. أي أن بيئة الأعمال وما تتميز به من وسائل إتصال وتقنية معلومات عالية الأداء سريعة التغير والتطور يتلاشى ويتقادم فيها الإبتكار والإبداع بشكل سريع وينتشر بسرعة مذهلة، لهذا يجب على المنظمات السعي إلى تطوير ميزاتها التنافسية والمحافظة عليها من خلال البحث عن مصادرها وتنميتها في ظل إقتصاد المعرفة الذي تسيطر المعرفة فيه على معظم النشاطات والأعمال.

تعتبر المعرفة مصدر حياة منظمات الأعمال المعاصرة، وأصبح التنافس قائم بينها ليس فقط على أساس الحصول عليها وإمتلاكها ولكن في كيفية توظيفها والإستفادة منها بالشكل المطلوب والمناسب، ولكون المعرفة هي نتاج الفكر الإنساني، الذي يعد مصدر للإبتكار والإبداع فقد تحول تركيز المنظمات على المورد البشري بإعتباره طاقات ذهنية وفكرية قادرة على إعطاء قدرة تنافسية للمنظمة، وأصبح يعتبر بذلك مورد إستراتيجي للمنظم، إذ تحول على إثرها هيكل الموارد البشرية إلى هيكل يتميز في الأساس بالقدرة على إنتاج المعرفة والإبتكار المستمر، مساهما بذلك في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها من التقادم والإندثار.

لما كانت أهمية المورد البشري كبيرة في خلق ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها وتطويرها، تركز إهتمام المنظمات على رعاية هذا المورد والمحافظة عليه وتنميته، وأولته أهمية إستراتيجية من خلال الإرتقاء بإدارة الموارد البشرية إلى المستوى الإستراتيجي، وأصبح لها آليات وأساليب حديثة لإدارة هذا المورد الفعال، من خلال تجديد وتطوير الأساليب القديمة لتسيير المورد البشري أو إستحداث أساليب جديدة تتماشى مع مقتضيات إقتصاد المعرفة، وخاصة تلك الوسائل والأدوات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وتطويرها، التي تعمل على تنمية رأس المال الفكري بشكل ينمي الميزة التنافسية ويزيد من رصيد المعرفة التنظيمية لديها، ويسد فجوة المهارات ويرفع من أداء المنظمة، فمن أجل تنمية الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها تستخدم إدارة الموارد البشرية عدة وسائل من بينها التأهيل والترقية والإتصال والتحفيز وغيرها من الوسائل والسياسات الفعالة في هذا المجال، وإلى جانب ذلك يوجد التدريب كأسلوب تنمية وتطوير للمهارات والكفاءات البشرية، كان في وقت مضى وسيلة فعالة يعتمد عليها في سد فجوة المهارات لدى المنظمة حين كان الإقتصاد السلعي* هو المسيطر، وكانت قوة وفعالية العنصر البشري تقاس على أساس المهارات البدنية والعضلية، ونظرا لإزدياد دور وأهمية المعرفة والطاقات الذهنية للعنصر البشري في تدعيم الميزة التنافسية والمحافظة عليها، والتي تعتبر منهج تنافسي ضروري وأساسي لمواجهة تحديات المنافسة في ظل إقتصاد المعرفة، ونظرا لحاجة منظمات الأعمال الجزائرية لتقوية وتعزيز تنافسيتها لمواجهة تحديات المنافسة، وبناء على ما سبق جاءت صياغة عنوان بحثنا كما يلي " التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة مع دراسة حالة ملبنة عريب خلال الفترة (2000-2005).

أولاً: خلفيات مشكلة البحث: تنطلق فكرة البحث من مجموعة من الخلفيات يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

1. التحولات الإقتصادية العالمية والمبنية على التوجه نحو المعرفة وما سايرها من توجه نحو العولمة وإقتصاد السوق والإنتشار الواسع للمعرفة ووسائل تداولها وإنتاجها، زاد من أهمية رأس المال الفكري والمعرفي لدى المنظمات، وأصبح أساس قيام وفعالية الأنشطة الإقتصادية على إختلاف أنواعها، الأمر الذي دفع بمنظمات الأعمال نحو التنافس والبحث عن مصادر وأساليب تنمية هذا المورد.
2. تغير خصائص ومقومات التنافس وكذا فعاليتها بين منظمات الأعمال وإتجاه المنظمات نحو البحث عن إمتلاك مزايا تنافسية مستمرة، وظهور المورد البشري مصدرا ودعامة أساسية للميزة التنافسية وذلك لما يقدمه من معارف وخبرات للمنظمة يمكن أن يساهم من خلالها في عمليات التجديد والتطوير.

* - في الإقتصاد السلعي يلعب الإنتاج المادي بما يمثله من سلع و مواد أولية ملموسة هي الأساس وهي مصدر الثروة، وذلك عكس إقتصاد المعرفة الذي تعتبر المعرفة أساس تطويع الثروة، وهي أساس قيام معظم الأنشطة الإقتصادية، وانتشارها يكون واسع النطاق سواء كانت عبارة عن منتجات نهائية أو مواد أولية تدخل العملية الإنتاجية أو مواد مسهلة للعملية الإنتاجية.

3. زيادة دور المورد البشري داخل المنظمات كمصدر للقدرات الذهنية والفكرية التي يمكن أن تشكل قدرات تنافسية للمنظمة من خلال أساليب التنمية والتطوير التي تعمل على تنمية وتحرير القدرات لدى الأفراد وإستغلالها أحسن إستغلال وبشكل متميز.

4. زيادة دور وسائل تنمية الموارد البشرية في رفع القدرات والمهارات وخاصة بالنسبة للتدريب، الأمر الذي أدى بالمنظمات إلى الإستثمار في المورد البشري من خلال تحسين جودة التدريب.

ثانياً: الإشكالية: إن موضوع بحثنا هذا يتمحور حول الكيفية التي يمكن أن يدعم بها التدريب الميزة التنافسية ومدى فعاليته في تحقيق ذلك، وهذا في خضم التوجهات الإقتصادية الجديدة والمبنية على المعرفة، ولهذا يتمثل السؤال الرئيسي لبحثنا فيما يلي:

● كيف يمكن جعل التدريب دعامة للميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة؟

ويتفرع السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية نوردتها فيما يلي:

1. ما هي آثار إقتصاد المعرفة على طبيعة العلاقة بين المنظمة والموارد البشرية وبيئة الأعمال؟
2. ما هي دعائم الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة وما دور القدرات البشرية في تدعيمها؟
3. ما هي خصائص ومميزات التدريب الفعال في تنمية القدرات البشرية المنتجة للمعرفة؟
4. ما دور التدريب في تنمية الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، وكيف يمكن تحقيق ذلك؟
5. ما هو واقع التدريب في ملبنة عريب، وما دوره في تدعيم الميزة التنافسية، وكيف يمكن رفع فعاليته في تدعيمها؟

ثالثاً: الفرضيات: من أجل الإجابة على الإشكالية لبحثنا يمكن طرح الفرضيات التالية:

- يعد التدريب المدعم للميزة التنافسية ذلك التدريب الذي يركز على سد فجوة المهارات لدى الموارد البشرية في المنظمة وينمي القدرات الذهنية للأفراد كأساس لتنمية رأس المال الفكري، الذي هو عبارة عن قدرات تنافسية يصعب تقليدها من طرف المنافسين.
- تتبلور آثار إقتصاد المعرفة في زيادة أهمية المعرفة وإنتشارها الواسع الأمر الذي زاد من أهمية المورد البشري بإعتباره مصدراً لها وغير من خصائص بيئة الأعمال.
- تكمن دعائم الميزة التنافسية في حجم ونوعية الموارد التي تمتلكها المنظمة، وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية والفكرية.
- يعمل التدريب على تلقين الأفراد المعارف والخبرات المناسبة لرفع قدراتهم وتكييفها مع التغيرات والتطورات العلمية والعملية، كما يعمل على تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد.
- يعمل التدريب على خلق مقومات وركائز للميزة التنافسية، بالتركيز على تنمية المهارات الذهنية والفكرية للأفراد التي قد تشكل قدرات تنافسية للمنظمة تتحول فيما بعد إلى ميزة تنافسية، وهذا إذا كان موجهاً لتدعيم مؤشرات الأداء.

- إن التدريب بملبنة عريب لا يحظى بالإهتمام الكافي كما أن فعاليته في تدعيم الميزة التنافسية ضعيفة جدا ويمكن تحسين ذلك من خلال زيادة الإهتمام بهذا الأخير وجعله نشاط إستراتيجي ورئيسي.

رابعا: المقاربات: يمكن إبراز عدة مقاربات تتعلق بموضوع البحث كما يلي:

1. كيفية تدعيم التدريب للميزة التنافسية وفعاليتها في تحقيق ذلك في ظل إقتصاد المعرفة.
2. مصادر ودعائم الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.
3. دور التدريب في تحقيق الريادة التنافسية.
4. كيفية إستغلال الميزة التنافسية لتحقيق الريادة التنافسية.
5. كيفية إستغلال القدرات التنافسية لإمتلاك مزايا تنافسية.

سنقوم من خلال هذا البحث بمعالجة المقاربة الأولى والمتضمنة كيفية تدعيم التدريب للميزة التنافسية وقياس فعاليته في ذلك.

خامسا: أهمية البحث: نظرا لإزدياد دور المعرفة كأساس تنافسي للمنظمات، تظهر الحاجة لدى هذه الأخيرة إلى الحصول على مصادر ومقومات هذا العنصر الفعال. ويتميز العنصر البشري بالقدرة على الإبتكار والإبداع، خاصة إذا ما توفرت الظروف والشروط المساعدة على ذلك، حيث أنه يعد مصدر هام للمعرفة لكونه يمتلك قدرات ذهنية قادرة على الإبداع والإبتكار، بشكل مستمر ومتنامي خاصة إذا ما قوبلت بتنمية فعالة ومناسبة إذ يمكنها من خلال ذلك خلق ميزة تنافسية، يصعب تقليدها من طرف المنافسين. فأهمية البحث تكمن في إيجاد أسلوب تدريب يعمل على تفعيل القدرات الذهنية وتنميتها بالشكل الذي يدعم الميزة التنافسية للمنظمة، وقياس مدى فعاليته في تحقيق ذلك وهذا من خلال التركيز على تنمية رأس المال الفكري. كما أنه يساهم في إيجاد الأساليب والطرق التي تؤدي إلى إنتاج المعرفة في المجتمع الجزائري بإعتبار أنها أساس تكوين الثروة، وركيزة التطور والنمو الإقتصادي. والمنافسة عن طريق التميز نتاجها تعود بالإيجاب على المؤسسات والمجتمع ككل.

سادسا: أهداف البحث: نهدف من خلال البحث إلى دراسة أساليب وخصائص التدريب المرتكز على تنمية القدرات الذهنية لدى الأفراد من أجل تدعيم الميزة التنافسية والمحافظة عليها. وهذا حسب مقتضيات إقتصاد المعرفة، ومن أجل بلوغ هذا الهدف نعمل على تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- تبيان آثار إقتصاد المعرفة على طبيعة هيكل الموارد البشرية وبيئة الأعمال، وعلى طبيعة العلاقة بين المنظمة وهذه العناصر.
 - تحديد دعائم وخصائص الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة ودور القدرات البشرية في تدعيمها.
 - تحديد دور التدريب في تنمية القدرات والمهارات البشرية في ظل إقتصاد المعرفة.
 - تحديد دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية، كيفية تحقيق ذلك في ظل إقتصاد المعرفة.
- سابعا: حدود الدراسة:** إن حدود دراستنا هذه تأخذ ثلاثة أبعاد يمكن تحديدها فيما يلي:

1- من حيث بعد الموضوع العلمي: حيث تتضمن دراستنا هذه دراسة أهم أساليب تنمية الموارد البشرية وهو التدريب حيث نعمل على دراسة دوره في تدعيم الميزة التنافسية وكيفية تحقيق ذلك وهذا في ظل إقتصاد

المعرفة، الذي يتميز بالإنتشار الواسع للمعرفة إنتاجا وإستعمالا، ففي هذا الشأن نقوم بدراسة كيفية تأثير التدريب على الميزة التنافسية ومدى فعاليته في تحقيق ذلك، فلهذا سنعمل على توضيح متطلبات التنافس في ظل إقتصاد المعرفة، ثم نقوم بدراسة دعائم ومصادر الميزة التنافسية التي تعد ضرورة للمنافسة، ودور القدرات والمهارات الذهنية في تحقيق ذلك، ثم دور التدريب في تنمية القدرات والمهارات الذهنية والفكرية كأساس لإنتاج المعرفة ومن بعدها دراسة كيفية تأثيره على الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

ويرجع سبب إختيار هذا الموضوع إلى الأهمية التي تكتسيها الميزة التنافسية، إذ تعتبر أهم وسيلة للتنافس في العصر الحالي وخاصة من أجل مواجهة تحديات العولمة وإقتصاد السوق، كما يعود أيضا إلى أهمية المورد البشري بالنسبة للمنظمة ومساهمته في عمليات التجديد والتطوير، وتأتي هذه التغيرات نتيجة التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية التي زادت من معدل إنتاج المعرفة ووسعت من إنتشارها وما زاد في ذلك تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال، فهناك إتجاه عالمي نحو التركيز على المورد البشري كقدرات تنافسية فعالة ولهذا كان من الضروري تطوير أساليب تنمية هذا المورد، وتوجيهه نحو تدعيم الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

II- من حيث البعد الزمني: ومن أجل أن يكون بحثنا يتميز بالحدثة والواقعية إختارنا مجال الدراسة خلال الفترة الممتدة بين سنة 2000 و2005، وذلك أن هذه الفترة تتميز بتوجه قوي نحو إقتصاد المعرفة بالنظر إلى الإنتشار الواسع للمعرفة والإنتاج الضخم لها وذلك موازاة مع تطور وإنتشار وسائل إنتاجها وتداولها والمتمثلة أساسا في تكنولوجيا المعلومات والإتصال، كما أنها تعرف إهتمام متزايد بالمورد البشري والميزة التنافسية، ففي هذه الفترة تعرف الجزائر تفتحا واسع النطاق وإتجاه حادا نحو إقتصاد السوق والعولمة كما تعرف أيضا إنتشار واسع للمعرفة ووسائل تداولها، ومن ثم بدأت فعالية وكفاءة الأنشطة الإقتصادية تتحدد من خلال القدرة على مواجهة تحديات المنافسة.

III- من حيث البعد المكاني: من حيث المجال المكاني فسنعوم بدراسة واقع المنظمات الجزائرية وبالتركيز على ملبنة عريب كمنظمة إقتصادية تقوم بإنتاج الحليب ومشتقاته، وذلك أن هذا القطاع يعرف تحول نوعي نحو الخصوصية كما يعرف منافسة قوية من خلال دخول المنافسين بشكل واسع، كما أنه يعتبر قطاع حساس لكون أن منتج الحليب ومشتقاته يخضع للمفاضلة القائمة على السعر والجودة، وبذلك يكون من المهم والضروري إكتساب ميزة تنافسية من أجل مواجهة تحديات المنافسة.

ثامنا: المنهج العلمي المتبع: لقد تم إعتقاد المنهج الإستنباطي من خلال تحليل المفاهيم، حيث إنطلقنا من تحديد خصائص التنافس وإمكانيات التميز في ظل إقتصاد المعرفة وتحديد مداخل الميزة التنافسية من أجل إستنتاج أسلوب التدريب المناسب لتدعيم الميزة التنافسية وتنميتها، ثم إعتدنا المنهج الإستقرائي من أجل قياس فعالية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، كما قمنا بإسقاط النتائج النظرية على الواقع من خلال دراسة حالة ملبنة عريب مستخدمين أدوات دراسة وثائق والمقابلات، وذلك من أجل دراسة واقع التدريب بالملبنة وقياس مدى فعاليته في تدعيم الميزة التنافسية.

تاسعا: الدراسات السابقة: لقد تطرقت العديد من الدراسات إلى دور المعرفة وأهميتها في العصر الحاضر، وخاصة في مجال الأعمال، وخلصت إلى ندرتها في المجتمع الجزائري، وهذا نتيجة لعدم الإهتمام بالعنصر البشري بصفة عامة ورأس المال الفكري بصفة خاصة، بإعتباره أساس تكوين المعرفة التي تعتبر أساس تكوين الميزة التنافسية، كما تطرقت بعض الدراسات إلى أهمية التدريب وأثره على الأداء، كما توصلت بعض الدراسات الأخرى إلى تحديد مفاهيم حول الميزة التنافسية، فيما يلي سنقوم بعرض ملخصات مختصرة حول هذه الدراسات:

1. **دراسة حسين يرقى** (1996 جامعة الجزائر): والمقدمة تحت عنوان "أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية". حيث قام من خلالها بدراسة نظام التدريب وتحليل أهم عناصره من خلال التطرق إلى مفهومه وعملياته ثم إلى تقييم فعاليته من خلال عرض أهم مؤشرات قياس التدريب إذ يمكن ملاحظة أثر ذلك من خلال التغير الذي يطرأ على أداء العمال من بعد عملية التدريب.
2. **دراسة عبد الله ولد عمر** (2001 المركز الجامعي معسكر): والمقدمة تحت عنوان "تنمية الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات الموريطانية". حيث تطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها، مركزا دراسته على تنمية المورد البشري بإعتبارها نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية، ومن خلال هذه الدراسة قام بتوضيح أثر ذلك على كفاءة وفعالية المورد البشري، دارسا في ذلك واقع المؤسسة الموريطانية، كما أنه تطرق إلى التدريب بإعتباره أحد أهم وسائل تنمية الموارد البشرية ولكن من خلال هذه الدراسة لم يتم بدراسة أثر ذلك على أداء المؤسسة وكيفية حدوث ذلك.
3. **دراسة عمار بوشناف** (2002 جامعة الجزائر): المقدمة تحت عنوان "الميزة التنافسية مصادرها وتنميتها وتطويرها". وتم التطرق فيها إلى تحليل البيئة التنافسية ثم إلى مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها ودعائمها، مبرزا دور الإبداع والإبتكار واليقظة التنافسية في تدعيم الميزة التنافسية.
4. **دراسة الطاهر مجاهدي** (2002 جامعة الجزائر) والمقدمة تحت عنوان "التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية بشركة الإسمنت" الماء الأبيض "تبسة". إذ أنه قام بدراسة العلاقة بين التدريب المهني والأداء، من خلال الإعتماد على المؤشرات التالية: جودة المنتجات المقدمة من طرف العامل، وإنتاجية العامل، وتكاليف الإنتاج وتحسين الوضعية المهنية للعامل، إذ أثبتت هذه الدراسة الأثر الإيجابي للتدريب على مؤشرات الأداء المدروسة كما يلعب دورا كبيرا في تكييف قدرات ومهارات الأفراد مع التطورات التكنولوجية والإرتقاء بأدائه إلى ما هو أحسن. فنلاحظ أن هذه الدراسة قد إهتمت بدراسة أثر التدريب على أداء العامل فقط من دون أن تتطرق إلى الأداء الجماعي أو أداء المنظمة ككل، كدراسة المبيعات والحصة السوقية وغيرها من المؤشرات التي تقيس أداء المنظمة، كما أن هذه الدراسة لم تتطرق إلى أهمية تحسين أداء الفرد وأثره على المنظمة ككل.
5. **دراسة نحاسية رتيبة** (2003 جامعة الجزائر): المقدمة تحت عنوان "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية" وفيها تم دراسة أهمية اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية، ومن أجل ذلك تم التطرق إلى مفهوم البيئة وتحليل المنافسة كما تم التطرق إلى أهمية إستراتيجيات التنافس في تحقيق المزايا التنافسية، ليتم الوصول في الأخير إلى تحديد دور اليقظة التنافسية وكيفية تدعيمها للميزة التنافسية،

حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى دور وكيفية تدعيم اليقظة التنافسية للميزة التنافسية وذلك لما توفره من معلومات عن المنافسة التي تعد دعامة ومصدر أساسي للمحافظة على الميزة التنافسية وتنميتها.

6. دراسة سملاي يحضيه (2004 جامعة الجزائر): والمقدمة تحت عنوان "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)". والتي بين من خلالها أثر ودور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية مركزا في ذلك على عنصري الجودة والمعرفة كما أبرز دور تنمية الكفاءات المبني على تدعيم الجودة والمعرفة في تدعيم الميزة التنافسية، وذلك لما لهذين العنصرين من أهمية في تكوين الميزة التنافسية والمحافظة عليها ولهذا يعد أمر توجيه جهود الموارد البشرية والعمل على تنميتها من خلال إخضاعها للتسيير الإستراتيجي أمر ضروري لتحسين الجودة ورفع معدل إنتاج المعرفة كأساس للإبداع والإبتكار، وهذا ما يبرز دور وأهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

7. دراسة النعاس صديقي (2005 جامعة البليدة): المقدمة تحت عنوان "أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية دراسة حالة مذبغة الهضاب العليا" وفيها تم دراسة دور نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية حيث تم التطرق إلى مفهوم نظم المعلومات ودورها في توفر المعلومات للمنظمة بمختلف أنواعها، ثم إلى مفهوم الميزة التنافسية ومختلف دعائمها ومصادرها، وفي الأخير تم التوصل إلى تحديد أثر نظم المعلومات على الميزة التنافسية وذلك لأهميته في جمع وتوفير المعلومات التي يمكن أن تكون مصدر ودعامة للميزة التنافسية.

8. دراسة نصيرة بن عبد الرحمان (2006 جامعة البليدة): المقدمة تحت عنوان "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية". وفيها تم دراسة كيفية وإمكانية تطوير وتعزيز تنافسية المنظمات الجزائرية من خلال مفاوضات تحرير التجارة الخارجية، ولهذا تم التطرق إلى إجراءات وآليات تطوير وتنمية تنافسية المنظمات في ظل تحرير التجارة الخارجية والإلتجاه نحو إقتصاد السوق، ففي ظل هذه الأوضاع تجد المنظمات الجزائرية نفسها مجبرة على مواجهة تحديات منافسة عالمية، الأمر الذي يفرض عليها تطوير وتدعيم ميزاتها التنافسية، ولأجل ذلك تم التطرق إلى مفهوم حرية التجارة من خلال عرض مختلف النظريات في هذا الشأن كما تم تناول واقع حرية التجارة من خلال إبراز دور إتفاقية الجات والمنظمة العالمية للتجارة، ثم تم توضيح مفهوم التنافسية بمختلف مستوياتها ومؤشراتها، ليتم الوصول إلى ثلاث آليات وهي التمركز والتوسع والإنتشار، ومن ثم تم التوصل إلى إمكانية تدعيم الميزة التنافسية من خلال مفاوضات تحرير التجارة الخارجية ومختلف برامج تأهيل المنظمات.

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية، وبعضها تناول المورد البشري وقدراتهم ومهارات وأثرها على الأداء، فيما تناول الآخر منها التنمية البشرية ومدى فعاليتها وأثرها على أداء وقدرات الفرد، فيما ذهب البعض الآخر إلى التدريب كأسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية، حيث تم دراسة من خلال تلك البحوث دعائم الميزة التنافسية وإمكانات المحافظة عليها ودور المورد البشري بما يتميز به من قدرات ومهارات في تنمية والمحافظة على الميزة التنافسية. ولما توصلت الدراسات السابقة إلى تحديد وإثبات دور المورد البشري في تدعيم الميزة

التنافسية، وكمواصله لتلك النتائج سنقوم من خلال هذه الدراسة بالتطرق إلى دور التدريب وفعاليتيه في التأثير على المورد البشري من أجل تدعيم الميزة التنافسية، فإذا كان للمورد البشري دور كبير في ذلك، فهل للتدريب دور في رفع فعالية وكفاءة المورد البشري على تدعيم الميزة التنافسية وكيف يمكن الوصول إلى ذلك، فهذه الإشكالية سنقوم بدراستها في هذا البحث.

عاشرا: أقسام البحث: من أجل الإلمام بجميع جوانب الإشكالية فقد قسمنا هذا البحث إلى خمسة أقسام، وذلك بدءا من تحديد مفهوم إقتصاد المعرفة ومتطلباته، بعدها نوضح إمكانية تحقيق التميز في ظل إقتصاد المعرفة، ودور القدرات البشرية في تحقيق ذلك ثم نتطرق إلى طبيعة التدريب في محاولة لتصور نموذج خاص بتنمية القدرات، بعدها نخلص إلى تحديد دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وإستخلاص مدى فعاليته في ذلك. ولأجل هذا تم تقسيم البحث كالتالي:

الفصل الأول: فمن أجل توضيح أهمية وطبيعة وخصائص الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، نتطرق في هذا الفصل إلى متطلبات وخصائص بيئة الأعمال في ظل إقتصاد المعرفة مع توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بهذا الأخير. وتحديد متطلباته، ثم تحديد أثاره على بيئة الأعمال، ومتطلبات التنافس، ومن أجل تحديد طبيعة التدريب الملائمة لتنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة نعمل على تحديد أهم التغيرات والتطورات التي طرأت على هيكل الموارد البشرية وإدارتها، وأهم المتطلبات والخصائص التي يجب أن تتوفر في هذا الأخير.

الفصل الثاني: بعد تحديد متطلبات وخصائص بيئة الأعمال في ظل إقتصاد المعرفة وكيفية التنافس التي تتطلب إكتساب ميزة تنافسية نقوم من خلال هذا الفصل بتحديد إمكانيات تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ظل إقتصاد المعرفة، ودورها في مواجهة تحديات هذا الأخير، مع تحديد دور رأس المال البشري في تدعيم الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: فبعد تحديد أهم التطورات التي حدثت على هيكل الموارد البشرية وإدارته وخصائصه في ظل إقتصاد المعرفة، ودور المورد البشري في تدعيم الميزة التنافسية، سنقوم من خلال هذا الفصل بتحديد نوعية التدريب المناسب لتنمية القدرات والمهارات البشرية للأفراد ودوره في تكييف تلك القدرات والمهارات مع التغيرات والتطورات في ظل إقتصاد المعرفة، كما يتم توضيح دور التدريب في تنمية رأس المال الفكري لدى المنظمة، من خلال تنمية القدرات الذهنية والفكرية للأفراد.

الفصل الرابع: بعد تحديد متطلبات ودعائم الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة ودور المورد البشري في تدعيم الميزة التنافسية وأهم الخصائص والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في هذا الأخير لتحقيق ذلك، ومن جهة أخرى دور التدريب في تنمية تلك القدرات والمهارات البشرية وخاصة الذهنية والفكرية ومدى فعاليته في ذلك، سندرس في هذا الفصل دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية من خلال دراسة مدى فعاليته في تحقيقها وكيفية تدعيم الميزة التنافسية، ولهذا سنقوم بدراسة أثر التدريب على مؤشرات الأداء التي يمكن أن تكون مؤشرا لقياس مدى قوة الميزة التنافسية أو دعامة لها، ثم نعمل على توضيح كيفية تأثير التدريب على هذه المؤشرات ومدى وطرق رفع فعاليته ثم نقوم بتحديد مدى فعالية تأثير التدريب على تلك المؤشرات.

الفصل الخامس: ويتم فيه تحديد مدى تماشي أنظمة التدريب في المؤسسات الجزائرية مع متطلبات إقتصاد المعرفة، كأساس لتنمية الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وذلك من خلال دراسة حالة ملبنة عريب، التي سيتم دراسة واقع التدريب بها وأثره في تدعيم الميزة التنافسية وكيفية تحقيق ذلك.

إحدى عشر: صعوبات الدراسة: إعترضت دراستنا هذه مجموعة من الصعوبات نوردتها فيما يلي:

1. عدم الإنسجام بين موضوعنا وواقع المؤسسة محل الدراسة حيث أن هناك إتباع لأساليب التسيير القديمة، كما أن هناك عدم تفهم المسؤولين لموضوع البحث.
2. نقص المعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية، وذلك نتيجة إحصام المسؤولين عن إعطائها من جهة ومن جهة أخرى عدم ملائمة واقع المؤسسة لمتطلبات العصر الحالي والإعتماد فقط على الأساليب القديمة.

الفصل الأول: مدخل إلى إقتصاد المعرفة وتنمية الموارد البشرية

لقد أدت التطورات العلمية والتكنولوجية إلى تغيير معظم العلاقات والمعاملات الإقتصادية، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تغيير المفاهيم والتوجهات الإقتصادية المختلفة، فمن بين ما أفرزته تلك التطورات العلمية والتكنولوجية، تكنولوجيا المعلومات والإتصال. بمختلف تقنياتها وأدواتها، التي كان لها الفضل الكبير في تغيير أو نقل التوجه الإقتصادي العام من إقتصاد قائم على الأصول المادية إلى إقتصاد قائم على الأصول غير مادية*، إذ أن التعاملات والأنشطة والتنمية الإقتصادية لم تعد قائمة على التوسع في الإنتاج الصناعي بقدر ما أصبحت قائمة على التوسع في استخدام التكنولوجيا¹، حيث برز إلى الوجود عنصر هام وحيوي في جميع المعاملات والنشاطات الإقتصادية وهو المعرفة، الذي أعطى صبغة جديدة للإقتصاد الحديث والذي أصبح يسمى إقتصاد المعرفة، وعلى هذا الأساس كان التركيز على العنصر البشري بإعتباره مصدر المعرفة وتغيرت النظرة إليه من كونه مصدر للقدرات العضلية والبدنية إلى أنه مصدر للقدرات الذهنية والفكرية ومن ثم تغيرت أساليب وأدوات التعامل ل معه وأصبح الحديث والإهتمام قائم حول كيفية المحافظة على هذا المورد والحصول عليه بإعتباره طاقات ذهنية وفكرية قادرة على إنتاج المعرفة، وهذا كله في ظل إقتصاد جديد تغيرت ملامحه وخصائصه، وما سنركز عليه في هذا الفصل هو تحديد مفهوم تنمية الموارد البشرية في خضم هذه التوجهات الإقتصادية الجديدة، مع تبيان خصائصها وأدواتها ومحدداتها، ولأجل ذلك نبين مفهوم إقتصاد المعرفة وطبيعته وخصائص بيئة الأعمال في ظل هذا الإقتصاد بإعتبارها الوسط الحاضن لمنظمات الأعمال والذي على أساسه وحسب متطلباته وخصائصه تتحدد توجهات وتصرفات تلك المنظمات. ولهذا تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم إقتصاد المعرفة مبرزين من خلاله مفهوم المعرفة، ثم إلى مفهوم بيئة الأعمال في ظل هذا الإقتصاد مركزين على تحديد خصائصها ومتطلباتها، ثم قمنا بتبيان مفهوم تنمية الموارد البشرية من خلال تحديد وسائلها وأدواتها المناسبة لمتطلبات إقتصاد المعرفة.

* تعتبر الأصول غير المادية تلك المعارف والخبرات والمعلومات وكل الموارد والمنتجات التي لا يمكن لمسها التي تقوم عليها جميع المعاملات الاقتصادية سواء كانت منتجات أو عوامل إنتاج، أما الأصول المادية فيقصد بها مختلف الوسائل والمنتجات التي يمكن رؤيتها ولمسها كالآلات والمباني وغيرها، حيث أصبح العصر الحالي تبلغ المعارف والمعلومات أهمية كبيرة سواء كمنتجات أو كمدخلات للعملية الإنتاجية.
1- أسامة المنجوب- العولمة والاقليمية (مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية)- الدار المصرية اللبنانية القاهرة- الطبعة الثانية 2001- ص172.

المبحث الأول: مفهوم إقتصاد المعرفة.

إن سرعة التغيرات والتطورات التي يشهدها العصر الحالي، أدت إلى زيادة أهمية المعرفة والمعلومات وإرتفاع معدل إنتاجها وانتشارها. حتى أصبح يطلق على العصر الحالي بعصر المعرفة، دلالة على الإستخدام الواسع للمعرفة وإرتفاع معدل إنتاجها وأهميتها الكبيرة في جميع المعاملات والممارسات وفي جميع المجالات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية، وهذا كله راجع إلى تطور وانتشار وسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصال كالأنترنت، حيث هذه الوسائل ساعدت وبشكل كبير على إنتاج المعرفة ونشرها وتداولها بين مختلف الأفراد والمنظمات والدول، إن الدور الفعال والحيوي الذي تلعبه المعرفة في النشاطات الإقتصادية وبالخصوص مجال الأعمال، جعل من تلك التصرفات والأنشطة تبنى جميعها على أساس المعرفة وقد ساعد في ذلك إنتشار تكنولوجيا المعلومات والإتصال التي خلقت بيئة ذات خصائص ومميزات مختلفة عن بيئات الأعمال في ظل العصور الفارطة. إذن لقد أصبح الإقتصاد العالمي في العصر الحالي ذا صبغة جديدة ذات توجه نحو التركيز على الأصول غير مادية، وبرز دور المعرفة وانتشارها الواسع، وما ستعرض له من خلال هذا المبحث هو تبيان مفهوم المعرفة مبينين خصائصها وأهميتها وأنواعها، ثم نتطرق بعدها إلى توضيح مفهوم إقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة.

لقد شاع في العصر الحديث إستخدام مصطلح المعرفة بشكل واسع وذلك نظرا لأهميتها الكبيرة في الحياة العصرية سواء السياسية أو الإقتصادية أو الإجتماعية، فمفهوم المعرفة يشير إلى مجموعة المعلومات والأفكار المتداولة بين مختلف المنظمات والأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات بفاعلية كما أنه يمكن التمييز بين عدة أنواع للمعرفة.

أولاً: تعريف المعرفة: ومن أجل تبيان مفهوم المعرفة نستعرض التعاريف التالية:

تعريف 1: المعرفة هي "مجموعة معلومات مهيكلة وموجهة حول موضوع ما مدعمة بقواعد أو تجارب وفي الغالب تندمج ضمن إطار تحصيلها أو هيكل التفكير لصاحبها"¹.

من خلال هذا التعريف تعتبر المعرفة معلومات تصف موضوع معين، حيث تكون حصيلة إما ممارسات سابقة أو نتيجة لعمليات فكرية وذهنية يحصل عليها الفرد من خلال الإنطلاق من قوانين ونظريات وهي في الأخير إما أن تكون في شكل قواعد وأطر علنية وواضحة يمكن تداولها بين الأشخاص وتقليدها، وإما أن تكون ضمن مكتسبات الفرد الضمنية التي لا تظهر إلا من خلال تصرفات وسلوكات صاحبها.

تعريف 2: "أنها تعني الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير والمشروعات الإبتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن حيث تمثل مجموعة المعلومات القابلة للإستخدام في أي مجال من المجالات"².

¹ - العيسوي ابراهيم- دور الدولة والتعاون العربي في رفع القدرة التنافسية- مجلة المستقبل العربي- مركز الدراسات الوحدة العربية- عدد 254- بتاريخ 2000/4-ص99.

² - د.أ: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- دار غريب القاهرة- سنة النشر 2000-ص57.

³ - Venzin, M., G. Von Krogh, J. Roos, *Future Research into Knowledge Management*, in G. Von Krogh, J. Roos, D. Kleine, *Knowing in Firms*, London, Sage, 1998

يبين التعريف أعلاه الخاصية والميزة الأساسية للمعرفة بأن تكون لها قيمة إستعمالية، حيث يخرج عن نطاق هذا التعريف المنتجات الفكرية والذهنية المجردة التي ليس لها قيمة إستعمالية، فالمعرفة من خلال هذا التعريف يكون مصدرها التفكير الذهني الصرف أو بالمزج بين التفكير الذهني والممارسات الميدانية، على أن تكون قابلة للإستخدام. **تعريف 3:** إن المفاهيم والتعاريف التي أعطيت لمصطلح المعرفة ظهرت في شكل ثلاث إتجاهات أساسية نوردها فيما يلي:¹

- أ - التيار الإدراكي (courront cognitiviste): ويرتكز في نظريته لمفهوم المعرفة على التصوير الواقعي للموضوعات والظواهر وبالتالي فإن المعرفة حسب هذا التيار عبارة عن معلومات وأفكار مبنية ومنظمة في شكل يتم من خلاله تصوير الواقع وتمثيله أحسن تمثيل، أي تمثيل لواقع موضوعي **réalité objective**، حيث أنها تعبر عن حقيقة واقعية خالية من الذاتية والحكم الشخصي، أي أن عملية إنتاج المعرفة تخضع فقط لعوامل موضوعية تحدد الأحداث والوقائع البيئية.
- ب - التيار الإرتباطي **courrant connexionniste**: حيث أن المعرفة ترتبط بالعوامل والمتغيرات المكونة للمحيط وتتغير بتغيره ولهذا فهي في تجدد وتطور مستمر مع تطور المحيط.
- ت - التيار الذاتي **auto-poétique**: ويرى هذا الإتجاه أن المعرفة لها صبغة ذاتية لاموضوعية (subgctive) أي هي نتيجة تعامل الفرد مع محيطه وتفاعله معه، حيث تنتج المعرفة هنا عن حكمه الشخصي على مختلف الظواهر والمتغيرات المحيطة به، فهو يصدر حكمه وفق نظراته وميولاته الخاصة على مختلف المتغيرات البيئية والعلاقات التي تحكمها، لتعطي في الأخير معرفة تخضع للعوامل الشخصية والذاتية للفرد.

إن التيارات الثلاث تعطي في مجموعها نموذج واحد لتحديد مفهوم المعرفة، حيث يتطرق الأول إلى زاوية واحدة وهي إعتبار المعرفة تعبير وتمثيل للواقع في شكل ثابت ولا دخل للعوامل الشخصية ولا دور للعمليات الفكرية والتحليلية لعقل الإنسان، في حين يعتبر التيار الثاني المعرفة مرتبطة بالمتغيرات البيئية وتأخذ في ذلك شكل ديناميكي يتغير ويتحول بتغير المتغيرات البيئية التابع لها. وفي هذا هو يغفل جانب هام من المعرفة والتي تعبر عن حقائق وموضوعات ثابتة وراسخة لا تتغير ولا تتأثر بالمحيط ولا بالتغيرات أيا كان نوعها تكنولوجية أو علمية أو غيرها، كما أن التيار الثالث يقتصر في تحديده لمفهوم المعرفة على العوامل الذاتية والمربطة بشخصية المتعامل ومدى قدرته على تقدير العلاقات وإستنباط الأحكام. إن التيارات الثلاث تصور في مجملها مفهوما للمعرفة على أنها عبارة عن ناتج معلوماتي يخضع لعوامل شخصية وموضوعية كما أنه يخضع أيضا إلى الوقائع والأحداث التي يتحدد على إثرها. والمعرفة هي نتاج المعلومات والبيانات والقدرات والإتجاهات.²

1- Venzin, M., G. Von Krogh, J. Roos, *Future Research into Knowledge Management*, in G. Von Krogh, J. Roos, D. -1 Kleine, *Knowing in Firms*, London, Sage, 1998. نقلا عن: د عليان ندير- نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات- الملتقى الدولي حول

التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية - ورقة- 09، 2004/03/10.

2- د: سعد مرزوق العنبي- إدارة المعرفة- www.mmsec.com. تاريخ الإطلاع: 2006/02/07.

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم المعرفة، ومن خلال ما سبق يمكن إعتبار المعرفة على أنها مجموعة المعلومات والأفكار ومختلف المنتجات الفكرية والذهنية التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج، سواء كانت علنية ظاهرة قابلة للتداول والتقليد أو كانت ضمنية تظهر في شكل تصرفات وسلوكيات الأفراد، حيث تكون نتيجة لتفكير ذهني أو ممارسات وتجارب ميدانية أو مزيج بينهما. إذ تكون قابلة للإستخدام لأغراض علمية أو تكنولوجية، وتتمثل عناصرها في المعلومات والعلم والتقنية والهندسة والخبرة البشرية¹.

فالمعرفة أصبحت في العصر الحالي تمثل عصب حياة المنظمات حيث أن جميع النشاطات والمعاملات تقوم على أساس المعرفة والمعلومات، حتى أصبحت المعرفة ذات إنتشار واسع وتعرف نموا متزايدا في معدلات الإنتاج، وبما أن المعرفة هي نتيجة نشاط ذهني أو ممارسة ميدانية فقيمتها تظهر في نتيجة النشاطات والأعمال.

ثانيا: أنواع المعرفة: يشهد العالم اليوم إنتاج كبير وبمعدلات متسارعة للمعرفة. حيث أصبحت تمثل أساس وركن ركين لجميع الأنشطة والأعمال المختلفة في العصر الحالي وذلك بمختلف أنواعها وأشكالها، إذ يمكن تمييز عدة أنواع من المعرفة وذلك حسب معايير التقسيم التي يمكن إتخاذها في هذا الشأن:

فيمكن التمييز بين المعرفة الكامنة والمعرفة الضمنية وهذا حسب نوناكا وتاكيوشي²:

1 - المعرفة المعلنة explicit knowledge: ويقصد بهذا النوع تلك المعرفة التي يمكن إدراكها وتداولها

بين الأشخاص، كالنظريات والقوانين والعلاقات الرياضية. وهذا النوع من المعرفة قابل للإنتقال بين الأفراد، حيث يمكن التعبير عنها باللغة وأشكال ورموز وغيرها.

2 - المعرفة الذاتية tacit knowlege: وتشكل حصيلة النشاطات والممارسات والتجارب العملية التي

يقوم بها الفرد، إذ أنه لا يمكن التعبير عنها في شكل رموز وأشكال وإنما تظهر في سلوكيات الأفراد وأدائهم، وهي التي تمثل القوة الدافعة للفرد فكلما زادت خبرة وتجارب الفرد العملية كلما زاد حجم معرفته الضمنية وبذلك يتحسن أداءه في العمل وزادت السرعة في ذلك، وتمثل المعرفة الضمنية مجموعة المفاهيم والخبرات المخترنة داخل الفرد والتي لا يمكن الإفصاح عنها، وإنما تظهر نتيجتها وعلامتها من خلال أداء وممارسة الفرد لعمله، ولا يمكن تداولها وتناقلها بين الأفراد ولهذا فهي تمثل مورد هام للمنظمة يصعب على المنافسين تقليده إذا ما حافظت عليه وأعطته الإهتمام المناسب.

من خلال إبراز نوعي المعرفة الذاتية (الضمنية) والمعلنة يظهر أن هناك تفاعل بين النوعين ليشكلان في مجموعهما

معرفة تنظيمية تعتمد عليها المنظمة كمورد إستراتيجي وأساسي في عصر المعرفة أين تكون المعرفة أساس تكوين الثروة، كما يمكن التمييز بين المعرفة العملية التي هي سلعة عامة لا يمكن إمتلاكها أو تسويقها، والمعرفة التكنولوجية التي هي عبارة عن سلعة خاصة قابلة للبيع والشراء، الدافع من ورائها هو الحصول على منافع إقتصادية³.

¹ - د: فلاح سعيد جبير - إنعكاسات العولمة وتحرير التجارة على الصناعات العربية- منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية- بحوث ودراسات- القاهرة- 2001-ص95.

² - د.أ: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 57.

³ - د: سعيد يس عامر- الإدارة وتحديات التغيير- مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001-ص681.

ثالثا: أهمية المعرفة: سبق وأن ذكرنا أن العصر الحالي هو عصر المعرفة، الذي تعد فيه المعرفة عنصر أساسي وحيوي

في جميع المعاملات والنشاطات، حيث أن تطور وإزدهار تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى إلى الإهتمام الكثيف بالعنصر البشري بإعتباره مصدر للقدرات الذهنية والمعرفية، ومن ثم الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره مصدر للمعرفة والأفكار وإعتباره مهارات وقدرات إبداعية وإبتكارية وليس فقط مجرد قدرات بدنية، والإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره مصدر للمعرفة والإبداع هو نتيجة للدور الكبير الذي تلعبه هذه الأخيرة في العصر الحالي بشكل عام ومجال إدارة الأعمال بشكل خاص. حيث تعتبر المعرفة ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني¹، فهي تساعد الفرد أو التنظيم على فهم ما يحيط به وتفسير الظواهر والعلاقات التي تربط ما بين عناصر البيئة المحيطة به، وإذا ما تكلمنا عن المعرفة التنظيمية التي تمثل جميع أشكال المعرفة التي تتعامل معها المنظمات²، فهي تلعب دورا كبيرا في حياة هذه الأخيرة، حيث تحتل أهمية كبيرة تصل إلى حد ضمان بقاء وإستمرار المنظمة ونموها وتوسعها، فهي ضرورية بالنسبة للمنظمة بدءا من قرار الإنشاء إلى تحديد الإستراتيجيات والأهداف، وتنفيذ السياسات وتحديداتها وتنفيذ جميع أعمال وأنشطة المنظمة، ويمكن تحديد أهمية المعرفة التنظيمية في النقاط التالية:

- تعتبر المعرفة أساس إتخاذ قرار إنشاء المنظمة، وتحديد الإستراتيجيات والأهداف. فحسب الدكتور أحمد الخضيرى "أن القرار هو نتاج التفاعل بين المعرفة وبين الرؤية الذاتية للمدير"³، فالقرار ينتج من خلال تجميع للمعارف والمعلومات حول الظواهر ليتم معالجتها وصياغتها في إطار فكري موجه بالرؤية والميولات التي يتمتع بها متخذ القرار، وبهذا تكون المعرفة المناسبة والكافية ضرورية لعملية إتخاذ القرار وكلما كانت المعرفة مناسبة وكافية كلما زادت فعالية القرار.

- تساعد المعرفة الفرد والمنظمة على فهم متغيرات وعناصر البيئة المحيطة بها وتفسير العلاقات بينها ومن ثم القدرة على التنبؤ وتوقع التغيرات والتطورات المستقبلية.

- تلعب المعرفة دور كبير في تنمية وتطوير المنتجات وأساليب الإنتاج، حيث تعد المعرفة أساس الإبداعات والإختراعات التي هي بدورها مصدر تطوير وتنمية المنتجات والتكنولوجيات المستعملة في عملية الإنتاج.

- تعد المعرفة والمعلومات المتوفرة للمؤسسة عن العملاء والأسواق الحالية والمرتقبة دعامة أساسية لإتخاذ القرارات التسويقية.

- تساهم المعرفة في إكتشاف حاجات ورغبات المستهلكين والإرتقاء بها وتنميتها.

- كما تعتبر المعرفة والمعلومات المتعلقة بالمنافسين والمنافسة بشكل عام، أساس التنافس والبقاء.

- وتعد مجموع المحفظة المعرفية للمنظمة والتي بحوزة الأفراد (الضمنية) مصدر قوة وإستمرارية المنظمة وتدعيم أنشطتها الإبتكارية، ومصدر التجديد والتطوير.

مما سبق نلاحظ أن المعرفة أصبحت مورد هام للمنظمة، حيث تعد مصدرا لنموها وإستمراريتها، والتوسع بين قوى المنافسة التي أصبحت لا تعرف حدود دولية أو إقليمية، وعلى أي منظمة أرادت البقاء والإستمرار في خضم

¹ - أ.د: علي السلمي- إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)- دار غريب للطباعة والنشر- 2002 - ص203.

² - نفس المرجع- ص204.

³ - د: محسن أحمد الخضيرى- اقتصاد المعرفة- مجموعة النيل العربية القاهرة- الطبعة الأولى 2001- ص47.

التحديات والمخاطر ما عليها إلا الابتكار والإبداع من خلال تنمية ورفع قدرات أفرادها الذهنية والفكرية، من أجل توليد معرفة كافية لمواجهة المنافسة، والتي أصبحت أساس الميزة التنافسية ومصدر هام للمحافظة عليها وتنميتها.

رابعاً: مفهوم إدارة المعرفة : نظراً لإزدياد دور المعرفة في جميع المجالات الاقتصادية وخاصة أنشطة الأعمال، ظهر مفهوم جديد يركز على إدارة المعرفة إذ يبحث هذا المفهوم كيفية الحصول وإنتاج والإستفادة من المعرفة وتوزيعها وترشيد إستخدامها بإعتبارها مورد هام للمنظمة، ومقياس لتنافسيتها في ظل إقتصاد المعرفة، إنطلاقاً من هذه النظرة للمعرفة في عالم اليوم يصبح من البديهي أن يركن نجاح المنظمة بالقدرة على إدارة المعرفة بصورة فعالة، بما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء والإنتاجية والجودة، التي تشكل بمجموعها عناصر التنافس طويل المدى، الذي لا ينتهي بمجرد ظهور منافسين جدد، في أي مجال من مجالات إستخدام المعرفة، ويفهم من ذلك أن إدارة المعرفة تركز على القيام بمجموعة من العمليات اللازمة لمتابعة المعرفة بجميع عناصرها، وتنظيمها وتقويم ما ينتج عنها من مخرجات. وتزداد أهمية هذه الإدارة ليرتباطها الوثيق مع "إدارة الجودة الشاملة"، لتشكلاً معاً وجهين لعملة واحدة، لا يمكن أن يعمل أحدهما بمعزل عن الآخر¹. فالتعريف التي أعطيت لإدارة المعرفة كثيرة ويمكن إبراز أهمها في الآتي:

- يعرفها علي السلمي بأنها "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها وإستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء والإرتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين"².

حسب هذا التعريف فإن إدارة المعرفة تهتم بكيفية الحصول على المعرفة وتوظيفها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وتكون هذه المعارف نتيجة نشاط المنظمة في فترات سابقة أو إنجازات المنافسين. كما يمكن إعتبارها على أنها "نظام يهتم بإستغلال وتنظيم ومتابعة التطورات المعرفية، بالتفاعل مع الجهود المعرفية الفردية التي تغذي الجهود المعرفية الجماعية لإنتاج إبتكارات داخل المنظمة"³. حيث تؤدي الجهود الفكرية الفردية إلى تغذية الجهود الجماعية التي تؤدي إلى إيجاد إبتكارات وإبداعات من خلال التنسيق والتكامل بين تلك الجهود، فمن خلال إدارة المعرفة التي تهتم بهذا الشأن يمكن إيجاد صيغ فعالة لذلك تعمل على جمع وتوجيه وتنظيم الجهود الفردية بغرض زيادة فعاليتها وكفاءتها في الوصول إلى إبتكارات وإبداعات، كما أن إدارة المعرفة تتضمن وظائف تتمثل في صياغة وتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلى إستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية، ثم تنظيم المعرفة وتنسيق عمليات تدفقها، ثم تطوير الكفاءات والقدرات المعرفية من أجل إنتاج المعرفة المدعومة لأنشطة المنظمة الأساسية⁴. وتعرف إدارة المعرفة أيضاً على أنها "عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، إختيارها، تنظيمها، إستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة ك إتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الإستراتيجي"⁵. حيث أن إدارة المعرفة تنطوي أساساً على كيفية خلق

¹ - عماد لطفي ماحس- مقال (هل تحتاج المعرفة إلى إدارة)- الموقع: المحرر- www.almoharer.net - تاريخ الإطلاع: 2006/02/08.

² - أ.د: علي السلمي- إدارة التميز- مرجع سبق ذكره- ص 208.

³ - د: كمال رزيق- إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة- 09، 10 مارس 2004- جامعة ورقلة- ص 222.

⁴ - د: العيسوي إبراهيم : "دور الدولة و التعاون العربي في رفع القدرة التنافسية ". في مجلة المستقبل العربي. مركز الدراسات الوحدة العربية. عدد 254 بتاريخ 4 / 2000 ص 99.

⁵ - د: سعد مرزوق العتيبي- إدارة المعرفة- www.mmsec.com . تاريخ الإطلاع: 2006/02/07.

المعرفة والإستفادة منها بغية تدعيم الأنشطة الأساسية للمنظمة، وذلك ابتداءً من وضع إستراتيجية وتطبيقها والإهتمام بتنمية القدرات الفكرية وتدعيمها وحفزها على الإبتكار والإبداع. ويقال أن "إدارة المعرفة بخلاف إدارة المعلومات تعمل في المستوى التجريدي، إلا أن ذلك لا يقلل من أهميتها الإستراتيجية"¹.

من خلال ما سبق يمكن اعتبار إدارة المعرفة على أنها مختلف الأنشطة المنظمة والمخططة والموجهة إلى الحصول على المعرفة عن طريق الإنتاج أو إقتنائها جاهزة من مصادر خارجية ثم الإستفادة منها، ومن هذا إقتناء المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة، وهي البحث عن مصادر المعرفة، والحصول عليها أو تنمية القدرات والمهارات المعرفية ودفعها لإنتاج المعرفة، ثم إستعمالها في العمليات الإنتاجية والإستفادة القصوى منها، كما يجب أن تكون هذه الأنشطة مخططة ومنظمة، وفق إستراتيجيات وخطط، تهدف إلى تدعيم الأنشطة الأساسية للمنظمة.

المطلب الثاني: مفهوم إقتصاد المعرفة.

لقد كان من أهم نتائج التطور التكنولوجي في حقول الإتصال والمعلوماتية ظهور وإنتشار تقنيات الإتصال والمعلومات ذات الأداء الواسع، وهذا التطور عزز من قيمة المعلومات والمعارف وغير المفاهيم والأفكار السائدة والمرتكزة على تنمية الأصول غير مادية، حيث أدى هذا إلى ظهور مصطلح جديد على الساحة الإقتصادية وهو المعرفة التي إقترنت وإرتفعت أهميتها في جميع المعاملات الإقتصادية حتى أصبح يطلق على إقتصاد اليوم بإقتصاد المعرفة، فما مفهوم إقتصاد المعرفة وما هي خصائصه.

أولاً: تعريف إقتصاد المعرفة : إن الإنتشار الواسع للمعرفة وإرتفاع معدل إنتاجها وإستعمالها في مختلف المجالات وخاصة منها الإقتصادية بما فيها المعاملات والمبادلات، سواء كانت تجارية أو إنتاجية، فبذلك أصبح للمعرفة دور كبير وأساسي في جميع الأنشطة الإقتصادية مما أدى إلى إطلاق مصطلح إقتصاد المعرفة، بإعتبار أن المعرفة تعتبر حجر الزاوية فيه، ويمكن تعريفه كما يلي:

- يعرف إقتصاد المعرفة "على أنه نمط إقتصادي متطور قائم على الإستخدام واسع النطاق للمعلوماتية وشبكات الأنترنت في مختلف أوجه النشاط الإقتصادي وخاصة في التجارة الإلكترونية، مرتكزا بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي (خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيات الجديدة في الإعلام والإتصال)"².

- حسب **dominique faray** "يعتبر إقتصاد المعرفة ذلك الإقتصاد الحديث المعتمد على المعرفة"³.

إذن إقتصاد المعرفة هو عبارة عن ظاهرة جديدة طبعت وميزة المعاملات والعلاقات الإقتصادية، تلعب المعرفة دورا أساسيا في إتمامها وإنجازها وتساعد في ذلك تكنولوجيا المعلومات والإتصال التي تعتبر البنية التحتية لهذا الإقتصاد.

ثانياً: خصائص إقتصاد المعرفة : لقد عرف إقتصاد المعرفة بالإنتاج الواسع والكبير للمعرفة، وهذا بالإعتماد على تطور وإزدهار تكنولوجيا المعلومات والإتصال التي كان لها الفضل الكبير في تسهيل عملية إنتاج ونشر وتوزيع المعارف والمعلومات بين مختلف المجتمعات والتنظيمات والأفراد في العالم، فقد إتجه الإقتصاد بذلك من إنتاج السلع

¹- ريم الزامل- إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة- www.al-jazirah.com.sa. تاريخ الإطلاع: 2006/02/07.

²- بسام نور (2002) : أساسيات التجارة الإلكترونية ، الموسوعة العربية للكمبيوتر و الأنترنت ، 30 أوت 2002 : www.c4arab.com نقلا عن سالمى جمال- أثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة- الملتقى ص 301.

³- أ.د. بوطالب قويدر، فيصل بوطيبة- الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص والتحديات- الملتقى ص 254.

والخدمات المبنية على المادة إلى السلع والخدمات المبنية على المعرفة ووحدها ¹ « bit »*. من خلال هذا يمكن إبراز أهم خصائص إقتصاد المعرفة في النقاط التالية:

- أنه يعتبر إقتصاد قائم على المعرفة، أي تكون المعرفة أساس قيام العمليات الإقتصادية من إنتاج وتوزيع وتسيير وغيرها. حيث هناك تزايد جرعة المعلومات في تكوين السلع والخدمات، وسيطرت المعلومات على مختلف مجالات الحياة وبروز صناعة المعلومات بإعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الإقتصاد².

- التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والإتصال وما تقدمه من خدمات متميزة في مجال إنتاج ونشر وتوزيع المعرفة.

- يتسم إقتصاد المعرفة بأنه إقتصاد وفرة أكثر من كونه إقتصاد ندرة، فعلى عكس أغلب الموارد التي تنضب من جراء الإستهلاك، تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة والإستخدام وتنتشر بالمشاركة.

- يسمح إستخدام التقنيات الملائمة بخلق أسواق ومنشآت إفتراضية تلغي قيود الزمان والمكان من خلال التجارة الإلكترونية التي توفر كثيراً من المزايا من حيث تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة والسرعة في إنجاز المعاملات.

- من الصعوبة بمكان في إقتصاد المعرفة تطبيق القوانين والقيود والضرائب على أساس قومي بحت، فظالما أن المعرفة متاحة في أي مكان من المعمورة وأنها باتت تشكل عنصر الإنتاج الأساسي، فإن ذلك يعني أن هنالك إقتصاداً عالمياً يهيمن على الإقتصاد الوطني³.

- أنه إقتصاد يتميز بمعدلات إنتاج كبيرة ومتسارعة للمعرفة، فهي تتراكم بمعدلات سريعة مما يؤدي إلى تجديد المعرفة الإنسانية في دورات قصيرة⁴. حيث أن معدل نمو إقتصاديات صناعة المعلوماتية في العالم في غضون الثلاثة سنوات (2000، 2001، 2002) فاق المعدلات الأخرى. و الشكل التالي يبين معدلات النمو في بعض السنوات (1996، 2000، 1997، 2002)⁵.

¹ - أ: هواري معراج، د: ناصر دادي عدون- اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية- مجلة العلوم الاقتصادية جامعة سيدي بلعباس عدد خاص ابريل 2005-ص150.

* يعبر مصطلح (bit) عن أي رمز أو حرف أو أي شكل آخر والذي يستخدم في الحاسوب من أجل حفظ المعلومات او وهو عبارة، حيث يتم في الحاسوب التعبير عن أي حرف أو رمز بمجموعة من الوحدات المشكلة من الرقبتين (0،1) بحيث تحتوي على 8 ارقام.

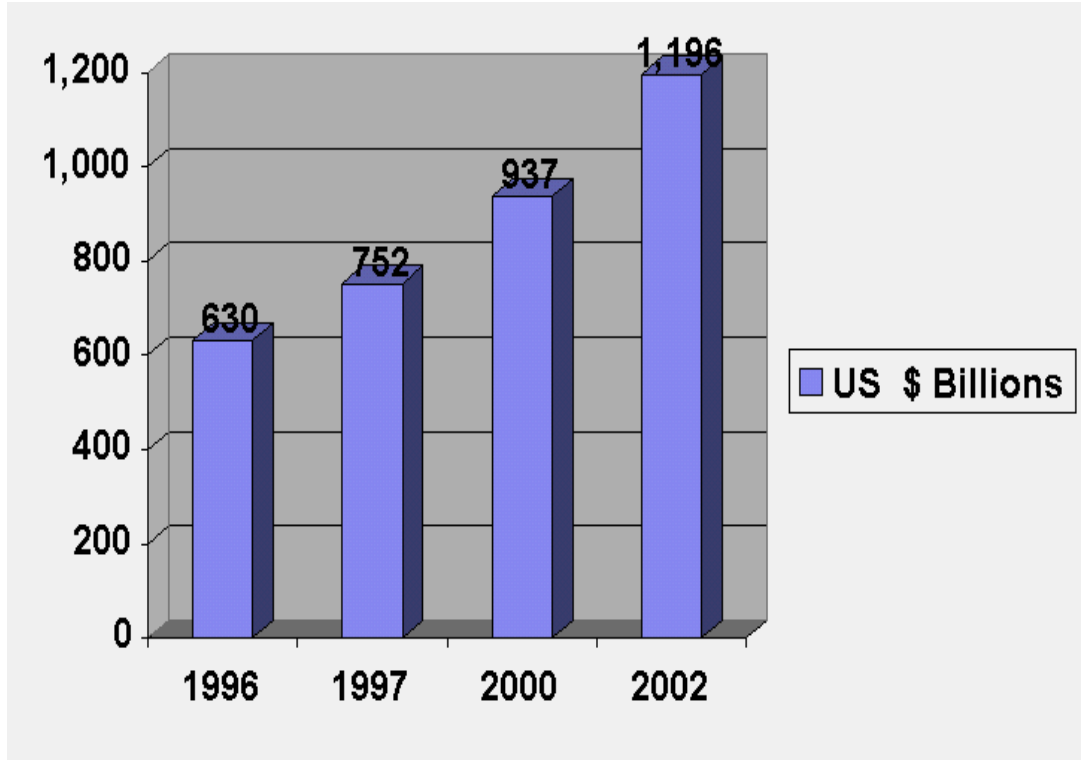
² - أ.د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص53.

³ - نديم عبد المنعم نديم- آراء معاصرة: إقتصاد المعرفة- www.google.com. إقتصاد المعرفة- تاريخ الإطلاع: 2006/02/27.

⁴ - أ.د: علي السلمي- إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة- مرجع سبق ذكره- ص09.

⁵ - المركز القومي للمعلومات السودان- صناعة المعلومات- www.nicsudan.gov.sd - تاريخ الإطلاع: 2006/02/18.

الشكل رقم (1-1): تطور معدلات نمو اقتصاديات صناعة المعلوماتية في العالم.



المصدر: المركز القومي للمعلومات السودان- صناعة المعلومات- www.nicsudan.gov.sd - تاريخ

الإطلاع: 2006/02/18

من خلال الشكل نلاحظ أن إنتاج المعلومات والمعرفة في تزايد مستمر وبمعدلات متزايدة فإبتداء من سنة 1996 حيث كان حجم إنتاجها 630 بليون دولار ليرتفع سنة 1997 إلى 752 بليون دولار، وبقي في إرتفاع مستمر إلى أن يصل سنة 2002 إلى 1196 بليون دولار، فنلاحظ أن الزيادة في غضون ستة سنوات تكاد تعادل الضعف، كما أن معدل الزيادة في إرتفاع مستمر من سنة إلى أخرى ففي سنة 1996 كان يساوي إلى 122 بليون دولار وفي سنة 2002 أصبح يساوي إلى 129.5 بليون دولار، هذا ما يؤكد على الإرتفاع المستمر والمتزايد لنسبة إنتاج المعرفة ومعدل إستعمالها في جميع الأنشطة والمعاملات الإنسانية، وهذا التراكم والإرتفاع المستمر للمعرفة يؤكد على مدى أهمية هذا العنصر في إنجاز وإتمام الأنشطة والعمليات وزيادة فعاليتها وتطورها المستمر. إذن عصر المعرفة يمتاز بإنتاج وإستعمال كبير ومتزايد للمعرفة.

- الإنفتاح، والحرية الإقتصادية وشدة المنافسة: ففي ظل إقتصاد المعرفة تأخذ العمليات والظواهر طابع العالمية حيث أن هناك حرية إقتصادية كبيرة تسمح وتسهل عملية إنتقال رؤوس الأموال بين مختلف الدول، هذا ما يزيد من خطورة التحديات التي تفرضها المنافسة إذ تأخذ طابع عالمي وبذلك لا يكون على منظمات الأعمال مراقبة المنافسة الداخلية والمحلية فحسب بل يتعين عليها مراقبة ومتابعة المنافسة على المستوى العالمي.

- التحول النوعي الواضح في طبيعة الموارد البشرية العاملة في مختلف منظمات الأعمال، وظهور أهمية

كبرى للقدرات الذهنية والفكرية، فقد أدى إرتفاع أهمية ودور المعرفة في إنجاز الأنشطة الاقتصادية إلى زيادة الإهتمام بالقدرات الذهنية والفكرية، ومن جهة أخرى أدت التطورات والتغيرات المستمرة التي يتميز بها إقتصاد المعرفة إلى التقدّم السريع للمعارف والأفكار والتقنيات، الأمر الذي أصبح يفرض على منظمات الأعمال إمتلاك مورد بشري له القدرة على مواكبة تلك التغيرات ومسايرتها وله القدرة على إنتاج المعرفة بإستمرار، الأمر الذي أدى إلى تغيير طبيعة هيكل الموارد البشرية من عنصر بشري يعتمد على القوة البدنية إلى عنصر يعتمد بالدرجة الأولى على القدرات الذهنية والفكرية كأساس لإنتاج المعرفة والتجديد.

- زيادة الإهتمام برأس المال الفكري ¹ **intellectual capital**، حيث أن إزدياد التركيز والإهتمام

بالمعرفة في جميع الأنشطة الاقتصادية، أدى بمنظمات الأعمال إلى الإهتمام برأس المال الفكري بإعتباره أساس إنتاج المعرفة وتنميتها لدى المنظمات، وهذا من خلال التنمية المستمرة والمرتكزة على القدرات الذهنية والفكرية، ومن جهة أخرى تطبيق جميع الأساليب والتقنيات التي تؤدي إلى تعظيم الإنتاج الفكري وتلك التي تعظم الإستفادة منه.

- زيادة أهمية الإبداع والإبتكار كأساس للنمو والإستمرار بين عناصر بيئة باتت تتميز بالتطور والتغير

المستمر وبمنافسة شديدة.

- تطور مفاهيم جديدة للعمل والأداء وإعتماد معايير متطورة لتقويم النجاح والفشل في المنظمات، تستند

جميعها إلى فكر الجودة والإتقان في جميع الأنشطة والأعمال وبشكل مستمر ومتواصل ².

- إتجاه المنظمات في العالم إلى الإندماج والتحالف والإستحواذ وتبادل المنافع، من أجل تكوين جبهات

إقتصادية ذات قدرات تنافسية أعلى ³.

- إعطاء الأولوية المطلقة لتكوين الإنسان الكفاء والفعال ذي المهارات العالية والقدرات الإبداعية ⁴.

لقد كان لتطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال الفضل الكبير في تعزيز دور المعلومات ورفع معدل إنتاجها

وسرعة تداولها وإنتشارها، وأصبحت ذات أهمية كبيرة في الإقتصاد الجديد، الذي يعتمد على تكنولوجيا

المعلومات والاتصال بشكل أساسي في المعاملات والتبادلات، مما أدى إلى سهولة الحصول على المعرفة

والمعلومات، في حين أنه أورد تحديات لمنظمات الأعمال تتطلب التكيف معها ومواكبتها إن أرادت الإستمرار

والبقاء. ولنهم جيداً إقتصاد المعرفة وخصائصه نجري مقارنة بينه وبين الإقتصاد القديم، حسب الجدول التالي ⁵:

¹ - أ.د: علي السلمي- إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة- مرجع سبق ذكره- ص 10.

² - المرجع نفسه- ص 10.

³ - أ.د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 34.

⁴ - د: سلمي جمال- سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة- مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 08 سبتمبر 2005- ص 109.

⁵ - د: محمد عبد العال صالح- موجبات التنمية الصناعية في الإقتصاد الجديد- ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية، مسقط- 2005/10/2,3.

الجدول رقم (1-1): خصائص إقتصاد المعرفة بالمقارنة مع الإقتصاد القديم

الإقتصاد القديم p-economy	إقتصاد المعرفة k-economy	
وطنية	عالمية	الخصائص التنظيمية
مستقرة	متقلبة	
منخفض/متوسط	مرتفع	
تجهيزي: البنية التحتية، السياسات التجارية، الصناعات المفيدة	توجيهي: الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، التكتلات الإقليمية، الشراكة مع القطاع الخاص	
تنافسية	تضامنية/ مشتركة	خصائص العمالة والتوظيف
مهارات محددة حسب الوظائف	تعلم شامل	
محدد حسب المهام	تعلم مستمر مدى الحياة تعلم بالممارسة	
إحداث فرص التوظيف	الأجور/ الدخول المرتفعة	
العلاقة مع المنشآت الأخرى	المغامرات/ مخاطر مستقلة	خصائص الإنتاج
مصادر الميزة التنافسية	الكتل الاقتصادية	
المصدر الرئيسي للإنتاجية	الميكنة	
موجهات النمو	مدخلات العوامل (العمل، رأس المال)	

المصدر: د: محمد عبد العال- موجهات التنمية في الإقتصاد الجديد- ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الأول للجمعية

الاقتصادية العمانية- مسقط- 2، 3/10/2005.

إن التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية أدت إلى تغيير طبيعة النشاطات والمعاملات الاقتصادية، إذ أدت تلك التطورات إلى إنتاج كم هائل من المعارف والأفكار والتي ساعدت على نموها وإنتشارها تكنولوجيا المعلومات الإتصال، مما عزز من دور المعرفة وإرتفاع أهميتها، الأمر الذي أدى إلى تغيير خصائص وطبيعة الإقتصاد وذلك من خلال إتجاهه إلى إقتصاد قائم على المعرفة من حيث إنتاجها وتسويقها وتمويلها وإدارتها، سواء كانت كمنتج نهائي أو منتج يساعد في إتمام العملية الإنتاجية أو مسهل لها¹.

¹- د: محسن الخضيرى- إقتصاد المعرفة- مرجع سبق ذكره- ص52.

المبحث الثاني: بيئة الأعمال في ظل إقتصاد المعرفة.

كما هو معلوم أن كل الأنظمة مهما كان نوعها طبيعي أو إجتماعي أو سياسي فهي عبارة عن أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بمحيطها وتتفاعل مع عناصره، ولما كانت منظمات الأعمال عبارة عن نظام إجتماعي إقتصادي فهي إذن في تفاعل مستمر مع البيئة المحيطة بها، وهي بيئة الأعمال التي تحدد وضعيات ونشاطات المنظمة ومن ثم تحديد أساليب عملها. لما كانت بيئة الأعمال تتميز بنوع من الإستقرار والوضوح وبطئ التغيير، كانت تحوي على تهديدات ومخاطر أقل، في ظل إقتصاد كان يتميز بطغيان الأصول المادية والتركيز على الك م من الإنتاج، أما في العصر الحالي بعد ما تحول الإقتصاد العالمي إلى إقتصاد جديد مبني على المعرفة والإعتماد على التقنية والعلم، حيث يمكن القول أن: "عصرنا يعد عصر العلم والتقنية فهو يتميز بالتسارع والتغير في المعرفة العلمية وتطبيقاتها في كل مجالات الحياة المختلفة"¹. ونتيجة لذلك تغيرت على نحو بيئة الأعمال وأصبحت لها خصائص ومميزات جديدة تفرض بذلك تحديات وتهديدات رهيبية على منظمات الأعمال إن لم يتم دراستها وإتخاذ الإجراءات المناسبة لها، ومواكبتها ومسايرتها ولما أصبحت المعرفة عنصر أساسي في هذه البيئة ورد التركيز أكثر على المورد البشري بإعتباره مصدر هام لها، وقد تغيرت الإجراءات والأساليب الخاصة بالتعامل معه بتغير خصائصه ومواطن الإهتمام به، وأصبح يتعامل معه على حسب خصائص ومتطلبات بيئة الأعمال، ولهذا يكون من الجدير معرفة بيئة الأعمال في ظل إقتصاد المعرفة. من خلال تحديد مفهوم بيئة الأعمال وخصائصها في ظل هذا الإقتصاد حتى تتبين التحديات والمخاطر التي تحويها ومن ثم كيفية التعامل معها والتصرف حيالها. فهذا المبحث يتطرق إلى مفهوم بيئة الأعمال وخصائصها في ظل إقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم بيئة الأعمال.

كل نظام مهما كان نوعه إلا ويتواجد في وسط يتفاعل مع عناصره إدخالا وإخراجا، هذا ما ينطبق على منظمات الأعمال التي يحيط بها وسط هي في تفاعل مستمر مع عناصره، والذي يعتبر الوسط الحاضن لهذه المنظمات والذي يتمثل في بيئة الأعمال، التي فيها تتحدد سياسات وإستراتيجيات منظمات الأعمال وتوفير مواردها المختلفة وإليها توجه مخرجاتها فهي بذلك تؤثر وتوجه أنشطة وأعمال هذه المنظمات، فسنين من خلال هذا المطلب تعريف بيئة الأعمال وأنواعها وعناصرها ثم نتطرق إلى علاقة المنظمة ببيئتها.

أولاً: تعريف بيئة الأعمال: تضم بيئة الأعمال مختلف العوامل الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والثقافية، فإذا كانت الجوانب البيولوجية و الفيزيائية تشكل الأساس الطبيعي للبيئة البشرية، فإن جوانبها الإجتماعية و الثقافية هي التي تحدد ما يحتاج إليه الإنسان من توجيهات ووسائل فكرية وتكنولوجية لفهم الموارد الطبيعية وإستخدامها.² وقد أعطيت عدة تعاريف لبيئة الأعمال يمكن إبراز بعضها فيما يلي:

تعريف 1: بيئة عمل المنظمة هي جزء من البيئة العامة ذو التأثير المباشر على أهداف المنظمة، فهي تشمل مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة أي هي مصدر

¹ - د: خالد القضاة- التقنيات الحديثة وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والبيئية- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- الطبعة الأولى- 1997- ص76.

² - محمد علي سيد امبابي، "الاقتصاد و البيئة"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1998، ص 54.

الحصول على الموارد وصرف المخرجات ¹. إن هذا التعريف يبين أن بيئة الأعمال فقط تلك العوامل والمتغيرات الخارجة عن سيطرة المنظمة والتي تؤثر عليها بشكل مباشر.

تعريف 2: عرف الباحثون بشكل عام البيئة على أنها تعني كل ما يحيط بالمنظمة من منظمات أخرى وأفراد وأشياء وغيرها، أي كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة، حيث هذا التعريف يثير مسألة شائكة وهي تحديد حدود المنظمة ومكوناتها ². فهو يبين مفهوم البيئة على أنه مجموعة العناصر والمكونات التي تتواجد خارج حدود المنظمة، ومن هنا تظهر إشكالية تحديد حدود المنظمة ومكوناتها فمثلا يعتبر حملة الأسهم stock holders جزء من المنظمة (حيث أن حملة الأسهم هم ملاك المنظمة) ولكنهم في نفس الوقت يمثلون جزءا من بيئة المنظمة ³.

تعريف 3: وتعرف أيضا على أنها مجموعة المتغيرات والقيود والمواقف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أعمال المنظمة ⁴، فمن خلال هذا التعريف تعتبر بيئة الأعمال مختلف العناصر والأحداث التي تؤثر عليها فتوجه وتحدد بذلك نشاطاتها وتحركاتها في محيطها، كما يبرز التعريف نوعين من المؤثرات البيئية على منظمات الأعمال وهي المباشرة وغير مباشرة التي تشكل البيئة المباشرة والبيئة غير مباشرة لمنظمات الأعمال.

تعد بيئة الأعمال بمثابة وسط حيوي لمنظمات الأعمال، حيث يوفر لها مقومات النمو والتوسع من خلال علاقة التأثير والتأثير القائمة بينها، فمنظمات الأعمال في تفاعل مستمر مع بيئة الأعمال سواء ما تعلق بتوفير مواردها أو ما تعلق بصرف مخرجاتها، وحتى يمكن لها الحصول على تلك الموارد بجودة مناسبة وأسعار ملائمة وكذا معالجة تلك الموارد والحصول على مخرجات نهائية وصرها بفعالية وأحسن الطرق، يتطلب منها متابعة التغيرات البيئية وتطوراتها ومن ثم إقتناص الفرص وإستغلالها وتجنب التهديدات والمخاطر أو التخفيف من حدتها، وهذا ما يكسب المنظمة صفة التفاعل والتأثير في البيئة المحيطة بها، إذن يمكن تصور بيئة الأعمال على أنها الوسط الحيوي الذي يضمن لمنظمات الأعمال البقاء والنمو، من خلال توفير لها متطلباتها من موارد مالية وبشرية ومادية ومعلوماتية وتكنولوجية وكذا صرف مخرجاتها من منتجات وفضلات ومهمات ومعلومات وغيرها، ولكون أن بيئة الأعمال تتميز بعنصر عدم التأكد والغموض والتغير والتطور السريع والمفاجئ فهي تخلق بذلك فرص وتهديدات ومخاطر للمنظمة عليها مراقبة ومتابعة هذه البيئة.

ثانيا: أنواع بيئة الأعمال: يمكن التمييز بين عدة أنواع من بيئة الأعمال وهذا حسب المعيار أو النظرة التي ينظر بها إلى بيئة الأعمال، إذا نظرنا من ناحية الشمولية في التأثير يمكن التمييز بين البيئة الخاصة والبيئة العامة، أما إذا نظرنا من ناحية جهة التأثير يمكن التمييز بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، أما إذا نظرنا إلى طبيعة العوامل المؤثرة يمكن التمييز بين البيئة الاجتماعية والسياسية والإقتصادية والتكنولوجية والثقافية، وفيما يلي شرح لهذه الأنواع:

¹ - د: مصطفى محمود أبو بكر- التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة- الدار الجامعية- ص 42 .
² - د: أمين عبد العزيز حسن- إدارة الأعمال وتحديات القرن 21- دار قباء للطباعة والنشر القاهرة- ص 64.
³ - د: جلال إبراهيم العبد- إدارة الأعمال (مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات)- دار الجامعة الجديدة الإسكندرية- 2003- ص 95.
⁴ - د: طلال عبود، حسين علي- الدراسات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية- الطبعة الأولى- دار الرضا للنشر- 1999- ص 82.

I- من حيث شمولية التأثير: وهنا يتم التمييز بين أنواع البيئة حسب تأثير العوامل البيئية بصفة خاصة على منظمة معينة دون المنظمات المتبقية، و إذا ما كان نوع التأثير عام يشمل جميع المنظمات ولهذا يتم التمييز بين البيئة الخاصة والبيئة العامة.

1 - البيئة الخاصة: وهي مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظرا لإرتباطها المباشر بتلك المنظمات، مثل العملاء والموردين والتكنولوجيا، الصناعة والمنافسين¹، حيث أن البيئة الخاصة تمثل مجموعة العوامل والعناصر التي تؤثر بشكل خاص على منظمة معينة دون باقي المنظمات سواء من حيث درجة التأثير أو نوع التأثير.

2 - البيئة العامة: وهي تمثل مجموعة العناصر والعوامل البيئية التي تأثيرها يكون عام وشامل بمس جميع أنواع المنظمات، فهي تشمل العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسي وبعض المتغيرات الإجتماعية والثقافية، فهذه العوامل يأتي تأثيرها على جميع المنظمات بإختلاف نشاطها وحجمها ومكانتها².

II- من حيث جهة التأثير: هنا يتم التمييز بين نوعين من البيئة وذلك حسب الجهة التي تؤثر على المنظمة إن كانت داخلية أو خارجية، ولهذا جرى تقسيم البيئة إلى نوعين، بيئة داخلية وبيئة خارجية.

1 البيئة الداخلية (**interel environmental**): إن منظمة الأعمال بإعتبارها نظام إجتماعي وإقتصادي يتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها حيث تؤثر وتتأثر بإتجاهات وسياسات وإستراتيجيات المنظمة، بذلك تخلق علاقات وعوامل تأثير متشابكة ومتداخلة تؤثر على المنظمة، وهذه العناصر والعوامل والعلاقات المكونة للمنظمة تعطي لنا في مجموعها البيئة الداخلية للمنظمة، إذن تعتبر البيئة الداخلية "مجموعة العناصر داخل المنظمة"³. كما تعد أيضا "مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها (**controlable**)"⁴. ومن أمثلتها موارد المنظمة، الأهداف والسياسات.... الخ. ويقصد بالبيئة الداخلية للمنظمة أيضا جميع الإمكانيات والموارد المتاحة لها في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والبحث والتطوير⁵.

2 البيئة الخارجية (**external environmental**): وهي مجموعة العناصر والعوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة فهي تمثل مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال

¹ - د: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي- الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21- مجموعة النيل العربية- ص22.

² - د: المرجع السابق- ص21.

³ - د: مصطفى محمود أبو بكر- مرجع سبق ذكره- ص42.

⁴ - د: عبد المجيد عبد الفتاح المغربي- مرجع سبق ذكره- ص21.

⁵ - عبد الرحمان تيشوري- البيئة والإدارة واتصال- www.rezgar.com. تاريخ الإطلاع: 2006/03/12.

أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها (**uncontrollable**) مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية¹. فالبيئة الخارجية هي كل ما يحيط بالمنظمة من متغيرات وعوامل ومؤثرات تشكل المحيط أو الوسط الحيوي لمنظمة الأعمال.

III - من حيث طبيعة التأثير: إن المتغيرات والعوامل البيئية متعددة ومتنوعة، من حيث طبيعتها كل نوع منها يؤثر ويتأثر بالمنظمة حسب طبيعته، فقد نجد عوامل اقتصادية وإجتماعية وسياسية وثقافية كما نجد العوامل التكنولوجية والتعليمية فهذه العوامل كل منها يؤثر في المنظمة حسب طبيعته.

1- البيئة السياسية: وتمثل في مختلف العوامل والعناصر التي تمثل سياسات وتوجهات الحكومة والتي تؤثر على المنظمة، مثل السياسية الخارجية وعلاقتها مع الدول ومواقفها الدولية والإقليمية، وإخراطها في الإتفاقيات الدولية.

2- البيئة الاقتصادية: تمثل البيئة الاقتصادية مختلف العوامل الاقتصادية من سياسات الضرائب والحماية الجمركية ومعدلات التضخم ومتوسط الدخل الفردي ومعدلات البطالة وغيرها، حيث هذه العوامل كلها لها تأثير مباشر وغير مباشر على سياسات وتوجهات المنظمة يجب عليها أخذها بعين الإعتبار عند إعداد إستراتيجيتها.

3- البيئة الإجتماعية: وتمثل التركيبة الإجتماعية للمجتمع الذي تنشط فيه المنظمة، من قيم إجتماعية وطرق التفكير والعادات والتقاليد، حيث ذلك له تأثير مباشر على نوعية المنتجات والقوى العاملة لدى المنظمة، وكيفية الحصول على مواردها المادية والمالية والبشرية، وبالتالي فهو يؤثر بشكل مباشر على إستراتيجياتها وسياساتها وتوجهاتها، إذ تنعكس القيم الإجتماعية التي تنتشر في البيئة على المنظمة وذلك أن هذه الأخيرة تورد موردها البشري من هذه البيئة الذي يحمل التوجهات والقيم الإجتماعية السائدة في محيطه وأهم الخصائص الفكرية التي تميز مجتمع تلك المنطقة، مما يجعل المورد البشري الذي هو مسير المنظمة ومحركها يؤثر على مختلف السياسات وذلك من خلال تصرفاته وسلوكاته داخل المنظمة التي يحكمها نمط تفكيره وقيمه ومعتقداته المستنبطة من بيئته، ولهذا تعتبر البيئة الإجتماعية شديدة التأثير على المنظمة إذ أنها تؤثر عليها من ناحيتين الأولى من ناحية مواردها البشرية والثانية من ناحية المخرجات التي تتحكم فيها قيم وعادات تلك المنطقة حيث لا يمكن للمنظمة النجاح إن لم تلقى مخرجاتها قبولاً في بيئتها وخاصة من الناحية الإجتماعية حيث يجب أن تراعي القيم الإجتماعية لبيئتها.

4- البيئة القانونية: وتمثل مختلف القوانين والسياسات والأحكام التي تحكم وتضبط العلاقة بين المنظمة والعمال (الإتصال في المنظمة)، والتي تنظم العلاقات التجارية وميدان الأعمال

¹ - د: عبد المجيد عبد الفتاح المغربي- مرجع سبق ذكره-ص21.

بشكل عام، فهذه القوانين لها تأثير على منظمات الأعمال حيث توجه وتضبط علاقتها مع موردها البشري وتصرفاتها مع عناصر البيئة المحيطة بها.

5- البيئة التكنولوجية: وهي تمثل مختلف التغيرات والتطورات التي تحدث في مجال صناعة المنظمة سواء ما تعلق بالمنتجات أو وسائل وأساليب الإنتاج، أو ما تعلق بطرق وأساليب الإدارة والتسيير، فلعوامل التكنولوجية أثر كبير على منظمات الأعمال يجب عليها متابعتها ومسايرتها، من أجل البقاء والإستمرار في السوق، ومن أجل النمو والتوسع عليها أن تساهم في تغيير وتطوير هذه البيئة من خلال الإبتكار والإبداع، فيما تتميز به البيئة التكنولوجية من تغيرات وتطورات مستمرة يتطلب متابعتها ومسايرتها خاصة وأن التطور التكنولوجي له أثر على القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال وذلك من ناحية جودة وتكلفة المنتجات من جهة ومن جهة أخرى من ناحية سرعة وفعالية الأداء، فان لم تطور وتحدد منظمة ما تقنياتها وأساليبها على مختلف الأصعدة الإنتاجية والتسييرية وذلك أن هذه التطورات تؤدي إلى تقادم التقنيات والأساليب التكنولوجية فيجب تحديثها وتجديدها حسب تلك التطورات والتغيرات. إن للتقدم التكنولوجي أثر على إستراتيجيات منظمات الأعمال وأصبحت المنافسة في هذا المجال منافسة قوية، وعلى الإدارة أن تستجيب لهذه المتغيرات إذا أرادت البقاء والنمو والإنتشار في السوق¹.

6- البيئة الثقافية: وتمثل مختلف الأفكار والمعتقدات السائدة في المجتمع والتي يمكن أن تؤثر على سياسات وتوجهات المنظمة، حيث لها تأثير على تصرفات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة. فهي كما يعرفها الدكتور محمد المصري "الكل المركب الذي يتضمن المعرفة بالمعتقدات، اللغة، القانون، التقاليد وكل القدرات والعادات المكتسبة للفرد كعضو في المجتمع"².

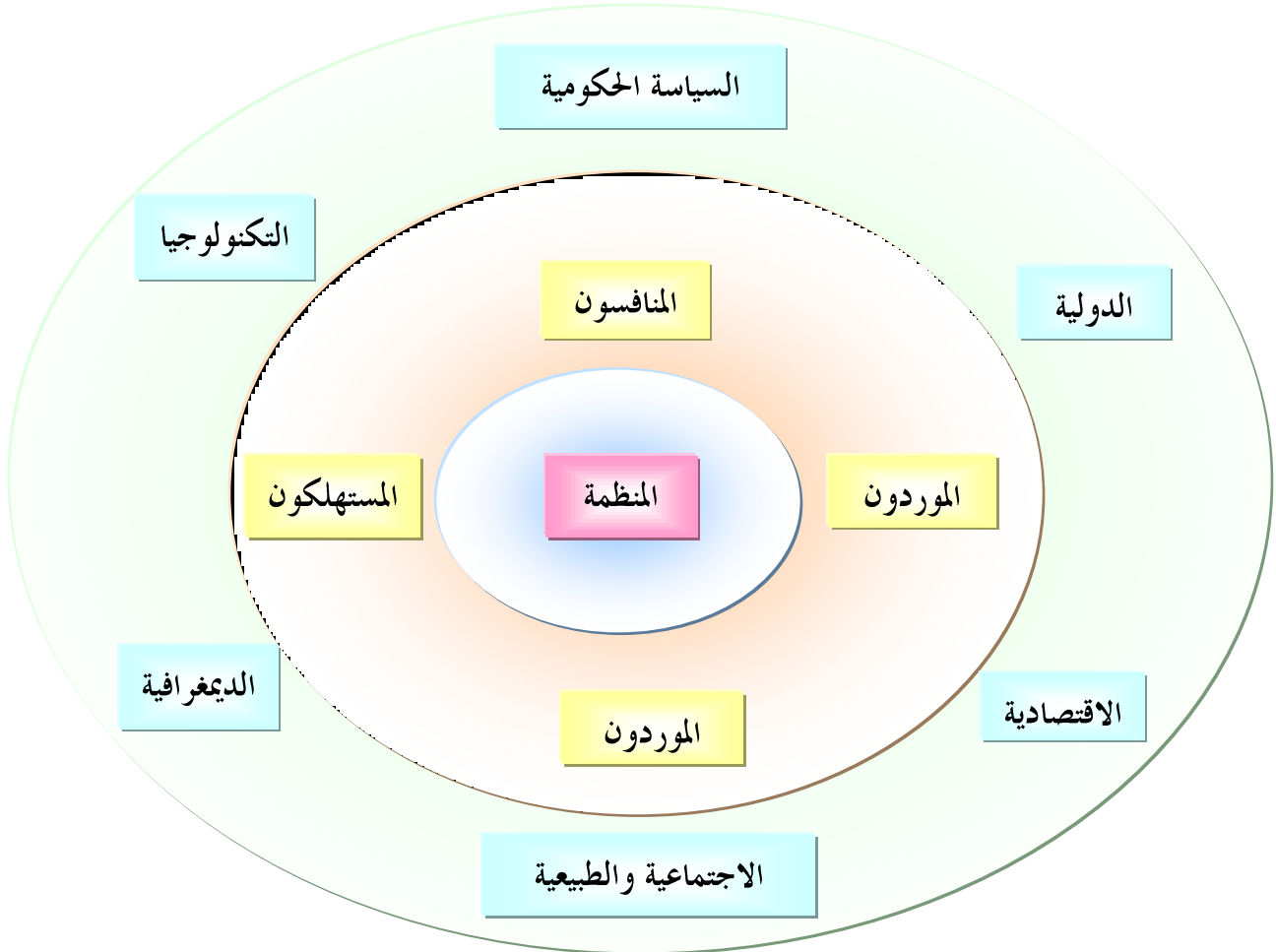
7- البيئة التعليمية: وتمثل المستوى التعليمي في المجتمع الذي تنشط فيه المنظمة والذي منه تقتني مواردها وتصرف منتجاتها، كما تمثل حجم المعرفة والمعلومات المنتشرة والمتوفرة، ووسائل نقلها وتداولها من تكنولوجيا المعلومات والإتصال ومكتبات ومجلات وجرائد وغيرها، فهذه البيئة توفر لمنظمة الأعمال الموارد المناسبة من معلومات ومعارف ورأس مال فكري، حيث توفر لها الكفاءات والمهارات العلمية التي تمكن المنظمة من إمتلاك قدرات تنافسية، فإذا كانت هذه الأخيرة تمتاز بمستوى تعليمي عالي فإن المنظمة يمكنها الحصول على موارد بشرية ذات تأهيل علمي عالي ومن ثم إمتلاك قدرات علمية وذهنية تصنع لها قدرات تنافسية إستراتيجية طويلة المدى، والعكس إذا كانت بيئة المنظمة ذات مستوى تعليمي

¹- أمين عبد العزيز حسن- مرجع سبق ذكره- ص67.
²- د: أحمد محمد المصري- التخطيط والمراقبة الإدارية- مؤسسة شباب الجامعة- 2004- ص06.

منخفض فيصعب عليها الحصول على الموارد المطلوبة مما يسبب لها عجز في المهارات الذهنية والعلمية مؤديا ذلك إلى تعطيل عجلة التطور والتجديد بالمنظمة، كما أن المستوى التعليمي الذي يمتاز به عملاء وزبائن المنظمة يؤثر كثيرا على النمط الإستهلاكي لهم كما يؤثر على سلوكهم وإستجابتهم تجاه المنظمة وتصرفاتها ومنتجاتها ولهذا يجب على منظمات الأعمال أن تأخذ هذا الجانب بعين الإعتبار.

من خلال ما سبق يتضح أن بيئة عمل المنظمة هي متنوعة ومتعددة الجوانب، إذ أنها تتكون من مجموعة من الأنواع وكل له جوانب وشدة تأثير خاص به ويختلف ذلك من قطاع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى فيجب على منظمات الأعمال دراسة بيئتها دراسة شاملة وعميقة من أجل تحديد الفرص والتهديدات والإستفادة من ذلك إلى أقصى حد ممكن، فكل من مكونات البيئة يمكنه أن يؤثر على الخيارات والتصرفات الإستراتيجية للمنظمة ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها¹، والشكل التالي يوضح لنا أقسام بيئة الأعمال:

الشكل رقم (1-2): أقسام بيئة الأعمال



المصدر: د: أمين عبد العزيز حسن- إدارة الأعمال وتحديات القرن 21- مرجع سبق ذكره- ص65.

¹ د: جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة- التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي- الدار الجامعية الاسكندرية- 2002- ص154.

من خلال الشكل نلاحظ أن المنظمة تحيط بها مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تشكل لها بيئة الأعمال حيث أنها تؤثر فيها بدرجات مختلفة كل حسب طبيعته، فمنها ما يؤثر فيها بشكل مباشر ومنها ما يؤثر فيها بشكل غير مباشر كما يوجد من العوامل ما يؤثر فيها بشكل خاص ومنها ما يؤثر فيها بشكل عام أي يكون أثره على الصناعة ككل، وهذه المتغيرات تصنع البيئة الخاصة والبيئة العامة للمنظمة كما تشكل أيضا البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

ثالثا: المتغيرات البيئية المؤثرة على منظمات الأعمال : تتكون بيئة الأعمال من مجموعة من المتغيرات المتباينة

الخصائص والإتجاهات، مع إضطراب وتقلب هذه التغيرات وعدم إستقراره ا هذا ما يجعلها تخلق تحديا كبيرا على منظمات الأعمال يتطلب الأمر تحليلها وتحديد إتجاهاتها وسلوكياتها، فقولنا أن البيئة هي مصدر موارد المنظمة إذ توردها بمختلف حاجياتها ومدخلاتها من مواد أولية ومعارف وتكنولوجيات ومعلومات وموارد مالية وبشرية هذا ما يميز بيئة الأعمال بالسخاء، لكن درجة توفر هذه الموارد وإستمراريتها بالكمية والنوعية والسعر المناسب لا يكون دائما ثابت، كما أن بيئة الأعمال تمثل موطن صرف مخارج المنظمة من منتجات ومهمات ومعلومات وغيرها، وهذه العلاقة التبادلية بين المنظمة وبيئة الأعمال تتم على أساس معطيات ومعلومات هي في تغير مستمر بحيث يصعب التنبؤ بها ، هذا ما يجعل هذه البيئة تتميز بالتعقيد وعدم الإستقرار، إذن بيئة الأعمال تؤثر على المنظمة من خلال ثلاث مستويات وهي:¹

1. مستوى سخاء البيئة في توفير إحتياجات المنظمة: يستخدم مستوى السخاء البيئي للإشارة إلى مدى الندرة النسبية في الموارد المادية والبشرية المطلوبة في الأسواق، ومدى الإتاحة في الموارد البيئية التي تدعم نمو المنظمة، وتؤثر بدرجة واضحة على قدرة المنظمة في البقاء والنمو. ونتيجة للندرة النسبية في الموارد يتطلب من المنظمات توسيع خياراتها في البحث عن هذه الموارد سواء ما يتعلّق بتعدد الموردين أو تعدد الأسواق وتنوعها، والإستفادة في ذلك من أثر العولمة الإقتصادية، أما إذا تكلمنا عن المعرفة والمعلومات في العصر الحالي لم تعد تخضع لقانون الندرة *scarcity*، كما هو الحال بالنسبة لبقية عوامل الإنتاج، لأن المعرفة تعتمد بالدرجة الأولى على العقل البشري وليس على التكنولوجيا²، ويبقى التحدي الذي يواجه منظمات الأعمال هو كيفية الحصول على المعرفة والمعلومات وكيفية الإستفادة منها.

2. مستوى الإستقرار البيئي: يستخدم مستوى الإستقرار البيئي للإشارة إلى ديناميكية المتغيرات أو العناصر التي تتعامل معها المنظمة ومدى قابلية هذه العناصر للتغير، ومن ثم يستخدم مفهوم الإستقرار البيئي للإشارة إلى درجة الصعوبة أو القدرة على التنبؤ بإتجاهات وخصائص المتغيرات البيئية للمنظمة، وإحتمالات تغييرها في المستقبل، ويؤثر مستوى الإستقرار البيئي على فعالية إستراتيجيات المنظمة وقراراتها، فعدم إستقرار البيئة وإضطرابها يحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها وقد تندثر إن لم تستعد لذلك.

3. مستوى التعقيد في بيئة المنظمة: يستخدم مفهوم التعقيد البيئي للإشارة إلى درجة التنوع والتجانس في خصائص متغيرات البيئة التي تتعامل معها المنظمة. فمع إنخفاض درجة تجانس هذه المتغيرات البيئية وتنوعها

¹- د: مصطفى محمود أبو بكر - مرجع سبق ذكره- ص46.
²- أ.د: بوطالب قويدر، بوطيبة فيصل- الاندماج في اقتصاد المعرفة- مرجع سبق ذكره- ص 253.

تزايد درجة التعقيد البيئي التي تواجه المنظمة. فعلى المنظمة الاستفادة من أثر التنوع والتعدد البيئي من خلال وضع إستراتيجيات وسياسات تكفل لها الاستفادة من ذلك، مع تنمية المهارات والمعارف المتخصصة اللازمة للتعامل مع المتغيرات البيئية بطريقة تؤدي إلى تقليل المخاطر وتعظيم المكاسب.

المطلب الثاني: خصائص ومتطلبات بيئة الأعمال في ظل إقتصاد المعرفة.

تعتبر بيئة الأعمال إحدى المجالات التي كانت حساسة وشديدة التأثر بالمتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية التي حدثت وتحدث عبر العصور ابتداء من عصر الثورة الصناعية إلى عصر المعرفة، فما شهدته المجالات العلمية والتكنولوجية في هذا العصر من تطور وظهور زخم كبير من المفاهيم والأساليب الجديدة، كان له تأثيره المباشر على مختلف المجالات الاقتصادية، كما كان للتوجهات العالمية كالعولمة وإقتصاد السوق، وبعض التنظيمات والمؤسسات العالمية كمنظمة التجارة العالمية والبنك العالمي وصندوق النقد الدولي، دور كبير في تغيير وتوجيه العلاقات الاقتصادية وتغيير طبيعتها، والتي كان نتيجتها ظهور توجه إقتصادي جديد مبني على المعرفة، والإعتماد بشكل كبير في جميع المعاملات الاقتصادية وخاصة منه مجال الأعمال على تكنولوجيا المعلومات والإتصال، التي كان لها دور كبير في تحديث وتطوير إدارة الأعمال وإدخال معلومات مبتكرة تؤدي إلى خلق أنواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات كبيرة في بيئة العمل¹.

إن الإنتشار الواسع للمعرفة وإرتفاع أهميتها ودورها في التنمية بمختلف أنواعها، وإزدياد معدل إستخدامها في الأنشطة والأعمال، أدى إلى تغيير في ملامح وخصائص بيئة الأعمال، هذا ما أدى أيضا إلى فرض تقنيات وأساليب جديدة للتعامل والتأقلم مع هذه البيئة، وسنوضح من خلال هذا المطلب خصائص بيئة الأعمال في ظل إقتصاد المعرفة ومتطلباتها الأساسية التي يفترض من منظمات الأعمال الإلتزام بها للتأقلم مع متغيرات هذه البيئة. من أهم خصائص بيئة الأعمال في ظل إقتصاد المعرفة ما يلي:²

- تزايد حدة وشدة المنافسة العالمية: إزدادت حدة المنافسة العالمية في العصر الحالي كما أخذت منظمات الأعمال الكبيرة بالمنظور العالمي لعملياتها، وبرزت ممارسات جديدة لهذه المنظمات تبلورت في كثرة الإستحواذ والإندماجات والتحالفات الإستراتيجية العالمية، مما أدى إلى بروز شركات عالمية، أي إتساع نطاق الأسواق والإتجاه إلى الأسواق العالمية بدلا من الإقتصار على المنافسة في الأسواق المحلية والشكل التالي يبين الإتجاه نحو العالمية:

¹ - د: موسى اللوزي- التنظيم وإجراءات العمل- وائل للنشر والتوزيع عمان- الطبعة الأولى 2002- ص150.
² - د: نبيل مرسي خليل- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مركز الإسكندرية للكتاب- 1998- ص15.

الشكل رقم (1-3): مراحل تطور الاتجاه نحو العالمية أو الكونية



المصدر: د: نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مركز الإسكندرية للكتاب - 1998 - ص 15.

حيث يشير الشكل أعلاه إلى وجود ثلاث مراحل تطور نحو العالمية وهي:

- الإستراتيجية القومية: حيث ينظر إلى العالم بمثابة محفظة مكونة من إحتياجات مختلفة لعدة دول، إذ يتم تقسيم العالم إلى مجموعة محافظ إستراتيجية والتي كل منها تختلف عن الأخرى من حيث الإحتياجات، وهذا ما يجعلها الأكثر إستجابة للإحتياجات القومية من باقي الإستراتيجيات، في حين أنها تكون أقلها من حيث التنسيق والتكامل العالمي لأن كل إستراتيجية تبنى على أساس الإحتياجات القومية هذا ما يجعل التنسيق والتكامل بين الإستراتيجيات ضعيف جدا.

- الإستراتيجية الدولية: حيث تعتبر العمليات خارج حدود الدولة بمثابة إمتدادا للإستراتيجية المحلية، إذ أن كل الإستراتيجيات والعمليات التي هي خارج حدود الدولة تكون بمثابة إمتداد ومكملة لأهداف الإستراتيجية المحلية هذا ما يجعلها الأكثر تكاملا وتناسق من الإستراتيجية السابقة كما أنها تكون أقلها إستجابة للإحتياجات القومية وذلك لأنها لا تراعي الإختلافات ولكنها تهدف إلى بناء الإستراتيجيات الخارجية على أساس المحلية الأمر الذي يجعلها أقل إستجابة للإحتياجات القومية والأكثر تناسقا وتكاملا من الإستراتيجية السابقة.

- الإستراتيجية العالمية: حيث ينظر إلى العالم بإعتباره وحدة إستراتيجية متكاملة، إذ تصمم إستراتيجية شاملة وعمامة ذات طابع عالمي وموحد، الأمر الذي يجعلها الأقل إستجابة للإحتياجات القومية من جهة ويجعلها الأكثر تكاملا وتناسقا عالميا وذلك لأنها تهدف إلى توحيد العمليات والأنشطة على مستوى العالم وإيجاد صيغ

إستراتيجية متكاملة ومتناسقة الأمر الذي يجعلها الأقل إستجابة للاختلافات القومية من جهة ويجعلها من جهة أخرى الأكثر تناسقا وتكاملا عالميا.

من خلال هذا نلاحظ كيف تطورت بيئة الأعمال حتى أصبحت تأخذ سمة الكونية وأصبح من الصعب التفرقة بين الأسواق على أساس الدولي، هذا الإتجاه نحو العالمية لبيئة الأعمال فرض تحديا قويا لمنظمات الأعمال يتطلب منها مراقبة ومتابعة منافسين عالميين وليس فقط المحليين، هذا ما يزي د من خطورة بيئة الأعمال في ظل التغيرات والتطورات الإقتصادية نحو العالمية، خاصة وأن التغيرات التكنولوجية لها تأثير كبير على المنافسة وذلك من خلال التأثير على القوة التنافسية وعلى إمكانية دخول المنافسين والقوة التنافسية للعملاء والموردين وقوة التهديد لدى المنتجات البديلة¹.

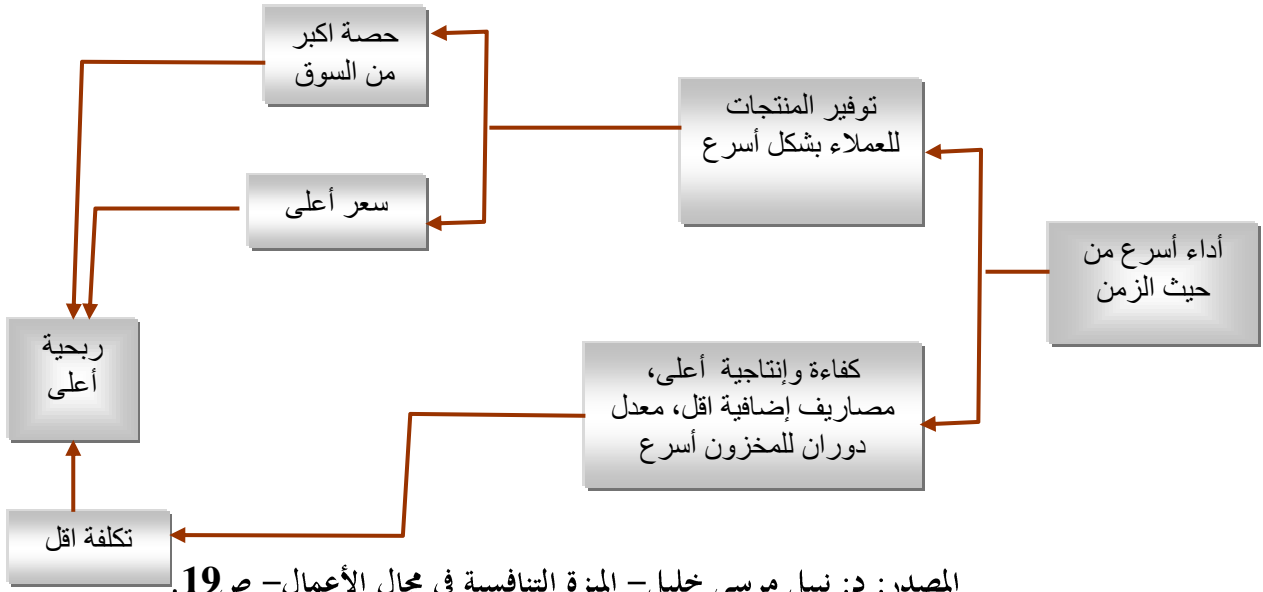
● التنافس من خلال الإعتماد على الميزة التنافسية: مع تزايد الإتجاه نحو العالمية يصبح العملاء أكثر إستعدادا لشراء إحتياجاتهم من أي مكان في العالم، ومن ثم يتزايد إهتمام العملاء بالمنتجات المبتكرة ذات درجة عالية من الموثوقية والسعر المناسب وفي ظل تغير نظرة المستهلك ومفهومه للسلع والمنتجات يتطلب على المنظمات التميز والتفرد كأساس لإكتساب وجذب العملاء والفوز بثقتهم وولائهم، ولهذا بات من الضروري الإهتمام بالميزة التنافسية كأساس للتنافس.

● ظهور منافسة معتمدة على عنصر الزمن: نظرا لشدة المنافسة وأخذها طابع العالمية وإزدياد مجالات الإهتمام بالعملاء ظهر إتجاه جديد وهو تخفيض الوقت لصالح المستهلك أو العميل، أي ظهر نوع جديد من المنافسة القائمة على سرعة الإستجابة لمتطلبات وحاجيات المستهلكين. ويمكن بلورة أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال العناصر التالية:²

- تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق، وذلك من خلال تخفيض زمن دورة المنتج.
 - تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج (lead time).
 - تخفيض زمن الدورة للعميل، أي تخفيض زمن الإنتظار للعميل إبتداء من تاريخ الطلب إلى التسليم.
 - تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات.
 - الإلتزام بمداول زمنية محددة لتسليم المكونات الداخلة في عمليات التصنيع.
- ويوضح الجدول التالي تأثير المنافسة المعتمدة على الزمن في تحقيق إقتصاديات أو وفورات السرعة في الأداء وبالتالي الحصول على ربحية أعلى:

¹ - د: سعيد يس عامر- الإدارة وتحديات التغيير- مرجع سبق ذكره- ص701.
² - د: نبيل مرسي خليل- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مرجع سبق ذكره- ص19.

الشكل رقم (1-4): ديناميكيات القيمة الاستراتيجية لعنصر الزمن



يبين الشكل أعلاه أهمية الزمن ودوره في تحسين ربحية المنظمة، حيث أن الإهتمام بالزمن والحرص على عدم ضياعه وإستغلاله أحسن إستغلال من خلال زيادة سرعة الأداء التي تؤدي إلى التوفير في الزمن، توفر للمنظمة أمرين الأول هو توفير المنتجات للعملاء بشكل أسرع وذلك من خلال الإنتاج في الوقت المناسب الذي تحققه سرعة الأداء، وهذا بدوره يساهم في إتساع الحصة السوقية الناتجة عن زيادة العملاء كما وكيفا، كما يؤدي إلى إرتفاع السعر الناتج عن سرعة التقديم وتحسين الخدمات، وهذا كله يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة، أما الأمر الثاني الذي توفره سرعة الأداء هو إرتفاع الإنتاجية وزيادة سرعة دوران المخزون وتقليل المصاريف، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ومن ثم زيادة ربحية المنظمة الناتجة عن تدنية التكاليف.

- تزايد معدلات الإبتكار والتغير التكنولوجي: تتميز بيئة الأعمال في ظل إقتصاد المعرفة بتزايد إنتاج المعرفة وتراكمها بمعدلات ضخمة، وتقدم الإبتكارات والتكنولوجيا بشكل سريع هذا ما فرض على منظمات الأعمال الزيادة في معدلات الإبتكار والإهتمام بالتطوير والإبداع.
- التركيز على نظم وعمليات التصنيع الحديثة: تتجه معظم منظمات الأعمال إلى إقتناء وسائل إنتاج حديثة ومتطورة، تعتمد على التقنية والتكنولوجيات العالية، في المقابل وبالموازاة مع ذلك تهتم بتطوير أساليب الإنتاج والعمليات، بغية تخفيض التكاليف وزيادة سرعة الإنتاج ورفع كفاءة العمليات والأداء، هذا التوجه فرض على المنظمات الإهتمام بتنمية العنصر البشري وتدريبه على إستعمال الوسائل الحديثة وأبرزها تكنولوجيا المعلومات والإتصال.
- توجيه الإهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين: في ظل تزايد الإتجاه نحو التخصص والتركيز على وضع إستراتيجيات للتنافس، تزايد الإعتماد على الشراء بدلا من الإعتماد على التكامل الرأسي، وظهر هناك

إتجاه لتطوير العلاقات مع الموردين وتغير النظرة إلى المورد، من خصم إلى إعتباره مكون أساسي ومحوري في العملية الإنتاجية وتحقيق المشاركة والتعاون معهم.

- التركيز على مفاهيم إدارة الجودة: يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات في بيئة الأعمال في ظل إقتصاد المعرفة، حيث ظهرت هناك معايير عالمية للجودة ومنظمات خاصة تصهر على توحيد معايير الجودة، وبدا سعي المنظمات واضحا لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة كأساس للتنافس والبقاء في الأسواق العالمية.
- التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد: لقد ساد في بيئة الأعمال المعاصرة توجه نحو فكرة الوقت المحدد في جميع الأعمال بدءا بتحديد المدخلات وإنجاز العمليات إلى صرف وتسليم المخرجات، فهذا التوجه باتت تفرضه المنافسة الشديدة ذات الأبعاد العالمية، على منظمات الأعمال التي لا تسمح لأي منظمة بتذير وتبديد مواردها دون إستغلالها إستغلالا أمثلا، وفي خضم التطورات والتغيرات الجديدة لبيئة الأعمال ظهرت أهمية الوقت في العملية الإنتاجية بإعتباره مورد لها.
- التركيز على إرضاء المستهلك: نظرا لإشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال، ظهر هناك إتجاه للتمييز كأساس للتنافس وفي ذلك تجتهد المنظمات من إرضاء العميل ضرورة للبقاء والإستمرار، فأصبحت بذلك بيئة الأعمال تختم على المنظمات السعي إلى إرضاء العميل.
- زيادة الإهتمام برأس المال الفكري¹: وهو ما تملكه المنظمة من أفكار وتقنيات ورصيد معرفي وإعتباره الثروة الأساسية للمنظمة، وقد جاء هذا الإتجاه كضرورة فرضها إقتصاد المعرفة الذي يركز بشكل أساسي على الإنتاج المرتفع للمعرفة وتراكمها، وإزدياد دورها في العملية الإنتاجية.
- سيادة أنماط جديدة من التنظيمات تتميز بصغر الحجم وبساطة البناء التنظيمي، ومرونة الأداء وتعمق التكوين التقني وسرعة الإستجابة للمتغيرات.
- تطور مفاهيم جديدة من العمل والأداء وإعتماد معايير متطورة لتقويم النجاح والفشل ترتكز على فكر الجودة والإتقان.
- ظهور مفهوم التطور المستمر نتيجة التعلم وإكتساب المعرفة بإعتباره الأساس في بناء وإستمرار المنظمات، وهذا نتيجة سرعة تقادم المنتجات والتكنولوجيات والأفكار، الناجمة عن إرتفاع معدلات إنتاج المعرفة والإبتكار.
- ظهور الأسواق العالمية وحرية حركة الموارد بمختلف أنواعها نتيجة للعولمة، هذا ما جعل لبيئة الأعمال واسعة الأبعاد وكثيرة المتغيرات وشديدة التقلبات والإضطرابات حيث أصبح من الصعب التنبؤ بإتجاه حركة المتغيرات وتحديد وضعيتها بدقة، مما صعب من عملية التخطيط طويل الأجل.
- ظهور التحالفات والتكتلات: ما يمي ز بيئة الأعمال اليوم هو ظهور التحالفات والتكتلات الإقليمية والعالمية وهذا كان له الأثر البالغ على نشاط وتنافسية المنظمات.

¹-أ.د: علي السلمي- إدارة التميز- مرجع سبق ذكره- ص09.

- إزدياد دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال الداخلية والخارجية بالنسبة لإتمام وإنجاز أنشطة المنظمات، نظرا لأهميتها في تسهيل العمليات وتخفيض وقت إنجازها.
 - التحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف منظمات الأعمال، وبزوغ فئات من العاملين ذوي المعرفة يتميزون بمستويات عالية من التعليم والإحاطة بمستجدات العلوم والتقنيات، وذلك كنتيجة لإزدياد أهمية وكمية المعرفة في العمليات الإنتاجية وإرتباطها بالتقنيات والتكنولوجيات المعقدة الأمر الذي أوجب على الأفراد تعلم مهارات جديدة وألزم على المنظمة تطوير روتينيات جديدة¹.
- إن التحولات والتغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال جعلتها تختلف عما كانت تتميز به سابقا، حيث أصبح لها خصائص ومميزات، جعلتها شديدة التغير والتطور وأدخلت عليها عناصر ومتغيرات جديدة، فبذلك أصبحت تفرض على منظمات الأعمال نمط جديد من الممارسات والمتطلبات التي يفترض على منظمات الأعمال الإلتزام بها والتي يمكن عرض أهمها بإختصار فيما يلي:
- ضرورة تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها وتنميتها.
 - الإبتكار والإبداع المستمر.
 - التركيز والإهتمام بالمعرفة كمنتج وعنصر من عناصر الإنتاج.
 - اليقظة بمختلف أنواعها التكنولوجية والتنافسية، من خلال متابعة مستجدات البيئة ومسايرتها ومواكبة تطوراتها*.
 - العمل على تحقيق مفهوم الجودة الشاملة** . وإستخدام أساليب إدارية وإنتاجية متطورة وحديثة.
 - تدنية التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن.
 - السعي إلى الحد من الفاقد في الموارد كالمواد الأولية والوقت والعمل وغيرها.
 - السعي إلى إرضاء العملاء والمستهلكين وكسب ولاءهم.
 - الإعتتماد على الموارد البشرية ذات قدرات ذهنية وفكرية عالية.
 - الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره مورد أساسي للمنظمة ومصدر للإبتكار والإبداع. وتنمية القدرات الذهنية.
 - يتحدد النجاح في بيئة الأعمال إلى حد بعيد بالإعتتماد على كفاءة إستخدام تكنولوجيا المعلومات التي صار لها أثر بالغ في تطوير وتنويع وترويج العديد من المنتجات والخدمات².

¹- بشير العلاق- التسويق في عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- العدد 366-2006-ص90.
* - حيث يجب متابعة ومراقبة التطورات والتغيرات التكنولوجية بحيث يتم الاستفادة منها في نشاط المؤسسة سواء كان ما يتعلق بنشاطها التسييري أو الإنتاجي وخاصة تلك التي يستخدمها المنافسين، حيث يمكن التطور التكنولوجي من رفع القدرات التنافسية للمنظمة من خلال رفع جودة منتجاتها وزيادة فعالية التسيير وزيادة سرعة وفعالية الأداء، كما انه يساهم في تخفيض التكاليف، كما يجب أيضا مراقبة ومتابعة البيئة التنافسية من ناحيتين من ناحية المنافسة الحالية إذ يتم تحديد القوة التنافسية الحالية للمنافسين ومدى إمكانية تطويرها وتحسينها وما مدي تأثير ذلك على المنظمة وكيف يتم مواجهة هذه التهديدات التي يفرضها المنافسين بتغيير وتطوير قدراتهم التنافسية والاستراتيجية، ومن الجانب الثاني يتم مراقبة المنافسين المحتملين الذين يمكن أن يشكلوا تهديدات وتحديات لمنظمة الأعمال فدخولهم حتما يكون على حساب حصص المنظمات الحالية حيث يتم دراسة إمكانيات دخولهم وأهم حواجز الدخول.
** - وهو السعي إلى التحسين والتطوير المستمر بشكل شامل لمختلف العمليات في جميع الأصعدة الاستراتيجية والتشغيلية سواء كانت تسويقية أو إنتاجية وأو غير ذلك، حيث يتم إخضاع جميع عمليات المنظمة إلى مبدأ الجودة الذي يضمن في النهاية تقديم أحسن الخدمات وأجودها إلى العميل وبأقل ثمن ممكن فهو مبدأ يعتمد على مفهوم تحسين خدمة العميل وكسب رضاه وولائه سواء كان داخلي أو خارجي، هذا الأمر يجعل المنظمة أكثر استعدادا لمواجهة المخاطر والتهديدات البيئية ومواكبة التغيرات والتطورات على اختلاف أنواعها.

²- أ: جمال سالمي- معوقات بناء الاقتصاد الرقمي في الوطن العربي- اتحاد كتاب الانترنت العرب- www.arab-ewriters.com تاريخ الإطلاع: 2006/02/07

إن هذه الخصائص والمتطلبات الجديدة لبيئة الأعمال حملت تهديدات ومخاطر كبيرة لمنظمات الأعمال، مما أدى إلى ضرورة دراسة ومتابعة تغيرات البيئة باستمرار، ومن الأسباب التي تدعو منظمات الأعمال إلى دراسة البيئة ما يلي¹:

✦ لأن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر ببيئته.

✦ أن إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات والسياسات يخضع لمغيرات وقيود تفرضها بيئة المنظمة.

✦ أن البيئة تتطور وتتغير باستمرار.

✦ تسمح عملية دراسة وتحليل البيئة بإستنباط الفرص والتهديدات.

إن التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة المنظمة فرضت عليها ضرورة التغيير والتطوير وتكييف طرقها

وإستراتيجياتها وأنظمتها باستمرار مع هذا المحيط المتغير²، فما تتصف به بيئة الأعمال من تغير شديد وسريع كان له

الأثر الكبير على مختلف أنشطة المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالتخطيط والتنبؤ التي أصبح صعب وأشد تعقيدا الأمر

الذي أدى إلى صعوبة إتخاذ القرار والرقابة وخاصة تلك القرارات التسويقية، الأمر الذي ولد الحاجة الماسة إلى المعرفة

والمعلومات التي تساعد على إزالة الغموض وتقليل درجة عدم التأكد مما أدى إلى زيادة أهمية المعرفة والمعلومات وكان

له أثر كبير للتوجه نحو إقتصاد المعرفة³، ومن هذا فإن التغيير والتوجه الذي حدث على الإقتصاد العالمي والمبني على

المعرفة كان له أثر كبير على طبيعة وخصائص هيكل المورد البشري للمنظمات وعلى طرق وسياسات التعامل معه،

وكذا دوره داخل المنظمات، فرغم تلك التطورات التكنولوجية والعلمية التي حدثت في مجال الأعمال من الحوسبة

وغيرها إلا أنها لم تغني عن دور المورد البشري بل زادت من أهميته كمصدر للمعرفة والإبتكار، وذلك لكونها لا

تستطيع الإستقلال بالتفكير بذاتها الأمر الذي عزز من دور القدرات والمهارات الذهنية والفكرية للعنصر البشري فهي

أثرت على دور المورد البشري داخل المنظمات كونها قضت على وظائف وأنشأت وظائف أخرى⁴.

¹ - د: طلال عبود، حسين علي- الدراسات التسويقية ونظم المعلومات- مرجع سبق ذكره-ص82.

² - AMALBENT MARIE. NOELLE. BARREAU JEAN- ECONOMIE D'entreprise- lieme edition- paris 1991- p180.

³ - د: أحمد حسين علي حسين- تحليل وتصميم النظم- الدار الجامعية الإسكندرية- 2003- ص20.

⁴ - د: جاسم مجيد- التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية- مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية- 2003- ص53.

المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.

حسب ما توصلنا إليه سابقا من تميز بيئة الأعمال بشدة التنافس المرتكز على مفهوم الجودة الشاملة والإبداع والإبتكار المستمر وكذا اعتماد المعرفة كمورد أساسي للعملية الإنتاجية، وباعتبار المورد البشري عنصر أساسي ومورد هام للمعرفة والإبتكارات التكنولوجية، فهو يمثل بذلك طاقات هامة للمنظمة في ظل إقتصاد المعرفة الذي أصبحت الأصول المعنوية الركيزة الأساسية في بناء هذا الإقتصاد وخاصة المعرفة التي تعد منتجات مهمة وأساسية، كما تعتبر في نفس الوقت عنصر من عناصر المنتجات السلعية، فهذا ما يتطلّب الإهتمام بالمورد البشري بإعتباره طاقات ذهنية ومعرفية قادرة على الإبداع والإبتكار إذا ما توفرت الشروط المناسبة لذلك وأحيطت بالرعاية والجهود الملائمة، ومن أجل تبيان أهم الوسائل والأدوات الكفيلة بتنمية ورعاية القدرات والمهارات البشرية، سنعمل على توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها وسياساتها إتجاه المورد البشري، ثم نعمل على تبيان وسائل وأدوات تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية العصرية وأنظمتها الفرعية.

إن التوجه الإقتصادي الجديد فرض على المنظمات إيلاء الرعاية والإهتمام بالعنصر البشري، فإزدياد دور المعرفة وإنتشارها أدى بالمنظمات إلى الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره مصدر للمعرفة، مركزة بذلك على القدرات الذهنية والفكرية، إذ عرفت مكانة العنصر البشري داخل منظمة الأعمال تغيرات كثيرة ومتنوعة أدت إلى زيادة الإهتمام والرعاية، وذلك نتيجة لزيادة الإقتناع على أنه مورد إستراتيجي يمنح التفوق والريادة بقدر الإعتناء والإهتمام به، وليس عامل منتج للتكلفة يجب تقليلها وتخفيضها، وبذلك إزدادت أهمية إدارة الموارد البشرية وإرتفعت مكانتها إلى المستوى الإستراتيجي، فالحصول على الموارد البشرية وإعدادهم وتحفيزهم والحفاظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع الإدارة الوصول إلى غايتها، وبالتالي يكون من اللازم على أية منظمة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية، بمعنى يجب إدارتها وتنفيذ كل مهامها الأساسية ونظرا لتعدد وتوسع الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية وإزدياد أهميتها، كان لابد من تخصيص إدارة تهم بهذه الموارد، تعمل على توفير هذه الموارد وتنميتها وتطوير هيكلها وتكيفه مع متطلبات النشاط والإستراتيجية وتحديثه حسب تطورات البيئة، ثم تسعى إلى المحافظة على هذه الموارد وصيانتها، وسنعمل من خلال هذا المطلب على تبيان مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها الرئيسية.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية العصرية : نظرا لإزدياد أهمية العنصر البشري داخل منظمات الأعمال، وتغير النظرة إليه من طاقة بدنية وقوة عضلية إلى طاقات ذهنية وعلمية قادرة على الإبتكار والإبداع، موفرة بذلك مقومات البقاء والنمو لمنظمات الأعمال، تغيرت أساليب وفتيات التعامل مع هذا المورد المهم، وكننتيجة لذلك إزدادت أهمية إدارة الموارد البشرية حيث أنها تعتبر من الوظائف الأساسية في المنظمة حسب رواد الفكر الإداري الحديث¹. وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاية الإنتاجية*، إزدياد دوره كقدرات ذهنية وفكرية قادرة على الإبتكار والإبداع في ظل إقتصاد المعرفة.

¹ - د: صلاح الدين محمد عبد الباقي- إدارة الموارد البشرية- الدار الجامعية الإسكندرية 2000- ص15.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية: إن التعاريف التي أعطيت لإدارة الموارد البشرية كثيرة ومختلفة باختلاف وجهات

نظر رواد الفكر الإداري، يمكن تحديد مفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية كما يلي:

- نظرا لتغير هدف إدارة الموارد البشرية نحو تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، فيمكن تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة¹. تعتبر إدارة الموارد البشرية جميع الأنشطة والأعمال المتعلقة بالموارد البشرية ابتداء من تحديد فجوة المهارات والعمل على سد هذه الفجوة، ثم المحافظة على هيكل الموارد البشرية وتنميته والاستفادة منه قدر المستطاع.

- ويعرف (flippo-e) "إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعيينهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة"². حيث يبرز لنا هذا التعريف المفهوم الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، التي تتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية والمتضمنة كيفية الحصول عليها وتنميتها والمحافظة عليها والاستفادة منها حسب ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

- ويعرفها (myres-c و pigros-p) "أما عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية"³. يذهب هذا التعريف إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية الكامن في تعظيم الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية من خلال دفعهم إلى تحرير قدراتهم ومهاراتهم كنتيجة لمحاولة تحقيق الذات إذ تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير الفرص والظروف المناسبة لذلك، وتتحدد في هذا الشأن عدة وسائل وأساليب ونظم تعمل على تحقيق ذلك.

- يتمثل الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في تقديم المساعدة لكل من الأفراد والمنظمات لتحقيق أهدافها⁴. حيث أن إدارة الموارد البشرية تمثل مختلف الأنشطة والوسائل والأدوات التي تمكن من تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، أي تمثل مختلف الممارسات التي تهدف إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، من خلال دفع الأفراد إلى بذل أقصى مجهود وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحفيزهم على بذل أقصى جهد ممكن لهم مع تقييم مجهوداتهم وربط نتائج الأداء ومستوى الجهد المبذول مع الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح على أساس حاجيات الأفراد لتكون أساس بذل الجهود وتعظيم الاستفادة من مهارات وقدرات الأفراد.

- تعتبر وظيفة الموارد البشرية إحدى وظائف المنظمة المساعدة والاستشارية، حيث بدأت تحتل مكانة رئيسية وهامة في نظام الصناعة الحديثة، إذ أنها تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بغية رفع المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة⁵.

1- د: علي السلمي- إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية- الطبعة الثالثة- مكتبة غريب القاهرة- 1985- ص17.

2- د: صلاح الدين محمد عبد الباقي- مرجع سبق ذكره- ص16.

*- تلعب قدرات ومهارات العنصر البشري دورا كبيرا في التأثير على فعالية الاداء، حيث المهارات والقدرات العالية للمورد البشر تؤدي الى رفع كمية الانتاج وزيادة جودته، حيث توجد علاقة طردية بين مستوى المهارات والكفاية الانتاجية، التي تعبر عن كمية وجودة المنتجات خلال فترة معينة.

3- د: صلاح الدين محمد عبد الباقي- مرجع سبق ذكره- ص16.

4- د: راوية حسن- إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية- الدار الجامعية الإسكندرية- 2003- ص15.

5- د: محمد ماهر اعليش- إدارة الموارد البشرية- مكتبة عين الشمس القاهرة- ص28.

- تعتبر وظيفة مساعدة هدفها تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمنظمة وذلك بتفعيل مساهمة الأفراد في عملية التحويل، حيث أنها النشاط الذي يلزم بالتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والمعلومات¹.

- عبارة عن مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعرفة والقدرات المطلوبة وفي الوقت المناسب².

من خلال إستعراض لمختلف التعاريف التي أعطيت لإدارة الموارد البشرية، والتي تصب معظمها في إعتبار أن إدارة الموارد البشرية نشاط قائم على ترشيد أداء الموارد البشرية وتعظيم الإنتفاع منها مع تغطية النقص منها وصيانتها وتنميتها، ونخلص في الأخير إلى إعتبار إدارة الأفراد نظام يتفاعل مع عناصر المنظمة الداخلية كما يتفاعل ويتأثر مع عناصر المحيط الخارجي للمنظمة، ولهذا يجب تكييف هذا النظام حسب التغيرات الداخلية والخارجية وخاصة فيما يخص أساليب ووسائل التنمية والإتصال. فيمكن إعتبار إدارة الموارد البشرية تلك الأنشطة القاضية إلى توفير الموارد البشرية وصيانتها وتنمية القدرات والمهارات لدى الأفراد، وتعظيم الإستفادة منها إلى أقصى حد ممكن، وتتم هذه الأنشطة من خلال عدة وسائل وأدوات كما يمكن أن تتم من خلال إدارة مختصة أو من خلال ممارسة وأداء مختلف الأفراد والوظائف كل حسب إختصاصه، حيث ظهرت الحاجة إليها لحل مشاكل العمالة وتوفير الإحتياجات منها للمنظمة وتعمل على إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية³، كما تطورت وظيفتها أكثر وأخذت من دور المورد البشري بعدا إستراتيجيا يتعلق ببقاء ونمو المنظمة وتدعيم قدرتها التنافسية. إن هذا التعريف يبرز لنا ثلاثة وظائف أو أنظمة فرعية وهي توفير الموارد البشرية وصيانتها وحماتها، ثم تنميتها.

2- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية : إن إدارة الأفراد كغيرها من الإدارات تبلغ أهمية كبيرة في المنظمة كونها تهتم بإدارة مورد إستراتيجي للمنظمة، ولهذا فهي تحظى بإهتمام الكثير من المفكرين، كما نجد لها أهداف تسعى إلى تحقيقها تصب في الأهداف العامة للمنظمة، ويمكن إبراز أهم مساعي إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- جذب وإستقطاب اليد العاملة المناسبة.
 - المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم وإستمرارهم داخل المنظمة.
 - تحفيز وصيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها.
 - مكافأة الأفراد وتعويضهم، أي لا بد أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب للجهد المبذول.
 - تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمنظمة والعمل على خلق جو نفسي مناسب للعمل.
 - توفير الرعاية الصحية والإجتماعية للعاملين.
- أن العناصر السالفة الذكر تمثل أهم المساعي والأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها. وتكتمل الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية من خلال تحقيق ما يلي⁴:
- أن يسند إلى الفرد العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراته.

¹ - PIERRE J.C- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES- VOLUME 2 - UNIVERSITE. SCIENCE Economiques. sociales et politiques de diffusion 1986.

² - j.m perreti- gestion du personnel- vuibert. paris. 1984.

³ - محمد سعيد سلطان- إدارة الموارد البشرية- الدار الجامعية للطباعة والنشر- بيروت ص 22.

⁴ - د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 41.

- أن يسمح للإنسان بقدر من السلطة المناسبة مع المسؤولية التي يتحملها حين ممارسة عمله.
- أن يعلم الإنسان مسبقا الأسس والمعايير التي يتم تقييم أداءه وفقا لها.
- أن يحصل الإنسان على التوجيه الإيجابي والإشراف المساند من رؤسائه.
- أن يوضع الإنسان في مجموعة عمل متجانسة.

إن إدارة الموارد البشرية تهدف أساسا إلى تحرير الطاقات الذهنية والبدنية للإنسان والاستفادة منها بشكل فعال ومناسب وهذا لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري، ويتم هذا من خلال مجموعة من الوظائف تقوم بها الإدارة وهي ¹:

1 تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمنظمة وتقييم طاقاته ومهاراته قياسا إلى متطلبات الأداء وظروفه.

2 تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف وبين الهيكل المتاح والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة.

3 تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حاليا ومستقبلا.

4 تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

5 توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر المورد البشري في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها.

إن الدور الكبير للمورد البشري داخل المنظمة جعلته ينظر إليه كمورد إستراتيجي للمنظمة، يتطلب رعايته والحفاظ عليه. وهذا من خلال تخصيص إدارة لهذا الغرض تسهر على سد حاجيات المنظمة من الكفاءات والمهارات والحفاظ عليها وتطويرها وتنميتها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتشكيل رأس مال فكري يضمن إستمرارية المنظمة وتفوقها التنافسي، وهذا من خلال تفاعل إدارة الأفراد مع عناصر إقتصاد المعرفة والعمل على الاستفادة التامة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3- خصائص إدارة الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة : إن التطورات العلمية والتكنولوجية التي أدت إلى زيادة

دور المعرفة وفرضت ضرورة الإبداع والإبتكار على منظمات الأعمال كأساس للنمو والتوسع، أتت بوسائل وتقنيات

وأساليب ومفاهيم، كان لها تأثير كبير على الفكر الإداري بشكل عام وعلى طبيعة وإدارة الموارد البشرية بشكل

خاص، حيث أدى إنتشار تكنولوجي المعلومات والاتصال إلى تغيير طرق الإتصال ومناهج تبادل والحصول على

المعرفة وإنتاجها، وفي خضم هذه التغيرات العلمية والتكنولوجية أصبحت إدارة الموارد البشرية تتميز بالملامح التالية²:

☞ نظرا لإزدياد دور المورد البشري حيث أصبح مورد إستراتيجي للمنظمة، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية

تتبنى مفاهيم الإدارة الإستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة والتعامل الإيجابي مع

المحيط الداخلي والخارجي وتحديد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

¹ - المرجع السابق- ص46.

² - أ،د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص216.

نظرا للتطورات السريعة في الحقول العلمية والتكنولوجية، ومخلفاتها على بيئة الأعمال ومجالاتها أصبحت إدارة الموارد البشرية تتميز بالتعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتعديل أساليب التعامل مع هذه الموارد بما يتوافق مع تلك التحولات.

التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات وأسس إتخاذ القرارات في شؤون إدارة الموارد البشرية مع التطورات التقنية والتكنولوجية.

التركيز على الإستثمار في الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمة، وذلك بتنمية القدرات الذهنية والفكرية للأفراد، من خلال مفهوم إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة:

شكل رقم (1-5): أبعاد المعرفة



المصدر: أد،د: علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - مرجع سبق ذكره - ص 217.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تتعامل في الأسواق العالمية بحثا عن الموارد البشرية الأفضل.

تعتمد إدارة الموارد البشرية العصرية على تكنولوجيا المعلومات والإتصال من حاسب آلي وتقنيات المعلومات والأنترنت وشبكات الربط الداخلية.

كما أنها تتميز بالسرعة والتنوع والتكيف السريع والتطوير المستمر.

4- أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة:

إن التغيير الذي أوردته تكنولوجيا المعلومات والإتصال سواء على مستوى البيئة الكلية أو الجزئية، في المفاهيم والإتجاهات وأهمها التحول إلى عصر المعرفة والعمولة، كما أدى التوسع والتطور الصناعي وإرتفاع مستويات التعليم والثقافة وإرتفاع تكلفة العمل الإنساني إلى تطور وتغير إدارة الموارد البشرية وتغيير طبيعة علاقتها ونظرتها إلى المورد البشري¹، حيث أفرزت هذه التغيرات تحديات مهمة لإدارة الموارد البشرية ومن بينها:²

- سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وبروز صناعة المعلومات، هذا ما أعطى أهمية كبيرة للمعلومات وجعل إمتلاكها والتحكم في مصادرها شرط أساسي للبقاء وتحقيق التميز، وكون المورد البشري له القدرة على إنتاجها زادت أهميته ودوره في هذا العصر.

- بروز الخدمات بإعتبارها الجانب الأهم في النشاط الإقتصادي.

- بروز الأنشطة الفكرية في تأثيرها الواضح على المنظمات، وهذا من شأنه أدى إلى تغيير نظرة الإدارة للفرد على أنه مصدر للطاقات الذهنية والمعرفية.

¹ - cité dans c. vermot- gaud- la politique sociale de l'entreprise :du projet d' entreprise editions hommes et techniques- 1986- p37.

² - د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 53.

- تزايد حجم المعلومات في تكوين السلع والخدمات بحيث أصبحت النسبة الغالبة من تكلفة الإنتاج، وهذا ما يتطلب تنمية وتدريب الأفراد عليه ويؤخذ على عاتق إدارة الموارد البشرية تحقيق تميز من هذه الناحية إذا كانت يراد لها تحقيق جودة عالية وبمستويات تكلفة منخفضة.
- الإستثمار المكثف لنتاج الفكر الإنساني المتمثل في البحوث والدراسات والتحليلات الفكرية والمبتكرات المستحدثة في مختلف متطلبات الحياة، ويؤخذ على إدارة الموارد البشرية تحدي إنتقاء الموارد ذات طاقات فكرية عالية والإستفادة منها إلى أقصى حد ممكن.
- إنتشار مكثف لتقنيات الحاسب الآلي والإتصالات والإلكترونيات والمزج بينها، وغزوها جميع الإدارات بما فيها إدارة الموارد البشرية، ما يتطلب من هذه الأخيرة إستغلال هذه التكنولوجيات وإستثمارها إلى أقصى حد ممكن.
- قد أدى التطور والتغير في النظم والأوضاع والعلاقات السياسية والإقتصادية إلى إهتمام مكثف بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع.
- كبر حجم المعلومات المتداولة وصعوبة إحكام الرقابة عليها.
- الإبداع والإبتكار لأساليب ووسائل التسيير والتنمية وغيرها.
- التقدّم التقني لوسائل وأساليب العمل، مما يحتم على إدارة الموارد البشرية التجديد والإبتكار والتنمية المستمرة للأفراد.
- إلى جانب ذلك تواجه إدارة الموارد البشرية التغيرات في تركيب القوى العاملة، تغير القيم والإتجاهات للأفراد، التشريعات واللوائح الحكومية، تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية والربحية، تزايد الحاجة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية حتى تصبح أكثر ديناميكية وإستمرارية¹.
- وفي خضم هذه التغيرات والتطورات والتحولات يترتب على إدارة الموارد البشرية، ممارسة وظائفها التقليدية المتمثلة في توفير إحتياجات المنظمة من العناصر البشرية، وتنمية مهارات وقدرات الأفراد، تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد، وغيرها من المهام حيث يترتب عليها تأديتها بوسائل وأساليب حديثة ومعاصرة تناسب متطلبات إقتصاد المعرفة والتطورات البيئية، هذا ويترتب عليها إيجاد ممارسات وإبتكار أساليب عمل وتعامل مع الأفراد جديدة وفعالة تستثمر من خلالها القدرات الذهنية والفكرية لأفرادها وتعظم الإستفادة منها، وتنميتها وتطورها حسب مقتضيات هذا الإقتصاد، فيمكن القول أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تواجه تحديين الأول يكمن في البحث عن الأعداد والأنواع المطلوبة من العاملين ذوي المعرفة للقيام بالعمل بأعلى كفاءة ممكنة بما يساهم في تطور ونمو المنظمة، والتحدي الثاني يكمن في توفير ظروف العمل التي تتيح لهؤلاء العاملين فرصة النجاح وتجعلهم حريصين على بقاء المنظمة وتعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم بالشكل الذي يساعدهم على تحقيق ذلك²، وكل هذا يتم في خضم التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة وفي بيئة ذات أبعاد عالمية مما يزيد من صعوبة أداء هذه المهام.

¹- د: صلاح الدين عبد الباقي- الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية- دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية- 2002-ص413.
²- تيودور ليفيت- ترجمة نيفين غراب- الادارة الحديثة- الدار الدولية للنشر والتوزيع- مصر، كندا- الطبعة الاولى 1994-ص32.

ثانياً: الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية : إن إدارة الموارد البشرية كممارسة تهتم بإدارة وتنظيم الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة، حيث تعمل على تحديد إحتياجات المنظمة من هذه الموارد من خلال تحديد فجوة المهارات، ثم العمل على سد هذه الفجوة إذ تعمل على توفير الإحتياجات بالتنوع والكمية المطلوبة من المهارات، كذلك تعمل على تنمية وتطوير القدرات والمهارات للأفراد وبالتركيز على القدرات العلمية والفكرية، ثم تعمل على صيانة هذه الموارد والمحافظة عليها، وتوفير لها الظروف والمحفزات والإغراءات الكفيلة بحمايتها من الضياع والفقدان خاصة في ظل إقتصاد المعرفة أين يكون إهتمام كبير من طرف المنظمات بالقدرات العلمية والفكرية كأساس لإكتساب الميزة التنافسية، فيتحتّم على إدارة الموارد البشرية حماية هذه الموارد وإستقطاب وجلب ما هو أفضل. من خلال هذا يتضح أن لإدارة الموارد البشرية ثلاث وظائف أساسية تؤثر بها على الموارد البشرية وهي:

1. توفير الموارد البشرية: تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير الموارد البشرية بالتنوع والكمية المناسبين، حيث

تعمل على تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفته الفرد، ثم تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية ثم الإستقطاب وإختيار الأفراد المناسبين¹. إذ أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعمل في هذا الصدد على تخطيط الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتحديد الإحتياجات منها وتحديد فجوة المهارات، ثم القيام بعملية الإستقطاب ومن ثم الإختيار والتعيين، إذ يقع الإختيار على الأفراد الأفضل وذوي المهارات المناسبة.

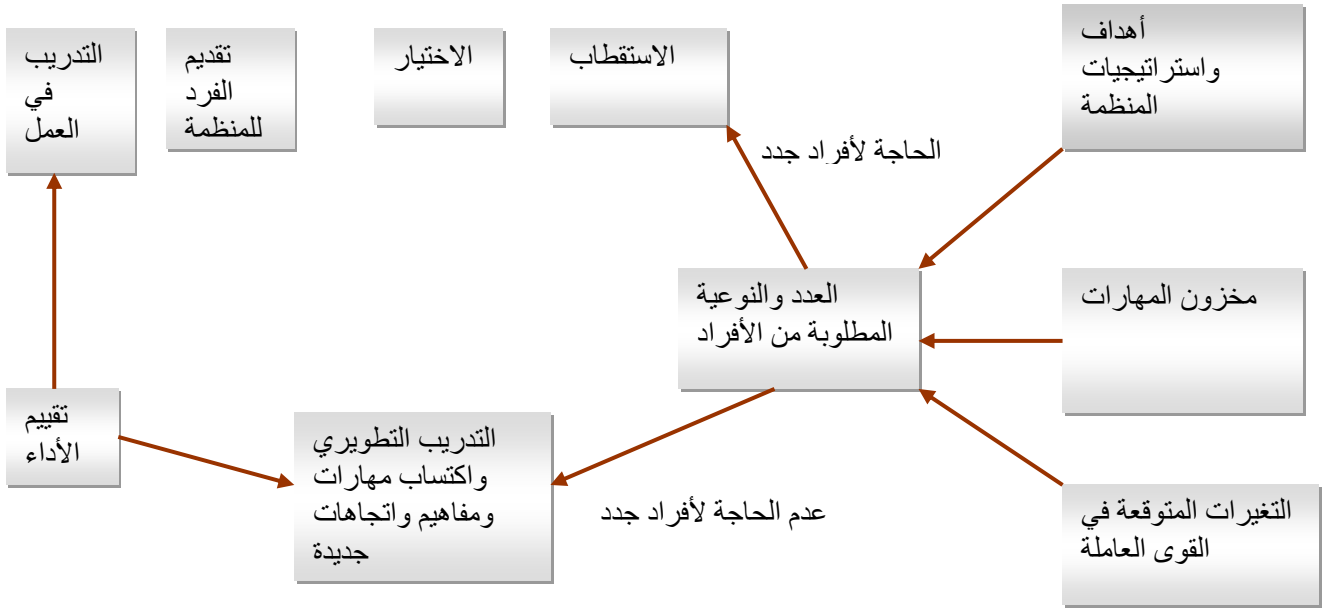
2. تنمية الموارد البشرية : إلى جانب توفير الإحتياجات من الموارد البشرية تقوم إدارة الموارد بتنمية وتطوير قدرات وكفاءات هذه الموارد وإمكاناتها من أجل رفع فعاليتها وتحسين أدائها، وذلك من خلال تقييم أداء الموارد البشرية وتدريبها بشكل مستمر بما يناسب تطور وتغير إستراتيجيات وأنشطة المنظمة وعلى حسب التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، كما تقوم بعملية الترقية كحافز لدفع الأفراد للتنمية والتدريب شريطة أن يتم ربطها بنتائج التقييم، كما تعمل على تحسين وسائل وطرق الإتصال والعلاقات الإنسانية. إن هذه الأنشطة تسمح بتنمية قدرات ومهارات الأفراد وتحرير الطاقات والقدرات العلمية والفكرية لديهم، ومن ثم تعظيم الإستفادة وترشيد الإستخدام لهذه الموارد.

3. الصيانة والمحافظة على الموارد البشرية : بعد توفير الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، يتحتّم على

إدارة الموارد البشرية العمل على الصيانة والمحافظة عليها، حتى لا تتعرض للتسرب والإستنزاف من طرف المنافسين وبذلك يهدد كيان المنظمة، فيجب على إدارة الموارد البشرية إتخاذ إجراءات وأساليب تضمن حماية وصيانة هذه الموارد كالأجور والنقل والخدمات والتأمينات الإجتماعية، ومختلف الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير جميع الإغراءات التي من شأنها أن تؤدي إلى الحفاظ على هذه الموارد وتضمن بقائها بالمنظمة.

¹- د: راوية حسن- إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية- مرجع سبق ذكره- ص02.

الشكل رقم (1-6): العلاقة بين المراحل المختلفة لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: د: راوية حسن- إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص158.

يوضح الشكل أعلاه المراحل والخطوات التي تسيّر وفقها إدارة الموارد البشرية، فهدفها الأساسي تلبية احتياجات المنظمة من القدرات والمهارات البشرية المناسبة، ولذلك فهي تقوم بتحديد مخزون المهارات للمنظمة أو المهارات المتوفرة لديها ثم تحديد المهارات والقدرات المتوقعة وذلك من خلال تحليل أهداف وإستراتيجية المنظمة والتغيرات المتوقعة، ثم يتم مقارنة مخزون المهارات مع المهارات المتوقعة لتحديد العدد والنوعية المطلوبة من المهارات، أي حجم ونوعية المهارات والقدرات البشرية، فإذا كانت المنظمة بحاجة إلى أفراد جدد فبموجب إتباع إجراءات التوظيف من أجل جلب أفراد الجدد وذلك من خلال الإستقطاب والإختيار، وإذا ظهرت عدم الحاجة إلى أفراد جدد يتم الإعتماد على التدريب وتطوير المهارات والقدرات الحالية، ومن مهام إدارة الموارد البشرية هي المتابعة والتقييم المستمر لهذا المورد ومن ثم تدريبه وتطويره بإستمرار.

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة:

يمثل الفرد حجر الزاوية في النظام الإقتصادي الجديد المبني على المعرفة، ولذلك فإن المهارات الفردية والإبداع والإبتكار ليست فقط عوامل للإنتاج، إنما هي أيضاً مصادر للثروة ودوافع للنمو الإقتصادي. وفي التنافس العالمي على المعرفة والمواهب تصبح تنمية الموارد البشرية إستراتيجية شديدة الأهمية بالنسبة إلى الأمم والمنظمات لكي تكسب الميزة التنافسية، ولهذا يجب رعاية هذا المورد والإهتمام به، فلا يكفي توفير هذه الموارد وحفظها بل يجب متابعتها وتنميتها بما يناسب ويتلاءم مع إستراتيجيات المنظمة وأهدافها وكذا التطورات التكنولوجية والعلمية الحادثة في مجال الفكر الإداري، فلكون أن الإهتمام بالمعرفة في تزايد مستمر وإنتشار تكنولوجيا المعلومات والإتصال بشكل واسع، أدى إلى سرعة تقادم التكنولوجيات والأساليب والأفكار والتقنيات، مما أوجب ضرورة تكييف وتحديث الفكر البشري بإستمرار بما يتواءم ويناسب هذه التطورات، أي إغفال أو تقاعس عن متابعة ومواكبة هذه التطورات يجعل من الفرد عاجز عن الإبتكار والإبداع والمساهمة في التحديد، فلهذا يتطلب على المنظمة تنمية أفرادها وتشجيعهم على متابعة

وتعلم الفنيات والتقنيات الجديدة في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية، فمن هنا تظهر أهمية تنمية الموارد البشرية في تكييف الفرد مع محيطه الخارجي وتقنيات عمله المتجددة والمتطورة باستمرار وتجعله يواكب تطورات الفكر الإداري والعلمي بصفة عامة، فعلى إدارة الموارد البشرية تنمية أفرادها وتشجيعهم على ذلك سواء كانت التنمية منظمة من طرف الإدارة أو كانت ذاتية أي من تلقاء أنفسهم. فسنعمل في هذا المطلب على توضيح مفهوم تنمية الموارد البشرية، ثم تحديد أساليبها وأدواتها الحديثة التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات العلمية والفكرية للأفراد.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية كما سبق وأن ذكرنا تحتل أهمية كبيرة في خضم الصراعات والمنافسات بين المنظمات المختلفة من أجل إمتلاك والسيطرة على الموارد النادرة، حيث أن الأسبقية الأولى لتحقيق الفعالية الإدارية ينبغي أن توضع لإنتقاء وتنمية القيادة التنفيذية¹، ولهذا كان من الضروري الإهتمام بهذه الموارد وتمييزها والحفاظ عليها، وخاصة في ظل التطور العلمي والتكنولوجي لأساليب التنمية والتدريب للموارد البشرية، وهذا ما ولد أساليب وتقنيات حديثة للتنمية هذا العنصر الرئيس لكل نشاط، وقد أضفى ظهور وتوسع تكنولوجيا المعلومات والإتصال طبيعة جديدة على عملية تنمية وتدريب هذا المورد من حيث الخصائص والوسائل والكيفية التي تتم بها، فيمكن توضيح تعريف تنمية الموارد البشرية وأهميتها وخصائصها في ظل إقتصاد المعرفة كالتالي:

1 تعريف تنمية الموارد البشرية : قبل التطرق إلى تعريف تنمية الموارد البشرية يجب التفريق بين مفهوم التنمية البشرية ومفهوم تنمية الموارد البشرية، فأما التنمية البشرية فهي مفهوم واسع يهتم بالعنصر البشري كإنسان، فهي "عملية توسيع القدرات والإنتفاع بها"² فحسب هذا التعريف التنمية البشرية تتناول جانبيين الأول تنمية القدرات والثاني الإستفادة منها. كما أن التنمية البشرية تؤكد على توسيع الخيارات اللامتناهية للأفراد³، كما يمكن إعتبار التنمية البشرية كمدخل إستثماري لتنمية الموارد والكفاءات البشرية وهي مدخل لإستثمار الموارد البشرية فهي جهد إستثماري يركز على زيادة المعارف والكفاءات لجميع أفراد المجتمع القادرين على العمل⁴.

أما تنمية الموارد البشرية: كمفهوم يركز على إستثمار الأموال في تنمية العنصر البشري كمورد للعملية الإنتاجية، فهنا ينظر إلى الإنسان كرأس مال للعملية الإنتاجية. فيمكن التعرف على تنمية الموارد البشرية على أنها "عملية إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعرفة والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المنظمة"⁵. فحسب هذا التعريف تكمن أدوات تنمية الموارد البشرية في التدريب وتقييم الأداء. وينظر مفهوم تنمية الموارد البشرية للإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج مثله في ذلك مثل رأس المال المادي والأرض يقاس

¹ - د: الطيب حسن ابشر- التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العلمية- دار الجيل- ص 10.
² - د: عبد القادر محمد عبد القادر عطية- اتجاهات حديثة في التنمية- الدار الجامعية الإسكندرية- 2003- ص 49
³ - د: بوحنية قوي- نحو منظور متكامل لفهم التنمية البشرية- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية والاندماج في إقتصاد المعرفة- 2004- ص 3.
⁴ - د: قدي عبد المجيد- إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة- مرجع سبق ذكره- ص 1.
⁵ - د: صالح مفتاح- إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف- مرجع سبق ذكره- ص 17.

جدواها بالعائد الناتج عن الأموال المستثمرة في هذا المجال¹. كما ينظر إليها على أنها الإستخدام الأمثل للموارد البشرية وإعدادها والحفاظة عليها والتدريب ورفع الكفاءة"². كما عرفها الدكتور أحمد منصور "على أنها تعمل على تحريك وصقل المواهب وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في مختلف الجوانب العلمية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة لتمكين الفرد من أداء عمله وفهم محيطه وتقنيات عمله"³. وعلى هذا فتنمية الموارد البشرية تركز على رفع القدرات والمهارات للأفراد من أجل تمكينهم من أداء عملهم بكفاءة داخل العملية الإنتاجية فهي عملية إستثمارية يرحى من ورائها عائد، وحتى تكون ناجعة لا بد من إدماج هذه العملية ضمن القرارات الإستراتيجية وربطها بالأداء الفعلي وإحتياجات المنظمة، ولا بد من التكامل بين الموارد البشرية وباقي موارد المنظمة كما يجب أن يكون تكامل بين سياسات الموارد البشرية. فتنمية الموارد البشرية هي تلك الأساليب والتقنيات التي تعمل على تحسين الموارد البشرية للمنظمة ورفع أدائها وجودتها.

2 أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية : تبلغ عملية تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة خاصة في ظل إقتصاد المعرفة، أين تكون الحاجة ماسة للإبتكارات والإبداعات فتحل تنمية الموارد البشرية لتغطية العجز في إنتاج الإبتكارات والإبداعات كأساس للتنافس والنمو، وذلك من خلال تنمية القدرات الذهنية والعلمية للأفراد، بالشكل الذي يسمح لهم بتفعيل قدراتهم العلمية والفكرية، وإعطاء المزيد من الأفكار والمساهمة في التحدد والتطوير، فإذا كانت تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى رفع القدرات والمهارات، "فإن إرتفاع مستوى المهارات والقدرات للموارد البشرية يعني عن بعض الموارد ويزيد من حجم الإنتاج"⁴. حيث يستطيع الأفراد ذوي المهارات والقدرات البشرية العالية توسيع المهام والأعمال التي يمكن أن ينجزونها من حيث الكمية ومن حيث النوعية، إذ يسمح لهم ذلك المستوى العالي من القدرات والمهارات بزيادة السرعة في الأداء كما يسمح لهم بتأدية عدة أنواع من المهام الأمر الذي يقلص حجم الحاجة إلى موارد أخرى كان من المفروض توفيرها لإنجاز تلك الأعمال، فإذا كانت تنمية الموارد البشرية تسعى إلى تمكين الأفراد من أداء عملهم وفهم متغيرات محيطهم، فيمكن إبراز أهميتها وأهدافها في النقاط التالية:

- رفع قدرات ومهارات الأفراد في العملية الإنتاجية.
- تحسين أداء الأفراد ورفع إنتاجيتهم.
- توفير للمنظمة المهارات والقدرات اللازمة والمناسبة.
- تمكين الأفراد من أداء عملهم وإنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية عالية.
- تمكين الأفراد من فهم متغيرات محيطهم وتفسيرها.
- تساعد الأفراد على متابعة ومسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية.

¹ - د: عبد القادر محمد عبد القادر عطية- مرجع سبق ذكره- ص50.

² - د: عزوي أعمار، مصيطني عبد اللطيف- تأهيل الموارد البشرية في ظل التقنيات الحديثة- مرجع سبق ذكره- ص252.

³ - د: أحمد منصور- قراءات في تنمية الموارد البشرية- وكالة المطبوعات الكويت- 1975- ص195. بتصرف.

⁴ - د: عدلى علي أبو طاحون- إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية- جامعة المنوفية- 2000- ص39.

- تحفيز الأفراد على بذل المزيد من الجهد في أداء العمل.

- تساهم في سد فجوة المهارات بالمنظمة.

3 خصائص تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة: إن الانتشار الواسع لشبكات الإتصال ونقل المعلومات

والمعرفة أصبح يشكل فرصاً هامة وكبيرة لتعليم وتدريب الأفراد في مختلف المجالات، ويفرض تحديات على الموارد البشرية تتمثل في سرعة تقادم الأفكار والإبتكارات العلمية والتكنولوجية كما تظهر ضرورة متابعة تلك التطورات ومسايرتها عن طريق التدريب والتنمية المستمرة، فلما كان التغيير في طبيعة الإقتصاد وظهر توجه نحو إقتصاد جديد قائم على المعرفة كعنصر من عناصر الإنتاج وكمنتجات نهائية، تغيرت خصائص ومميزات التعامل مع المورد البشري إلى كونه مصدر الطاقات العلمية والفكرية القادرة على الإبداع والإبتكار، إذا ما أحيط بالرعاية اللازمة لذلك من تنمية وتدريب وتحفيز وغيرها، وباعتبار عملية تنمية الموارد البشرية إحدى أساليب التعامل مع الموارد البشرية التي تجعله يواكب ويستمر في التفكير والإبداع، فقد تغيرت خصائصها ومميزاتها بما يتوافق مع متطلبات وتطورات إقتصاد المعرفة، إذ أن إنتشار تكنولوجيا المعلومات والإتصال بتقنياتها المختلفة، أتاح أمام إدارة الموارد البشرية فرص كبيرة لإتمام عملية تنمية الموارد البشرية، حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات والإتصال فرصة التنمية المستمرة والفعالة، كونها متاحة ومتوفرة بخدماها التعليمية والتدريبية في أي مكان وزمان، فلا دور للحدود الإقليمية والعرقية في عملية التنمية، فكل الأفراد متساوون في فرص التدريب والتعليم أمام هذه التكنولوجيا التي غيرت من خصائص التعامل بين الأفراد، كما أن التنمية عن طريق تكنولوجيا المعلومات والإتصال تتميز بكبر سعة المحتوى العلمي وذلك لما توفره هذه الوسائل من معلومات وبرامج متنوعة وعديدة، وهذا ما يجعل هذا النوع من التنمية يتميز بالكثافة والتنوع، حيث أن " توفير مصادر المعلومات والمعرفة الحديثة يعد أساساً لعملية تنمية الموارد البشرية الحديث ومهما حاولت الوسائل التقليدية من تحديث مقتنياتها لا يمكنها الإحاطة بالإنتاج الفكري الضخم في زمن ثورة المعلومات والإتصالات الذي يتزايد الإنتاج فيه تزايداً مطرداً"¹.

كما أنها تتميز بالشمولية وإنخفاض التكلفة، حيث أن إمكانية أي فرد استخدام أو المشاركة في هذه الشبكات بسهولة يتيح للجميع التعلم والإستفادة من هذه الأخيرة وبالتالي تنمية المهارات، كما يحقق هذا الانتشار الواسع شمولية جميع الأفراد الذي يؤدي بدوره إلى شمولية التنمية للأفراد بمختلف أماكنهم ونزعاتهم. كما أن إنتشارها وتوفرها في المنازل والمحلات وأماكن العمل يخفف من التكلفة إلى أدنى حد لها، وذلك من خلال تخفيض مصاريف التنقل وتوفير وسائل تعليم تقليدية كالكتب والمحلات والجرائد وغيرها، فجاءت شبكات المعلومات والإتصال العالمية وسيلة حديثة تفتح الآفاق للباحثين للتجوال عبر العالم الإلكتروني من خلال المواقع الإلكترونية التي تتيح للباحث الوصول إلى مصادر معلومات حديثة ومتنوعة وعديدة عبر قواعد البيانات والمعلومات سواء النصية وغير النصية والفهارس والأدلة، عدا ما ينشر إلكترونياً من كتب ودوريات وبرامج تدريب على العمل، لتكون بشموليتها وتنوع

¹ - النادي العربي للمعلومات- مدى إفادة الانترنت للباحثين في مجال البحث العلمي- www.arabcin.net/ar- تاريخ الإطلاع: 2005/06/08..

موضوعاتها وسرعة الوصول إليها دون حدود جغرافية أو لغوية أو زمنية مكتملة لما يجده المتدرب من مصادر تقليدية في المكتبات.¹

كما أنها تتميز بالاستمرارية والتجديد المستمر وذلك لتعدد وتنوع مصادر الحصول على البرامج والمعلومات في هذه الشبكات، والتي تعتمد على المشاركات والمبادرات الصادرة عن مختلف الأفراد والمنظمات بمختلف أنواعها، وهذا ما يجعل محتوياتها في تجدد وتطور مستمر والذي بدوره يؤدي إلى إستمرارية تنمية الموارد البشرية والمتابعة المستمرة لها. كل هذه الخصائص وغيرها من الخصائص الإضافية التي أفرزتها التقنيات الحديثة للمعلومات وطرق استخدامها المتطورة على تنمية الموارد البشرية جعلت من الإطار العام للبحث والإسترجاع للمعلومات عنصراً دائماً حركية والفاعلية مع متغيرات العناصر الأخرى المرتبطة به كشبكات الإتصال عن بعد والبحوث في مجالات علمية.²

ثانياً: أساليب تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: إن عملية تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة ملحة في ظل التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية المستمرة، فهي كعميلة تقوم على تنمية القدرات والمهارات للأفراد بهدف رفع مستوى أدائهم في العملية الإنتاجية، من خلال الإختبار السليم والتدريب المستمر والتقييم الموضوعي والتعويض العادل³، وتعمل على تمكين الأفراد من فهم متغيرات وعناصر عملهم ومهامهم وتعمل على توفير الموارد البشرية اللازمة للمنظمة بالكمية والنوعية، ولأجل الوصول إلى غرضها وهدفها الرئيسي فهي تستخدم عدة أساليب منها التدريب والتكوين والترقية والإتصال والعلاقات الإنسانية. وقبل ذلك يجب التطرق إلى آليات تنمية الموارد البشرية.

1. آليات تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة:

لقد أصبح إهتمام المنظمات اليوم منصبا على التحكم في مصادر المعلومات والمعارف بإعتبارها أساس التنافس، ولهذا تعمل على إدارة وتسيير رأس مالها المعرفي بكفاءة، كما أنها تهتم بتنمية وتطوير القدرات والمهارات الذهنية للأفراد بإعتبارها مصدر للمعرفة، ولهذا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى إستغلال مختلف الفرص العلمية والتكنولوجية المتاحة أمامها وخاصة ما تعلق بتكنولوجيا المعلومات والإتصال التي توفر فرصا وإمكانيات هائلة لتنمية الموارد البشرية من خلال التركيز على تنمية المعارف والأفكار لدى الأفراد فهي تعد وسيلة فعالة لعملية تنمية الموارد البشرية، وهذا من خلال آليات نذكرها فيما يلي⁴:

- تخطيط القوى العاملة: بتحديد النوعيات والمهارات والأعداد، وتحديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة.

- تعديل هيكل القوى العاملة: بالتخلص من النوعيات غير المطلوبة وجلب النوعيات المطلوبة.

- تأكيد هيكل المهارات الجديدة: بتصميم برامج التدريب، تقديم وقياس كفاءة الأداء، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل.

¹ - نفس المرجع.

² - نفس المرجع.

³ - أ.د: علي السلمي- السياسات الإدارية في عصر المعلومات- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- 1995- ص224.

⁴ - د: عزوي أعمار، مصيطفى عبد اللطيف- مرجع سبق ذكره- ص254.

- تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة: بتعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت، تعديل نظم الإستخدام والتعاقد وشروط العمل، تعديل نظم المزايا، تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية.
- كما تتطور وتتجدد المنظمات من خلال تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والإبتكار وذلك من خلال العناصر التالية:
- التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية: بالإختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل عن الأداء.
- خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين العاملين بالمشاركة في الإدارة، العمل الجماعي في فرق، الوحدات المستقلة، تشجيع الإبتكار.
- توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات: بالإتصالات المباشرة من خلال عقود، الإستفادة من خبرات الأفراد والباحثين، الدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة.
- فتكنولوجيا المعلومات والإتصال تساعد وتثري عملية تنمية الموارد البشرية كما يلي:

- 1 - إن التدريب كنشاط تأهيلي في حقول مهنية وعملية، أتمدت له وسائل عديدة لضمان إيصال أفضل المعارف الجدية وتبادل الخبرات بين المشاركين، لكنه أمسى سهلا في البيئة الحالية، بل أنه تعدى التدريب في الحقول البسيطة إلى أكنثها تعقيدا.
 - 2 - مساعدة الموظفين علي خدم ة أنفسهم من خلال إستخدام خاصية الخدمة الذاتية المستندة إلى الأترنت لتشغيل الأعمال الروتينية وبذلك يتم خفض التكاليف الإدارتي لعملية تنمية الموارد البشرية .
 - 3 -تسمح تكنولوجيا المعلومات بالإتصال بمراكز البحوث والمؤسسات العلمية، وبالتالي الحصول على المنتجات العلمية بأقل التكاليف وفي أسرع وقت.
 - 4 -تسمح تكنولوجيا المعلومات لإدارة الموارد البشرية بالإتصال بالباحثين ومراكز التكوين والتدريب، والحصول على برامج تنمية وتدريب فعالة.
 - 5 -يمكن للعمال والموظفين التحوال عبر مختلف المواقع العلمية التي تزودهم بالمعلومات والمعارف التي تنمي قدراتهم الفكرية والعلمية.
 - 6 -ويمكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تعزيز نوعية التعليم والتعلم وتقاسم المعارف والمعلومات. وبالتالي فهي تعزز وتقوي نوعية الكفاءات والمهارات الذهنية والفنية لدى الأفراد.
- مما سبق يتضح أن ملامح تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة قد تغيرت، كما برزت تكنولوجيا المعلومات والإتصال كوسيلة فعالة في تطوير وتحسين هذه العملية. كما أصبحت عملية تنمية الموارد البشرية تركز أساسا على القدرات الذهنية والفكرية كأساس للإبداع والإبتكار المستمر، وذلك من أجل تدعيم وتنمية الميزة التنافسية للمنظمة المبنية والمدعمة بالإبتكارات والإبداعات.
- 2. نشاطات وأساليب تنمية الموارد البشرية :** كما سبق وأن ذكرنا أن عملية تنمية الموارد البشرية تتم من خلال مجموعة من الأنشطة والأساليب تهدف في مجموعها إلى صقل المواهب وزيادة القدرات والمعارف

والمهارات للأفراد وتكثيف أفكارهم ومعارفهم مع التطورات العلمية والتكنولوجية وحسب الإستراتيجيات والسياسات المتبعة من طرف المنظمة حتى يتم تحقيق هدفها بأعلى فعالية، ويفترض أن تكون تلك الأنشطة متناسقة ومتكاملة فيما بينها حتى تؤدي الغرض من ممارستها وتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

● **تقييم الأداء:** تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية من أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تطوير وتنمية القدرات والمهارات للأفراد، فعملية تقييم الأداء تعمل على مراقبة ومتابعة أداء الأفراد وتصحيحه وهذا من شأنه أن يساهم في تشجيع الأفراد على بذل المزيد من الجهد، وتطوير قدراتهم وتنميتها بما يناسب تأدية أعمالهم بأقصى فعالية. حيث يمكن تعريفها على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لمكافئتهم بقدر ما يعملون ويثخون وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تم على أساسها مقارنة أدائهم بما لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل¹. ويعرف الدكتور كامل بربر تقييم الأداء بأنه: «عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازاته في عمله وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل»². ويهدف برنامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

1- تسهيل تنمية وتطوير الفرد.

2- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع إستغلالها.

3- المساعدة في التخطيط للقوى العاملة.

4- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.

من خلال هذا يظهر أن تقييم أداء الأفراد يعتبر وسيلة مهمة لتنمية الموارد البشرية. حيث أظهرت دراسة أجريت حول التقييم أنه يساعد في تحسين مستوى الأداء الماضي³. فبذلك يعتبر التقييم أداة مهمة وفعالة وضرورية لعملية تنمية الموارد البشرية.

● **التدريب:** يعتبر التدريب وسيلة مهمة وأساسية لعملية تنمية الموارد البشرية فمن خلال عملية التدريب يتم زيادة ورفع قدرات الأفراد وتلقينهم المعارف والأفكار.

● **الترقية:** تعتبر الترقية وسيلة مهمة في تنمية الموارد البشرية كونها تحفز وتشجع الأفراد على تطوير قدراتهم ومهاراتهم وخاصة فيما يتعلق بالقدرات والمهارات المعرفية والفكرية، وهذا إذا كانت الترقية على أساس الأداء، حيث تهدف عملية الترقية إلى توفير الظروف المساعدة على حفز الأفراد، كما تساهم في حفظ وحماية الأفراد المتميزين وذوي الكفاءات والمهارات العالية وخاصة منها العلمية، وجذب الأفراد المتميزين من خارج المنظمة⁴. وبهذا تساهم عملية الترقية في تنمية الموارد البشرية

¹ - د: مهدي حسن زويلف- إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي عمان- 1993- ص286.

² - د: كامل بربر- إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي- المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء بيروت- 1997- ص12.

³ - د: مصطفى كامل؛ إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ 1994؛ ص282.

⁴ - د: عادل حسن- العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال- الإسكندرية- المنشأة العامة- 1963- ص150.

بقسط أكبر، فهي نشاط من أنشطة تنمية الموارد البشرية. كما تساهم عملية نقل الأفراد في توسيع معارفهم وإكسابهم مهارات جديدة، حيث يمكن أن يكون النقل دائم أي دون عودة إلى العمل السابق وقد يكون مؤقت¹، فهو يتمثل في نقل الأفراد من عمل إلى آخر ليس بغرض الترقية ولكن بهدف إكساب الفرد لمهارات وقدرات جديدة من خلال مزاولته لوظيفة مغايرة²، فكلاهما يساهمان في تنمية وتعدد مهارات وقدرات الفرد. وقد حدد المشرع الجزائري مفهوم الترقية والأساس الذي تتم عليه، حيث تنص المادة 61 من قانون علاقات العمل على ما يلي: "تتجسد الترقية في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب السلم المهني. ويكون حسب المناصب المتوفرة وتبعاً لأهلية العامل وإستحقاقاته"³.

● **الإتصال:** يساهم الإتصال بقدر كبير في عملية تنمية الموارد البشرية، كونه يتيح للفرد الحصول على المعلومات والمعارف من مصادرها المختلفة، فلقد لازم الإتصال الإنسان منذ وجوده وهو يشمل جميع مجالات حياته، حيث توجد العديد من التعاريف التي أعطيت لهذا النشاط الإنساني ونأخذ التعاريف التالية:

- الإتصال يتناول الأفكار، المعلومات ويستخدم وسائل الإتصال مع وجود شخص مرسل إليه يتفهم ما يقصده المرسل.⁴

- الإتصال هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة إتصال إلى الطرف الأخر.⁵

- الإتصال هو تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر⁶، كما يعتبر وسيلة لتبادل الأفكار والمعلومات من أجل توضيح الوضع وتحسينه وتطويره.⁷

من خلال التعاريف السابق ذكرها يتضح أن الإتصال هو عملية تتضمن نقل أفكار أو وجهة نظر أو معلومات إلى طرف آخر، تتطلب المرسل والمرسل إليه والرسالة من خلال وسائل إتصال، ونجد اليوم أن الإتصال أصبح ذو فعالية كبيرة، إذ يساهم بقدر كافي في تنمية قدرات ومهارات الأفراد. فهو نشاط من أنشطة تنمية الموارد البشرية.

● **العلاقات الإنسانية:** تعتبر أحد الأنشطة المساعدة على تنمية الموارد البشرية إذ تتيح تفاعل الأفراد فيما بينهم، وهذا يساعد على تبادل الأفكار والمهارات بينهم، وبالتالي المساهمة في تنمية الموارد البشرية. فيمكن إعتبار العلاقات الإنسانية" ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المنظمة

¹ - د: أمين أحمد عوض العالم- إدارة العمال والموظفين- دار النهضة العربية في الإسكندرية القاهرة- 1963- ص150

² - عبد الله ولد عمر- تنمية الموارد البشرية في المؤسسة- مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية- تخصص مالية- المركز الجامعي معسكر- ص82.

³ - د: محمد الصغير بعلي- تشريع العمل في الجزائر- دار العلوم للنشر والتوزيع عنابة- 2000- ص65.

⁴ - د: عبد الغفور بونس- نظريات التنظيم والإدارة - المكتب العربي الحديث الإسكندرية- 1997- ص201.

⁵ - د: احمد ماهر- السلوك التنظيمي مدخل اتخاذ القرارات - الدار الجامعية الإسكندرية- 2003- ص341 .

⁶ - د: عبد الغفار حنفي- السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد - المكتب العربي الحديث الإسكندرية- 1993 - ص388.

⁷ - T.M.LILICO- managerial communication- newyork porgamon press 1972- p10.

كمجتمع بشري، لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإشباع الاجتماعي والنفسي للعمال، فضلا عن تهيئة ظروف عمل ملائمة لرفع مستوى الإنتاج كما وكيفا"¹.

تعتبر الأنشطة والأساليب السابقة أدوات تنمية الموارد البشرية يجب أن تكون متكاملة ومنسقة لكي تؤدي إلى تنمية الموارد البشرية، ويعتبر التدريب من أهم تلك الأساليب إذ يعتبر أساس عملية تنمية الموارد البشرية. وحتى يتم تحقيق تنمية مستمرة ومتسارعة لكفاءات ومهارات الموارد البشرية في مختلف المستويات، يجب على إدارة الموارد البشرية ممارسة الأنشطة التالية فيما يخص الموارد البشرية بتناسق وتكامل وفعالية، وهي الاختيار السليم للعناصر الواعدة، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي للأداء، التعويض العادل والمجزي والمتكافئ مع الإنجاز والأداء². بهذا يمكن للمنظمة تكييف مواردها وقدراتها الفكرية والعلمية مع متطلبات ومقتضيات إقتصاد المعرفة، وتأهيلها إلى المستوى الذي يمكن لها الإبداع والإبتكار، وبذلك تكون المنظمة مؤهلة للنمو والتوسع في بيئتها، وقادرة على إكتساب ميزات تنافسية بشكل مستمر ومتواصل.

¹ - د: إبراهيم عبد الهادي المليحي- استراتيجيات وعمليات الإدارة- المكتب الجامعي الحديث- 2002- ص55.
² - أ،د:علي السلمي- السياسات الإدارية في عصر المعلومات- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- 1995- ص224.

خاتمة الفصل الأول:

لقد أدت التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية إلى بروز اتجاه إقتصادي جديد قائم على المعرفة، والذي بدوره كان له أثر على بيئة الأعمال حين غير من طبيعة عناصرها وأهم العلاقات القائمة بين متغيراتها، وأصبحت تحمل تحديات وتغيرات كبيرة لمنظمات الأعمال، وكان من أبرزها تغيير الأسلوب والفكر الإداري لها، بما يناسب متطلبات وخصائص بيئة الأعمال المعاصرة، كما أدى ذلك إلى تغيير النظرة إلى العنصر البشري حيث إزداد دوره في إنتاج المعرفة والإبتكار، وهذا ما جعله مورد مهم لها، وجعله يبرز كمورد أساسي لنمو وبقاء المنظمة، هذا ما غير من خصائص وأساليب إدارة الموارد البشرية وجعلها نشاط إستراتيجي يحظى بإهتمام الإدارة العليا، الأمر الذي أدى إلى تغيير وتطوير أساليب التعامل مع الموارد البشرية، سواء ما تعلق بتوفير هذه الموارد أو صيانتها وحمايتها أو ما تعلق بتنميتها، ولقد حظيت هذه الأخيرة بدعم ومجهود كبير كونها تتصل بإحدى الجوانب المهمة بالموارد البشرية، والتي كان التغيير والأثر منصبا عليها وهي القدرات والمهارات، فتتمية الموارد البشرية تهتم بتنمية وتكليف القدرات والمهارات للأفراد، وتزداد أهمية حينما يتعلق الأمر بالمهارات والقدرات العلمية والفكرية كونها أساس إنتاج المعرفة وأساس الإبتكار والإبداع التي تعد ضرورية وأساسية في ظل بيئة تحكمها قوانين ومتطلبات إقتصاد المعرفة، وفي ذلك يعد أسلوب التدريب وسيلة مهمة وأساسية لعملية تنمية الموارد البشرية وفق مقتضيات إقتصاد المعرفة، من خلال هذا الفصل يمكن إستنتاج النقاط التالية:

- نظرا لأهمية المعرفة في مجال الإنتاج وأهميتها كمنتج في حد ذاته في ظل إقتصاد المعرفة ونظرا للتغيرات والمتطلبات الجديدة لبيئة الأعمال يتطلب من منظمات الأعمال السعي إلى تكوين مهارات وقدرات فكرية وعلمية قادرة على الإبداع والإبتكار بشكل مستمر وقادرة على إنتاج المعرفة. وهذا يتطلب منها الإهتمام بالموارد البشري بدءا من توفير الحاجيات إلى الحماية والصيانة ثم تنميتها.
- يعتبر التدريب من أساليب وأدوات تنمية الموارد البشرية.
- لقد كان أثر إقتصاد المعرفة كبيرا على بيئة الأعمال وخاصة البيئة التنافسية وعلاقتها بالمنظمة، والتي أصبحت تحمل تحديات كبيرة وتتطلب إمتلاك مزايا تنافسية قائمة ومدعمة بالإبداع والإبتكار.
- لقد كانت إدارة الموارد البشرية شديدة التأثر بالتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، أدت بها إلى تغيير وتطوير أساليب التعامل مع الموارد البشرية، وزادت من أهميتها داخل المنظمات بإزدياد أهمية المورد البشري.
- من بين الأساليب التي تغيرت من إدارة الموارد البشرية نجد تنمية الموارد البشرية حيث أصبحت تركز بشكل أساسي على تنمية وتطوير القدرات والمهارات العلمية والفكرية، كأساس لتدعيم الميزة التنافسية.
- لقد أصبحت تقاس فعالية وكفاءة الموارد البشرية بالقدرة على الإبتكار والإبداع، ومدى مساهمتها في التجديد والتطوير وبالتالي قدرتها على المحافظة على المنظمة وزيادة فرصها في النمو والبقاء.

يعتبر التدريب وسيلة فعالة لتكثيف الموارد البشرية مع متطلبات إقتصاد المعرفة وتغيرات وتطورات بيئة الأعمال، وحماتها من التقادم والزوال.

تلعب الموارد البشرية دورا كبيرا في إنتاج المعرفة، والإبتكار والإبداع، وبذلك المساهمة في تدعيم والمحافظة وتنمية الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي المساهمة في بقائها ونموها في بيئة تحكمها تداعيات ومقتضيات إقتصاد المعرفة.

من خلال هذا نكون قد أجبنا على الإشكالية المتعلقة بهذا الفصل وهي: ما هي آثار إقتصاد المعرفة على طبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئة الأعمال من جهة وبينها وبين مواردها البشرية؟ حيث أدى إقتصاد المعرفة إلى تغيير العلاقة والنظرة بين المنظمة وبيئتها في الإتجاهين، إذ أصبحت هذه الأخيرة تتطلب التنافس من خلال إمتلاك مزايا تنافسية قائمة على التجديد والتطوير المستمر، في حين أصبح المورد البشري مصدر للتجديد والتطوير. بما يتميز به من قدرات ومهارات ذهنية وفكرية.

لما عرفنا خصائص ومتطلبات التنافس في ظل إقتصاد المعرفة والعولمة والتي تفرض إمتلاك ميزة تنافسية كأساس للبقاء والإستمرار، فسنعوم من خلال الفصل الموالي بدراسة دعائم ومصادر الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، ودور المورد البشري ذو القدرات الفكرية والذهنية في تدعيم الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

إن التطورات والتغيرات الذي حدثت على الصعيدين العلمي والتكنولوجي، أدت إلى تغيرات مذهلة في العلاقات الإقتصادية والإجتماعية ومناهج العمل بها، فكان لهذه الأخيرة تأثيرا كبيرا على بيئة الأعمال، وعناصرها الأساسية من خلال التأثير على نمط العمل والتصرف بها، ومن ثم برز فكر جديد للإدارة تدعمه وتركيزه تكنولوجيا المعلومات والإتصال، فظهر هذا الإتجاه الإداري نتيجة لإنتشار وإزدياد أهمية المعرفة في العصر الحالي، والمرتکز على مفاهيم الجودة الشاملة والميزة التنافسية كأساس للبقاء والإستمرار، ف بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المنظمات بدرجة غير مسبوقة ، جعل المنظمة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لإكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقعها في الأسواق أو على الأقل المحافظة عليه لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، والتصدي لتحديات المنافسة ومخاطرها.

فقد ظهرت أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال كمورد للإبتكارات والإبداعات، ومصدر لإنتاج المعرفة التي تدعم نشاط المنظمة وتمكنها من الإستمرار والبقاء، على إعتبار أن الإبتكار والإبداع في ظل إقتصاد المعرفة بات ضروري للمحافظة على الميزة التنافسية وتنميتها، وهذا من أجل المحافظة على بقاء المنظمة ونموها وتوسعها، إذن التنافس عن طريق الميزة التنافسية أصبح ضروري وأساسي لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في ظل إقتصاد المعرفة، ولما كان إقتصاد المعرفة يفرض على المنظمات الإبتكار والإبداع كأساس للتجديد والنمو وإنتاج المعرفة، التي هي أساسها القدرات الذهنية والفكرية للإنسان تحتم عليها الإهتمام بهذا الأخير وتنمية قدراته ومهاراته من أجل تمكينه من الإبداع والإبتكار ومواكبة مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية ومسايرتها عملا وفكرا، حتى يستطيع المساهمة في التجديد وتوسيع المنظمة وتطويرها، إذن كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية وتنميتها في ظل إقتصاد المعرفة وما هي متطلباتها ودعائها الأساسية.

فبعد أن رأينا في الفصل السابق آثار إقتصاد المعرفة على طبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئة الأعمال التي أصبحت مجبرة على إمتلاك مزايا تنافسية والبحث عن مصادر المعرفة، وبين المنظمة ومواردها البشرية التي أصبحت تعتبر مصدرا للقدرات والمهارات الذهنية، فسنعلم في هذا الفصل على توضيح مصادر ودعائم الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة ودور الموارد البشرية المتميزة في تدعيم الميزة التنافسية، فمن أجل ذلك سنسعى إلى توضيح مفهوم الميزة التنافسية، وتبيان خصائصها ومتطلباتها، ثم نتطرق إلى دور المورد البشري في تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية، فقد كان من الضروري توضيح أهمية الميزة التنافسية وأنواعها، وذلك من أجل تحديد خصائصها ومتطلباتها ودعائها في ظل إقتصاد المعرفة، ومن ثم تحديد الميزة التنافسية للمورد البشري وكيفية تدعيمها وتنميتها ومدى مساهمتها في تدعيم وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

لقد زاد الإهتمام بالميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة كأساس للتنافس حيث أدت التطورات في ميدان تكنولوجيا المعلومات والإتصال إلى إنتشار المعرفة وزيادة معدل إستخدامها، بما أفرزته من تطور في المفاهيم وأبرزها المفهوم التسويقي الذي أصبح يعتمد على تلبية طلبات المستهلكين وكسب ولائهم، فمن أجل كسب ولاء المستهلكين كان لابد على المنظمات من كسب ميزة تنافسية، هذا ما فرضته حرية التجارة وحركة رؤوس الأموال، التي جعلت الأسواق تتميز بالعالمية، فانتقلت بذلك المنافسة من إطارها القومي إلى مفهومها العالمي، إذ أصبح السبيل الوحيد لكسب ولاء العملاء ورضاهم هو التميز في الأداء، من خلال تحقيق ميزات تنافسية وتنميتها باستمرار، هذا ما يجعلنا نتساءل عن مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية تفرضها متطلبات المنافسة في ظل إقتصاد المعرفة، وأصبحت ضرورة لا بد منها، فهي تتطلب من المنظمة ترشيد إستخدام مواردها وتعظيم العائد من جراء ذلك، فإكتساب ميزة تنافسية يتطلب من المؤسسة التفرد والتميز في إحدى مجالات نشاطها، وحتى نصل إلى مفهوم دقيق وواضح للميزة التنافسية نتطرق إلى مفهوم المنافسة وإدارة التميز والقدرة التنافسية وهذا كما يلي:

أولاً: تعريف المنافسة: نظراً لمحدودية الموارد وضيق الأسواق، وكبر حجم وطموح منظمات الأعمال، حيث كل منها تسعى إلى إقتناء الموارد الأفضل وبتكلفة أقل، وتصرف منتجاتها بكميات وأرباح أكبر، فهذا التصادم والتعارض في الأهداف بين المنظمات يخلق تدافع ومنافسة بين هذه المنظمات من أجل الحصول على الموارد وصرف النواتج، إذ تقوم المنافسة أساساً على الحرية الاقتصادية، وما ينتج عليها من حرية إنتقال رؤوس الأموال وعوامل الإنتاج، والمعلومات وغيرها، فالمنافسة مبنية أساساً على آليات السوق في تحديد كميات الإنتاج والأسعار، وتأتي فكرة المنافسة من الطبيعة، كسلوك إنساني ومجتمعي¹. حيث تسعى المنظمات إلى كسب ولاء العميل بإستخدام عدة أساليب منها الأسعار والجودة وسرعة التسليم وخدمة العميل وغيرها²، فمن أجل كسب ولاء العميل تسعى المنظمات إلى تحسين هذه العناصر وتطويرها، إذ تحدث مواجهة بين المتعاملين الإقتصاديين من أجل تبادل المنتجات ضمن شروط السوق وبأحسن طريقة، فمن أجل ضمان تصريف المنتجات تحت ضغط الشروط التي تفرضها السوق تعمل المنظمات على منافسة خصومها ومسابقتها من أجل تحسين آليات المنافسة كالسعر والجودة، ومن جهة أخرى يمكن إعتبارها مزاحمة بين أشخاص أو قوى تسعى إلى تحقيق نفس الهدف إذ تقوم على الإبتكار والتميز من أجل جذب العملاء³، حيث أن المنافسة ترمي إلى تحقيق الفعالية الإقتصادية وتحسين مستوى معيشة المستهلكين، كما أنها تتحكم في حركية السوق ونوعية الإنتاج ونمط الإستهلاك⁴، فيمكن تعريف المنافسة على أنها أحد الأوضاع في سوق تحاول فيه المنشآت أو البائعين بشكل مستقل الحصول على رضا المشتريين حتى تحقق أهدافها (الربح، المبيعات، الحصة السوقية...) حيث

¹- وائل نواره- المنافسة ومنع الاحتكار- جمعية رجال الأعمال المصريين- 2004- ص06.

²- د: فريد النجار- المنافسة والترويج التطبيقي- دار شهاب الجامعة- الإسكندرية- 2000- ص20.

³- د: أحمد محمد محرز- الحق في منافسة المشروعات- كلية الحقوق- جامعة القاهرة- 1994- ص7.

⁴- محمد مسن- التدبير الاقتصادي للمؤسسات (تقنيات واستراتيجيات)- منشورات الساحل الجزائر- 2001- ص37.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

تتم معادلتها بالمباراة التنافسية بين منشأتين أو أكثر ويكون التنافس على أساس السعر أو الجودة، كما تقوم المنافسة إما على الريادة في السوق أو الحصة السوقية وغيرها من الغايات التي تقوم عليها المنافسة وذلك يتم من خلال كسب ولاء المستهلك ورضاه¹، فعلى أساس المنافسة تكون المنظمات ذات كفاءة في زيادة رفاهية المستهلك، وهي تتضمن الكفاءة الديناميكية التي تقوم على الابتكار وتدعيم التغيير والتقدم التكنولوجي.

ثانياً: أهمية المنافسة.

تؤدي المنافسة أساساً إلى تحقيق رفاهية المستهلكين، وترشيد عملية استخدام وتوزيع موارد المجتمع، فوفق مبدأ البقاء للأصلح* تقوم المنظمات المتنافسة على استخدام مواردها بكفاءة طريقة ساعية بذلك إلى إثبات وجودها في السوق وهذا يقودها إلى العمل على إرضاء المستهلكين، إذن أهمية المنافسة تكمن فيما يلي:

- تحقيق رفاهية المستهلكين: تدور المنافسة بين منظمات الأعمال حول كسب العملاء من خلال تحقيق رضاهم وتلبية حاجياتهم بأحسن طريقة وأقل تكلفة ممكنة، وهذا ما يجعل المنظمات في تحسين مستمر لخدمة العملاء الأمر الذي يؤدي إلى تلبية حاجياتهم وتطويرها باستمرار محققاً ذلك رفاهية للمستهلك.

- ترشيد استخدام موارد المجتمع: من شروط فعالية الأداء والبقاء في ظل المنافسة وخاصة تلك المبنية على الأسعار هو ترشيد وعقلنة استخدام الموارد والإمكانيات للمنظمة، إذ يتم استخدام أقل قدر ممكن من المدخلات من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات وبأحسن جودة ممكنة، هذا ما يؤدي إلى ترشيد استخدام موارد المجتمع بصفة عامة، الناتج عن سعي كل منظمة إلى ترشيد استخدام مواردها كشرط للبقاء والإستمرار في ظل المنافسة.

- يؤدي ما سبق ذكره إلى التنمية الإجتماعية والإقتصادية للمجتمع: حيث يؤدي ترشيد استخدام الموارد من جهة وتعظيم الإستفادة منها من جهة أخرى والعمل على تحسين حياة الفرد إلى تحقيق تنمية إجتماعية وإقتصادية.

- دعم الابتكار والإبداع التكنولوجي والعلمي: في سعيها لتلبية حاجيات المستهلكين المتنامية والمتغيرة بأحسن طريقة تعمل منظمات الأعمال على إبتكار منتجات ووسائل إنتاج متطورة بإستمرار هذا ما يشجعها على الإبتكار والإبداع المستمر مؤدياً ذلك إلى التطور العلمي والتكنولوجي.

والمنافسة تأخذ عدة أشكال منها الإحتكار وإحتكار القلة والمنافسة الإحتكارية والمنافسة الكاملة وفيما يلي شرح مختصر لكل منها:²

1. الإحتكار (monopoly): ويتحقق عندما تكون منظمة واحدة فقط تقدم الخدمة أو سلعة في دولة ما أو

منطقة ما.

2. إحتكار القلة (monopoly competition): ويتواجد هذا النوع في حالة وجود عدد محدود من

المنظمات التي تقدم نفس المنتج أو الخدمة.

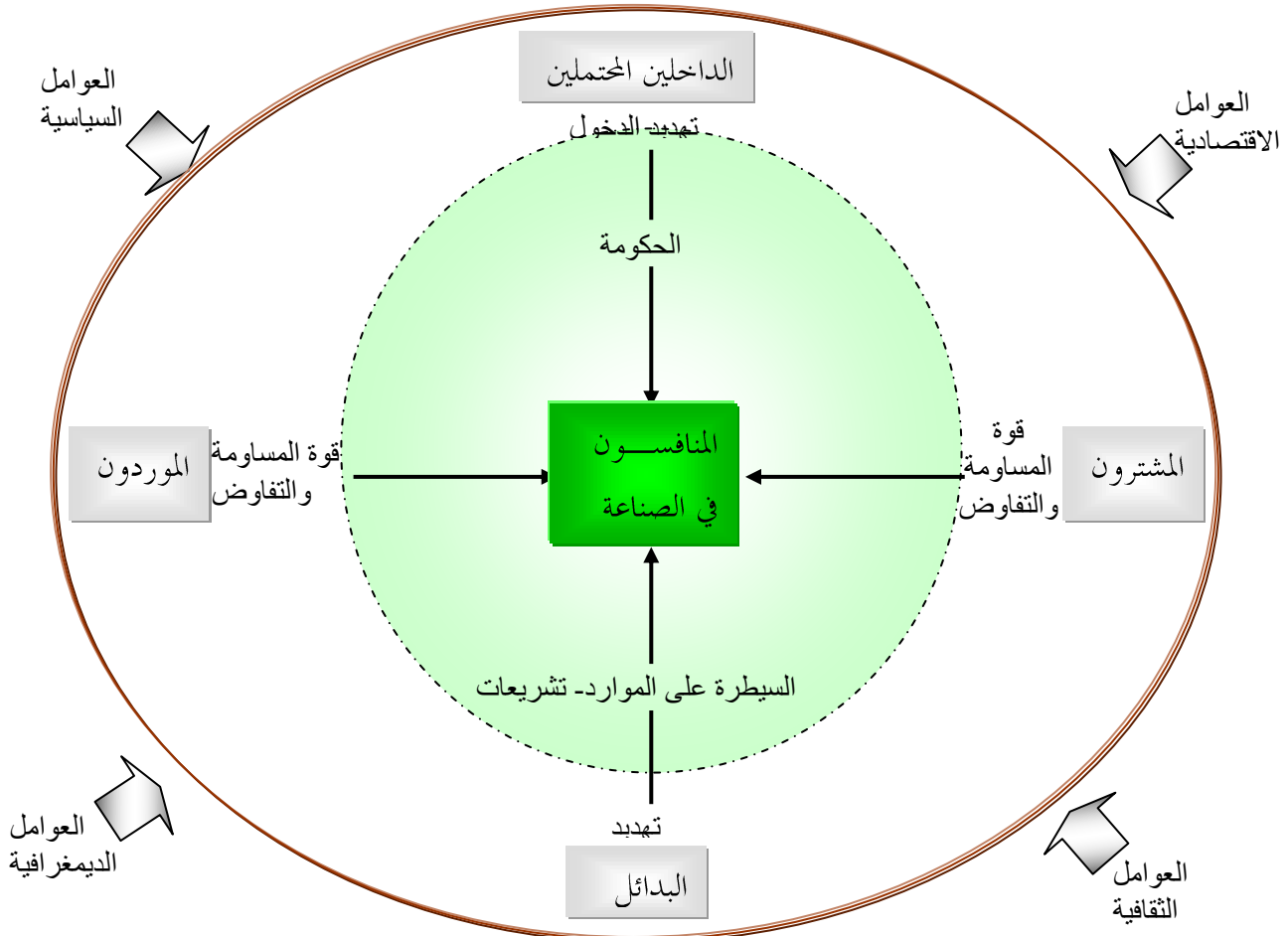
¹ - د: محمد فريد صحن، إسماعيل السيد، نادية العارف- التسويق- الدار الجامعية الإسكندرية- 2003- ص34.
*- فوفق هذا المبدأ تزول كل المنظمات ذات كفاءة وفعالية الأداء المنخفضة والتي لا تحسن استخدام مواردها وإمكانياتها ويكون البقاء حليف المنظمات ذات الفعالية والكفاءة العالية في استخدام مواردها وإمكانياتها، حيث تتنافس المنظمات على كسب ولاء ورضا العملاء والذي يتحقق من خلال رفع الجودة وتخفيض الأسعار من جهة وهذا يبني كله على الكفاءة والفعالية في استخدام واستغلال الموارد والإمكانيات.
² - د: جلال إبراهيم العبد- إدارة الأعمال- مرجع سبق ذكره- ص103،104،105.

3. المنافسة الإحتكارية (**monopolistic competition**): يظهر هذا النوع من المنافسة عندما يوجد عدد كبير من المنظمات القادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي، بحيث يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية.

4. المنافسة الكاملة (**pure competition**): في ظل المنافسة الكاملة يوجد عدد كبير جدا من المنظمات تقوم بتقديم منتجات متماثلة لا يمكن أو يصعب تمييزها بخصائص أو صفات معينة.

كما يمكن تمييز المنافسة من جهة أخرى إلى نوعين، المنافسة المباشرة و المنافسة غير مباشرة، و المنافسة غير مباشرة تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع واحد.¹ وهناك من يرى أن المنافسة تأخذ بعدا أوسع من ذلك ويعتبر أن المنافسة تشمل جميع المنظمات المختلفة التي تتنافس على ما بحوزة المستهلك من نقود²، وفي هذا الإطار تتداخل مختلف قوى المنافسة لتؤثر على المنظمة، حيث أن مختلف العوامل البيئية يمكن أن تشكل تهديد وتحدي لهذه المنظمات، ويمكن توضيح الفكرة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): عوامل قوى المنافسة



المصدر: د: نبيل مرسي خليل- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مرجع سبق ذكره- ص75.

¹- د: عبد السلام أبو قحف- التنافسية و تغيير قواعد اللعبة- مكتبة و مطبعة الإشعاع الإسكندرية- 1997- ص 25.
²- د: فريد الصحن، إسماعيل السيد، نادية العارف- التسويق- مرجع سبق ذكره- ص 34.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

إن الشكل أعلاه يوضح لنا مختلف عوامل وعناصر المنافسة التي يمكن أن تؤثر على المنظمة ومختلف تهديداتها، إذ يجب على المنظمة الإحتياط لها ومراقبتها، كما يبين أنواع المنافسة التي تحدث في مجال الأعمال بين تلك العناصر. كما يمكن التمييز بين المنافسة المشروعة والمنافسة غير مشروعة، إذ تتدخل الدولة بقوانينها وأجهزتها للحد من المنافسة غير المشروعة وتشجيع المنافسة المشروعة وتوجيهها لخدمة التطور والتقدم في مختلف المجالات، وتتضمن نوعين من التشريعات نوع يعنى بدعم المنافسة والثاني يهتم بمنع التصرفات والممارسات التي تعيق المنافسة، والتي تتمثل في الإحتكار حيث تظهر هناك حاجة لإنشاء جهاز متخصص يعمل على مراقبة سلوك قطاع الأعمال للحد من الممارسات الإحتكارية في أسواق السلع النهائية والوسيطلة وأسواق عناصر الإنتاج وفض التراع بين الشركات¹ ولأجل ذلك جاء في المادة 6 من الأمر 95-06 الخاص بالمنافسة (القانون التجاري الجزائري) على أن تمنع الممارسات والأعمال المدبرة والإتفاقيات الصريحة أو الضمنية عندما تهدف أو يمكن أن تهدف إلى عرقلة أو الحد أو الإخلال بحرية المنافسة في سوق ما لاسيما عندما ترمي إلى²:

- تقليص الدخول الشرعي في السوق أو تقليص الممارسة للنشاطات التجارية من طرف منتج أو موزع آخر.
- تقليص أو مراقبة الإنتاج أو منافذ التسويق أو الإستثمارات أو التطور التقني.
- إقتسام الأسواق أو مصدر التموين.
- عرقلة تحديد الأسعار حسب قواعد السوق بالتشجيع المصطنع لإرتفاع الأسعار أو لإخفاضها.

حيث حدد المشرع الجزائري التصرفات المنافية للمنافسة في أي فعل مدبر أو إتفاق مبرم بين طرفين أو أكثر والذي له غرض أو أكثر أو أثر مناف للمنافسة. فمنظمات الأعمال يجب عليها إحترام قوانين المنافسة والتقيد بالتشريعات الخاصة بهذا الميدان حتى تكون المنافسة فعالة وناجحة في تحقيق التنمية والرفاهية الإجتماعية.

ثالثا: تعريف القدرة التنافسية : لما كانت المنافسة حتمية قائمة وضرورية تفرض تحديا على منظمات الأعمال،

وخاصة في بيئة الأعمال وما تتميز به من تحديات وإضطرابات كما جاء في الفصل السابق من هذا البحث، فتحتم عليها إيجاد مقومات وإمكانات تمكنها من التنافس والبقاء في ظل المنافسة الشديدة التي أصبحت تتصف بالعالمية، أي يجب عليها إمتلاك قدرات تنافسية تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة بشتى أنواعها، ويمكن تعريف القدرة التنافسية كالتالي:

يقصد بالقدرة التنافسية الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها³. فالقدرة التنافسية تمثل مختلف العوامل والقدرات الداخلية للمنظمة والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل، وتحقق لها مكانة وموقع تنافسي ملائم، ويمكن للمنظمات تعظيم تنافسيتها من خلال اللجوء إلى التحالف والتعاون التجاري الذي يوفر لها موارد وإمكانات قد لا يمكنها الحصول عليها في الحالة العادية وخاصة فيما

¹ - د: مصطفى بابكر - سياسات التنظيم والمنافسة - www.arab_api.org - تاريخ الإطلاع 2005/11/15 - ص09.

² - مجلة المدرسة الوطنية للإدارة - إدارة - العدد 23 - 2002 ص58.

³ - أ.د: علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - مرجع سبق ذكره - ص 101.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

يتعلق بالتكنولوجيا، إذ تكسبها مزايا مطلقة ومزايا نسبية¹، ومهما تختلف أساليب وطرق إمتلاك قدرات تنافسية وتنميتها في ظل إقتصاد المعرفة إلا أنه يبقى المصدر الأساسي لها هي الموارد بما تتميز به من حركة وندرة نسبية، والقدرة على الإستغلال الأمثل لها.

رابعا: تعريف إدارة التميز: نظرا للتوجه الجديد للإقتصاد العالمي القائم على المعرفة وحرية التجارة وعالمية الأسواق،

نتيجة لصعوبة كسب ولاء العميل ورضاه في ظل شدة المنافسة وعولمة الموارد والأسواق، و كنتيجة لذلك ظهرت ضرورة المنافسة عن طريق التميز والتفرد في خدمة العميل من أجل كسب ولائه ورضاه، ولهذا كان على المنظمات تبني هذا المفهوم كمنهج لها في جميع الأعمال، هذا ما ولد مفهوم إداري جديد في ميدان الأعمال، وهو إدارة التميز، الذي يعني: "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة"². وتتضمن إدارة التميز مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة ورفع أدائها والفوز بولاء العميل، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية وتطوير الكفاءات والمهارات وتشجيع الإبتكار والتواصل وتنمية العلاقة وتحسينها مع البيئة المحيطة بها، وتظهر بذلك المنظمة متميزة في جميع أدائها ونشاطاتها، ومحتلة مرتبة الريادة في السوق، كما تتمكن من إكتساب قدرات تنافسية طويلة المدى، وتمكنها من إستغلال هذه القدرات من أجل تحقيق ميزات تنافسية. إذن إدارة التميز هي مختلف الآليات والسياسات والإستراتيجيات الإدارية التي تعمل على إكساب المنظمة قدرات تنافسية مستمرة ومتواصلة والإستفادة من هذه القدرات من أجل تحقيق مزايا تنافسية مستمرة ومتواصلة. وعملية التميز حسب الدكتور أمين عبد العزيز³ عملية مستمرة تتحقق من خلال كفاءة وفعالية تنظيمية. وللتميز بعدين محوريين في الإدارة وهما:⁴

❖ **البعد الأول:** أن غاية الإدارة هي السعي إلى تحقيق التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، أي تحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها عن منافسيها، وذلك من خلال الإبتكار والتجديد المستمر والإستفادة التامة من أثر التجارب والممارسات، بالشكل الذي يجعلها متفوقة ومتطورة باستمرار.

❖ **البعد الثاني:** أن كل تصرفات وأعمال الإدارة من قرارات وسياسات يجب أن تتصف بالتميز، أي الفاعلية والجودة الفائقة في الأنشطة والأعمال.

وتهدف منظمات الأعمال بشكل عام إلى تحقيق عدة أهداف من خلال تبنيها لمنهج إدارة التميز، وتظهر هذه الأهداف في النقاط التالية:⁵

❖ **إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء،** حيث يؤدي التميز في الأداء إلى التركيز على خدمة العميل وتلبية حاجاته بكفاءة عالية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى خلق وتنمية ولاء العميل للمنظمة، فالتميز

¹ - د: فريد النجار- التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرون- إيتراك للنشر والتوزيع- مصر الجديدة- 1999- ص21.

² - أ.د: علي السلمي- إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في ظل عصر المعرفة- مرجع سبق ذكره- ص 21.

³ - د: أمين عبد العزيز حسن- إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين- مرجع سبق ذكره- ص 32.

⁴ - أ.د: علي السلمي- إدارة التميز- مرجع سبق ذكره- ص 12.

⁵ - د: حاتم عثمان محمد خير- نحو أداء متميز للحكومات تجربة جمهورية السودان- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات- جامعة ورقلة- 08/ 09/ 2005. ص02.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

تظهر نتائجه على مستوى العميل الذي يعتقد أن المنظمة متميزة في أدائها عن غيرها إذ يتكون له ذلك من خلال القيمة المدركة التي تفوق قيمة المنافسين، والتي يمكن تعظيمها من خلال تخفيض الأسعار ورفع الجودة وهذين العاملين يمكن تحقيقهما من خلال تحسين الأداء، كما يجب تحسين خدمة العميل المبنية على التسليم وخلق له منافع أكبر وخدمات ما بعد البيع وغيرها.

● تحسين ثقة وأداء العاملين، إن تبني فلسفة التميز من طرف المنظمات يحسن أداء العمال ويزيد من ثقتهم في أنفسهم وإتجاه المنظمة.

● تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية، من خلال التركيز على المجالات والأنشطة التي تتميز فيها

المنظمة والتي تتفوق فيها، ولكون أن التميز يتطلب من المنظمات تفعيل جميع قواها وإمكانياتها بشكل مستمر ومتواصل، فهذا يتطلب منها إستغلال جميع كفاءاتها ومهاراتها البشرية ودفعها نحو المشاركة في جميع الأعمال مما يؤدي إلى رفع وزيادة قوة المسؤولية الجماعية لكل أفراد المنظمة. كما أن التميز يعزز من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ويزيد دورها ومسؤوليتها في التنمية الإجتماعية.

● تحسين معنويات وإرضاء العاملين، وهذا من خلال زيادة ثقتهم بنجاح المنظمة وتفوقها مما يؤدي إلى

بذل مجهود أكبر من أجل تحقيق أهداف المنظمة ودعم سياساتها وخططها، فالأداء المتميز للعاملين وللمنظمة ككل يكسبهم شعور بتفوق المنظمة ونجاحها الأمر الذي يرفع من ثقتهم بالمنظم ة وسياساتها مما يزيد من دعمهم لها وتأييدهم لها، الأمر الذي يحفزهم على بذل مجهودات أكبر ومن ثم تحسين أدائهم.

● تحسين نوعية المخرجات، حيث أن تركيز المنظمة على الأنشطة الأساسية لديها والتي تتميز وتتفوق

فيها عن بقية المنافسين، وكذلك إنجاز أعمالها بكفاءة يحسن ويرفع كفاءة العمليات مما يؤدي إلى تحسين جودة ونوعية المخرجات.

● تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات، إذ تتطلب إدارة التميز تحسين ورفع كفاءة وفعالية

عمليات جميع الأعمال والأنشطة وهذا يفرض على المنظمة تنمية وتدريب مواردها البشرية بشكل مستمر ويطمأنى مع التطورات العلمية والتكنولوجية والتغيرات في الإستراتيجيات والأهداف للمنظمة، مع التركيز على تنمية القدرات والمهارات الذهنية من أجل دفعها للإبتكار والإبداع.

● تعلم إتخاذ القرارات بناء على حقائق موضوعية ووفق أساليب علمية ودقيقة، إذ يجب إتخاذ القرارات

على أسس علمية وموضوعية مستندة على حقائق ومعلومات دقيقة من أجل الوصول إلى قرارات فعالة، بدلا من الإعتماد على معلومات غير موضوعية وطرق غير علمية.

● تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة

عليها، فذلك يمكنهم من فهم الأسباب الحقيقية من خلال الفهم الجيد لها.

● تقليل المهام عديمة الفائدة، بحيث تركز فقط على الأعمال والأنشطة المهمة والأساسية وتسخير لها

الإمكانيات والقدرات الضرورية. بذلك يتم تخفيض وقت العمل وتخفيض التكاليف.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

● تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للعملاء.
● الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء، خاصة وأن التميز في الأداء يركز جميع الأنشطة والمجهودات لخدمة مجالات معينة ومحددة، ويزداد الأمر أهمية في مجال التسويق عندما تكون معظم مجهودات هذا الأخير لا جدوى من وجودها الأمر الذي يفرض ضرورة تركيز تلك الأنشطة وحصرها في مجالات معينة¹.

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تحقيق مستويات أعلى للإنتاجية والكفاءة والفعالية.

إن إدارة التميز كعملية تركز أساساً على خدمة العميل والفوز برضاة قبل المنافسين، وذلك من خلال رفع جودة العمليات وكفاءتها، وهذا يجعل المنظمة في تطور وتغير مستمر مع تغير وتطور المتغيرات البيئية، حيث تأخذ من الإبداع والإبتكار والتغيير منهج لها، وهذا من أجل مواجهة تحديات المنافسة وتغيرات وتطورات بيئة الأعمال.
خامساً: تعريف الميزة التنافسية : إن الإستخدام الفعال لموارد المنظمة وإمكاناتها، وتسخيرها في تلبية حاجيات زبائنها، بالشكل الذي يؤدي إلى تفردا وتميزها، يجعلها تكتسب ميزة تنافسية، تحقق لها وتكسيبها ولاء العملاء ورضاهم، وقد تعددت التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية، ومن أجل الوصول إلى تعريف مناسب نستعرض التعاريف التالية:

تعريف 1: يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى أحد المجالات التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من قدرة منافسيها في إستغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية، التجديد والتطوير المستمر في الفكر الإداري، وفرة الموارد². من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الميزة التنافسية تعني التفرد والتميز في أحد الجوانب أو الأنشطة للمنظمة بالشكل الذي يظهرها الأكثر تنافسية والأفضل من منافسيها، وهذا يتأتى من خلال الإستغلال الأمثل والتميز لمواردها، حيث تنشأ الميزة التنافسية من جراء إمتلاك التكنولوجيا المتطورة، والإبداع والإبتكار بشكل مستمر، ويكون للموارد البشرية دور كبير في خلق المزايا التنافسية وتنميتها والحفاظة عليها. كما تنشأ الميزة التنافسية من خلال إستغلال القدرات والمهارات المتوفرة للمنظمة والعمل على تنميتها وتطويرها.

تعريف 2: كما يشير مصطلح الميزة التنافسية في بيئة الأعمال إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، ويتحقق ذلك من خلال

¹ - د: منى شفيق- التسويق بالعلاقات- بحوث ودراسات العدد 413- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- 2005- ص11.
² - د: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي- الإدارة الاستراتيجية- الدار الجامعية- الإسكندرية- 2002- ص58.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

الإستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة والقدرات والمهارات المعرفية¹. فهنا تعني الميزة التنافسية التفرد في أمثلية إستخدام الموارد في أحد المجالات بشكل يؤدي بها إلى تحسين مركزها التنافسي مقارنة بالمنافسين، وبذلك المنافسة من خلال التميز تضمن لها البقاء والريادة وكسب ولاء المستهلكين.

تعريف 3: حسب تعريف M.Porter:² تتحقق الميزة التنافسية عندما نتوصل المنظمة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، إذ يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع في أحد مجالات نشاطها. نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الإبداع والإبتكار كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، والذي يمكنها من إكتشاف طرق جديدة للتنافس تختلف عن تلك المستعملة من طرف المنافسين، وتصل المنظمة إلى ذلك من خلال تشجيعها للإبتكار والإبداع بشكل مستمر حتى يمكنها المحافظة على تميزها عن المنافسين، حيث يكون من الصعوبة المحافظة على تلك الأساليب والطرق الجديدة وحمايتها من التقليد، وبالتالي صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية، إلا من خلال الإبداع والإبتكار المستمر، والذي يكون أساسه القدرات والمهارات الفكرية والذهنية للأفراد ولهذا يجب على المنظمة التركيز على هذه القدرات وتنميتها والمحافظة عليها.

تعريف 4: يستخدم مصطلح الميزة التنافسية كإشارة إلى القدرات والقابليات التي تمتلكها المنظمة وتتميز بها عن غيرها من المنافسين بما يمكنها من إنجاز التفوق في السوق، كما تظهر أبعاد الميزة التنافسية التي يمكن التركيز عليها في التكلفة والنوعية والتسليم بسرعة والمرونة³. يشير هذا التعريف إلى الإستخدام الفعال للقدرات والإمكانيات التي تمتلكها المنظمة وتنفرد بإمتلاكها عن المنظمات الأخرى، بحيث يوفر لها ذلك التفوق في السوق والأداء المتميز في خدمة العملاء وكسب رضاهم وولاءهم وذلك من خلال التركيز على التكلفة والنوعية والتسليم السريع والمرونة.

تعريف 5: يمكن التمييز بين الميزة التنافسية القديمة المعتمدة على إقتصاديات الحجم والإنتشار الواسع في الأسواق، والميزة التنافسية الجديدة التي تعتمد على تلبية الطلب في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب، والتي يكون أساسها السرعة والمرونة، وبذلك تكون المنظمات التي يتحقق لها ذلك هي القادرة والمؤهلة لإحتلال موقع الرائد في السوق، كما أن الشفافية والإففتاح يعدان عاملين تمكين رئيسيين في السوق⁴. نلاحظ من أن هذا التعريف تبني مفاهيم جديدة للميزة التنافسية تبني جميعها على أنقاض المفاهيم القديمة للميزة التنافسية حيث كان في وقت مضى على عكس اليوم السرية والحماية أساس التنافس والحفاظ على الميزة التنافسية، كما أنها تدعم وتعزز عن طريق الإستفادة من وفورات الحجم، فيما إنتقل اليوم أساس تحقيق الميزة التنافسية إلى السرعة والمرونة في الأداء بما يؤدي إلى رضا العميل وكسب ولاءه كما أن الشفافية والإففتاح على البيئة بكل ما تتضمنه من عناصر ومكونات يعد

¹ - د: معالي فهمي حيدر- نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)- الدار الجامعية للنشر- القاهرة 2002-ص08.

² M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

³ - خليل سيد محمد الحساني نقلا عن د: علي عبد الله- الأداء المتميز- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة- 2005/03/08-09.

⁴ - د: نوري منير- دور المعرفة في اكتساب المزايا التنافسية للبلدان العربية في العصر الرقمي- الملتقى العلمي الدولي حول الركيزة الجديدة والتحديات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية- جامعة محمد خيضر بسكرة- 2005/11/12،13.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

أساس المحافظة على الميزة التنافسية وتنميتها. ويدعم هذا القول Thomas peters في كتابه "النمو في فترات الإضطراب" بقوله "إن المدخل الرئيسي لتحقيق الإستمرار والنجاح في بيئة أعمال غير مستقرة لا يتمثل في الإعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية، بقدر ما يتمثل في العوامل صعبة القياس مثل سلوك العاملين والجودة وخدمة العملاء، وفوق ذلك توافر المرونة الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة¹.

تعريف 6: هي الخصائص أو السمات التي يتصف بها المنتج أو العلامة والتي تكسب المنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين². ويمكن إعتبارها حسب التعريف البريطاني على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"³. ونلاحظ أن هذا التعريف يحدد ملامح الميزة التنافسية في جودة المنتجات والسعر المناسب والمطابق للجودة والوقت بحيث تكون هذه المنتجات في الوقت المناسب لإحتياجات المستهلكين، فإذا إستطاعت المنظمة تحقيق هذه الشروط أي تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب وفي الوقت الذي يحتاج إليها فيه المستهلك فهذا يكسبها ميزة تنافسية إذا ما كانت تقوم بهذه الأعمال بشكل متفرد ومتميز عن منافسيها.

تعريف 7: هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز حيث يحقق لهم المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون⁴. نلاحظ أن هذا التعريف يبين أن الميزة التنافسية تتحدد إنطلاقاً من موارد المنظمة ومختلف المهارات والتقنيات المتميزة لديها، والتي يمكن إستغلالها بشكل يمكن تحقيق منافع للعميل إذ تجعله يشعر بتلك القيمة والمنفعة المقدمة له بشكل أفضل من تلك المنافع التي يمكن أن يقدمها له بقية المنافسين، ولهذا فإن الميزة التنافسية تتحدد إنطلاقاً من وجهة نظر العميل إن كان يشعر بها من خلال أداء المنظمة، ولهذا فالميزة التنافسية تتضمن ثلاث محددات أساسية وهي عوامل ومقومات التفوق والتنافس المتميزة، تحويل هذه القدرات إلى منافع مقبولة من طرف العميل، ثم شعور العميل بتفرد وتميز المنظمة في تقديم منافع أفضل وأحسن عن بقية المنافسين، ويمكن تصور المظاهر الثلاثة للميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): مدارك الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب⁵

¹ - د: جمال الدين محمد المرسي- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين - الدار الجامعية- الإسكندرية- 2003 - ص 16.

² - Jean Jacques Lambin- «le marketing stratégique» - 2 édition, Paris-1993- p.209

³ وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.

⁴ - أ.د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 104.

⁵ - بالاعتماد على التحليل السابق.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

من خلال هذا يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها تفرد المنظمة وتميزها في أحد المجالات المتعلقة بالمنافسة، بحيث تجعلها متميزة ومتفردة عن المنافسين من وجهة نظر العملاء، ويحقق لها بذلك ولاء ورضا المستهلكين، ونفرق هنا بين مفهوم القدرة التنافسية والميزة التنافسية حيث الأولى تشير إلى مختلف القدرات والكفاءات والعوامل التي تشكل للمنظمة دعائم وأسس للتنافس، وتعطي وتحقق له التفوق والريادة، أما الميزة التنافسية، فتمثل "عنصر تفوق للمنظمة يهدف تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"¹. تمكنها من إستغلال قدراتها التنافسية بشكل أفضل، حيث تشير الميزة التنافسية إلى تفرد وتميز وتفوق المنظمة.

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت المنافسة وتحقق لهذه المنشأة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. فالميزة التنافسية هي أن يأخذ منتج المنظمة أبعاداً متميزة عن أبعاد منتجات المنافسين فقد تكون على أساس الجودة أو الخدمة أو العلامة². ويمكن لأية منظمة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وبتسعير منخفض) أو أن تتمكن المنظمة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (رفع جودة المنتجات) أو إنطباعياً (الإعلان والإسم والشهرة) للميزة التنافسية كما يتضح من الكلام أعلاه بعدان رئيسيان البعد الداخلي، والبعد الخارجي. فداخلياً تنبني الميزة التنافسية لأية منظمة على عدد من القدرات المميزة (**Distinctive Competencies**) ويجب على القائمين على هذه المنظمة التعرف جيداً على هذه القدرات والإمكانات والإستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية، والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على التعرف على الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات. ومن هنا يتحدد بعدي التنافسية في القدرات التنافسية التي تتحقق عندما تمتلك المنظمة قدرات وإمكانات متفردة ومتميزة ودائمة، ومزايا تنافسية التي تتحقق من خلال الإستغلال الأمثل والتميز للقدرات التنافسية للمنظمة.

وعليه فإن تبني منهج إدارة التميز يمكن المنظمات من إمتلاك قدرات تنافسية وتحريرها وإستغلالها في خدمة العملاء بما يوفر لها ذلك مزايا تنافسية، ويكون كقاعدة ودعامة لذلك في ظل التوجهات الحالية نحو إقتصاد مبني على المعرفة، حيث أن الميزة التنافسية تبني على الأداء الحالي والعوامل التي تؤثر عليه كالأسواق وعمليات المنظمة ومواردها³، لذلك يجب تدعيم وتنمية الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات العلمية والفكرية القادرة على الإبتكار والإبداع بشكل مستمر ومتواصل، وعلى هذا يجب على المنظمات الإهتمام بهذه القدرات وتنميتها وتدعيمها وتشجيعها على الإبتكار والإبداع، إذن القدرات التنافسية تبني على إمتلاك إمكانات ومقومات التنافس وعلى إستغلال تلك الإمكانات بتميز وتفرد عن المنافسين بالتركيز على خدمة العميل.

¹ - د: نبيل مرسي خليل- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مرجع سبق ذكره- ص 37.

² - د: محمد فريد صحن، علي الشريف، محمد سلطان- مبادئ الإدارة- الدار الجامعية الإسكندرية- 2000- ص 214.

³ - نوري منير- التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990- 2000)- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية- تخصص تسيير- جامعة الجزائر- 2005/2004- ص 303.

المطلب الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية.

من بين مقتضيات التنافس في ظل إقتصاد المعرفة، الميزة التنافسية كأساس للتفوق والبقاء، كما أن للميزة التنافسية مقومات ودعائم تقوم عليها فيمكن تحقيقها من خلال التركيز على الموارد المتاحة أو من خلال التركيز على خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم، إذ تعتمد المنظمات إستراتيجية معينة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، كما يمكن تمييز عدة أنواع للميزة التنافسية.

أولاً: إستراتيجية الميزة التنافسية:

إن المنظمة في سعيها إلى مواجهة تحديات المنافسة والبقاء والنمو تجد نفسها مضطرة لإمتلاك ميزة تنافسية والتي تبنى على إستراتيجية محددة التي يمكن تعريفها على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس وفيما يلي شرح لكل منها:¹

1. طريقة التنافس: وتشمل كل من إستراتيجية المنتج، وإستراتيجية الموقع، وإستراتيجية التسعير وإستراتيجية التوزيع والتصنيع... الخ.

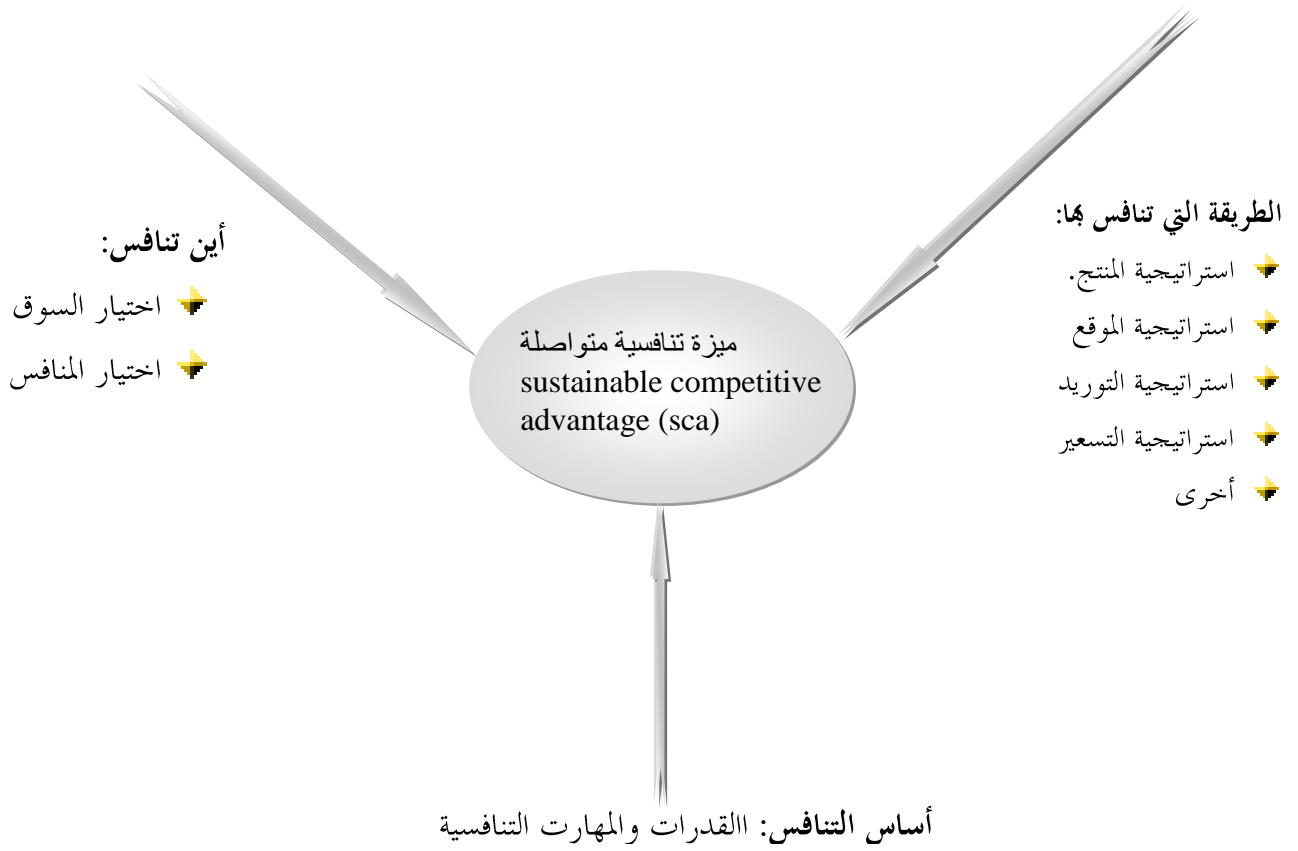
2. حلبة التنافس: وتتضمن إختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

3. أساس التنافس: ويشمل كل القدرات والمهارات ومختلف الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة، والتي تشكل قدرات تنافسية للمنظمة إذا إستطاعت إستغلالها والإستفادة منها في عملية المنافسة بشكل يحقق لها ميزة تنافسية مستمرة. حيث تلعب الموارد بمختلف أنواعها أساس تحقيق الميزة التنافسية، وخاصة الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات الفكرية والذهنية، التي تستطيع أن تمد المنظمة بالمعرفة والإبتكارات المستمرة، ولهذا يعد الإستثمار في هذه الموارد وتنميتها مطلب وضرورة لتحقيق الميزة التنافسية.

فمن خلال هذا نلاحظ الدور الذي تلعبه إستراتيجية المنظمة في تحديد الميزة التنافسية وتدعيمها سواء ما تعلق بإختيار مقوماتها ودعائمها المتمثلة في موارد المنظمة وإمكانياتها التي تشكل لها قدرات تنافسية أو بكيفية وطريقة إستغلال تلك القدرات لخدمة العميل والتي تتمثل في طريقة التنافس، أو ما تعلق بموضع أو مكان التنافس أي فئة العملاء الذين تحسن المنظمة التعامل معهم وبممكنها تطوير وتحسين خدماتهم بإستمرار، ويمكن توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

¹ - د: نبيل مرسي خليل- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مرجع سبق ذكره- ص 79.

الشكل رقم (2-3): إستراتيجية الميزة التنافسية

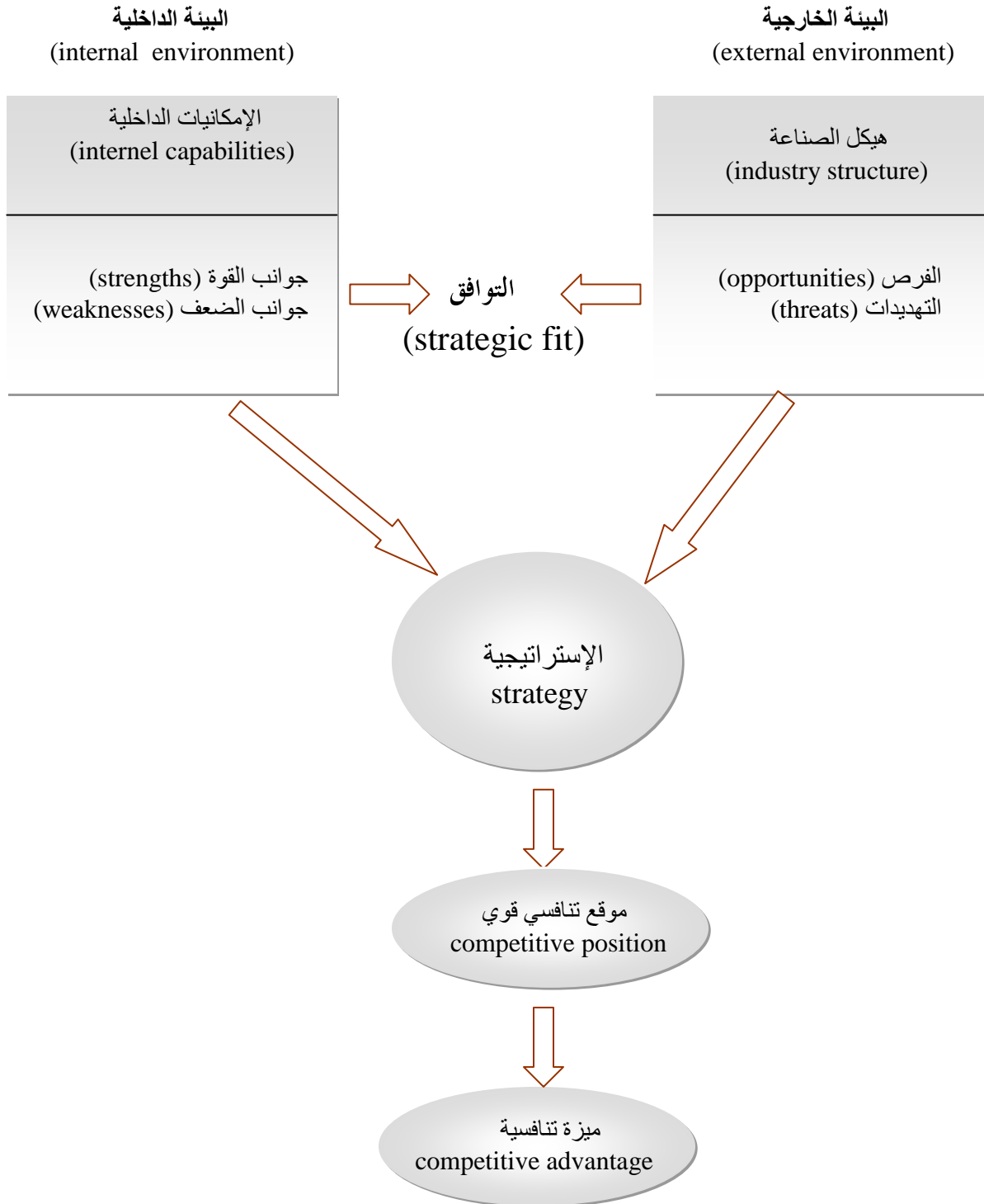


المصدر: د: نبيل خليل مرسى- الميزة التنافسية في مجال الاعمال- مرجع سبق ذكره- ص80.

حيث أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب توفير قدرات وإمكانيات متميزة تجعل المنظمة مؤهلة للتنافس، ثم إختيار مكان التنافس أي السوق الذي يمكنها من تصريف منتجاتها، وبشكل متميز عن بقية المنافسين، ثم إختيار مختلف الإستراتيجيات التي تنافس بها والتي تمكنها من خلق إنطباع لدى العميل أن منتجات المنظمة متميزة عن باقي المنافسين. ويتحقق ذلك من خلال الإستغلال الأفضل لإمكانيات وموارد المنظمة وفق إستراتيجية تنافسية مبنية على تعظيم القيمة المدركة لدى العميل والتميز في المنتجات والأداء بصفة عامة¹، حيث تتأسس إستراتيجية الميزة التنافسية بناء على العوامل الداخلية والخارجية التي تتحدد من خلال البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، والشكل التالي يوضح تأثير تلك العوامل على الميزة التنافسية:

¹- د: معالي فهمى حيدر- نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)- الدار الجامعية الإسكندرية- 2002- ص8.

الشكل رقم (2-4): العوامل المتحركة في إستراتيجية الميزة التنافسية



المصدر: د: نبيل خليل مرسي- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مرجع سبق ذكره- ص 81.

صنف (Porter) العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين إلى أربع مجموعات هي:¹

أ- ظروف وعوامل الإنتاج ومدى توافرها.

¹ - بوشناق عمار- الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادر ها، تنميتها، وتطويرها)- رسالة ماجستير- فرع علوم التسيير- جامعة الجزائر 2002- ص: 26-65.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

ب- ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه.

ج- وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط.

د- الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمنظمة من حيث وجود البيئة المفترزة للقدرة التنافسية.

وعلى ذلك تتحدد الميزة التنافسية بالنظر إلى عاملين مهمين هما تصور العميل لإتجاه المنتج والمنظمة، والميزة التفاضلية التي تختص بها علامة المنظمة ومنتجها عن باقي المنافسين سواء ما تعلق بكيفية الإنتاج أو ما تعلق بخصائص المنتج وأسعاره وطبيعة الخدمات المتعلقة به أو بالجهود التي تبذلها المنظمة في سبيل تطوير ورفع جودة خدمة حاجيات العميل وقيادتها¹، إذ توصل (porter) في دراسة أجراها على عشر دول إلى أن المنظمات التي تتمكن من إكتساب ميزة تنافسية وتستمر في الحفاظ عليها في ظل المنافسة الدولية هي تلك التي تداوم على الإبداع والإبتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة وكذا الإلتزام بالإستثمار المتواصل، فمن هنا نلاحظ أن الإبداع والإبتكار أساس تكوين الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ظل بيئة شديدة التغير والتقلب وفي ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية السريعة التي تجعل من الخصائص والمميزات الجديدة سريعة التقادم والإندثار، ولهذا يجب تجديدها وتطويرها بإستمرار وهذا ما يتحقق من خلال الإبتكار والإبداع المستمر.

وتبقى الميزات التنافسية فعالة ما لم يلحق بها المنافسون، أو يتمكنوا من تحقيق ميزات أفضل وأقوى، ويمكن تصنيفها إلى ميزات معلومانية، تنظيمية، إنتاجية، بشرية، تسويقية، قيادية.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية: هناك العديد من أنواع الميزة التنافسية فقد نجد ميزة تعتمد على التكاليف وميزة تعتمد على الجودة، وفيما يلي شرح لكل منهما:

1. ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمنظمة ما أن تتميز عن باقي منافسيها وذلك من خلال التركيز على تدنية التكاليف إلى أدنى حد ممكن، بحيث يجعل ذلك منتجها أقل التكاليف بالمقارنة مع المنافسين، وهذا ما يحقق لها ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، لأن التطور التكنولوجي وتغير ظروف التشغيل له أثر على تكاليف الإنتاج²، ويمكن تعريف الرقابة على التكاليف على أنها "متابعة تنفيذ عمل بأحداثه وطرقه وإحتياجاته وفقا لما يجب أن يكون عليه هذا العمل"³ أي هناك خطة أو منهجا يصف ويوضح كيفية الأداء ومستلزمات الأداء من عناصر الإنتاج. حيث أن التحكم الجيد في عوامل التكاليف مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع، وعادة ما يتم تطبيق نظرية التعلم في الصناعات التي تكون فيها نسبة

¹ - ستيقن موريس- ترجمة د: خالد العامري- إدارة المنتج- دار الفاروق للنشر والتوزيع- الطبعة الثانية 2003- ص56.

² - د: محمد توفيق ماضي- الأساليب الكمية في مجال الإدارة- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع- الإسكندرية- 1999- ص117.

³ - د: جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان- محاسبة التكاليف المعيارية- مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان- 1998- ص15.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

العمل اليدوي أكبر والتي يكون فيها مستوى الكفاءة الفنية مهما جدا، وتفضي هذه النظرية إلى أن كلما زاد حجم الإنتاج وتضاعف كلما زادت سرعة الإنجاز والأداء بنسبة معينة، حيث يتم الاستفادة من ذلك في تحديد حجم العمالة اللازم لأداء وإنجاز أنشطة المنظمة المستقبلية¹.

2. ميزة الجودة العالية: ² تستطيع المنظمة إكتساب ميزة تنافسية عندما تتمكن من إمتلاك جودة عالية تفوق وتختلف عن جودة منتجات المنافسين فتستطيع بذلك التميز وإحتلال مركز في ذهنيات العملاء، ويتحقق لها ذلك من خلال تناسق وتكاثف الأنشطة الخاصة بالإبداع والإبتكار، والأنشطة الخاصة بالتسويق من ترويج وتوزيع وغيرها، "حيث تركز الميزة التنافسية هنا على تلبية حاجيات المستهلك بنوعية وجودة عالية وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدرية"³. فبذلك تستطيع المنظمة إكتساب ميزة تنافسية تعتمد بشكل كبير على جودة المنتج، ويطلع ذلك في ذهن العميل لتكتسب المنظم ة أصل معنوي ثمين جدا، يكفل لها التنافس على المدى البعيد. إذ يعد التميز في الأداء أساس الجودة، ويعد كذلك أساس إدارة الجودة الشاملة⁴، فيمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق جودة عالية في أدائها أو منتجاتها أو خدمة عملائها بشكل يفوق ويتميز عن باقي المنافسين.

3. ميزة التميز: تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثاره، والتحسين والتطوير المستمر لعملياتها الإستراتيجية والإدارية والإنتاجية، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم إمتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل، كما أن إمتلاك التكنولوجيا الأفضل بالمقارنة مع المنافسين وكفاءات تسويقية وفعالية نظم الإنتاج والصيانة والإستغلال الأمثل للموارد والطاقات يساهم بشكل كبير في تميز أداء ومنتجات المنظمة⁵.

ثالثا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: يمكن الحكم على فعالية وجودة الميزة التنافسية من خلال مجموعة من المعايير التي تقيس مدى ملاءمة الميزة التنافسية وذلك كما يلي:⁶

1- مصدر الميزة: ويعني تلك المصادر التي تأسس عليها الميزة التنافسية، أي الموارد والقدرات التي تعتمد عليها المنظمة في أنشطتها الأساسية، والتي يمكن أن تكون لها قدرات تنافسية على المدى البعيد، ونهج في هذا الصدد بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

1. مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين. وهذا النوع من الميزات التنافسية لا يشكل قوة تنافسية

¹ أ: فرانسيس محمد- الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير- ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر- 2001- ص133.

² د: إيتهاج مصطفى عبد الرحمان- الإدارة الاستراتيجية- الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة- 1999- ص85.

³ - botham. bon and bob dows- industrial clusters- scotland's route to economic success- p6.

⁴ - صالح بن سليمان الرشيد- ماهية التميز في الأداء وكيفية تحقيقه في منظمات الأعمال- الدمام جامعة الملك فيصل 2004- ص10.

⁵ - كاريش.ص- دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة- رسالة ماجستير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر- 2000- ص57.

⁶ - د: نبيل مرسي خليل- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مرجع سبق ذكره- ص99.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

للمنظمة في الأجل الطويل، لكونها سريعة الانتشار والتقليد وبذلك تفقد خاصيتها كميزة تنافسية بسرعة، ولهذا يجب على المنظمة تطويرها وتنميتها باستمرار، من خلال تدنية التكاليف التشغيلية والإستثمارية بشكل دائم.

2. مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تنمية الموارد البشرية، وتشكل هذه الميزة التنافسية سند تنافسي وقوة تنافسية جيدة كونها تتصف بصعوبة التقليد ولكن حتى تضمن المنظم ة إستمراريتها في الأجل الطويل عليها بتطويرها وتنميتها من خلال تنمية مواردها البشرية وتشجيع الإبتكار والإبداع وكل المبادرات الهادفة إلى التجديد والتطوير سواء إنتاجي أو إداري.

II - عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: إن إعتداد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر تقادمها وزوالها مع إمكانية تقليدها من قبل المنافسين وبهذا تفقد ميزتها وبالتالي تتعرض إلى تراجع في حصتها السوقية، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها، وذلك من خلال الإعتداد على القدرات والمهارات الداخلية والحفاظ عليها، ثم العمل على تنويع مهاراتها وقدراتها بالشكل الذي يعدد من أنشطتها، ويسمح بتحقيق عدة مزايا تنافسية. خاصة إذا علمنا أنه من الصعوبة بما كان الإحتفاظ بسرية المعلومات والمعارف الداعمة للميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة وانتشار تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

III - درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة: نظرا لإستحالة الحفاظ على الميزات التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة الناتجة عن شفافية التعاملات وسرعة تداول المعلومات وخاصة ظهور تكنولوجيا المعلومات والإتصال، ولذلك كان من الضروري تنمية وتحسين الميزة التنافسية باستمرار، حيث تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنافسين بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية قوية تحقق لها التفوق والريادة التنافسية، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى فعاليتها بالإستناد إلى المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف تقييمها ومعرفة مدى نجاعتها وفعاليتها، وبالتالي إتخاذ القرار في الإحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة ما إذا لم تحقق هدف التفوق على المنافس و كسب ولاء المستهلك وتدعيم المركز التنافسي للمنظمة.

ويمكن قياس الميزة التنافسية لمنظمة ما من خلال عدة مؤشرات أهمها، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن، إضافة إلى إستراتيجية المنظمة وإتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التزويد الخارجي، وبالتالي قدرة المنظمة على تحقيق حصة أكبر في السوق الإقليمي والعالمي¹.

¹ - فريق التنافسية- مقال- www.competitiveness.gov.jo - تاريخ الإطلاع: 2005 /12 /17.

المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية.

كما سبق أن ذكرنا أن الميزة التنافسية كانت نتيجة لإزدياد شدة المنافسة وإنتقالها من إطارها القومي إلى المستوى العالمي، مما طرح أمام المستهلك حجم كبير من المنتجات يستعصي عليه تمييز وإختيار الأفضل، وبالتالي قلة الولاء للمنظمة، فدخلت المنظمات إلى الأسواق العالمية يصعب عليها كسب ولاء المستهلكين في تلك الأسواق، هذا ما يجعلها تتميز وتخصص في خدمة المستهلكين وبخدمات عالية المستوى، فكان التميز والتفرد في خدمة العملاء ميزة بيئة الأعمال تفرضها متطلبات العولمة ومقتضيات إقتصاد السوق، إذ أن الميزة التنافسية تجعل من المنظمة قادرة على تقديم منتجات متطورة ومتماشية مع حاجيات ورغبات المستهلكين، وليس هذا فقط بل قادرة على تنمية وتطوير رغبات وحاجيات المستهلكين، حيث تقدم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، وبذلك فهي تساهم في رفع المستوى المعيشي وتحقيق الرفاهية والتنمية الإقتصادية والإجتماعية، وكون أيضا أن الميزة التنافسية تتطلب الإبتكار والإبداع المستمر فهي تساهم في التطور والتقدم التكنولوجي والعلمي، ويمكن تحديد أهمية المنافسة بواسطة الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

أولاً: كسب ولاء العميل: إن المنافسة من خلال الميزة التنافسية تمكن المنظمة من كسب ولاء العملاء، إذ أن التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المنظمة على غيرها من المنظمات يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة من وجهة نظر العملاء، ويزيد من ثقتهم في المنظمة وبالتالي ولاء أكثر للمنظمة. مؤديا ذلك إلى خلق القيمة لدى العميل التي تعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية¹.

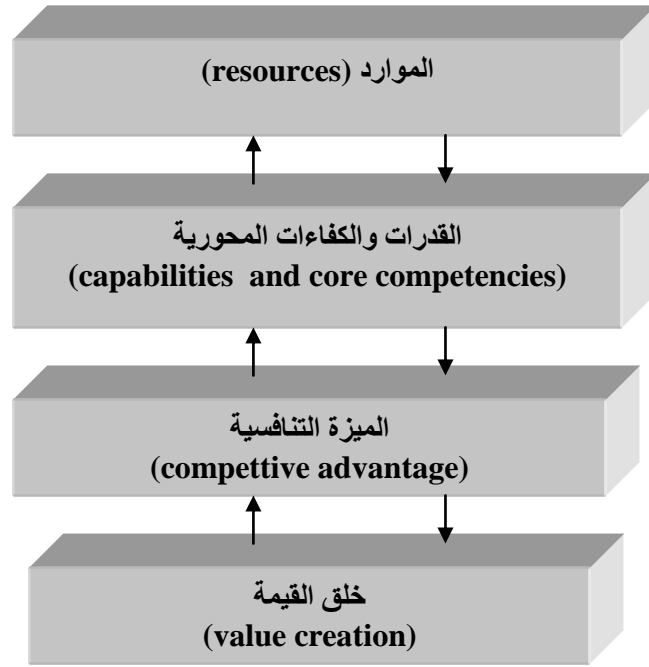
ثانياً: تسهيل تلبية حاجيات العميل: أيضا تسهل الميزة التنافسية خدمة وتلبية حاجيات العملاء بسهولة. حيث أن تفرغ المنظمة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها، يزيد في خبرة المنظمة ودرايتها بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والإبتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء، وليس هذا فحسب بل يؤدي بالمنظمة إلى الإبداع والإبتكار في تنمية وتطوير حاجيات الزبائن، وهذا ما يساهم في زيادة رفاهية الأفراد.

ثالثاً: رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المنظمة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد، وهذا بدوره يؤدي إلى الإقتصاد في استخدام موارد المجتمع وتعظيم الإستفادة منها.

رابعاً: زيادة ربحية المنظمة ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها: حيث تؤدي الميزة التنافسية بالإعتماد على الموارد إلى خلق قيمة مضافة، أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة والشكل التالي يوضح كيفية تحقيق الأرباح من خلال الميزة التنافسية:

¹ - سالم الياس وآخرون- الملتقى الدولي المسيلة- مرجع سبق ذكره.

الشكل رقم (2-5): تأثير الميزة التنافسية على ربحية المنظمة



المصدر: د: نبيل خليل مرسى- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مرجع سبق ذكره- ص38.

فالمراد تخلق للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تكون لها قدرات تنافسية وتميزها عن باقي المنافسين مشكلة لها بذلك ميزة تنافسية والتي تؤدي إلى خلق قيمة مؤدية بذلك إلى تعظيم ربح المنظمة.

خامسا: الحفاظ على الحصة السوقية والمساعدة على مواجهة التهديدات : تفيد الميزة التنافسية المنظمة في

الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات والتهديدات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية، حيث أن إمتلاك المنظمة لميزة تنافسية يكسبها ولاء العميل، الذي يتعلق بها ويتكون له إدراك ونظرة حسنة على المنظمة بأنها الوحيدة القادرة على خلق قيمة مضافة وأنها قادرة على تلبية رغباته وحاجياته بكفاءة وفعالية. تبلغ الميزة التنافسية أهمية كبيرة في ظل إقتصاد المعرفة بل باتت ضرورة لا بد منها، حتى تتمكن المنظمات من البقاء والنمو، ومواجهة التقلبات البيئية ذات التوجه العالمي، ومسايرة متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تعطى القدرة على إستغلال الفرص ومواجهة التهديدات وحسن إستغلال الموارد¹، والتركيز في ذلك على المورد البشري باعتباره أساس إنتاج المعرفة والإبتكار والتجديد.

¹- د: جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي حبة- التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 55.

المبحث الثاني: خصائص ومتطلبات الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

إن الإتجاه العالمي نحو إقتصاد المعرفة وإنتشار تكنولوجيا المعلومات والإتصال وتوسع إستخدامها، أثر على نمط عمل وممارسة الأنشطة لدى منظمات الأعمال، وكان نتيجته تغير طبيعة التنافس وظهور المعرفة ورأس المال الفكري كثروة حقيقية، وكمورد أساسي وإستراتيجي للمنظمات التي تتنافس من أجل الحصول عليه، وأصبح المورد البشري مصدر للميزة التنافسية إذ يتميز بقدرات ومهارات قادرة على الإبتكار والإبداع، حيث أن هذا الأخير أساس إنشاء الميزة التنافسية والحفاظ عليها وتمييزها، فللميزة التنافسية خصائص ومميزات في ظل إقتصاد مبني على المعرفة، كما أنها تتطلب قدرات وإمكانيات من المنظمة ودعائم يجب توفيرها، ومن خلال هذا المبحث نتعرض بالتفصيل إلى خصائص الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، وإلى متطلباتها في ظل هذا التوجه الإقتصادي العالمي المبني على المعرفة ومنتجاتها، والذي تمثل تكنولوجيا المعلومات والإتصال بنيته التحتية الأساسية، ثم نتطرق إلى دعائم الميزة التنافسية.

المطلب الأول: خصائص الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

إن إنتشار المعرفة وإزدياد دورها في مجال الأعمال كثروة وكمورد لمختلف الأنشطة، غير من طبيعة وركائز التنافس بين منظمات الأعمال، ومن بين ذلك نجد الميزة التنافسية، التي أصبحت لها خصائص ومميزات عما كان في السابق ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

أولاً: خاصية الإستمرارية (durability)¹: نظراً لسرعة التغير والتطور التكنولوجي في هذا العصر فإن ما من منتج أو إبتكار أو إختراع إلا ويتقادم بسرعة وبنفس معدل التقدم والتطور التكنولوجي، ولكون أن الميزة التنافسية تعتمد بشكل كبير على القدرات والإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة، وبشكل كبير على رأس المال المعرفي لدى المنظمة الذي يمتاز بسرعة التقادم، فإن الميزة التنافسية يصعب الإحتفاظ بها طويلاً كما يصعب التمييز لوقت طويل على المنافسين، وحتى تحافظ المنظمة على تميزها فيجب عليها الإبتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل إذ أصبح مصدراً متجدداً للميزة التنافسية²، ولهذا يجب عليها الإهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الإبتكار والإبداع، حتى تستطيع تنمية ميزتها التنافسية وتطويرها بشكل مستمر.

ثانياً: دورة حياة الميزة التنافسية³: مثلما هو الحال بالنسبة للمنتجات فإن الميزة التنافسية كذلك لها دورة حياة، فإذا كانت الدعائم والمصادر التي تبني عليها الميزة التنافسية لها دورة حياة محدودة كالإبداع والإبتكار والمنتجات الجديدة بخصائصها ومميزاتها وغيرها فإن كذلك للميزة التنافسية دورة حياة مشابهة لذلك، حيث تبدأ بمرحلة التقدم، والتي تكون فيها الميزة التنافسية في نمو مستمر وبالتالي يكون حجمها في توسع، ثم تليها مرحلة التبيي وهنا تبدأ المنظمات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية عندها يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو، ثم وبعد إنتشار الميزة التنافسية بين المنافسين نتيجة التقليد يبدأ حجمها في تدهور مستمر وتفقد خلالها

¹- د: نبيل خليل مرسي- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مرجع سبق ذكره- ص 45.

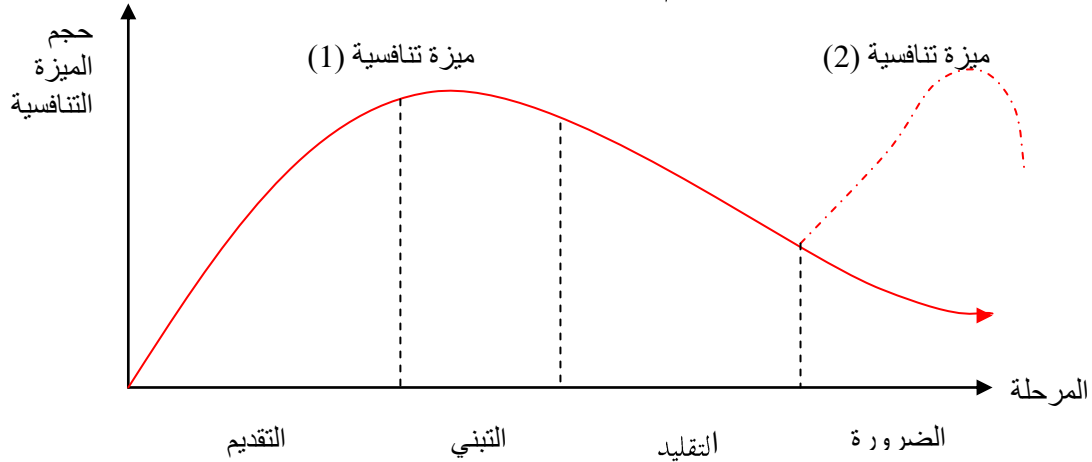
²- د: عبود نجم- الإبتكار مصدراً متجدداً للميزة التنافسية- أخبار الإدارة- نشرة فصلية- العدد 28- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- سبتمبر 1999- ص 09.

³- د: نبيل خليل مرسي- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مرجع سبق ذكره- ص 86.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

صفتها كميزة إذ تكون عند جميع المنافسين، ومن هنا يجب على المنظمة التفكير في إيجاد ميزة تنافسية أخرى تمكنها من التنافس أو تقوم بتطوير وتحسين ميزتها الحالية، حتى لا تفقد تميزها عن المنافسين.

الشكل رقم (2-6): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: د: نيل خليل مرسى - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مرجع سبق ذكره - ص 82.

فمن خلال الشكل نلاحظ أن في المرحلة الأولى تكون الميزة التنافسية في نمو مستمر كما أنها تكون في بداية ظهورها ولهذا يكون معدل نموها مرتفع، حيث تبدأ المنظمة إكتساب ميزة تنافسية ويكون لها ذلك من خلال إستغلال الموارد والإمكانات لديها بشكل متميز ويظهر أثر ذلك على أدائها ونشاطها تدريجيا هذا ما يفسر مرحلة الظهور للميزة التنافسية، وتستمر الميزة التنافسية في النمو وقوتها تزداد وأثرها على أداء المنظمة يرتفع إلى غاية أن تبلغ مرحلة أين يكون أثرها وحجمها بلغا ذروتها، حيث يعود ذلك على المنظمة بتحسين مركزها التنافسي وكسب ولاء العملاء وتحسين سمعتها، هذا يكون له آثار إيجابية على أداء المنظمة من خلال زيادة حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها وأرباحها، كما يؤدي ذلك إلى الإستفادة من أثر تعظيم تشغيل الطاقة لديها والذي ينعكس إيجابا على القيمة المدركة للعميل التي تنتج عن تخفيض الأسعار ورفع جودة المنتجات، وما نلاحظه كذلك خلال هذه المرحلة هو توقف نمو حجم الميزة التنافسية وذلك أنها بلغ ذروته وهذا الوضع يجب أن تستغله المنظمة في تعظيم أرباحها وتحسين مركزها التنافسي، وبعد النجاح الذي سببته الميزة التنافسية للمنظمة يبدأ المنافسين في تقليدها مما يفقد الميزة التنافسية خاصيتها الأساسية وتصبح في الإنتشار مما يبدأ حجمها في التقلص الأمر الذي يتحتم على المنظمة تنمية ميزتها وتطويرها أو البحث عن ميزات تنافسية أخرى، وبعد إنتشارها وتقليدها بشكل تام من طرف المنافسين لا يصبح لها أي دور، وبذلك تصبح بمثابة أمر أو صفات إلزامية يجب القيام بها من أجل البقاء والتنافس، كما يمكن للمنظمة تنمية ميزتها وتجنبها الإندثار والزوال وذلك من خلال التنمية والتطوير المستمر والمركز على القدرات والمهارات البشرية العالية وتنميتها بشكل دائم ومتواصل.

ثالثا: القابلية للتغيير: يمكن للمنظمة تغيير ميزتها التنافسية وذلك من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد

عليها في تشكيل وتدعيم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغيير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الإستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد، كما يحدث أيضا نتيجة للتغيرات في البيئة الخارجية مثل التغيرات في القوانين والقيود الحكومية، تغيرات في أذواق وإتجاهات المستهلكين وغيرها. الأمر الذي

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

يفرض ضرورة التجديد والتغيير المستمر للميزة التنافسية بناءً وإستناداً إلى تلك التغيرات والتطورات سواء كانت داخلية أو خارجية.

رابعاً: القابلية للتنمية والتطوير¹: تقوم المنظمات بتنمية مزاياها التنافسية بالتماشي مع التطورات والتغيرات الخارجية التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وذلك من خلال إيجاد سبل أو طرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساساً على الإبتكار والإبداع كعوامل أساسية للنمو والتوسع والتجديد، كما يتطلب الأمر تنمية مواردها بإستمرار وخاصة الموارد البشرية، حيث يتم التجديد في السياسات الخاصة بالتوريد والإنتاج والتسويق وغيرها وذلك بما يتماشى مع متطلبات البيئة والمنافسة، وتمكنها عملية تطوير وتنمية الميزة التنافسية من مواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية ومواجهة التغيرات والتهديدات البيئية وخاصة التغيرات في إتجاهات وميولات المستهلكين.

خامساً: القابلية للتقليد: لقد بات من السهل تقليد أي فكرة أو منتج أو إبداع أو إبتكار في ظل بيئة تحكمها قواعد العولمة وإقتصاد المعرفة وتتخذ من تكنولوجيا المعلومات والإتصال وسيلة فعالة لإتمام الأنشطة والأعمال، فبذلك تكون الميزة التنافسية سهلة التقليد والإنتقال من منظمة إلى أخرى وذلك بالنظر إلى سهولة إنتقال دعائمها ومصادرها وعدم التحكم في سريتها وخاصة ما يتعلق بالمعلومات والمعارف، نتيجة لعدم القدرة أو لصعوبة إحتكار المعلومات وإحكامها في السرية التامة، فتكنولوجيا المعلومات والإتصال تتيح لأي شخص الوصول إلى المعلومات التي يريدونها في أي مكان، فأمام ذلك لا تجد المنظمة التي تريد الحفاظ على تميزها إلا التحسين والتطوير لمزاياها التنافسية وتدعيمها من خلال الجهود البشري الذي يتطلب التنمية والتطوير.

سادساً: تتحدد من وجهة نظر العميل : بما أن أنشطة وخدمات منظمات الأعمال موجهة أساساً لخدمة العملاء، فإن قيمتها وجودة أدائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل، وذلك أن الحكم على المنظمة يعود للعميل الذي يتطلب إرضاءه وكسب ولاؤه²، وبذلك يتم تحديد مدى تميز المنظمة من وجهة نظر العميل، لكونه يؤسس على القيمة المدركة من جراء التعامل مع المنظمة وبالتالي فجودة وقوة الميزة التنافسية تتحد من خلال رضا العميل ودرجة ولائه للمنظمة.

سابعاً: ويمكن أيضاً تحديد الخصائص التالية للميزة التنافسية:³

1. تبنى وتصاغ على إختلاف وليس تشابه. أي تكون مخالفة لخصائص ومميزات المنافسين التنافسية، فإذا كانت مماثلة فلا تعتبر ميزة تنافسية.
2. تؤسس على المدى الطويل بإعتبارها تختص بالفرص في المستقبل.
3. تكون في معظم الأحيان مركزة جغرافياً.

¹ - د: نفس المرجع- ص98.

² - لويد دو بينز، كلير كراوفورد ماسون- ترجمة: حسين عبد الواحد- إدارة الجودة (التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج)- الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية- القاهرة الطبعة الأولى 1997- ص30.

³ - M. Porter- "Avantage concurrentiel des Nations"- Inter Edition- 1993- p 48

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

ما ذكر سابقا يمثل أهم الخصائص والمميزات التي تتصف بها الميزة التنافسية، وعلى المنظمات أن تحرص على تطوير وتنمية ميزاتها التنافسية، وأن تركز على تلبية حاجيات ورغبات عملائها، وتهتم بالحفاظ على مواردها البشرية ذات الكفاءات والمهارات الذهنية وتنميتها لتكون لها أساس تكوين الميزة التنافسية والحفاظ عليها، التي تعتبر هدفا إستراتيجيا يعكس وضعها تنافسيا جيدا ومستمر للمنظمة إزاء منافسيها¹، حيث تتمكن المنظمة من المنافسة والحفاظ على ميزتها التنافسية، التي تدعم من خلال كسب ولاء العملاء.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها الميزة التنافسية فقد أصبحت تستهدف من طرف المنظمات، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيقها وتسخر لأجل ذلك كل الإمكانيات والقدرات المتاحة، ولهذا فتسعى المنظمات دائما إلى إمتلاك مصادر ومقومات للميزة التنافسية، فهي تسعى إلى تكوين قدرات تنافسية لتكون لها سند تنافسي دائم ومستمر، وتعتبر كل العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل الإنتاج وتوفيره إلى العميل مصادر للميزة التنافسية وخاصة عناصر سلسلة القيمة والمتمثلة في الإمداد الداخلي والعمليات الإنتاجية والإمداد الخارجي والتسويق²، إن هذه العناصر يمكن لها أن تكون مصدرا للميزة التنافسية إذ تتطلب الترشيح والكفاءة في الإنجاز كما يتطلب إخضاعها للجودة الشاملة، ويمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية في النقاط التالية:³

أولاً: التفكير الإستراتيجي: تستند المنظمات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها بنجاح أو فشل المنظمة، وعرفها أنسوف على أنها "تصور المنظمة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، وال المدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها"⁴. وصنف "M.Porter" إستراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:⁵

- 1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المنظمة على تطبيقها هي: توافر إقتصاديات الحجم - آثار منحني التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.
- 2- إستراتيجية التميز والإختلاف: يمكن للم المنظمة أن تميز منتجاتها عن المنظمة المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة

¹ - سملاي بحضيه- أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)- أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية- تخصص تسيير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر- 2004/2003-ص30.
² - بومدين يوسف- دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات)- رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر- 2006/2005-ص58.
³ - د: نبيل مرسي خليل- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مرجع سبق ذكره- ص 111.
⁴ - د: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي- الإدارة الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 33.
⁵ - نحاسية رتيبة- أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال- جامعة الجزائر- 2003/2002-ص50.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المنظمات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3 إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

إن الصياغة الفعالة والتطبيق الناجح لإستراتيجية المنظمة، بحيث تكون ملائمة للوضع التنافسي والحالة والموقف الذي يواجهه المنظمة، بالشكل الذي يحقق لها أكبر قدر من التميز والتفوق كله ينبع من الحنكة والقدرة العلمية والفكرية الذي يتميز بها الإستراتيجيون أو القائمون على صياغة الإستراتيجية وعلى المهارة العملية والتطبيقية التي يتصف بها منفذي الإستراتيجية، فكل تلك القدرات والمهارات لها دور كبير في تدعيم الميزة التنافسية وزيادة فعاليتها، حيث يستمد نجاح ذلك من تلك القدرات والمهارات التي تعطي قدرة أكبر على التفكير الإستراتيجي، فمن هنا يظهر الدور الكبير لهذا الأخير في تدعيم الميزة التنافسية وخلقها، ولهذا يعد من المصادر الأساسية لها.

ثانياً: الإطار الوطني:¹ إن الإطار الوطني الجيد للم نظمات يمكنها من الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد منظمات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض الم نظمات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، والقوانين والتشريعات والأنظمة الإقتصادية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية ، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية لل منظمات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها. إلا أن هذا العامل تقل فعاليته وأهميته في خلق المزايا التنافسية كلما زادت حدة العولمة الإقتصادية بما توفره من حركة رؤوس الأموال وعوامل الإنتاج ورفع القيود الأمر الذي يجعل المنظمات بإختلاف جنسياتها تتساوى في الحصول على المزايا مهما كان مكانها ويبقى التفوق في ذلك يتمحور حول درجة السبق إليها ودرجة الكفاءة والفعالية في إستغلال تلك المزايا وتجنب التهديدات وهذا ما يرتكز أساساً على خصائص موارد المنظمة وخاصة المورد البشري لديها.

ثالثاً: موارد المنظمة: لقد رافق التغير والتحول الإقتصادي الهام نحو إقتصاد المعرفة تغيرات وتطورات أدت إلى تحول التركيز في تحديد القدرة التنافسية من العوامل البيئية والصناعية، إلى عوامل متعلقة بالموارد وقل في ذلك شأن المزايا والتسهيلات التي تمنحها الصناعة، أي بمعنى أنه العوامل الصناعية من نمو الطلب وإزدهاره، لم تعد هي المحدد الأساسي لقدرات وتنافسية المنظمة، بل إتجه التحليل إلى التركيز على مقاربة الموارد، وهي ترى أن مصدر الميزة والقدرة التنافسية للمنظمة يستند ويتحدد من خلال مواردها، كما أنها تبني هذه المقاربة على فرضيتين من خلالهما يمكن دراسة مصادر الميزة التنافسية وهذا حسب " barney " وهما:²

¹ - عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"- مرجع سبق ذكره- ص61.
² - أ: سملاي يحييه، بلالي أحمد- الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية جامعة ورقلة- مرجع سبق ذكره- ص156.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد: حيث تبني هذه الفرضية على أن المنظمات التي تنتمي إلى نفس الصناعة وحتى التي تمارس نفس النشاط، أنها تملك موارد متباينة نسبياً، ومن ثم فإن الموارد المالية والمعارف التكنولوجية، والمهارات والقدرات البشرية، تختلف وتتميز من منظمة إلى أخرى، فيمكن من خلال هذا تفرد وتميز منظمة عن باقي المنافسين في إمتلاك موارد متميزة ومتفوقة وبذلك يمكنها إمتلاك ميزة تنافسية من خلال إستغلال تلك الموارد وتوظيفها بفعالية وكفاءة، إلا أنها لا يمكنها ضمان إستمرارية ذلك التميز في المدى الطويل إلا من خلال التنمية والتطوير المستمر لمواردها.

الفرضية الثانية: نسبية حركة الموارد: وتبنى هذه الفرضية على حقيقة أن الموارد يمكن أن تنتقل من منظمة إلى أخرى بشكل نسبي، وليس بشكل مطلق، وبذلك يمكن أن يكون التباين والإختلاف في الموارد مستداما بالنظر إلى وجود بعض العوائق التي تحد من الحرية المطلقة لإنتقال الموارد. وعليه فإذا ما تواجدت هذه العوامل لصالح المنظمة فيمكن لها المحافظة على ميزتها التنافسية لمدة طويلة بفرض أن مصادرها صعبة الإنتقال إلى المنافسين وبالتالي صعوبة إكتسابهم لتلك الميزة في المدى القصير، ولكن لا تضمن إستمرارية ذلك في المدى الطويل إلا من خلال التنمية والتجديد لتلك الموارد لمنع تقادمها من جهة ومن جهة أخرى عدم تمكين المنافسين من التقليد والحيازة لها وخاصة فيما يتعلق بالموارد المعرفي والتكنولوجي.

وبالنظر إلى ذلك فإن تجسيد الإستراتيجية يتطلب تحليل الموارد والكفاءات المتاحة للمنظمة، ولتحديد المركز التنافسي للمنظمة ومدى قدرتها على التنافس في المدى البعيد يجب مقارنتها مع ما يملكه المنافسين وقياس درجة حركية هذه الموارد وإنتقالها، ثم العمل على إستقطابها، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن إستغلالها يضمن لها وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية وتعزيز مركزها التنافسي، وحتى تكون الموارد فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة يجب أن تتميز بالقدرة على البقاء لفترة طويلة وغير قابلة للإنتقال وقابلة للتكرار¹. ويمكن التمييز بين الموارد التالية:²

1 الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

⊕ المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على الم منظمة أن تحسن إختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها، ويرفع التنوع في مصادر التوريد قدرة المنظمة على توريد إحتياجاتها بجودة عالية وأسعار مناسبة، إذ يزيد من قدرتها على التفاوض والمساومة. ولتفادي الإنقطاع في الإنتاج الناتج عن نفاذ المخزون يتطلب اللجوء إلى عملية التخزين وخاصة بالنسبة للمنتجات النهائية فإنه يؤدي إلى تخفيض زمن تسليم الطلبات للعملاء³.

⊕ معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المنظمة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت، كما يجب عليها إقتنائها وتخصيصها بشكل يخدم خطة المنظمة للإنتاج حيث يجب تخصيص هذه المعدات

¹ - جيمس سي كراج، روبرت ام جرانت- الإدارة الاستراتيجية- ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة- دار فاروق للنشر والتوزيع- 2002- ص61.

² - عمار بوشناق- الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- مرجع سبق ذكره- ص 48.

³ - د: زياد رمضان- الإدارة المالية في الشركات المساهمة- دار الصفاء عمان 1998- ص262.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

بشكل مناسب على الأعمال والأنشطة¹. فإذا تم إختيار هذه المعدات بالشكل المناسب والذي يوفر للمنظمة القدرة العالية على الإنتاج بالجودة والسرعة المناسبة، بما يوفر لها التفوق والتميز عن المنافسين فبذلك تتحقق لها الميزة التنافسية. فيقول "الدكتور علي الشرفاوي"² أن الإستهلاك الفعال للتجهيزات يتطلب دراسة دقيقة لأنواع الآلات التي يمكن إستخدامها حسب تخصصها، حيث يتطلب ذلك معرفة طرق الإستهلاك والصيانة ومدى تعدد المهام لكل آلة.

✚ الموارد المالية: وهي الأخرى لا تقل أهمية عن باقي الموارد لأنها تتيح للمنظمة الحصول على وإمتلاك باقي مواردها وإنجاز أنشطتها، فهي بذلك تسمح بإنتاج منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المنظمة أن ترفع قدرتها المالية لإستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد. لذلك يجب عليها الإهتمام بمتطلبات الإدارة المالية السليمة³ sound finances. حيث تعمل الإدارة المالية على تحديد إستراتيجية الإستثمار الواجب إتباعها، كما تعمل على تحديد كيفية توفير النقدية اللازمة لإتمام عمليات وأنشطة المنظمة، كما تعمل على تخصيص وتوظيف الأموال المتاحة بالشكل الذي يعظم العائد عليها إلى أقصى حد ممكن⁴. فإذا قامت المنظمة بهذه العمليات بكفاءة فإنها تستطيع القيام بعملياتها وأنشطتها بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب وتستطيع التوسع والنمو.

2 الموارد غير الملموسة: تعتبر الموارد غير ملموسة من أهم مصادر الميزة التنافسية، فهي تلعب دورا كبيرا في تدعيمها والحفاظة عليها وتنميتها، وذلك لخصائصها التي تجعلها صعبة التقليد والنفاد، فهي تمثل أصول ثمينة للمنظمة، وتشكل لها قوة تنافسية على المدى البعيد، ويمكن تحديد عدة أنواع من المصادر أو الموارد غير ملموسة والتي نوجزها في النقاط التالية:

✚ الجودة: إن إعتداد المنظمة على جودة منتجاتها في تحديد سياستها التنافسية والتسويقية، يحقق لها مزايا كثيرة بالنظر إلى قوة الإنطباعات التي يمكن أن تخلقها في نفسية العميل وهذا ما يكسبها ولاءه، ولهذا تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة، والتي "تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد منها"⁵. وتتضمن الجودة ثلاثة أبعاد وهي المطابقة والإستجابة والصلاحية⁶، وتستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح إستراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكذا كسب ثقة المتعاملين، حيث تظهر من خلال التحسين والتطوير المستمر لعملياتها وأنشطتها والتنسيق فيما بينها وزيادة كفاءتها وفعاليتها في خدمة العميل⁷.

1- د: محمد توفيق ماضي- الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات- المكتب العربي الحديث القاهرة- 1989- ص161.

2- د: علي الشرفاوي- إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي- الدار الجامعية الإسكندرية- 2000- ص278.

3- أ.د: علي السلمي- إدارة التميز- مرجع سبق ذكره- ص25.

4- أ.د: محمد صالح الحناوي، وآخرون- أساسيات الإدارة المالية- الدار الجامعية الإسكندرية- 2001- ص21.

5- د: مونيا محمد البكري- إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم- الدار الجامعية- 1999- ص 110.

6- J.P. NEUVILLE- « la Qualité en question»- revue française de gestion- MARS,AVRIL,MAI- 1996- p40

7- مومي أحمد- الطرق الإحصائية لمراقبة وتحليل جودة المنتج الصناعي (حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية)- مذكرة التخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية- المركز الجامعي معسكر- 2000/1999.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

- ✚ التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى الم نظم إختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها ، إذ يمكنها تحقيق تلك الأسبقية من خلال تدعيم جهود الإبداع والإبتكار التي يكون أساسها المورد البشري ذو القدرات والمهارات العلمية والفكرية العالية.
- ✚ المعلومات: في ظل بيئة تنافسية تتميز بالتغير والتطور المستمر ، يجب على الم نظم أن تكون في مراقبة ومتابعة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لإكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح له بالتحايد القرارات الصائبة في الوقت المناسب. وتعد فعالية الطرق والأدوات المتعلقة بتسيير الموارد المعلوماتية سواء كانت تتعلق بالمنافسة أو طرق الإنتاج والإدارة، قدرات تنافسية تمكن المنظمة من إكتساب ميزة تنافسية على المدى البعيد، فالمعلومة تساعد المنظمة على إكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعمل بها المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة¹.
- ✚ المعرفة: تتضمن مختلف المعارف التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث والتطوير ومراكز التدريب والتكوين والهيآت العلمية المختلفة ، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة. كما أن المعرفة تساعد على خلق إطار تنافسي للتفكير والتحليل²، تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، فالربط بين المعرفة والتكنولوجيا جعل قيمة المعرفة فيما تفيد وأن لا قيمة لأي معرفة بحد ذاتها³، فأهمية وقيمة المعرفة تكمن في تدعيمها لنشاط المنظمة وتنمية قدراتها التنافسية.
- ✚ معرفة كيفية العمل: إذا كانت المعارف الأساسية تلعب دوراً كبير في عمليات التجديد والتطوير وتوفر الإحاطة الشاملة بميدان العمل فإن المعارف التطبيقية تتيح الدراية التامة بكيفية العمل وأداء المهام أي بتطبيق تلك المعارف والإستفادة منها ، في مختلف المجالات التسويقية والإنتاجية وزيادة فعاليتها من خلال التطبيق السليم للسياسات والإستراتيجيات، وبالتالي إكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. خاصة تلك المتعلقة بالأنشطة الموجهة لخلق القيمة، وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للم نظم، وعليه يجب على هذه الأخيرة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريبها أو تسويقها للمنظمات المنافسة. وتعد الكفاءة التنظيمية للمنظمة أساس تحقيق الميزة التنافسية، فلا يمكن أن تصل إلى تقديم سلعة متميزة إلا من خلال كفاءة تنظيمية⁴.

¹- P. CASPAR et C. AFRIAT, l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, ed. ECONOMICA, 1988, p. 63.

²- أ: يوسف مسعداوي- القدرات التنافسية ومؤشراتها- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات- مرجع سبق ذكره- ص 127.

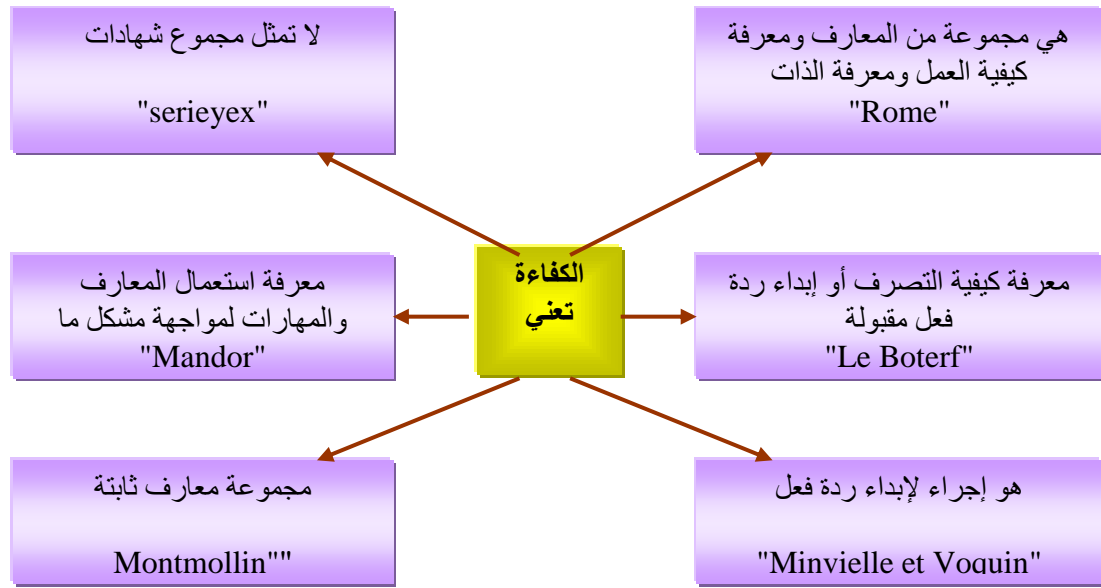
³- د: خالد القضاة- التقنيات الحديثة وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والبيئية- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- الطبعة الأولى 1997- ص76.

⁴- د: أحمد عبد العزيز حسن- إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين- مرجع سبق ذكره- ص32.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

3 الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية حيث أنها تزيد وتقوى مع مرور الزمن الأمر الذي يجعلها مصدر جيد للميزة التنافسية ، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتعتبر من المقومات الضرورية لوجود الكفاية الإنتاجية¹، وهي بذلك أفضل مصدر للميزة التنافسية، فالميزة المبنية على الكفاءات تتميز بالإستمرارية وطول مدة الحياة، وهذا إذا ما حافظت المنظمة على كفاءاتها وسعت إلى تنميتها وتطويرها، حيث يشير مصطلح الكفاءة "من وجهة النظر التي تعني تحقيق أعلى المخرجات إلى ما هو متاح من المدخلات أو التكلفة، مما يعني أن مستوى معين من الفوائد لا يمكن الحصول عليه بتكلفة أقل"². ولقد إتخذت عدة تعاريف يمكن توضيحها من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-7): بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



source :La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris 2000, P22

فمن خلال الشكل نلاحظ أن الكفاءة تتضمن إمتلاك مجموعة من المعارف التي تدور حول العمل وكيفية أدائه ومختلف التصرفات والسلوكيات أثناء العمل وقواعده وتقنياته وفتياته، ثم معرفة كيفية تطبيق وإستعمال تلك المعارف حيث تظهر قوة الكفاءة في فعالية إستعمال وتطبيق تلك المعارف، كما أنها تتضمن معارف ثابتة يتطلب معرفتها وهي دائمة وضرورية للقيام بالأعمال وهناك معارف متغيرة يتطلب تنميتها وتطويرها بإستمرار، إذن الكفاءة هي إمتلاك المعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل وتطبيق ذلك بفعالية. وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

✚ الكفاءات الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة "Leboyer"، حيث أن الكفاءة الفردية تتحدد من خلال المزج بين الخصائص والطباع الفردية التي تميز شخصية الفرد والمهارات والقدرات التي يكتسبها عن طريق التعلم والممارسة العملية، وبذلك تتحدد كفاءته في إنجاز أعماله ومهامه من خلال تفاعل خصائص شخصيته ومختلف القدرات والمعارف

¹ د: أحمد محمد المصري- الإدارة والمدير العصري- مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية- 2001- ص102.
² د: محمد فرحي- محددات الأداء المتميز بين الحكومات والأسواق- المؤتمر العلمي الدولي ورقة حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات- مرجع سبق ذكره- ص50.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

المكتسبة سواء كانت معارف ومهارات عامة أو معارف وقدرات خاصة بمجال عمله كلها تحدد مدى قوة كفاءته، فمن خلال هذا يمكن تحديد أهم الخصائص والمميزات التي تحدد كفاءة الفرد في إنجاز عمله وأداء مهامه كما يلي:¹ أن يكون الفرد حيويًا ومتسع الأفق ومتصف ببعد النظر، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة إتخاذ القرار، قيادة الأتباع ومحفز، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مربحة، يتصرف بمرونة، وبذلك يكون الفرد قادر على إنجاز عمله بفعالية وتطوير أدائه ومهاراته بشكل يناسب التطورات العلمية والتكنولوجية ويتلاءم مع التغيرات الإستراتيجية والعملية للمنظمة. ويمكن للمنظمة الحيازة على الكفاءات الفردية بالإستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

✚ الكفاءات الجماعية أو المحورية: تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة إذ تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها. كما تعرف أيضاً على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفارقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمنظمة.² كما تعبر عن طاقات وإمكانيات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المنظمة كلهم أو بعضهم، يتم التوصل إلى الكفاءات المحورية عن طريق تنمية وتوصيل وتبادل المعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة. وتأتي أهمية الإهتمام بتنمية الكفاءات المحورية من حقيقة أنه لا يمكن لأي منظمة تحقيق التميز والإبداع ما لم تكن لها القدرات والمهارات اللازمة، حيث تحقق لها حال إستغلالها التفوق والسبق والجودة في جميع أعمالها.³

فالمنظمة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:

- تنمية وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة، والتعلم القائم على تجارب المنظمة.
- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.
- إكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطويرها عبر الزمن.
- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمنظمة، والحيلولة دون تدهورها.

¹ - د: سيد عليوة- تنمية مهارات رؤساء الاقسام- سلسلة تنمية المهارات- إيتراك للنشر والتوزيع- الطبعة الأولى- 2001- ص52.

² - د: نبيل مرسي خليل- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مرجع سبق ذكره- ص 31.

³ - أ.د: علي السلمي- إدارة التميز- مرجع سبق ذكره- ص28.

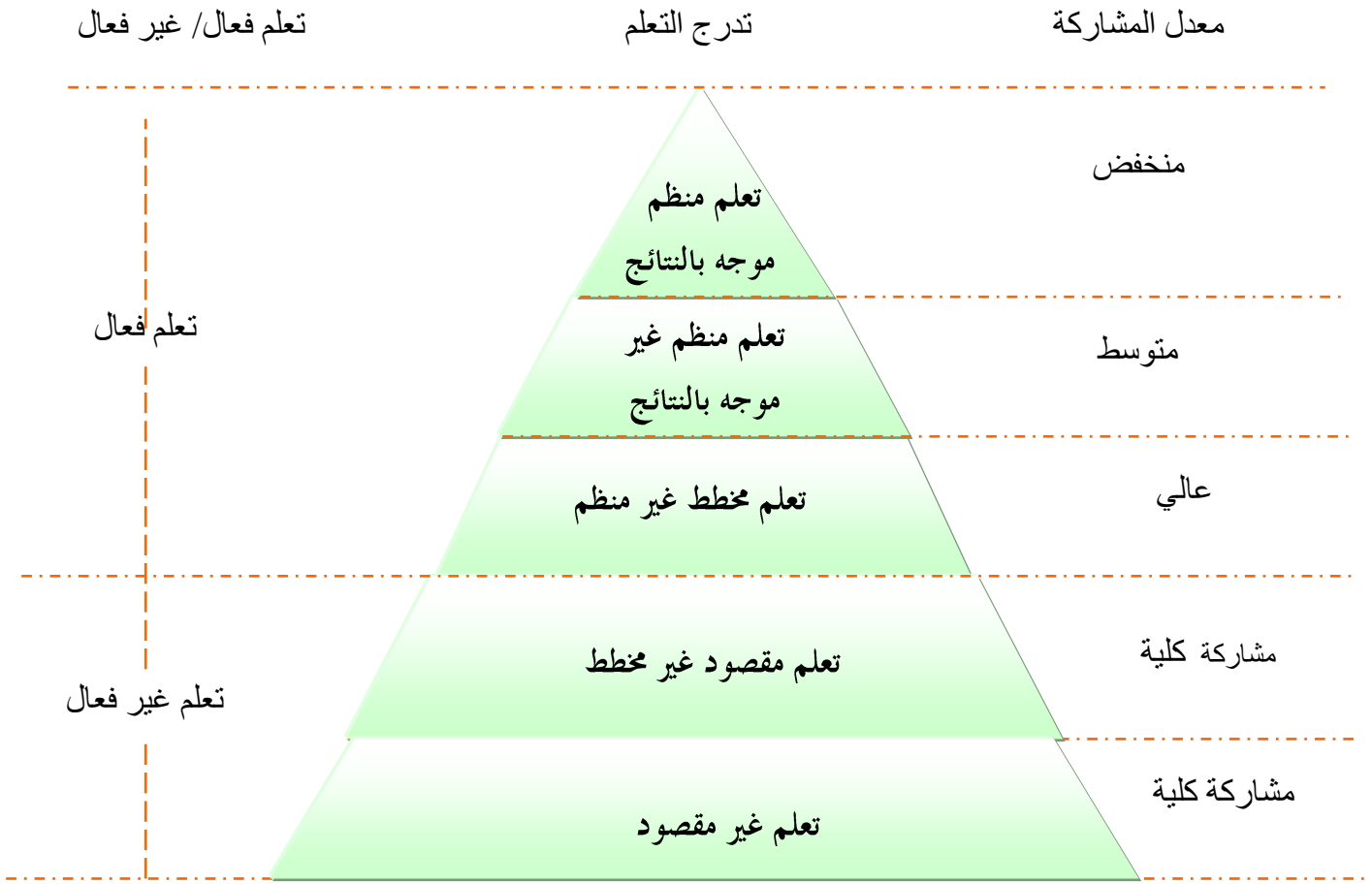
الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

إن تعاون المنظمة في الإستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز بين تقادم الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند إستعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم إستعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل. تهدف المنظمة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضباية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة. فبذلك تسعى المنظمة إلى حماية ميزتها التنافسية وبذل أقصى جهدها من أجل عدم تمكين المنافسين من إكتشافها وتقليدها، وفي الوقت نفسه تسعى إلى التطوير والتجديد من أجل تحقيق السبق والتميز الدائم، فالجهودات التي تبذل من أجل حماية الميزة التنافسية لا تضمن لها ذلك.

✚ التعلم: في ظل تزايد الإهتمام بالمنافسة المعتمدة على الميزة التنافسية والمرتكزة على الكفاءات والمهارات البشرية ذات القدرات العلمية والفكرية ، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول. بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي ضرورة إكتساب المنظمات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من الشركات المنافسة، والعمل على تنمية معارفها من خلال إختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في منظمات الأعمال، إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية. ومن أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد أو العامل لإكتساب المعرفة وإستيعابها وتنميتها بنفسه ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهاراته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة. ولكي يتحقق هذا يجب توفر الشروط التالية: تقبل التغيير، القدرة على تحمل الأخطاء، الثقة في النفس، مستوى معين من الطاقة. حيث يعتبر التعلم تغيير ثابت في السلوك يحدث نتيجة للتجربة والخبرة¹، كما يعتبر مختلف العمليات المخططة وغير مخططة التي تؤدي إلى تغيير السلوكات والإتجاهات والميولات لدى الأفراد من خلال تغيير مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم الفكرية والعلمية، وهذا بإستخدام مجموعة من الوسائل والأدوات وأبرزها التدريب والتكوين البحث والتعليم المشاركة في المنتديات ومراكز البحث العلمي وغيرها من الوسائل والأساليب التي تساعد الأفراد على التعلم، ويأخذ التعلم عدة أشكال وهذا كما يوضحه الشكل التالي:²

¹- د: صلاح الدين محمد- السلوك الإنساني في المنظمات- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية- 2001- ص32.
²- د: بوزيان عثمان- إقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات- الماتقى الدولي حول التنمية البشرية جامعة ورقلة- مرجع سبق ذكره- ص250.

الشكل رقم (2-8): تدرج التعلم



المصدر: د: بوزيان عثمان- اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات- المنتدى الدولي حول التنمية البشرية جامعة ورقلة- مرجع سبق ذكره- ص250

من خلال الشكل نلاحظ أن التعلم المقصود يكون أكثر فعالية من التعلم غير مقصود وذلك أن الأول يكون موجه عكس الثاني الذي يكون عشوائي وغير محدد الأهداف، كما أن تخطيط التعلم يزيد من فعاليته عندما يكون محدد الأهداف ويسير وفق خطط وخطوات معينة الأمر الذي يجعله أكثر قدرة على تحقيق الأهداف من وراء التعلم، في حين تزيد عملية التنظيم من فعالية التعلم والتي تجعله سهلا من خلال تهيئة الظروف له خاصة إذا كان موجه بالنتائج فيكون بذلك تعلم أكثر فعالية لأنه يوجه مباشرة إلى تحقيق الأهداف ويخطط ويصمم وفق النتائج المحققة. من أجل وصول المنظمة إلى هدف تعبئة مواردها لصالح الميزة التنافسية وتتميتها والحفاظ عليها من خلال إستغلال مواردها، فهناك خمس خطوات للوصول إلى هذا الهدف:¹

1. التحديد والتصنيف الدقيق لموارد المنظمة: وتحديد درجة أهمية وفعالية كل منها.
2. تحديد وتقويم الكفاءات المحورية للمنظمة بدقة: حيث يتم تحديدها من خلال التصنيف الوظيفي لأنشطة المنظمة، وتقويم مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية ورفع كفاءة المنظمة.

¹ - د: الداوي الشيخ- دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ورقلة- مرجع سبق ذكره- ص265.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

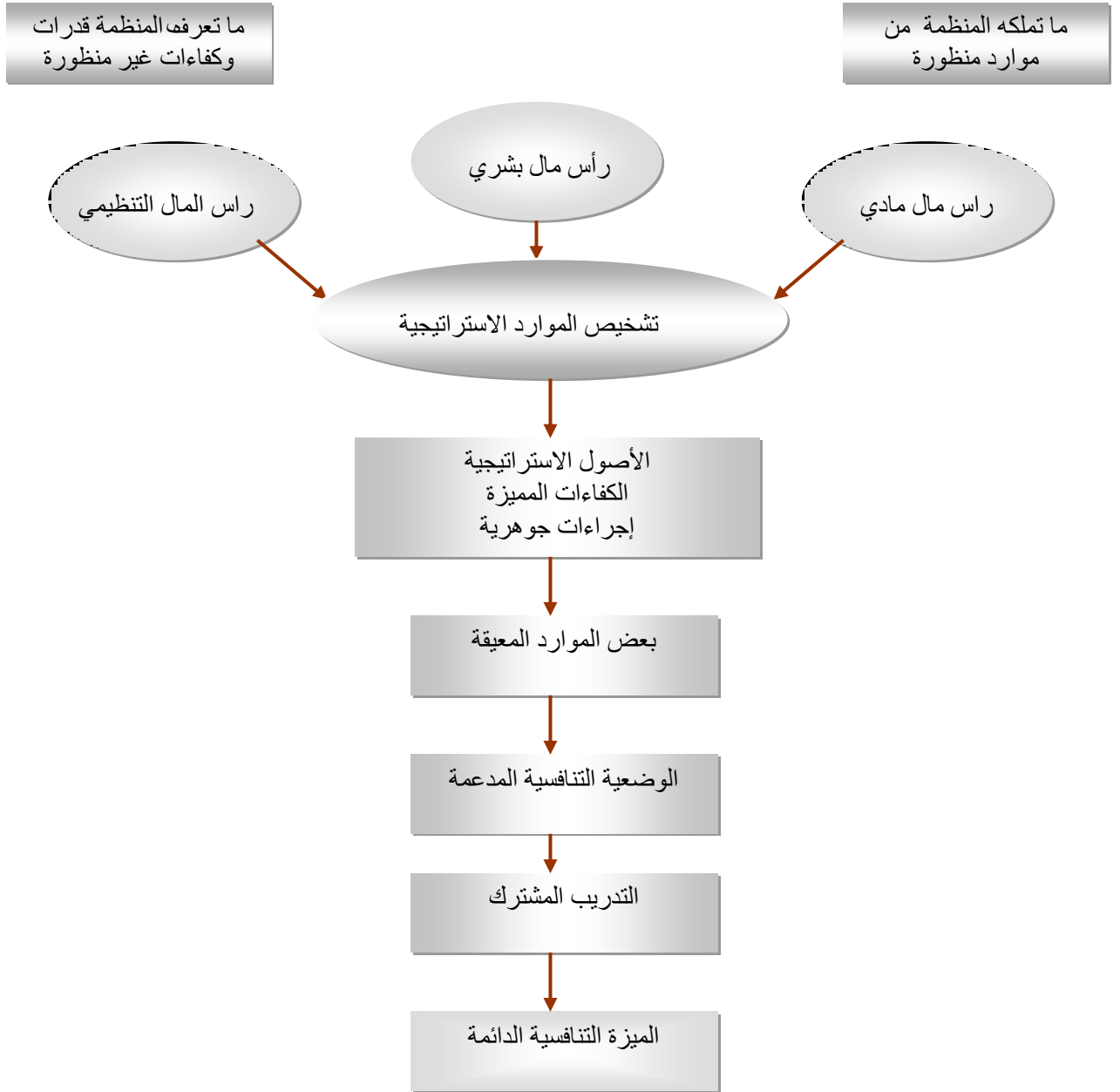
3. تقويم إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للأرباح: وتعتمد على مدى إستمرارية المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وقدرتها على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها.
4. النجاح في إختيار الإستراتيجية التي تحقق التسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة.
5. تحديد فجوات الموارد وتطوير قاعدة الموارد والعمل على سد هذه الفجوة، ثم تطوير وتفعيل إستخدام الموارد. إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال مجموعة من العناصر والعوامل والتي تشكل مصادر لها إبتداءً من الموارد والمعارف والإستراتيجيات وغيرها.

المطلب الثالث: دعائم ومتطلبات الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة على المنظمة تدعيم كل الجهود الخاصة بهذه الميزة، وإتباع سياسات تعمل على تنمية وتطوير الميزة التنافسية خاصة إذا علمنا أن الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة سريعة التقادم والإنتشار، إذ يكون من السهولة على المنافسين تقليدها وما إن تنتشر وتقلد من طرف المنافسين حتى تفقد طبيعتها وأهميتها كميزة تنافسية، ولهذا يجب على المنظمات تدعيمها وتطويرها بإستمرار. فللميزة التنافسية متطلبات وشروط لا بد من توفيرها من أجل حمايتها من التقادم والتقليد وذلك من خلال التطوير والتجديد المستمر، كما يجب إحاطتها بالسرية والغموض، وتشجيع الأفراد على الإبتكار والإبداع، وفيما يلي نتطرق إلى وسائل تدعيم الميزة التنافسية، حيث يقول "الدكتور رحيم حسين"¹ أنه توجد خمسة دعائم للميزة التنافسية وهي اليقظة المستمرة، التغيير من أجل التحسين، التكوين والتدريب، التنظيم الجيد، تعد هذه العوامل دعائم تعمل على تدعيم وتنمية الميزة التنافسية وتطويرها. والشكل التالي يوضح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تضافر مجموعة من الموارد المادية وغير مادية مع مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وهذا كالتالي:

¹ - د: رحيم حسين- خمسة أعمال للتميز في عالم متغير- الملتقى الدولي العلمي ورقلة- مرجع سبق ذكره- ص 251.

الشكل رقم (2-9): دعائم الميزة التنافسية



المصدر: أ: موساوي زهية، خالد خديجة- نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات- المؤتمر العلمي العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ورقلة- مرجع سبق ذكره- ص174.

فمن خلال الشكل نلاحظ أن الدعامة والمصدر الأساسي للميزة التنافسية هي الموارد والإمكانات التي تملكها المنظمة وخاصة المورد البشري الذي يكون أهم هذه الموارد والعنصر المنشط والمحرك لها ولهذا فكفاءة وفعالية هذا المورد ضرورية لتفعيل وإستخدام بقية الموارد فبوجود المورد المادي والمعنوي أو التنظيمي يمكن للمورد البشري الفعال أن يخلق أداء متميز للمنظمة مؤديا ذلك إلى تحسين الوضعية التنافسية والمركز التنافسي للمنظمة، كما يخلق ميزة تنافسية دائمة وذلك بالتنمية المستمرة لهذه الموارد، فبهذا تعتبر الموارد والإمكانات التي تمتلكها المنظمة وبما تتصف به من ندرة وجوده دعائم للميزة التنافسية الدائمة خاصة إذا ما أحيطت بالرعاية والتنمية الدائمة.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

أولاً: وسائل تنمية الميزة التنافسية : حتى تكون الميزة التنافسية فعالة ودائمة لا بد من تنميتها وتطويرها باستمرار، وتجد في ذلك المنظمات أمامها عدة وسائل وأساليب تمكنها من تحقيق ذلك، فنجد وسائل خاصة بالموارد البشرية وأخرى تسويقية وإنتاجية ومالية، حيث أن كل الموارد والسياسات المرتبطة بها إذا إتصفت بالتجديد والتطوير المستمر تمكن المنظمة من تنمية ميزتها التنافسية وتطويرها. ويتسنى لها تحقيق ذلك من خلال إدراك أو إكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق¹، أي الإبتكار والإبداع المستمر، وهذا ما ينتج عن النشاطات وأداء الموارد البشرية ذات القدرات الذهنية والفكرية العالية، لهذا يجب على المنظمات إنتقاء هذه العناصر والمحافظة عليها وتنميتها وتدعيمها بالشكل الذي يمكنها من الإبداع والإبتكار لأنه أساس تنمية وتطوير الميزة التنافسية. ويتحقق للمنظمة تدعيم الميزة التنافسية من خلال الأفراد عن طريق الوسائل التالية:²

- إختيار العاملين الذين يملكون القدرة على الإبتكار والتطوير والأداء الجيد للمهام وظائفهم.
- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.
- تنمية الولاء والإنتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

كذلك فإن الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق رضا العملاء والعاملين والحفاظ عليهم، ومن ثم تنمية سمعة طيبة وخلق إنطباعات ذهنية إيجابية عن المنظمة في المجتمع الذي تتواجد فيه. فمن أجل تنمية مستمرة ومتواصلة للميزة التنافسية، يجب على المنظمة تنمية وحفز الإبتكار، تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العميل، الإلتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية، تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين، تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي، التركيز على العملاء، إدماج المنظمة في المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الإجتماعية لدى العاملين³. كما تعد اليقظة التنافسية من عوامل تدعيم والمحافظة على الميزة التنافسية، إذ هي تساعد المنظمة على متابعة ومسايرة التغيرات والتطورات، حيث تساعد على مراقبة المنافسين والإطلاع عن مدى تقدمهم في تقليد الميزة التنافسية للمنظمة، إذ تمثل "المسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم بأسلوب منهجي منتظم، المعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرتقبين بغرض توفير منتج نهائي يكون في شكل معلومات مفيدة للمسيرين في عملية إتخاذ القرار"⁴. فبذلك تساعد اليقظة التنافسية المنظمة على تطوير وتنمية الميزة التنافسية، وتقييمها باستمرار، لأنها تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها "معرفة الأشياء التي يستطيع المنافسون القيام بها والتي لا يستطيع القيام بها"⁵. إذن تعد عملية تنمية الموارد البشرية عملية أساسية لإمتلاك ميزة تنافسية وتنميتها وتطويرها وذلك بالتنسيق مع باقي السياسات المختلفة من التسويق والإنتاج والإستراتيجيات العامة للمنظمة.

ثانياً: شروط الميزة التنافسية الفعالة : لكي تكون الميزة التنافسية فعالة ومحقة لأهداف المنظمة ومواكبة للتطورات والتغيرات التنافسية والبيئية لا بد أن تتوفر فيها جملة من الشروط، أي يجب أن تتصف بالإستمرارية، كما يجب أن

¹ - د: نبيل مرسي خليل- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مرجع سبق ذكره- ص 98.

² - د: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 24-25.

³ - أ،د: علي السلمي- إدارة التميز- مرجع سبق ذكره- ص 25.

⁴ - constantine van hoffman- les principes de base de la veille concurrentielle- 2002- pressma presse- p124.

⁵ - أ: نوفيل حديد، رتيبة حديد- اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية للتنافسية المؤسسة- المؤتمر العلمي الدولي ورقلة- مرجع سبق ذكره. ص 190.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

تخطيطها المنظمة بنوع من الرعاية والإهتمام من خلال التنمية والتدعيم المستمر، حيث يجب توفير مقومات ومصادر التي تشكل قوى تنافسية للمنظمة، إذ يجب على هذه الأخيرة أن تعمل على تنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية والحفاظ عليها، كما يجب عليها تشجيع الأفراد على الابتكار والإبداع المستمر، فأما الشروط التي يجب توفرها كي تكون الميزة التنافسية فعالة، فهي تتلخص فيما يلي:¹

1. حاسمة: بمعنى أنها تتيح للمنظمة عامل السبق والتفوق على المنافسين.
 2. الديمومة، أي أنها تحقق الإستمرارية عبر الزمن.
 3. إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها، أو إلغائها من قبل المنافس، أو المنافسين.
- ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدى بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل شرط مرهون ومرتبط بالآخر، بمعنى أنه لا إستمرارية دون حسم، ولا إمكانية للدفاع دون وجود إستمرارية.

¹ - د: الداوي الشيخ- دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية جامعة ورقلة- مرجع سبق ذكره- ص260.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية للموارد البشرية.

من خلال ما سبق ثبت أن الأفراد ذوي القدرات الفكرية والذهنية لهم القدرة العالية على الإبتكار والإبداع وإنتاج المعرفة، والتي تشكل أساس التنافس والبقاء ضمن بيئة تتميز بالتجديد والتغير المستمر، وتأخذ من تكنولوجيا المعلومات والإتصال وسائل فعالة لها في إنجاز الأنشطة والمهام، حيث يمثل الفرد حجر الزاوية في النظام الإقتصادي الجديد المبني على المعرفة، ولذلك فإن المهارات الفردية والإبداع والإبتكار ليست فقط عوامل للإنتاج، إنما هي أيضاً مصادر للثروة ودوافع للنمو الإقتصادي. وفي التنافس العالمي على المعرفة والمواهب تصبح تنمية الموارد البشرية إستراتيجية شديدة الأهمية بالنسبة إلى الأمم والم نظمات لكي تكسب الميزة التنافسية ، فقد برز الدور الكبير للعنصر البشري بصفة عامة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية وقد أدركت ذلك معظم المجتمعات والدول، فأخذت تركز إهتمامها على رعاية وتنمية هذا العنصر الفعال الذي يعد غاية التنمية ووسيلتها الفعالة وخاصة الأفراد ذوي المهارات والكفاءات العلمية ومدى قدرتها على الإبتكار والتجديد، فإذا كان دور العنصر البشري في التنمية والتطوير كبير على المستوى الكلي فإن دوره وأهميته لا تقل عن ذلك في المستوى الجزئي، أي تعتبر ركيزة أساسية في تطوير ونمو المنظمة وبقائها، ولكون أن جميع المعاملات والأنشطة في ظل إقتصاد المعرفة أصبحت مبنية على المعرفة والمعلومات سواء كانت وسيلة أو منتج فهي تحتل النسبة الكبيرة في ظل هذه التغيرات، وأصبحت المنافسة بذلك تبني على أساس الإبتكار والإبداع الذي هو نتاج العمليات والأنشطة الفكرية والعقلية للإنسان، وبما أن الميزة التنافسية أصبحت ركيزة أساسية للتنافس، فيكون مصدرها وعوامل المحافظة عليها وتمييزها هو الإبتكار والتطوير، إذن فالمنظمات التي تملك موارد بشرية لها القدرة على الإبتكار والإبداع، أي ذات قدرات ومهارات علمية وفكرية عالية هي التي تملك مقومات ومصادر قوية لتكوين ميزات تنافسية مستمرة وفعالة، وسنعالج في هذا المبحث الميزة التنافسية للموارد البشرية. حيث نبرز بذلك أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة، ثم نتطرق إلى الأسباب والدواعي التي أدت إلى تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري، وأخيراً نحدد أهم الأسس اللازمة لتنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.

المطلب الأول: دور الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة:

يتميز المورد البشري على خلاف بقية الموارد بالإبتكار والإبداع الناجمين عن النشاطات الفكرية والعقلية لهذا المورد، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و إستمرارها هو المورد البشري الفعال الذي يملك القدرة على تحقيق طموحات العملاء¹، وأن ما يتاح ل منظمة من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً للوصول إلى تلك الميزة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك الميزة، لذلك لا بد من توفر العمل البشري والمتمثل في المجهود الفكري والعضلي لعمليات التصميم والإبداع، وكذا التخطيط والبرمجة والتنسيق والتنظيم، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توفر هذا العنصر أو تواجده ليس كافياً لضمان الوصول إلى أهداف المنظمة أو تحقيقه لميزة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية

¹- د: ابتهاج مصطفى عبد الرحمان- الإدارة الاستراتيجية- الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة- 1999- ص88.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تكون له القدرة على مواجهة التحديات والمشكلات ويكون له الحافز على الابتكار والتطوير، إذ ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والإختراعات حيز التنفيذ. والسؤال الذي يمكن طرحه يتمحور حول ماهية العوامل والخصائص التي جعلت من المورد البشري يكون مصدر أساسي لإنشاء الميزة التنافسية وتمييزها؟ ما توصلنا إليه سابقا هو أن الميزة التنافسية أصبحت مبنية على أساس الموارد التي تملكها المنظمة ليس على أساس التسهيلات والفرص السائدة في الصناعة، بإعتبار أن تلك العوامل من السهل لكل المنظمات الحصول عليها وبنفس الفرص خاصة في ظل إقتصاد السوق وعولمة عوامل الإنتاج وحرية إنتقالها وتداولها دون عوائق، هذا ما ساهم بشكل كبير في بروز الإتجاه المرتكز أو المبني على الموارد في تحديد الميزة التنافسية، حيث أصبحت موارد المنظمة بما تتصف به من خصائص ومميزات وتتصف به من تفاوت وتباين في التوزيع بين المنظمتين، إذ تتوفر لبعض المنظمات بشكل مناسب دون الأخرى، فهذا يجعل ويساعد على تمييز المنظمات على بعضها البعض، فالمنظمات التي تعرف كيفية الحصول على أفضل الموارد وتطويرها وإستغلالها بشكل مناسب هي القادرة على إكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها.

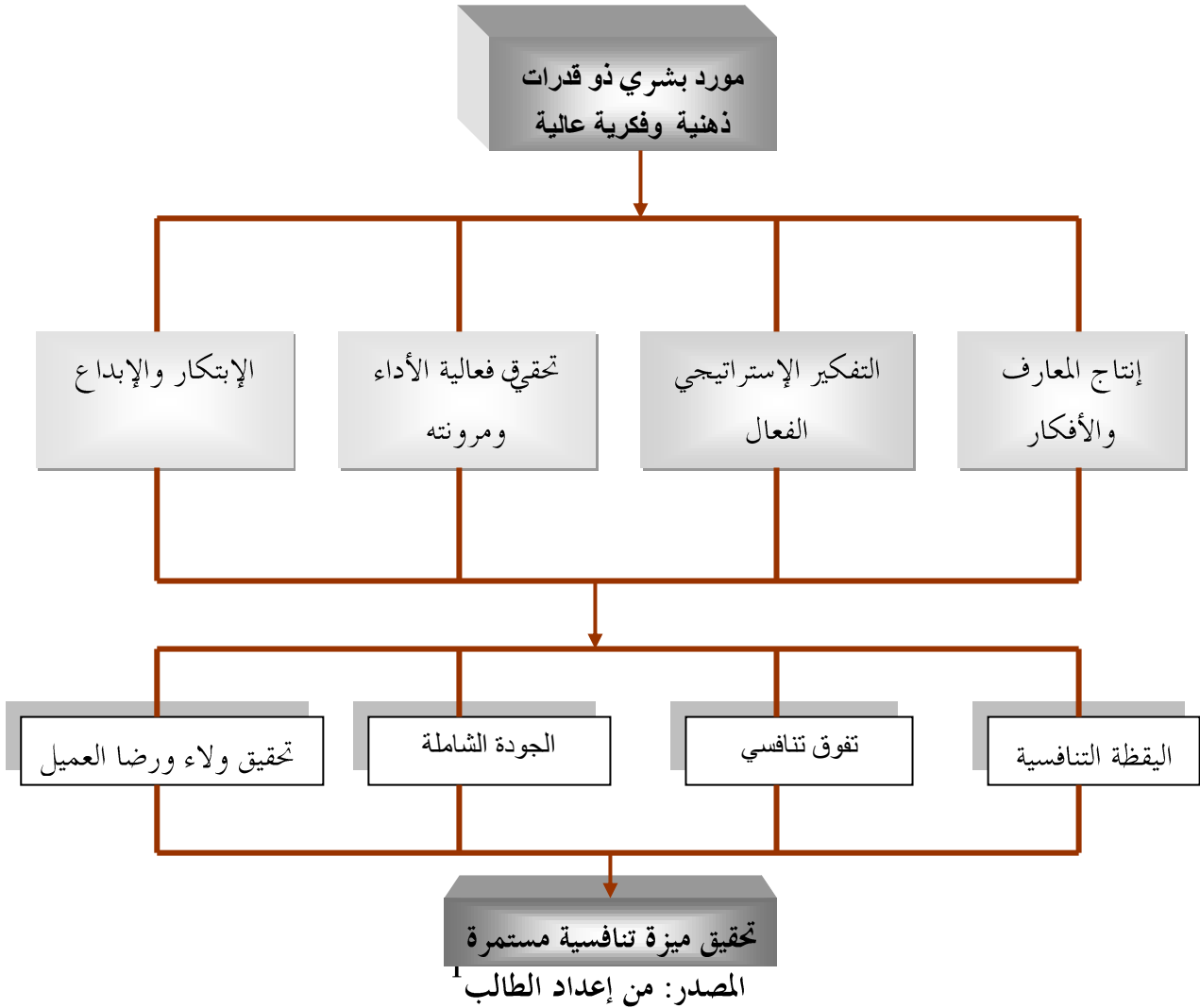
من الواضح أن المورد البشري على خلاف بقية موارد المنظمة له القدرة على التطور والتنمية من خلال الإستغلال والعمل، إذ أن العنصر البشري كلما زادت فترة عمله بالمنظمة وزاد حجم الأنشطة والمهن المؤداة، كلما إرتفعت خبرته وفعالته في الأداء، وأن قيمته تزداد بزيادة عمله وكثرة إستعماله، في حين أن باقي الموارد تتقدم وتندثر بالإستخدام وبمرور الزمن كما أنها من السهولة تقليدها وإمتلاكها من طرف المنافسين، ولهذا لا تشكل ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة، ولا يمكن الإعتماد عليها كقدرات تنافسية في المدى البعيد، أما فيما يخص المورد البشري فيتميز بالقدرة على التجديد والتطور وكذلك يمتاز بصعوبة التقليد والإندثار مما يجعله مصدرا للميزة التنافسية المستمرة، حيث تعتبر تلك الموارد القادرة على خلق القيمة نادرة وغير قابلة للإستبدال أو للتقليد¹، ويرجع السبب في إعتبار أن المورد البشري هو المصدر الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة لكونه المورد الوحيد القادر على خلق القيمة، وبذلك فهو مصدر نمو وتطور المنظمة، وأساس بقائها ووجودها بالسوق، ويتحقق ذلك كله للمورد البشري من خلال قدرته على القيام ببعض المهام والأنشطة التي يتعذر على بقية الموارد القيام بها ومنها الابتكار والإبداع. حيث يمكن تعريف الإبداع على أنه تلك "العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج"². إذ يشير الإبداع إلى إنتاج أفكار جديدة وتطبيقها من خلال العملية الإنتاجية ومن ثم إلى السوق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية حسب "تشرميرهون"³ ويعبر عنها في المعادلة التالية: الإبتكار (الإبداع) = الميزة التنافسية. نلاحظ أن الإبداع والإبتكار يعني الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة. بناء على ما سبق يمكن تصور دور المورد البشري في تحقيقي الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

¹ - jaques grisé- les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable- document de travail 1997. 013- agrh 1997- montréal- quebec- p03.

² - أ: عزاوي عمر، عجيلة محمد- الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية- المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز ورقلة- مرجع سبق ذكره- ص 478.

³ - أ: عزاوي عمر- نفس المرجع السابق- ص 478.

الشكل رقم (2-10): دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية



يعبر الشكل أعلاه عن دور المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية حيث يكون هذا الأخير مصدر للمعارف والإبتكار والإبداع كما يكون منبعاً للتفكير الإستراتيجي الفعال ومصدراً للأداء المتميز، مما يمكن المنظمة من تحقيق الجودة الشاملة واليقظة التنافسية المستمرة وكسب رضا العملاء وتحقيق تفوق تنافسي، مما يجعلها تكسب ميزة تنافسية مستمرة تدعمها الجهود المتعلقة بالمورد البشري من تنمية وتسيير فعال له.

المطلب الثاني: مظاهر الميزة التنافسية للموارد البشرية.

يعد العنصر البشري أحد أهم الموارد لمنظمات الأعمال على الإطلاق، وهذا لقدرته على الإبتكار والإبداع، بما يساهم في التجديد والتطوير، ولهذا أصبحت له مكانة ودور مهم في تسيير المنظمة وتحديد إستراتيجياتها، وبناءا عليه إرتفعت مكانة إدارة الموارد البشرية إلى المستوى الإستراتيجي، فعلى خلاف ما كان سائدا في الماضي حيث كان الإهتمام بشؤون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من الأعمال والإجراءات التشغيلية المتعلقة بإستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المنظمة في أمور الإختيار وتعيين المقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليه الإختيار، وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث إحتساب

¹ - بالاعتماد على التحليل السابق.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

الرواتب، ضبط الوقت، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد وغيرها من الإجراءات الروتينية. فالإدارة العليا في معظم الم نظم لم تولي المورد البشري الإهتمام المناسب ولم تهتم بتنمية قدراته الإبداعية وجعله الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي. ومن الأسباب التي أدت إلى هذا القصور:¹

- حالات الإستقرار الإقتصادي النسبية والنمو المتواصل في الكثير من الم نظم دون مشكلات كبيرة، هذا الأمر لم يكن يفرض على المنظمات التجديد والتطوير المستمر سواء ما تعلق بسياساتها وإستراتيجياتها أو تنظيمها وتقنيات وأساليب إنتاجها، حيث كان التركيز أكثر على الزيادة في الإنتاج كأساس لتعظيم الأرباح الأمر الذي زاد من أهمية الموارد المادية أكثر وأهم دور المورد البشري كقوة للتجديد والتطوير وحصر دوره في تقديم الجهود العضلي والأعمال الفنية.
 - المستويات المعتادة من المنافسة، وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من الم نظم. إذ لم يكن هناك تفاوت في القدرات التنافسية بالشكل المطروح حالياً وكانت المنافسة فقط تركز على السعر والجودة، مع وجود إستقرار نسبي في المنافسة من حيث الشدة والنوعية.
 - حالات الإستقرار التقني النسبية وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة، حيث لم تكن هناك الحاجة إلى الإبداع والإبتكار المستمر بالنظر إلى الإستقرار وبطئ عمليات التغيير والتطور في البيئة التنافسية.
 - التركيز على إقتصاديات الحجم في المنافسة، والسباق نحو تحقيق أكبر كم من المنتجات، التي يحتل فيها رأس المال المادي حصة كبيرة، حيث يقل دور المعرفة والمهارات الفكرية في العمليات الإنتاجية لإعتمادها على التقنيات والتكنولوجيات البسيطة.
- ففي تلك الظروف المتصفة أساساً بالإستقرار لم يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة، كما أن مستويات المهارة المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها. ففي تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي عني بها الإدارة العليا في الم نظم الإقتصادية هي تدبير الموارد المالية اللازمة، وتنميط أساليب الإنتاج وتوفير إحتياجات العملية الإنتاجية من الآلات والمواد الأولية والطاقة وغيرها تحقيقاً لمستويات أعلى من الإنتاجية. ومع تنامي السوق لم تكن حتى عمليات التسويق تثير إهتمام الإدارة العليا التي كان همها الأساسي هو الإنتاج.

لكن تلك الظروف لم تدم فقد ظهرت تطورات وتغيرات عصرية كبرى أدت إلى تغيير جذري في نمط العلاقات والأعمال الخاصة بالمورد البشري والفكر الإداري بصفة عامة، أدت إلى تغيير النظرة للمورد البشري كما أنها غيرت من سماته وخصائصه هيكل الموارد البشرية، ومن أبرزها التوجه العلمي إلى إقتصاد مبني على المعرفة. هذا الإتجاه الإقتصادي يمثل السبب الرئيسي في تغيير نظرة المنظمة المعاصرة إلى الموارد البشرية وبداية التحول نحو إعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية في الم نظم وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث

¹ - أ.د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 117.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به ، وكان لابد من أجل الوصول إلى فعالية أداء الموارد البشرية أن تتصف ¹ بالنظرة الشمولية للمنظمة، والحساسية وإستغلال الفرص، التنمية الذاتية، والقدرة على التجديد والإبتكار، بعد النظر، السخاء الفكري والقدرة على الفهم، القدرات والمهارات الفكرية العالية. إذن تكمن مظاهر الميزة التنافسية في الموارد البشرية فيما يلي:

■ القدرة على الإبداع والإبتكار: إن الميزة التنافسية للموارد البشرية تكمن في إمتلاك هذه الموارد القدرة على الإبداع والإبتكار، حيث يتمتع العنصر البشري ذو القدرات والمهارات الذهنية والفكرية والتفكير السليم الهادف إلى إيجاد وخلق أفكار جديدة ومستحدثة تمكن المنظمة من الحصول على منتجات أو وسائل إنتاج جديدة تكون لها ميزة تنافسية.

■ إمتلاك رصيد معرفي واسع: إن إمتلاك المورد البشري المعرفة اللازمة لممارسة أعماله ومهامه والتي أيضا تمكنه من فهم محيط وبيئة عمله، سواء كانت الداخلية أو الخارجية إذ تمكنه هذه الأخيرة من فهم وتفسير العلاقات التي تربطه بعناصر ومكونات محيط عمله وبالتالي يزيد في فعالية أدائه، إذ يتطلب من هذه الموارد المعرفة بجميع أنشطة المنظمة ومجالاتها والتي تتمثل فيما يلي: ²

1. المعرفة بمنتجات المنظمة وخدماتها وإمكاناتها الإستراتيجية.
2. المعرفة بإحتياجات العملاء والخصائص المميزة للمنتج والقطاعات السوقية للمنظمة.
3. المعرفة بالنواحي التكنولوجية وتتضمن المعرفة بالعمليات الهندسية والإنتاجية لتطوير المنتج ومجالات البحوث والتطوير بالمنظمة.

كما يجب معرفة الأهداف والغايات التي تريد المنظمة تحقيقها والوصول إليها حيث يمكنه ويساعده ذلك على المبادرة وقبول التجديد والتحديث المستمر للمنظمة، كما يجب معرفة وفهم علاقته بمحيطه وصلاحياته ومختلف الواجبات والحقوق التي يتمتع بها.

■ الإستعداد للتجديد والتغيير: من مظاهر الميزة التنافسية للموارد البشرية أنها لها الإستعداد لقبول التجديد والتطوير المستمر والشامل والذي يمكن المنظمة من مسايرة التغيرات والتطورات العلمية والتنافسية التي تحدث في بيئة أعمال المنظمة، بل لها القدرة والرغبة في المشاركة والمبادرة في التجديد والتغيير.

■ الإلمام بمختلف العلوم والثقافات التي لها علاقة بعمله: يمكن إطلاع المورد البشري بمختلف العلوم والتقنيات الحديثة من توسيع وتعميق المعلومات والمعارف الفنية والعلمية وتعزيز تطبيقها بفعالية في العملية الإنتاجية، كما يساعده على الإبتكار والإبداع ويسهل عملية فهم وتفسير مختلف الظواهر المحيطة بعمله.

■ القدرة على التكيف ومسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية: تتصف الموارد البشرية المتميزة بالقدرة على متابعة ومسايرة التغيرات العلمية والتكنولوجية، حيث أنها تميل إلى البحث والإطلاع على مختلف

¹ -د: سيد عليوة- تنمية مهارات رؤساء الأقسام- اترك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة- الطبعة الأولى 2001- ص52.
² -سلم الياس، وزملاؤه- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة- الملتقى الدولي حول التسيير الفعال المسيلة- مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

المستجدات العلمية والمبادرة إلى تطبيقها والإستفادة منها في أداء المهام، ومن ثم الميل إلى التنمية الذاتية والقدرة على إستيعاب مختلف الأفكار والمعارف المفيدة في إنجاز الأعمال وأداء المهام.

تمثل النقاط السابقة الذكر أهم ملامح الميزة التنافسية التي تتجسد في المورد البشري، والتي تمثل القدرة على الإبتكار والإبداع العامل الأساسي فيها، لأن الميزة التنافسية تبنى أساسا على الأفكار والمجالات الجديدة والتي تتفرد بها المنظمة عن غيرها، وتنشأ هذه الأخيرة من خلال الإبداع والإبتكار الناتج من العمليات الفكرية والعقلية للعنصر البشري ذو القدرات العلمية الفعالة، فلتحقيق ميزة تنافسية لا بد من تفعيل تلك القدرات والمهارات وتنميتها بمختلف الوسائل المتاحة، من أجل تمكينها ودفعها إلى الإبتكار والإبداع.

المطلب الثالث: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية:

يلتبار أن المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل وإستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المنظمة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الإمتياز.

وذلك أن الموارد البشرية تساهم وبشكل كبير في تدعيم وتنمية الميزة التنافسية ولهذا فهي تمثل مصدر القوة التنافسية للمنظمة ولكي تكون كذلك يجب أن تتميز وتتوفر فيها مجموعة من الشروط، فيجب معرفة تلك الخصائص والشروط من أجل العمل على تنميتها وتوفيرها في هيكل الموارد البشرية للمنظمة، ومن بين تلك الشروط والخصائص ما يلي:¹

- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين: بمعنى أن يتوفر للم المنظمة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الإبتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة ، فمن الضروري أن تكون هذه العناصر نادرة وغير متاحة للمنافسين فحتى يمكن له تدعيم الميزة التنافسية يجب أن يستعصي على المنافسين تقليده وإكتسابه لأنهم لا يملكون مصدره وهو مورد ذو كفاءات متميزة ونادرة.

- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم "Valeur": حيث تلعب عملية خلق القيمة أهمية كبيرة في تدعيم الميزة التنافسية وذلك لإرتباطها المباشر بتدعيم القيمة لدى العميل، وبإعتبار المورد البشري حسب ما توصلنا إليه سابقا هو المورد الوحيد المسؤول عن خلق القيمة، ولهذا يشترط فيه القدرة على خلق القيمة كشرط ضروري لخلق ميزة تنافسية وهذا ما يتحقق من خلال القدرات والخبرات القادرة على الإبداع والإبتكار ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق ، وهذا يعتبر شرط ضروري لكي تعتبر الموارد البشرية متميزة وتساهم في خلق ميزة تنافسية للمنظمة والحفاظ عليها وتطويرها.

- أن يصعب على المنافسين تقليدها والحصول عليها: وهذا ما يتحقق من خلال الإهتمام والرعاية الفائقة للمورد البشري وحمائته من الإستتراف والضياع، مع تنمية مهاراته وقدراته بإستمرار من خلال التدريب والتأهيل الدائم له ، فهذا يضمن للمنظمة التميز والتفرد على المنافسين إذا ما حافظت على هذه الموارد من الإستتراف والفقدان والتسرب إلى المنافسين.

¹ - أ.د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 113.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

وحتى تصل المنظمة إلى تحقيق موارد بشرية متميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات التي يمكن حصرها في هذه النقاط:¹

1- التدقيق في إختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس والمعايير السليمة والفعالة لتقدير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والإجتماع —ي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقا، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لإختيار أكثر العناصر توافقا مع إحتياجات المنظمة. وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المنظمة خيارين فيما يخص إستقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث والإستقطاب ذاتياً بإمكانياته وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والإستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.

2- الإهتمام بغية الموارد البشرية وفق أساليب وتقنيات أكثر حداثة وفعالية من تلك التي كانت تتعامل بها إدارة الموارد البشرية التقليدية في هذا المجال، أي يجب أن تكون شاملة ومستمرة، حيث يجب أن تشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين ، فالتدريب المستمر للموارد البشرية يجعلها تواكب وتساير التطورات التقنية والعلمية التي تحدث في مختلف المجالات وبالتالي تنمية وتطوير قدراتها ومهاراتها وخاصة الذهنية والفكرية لها لكي تستمر في الإبداع والإبتكار وبالتالي الإستمرار في تدعيم الميزة التنافسية، والأكثر أهمية من ذلك هي تمكينهم وإتاحة لهم الفرص وإمكانيات التعلم والتدريب التي تساعدهم على تحقيق التنمية الذاتية، لأن هذه الأخيرة تعد وسيلة مهمة جدا في ظل إقتصاد المعرفة وإنتشار وسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصال، والتي توفر معارف واسعة وشاملة وخاصة فيما يتعلق بالإنترنت.

ولكي تضمن المنظمة ذلك يجب أن تكون في إرتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المنظمات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة، كما يجب عليها تشجيع أفرادها على التدريب والتعلم الذاتي من خلال إتاحة وسائل ومصادر المعارف لهم وأبرزها تكنولوجيا المعلومات والإتصال وغيرها.

3- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الإشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلاً عن تيسير فرص إستكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المنظمة.

4- تنمية وإستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للمتفوقين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الإبتكار أو الفناء.

نذكر هنا أن المنظمات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

¹ - أ.د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 115.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

- 5- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية داخل المنظمة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الإتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الإلتناء والولاء للمنظمة.
 - 6- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وفي هذا الصدد يمكن إتاحة الفرصة للعناصر البشرية للمشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية إهتمامها بالعمل.
 - 7- فتح قنوات الإتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة ، من خلال تبني نظام إدارة المعرفة فعال يكفل التدفق المناسب والملائم للمعلومات والمعارف بين مختلف المصالح والأفراد داخل المنظمة.
 - 8- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الإهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والإهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والإجتماعية للموارد البشرية و إختلاف مستوياتهم الفكرية، والعمل على توجيهها لخدمة مصالح المنظمة والإستفادة من الميولات والإتجاهات الثقافية للأفراد لإنجاح إستراتيجيات المنظمة والتشجيع على التجديد والتطوير.
 - 9- تنسيق جهود الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والإهتمامات، وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الخطط والأولويات المعتمدة، وذلك من خلال التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق و التقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات وإستكمال مقومات التميز.
- وبناء على ما سبق فإن الرغبة في تدعيم التنافسية للمنظمة والحرص على المحافظة على مركزها ومكانتها التسويقية توجب التركيز بكل عناية على إختيار الموارد المناسبة لنشاط المنظمة والتي تتيح لها العمل ومزاولة النشاط بكل فعالية، ومن ثم الإهتمام بتنمية هذه الموارد وتطويرها بشكل مستمر، وبأخذ هذا المورد البشري أهمية كبيرة بالنظر إلى الدور الذي يؤديه في إختيار تلك الموارد وإستغلالها من أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى بالنظر إلى المسؤوليات والمهام الإستراتيجية والمصيرية التي يتحتم عليه تحقيقها والتي تتعلق بنمو المنظمة وبقائها، حيث أنها تتمثل في ضرورة التجديد والتطوير للمنظمة المدعم بالإبتكار والإبداع الذي يكون أساسه القدرات والمهارات الفكرية والعلمية لهذا المورد. وبذلك يكون المورد البشري الركيزة الأساسية لتكوين القدرات التنافسية للمنظمة ومن جهة أخرى المصدر الأساسي للحصول على ميزات تنافسية، ولهذا يعد أمر الإهتمام به والمحافظة عليه وتنميته بإستمرار أمر ضروري لبقاء المنظمة.

نتيجة للتحويلات العصرية العظمى وما رافقه من تغيرات وتطورات على مستوى بيئة الأعمال، ظهرت مفاهيم جديدة على مستوى هذه الأخيرة، تفرض تحديات على المنظمات الأمر الذي يفرض عليها متابعة ومسايرة هذه التغيرات كما فرض عليها التجديد والتطوير المستمر، وكان أهم المجالات التي طرأ عليها التغير المنافسة، ذلك العامل الحيوي وسريع التأثير بالتغيرات البيئية، حيث ظهر ما يسمى بالميزة التنافسية كضرورة حتمية للمنافسة، والتي تعني تميز وتفرد المنظمة على باقي المنافسين في إحدى مجالات التنافس، بما يكسبها ولاء ورضا المستهلك، وتأتي الميزة التنافسية كنتيجة لتفعيل وترشيد إستخدام الموارد والقدرات التي تملكها المنظمة وتسخرها في خدمة الأنشطة الأساسية للمنظمة، ونظرا للتغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة الأعمال بما فيها إتجاهات وميولات المستهلكين التي تبنى على أساسها الميزة التنافسية وكذا التغيرات المستمرة في المنافسة أدى إلى سرعة تقادم وإندثار الميزة التنافسية إن لم يتم تطويرها وتنميتها باستمرار، كما أن الإتجاهات الإقتصادية الحديثة المبنية على المعرفة فرضت على منظمات الأعمال التركيز على القدرات والمهارات العلمية والذهنية في بناء الميزة التنافسية، والتي يعتبر المورد البشري أساسها ومصدرها، لهذا ظهرت الحاجة إلى الإهتمام بهذا العنصر وزيادة أهميته في مجال الأعمال، وأصبح هو محور جميع عمليات التنمية والتطوير، وهذا بغية تطوير وتنمية فيه روح الإبتكار والتجديد والتغيير من خلال تنمية القدرات الذهنية والفكرية. من خلال ما سبق يمكن إستنتاج النقاط التالية:

- لا يمكن الإحتفاظ بالميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة في الأجل الطويل إلا من خلال تنميتها وتطويرها.
- تعتبر الميزة التنافسية أساس التنافس وكسب ولاء العميل في ظل إقتصاد السوق والعولمة.
- تعتبر الموارد أساس تكوين ومصدر الميزة التنافسية.
- يعتبر المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات الذهنية القادرة على الإبتكار أهم الموارد في بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها.
- تعتبر الإبتكارات والإبداعات عوامل مهمة لخلق الميزة التنافسية وتطويرها.
- يتميز المورد البشري على بقية الموارد بالقدرة على التجديد والتطوير للمنظمة وإنتاج المعرفة والإبتكارات المدعمة للميزة التنافسية.
- تتأسس الميزة التنافسية للموارد البشرية من خلال تنمية القدرات والمهارات الذهنية والفكرية بما يؤدي إلى الإبتكار والإبداع.
- إذن من أجل تكوين ميزة تنافسية والحفاظ عليها يجب الإهتمام بالمورد البشري وتفعيل كل السياسات والأنشطة المرتبطة به، وذلك من خلال إختيار الأفراد الأكفاء والمهرة وذوي القدرات والمهارات العالية التي تتمتع وتميز بالإبتكار والإبداع، ثم الإحتفاظ بتلك الموارد المتميزة ورعايتها وتنميتها وتطوير مهاراتها ومعارفها بشكل يتماشى مع التطورات العلمية والتكنولوجية والتغيرات الإستراتيجية والعملية للمنظمة، ثم دفعها وحفزها على الإبتكار والإبداع والمساهمة في عمليات التجديد والتطوير للمنظمة. حيث أن عملية تنمية قدرات ومهارات الأفراد أصبحت عملية ضرورية وأساسية وخاصة بالنسبة للتدريب هذا ما سيتم التطرق له في الفصل اللاحق.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

وبهذا نكون قد أجبنا عن الإشكالية المتعلقة بهذا الفصل والمتمثلة في السؤال التالي: ما هي دعائم الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة وما دور القدرات البشرية في تحقيق ذلك؟، حيث تلعب القدرات البشرية العلمية والفكرية دورا كبيرا في تدعيم الميزة التنافسية وذلك بقدرتها على التجديد والتطوير المدعوم بالإبتكار والإبداع. وفي الفصل الموالي سنعمل على توضيح دور التدريب في تنمية وتطوير القدرات البشرية الذهنية والفكرية من أجل أن تكون موارد متميزة، تستطيع تدعيم الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد

تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية عملية مهمة في ظل إقتصاد المعرفة إذ تعمل على تكييف وتحديث القدرات والكفاءات البشرية بما يتواءم مع التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، فهي تبلغ أهمية كبيرة بالنظر إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق الإنسجام والتلاؤم بين سياسات وإستراتيجيات المنظمة وأنشطتها من جهة وسلوكات وميولات الأفراد وكفاءتهم من جهة أخرى، ليتم بذلك تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها.

حيث تعتبر تنمية الموارد البشرية من المتطلبات الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فكما ذكرنا سابقا أن موارد المنظمة أصبحت تعتبر المصدر الرئيسي لبناء الميزة التنافسية ولم يعد للفرص والمؤشرات الصناعية دور يذكر في ذلك بإعتبار أن هذه الفرص متاحة لجميع المنظمات وبالتساوي وحتى أمام المنظمات الأجنبية بإعتبار أن قوانين العولمة وإقتصاد السوق تضمن حرية دخول وخروج عوامل الإنتاج وحركة رؤوس الأموال، هذا ما يجعل تلك الفرص والتسهيلات البيئية يمكن أن تستفيد منها المنظمات الوطنية والأجنبية على حد سواء، ويبقى على هذه المنظمات إلا التسابق نحو إستغلالها من خلال تكوين قدرات وكفاءات تكفل لها تحقيق ذلك، إذن فإن تحقيق التميز والتفرد على باقي المنافسين لا ينبع بشكل أساسي من البيئة ولكن يكمن في مدى توفر الموارد ومدى كفاءتها وقدرتها العالية على رفع الأداء وتحقيق نتائج فريدة للمنظمة، ومن هنا لا ينبغي للمنظمات الحصول على موارد ذات كفاءة عالية فحسب بل يجب عليها تنميتها وتطويرها بإستمرار، هذا لأنه مؤشرات وعوامل التنافس في تغير وتطور مستمر بتغير وتطور المؤشرات العلمية والتكنولوجية.

ويعتبر العنصر البشري من أهم الموارد للمنظمة ومصدر أساسي للميزة التنافسية ينبغي الإهتمام به وتنميته بإستمرار من أجل ضمان ميزة تنافسية مستمرة، فلما كانت عملية تنمية المورد البشري ضرورية لنجاح المنظمة وتميزها، فقد أعطت لهذه العملية أهمية كبيرة من خلال تخصيص موارد مالية وبشرية ومادية ضخمة لهذا الغرض، معتبرة ذلك إستثمار سيكون عائده أكبر على كل مؤشرات تنافسية المنظمة.

لقد أدى الإهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية إلى إيجاد وسائل وأدوات تكفل للمنظمات الوصول إلى هذا الغرض بفعالية وخاصة في ظل إقتصاد المعرفة، حيث تلعب عمليات التجديد والإبتكار وإنتاج المعارف دورا كبيرا وحاسما لنجاح المنظمات، ومن بين تلك الوسائل والأساليب نجد التدريب كعملية إدارية تهدف إلى تغيير وتكييف قدرات ومهارات الأفراد مع مختلف التطورات سواء كانت داخلية أو خارجية، ولهذا فإنه يبلغ أهمية كبيرة في عملية تنمية الموارد البشرية وإنتاج قدرات وكفاءات لها القدرة على الإبتكار والإبداع. ومن هنا ينبغي أن نطرح الأسئلة التالية: ما مفهوم التدريب؟ وما خصائصه ومتطلباته في ظل إقتصاد المعرفة؟ وما هي وسائل قياس فعالياته؟.

فبعد أن أثبتنا أن لإقتصاد المعرفة آثار كبيرة على طبيعة العلاقة بين المنظمة والموارد البشرية وأن لقدرات ومهارات هذا الأخير دور كبير في تدعيم الميزة التنافسية سنعمل من خلال هذا الفصل على تحديد دور التدريب في تنمية تلك القدرات والمهارات المدعمة للميزة التنافسية، ولذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية التدريب، ثم نتعرض إلى خصائص ومتطلبات التدريب في ظل إقتصاد المعرفة، ثم نتعرض إلى حدود وفعالية التدريب في تنمية القدرات والمهارات البشرية.

المبحث الأول: ماهية التدريب.

يعتبر التدريب أحد أهم وسائل وأساليب تنمية الموارد البشرية، وذلك لأن تحقيق التنمية يتوقف على ما يتوفر للمنظمة من كفاءات بشرية وما يحمله الأفراد من مؤهلات علمية ومهارات وقدرات¹، ويلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق ذلك فهو يمثل وسيلة رئيسية لتطوير الأفراد²، إذ يساهم ويساعد المسيرين على تنفيذ الإستراتيجيات والخطط وتحقيق أهداف المنظمة، إذ يؤدي إلى تغيير سلوكيات الأفراد وإتجاهاتهم بما يتوافق مع تلك المتغيرات البيئية الخارجية منها والداخلية، كما يعمل على رفع مهارات وقدرات الأفراد في أداء أعمالهم وبالتالي زيادة كفاءتهم وفعاليتهم، ويحقق التدريب عدة أهداف وأهميته تزداد بإزدياد التطورات والتغيرات البيئية والعملية والإستراتيجية لأنشطة المنظمة. فرغم سعي المنظمات إلى إختيار الأفراد الملائمين للوظائف، بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم وإستعدادهم للعمل، إلا أن ذلك يبقى غير كافي لمزاولة جميع الأنشطة بشكل مناسب على طول فترة شغلهم للوظائف وذلك لعدة أسباب منها ما يتعلق بالوظيفة وتغيراتها ومنها ما يتعلق بمحيطها وتغيراتها، ومنها ما يتعلق بشخصية الفرد وتقلباتها، هذا ما يستدعي تدريبهم بشكل مستمر، حيث كل فرد يحتاج إلى تدريب مهما كانت القدرات والمهارات التي يتمتع بها³.

فلهذا تهتم المنظمات في العصر الحالي الذي يمتاز بتوجهات إدارية وإقتصادية جديدة من بينها بروز إقتصاد المعرفة وإنتشار تكنولوجيا المعلومات والإتصال، التي سرعت من تغير وتطور الأعمال والأنشطة على مستوى بيئة الأعمال، مما أوجب على المنظمات تكييف وتطوير مواردها وأعمالها مع هذه التغيرات حتى تتفادى تقادمها وتدهورها، وذلك إما من خلال إحلالها وإستبدالها أو تنميتها وتطويرها من أجل مسايرة ومواكبة تلك التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية، ونظرا لسرعة التغير والتطور في الأفكار والإبتكارات والتكنولوجيات، وجب تكييف وتطوير الكفاءات والمهارات البشرية بما يتوافق معها، فلهذا يجب تنمية المورد البشري بإستمرار، وتجدد المنظمات من التدريب كعملية إدارية وسيلة فعالة لأداء هذا الغرض، إذن ينبغي لنا توضيح مفهوم التدريب وأهميته وأنواعه، هذا ما سنطرق إليه من خلال هذا المبحث، وذلك من أجل تحديد مفهوم للتدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب.

يعتبر التدريب أحد أهم عناصر تنمية الموارد البشرية إذ هو وسيلة زيادة ورفع القدرات والمهارات لدى الأفراد، ومن ثم فهو يهتم برفع فعالية وكفاءة الأفراد في العملية الإنتاجية، وبالتالي المساهمة في تحسين أداء المنظمة وزيادة قدراتها التنافسية، التي تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة، فهو يعد من المستلزمات الأساسية والدائمة للمنظمات ويعمل على زيادة كفاءة الفرد في وظيفته الحالية وتأهيله لوظائف أخرى⁴.

وما ينبغي الإشارة إليه قبل التطرق إلى مفهوم التدريب هو أن هناك تشابه بين مفهوم التدريب ومفهوم التعليم، إلا أنهما لا يعبران على مفهوم واحد حيث يعتبر التدريب " Training " من الأنشطة التي تساهم في زيادة ورفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للأفراد في عمل محدد، بينما يعبر التعليم « Education » عن زيادة في

¹ - د: موسى اللوزي- التنمية الادارية- وائل لنشر والتوزيع عمان- الطبعة الثانية 2002- ص65.
² - د: سعاد نائف برنوطي- إدارة الموارد البشرية- دار وائل للطباعة والنشر- عمان الأردن- الطبعة الثانية 2004- ص443.
³ - د: خالد عبد الرحيم الهيتي، وآخرون- أساسيات التنظيم الصناعي- دار زهران للنشر والتوزيع عمان- 1997- ص270.
⁴ - د: جميل أحمد توفيق- إدارة الأعمال مدخل وظيفي- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع- الإسكندرية- 2000- ص548.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

المعارف و المدارك لدى الأفراد والتي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد. ¹ بحيث تؤدي إلى تحسين المستوى التعليمي والثقافي للأفراد وذلك لأغراض إنسانية بحتة وإن كان لها تأثير على العملية الإنتاجية. كما أن هناك إختلاف بين التعليم والتعلم، فالتعليم عملية مبرمجة تعني بزيادة مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على فهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات، أما التعلم فما هو إلا التغيرات السلوكية لدى الفرد والناجئة عن الخبرات التي يمر بها ². ولتحديد مفهوم التدريب نقوم بعرض أهم التعاريف التي أعطيت له وذلك كالتالي:

التعريف الأول: التدريب عملية تعلم، تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة و التمرن. و سواءً تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتياً أو تحت إشراف المنظمة بطريقة مباشرة أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال بطريقة غير مباشرة. ³ فالتدريب حسب هذا التعريف عملية تكسب الأفراد معارف وخبرات جديدة تؤدي إلى إحداث تغيير في سلوكياتهم وأدائهم بما يزيد ويحسن أدائهم. حيث تقوم إدارة الأفراد من خلال مجموعة من الأنشطة إلى تعديل وتغيير سلوكيات الأفراد بما يتوافق مع متطلبات أعمالهم ويرفع أدائهم، كما تقوم بتغيير وتعديل ميولهم وإتجاهاتهم حسب ما يناسب سياسات وتوجهات المنظمة الحالية والمستقبلية.

التعريف الثاني: كما يعني التدريب إعادة تأهيل العنصر البشري للعملية الإنتاجية بالمنظمة بما يتواءم ومعدلات الأداء في المراحل المستقبلية تحقياً لإضطراد النمو وإتساقاً مع أهدافها الإستراتيجية، حيث يعتبر نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية ⁴. فالتدريب كعملية إدارية لا تؤثر فقط على سلوكيات الأفراد وإتجاهاتهم فحسب بل تؤثر على الجماعات أيضاً، وبذلك فهي تهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة ومخططة من طرف الإدارة، مفادها زيادة خبرة ومهارة الأفراد داخل المنظمة عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمعارف اللازمة لرفع الأداء وتحسين الإنتاجية.

التعريف الثالث: ويعتبر التدريب حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها، وتعيين الأفراد وتدريبهم على العمل وبعدها يأتي مرحلة تقييم الأداء ويبرز مرة أخرى دور التدريب من جديد، كما يعتبر التدريب أداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه الحالي والمستقبلي ⁵. إذ يعتبر التدريب هنا نشاط ضمن حلقات أو دورات من الأنشطة لإدارة الموارد البشرية فهو إما أن يكون في بداية فترة عمل الفرد أي عند إتحاقه بعمله وهذا بإعتبار فرد عديم أو تنقصه الخبرة العملية والمهارات اللازمة لأداء العمل فالتدريب هنا يعمل على إدماج الفرد وتكليفه مع متطلبات العمل الجديد، كما يمكن أن يحدث التدريب نتيجة لتغير متطلبات العمل ووسائل أداء المهام مما يتطلب من المنظمة إعادة تدريب أفرادها من جديد بغية

¹ - د: أمين ساعاتي- إدارة الموارد البشرية- دار الفكر العربي- 1998- ص 74.

² - د: فايز الزغبي وزميله- أساسيات الإدارة الحديثة- دار المستقبل للنشر والتوزيع عمان- 1997- ص 240.

³ - د: أحمد ماهر- إدارة الموارد البشرية- الدار الجامعية- 1999- ص 319.

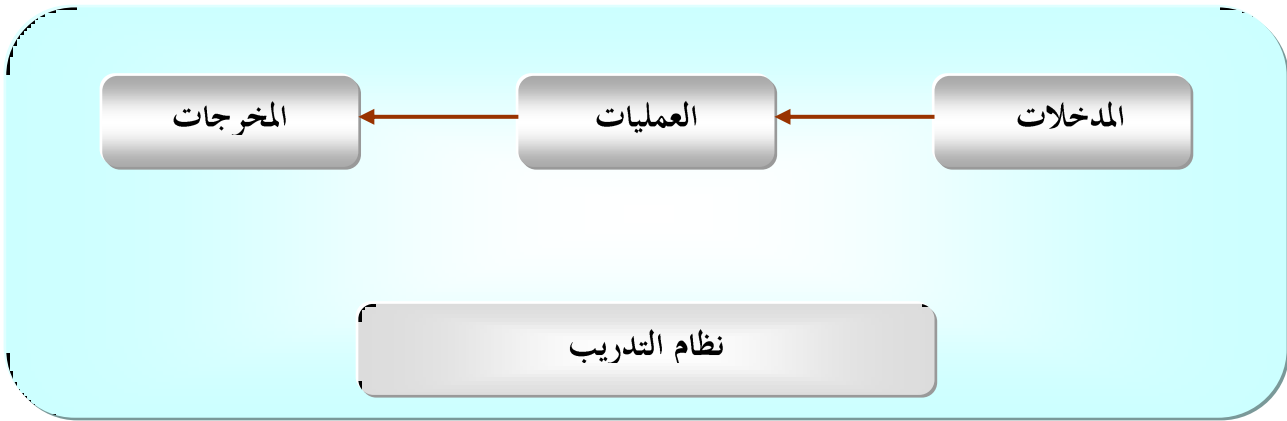
⁴ - د: منال طلعت محمود- أساسيات في علم الإدارة- المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية- 2003- ص 216.

⁵ - د: علي السلمي- إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية- مرجع سبق ذكره- ص 355.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

تكيفهم مع هذه التغيرات الجديدة التي تكون قد أفرزتها التطورات العلمية والتكنولوجية أو فرضتها تحديات المنافسة وبيئة الأعمال، أو نتيجة لتغيرات في أنشطة وتوجهات المنظمة. وهنا يلعب التدريب دور تكيف القدرات والكفاءات البشرية مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة. كما يذهب نفس الكاتب في مرجع آخر إلى اعتبار التدريب "مهمة إدارية إستراتيجية تنطلق في تكامل مع إستراتيجيات المنظمة"¹. حيث لم يعد يعتبر التدريب عملية تشغيلية تتم فقط وتصمم لأغراض إعداد الأفراد من أجل ممارسة أعمالهم بشكل عادي بل أصبح لها بعد إستراتيجي يتم عن طريقها تنمية وتطوير المورد البشري وتحقيق كفاءات تشكل للمنظمة قوى تنافسية تدعم بها مركزها التنافسي. كما أنه يشكل نظام مفتوح يضم مجموعة من المدخلات والمخرجات والعمليات التشغيلية وهو في حد ذاته نظام فرعي من نظام أكبر وهو نظام تنمية الموارد البشرية والشكل التالي يوضح لنا نظام التدريب:²

شكل رقم (3-1): نظام التدريب



المصدر: أ،د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص243

- يصور لنا الشكل أعلاه نظام التدريب حيث يضم ثلاث مكونات منها المدخلات والعمليات والمخرجات:
- 1- المدخلات: والتي تتمثل في المعلومات والمعارف التي تستخدم في عملية التدريب وهي عدة أنواع منها:
 - معلومات عن الأفراد الذين سيتدربون، وتشكل كل ما يتصل بخصائصهم وخصائصهم وميولهم وتوجهاتهم، ومشكلاتهم في العمل ومستوى كفاءتهم وإحتياجاتهم التدريبية.
 - مدخلات تنظيمية وتتضمن كل المعلومات الأساسية عن الواقع التنظيمي، الذي يعمل فيه المتدربون، وطبيعة النظم والعلاقات التنظيمية، وتأثيراتها على طبيعة عمل وكفاءة المتدربين.
 - مدخلات فنية عن تقنيات التدريب، ووسائله والطرق التي يتم بها تقديم المادة التدريبية.
 - مدخلات إنتاجية تصف الأوضاع التقنية في مواقع الإنتاج التي يعمل بها المتدربون وطبيعة التقنيات المستخدمة.
 - مدخلات ثقافية تعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة المتدربين وعلاقتها بالعمليات التدريبية.
 - مدخلات إقتصادية وتضم معلومات عن الأمور المالية والموازنات المخصصة للتدريب ومعايير إستخدامها والعائد المتوقع من جراء الإستثمار في التدريب.

¹- أ،د: علي السلمي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص239.
²- المرجع نفسه- ص243.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

2- العمليات التشغيلية والتي تعبر عن جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل إنتاج خدمات تدريبية، وتضم العمليات التدريبية ما يلي:

- العمليات الإدارية: وتضم كل الإجراءات والعمليات الإدارية التي تهتم بتنظيم وتخطيط العمليات التدريبية وتحديد أهدافها ورسم السياسات الخاصة بها، وتضم تلك العمليات التخطيط، والمتابعة والتقييم.
- العمليات الفنية المتخصصة: وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير وتصميم التدريب، توفير وإعداد الوسائل والموارد التدريبية إعداد وتنمية المتدربين، تنفيذ البرامج التدريبية، تقويم التدريب والمتدربين.
- العمليات الاقتصادية: وتشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب وإعداد الموازنات وضبط الإنفاق وتقييم العائد الإقتصادي للتدريب.

3- مخرجات نظام التدريب: وتمثل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال العمليات التدريبية ويتم تقديمها للمتدربين في شكل خدمات تتوافق مع الاحتياجات التدريبية لهؤلاء الأفراد، وتظهر هذه المخرجات في شكل تغييرات سلوكية وتحسينات في الأداء وتحقيق مستويات أفضل للإنتاجية والقضاء على مشكلات الأداء، وإدماج الأفراد في العمل وتكليفهم مع تطورات وتغييرات العمل وبيئته وغيرها.

التعريف الرابع: كما يعرف التدريب أيضا على أنه عملية تعلم تتضمن إكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو إتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد¹. فالتدريب حسب هذا التعريف عملية تهدف إلى زيادة كفاءة وتحسين أداء الأفراد، كما أنه يؤثر على إنتاجية الفرد وإتجاهاته. كما يعرف أيضا على أنه "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، ويزوده بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة محددة"². فالتدريب عملية إدارية تتضمن تلقين الأفراد معارف ومهارات فنية وذهنية على حد سواء وذلك حسب نوع التدريب وحسب طبيعة الاحتياجات التدريبية. ويعمل التدريب على تغيير الأفراد في مجموع معلوماتهم وقدراتهم ومهاراتهم وأنماط أفكارهم ويكسبهم القدرة على التعامل مع مستجدات العالم³. إذن التدريب نشاط إداري مستمر وشامل لجميع أفراد المنظمة سواء كانوا جدد أو قدامى إذ تظهر الحاجة الماسة إلى تدريب الموظفين الحاليين خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل وفي الأدوات التكنولوجية⁴. كما يعتبر التدريب أيضا "جهد مخطط بواسطة المنظمة لتطوير المعارف وإكساب المهارات للعاملين في الوظيفة من خلال تسهيل عمليات التعلم"⁵. من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن التدريب عبارة عن نشاط إداري يتضمن عمليات مخططة ومبرمجة بغية تحقيق أهداف محددة تتضمن تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد، وتكليفها مع مستجدات بيئة العمل ومتطلباته، بالشكل الذي يمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية عالية، والإلمام بجميع عناصر ومتغيرات العمل، من خلال هذا نلاحظ أن التدريب كنشاط ونظام مرتبط بمجموعة من المفاهيم وهي كالتالي:

¹ - د: راوية حسن- إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية- مرجع سبق ذكره- ص 163.
² - د: جمال الدين محمد المرسي- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- الدار الجامعية الإسكندرية- 2003- ص 332.
³ - د: فاتن أحمد أبو بكر- نظم الإدارة المفتوحة- ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة- 2001- ص 177.
⁴ - د: فايز الزعبي- أساسيات الإدارة الحديثة- مرجع سبق ذكره- ص 241.
⁵ - د: فوزي شعبان مذكور- إدارة الصيانة والأمن الصناعي- مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح- 1999- ص 110.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

- التدريب أداة من أدوات تنمية الموارد البشرية، حيث يعمل التدريب على تنمية قدرات ومهارات الأفراد وتحسين أدائهم من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات والخبرات اللازمة لأداء العمل.
 - التدريب أداة لتنمية أسلوب التفكير وتحسين كيفية أداء العمل وتحسين طرق التعامل مع الآخرين، حيث يعمل على زيادة مهارات الأفراد الفنية والسلوكية والعلمية أو العملية.
 - التدريب أداة لتغيير وتعديل إتجاهات الأفراد وميولاتهم، مما يخدم مصالح المنظمة.
 - التدريب عملية إدارية تهدف إلى تحسين الأداء، ورفع كفاءة وفعالية الأفراد.
 - التدريب نشاط إداري هادف وله نتائج مقصودة تتضمن تغييرات في خصائص ومواصفات الأفراد، فهو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية بمعارف معينة ومحددة¹.
 - للتدريب بعد إستراتيجي، إذ أنه يعتبر عملية إستثمارية تتعلق بتنمية وتطوير مورد إستراتيجي وأساسي خاصة في ظل إقتصاد المعرفة الذي تعتبر الإبتكارات والإبداعات أساس التنافس والمحافظة على الميزة التنافسية، والتي يكون أساس إنتاجها المورد البشري ذو القدرات العقلية والذهنية العالية، لهذا تعتبر عملية تجديد وتنمية هذه القدرات أمور إستراتيجية والتي يعتبر التدريب جوهرها.
- تحدد النقاط السابق ذكرها أهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب، الذي يعتبر نشاط إداري هادف إلى رفع فعالية وكفاءة أداء الأفراد بما يخدم مصالح المنظمة ويحقق أهدافها، إذ أن التدريب يعمل على تطوير وتنمية المورد البشري للمنظمة، وزيادة قدراته على مواجهة تحديات المنافسة والتغيرات البيئية. حيث يعتبر بحريب العاملين عنصر لا يمكن التفريط فيه في إدارة الموارد البشرية وذلك من أجل تحقيق الجودة والكفاءة في الأداء².
- التدريب من وجهة نظر القانون :** يعتبر التدريب حق كل عامل وكل موظف يتطلب على المنظمة إتاحتها بشكل عادل ومتساوي أمام جميع أفرادها، حيث يجب إتاحة لهم فرصا لإكتساب الأفراد معارف نظرية وتطبيقية، ولذلك أصبح التدريب يخضع للتشريعات والقوانين الحكومية من أجل تنظيمه ووضع حد للتعسف، فبذلك نظمت الأجور وساعات العمل وحددت الأعمال التي يشملها التدريب³.
- حيث نصت المادة 57 من قانون علاقات العمل الجزائري على ما يلي: "يجب على كل مستخدم أن يياشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي. كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من إكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما"⁴.

¹ - أ.د: عبد البارى أبراهيم درة- تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات(الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)- المنظمة العربية للتنمية الادارية- بحوث ودراسات العدد 382- منشورات 2003- ص103.

² - غرفة صناعة دمشق- تنمية الموارد البشرية- www.dci-syria.org- تاريخ الإطلاع: 2006/02/26.

³ - د: صلاح الدين الشنواني- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية- دار الجامعات المصرية 1974- ص44.

⁴ - د: عبد الرحمان يحيوي- النصوص التشريعية والتنظيمية الخاصة بالعمل- قصر الكتاب البلدي- 1999- ص20.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

كما يفرض القانون على الأفراد أيضا مزاولة حصص التدريب وهذا ما نصت عليه المادة 58 من قانون علاقات العمل الجزائري وفيما يلي نصها: "يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى التي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها"¹. من خلال هذا نلاحظ أن التدريب يعتبر حق وواجب على كل عامل يزاول عمل ما، وذلك لما له من فوائد تعود بالنفع على الأفراد وعلى المنظمة. ويعطي القانون للأفراد الحق في التدريب سواء كان منظم من طرف المستخدم نفسه أو الإلتحاق بفرص خارجية من غير تنظيم المستخدم بشرط ألا تؤدي إلى تعطيل مهامه، حيث تنص المادة 60 من قانون علاقات العمل الجزائري على أنه "يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للإستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة مع الإحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم"²، فمزاولة التدريب حق وواجب على كل عامل يضمنه القانون ويلزم الطرفين به، ففي الوقت الذي يلزم المستخدم بتوفيره وإتاحته لمستخدميه يلزم في الوقت نفسه الموظف بتأديته من أجل تحسين المستوى وتجديد المعارف وذلك من أجل تحسين التسيير أو فعالية الهيئة المستخدمة أو من أجل تحسن الوقاية والصحة والأمن.³

المطلب الثاني: أهمية التدريب.

يعتبر التدريب نشاط إداري يهدف إلى تنمية وتطوير القدرات والكفاءات، بغرض تحسين أداء ورفع فعالية الأفراد في العملية الإنتاجية، ولكون أن التدريب عملية تتعلق بالموارد البشري الذي هو أساس إنجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها، ومصدر أساسي لتكوين الميزة التنافسية كما سبق وأن ذكرنا، فإنه يبلغ أهمية كبيرة وخاصة إذا ما تعلق بتنمية وتطوير القدرات والمهارات الذهنية والفكرية للأفراد، حيث ترجع أهمية الإستثمار في الموارد البشرية بشكل عام إلى التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات المطلوبة في المستقبل إذ تتحول من المهارات اليدوية إلى المهارات الفكرية⁴، ويأخذ التدريب بعد إستراتيجي لكونه يهتم بتنمية المورد الأساسي والإستراتيجي للمنظمة يمكنها من مواجهة تحديات المنافسة ويمكن تحديد أهمية التدريب في النقاط التالية:

1. منع تقادم المهارات:⁵ تؤدي التغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية إلى تقادم الأفكار والمعارف وتقنيات وأساليب العمل، هذا بدوره يؤدي إلى تقادم المهارات والقدرات البشرية المبنية على تلك المعارف والتقنيات المهنية، مما يجعل الأفراد عاجزين على أداء عملهم بكفاءة إلا إذا ما تم تجديد معارفهم ومهاراتهم بشكل يناسب تلك التغيرات والتطورات، ويلعب هنا التدريب دور فعال في تزويد الأفراد بمختلف المعارف وتقنيات العمل الجديدة، مؤديا بذلك إلى تفعيل المهارات ومنع تقادمها.
2. زيادة الكفاية الإنتاجية: إن عملية إعطاء الفرد مختلف المعارف والتقنيات التي تساعد على أداء عمله وفهم متغيراته تمكنه من إنجاز مهامه وأعماله بشكل سريع وجودة عالية مؤديا ذلك إلى رفع إنتاجية العامل وتحسين جودة أدائه.

¹ - المرجع السابق- ص21.

² - المرجع السابق- ص21.

³ - د: محمد الصغير بعلي- تشريع العمل في الجزائر- دار العلوم للنشر والتوزيع- عنابة 2000- ص54.

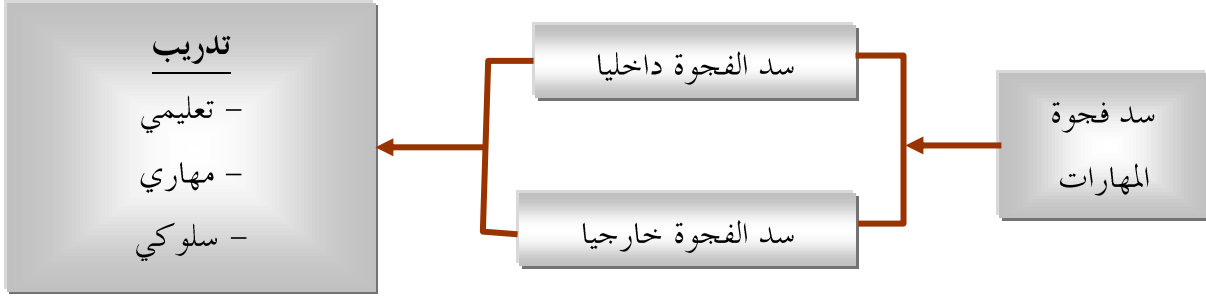
⁴ - د: راوية حسن- مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية- الدار الجامعية الإسكندرية- 2003- ص201.

⁵ - نفس المرجع السابق- ص215.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

3. سد فجوة المهارات: حيث يساهم التدريب في سد فجوة المهارات من خلال رفع قدرات ومهارات الأفراد وإعطائهم معارف وخبرات جديدة تمكنهم من ممارسة أعمال مختلفة عما كانوا يمارسونه، كما يعمل أيضا على تكييف وتمكين الأفراد الجدد من ممارسة أعمالهم، والشكل التالي يوضح دور التدريب في سد فجوة المهارات:

الشكل رقم (3-2): دور التدريب في سد فجوة المهارات



المصدر: د: محسن الخضيرى- الإدارة التنافسية للوقت (المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات)- ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة- الطبعة الأولى 2000- ص155.

فلاحظ أن من أجل سد فجوة المهارات تستعين المنظمة إما بمصادر داخلية أو مصادر خارجية وفي كلا الحالتين يتطلب استخدام التدريب كأسلوب مساعد ومكمل للعملية، حيث حينما تلجأ إلى المصادر الداخلية فيتطلب الأمر تكييف قدرات ومهارات الأفراد من أجل شغل وظائف أخرى أو مزاولة أعمال إضافية وأداء مهام مختلفة عما كانوا يزاولونه، وحينما تلجأ إلى المصادر الخارجية فذلك يتطلب تكييف قدرات ومهارات الأفراد مع الأعمال الجديدة وتعريفهم بالمنظمة وبمحيط عملهم، هذا ما يتطلب إخضاعهم للتدريب.

4. إقتصاد في النفقات: رغم أن عملية التدريب تسبب نفقات وتكاليف إضافية، إلا أنها في المقابل تؤدي إلى تخفيض التكاليف الناتجة عن سوء الاستخدام والأداء وعدم تمكن العامل من أداء عمله، حيث يعمل التدريب على إعطاء العامل المعلومات والمعارف التي تمكنه من أداء عمله وفهم متغيراته بشكل يؤدي إلى القضاء على العديد من الظواهر السلبية والمشاكل والتي نذكر منها ما يلي:

- ينتج عن عملية التدريب تخفيض في النفقات الناتجة عن تعطل الآلات نتيجة سوء إستخدامها، فالتدريب يمكن العامل من إستخدامها طبقا لأصولها، وبذلك تستفيد المنظمة من النفقات التي قد تنتج عن تصليح الآلات، وما ينتج عن ذلك من توقف الإنتاج وغيرها.

- يمكن التدريب العامل من القيام بعمله بأحسن طريقة وبالتالي إنخفاض نسبة الوحدات المعيبة، وهذا من شأنه يؤدي إلى تخفيض تكاليف إعادة التصنيع أو التعويض.

- يؤدي التدريب أيضا إلى تقليل النفقات نتيجة تخفيض الحاجة إلى الرقابة المستمرة، حيث أن معرفة الفرد لعمله وأحكامه يقلل الحاجة إلى الرقابة والمتابعة المستمرة، وهذا يعني الإستغناء عن نفقات كان لابد منها لو لم تقم المنظمة بعملية التدريب.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

5. تخفيض معدل دوران العمل: تؤدي عملية تدريب الأفراد إلى تزويدهم بمختلف المعارف والمعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم وفهم العلاقات والظواهر التي تحيط بهم، وهذا يؤدي إلى زيادة دورهم وأهميتهم في المنظمة وبالتالي زيادة الرغبة والحافز إلى العمل، ويجعلهم عنصر فاعل بما يزيد في ولائهم لها ويقوي روح الإنتماء، مما يقلل من احتمال تخليهم عن المنظمة، وبالتالي تقليل معدل دوران العمل¹.
6. تقليل الحاجة إلى الإشراف: تؤدي برامج التدريب إلى تخفيض العبء عن المشرفين والمدراء أثناء العمل، إذ أن تدريب الفرد يؤدي إلى صقل قدراته وتعميق معلوماته وتكثيف مهاراته، وتعزيز اتجاهاته الإيجابية نحو العمل والزملاء، مما يؤدي إلى تقليل حاجته للإشراف ومتابعة أعماله باستمرار من جهة، مما يؤدي إلى تقليل عدد الوظائف الإشرافية وبالتالي تقليل التكاليف الناتجة عن ذلك².
7. رفع معنويات العاملين: لكون أن التدريب يعمل على رفع القدرات والمهارات المختلفة للأفراد، وتمكينهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية فهو يفتح لهم الفرص للترقية وتحسين الوضعية المهنية والمعيشية، مما يؤدي إلى زيادة رضا العامل وشعوره بالطمأنينة، وبذلك يساهم التدريب في رفع معنويات الأفراد. كما أن التدريب يجعل الفرد يشعر بأن المنظمة جادة في إعانتته والإهتمام به مما يقوي عزمته ويرفع معنوياته³.
8. تخفيض حوادث العمل: إن جهل الفرد وعدم إلمامه بمقتضيات عمله وفهم جوانبه وتقنياته، ولجهله أيضا لقواعد وأحكام الحفظ والسلامة، فقد يتسبب ذلك في وقوع حوادث العمل، وتنبع هنا أهمية التدريب في محاولة تفادي هذه الحوادث وتجنب آثارها السلبية من خلال تزويد الفرد بالمعارف والفنيات الخاصة بأداء العمل وقواعد الحفظ والسلامة، أي أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يخفض معدل حوادث العمل⁴. وذلك بالتركيز على مواضيع مختارة في الأمن والمحافظة على سلامة الأفراد، فذلك سيساهم في تخفيض نسبة الحوادث، وبالتالي يقلل الإصابات والتكاليف المترتبة عليها⁵.
9. المساهمة في إستمرارية التنظيم وإستقراره: إن تدريب الأفراد وتمكينهم من أداء مهامهم وإعدادهم لشغل وظائف متعددة يجعل المنظمة قادرة على سد فجوة المهارات والتصدي لأي نقص أو فقدان أي فرد من أفرادها مهما كانت مكانته في المنظمة، فقد تجعل عملية التدريب من الأفراد قادرين على شغل وظائف جديدة لم يسبق لهم ممارستها، كما يساهم التدريب في إعداد وتكوين مهارات وقدرات كافية لمواجهة التغيرات في حجم ونوعية العمل⁶، الأمر الذي يجعله أسلوبا من أساليب تجنب الإستغناء عن العمالة⁷.
10. معالجة السلوك السلبي وإتجاهات الأفراد المناهضة لسياسة وإستراتيجية المنظمة: قد تظهر بعض السلوكيات من طرف الأفراد غير مرغوبة من قبل الإدارة، إذ تؤدي إلى عرقلة السير الحسن للعمل وتدهور الأداء، وهنا قد تجد المنظمة من التدريب الذي يستهدف تغيير وجهات النظر والسلوكيات من خلال تقديم دروس

1- د: مهدي حسن زويلف- إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الصناعية- دار مجد لاوي الأردن- 1993- ص182.

2- د: خالد عبد الرحيم الهيتي، وآخرون- مرجع سبق ذكره- ص271.

3- د: إبراهيم الهيممي- دراسات في علاقات العمل- مكتبة عين الشمس القاهرة- 1998- ص164.

4- د: صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية- الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية- 1988- ص620.

5- 210- (1976)- Flippo. edwin b- principles of personnel management- 4th ed- (mcgraw hill book company. new york.

6- د: عبد الغفار حنفي- السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد- الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية- 1997- ص355.

7- د: أحمد ماهر- تقليل العمالة- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع- الإسكندرية- 2000- ص210.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

ومعارف تمكن الأفراد من الفهم لسياسات وأهداف المنظمة ومدى إرتباط أهدافهم الشخصية بالأهداف العامة للمنظمة.

11. المساعدة على قبول التغيير والتجديد: يؤدي التدريب المستمر عبر الحياة المهنية للفرد إلى مساعدته على تفهم التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية وضرورة مسيرتها ومواكبتها، حيث أن تدريب الأفراد على مختلف التقنيات والفنيات الجديدة المتعلقة بالعمل يجعلهم أكثر إستعدادا لقبول التغيير والتجديد.
12. يساعد التدريب كذلك الأفراد الجدد على الإندماج والتأقلم مع ظروف عملهم، من خلال إعدادهم وتهيئتهم للقيام بعملهم بفعالية¹.

يبلغ التدريب أهمية كبيرة في إعداد وتوفير الكفاءات اللازمة لسير نشاطات المنظمة، وجعلها أكثر تنافسية، إذ يعمل على زيادة الرجحية للمنظمة وتحسين المعارف ومهارات الأفراد ومعنوياتهم وتحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته وتقليل التكاليف²، ويعمل على ربط جهد الأفراد بأهداف المنظمة ويساهم في إنفتاح المنظمة على محيطها الخارجي وتوضيح السياسات العامة للمنظمة³، كما يعود التدريب بفوائد كبيرة على الأفراد إذ يؤدي إلى رفع مستواهم الوظيفي وتحسين أداءهم ورفع معنوياتهم، وهذا من جراء توقعهم أن التدريب يؤدي إلى تغيير الوظيفة والقيام بواجبات أكثر إثارة وأهمية، كما أنهم يتوقعون الترقية أو القيام بمهام جديدة، زيادة درجة الإستقلالية في العمل، درجة أكبر لتحقيق الذات، وزيادة الثقة بالنفس وتكوين علاقات إجتماعية وصدقات جديدة من خلال البرنامج التكويني⁴، فلا يكفي المنظمات التي تسعى إلى النمو والنجاح أن تقوم بالإختيار الجيد للعاملين وإنما يجب أن تعمل على زيادة قدراتهم وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكهم⁵.

المطلب الثالث: أنواع التدريب.

يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب المعايير المأخوذة في عملية التقسيم، حيث يقسم التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين، أو مكان التدريب أو وفقا لتوقيت التدريب أو وفقا لمضمونه، وفيما يلي شرح لهذه المعايير⁶:

● تقسيم التدريب وفقا للأفراد المتدربين: وهنا يتم التمييز بين أنواع التدريب بالنظر إلى عدد الأشخاص الذين سيتم تدريبهم، حيث نجد التدريب الفردي والتدريب الجماعي.

- 1 للتدريب الفردي: حيث يتم تدريب كل فرد على العمل الذي سيقوم به ولو وحده، من أجل تهيئته للقيام بهذا العمل وتحسين مستوى الأداء عن طريق زيادة معارفه ومعلوماته، أو تعديل سلوكياته. ويقتصر هذا النوع من التدريب في بداية تعيين الفرد في عمل جديد أو نقله إلى عمل آخر. كما أنه يمتاز هذا التدريب

¹ - د: كامل بربر- إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي- المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء بيروت- 1997- ص161.

² - أ.د: مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح- إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث- 2002- ص133.

³ - الطاهر مجاهدي- التدريب المهني وأثره على الأداء- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم- قسم علم النفس وعلوم التربية- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية- جامعة الجزائر- 2002/2001- ص13.

⁴ - د: راوية حسن- مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية- مرجع سبق ذكره- ص 292.

⁵ - د: هدى سيد لطيف- الاسس العلمية للإدارة- الشركة العربية للنشر والتوزيع- 1995.

⁶ - أمين عبد العزيز حسن- إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين- مرجع سبق ذكره- ص253.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

بارتفاع التكلفة وبجهد عالٍ إلى درجة عالية من الكفاءة والمهارة في المدرب كما أنه يستغرق وقتاً أطول لكونه يأخذ كل فرد على حدى حتى يتم إستكمال جميع الأفراد المراد تدريبهم.

2 -التدريب الجماعي: وهنا يتم تدريب الأفراد في مجموعات حيث يتم تجميعهم وتصنيفهم حسب خصائصهم ومتطلبات تدريب كل مجموعة، وقد يتم هذا النوع من التدريب في بيئة العمل العادية وفي موقع العمل، أو خارج بيئة العمل، وقد يحتاج التدريب الجماعي إلى تخصيص خبراء ومختصين في التدريب كما يتطلب إعداد أماكن وقاعات خاصة للتدريب وتجهيزات معينة، كما يتطلب إعداد برامج وخطط وتصميمات تتضمن تحديد نوع المادة المناسبة والتوقيت المناسب وطريقة الإلقاء وغيرها كما يتطلب أيضا إعداد ميزانية من أجل تغطية مصاريفه، ويمتاز هذا النوع من التدريب بإنخفاض التكلفة نسبيا، كما أنه يتيح للمتدربين تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم.

تقسيم التدريب وفقا للمكان الذي يتم فيه التنفيذ: إن عملية التدريب قد تتم في مواقع مختلفة، لذلك يمكن التمييز بين التدريب الذي يتم في مواقع العمل، والتدريب الذي يتم خارجه ولكل مزاياه وعيوبه.

1 التدريب في مواقع العمل: ويحدث هذا النوع من التدريب عندما تكون المادة التدريبية بسيطة وأن طبيعة العمل لا تحتاج إلى معارف نظرية مكثفة، فقط يحتاج المتدرب إلى معرفة بعض التقنيات التطبيقية على كيفية إنجاز المهام والأعمال، وعادة ما يقوم المشرف المباشر على الشخص بالقيام بهذا النوع من التدريب، حيث يشرح العملية للمتدرب ثم يقوم بتطبيقها تحت إشراف المدرب.

2 التدريب خارج مواقع العمل: حيث تضطر المنظمة في بعض الأحيان إلى الإستعانة بمراكز ومعاهد تدريب خارجية لتدريب أفرادها، وهذا عادة ما يحدث عندما تكون بصدد تنمية القدرات أو المهارات الذهنية للأفراد أو عندما تكون تكنولوجية وتقنية الإنتاج جديدة ومتطورة فتضطر المنظمة للإستعانة بخبراء من خارجها، حيث في هذا النوع من التدريب تقع مسؤولية التخطيط وتصميم برامج التدريب وتنظيمه على الجهة أو المركز الذي يتولى التدريب، ومن أسباب لجوء المنظمات إلى هذا النوع من التدريب ما يلي:

- عدم توافر الإمكانيات اللازمة والكافية للتدريب داخل المنظمة ذاتها.

- عدم وجود جهاز تدريبي لدى المنظمة، في غالب الأحيان لا يتوفر لدى المنظمات جهاز تدريبي يحتوي على الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك فتضطر إلى الإستعانة بالمراكز الخارجية.

- ارتفاع تكلفة التدريب إذا ما نفذ داخل المنظمة، حيث أنه تؤدي عملية التدريب إلى تخصيص بعض الإمكانيات لهذا الغرض مما يجعلها تتحمل تكاليف إضافية، خاصة إذا كانت حاجة المنظمة إلى التدريب قليلة، حيث أن تجد في اللجوء إلى التدريب الخارجي أقل تكلفة.

- متابعة التطور التكنولوجي العالمي، فاللجوء إلى المعاهد ومراكز التدريب الخارجية يعطي الأفراد الفرصة على متابعة التطورات العلمية والتكنولوجية المختلفة.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

- الحاجة إلى تغيير جو العمل، إذ تعتمد المنظمة إلى إرسال أفرادها في دورات تدريبية خارج مكان العمل، وذلك بغرض التخفيف من ضغوط العمل، وكسر الروتين الذي قد يبعث بالملل إذ يكون التدريب هنا فرصة للعمال لتغيير جو العمل.

ولكن هذا النوع من التدريب يطرح بعض المشاكل المتعلقة بصعوبة تطبيق الأفكار والمعارف المتحصل عليها بسبب إختلاف ظروف التدريب عن ظروف العمل، كما أنه يخلق صعوبة التحكم من طرف المنظمة إذ أنه يخضع لإمكانيات وترتيبات مراكز التدريب، حيث قد لا تتمكن المنظمة من الحصول على تلك الخدمات في الوقت الذي ترغب فيه.

تقسيم التدريب وفقا لتوقيت التدريب: يتم التمييز بين أنواع التدريب وفقا لهذا المعيار، بالنظر إلى وضعية العامل بالنسبة إلى عمله إذا كان قد إلتحق به أم لا يزال أو أنه تدريب مستمر مع حياته المهنية، ولهذا نميز ثلاثة أنواع من التدريب وفق لهذا المعيار وهي:

1 -التدريب قبل التعيين: وهو تلك التدريبات والتوجيهات التي يتلقاها الفرد قبل إلتحاقه بمنصبه بغرض تهيئة الفرد لممارسة عمله وتكيفه مع ظروف العمل حتى تنسجم وتتلاءم مهاراته مع متطلبات وخصائص العمل.

2 -التدريب بعد تعيين الفرد مباشرة: وهو ذلك التدريب الذي يتلقاه الفرد مباشرة بعد تعيينه بغرض تعريفه وإطلاعه بخصوصيات عمله وبالمنظمة وسياساتها وتنظيمها ولوائحها وقوانينها وتعريفه بواجباته وحقوقه ومختلف علاقاته ببقية العمال، حيث يجعل هذا التدريب الفرد يفهم محيط عمله والعلاقات التي تربطه به.

3 -التدريب المستمر طيلة الحياة المهنية للفرد: إن الفرد أثناء مزاولة نشاطه وعمله يكون بحاجة إلى تنمية وتطوير مهاراته، وذلك تماشيا مع التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية التي تحدث في البيئة أو داخل المنظمة، ويتميز هذا التدريب بأنه مستمر بمعنى يتم على طول فترة حياة العامل المهنية وليس في فترة محددة، ويهدف هذا التدريب إلى تزويد الفرد بالمعارف والمهارات التي يحتاج إليها في عمله وتنمية المعارف وتطوير المهارات لمسايرة متطلبات التطور التكنولوجي ويشمل هذا النوع من التدريب أنواع فرعية ومنها: - التدريب لرفع المستوى: ويهدف إلى رفع كفاءة ومهارة الأفراد والإرتقاء بمعارفهم، وذلك بغية مسايرة التطورات التقنية التي تحدث في عملهم.

- التدريب التنشيطي (التجديدي): ويهدف إلى إنعاش وإيقاظ المهارات والمعارف التي قد تكون مخدمت أو نسيت نتيجة لطول فترة الخدمة.

- تدريب التطوير والتنمية: ويهدف إلى تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأفراد في الأداء بما يتماشى مع التطورات العلمية بتعريفهم بالعلوم الجديدة والموارد المستحدثة والإختراعات الحديثة في مختلف المجالات حيث يهدف هذا التدريب إلى تعميق وتوسيع معارف الفرد المتعلقة بالعمل.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

تقسيم التدريب وفقا للمضمون: نظرا لإختلاف المستويات الإدارية والتنظيمية للمنظمة فإن المعارف والمهارات التي يحتاج إليها الأفراد تختلف من مستوى إلى آخر، ولهذا نميز وفق هذا المعيار بين ثلاثة أنواع من التدري ب حيث نجد التدريب الإداري والإشرافي والتدريب التخصصي وذلك كما يلي:

1 التدريب الإداري: وهو ذلك التدريب الذي يستهدف تدريب رجال الإدارة بمختلف مستوياتهم ويهدف إلى زيادة قدرة ومهارة الأفراد على الإدارة والتسيير وإطلاعهم على مختلف المستجدات والتطورات التي تحدث في علم الإدارة والتسيير حيث يوسع ويزيد في المهارات العلمية والسلوكية، ويلعب هنا التدريب بالمحاكاة دورا كبيرا إذ أنه يشجع المتدربين على تطوير مهارات مهمة كالإبداع وإستقلالية التصرف وحرية التعبير والعمل الجماعي في حل المشكلات¹.

2 التدريب الإشرافي: ويستهدف تدريب المشرفين والقادة والرؤساء حيث يمكنهم من قيادة رؤسيتهم ويزودهم بالقدرة على الإشراف والتوجيه وتحسين العمل وتنظيم أساليب الأداء.

3 التدريب التخصصي: وهو يستهدف تنمية وتعميق المعلومات والمعارف حول مهمة أو عملية محددة أو مهارة وظيفية خاصة تدخل ضمن عمل الفرد وتظهر أهمية هذا النوع من التدريب في تطبيق وتنمية المعارف المكتسبة من خلال التعليم والتدريب الأساسي وتعميقها وتوسيعها.

هناك العديد من أنواع التدريب تناسب كل منها حالة وظرف معين فكل موقف تدريبي له ما يميزه ويجعله فريدا²، ولهذا يجب إختيار أسلوب ونمط التدريب المناسب للحالة.

¹ - آلن شوفيلد- ترجمة د: محمد حربي حسن- المحاكاة في التدريب الإداري- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- العدد: 335- 1995- ص36.
² - جريغ كرسلي- ترجمة: محمد محمد حامد حسنين- التدريب والتكنولوجيا- المنظمة العربية للعلوم الإدارية- سلسلة البحوث الإدارية- 318- 1987- ص181.

المبحث الثاني: خصائص ومتطلبات التدريب في ظل إقتصاد المعرفة.

يعتبر التدريب أحد أهم وسائل تنمية الموارد البشرية إذ يتيح لإدارة الموارد البشرية رفع مستوى مهارات وقدرات أفرادها وتدعيمها من خلال تزويدهم بمختلف المعارف وأساليب العمل المناسبة والمساعدة على أداء المهام، وتزويد الحاجة إلى التدريب في ظل التغيرات والتطورات العصرية الحالية والمتجهة نحو التركيز أكثر على المعرفة كأداة أساسية للتنافس وإمتلاك الثروة، وفي هذا الشأن تغيرت ملامح وخصائص التدريب كأداة لتنمية الموارد البشرية، فلما كانت تركز على تنمية وتطوير القدرات والمهارات الفنية والعملية للأفراد في ظل الإقتصاد القديم، حيث تظهر الحاجة إليه من أجل تمكين الفرد من أداء عمله وفهم تقنياته بشكل يسمح له بأدائه وإنجازه بفعالية، بحيث أن تلك العلاقات العملية والتقنيات لا تحتاج إلى تفعيل وإستخدام مهارات ذهنية وفكرية عالية، لكنها تتميز بالبساطة وبطئ التغيير، أما في ظل إقتصاد المعرفة أصبح الأمر مختلف، حيث تفرض التحديات والتطورات العلمية والتكنولوجية على المنظمات التركيز أكثر على المعرفة والإبتكارات التي تكون أساس للتجديد والتطوير وأساس لتكوين قدرات تنافسية وتدعيم للميزة التنافسية، ولما كانت القدرات والمهارات البشرية هي المصدر الوحيد لتكوين المعرفة وإنتاج الإبتكارات وخاصة الذهنية والفكرية منها، أصبح التركيز على تنميتها وتطويرها أمر أساسي وحتمي، ولهذا أصبحت وظيفة تنمية الموارد البشرية تركز أكثر على هذه القدرات والكفاءات، من خلال متابعة تطورها وتنميتها بشكل مستمر ومتواصل بغية تكوين مهارات وقدرات ذهنية وفكرية متطورة قادرة على الإبتكار والتجديد وإنتاج المعرفة، ولهذا ظهرت دوافع ومتطلبات قوية تحتم على المنظمات القيام بعملية التدريب وفق خصائص وشروط تعني ببناء مهارات وقدرات فكرية قادرة على التجديد والإبتكار، وفيما يلي نتطرق إلى دوافع التدريب وخصائصه ومتطلباته وفق مقتضيات الإقتصاد الجديد المبني على المعرفة، وظهور الميزة التنافسية كشرط للتنافس والبقاء.

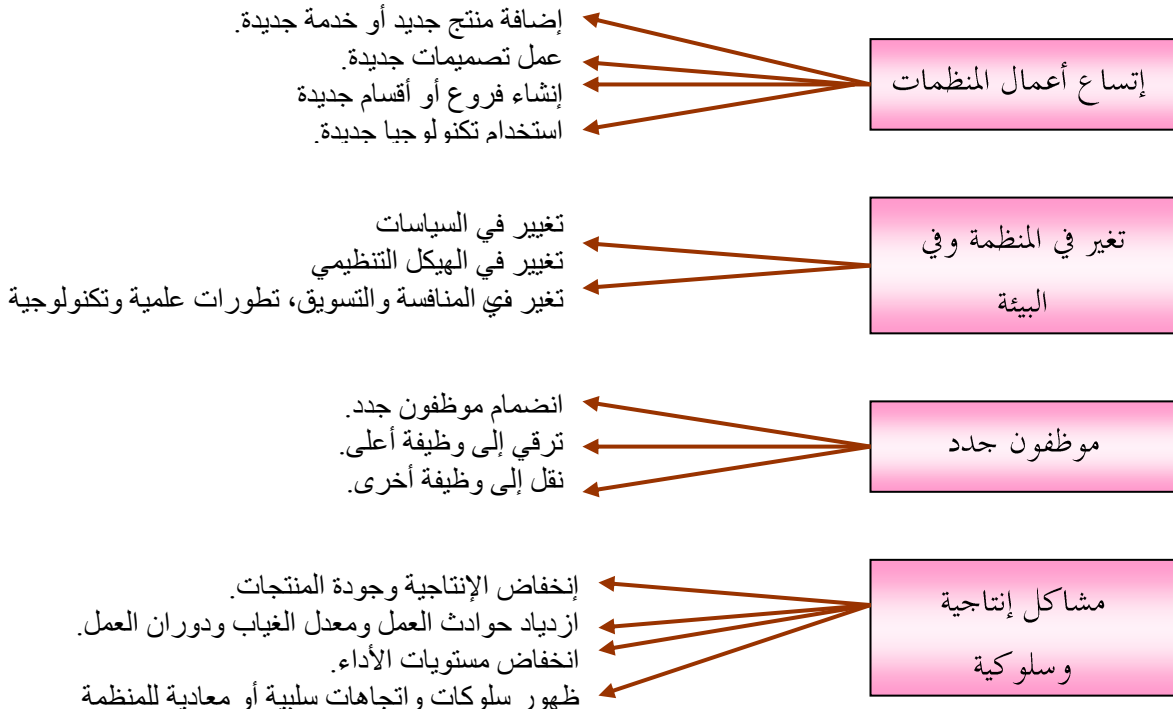
المطلب الأول: دوافع وعناصر التدريب.

تعد عملية التدريب عملية مهمة وأساسية من أجل تنمية الموارد البشرية وتكييفها مع التطورات وتحسين أداءها وتفجير طاقاتها الكامنة، إلا أن هذا النشاط تحكمه عوامل وظروف فهو لا يتم بشكل تلقائي ولكن هناك أسباب ودوافع تظهر الحاجة إليه فهي تحدد زمن ونوع التدريب وحجمه، كما أن التدريب يتطلب عناصر مهمة يجب توفيرها لإتمام هذه العملية الإدارية الهادفة.

أولاً: دوافع التدريب : يبلغ التدريب في مجال الأعمال أهمية كبيرة كونه يهتم بتنمية مورد أساسي من موارد

المنظمة، والذي بفضلله يمكن لها مواجهة تحديات المنافسة ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية، ولهذا تهتم منظمات الأعمال بهذا النشاط وتليه أهمية كبيرة وخاصة في ظل إقتصاد المعرفة أين يكون التركيز في التنافس وقيام أنشطة المنظمات مبني على أساس الإنتاج الفكري للإنسان بما يتضمنه من معارف وإبتكارات وإبداعات، والتي يكون أساسها القدرات الذهنية والفكرية للمورد البشري، فالتدريب يعمل على تنمية هذه القدرات وبممكنها من الإبتكار والإبداع، كما يعمل التدريب على تكييف تلك القدرات والمهارات مع مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية حتى لا تتعرض للإندثار والتقاعد، فمن خلال هذا نلاحظ أن للتدريب دوافع أو عوامل تفرض إستعماله ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3-3): العوامل الداعية للتدريب



المصدر: د: أمين عبد العزيز حسن- لإدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين- مرجع سبق ذكره- ص250.

ولقد أدت التغيرات والتطورات التكنولوجية إلى تزايد الحاجة إلى التدريب بالنظر لإرتباطه بمستوى أداء الفرد ومختلف القدرات والمهارات الفردية والجماعية التي يمكن أن تكون حافز و طاقة الفرد في أداء وإنجاز مهامه بكفاءة وفعالية، ومما سبق يتضح أنه تكمن الحاجة إلى التدريب من خلال النقاط التالية:

- تظهر الحاجة ماسة لتدريب الأفراد الجدد الذين لم يسبق لهم مزاولة العمل وأداء المهام التي سيكلف بها، حيث يكون بحاجة إلى الحصول على معارف وتقنيات تتعلق بعمله وتسمح له بممارسة عمله وفهم علاقاته، كما تظهر الحاجة هنا أيضا إلى تدريب أفراد لم يسبق لهم العمل بالمنظمة إذ يكونوا بحاجة إلى فهم سياسات وقواعد العمل بالمنظمة كما تظهر الحاجة إلى التعرف على المنظمة بشكل عام والإندماج ضمن ظروف العمل الجديدة والتأقلم معها وفهم أهم العلاقات التي تربطهم بمختلف الأفراد والأقسام المتبقية.
- كما تظهر الحاجة إلى التدريب نتيجة لتغير ظروف ومتطلبات وتقنيات العمل، التي تستوجب من الأفراد مهارات وقدرات جديدة، هذا ما يستدعي إعادة تدريب الأفراد وتمكينهم من أداء أعمالهم في ظل التغيرات والظروف المهنية الجديدة.
- توسيع أو إضافة أنشطة جديدة للمنظمة، مما يستدعي توفير مهارات وقدرات جديدة ومناسبة للأعمال والمهام التي تم إضافتها.

تنشأ الحاجة الماسة للتدريب من النقص في المهارات والقدرات الفنية أو الذهنية أو الإنسانية المتاحة للمنظمة وعجزها على تغطية احتياجاتها من هذه المهارات، فلهذا أصبح التدريب ضرورة تفرضها متطلبات البقاء والنمو للمنظمة في ظل العناصر والمتغيرات البيئية المختلفة.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

ثانياً: عناصر التدريب: إن التدريب عملية أو كنظام يتطلب وجود عدة عناصر تعد ضرورية لإتمامه، فلا يمكن أن تتم هذه العملية إلا من خلال توافر هذه العناصر والتي تتمثل في المدرب وهو الشخص الذي يقوم بعملية التدريب أو تقديم الدرس التدريبي حسب المنهجية أو الخطة الموضوعية، كما يجب أن يكون هناك متدرب وهو الشخص الذي يتلقى الدرس التدريبي أو المستفيد من العملية التدريبية، كما يجب توفير المادة التدريبية أو الدرس التدريبي وهي تمثل مختلف المعارف والتقنيات العملية التي يجب منحها للمتدرب، وفيما يلي شرح لكل منها:

1- المدرب: وهو الشخص الذي يتولى عملية تدريب وتدريب الأفراد، حيث يجب إنتقاء المدربين بعناية فائقة حتى يتم توصيل معلومات صحيحة وكاملة ودقيقة لهم والإلمام بمختلف جوانب العمل من معارف وتقنيات وغيرها من متطلبات وأحكام العمل، وهذا من أجل القيام بعملية التدريب بشكل فعال، فيمكن أن تحتاج العملية التدريبية الواحدة إلى عدة مدربين كل يقدم المادة التدريبية حسب تخصصه، كما يمكن التمييز بين نوعين من المدربين وهما:¹

☞ مدربون أكاديميون: وهم المدربون ينتمون إلى مختلف الهيآت التدريسية كالجامعات والمعاهد، حيث يقوموا بتقديم مختلف المعارف والمعلومات النظرية التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات الفكرية للأفراد، ومساعدتهم على مواكبة ومسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية في الحقول المهنية المرتبطة بعملهم وبالتالي تمكينهم من الإبداع والإبتكار والمساهمة في التطوير والتجديد التنظيمي.

☞ مدربون مهنيون: وهؤلاء المدربون ينتمون إلى الشركات والهيآت المختلفة الذين يتولون التدريب العملي والتطبيقي لمختلف المعارف والتقنيات العملية الجديدة، إذ يساعدون المتدربون على تطبيق مختلف المعلومات والمعارف التي بحوزتهم كما يقوموا بتزويدهم بمختلف التقنيات والأساليب العملية. وتكون لهؤلاء المدربين دراية وخبرة عملية ومهنية كافية لتقديم الدروس والمعارف وتزويد الأفراد بما يستحقونه لممارسة عملهم.

إن النوعين السابقين يتكاملان في مهامهما إلا أن دور وأهمية الأكاديميون تزداد كلما ارتفع المستوى الإداري للمتدرب لكون أن الوظائف الإدارية العليا تعتمد أكثر على المهارات العلمية والمعارف النظرية، وتزداد أهمية المهنيين كلما كانت متطلبات العمل أكثر تخصصية وفنية، حيث تتطلب من الفرد معرفة كيفية ممارسة عمله وتقنياته فقط، وهذا يظهر أكثر حدة في الوظائف التشغيلية والعملية التي تعتمد على الخبرة والمهارات الفنية أكثر.

2- الخاضعون للتدريب أو المتدربون: وهم الأفراد الذين يجري تدريبهم، وهم أيضا يأخذوا عدة أنواع فقد يكونوا عمال جدد يتطلب الأمر إحاطتهم بمختلف جوانب العمل وفنياته ومتطلباته الأساسية وكيفية إنجازه وما هي الصلاحيات التي يتمتعون بها، كما يجري تعريفهم بمختلف الواجبات والحقوق التي تترتب على شغل المنصب وإدماجهم ضمن ظروف العمل الجديدة وغيرها من الأمور التي ينبغي توضيحها للفرد الجديد الذي سيلتحق بعمله، ويمكن هنا التمييز بين الفرد الذي سبق له وأن مارس نفس العمل خارج المنظمة والفرد الذي لم يسبق له مزاوله العمل قط أي يفقد للخبرة المهنية والمعارف التطبيقية. والنوع الثاني من المتدربين هم الأفراد القدامى أي الذين يعملون بالمنظمة منذ فترة، ولكن يتم تدريبهم إما لغرض ترقيةهم أو نقلهم أو تزويدهم بالتقنيات والمعارف الجديدة التي

¹ - د: فوزي شعبان مكور- إدارة الصيانة والأمن الصناعي- مرجع سبق ذكره- ص114.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

ظهرت نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية أو نتيجة التغيرات والتطورات في أنشطة المنظمة وسياساتها، فهذه الأمور تنتج أمور جديدة وحديثة قد يعجز الفرد على فهمها وأداء عمله في ظلها إن لم يتم تدريبه وتمكينه على ممارستها وأدائها. ينبغي على المنظمة أو الهيئة المشرفة على التدريب أخذ بعين الاعتبار وضعية المتدرب وخصائصه ومستوى أدائه ومعارفه، وتصميم برنامج تدريبي يلائمه.

3- المادة التدريبية أو الدرس التدريبي : وهي تمثل عنصر هام في عملية التدريب إذ تعتبر موضوعه، وهي مختلف المعارف والخبرات العلمية والفنية التي يجب تقديمها وتوضيحها للمتدرب وينبغي أن تكون مناسبة وكافية لتوضيح وتفسير مختلف متطلبات العمل وتمكن المتدرب من الفهم السليم لعلاقات ومقتضيات عمله. وهنا يمكن التمييز بين نوعين من المادة التدريبية حيث نجد مواد ودروس تدريبية متخصصة إذ تعني فقط بإعطاء المعارف والمعلومات الفنية والمتعلقة بكيفية ممارسة العمل بكفاءة وفعالية، ومواد أخرى ذات معلومات ومعارف نظرية ومعقدة تشمل المجالات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بمختلف جوانب العمل، وهذه الأخيرة تساعد الفرد على تطوير إمكانياته وقدراته مستقبلاً وتساعد على الابتكار والإبداع والمساهمة في التجديد والتطوير وبذلك فهي تدعم الإمكانيات والقدرات التنافسية للمنظمة وتساهم بشكل أساسي في المحافظة على الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: خصائص ومحددات التدريب في ظل إقتصاد المعرفة.

لقد كان للتطورات العلمية والتكنولوجية أثراً كبيراً على الفكر الإداري بشكل عام، حيث تغيرت أنماط عديدة من الأساليب والخصائص التنظيمية والإدارية وذلك بتغير دور وأهمية المورد البشري في المنظمات، ولهذا كان تغير أساليب وسياسات إدارة الموارد البشرية كبيراً جداً وخاصة ما تعلق بالتنمية لهذا المورد، حيث أصبحت كل السياسات والجهود المتعلقة بهذه الوظيفة تركز على تنمية وتطوير القدرات الفكرية والذهنية بغية الحصول على مصادر للمعرفة والابتكار، ونجد التدريب في مفهومه الحديث يركز على هذه الجوانب، إذ أن التدريب كعملية إدارية ووسيلة تنمية وتطوير الجهود والقدرات البشرية، له خصائصه ومميزاته وتغير وتتطور مع التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بالجوانب المهنية، كما تعمل هذه التغيرات على التحكم في إختيار نوعية التدريب المناسب، حيث توجد عدة عوامل تتحكم في عملية التدريب منها عوامل إقتصادية وحجم المنظمة وعوامل تتعلق بخصائص الفرد المتدرب نفسه وفي هذا الصدد يمكن إبراز أهم الخصائص والمحددات لهذه الوظيفة وهذا كما يلي:

أولاً: محددات التدريب: تعمل الكثير من المتغيرات والعوامل المكونة أو المحيطة بالمنظمة على التحكم في إجراء عملية التدريب، حيث تعمل تلك المحددات على التأثير في عملية التدريب من عدة نواحي تتعلق بنوعية التدريب وكثافته وجودته وزمنه ومكانه، ويمكن التعرض لها فيما يلي بإختصار:¹

☞ العوامل الإقتصادية: تتطلب عملية التدريب من طرف المنظمة تحمل تكاليف ونفقات تتعلق بإنجاز هذه العملية، حيث في بعض الأحيان تكون نفقات معتبرة ولهذا المنظمة تسعى إلى تدنية هذه التكاليف إلى أدنى حد ممكن، ولكن يكون التركيز على هذا العامل ضعيف جداً لأن العوائد التي تترتب على هذه العملية تنجم عنها بناء المهارات والمعارف مما يعطي عوائد أكبر، ولمعرفة الجدوى الإقتصادية للتدريب يجب تحليل

¹ - د: راوية حسن- مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية- مرجع سبق ذكره- ص 283.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

التكلفة والعائد من هذه العملية، وبالتركيز على عنصر التكلفة يمكن إعتبار أن التدريب الداخلي والذي يتم من طرف أفراد من داخل المنظمة أقل تكلفة من التدريب الخارجي، بأعتبار أنه يمتاز بمرونة أكبر حيث يمكن برمجته حسب إحتياجات المنظمة والأفراد. كما توجد عوامل إقتصادية أخرى تؤثر على التدريب وهي أسواق العمل ومستوى التطور التكنولوجي.

حجم المنظمة: تكون حاجة المنظمات إلى التدريب ذات الحجم الكبير عالية، وذلك بعكس المنظمات

الصغيرة التي تتميز ببساطة الأعمال والأنشطة ودرجة منخفضة من التعقيد التكنولوجي، لهذا تلجأ المنظمات الكبيرة إلى تخصيص إمكانيات معتبرة لهذه العملية سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية وتقل تلك التخصيصات عند المنظمات الصغيرة، لهذا تعتمد المنظمات الكبيرة في غالب الأحيان على التدريب الداخلي أما المنظمات الصغيرة فتعتمد بشكل رئيسي على التدريب الخارجي.

خصائص وقدرات المتدربين: تؤثر طبيعة وخصائص المتدربين على إختيار نوعية التدريب وتصميم برامجه، فمستوى القدرات والمهارات والمعارف التي يمتلكها المتدرب وأيضاً مستواه الإداري وميولاته وسلوكاته تلعب دوراً كبيراً في توجيه العملية التدريبية، حيث على أساس تلك الخصائص يتم تصميم وتخطيط العملية التدريبية من حيث النوع والزمان والمكان.

الموارد البشرية والمالية المتوفرة للمنظمة: إن ندرة الموارد المتعلقة بالتدريب سواء كانت بشرية والتي تتمثل في المخططين والمدربين أو مالية أو مادية، تؤثر سلباً على نوعية وكمية التدريب المخصص لأفراد المنظمة، حيث تلعب الموارد البشرية والمالية دوراً كبيراً في عملية التدريب ولهذا المنظمات التي لا تخصص حجم كبير من تلك الموارد للتدريب فإن الفرص التدريبية المتاحة أمام أفرادها تكون قليلة.

الحاجة إلى التدريب: إن عملية التدريب لا تقوم بها المنظمة إلا عند ظهور الحاجة إلى التدريب تتأثر هذه الأخيرة بدورها بحجم التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بالعمل والتغيرات والتطورات التنظيمية والإدارية والتغير في هيكل العمالة، حيث تلجأ المنظمة إلى التدريب عندما تظهر التحليلات المتعلقة بالوظائف والمهارات الحاجة إلى التدريب. وهناك علاقة طردية بين الحاجة إلى التدريب ودرجة تعقد وإضطراب البيئة التي تعمل بها المنظمة.

ثانياً: خصائص التدريب : يتميز التدريب بمجموعة من الخصائص والمميزات، فهو مثله مثل باقي الأنشطة الإدارية يسعى إلى تحقيق أهداف معينة تصب كلها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة من جهة، ومن جهة أخرى كأسلوب من أساليب إدارة الموارد البشرية يتعلق أساساً بمشاكل وإحتياجات الأفراد، كما أنه يعد وسيلة تنمية للموارد البشرية فهو يسعى إلى تحسين أداء الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال تزويدهم بمختلف الخبرات والمعارف العملية التي تمكنهم من أداء عملهم بأعلى كفاءة، وبحكم طبيعة التدريب وموقعه ووظيفته داخل المنظمة فإنه يتميز بعدة خصائص وهي كما يلي:¹

¹ - د : علي السلمي- إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية- مرجع سبق ذكره- ص 355.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

- التدريب عملية استثمار: حيث يعتبر استثمار في رأس المال البشري¹، وتتضمن إنفاق أموال وتحمل تكاليف بغية تعظيم العوائد عن الأموال المستثمرة، إذ أن قيام المنظمة بالنفقات الضرورية لإتمام عملية التدريب ينتج عن ذلك رفع وزيادة كفاءة الأفراد وتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم مؤديا ذلك إلى زيادة فعالية التنظيم ككل ورفع أرباحه وعوائده، خاصة وأن المورد البشري يعد من أهم الموارد في المنظمة، وبالتالي عملية تنمية وتطوير هذا المورد تعد عملية استثمارية في غاية الأهمية.
- عملية جماعية وليس فردية: إن التدريب كعملية إدارية لا تتم من طرف واحد إذ لا بد من توفر أكثر من شخص، حيث تتطلب وجود مدرب ومنترب بالإضافة إلى الأفراد الذين يساهمون في العملية التدريبية بشكل غير مباشر مثل مصممو البرامج التدريبي ة والمخططون وإدارة المنظمة وغيرهم، إذ أن تلك العمليات والأنشطة والممارسات التي ترفع من كفاءة وقدرات الفرد والتي يمارسها من خلال مزاولته لعمله دون تدخل أطراف أخرى تندرج ضمن أساليب التعلم ولا يمكن إعتبارها تدريب، لأن التدريب نشاط إداري مخطط وهادف إلى تنمية وتطوير قدرات ومهارات معينة ومحددة للأفراد. أما التعلم فهو عملية تلقائية تحدث من خلال الممارسة وإنجاز المهام، فتقع مسؤولية التدريب على عاتق كل من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والأفراد سواء كانوا مدربين أو متدربين أو عمال قدامى².
- التدريب نشاط إداري مخطط وهادف: حيث أن التدريب كعملية إدارية تتم من خلال خطط وبرامج محددة سلفا، وبذلك فهي تضع الخطوات والإجراءات الممكنة التي يتم إتباعها أثناء القيام بعملية التدريب كما توضح الأفراد الممكن تدريبهم وأنواع المعارف والمهارات التي يمكن تلقينها لهم، وجمي ع العمليات والأمور التنظيمية المتعلقة بعملية التدريب، فنجاح هذه العملية يتوقف على مدى التخطيط الجيد لها³، كما يعتبر التدريب أيضا نشاط إداري هادف إلى تنمية وتطوير المهارات والقدرات الفردية، بمختلف أنواعها الفنية والسلوكية والعلمية، حيث يهدف التدريب إلى تطوير مهارات وقدرات معينة ومحددة، كما يمكن أن يهدف إلى تغيير إتجاهات وسلوكيات الأفراد إذا لم تكن تتماشى مع سياسات وإتجاهات المنظمة، وبشكل عام يهدف التدريب إلى إحداث تغيرات وتطورات على الأفراد من عدة جوانب سواء ما تعلق بالأداء أو السلوك والميولات.
- التدريب عملية مستمرة وشاملة يحتاج إليها جميع العاملين في المنظمة وطول مدة حياتهم، كما فوائدها ونتائجها تعم الجميع من خلال تحسين الأداء ورفع فعالية المنظمة⁴.
- التدريب نظام متكامل: حيث يكون التدريب معتمد في إطار إستراتيجيات تضمن له التكامل مع باقي عناصر وأنشطة المنظمة من جهة كما تعمل على تكامله مع عناصر إدارة وتنمية الموارد البشرية، كما تضمن التكامل حتى بين مكونات هذه العملية من الأفراد والقدرات والمهارات والمدربين وموضوعات

¹ -د:راوية حسن- مدخل استراتيجي اتخطيط وتنمية الموارد البشرية- مرجع سبق ذكره- ص 273.
² -حسين يرقية- أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية- رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية- فرع التسيير- معهد العلوم الاقتصادية- جامعة الجزائر- 1996/1995- ص 26.
³ -أ.د: مؤيد سعيد سالم، عادل حروحش صالح- إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي- مرجع سبق ذكره- ص 134.
⁴ -أ.د: مؤيد سعيد سالم، عادل حروحش صالح- نفس المرجع- ص 149.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

التدريب وبرامجه¹. وذلك يلزم أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل ودراسة دقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب وكافة مراحلها ابتداءً من تحديد الاحتياجات وتعيين البرامج وتنفيذها وتقييم نتائجها هذا ما يجعل التدريب نشاط متكامل يتحقق ذلك أكثر من خلال التخطيط والتقييم².

تعتبر هذه النقاط أهم الخصائص والمميزات للعملية التدريبية بشكل عام، فهو نشاط تختص إدارة الموارد البشرية بإيجازه وتوفيره إلى الأفراد الواجب تدريبهم، من أجل سد فجوة المهارات وتطوير القدرات بهدف رفع مستويات الأداء وزيادة الكفاءة التنظيمية، وزيادة عما ذكر سابقاً قد اتخذ التدريب اتجاهات حديثة ومتطورة تتناسب مع التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والمبنية على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أن المنافسة تزداد شدة في الوقت الحالي وفي المستقبل. ومن أجل مواجهة هذه التحديات، فإنه لا بد من توفر القدرة على الإستجابات السريعة والتكيف الأساسي والتفكير والعمل بطريقة معقدة³، وهذا يفرض تحدياً أمام إدارة الموارد البشرية من أجل العمل على رفع قدرات ومهارات الأفراد بالشكل الذي يمكنهم من ذلك، ولهذا أصبح التدريب يتميز ببعض الخصائص ومنها ما يلي:

- لقد أدى الاتجاه الإقتصادي المبني على المعرفة إلى زيادة أهمية ودور القدرات الذهنية والفكرية في العملية الإنتاجية، حيث أصبحت هذه الأخيرة تتميز بالندرة، وهذا ما أدى بمنظمات الأعمال إلى التركيز على تطوير وتنمية تلك المهارات والقدرات التي لها القدرة على الابتكار والإبداع وإنتاج المعرفة، ولهذا كان التدريب في هذا العصر يركز أكثر على تنمية وتطوير القدرات العلمية والفكرية للموارد البشرية بالشكل الذي يمكنها من الإبداع والابتكار المستمر.

- لقد أصبحت عملية التدريب عملية مستمرة ومتواصلة ولا تتم مرة واحدة عند الإلتحاق بالعمل، بل تستمر مع الفرد طول الحياة المهنية له، لأنها بالإضافة لكونها تستهدف تكييف الفرد مع ظروف عمله وتعريفه بمتطلباته الأساسية فهي تستهدف أيضاً تكييف الفرد وتطوير مهاراته مع مختلف التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بنواحي عمله. فلكون أن التطورات والتغيرات أصبحت سريعة مؤدية بذلك إلى سرعة تقادم المهارات والمنتجات الفكرية والتكنولوجية والعلمية كان لا بد من تنمية وتطوير المهارات والقدرات الفردية بشكل مستمر ومتواصل مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات.

- من بين خصائص ومميزات التدريب في العصر الحالي هو إعماده بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تلعب هذه الأخيرة دوراً كبيراً في التدريب وتفعيل القدرات والمهارات المختلفة أنواعها للأفراد، ومن بين تلك الوسائل التي يعتمد عليها في عملية التدريب نجد الوسائل السمعية والبصرية، الأنترنت بما توفره من معارف وخبرات يتم عرضها في مواقع معينة.

¹ - د: صلاح الدين عبد الباقي- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية- مرجع سبق ذكره- ص 215.

² - أ.د: خالد عبد الرحيم مطر الهبتي- إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر عمان- الطبعة الأولى 2003- ص 222.

³ - غرفة صناعة دمشق- إدارة المشروع وعمل الفريق- الموقع: www.dci-syria.org- تاريخ الإطلاع: 2006/04/23.

المطلب الثالث: أساليب وسياسات التدريب في ظل إقتصاد المعرفة.

يؤدي التدريب إلى رفع كفاءة ومهارة الأفراد من خلال تزويدهم بمختلف المعارف والخبرات التي تقدم لهم في شكل محاضرات أو دروس وغيرها من الأشكال التي يمكن أن تقدم فيها المادة التدريبية، إلا أن ذلك يتطلب وجود شروط لا بد من توفرها كما أن العملية التدريبية تتم من خلال مجموعة من الخطوات والطرق.

أولاً: متطلبات التدريب: إن التدريب يهدف إلى رفع كفاءة الأفراد وزيادة مهاراتهم الفنية والسلوكية والعلمية وحتى يتحقق ذلك لا بد من توفر الشروط التالية:¹

1. يجب تحديد هدف التدريب حتى تكون كل المعارف والمهارات موجهة لتحقيق ذلك الهدف، حيث أن تحديد الهدف أمر مهم لأي عمل إداري إذ يعمل على توجيه الجهود وترشيد العمل.
2. يجب معرفة مستوى من يتدرب ومعرفة خلفية عنه حيث يساهم ذلك في تحديد المحتويات التي سيتدرب عليها، إن معرفة خصائص المتدرب وسلوكياته وتصرفاته سيساعد على تحديد البرنامج التدريبي الملائم له.
3. يفضل تقسيم الشيء الواجب تعلمه إلى أجزاء ويفضل أن تكون متسلسلة، حتى يتمكن المتدرب من إدراك وإستيعاب المعلومات والمعارف التي يتلقاها بسرعة وفعالية.
4. يجب إستخدام أكثر من طريقة للإلقاء والتدريب حتى تتناسب مع الموضوع ومع المتدربين.
5. يجب إستخدام حوافز للمتدربين لإثارة دافعيتهم للتعلم، حيث أن وجود حوافز تشجع المتدربين على بذل الجهد من أجل الإستيعاب والإستفادة من الدروس التدريبية، وخاصة إذا إقترنت نتائج التدريب بالترقية.
6. يجب البدء ببطء ثم زيادة جرعات التدريب تدريجياً، وذلك من أجل تمكين المتدربين من التأقلم والتعود على إستيعاب الدروس شيئاً فشيئاً.
7. يجب إراحة المتدربين عندما يشعرون بالإرهاق، لأنه في حالة تعب المتدربين وشعورهم بالضغط لا يمكن لهم متابعة الدروس وإستيعابها ولهذا يجب ترك فترات من أجل إستراحتهم.
8. يجب إشراك المتدربين في المناقشات والتمارين.
9. يجب إخبار المتدربين مدى تقدمهم في إكتساب المعارف والمهارات.
10. يجب تمكين المتدربين من إستخدام ما تعلموه في شكل تطبيقات وتدريبات.
11. يجب إحداث نوع من التشابه بين الظروف التي يتدرب فيها المتدربون والظروف التي يعملون فيها، أو التدريب في مكان العمل.
12. يجب تدريب المتدربين على إستخدام المبادئ النظرية في الواقع العملي وإظهار مشاكل التطبيق.

ثانياً: طرق التدريب: إن الطرق التي تستعمل في عملية التدريب كثيرة ومتعددة، حيث كل منها يناسب ويلائم وضعية وحالة معينة، وتكمن هذه الأساليب فيما يلي:²

¹ - د: أحمد ماهر - السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية الإسكندرية - 2003 - ص 122.
² - عبد الله ولد عمر - تنمية الموارد البشرية في المؤسسة (حالة مؤسسة البريد والمواصلات البريطانية) - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية - المركز الجامعي معسكر - 2000/1999 - ص 71.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

- 1- طريقة النقاش:** يعتمد هذا الأسلوب على حيوية كل من المدرب إذا كان يشجع المتدربين على طرح الأسئلة ومناقشة المواضيع المختلفة والمتعلقة بالدرس التدريبي، حيث تظهر كفاءته في قدرته على خلق جو من الحماس والإستعداد للمناقشة والرغبة في التعلم والتدرب، وتكون المناقشة إما بين المتدربين والمدرّب أو بين المتدربين أنفسهم. ويكون هذا النوع من التدريب فعال إذا ما كان المدرّب حيوي وله القدرة والفعالية الكافية في إدارة الدرس التدريبي، وكذلك إذا كان للمتدربين الرغبة الكاملة في التدريب ولهم وعي بأهمية التدريب.
- 2- طريقة دراسة الحالات:** يلعب هذا النوع من التدريب دورا كبيرا في رفع قدرة الفرد على التحليل والإستنباط وإيجاد الحلول للمشاكل ومعالجتها، فمضمون هذا التدريب هو أن يعرض المدرّب حالات معينة تتصل بهدف التدريب ثم يقوم المتدربين بالمناقشة والتحليل لهذه الحالة وإستنباط المشاكل وإيجاد الحلول، هذا ما يرفع قدرة الأفراد على التفكير والتحليل وبالتالي يرفع قدراتهم الذهنية والفكرية، وبالتالي زيادة مهاراتهم وخبراتهم العملية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قدرتهم على الإبتكار والإبداع أكثر.
- 3- طريقة لعب الأدوار:** وتكمن أهمية هذا النوع من التدريب في أنه يمكن المدرّب من فهم سلوك المتدربين وطريقة تصرفهم حيال الأحداث والمشاكل التي تواجههم في عملهم، كما أنه يمكن المتدربين من تطوير مهاراتهم وقدراته من خلال الإستفادة من خبرات بعضهم البعض، وتصحيح المدرّب لهم على ضوء التصرفات والسلوكيات التي يتخذونها حيال الحالات التي تطرح عليهم، حيث أن هذا التدريب يعمل على طرح حالة من الحالات وتوزيع الأدوار على الأعضاء كل حسب وظيفته في العمل، كأن يأخذ المشرف دور المشرف والعامل دور العامل. ثم يتصرف كل حسب معرفته وخبرته في العمل، في حين يتم التصحيح والتوجيه من طرف المدرّب ومناقشة تلك السلوكيات والتصرفات من طرف بقية المشاركين، وهكذا يتم تبادل الخبرات والمعارف بين الأفراد، ثم يتم مواصلة توزيع الأدوار على بقية.
- 4- المباريات الإدارية:** يتم هذا الأسلوب من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، حيث تقدم إلى كل فرد منهم معلومات وبيانات محددة عن ظروف العمل في المنظمة وتقوم المجموعة بتوزيع المهام والإختصاصات على الأعضاء وتحدد الأهداف والسياسات كي تتخذ القرارات على ضوءها. حيث تتم هذه المباريات عبر عدة جولات يقوم من خلالها الأفراد بإتخاذ القرارات المناسبة لكل حالة وظرف وتعديلها حسب الظرف المناسب. ويتم تقييم نتائج وأعمال المجموعات في كل مرة، وتصحيح الأخطاء ومناقشتها، وبذلك يستفيد الأفراد من خلال التنافس بين الفرق وكذلك الإحتكاك بين مختلف الأعضاء ما يجعلهم يكسبون خبرات ومعارف أكثر، حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى توسيع مداركهم وخبراتهم¹.
- 5- التمرير على الأعمال:** يلعب هذا الأسلوب دور كبير في توسيع معارف الفرد وزيادة سعة إطلاعه على معظم الأعمال وبالتالي زيادة خبرته وتنمية قدراته ومهاراته وتنوعها، من خلال تنقله من وظيفة لأخرى إذ يعين المتدرب هنا كمساعد لمختلف الرؤساء والمديرين². ويبلغ هذا الأسلوب أهمية كبيرة كونه يتيح إمكانية تعويض الأفراد وإحلال مكان بعضهم البعض في حالات الغياب أو الإصابة بجداث وغيرها من الأسباب التي تستدعي توظيف فرد مكان فرد

¹ - د: محمد مرعي مرعي- أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)- دار الرضا للنشر- 1999- ص266.

² - jean girbier thomas peters robert waterman- organisation- 4eme edition 1975- nouveau tirage dunod paris- p223.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

آخر، كما أنه يكون مهم عندما يتم ترقية الفرد إلى منصب أعلى في الهيكل التنظيمي حيث يكون من المهم إطلاعهم بكل جزئيات الوظائف التي تحت مسؤوليته ومعرفة كيفية عملها والعلاقات القائمة بينها.

6- طريقة المحاضرة: ويتم فيها نقل المعلومات والمعارف من خلال إلقاء دروس على المتدربين، تتضمن مختلف المعارف والمعلومات الجديدة التي تساعد على فهم جزئيات وتقنيات عملهم.

7- التلمذة الصناعية Apprenticeship: يهدف هذا الأسلوب إلى إكساب المتدرب مستوى أعلى من المهارة المهنية. ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعلمًا نظريًا وعمليًا، حتى يصبح المتدرب على علم تام بدقائق المهنة التي يعمل فيها¹.

8- برامج إعادة التدريب: ويظهر هذا النوع من التدريب كضرورة عندما تظهر تطورات وتغيرات تكنولوجية وعلمية متعلقة بالعمل يجب على الأفراد تعلمها ومعرفة من أجل إستخدامها في عملهم، كما يظهر أيضا عندما يتم نقل الأفراد أو تغيير وظيفتهم أو ترقيةهم.

9- البرامج الخاصة Special programs: وهي البرامج المتعلقة بناحية من نواحي العمل التي ترى الوحدة الصناعية ضرورة تدريب الأفراد عليها، مثل برامج الأمن الصناعي والسلامة المهنية، حيث تقوم المنظمة بإعداد برنامج خاص يوجه إلى فئة معينة من الأفراد.

بالإضافة إلى ذلك هناك بعض البرامج التدريبية الموجهة خصيصا لتعديل السلوكات غير مرغوبة وتطويرها وتحسينها وذلك من خلال عرض السلوك المراد تعلمه ثم يتبعه بتمرين عملي ليتبعه فيما بعد بتغذية تصحيحية ويطبق بكثرة هذا الأسلوب لتعلم مهارات التعامل مع الناس خاصة بالنسبة لرجال البيع والمشرفين والإداريين، ولقد عرف هذا الأسلوب نجاحا وفعالية في تحقيق أهدافه كما أنه يبلغ أهمية كبيرة في تحسين السلوكات والقضاء على السلبية منها². غير أن أساليب التدريب أصبحت أكثر فعالية وذلك بالإعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كالحوسبة والأنترنيت ومختلف الوسائل التي تتيحها هذه التكنولوجيات، وبذلك قد أصبحت البرامج التدريبية في ظل إقتصاد المعرفة واسعة وكثيفة المحتوى بالنظر إلى حجم المعارف والخبرات التي يمكن أن يتلقاها الفرد خلال مدة معينة.

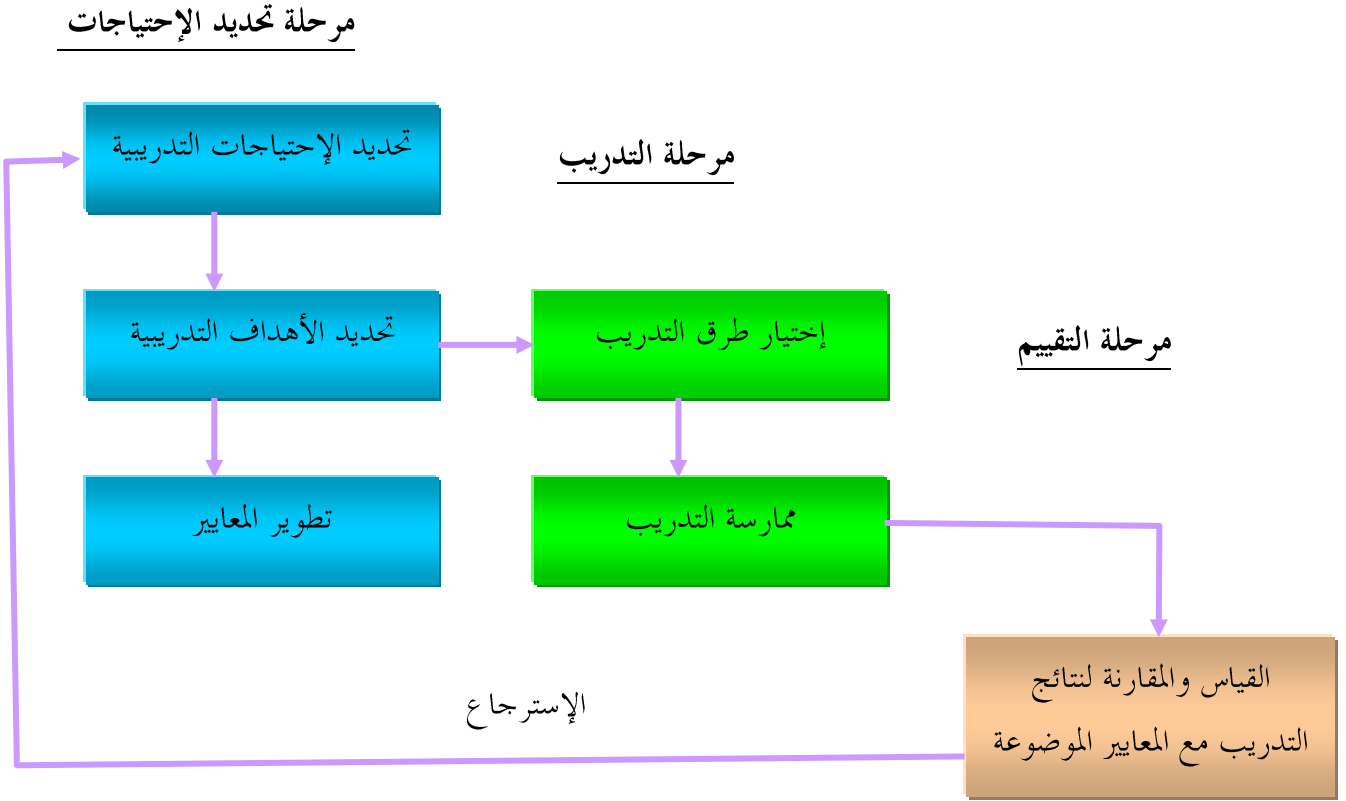
ثالثا: مراحل التدريب: إن عملية التدريب تتم من خلال عدة مراحل، من أجل الوصول إلى هدف رفع القدرات والمهارات للأفراد، حيث تبدأ بمرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية وتعني هذه المرحلة بتحديد فجوة المهارات التي تمثل الفرق بين المتاح من المهارات والمطلوب منها، بعدها تأتي مرحلة تحديد أهداف التدريب أي تحديد الغرض من التدريب فأى نوع من المهارات والمعارف التي يتم توصيلها إلى المتدرب حيث تتحدد أهداف التدريب على حسب الإحتياجات التدريبية، ثم تأتي مرحلة إختيار طرق التدريب فعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها من عملية التدريب يتم إختيار الطرق والوسائل المناسبة لعملية التدريب كما يتم خلالها إختيار المواد والمعارف التي تكون البرنامج التدريبي مع إختيار الوقت والمكان المناسبين لعملية التدريب، بعدها يتم الإنطلاق في تنفيذ عملية التدريب

¹ - د: خالد عبد الرحيم الهيتي، وآخرون- اساسيات التنظيم الصناعي- مرجع سبق ذكره- ص 274.
² - جريج كيرسلي- ترجمة: محمد حامد حسنين- التدريب والتكنولوجيا- مرجع سبق ذكره- ص 110.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

وفق الخطة الموضوعية له، ثم تأتي مرحلة تقييم التدريب من خلال قياس ومقارنة نتائج التدريب مع المعايير الموضوعية، والشكل التالي يلخص لنا أهم مراحل التدريب:¹

الشكل رقم (3-4): مراحل التدريب



المصدر: د: فوزي شعبان مكور- إدارة الصيانة والأمن الصناعي- مرجع سبق ذكره- ص115.

1- المرحلة الأولى: تحديد الإحتياجات التدريبية: ففي هذه المرحلة تقوم المنظمة بتحليل هيكل القوى البشرية لديها من خلال تحديد حجم المهارات الحالية والمستقبلية ثم تحديد الحجم المطلوب منها ومن ثم تحديد فجوة المهارات، وذلك بالإستناد إلى تحليل المهارات الذي يعتمد على حصر ما تمتلكه المنظمة من مهارات مختلفة سواء كانت فنية أو إدارية²، ومن ثم تحدد المهارات التي يتم توفيرها من خارج المنظمة وتلك التي يتم توفيرها من داخلها من خلال تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد و إدارات معينة، والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الإتجاهات و زيادة في المعارف و تطوير المهارات في مجالات وظيفية محددة. ويتم الوصول إلى تحديد الإحتياجات التدريبية بالإعتماد على تحليل وضعية وإتجاه مجموعة من المؤشرات التي تتمثل فيما يلي:³

● الإنتاجية: يعتبر مستوى الإنتاجية مؤشرا هاما لتحديد الحاجة إلى التدريب، فإنخفاض الإنتاجية عن ما هو سائد في الصناعة دلالة على إنخفاض مستوى الأداء وبالتالي إنخفاض في القدرات والمهارات لدى الأفراد مما

¹ - د: فوزي شعبان مكور- إدارة الصيانة والأمن الصناعي- مرجع سبق ذكره- ص115.

² - د: أحمد ماهر- تقليل العمالة- مرجع سبق ذكره- ص195.

³ - د: مصطفى محمود أبو بكر- الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية الإسكندرية- 2004- ص365.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

- تظهر الحاجة إلى التدريب بهدف رفع مهاراتهم وقدراتهم، كما يفيد أيضا الإتجاه العام لمعدل الإنتاجية فإذا كان في إنخفاض مستمر فذلك يدل على ضرورة اللجوء إلى التدريب والعكس إذا كان في حالة إرتفاع.
- التكاليف: كذلك تعتبر تكاليف الإنتاج مؤشرا هاما لتحديد الحاجة إلى التدريب فإرتفاع هذه التكاليف قد يكون نتيجة لإنخفاض القدرات والمهارات لدى الأفراد التي تؤدي إلى إنخفاض سرعة الأداء مؤديا بذلك إلى إرتفاع التكاليف الوجودية. مما يتطلب تدريب الأفراد قصد تمكينهم من أداء عملهم بكفاءة عالية.
- ضعف الرقابة على المواد: حيث أن إنخفاض القدرات والمهارات لدى المشرفين ورؤساء الأقسام أو المهندسين ومراقبي الجودة يؤدي إلى ضعف الرقابة عن المواد ما يظهر الحاجة إلى التدريب.
- إنخفاض الجودة وزيادة نسبة التلف والعدم: هذا ما يظهر مستوى أداء الأفراد، حيث أن إنخفاض الجودة وزيادة نسبة التلف والعدم هو نتيجة لإنخفاض خبرة ومهارة الأفراد، بحيث يكونوا بحاجة إلى معارف وخبرات جديدة يمكن تزويدهم بها عن طريق التدريب. ولهذا تظهر الحاجة إلى التدريب نتيجة إنخفاض الجودة وزيادة معدلات التلف والعدم.
- عدم التوزيع العادل في العمالة بين الأقسام والوظائف وظهور الصراعات مع الإدارة: عادة ما تظهر في المنظمة سوء توزيع في العمالة حيث نجد في بعض الأقسام فائض في العمالة وفي المقابل توجد أقسام أخرى بما عجز هذا ما يتطلب إعادة توزيع تلك العمالة بشكل مناسب وذلك من خلال نقل العمال من الأقسام ذات الفائض إلى الأقسام ذات النقص وهذا النقل يتطلب إعادة تدريب العمال الذين سيتم نقلهم حيث يتم تدريبهم على الوظائف الجديدة، كما أن ظهور الصراعات والسلوكات السلبية وكثرة الشكاوي، دليل على وجود إتجاهات وميولات مناهضة للإدارة وأهداف المنظمة ولتعديل تلك الإتجاهات يتطلب الأمر تغيير مفاهيم وميولات الأفراد من خلال إقناع الأفراد بإتجاهات الإدارة وإستراتيجياتها.
- التأخير في الإنتاج وعدم مقابلة الإحتياجات في مواعدها: حيث قد يؤدي إنخفاض مهارة الأفراد إلى التأخير في الإنتاج بسبب عدم تمكنهم من إنجاز مهامهم بفاعلية.
- إرتفاع معدل حوادث العمل: وهذا نتيجة عدم المعرفة بقواعد السلامة والأمن، وعدم المعرفة بتقنيات العمل هذا ما يعرض الأفراد إلى حوادث العمل، ولذلك تظهر الحاجة ملحة إلى تدريبهم وتعريفهم بقواعد السلامة والأمن الصناعي.
- ظهور تغيرات وتطورات خارجية وداخلية: حيث أن حدوث تغيرات في السياسات والأنشطة للمنظمة أو توسيعها يؤدي إلى تغير خصائص ومتطلبات العمل بها، هذا ما يحتاج إلى قدرات ومهارات جديدة يمكن أن يحصل عليها الأفراد من خلال التدريب. كما أن التطورات العلمية والتكنولوجية التي تحدث في البيئة الخارجية تفرض على الأفراد الإطلاع عليها من أجل تجديدهم مهاراتهم وتكييفها مع التغيرات لأن تلك التطورات كذلك تؤثر على طبيعة العمل ولهذا يكون من المهم جدا تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم حسب تلك التطورات حتى تكون لهم القدرة على الإبتكار.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

كما يمكن أن تكون الظواهر التالية نتيجة نقص التدريب ومنها كثرة عدم الإلتزام بالقواعد والإجراءات وضعف الإنضباط، إرتفاع معدل دوران العمل، إرتفاع نسبة الغياب.

إن المؤشرات السابق ذكرها هي التي تحدد مدى الحاجة إلى التدريب من عدمها، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المادية والمالية والمعرفية والبشرية، والتي تبني على أساس مستوى أداء الفرد ومستوى أداء المنظمة بالمقارنة مع ما هو مخطط¹، ثم يتم تحديد الأهداف التدريبية والتي ينبغي أن تكون تصب في سد الاحتياجات التدريبية، ومن ثم تحديد معايير تقييم التدريب وتطويرها والتي تكون أسس وقواعد توجه وتحدد العمل التدريبي.

2- المرحلة الثانية: مرحلة التدريب.

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف والمعايير تأتي مرحلة التدريب والتي تشمل إختيار طرق التدريب ووضع البرامج المناسبة ثم ممارسة التدريب، حيث يتم ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية (أو مادة أو محتوى تعليمي و تدريبي)، وتحديد الأسلوب الذي سيتم إستخدامه بواسطة المدربين في توجيه موضوعات التدريب إلى المتدربين (مثل المحاضرة، التمارين، المناقشة)، كما يتم تحديد المساعدات التدريجية، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب. كما يتم تحديد أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (من حيث مواعيد الجلسات، و الراحة، و أزمته)، كما تتضمن ذلك تحديد مكان التدريب (ترتيبه و إعداد تجهيزاته)، و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج و ذلك خطوة بخطوة.

3- المرحلة الثالثة: التقييم.

بعد القيام بعملية التدريب وتلقين الدروس والمعارف للأفراد، يتم متابعة مدى نجاعة وإستيعاب الأفراد للدروس من خلال إجراء إمتحانات تجريبية، كما يتم أيضا متابعة عمل الأفراد وتقييم مدى إستفادتهم من الحصص التدريبية في إنجاز عملهم لتكون نتائج التقييم بمثابة معلومات مرتدة لتحديد الاحتياجات التدريبية من جديد وإختبار مدى فعالية طرق التدريب من جهة أخرى وتحديد درجة الإعتمادية عليها. ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، فهناك تكامل بين الكفاءة وعمليات التقييم²، فكلما كانت عمليات التقييم موضوعية وفعالة زادت فعالية وكفاءة التدريب من جهة كما أنها تؤدي أيضا إلى تحسين وتطوير برامج التدريب من خلال أثر التغذية العكسية.

¹ - د: محمد حافظ حجازي- إدارة الموارد البشرية- دار وفاء لنديا الطباعة والنشر- ص 331.
² - المنظمة العربية للتنمية الإدارية- ترجمة د: علي عبد الهادي مسلم- أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية- المطابع التعاونية عمان- 1994- ص 87.

المبحث الثالث: حدود وفعالية التدريب.

يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل والأساليب المعتمدة في تنمية القدرات والمهارات البشرية بمختلف أنواعها، وكغيره من الوظائف الإدارية يتطلب عملية تقييم وإختبار مدى فعاليته، لأن لا يمكن التسليم المطلق بالنجاح التام لأي عمل إداري، ولهذا يجب معرفة مدى درجة تحقيق التدريب لأهدافه وتحديد أوجه القصور والمشاكل المترتبة عنها، تكون نتائج هذه العملية عبارة عن تغذية عكسية لعمليات تدريبية أخرى كما تساعد على إتخاذ القرارات بشأن التدريب. حيث نتطرق في هذا المبحث إلى الآثار المترتبة عن غياب التدريب أو نقص فعاليته ثم نتطرق إلى حدود التدريب كعملية هادفة إلى تنمية قدرات الأفراد ورفع أدائهم، بعدها نوضح أهم أساليب تقييم فعالية التدريب.

المطلب الأول: الآثار الناتجة عن غياب التدريب.

يعتبر التدريب عملية إدارية مهمة في ظل إقتصاد المعرفة وإزادات الحاجة إليه في خضم التطورات والتغيرات المتواصلة في المجالات التقنية والتكنولوجية والعلمية وبات من الضروري تدريب الأفراد باستمرار وإطلاعهم على مختلف المعارف والتقنيات الجديدة، وظل أداة مهمة للإبداع والإبتكار فرغم تلك التطورات التكنولوجية إلا أن الحاجة إلى التدريب لزال قائمة بل زادت من حدة الحاجة إليه، فكل فرد يحتاج إلى تدريب مهما كانت القدرات والمهارات التي يتمتع بها وذلك لتعدد الحاجات التي تتطلب التدريب¹، حيث أصبح التدريب ضرورة لتزويد المنظمة بمختلف الكفاءات والمهارات البشرية المناسبة، ورفع الروح المعنوية للأفراد وتحسين الأداء وتمكينهم من الإبداع والإبتكار ورفع القدرات الإنتاجية والخبرات وغيرها²، كما أن غياب التدريب أو نقصه يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية على أداء الفرد وأداء المنظمة وإمكانيات تطورها ونموها كما يؤدي أيضا إلى ضعف قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة وخاصة في ظل إقتصاد المعرفة أين يمثل الإبداع والإبتكار عصب تنافس المنظمات، فمن أجل الوصول إلى ذلك لابد من تنمية وتطوير مهارات الأفراد وقدراتهم، ولهذا يؤدي غياب أو إنعدام التدريب أو نقصه إلى مجموعة من الظواهر السلبية يمكن إبرازها فيما يلي:³

● زمن أطول للوصول إلى مستوى العمل الخبير: حيث عدم تدريب الأفراد أو عدم كفاية البرامج التدريبية المقدمة لهم سواء من ناحية الكمية أو النوعية يؤدي ذلك إلى نقص معرفتهم وخبراتهم العلمية، بحيث ينتظر منهم كسبها من خلال الممارسة العملية والمهنية هذا ما ينتج عنه تأخر في الحصول على تلك الخبرات بالإضافة إلى إحتمال عدم التمكن من فهم والحصول على معظم المعارف والخبرات بشكل تلقائي الأمر الذي يعيق عملية تنمية مهارات وقدرات الأفراد كما يعيق أيضا سرعة تطور خبرتهم العملية وبالتالي يفقد المنظمة فرصة الإستفادة من الكفاءات الخبيرة.

● الحاجة أكثر إلى الإشراف والرقابة: إن نقص معارف الأفراد وخبراتهم نتيجة عدم تدريبهم بالشكل الكافي والمناسب يجعل أداءهم منخفض ومعرفتهم بجزئيات العمل قليلة مما يتطلب زيادة نسبة الإشراف والرقابة على أعمالهم من أجل توجيههم، لأنهم يكونوا أكثر تعرضا للأخطاء والحوادث، فإذا ما تركوا على حالهم تتحمل

¹ - د: خالد عبد الرحمن الهيتي، أكرم أحم طویل- جمال محمد النعیمی- أساسيات التنظيم الصناعي- مرجع سبق ذكره- ص 270.

² - د: محمد مرعي مرعي- أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)- مرجع سبق ذكره- ص 259.

³ - المرجع السابق، ص 260.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

- المنظمة نتيجة لذلك تكاليف إضافية، هذا ما يتوجب عليها تكثيف الإشراف والرقابة على أعمالهم وهذا الأخير بدوره يرفع تكاليف العمل نتيجة ذلك الإشراف والرقابة الزائدين.
- نسبة متدنية من معدلات الإنتاج والإنتاجية: حيث يؤدي إنعدام التدريب أو عدم كفايته إلى تدهور القدرات والمهارات مما ينتج عنه انخفاض السرعة في الأداء ومن ثم تنخفض إنتاجية الأفراد. فالتدريب يعمل على تزويدهم بمختلف المعارف والتقنيات الخاصة بأداء عملهم، فإذا لم يتم تدريبهم وتزويدهم بتلك المعارف فيستعصي عليهم أداء العمل بسهولة مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية.
 - مخاطر أكثر للحوادث والإصابات المهنية: كذلك عدم تعريف الأفراد بتقنيات العمل وبقواعد السلامة والأمن المهني يؤدي إلى زيادة مخاطر تعرضهم إلى حوادث العمل، وخاصة ما يتعلق بالأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة فهم يجهلون طبيعة العمل وأهم المخاطر التي تنجم عن سوء الاستخدام للآلات.
 - ارتفاع معدلات الأخطاء والمنتجات المعيبة وتدني مستوى الجودة والنوعية: كما يؤدي أيضا غياب التدريب أو عدم كفايته وملاءمته إلى كثرة الأخطاء وارتفاع معدل التلف وتدني جودة المنتجات، مما يسبب خسائر مالية، بالإضافة إلى ذلك يؤثر على سمعة المنظمة في السوق وبالتالي التأثير على حصتها السوقية.
 - صيانة أكثر للآلات والتجهيزات نتيجة الأخطاء: إن عدم معرفة الأفراد لقواعد تشغيل الآلات والحفاظ عليها يؤدي ذلك إلى كثرة تعطلها وفسادها نتيجة سوء الإستعمال مما يتطلب الأمر صيانة مستمرة ومكثفة، فإذا لم يتم تدريب الأفراد على كيفية تشغيل الآلات والحفاظ عليها تقل معرفتهم ومهارتهم، الأمر الذي قد يسبب تعطل الآلات وفسادها، وهذا كله ينتج عن إنعدام التدريب أو عدم كفايته وملاءمته.
 - ارتفاع تكلف المنتجات المقدمة: إن الظواهر السلبية الناتجة عن عدم تدريب الأفراد أو عدم مناسبة البرامج التدريبية مع الإحتياجات التدريبية، والمتمثلة في الأخطاء وإنخفاض قدرات ومهارات الأفراد وما تسببه من حوادث العمل وزيادة معدلات التلف وتعطل الآلات وغيرها كل ذلك يتسبب في ارتفاع تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات الأمر الذي يؤثر سلبا على مبيعات المنظمة، مؤثرا بذلك على أرباحها وحصتها السوقية.
 - حالات من الإستهاء وتدني الروح المعنوية نتيجة قلة الخبرة وتدني القدرات والمهارات للعمل: إذا كان نقص التدريب أو عدم ملاءمته يؤدي إلى كثرة الأخطاء وإنخفاض الإنتاجية وتقييد مبادرة الأفراد، فإن ذلك يتسبب في إنهمار معنوياتهم وإستهائهم وعدم رضاهم بسياسات وتوجهات المنظمة مما يسبب الصراعات وظهور السلوكات والتصرفات المعادية للمنظمة وإدارتها.
 - بطء وتيرة التجديد والتطوير التنظيمي والإبداع والإبتكار: لما كان غياب التدريب أو نقصه يؤدي إلى إنخفاض قدرات ومهارات الأفراد ونقص معرفتهم وصعوبة تجديدها وتطويرها بالشكل الذي يواكب ويساير التطورات العلمية والتكنولوجية الخارجية وكذا التغيرات والتطورات الداخلية المتعلقة بسياسات وأنشطة المنظمة، ما يحد من قدرة الأفراد على الإبتكار والإبداع والمساهمة في الإنتاج الفكري، مما يؤدي إلى إضعاف قدرة المنظمة على التجديد والتطوير ومن ثم قدرتها على النمو والتوسع.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

إن ما سبق يبين لنا نتائج وآثار إنعدام التدريب أو إنخفاض فعاليته أو عدم مناسبة برامجه وملاءمتها للإحتياجات التدريبية، حيث أنه يؤثر بشكل مباشر على قدرات الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم، ومعارفهم المتعلقة بجوانب عملهم وتقنيات إنجاز مهامهم مما يصعب من عملية فهم علاقاتهم بمحيطهم، مما يؤثر سلبا وبشكل كبير على مستوى أدائهم وجودته، هذا الأمر يؤثر كثيرا على العلاقة بين المنظمة وعمالها مما يخفض من درجة الولاء مؤديا بذلك إلى إنخفاض أو تدهور القيمة المدركة للعميل، وقد تؤدي زيادة حدة تلك الظواهر السلبية الناتجة عن غياب التدريب وعدم الإهتمام به إلى التسبب في إهمار حصتها السوقية وتعطل نمو وتوسع المنظمة وقد يتسبب أيضا في زوالها وإندثارها من السوق، والمنظمة التي لا تدرب أفرادها فهي أقرب لأن تفقدتهم ويؤدي ذلك إلى صعوبة التوظيف بها¹، لهذا يجب الإهتمام بالتدريب ودراسة الإحتياجات التدريبية وتصميم البرامج المناسبة لها، وإختيار الطرق الملائمة لتنفيذ البرامج.

المطلب الثاني: حدود التدريب.

إذا كان التدريب يعتبر أهم وسيلة في عملية تنمية الموارد البشرية ورفع القدرات والمهارات، فإنه لا يمكن إعتبار ذلك على وجه الإطلاق حيث أن فعاليته تكون محدودة في معالجة بعض المشكلات والظواهر التي تتعلق بسلوك وأداء الأفراد، وخاصة فيما يخص تنمية المهارات الإدارية التي يجب أن تتوفر في المديرين فمن الممكن إعطاء الناس الأساليب والأدوات التي تساعدهم على أداء عملهم ولكن لا يعني ذلك رفع قدراتهم ومهاراتهم في الممارسات الإدارية فكثير من الأحداث والظروف التي تستدعي مهارات وقدرات خاصة تنبع من شخصية الفرد أو من أفكار وممارسات سابقة يكون قد إكتسبها من التعلم ولهذا يجب أن تكون تنمية مهارات المديرين مهمة تعليمية بالدرجة الأولى، ويعتبر التدريب أمر ثانوي²، فالتدريب على المهارات الإدارية بشكل عام يتطلب خلفية علمية في علم الإدارة³، إلا أن المنظمات الكبيرة تتيح برامج تدريبية لتنمية الممارك الإدارية لعمالها وينعدم ذلك في المنظمات الصغيرة التي تترك الفرد يكتسب تلك المهارات من خبرته وممارسته العملية⁴، ولهذا يكون التدريب محدود الفعالية في بعض المجالات إذ يتطلب إستعمال أساليب أخرى، كما أنه في بعض الأحيان لا يمكن أن يحقق شيئا مما حدد لأجله إلا بتوفر مكملات وشروط أخرى، حيث لا تظهر نتائج التدريب كما ينبغي أن تكون إن لم تقترن تلك السياسات بأعمال أخرى، كما في بعض الأحيان يمكن أن نجد بدائل للتدريب والتي تكون أنجع وسيلة لمعالجة المشكلة من لو أنه إستخدم التدريب لذلك الغرض.

أولا: بدائل التدريب⁵

رغم أن الأهمية التي يبلغها التدريب في حل بعض المشكلات الإدارية ورفع القدرات والمهارات وسد الفجوة منها لدى المنظمة، إلا أنه يكون في بعض الأحيان والحالات ليس هو الحل الأفضل بحيث يكون من غير المجدي إقتصادي

¹ - د: إيهاب صبيح محمد رزوق- العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين- دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة- 2001- ص55.

² - د: محمد صالح الحناوي، وآخرون- مقدمة في المال والأعمال- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية- 2000- ص266.

³ - د: سيد عليوة- تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة- إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة الطبعة الأولى 2001- ص15.

⁴ - د: عادل حسن- الإدارة- مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية- 1999- ص68.

⁵ - ساي تشارني، كاثي كونواي- وسائل المدرب الناجح- مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع- الطبعة الأولى 2001- ص3.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

للجوء إلى التدريب في بعض الأحيان، ولهذا يكون من الأفضل اللجوء إلى بعض الإجراءات والعمليات كبديل للتدريب في معالجة تلك المشكلات الإدارية، وقبل أن نستعرض تلك البدائل فمن الأفضل أن نستعرض تلك الحالات والمشكلات التي ينبغي فيها إستعمال بدائل أخرى غير التدريب كحل أفضل لها.

1- الحالات التي لا ينبغي اللجوء فيها إلى التدريب: إن الهدف الأساسي من التدريب هو سد فجوة المهارات لدى المنظمة، إذ يعد الحل الأفضل لرفع وتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتكييفها مع التطورات والتغيرات الداخلية والخارجية المتعلقة بطبيعة الأفراد، إلا أنه لا يكون دوماً هو الحل الأفضل لذلك، حيث أنه توجد بعض الحالات التي ينبغي اللجوء فيها إلى بدائل أخرى ومن بين هذه الحالات ما يلي:¹

في كثير من الأحيان تنشأ فجوة المهارات نتيجة لبعض العوامل ومنها ما يلي:

☑ **تدني في الروح المعنوية أو الإلتجاه السلوكي:** حيث تحدث ظاهرة تدني وتدهور الروح المعنوية وإنخفاض رضا العمال إلى تدهور الأداء وإنخفاض الإنتاجية. بما تؤدي إلى نقص في الإنتاج وتدني مستوى الأداء محدثة بذلك فجوة بين ما هو مطلوب من الأداء وما يمكن تحقيقه، منتجا بذلك فجوة في المهارات، حيث لا يجدي نفعا التدريب في هذه الحالة ويتطلب الأمر البحث في أسباب هذه الظاهرة ومعالجتها، فحتى ولو تم القيام بعملية التدريب فإنه لا يتم تحسين الأداء أو سد فجوة المهارات، لأن سبب ظهور الفجوة لم يكن يتمثل في إنخفاض القدرات والمهارات والخبرات.

☑ **سوء السياسات والإجراءات:** كذلك يمكن أن تؤدي السياسات والإجراءات غير المناسبة والملائمة إلى حدوث فجوة مهارات أو إختلال في توزيع القدرات والمهارات مما يحدث خلل في سير نشاط المنظمة، مؤدياً ذلك إلى ظهور عجز في القدرات والمهارات لدى الأفراد، حيث أن السياسات غير السليمة الخاصة بإدارة الموارد البشرية تؤدي إلى التوزيع غير العادل وغير المناسب للقدرات والمهارات بين الأقسام، محدثاً بذلك خلل وفجوات في بعض الوظائف والأنشطة.

☑ **مشكلات المعدات:** حيث أن المشكلات المتعلقة بالآلات من التقادم والرداءة وعدم ملاءمتها ومناسبتها لبعض المهام، تتسبب في تدهور الإنتاج كما ونوعاً، مؤدياً بذلك إلى إنخفاض الإنتاجية والجودة، ويكون بذلك إنخفاض أداء العمال ليس ناتجاً عن إنخفاض قدراتهم ومهاراتهم ولكن نتيجة مشكلات في المعدات والتجهيزات سواء كان لأسباب تقنية أو سوء التخصيص أو أسباب تكنولوجية.

☑ **إنعدام الحوافز:** رغم إمتلاك الأفراد لقدرات ومهارات عالية إلا أنهم في بعض الأحيان لا يستغلونها بشكل كامل، ويظهر نتيجة لذلك قصور في أدائهم وإنخفاض إنتاجيتهم، وذلك نتيجة عدم وجود حوافز وتشجيعات من طرف الإدارة، لهذا ينبغي على المنظمة تحفيز وتشجيع الأفراد على بذل أقصى جهودهم في الأداء، ولا يجدي التدريب نفعا في ذلك إذا ما تم تدريبهم.

إن الحالات السابق ذكرها ينتج عنها فجوة مهارات لا ينبغي معالجتها عن طريق التدريب بل يجب اللجوء إلى بدائل وأساليب أخرى غير التدريب.

¹ - د: علي السلمي- إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية- مرجع سبق ذكره- ص 393.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

● إن بعض الحالات يكون من غير مجدي إقتصاديا إستخدام فيها التدريب لأنه يكون مكلفا وعائده قليل بالمقارنة مع تكاليفه ومن بين هذه الحالات ما يلي:¹

☑ عندما تنتج فجوة المهارات من خلال عدد قليل من الأفراد: بحيث أن يؤدي تخصيص وتصميم برامج تدريبية خاصة بمؤلاء الأفراد إلى تحمل المنظمة لتكاليف كبيرة، في المقابل يكون العائد من وراء تلك العملية قليل. وخاصة إذا ما كانت تلك المهام والوظائف غير أساسية ومهمة.

☑ يكون الإحتياج إلى مهارات جديدة لوقت قصير: عادة ما تحتاج المنظمة إلى نوع معين من المهارات لمدة قصيرة وبصفة مؤقتة وسرعان ما تنقضي الحاجة إلى تلك المهارات، إذ تكون مقترنة بوجود وظيفة أو مهمة مؤقتة وتزول تلك الحاجة بزوال تلك المهمة، وهنا قد يكون اللجوء إلى التدريب غير مجدي من الناحية الإقتصادية لأن تلك المهارات والخبرات المكونة من خلال التدريب لا تستفيد منها المنظمة لمدة أطول،

وبالتالي يكون العائد الذي تستفيد منه المنظمة قليل مقارنة بحجم الخسائر المادية والمالية المنفقة على التدريب.

☑ تكون تكاليف الدورة التدريبية أعلى من الفوائد التي يقدمها التدريب: في بعض الأحيان تتطلب العملية التدريبية تكاليف أكبر نتيجة لنوعيتها وطبيعتها كإرسال بعثات إلى الخارج مثلا، هذا ما يكلف المنظمة أموالا كبيرة في المقابل يكون العائد الناتج عن الدورة التدريبية قليل مقارنة بتكاليفها، ففي هذه الحالة يكون من غير المجدي إقتصاديا الإستعانة بالتدريب في سد فجوة المهارات.

☑ تكون المشاركة في الدورات التدريبية العادية ضعيفة: في كثير من الأحيان تبرمج المنظمات دورات عادية لتدريب أفرادها، حيث يتم إعطاء وتزويد الأفراد من خلالها مختلف المعارف والخبرات المتعلقة بعملهم وخاصة فيما يتعلق بالمجالات والمهام ذات التطور والتغير المستمر كتكنولوجيا المعلومات والإتصال، لهذا يجب تنمية وتطوير مهارات الأفراد باستمرار، ولكن إذا ما حدث ووجد أن فعالية تلك الدورات ضعيفة ولا تلقى مشاركة كبيرة من طرف الأفراد فإنه في هذه الحالة يكون من غير المجدي إقتصاديا اللجوء إليها.

☑ تعكس الدورات معلومات فقط، وليس إكتساب مهارات: إذا كانت الدورات والندوات تزود الأفراد بمعلومات ومعارف عامة لا يمكن الإستفادة منها في مجال عملهم بحيث لا تعطيه المهارات والخبرات التي تساعدهم على أداء عملهم بكفاءة.

إذا كانت التوقعات والنتائج الخاصة بالدورات التدريبية تصب في هذه النقاط السابقة فيكون من غير مجدي إقتصاديا القيام بعملية التدريب ويجب البحث في بدائل أخرى للتدريب.

● البدائل التي يمكن إستخدامها مكان التدريب: في حالة ما إذا كنا بصدد ظاهرة أو مشكلة يكون إستعمال التدريب فيها لا ينفع أو إستعماله لا يكون مجدي إقتصاديا كما هو مبين سابقا، فإن ذلك يتطلب إستعمال أحد البدائل الممكنة للتدريب والتي نبينها فيما يلي:

☑ يكون من الممكن تغيير معايير التوظيف والترقي لتعكس متطلبات جديدة للمهارات، وهذا بدلا من اللجوء إلى تدريب أفراد معينين ليتولوا المناصب الشاغرة.

¹ - مركز التميز للمنظمات غير حكومية- مهارات تدريبية- وثيقة رقم 35- الموقع www.ngoce.org تاريخ الإطلاع 2005/11/12

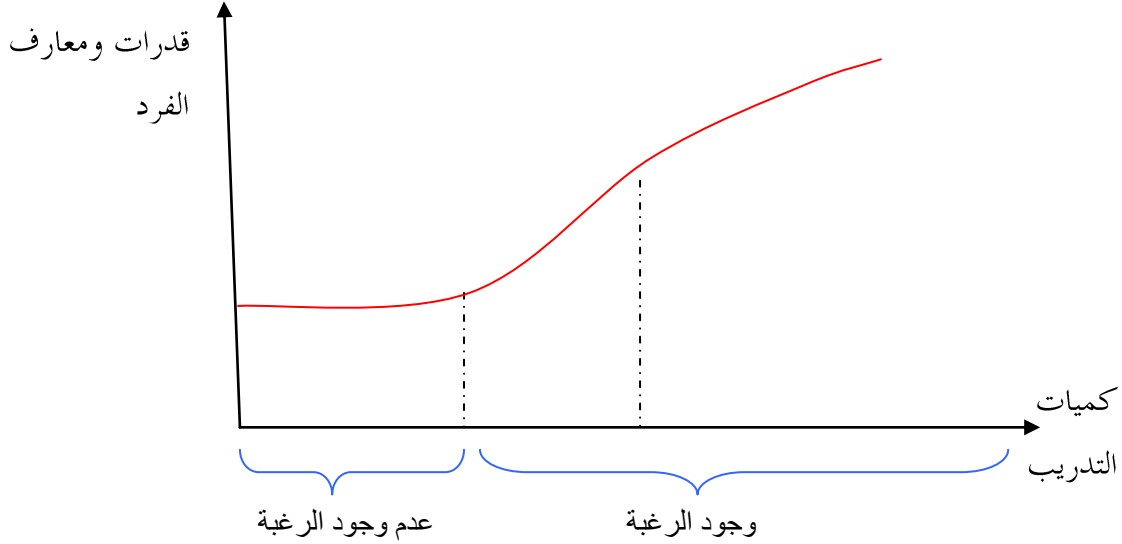
الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

- ☑ يمكن إستقطاب أفراد مؤهلين وذوي مهارات وقدرات عالية لشغل وظائف معينة من خلال تقديم محفزات مادية ومعنوية، وذلك بدلا من اللجوء إلى التدريب ومن هنا تستفيد المنظمة من ناحيتين أولا حصولها على خبرات وكفاءات بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية تكون لها بما ثابت قوة تنافسية إستراتيجية، ومن ناحية أخرى تشجع الأفراد وترفع معنوياتهم من خلال زيادة التحفيز والتشجيع لهم. وبهذا تكون المنظمة قد سدت فجوة المهارات من دون اللجوء إلى التدريب.
 - ☑ وضع برامج لإعداد الصفوف الثانية لكل وظيفة (وظيفة الظل): حيث يتم إعداد أفراد كاحتياطيين لكل وظيفة ففي حالة ما إذا ظهرت وظيفة شاغرة لسبب ما يتم مباشرة توظيف الفرد المناسب بها، بحيث يكون قد سبق وتم إعداده ليتولى هذه الوظيفة.
 - ☑ تصميم برامج للتعلم الوظيفي: حيث يتم برمجة وتخطيط التعلم من خلال الممارسة والعمل في الوظيفة من دون اللجوء إلى إعداد برامج وعمليات تدريبية للفرد بحيث يترك الفرد يكسب المهارات والقدرات المهنية الملائمة من خلال الممارسة والتعلم ولكن بشكل منظم ومخطط له.
 - ☑ تطبيق نظام التدوير الوظيفي لكسب خبرات عملية: حيث يتم إعتقاد سياسة النقل من وظيفة إلى أخرى بالشكل الذي يكسب الأفراد مهارات وقدرات متنوعة تساعده على تطوير المسار المهني.
 - ☑ تشجيع وتحفيز الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية ليمارسوا دور المرشد والموجه للأفراد ذوي القدرات والخبرات المنخفضة، حيث يتعلم الأفراد من زملائهم مهارات ومعارف تتعلق بإنجاز مهامهم من دون اللجوء إلى إعداد لهم دورات تدريبية.
 - ☑ إنشاء مراكز خدمة ذاتية للموارد التعليمية للموظفين: حيث تعتمد المنظمة إلى إنشاء مراكز تعليمية وتدريبية ذاتية يمكن للأفراد إستغلالها في فترات الراحة، إذ توفر لهم مواد علمية وتقنيات تساعدهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل ذاتي، ومن أمثلتها قاعة انترنت، مكتبة. حيث تمكن الأفراد من متابعة مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بعملهم ومن ثم تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
 - ☑ تصميم أدلة عمل تبين كيفية العمل ومختلف تقنياته ومتطلباته ويتم إستحداثها باستمرار على حسب تغير وتطور تقنيات العمل وتحددها.
 - ☑ عقد إجتماعات للموظفين من إختصاصات متعددة ليتبادلوا خبراتهم مع بعضهم البعض، ويناقشوا مختلف الحالات وكيفية ممارسة الأعمال والمهام.
 - ☑ تشجيع الأفراد على إقتناء مختلف المواد العلمية والتي تساعدهم على تطوير وتنمية مهاراتهم، مثل الشرائط والكتب والتي لها صلة بعملهم.
- إن ما سبق ذكره يبين مختلف الحالات التي لا ينبغي معالجتها من خلال التدريب، كما تبين مختلف الإجراءات والأساليب التي يمكن إستعمالها بدلا من التدريب، فينبغي على المنظمة عدم التسرع في إتخاذ إجراءات التدريب حتى يتم تحليل المشكلة ومعرفة أسبابها الحقيقية ومن ثم تحديد القرار المناسب لمعالجتها، ففي بعض الأحيان يكون قرار التدريب غير ملائم ومناسب لبعض الحالات كما قد يكون مكلفا وغير مجدي إقتصاديا في بعض الحالات الأخرى.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

ثانياً: مكملات التدريب: رغم الأهمية التي يكتسبها التدريب في ظل إقتصاد المعرفة، كأسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية، فهو يعد وسيلة فعالة لتنمية قدرات ومهارات الأفراد وتكييفها مع التطورات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ومنعها من التقادم، إلا أنه في غياب بعض العناصر والعوامل تنخفض فعاليته وليس هذا فحسب بل قد لا يجدي نفعا قطعاً إذا لم تتوفر بعض العناصر التي تعد مكملات وضروريات من أجل تنمية ورفع كفاءة ومهارة الأفراد، فلا يمكن حتماً رفع قدرات ومهارات الأفراد إن لم يتوفر عنصر الرغبة والرضا عن العمل، سواء ما تعلق بالرغبة في التدريب أو الرغبة في العمل، ومن جهة أخرى تعتبر الرغبة أمر مهم ومساعد على تنمية وتطوير قدرات الفرد فالرغبة لا يمكن تصور توفرها لدى كل الأفراد¹، "الرغبة تعني تحريك البواعث والدوافع لدى الأفراد لبذل الطاقات والإمكانات وذلك برضا وإخلاص"²، كما تؤدي الرغبة والإستعدادات الشخصية للفرد إلى رفع الإنتاجية وذلك بالتكامل مع القدرات والمهارات العالية والمناسبة لأداء العمل³، فالتدريب لا يعتبر عامل أساسي في رفع وزيادة رغبة ورضا الأفراد عن العمل، ولهذا ولكي يكون التدريب عنصر فعال في رفع قدرات الأفراد ومهاراتهم يجب أن يتوفر على الأقل حد أدنى من الرغبة، فإنخفاض الإنتاجية وتدهور الأداء لا يتم معالجته فقط عن طريق التدريب بل يجب أيضاً توفير عناصر أخرى وهي مختلف العوامل التي تحفز وترغب الأفراد في العمل، فإذا ما تم ذلك يمكن تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، ويمكن توضيح العلاقة بين التدريب وتنمية القدرات من جهة والرغبة من جهة أخرى من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-5): العلاقة بين التدريب والمهارات والرغبة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

من خلال الشكل نلاحظ أن التدريب لا تكون له أي فائدة إذا لم تكن الرغبة في العمل غير متوفرة لدى الأفراد، حيث نلاحظ أن مستوى القدرات والمهارات الفردية تبقى ثابتة رغم وجود التدريب وهذا عند إنعدام الرغبة في العمل، أما عندما يتوفر حد أدنى من الرغبة في العمل نلاحظ كيف يبدأ التدريب يؤثر في مستوى القدرات الفردية

¹ د: أحمد صقر عاشور- إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)- دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت 1983- ص490.

² د: علي الشرفاوي- إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي- مرجع سبق ذكره- ص376.

³ د: فريد النجار- إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية(مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة)- مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية- 2003- ص206.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

حيث تبدأ القدرات والخبرات في الإرتفاع كلما زادت جرعات التدريب وتكون في إرتفاع إلى غاية أن يصل الفرد إلى مستوى التشبع ويصبح التدريب لا يؤثر في تلك القدرات والمهارات لأنها وصلت إلى الحد الأقصى. فرغبة الفرد في تحسين قدراته ومهاراته أمر مهم لفعالية التدريب إذ يجب قبل التدريب قياس هذه الرغبة لمعرفة إمكانية دفع الأفراد نحو التدريب وأيضا معرفة الحوافز الواجب توافرها في برنامج التدريب وفي العمل بعد التدريب¹، ولبلوغ مستويات مقبولة من الرغبة في العمل لا بد على المنظمة أن توفر وتتبع مجموعة من السياسات والتي تعتبر مكملات للتدريب، ومنها التحفيزات بنوعها المادية والمعنوية، وتحسين ظروف العمل والقضاء على الروتين ومكافأة الأفراد وتقييمهم حسب مستوى أدائهم بشكل عادل ومستمر، فهناك إرتباط كبير بين التدريب الذي يؤدي إلى رفع القدرات ومهارات الأفراد بغية رفع الإنتاجية وتحسين الأداء وبين حوافز العمل التي ترفع الرغبة في العمل وتدعمها وتزيد في رضا العمال عن المنظمة²، وما ينبغي الإشارة إليه هنا أيضا هو لا بد من وجود الرغبة في التدريب من خلال تحفيز الأفراد على التدريب وتشجيعهم، وإقناعهم بفائدة التدريب من خلال ربط نتائجه بفرص الترقية وزيادة الأجر والحصول على مختلف المزايا المادية والمعنوية، كما ينبغي أيضا إقناعهم بأن السلوك الجديد أو المتوقع بعد التدريب لا يتعارض مع أهدافهم، فيمكن أن يكون الفرد طيعا أو مستجيبا نتيجة لتأثره بسلوك إكتسبه نتيجة للعوائد التي تحققت منه³، فإذا إقترن التدريب بحافز معين يرضي المتدرب فسوف يجعله مستجيبا لهذه العميلة ومتحفزا لها وبالتالي سيؤدي ذلك إلى تحسين أدائه، حيث يعتبر حفز الأفراد على التدريب أحد المبادئ الأساسية له والتي تساعد على تغيير سلوك الفرد في الإتجاه المطلوب⁴، فمن الضروري خلق الدافع لدى المتدرب فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم وإكتساب المعارف والمهارات الجديدة⁵. إذن لإتمام التدريب لا بد من وجود الرغبة والتحفيز على التدريب وإطلاع الأفراد على النتائج وتعزيزها، كما يجب إرفاق التدريب بالممارسة العملية، بالإضافة إلى ذلك يجب مراعاة الإختلافات الفردية من أجل فعالية أكثر.

ثالثا: الممارسات غير إيجابية للتدريب : كثيرا من الأحيان لا يخلو التدريب من بعض الممارسات غير الإيجابية والتي يمكن أن تحول دون تحقيق الأهداف المتوخاة منه وذلك نتيجة لسوء فهم وعدم القدرة على الإستفادة التامة من العملية التدريبية ومن بين تلك الممارسات يمكن توضيح ما يلي:⁶

- حصر مفهوم تنمية الموارد البشرية في أعمال التدريب التلقيني: فلا ينبغي أن يكون التدريب مقتصرًا على إلقاء معارف ودروس نظرية بحتة، فذلك لا يستفيد منه الأفراد كثيرا ولا يؤدي إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم العملية، فيجب إرفاق تلك الدروس بتطبيقات وممارسات عملية يتم من خلالها تطبيق المعارف والدروس المتوصل إليها.

1- د: أحمد صقر عاشور- إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي- مرجع سبق ذكره- ص 490.

2- د: بلقاسم سلاطينة- سوسبولوجية التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر- مجلة العلوم الإنسانية- قسنطينة- العدد 10- 1998- ص 140.

3- د: علي الشرفاوي- العملية الإدارية وظائف المديرين- دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية- 2002- ص 421.

4- د: مصطفى محمود أبو بكر- الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص 371.

5- د: عبد الغفار حنفي- السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد- مرجع سبق ذكره- ص 356.

6- أ،د: علي السلمي- إدارة التميز- مرجع سبق ذكره- ص 91.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

- إهدار نظم التدريب أثناء العمل وتركها للمشرفين يمارسونها دون منهجية معتمدة أو دليل عمل أو إعداد وتهيئة لقدراتهم في هذا المجال، هذا ما يؤدي إلى العشوائية في كسب المعارف والمهارات للأفراد وعدم تمكنهم من الإلمام بمختلف المهارات الخاصة والتي تساعدهم على أداء عملهم.

- إهمال أشكال هامة من تنمية القدرات والمهارات مثل تدوير العمل **job rotation**، التعامل مع منظمات صناعية متطورة، التكليف بمهام جديدة تحت إشراف خبراء متخصصين، تكوين فرق عمل متكاملة من أصحاب مهارات متعددة.

- الإقتصار في أعمال التدريب على الأساليب التقليدية وعدم الاستفادة من تقنيات التدريب الحديثة باستخدام الحاسب الآلي والوسائط المتعددة.

كما يمكن أن تنقص بعض الممارسات من فعالية التدريب ومنها ما يلي:¹

- تدريب مجموعات كبيرة من الناس من أجل تصحيح سلوكيات عدد قليل منهم، حيث يؤثر هذا التصرف على فعالية التدريب ويجعل إمكانية التأثير على سلوك الأفراد المعينين وتعديل السلوك المستهدف احتمال ضعيف من أن لو يتم فقط تدريب المعينين على حدى.

- عدم وجود برامج وخطط تدريبية محكمة ومعدة وفقا للإحتياجات التدريبية وحسب المعطيات والنتائج الناتجة عن تحليل الوظائف والموارد المتاحة للمنظمة والإحتياجات المستقبلية لها.

- عدم إعطاء أهمية كبرى للتدريب وإعتباره نشاط يمكن الإستغناء عنه، وعدم تخصيص له الإمكانيات المالية والمادية والبشرية الكافية والمناسبة، فكثير من منظمات الأعمال لا تهتم بعملية التدريب، وفي المقابل تكلف الأفراد بالأعمال والمهام الصعبة التي تفوق طاقاتهم فهذا ما يؤثر على إنتاجيتهم، مؤديا ذلك إلى إهتبار وتدهور الروح المعنوية لهم، حيث أن تكليف الموظفين بإنجاز أعمال كثيرة تفوق قدراتهم، لن يتمكنوا من إنجازها على النحو المطلوب لأنهم لن يجدوا الوقت اللازم لإتمام تلك الأعمال. وعلى الرغم من ذلك يحاول هؤلاء الضغط على أنفسهم والقيام بتلك الأعمال خوفا من أن يتم فصلهم من عملهم مما يسبب حالات من عدم الرضا²، فيجب على المنظمات عندما تتغير وتتطور أنشطتها أن تقوم برفع قدرات ومهارات أفرادها من خلال التدريب بما يتوافق وتلك التغيرات.

- عدم الإستمرار في التدريب وإعتبار تدريب الفرد مرة واحدة كافية.

- عدم تناسب وقت تصميم وتنفيذ التدريب مع وقت تطبيق المهارة الجديدة المكتسبة.

المطلب الثالث: قياس فعاليات التدريب.

مما سبق إتضح أن للتدريب دور كبير في تنمية وتطوير قدرات الأفراد وتكييفها مع التغيرات والتطورات المختلفة، كما بينا مختلف حدود التدريب والنقائص التي يمكن أن يتضمنها وأهم البدائل التي تستعمل لذلك الغرض من دون اللجوء إلى التدريب، ومن جهة أخرى هناك بعض العناصر التي لا بد منها من أجل فعالية التدريب أو من أجل أن يكون له تأثير على القدرات والمهارات الفردية، كما أنه ليس دائما يكون التدريب فعال ومحققا لأهدافه، فبعض

¹ - مركز التميز للمنظمات غير حكومية- مهارات تدريبية- وثيقة رقم 35- الموقع www.ngoce.org تاريخ الإطلاع 2005/11/12.
² - مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية- مقال: كثير من العمل قليل من التدريب- الموقع: www.mmsec.com - تاريخ الإطلاع: 2006/02/07.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

الحالات لا يعتبر التدريب ذو فائدة وغير مجدي إقتصاديا، لهذا الأمر يتوجب على المنظمة تقييم وقياس فعالية هذه العملية والإستفادة من نتائج ذلك في تطوير هذه العملية وتصحيحها وتوجيهها في الإتجاه المناسب، والتقييم السليم للبرنامج التدريبي هو قياس مدى تحقيقه لأهدافه الأمر الذي يتطلب تحديد أهدافه بدقة¹، فكما هو معلوم أن عملية التدريب عبارة عن إستثمار أي ينتج عنها تكاليف ومصاريف من أجل الحصول على عائد مستقبلي وهو رفع كفاءة وقدرات الأفراد ومعالجة سلوكهم، وبذلك تكون المنظمة قد وفرت لنفسها قدرات وكفاءات تمكنها من المنافسة والبقاء، إذ أن الحصول على تلك الكفاءات والقدرات العالية يرفع مستوى إنتاجية عوامل الإنتاج ويخفض تكاليفه ويزيد في جودته ويخفض أيضا من نسبة الأعباء الإجتماعية، فالمقارنة بين التكاليف التي تنتج عن التدريب والعائد المحقق من خلاله أمر ضروري لإختبار مدى فعالية التدريب وملاءمته، ففي هذا المطلب سنقوم بتوضيح تكاليف التدريب وكيفية قياسها، ثم نوضح عائدته وكيفية قياسه ومن ثم نصل إلى قياس فعالية التدريب ومدى مردوديته الإقتصادية من خلال المقارنة بين نتائجه المحققة وأهدافه المخططة.

أولا: قياس تكلفة التدريب : بإعتبار أن التدريب عملية إستثمارية تتضمن إنفاق أموال بغية الحصول على عوائد مستقبلا، فينتج عنه تكاليف مختلفة تتحملها المنظمة، فقياس هذه التكاليف وتقديرها أمر مهم من أجل تقييم ومعرفة مدى نجاعة وفعالية التدريب من الناحية الإقتصادية، فعملية التدريب كعملية إدارية تتضمن عدة أنواع من التكاليف يمكن توضيحها من خلال ما يلي:²

- 1- التكاليف الإستثمارية:** وتتمثل في تلك التكاليف والمصاريف التي تتحملها المنظمة من أجل إيجاد هياكل وإستثمارات دائمة تخصص للتدريب سواء كانت مادية أو معنوية أو بشرية، ومن أمثلتها المباني و الغرف التدريبية، إنشاء الدوائر الإعلامية الخاصة، إعداد وتكوين مدرّبين مختصين، إعداد وتصميم برامج تدريبية طويلة المدى.
- 2- التكاليف التشغيلية :** وتتمثل في مختلف المصاريف والنفقات التي تتحملها المنظمة من أجل إعداد عملية أو تنفيذ برنامج تدريبي واحد وتتمثل في رواتب المدرّبين، تكاليف تصميم وتجهيز البرامج كالمصاريف المتعلقة بمكافأة المستثمرين ومصاريف تدريب المدرّبين، والمصاريف الإدارية والمكافآت والجوائز للمدرّبين، التوقف عن العمل بسبب التدريب وغيرها.
- 3- تكاليف التوجيه والإشراف:** في كثير من الأحيان يتم تدريب الأفراد أثناء العمل حيث يتطلب ذلك مضاعفة الإشراف وتركيزه من أجل تزويد الفرد بمختلف المهارات والخبرات اللازمة لمزاولة عمله بشكل مناسب، وهذا ما يجعل المنظمة تتحمل تكاليف الوقت الضائع المسخر لجعل الفرد معتادا و متعاوناً مع سياسة الأفراد. وتتضمن العلاوات والأجور المدفوعة للمشرف مقابل الوقت الإضافي المخصص للموظفين الجدد أثناء العمل وخلال فترة معينة. إن معرفة تكاليف التدريب وتقديرها أمر ضروري من أجل التحكم فيها والعمل على تدنيها، ففي الحالات العادية يمكن القول أنه كلما كانت هذه التكاليف كبيرة كلما كان التدريب فعال وذو جودة عالية، لكن صحة هذا القول تبقى رهينة نجاعة وفعالية سياسة التدريب وخططه، ولهذا فإن ليس دوما كل زيادة في الإنفاق على التدريب

¹ - د: سعاد نانف برنوطي- إدارة الموارد البشرية- مرجع سبق ذكره- ص 462.

² - عبد القادر طرش، دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في المؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، ص 143-144.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

تؤدي إلى زيادة جودته وفعالته، إنما ذلك يتوقف على طبيعة الموقف وأهداف التدريب، ولهذا يكون من المفيد والضروري قياس تكاليف التدريب وفيما يلي بعض النماذج لقياس تلك التكاليف:¹

$$1- \text{متوسط وقت التدريب الفردي} = \frac{\text{عدد ساعات التدريب}}{\text{عدد العاملين في السنة}}$$

إن حساب متوسط الوقت السنوي الفردي للتدريب يقيس حصة التدريب السنوية للفرد وحظه في التنمية والتطوير، وبذلك فهو يعطي صورة واضحة عن تكلفة الوقت المخصصة للتدريب، حيث من خلال هذا يمكن معرفة تكلفة التدريب الفردية من خلال حساب متوسط الإنتاجية للساعة الفردية، أو متوسط العائد للساعة للفرد الواحد ثم يتم ضربها في متوسط وقت التدريب السنوي لنجد التكلفة المتوسطة للفرد السنوية وهذا كما يلي:

$$\text{تكلفة وقت التدريب الفردية المتوسطة} = (\text{متوسط وقت التدريب الفردي}) \times (\text{تكلفة ساعة التدريب})$$

إن مقياس تكلفة وقت التدريب يعطي دلالة عن التكلفة التي تتحملها المنظمة نتيجة لتخصيص حجم زمني معين لتدريب الأفراد، ونخص بالذكر هنا ذلك النوع من التدريب الذي يتم خارج العمل أو الذي يترتب عنه إنقطاع المتدرب عن العمل، فهذا المقياس يقيس التكلفة المتوسطة للساعة الواحدة من التدريب، ولهذا ولأجل التحكم وتدنية تكاليف التدريب لا بد من العمل على تخفيض وقت التدريب وذلك بشرط ألا يكون ذلك على حساب جودة ونوعية التدريب من جهة والكمية اللازمة لتغطية الإحتياجات التدريبية.

$$2- \text{الميزانية المخصصة للتدريب لكل عامل} = \frac{\text{المبلغ المخصص للتدريب}}{\text{عدد العاملين في السنة}}$$

حيث تبين هذه النسبة حظ الفرد الواحد من الإنفاق على التدريب في السنة، إذ يمثل المبلغ المخصص للتدريب مختلف المصاريف والأموال التي تنفق على برامج التدريب، سواء كانت إستثمارية أو تشغيلية، إذن هي تمثل مختلف الأموال التي تخصص للتدريب، وحساب هذه النسبة أمر مهم في قياس فعالية ومدى الجدوى الإقتصادية للتدريب من خلال مقارنة هذه النسبة مع نسبة الإرتفاع والزيادة في إنتاجية الفرد.

$$3- \text{تكلفة ساعة التدريب} = \frac{\text{مصاريف التدريب}}{\text{عدد ساعات التدريب}}$$

وتقيس هذه النسبة تكلفة كل ساعة من الوقت المخصص للتدريب ويفيدنا حساب هذه النسبة في معرفة تكلفة كل ساعة من ساعات التدريب ومن ثم معرفة أثر إضافة ساعة تدريب على تكاليفه، فهناك علاقة عكسية بين تكلفة الساعة الواحدة وعدد ساعات التدريب، وعلاقة طردية بين تلك التكلفة والمبالغ المصروفة على التدريب.

¹ - د: محمد مرعي مرعي- أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)- مرجع سبق ذكره- ص 273. (بتصرف).

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

4- التكلفة الإجمالية لساعة التدريب: لقد قمنا سابقا بحساب تكلفة وقت التدريب أي التكلفة التي تتحملها المنظمة بسبب ترك الفرد لعمله وإلتحاقه بالتدريب، وكذلك قمنا بحساب تكلفة ساعة التدريب الناتجة عن الإنفاق عن التدريب، ولكن الذي يهم أكثر منظمو ومصممو التدريب هو تلك التكاليف الإجمالية لساعة التدريب، حيث يتم حساب التكلفة الإجمالية لساعة التدريب من خلال جمع التكاليف السابقتين كما يلي:

التكلفة الإجمالية لساعة التدريب = تكلفة ساعة التدريب بسبب التوقف عن العمل + تكلفة ساعة التدريب الناتجة عن الإنفاق على التدريب.

يفيد أمر حساب هذه التكلفة في معرفة التكاليف الإجمالية لساعة واحدة اللازمة لتدريب فرد واحد، ومن ثم هي تساعد على إتخاذ قرار تحديد المدة المناسبة لتدريب الفرد الواحد.

إن حساب تكاليف التدريب سواء كان على أساس الوقت أو على أساس الأفراد يعد أمر مناسب لتحديد الحجم الأمثل والممكن للتدريب والذي يناسب الإمكانيات المالية والمادية للمنظمة، كما أنها تساعد في تقييم مدى نجاعة التدريب إقتصاديا، ومن ثم ترشيد الإنفاق على التدريب.

ثانيا: قياس عائد التدريب : بعد التطرق إلى تكاليف التدريب بإعتباره عملية إستثمارية تنتج نفقات ومصاريف وتكاليف إستثمارية وتشغيلية، في المقابل يرجى من وراء هذه العملية الحصول على عوائد سواء كانت في المدى القصير أو المدى البعيد، وعموما يتمثل هذا العائد في تغير سلوك ومستوى أداء الأفراد المدربين ويظهر ذلك بوضوح بعد التدريب إذا ما كانت هذه العملية فعالة، وكما هو الحال في حساب التكاليف فإن حساب عائد التدريب أمر ضروري لقياس مدى فعاليته ونجاعته الإقتصادية، حيث أن التدريب يهدف إلى تعديلات على سلوك الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم ومستوى أدائهم والإسهام في الإبداع والإبتكار، وتحسين مستوى جودة المنتجات، ومن ذلك يمكن قياس عائد التدريب من خلال حساب التغير في الإنتاجية، تحسن جودة المنتجات، وأيضا تغير معدل حوادث العمل ومعدل التلف والأخطاء، والتغير في تكاليف الإشراف، وذلك أن التدريب يؤدي إلى تخفيض تكاليف العمل ورفع الإنتاجية وتحديد معلومات وخبرات العاملين¹، ولهذا يمكن قياس عائد التدريب وفق هذه المؤشرات وذلك كما يلي:

1- التغير في الإنتاجية الفردية: بإعتبار أن التدريب يؤثر في قدرات ومهارات الأفراد، فإنه يساهم في تحسين أدائهم ويمكنهم من إنجاز مهامهم بفاعلية وكفاءة عالية، وبالتالي يعمل على تحسين الإنتاج كما ونوعا ومن ثم ترتفع إنتاجية العامل²، إذن الإنتاجية ترتفع بزيادة حجم التدريب ومن ثم يمكن قياس عائد التدريب من خلال الإنتاجية كما يلي:

الزيادة في الإنتاجية نتيجة التدريب = الإنتاجية بعد التدريب - الإنتاجية قبل التدريب

يكون من السهل حساب أثر وعائد التدريب من خلال التغير في الإنتاجية بحيث يكفي حسابها قبل القيام بعملية التدريب وبعدها ثم نلاحظ الفرق والتغير من خلال حساب الفرق بينهما، حيث يعطي هذا المقياس دلالة واضحة

¹ د: منال طلعت محمود- أساسيات في علم الإدارة- المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية- 2003- ص238.
² د: خالد عبد الرحيم الهيتي، آخرون- أساسيات التنظيم الصناعي- مرجع سبق ذكره- ص 271.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

على مدى نجاعة وملاءمة التدريب بحيث إذا كان هذا المقياس إيجابياً فذلك دلالة على أن التدريب ملائم والعكس إذا كان سلبياً، وليكون أكثر دلالة يتم حساب أثره على معدل نمو الإنتاجية وذلك كما يلي:

$$\text{معدل الإرتفاع في الإنتاجية} = \frac{\text{الزيادة في الإنتاجية نتيجة التدريب}}{\text{الإنتاجية قبل التدريب}}$$

حيث يقيس هذا المقياس معدل التطور في الإنتاجية للعامل الواحد نتيجة التدريب، وبذلك فهو يقيس أثر التدريب على الإنتاجية، بحيث يمكن إستعماله في قياس فعالية التدريب.

2- الإرتفاع في معدل الإبتكار والإبداع: مبدئياً فإن رفع قدرات ومهارات الأفراد الذهنية والفكرية تمكنهم من الإبداع والإبتكار، فإذا كان التدريب يسعى إلى هذا الغرض أي تنمية قدرات ومهارات الأفراد الذهنية والفكرية فإنه يعمل على شحذ وتحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وتزويدهم بمختلف المعارف والخبرات التي تكون لهم رصيد وقاعدة فكرية تجعلهم أكثر إستعداداً للإبداع والإبتكار، لأن التواصل مع الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم يعد من أهم عناصر النجاح في تحقيق بيئة محفزة على الإبتكار والإبداع خاصة إذا تعلق الأمر بتطوير منتج، كما يحتاج الأفراد المبدعون إلى التدريب والتنمية المستمرة لقدراتهم ومهاراتهم¹، ويظهر عائد التدريب في هذا الشأن إذا ما ظهر إرتفاع في معدل الإبتكار والإبداع بعد عملية التدريب عن ما كان عليه من قبل، ويمكن قياس هذا العائد من خلال حساب التغير في حجم معدل الإبتكار والإبداع وضربه في معدل العائد على الإبتكار والإبداع الواحد.

3- تغير معدل حوادث العمل للفرد: إن التدريب الملائم والمناسب يساهم بشكل كبير في تخفيض معدل حوادث العمل، ومن ثم تخفيض التكاليف الناتجة عن حوادث العمل بمختلف أنواعها، وتخفيض هذه الأخيرة يتأتى من منع الأضرار التي تلحق بالمتلكات والمؤثرة على الإنتاج وكذلك منع الحوادث والإصابات، ولذلك بإلمام العامل إلماماً تاماً بوظيفته وأنه عضو في فريق متكامل وعليه المساهمة في تخفيض هذه التكاليف²، ويعتبر التدريب أداة مهمة في تحقيق ذلك، حيث له تأثير كبير على معدل حوادث العمل وتكمن فعاليته في ذلك إذا إستطاع تخفيض ذلك المعدل، ويمكن قياس أثر التدريب على معدل حوادث العمل، من خلال حساب التغير في المعدل بين قيمته قبل إجراء التدريب وقيمه بعد إجرائه، ثم يتم حساب أثر التدريب على تكاليف حوادث العمل من خلال حساب التغير في تكاليف حوادث العمل من قبل التدريب ومن بعده وذلك كما يلي:

أثر التدريب على تكاليف حوادث العمل = التكاليف التي تتحملها المنظمة بعد التدريب - التكاليف التي تتحملها المنظمة قبل عملية التدريب

فإذا كان هذا الأثر سلبياً فهذا يعني أن التدريب كان له أثر إيجابي على حوادث العمل والعكس إذا كان الأثر إيجابياً. وبالإضافة إلى تخفيض التكاليف من خلال تخفيض معدل حوادث العمل، فإن ذلك يؤدي إلى عدة عوامل إيجابية منها

¹ - جيمس سي كراج، روبرت ام جرانت- الإدارة الاستراتيجية- ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية- دار الفاروق القاهرة- 2001- ص101.

² - د: فوزي شعبان مكور- إدارة الصيانة والأمن الصناعي- مرجع سبق ذكره- ص170.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين صورة المنظمة لدى الجمهور، كذلك تخفيض معدل الحسائر البشرية من إعاقات وإصابات بمختلف أنواعها¹.

4- معدل التلف والأخطاء: إن نقص خبرة ومهارة الأفراد تجعلهم أكثر ميلاً للأخطاء وما ينتج عنها من منتجات معيبة وتعطل للآلات وفساد للتجهيزات، ولأجل ذلك تلجأ المنظمات إلى زيادة قدرات ومهارات الأفراد من خلال التدريب، فعن طريق رفع قدرات ومهارات الأفراد في الأداء يؤدي التدريب إلى تقليل عوامل الهدر أو الفاقد وتقل نسبة المعيب في العمليات التشغيلية²، فإذا ما ظهر إنخفاض في هذه المعدلات فهذا يعني أن التدريب له أثر إيجابي على تغيير سلوك الأفراد، ولقياس ذلك الأثر والعائد المحقق من التدريب في هذا المعيار يتم حساب حجم التغير في التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة نقص خبرة ومهارة الأفراد، فإذا كان هناك إنخفاض في تلك التكاليف فهذا يعني أن للتدريب عائد إيجابي، والعكس إذا لم يتغير تلك التكاليف أو ارتفعت.

5- التغير في تكاليف الإشراف والتوجيه: عادة ما يكلف نقص خبرة ومهارة الأفراد المنظمة تكاليف إضافية نتيجة زيادة الإشراف والتوجيه، واللجوء إلى التدريب بغرض رفع قدراتهم ومهاراتهم فسوف يؤدي إلى تقليص حجم الإشراف والتوجيه وبالتالي تخفيض التكاليف المتعلقة به، حيث يعمل التدريب على رفع قدرات ومهارات الأفراد وتعميق معلوماتهم وتكثيفها وتعزيز إتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل والزملاء الأمر الذي يؤدي من جهة إلى تخفيف العبء عن المشرفين ومن جهة أخرى تقليل الوظائف الإشرافية³، ويظهر العائد الإيجابي للتدريب في هذا الشأن إذا تم تخفيض تلك التكاليف المتعلقة بالإشراف وتقليل العبء الإشرافي.

6- العائد الإجمالي للتدريب: ويحسب من خلال جمع كل الوفورات التي يحققها التدريب للمنظمة سواء ما تعلق بزيادة الإيرادات، أو ما تعلق بتخفيض التكاليف والمصروفات التي كانت ستتحملها المنظمة لو لم تقوم بعملية تدريب الأفراد، ويتم حساب هذا العائد كما يلي:

العائد الإجمالي للتدريب = التغير في الإنتاجية + عائد الابتكارات الجديدة + التخفيض في تكاليف حوادث العمل + التخفيض في تكاليف الأخطاء + التخفيض في تكاليف الإشراف والتوجيه.

هذا يعتبر العائد المتحقق عن عملية التدريب والذي يمكن قياسه، بالإضافة إلى هذا يمكن أن يؤدي التدريب إلى عدة تغيرات وتأثيرات على سلوك الأفراد ينتج عنها رفع إيرادات المنظمة أو تخفيض التكاليف سواء كان في المدى القصير أو المدى الطويل. وتبقى عملية حساب عائد التدريب أمر مهم لمعرفة مدى فعالية ونجاعة التدريب، إلا أنها يكتنفها بعض القصور وعدم الموضوعية لكون أن تلك المؤشرات يمكن أن تتأثر بعوامل أخرى مما يجعل قياس التغير في تلك المؤشرات لا يعبر بالضرورة عن العائد المحقق من جراء التدريب⁴.

ثالثاً: قياس فعالية التدريب : التدريب كغيره من الوظائف الإدارية وسياسات إدارة الموارد البشرية يتطلب تقييم وقياس فعاليته ودرجة تحقيق أهدافه، لتكون نتائج ذلك بما ثابت معلومات ومعطيات يعتمد عليها من جديد في تخطيط

¹ - د: نفس المرجع- ص170.

² - د: محسن أحمد الخضيرى- الإدارة التنافسية للوقت(المنظمة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات)- مرجع سبق ذكره- ص152.

³ - خالد عبد الرحيم الهيتي، وآخرون- أساسيات التنظيم الصناعي- مرجع سبق ذكره- ص271.

⁴ - د: حسن البشير الطيب- الحالات الإدارية (منهجها ومقوماتها)- المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد 5 العدد 3- الأردن- 1981- ص18.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

وتصميم برامج أخرى للتدريب، كما تكون قاعدة معلومات لإتخاذ قرار التدريب من عدمه، فإختبار النجاعة الإقتصادية للعملية التدريبية يعد أمر ضروري ومهم للموافقة على التدريب من عدمها، فعملية قياس فعالية التدريب تتم على أساس إختبار التدريب إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف المخططة، حيث يتم ذلك على أساس النتائج التي أنتجها التدريب بناء على الأهداف التي كانت مسطرة من التغيير في الأداء والسلوكات والإتجاهات¹، وبذلك يجب أن يشمل على عدة معايير لتقييم ذلك بدايتها قياس نجاعته الإقتصادية من خلال المقارنة بين التكاليف التي تترتب عن التدريب والعائد الذي يمكن تحقيقه من جرائه، إذ يتم قياس الأداء من قبل التدريب وبعده وذلك بإستعمال مختلف المؤشرات الدالة على ذلك، ويتم دراسة تطور تلك المعايير والمتعلقة بنواتج الأداء التنظيمي²، وقبل التطرق إلى كيفية تقييم فعالية التدريب نوضح أهم أهداف تلك العملية، والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية:³

- تحديد مدى تحقيق الأهداف التدريبية وما هو مستوى التحقيق وتحديد الوسائل التي يتعين إتخاذها لتحقيق الأهداف على الوجه الأكمل.

- الوقوف على أسباب نجاح أو فشل برامج التدريب للإستفادة منها عند التخطيط للتدريب في المستقبل.

- دراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع أهداف المنظمة بصفة عامة.

أما فيما يخص كيفية التقييم فتستعمل في هذا الشأن عدة طرق منها طريقة تعتمد على الإستقصاء، وطرق أخرى تعتمد على المقارنة بين أداء مجموعتين، وأخرى تعتمد على حساب تغير بعض المؤشرات ودراسة إتجاه حركتها وتغيرها قبل التدريب وبعده، وفيما يلي شرح لهذه الطرق:⁴

1- طريقة الإستقصاء والإختبار: حيث تقيس هذه الطريقة فعالية التدريب مباشرة أو أثناء التدريب، فطريقة

الإستقصاء تقوم على إستقصاء المتدربين عن مدى ملاءمة البرنامج التدريبي مباشرة بعد عملية التدريب وإظهار من خلالها الجوانب الإيجابية والسلبية للبرنامج ومن ثم العمل على تصحيحها ويتم إما عن طريق الإستثمارات أو عن طريق المقابلات المباشرة، أما طريقة الإختبار فتقوم على إجراء إمتحان للمتدربين قبل التدريب ثم بعد عملية التدريب، ثم المقارنة بين نتائج الإمتحانين، حيث يهدف إلى قياس المعرفة والمهارة التي إكتسبها المتدرب. تتميز هذه الطرق بسهولة التطبيق إلا أنها تعاني الكثير من القصور كونها لا تعتبر معايير تقييم موضوعية وذلك راجع إلى أنها تقوم على إختبار وقياس فقط المعارف والمهارات التي يتم إكتسابها من خلال التدريب، ولا يمكنها قياس نتائج التدريب أثناء الممارسة والتطبيق، فلكون أن التدريب يهدف إلى تغيير سلوك الفرد وتحسين فعالية المنظمة ولا يظهر ذلك إلا من خلال الممارسة، فستظل هذه الطرق غير مجدية في تقييم التدريب.

2- طريقة المقارنة: وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الأكثر دقة في تقييم التدريب، حيث أنها تقوم على المقارنة بين أداء فئتين من العمال إحداهما تعتبر مجموعة قياسية والأخرى تعتبر مجموعة تجريبية، بحيث تكون متماثلتان من حيث درجة

¹ - د: محمد سعيد انور سلطان- إدارة الموارد البشرية- دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية- 2003- ص202.

² - J.C PIERRE- gestion des ressources humaines- universite catholique de louvain faculte des sciences economiques sociales et politiques- diffusion universitaire ciaco 1986- p11.

³ - د: حسن البشير الطيب- الحالات الإدارية (منهجها ومقوماتها)- مرجع سبق ذكره- ص379.

⁴ - د: مصطفى محمود أبو بكر- الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص380.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

التعليم والخبرة والمهارة وظروف العمل، حيث تترك الأولى على حالها والثانية تخضع للتدريب، وبعد فترة من إنتهاء التدريب يتم مقارنة أداء كل من المجموعتين بإستعمال مقاييس للأداء ويمكن توضيح هذه الطريقة كما يلي:

المجموعة التجريبية	المجموعة القياسية
قياس قبل التدريب	قياس قبل التدريب
المتغير التجريبي (برنامج تجريبي)	المتغير التجريبي (برنامج تجريبي)
(س 1)	(ص 1)
نعم	لا
(س 2)	(ص 2)

تأثير المتغير التجريبي (أي تأثير برنامج التجريبي) = (س 2 - س 1) - (ص 2 - ص 1)

وبذلك نحصل على مدى تأثير البرنامج التدريبي ومدى فعاليته في تغيير السلوك الحالي نحو السلوك المطلوب. وتبقى هذه الطريقة قليلة الإستعمال في الحياة العملية نتيجة لصعوبة الإستخدام.

3- طريقة مؤشرات أداء العمل: وتعتمد هذه الطريقة على إستخدام مجموعة من المؤشرات الدالة على مستوى أداء الأفراد، حيث يتم تحديد وضعيتها وقيمتها قبل التدريب ثم يتم بعدها إعادة حساب قيمها بعد عملية التدريب ومن ثم إستخلاص درجة تأثيرها بالبرنامج التدريبي، ومن أمثلة تلك المؤشرات نجد الإنتاجية وجودة العمل معدل حوادث العمل وغيرها، حيث تعتبر الأهداف مصدرا لهذه المؤشرات ومن ثم إذا كانت قيم تلك المؤشرات تساوي أو تقترب من قيمها حسب ما حدد في الأهداف دل ذلك على فعالية البرنامج التدريبي والعكس، والعيب أو القصور الذي يكتنف هذه الطريقة هي بإمكان أن تتأثر تلك المتغيرات بعوامل أخرى غير التدريب ولهذا لا يمكن الجزم أو إرجاع ذلك التأثير والتغير كلية إلى البرنامج التدريبي.

4- النجاعة الإقتصادية للتدريب: بإعتبار أن التدريب هو إستثمار يتطلب نفقات ومصاريف ويحمل المنظمة تكاليف مختلفة، في حين ينتظر منه الحصول على عائد، فإن تقييم نجاعة وفعالية هذه العملية الإستثمارية تتم من خلال المقارنة بين مختلف التكاليف التي تنتج عنها والعوائد التي تأتي بها، حيث يمكن قياس تلك الفعالية كما يلي:

النجاعة الإقتصادية للتدريب = العائد الإجمالي للتدريب - التكاليف الإجمالية للتدريب .

وبطبيعة الحال ينتظر أن يكون عائد التدريب أكبر من تكاليفه حتى تكون للتدريب نجاعة إقتصادية وبالتالي يعتبر عملية إستثمارية فعالة، ما ينبغي الإشارة إليه أن كيفية حساب كل من العائد الإجمالي والتكاليف الإجمالية للتدريب قد تم التطرق إليها بالتفصيل سابقا.

إن درجة نجاح التدريب وفعاليته في حل مشاكل المنظمة وتحسين أداءها، يتوقف على نوع تلك المشاكل والظواهر المراد معالجتها، فإذا كانت تلك المشاكل ناتجة عن أسباب إنسانية تتعلق بفشل الفرد أو قصوره في أداء عمله نتيجة لعوامل ليس لها علاقة بقدراته ومهاراته يكون من الممكن اللجوء إلى بدائل أخرى غير التدريب¹، وبإختصار فإن التدريب أسلوب فعال وأساسي لمعالجة مشاكل الأداء الناتجة عن نقص المهارات والخبرات، وهو أسلوب مساعد وضعيف الفعالية في معالجة المشاكل الأخرى التي تدور حول الأداء.

¹ - د: مهدي حسن زويلف- ادارة الافراد والعلاقات الانسانية من منظور كمي- مرجع سبق ذكره- ص 194.

يعتبر التدريب من أهم وسائل وأساليب تنمية الموارد البشرية، لكونه يؤثر مباشرة على قدرات ومهارات الأفراد، إذ هو عبارة عن تزويد الأفراد بمختلف المعارف والخبرات المتعلقة بمجال عملهم ومن ثم تمكينهم من أدائه بفعالية كما أنه يعمل على تكييف تلك القدرات والمهارات مع التطورات العلمية والتكنولوجية التي تحدث داخل وخارج بيئة العمل، فهو يساهم في تجديد المعارف ومنع تقادمها، والتدريب كغيره من وظائف إدارة الموارد البشرية كان شديد التأثير بالتغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية وعلى رأسها تكنولوجي المعلومات والاتصال ومن ثم أصبح التدريب يركز أكثر على تنمية القدرات الذهنية والفكرية للأفراد من أجل تمكينهم من الإبداع والابتكار وإنتاج المعرفة التي تعتبر عماد التنافس في ظل إقتصاد المعرفة، وذلك بإستعمال أحدث الوسائل، كما يوجد عدة طرق أمام إدارة الموارد البشرية لإنجاز هذه العملية، لأجل ذلك تتبع هذه الأخيرة عدة خطوات ومراحل بدءا من تحديد الإحتياجات التدريبية وتحديد الأهداف والخطط والبرامج، ثم تنفيذ التدريب وبعدها تقييم مدى فعالية هذه العملية، وما ينبغي الإشارة إليه أيضا أن التدريب له حدود وقصور في بعض الحالات ولهذا يجب دراسة وتحليل بعناية الحالة والمشكلة ومن ثم إتخاذ قرار التدريب أو اللجوء إلى بدائل أخرى، كما يجب أيضا توفير بعض الأمور الضرورية لفعالية التدريب ومن أهمها الرغبة والرضا عن العمل، فإن كان التدريب يهدف إلى تحسين أداء الأفراد بغية رفع فعالية المنظمة فإن ذلك لن يتم ما لم يكن للأفراد الرغبة في العمل، ولهذا يجب على المنظمة تشجيع الأفراد وتحفيزهم على العمل وترغيبهم فيه بإستعمال مختلف الوسائل المساعدة على ذلك، والتي تعد أساليب مكتملة ومتممة لمهام التدريب بل تعد ضرورية لفعاليتها، إذن التدريب أسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية يعتبر ضروري في ظل إقتصاد المعرفة الذي يركز أكثر على رأس المال الفكري، وبذلك فإن التدريب له تأثير كبير على أداء الأفراد ومن ثم على فعالية المنظمة وقدرتها على التنافس والإستمرار والبقاء، من خلال ما سبق يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- التدريب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى تنمية القدرات والمهارات الفردية، وتكييفها مع مختلف التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية، وبذلك فهو يلعب دورا كبيرا في تشكيل وتطوير الكفاءات والقدرات للمنظمة والتي تشكل لها قوة تنافسية إستراتيجية يصعب تقليدها.
- يساهم التدريب في عمليات التجديد والتطوير بمختلف أنواعه وذلك من خلال التأثير على معارف وأفكار الأفراد وسلوكهم بشكل عام بما يخدم التوجهات والإستراتيجيات الجديدة للمنظمة، كما يمكن الأفراد من الإبتكار والإبداع بإستمرار فهو يوفر للمنظمة بذلك مقومات البقاء والإستمرار والنمو في ظل إقتصاد المعرفة، من خلال تدعيم وتعزيز القيمة المدركة لدى العميل، ورفع ولائه للمنظمة.
- إن فعالية ودرجة تأثير التدريب على أداء الأفراد تتوقف على مدى ودرجة رغبة الأفراد في العمل، كما أن رغبة الأفراد تتأثر بوجود التدريب، حيث أن غياب التدريب يؤدي إلى إنخفاض المهارات والقدرات وبالتالي تدهور الأداء ومن ثم ظهور حالات عدم الرضا التي تؤدي بدورها إلى فقدان الأفراد الرغبة في العمل بالمنظمة، ولهذا ومن أجل تفعيل التدريب يجب توفير حد أدنى من الرغبة من خلال إستعمال وسائل أخرى من وسائل تنمية الموارد البشرية، ومن ثم التدريب يساهم في رفع هذه الرغبة والرضا.

الفصل الثالث: التدريب ودوره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

- يعتبر التدريب عملية إدارية حيوية تأثر وتتأثر بالتغيرات والتطورات العلمية والإدارية والتكنولوجية، ولهذا كان تطوره وتغير خصائصه كبيرا سواء من ناحية الوسائل أو المضمون أو مجال التأثير.

- يؤثر التدريب على قدرات وسلوكيات الأفراد بشكل مباشر ليؤدي ذلك إلى التأثير على مؤشرات الأداء كالإنتاجية ومعدل حوادث العمل والقدرة على الابتكار والإبداع وغيرها من المؤشرات التي يمكن أن يؤثر فيها التدريب، ومن ثم يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ورفع فعاليتها، لتتمكن من مواجهة تحديات المنافسة وتحقيق معدلات مرتفعة من النمو والتوسع في ظل إقتصاد المعرفة وإقتصاد السوق.

- إن التدريب أسلوب إداري وأداة من أدوات تنمية الموارد البشرية، يهدف ويؤدي إلى ما يلي:

- * يهدف التدريب إلى تحسين الأداء ورفع فعالية المنظمة.
- * يعمل التدريب على تنمية القدرات والمهارات الفردية العملية منها والفكرية، وبالتالي يعمل على خلق التفكير المبدع لدى الأفراد ومن ثم تمكينهم من الإبداع والابتكار.
- * التدريب يهدف بشكل أساسي وفعال إلى معالجة مشاكل القصور في الأداء الناتجة عن نقص المهارات والخبرات، ويعتبر أداة ضعيفة الفعالية وثنائية في معالجة بقية مشاكل الأداء الناتجة عن عوامل أخرى، كإنخفاض الرغبة وإنعدام الإستعدادات وغيرها.
- * يؤدي التدريب المستمر والمتواصل عبر حياة الفرد المهنية إلى تكييف وتطوير قدراته ومهاراته مع التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بجوانب عمله.
- * كما يعتبر التدريب نشاط تأهيلي هادف ومستمر ومتكامل في سياساته، ومع بقية سياسات تنمية الموارد البشرية وسياسات إدارة الموارد البشرية.
- * بما أن التدريب يساهم في رفع قدرات الأفراد الذهنية والفكرية وتمكينهم من التفكير والإبداع فهو بذلك يلعب دورا كبيرا في خلق المعرفة التنظيمية للمنظمة ومساعدتها على التطور والإستمرار في ظل إقتصاد المعرفة.

من خلال هذا نكون قد أجبنا عن الإشكالية المتعلقة بهذا الفصل والمتمثلة في السؤال التالي: ما هي خصائص

ومميزات التدريب الفعال في تنمية القدرات البشرية المنتجة للمعرفة؟. حيث يعمل التدريب على تنمية القدرات والمهارات الفكرية والذهنية للأفراد من خلال تزويدهم بمختلف المعارف والخبرات بشكل مستمر والتي تجعلهم أكثر تكييفا ومسايرة للتطورات والتغيرات التكنولوجية والعلمية التي تحدث في بيئتهم والتي لها علاقة بمجال عملهم ومهامهم.

بعد دراسة دور القدرات الذهنية والفكرية التي تميز المورد البشري في تدعيم الميزة التنافسية، ثم دراسة دور التدريب في تنمية تلك القدرات والمهارات البشرية الذهنية والفكرية، سنقوم من خلال الفصل الموالي بدراسة كيفية تأثير التدريب على الميزة التنافسية وفعاليتها في تدعيمها.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

في ظل إقتصاد المعرفة نجد أن قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها لا يتعلق بمدى قدرتها على الاستفادة من إقتصاديات الحجم فقط، بل يتعلق أساسا بإستغلال أصولها غير الملموسة كتوظيف المعرفة والمهارات الذهنية والفكرية التي يتمتع بها أفرادها، بالشكل الذي يؤدي إلى الإبداع والإبتكار ويجعل المنظمة في تطور وتجديد مستمر، ويتأتى هذا للمنظمة من خلال تفعيل مختلف السياسات والإستراتيجيات وخاصة تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، حتى يتم إنشاء رأس مال فكري ومعرفي وإيجاد مهارات وقدرات فكرية وعلمية لدى الموارد البشرية وكذا الاستفادة منها أقصى حد ممكن، مما يتطلب من إدارة المنظمة إيجاد سياسات فعالة خاصة بهذا المورد، خاصة وأن تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ظل التغيرات والتوجهات العصرية الحالية والمرتكزة على تكنولوجيا المعلومات والإتصال والمعرفة بشكل أساسي، يتطلب الإبتكار والإبداع المستمر، والتجديد والتطوير بالشكل الذي يجعل المنظمة تواكب وتسائر التغيرات والتطورات البيئية، ولهذا ظهر دور المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات العلمية والفكرية كبير جدا وأصبحت المنظمات توليه إهتماما مميّزا، حيث تعد المنظمات التي تملك رأس مال بشري قادر على الإبتكار والإبداع هي صاحبة الريادة وقادرة على المنافسة بشكل متميز وقوي، ولهذا أصبح إهتمام إدارة الموارد البشرية في هذا العصر ينصب على كيفية تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها من خلال إدارة هذا المورد بمختلف السياسات والإستراتيجيات الملائمة، إذ تعمل على تكوين قدرات ذهنية وفكرية قادرة على الإبتكار والإبداع، وأهم وسيلة تمكنها من تكوين وتنمية وتفعيل هذه القدرات هي التدريب كسياسة إدارية وعملية تعمل على تكوين رأس مال فكري وبشري له القدرة على الإبتكار والإبداع وتجعله قادر على مسايرة ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة تلك المتعلقة بالعمل.

بعد أن بينا دعائم ومصادر الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة ودور القدرات والمهارات البشرية الذهنية والفكرية في تدعيمها، ثم بينا دور وخصائص ومتطلبات التدريب لتنمية هذه القدرات والمهارات في ظل إقتصاد المعرفة ومدى فعاليته في تحقيق ذلك، سنعمل من خلال هذا الفصل على تحديد دور وكيفية تدعيم التدريب للميزة التنافسية، فلذلك سنعالج أثر التدريب على الميزة التنافسية وكيفية حدوث ذلك، ثم نتطرق إلى التدريب المدعم للميزة التنافسية من خلال التعرض لخصائصه ومتطلباته وطرق تصميم البرامج الخاصة به، بعدها نحدد مدى ملاءمة التدريب لتدعيم الميزة التنافسية من خلال التعرض إلى مدى فعاليته في ذلك وشروط تدعيم الميزة التنافسية بالإعتماد على التدريب، ثم نتطرق إلى أوجه القصور والنقائص التي تعيق تدعيمه للميزة التنافسية، بعدها وإستكمالا لفعالية التدريب في تدعيم الميزة التنافسية يتم التطرق لبعض البدائل والمكملات التي يجب توفيرها حتى ترفع فعاليته في تدعيم الميزة التنافسية.

المبحث الأول: دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية وفي تحديد مصير المنظمة، ونظرا لزيادة أهميته على المستوى الإستراتيجي للمنظمة كقوة تحديد وتطوير وكقوة تنافسية وكدعامة للميزة التنافسية ومنشأ لها، حيث تصبح المنظمة أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الأداء الإستراتيجي لمواردها البشرية¹. إذ يمثل العنصر البشري رهان المنافسة²، ولهذا أصبح هذا المورد يحظى بإهتمام كبير من طرف الإدارة العليا ولم يعد مجرد يد عاملة بل إنتقل دوره وأهميته في تحديد الإعتبارات الإستراتيجية للمنظمة كالبقاء والنمو والقدرة التنافسية، وبالنظر إلى التطورات العلمية والتكنولوجية التي حصلت وخاصة ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والإتصال، تغيرت معالم وخصائص هذا العنصر الهام كما تغير دوره وأهميته، وتكمن أهمية هذا المورد في القدرات والمهارات التي يمتلكها، إذ من خلالها يستطيع خلق القيمة ورفع جودة الأداء، وخاصة تلك القدرات والمهارات الذهنية التي تمكن الأفراد من الإبداع والإبتكار، المدعم للتجديد والتطوير. بمختلف أنواعه، وخاصة إذا علمنا أن أساس الحفاظ على الميزة التنافسية وتطويرها في ظل إقتصاد المعرفة هو الإبتكار والتجديد والتطوير. بمختلف أنواعه³، ومن أجل إيجاد المهارات والقدرات الكافية لذلك تلجأ المنظمات إلى تنمية وتطوير قدرات ومهارات أفرادها، بمختلف وسائل التنمية المتوفرة لديها، وأبرز وأهم الوسائل تجد التدريب كأداة تنمية فعالة لرفع القدرات وتنميتها، وسنحاول تبيان من خلال هذا المبحث أثر التدريب على الميزة التنافسية وكيف يتم هذا التأثير.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تحرص من خلال سياساتها الهادفة إلى تنمية الموارد البشرية على تدعيم الميزة التنافسية من خلال تحقيق ما يلي:⁴

- إختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الإبتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم، والعمل على تنمية تلك القدرات بإستمرار، من أجل تكييفها مع التطورات العلمية والعملية من جهة ورفع مستواها من جهة أخرى.
 - إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيات الحديثة للإنتاج والعمليات.
 - تنمية الولاء والإنتماء للمنظمة، من خلال الإهتمام بهذا المورد.
 - زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.
- إن الممارسات الجيدة للإدارة إتجاه العاملين، وتدعيمها للسلوكات التي تساعد م في تحقيق رضا العملاء والحفاظ عليهم ومن ثم تنمية سمعة طيبة وخلق إنطباعات ذهنية إيجابية عن المنظمة في بيئة عملها يساهم في خلق ميزة تنافسية للمنظمة ويحافظ عليها، وأهم وسيلة تنمية للموارد البشرية وأجبعها متاحة أمام إدارة الموارد البشرية هي التدريب الذي يمكنه التأثير على مختلف مؤشرات الأداء المتميز.

¹ - أ: سناء عبد الكريم الخناق- مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية- المؤتمر الدولي العلمي ورقلة مرجع سبق ذكره- ص 34.

² - د: علي عبد الله- الأداء المتميز- المؤتمر الدولي العلمي ورقلة- مرجع سبق ذكره- ص 234.

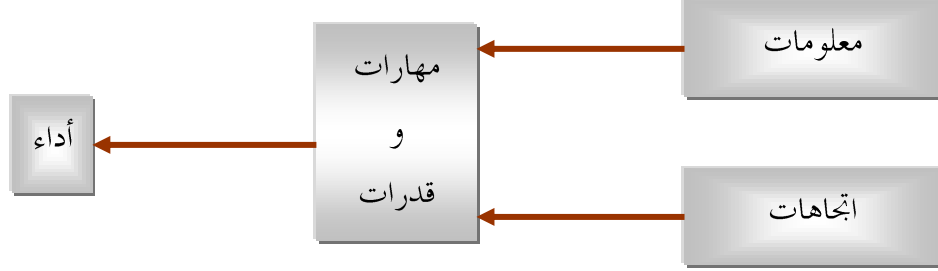
³ - نتيجة الفصل الثاني.

⁴ - د: جمال الدين محمد المرسي- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص 24.

المطلب الأول: أثر التدريب على مؤشرات الأداء المتميز.

يستعمل التدريب كأداة تنمية للموارد البشرية في رفع قدرات ومهارات الأفراد، إذ يستطيع هذا الأخير التأثير مباشرة على مستوى أدائهم من خلال زيادة خبراتهم ومعارفهم، لهذا فهو يعد أداة مهمة لهذا الغرض، فالقدرة على الأداء يحددها مستوى التأهيل والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد، والتجديد والتطوير المتواصلين في الأداء¹، فمن أجل أداء الفرد لعمله يتطلب إمتلاكه لقدرات ومهارات مناسبة، كما أن ذلك الأداء في تطور وتغير مستمر ولهذا يجب تغيير وتطوير تلك القدرات والمهارات بشكل دائم ومتواصل وهذا ما يمكن الوصول إليه من خلال التدريب، إذ يستطيع هذا الأخير التأثير في عدة عوامل ومؤشرات الأداء منها الإنتاجية وتكاليف الإنتاج بمختلف أنواعها، وجودة الأداء والإبداع والإبتكار، وزيادة عن هذا فهو يؤثر على مستوى الكفاءات لدى المنظمة، حيث يعمل التدريب على تزويد الأفراد بمختلف المعارف والخبرات التي تمكنهم من زيادة مهاراتهم وقدراتهم الذهنية والفكرية والعملية مؤديا ذلك إلى تحسين الأداء، إذ يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف والإتجاهات التي ترفع قدراتهم ومهاراتهم وهذه الأخيرة تؤثر بدورها على الأداء بمختلف مقاييسه ومؤشراته، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4-1): المعلومات والإتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء



المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية- التدريب الإداري الموجه بالأداء- سلسلة بحوث ودراسات- القاهرة 2001 ص 19. حيث يعمل التدريب على تزويد الأفراد بالمعارف والخبرات اللازمة لأدائهم وتعديل سلوكياتهم السلبية وتزويدهم بالإتجاهات الإيجابية، مما يرفع في قدراتهم ومهاراتهم في العمل مؤديا ذلك إلى تحسين الأداء ورفع كفاءته وفعاليتة. هكذا تظهر العلاقة بين التدريب والمعارف والخبرات من جهة وبين المعارف والخبرات والقدرات والمهارات من جهة أخرى وكذلك بين هذه الأخيرة والأداء الذي يمكن قياسه بمجموعة من المؤشرات، وفيما يلي توضيح لكيفية تأثير التدريب على كل هذه العوامل:

أولاً: تأثير التدريب على الإنتاجية: إن تدريب الأفراد وتلقينهم مختلف الخبرات والمعارف التي تمكنهم من فهم تقنيات عملهم وكذا علاقتهم بمحيطهم، وطرق أداء مهامهم، كما يمكنهم أيضا من تكييف قدراتهم ومهاراتهم مع التطورات والتغيرات التكنولوجية والعلمية التي تحصل في حقول عملهم، بذلك يكونوا أكثر استعدادا وقدرة على أداء مهامهم وإنجاز أعمالهم في أقل وقت ممكن، مما يؤدي إلى تخفيض وقت الإنتاج، ورفع الكمية المنتجة خلال فترة معينة وبالتالي رفع إنتاجية العامل، فالتدريب هو السبيل لرفع الكفاية الإنتاجية للأفراد إذ يعمل على خلق الخبرات والمهارات التي

¹ - د: تامر بن ملوح المطيري- القيادة العليا والأداء) دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية- الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره- نموذج تطبيقي)- دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة- 2003- 160.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

تمكنهم من مواجهة متطلبات الإنتاج¹، كما يؤدي إلى رفع إنتاجية عوامل الإنتاج ككل ومن ثم إنتاجية المنظمة، إذ أن القدرات والمهارات المناسبة والملائمة للعمل تضمن إنتاجية مرتفعة²، حيث تعبر الإنتاجية عن مقدار الوحدات التي يمكن أن ينتجها الفرد الواحد خلال مدة زمنية محددة، فهي مؤشر من المؤشرات التي تستخدم لقياس الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة، فهي تعبر عن النواتج المحصل عليها باستخدام موارد معينة³، وينبغي الإشارة هنا إلى أنه توجد عدة محددات للإنتاجية فمن بينها نجد التطور التقني، الأسلوب الإداري، كفاءة العمالة، مهاراتهم، وظروف العمل⁴. فتعد قدرات ومهارات الأفراد عوامل مهمة لرفع إنتاجية الأفراد، ولهذا يجب تطويرها وتنميتها باستمرار، ويعد التدريب أداة مهمة لأداء هذا الغرض حيث يعمل على تنمية وتطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالخبرات والمعارف التي يحتاجون إليها في أداء أعمالهم ومهامهم، بالتالي يعمل التدريب على رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال زيادة قدرات ومهارات الأفراد والشكل التالي يوضح كيفية تأثير التدريب على الإنتاجية:

الشكل رقم (4-2): تأثير التدريب على الإنتاجية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق.

يعمل التدريب على تزويد الأفراد بمختلف المعارف والخبرات الضرورية لأداء العمل، مما يساعدهم على رفع قدراتهم ومهاراتهم، ومن ثم أداء عملهم بكفاءة وفعالية مؤديا ذلك إلى تحسين أدائهم وسرعته، مما يرفع كمية الإنتاج محققا ذلك الرفع في الإنتاجية. فزيادة المهارات والمعارف عن العمل يؤدي إلى تحسين الإنتاج كما ونوعا⁵، ولكون أن إقتصاد المعرفة يمتاز بالإنتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال فإن تدريب الأفراد على هذه التقنيات وتمكينهم من إستعمالها تساعدهم كثيرا على تأدية عملهم وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم. حيث تتأثر قدرة الفرد على أداء عمله بمستوى تعليمه وبرامج التدريب التي تلقاها في حين تتأثر الإنتاجية بمقدار القدرات والمهارات التي إكتسبها الفرد⁶. وبذلك يكون من المهم تدريب الأفراد على إستخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة حتى يتمكنوا من تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم أو إنتاجية المنظمة.

ثانياً: تأثير التدريب على تكاليف الإنتاج: من الأمور المهمة التي تجري حولها المنافسة بين منظمات الأعمال هو السعي إلى تدنية تكاليف الإنتاج إلى أقصى حد ممكن، وذلك من أجل إكتساب حصة سوقية أكبر والفوز بولاء المستهلك من خلال تخفيض السعر، فهناك تجد المنظمات عدة طرق وعوامل لتخفيض هذه التكاليف، ومن بينها السعي إلى السيطرة على التكاليف من خلال تخفيض وقت إنتاج أو إنجاز المهام إلى أدنى حد ممكن، والعمل أيضا على تقليل

¹ -2 د: علي الشرفاوي- إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)- مرجع سبق ذكره- ص 357.
² -د: فريد النجار- إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة)- مرجع سبق ذكره- ص 206.
³ -د: علي الشرفاوي- إدارة النشاط الإنتاجي- مرجع سبق ذكره- ص 19.
⁴ -مجلة رؤية- الإنتاجية أهميتها ووسائل قياسها- مقال على الانترنت: <http://www.sis.gov.ps/arabic/roya/8/page12.htm> - تاريخ الإطلاع: 2006/01/14.
⁵ -د: جمال الدين محمد مرسي- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)- مرجع سبق ذكره- ص 334.
⁶ -د: مصطفى محمود أبو بكر- الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص 46.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

حجم الأخطاء وما ينتج عنها من تكاليف، ومن بينها الأخطاء التي تؤدي إلى تعطل الآلات، والتي تسبب في حوادث العمل والتي تؤدي إلى المنتجات التالفة والمعبأة، وتدنية تكاليف الإشراف والرقابة، حيث أن هذه التكاليف يمكن تدنيها والتحكم فيها من خلال رفع قدرات ومهارات الأفراد، وهذا من خلال الإهتمام بتدريبهم، ويمكن توضيح تأثير التدريب على عناصر هذه التكاليف كما يلي:

- تكاليف اليد العاملة: وتظهر أهمية التحكم وتدنية هذا النوع من التكاليف في الصناعات ذات كثافة العمالة العالية، حيث تحتل تكاليف هذا العنصر أكبر نسبة ولهذا تدنيها والإهتمام بها أمر ضروري للتحكم في التكاليف الإجمالية للإنتاج، ومن أجل الوصول إلى هذا الغرض يتطلب الأمر رفع قدرات ومهارات الأفراد من أجل تمكينهم من أداء عملهم بسرعة، ومن ثم تخفيض زمن إنتاج الوحدة الواحدة، مؤديا ذلك إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، ويعد التدريب عملية مهمة في رفع قدرات ومهارات الأفراد من أجل تمكينهم من أداء عملهم بسرعة كبيرة. والشكل التالي يوضح كيف يساهم التدريب في تخفيض التكاليف:

الشكل رقم (4-3): تأثير التدريب على تكاليف اليد العاملة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق.

من خلال الشكل نلاحظ أن التدريب يؤدي إلى رفع قدرات ومهارات الأفراد من خلال تزويدهم بمختلف المعارف والخبرات المتعلقة بإنتاج عملهم مما يجعلهم أكثر قدرة على إنجاز عملهم بسرعة ملائمة، هذا يمكنهم من رفع كمية الإنتاج خلال زمن محدد مما يعني تخفيض تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة.

- تكاليف الأخطاء: يؤدي نقص خبرة الأفراد وعدم حصولهم على المعارف والخبرات اللازمة لأداء عملهم إلى إرتكاب أخطاء متفاوتة درجة تأثيرها من نوع إلى آخر، فقد تؤدي تلك الأخطاء إلى حوادث العمل وما ينتج عنها من أضرار بشرية ومادية ومالية، وقد تؤدي إلى تعطل الآلات والإنقطاع في العملية الإنتاجية أو تؤدي إلى إرتفاع معدل المنتجات التالفة والمعبأة، حيث تسبب هذه الأخطاء في رفع تكاليف الإنتاج وبالتالي رفع أسعار المنتجات مما يضعف القدرة التنافسية لهذه المنتجات في السوق، ولأجل تفادي ذلك يجب رفع قدرات ومهارات الأفراد من خلال تدريبهم من أجل تزويدهم بالخبرات والمعارف اللازمة لتجنب الأخطاء وسوء فهم متطلبات العمل.

- تكاليف الإشراف والرقابة: يستلزم نقص الخبرة والمعارف لدى الأفراد إلى تكثيف الرقابة والإشراف عليهم، لأنهم أقل قدرة على فهم متطلبات العمل وفهم تقنياته، والزيادة في الإشراف والرقابة يكلف المنظمة تكاليف إضافية تتمثل في الوقت الذي يقضيه المشرف في التوجيه والرقابة وأيضا الأجرة الإضافية التي تدفع لهذا المشرف، ولهذا تؤدي عملية رفع قدرات ومهارات الأفراد إلى تجنب هذه التكاليف، حيث يساهم التدريب في رفع قدرات الأفراد ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالقدرات والمهارات اللازمة.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

ثالثاً: تأثير التدريب في جودة الأداء: إن تحسين الجودة يتطلب عمقا أكبر ويحتاج إلى معايير متكاملة يتم تطبيقها عن طريق كل شخص من المدير إلى الموظف الجديد¹، حيث يجب أن يكون كل شخص له القدرات والمهارات اللازمة والتي تأهله ليتمكن من المساهمة في رفع الجودة، ويعتبر التدريب أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على إستيعاب وتطبيق تقنيات الجودة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية*، ولهذا تأخذ مجموعة الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE)** من التدريب والتعليم المستمر كمعيار من المعايير التي على أساسها يتم تسليم جائزة ديمنج²، وذلك بالنظر إلى الأهمية والدور الذي يلعبه في تحقيق الجودة بالمنظمة. وذلك أن الجودة تتطلب التحسين والتطوير على جميع العمليات في جميع الجوانب والوظائف الأمر الذي يجعلها مرتبطة بتصرفات وسلوكيات الأفراد مهما كان مستواهم التنظيمي والإداري، وعليه فإن الجوانب المرتبطة بإتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا يجب أخذها بعين الإعتبار في الوصول إلى الجودة الشاملة³؛ التي تكون جودة العمل أساسها، ولهذا يجب تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأفراد والتأثير إيجابا على تلك السلوكيات والطموحات من أجل بلوغ ذلك المفهوم الذي أصبح طموح معظم المنظمات في العصر الحالي. فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (بيعا وخدمة أي خدمات ما بعد البيع)⁴، فذلك ما يبرز أهمية الفرد بما يتميز به من قدرات ومهارات عالية في أداء عمله ومهامه في تحقيق مفهوم الجودة الشاملة، والتي بدورها تحتاج إلى تنمية وتطوير مستمر من خلال التدريب الذي يعتبر نظام فرعي لتوفير حاجة العميل التي تبني عليها الجودة الشاملة⁵، ذلك ما يظهر الدور الكبير للتدريب في تحقيق الجودة وتحسينها باستمرار عن طريق تنمية قدرات الأفراد وتهيئتهم لتحقيق ذلك، فالتدريب المستمر يعد من المتطلبات الأساسية لنظام الجودة الشاملة، ورفع جودة الأداء⁶. نستنتج أن التدريب هو حلقة ما في إدارة الجودة الشاملة فلكي تتحقق الجودة الشاملة لا بد من التدريب عليها، ومن جهة أخرى لكي يتحقق التدريب الفعال لا بد من إلتزام الجودة الشاملة. فالتدريب يساهم بدرجة كبيرة في إعداد الأفراد لتحسين الجودة من خلال التدريب على تقنياتها، وذلك أنه يعمل على تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات اللازمة لرفع الجودة، كما يجب تشجيعهم وترغيبهم في المساهمة لرفع الجودة.

¹ - توني نيوباي- ترجمة شوبكارزكي- التدريب على جودة الخدمة- مجموعة النيل العربية القاهرة- 2003- ص15.
* - حيث يمكن التدريب الأفراد على أداء عملهم من خلال إكسابهم مختلف الخبرات والمعارف المتعلقة به، مؤديا ذلك الى رفع قدراتهم ومهاراتهم وتوسيعها، هذا يجعلها ينجزون أعمالهم دون أخطاء واستخدام الوسائل بكفاءة، موفرا ذلك في التكاليف بمختلف انواعها البشرية والمالية والمادية، ومن جهة أخرى يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف من خلال المعرفة الكاملة التي يكتسبونها حول كيفية العمل والنتائج التي ينبغي الوصول اليها. وبذلك يمكن يساهم التدريب في تحقيق الكفاءة كتقليل الأخطاء، وتحقيق الفعالية كتحقيق أكبر قدر ممكن من التدريب.
** - وهو عبارة عن اتحاد يتكون من مجموعة من المهندسين والعلماء اليابانيين، وفي سنة 1962 قام بتأسيس جائزة ديمنج للجودة ذلك اعترافا بمجهودات وفضا ديمنج (1900- 1993) الذي كان له الفضل في إخراج اليابان من الدمار الذي لحق بها خلال الحرب العالمية الثانية من خلال الافكار التي أتى بها في مجال الجودة وتدريب المهندسين اليابانيين على الأساليب الإحصائية لرفع مستوى الجودة، وتعتبر هذه الجائزة من أهم الجوائز اليابانية في مجال الجودة حيث تستخدم مجموعة من المعايير من بينها الأهداف والسياسات، والتنظيم والتدريب والتعليم وغيرها من المعايير التي يبلغ عددها 10 معايير.
² - د: خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد- إدارة الجودة الشاملة(تطبيقات على القطاع الصحي)- مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض- الطبعة الاولى- 1997- ص133.
³ سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995، ص 144.
⁴ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص18
⁵ - د: خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد- إدارة الجودة الشاملة- مرجع سبق ذكره- ص75.
⁶ - د: مسعد زياد- الجودة الشاملة والتميز في المؤسسات التعليمية- www.drmosad.com- تاريخ الإطلاع: 2006/07/10.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

رابعا: الإبداع والإبتكار: يعتبر الإبتكار والإبداع نتاج لتفعيل القدرات العقلية والذهنية لأفراد يمتازون بمؤهلات علمية وعملية عالية، فإختيار الأفراد ذوي المهارات الإبداعية وتنميتهم والتواصل المباشر والعلمي معهم، يكون من العوامل المساعدة على خلق بيئة مشجعة على الإبتكار¹، ومن أجل تمكينهم من ذلك لابد من تفعيل تلك القدرات من خلال تنميتها وتكييفها مع التطورات العلمية والتكنولوجية بإستمرار، أي تزويدها بالمعارف والخبرات اللازمة لفهم تقنيات العمل وعلاقاته، فلا يمكن أن يحدث إبتكار أو إبداع من دون وجود معارف وخبرات التي تساعد على فهم جزئيات العمل، وذلك أن الإبتكار يتأثر بمجموعة من المتغيرات من بينها الخبرة ودرجة التعليم والمعرفة والقدرات والمهارات الذاتية²، فالأفراد المطالبون بالإبداع يتعين عليهم الحصول على المعارف والخبرات اللازمة ويمكن أن يصلوا إليها من خلال التعلم أي التطوير الذاتي لقدراتهم أو تعمل المنظمة على توفير لهم ذلك، ففي كلا الحالتين تظهر أهمية التدريب حيث يعمل هذا الأخير على تزويدهم بالخبرات والمعارف اللازمة وتنمية الرغبة على إستخدامها بشكل أفضل، كما يعمل التدريب أيضا على تنمية القدرة على التعلم أي تعليم الفرد كيف يتعلم³، فيمكن تدريب الأفراد على الأساليب المستخدمة للإبتكار والإبداع للحصول على الأفكار والقدرة على التجديد⁴، وبذلك يستطيع الفرد تنمية قدراته ومهاراته بالشكل الذي يمكنه من الإبداع والإبتكار. إذ يعمل التدريب على تنمية الفكر الإبتكاري لدى أفراد المنظمة⁵، حيث يساعدهم على إكتساب مختلف المعارف والخبرات التي تدعم قدراتهم ومهاراتهم لتشكيل خلفية وقاعدة معارف قوية تكون سند ودعم في تشكيل الأفكار الجديدة.

خامسا: الكفاءات: تعتبر الكفاءات البشرية جوهر القوة التنافسية لدى المنظمة في ظل إقتصاد المعرفة حيث تعتبر المعلومات والمعارف عصب أنشطة الأعمال، ولهذا تسعى المنظمات إلى إمتلاك كفاءات عالية، والتي تمثل السلوكات والمهارات التي تجعل الأفراد أكثر قدرة على إنجاز مهامهم وتحسين أدائهم وأكثر كفاءة⁶، وتشكل الكفاءات من بعدين أساسيين وهما المعارف والمهارات التي تعد أساسية لمزاولة العمل، وثلاثة أبعاد ثانوية وهي الصفات العبقرية والدوافع وإدراك الذات، التي تحدد مدى مستوى الأداء للأفراد وتفسر التفاوت والفروقات بينهم⁷. فنلاحظ من خلال هذا كله أن الخبرات والمعارف تلعب دورا كبيرا في تشكيل الكفاءات، حيث يمكن تحصيل هذه الخبرات والمعارف من خلال عملية التدريب.

إن عملية التدريب تأثر وتدعم الكفاءات من خلال تزويد الأفراد بالمعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل وفهم علاقاته، ولهذا تظهر نتائج التدريب على الكفاءات من خلال النقاط التالية:⁸

- رفع القدرات التسييرية وزيادة الفعالية التنظيمية للكفاءات البشرية.

¹ - د: جيمس سي كراج، روبرت ام جرننت- الإدارة الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 101.

² - د: فريد النجار- ادارة الاعمال الاقتصادية والعالمية(مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة)- مرجع سبق ذكره- ص 436.

³ - أ: بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي- التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة- جامعة ورقلة- 10/09/2004- ص 200.

⁴ - د: سونيا محمد البكري- إدارة الجودة الكلية- الدار الجامعية الإسكندرية- 2002-- ص 130.

⁵ - c. carrier et d.j garand - le concept d'innovation : débats et ambiguïtes- in 5^{eme} conférence internationale de managementn strategique- lille du 13 au 15 mai 1996- p3.

⁶ - levyk. leboyer c - la gestion des compétences - les éditions d'organisations paris -1996- p42.

⁷ - tremblay.m- payer pour les compétences- in management d'aujourd'hui- ouvrage conçu et réalisé par coté- paris 2000- p1040.

⁸ - أ: عبد اللطيف بلغرسة- من أجل استراتيجيات تنمية الكفاءات البشرية- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية جامعة ورقلة - مرجع سبق ذكره- ص 129.

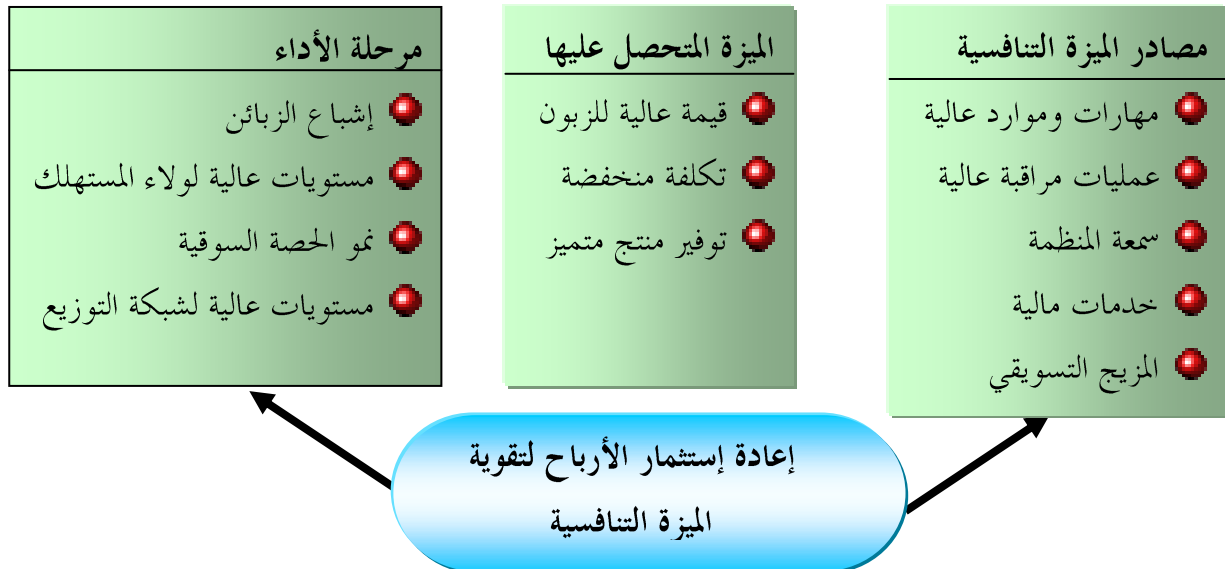
الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

- زيادة المؤهلات البشرية المعرفية وتدعيم الخبرات التطبيقية.
 - التكيف المستمر مع المحيط من خلال التدريب الدائم والمتضمن لأحدث المعارف والخبرات المتعلقة بعمل الأفراد.
 - تقوية المزايا التنافسية للكفاءات البشرية بالمقارنة مع القدرات والكفاءات للمنظمات المنافسة.
- من خلال هذا نلاحظ أن للتدريب دور فعال في تنمية الكفاءات وتطويرها بالشكل الذي يؤهلها للإندماج في محيط عملها والمساهمة في التجديد والتطوير بشتى أنواعه، إلا أن عملية التطوير والتنمية للكفاءات تتأثر بعدة عوامل أخرى غير التدريب، فيجب الحرص على تكامل وتناسق هذه السياسات من أجل تكييف الكفاءات وتفعيلها.

المطلب الثاني: أثر مؤشرات الأداء على الميزة التنافسية

لقد رأينا سابقا كيف يؤثر التدريب على مؤشرات الأداء وتحسينها، وبالشكل الذي يرفع من فاعلية التنظيم وكفاءته، حيث يعمل على تحسين أداء الأفراد من خلال تزويدهم بمختلف المعارف والخبرات اللازمة ومن ثم رفع قدراتهم ومهاراتهم في إنجاز المهام وأداء الأعمال، هذا الأمر يؤدي إلى زيادة رصيد المنظمة من الكفاءات ورأس المال الفكري، الذي يشكل لها قدرات تنافسية إستراتيجية تدعم بقاءها وإستمرارها في السوق، ومن جهة أخرى نجد أن الميزة التنافسية تنشأ من الأداء المتميز والمنفرد للمنظمة بالمقارنة مع بقية المنافسين، والذي يكون نتاج الإستغلال الأمثل للموارد الذي يلعب دورا كبيرا في صناعة الميزة التنافسية¹، وعلى هذا فإن تحسين مؤشرات الأداء كالإنتاجية والإبتكار والإبداع والجودة يعد تدعيم للميزة التنافسية والإستمرار في تحسينها هو بمثابة الحفاظ عليها وتطويرها، كما أن قوة الميزة التنافسية للمنظمة تقاس من خلال مؤشرات الأداء، حيث أن لتلك المؤشرات علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية فهي تؤثر فيها وتتأثر بها، ويظهر من خلال الشكل التالي العلاقة التبادلية بين الميزة التنافسية ومصادرها وأداء المنظمة.

الشكل رقم (4-4): علاقة الميزة التنافسية بأداء المنظمة



المصدر: لعلاوي عمر- التسويق الإستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية- أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير 2004- المدرسة العليا للتجارة- الجزائر- ص112.

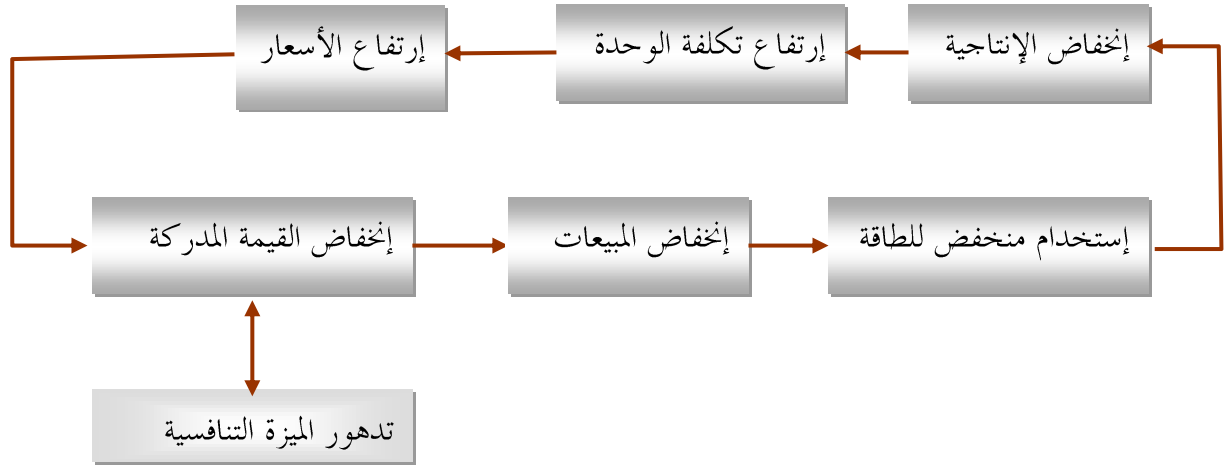
¹- د: محسن أحمد الخضيرى- صناعة المزايا التنافسية- مجموعة النيل العربية القاهرة- 2004- ص153.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

فمن خلال الشكل نلاحظ أن مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في الموارد والكفاءات والسمعة والأداء التسويقي تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية وذلك من خلال إستغلال هذه الأخيرة إستغلالاً أمثلاً، حيث يمكن ذلك من رفع القيمة للزبون من جهة ويرفع جودة المنتج ويقلل التكاليف، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق إشباع أكبر للزبون ويرفع ولاء العملاء، وينمي الميزة التنافسية مما ينعكس إيجاباً على أرباح المنظمة التي يمكن إعادة إستثمارها من أجل تدعيم وتنمية الميزة التنافسية من جديد وذلك من خلال تنمية وتطوير موارد المنظمة ومصادر الميزة التنافسية بشكل عام، من ذلك يتضح أن للميزة التنافسية علاقة بين مختلف مؤشرات الأداء، وفيما يلي توضيح أثر كل من تلك المؤشرات على الميزة التنافسية:

أولاً: الإنتاجية:¹ تعتبر الإنتاجية متغيراً حاكماً لمدى تحسن أداء المنظمة، ومدى تمتع منتجها بالقدرة التنافسية، فيمكن للمنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال زيادة الإنتاجية²، إذ أن إنخفاض إنتاجية منظمة معينة هذا يعني أنها تنتج منتجاتها بتكاليف أكبر من منافسيها مما يجعل أسعارها مرتفعة في السوق من دون وجود زيادة في جودة المنتجات، مما يسبب إنخفاض في مبيعاتها وبالتالي حصتها السوقية، حيث يتحول العملاء إلى بقية المنافسين، وتصبح المنظمة في نظرهم عاجزة على خلق القيمة مما يفقدها الميزة التنافسية التي كانت تتمتع بها. والشكل التالي يوضح أثر الإنتاجية على الميزة التنافسية:

الشكل رقم (4-5): أثر دورة انخفاض الإنتاجية على الميزة التنافسية



المصدر: د: مصطفى محمود أبو بكر- الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص37. (بتصرف)

نلاحظ أن الإنخفاض في الإنتاجية يؤثر مباشرة على تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة مما يؤدي إلى تغير الأسعار لأن المنتجات تصبح أكثر تكلفة، فتضطر المنظمة إلى رفع الأسعار، ومع بقاء مستوى جودة المنتجات كما هو عليه فإن العملاء يشعرون بتدني القيمة المكتسبة من هذه المنتجات، وهذا يؤدي إلى تدهور الميزة التنافسية للمنظمة من وجهة نظر العملاء، ومن جهة أخرى يؤدي ذلك إلى نفور العملاء بإتجاه المنافسين مما يؤدي إلى إنخفاض المبيعات مؤدياً ذلك إلى تقلص حجم الطاقة المستغلة، وهذا ما يؤدي من جديد إلى إنخفاض الإنتاجية وهكذا تستمر الدورة السيئة لإنخفاض الإنتاجية. هذا وأن تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية يعمل على رفع الإنتاجية بشكل مباشر، لأن تميز

¹ - د: مصطفى محمود أبو بكر- الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص 36.

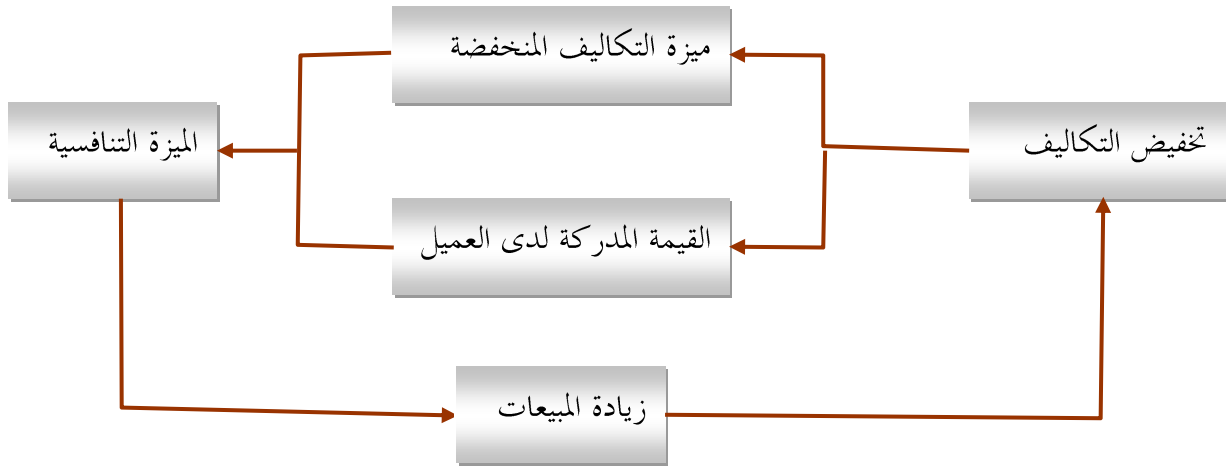
² - bruch.j. gruduitski. g- information systems théory and practive- newyork- 1986- p28.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

المنظمة في أحد مجالات نشاطها يدعم القيمة المدركة لدى العميل ومن ثم تزداد مبيعات المنظمة مؤديا ذلك إلى تعظيم إستغلال الطاقة مما يرفع في الإنتاجية، من خلال هذا نلاحظ أنه توجد علاقة تأثير وتأثر بين الإنتاجية والميزة التنافسية مما يدل على أن الإنتاجية مقياس هام للميزة التنافسية. فهي تحدد إلى أي مدى تتمتع المنتجات بالقدرة التنافسية¹.

ثانياً: التكاليف: إذا كان للميزة التنافسية بعدين، بعد التميز أي تفرد المنظمة في أحد عوامل التنافس عن باقي المنافسين ومن بينها التنافس من خلال تخفيض التكاليف أي ميزة السعر الأدنى، والبعد الثاني هو القيمة المدركة لدى العميل والتي تنشأ من خلال شعوره بأنه يحصل على قيمة إضافية من خلال إقتناء منتجات المنظمة وذلك الفرق بين ما سيدفعه من أجل الحصول المنتج والمنفعة المحصل عليها، حيث يعتقد أن هذه القيمة التي يحصل عليها تفوق القيمة التي يمكن أن يحصل عليها من منتجات المنافسين، هذا ما يجعله يعتقد أن المنظمة متميزة عن باقي المنافسين، ومن أجل الوصول إلى هذا الأمر يتطلب من المنظمة مراعاة عاملين يمكن من خلالها التأثير على القيمة المدركة لدى العميل، الأول يتمثل في المنفعة التي يمكن أن يحصل عليها العميل من خلال إستخدامه للمنتج، والذي تعبر عنه الجودة وهذا الأمر سيتم مناقشته لاحقاً، أما العامل الثاني هو المقابل الذي يدفعه العميل من أجل الحصول على المنتج، أي سعر المنتج، ولكي تتمكن المنظمة من تخفيض هذا السعر من أجل خلق القيمة لدى العميل عليها العمل على تدنية تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن، من خلال ما سبق نلاحظ كيف يمكن للتكاليف أن تؤثر على الميزة التنافسية من خلال مدخلين مدخل التميز في تخفيض التكاليف والمدخل الثاني هو مدخل القيمة المدركة، والشكل التالي يوضح كيفية تأثير التكاليف على الميزة التنافسية:

الشكل رقم (4-6): أثر التكاليف على الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

تظهر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال نشاطها وتواجدها في السوق، وذلك من عدة أبعاد من بينها التكلفة²، حيث يظهر أثر تخفيض التكاليف على الميزة التنافسية إذ يؤدي التخفيض في التكاليف إما إلى تميز المنظمة وكسبها لميزة التكاليف الأدنى وإما يؤدي ذلك إلى تخفيض الأسعار مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة مما يعني تعظيم المنفعة

¹ - د: مصطفى محمود أبو بكر- الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص36.
² - د: خليل سيد محمد الحساني- قياس القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية- مجلة العلوم التجارية المعاصرة- جامعة جنوب الوادي المجلد 13- العدد 17- ديسمبر 1999- ص17.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

لعميل من جراء إستخدامه للمنتج، هذا ما يعظم القيمة المدركة له مؤديا ذلك إلى خلق ميزة تنافسية وتدعيمها، كما تعمل الميزة التنافسية أيضا إلى زيادة مبيعات المنظمة مما يؤدي إلى توسيع نشاط المنظمة وذلك ما ينجر عنه تخفيض التكاليف نتيجة الإستفادة من وفورات الحجم. وهكذا تظهر علاقة التأثير والتأثر بين عملية تخفيض التكاليف والميزة التنافسية لهذا يمكن إستخدام مستوى التكاليف كمؤشر من مؤشرات الميزة التنافسية.

ثالثا: جودة الأداء: من بين الأبعاد المهمة للميزة التنافسية نجد مستوى الجودة للمنظمة فمن مظاهر الميزة التنافسية الجودة العالية للسلع والخدمات¹، فيمكن للجودة أن تؤثر على الميزة التنافسية من خلال بعدين الأول هو بعد التميز أي تعتمد المنظمة في التنافس على الجودة العالية، والبعد الثاني تؤثر على الميزة التنافسية من خلال التأثير على القيمة المدركة لدى العميل، فكما سبق وشرحنا أن القيمة المدركة لدى العميل تتأثر بعاملين الأول المنفعة المحصل عليها والثاني السعر الذي يجب دفعه من طرف العميل من أجل الحصول على المنتج، فإذا ما قمنا بتثبيت السعر ورفعنا جودة المنتجات فإن هذه القيمة المدركة من طرف العميل سوف ترتفع الأمر الذي يؤثر إيجابا على الميزة التنافسية والعكس في حالة تخفيض التكاليف. فمن هذا نلاحظ كيف يمكن أن تنشأ وتدعم الجودة الميزة التنافسية، والشكل التالي يمكن أن يوضح لنا علاقة الجودة بالميزة التنافسية:

الشكل رقم (4-7): اثر الجودة العالية على الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

من خلال الشكل نلاحظ أن الجودة العالية تؤدي إلى تميز المنظمة بجودة منتجاتها عن المنافسين وهذا إذا كانت تعتمد على الجودة في المنافسة لمدة طويلة، كما يمكن أن تؤدي الجودة العالية إلى خلق قيمة لدى العميل إذا بقيت الأسعار ثابتة هذا ما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة ويدعمها، فمن أهم عوامل نجاح المنظمات الرائدة هو تميزها النسبي في الجودة²، أما في حالة إتباع المنظمة لفلسفة الجودة الشاملة فإنها تحقق عدة مزايا من بينها ما يلي:³

- تعزيز كفاءة العمليات الداخلية من خلال التحسين والتطوير الدائم وإتباع الأساليب والوسائل الحديثة في إنجاز المهام وأداء الأعمال.

- تحسين الأوضاع التنافسية: نتيجة تدعيم المركز التنافسي وكسب ولاء العملاء.

¹ - د: أحمد صلاح الدين المحرزي- إدارة نظم وتكنولوجيا الموارد البشرية مدخل معاصر- جامعة بنها 2002- ص28.

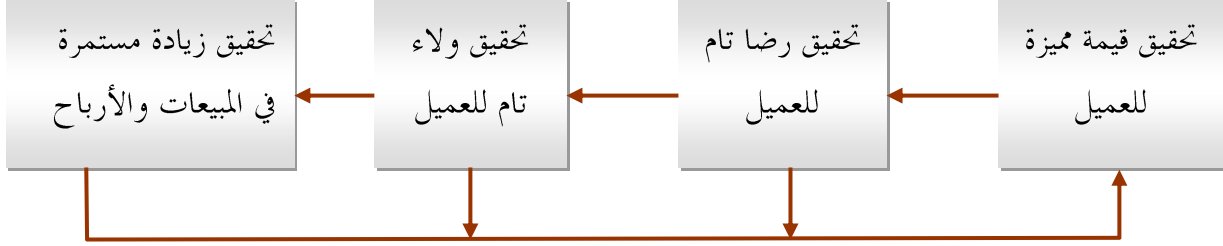
² - أحمد سيد مصطفى- التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية- ص369.

³ - د: جمال الدين محمد المرسي- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- مرجع سبق ذكره- ص66.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

- تحقيق رضا العملاء: ينبغي تدعيم رضا العميل إلى غاية الإرتقاء به إلى درجة الولاء فلا يكف ي مجرد رضا العميل لتحقيق طموحاتها في مجال الربح والنمو والتوسع وغيرها من الأهداف، فيمكن أن يتحول العميل الراضي إلى المنظمات المنافسة¹، والشكل التالي يوضح العلاقة التسلسلية من تحقيق القيمة إلى الزيادة في الأرباح:

الشكل رقم (4-8): علاقة مفهوم ولاء العملاء



المصدر: د: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي- التسويق المعاصر- مرجع سبق ذكره- ص51(بتصرف)

نلاحظ من خلال الشكل أن تحقيق قيمة مدركة لدى العميل عن باقي المنافسين يؤدي إلى رفع رضا العميل على المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق ولاء تام مؤديا ذلك إلى زيادة المبيعات ومعها الأرباح بشكل مستمر مما يؤدي بالمنظمة إلى الإستفادة من وفورات الحجم التي تنعكس بدورها من جديد على القيمة المدركة لتتجه في الإرتفاع مجددا، وذلك من خلال زيادة خبرة المنظمة في التعامل مع العميل مما يرفع جودة الخدمات المقدمة له من جهة ويؤدي ذلك إلى تخفيض التكاليف الأمر الذي ينتج عنه تخفيض المقابل الذي يدفعه العميل من اجل الحصول على المنتج، وللحصول على ولاء العميل يمكن الإعتماد على ثلاث عوامل التي تعتبر من مصادر الميزة التنافسية وهي الإمتياز في العمليات والمنتج المتميز وإكتساب مودة العميل²، حيث تعمل هذه العوامل التي تقتضي التحسين والتطوير المستمر والإستغلال الأمثل للموارد والسعي الدائم لتحسين خدمة العميل وتلبية حاجياته وتطويرها فبذلك يمكن أن تشكل قيمة لدى العميل وتنمي شعوره بتميز المنظمة ومن ثم كسب ولائه للمنظمة.

- حسن إستغلال الموارد: إذ أن الجودة الشاملة تعتمد على حسن إستغلال الموارد من خلال الحرص على جودة العمليات، إذ تعمل على تعظيم المخرجات وتدنية المدخلات.

- تحسين صورة المنظمة: إن الأداء المتميز والجودة بصفة عامة تخلق إنطباع حسن عن المنظمة في بيئة عملها.

إن للجودة بمفهومها الواسع أثر كبير على الميزة التنافسية فهي تخلق إنطباع متميز في ذهنيات العملاء وتعزز الولاء إتجاه المنظمة فرضا العميل مرتبط بالجودة³، وبالتالي تؤدي إلى تحسين صورة المنظمة. لكن يجب أن نشير هنا إلى وجوب التوفيق بين السعر الذي يجب أن يدفعه العميل وجودة المنتج فإذا لم يدرك أن الفرق بين هذين العنصرين أكبر منه عند المنافسين الآخرين فإنه لا يمكن القول أن جودة المنتج هنا سوف تدعم الميزة التنافسية بل ستعمل على تدهورها، حيث أن المستهلكون يواجهون العديد من المنتجات التي يمكن أن تحقق له م الإشباع فيقوم قرار الشراء على ضوء إدراكاتهم للقيمة التي تحققها لهم المنتجات وهي الفرق بين ما يحصل ل عليه العميل من نتيجة إمتلاك المنتج وبين

¹ - د: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي- التسويق المعاصر- الدار الجامعية الإسكندرية- 2005- ص50.

² - بومدين يوسف- دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات- مرجع سبق ذكره- ص60.

³ - د: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي- التسويق المعاصر مرجع سبق ذكره- ص34.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

التكلفة المصاحبة لهذا المنتج¹. وبالتالي كلما كانت هذه القيمة أكبر للمنظمة عن قيمة المنافسين كلما زادت درجة ثقة ورضا العميل عن المنظمة وزاد بذلك ولاءه مما يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية.

رابعا: الإبداع والإبتكار: نظرا لسرعة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل إقتصاد المعرفة، نتيجة لإرتفاع معدل

إستخدام وإنتاج المعرفة، فإن سرعة إندثار الإبتكارات والأفكار والمزايا التنافسية تنامت بشكل كبير، ولهذا فإن الدعامة الأساسية للمحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها في ظل إقتصاد المعرفة هو الإبتكار والإبداع، حيث يعتبر الإبتكار إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، وهنا يظهر التسلسل من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق أين تظهر الميزة التنافسية لهذا الأخير من خلال التفرد والتميز في المنتج عن بقية منتجات المنافسين، ومن ثم يمكن التعبير

عن العلاقة بين الإبتكار والميزة التنافسية بالشكل التالي:² **الإبتكار = الميزة التنافسية**

وينبغي أن نشير إلى وجود الإبداع في المنتج والإبداع في أسلوب الإنتاج، ولكلا النوعين أثر كبير على الميزة التنافسية. ويعد الإبتكار من أهم العوامل لإكتساب مزايا تنافسية خاصة إذا كانت قدرة الإبداع والإبتكار عالية لدى خبراء المنظمة³. حيث توصلت بعض الدراسات الميدانية إلى أن المنظمات المبتكرة تملك القدرة على تحسين أدائها بالفاذ إلى أسواق جديدة وزيادة حصتها السوقية ورفع أرباحها كما يرجع الفرق بين القدرة التنافسية للمنظمات إلى التفاوت القائم بينها في قدرتها على الإبتكار وفي معدل هذا الإبتكار⁴، الشكل التالي يوضح العلاقة بين الإبتكار والميزة التنافسية:

الشكل رقم (4-9): العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية



المصدر: د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص59.

نلاحظ من خلال الشكل العلاقة المباشرة بين القدرة على إنتاج المعرفة والإبتكار من جهة وبين الإبتكار والميزة التنافسية من جهة أخرى، حيث يؤدي الإبتكار والإبداع إلى إيجاد أساليب وطرق إنتاج أو منتجات جديدة تجعل المنظمة متميزة في طرح منتجاتها، ولا تكمن أهمية الإبتكار والإبداع على مستوى الإنتاج فقط بل يتعدى ذلك إلى مجالات أخرى كطرق وأساليب التسويق والتمويل⁵. من خلال هذا يعتبر الإبتكار والإبداع أساس خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل إقتصاد المعرفة.

¹- المرجع السابق- ص33.

²- سلمان رشيد سلمان، العلم والتكنولوجيا والتنمية البديلة- نقل عن: عزاوي عمر، عجيلة محمد- الملتقى الدولي ورقلة حول الأداء المتميز- مرجع سبق ذكره- ص478.

³- د: محسن أحمد الخضيرى- صناعة المزايا التنافسية- مجموعة النيل العربية القاهرة- 2004- ص157.

⁴- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا- قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا-

2001/04/25 - www.bridge.ids.ac.uk

⁵- د: محسن أحمد الخضيرى- المرجع السابق- ص131.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

سادسا: ربحية المنظمة: يشير مقياس ربحية المنظمة بصفة عامة سواء كانت ربحية الأموال المستثمرة أو رأس المال أو ربحية الأصول الثابتة وغيرها، إلى مستوى ودرجة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها، وهي تعكس بذلك فعالية الأداء والنشاط للمنظمة ومدى الإستغلال الأمثل لمواردها، وتعظيم الأرباح ينتج عن تحقيق الميزة التنافسية¹، حيث تسمح هذه الأخيرة للمنظمة بإستغلال مواردها بكفاءة وفعالية، ومضاعفة نشاطها وبالتالي زيادة مبيعاتها مما يؤدي إلى مضاعفة الأرباح ومن ثم رفع ربحية عوامل الإنتاج وموارد المنظمة، ومن هذا فإن هناك أثر كبير للميزة التنافسية على أرباح المنظمة ومن ثم تعد هذه الأخيرة مقياس جيد للميزة التنافسية، ومن جهة أخرى يمكن أن تكون الأرباح المرتفعة دعامة للميزة التنافسية وذلك كونها تمثل مصادر تمويل جيدة للمنظمة تمول من خلالها أنشطة المنظمة وتطورها.

خامسا: الكفاءات: لما كانت الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة تعتمد بشكل أساسي على الإبداع والإبتكار والمنتجات الفكرية والعقلية للموارد البشرية، والأداء المتفوق والمتميز لهذه الموارد بشكل عام، فتظهر هنا القدرات والمعارف والمهارات الفكرية ذات أهمية كبيرة في ذلك، إذ تنبع هذه الأهمية أساسا من كونها العنصر الوحيد بالمنظمة القادر على إستغلال الموارد وخلق القيمة من جراء التفاعل بين مجموع أنشطة المنظمة، والتفاعل بين المعارف والخبرات يؤدي إلى ظهور موارد جديدة²، حيث تعمل الكفاءات على خلق القيمة للزبون والتميز والتفرد عن المنافسين، مما يسهم ذلك في خلق الميزة التنافسية. ولهذا تساهم الكفاءات بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

تعتبر العوامل والمؤشرات السابق ذكرها دعائم ومؤشرات مهمة لقياس مدى تحقيق الميزة التنافسية ومدى الإستفادة منها. فهي إما تعمل على خلق وتدعيم الميزة التنافسية وإما تمثل مقياس لمدى قوتها وفعاليتها.

المطلب الثالث: كيفية تأثير التدريب على الميزة التنافسية

إن إزداد أهمية العنصر البشري لدى منظمات الأعمال إذ أصبح دعامة ومقوم التنافس والإستمرار، دفعها لأن توليه أهمية كبيرة من خلال الإعداد والتنمية، ويعد التدريب كأسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية أحد أهم الوسائل لإتمام هذا الغرض، إذن فكيف يؤثر هذا الأخير على الميزة التنافسية، أي كيف يمكن تدعيم وتنمية الميزة التنافسية من خلال التدريب؟.

مما سبق يتضح أن التدريب يؤثر بشكل مباشر على معظم مؤشرات الأداء، كالإنتاجية والربحية والتكاليف والإبتكار والإبداع، حيث يساعد التدريب الأفراد على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة لهم³، فأداء الأفراد يتحدد بعاملين قدرات ومهارات الأفراد من جهة ورغبتهم في العمل من جهة أخرى، وقدرات ومهارات الأفراد تتأثر بحجم ونوعية المعارف والخبرات التي يتحصلون عليها والتي يمكن تلقينها للأفراد من خلال التدريب⁴، وبهذا يكون التدريب عامل قوي ومهم في تحسين الأداء والأعمال التي بدورها لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية لدى المنظمة، إن التدريب لا يخلق الميزة التنافسية بشكل مباشر ولكنه يعمل على إعداد وتمكين الموارد البشرية لتحقيق هذه الغاية وعليه

¹ - د: الداوي الشيخ- دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية- الملتقى الدولي ورقلة حول التنمية البشرية- مرجع سبق ذكره- ص 265.

² - د: نفس المرجع

³ - د: جمال الدين محمد المرسي- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)- ص 334.

⁴ - د: صلاح الشنواني- إدارة الإنتاج- مركز الاسكندرية للكتاب- 2000- ص358.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

فهو يعمل على تزويد الأفراد بالقدرات والخصائص التي تجعلهم قادرين على خلق الميزة التنافسية وتدعيمها في ظل إقتصاد المعرفة، ومن بين تلك الخصائص والقدرات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية المدعمة للميزة التنافسية ما يلي:¹

1. القدرة على إتقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للإستخدام.
 2. القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وإتلاك المهارات اللازمة لذلك.
 3. إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب وتطبيقها في مجال العمل.
 4. الإتصاف بروح العمل الجماعي، وإتقان مهارات الإتصال اللفظية والكتابية والإفتراضية.
 5. إتلاك مهارات إضافية مميزة تختلف عن المهارات التقليدية في الأعمال الروتينية التي أصبحت أنظمة الأتمتة تقوم بها.
 7. إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو بيئات إفتراضية.
 8. القدرة على تحديد الحاجات والرغبات الفريدة الخاصة بالمستهلكين الأفراد أو الم نظمات والهيئات، فلم تعد المنتجات ذات المواصفات المعيارية الموحدة تناسب الجميع.
 9. القدرة على التحرك والتغير بسرعة، والإحساس بضرورة الإستعجال في متابعة التغيرات وتلبية حاج المستهلكين.
 - 10- القدرة على الإبتكار والإبداع والإستعداد للتطوير والتغيير التنظيمي.
 - 11- إتلاك المعارف والخبرات اللازمة لمزاولة العمل والكافية لخلق فكر إبتكاري حيث يتطلب إتلاكهم للمعارف العلمية والوظيفية والتنظيمية:²
 - المعرفة الوظيفية: فمثل هؤلاء الأفراد يكون قد أمضوا زمن طويل في المنظمة، ولديهم الخبرة الواسعة بالوظيفة.
 - المعرفة التنظيمية: فمثل هؤلاء الأفراد لا يعرفون فقط وظائفهم بل إنهم يعرفون المنظمة معرفة جيدة.
 - المعرفة العلمية: حيث يفترض من الأفراد أن تكون لهم قاعدة علمية تمكنهم من فهم تقنيات عملهم، إذ ينبغي تطوير وتنمية تلك المعارف مع التطورات التي تحدث في حقول عملهم، حتى يكونوا أكثر قدرة على الإبتكار والإبداع.
- تمثل النقاط السالفة الذكر أهم الخصائص والقدرات التي يمكن للتدريب أن يوفرها للأفراد من أجل تمكينهم على المساهمة في تدعيم الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل إقتصاد المعرفة الذي يتصف بالإنتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والإتصال، والإزدياد المطرد نحو الإهتمام بالمعرفة، فلما كانت الأسواق مفتوحة والمنافسة عالمية تعتمد على أحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصال بات لزاما على الأفراد مسيرين كانوا أو عمال التأقلم مع هذه

¹ - أ: عصام احمد فريحات- إعداد القوى العاملة لمجتمع المعلومات- مراكز مصادر التعلم- مقال على الإنترنت: www.informatics.gov.sa- تاريخ الإطلاع: 2006/02/07.
² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، مصر، ص 256-255.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

المستجدات والعمل على تطوير أساليب أدائهم، ورفع قدراتهم ومهاراتهم إتجاه مهامهم وأعمالهم وكذلك بإتجاه التقنيات والتكنولوجيات الحديثة من أجل تحسين الأداء ورفع جودته مؤديا ذلك إلى خلق ميزة تنافسية مستمرة، وعلى هذا يجب على المنظمات تدعيم هذا الإتجاه من خلال الإستمرار في تدريب الأفراد وتلقينهم مختلف المهارات والمعارف اللازمة لذلك، حيث يظهر هنا التدريب أكثر إلزامية بخصوص تكييف قدرات ومهارات الأفراد مع هذه التغيرات، لأن العصر الحالي أصبح يتسم بالسرعة في التغير والتطور.

أثر التدريب على الميزة التنافسية:

يرى التحليل الكلاسيكي أن أداء المنظمة مرتبط بمحيطها الخارجي ومواردها وبالتالي المنظمات الموجودة في نفس القطاع الصناعي غير مختلفة في مواردها على إعتبار أن هذه الأخيرة قابلة للبيع والشراء في الأسواق¹. في العصر الحالي تبنى الميزة التنافسية على فعالية أداء المورد البشري. فما يفسر الإختلاف بين منظمات القطاع الواحد والتي تواجه نفس التهديدات وتحظى بنفس الفرص هو فعالية أداء الموارد البشرية ومهاراتها في إستغلال الفرص ومواجهة التهديدات البيئية، فيمكن القول أن المنظمة التي تملك مهارات وكفاءات بشرية متفوقة ومتميزة هي التي تستطيع التفوق والتميز في خدمة الزبائن.

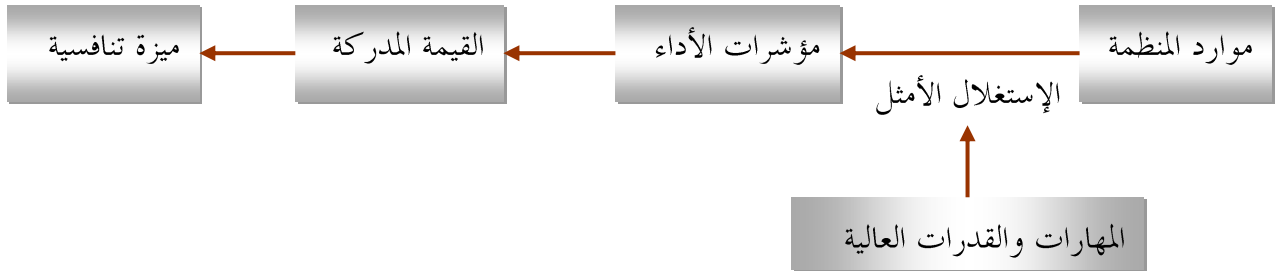
الشكل رقم (4-10): العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق.

من خلال الشكل نلاحظ إستغلال موارد المنظمة بأفضل طريقة هو الذي يعطي لها ميزة تنافسية، أي إستغلال الموارد إستغلالاً أمثلاً يحسن مؤشرات الأداء كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة هذا ما يحسن صورة المنظمة ويقوي الولاء مؤديا ذلك إلى تشكيل ميزة تنافسية. ومن هنا يقع على عاتق المنظمة إيجاد الطرق المثلى لإستغلال مواردها المتاحة بطريقة متميزة وإلا لا تحصل لها ميزة تنافسية لأن الموارد متاحة أمام جميع المنظمات بدرجات متساوية وخاصة في ظل العولمة وإقتصاد المعرفة. ولكي يتحقق للمنظمة الإستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود موارد بشرية ذات كفاءات عالية بحكم أن المورد البشري هو المورد الوحيد القادر على خلق القيمة من خلال الأداء المتميز والمتولد عن المهارات والقدرات العالية.

الشكل رقم (4-11): دور المهارات والقدرات في خلق الميزة التنافسية



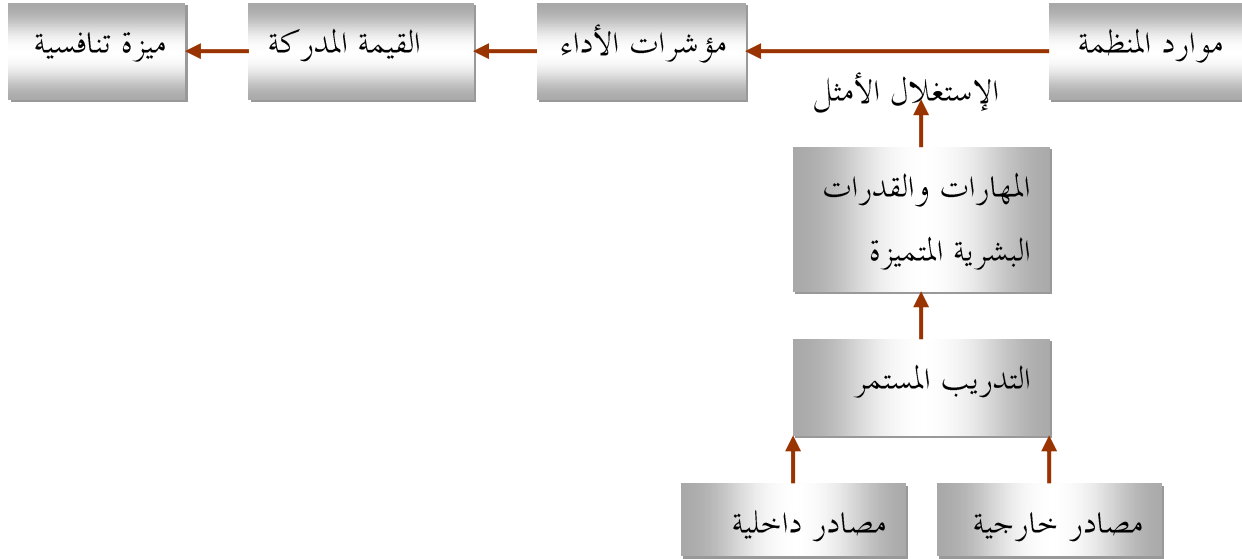
¹ - أ: موساوي زهية، خالد خديجة- نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات- المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز ورقلة- مرجع سبق ذكره- ص169.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

فمن أجل إستغلال الموارد المتاحة وتوظيفها بشكل متميز في تحقيق الأهداف وإرضاء العملاء يتطلب توفر مهارات وقدرات بشرية عالية الأداء، التي تحسن التعامل مع مختلف الأوضاع وأداء المهمات بفعالية، فالموارد لا يمكن أن تنشئ أو تعطي قيمة ونتائج متميزة إن لم تتدخل قدرات وكفاءات بشرية عالية تحسن التصرف حيالها، ولهذا يتعين على المنظمة توفير والحصول على تلك الموارد والكفاءات المتميزة والتي تتصف بالندرة في عصر المعرفة حيث تتصارع المنظمات على إستقطاب والحصول على تلك الكفاءات ذات القدرات الذهنية والفكرية العالية، وهنا تجتهد المنظمة أمامها طريقتين في توفير تلك القدرات وهي أساليب داخلية وأساليب خارجية فأما الخارجية فتتجهم بالبحث وتوفير تلك الكفاءات من خارج المنظمة أي من أسواق العمل سواء كانت محلية أو عالمية، وإستقطابها وتوفير لها ظروف وشروط العمل المناسبة أما الداخلية فتقتضي منها العمل على تنمية وتطوير رصيدها من الكفاءات والمهارات أي السعي إلى إنتاج الكفاءات البشرية من خلال الإستثمار في تنمية الموارد البشرية.

الشكل رقم (4-12): دور التدريب في إنشاء الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

من خلال الشكل نلاحظ أن التدريب يلعب دور كبير في بناء وتشكيل المهارات والقدرات المتميزة للأفراد والتي ينبغي أن تكون مصدر ودعامة الميزة التنافسية المستمرة وتظهر أهمية التدريب هنا سواء لجأت المنظمة إلى المصادر الخارجية أو الداخلية فالمصادر الداخلية تتطلب التدريب من أجل رفع قدراتها ومهاراتها، والإستمرار في ذلك من أجل تكيفها مع التغيرات والتطورات التقنية والتكنولوجية الحاصلة في ميدان العمل، وهذا كذلك تحتاج إليه المصادر الخارجية التي تتطلب التكيف مع محيط العمل الجديد والتأقلم معه، والإستمرار في تنميتها بالشكل الذي يجعلها الأكثر قدرة على إنجاز المهام والأكثر قدرة على التكيف مع بيئة العمل ومتطلباته.

هكذا يظهر دور التدريب في خلق الميزة التنافسية والحفاظة عليها إذ هو لا يؤثر مباشرة على الميزة التنافسية ولكن يساهم في خلق وبناء القدرات والمهارات بالشكل الذي يجعلها أكثر قدرة على تنفيذ المهام والأعمال بشكل متميز ومتفوق، الأمر الذي يحسن من مؤشرات الأداء مؤديا ذلك إلى إنشاء قيمة لدى العميل الذي يدرك بدوره ذلك،

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

حيث يساهم التدريب في القضاء على مشاكل خدمة العميل¹، ويجسنها عن طريق تزويد الأفراد بمختلف المعارف والخبرات الخاصة بذلك، مما يرفع ولاءه للمنظمة ويدعم ميزتها التنافسية ويحافظ عليها، كما يؤدي التدريب إلى حسن إستغلال الموارد والإمكانيات والطاقات المتاحة للمنظمة²، الأمر الذي يجعله أداة فعالة لتدعيم الميزة التنافسية.

¹ - د: جمال الدين محمد مرسى- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)- مرجع سبق ذكره- ص 335.
² - د: فلاح سعيد جبير- انعكاسات العولمة وتحرير التجارة على الصناعات العربية- منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية- بحوث ودراسات- القاهرة- 2001- ص47.

المبحث الثاني: التدريب المناسب لتنمية والمحافظة على الميزة التنافسية.

في إقتصاد المعرفة المهارات الفردية والإبداع والإبتكار ليست فقط عوامل للإنتاج، إنما هي أيضاً مصادر للثروة ودوافع للنمو الإقتصادي. وفي التنافس العالمي على المعرفة والمواهب تصبح تنمية الموارد البشرية إستراتيجية شديدة الأهمية بالنسبة إلى الأمم والمنظمات لكي تكسب الميزة التنافسية¹. ولكون أن التدريب يعتبر أحد أهم أساليب تنمية الموارد البشرية فأهميته في خلق الميزة التنافسية كبيرة ودوره أساسي تدعمه متطلبات إقتصاد المعرفة وشروط البقاء والتنافس، ولهذا تهتم المنظمات بالبحث عن صيغ وأوصاف لنماذج تدريب تمكنها من تدعيم الميزة التنافسية والحفاظ عليها وذلك من خلال رفع القدرات والمهارات لدى الأفراد التي تشكل لها في الأخير قدرات تنافسية تدعم مركزها التنافسي وتحقق لها التفوق والريادة، ولهذا أصبح هدف التدريب مركزا على تدعيم الأداء وتحسينه، فتحقيق هذا الغرض يعمل على خلق ميزة تنافسية ويحافظ عليها، ولهذا الأمر ظهر ما يسمى بالتدريب الموجه بالأداء، الذي يعد ويصمم وفق إحتياجات الأداء، فحتى يتسنى للمنظمة تكوين ميزة تنافسية لا بد من أن تمتلك قدرات تنافسية وتستغلها بكفاءة وفعالية بما يجعلها متميزة في أحد الجوانب أو مجالات التنافس، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تحسين الأداء ورفع فعاليته، ومن أجل ذلك لا بد من إيجاد قدرات ومهارات ذات كفاءة وفعالية في إنجاز المهام والأعمال لأجل ذلك يتطلب الأمر القيام بتدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم وقدراتهم حسب متطلبات الأداء، فتحقيق الميزة التنافسية له علاقة مباشرة بفاعلية الأداء وحسن إستغلال الموارد، كما أن الحفاظ على الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة الذي يمتاز بسرعة التغير والتطور في الأفكار والتقنيات والتكنولوجيات، مما يؤدي إلى سرعة تقادمها وإندثارها، هذا ما يجعل من الصعب الحفاظ على الميزة التنافسية من خلال قدرات ومهارات بشرية تعتمد على معارف وخبرات غير متجددة وغير مواكبة للتطورات والتغيرات التكنولوجية والعلمية والعملية، مما يستدعي الأمر تصميم برامج تدريب وفق التطورات والتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، إن هذه التغيرات جعلت من التدريب يأخذ خصائص ومميزات لأجل خلق الميزة التنافسية وتنميتها في ظل إقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: خصائص التدريب المناسب للتنمية والمحافظة على الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة

يلعب التدريب دورا كبيرا في عملية تنمية قدرات ومهارات الأفراد وإكسابهم المعارف والخبرات اللازمة لتمكينهم من مزاولة عملهم وأداء مهامهم بفعالية، حيث تركز منظمات الأعمال كثيرا على تحقيق أهدافها وغاياتها بفعالية وكفاءة، إذ يكون أساس ذلك هو الأداء البشري الذي تحكم فعاليته درجة ومستوى القدرات التي يتمتع بها الأفراد، والتي بدورها يمكن التأثير فيها من خلال التدريب الذي يزود الأفراد بالمعارف والخبرات اللازمة لذلك، حيث تنتقل تلك المعارف والخبرات إلى المنظمة من خلال التفاعل بين مدركات ومعارف الفرد التي يريد طرحها على المنظمة وبين النظم والقواعد والأساليب المقررة للسلوك التي تحددها المنظمة وتريد فرضها على الفرد²، هذا ما يخلق للمنظمة قدرات تنافسية عالية يؤدي إستغلالها وإستثمارها إلى توليد ميزات تنافسية، وما ينبغي على منظمات الأعمال في ظل إقتصاد المعرفة، أين تكون سرعة التغيرات والتطورات كبيرة جدا مما يصعب في عملية الحفاظ على الميزة التنافسية إلا

¹ - مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية- عنوان المقال: تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة- الموقع: www.ecssr.ac.ae- تاريخ الإطلاع: 2006/02/18.

² - أد: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 60.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

من خلال التطوير والتجديد المستمر والذي يكون الإبتكار والإبداع أساسها، ولذلك يجب أن تتصف الموارد البشرية بالقدرة على إستغلال الفرص، التنمية الذاتية، والقدرة على التجديد والإبتكار، بعد النظر، السخاء الفكري والقدرة على الفهم، القدرات والمهارات الفكرية العالية. كما يتطلب من هذه الموارد المعرفة بجميع أنشطة المنظمة ومجالاتها، من المعرفة بمنتجاتها وخدماتها وإستراتيجياتها والمعرفة بعملائها وبالخصائص التكنولوجية لمنتجاتها والعمليات الفنية المتعلقة بها¹.

وحتى يكون التدريب مدعم للميزة التنافسية ويساهم في تنميتها والحفاظ عليها وإنشائها، لابد أن يعمل على خلق وتنمية القدرات والمهارات المتميزة في الأداء وإنجاز المهام.

فلكي يكون للتدريب أثر على الميزة التنافسية فلا بد أن يركز على تنمية القدرات والمهارات في المجالات التي تتميز فيها المنظمة عن باقي منافسيها، حيث يعمل على تنمية القدرات والمهارات بالمعارف والخبرات المتخصصة في تدعيم تلك المجالات التي تتميز فيها المنظمة، كما يجب تمكين الأفراد من الإبداع والإبتكار في هذا المجال حتى يمكنهم إثراء تلك المزايا بالأفكار الجديدة، لأن سرعة التغير والتطور كبيرة جداً ولا يمكن الحفاظ على الميزة التنافسية، إلا من خلال المبادرة إلى التجديد والتطوير. إذن يجب أن يركز التدريب من أجل تدعيم الميزة التنافسية على تنمية القدرات والمهارات للأفراد حسب النقاط التالية:

- تدعيم القدرة على الإبداع والإبتكار: يمثل الإبتكار والإبداع أحد الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، إذ أن الزمان في تصاعد الحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو وإتساع، فلا يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المنظمات - على إختلاف أنماطها وأنواعها - بالطرق الروتينية التقليدية لأن الإستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل². فيعتبر الإبداع والإبتكار أساس تكوين الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل إقتصاد المعرفة، فإذا كان التدريب مدعم للميزة التنافسية فلا بد من أن ينمي القدرة على الإبتكار والإبداع لدى الأفراد، من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات العلمية والعملية التي تساعدهم على تكوين قاعدة فكرية علمية توفر لهم المعارف اللازمة لإيجاد الأفكار وتدعيم الأعمال الفكرية والمهارات الإبتكارية. كما تشجع الأفراد على الإبتكار والإبداع من خلال إقناعهم بضرورة وأهمية ذلك بالنسبة للفرد وللمنظمة.

- تدعيم وتشجيع التعلم: تتميز الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة بالإعتماد على المعرفة والإبتكار، ويلعب التعلم أهمية كبيرة في تحقيق ذلك، حيث يمكن الفرد من الإستفادة من مختلف المواقف والأحداث التي يصادفها في حياته العملية، مما يرفع من قدراته ومهاراته في إنجاز مهامه، فلا بد أن يعمل التدريب على رفع قدرات ومهارات الأفراد في التعلم والإستفادة من مختلف المواقف التي تواجههم، وهذا كشرط لتدعيم الميزة التنافسية والحفاظ عليها. حيث يساهم التدريب في تخفيض وقت التعلم للوصول إلى الأداء المقبول³.

¹ - سلم الياس، وزملاؤه- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة- الملتقى الدولي حول التسير الفعال المسيلة- مرجع سبق ذكره.

² - مركز التميز للمنظمات غير حكومية- وثيقة مهارات تدريبية رقم 58- www.ngoce.org- تاريخ الإطلاع: 2005/11/12.

³ - د: جمال الدين محمد مرسي- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية(المدخل لتحقيق الميزة التنافسية)- مرجع سبق ذكره- ص 334.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

- تنمية روح التنمية الذاتية: كما لا بد أن يتم تشجيع الأفراد على التنمية الذاتية من خلال البحث عن المعارف والأفكار والإستفادة منها.

- تزويد الأفراد بالمعارف والخبرات في مجال الميزة التنافسية: تظهر الميزة التنافسية للمنظمة في إحدى المجالات، إما في مجال التسويق أو المجال المالي وغيرها، فلكي يتم تدعيمها والحفاظة عليها يجب تدريب الأفراد في هذه المجالات بإستمرار.

حتى يمكن تدعيم الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل إقتصاد المعرفة لا بد أن يدعم القدرات والمهارات للأفراد بشكل مستمر متضمنا المعارف والخبرات الجديدة، بشكل يواكب التغيرات والتطورات في أداء المنظمة والحقول العلمية والتكنولوجية المتعلقة بمجال عملهم، كما يجب أن يراعي على مستوى الفرد التطور للمهارات والقدرات له وبأخذ بعين الإعتبار المسار الوظيفي له، ومن هذا يمكن تلخيص أهم خصائص التدريب المدعم للميزة التنافسية في ثلاث نقاط رئيسية تتمثل في كونه تدريب موجه بالأداء ويراعي التطورات العلمية والتكنولوجية في حقول العمل، كما يراعي تطور القدرات والمهارات من جهة والمسار الوظيفي للفرد من جهة أخرى.

أولاً: التدريب الموجه بالأداء: يهدف التدريب بشكل عام إلى رفع كفاءة وفعالية المنظمة وتجويد منتجاتها التي تقدمها للمجتمع وجعل الموظفين أكثر إنتاجية، ويتميز التدريب الموجه بالأداء بالتركيز على الإنتاجية ومعرفة مدى تأثيره على أداء العاملين من خلال تزويدهم بمهارات وقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء، حيث يربط بين التدريب وحاجات الأداء ومتطلبات العمل وطموحات المنظمة.

يقوم التدريب الموجه بالأداء بشكل رئيسي على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والإتجاهات التي تساعد على أداء واجباتهم ومهامهم بكفاءة وفعالية، حيث يهدف إلى تنمية معارف الأفراد وتحديثها وتنمية مهاراتهم وقدراتهم والسلوكيات والإتجاهات الإيجابية لديهم، فالميزة التنافسية لها علاقة مباشرة بفعالية الأداء، فإذا ما كان الأداء فعال ومدعم للمجالات التي تتميز فيها المنظمة عن غيرها أدى ذلك إلى خلق ميزة تنافسية كما أن الإستمرارية في تدعيم الأداء وتحسينه يساهم في المحافظة على الميزة التنافسية وتنميتها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إيجاد قدرات ومهارات بشرية تتميز بفاعلية الأداء وكفاءته، فإذا تم تحديد الإحتياجات من المهارات والقدرات وصياغتها حسب متطلبات الأداء ساهم ذلك في تدعيم الميزة التنافسية، وهنا يلعب التدريب الموجه بالأداء دور تنمية وتطوير القدرات والمهارات حسب متطلبات الأداء.

فلما كانت الميزة التنافسية تتطلب أداء فعال للمنظمة، وهذا الأخير بدوره يحتاج إلى قدرات ومهارات كفأة ومناسبة وملائمة لإحتياجات الأداء، ولذلك تظهر أهمية التدريب الموجه بالأداء وفعالته في خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها. والشكل التالي يوضح العلاقة بين التدريب والأداء:

الشكل رقم (4-13): دور التدريب الموجه بالأداء في تدعيم الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

حيث يعد التدريب ويصمم حسب الإحتياجات أو حسب فجوة الأداء، إذ يتم تحديد حجم ونوعية المعارف والخبرات وتحديد الجداول الزمنية للتدريب حسب نتائج تحليل الأداء من خلال مقارنة الأداء الحالي بالأداء المطلوب أو المرغوب، ومن ثم يتم تحديد مستوى المهارات والقدرات اللازمة لذلك، بما يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء وتحسينه ومن ثم يتم تدعيم الميزة التنافسية وتنميتها.

ثانياً: التدريب حسب التطورات العلمية والتكنولوجية: يتميز العصر الحالي بسرعة التغير والتطور، وخاصة في المجالات العلمية والتكنولوجية، مما يفرض على منظمات الأعمال التجديد والتطوير المستمر في مختلف مجالات العمل والنشاط المتعلق بها، فالعمل يتطور ويتغير نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي ونتيجة لتطور النظام الإداري بالمنظمة ونتيجة لتطور الظروف الاجتماعية والإقتصادية والسياسية في المجتمع ومن ثم فلا بد من تطوير معارف وخبرات الأفراد لتواكب هذه التطورات¹، كما سببت سرعة التغيرات تحدياً قوياً لمنظمات الأعمال يتمثل في سرعة تقادم الأفكار والتكنولوجيات وأساليب النشاط والعمل، مما يحتم عليها التجديد المستمر والمتواصل، فمشكلة تقادم المهارات والمعرفة أصبحت من بين أكبر المشاكل التي تواجه الأفراد والمنظمات، وكلما زاد معدل التغير التكنولوجي كلما تفاقمت حدة هذه المشكلة²، هذا الأمر يجعل من الصعب الحفاظ على تميز وتفوق المنظمة إن لم يتم هناك إبداع وتجديد مستمر لكفاءاتها وقدراتها التنافسية، فإذا كانت تريد الحفاظ على ميزتها التنافسية وتنميتها لا بد من تجديد القدرات التنافسية التي تبني عليها تلك الميزة التنافسية، ولكون أن القدرات والموارد البشرية هي أساس ذلك فإنه يتطلب الأمر تنميتها وتكييفها حسب التطورات التكنولوجية والعلمية المتعلقة بحقول عمل الأفراد، فالتغير التكنولوجي يشمل ثلاث عوامل وهي طرق وأساليب العمل ومعرفة العمل والجوانب الاجتماعية والنفسية والثقافية، هذه العوامل تتطلب التكيف وتطوير القدرات والمهارات الفردية بحسب تغيرها وتجددها وهذا ما يتم من خلال التدريب أو التنمية الذاتية³، حيث يتم تزويد الأفراد بالمعارف والخبرات العلمية والعملية المبتكرة والتي يمكن أن تساعد على أداء مهامهم، فكما تؤدي التكنولوجيا إلى تحسين عملية التدريب وتطويرها من خلال الاستفادة من الأجهزة والأدوات والأساليب التي تنتج عن التطور التكنولوجي إلا أن هذا الأخير يزيد من الحاجة إلى التدري ب⁴، حيث يتم تصميم برامج التدريب بشكل يواكب التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية من حيث نوع المعارف والأفكار والوقت، ويلخص الشكل التالي أهمية العلاقة بين التدريب والتطورات التكنولوجية والميزة التنافسية.

الشكل رقم (4-14): العلاقة بين التطورات التكنولوجية والتدريب والميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

¹ - د: إبراهيم عبد الهادي المليحي- استراتيجيات وعمليات الإدارة- مرجع سبق ذكره- ص 298.

² - د: راوية حسن- مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية- مرجع سبق ذكره- ص 217.

³ - د: ناصر دادي عدون- اقتصاد المؤسسة- دار المحمدية العامة الجزائر- الطبعة الثانية 1998- ص 132.

⁴ - د: محمد العيد الأشقر- التدريب والتكنولوجيا- مجلة الصلب العربي- دمشق العدد 228- 1994- ص 4.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

تولد التطورات العلمية والتكنولوجية أفكار ومعارف جديدة، نتيجة الجهود الفكرية والإبداعية، حيث أن تلك الأفكار والمعارف والتقنيات تؤدي إلى تقادم الأفكار القديمة وتصبح بذلك فعاليتها محدودة، مما يتطلب متابعة تلك الأفكار والتقنيات الجديدة وتزويدها للأفراد، من أجل استثمارها في جهود الابتكار والإبداع وتحسين الأداء، حيث يتم من خلال عملية التدريب التي تصمم حسب تلك التطورات إلى تلقين وتزويد الأفراد بتلك المعارف والتقنيات الجديدة التي تساعدهم على تحسين أدائهم مما يؤدي إلى رفع قدراتهم الذهنية والعلمية بشكل يؤدي إلى زيادة قدرتهم على الابتكار والإبداع، مما يساهم في تدعيم الميزة التنافسية وتنميتها والحفاظ عليها.

ثالثاً: التدريب حسب تطور القدرات والمسار الوظيفي للفرد: إن مزاوله الفرد لعمله لمدة معينة يساعده على إكتساب خبرات ومعارف جديدة تنمي أداءه وترفع قدراته ومهاراته في أداء المهام بذلك فإن قدرات ومهارات الأفراد تتطور وتزيد بحسب المدة التي يقضيها في مزاوله أو أداء العمل، كما أن عملية نقل أو شغل الفرد لعدد من الوظائف يكسبه مهارات جديدة ويوسع من قدرته على فهم علاقات وتقنيات عمله، فإذا كانت قدرات ومهارات الفرد تستطيع تدعيم الميزة التنافسية عند حد معين وفي وقت ما فإن المحافظة على الميزة التنافسية وتنميتها تتطلب رفع مستوى تلك القدرات والمهارات إلى حد أعلى، فيمر الأفراد بمراحل في مساراتهم المهنية وتكون كل مرحلة من هذه المراحل مميزة عن المراحل الأخرى من حيث المهام والحاجات مما يستلزم كل مرحلة لها تدريب خاص¹، فحتى يكون التدريب ملائماً يجب أن يراعي المستويات الوظيفية للأفراد²، فمن أجل هذا يتطلب تصميم برامج تدريب تراعي التطور في القدرات والمهارات للأفراد من حيث التوقيت والنوع والكمية. حيث تتناسب مواد التدريب مع مستوى قدرات ومهارات المتدربين العلمية والفنية والعملية³، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة.

الشكل رقم (4-15): التدريب حسب مستوى القدرات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

يتم تصميم برامج التدريب مع أخذ بعين الإعتبار تطور مستوى قدرات ومهارات الأفراد، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته⁴، الأمر الذي يوجب ضرورة ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للفرد⁵، فلذلك يجب تجديد برامج ومحتويات التدريب مع الأخذ بعين الإعتبار التطور والتغير في تلك الخصائص، لأن بقاء القدرات والمهارات عند مستوى معين لا يمكنه تدعيم وتنمية الميزة التنافسية إلا من خلال تطويرها وتنميتها باستمرار حتى يمكن الأفراد الإبداع والابتكار ومن ثم تنمية الميزة التنافسية والحفاظ عليها، حيث يصمم التدريب من أجل رفع القدرات والمهارات إلى مستوى معين، ومن ثم يمكن لهذه الأخيرة تنمية الميزة التنافسية

¹ - د: راوية حسن- مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية- مرجع سبق ذكره- ص 307.

² - د: جواهر بنت أحمد قناديلي- التدريب والتعليم عن بعد باستخدام الإدارة الإلكترونية- الملتقى الإداري الثاني (الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة)- الرياض 8/7 مارس 2004- ص 2.

³ - د: إبراهيم عبد الهادي المليحي- استراتيجيات وعمليات الإدارة- مرجع سبق ذكره- ص 300.

⁴ - د: علي السلمي- إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية- مرجع سبق ذكره- ص 357.

⁵ - د: زهير الكايد- استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية بالجهاز الحكومي بالمملكة الاردنية الهاشمية- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- ندوات ومؤتمرات- العدد6- 1997- ص 137.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

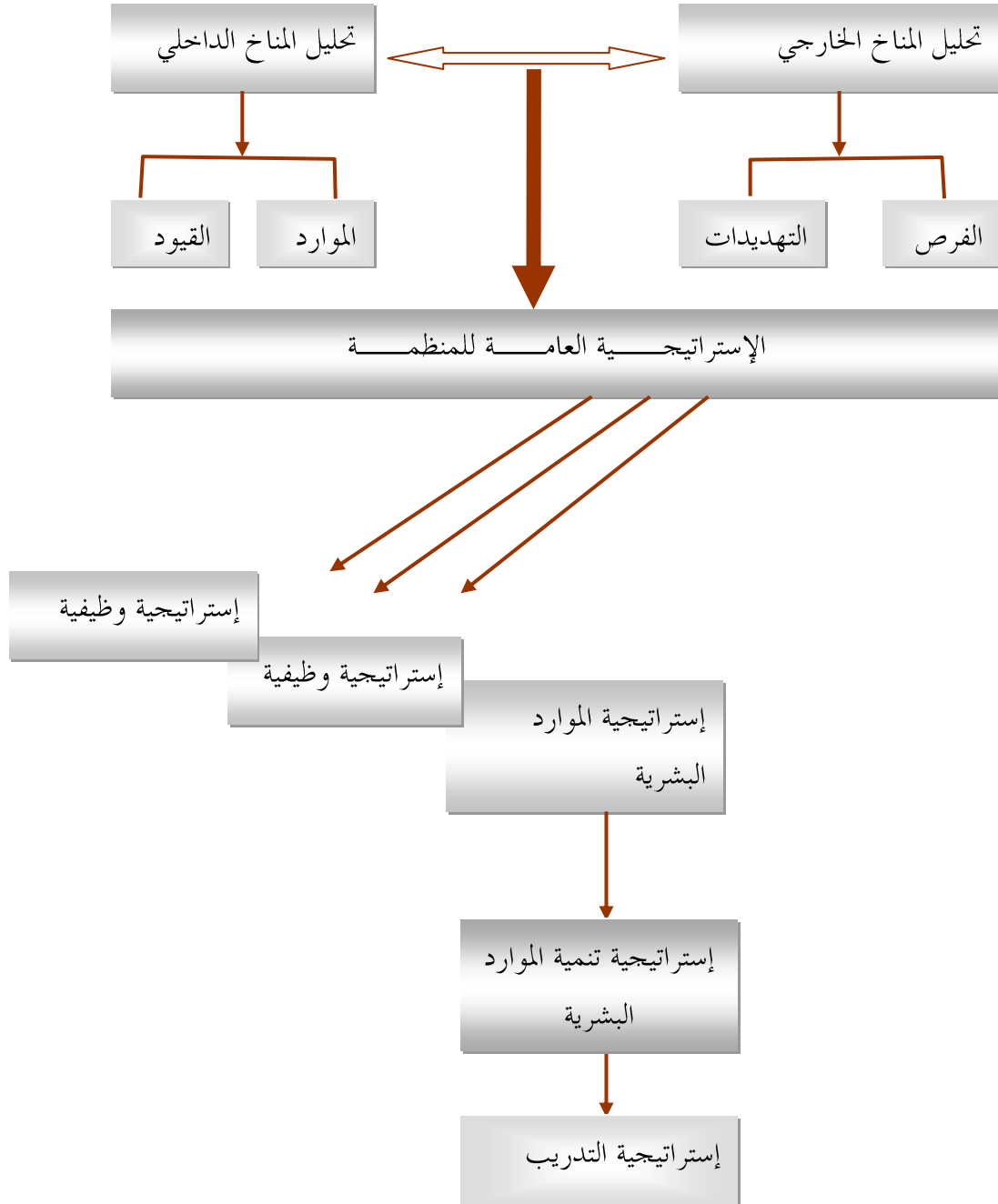
من خلال الأداء الفعال والكفاء، فزيادة مستوى القدرات والمهارات لدى الأفراد وخاصة منها الذهنية يجعل الأفراد يتكرونها ويبدعون في عملهم، ومن ثم يمكن تدعيم الميزة التنافسية وتنميتها.

المطلب الثاني: متطلبات التدريب المدعم للميزة التنافسية.

تفرض المعطيات البيئية والتطورات العلمية والإتجاهات الإقتصادية المعاصرة على منظمات الأعمال ضرورة التغيير والتطوير المستمر من أجل البقاء والإستمرار، كما تفرض المنافسة في ظل هذه التغيرات والملامح الإقتصادية المبنية على المعرفة والعولمة على هذه المنظمات ضرورة الحصول وإمتلاك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها إمتلاك حصص سوقية والرسوخ في أذهان العملاء، وتحقيقاً لذلك تركز المنظمات على المورد البشري وتوليه إهتماماً كبيراً، وتسعى إلى تنميته وتطويره بمختلف الوسائل بإعتباره العنصر الأساسي في خلق القيمة لدى المنظمة ومن ثم إيجاد ميزة تنافسية والحفاظة عليها، ويعتبر التدريب أحد أهم الوسائل في تحقيق ذلك لكونه يساهم في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الإستقرار في العمل، كما يؤدي إلى رفع القدرات والمهارات لدى الأفراد ومن ثم تحسين الأداء ورفع جودته¹. إن المعرفة والخبرات التي تحظى بها الموارد البشرية في المنظمة هي التي تحدد نموها وتوسعها في السوق وقدرتها على التنافس في الإقتصاد العالمي وليس رأس مالها المادي. لذا فلن تعزيز الإبتكار والإنتاجية والقدرة التنافسية للأفراد هي الأساس الذي تركز عليه سياسات التعلم والتدريب²، وحتى يكون التدريب فعال ومدعم للميزة التنافسية فلا بد من ربطه بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تكون هي بدورها مرتبطة بالإستراتيجية العامة للمنظمة، وهكذا تضمن المنظمة أن التدريب يصب في تحقيق الأهداف العامة لها وبالتالي المساهمة في رفع فعالية الأداء، كما أن إستراتيجية المنظمة تكون بدورها مصاغة حسب التغيرات والعوامل الداخلية والخارجية، ومن ثم يجب صياغة إستراتيجية للتدريب تأخذ بعين الإعتبار التطورات والتغيرات في إستراتيجية المنظمة والمحيط الخارجي والداخلي وإستراتيجية الموارد البشرية، ويظهر الشكل التالي الترابط الحاصل بين إستراتيجية التدريب وإستراتيجية المنظمة التي ترتبط بدورها بالمناخ الخارجي والداخلي للمنظمة.

¹ - د: جمال الدين محمد المرسي- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)- مرجع سبق ذكره- ص 325.
² - التدريب للعمل في مجتمع المعلومات- مقال: www.knowledgearabia.com - تاريخ الإطلاع: 2006/06/10.

الشكل رقم (4-16): علاقة إستراتيجية التدريب مع باقي إستراتيجيات المنظمة



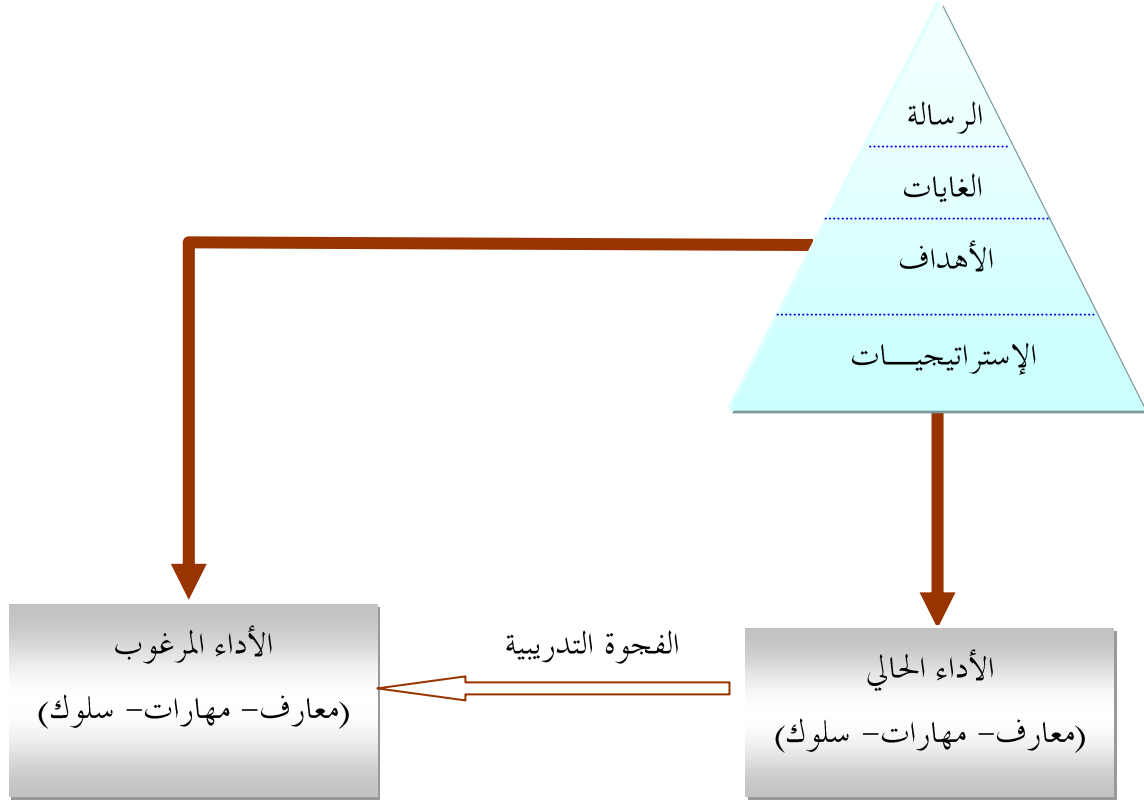
المصدر: أ، د: علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - مرجع سبق ذكره - ص 237.

من خلال الشكل نلاحظ الارتباط بين إستراتيجية التدريب وباقي الإستراتيجيات حيث تظهر إستراتيجية التدريب كنظام فرعي من نظام فرعي آخر وهو إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي بدورها تكون عبارة عن نظام فرعي من نظام فرعي أكبر وهي إستراتيجية الموارد البشرية التي تصاغ وتعد على أساس الإستراتيجية العامة للمنظمة، فعملية التدريب كعملية إدارية تدرج ضمن عمليات تنمية الموارد البشرية فإنها تسعى إلى تحقيق أهداف هذه الوظيفة وذلك من خلال التركيز على تنمية القدرات والمهارات للأفراد ورفع فعاليتها في الأداء مما يساهم في تحقيق أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تهدف عموماً إلى زيادة فعالية المورد البشري والمحافظة عليه من خلال تحريك

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية من النواحي العلمية والعملية والفنية والسلوكية¹، كما أن أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تشتق من أهداف إدارة الموارد البشرية، التي بدورها تصب في تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة، التي تصاغ وتعد على ضوء نتائج تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، وهكذا نلاحظ أن هناك علاقة بين التدريب كنظام مفتوح وباقي المتغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية، وتتجه المنظمات المعاصرة إلى ربط التدريب بالغايات والأهداف الإستراتيجية²، حيث تعمل الإستراتيجية على توجيه الأداء وإعطاء له صورة أخرى يتم من خلالها تحديد نوع الأداء المطلوب، وكل نوع من الأداء يتطلب مستوى معين من القدرات والمهارات وتظهر أهمية التدريب هنا في رفع مستوى القدرات والمهارات لتكييفها وتأهيلها لممارسة الأداء الجديد ويوضح الشكل التالي كيف يساهم التدريب في سد فجوة المهارات من خلال تكييف هذه القدرات والمهارات مع متطلبات الأداء.

الشكل رقم (4-17): التدريب وإستراتيجية المنظمة



المصدر: د: جمال الدين محمد المرسي - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مرجع سبق ذكره - ص 337.

إن عملية إعداد وصياغة إستراتيجية للمنظمة مبنية على حسب التغيرات والعوامل الداخلية والخارجية كخطة لتحقيق الأهداف المشتقة من غايات المنظمة، تعطي تصور جديد لحالة المنظمة وتختلف في ذلك متطلبات ومستويات الأداء، مما يتطلب إعادة النظر في قدرات ومهارات الأفراد المطلوب منهم ممارسة الأداء في ظل هذه الإستراتيجية، حيث يلزم إعادة تدريب وتنمية هؤلاء الأفراد بشكل يتوافق مع متطلبات الأداء.

¹ - د: أحمد منصور - قراءات في تنمية الموارد البشرية - مرجع سبق ذكره - ص 195.
² - د: جمال الدين محمد المرسي - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مرجع سبق ذكره - ص 338.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

إن تحديد إستراتيجية للتدريب وربطها بالإستراتيجية العامة للمنظمة، يجعله نشاط هام وأساسي وفعال، يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومن ثم مساعدتها على البقاء والنمو، من خلال إنشاء وتكوين كفاءات بشرية فعالة تكون لها قدرات تنافسية عالية ويساهم في تحويلها إلى مزايا تنافسية من خلال تحرير الطاقات البشرية الكامنة ورفع قدرتها في دعم مجالات التميز لدى المنظمة، وكل هذه الأهداف والمزايا للتدريب يجب أن تكون مسطرة ومخططة في شكل إستراتيجية واضحة مرتبطة بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة ككل. من خلال ما سبق وحتى يكون التدريب مدعم للميزة التنافسية ومحافظ عليها يجب أن يكون له إستراتيجية مرتبطة بإستراتيجية المنظمة، كما يجب أن يكون موجه بالأداء، وموجه لتحسين خدمة العميل لأن الميزة التنافسية تبنى على هذا الأساس، وأهم عامل في الميزة التنافسية والمدعم الأساسي لها هي الجودة ولهذا حتى يكون التدريب مدعم للميزة التنافسية فيجب أن يحدد وفق مفهوم الجودة الشاملة حيث تعد هذه الأخيرة مدخلا لتحقيق التميز وبناء القدرات التنافسية للمنظمة¹، ولهذا يكون من المهم جدا إعداد التدريب ليدعم هذا الإتجاه حتى يتسنى له تدعيم الميزة التنافسية، وأخيرا يجب أن يكون التدريب مدعم للإبتكار والإبداع من خلال رفع قدرات ومهارات الأفراد الذهنية والفكرية وبالتالي تمكينهم من ذلك، لأن القدرة على الإبتكار والإبداع تعد من أهم القدرات اللازمة لإكتساب مزايا تنافسية². بناء على ما سبق ذكره يمكن تحديد أهم الشروط والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في التدريب حتى يكون مدعم للميزة التنافسية وهذا كما يلي:

1- من أجل أن يكون التدريب مدعم للميزة التنافسية فلا بد من أن يكون موجه بالأداء، وذلك أنه نظام يتماشى مع المتطلبات المستقبلية حيث يرتبط بحاجات الأداء ومتطلبات العمل وطموحات المنظمة³، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز الروح المعنوية للأفراد نتيجة إلمامهم بمعايير الأداء الجيد، بما ينعكس على رفع كفاءة الأفراد والمنظمة⁴، مؤديا ذلك إلى تكوين قدرات تنافسية وإستغلالها بشكل يدعم الميزة التنافسية وينميها. ومن هذا فإن التدريب الموجه بالأداء يساهم بشكل كبير في تدعيم الميزة التنافسية والمحافظة عليها، من خلال المساهمة في تغطية حاجيات الأداء من المهارات والقدرات البشرية ورفع فعاليته، حيث أنه يتم تصميم وصياغة هذا الأخير حسب متطلبات الأداء الذي تؤدي فعاليته وكفاءته إلى توليد ميزة تنافسية للمنظمة، وحتى يتسنى للمنظمة تحقيق التدريب الموجه بالأداء فلا بد من توفير المتطلبات التالية:⁵

- ☞ لا بد من تصنيف وتعريف وتحليل مسؤوليات وواجبات ومهام وأداء لكل وظيفة قائمة بالمنظمة.
- ☞ تقويم الأداء الوظيفي المنفذ فعلا وخاصة للإدارات والوظائف التي نرى أنها من الممكن أن تكون بحاجة للتدريب.

¹ - د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 243.
² - أ.د: محسن احمد الخضير- صناعة المزايا التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص 157.
³ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية- التدريب الإداري الموجه بالأداء- مرجع سبق ذكره- ص 15.
⁴ - المرجع السابق- ص 19.
⁵ - أ: مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان- الإتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري (التدريب الموجه بالأداء)- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية- جامعة ورقلة 2004- مرجع سبق ذكره- ص 194

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

الإستعانة بإختصاصيين ومستشارين في التدريب لدراسة وتقييم الأداء الوظيفي بهدف الوصول إلى الإحتياجات التدريبية، وذلك من خلال المقارنة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، ومن ثم إيجاد الفرق بين المهارات والقدرات اللازمة للأداء المرغوب والقدرات الحالية، ومن ثم صياغة وتحديد الإحتياجات التدريبية. الرجوع إلى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومشرفيها والمنفذين ومشاركتهم في تصميم وإعداد البرامج التدريبية حتى تتمكن من إعداد المعايير والمقاييس الموضوعية لقياس الأداء من أجل تقويم فعالية التدريب ومعرفة آثاره على المنظمة.

يجب أن تصاغ البرامج التدريبية وكذا معايير تقييم التدريب وفق تطور وتغير إحتياجات الأداء.

2- توفير إستراتيجية للتدريب مرتبطة بإستراتيجية المنظمة: فمن أجل الحفاظ على الميزة التنافسية وتدعيمها يجب أن تجد المنظمة إستراتيجية تحرص على تحقيق ذلك، تحدد من خلالها تحرك جميع وظائفها وأنشطتها، والتي يجب أن تكون لها إستراتيجيات هي الأخرى مشتقة من الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تعمل الإستراتيجية على توجيه الجهود وتوحيدها مما يؤدي إلى تضافرها وتآزرها مشكلة بذلك قوة تنافسية للمنظمة تمكنها من خلق ميزة تنافسية وتدعيمها، ولهذا تعد عملية إعداد إستراتيجية للتدريب أمر مهم جدا من أجل توجيه هذا النشاط الإداري نحو تحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل وتدعيم الأداء على المدى البعيد ومن ثم تكوين قدرات تنافسية وإستغلالها من خلال العمل على تشكيل وتكوين قدرات ومهارات بشرية ذات كفاءات عالية، فصيافة إستراتيجية للتدريب أمر ضروري حتى يصبح مصدرا للميزة التنافسية ومثل هذه الممارسة يطلق عليها التدريب المؤثر أو ذو الفعالية المرتفعة ويتم ربطها بالأهداف والغايات الإستراتيجية حيث يعمل على تشجيع التعلم المستمر والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية¹، ومن أجل إيجاد إستراتيجية لتدريب ذو فعالية مرتفعة يجب مراعاة ما يلي:

يجب ربط إستراتيجية التدريب بإستراتيجية المنظمة: فحتى يكون التدريب فعال ومدعم للميزة التنافسية فلا بد أن يساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة ويتم ذلك من خلال ربط إستراتيجيته بإستراتيجية المنظمة².

يجب أن تستند إستراتيجيته إلى نموذج إرشادي مصمم لضمان جودة التدريب والرقابة على تكلفته ومقارنته بأداء المنظمات الأخرى الرائدة في نفس المجال³.

يجب تحديد الأهداف لإستراتيجية التدريب وتكون مشتقة من الأهداف العامة للمنظمة.

يجب دعم إستراتيجية التدريب من خلال مجموعة نظم تنمية الموارد البشرية الأخرى كالرواتب والحوافز⁴.

يجب أن يتكامل التدريب مع مخططات الحركة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية من حيث أهداف ومحتوى التدريب وتوقيته⁵.

¹ - د: جمال الدين محمد مرسي- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- مرجع سبق ذكره- ص 338.

² - المرجع السابق- ص 338.

³ - المرجع السابق- ص 338.

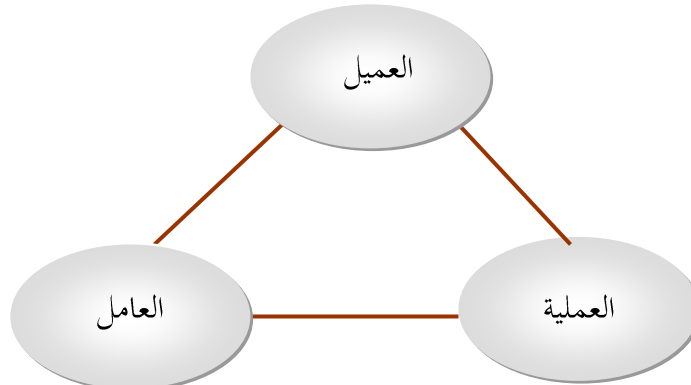
⁴ - أ،د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 240.

⁵ - المرجع السابق- ص 240.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

3- بالإضافة إلى ما سبق يجب أن يكون التدريب موجه لتحسين خدمة العميل: إن السبب والعامل المباشر لتحقيق وخلق ميزة تنافسية هو التفوق في خدمة العميل لأن الميزة التنافسية تتحدد من وجهة نظر العميل وحسب درجة إدراكه لمدى تميز وتفوق المنظمة عن غيرها، فحتى تحظى منظمة ما بالفوز بنصيب أعلى من السوق المحلي أو الدولي لمنتج ما، فإن عليها تحديد المستهلك المستهدف وحاجاته والعمل على تلبية هذه الإحتياجات بالشكل الأمثل. في حين أن إغفال إحتياجات ورغبات الزبائن تؤدي إلى إضطرار المنتج إلى الخروج من السوق. وبالتالي السعي إلى كسب ولاء ورضا العميل هو من أسباب النجاح والتفوق في العصر الحالي¹، وهذا ما يتحقق من خلال تحسين الخدمة المقدمة للعميل، مما يؤدي إلى تكوين ميزة تنافسية وتدعيمها، وإرضاء العميل لا بد أن يبدأ بإرضاء العمال الذي يستدعي ضرورة الوقوف عند رغبات الموارد البشرية وإتاحة الفرصة لكل فرد للمساهمة في التجديد والتغيير كما يجب أن يتعلموا أهمية العميل وكيفية خدمته والتعامل معه وبالتالي يحتاج العمال إلى التدريب على العمل والإتصال بالعملاء،² فإذا كان يراد للتدريب أن يدعم الميزة التنافسية ويحافظ عليها يجب أن يساهم في تحسين خدمة العميل وذلك من خلال رفع قدرات ومهارات الأفراد على تحقيق ذلك وزيادة خبرته في التعامل مع العميل وكسب ولاؤه. ولهذا تركز وظيفة التدريب هنا على ثلاثة أصناف من الموظفين وهم: عمال البحث والتطوير الذين يسهرون على إيجاد منتجات وخدمات تلي حاجيات ورغبات المستهلكين بشكل متميز عن باقي المنافسين حيث يجب أن يتم تدعيم قدراتهم ومهاراتهم من خلال عملية التدريب التي تزودهم بالمعارف والخبرات التي تمكنهم من ذلك، والصنف الثاني هو عمال الإنتاج الذين يجب أن يؤدوا عملهم بكفاءة وفعالية وجودة عالية ومن أجل الحصول على رضا العميل من خلال خلو المنتجات من العيوب، فيجب أيضا رفع قدراتهم ومهاراتهم من خلال عملية التدريب، أما الصنف الثالث فهو رجال التسويق الذين لهم إتصال مباشر بالعميل سواء إذا تعلق الأمر بتحديد حاجاته ورغباته أو تقديم وتسليم له الخدمة أو المنتج، أو ما تعلق بتعريفه بالمنظمة ومنتجاتها وذلك من خلال مختلف عناصر المزيج التسويقي، والشكل التالي يوضح العلاقة الموجودة بين العمليات والعميل والعامل:

الشكل رقم (4-18): العلاقة بين العامل والعمليات والعميل



المصدر: أ،د: علي السلمي- إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة- مرجع سبق ذكره- ص174.

¹- فريق التنافسية- أسئلة وأجوبة- وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردن- مقال على الانترنت: www.competitiveness.gov.jo تاريخ الإطلاع: 2006/01/13.

²- لويرد دوبينز- إدارة الجودة- مرجع سبق ذكره- ص133.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

نلاحظ من خلال الشكل أن تحسين العمليات ورفع فعاليتها يؤدي إلى تحسين خدمة العميل مما يؤدي إلى رفع رضاه ومن ثم تدعيم ولائه مؤدياً ذلك إلى تدعيم الميزة التنافسية، في حين أن فعالية تلك العمليات مرهون بوجود قدرات ومهارات بشرية عالية، ويظهر هنا دور التدريب في رفع تلك القدرات والمهارات من أجل رفع فعالية العمليات بما يؤدي إلى تحسين خدمة العميل، ومنه فإن التدريب يلعب دوراً كبيراً في تدعيم قدرات ومهارات الأفراد في تحقيق ذلك وتحسين جودة الأداء التسويقي ومن ثم كسب ولاء المستهلك وتحقيق رضاه، وعليه فإن التدريب يعمل على تدعيم الميزة التنافسية فمن أجل هذا يجب أن يركز على خدمة العميل لتحقيق ميزة تنافسية وتدعيمها. حيث أن تحسين وتطوير خدمة العميل هي السبيل لترقية جودة الإشباع لدى العميل¹، مما يضيف لدى المنظمة عناصر الجذب والإستقطاب ويمكن من صناعة ميزة تنافسية للمنظمة.

4- يجب أن يرتبط التدريب بمفهوم الجودة الشاملة عملية وهدفاً: إن موضوع الجودة الشاملة أصبح يحظى باهتمام الكثير من المنظمات التي تطلع إلى النمو والتوسع في السوق، وقد إهتمت هذه الأخيرة بمفهوم الجودة الشاملة باعتباره مدخلاً لتحقيق التميز وبناء القدرات التنافسية التي تمكن المنظمات من التعامل بإيجابية في الأسواق²، فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل³، فيعد أمر التقرب أكثر من العميل وكسب ولاؤه كمدخل لتحقيق وإملاك ميزة تنافسية يتطلب إخضاع جميع عمليات المنظمة إلى معيار الجودة الشاملة من حيث تحسين جودة هذه العمليات وكذا تحسين جودة مخرجاتها، ويتحقق كل ذلك من خلال المورد البشري وما يتميز به من قدرات ومهارات ذهنية وفكرية والتدريب هو جزء من هذه العملية⁴، الذي يعمل على رفع قدرات الأفراد وتحسين جودة أدائهم، فهو كأحد أهم عمليات تنمية الموارد البشرية إخضاعه لمعيار الجودة الشاملة أمر ضروري لتدعيم الميزة التنافسية والحفاظ عليها، حيث يجب تحسين جودته كعملية ومن جهة أخرى يجب أن يعمل على تدعيم ورفع جودة المنتجات، وذلك من خلال تدريب ورفع قدرات الأفراد على تحسين جودة المنتجات، وحتى يعمل التدريب على تدعيم الميزة التنافسية وفق مفهوم الجودة الشاملة يجب مراعاة الأمور التالية:

☞ يجب تحسين مدخلات نظام التدريب: والتي تتمثل في المعلومات الأساسية التي تشكل المادة الخام في عمليات التدريب وهي المعلومات عن العملاء الذين يمثلون المتدربين ومختلف الأشخاص الذين لهم علاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله ومدخلات تنظيمية، ومدخلات فنية، ومدخلات إنتاجية، ومدخلات ثقافية، ومدخلات إقتصادية⁵، فمن أجل ضمان جودة عملية التدريب وتحسين فعاليتها يجب تحسين جودة المدخلات.

☞ يجب رفع فعالية وجودة العمليات التشغيلية لنظام التدريب: تمثل جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل إستقبال المدخلات والتعامل معها، وتضم العمليات الإدارية والفنية والإقتصادية، حيث تتكامل هذه

¹ - د: محسن أحمد الخضيرى- صناعة المزايا التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص 224.

² - أ،د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 243.

³ - علي السلمي - إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000- مرجع سبق ذكره- ص 21.

⁴ - لويد دوبينز- إدارة الجودة- مرجع سبق ذكره- ص 76.

⁵ - أ،د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 244،245.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

المجموعات لتحقيق الخدمات التدريبية بالمستويات التي تحقق رضا العميل¹، فحتى يكون التدريب مدعم للميزة التنافسية وفق مفهوم الجودة الشاملة يجب أن تكون عملياته فعالة وتوفي بالإحتياجات التدريبية من جهة، وتركز على رفع جودة الأداء للأفراد من جهة أخرى وذلك من خلال رفع قدرات ومهارات الأفراد على أداء المهام والأعمال بفاعلية وفق معايير الجودة الشاملة.

تحسين مخرجات النظام: إن الهدف الأساسي من القيام بعملية التدريب هو رفع قدرات ومهارات الأفراد، وبالتالي تحسين نتائج هذا النظام فهي في غاية الأهمية لأجل تدعيم الميزة التنافسية، حيث تتمثل المخرجات في النتائج التي يحصل عليها العملاء في شكل خدمات تدريبية تؤدي إلى رفع القدرات والمهارات مما ينتج عنه تغيرات سلوكية وتحسين مستويات الأداء والقضاء على مشكلاته².

من أجل تدعيم الميزة التنافسية يتطلب الأمر الأخذ بمعيار الجودة الشاملة، حيث يتم النظر إلى التدريب على أنه نظام فرعي من نظام تنمية الموارد البشرية الذي بدوره عبارة عن نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يجب أن يركز على تلبية حاجيات العميل أي تغطية الإحتياجات التدريبية من جهة والعمل على رفع القدرات والمهارات اللازمة لتحسين جودة الأداء وبالتالي تحقيق رضا المستهلك الذي يكون أساس خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

5- يجب أن يتماشى مع التطورات التكنولوجية والعلمية: ويعد هذا أمر ضروري للمحافظة على الميزة التنافسية وتدعيمها في ظل إقتصاد المعرفة، وذلك أن هذا العصر يمتاز بتغيرات وتطورات كبيرة يصعب فيها المحافظة على الميزة التنافسية إلا من خلال تتبع ومواكبة تلك التطورات التكنولوجية والعلمية وتحديث أنشطة ومجالات المنظمة وفقها، وتبعاً لذلك يجب أيضاً تحديث وتكييف قدرات ومهارات الأفراد مع تلك التطورات من خلال تزويدها بالمعارف والخبرات الحديثة وتمكينها من الإسهام في تلك التطورات والتغيرات، وذلك كشرط للحفاظ على الميزة التنافسية وتنميتها، ولهذا يجب أن تأخذ برامج التدريب هذه التطورات والتغيرات. حيث يرى " morone " أن التكنولوجيا هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمنظمة حتى وإن كان القطاع الصناعي في مرحلة التشبع، الأمر الذي يتطلب منها بذل جهود لإكتساب التكنولوجيا، أما " Igor Ansoff " فيرى أن القطاعات الصناعية التي تتميز بالتكنولوجيا العالية تعتمد على توالد المنتجات الجديدة التي تكون قريبة فيما بينها، الأمر الذي لا يسمح بالإستغلال الأمثل للتدفقات المالية الناتجة عن كل منتج³. فالتطور التكنولوجي له علاقة وطيدة بتنمية الميزة التنافسية فيجب الإستفادة منه، ومن جهة أخرى تكييف القدرات والمهارات البشرية لتتلاءم مع هذا التطور، كما يتضح من ذلك أن الخصائص التكنولوجية تؤثر على التدريب من خلال التأثير على أساليب وطرق العمل ومن ثم على المهارات والقدرات المطلوبة وما تستلزمه من وسائل وخطط وبرامج تدريبية معينة⁴، والشكل التالي يوضح كيفية تأثير التكنولوجيا على العمليات التدريبية:

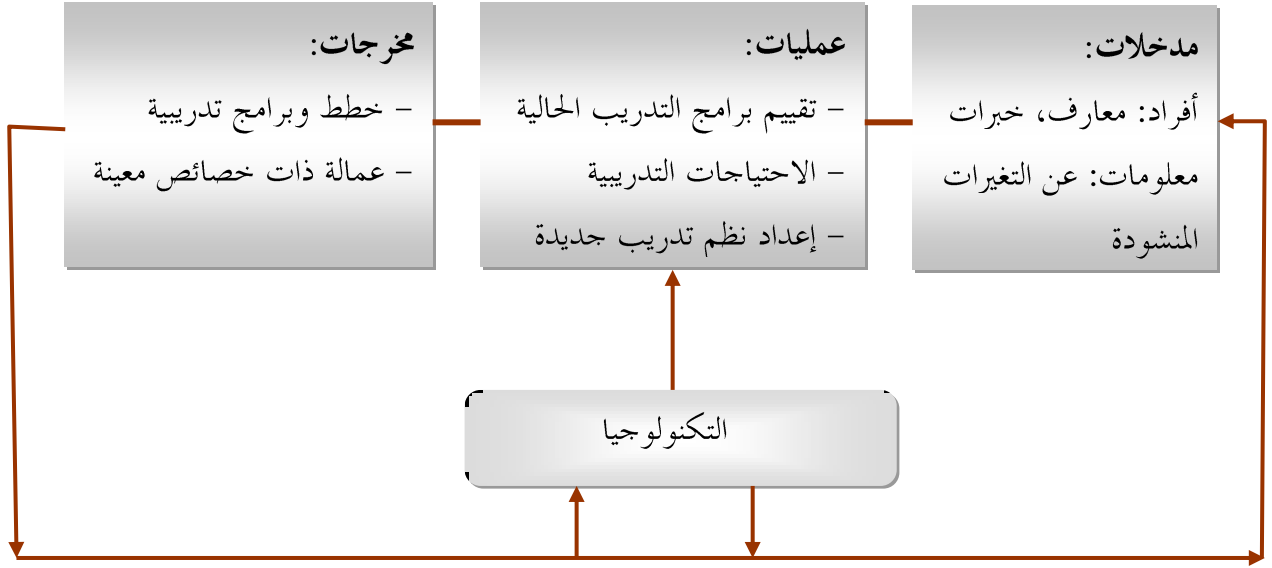
¹- المرجع نفسه- ص246.

²- المرجع نفسه- ص246.

³- T.loilier et A.tellier, «gestion de l'innovation », Editions, Management et Société, 1999, P 44.

⁴- د: مصطفى محمود أبو بكر- الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص357.

الشكل رقم (4-19): التكنولوجيا وعملية التدريب



المصدر: د: مصطفى محمود أبو بكر- الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص358 (بتصرف).
 من خلال الشكل نلاحظ أن التكنولوجيا تساهم في تحديد مدخلات التدريب من معارف ومهارات ومعلومات التي يتطلب تلقينها للأفراد، كما تؤثر على العمليات من خلال تزويد هذه الأخيرة بالوسائل والأساليب الجديدة ليعتمدها إعطاء مخرجات متمثلة في قدرات ومهارات فردية عالية يمكن بدورها المساهمة في التطور التكنولوجي من خلال الإبداع والإبتكار الذي يمكن أن تؤدي إليه القدرات والمهارات البشرية المدربة، ليعتمدها من جديد تحديث والتأثير على التدريب. إذن ومن أجل المحافظة على الميزة التنافسية وتدعيمها يجب أن يكون التدريب متابع للتطورات العلمية والتكنولوجية من عدة نواحي، من ناحية الوسائل والأساليب التي تستخدم في عملية التدريب، ومن ناحية مضمون ومحتوى التدريب، ومن ناحية أهداف أو نتائج التدريب التي تتحدد حسب التغيرات في تقنيات وأساليب العمل، حيث يتطور العمل وتقنياته ومختلف العمليات الإدارية مع التقدم العلمي والتكنولوجي أو نتيجة لتطور الظروف الاجتماعية والإقتصادية ومن ثم فلا بد من تطوير معلومات وخبرات ومهارات الموظف أو العامل لتلاحق وتواكب كل هذه التطورات¹. ومن هنا وحتى يكون التدريب مدعم للميزة التنافسية فلا بد أن يواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية والعلمية وذلك كما يلي:

إدماج المعارف والمعلومات التي تفرزها التطورات والتغيرات التكنولوجية والعلمية الحديثة: إن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم يجب أن لا يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتكيف بالتغير والتجدد²، وذلك من أجل تزويد الأفراد بمختلف المعارف والتقنيات الحديثة التي تمكنهم من مواصلة عملهم بأكثر كفاءة وتفعيل قدراتهم ومهاراتهم وتكييفها مع التغيرات والتطورات العالمية حيث يساعدهم ذلك على إثراء عملهم وأنشطة المنظمة بمختلف المعارف والأفكار الجديدة والتي تؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية وتنميتها، إذ أن المعرفة

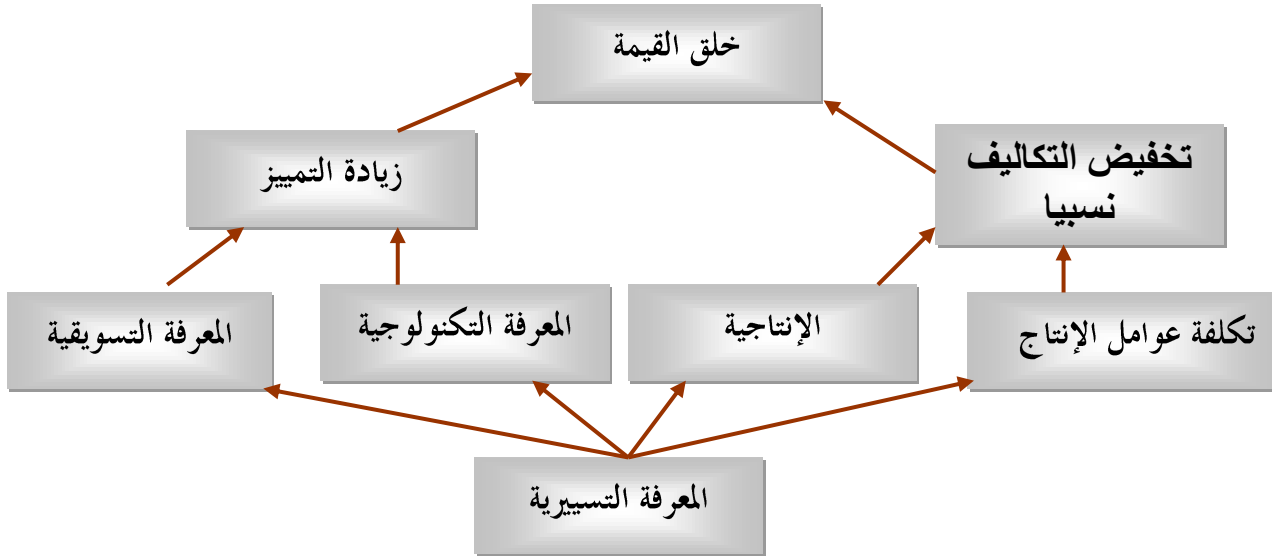
¹- د: إبراهيم المليحي - استراتيجيات وعمليات الإدارة- مرجع سبق ذكره- ص 298.

²- د: علي السلمي- إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية- مرجع سبق ذكره- ص 357.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

بمختلف أنواعها تنظيمية وتسويقية كانت أم تكنولوجية فإنها تساهم بقدر كبير في خلق الميزة التنافسية كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (4-20): دور المعرفة في خلق القيمة



المصدر: Tugrul Atamer et Roland Calori, « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Dunod, Paris, 1998, P.19

حيث تساهم المعرفة التكنولوجية والتسويقية في تدعيم ميزة التمييز أما المعرفة التسييرية تؤدي إلى تحسين الإنتاجية والتحكم في تكاليف عوامل الإنتاج مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، مؤديا ذلك إلى خلق القيمة وبالتالي خلق ميزة تنافسية للمنظمة، فنظرا للتقدم السريع للأفكار والتقنيات الناتج عن التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة فيتطلب التجديد والتطوير المستمر والمواكب لتلك التغيرات والتطورات وهذا كشرط أساسي للحفاظ على الميزة التنافسية وتدعيمها، ولهذا يجب أن يتضمن التدريب مفرزات هذه التطورات من معارف ومعلومات جديدة لتلقينها للأفراد، حتى يتمكنوا من المساهمة في تطوير الأداء وتجديد فنياته باستمرار. ¹ إستعمال الأساليب والتقنيات الجديدة في عملية التدريب: حيث أن وسائل وأساليب التدريب تلعب أهمية كبيرة في فعاليته، فيجب متابعة النواتج من معارف وتقنيات والوسائل التي تفرزها التطورات التكنولوجية والعلمية في هذا المجال وإقتنائها سواء ما تعلق بالوسائل المادية كإستعمال الوسائل السمعية والبصرية والحاسبات الإلكترونية إذ تتيح إمكانيات تعليمية مهمة جدا وهي تفاعلية توفر مرونة أكبر ومعارف أوسع ¹، أو ما تعلق بالأساليب والتقنيات الحديثة المستعملة في عملية التدريب والتي تظهر نتيجة التطور في الفكر الإداري.

التدريب على التكنولوجيات الحديثة المستخدمة في عمل الأفراد: فالمحافظة على الميزة التنافسية وتدعيمها في ظل إقتصاد المعرفة يتطلب التجديد والتطوير باستمرار، ولهذا يجب إقتفاء أثر التطورات العلمية والتكنولوجية والإستفادة منها في الأداء وهذا ما يوجب إيجاد كوادر ومهارات قادرة على التعامل مع تلك التكنولوجيات

¹ - جريغ كيرسلي- ترجمة محمد حامد حسنين- التدريب والتكنولوجيا- المنظمة العربية للعلوم الإدارية- مرجع سبق ذكره- ص 60.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

والتقنيات الحديثة الأمر الذي يتطلب تدريب الأفراد على هذه التقنيات والتكنولوجيات الجديدة¹، والتي يتم إدخالها في إنجاز الأعمال والمهام.

6- يجب أن يدعم ويرفع القدرة على الابتكار والإبداع: فيما سبق تم التوصل إلى أن من شروط الحفاظ على الميزة التنافسية وتدعيمها هو الابتكار والإبداع، حيث أن في ظل إقتصاد المعرفة كل المجالات والظروف في تغير مستمر مما يؤدي إلى سهولة وسرعة تقادم الأفكار والإبداعات وبالتالي فإن أي فكرة أو تقنية أو ميزة تمتلكها منظمة ما ستقادم وتضعف فعاليتها بسبب ظهور أفكار وإبداعات أخرى، فلكي تحافظ على مجالات تميزها وتفوقها فلا بد من الابتكار والإبداع الذي يكون نتاج النشاط العقلي والذهني للأفراد الذين يمتلكون قدرات ذهنية وفكرية عالية، ولزيادة فعاليتهم وقدرتهم في الابتكار والإبداع يجب رفع وتدعيم تلك القدرات والمهارات، وهذا ما سيؤدي إليه التدريب من خلال تزويد الأفراد بالمعارف والخبرات العلمية والعملية التي توسع وتدعم قاعدتهم المعرفية والتي تغذي إبتكاراتهم وإبداعاتهم.

7- يجب أن يدعم المجالات التي تتميز فيها المنظمة عن غيرها: في كثير من الأحيان تنشأ للمنظمة ميزة تنافسية من خلال إمتلاكها خبرات ومهارات عالية في بعض المجالات وذلك إما نتيجة لتخصصها في تلك المجالات وتركيز جهودها عليها وإما نتيجة لإمتلاك قدرات ومهارات عالية في ذلك المجال، ولهذا ومن أجل محافظتها على ميزتها في تلك المجالات فيتحتّم عليها تدعيم تلك الأنشطة وتطويرها وذلك من خلال تنمية ورفع القدرات البشرية فيها وتركيز جهودها عليها، فلذلك يجب أن يوجه التدريب لتدعيم ورفع القدرات والمهارات البشرية في الإختصاصات المتعلقة بالميزة التنافسية من أجل تدعيمها والحفاظة عليها.

8- يجب أن يكون التدريب مستمر ومتواصل حسب التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية: نظرا للتطورات المستمرة والمتواصلة في مختلف المجالات فيجب أن يكون التدريب مستمر ومتواصل عبر مختلف مراحل الحياة المهنية للفرد ولا يجب أن يقتصر فقط عند بداية دخوله العمل، أو أن يحدث عند الترقية أو عند ظهور مشكلة في الأداء، فيجب أن يكون نشاط إداري مستمر حتى يتسنى له تدعيم الميزة التنافسية وتنميتها.

فحتى يكون التدريب فعال ومدعم للميزة التنافسية يجب أن يساهم في خلق قدرات تنافسية للمنظمة من خلال رفع قدرات ومهارات الأفراد وتنميتها بحسب التغيرات والتطورات المختلفة وكذا تمكينها من الإبداع والابتكار والأداء الحسن بغرض رفع جودة المنتجات وتحسين خدمة العميل، ومن جهة أخرى يعمل على تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد ودفعهم نحو بذل أقصى مجهوداتهم، كما يجب أن يكون للتدريب هدف واضح ومتجدد بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتصف بالتكامل والإستمرارية والشمول وأن تصاغ برامجه بحسب الإحتياجات في الأداء والتطورات العملية والبيئية وخاصة التركيز على المعرفة والإبتكارات التكنولوجية².

¹- د: موسى اللوزي- التنظيم وإجراءات العمل- وائل للنشر والتوزيع عمان- الطبعة الأولى 2002- ص152.
²- د: هدى سيد لطيف- الأسس العلمية للإدارة- الشركة العربية للنشر والتوزيع- ص110.

المطلب الثالث: طرق تصميم وإعداد التدريب المدعم للميزة التنافسية.

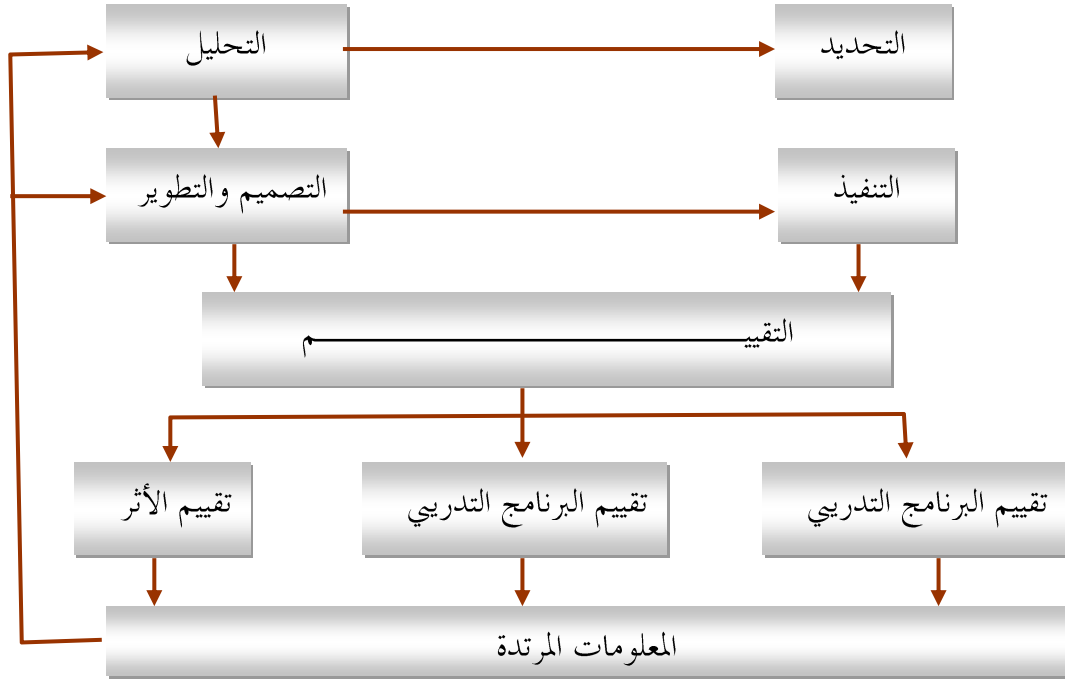
لقد إزدادت أهمية العنصر البشري داخل منظمات الأعمال بالنظر إلى الخدمات والمنافع التي يمكن أن يقدمها لهذه المنظمات، إذ أنه يعتبر عنصر فاعل تبلغ أهميته إلى حد التأثير على بقاء المنظمة وتوسعها ونموها في ظل إقتصاد المعرفة الذي يعطي الأهمية القصوى للمنتجات الذهنية ويجعلها قوام التنافس والبقاء لمنظمات الأعمال. وتحقيق ميزة تنافسية يعد أمر حتمي للبقاء والإستمرار في بيئة تتصف بالعالمية وشدة المنافسة، إذ أن صناعة المزايا التنافسية هي صناعة العنصر البشري¹ الذي يحسن التصرف وإستغلال موارد المنظمة بشكل يتميز عن باقي المنظمات، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمنظمة، والذي يقصد به جعل أداء المنظمة أفضل نسبياً من منظمات أخرى مالياً وربحياً، ويرتكز على الكثير من العوامل والأسس التجارية والتنافسية، والتي أبرزها وأهمها أن تكون منتجات المنظمة ذات قيمة من وجهة نظر الزبون، بمعنى آخر أن إستخدامها أو إقتنائها من وجهة نظر الزبون يحقق له مستويات إشباع ورضاء وإرتياح تختلف تماماً عن بقية المنتجات المشابهة، بل إنه يحقق له قيمة مضافة، قد لا تحققها سلعة أو خدمة مماثلة. ومن بين العوامل الأخرى التي يقاس بها مستوى القدرة التنافسية للمنظمات، هو تمكن المنشآت من الإبقاء والحفاظ على مستويات ربحية أعلى من منظمات المماثلة والمنافسة². ونظراً لاحتياج إمتلاك ميزة تنافسية كأساس للتنافس والبقاء فإن منظمات الأعمال المعاصرة أصبحت تهتم بصناعة المزايا التنافسية وإمتلاكها والحفاظ عليها من خلال عدة أساليب ودعائم والتي أهمها وأساسها هو العنصر البشري الذي يمتلك القدرات والمهارات العلمية والعملية اللازمة لفعالية أدائه، ولهذا تبلغ جميع الوسائل والأساليب التي تدعم وتنمي تلك القدرات والمهارات وتؤدي إلى تحريرها وتفعيلها في أداء المهام أهمية كبيرة وخاصة التدريب كأسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية الذي يهتم برفع قدرات ومهارات الأفراد، وكما سبق فإن التدريب الذي يساهم في تدعيم الميزة التنافسية والحفاظ عليها يجب أن يكون موجه بالأداء ومدعم للقدرات والمهارات الإبتكارية للأفراد من خلال تدعيم القدرات الذهنية والفكرية لهم، كما يجب أن يكون له إستراتيجية مرتبطة بإستراتيجية المنظمة وأن يوجه لتحسين خدمة العميل ومصمم ومعد وفق مفهوم الجودة الشاملة وأن يتابع التطورات والتغيرات التكنولوجية والعلمية، فمن خلال هذا المطلب نبين كيفية إعداد وتصميم التدريب كأسلوب مدعم للميزة التنافسية وهذا كما يلي:

أولاً: تصميم برامج التدريب الموجه بالأداء : فالتطور والتغير في الأداء أمر ضروري لمواكبة التغيرات وهو نتيجة الإفتتاح والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة، كما يساهم في تدعيم وتنمية الميزة التنافسية، ولتفعيل الأداء يجب توفير القدرات والمهارات اللازمة لذلك، وتظهر هنا أهمية التدريب في إعداد ورفع القدرات والمهارات الفردية لذلك، فيكون هنا التدريب موجه بالأداء أي يعد ومصمم وفقاً للإحتياجات التدريبية، والشكل التالي يوضح نموذج التدريب الموجه بالأداء. ويتضمن عدة مراحل وهي مرحلة التحليل، التحديد، التصميم ثم التنفيذ وأخيراً التقييم.

¹ - د: محسن أحمد الخضيري- صناعة المزايا التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص 49.

² - طلعت زكي محفوظ- تحسين القدرة التنافسية للتعامل مع wto- الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض- www.arriyadh.com- تاريخ الإطلاع: 2006/05/15.

الشكل رقم (4-21): نموذج التدريب الموجه بالأداء



المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية- التدريب الموجه بالأداء- مرجع سبق ذكره- ص 22.

من خلال الشكل نلاحظ أن تصميم برنامج التدريب الموجه بالأداء يجب المرور بعدة مراحل وهي كما يلي:¹

- مرحلة التحليل: وتتضمن تحليل كل وظائف ونشاطات المنظمة ومهارات وأداء العمال، حيث يتم تحديد من خلال ذلك كل من المعارف والمهارات التي يحتاجها إنجاز المهام، وتحديد أيضا المهارات والمعارف التي يحتاجها الأفراد لإنجاز مهامهم، والمعايير التي تستعمل في تحديد الإحتياجات التدريبية.

- مرحلة التحديد: وتتضمن تحديد الإحتياجات التدريبية، والمتمثلة في التغيرات التي يجب إحداثها على معارف وخبرات الفرد. وتحدد من خلال مقارنة المهارات والقدرات التي يتمتع بها والتي يجب أن تتوفر لديه في الأداء المخطط.

- مرحلة التصميم: وتتضمن تحديد الإجراءات والعمليات التي يتضمنها البرنامج التدريبي بناء على معطيات ونتائج المراحل السابقة، حيث يتم بناء البرنامج التدريبي الذي يتضمن تحديد أهداف التدريب وموضوعاته ومادته والأساليب والأدوات التي تستعمل في عملية التدريب، الفئة المستهدفة والجدول الزمني.

- مرحلة التنفيذ: حيث يتم البدء في تنفيذ البرنامج التدريبي أي الإنطلاق في تدريب الأفراد وتلقينهم المعارف والخبرات، ويتم خلالها نقل المعلومات والخبرات وتعزيز الإتجاهات من طرف مدرب أو أكثر.

- مرحلة التقييم: بعد عملية تنفيذ التدريب يتم تقييم مدى أثر ذلك على قدرات ومهارات الفرد، حيث يتم تقييم البرنامج التدريبي وتقييم الأداء وقياس أثره على المنظمة وهذا بإستخدام المعايير التي تم تحديدها سابقا.

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية- التدريب الموجه بالأداء- مرجع سبق ذكره- ص 21.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

إن التدريب الموجه بالأداء يجعل هذه الجهود موجهة ومحددة ولها أثر إيجابي إذ تسعى إلى غلق الفجوات الأدائية من خلال بناء تلك الجهود على أساس التطور والتغير في الأداء وتصميم البرامج التدريبية لرفع القدرات الفردية على حسب تحليل الأداء وتحليل المهارات الفردية.

ثانياً: إعداد إستراتيجية للتدريب مرتبطة بإستراتيجية المنظمة : نظراً لإزدياد أهمية العنصر البشري في منظمات

الأعمال بإعتباره مصدر لقدرات ومهارات عالية، فقد تطورت الجهود المتعلقة به وأصبحت ترقى إلى المستوى الإستراتيجي، وخاصة تلك الجهود المتعلقة بتنمية قدراته ومهاراته، لأنها هي التي تحسن فعاليته داخل المنظمة وتعظم فرص الإستفادة منه، ولهذا كان التدريب كغيره من أساليب تنمية هذا المورد، يجب إعداد له إستراتيجية محكمة ومرتبطة بإستراتيجية المنظمة، فتنفيذ إستراتيجية المنظمة بفعالية يتطلب وجود قدرات ومهارات بشرية عالية المستوى، وتدعيم الإستراتيجية هو سبيل لتدعيم المزايا التنافسية للمنظمة. وحتى تكون إستراتيجية التدريب مدعومة للميزة التنافسية ومحافظ عليها يجب أن تعمل على تنمية القدرات والمهارات البشرية ذات العلاقة بالمجالات التي تتميز فيها المنظمة عن غيرها ولكي تحافظ عليها وتعمل على تنميتها فيجب أن تركز على تنمية القدرات والمهارات الذهنية للأفراد ذات العلاقة بمجالات تميز المنظمة، ومن السمات المميزة لأنظمة التدريب التي تساهم في تنمية الميزة التنافسية هو تصميمها وفقاً لعملية التصميم الموجه بالأهداف والتي يتم إشتقاقها من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومن تحليل فجوة المهارات للمنظمة¹، فأى إستراتيجية تتبعها المنظمة إلا وتكون معدة ومبرمجة لتحقيق أهداف معينة ومبنية على مجموعة من المعطيات البيئية، فتدعيم إستراتيجية المنظمة يساهم بشكل كبير في تدعيم الميزة التنافسية، لهذا وحتى يتسنى للتدريب تدعيم الميزة التنافسية يجب أن تكون إستراتيجيته ملائمة ومدعومة لإستراتيجية المنظمة، والجدول التالي يوضح التدريب الملائم لبعض الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمات.

¹ - د: جمال الدين محمد مرسي- الإدارة الاستراتيجية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)- مرجع سبق ذكره- ص 341، 339.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

الجدول رقم (4-1): الدلالات التدريبية لإستراتيجية المنظمة

الإستراتيجية	مجالات التركيز	مداخل التنفيذ	الدلالات التدريبية
1- التركيز	- زيادة الحصة السوقية - تخفيض تكاليف التشغيل - خدمة قطاعات سوقية محددة	- تحسين جودة المنتج - تحسين الإنتاجية - تطوير العمليات الفنية - المنتجات الخاصة	- بناء فريق العمل - التدريب المتقاطع - البرامج الخاصة - برامج مهارات العلاقات الشخصية - التدريب على العمل
2- النمو الداخلي	- تنمية السوق - تنمية المنتج - الابتكار - المشروعات المشتركة	- تنمية الطلب على المنتجات الحالية - زيادة منافذ التوزيع - التوسع في التصدير - تعديل المنتجات الحالية - تطوير منتجات جديدة	- دعم وترويج برامج تعظيم قيمة المنتجات - التدريب الثقافي - برامج الابتكار والتطوير - تنمية القدرات الفنية - برامج التفاوض وحل نزاعات العمل
3- النمو الخارجي	- التكامل الأفقي - التكامل الراسي - التنوع	- شراء شركات تعمل في نفس المجال - شراء مؤسسات موردة أو موزعة - شراء منظمات تعمل في مجالات أنشطة أخرى	- تقييم قدرات العاملين في المنشآت المشترية - تكامل أنظمة التدريب - فرق العمل - توحيد الأساليب والإجراءات
4- الانكماش	- تخفيض حجم العمليات - التحول إلى نشاط آخر - البيع لشركات أخرى - التصفية وبيع الأصول	- تخفيض التكلفة - تخفيض الأصول - إعادة تحديد الأهداف - بيع الأصول	- التحفيز - إدارة الوقت - القيادة - الإنصالات - مهارات البحث عن وظائف أخرى

المصدر: د: جمال الدين محمد المرسي- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- مرجع سبق ذكره- ص370.

نلاحظ من خلال الشكل أن لكل بديل إستراتيجي للمنظمة يقابله إجراءات وبرامج تدريبية معينة ولهذا يجب على المنظمات أن تراعي حينما تقدم على إعداد برامج التدريب أن يكون مدعم لإستراتيجية المنظمة.

ثالثاً: تصميم برامج التدريب المدعمة للإبتكار والإبداع : من بين أهم دعائم الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة

نجد الإبداع والإبتكار، إذ يساهمان في التجديد والتطوير المستمر، فالمنظمة التي لها القدرة على الإبتكار والإبداع تستطيع إمتلاك ميزة تنافسية والمحافظة عليها، والإبداع قد يكون في طرق جديدة لتخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، أو دمج مجموعة من الخطوات لتوفير الوقت والمال، أو حتى حذف خطوات لا معنى لها من خط الإنتاج¹. فبذلك تعتبر القدرة على الإبتكار من أهم القدرات اللازمة لإكتساب مزايا تنافسية، خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والإختراع والإبتكار عالية لدى خبراء المشروع، وعادة ما تبحث المنظمات عن العباقرة وعن أصحاب العقول النيرة وأصحاب القدرات الإبتكارية ورعايتهم، وذلك لا يعني عدم تنمية تلك القدرات والمهارات لدى الأفراد وتركها جامدة رغم وجود التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، بل يجب تدريب هؤلاء الأفراد وتزويدهم بمختلف المعارف والخبرات اللازمة لأداء عملهم من أجل تكييف مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي يمكنهم الإبداع والإبتكار بإستمرار، وتوجيه جهودهم إلى إنتاج منتجات جديدة ومن ثم تكسب المنظمة مزايا تنافسية تتصف بأنها:

- مزايا إبتكارية غير مسبوقه: وذلك أن الإبتكار والإبداع يؤدي إلى إيجاد أشياء جديدة سواء ما تعلق بالأفكار أو تقنيات إنتاج وأساليبه أو منتجات جديدة، فيجعل ذلك المنظمة تنفرد بهذا الإبداع مما يميزها عن غيرها.
- مواكبة إحتياجات ورغبات المستهلكين: حيث أن الإبتكار والإبداع المستمر يؤدي إلى تلبية حاجيات ورغبات المستهلكين من خلال إيجاد منتجات جديدة تعمل على تلبية حاجياتهم ورغباتهم.
- لا يستطيع أحد الحصول عليها بعد فترة من الزمن: فلما تصل منظمة إلى إبتكار معين لا يحق لبقية المنظمات إستغلال هذا الإختراع بدون ترخيص منها.

إن الإبتكار والإبداع يلعب دور كبير في إنشاء مزايا تنافسية والمحافظة عليها، والذي تعتبر القدرات الذهنية والفكرية العالية أساسه، فيجب على المنظمات تنمية هذه القدرات من خلال تدريب الأفراد الذين يتصفون بهذه القدرات والمهارات، إذ يتم تحديد مختلف المعارف والخبرات العلمية والتكنولوجية المتصلة بمجالات عمل الأفراد وتلقينها للأفراد مع تشجيعهم على تحرير تلك الطاقات العلمية حتى يتمكنوا من الإبداع والإبتكار والشكل التالي يبين نظام التدريب المدعم للإبتكار والإبداع.

¹ - عبد الله المهيري- الإبداع للمؤسسات- مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية- www.mmsec.com- تاريخ الإطلاع: 2006/02/07.

الشكل رقم (4-22): نظام التدريب المدعم للإبداع والابتكار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

إن عملية إعداد وتصميم برنامج التدريب المدعم للإبتكار والإبداع يتم من خلال تحليل القدرات والمهارات الإبداعية ثم تحديد مختلف المعارف والخبرات الجديدة، كما يتم أيضا تحديد مختلف الوسائل والتقنيات الحديثة في مجال البحث والتنمية التي تساعد الأفراد في الوصول إلى المعارف والمعلومات، ثم يتم تحديد المدربين المناسبين لهذه العملية والمتدربين، بعدها يتم الشروع في تدريب الأفراد وتلقينهم المعارف والخبرات اللازمة مع تشجيعهم وحثهم على الإبتكار والإبداع، مؤديا ذلك إلى تشكيل قدرات ومهارات لها القدرة على الإبتكار والإبداع ومن ثم تدعيم الميزة التنافسية وتنميتها والحفاظة عليها من خلال الإبداع والإبتكار المستمر.

رابعا: تصميم برامج التدريب وفق مفهوم الجودة الشاملة : تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق مستويات مرتفعة في

الجودة ليس ما يتعلق بالمنتجات فقط بل يتعدى ذلك ليشمل جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وذلك حسب مفهوم الجودة الشاملة ، وهذا الأسلوب يعمل على تحقيق ما يحتاج إليه العميل إضافة إلى تقليل التكاليف المتوقعة والربحية العالية المالية منها والمعنوية¹، حيث ترى بعض المنظمات وخاصة المتصفة بالجودة أن جميع موظفيها يشكلون سلسلة متصلة يعتمد كل واحد منهم على الآخر لتقديم الخدمة المتميزة التي ستصل أخيرا إلى العميل النهائي. هذه السلسلة من الموظفين أو العاملين يكون كل واحد منهم عميلا ثم موردا ثم عميلا ثم موردا وهكذا إلى أن تصل الخدمة أو يصل المنتج إلى العميل النهائي². وهكذا حتى تصل الخدمة إلى العميل الأخير بجودة عالية وتتكون له الثقة

¹ - د: أسامة حسن عارف- مدخل إلى علم الجودة- مقال على موقع برنامج الجودة الشاملة جامعة الملك عبد العزيز - www.kau.edu.sa- تاريخ الإطلاع: 2006/07/10.

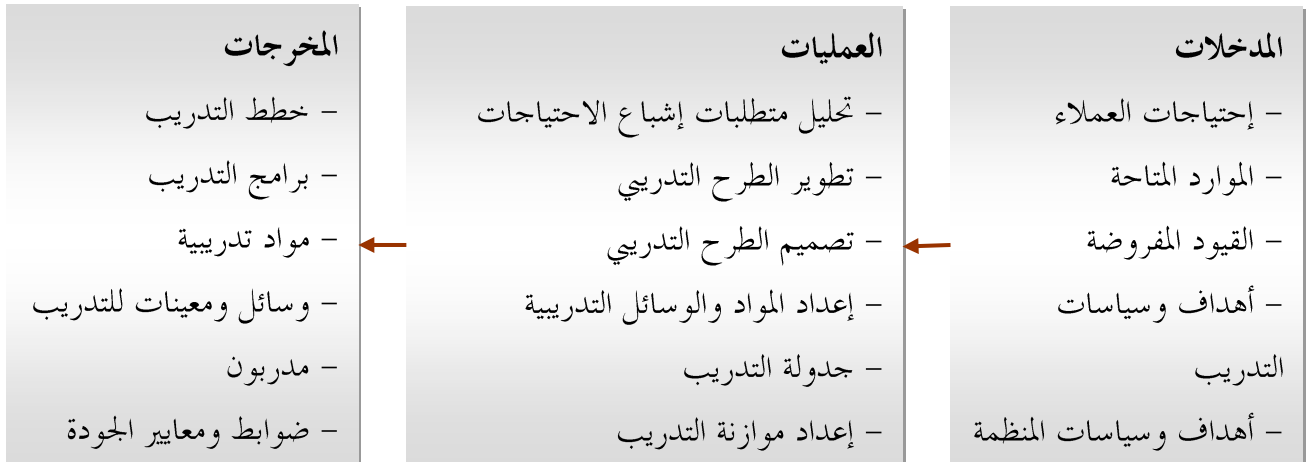
² - مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية- التميز في خدمة العميل- مرجع سبق ذكره- تاريخ الإطلاع: 2006/02/07.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

إتجاه المنظمة مما يدعم ولاؤه ورضاه على المنظمة ويضعف في القيمة المدركة لديه معززاً ذلك الميزة التنافسية ومدعماً لها، وترتكز جودة خدمة العميل على العناصر التالية:¹

- تحقيق توقعات العميل وآماله والتفوق عليها.
- تجنب احتمال حدوث شكاوي بوضع الأمور في نصابها من الوهلة الأولى.
- عدم وجود أي عيوب في المنتجات والخدمات.
- البحث المستمر والجداد عن أساليب لتحسين الجودة في مجال العمل والذي يكون كل الأفراد مسئولين عنها.
- إن تحقيق هذه الأمور يتطلب وجود قدرات ومهارات بشرية مؤهلة لتحقيق ذلك ولهذا يجب تدريب الأفراد ورفع قدراتهم ومهارتهم في ذلك، كما أن تلك النقاط تدعم الميزة التنافسية وتنميتها، إذن تحقيق الجودة الشاملة يدعم الميزة التنافسية ولكي تتمكن المنظمة من ذلك يجب عليها تكثيف جميع عملياتها وفق هذا المفهوم، ولكون أن العنصر البشري يعد عنصراً مهماً في تحقيق ذلك فإن جميع الأنشطة والعمليات التي ترفع قدراته ومهاراته ضرورية لذلك، وخاصة التدريب الذي يقوم على تنمية المهارات والقدرات الفردية وتأهيلها وإعداده لذلك.
- ولجعل التدريب كأداة تؤهل الأفراد وتمكنهم من المساهمة في تحقيق مفهوم الجودة الشاملة داخل المنظمة لا بد أن يعتمد على مدخلات وعمليات عالية الجودة، فالتدريب كنظام مفتوح تتحدد مدخلاته من المحيط الخارجي، إذ يتشكل من عدة عمليات بدءاً من تحليل المناخ الداخلي والخارجي ثم تحديد الأهداف والسياسات التدريبية ثم تحديد العملاء وتحديد إحتياجاتهم ثم البدء في تصميم البرامج التدريبية التي تعمل على تلبية حاجيات العملاء، وعملية تصميم وإعداد خطط التدريب تعتبر أيضاً نظام فرعي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات²، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4-23): نظام تصميم التدريب المدعم للجودة الشاملة



المصدر: أ، د: علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - مرجع سبق ذكره - ص 256.

من خلال الشكل نلاحظ أن عملية إعداد وتصميم برنامج التدريب وفق مفهوم الجودة الشاملة يعد نظام يرتكز في تحديد أهدافه على تلبية حاجيات العميل بأقصى كفاءة ممكنة، حيث تتمثل مدخلاته في الإحتياجات التدريبية التي

¹- توني نيوباي- ترجمة شويكار رزكي- التدريب على الجودة الشاملة- مجموعة النيل العربية القاهرة- الطبعة الأولى 2003- ص 28.

²- أ، د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 256.

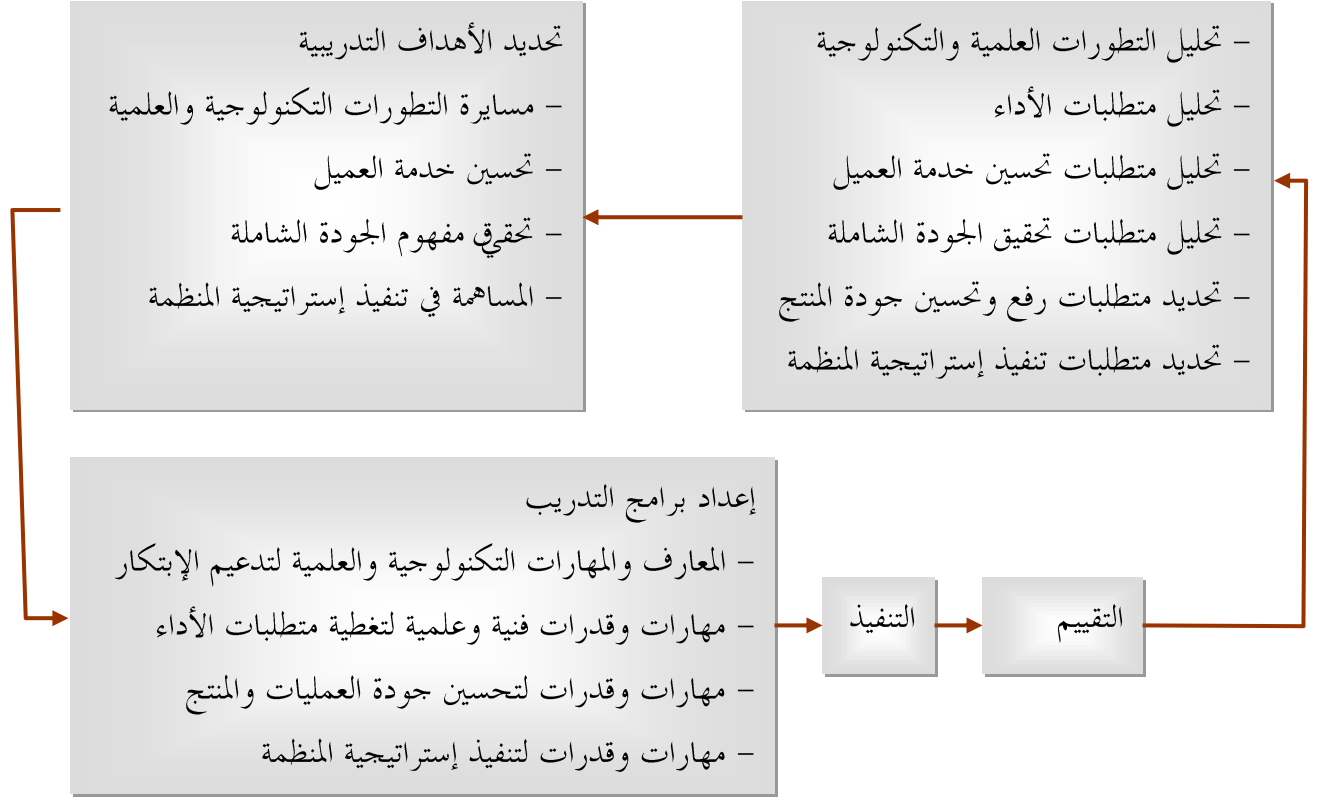
الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

تتمثل في المعارف والخبرات التي يلزم تقديمها للعملاء أي للمتدربين وكافة الأفراد الذين لهم مصلحة بذلك، وتحديد مختلف المواد المتاحة والقيود المفروضة على عملية إستخدامها، وأهم شيء يضمن فعالية هذا الإعداد وتناسقه مع إستراتيجية المنظمة هو الأخذ بعين الإعتبار أهداف وسياسات التدريب والمنظمة، إن مدخلات عملية إعداد وتخطيط العملية التدريبية تتحدد على أساس أهداف التدريب والإمكانيات المخصصة لهذا الغرض، بعدها تأتي مرحلة المعالجة والتشغيل إذ تتضمن تحديد متطلبات التدريب وتصميم البرنامج التدريبي وإعداد الوسائل التدريبية بعدها عملية جدولة التدريب وتحديد الموازنة الخاصة به. إن عملية المعالجة تضيفي إلى تكوين خطط وبرامج ومواد تدريبية ووسائل للتدريب وضوابط ومعايير لتقييم التدريب.

إن عملية تصميم البرنامج التدريبي تتطلب النظر إلى نظام التدريب كنظام فرعي متكامل مع باقي الأنظمة الفرعية للمنظمة، كما أنه يجب الحرص على رفع جودة خدمة العميل وهو المتدرب من خلال رفع جودة المدخلات والعمليات لهذا النظام، كما يجب الحرص على رفع القدرات والمهارات الفردية من أجل الحرص على تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة وتحسين جودة خدمة العميل، ليتأكد بذلك مساهمة التدريب في عملية تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.

من خلال ما سبق نستنتج أن التدريب المدعم للميزة التنافسية يجب أن يقوم على تدعيم الجودة وتحسين الأداء وبتكامل مع باقي سياسات المنظمة من خلال تدعيم لإستراتيجية المنظمة، كما يجب أن يدعم جهود الإبتكار والإبداع للأفراد وتكليف القدرات مع التطورات التكنولوجية والعلمية للمنظمة، والشكل التالي يوضح خطوات تصميم برنامج لنموذج تدريبي متكامل مدعم للميزة التنافسية.

الشكل رقم (4-24): النموذج المتكامل لتصميم برنامج تدريبي مدعم للميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

إن عملية تدعيم الميزة التنافسية من خلال التدريب تتطلب الإعداد والممارسة المستمرة لهذه العملية التي يتم من خلالها متابعة التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية ومن ثم تنمية القدرة على الابتكار والإبداع للأفراد، كما يتم تحديد مختلف العوامل المساعدة على تحسين خدمة العميل وتحسين جودة العمليات والمنتجات، كما يتم تحديد الجوانب الإستراتيجية التي يجب أن تأخذ بعين الإعتبار من خلال التدريب، ثم يتم بلورة هذه الإحتياجات في شكل أهداف تصب في إعداد وتنمية قدرات ومهارات فردية متمكنة من تلبية تلك الإحتياجات، وبعدها يتم إعداد برنامج التدريب من خلال تحديد مختلف المعارف والخبرات اللازمة وتصنيفها وترتيبها في شكل دروس ومواد تدريبية يتم تلقينها للأفراد المناسبين، مما يجعلهم أفراد متكيفين ولهم القدرة على الابتكار والإبداع والمساهمة في التطوير والتحديد وخدمة المستهلك ورفع فعالية الأداء وبالتالي تدعيم الميزة التنافسية وتنميتها.

المبحث الثالث: مدى ملاءمة التدريب للتنمية والمحافظة على الميزة التنافسية

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد لمنظمات الأعمال وذلك بالنظر إلى الخدمات التي يمكن أن يقدمها لهذه الأخيرة، فهو مصدر الإبداع والابتكار وعامل مهم لإستغلال بقية الموارد بفعالية، ومصدر القدرة التنافسية للمنظمة تكمن في الإمكانيات والقدرات التي يملكها هذا المورد، فيأتي الإهتمام به من أجل تعظيم الإستفادة منه بأقصى حد ممكن وتزداد أهميته كلما إزدادت قدراته ومهاراته خاصة منها الذهنية والفكرية، لأن في إقتصار المعرفة تعد المنتجات الفكرية والمعرفة أساس بناء المزايا التنافسية، ولهذا تهتم المنظمات بتوفير وإملاك تلك القدرات والمهارات لتشكيل لها قدرات تنافسية عالية، وتستخدم في ذلك عدة أدوات منها ما يهتم بتوفير تلك القدرات والمهارات والحفاظ عليها ومنها ما يهيئ لها الظروف المناسبة لنشاطها وبقائها ومنها ما يعمل على تنميتها وزيادة فعاليتها في المنظمة، والتدريب كأسلوب يعمل على رفع القدرات والمهارات بمختلف أنواعها وتنميتها فهو بذلك وسيلة تبلغ أهمية كبيرة، حيث يؤثر بشكل مباشر على تلك القدرات والمهارات من خلال تزويدها بالمعارف والخبرات اللازمة، كما يمكنه رفع القدرة على الإبتكار والإبداع، ورفع فعالية الأداء وتحسين خدمة العميل كما يساهم في تكييف القدرات والمهارات مع التطورات العلمية والتكنولوجية ومنعها من التقادم كما تؤدي تنميتها للقدرات الذهنية والفكرية إلى تشكيل وبناء مصادر للمعرفة لدى المنظمة، فإذا إستطاع التدريب تحقيق ذلك فإنه يساهم بشكل فعال في تدعيم الميزة التنافسية والحفاظ عليها وتنميتها في ظل التغيرات والتطورات العالمية المتسارعة، لكن لا يكون التدريب دوماً هو الوسيلة الفعالة لتدعيم هذه العناصر فهناك حدود ونقائص تكتنف هذه العملية تحول دون فاعليتها ولهذا يجب إما إستبدالها بوسائل وأدوات أخرى تعتبر بدائل لها للوصول إلى ذلك الغرض، وإما تتطلب توفر إلى جانبها وسائل وأساليب أخرى تكمل دورها في تدعيم الميزة التنافسية، وفي هذا المبحث سنبين فعالية التدريب في تدعيم الميزة التنافسية وأهم الحدود التي تحول دون تحقيق ذلك ثم نتطرق إلى البدائل والمكملات الممكنة والتي تدعم هدف التدريب في تدعيم الميزة التنافسية.

المطلب الأول: فعالية التدريب كدعامة للميزة التنافسية.

يسود العالم الآن إهتمام غير مسبوق بنتائج البحث العلمي والتطوير التقني وما نشأ عنهما من تراكم معرفي يمثل رصيلاً متجدداً من المعلومات ، وزيادة معدلات الإبتكار والإبداع والإنتاج الفكري وإرتفاع دورها في العملية الإنتاجية، هذه العوامل كانت السبب الأهم في تغير نظرة الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية وبداية تحوله إلى مصدر للمزايا التنافسية، وبذلك بدأت المنظمات تبحث عن أدوات وأساليب الإهتمام ورعاية هذا المورد وتنمية قدراته ومهاراته¹.

إن الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية وخاصة في ظل إقتصاد المعرفة أين تكون هذه الأخيرة المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية وأن المورد البشري هو المصدر الأساسي والوحيد لخلق المعرفة بقدراته الذهنية والفكرية ولهذا تنصب جميع جهود التنمية والإهتمام بهذا العنصر حول تفعيل تلك القدرات وتحريرها من أجل تدعيم الميزة التنافسية من خلال الإبتكار والإبداع المستمر، ولكي تكون تلك القدرات والمهارات مدعومة للميزة التنافسية فيجب أن تكون قادرة على الإبتكار والإبداع وتحسين خدمة العميل ورفع الجودة، وتكمن فعالية التدريب

¹ - أ.د: علي السلمي- الإستراتيجية للموارد البشرية- مرجع سبق ذكره- ص16.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

في تدعيم الميزة التنافسية في قدرته على رفع وخلق مهارات وقدرات بشرية متمكنة من ذلك، وفعالية التدريب تظهر من خلال مدى إدراك المتدرب وشعوره بالتحسينات والمعارف التي إستفاد منها، مما ينعكس ذلك على تحسين الروح المعنوية له ورضاه عن العمل والمنظمة، كذلك تظهر من خلال التعلم ومدى إكتساب المتدربين للمبادئ والحقائق والأساليب والمهارات، وأيضا تظهر فاعلية التدريب من خلال الأثر الذي سيحدثه على سلوك الأفراد¹، ومنه فإن فعالية التدريب المدعم للميزة التنافسية تكمن في المظاهر والملامح التالية:

- بناء وإنشاء قدرات ومهارات عالية لها القدرة على الإبتكار والإبداع: فلكون أن الإبداع والإبتكار عامل ومصدر أساسي وضروري لتدعيم الميزة التنافسية والمحافظة عليها، فأى جهد تبذله المنظمة للتشجيع والتحفيز على هذا العامل يعد دعامة للميزة التنافسية، فتظهر فعالية التدريب كدعامة للميزة التنافسية في تمكنه من خلق كفاءات بشرية ذهنية وفكرية لها القدرة على الإبتكار والإبداع وإنتاج المعرفة.

- إنجاز عمليات التدريب وفق مفهوم الجودة الشاملة: تعتبر الجودة بمفهومها الشامل سواء ما تعلق بجودة العمليات أو جودة المنتجات دعامة أساسية للميزة التنافسية، كونها تساهم وبشكل كبير في تعظيم القيمة المدركة للعميل، فإذا كان التدريب معد وفق هذا المفهوم وكذلك موجه لرفع قدرات ومهارات الأفراد على تحسين جودة المنتجات وكافة أداء الأفراد في كل العمليات فيكون نشاط فعال في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة.

- تحرير الطاقات البشرية الكامنة ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن لتحسين الأداء ورفع فعاليته: إن وجود الطاقات والكفاءات البشرية الكامنة يكون للمنظمة قدرات تنافسية غير مستغلة، ويمكن تحرير تلك الطاقات والقدرات من طرف المنظمة بإستخدام مجموعة من الوسائل والأدوات التي تجعل الأفراد مستعدين لبذل أقصى جهد ممكن، وفي هذا الشأن يمكن إستخدام التدريب لتشجيع الأفراد وتمكينهم من تحرير طاقاتهم، وذلك من خلال الإرشاد وتزويدهم بمختلف المعارف والخبرات التي تساعدهم على تنمية تلك الطاقات وتحريرها، وبذلك يساهم التدريب في تحرير القدرات التنافسية وإستغلالها في تدعيم الميزة التنافسية وتنميتها، وتظهر فعالية التدريب في مدى تمكنه من إستغلال الطاقات والكفاءات البشرية.

- إيجاد قدرات ومهارات بشرية عالية المستوى في تعاملها مع العميل وسعيها لإرضائه: إن خلق علاقات وطيدة مع العملاء وولاء تام لديهم مرهون بمدى الخدمات والمنافع التي يمكن أن يحصلوا عليها من جراء تعاملهم مع المنظمة، وهذا متعلق بمدى توافر مهارات وقدرات مرتفعة لأفراد مدرّبين تدريبا خاصا وجيدا²، ولهذا يمكن للتدريب أن يرفع قدرة ومهارة الأفراد على خدمة العميل وتحسينها وذلك في جميع المجالات وخاصة في مجال الإنتاج والتسويق. إذ تظهر فعالية التدريب في تدعيم الميزة التنافسية في قدرته على خلق قدرات ومهارات متمكنة من تحسين خدمة العميل وكسب رضاه وولائه وذلك من خلال رفع الجودة والقيمة المدركة له عن باقي المنافسين.

- إعداد الأفراد وتمكينهم من الإستعداد للتطوير والتجديد المستمر: نظرا لسرعة التغيرات والتطورات يصعب المحافظة على نمط ممارسة أو وضعية معينة دون تغيير وهذا ما تفرضه بيئة الأعمال على المنظمات حيث أصبح ضرورة لمواكبة

¹- د: جمال الدين محمد مرسي- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية(مغل لتحقيق الميزة التنافسية)- مرجع سبق ذكره- ص 321.

²- د: نبيل مرسي خليل- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مرجع سبق ذكره- ص 99

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

التغيرات والتطورات والمحافظة على الميزة التنافسية. ولكون المورد البشري عنصر أساسي ومحوري لدى المنظمات فهو معني أكثر من بقية الموارد بالتغيرات والتطورات المستمرة، وذلك من ناحية القدرات والمهارات ومن ناحية ممارسة وإنجاز الأعمال ومن ناحية التنظيم والظروف التي يعمل بها، فالتدريب يزيد من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات والتطورات البيئية¹، وبهذا فالتدريب أسلوب فعال في تدعيم الميزة التنافسية من خلال إمكانية تهيئة الأفراد للتغيير والتطوير وتمكينهم من المساهمة في ذلك لأنه ضروري للمحافظة على الميزة التنافسية.

- تكيف القدرات والمهارات البشرية مع التغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية: إن إعداد الأفراد وتكليفهم مع التطورات والتغيرات التكنولوجية التي تحدث في بيئة العمل، يمكنهم من تدعيم الميزة التنافسية وتنميتها باستمرار، لأن تلك التغيرات التكنولوجية يمكن أن تخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج وطرق التسويق والإنتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للعميل²، ومختلف العمليات التشغيلية والإدارية داخل المنظمة كما أنها يمكن أن تؤدي إلى تغيير نمط العمل داخل المنظمة من خلال إدخال أساليب وأدوات عمل جديدة حيث أنها تعمل على إلغاء مهام وإدخال مهام جديدة فمثلا إدخال الحاسب الآلي يتطلب إدخال تغييرات على العمل حيث تقل الخبرة الإحصائية مثلا وتنشأ الحاجة إلى مخططي البرامج ومحلي النظم وباحثي العمليات³، فتدريب الأفراد على إستخدامها وتزويدهم بمختلف المعارف المتعلقة بما أمر مهم لفعالية الأداء ومساهمة الأفراد في تدعيم الميزة التنافسية.

- إيجاد قدرات ومهارات بشرية توفى بإحتياجات الأداء: إن التطورات والتغيرات المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية ينجم عنها تطور وتغير في الأداء، ويفرض ضرورة تغيير طبيعة وخصائص الموارد المستعملة في إنجاز مهام وأنشطة المنظمة ومن أبرز تلك الموارد نجد المورد البشري من خلال تطوير وتنمية مهاراته وقدراته بما يتوافق مع خصائص ومتطلبات الأداء، ذلك وأن كل العوامل والظروف تتغير مما يجب تطوير وتغيير الأداء بما يدعم ويحافظ على الميزة التنافسية، ولتكيف ورفع القدرات والمهارات البشرية بما يتوافق مع متطلبات الأداء يجب القيام بعملية التدريب، إذ تظهر فعاليته في تدعيم الميزة التنافسية هنا في قدرته على تغطية حاجيات الأداء من خلال تنمية القدرات والمهارات وتكييفها مع متطلبات الأداء.

- تمكين الأفراد من إستخدام مختلف تقنيات وأساليب التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في عملهم: حيث تظهر فعالية التدريب كدعامة للميزة التنافسية عندما يتمكن من تمكين الأفراد من إستخدام وإستعمال التكنولوجيا الحديثة المستعملة في عملهم وخاصة ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والإتصال. فإستخدام تلك التكنولوجيا يساهم بشكل كبير في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة ويدعم الميزة التنافسية لديها.

- رفع قدرة الأفراد على إستعمال وإستخدام وسائل التدريب والتعليم الحديثة كالإنترنت وبقية وسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصال التي يمكن أن تساعدهم على التعلم والتنمية الذاتية، وتشجيعهم على ذلك. لأنه يؤدي إلى رفع

¹ - د: أحمد ماهر - تقليل العمالة- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية 2000- ص226.

² - د: نبيل مرسي خليل- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مرجع سبق ذكره- ص98.

³ - د: نادر أحمد أبو شيخة- الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة- المنظمة العربية للعلوم الإدارية- العدد 258- مطابع الدستور التجارية عمان- ص104.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

القدرات والمهارات الفردية بشكل ذاتي وخاصة بالنسبة للقدرات والمهارات الذهنية وبالتالي زيادة القدرة على الإبتكار والإبداع مدعما ذلك الميزة التنافسية.

- رفع القدرات والمهارات البشرية في مجالات تميز المنظمة أي الأنشطة التي لها علاقة بالميزة التنافسية: كذلك من بين فعالية ودور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية عندما يتم تنمية ورفع القدرات البشرية الخاصة بمجالات تميز المنظمة كميزة التكلفة الأقل أو ميزة الجودة أو سرعة التسليم وغيرها ففعالية التدريب تظهر عندما يتم رفع قدرات الأفراد في هذه المجالات المتعلقة بالميزة التنافسية للمنظمة.

إن قياس فعالية أي عمل أو نشاط إداري أمر مهم لتوجيه وترشيد عمل المنظمة ومعرفة مدى تمكنها من تحقيق الأهداف ولهذا نأتي إلى تحديد معالم وملامح فعالية التدريب المدعم للميزة التنافسية لمعرفة مدى مساهمة أي عملية تدريبية في تدعيم الميزة التنافسية. حيث أن تحديد تلك المظاهر الدالة على مدى فعالية التدريب في تدعيم الميزة التنافسية يساعد على توجيه هذا النشاط وترشيده نحو تدعيم الميزة التنافسية والحفاظ عليها من خلال رفع القدرات والمهارات البشرية وجعلها تميز وتتصف بالخصائص المذكورة سابقا. فيستخدم التدريب في التنمية الفعالة للذات سواء ما كان متصلا بتنمية المعارف والخبرات أو بتنمية المهارات والسلوكيات الإيجابية، وأن تطوير وتنمية القدرات والمهارات للأفراد بمختلف أنواعها وفي كل المستويات يوجد قدر مناسب من الملاءمة والتكليف ما بين أهداف المنظمة ومتطلبات وإحتياجات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة مما يساعد على تهيئتها للإستجابة لكل متغيرات البيئة الخارجية وتطلعات البيئة الداخلية مما يضمن تعبئة الموارد اللازمة والكافية لأداء المهام المطلوبة، وهذا ما يخلق مناخا تنافسيا قائم على الإرتقاء التنافسي، والتجويد والتحسين التنافسي، والتطوير والإبتكار والإبداع التنافسي¹.

المطلب الثاني: نقائص وحدود التدريب كدعامة للميزة التنافسية.

يلعب التدريب دورا كبيرا في عملية تنمية ورفع القدرات والمهارات البشرية وتمكينها، بما يتوافق مع إحتياجات الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن مساهمته في تدعيم الميزة التنافسية كبيرة من خلال رفع القدرات والمهارات البشرية بما يمكنها من الإبتكار والإبداع وتحسين خدمة العميل ورفع جودة الأداء والإستفادة من أثر التطورات والتغيرات التكنولوجية والعلمية، وبذلك فهو يساهم في خلق دعائم للميزة التنافسية من خلال إعداد كفاءات بشرية يمكن أن تشكل قدرات تنافسية للمنظمة وتحسين فرص الإستفادة منها، لكن تحقيق تلك الأهداف من خلال التدريب ليس ممكنا دائما وذلك بالنظر إلى مجموعة من العوائق والحدود التي تكتنف هذه العملية الهادفة إلى تنمي ة الموارد البشرية، حيث أنه تظهر بعض العوائق والنقائص في عملية التدريب تحول دون تمكنه من رفع القدرات والمهارات البشرية لتدعيم الميزة التنافسية والحفاظ عليها وتكمن تلك النقائص والحدود فيما يلي:

أولا: بالنسبة لتدعيم جهود الإبتكار والإبداع : يعد الإبداع والإبتكار الدعامة الأساسية للميزة التنافسية، في حين تعتبر المهارات والقدرات الذهنية العالية مصدر للإبتكار والإبداع، والتي تكون دائما بحاجة إلى التجديد والتنمية وخاصة في ظل التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية المستمرة، ولهذا يجب تدعيمها وتنميتها بمختلف وسائل

¹ - محسن محمد الخضير- الإدارة التنافسية للوقت (المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات)- مرجع سبق ذكره- ص157.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

تنمية الموارد البشرية، والتي يعتبر التدريب أهمها إذ يعمل على رفع تلك القدرات والمهارات من خلال تزويدها بمختلف المعارف والخبرات الملائمة، ويعتبر بذلك التدريب أداة مهمة لتدعيم الابتكار والإبداع، إلا أنه يكتنفه بعض القصور والحدود في تدعيم جهود الابتكار والإبداع ومن ذلك ما يلي:

- عدم الإستمرار في التدريب لدعم جهود الابتكار والإبداع من خلال تنمية القدرات والمهارات الفكرية والذهنية بغرض تمكينها وتشجيعها على ذلك، فقد أصبح الابتكار والإبداع مصدرًا من مصادر الميزة التنافسية إذ لم يعد مقتصرًا على المنظمات الكبيرة التي تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الإختراق أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق، والمنتج بل تعدى ذلك إلى المنظمات الصغيرة والمتوسطة التي تنظر إليه بمفهوم التحسين¹، فمن بين معوقات تدعيم الابتكار والإبداع هي الاعتقاد أنها عملية تظهر فقط لحل المشاكل والصعوبات والأزمات التي تواجه المنظمة وليس عملية تحسين وتطوير مستمر²، إذن يجب النظر إلى الإبداع كنشاط مستمر ودائم يهدف إلى التحسين والتطوير الدائم، ومن جهة أخرى يجب تنمية وتطوير القدرات البشرية بشكل دائم لتحقيق ذلك الشرط، وهنا تظهر أهمية التدريب في تكييف تلك القدرات والمهارات وتنميتها حتى تكون مؤهلة للإبداع الدائم والمستمر لأنه يشكل دعامة للميزة التنافسية.

- عدم تصميم وإعداد برامج التدريب على أساس المعارف والخبرات التكنولوجية والعلمية الجديدة: فجميع عمليات المنظمة إذا أريد لها تدعيم الميزة التنافسية يجب أن تساير التغير والتطور التكنولوجي، إذ أن إمتلاك التكنولوجيا يساعد على تحقيق ميزة التكلفة الأقل³، فإعداد الأفراد ورفع قدراتهم من خلال تزويدهم بمختلف المعارف والخبرات العلمية والتكنولوجية تجعلهم يساهمون في تزويد المنظمة بمختلف التقنيات والأساليب التكنولوجية الجديدة التي تمكنها من إمتلاك التكنولوجيا، فإذا كان التدريب يعمل على تحقيق ذلك فهو يساهم بشكل كبير في تدعيم الميزة التنافسية، وإذا لم يتم الأخذ بعين الإعتبار تلك المعارف والخبرات التكنولوجية الجديدة فإنه لا يساهم في تدعيم التطور التكنولوجي بالمنظمات.

- إعتبار أن التدريب يقتصر فقط على العمليات الفنية: إن تنمية القدرات والمهارات في جميع المستويات التنظيمية إبتداءً من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا يعد أمر ضروري لتدعيم الميزة التنافسية فالمهارات الإستراتيجية بما فيها التفكير الإستراتيجي والتفكير الإبتكاري والمهارات السلوكية من جهة أخرى والفنية، تعد كلها أنشطة متكاملة وضرورية لتحقيق الميزة التنافسية وتدعيمها، فمن بين ضعف فعالية التدريب في تنمية الميزة التنافسية وتدعيمها عدم شموليته لجميع أنشطة المنظمة، فالأداء الفعال والإستغلال الأمثل وكفاءة العمليات يجب أن تكون شاملة لجميع الوظائف بما فيها الإنتاج والتسويق والتمويل⁴، أما على المستوى الإستراتيجي فيلعب التدريب دورًا هامًا في تنمية التفكير الإستراتيجي والتفكير الإبداعي، ولأجل ذلك يجب وضع وتنفيذ حزمة متكاملة من البرامج التدريبية لخلق

¹ - عبود نجم ن- الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية- أخبار الإدارة: نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية- مرجع سبق ذكره- ص09.

² - د: مصطفى محمود أبو بكر- الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص175.

³ - نحاسية رتيبة- أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة- رسالة ماجستير إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر- 2003- ص57.

⁴ - عبود نجم- الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص09.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

وتنمية التفكير الإبتكاري وتعميق الرغبة وتنمية القدرة على العمل الإبداعي لدى الفرد، وتنمية إستعدادات الأفراد وتعميق رغبتهم في المبادرة وقبول التحديات والتعامل السليم مع القيود والتحديات والمخاطر¹.

- عدم توجيه جهود التدريب إلى تنمية القدرات والمهارات الذهنية والفكرية للأفراد: ويحدث ذلك نتيجة الإعتقاد أن توفير القدرة على الإبتكار والإبداع هي مسؤولية فردية، وأنها من الصفات الموروثة ومن الصعب توفيرها من خلال التدريب².

- كذلك التدريب لا يدعم الإبتكار والإبداع بصفة مطلقة حيث تلعب الإستعدادات والقدرات الفطرية دورا كبيرا في ذلك: هناك محدودية لفاعلية التدريب في تدعيم جهود الإبتكار والإبداع لأن كثير ما يعتمد هذا النشاط على الخصائص الذهنية والفكرية التي يتميز بها الفرد سواء ما إكتسبها خلال مسيرته التعليمية أو التي فطر عليها، فقضية الإبداع والإبتكار لا يمكن أن يتم تناولها بمعزل عن الصفات والإستعدادات الخاصة بالأفراد والتي تندمج ضمن مكونات شخصيته³، لهذا يجب الأخذ بعين الإعتبار تلك الخصائص والقدرات الإبتكارية الثابتة عند إعداد برامج التدريب للأفراد المدربين.

- عدم وجود الرغبة والحافز على التدريب والإبتكار والإبداع: إذا لم يكن لدى المتدربين الرغبة في التدريب فإن تلك الجهود لا تجدي نفعا في تنمية ورفع القدرات على الإبداع والإبتكار، كما يعود عدم وجود الرغبة في الإبتكار والإبداع إلى أسباب متعددة منها عدم وجود البيئة المحفزة على الإبداع والإبتكار، الأمر الذي سيؤدي حتما إلى تعطل تلك الجهود.

تعتبر النقاط السابق ذكرها أهم عوائق وحدود تطبيق التدريب كدعامة للميزة التنافسية من مدخل تدعيم جهود الإبداع والإبتكار، ولهذا الأمر يجب البحث في كيفية تفادي تلك النقائص والعوائق أو اللجوء إلى البدائل وإستكمال فعالية التدريب في ذلك من خلال تدعيمه بوسائل تنمية أخرى.

ثانيا: بالنسبة لتدعيم مفهوم الجودة الشاملة: تعتبر الجودة بمفهومها الحديث مصدر تميز المنظمة، إذ تلعب دور كبير في تكوين القيمة المدركة للعميل، وبذلك فهي تحظى بالكثير من الدعم والإهتمام، ويلعب التدريب في تحقيق ذلك دورا كبيرا إلا أنه في بعض الأحيان تكون فعاليته ضعيفة في ذلك نتيجة للأسباب التالية:

- إنخفاض جودة مدخلات عملية التدريب: إن التدريب كنظام من أنظمة تنمية الموارد البشرية يقوم على مجموعة من المدخلات، العمليات والمخرجات، وإن إخضاعه لمفهوم الجودة الشاملة يتطلب الحرص على إنتقاء مدخلاته من الأفراد والمعارف والوسائل والأدوات بغية رفع جودة المخرجات ومن ثم رفع القدرات والمهارات البشرية ومن بعدها تحسين جودة الأداء وكافة العمليات بالمنظمة، فالتدريب عملية ضرورية وفعالة في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة سواء ما تعلق بجودة الأداء والمنتجات أو ما تعلق بجودة كافة العمليات بالمنظمة، ولهذا يعد أمر إخضاعه لمفهوم الجودة الشاملة أمر مهم لتدعيم الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وذلك يتطلب الحرص على جودة المدخلات من الإحتياجات للعملاء

¹ - د: مصطفى محمود أبو بكر- الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)- مرجع سبق ذكره- ص 193.

² - المرجع نفسه- ص 174.

³ - المرجع نفسه- ص 195.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

بمفهوم الجودة الشاملة¹، والموارد والخطط والأهداف والمعارف والخبرات، فإذا كانت مدخلات التدريب رديئة فبالتأكيد تكون مخرجاته رديئة.

- عدم توجيه جهود التدريب نحو تحقيق هدف رفع قدرات الأفراد على تحسين الجودة وعدم إخضاعه لمفهوم الجودة الشاملة، إن عدم إستهداف رفع جودة الأداء والمنتجات من خلال التدريب فإن ذلك ينقص من فاعلية التدريب في تدعيم الميزة التنافسية لأن الجودة من المصادر والدعائم الأساسية للميزة التنافسية.

- عدم وجود الرغبة في تحسين الجودة: إذا لم يكن هناك رغبة وحافز وقناعة لتحسين الجودة فإن جهود التدريب وحدها لا تجدي نفعا في رفع الجودة ومن ثم تدعيم الميزة التنافسية. لهذا يجب الإستئناس إلى أساليب وأدوات أخرى مساعدة تعمل على رفع الرغبة وتعميق الإقتناع بضرورة تحسين الجودة وأبرزها التحفيز.

ثالثا: بالنسبة لتكليف القدرات والمهارات مع التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية : تلعب التطورات

والتغيرات التكنولوجية دورا كبيرا في تقادم المزايا التنافسية، في حين تلعب القدرات والمهارات الذهنية المتجددة والمتكيفة مع تلك التغيرات والتطورات دورا كبيرا في تنمية الميزة التنافسية والحفاظة عليها، كما أن التدريب يلعب دورا كبيرا في تزويد الأفراد بالمعارف والخبرات الجديدة لتكليف قدراتهم ومهاراتهم مع تلك التغيرات والتطورات، إلا أنه تكون فعاليته ضعيفة في تحقيق ذلك بالنظر لبعض الأسباب منها ما يلي:

- عزل عملية التدريب عن التغيرات والتطورات الخارجية وربطه فقط بإحتياجات الأداة: فذلك يؤدي إلى تقادم الأفكار وبالتالي ضعف القدرة على التجديد والتطوير مما ينقص من فعالية التدريب كدعامة للميزة التنافسية.

- صعوبة تزويد الأفراد بالمعارف والخبرات الجديدة بالنظر لصعوبة حصرها أو كثرتها: بالنظر إلى سرعة التطورات العلمية والتكنولوجية وإنتشاره الواسع وكثرة الإبتكارات والإختراعات، فإنه يصعب على المدرسين تلقين الأفراد والإحاطة بكافة تلك الأفكار والمعارف، لهذا يجب الإستعانة بأساليب التنمية الذاتية لإتمام ذلك.

رابعا: بالنسبة لتحسين خدمة المستهلك : يعتبر التدريب على خدمة العميل إنطلاقا من الإنتاج إلى التسويق وتسليم المنتج وخدمات ما بعد البيع، كلها أمور تزيد من ثقة العميل وزيادة رضاه وبالتالي كسب ولاءه وتعظيم م القدرة المدركة لديه ومن ثم كسب ميزة تنافسية وتدعيمها، فأرضاء العميل وإشباع إحتياجاته على الوجه الأكمل كما يراه هو يعتمد في الأساس على كفاءة العمليات المنتجة للخدمات التي يطلبها، وتتوقف كفاءة وفعالية العمليات بالدرجة الأولى على العنصر البشري وبما يمكن أن يتمتع به من قدرات ومهارات تمكنه من ذلك ويلعب التدريب دورا كبيرا في رفع تلك القدرات والمهارات²، ورغم فعالية التدريب في تحسين خدمة المستهلك إلا أن هناك بعض الحدود والنقائص تتمثل فيما يلي:

- عدم الإهتمام بخدمة المستهلك: في كثير من الأحيان لا يعطي المسيرين أهمية لتحسين خدمة المستهلك، وبالتالي لا يتم إدماج تلك المهارات والمعارف ضمن برامج التدريب، رغم أن تحسين تلك الخدمات تجعل قيمة دأمة لدى

¹- أ.د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 254.
²- أ.د: علي السلمي- إدارة التمييز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)- مرجع سبق ذكره- ص 174.

العميل¹، فعدم توجيه نشاط التدريب إلى تحسين خدمة المستهلك يؤدي إلى تدهور القيمة المدركة ومن ثم تنقص فعاليته في تدعيم الميزة التنافسية.

- صعوبة تدريب الأفراد على بعض الخدمات: إن بعض المهارات والخبرات يصعب تلقينها من خلال برامج التدريب وإنما ينبغي الحصول عليها من خلال التعلم والممارسة العملية، ذلك ما يظهر ضعف فعالية التدريب في تدعيم الميزة التنافسية من خلال تحسين خدمة المستهلك.

يعد العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة في عصر المعرفة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات وإهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها فهو الحكم في الحكم على تميز المنظمة²، ومن ثم إكتساب الميزة التنافسية وتدعيمها، ولهذا يجب تركيز جهود التدريب على تعميق الفهم للأفراد عن مدى أهمية ذلك ورفع قدراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات المتوفرة عن العملاء وكيفية التعامل معهم.

خامساً: بالنسبة للأداء والإستراتيجية: إن فعالية الأداء وتطبيق الإستراتيجية بفعالية أمر مهم لتدعيم الميزة التنافسية والمحافظة عليها، فتصميم العمليات بما يخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة أمر مهم، كما أن تصميم التدريب حسب احتياجات الأداء ضروري لفعاليته، فمن الواضح أن من أهم أسباب تواضع نتائج وآثار التدريب هو إنفصاله عن عناصر ومكونات منظومة تنمية الموارد البشرية، وكذلك تعاطي التدريب في جزئيات منفصلة ومتباعدة وعدم تكامله في ذاته كمنظومة، ويمكن أن نطلق على هذه الحالة تعبير "الإنعزال المتعدد" حيث يتواجد التدريب في ساحة العمل الإداري منعزلاً عن الإطار الطبيعي الذي ينبغي أن ينتمي إليه وهو جهود ونظم تنمية الموارد البشرية، كما أنه يفترق إلى الترابط والتناسق بين عناصره الذاتية فيأتي في النهاية على شكل جهود مفككة الأوصال لا يستشعر نتائجها أي من أطرافه سواء المدربون، أو المتدربون أو المدراء والرؤساء المباشرون لمن يتلقى هذا التدريب³.

ونجد في بعض الأحيان ضعف فعالية هذا الأسلوب في تدعيم الأداء والإستراتيجية وذلك لعدة أسباب منها:

- عدم وجود ترابط بين إستراتيجية التدريب وإستراتيجية المنظمة: إن النظر إلى المنظمة كنظام يتكون من أنظمة فرعية يتطلب ترابط وتناسق أهداف وإستراتيجيات تلك الأنظمة وربطها مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، ذلك يجعل النشاط التدريبي غير فعال في تحقيق إستراتيجية المنظمة، حيث أن التدريب مهمة إدارية إستراتيجية تنطلق في تكامل مع إستراتيجيات المنظمة⁴.

- عدم وجود إستراتيجية للتدريب: عدم وجود إستراتيجية للتدريب ينقص من فعاليته ويجعله نشاط غير هادف إستراتيجياً مما يؤدي إلى نقص فعاليته في تدعيم الميزة التنافسية، فمن المهم أن يوضع للتدريب إستراتيجية متكاملة لإعداد وتنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعارف الأفراد⁵، تتضمن تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي يوجه النشاط التدريبي لتحقيقها.

¹ - د: أشوك تشاندا، شالبا كابر- ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي- استراتيجية الموارد البشرية- مرجع سبق ذكره- ص 133.

² - المرجع نفسه- ص 28.

³ - د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص 118.

⁴ - المرجع السابق- ص 239.

⁵ - المرجع السابق- ص 240.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

- عدم توجيه نشاط التدريب وفق متطلبات الأداء: من المهم جدا ربط التدريب بالأداء إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري من خلال تقييم وتشخيص وتحليل الأداء، كما أن عملية تطوير هذا الأخير هي صميم إختصاص التدريب¹، فعدم ربط التدريب بالأداء لا يمكن من تحسين الأداء ورفع فعاليته ومن ثم ينقص فعالية التدريب في تدعيم الميزة التنافسية.
- عدم تكامل وترابط التدريب مع باقي أنشطة تنمية الموارد البشرية للمنظمة: فلكي يكون التدريب فعال في تدعيم الميزة التنافسية فلا بد أن يتكامل مع بقية أنشطة تنمية الموارد البشرية الأخرى، حيث يمكن دعم التدريب من خلال مجموعة نظم تنمية الموارد البشرية الأخرى كنظم الرواتب والحوافز ونظم تسيير التنمية الذاتية².
- صعوبة تطبيق المعارف المكتسبة من خلال التدريب: كثيرا من الأفراد الذين يمتلكون معارف ومعلومات ولكن يصعب عليهم إستعمالها وإستخدامها عمليا، وهذا يرجع إلى عدة عوامل تحد من قدرة هؤلاء على تطبيق هذه الأفكار وإستخدامها، فلا يكفي إنتقاء البرامج والدروس المناسبة والفعالة لكي تجعل من عملية التدريب عملية فعالة، فهناك صعوبة تعترض الأفراد عند تطبيق هذه المعارف قد تجعل عملية التدريب عملية غير فعالة وقد تعصف بالجهود التدريبية جميعا، لهذا وجب تحديد العوامل التي تحد من قدرة الأفراد على تطبيق المعارف ونقلها إلى حيز التنفيذ عند تصميم وإعداد برامج التدريب وتنفيذه، ومن تلك العوامل ما يلي³:
- إختلاف ظروف التدريب مع ظروف العمل: حيث أن تلقي المتدربين الدروس والمعارف خارج مكان العمل قد يصعب من عملية نقل تلك المعارف وتطبيقها، وأن تلقي تلك المعارف من مدرب خارجي يكون أقل كفاءة من تلقي المعارف من الرئيس المباشر.
- إختلاف المحتوى التعليمي مع محتوى الأداء، وغموض العلاقة بين التدريب والأداء. وقصور بعض برامج التدريب لا يؤدي إلى إحداث التغير المطلوب لإبتعادها عن الواقعية والتخصص المرتبط بالعمل⁴.
- عدم المشاركة في تحديد برامج التدريب وعدم حصول الفرد على معلومات عن تقدمه في عملية التعلم والأداء. إن التدريب كأسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية يبلغ أهمية كبيرة في تدعيم الميزة التنافسية والمحافظة عليها كونه يكيف ويعد القدرات والمهارات ويدفعها نحو تدعيم ورفع فعالية دعائم الميزة التنافسية كالجودة والأداء ومواكبة التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، كما يعمل على تحسين صورة المنظمة سواء بالنسبة إلى الأفراد العاملين بها الذين يزيد رضاهم وولاءهم لها، أو بالنسبة إلى أفراد من خارجها حيث أن بناء صورة ذهنية جيدة عن المنظمة لدى الآخرين يدعم قدرتها على جذب أفراد مؤهلين للعمل كما يعزز من وضعيتها في بيئة الأعمال⁵، إلا أنه ليس دائما أداة فعالة في ذلك بالنظر إلى الصعوبات والنقائص التي تحول دون تحقيق ذلك ولهذا يجب معالجة تلك النقائص والحدود من خلال التصحيح أو اللجوء إلى البدائل التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف بفعالية أكبر مع وجوب تدعيم جودة التدريب من خلال إيجاد مختلف المكملات اللازمة لذلك.

¹ - المرجع السابق- ص271،270.

² - المرجع السابق- ص240

³ - د: أحمد ماهر - السلوك التنظيمي- مرجع سبق ذكره- ص 121.

⁴ - د: علي السلمي- إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية- مرجع سبق ذكره- ص 393.

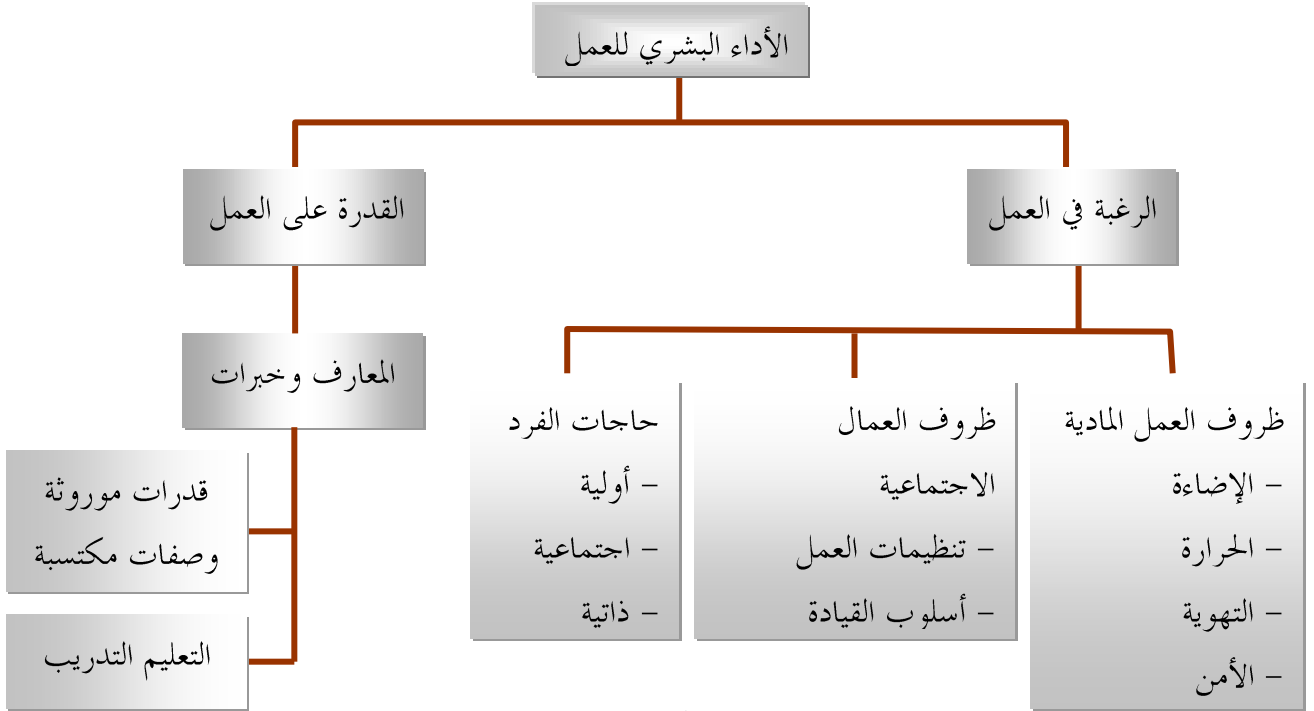
⁵ - د: محمد سعيد سلطان- السلوك التنظيمي في المنظمات- دار الجامعة الجديدة الإسكندرية- 2002- ص62.

المطلب الثالث: بدائل ومكملات التدريب لتحقيق الميزة التنافسية.

إن ما يميز أنشطة المنظمة وأنظمتها الفرعية أنها متكاملة فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولهذا يجب أن تكون متناسقة ومترابطة فيما بينها، ويعد التدريب كأحدى وسائل تنمية الموارد البشرية نظام فرعي يتكامل مع باقي أنظمة تنمية الموارد البشرية التي بدورها تتكامل مع أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي بدورها أيضا تتكامل مع باقي وظائف المنظمة كالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وإذا أخذنا التدريب كدعامة للميزة التنافسية التي لها عدة دعائم ومصادر، فليس دائما يعد التدريب أسلوب فعال لتدعيم الميزة التنافسية فوجب توفير وسائل وأدوات تكمل مهمته وإلا أصبح دون فعالية كما يمكن إستعمال وسائل لتدعيم الميزة التنافسية، وسنقوم من خلال هذا المطلب بتحديد مختلف البدائل والمكملات، التي تعمل على إستكمال دور وفعالية التدريب في تدعيم الميزة التنافسية وذلك من منطلق تأثيره على هذه الأخيرة، ومن بين تلك العوامل ما يلي:

– الرغبة: أهم عامل لكي يستطيع التدريب التأثير في مداخل تدعيم الميزة التنافسية هو رغبة الأفراد في إنجاز العمل لكي يتم رفع الجودة أو تحسين خدمة العميل أو تكييف القدرات والمهارات الفردية مع المتغيرات العلمية التكنولوجية أو دفع الأفراد إلى الإبداع والإبتكار، يجب أن يكون لدى الأفراد الرغبة والحافز في الإنجاز وتحقيق ذلك. فمن أجل زيادة فعالية الأداء يجب الإهتمام بتحقيق الرغبة في العمل، والتي تحدد من خلال مجموعة من العوامل من بينها ظروف العمل وحاجات الأفراد، وتتعلق أيضا بشخصية الفرد وأسلوب تفكيره ودرجة تعلمه وحاجاته¹، وعموما يتأثر الأداء بشقين هما القدرة على الأداء الذي يمكن التأثير فيها من خلال التدريب والشق الثاني هو الرغبة في العمل التي لا يمكن التأثير فيها من خلال التدريب²، ولهذا تكون فعالية التدريب ضعيفة إذا لم يتم توفير هذا العنصر، والشكل التالي يبين محددات القدرة والرغبة في العمل:

¹ - د: صلاح الدين محمد عبد الباقي- السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)- الدار الجامعية الجديدة الاسكندرية- 2003- ص14.
² - د: علي السلمي- إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية- مرجع سبق ذكره- ص 29.



المصدر: د: علي السلمي- إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية- مرجع سبق ذكره- ص39- (بتصرف).

باعتبار أن فعالية الأداء هو مدخل من مداخل تدعيم الميزة التنافسية من خلال التدريب، وأنه يتأثر بعاملين أساسيين هما الرغبة في العمل والقدرة على العمل التي تتأثر بالتدريب فتعد الرغبة ومحدداتها الأساسية مكملات للتدريب في تدعيم الميزة التنافسية، لذا يجب العمل على رفع رغبة الأفراد في العمل من خلال تحسين ظروف العمل المادية كالإضاءة والحرارة والتهوية وظروف العمل الاجتماعية كأسلوب القيادة وتنظيمات العمال، وحاجات الأفراد، كله لها تأثير على الرغبة في العمل بالتالي هي تعتبر ضرورية حتى تعم فعالية التدريب في تدعيم الميزة التنافسية. فتعد الرغبة عنصر أساسي لفعالية التدريب في تدعيم الميزة التنافسية بل هي ضرورية أيضا لفعالية الأداء وتحقيق الأهداف لهذا يجب على المنظمات العمل على تحقيق ذلك.

- التنمية الذاتية: يعتبر هذا العامل مهم جدا في هذا العصر حيث تتوفر وسائل التنمية الذاتية وما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فمن الصعب أن يتم جمع جميع المعلومات والمعارف المختلفة وتلقينها للأفراد، حيث توفر التنمية الذاتية إمكانية إستيعاب والحصول على معارف وخبرات أكبر وأوسع، وخاصة بالنسبة للمعارف والخبرات العلمية والتكنولوجية الأمر الذي يدعم القدرات والمهارات الذهنية والفكرية ومن ثم زيادة القدرة على الإبتكار والإبداع. كما أن فعالية التدريب في تعليم وتلقين بعض المعارف محدودة وذلك لكون أن ليس كل ما هو قابل للتعليم قابلا للتعليم وليس كل ما يتعلمه الإنسان يتعلمه بعقله الواعي، وذلك لوجود معرفة غير واعية وعميقة جدا وبالتالي يعجز الإنسان عن إدراكها ويعجز عن تفسير وتعليم ما يعرف، وتبرز أهمية التنمية الذاتية في تدارك هذا النقص خاصة وأنه كلما زادت صعوبة تعليم شيء زادت قيمته وأهميته¹، ولقد أصبحت تتيح وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلى رأسها الأنترنت فرصا كبيرة للتنمية والتعليم الذاتي حيث أصبح التعليم سهلا وأكثر فعالية وأكثر إنتاجية في بناء

¹ - تيودور ليقيت- ترجمة: نيقين غراب- الادارة الحديثة- مرجع سبق ذكره- ص32.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

المعارف وتمليك أدوات المعرفة في بيئة الحقيقة الافتراضية ، والتدريب نشاط تأهيلي في حقول مهنية وعملية، أعتمدت له وسائل عديدة لضمان إيصال أفضل المعارف الجديدة وتبادل الخبرات بين المشاركين، لكنه أمسى سهلا في البيئة الافتراضية، بل أنه تعدى التدريب في الحقول البسيطة إلى حقول أكثر تعقيدا، إذ يتوفر على الشبكة مثلا مواقع لتعليم الطيران وغيرها¹. فيجب على المنظمات توفير وتشجيع أفرادها على إستعمال هذه الوسائل لغرض تنمية القدرة على إكتساب معارف وخبرات عملية تمكنهم وتساعدهم على تحسين أدائهم وإنجاز أعمالهم بفعالية.

- الإستعدادات والقدرات الفطرية: إن بعض دعائم الميزة التنافسية كالإبداع والإبتكار والجودة تتطلب قدرات ومهارات علمية عالية، قد تكون بمثابة مواهب يتميزون بها، كما يجب للأفراد أن يكون يتميزون بجد أدنى من القدرات والمهارات حتى تكون جدوى التدريب فعالة. والتي تتمثل في القدرات الموروثة والصفات المكتسبة حيث أنها تعطي للأفراد القدرة على الإستيعاب والفهم والتفسير والتحليل فلهذا يجب أن يكون للأفراد هذا القدر من القدرات والصفات التي تمكنهم من ذلك حتى يستطيعوا الإستفادة من الأنشطة التدريبية. ونلاحظ من خلال الشكل السابق كيف تشكل هذه العوامل محددات ودعائم لإكتساب المعارف والخبرات بجانب التدريب.

- الخبرة والتعلم: بعض المعارف والخبرات يستعصي على المدربين تقديمها للمتدربين وذلك لصعوبة التعبير عنها في شكل رموز أو سهوا، فما يستطيع تعلمه الفرد من خلال الممارسة يكون أفضل ومدعم لقدراته ومهاراته. والتعلم هو إكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات إجتماعية²، فتلك المواقف والأحداث التي يمر عليها الفرد تجعله يكتسب مهارات ومعارف ترفع من قدراته حيال مختلف الأحداث التي يتعرض لها حيث يواجه الفرد مواقف تؤدي إلى إحداث تغيير أو إنشاء أنشطة³، حيث أنه يعبر عن التغيير الدائم في سلوك الفرد والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة⁴، لهذا تكون الممارسة والتجربة العملية بمثابة عمل مهم لتدعيم وإتمام عمل مهام التدريب في تدعيم الميزة التنافسية.

- التحفيز: في كثير من الأحيان يكون لدى الأفراد القدرات والمهارات اللازمة للإبتكار والإبداع أو تحسين الجودة، إلا أنهم لا يفعلون ذلك، مما يستلزم تحفيزهم على ذلك. فالتحفيز بمختلف أنواعه يشجع الأفراد على التدريب وإنجاز المهام وتنمية قدراتهم، إذ يجب أن تكون تلك الحوافز متماشية مع حاجات الأفراد مما يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم وخاصة إذا كان التحفيز مرتبط بالأداء⁵، فيجب توفير الحوافز للأفراد التي تعبر عن مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الذين يسعون لإشباعها عن طريق العمل⁶، فالتحفيز يعمل على رفع رغبة الأفراد في تنمية القدرات والمهارات وتحسين الأداء والإبتكار والإبداع وتحسين الجودة ورفع الإنتاجية وبالتالي يشجع الأفراد على التعلم والتدريب، بحيث يتم ربط نتائج هذا الأخير بنظام الحوافز⁷، فبذلك يعد أمر ضروري وتكميلي لنشاط التدريب في تدعيم الميزة التنافسية.

1- أ: عرب يونس- العالم الإلكتروني(الوسائل والمحتوى والمزايا والسلبات)-www.arablaw.org- تاريخ الإطلاع: 2005/11/03- ص25.

2- د: علي السلمي- السلوك التنظيمي- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة 1988- ص176.

3- د: عبد الحلیم محمود السيد وآخرون- علم النفس العام- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة 1990- ص251.

4- د: أحمد ماهر- السلوك التنظيمي- الدار الجامعية الاسكندرية 2003- ص96.

5- د: علي السلمي- إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية- مرجع سبق ذكره- ص47.

6- د: فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات- أساسيات الإدارة الحديثة- مرجع سبق ذكره- ص161.

7- د: عبد الغفار حنفي- السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد- مرجع سبق ذكره - ص357.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

- ظروف العمل: يعد أمر توفر البيئة المساعدة على الابتكار والإبداع أمر ضروري لتحقيق ذلك، فلا يحقق التدريب شيئاً من ذلك إن لم تكن البيئة مشجعة على الابتكار والإبداع، فظروف العمل ترفع الروح المعنوية وتوفر الجو لرفع الأداء كما تساعدهم على رفع القدرات والمهارات فبذلك يعد أمر تحسين ظروف العمل شرط ضروري لتدعيم الميزة التنافسية من خلال التشجيع على الإبداع والابتكار وتحسين الأداء.

- تلاؤم سياسات وإستراتيجيات المنظمة: من أجل تدعيم الميزة التنافسية يجب أن تكون الجهود كلها موجهة ومتناسقة ومترابطة فيما بينها، ومن ثم يمكن للتدريب أن يعمل على التأثير وفق جهود مخططة وموجهة إلى تدعيم جهود الابتكار والإبداع وتحسين الجودة والأداء من خلال رفع القدرات والمهارات.

يلعب التدريب كعنصر من عناصر تنمية الموارد البشرية دوراً كبيراً في رفع القدرات والمهارات بالشكل الذي

يدعم الميزة التنافسية من خلال عدة مداخل أبرزها الجودة والإبداع والابتكار، حيث يعمل على تكييف هذه القدرات وتجديدها بشكل مستمر وتزويدها بمختلف المعارف والخبرات اللازمة لذلك، إلا أن فعاليته تكون محدودة في بعض الأحيان إلا من خلال وجود أنشطة وعناصر مساندة له كوجود الرغبة والإستعدادات، كما تعتبر التنمية الذاتية والتعلم أمر مهم لتزويد الأفراد وتكييف قدراتهم مع التغيرات المختلفة لذا يجب على المنظمات تشجيع الأفراد على التعلم والتنمية الذاتية.

إن الإهتمام المتزايد بالعنصر البشري داخل منظمات الأعمال مؤسس على الإستفادة من الخدمات والمزايا التي يمكن أن يمنحها للمنظمة المتولدة عن القدرات والمهارات التي يتمتع بها، وعلى هذا الأساس تظهر أنشطة تنمية الموارد البشرية تهتم به كمورد ومصدر دعم للعملية الإنتاجية، ولهذا فهي تقاس بمدى التحسن والإرتقاء في مستوى الخدمة والمزايا التي يقدمها هذا العنصر، وبالتالي تركز على تنمية ورفع قدراته ومهاراته من أجل تحسين تلك الخدمة، ويأتي التدريب كوسيلة أساسية من وسائل تنمية الموارد البشرية يركز على تزويد الأفراد بالمعارف والخبرات من أجل رفع قدراتهم ومهاراتهم، وتزداد أهميته في رفع القدرات الذهنية والفكرية كأساس لإنتاج المعرفة والتمكين من الابتكار والإبداع في ظل التغيرات والتوجهات الإقتصادية العالمية المبنية أساساً على المعرفة، التي تفرض على المنظمات إمتلاك مزايا تنافسية كشرط للتنافس والبقاء والنمو في ظل تحديات العولمة وإقتصاد السوق، ولهذا فإن جهود معظم المنظمات تصب في هذا الإتجاه من خلال بناء إستراتيجياتها وأهدافها وتوجيهها نحو تحقيق ذلك.

لكون أن المورد البشري هو العنصر الأساسي الذي بإمكانه خلق القيمة التي تبنى على أساسها الميزة التنافسية، حيث أنها تظهر من خلال القدرات والمهارات العالية التي يتمتع بها، ولما كانت معظم جهود التنمية في هذا الشأن تركز على تحقيق ذلك وعلى رأسها التدريب الذي يهدف إلى رفع تلك القدرات والمهارات البشرية وتحسينها وزيادة فعاليتها في العملية الإنتاجية سواء في الأنشطة الأساسية لخلق القيمة أو الأنشطة الداعمة لذلك، فإنه يعتبر بذلك وسيلة دعم وتنمية للميزة التنافسية، إذ أنه يؤثر على الأداء ومستوى الخدمات والمنافع التي يمكن أن يقدمها الأفراد للمنظمة من خلال التأثير على قدراتهم ومهاراتهم، مما يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية وتنميتها، فالتدريب إذن لا يدعم مباشرة الميزة التنافسية وإنما يؤثر على قدرات ومهارات الأفراد التي تؤدي في الأخير إلى تدعيم الميزة التنافسية بشكل مباشر وغير مباشر، ويكون ذلك من خلال ما يلي:

- رفع فعالية الأداء وتغطية إحتياجاته من خلال العمل على تغطية فجوة الأداء.
- تحسين خدمة العميل ورفع مستوى الجودة. من خلال تدريب الأفراد على ذلك.
- تدعيم إستراتيجية المنظمة من خلال ربط إستراتيجية التدريب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- تمكين الأفراد من إستعمال مختلف التقنيات والتكنولوجيات الجديدة.
- تكييف قدرات ومهارات الأفراد مع التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية ومنع تقادمها من خلال تزويدهم بمختلف المعارف والخبرات الجديدة وتمكينهم من إستعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات لغرض التنمية الذاتية.
- المساهمة في تخفيض تكاليف التشغيل من خلال رفع سرعة الأداء وتقليل الأخطاء.

الفصل الرابع: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

- تدعيم الابتكار والإبداع عن طريق رفع القدرات والمهارات الذهنية لدى الأفراد نتيجة تزويدهم بالمعارف والخبرات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بمجال عملهم.

إن تدعيم التدريب للميزة التنافسية لا يكون مباشرة وإنما يحصل من خلال رفع القدرات والمهارات الفردية وتحريها بغرض تحقيق النقاط السالفة الذكر التي تعتبر في حد ذاتها دعائم ومقومات للميزة التنافسية، وفي ظل التحولات الإقتصادية الراهنة تعد المعرفة الدعامة الأساسية للميزة التنافسية وحتى يكون التدريب مدعم للميزة التنافسية فلا بد أن يساهم في تمكين المورد البشري ورفع قدراته الفكرية والذهنية من أجل إنتاج المعرفة، وعليه تكمن فعالية التدريب في تدعيم الميزة التنافسية إذا كان يستهدف رفع القدرات والمهارات المنتجة للمعرفة، وإلتزام هذا الغرض يتطلب ربط الجهود التدريبية وتناسقها مع مجموعة من الأنشطة والعناصر التي تعمل في تكامل مع هذا العنصر لأجل تدعيم الميزة التنافسية.

إذن التدريب يعد وسيلة فعالة لتدعيم الميزة التنافسية إذا كان يستهدف رفع القدرات والمهارات البشرية بغرض رفع القيمة المدركة للعميل وتدعيم الابتكار والإبداع ومواكبة التطور التكنولوجي، إلا أن ذلك يبقى مرهون بوجود عوامل ومدعمات أخرى تكمل هدفه في تحقيق ذلك.

وبهذا نكون قد أجبنا عن الإشكالية المتعلقة بهذا الفصل والمتمثلة في السؤال التالي: ما دور التدريب في تنمية الميزة التنافسية والحفاظة عليها في ظل إقتصاد المعرفة؟ فبقدر ما تلعب القدرات والمهارات البشرية العالية في تدعيم الميزة التنافسية يكون للتدريب دورا مهما في تحقيق ذلك، ما دام يلعب دورا في تنمية ورفع تلك القدرات والمهارات البشرية، ولهذا فإن للتدريب دور كبير في تدعيم الميزة التنافسية والحفاظة عليها في ظل إقتصاد المعرفة وخاصة أنه يساهم في رفع فعالية الأداء وتحسين جودته وتدعيم الابتكار والإبداع وبالتالي المساهمة في التجديد والتطوير، كما أنه يساهم في تكييف القدرات والمهارات البشرية مع مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية ومن ثم يحافظ على القدرات التنافسية للمنظمة.

بعد ما توصلنا إلى تحديد دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية والكيفية التي يمكن له تحقيق ذلك، سنعمل من خلال الفصل التطبيقي على تحديد فعاليته ومدى مساهمته في تدعيم الميزة التنافسية في ملبنة عريب.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب

إن التوجهات الإقتصادية العالمية التي أدت إلى عولمة كل التعاملات والأنشطة قد فرضت تحديات على مختلف منظمات الأعمال إذ جعلتها تواجه منافسة شديدة التأثير ذات طابع عالمي كما فرضت عليها التجديد والتطوير المستمر، كما ألزمتها الإهتمام أكثر بالموارد البشري بإعتباره مصدرا للمعرفة التي أضحت ضرورة لفعالية الأنشطة على اختلاف أنواعها ومصدرا للتجديد والتطوير، مما ألزم المنظمات تنمية المورد البشري بهدف تعظيم المنفعة التي يمكن أن يقدمها للمنظمة خاصة فيما يتعلق بالجانب المعرفي لأن هناك إتجاه شديد الحدة نحو الإهتمام بهذا العامل.

ونظرا لهذه التغيرات العالمية ظهرت هناك تحولات إقتصادية جذرية في الجزائر أدت إلى تغيرات كبيرة حيث بدأت ملامح إقتصاد السوق تظهر كما بدأت تظهر ملامح العولمة، ونتيجة لذلك أصبحت المعاملات الإقتصادية الجزائرية تركز على المعرفة خاصة بدخول تكنولوجيا المعلومات والإتصال والتقنية العالية، هذا ما أجبر المؤسسات الجزائرية الإستعداد لهذه التحديات الكبيرة التي فرضتها تلك التحولات الإقتصادية، وأصبحت هي الأخرى تبحث عن التميز كمنهج تنافسي فعال في ظل التوجهات الإقتصادية الحالية والمبني ة على المعرفة وإقتصاد السوق والعولمة، ومن ثم إتضحت أن هناك العديد من التقنيات والأساليب للحصول على الميزة التنافسية والتي تكون جميعها مبنية على المورد البشري المتميز، ولهذا يجب الإهتمام بهذا المورد وصيانته. ويعد التدريب كأسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية أداة مهمة لتنمية قدرات ومهارات الأفراد ودفعها نحو المساهمة في تدعيم الميزة التنافسية.

فبعد ما بينا من خلال الدراسة النظرية دور وكيفية تدعيم التدريب للميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة سنقوم بمحاولة إسقاط تلك النتائج على واقع ملبنة عريب، ولهذا سنحاول من خلال الدراسة التطبيقية هذه معرفة مدى مساهمة التدريب في تدعيم الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية وسنختار لهذه الدراسة ملبنة عريب كمؤسسة ذات رأس مال عام، كما أنها تتميز بنفوذ قوي في الأسواق حيث مكنها وجودها ونشاطها السابق من جهة وطبيعتها القانونية من كسب ثقة العملاء، كما أنها تتميز بجودة المنتجات، ولها إمكانيات مادية وبشرية معتبرة، فما دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية. ملبنة عريب؟

سنعمل من خلال القسم التطبيقي إلى قياس العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية. ملبنة عريب، ثم إستخلاص الشروط التي يجب أن تتوفر فيه حتى يكون فعال في تحقيق ذلك. ومن أجل ذلك سنقوم بالتعريف. ملبنة عريب ثم دراسة إدارة الموارد البشرية والنشاط التسويقي بها، بعدها نقوم بعرض واقع التدريب والميزة التنافسية ثم قياس العلاقة بينهما ومن بعدها تحديد الإقتراحات التي يجب أن تكون من أجل إيجاد علاقة قوية بين التدريب والميزة التنافسية بالملبنة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

تعتبر ملبنة عريب مؤسسة تابعة للقطاع العام إذ لا تزال تحت ملكية الدولة، حيث أنها تنتمي إلى قطاع الحليب ومشتقاته والذي يعتبر قطاع حساس وأساسي بالنظر إلى المكانة والأهمية الغذائية لمادة الحليب، ولهذا فهو يحظى بدعم الدولة، كما شهد قطاع الحليب ومشتقاته على غرار باقي القطاعات دخول منافسين خواص منها الأجنبية التي ظهرت في شكل عقود الشراكة الأمر الذي أدى إلى ظهور منافسة كبيرة بين منظمات القطاع، كما أصبح يتميز القطاع بالتجديد والتطوير المستمر و بروز المعرفة كمورد أساسي لأنشطة القطاع، هذه الخصائص البيئية والتحويلات الإقتصادية جعلت ملبنة عريب تستعد لمواجهة هذه التغيرات من خلال التجديد والتطوير والذي يكون المورد البشري أساسه.

سنقوم من خلال هذا المبحث بالتعريف بملبنة عريب من خلال توضيح نشأتها وتطورها وطبيعة نشاطها وإمكانياتها المادية والبشرية والتسويقية.

المطلب الأول: تقديم عام حول الوحدة

لقد نشأت ملبنة عريب كضرورة لتلبية الحاجات الوطنية من الحليب ومشتقاته، حيث كان لها إمتداد تاريخي عرفت خلاله عدة تطورات وتغيرات، ومكنها ذلك التواجد من إكتساب خبرات عملية وإمكانيات بشرية ومادية معتبرة الأمر الذي جعلها تحتل مكانة غير مسبوقه في الأسواق، وسنقوم من خلال هذا المطلب بدراسة نشأة وتطور المؤسسة، ثم التعريف بها وبالهيككل التنظيمي لها.

أولاً: نظرة عن سوق الحليب ومشتقاته:

تعتبر مادة الحليب مادة حساسة ذات عملية إنتاج جد معقدة إذ تخضع لعمليات إنتاجية دقيقة ورقابة مكثفة من أجل الحرص على سلامتها وملاءمتها للإستهلاك، فيعتبر الحليب مركب غذائي كامل التغذية وذلك لإحتوائه على جميع العناصر الغذائية من الفيتامينات والسكريات والدهن، وهو بذلك يعد ضروري لجميع الفئات بما فيها الأطفال والمراهقين والنساء الحوامل، كما أن إستهلاكه يشمل عدة مناطق من العالم وتتفاوت نسب الإستهلاك من بلد إلى آخر حسب المستوى المعيشي والثقافي وغيرها والجدول التالي يبين لنا نسبة الإستهلاك لبلدان البحر المتوسط من سنة 1985 إلى سنة 1997:

الجدول رقم (5-1): استهلاك الحليب عبر دول البحر الأبيض المتوسط

نسبة الإنتاج	1997	1996	1995-1991	1986-1985	
100.00	545622.00	540081.00	533158.00	492956.00	جميع دول العالم
4.70	25630.00	25732.50	26309.10	28602.00	فرنسا
2.03	11121.70	115237.00	11688.60	11586.70	ايطاليا
1.97	10760.90	10760.90	10417.60	9343.50	تركيا
1.22	6650.00	6600.00	6905.60	6813.70	اسبانيا
0.50	2761.00	2744.00	2591.60	1998.80	مصر
0.27	1465.50	1376.20	1321.20	1102.50	سوريا
0.16	880.40	380.40	902.80	877.40	الجزائر
0.19	1015.20	915.20	949.20	811.30	المغرب
0.11	632.00	632.00	515.70	292.16	تونس

المصدر: سعيد الطيب- أهمية التسويق بالمؤسسة الإنتاجية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة حالة ملبنة عريب- رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال- جامعة الجزائر 2004- ص 207.

نلاحظ من خلال الجدول أن الجزائر تحتل مرتبة قبل الأخيرة من حيث إستهلاك مادة الحليب، ورغم ذلك فإنها نسبة الواردات من الحليب ومشتقاته مرتفعة حيث إرتفعت الواردات من هذه المواد في سنة 2006 بنسبة 1.8% عن سنة 2005، إذ بلغت قيمتها 396 مليون دولار¹. الأمر الذي يدل على أن رغم الجهود التي بذلت في هذا الشأن إلا أن لا يزال الإنتاج المحلي عاجز عن تغطية حجم الطلب، وهذا ما يتيح فرصا أمام المؤسسات الجزائرية لتوسيع نشاطها ورفع حجم إنتاجها، ومن جهة أخرى عمليات الإستيراد تشكل لها تهديدا خاصة وأن المنتجات المستوردة الأكثر تنافسية من المنتجات المحلية.

من جهة أخرى تعتبر مادة ذات إستهلاك واسع وضروري ولهذا فالطلب على هذا المنتج مستمر ومتنامي باستمرار، فحسب إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات أن إستهلاك الحليب في الجزائر يمثل نسبة 28.5% من مجموع إستهلاكه في السنة، ولغرض توفير الإحتياجات المناسبة من هذه المادة قامت الجزائر بإعتماد عدة محطات إنتاجية وذلك من أجل تغطية الطلب على هذه المادة التي كانت تعرف عجزا في سنة 1969 يقدر بنسبة 55%، ولهذا تم إنشاء وحدات لإنتاج الحليب، تعمل كل منها لتغطية الحاجة من هذه المادة في إقليمها التابع لها والمحدد بمكان نشاطها والأماكن المجاورة له، حيث بلغ عدد الوحدات العمومية 19 وحدة موزعة عبر التراب الوطني تقوم بإنتاج الحليب وتوزيعه إذ كانت الطاقة القصوى للجهاز الإنتاجي لمادة الحليب تفوق 2000000 لتر يوميا، مع العلم أن الدولة كانت تدعم أسعار هذه المادة التي تعد أساسية وضرورية للإستهلاك لتتلاءم مع القدرة الشرائية للمستهلك،

¹ - صحيفة 26 سبتمبر- مقال على الانترنت- الموقع: www.26 sep.net. تاريخ الإطلاع: 2006/10/18.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

ومع إتجاه الجزائر إلى سياسة تحرير التجارة ودخولها إلى إقتصاد السوق أصبح هذا القطاع يجرى تدريجيا، وبدأ القطاع يعرف منافسة من خلال دخول منافسين حواص شملت جميع المناطق بما فيها عين الدفلى، وبدأ أيضا يعرف منافسة أجنبية من خلال عقود الشراكة مع شركات أجنبية، وأصبح قطاع الحليب ومشتقاته يعرف منافسة شديدة قائمة على الجودة بالدرجة الأولى وتحسين خدمة العميل، فيما يخص مادة الحليب أما بالنسبة لمشتقات الحليب فتقوم المنافسة على جميع العوامل بما فيها الأسعار ولهذا تسعى منظمات القطاع إلى تدنية التكاليف ورفع الجودة وتحسين خدماتها للعميل وتفعيل سياساتها التسويقية خاصة بالنسبة للإعلان الذي عرف تنافسا حادا بين منتجي القطاع وخاصة الخواص منهم، بهذا أصبح سوق الحليب ومشتقاته يتميز بمنافسة حادة قائمة على تخفيض الأسعار ورفع الجودة وتحسين خدمات العميل، وذلك من خلال السعي الدائم نحو تخفيض التكاليف وجلب أحسن الموارد وإستغلالها إستغلالا أمثلا ومتميزا.

ثانيا: نشأة وتطور الوحدة:

يعد الحليب ومشتقاته مواد إستهلاكية هامة وصحية يجب أن تحظى بإهتمام الدولة ونظرا للوضعية التي كان يعيشها الشعب الجزائري وحالة الإقتصاد الوطني التي كان يمر بها عقب الإستقلال، أضطرت الدولة أن تولي رعاية خاصة لهذه المواد الهامة لتمكين المواطن الجزائري من الحصول عليها، خاصة وأنها كانت تراعي الجانب الإجتماعي أكثر بالنظر إلى التوجهات الإقتصادية آنذاك، ولهذا قامت بتطوير أو إنشاء مؤسسات تعمل على توفير هذه المادة. فقد ورثت الجزائر عن الإستعمار الفرنسي مؤسسة تختص بإنتاج الحليب تحت مسمى **Coletal** تقوم بتوزيع حليب البقر في قارورات من الزجاج، و بما أن إنتاجها كان ضعيفا بدأ الديوان الوطني للتجارة **Onaco** يقوم بإستيراد الحليب من السوق الأوروبية المشترك آنذاك، إلا أن هذا لم يلبى حاجيات السكان المتزايدة على الحليب. ولهذا تم إنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته **onalait** بمرسوم رئاسي رقم 69-93 نوفمبر 1969م وهي مؤسسة إقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة حيث أنه يقوم بتلبية نصف حاجيات الأفراد. وكان يبلغ عدد عمالها آنذاك 450 عامل عمدت **Onalait** إلى عدة إستثمارات لتوسيع قدراتها الإنتاجية، فقامت ببناء وحدات إنتاجية للتخلص من العجز الوطني لإنتاج الحليب.

بعد إعادة الهيكلة للمؤسسات قامت الدولة بإنشاء دواوين جهوية موزعة على ثلاث مناطق:

- الديوان الجهوي للحليب في الوسط **Orlac** و مركزه الجزائر العاصمة.

- الديوان الجهوي للحليب في الشرق **orelait** و مركزه عنابة.

- الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته في الغرب **orolait** و مركزه وهران.

فقد تم تأسيس الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالوسط بمرسوم رئاسي مؤرخ في 19 ديسمبر 1981م وكان يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- المشاركة في تنظيم الإنتاج الوطني للحليب وتطويره.

¹ - الجريدة الرسمية العدد 51، بتاريخ 22 ديسمبر 1981، ص2.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

- تطبيق السياسة الوطنية في ميدان الحليب ومشتقاته.
 - ضمان التمويل المنتظم للسوق الوطنية عن طريق توزيع الحليب ومشتقاته توزيعاً عادلاً وعقلاً.
 - تمويل تعاونيات تربية الأبقار بوسائل الإنتاج وتصريف المنتجات الحليبية.
 - إنجاز استثمار لحساب تعاونيات تربية الأبقار والتي من شأنها تؤدي إلى تحسين الإنتاج.
 - المشاركة في تعميم التقنيات الرامية إلى تعزيز إنتاج الحليب.
 - إنجاز وتسيير معامل لمعالجة وتحويل الحليب.
- كان يضم الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته للوسط **Orlac** بعد تأسيسه عام 1981 ثلاث وحدات وهي وحدة بئر خادم **UPL 01**؛ وحدة بودواو **UPL 02**؛ وحدة ذراع بن خدة **OPL 03**.
- وفي بداية سنة 1987 أنشأت وحدة عريب حيث تم إنجاز المصنع وبدأ نشاطه خلال 1989/10/20، بعدما تم تأسيسه من طرف المجموعة القانونية الإيطالية **Introcoop** و تم إبرام الصفقات في 1985/12/24 وقدرت رخصة البرنامج ب 167.000.000 دج، ساهم في تمويله البنك الإفريقي للتنمية. وكان يبلغ عدد عمال الوحدة آنذاك 300 عامل، وقد تم إختيار الوحدة بالمنطقة نظراً للمساحة الشاسعة، حيث تتربع على مساحة تقدر ب 14 هكتار إضافة إلى وجود عدد لا بأس به من مربي أبقار الحليب، كما أن بلدية عريب تقع على الخط الوطني رقم 04 و تبعد على مقر الولاية ب 11 كلم، و قد تحصلت الوحدة على إستقلالها بتاريخ 1989/10/21.
- و ابتداءً من تاريخ جويلية 1997 أصبحت **Orlac** تسمى بالمجمع الصناعي للحليب **Giplait** وقد إختارت الوحدة نفسها ملبنة عريب و هي الآن شركة ذات أسهم **SPA** رأس مالها يقدر ب 200,000,000 دج، عدد عمالها حالياً 258 عامل، و هي تتمتع بإستقلالية التسيير، في تسعير مختلف منتجاتها، ما عدا سعر الحليب بإعتباره منتجاً إستراتيجياً، فسعره تسيطر عليه المديرية لجميع الوحدات و بأمر من الدولة.

ثالثاً: التعريف بالمؤسسة:

ملبنة عريب مؤسسة إقتصادية ذات طابع إنتاجي تختص بإنتاج الحليب ومشتقاته، وهي شركة ذات أسهم رأس مالها 200,000,000 دج، وهي وحدة تتربع على مساحة مقدارها 14 هكتار، غير أنها ما زالت بأموالها ووسائل إنتاجها تابعة للقطاع العمومي، حيث تعمل على متابعة المجمع الصناعي للحليب **GIPLAIT** وتسيير بالتنسيق مع الشركات القابضة **HOLDING** وحسب الإتجاه الذي يأخذه الإقتصاد الوطني فإن هذه المؤسسة تسيير نحو الخصوصية، فإبتداءً من 1997/09/21 تغيرت طبيعة وحدة عريب على غرار بعض المؤسسات الإقتصادية العمومية وأصبحت شركة ذات أسهم تحت إسم: **S.P.A/ LAITRIE DES ARRIBS**. وشرعت في طرح رأس مالها ابتداءً من 1997/09/21.

I - أهداف ملبنة عريب:

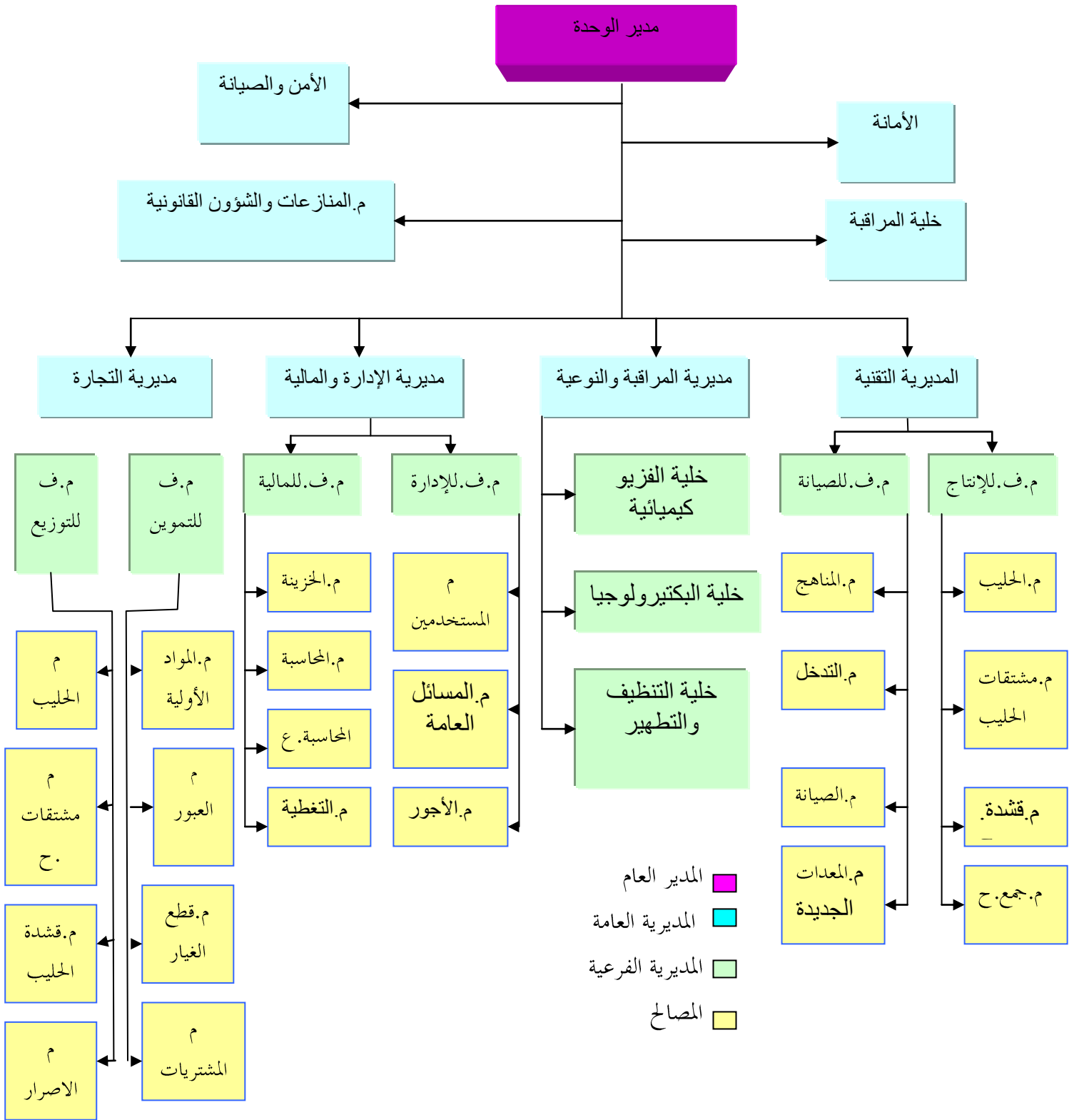
بعد تنفيذ الإصلاحات الإقتصادية الجديدة، تحولت هذه الوحدة من موزع خصوصي إلى موزع مستقل، بمعنى أنها تستطيع توزيع أي منتج كانت توزعه من قبل، وتستطيع إضافة منتجات جديدة، فالمؤسسة تسعى من خلال نشاطها التوزيعي إلى تحقيق الأهداف التالية:

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

- إنشاء مخزون أمان و تدعيم السوق الوطنية بالمواد التي توزعها: فأثناء نشاطها الإنتاجي تقوم الملبنة بتخصيص مخزون الأمان الذي تستخدمه من أجل مواجهة العشوائية في الإستخدام والتوريد، وذلك من أجل تفادي الإنقطاع في الإنتاج بسبب نفاد المخزون، كما تعمل الملبنة على تزويد السوق الوطنية بالحليب ومشتقاته وهذا من أجل سد الحاجة لهذه المادة ذات الإستهلاك الواسع.
- إعداد برنامج التمويل على ضوء إحتياجات الزبائن: فعلى أساس رغبات العملاء من حيث الكمية والنوعية تقوم الملبنة بتصميم ووضع برنامجها الإنتاجي، الذي يتطلب توفير مواد أولية مناسبة من حيث الكمية والنوعية، ولهذا تقوم هذه الملبنة بمراعاة إحتياجات زبائنها في إعداد برنامج التمويل.
- توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة و بالتالي التعامل مع موردين وزبائن جدد: حيث تعمل الملبنة على تنويع منتجاتها بإستمرار إذ أنها تعمل بإستمرار على إدخال منتجات جديدة وذلك من أجل توسيع العلاقات أكثر مع الموردين والزبائن، فكلما توسعت تشكيلة المنتجات كلما زاد عدد زبائن وموردي المنظمة.
- تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح، أي مضاعفة رقم الأعمال: فتهدف أيضا الملبنة إلى تعظيم أرباحها من خلال العمل على توسيع حصتها السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن والعمل على تدنية التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
- السهر على مراقبة الجودة و تركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن: وتخصص الملبنة لهذا الغرض إمكانيات مادية وبشرية ضخمة، فهي تسعى إلى رفع جودة منتجاتها من خلال المراقبة المستمرة لعملية الإنتاج سواء كانت القبلية والمتعلقة بالحرص على نظافة وتطهير معدات ووسائل الإنتاج وصلاحية المواد الأولية، والمراقبة المتزامنة والتي تتم بإستمرار للتأكد من مدى نجاعة عمليات التعقيم والتطهير وأنها تتم بشكل مناسب، ثم المراقبة البعدية التي تحدث أيضا للتأكد من مدى صلاحية المنتج وملاءمته حسب المعايير الموضوعية، إذ أنها تحرص على مطابقة منتجاتها للمعايير العالمية الموضوعية من طرف منظمة الصحة العالمية.
- العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز و توسيع شبكة التوزيع و الإتصال: فتسعى الملبنة إلى توسيع نشاطها التوزيعي من خلال إقامة نقاط بيع خاصة وإقتناء وسائل توزيع جديدة.

II- الهيكل التنظيمي للمؤسسة : تضم ملبنة عريب عدة مصالح ووظائف إدارية تسهر على إستمرارية نشاطها وتحقيق أهدافها من خلال تظافر الجهود والتنسيق الفعال فيما بينها، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (5-1): الهيكل التنظيمي لمبنة عريب



يبين الشكل أعلاه مختلف الوظائف والأقسام لمبنة عريب بدءاً من المديرية العامة إلى الأقسام والمصالح أسفل الهيكل التنظيمي، حيث أنه لكل وظيفة أقسام ومهام تؤديها، وفيما يلي شرح لكل منها:

1- المديرية العامة: تعتبر المديرية العامة قمة الهرم التنظيمي إذ هي المسؤولة عن باقي المديريات ومكلفة بالتنسيق بينهم، وهي تتكون مما يلي:

- الرئيس المدير العام: يعتبر المشرف الأول على المؤسسة و يقوم بالمهام التالية:
 - إدارة الوحدة: له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للوحدة و المديريات الفرعية.
 - التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية و التنموية للوحدة (التموين - إنتاج - توزيع).
 - مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة، و أخطار التسيير و مسؤولية جبائية.
 - الإشراف على الهيئات والمصالح والأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل.
 - الإطلاع على الحالة المالية و المحاسبية للوحدة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل إتخاذ القرارات.
 - إبرام صفقات مع الموردين والزبائن تحت شكل عقود تجارية.
- أمانة المدير: وهي قسم بجانب المديرية العامة، حيث تقوم بالمهام التالية:
 - الإشراف على تسيير مكتب الوحدة.
 - تصنيف البريد الوارد والصادر وتدوينها في السجلات.
 - إرسال تعليمات وأوامر المدير إلى مختلف المديريات الفرعية للوحدة.
 - إستقبال الضيوف.
 - الإلتزام بالمحافظة على أسرار الوحدة المهنية.
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: ومن مهامها ما يلي:
 - القيام بتبليغ الأحكام الصادرة للطرف الآخر في النزاعات وذلك بالإمتثال للحكم الصادر عن المحكمة.
 - إعلام المدير بوتيرة ومستجدات مسيرة الملفات بالمحاكم من أجل أخذ القرار المناسب وإعلام المحامي عند الضرورة.
 - التكفل بالتنسيق مع محامي مفوض من قبل الوحدة بالملفات الخاصة بالنزاعات أمام المحاكم وذلك بمتابعتها والرد عنها.
- مصلحة الوقاية والأمن: وتعمل على إنجاز المهام التالية:
 - تطبيق القوانين الخاصة بالنظافة والأمن ومتابعتها.
 - التحقيق في القضايا التي تمس أمن المستخدمين والتجهيزات.
 - لها علاقة مباشرة مع المنظمات الخارجية المختصة.
 - تنسيق ومراقبة النشاطات الخاصة بالنظافة والأمن، وتنسيق فرق الأمن وتنظيمها.
 - تحرير المخطط السنوي للوقاية والتدخل.
- خلية المراقبة: ومن بين مهامها ما يلي:
 - تنشيط وتنسيق أعمال المراقبين بالتسيير والإستعمال الأمثل لأدوات الإعلام الآلي.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

- المراقبة اليومية لحالات الإنتاج وإستهلاكات المواد الأولية والسهر على إحترام الأسعار.
 - تقييم النتائج وإقتراح إجراءات تصحيحية.
 - متابعة هيكل أسعار التكلفة وتحليل وضعية خزينة المؤسسة.
 - مراقبة وضعية الزبائن والديون للملينة، ومراقبة الجرد للسجلات المحاسبية، وإحترام إجراءات التسيير.
 - مراقبة تسيير نقاط البيع والفروع.
 - المشاركة في كل الأعمال التحليلية والملخصات المتعلقة بإنجاز جدول المراقبة للوحدة.
- 2- مديرية الإدارة والمالية:** وتهتم بالإشراف وتسيير الشؤون المتعلقة بالموارد البشرية وبالجوانب المالية والمحاسبية للمؤسسة وهي تنفرع إلى فرعين وهما:
- المديرية الفرعية للإدارة العامة: وهي تشرف على ثلاث مصالح وهي: مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة الأجور والإعانات المالية، مصلحة الوسائل العامة. ومن بين مهام هذه المديرية ما يلي:
- السهر على إحترام قواعد وأحكام الإنضباط، و الإجراءات الخاصة به.
 - المساهمة في وقاية أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية.
 - المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين.
 - إنجاز مخططات التدريب والتربصات وتنفيذها، كما تتكفل بالمتابعة المالية لهم بالتعاون مع المديرية الفرعية للمحاسبة و المالية.
 - إنجاز مخططات التشغيل حسب حاجيات الوحدة، وتنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة.
 - إنجاز مشاريع المخططات التكوينية والإتقان، بدلالة السياسة العامة والتنموية للمؤسسة فيما يخص الموارد البشرية وتسيير الخدمات الإجتماعية.
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: تكمن المهمة الرئيسية لهذه المديرية في السهر على ضمان السير الحسن لكل العمليات المالية والمحاسبية للمؤسسة، حيث أنها تشرف على عدة مصالح وهي مصلحة الخزينة ومصلحة المحاسبة العامة، ومصلحة التغطية، وتمثل مهامها فيما يلي:
- العمل على تخفيف الإستثمارات وتسيير تكاليف الإنتاج.
 - مسك سجلات البنوك والخبزينة وتأمين الحسابات، والسهر على دفع القروض والديون.
 - العمل على مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات.
 - متابعة ملفات المنازعات.
 - الحرص على أملاك المؤسسة ومتابعة العقود، مراقبة الخزينة.
 - حساب النتيجة الصافية في نهاية كل سنة.
 - السهر على التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
- 3- المديرية التقنية:** وتهتم هذه المديرية بالإشراف والاهتمام بشؤون الإنتاج والصيانة، إذ أنها تضم مديريتين فرعيتين وهما المديرية الفرعية للإنتاج والمديريتي الفرعية للصيانة.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

- المديرية الفرعية للإنتاج: تتولى هذه المديرية الفرعية أساساً مهمة تنفيذ السياسة الإنتاجية للمؤسسة، حيث أنها تشرف على أربع مصالح وهي: مصلحة إنتاج الحليب، ومصلحة إنتاج مشتقات الحليب ومصلحة الثلجات ومصلحة جمع حليب البقر، فمن بين مهام هذه المديرية ما يلي:

- تنفيذ الخطط والسياسات الإنتاجية للمؤسسة.
 - إحترام العملية التقنية وتحسينها.
 - تحضير برنامج الإنتاج، والمساهمة في شراء الموارد الأولية.
 - الإشراف والتنسيق بين نشاطات هذه الوظيفة، وتحرير تقارير النشاط.
 - إيجاد سبل الإستهلاك المعياري للمواد الأولية ومركبات مواد التعبئة.
 - إعداد البحوث المساهمة في تحسين الإنتاج وتطويره.
 - السهر على النظافة والأمن والآداب داخل الورشات الصناعية.
- المديرية الفرعية للصيانة: وتهتم بأمر الصيانة من أجل ضمان السير الحسن للعمليات الإنتاجية وأنشطة المؤسسة فهي تقوم بما يلي:

- تحديد سياسة وميزانية الصيانة السنوية وإحترام معايير الأمن.
 - المشاركة في إنجاز مخطط التكوين، وتشغيل المستخدمين في مصالحها.
 - التكفل بتنسيق مصالحها مع المصالح الأخرى.
 - المشاركة في أخذ القرار فيما يخص التشغيل والإنتاج والنقل.
- 4- المديرية التجارية: حيث يتركز نشاطها في التعامل ل مع الزبائن والموردين من خلال توفير حاجيات المؤسسة، وتصريف منتجاتها، إذ تعمل على:

- عقد الصفقات التجارية مع الموردين والزبائن.
- المشاركة في إنجاز الميزانية التقديرية السنوية.
- إعداد التقديرات الخاصة بمختلف الورشات الإنتاجية والمخازن.
- إعداد البرامج التوزيعية للمنتجات.
- عرض المنتج على الراغبين في الشراء وكذلك إشهاره.

كما أن هذه المديرية تضم مديرتين فرعيتين وهما المديرية الفرعية للتموين، والمديرية الفرعية للتوزيع.

- المديرية الفرعية للتموين: وتعمل على تلبية حاجيات المؤسسة من المواد الأولية والتجهيزات ومختلف الوسائل التي يتطلبها نشاط المؤسسة، حيث أنها تعمل على تسيير أربعة مخازن التالية:

1. مخزن المواد الأولية: وفيه يتم الإحتفاظ بالمواد الأولية التي تستعمل في العملية الإنتاجية.
2. مخزن التعبئة: وتوجد به كل الأوعية وأشرطة تغليف الحليب ومشتقاته.
3. مخزن مواد التنظيف: وبه يتم الإحتفاظ بجميع المواد الكيميائية المستعملة في التنظيف.
4. مخزن قطع الغيار: والذي يقوم بتخزين قطع الغيار الخاصة بالآلات وأجهزة المؤسسة.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

- المديرية الفرعية للتوزيع: وتهتم بشؤون نقل وتوزيع وتسويق المنتجات الخاصة بالمؤسسة والترويج لها، إذ يتم التوزيع إما بالبيع مباشرة للخواص، أو عن طريق نقاط البيع المختلفة من بعد ما يتم توزيع المنتجات من خلال شاحنات.

5- مديرية المراقبة والنوعية: وتهتم بمراقبة جودة ونوعية المنتجات والعمل على تحسينها وتطويرها من خلال جهود البحوث والتطوير التي تبذلها مصالحها، وهذا يتم من خلال المهام التالية:

- السهر على تحقيق النظافة ومراقبة الجودة.
- السهر على إحترام إجراءات المراقبة بالعينات وتحليلها، وكذا تحسينها.
- تحديد حاجيات المخبر فيما يخص المنتجات والتجهيزات.
- السهر على إحترام مقاييس الإستهلاك، وإحترام قانون الجودة الصحية للمركبات و تمييز المنتج.
- الإستغلال والمراقبة والمصادقة على نتائج تحليل والتخلص من المواد الفاسدة.
- إظهار للمسؤولين نتائج التحليل مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.

وتضم مديرية المراقبة والنوعية ثلاث مصالح وهي:

1. الخلية الفيزيوكيميائية: حيث تعمل على مراقبة الإنتاج من حيث كمية المواد الدسمة، وكمية المواد

الجافة، وكمية الماء في المادة الأولية، وحجم المنتج.

2. الخلية البكتيولوجية: حيث تتولى متابعة عملية البسترة، وتصريح البيع، ومراقبة وتطهير المنتج من الجراثيم المضرة.

3. خلية التنظيف والتطهير الكيميائي: تقوم بتطهير جميع المعدات المخصصة لتخزين الحليب ومشتقاته بإستعمال المواد الكيميائية القاتلة للجراثيم.

III- إمكانيات المنظمة: لمبنة عريب إمكانيات وقدرات إنتاجية تمكنها من مواجهة والتصدي لمختلف التحديات التي تواجهها وخاصة تلك المتعلقة بالمنافسة وإقتصاد السوق، فهي تمتلك إمكانيات مادية ومالية وبشرية وتنظيمية معتبرة. إذ تستطيع من خلال ذلك تغطية وتلبية الحاجيات على نطاق واسع يمتد إلى خارج حدود الولاية، كولاية شلف والجللفة وتيبازة والمدينة، وتمثل تلك الإمكانيات فيما يلي:

1- الإمكانيات المالية والمادية: للمبنة قدرات مالية مادية كافية لمزاولة نشاطها وتوفير لها القدرة على التوسع والنمو إذا ما أستغلت بشكل أفضل ومناسب وأستعملت وفق إستراتيجية محكمة وفعالة، يمكن تحديدها حسب سنة 2002 في النقاط التالية:¹

- الإستثمارات: تقدر قيمتها ب 4184500.00 دج.

¹ - إمكانيات المنظمة لسنة 2002.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

حيث تملك ورشات مجهزة للإنتاج ومن بينها (ورشة إنتاج الحليب، ورشة إنتاج اللبن، ورشة إنتاج مشتقات الحليب)، ومحطة لتصفية المياه الملوثة ومحطة لمعالجة المياه الصناعية، كما تملك بعشرين مجهزين بمضختين لجلب الماء للملبنة، كما لها مباني إدارية مجهزة بالوسائل اللازمة، ومخازن للتبريد والحفظ.

- مساهمة الأشخاص: حيث بلغت قيمتها 984580.00 دج.

بلغت قروض الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب 600000.00 دج.

القروض البنكية: قدر ب 26000000.00 دج.

الدخل الإجمالي: 265500000.00 دج.

المخزونات: قدرت ب 526555601 دج.

المبيعات: 934466409 دج.

بالنسبة للطاقة الإنتاجية اليومية للمؤسسة فهي تقدر بـ 340.000 لتر/اليوم توزع حسب منتجاتها كالتالي:¹

الحليب:

- حليب مبستر : 200.000 لتر

- لبن : 40.000 لتر

منتجات الأجبان الطرية:

- يا هورت جامد : 160.000 وعاء سعتها 12.5 لتر

- يا هورت معكر : 240.000 وعاء سعتها 11.5 لتر

- جبن طري : 55.000 صفيحة سعتها 180 غ

تحلية لبنية: وتتضمن المنتجات التالية:

- فلان : فانيلا، شوكولاتة، كاراميل

كريمة مجمدة (المثلجات):

- وعاء : 130.000 لتر/ يوم

- إسكيمو : 104.000 لتر/ يوم

المواد الدسمة:

- دهن : 2.000 كغ

كما تمتلك المؤسسة آلات ووسائل إنتاج مهمة تسمح لها بمزاولة نشاطها بكفاءة وتمكنها من تغطية حاجيات عملائها، وتمثل هذه القدرات فيما يلي:

(¹) بطاقة القدرة الإنتاجية اليومية لوحدة عريب عام 1989

الجدول رقم (5-2): آلات ووسائل النقل للملبنة

العدد	العتاد
07 آلات	آلة تعبئة الحليب
03 آلات	آلة تعبئة الياغورت
02 آلات	آلة تعبئة الجبن الطري
03 آلات	آلة تعبئة الثلجات
01 آلة	آلة تعبئة CREME DESERT
02 آلة	آلة تسخين الماء
03 آلات	آلة الضغط للتبريد
01 آلة بأربع درجات	آلة تبريد الحليب
01 آلة برجة واحدة	آلة تبريد الياغورت والجبن
01 آلة بدرجة 25 تحت الصفر	آلة تبريد الثلجات
13 شاحنة	الشاحنات

المصدر: مصلحة الصيانة والتجهيز

2- الإمكانيات البشرية: تملك الملبنة إمكانيات بشرية معتبرة تمكنها من أداء نشاطها بشكل مناسب وملائم لمختلف الأوضاع السوقية والإقتصادية، حيث أنهم يوزعون على قسمين الإداري والإنتاجي، فقد كان عدد العمال الدائمين في البداية 830 عامل لينخفض عددهم في سنة 2000 إلى 278، ليصل في سنة 2005 إلى 258 عامل، حيث يمكن توزيع عمال المؤسسة إداريا كما يلي:

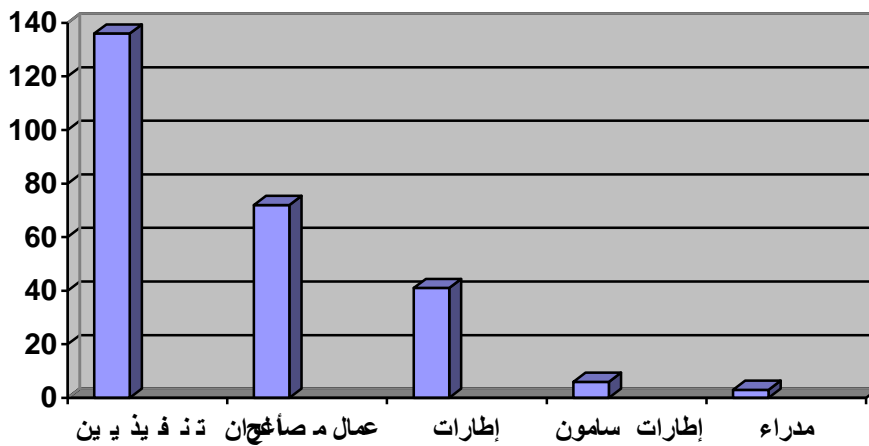
الجدول رقم (5-3): الإمكانيات البشرية للملينة

المجموع	مدراء	إطارات سامون	إطارات	عمال مصالح	أعوان تنفيذيين	
03	01	01	01	-	-	المديرية
21	-	01	05	08	07	الإدارة والمالية
84	01	-	03	12	68	الإنتاج
33	-	01	11	12	09	الصيانة
14	-	01	01	06	06	التموين
68	01	01	10	23	33	المبيعات
09	-	-	03	01	05	collecte
03	-	-	01	01	01	الأمن
17	-	-	03	07	07	المخبر
258	03	06	41	72	136	المجموع

المصدر: البرنامج الشهري للموارد البشرية

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تمتلك قدرات ومهارات بشرية معتبرة إذ تغطي إحتياجاتها من هذا المورد الأساسي لنشاط المنظمة وإستمرارية نشاطها، وهي موزعة بشكل الذي يسمح لها بإنجاز وإتمام المهام بطريقة مناسبة وملائمة لوضعية المنظمة، فهي تملك قوة عاملة موزعة على مختلف المستويات والإدارات والوظائف والتي تمكنها من أداء مهامها، فالشكل التالي يبين توزيع العمالة حسب المستوى الوظيفي:

الشكل رقم (5-2): توزيع العمال حسب المستوى الإداري.

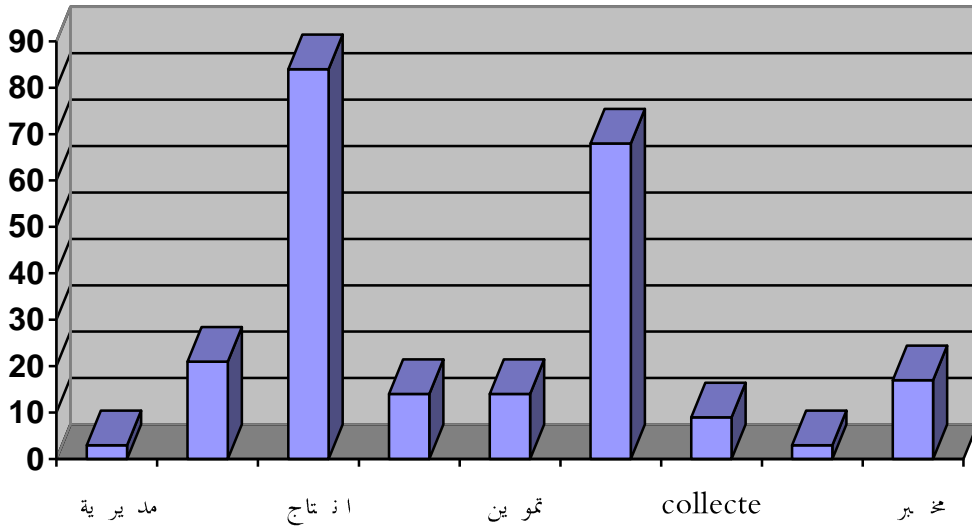


فمن خلال الشكل نلاحظ أن العمال التشغيليين يحتلون نسبة كبيرة فيما تتناقص النسبة كلما صعدنا السلم الإداري، وهذا من أجل تغطية إحتياجات الأداء على المستوى التشغيلي الذي يتطلب قوة عاملة واسعة من أجل إنتاج أكبر قيمة ممكنة، وتقل نسبة العمالة في المستويات العليا من الإدارة لأن طبيعة الأعمال لا تتطلب عمالة كثيفة وخاصة أن

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

التسيير بالمؤسسة يتميز بالبساطة والروتين الأمر الذي لا يستدعي توفر كفاءات بشرية عالية، خاصة وأن تلك العناصر ليس لها قدرات ومهارات ذهنية وفكرية تمكنها من التجديد والتطوير المستمر، كما تتطلب كل مصلحة أو وظيفة بالمؤسسة كفاءات خاصة كإطارات أو عمال تشغيليين وخاصة بالنسبة للمخبر والإدارة والمالية والإنتاج وغيرها حيث تتطلب التجديد والتطوير المستمر، ونلاحظ أيضا أن النسبة الكبيرة من التنفيذيين تحتلها وظيفة الإنتاج بالدرجة الأولى ثم تليها مصلحة المبيعات، وذلك لأن هذين المصلحتين تأخذ طابع تشغيلي روتيني فقط لا تتميز بالتجديد والتطوير، والشكل التالي يبين كيف يتوزع العمال على مختلف المصالح.

الشكل رقم (5-3): توزيع العمالة حسب الوظائف.



فمن خلال هذا الشكل نلاحظ أن وظيفة الإنتاج تحتل نسبة كبيرة من العمالة وتليها مصلحة المبيعات وذلك يدل على أن هذه الأنشطة مهمة في المؤسسة وذات أعمال كثيرة وواسعة خاصة أن النسبة الأكبر من هذه العمالة تتوزع على المستوى التنفيذي وتقل في المستوى الإداري.

من خلال هذا يتبين أن المؤسسة لها قوة عمالة تتميز بالخبرة نتيجة الأقدمية كما أنها تتميز بضعف التأهيل العلمي الأمر الذي يجعلها أقل استعدادا للتجديد والتطوير والأكثر ميلا للأعمال الروتينية والتشغيلية. إلا أنها استطاعت المحافظة على وجود المؤسسة في ظل التطورات والتغيرات وشدّة المنافسة، وذلك نتيجة للخبرة العملية التي تتمتع بها تلك العمالة.

IV- نشاط المؤسسة:

إن نشاط المؤسسة هو نشاط إقتصادي تجاري، حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية، وتلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين. بمستوى عالي من الجودة، ولكونها مؤسسة تابعة للقطن العام فإنها تراعي القدرة الشرائية للمستهلكين كما تسعى إلى مراعاة الجانب الصحي حيث يظهر ذلك من خلال جهود المراقبة والتقييم للأدوات والمنتجات كما تخضع منتجاتها للمعايير العالمية من خلال إنتقاء المواد الداخلة في تركيبة المنتجات، فملبنة عريب تبرز بين عدة أنشطة أو وظائف تقوم بها وهي:

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

1- الشراء: تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، ويتم إختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر.

إضافة إلى ذلك تقوم الملبنة في إطار تبادل المنافع بشراء منتجات مؤسسات وطنية أخرى لها نفس النشاط، والتي لا تنتجها من أجل إعادة بيعها، قصد توسيع نشاطها وترويج هذه المنتجات في مناطق تسويقها. كما تقوم المؤسسة بنفس الشيء إذ تباع منتجاتها للمؤسسات الأخرى، وهذه الأخيرة تستعملها كمادة أولية لإنتاج منتجات أخرى أو تقوم بإعادة بيعها، والأمثلة على ذلك ما يلي:

- تقوم ملبنة عريب بشراء منتج (Formage Rouge) جبن أدام من ملبنة بودواو مقابل بيع - تحليلية شوكولاتة - لهذه الملبنة.

- شراء من ملبنة سيدي بلعباس المنتجات التالية: كومبار، زبدة، Formage Moxi، مقابل بيع لهذه الملبنة منتج الحليب وتحلية الشوكولاتة.

2- الإنتاج: بعدما تقوم المؤسسة بعملية الشراء للمواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط الملبنة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية قابلة للإستهلاك وهذه المنتجات الخاصة بالحليب ومشتقاته و تتمثل في ما يلي:

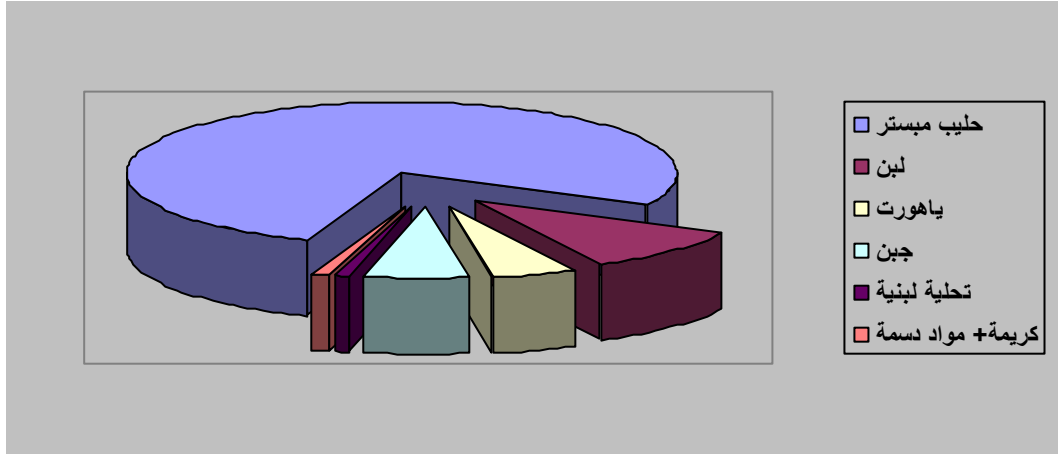
الحليب المبستر، اللبن، حليب البقر، قشطة طازجة، ياهورت، تحلية، الجبن الطازج، وهذه المنتجات تنتج يوميا وفي كل المواسم. أما المنتجات التي تنتجها في فصل الصيف إلى جانب المنتجات السابقة نجد الثلجات، والجدول التالي يبين نسبة كل منتج من هذه المنتجات:

الجدول رقم (4-5): نسبة منتجات ملبنة عريب لسنة 2002

نوع المنتج	نسبة كل منتج
حليب مبستر	77%
لبن	10%
ياهوورت معطر	5%
جبن طري	6%
تحلية لبنية	0.8%
كريمة مجمدة + مواد دسمة	1.2%

المصدر: مصلحة الإنتاج

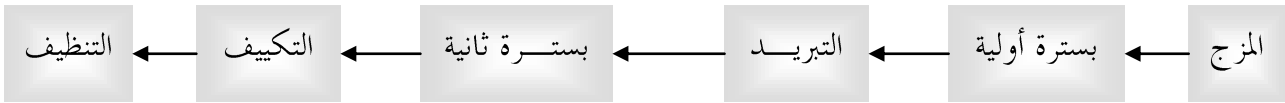
الشكل رقم (5-4): التوزيع النسبي لمنتجات ملبنة عريب لسنة 2002.



من خلال التوزيع النسبي لمنتجات الملبنة نلاحظ أن مادة الحليب تحتل نسبة كبيرة من إنتاج هذه الأخيرة مما يدل على الأهمية الإستراتيجية لهذا المنتج بالنسبة للملبنة، ثم يأتي في المرتبة الثانية اللبن بنسبة 10%، وتعود النسبة الكبيرة لإنتاج الحليب إلى الطلب الكبير وذلك إنه مادة إستهلاكية أساسية وضرورية.

الشكل التالي يوضح لنا أهم مراحل عملية إنتاج الحليب:

الشكل رقم (5-5): مراحل عملية إنتاج الحليب



المصدر: المديرية الفرعية لمراقبة الجودة

من خلال الشكل نلاحظ أن عملية إنتاج الحليب بملبنة عريب تمر بستة مراحل أساسية، ففي البداية يتم تحضير المزيج من النوع الأول الذي يحتوي على مادتين من غيرة الحليب الأولى ذات تركيز 0% من المادة الدسمة والثانية ذات تركيز 26% من المادة الدسمة مع إضافة الماء المسخن بدرجة 45°م حتى الحصول على خليط ب 15 غ مادة دسمة و 92 غ مادة جافة، أما بالنسبة للمزيج الثاني فيتم إستعمال غيرة حليب ذات التركيز 0% حتى الحصول على 92 غ/ل، وبعد الحصول على المزيج تأتي مرحلة البسترة الأولية في درجة حرارة تتراوح بين 70 إلى 75°م بالنسبة للمزيج الثاني ثم إضافة مادة MGLA بمعدل 15 غ/ل بعد عملية البسترة، ثم يتم نزع الغازات والروائح الكريهة، بعدها تأتي المرحلة الثالثة وهي عملية التبريد التي تكون في درجة 4 إلى 6°م وبعد ذلك يتم مراقبة وتحليل تركيبة المزيج والتأكد من نسبة كل مادة وما مدى توافقها مع المعايير المعمول بها، ثم تتم عملية البسترة مرة ثانية ولكن في درجة تتراوح بين 80 إلى 90°م، ونذكر هنا أن الغرض من تمرير المزيج في درجة حرارة مرتفعة ثم منخفضة هو التعقيم وقتل الجراثيم، وبعد عملية البسترة يتم التبريد، حيث تأتي مرحلة التكييف ووضع الحليب في أكياس ذات سعة 1 لتر، ثم التخزين وبعد ذلك يتم تنظيف الآلات. وهكذا تتم عملية إنتاج مادة الحليب بمراقبة صارمة وتقنيات متطورة من أجل الحرص على سلامة المستهلك.

3- البيع: تعد هذه المهمة أو هذا النشاط أهم عملية داخل المؤسسة، إذ تجد الملبنة نفسها مضطربة إلى بيع ما تم إنتاجه، وما هو في طور الإنتاج، وكيفية إيصاله إلى الزبون أو المستهلك الأخير. وهذا النشاط تشرف عليه المديرية التجارية إلى جانب الشراء (مصلحة البيع).

- في حالة الإنتاج بالطلبية يكون البيع مضمون، يبقى فيه عنصر النقل الذي يكون متفق عليه، إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل الزبون.

- وفي حالة المنتج غير طلبية يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية. ومن أجل تسويق منتجاتها في هذه الحالة تعمل المؤسسة على استخدام مختلف عناصر التسويق من سياسة الترويج والمنتج والتسعير والتوزيع، فرغم أن الجهود الترويجية ضعيفة بالمؤسسة إلا أن فعالية باقي السياسات والنشاط التاريخي لها مكنها من تغطية ذلك الضعف، حيث أن منتجات المؤسسة تتميز بجودة عالية وتفوق إلى حد ما منتجات المنافسين، كما أن أسعارها مناسبة خاصة بالنسبة للحليب الذي يتم تحديده من طرف الحكومة، هذا الأمر جعل المؤسسة تحتل مكانة تسويقية معتبرة، وخاصة الجهود المخبرية التي تقوم بها المؤسسة من أجل الحرص على جودة وتطوير المنتجات والحفاظ على قيمتها الغذائية والصحية.

- كما تقوم المؤسسة في إطار توسيع نشاطها ببيع المنتجات التي تشتريها من الملائن الأخرى، وهذا كله تهدف من ورائه إلى تحقيق أو رفع هامش الربح والرفع في رأس المال المؤسسة.

وتتم عملية تسليم البضاعة للزبون بحضور الزبون أو من ينوبه لمعاينة البضاعة من حيث صلاحيتها وجودتها ومدى مطابقتها للمواصفات القانونية المحددة، على أن يتم التسديد وفق الإجراءات القانونية، وفي حالة وقوع نزاعات تتكفل المصلحة المختصة على مستوى الملبنة بهذا الأمر، كما تعاني عملية البيع من بعض المشاكل والصعوبات نتيجة لعدم فعالية السياسات التسويقية بها وقلة وسائل النقل، وقصر مدة حياة المنتجات.

و من خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة نجد ينقسم إلى مرحلتين، الأولى مرحلة الإنتاج، والثانية مرحلة تسويق المنتجات، وهذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي بها يتم إيصال السلعة إلى المستهلك أو العميل.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية بالملبنة.

على غرار مختلف المؤسسات الاقتصادية تقوم ملبنة عريب بإدارة موردها البشري من خلال مجموعة من الوسائل والسياسات، إلا أن هذه الأخيرة تبقى في شكلها الكلاسيكي تهتم فقط بالأجور والتوظيف وبعيدة كل البعد عن التطور والتقدم الذي وصلت إليه هذه الوظيفة، فمنذ نشأة المؤسسة كانت وظيفة إدارة الموارد البشرية لها مديرية فرعية مستقلة بذاتها، وإثر التغيرات الاقتصادية التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية وتحول **ORLAC.UPL05** إلى شركة ذات أسهم والمسماة ملبنة عريب أصبحت مستقلة بذاتها، أدمجت المديرية الفرعية للموارد البشرية إلى المديرية الفرعية للإدارة العامة، وبذلك أصبحت المؤسسة لا تملك وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية في الوقت الذي تزداد الحاجة فيه إلى إدارة فعالة لهذا المورد، وأصبحت الإدارة الفرعية للإدارة العامة هي التي تتولى أداء مهام إدارة المورد البشري ولكن وفق مناهج روتينية تشغيلية بحتة، حيث أنها تعمل على مراقبة وتنسيق الأعمال وتطبيق النصوص والقواعد الخاصة بالعمل وتسوية النزاعات ووضع التقارير الشهرية والسنوية للنشاطات، وإجراءات أخرى خاصة

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

بالأجور والحوافز، وما نلاحظه بالمؤسسة أنه لا توجد رؤية إستراتيجية فيما يخص العنصر البشري وذلك بالنظر إلى الأوضاع والإتجاهات التي تعيشها المؤسسة، الأمر الذي جعل المورد البشري بالمؤسسة في منأى عن التطورات والتغيرات البيئية، ففي هذا المطلب سنتطرق إلى تكوين وعمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى نتطرق إلى المورد البشري ذاته من خلال التعرض إلى هيكله ومستوى الكفاءات التي تملكها المؤسسة.

أولاً: إدارة الموارد البشرية: كما سبق وذكرنا أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ليست مستقلة بذاتها لكنها توجد في شكل مصالح تابعة للمديرية الفرعية للإدارة العامة، حيث أنها تتكون من مصطلحين فقط وهما مصلحة تسيير المستخدمين، ومصلحة الأجور والإعانات الإجتماعية، وبذلك تبقى إدارة المورد البشري ك ممارسة تقتصر على الوظائف والإجراءات التشغيلية والروتينية خالية من التسيير الإستراتيجي، ويظهر تنظيم هذا النشاط من خلال المصطلحين الرئيسيين التاليين:

I - مصلحة تسيير المستخدمين: وهي تهتم بشؤون الموظفين ومتابعة وضعياتهم ومراقبتهم، حيث أن مهامها لا تخرج عن إطارها التشغيلي الروتيني، الذي يهتم بالأعمال الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية، وهي تضم ما يلي:

1- مسير المستخدمين: إذ يعمل على مراقبة ومتابعة شؤون المستخدمين، حيث تتلخص مهامه في الآتي:

- تحرير أو إعداد مختلف الوثائق الإدارية والمتعلقة بتسيير المستخدمين.
- إعداد السجلات والبطاقات الخاصة بالمستخدمين.
- متابعة حركة المستخدمين كالدخول والخروج.
- فحص ومراقبة بطاقة التنقيط الخاصة بالمستخدمين.

2- مسير رئيسي للمستخدمين: ومن مهامه ما يلي:

- مساعدة رئيس مصلحة المستخدمين.
- إعداد ومراقبة وفحص جميع الوثائق الإدارية المتعلقة بالمصلحة، كالعطل والمقررات والشهادات.
- إعداد ومتابعة السجلات القانونية وملفات المستخدمين.
- إعداد التقارير الشهرية الخاصة بالمصلحة.
- فحص بطاقة التنقيط لإعداد عناصر الأجرة.
- إعداد ووضع مخططات المستخدمين.

II - مصلحة الأجور والإعانات الإجتماعية: وتهتم بتسيير الأجور من الإعداد والتوثيق وغيرها كما أنها تهتم بتحديد المنح والتعويضات والعطل والنشاطات الإجتماعية وغيرها، وهي تضم مسير الأجور ومسير الإعانات الإجتماعية، ومسير رئيسي للأجور.

1- مسير الأجور: ومن بين مهامه ما يلي:

- إعداد جميع الوثائق اللازمة لإعداد الأجرة الخاصة بالغيابات والعطل وغيرها.
- إعداد وفحص كشف الأجور وجميع اللواحق الخاصة بها.
- إعداد كشوف التصريجات الخاصة بالتأمينات والتعاون.

• إعداد البطاقات الخاصة بالعمال.

2- مسير الإعانات الإجتماعية: ويهتم بالشؤون الاجتماعية للمؤسسة، ومن بين مهامه ما يلي:

- إعداد تصريحات التشغيل للعمال الموظفين حديثا.
- إعداد تصريحات العمال المستفيدين من المنح العائلية.
- تقديم الملفات الخاصة بالعطل المرضية وحوادث العمل على مستوى صندوق الضمان الإجتماعي.
- ضمان الربط بين جميع الهيئات ذات الطابع الإجتماعي والمهني.
- ضمان دفع مستحقات الأدوية وكذا المنح العائلية من طرف صندوق الضمان الإجتماعي.

3- مسير رئيسي للأجور: ومن بين مهامه ما يلي:

- مساعدة رئيس مصلحة الأجور.
- تسيير ومراقبة أعمال ونشاطات مسير الأجور والإعانات الاجتماعية.
- تسجيل الأجور ومختلف المعلومات المتعلقة بها وفحصها وحفظها، وإعداد الكشوف الخاصة بالأجرة.
- ضمان إستمرارية العطل السنوية ومستحقات الأمر بمهمة.
- متابعة جميع الخصوم.

من خلال عرض طبيعة إدارة الموارد البشرية التي هي في الحقيقة تسيير المستخدمين لاحظنا أنها لزلت ذات أداء

قديم بعيدة عن كل التطورات التي أصابت إدارة المواد البشرية في العالم والفكر الإداري، إذ أنها تقتصر على الأمور التشغيلية والروتينية كالأجور، والتوظيف وغيرها، كما أنها لا تهتم ببعض الأمور المهمة كتنمية المورد البشري كمورد إستراتيجي ومصدر لنمو وبقاء المؤسسة بل تبقى مهماتها روتينية تشغيلية بحتة.

ثانيا: المورد البشري: إن الممارسة التي تتبعها إدارة المؤسسة من عدم الإهتمام بالعنصر البشري وعدم الإهتمام بتنمية

القدرات والمهارات البشرية جعل المؤسسة تعاني من تدهور وتقلص حاد في حجم نشاطها، ففي الوقت الذي تركز منظمات الأعمال في العالم على المورد البشري وتراهن عليه كقوة ومصدر تنافسي فعال وأساسي، نلمس في ملبنة عريب إهمال كبير لهذا المورد وعدم إعطائه الرعاية والإهتمام الكافي، فرغم أن هذه المؤسسة تمتلك موارد بشرية ذات خبرات ومهارات عالية تجعلها متفوقة ومتميزة عن باقي المنافسين المحليين الذين دخلوا إلى السوق حديثا، ولكن هذا لم يعد كافيا إذ أن إستمرار نشاط تلك المؤسسات يجعل من مواردها تكسب الخبرات والمعارف الكافية لرفع فعالية وكفاءة منظماتها، وذلك ما يجعلها تتفوق عليها وتستحوز على حصتها السوقية وخاصة أن إهتمام هذه المؤسسة بمواردها ضعيف جدا بالمقارنة مع باقي مؤسسات داخل نفس القطاع، وما يجعل المؤسسة تصمد في المنافسة إلى حد الآن قوتها البشرية ذات الخبرة العالية، فالمؤسسة لها عناصر بشرية ذات خبرة عملية كبيرة ومؤهلات إكتسبتها من خلال الممارسة العملية، وفيما يلي تركيبة هيكل الموارد البشري للمنظمة.

1- **تطور عدد العمال:** تملك المؤسسة عدد كافي من العمال لمزاولة نشاطها ولكن الملاحظ أن عدد العمال في تناقص

مستمر وهذا يرجع لعدة أسباب من بينها أن هناك تقلص مستمر لنشاط المؤسسة، وسنقوم من خلال هذا العنصر

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة لمبنة عريب.

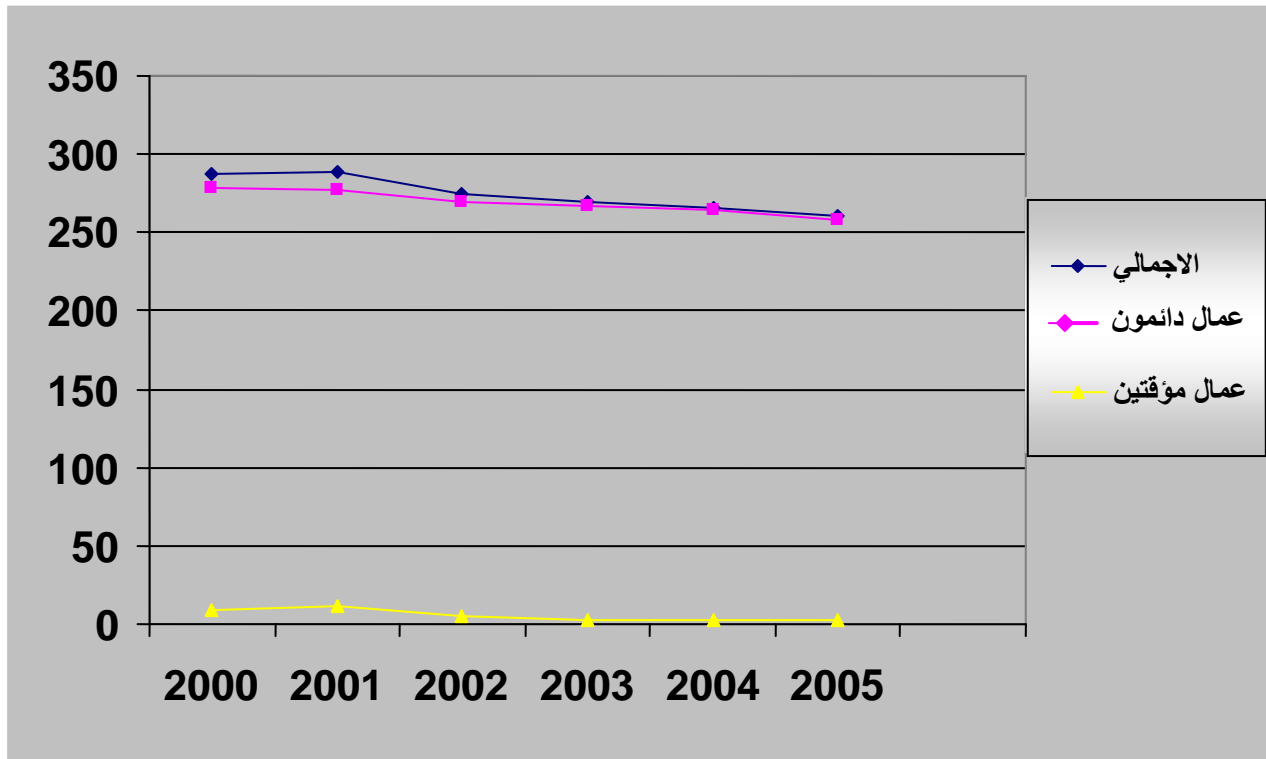
بدراسة تطور عدد العمال، حيث يبين الجدول التالي تغير عدد العمال الدائمين والمؤقتين من سنة 2000 إلى سنة 2005.

الجدول رقم (5-5): تطور عدد العمال في الفترة (2000 إلى 2005)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
عدد العمال الدائمين	278	277	270	267	264	258
عدد العمال المؤقتين	09	12	05	02	02	02
الإجمالي	287	289	275	269	266	260

المصدر: البرنامج الشهري للموارد البشرية

الشكل رقم (5-6): منحنى تطور عدد العمال خلال الفترة (2000 - 2005)



من خلال الشكل نلاحظ أن هناك إستقرار نسبي في عدد العمال في الفترة بين 2000 إلى 2005 فلا نلاحظ إلا تغير طفيف إنتقل من خلاله عدد العمال الإجمالي من 287 إلى 260 أي إنخفاض بقيمة 27 عامل، ويعود سبب إنخفاض عدد العمال إلى السياسة التي تتبعها المؤسسة في ظل الإنفتاح والتحرير الإقتصادي، حيث أن هناك إتجاه لتخفيض عدد العمال من أجل تخفيض التكلفة، وذلك من خلال التخلص من فائض العمالة، كما أن دخول منافسين خواص إلى السوق قلص وأفقد المؤسسة نسبة 50% من حصتها السوقية مما أدى إلى تقليص نشاطها وبالتالي تظهر الحاجة إلى ضرورة التخلص من بعض النشاطات والمهام التي يتولد عنها ضرورة تقليص العمالة.

من خلال البيان نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على العمال المؤقتين لسد فجوة العمالة المؤقتة ففي سنة 2000 بلغ عدد المؤقتين 09 وفي سنة 2001 بلغ عددهم 12، وهذا يدل على إتجاه المؤسسة إلى تغطية حاجياتها من العمالة من خلال المؤقتين لسهولة التخلص منهم في حالة إحتفاء الحاجة لهم، وخاصة وأن أصبحت السوق تتميز بإضطرابات

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة لمبنة عريب.

وتغيرات كبيرة مما تؤثر على حجم نشاط المؤسسة، وهذا ما نلاحظه حيث أن هناك تقلص الحاجة للعمالة من خلال إنخفاضها من 287 إلى 260 إذ تغير عدد المؤقتين من 12 عامل سنة 2001 إلى عاملين سنة 2005. ونلاحظ من خلال الشكل أن من سنة 2000 إلى سنة 2003 إعتدت المؤسسة على عدد كبير من المؤقتين وهذا لإرتفاع حجم النشاط في هذه الفترة، ثم نلاحظ تقلص عددهم وذلك نتيجة تخلي المؤسسة عن العمالة المؤقتة عندما تقلص حجم نشاطها.

فما نلاحظه أن المؤسسة تتجه نحو التخلص من العمالة الفائضة والإعتماد على العمال المؤقتين في حالة ظهور الحاجة إلى العمالة، فالتناقص المستمر في عدد العمال قد يعني أيضا تقلص حجم نشاط المؤسسة الذي يعبر عن تراجع في مؤشرات السوقية والتنافسية، ومن أجل تحديد موضع التقلص نقوم بتحليل حجم العمالة إلى مختلف الوظائف والمصالح ونركز فقط على الوظائف المهمة والأساسية.

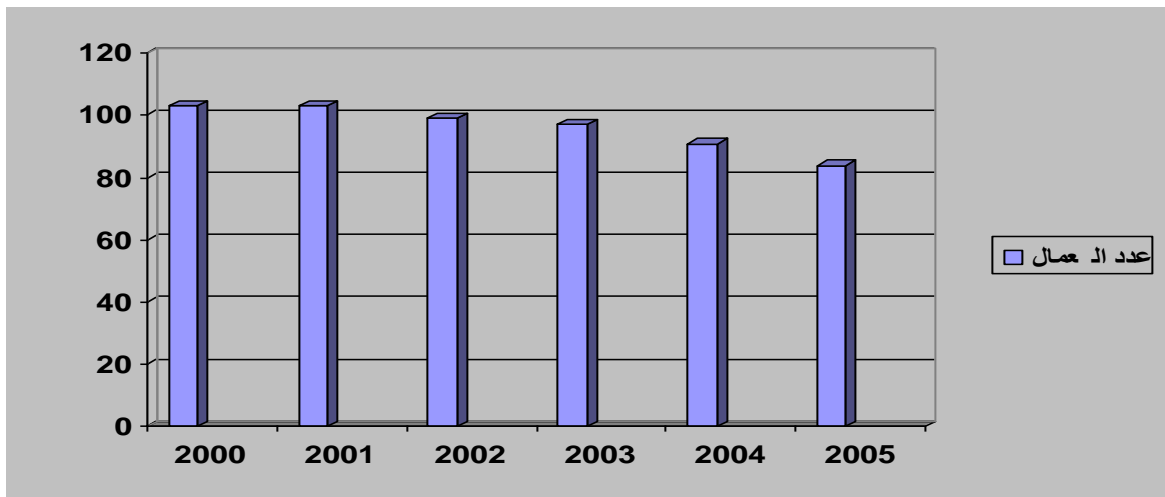
1- تطور عدد عمال الإنتاج في الفترة (2000 - 2005): من أجل معرفة دقيقة لسبب تراجع عدد العمال الذي يفترض أن يتزايد مع مرور الزمن نقوم بتحليل تطور عدد العمال حسب الوظائف، والجدول التالي يوضح لنا تطور عدد عمال الإنتاج لمختلف الفئات.

الجدول رقم (5-6): تطور عدد عمال الإنتاج في الفترة (2000 - 2005)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
أعوان تنفيذيون	86	86	81	80	73	68
عمال المصالح	13	13	14	13	14	12
الإطارات	03	03	03	03	03	03
إطارات سامون	-	-	-	-	-	-
مدراء	01	01	01	01	01	01
المجموع	103	103	99	97	91	84

المصدر: البرنامج الشهري للموارد البشرية

الشكل رقم (5-7): منحنى تطور عدد عمال الإنتاج خلال الفترة (2000 - 2005)



الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

من خلال تحليل تطور العمال في الفترة المدروسة نلاحظ أن حجم العمالة الإجمالي للإنتاج تقلص من 103 سنة 2000 إلى 84 سنة 2005 هذا ما يدل على تقلص في حجم الطاقة المشغلة للمؤسسة، وبالتحليل أكثر نجد أن هناك إستقرار نسبي في عمال المصالح والإطارات والمدراء، وظهور تغير في عدد الأعوان التنفيذيون الذي إنخفض من 86 إلى 68 عام، هذا لأن التقلص في حجم نشاط المؤسسة يمس وبشكل سريع ومباشر هذا النوع من العمال.

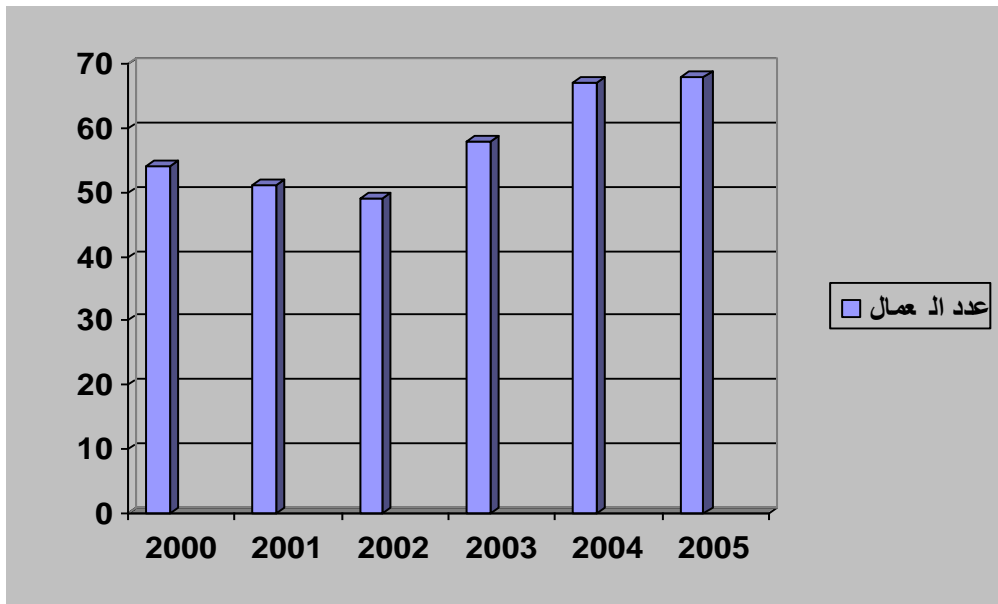
2- تطور عدد عمال التسويق في الفترة (2000-2005): يعتبر التسويق في بيئة تتسم بالعالمية وحرية التجارة نشاط بالغ الأهمية من أجل إحتلال مكانة هامة في السوق أو المحافظة على الحصة السوقية، ولهذا نقوم بتحليل إتجاه حجم العمالة وطبيعتها في هذا النشاط لمعرفة مدى زيادة حجم العمليات والأنشطة التي تؤديها هذه المؤسسة من أجل تدعيم مركزها التنافسي والحفاظ على حصتها السوقية، والجدول التالي يوضح لنا التطور في حجم العمالة بهذا النشاط وطبيعتها، بدءاً من التنفيذيين إلى المدراء.

الجدول رقم (5-7): تطور عدد عمال التسويق خلال الفترة (2000-2005)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
أعوان تنفيذيون	35	34	28	35	34	33
عمال المصالح	14	12	16	19	18	23
الإطارات	04	02	02	02	12	10
إطارات سامون	-	02	02	01	02	01
مدراء	01	01	01	01	01	01
المجموع	54	51	49	58	67	68

المصدر: البرنامج الشهري للموارد البشرية

الشكل رقم (5-8): تطور عدد عمال التسويق خلال الفترة (2000-2005)



الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

من خلال الشكل نلاحظ أن عدد عمال التسويق عرف تراجع طفيف من 54 عامل إلى 49 عامل خلال الفترة 2000 إلى 2002 ثم بدأ في الإرتفاع إلى أن وصل إلى 68 في سنة 2005، وهذا يدل على إزدياد حجم الأعمال وحجم الأعباء في هذه الوظيفة، ويظهر الإرتفاع حاد في عمال المصالح والإطارات، والذي يعبر عن ترايد وعي المسؤولين بأهمية التسويق حيث تم تدعيم هذا النشاط بالخبرات والكفاءات العلمية المطلوبة التي يمكنها رفع فعالية هذا النشاط ومن ثم تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

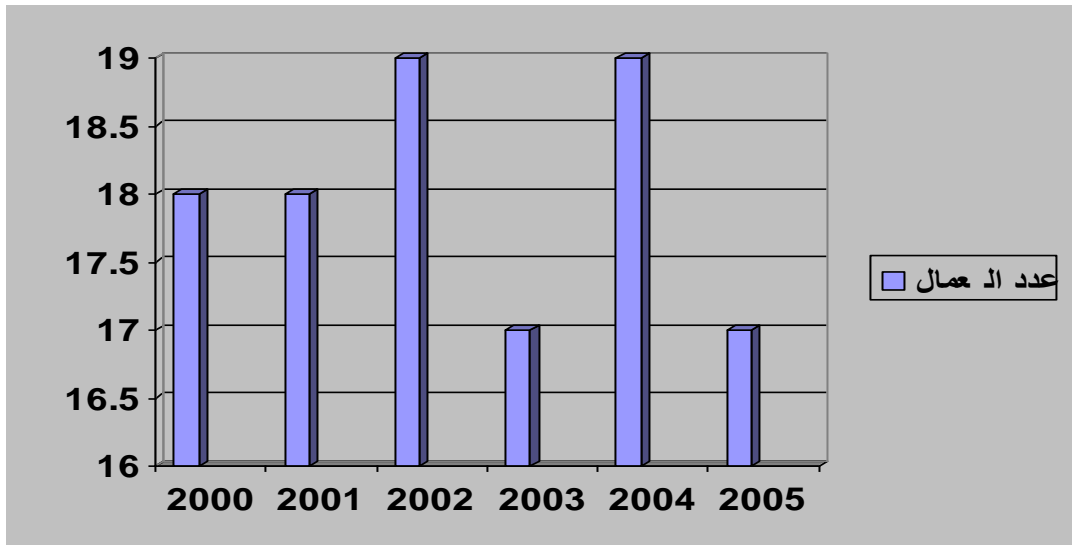
3- تطور عمال البحث والتطوير خلال الفترة (2000-2005): يعتبر البحث والتطوير أساس إستمرار المؤسسة في السوق وتدعيم ميزتها التنافسية، فإنتاج منتجات جديدة أو تطوير وتحسين الحالية، أمر مهم لتلبية حاجات المستهلكين والتفوق على المنافسين في ذلك، فمن أجل معرفة مدى توسع هذا النشاط والأهمية التي يحظى بها نقوم بتحليل تطور حجم وطبيعة العمالة الموجودة به، والجدول التالي يبين تطور العمالة بوظيفة البحث والتطوير وطبيعة تلك العمالة من تنفيذيين وعمال مصالح وإطارات.

جدول رقم (5-8): تطور عدد العمال بوظيفة البحث والتطوير في الفترة (2000-2005)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
أعوان تنفيذيون	08	08	08	08	08	07
عمال المصالح	07	07	07	06	08	07
الإطارات	03	03	03	03	03	03
إطارات سامون	-	-	01	-	-	-
مدراء	-	-	-	-	-	-
المجموع	18	18	19	17	19	17

المصدر: البرنامج الشهري للموارد البشرية

شكل رقم (5-9): تطور عدد عمال البحث والتطوير خلال الفترة (2000-2005)



من خلال الشكل نلاحظ أن هناك تذبذب في عدد العمال بالمخبر تراوح بين 17 عامل و 19 عامل حيث كان في سنة 2000 و 2001 يصل إلى 18 عامل ثم ليبدأ في التغير بين 19 و 17 من سنة إلى أخرى، إذ كانت تعتمد

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة لمبنة عريب.

المؤسسة خلال الفترة التي تظهر فيها الحاجة إلى عمالة جديدة على العمال المؤقتين لسهولة التخلي عنهم في حالة إختفاء الحاجة إليهم، ومن خلال هذا نلاحظ هناك إستقرار عام في حجم العمالة، وعدم وجود تطور أي إرتفاع كبير نتيجة عدم تطور المؤسسة وتبنيها لسياسة أو إستراتيجية توسعية تحقق من خلالها دخول أسواق جديدة. من خلال التعرض لتطور حجم العمالة بمبنة عريب وتحليل طبيعتها، لاحظنا أن هناك إستقرار في بعض الوظائف مما يدل على عدم تطورها وتجديدها، ومن ناحية أخرى لاحظنا أن العدد الإجمالي للعمال في إنخفاض مستمر والذي يدل على تقلص حجم نشاط المؤسسة بسبب فقدانها لأسواقها، فمنذ تحرير القطاع فقدت المؤسسة 50% من حصتها السوقية¹، ومن بين أسباب الإنخفاض المستمر في حجم العمالة بالمؤسسة ما يلي:

- وجود فائض في العمالة، والمؤسسة تحاول التخلص منه من أجل تخفيض التكاليف.
- تقلص حجم نشاط المؤسسة: فهناك تراجع لنشاط المؤسسة في الأسواق حيث أنها فقدت العديد من الأسواق جغرافيا، وحصصها السوقية.
- ثبات حجم المؤسسة وعدم نموها وتوسعها، حيث لا توجد أي رغبة لدى مسؤولي المؤسسة في التوسع والنمو، رغم وجود فرص تسويقية وفجوة طلب.
- تدهور الروح المعنوية لدى العمال وعدم شعورهم بالأمان الوظيفي بسبب التهديدات التي تواجههم بشأن خصوصية المؤسسة، مما أدى بالعديد منهم لترك العمل عندما تتاح لهم فرصة أخرى.

ورغم التراجع في حجم العمالة بالمؤسسة إلا أن هذه الأخيرة تمتاز بالكفاءة والخبرة العالية نتيجة الممارسة الطويلة، فسنتقوم فيما يلي بتوزيع العمال حسب عدد سنوات العمل وحسب عدد سنوات العمر.

جدول رقم (5-9): توزيع العمال حسب عدد سنوات العمل لسنة 2005

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 9 سنوات	من 10 إلى 14 سنة	من 15 إلى 19 سنة	من 20 إلى 29 سنة	أكثر من 30 سنة
المنفذين	02	01	06	124	03	-
عمال المصالح	03	01	13	59	-	-
الإطارات	01	01	09	31	01	-
إطارات سامون	-	01	04	02	-	-
مدراء	01	-	-	02	-	-
المجموع	07	04	32	218	04	-

المصدر: البرنامج الشهري للموارد البشرية

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة تتراوح خبرتهم العملية بين 15 إلى 19 سنة أي ما يعادل 218 عامل، كما أن جميع الفئات العمالية من تنفيذيين وإطارات أغلبيتهم تتراوح خبرتهم في هذا المجال، وهذا ما

¹ - مقابلة مع رئيس مصلحة المبيعات.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

يعطي للمؤسسة ميزة أمام منافسيها حديثي العمل، فلهذا يجب المحافظة عليهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، إذن المؤسسة تتمتع بقوة عمل ذات خبرة عملية عالية فإذا أرادت الإستمرار والبقاء ضمن متغيرات البيئة الحادة والمنافسة الشرسة عليها تنمية قدراتها ومهاراتها البشرية، ومن أجل معرفة مدى إستمرارية هذه القوة العاملة نقوم بتوزيع العمالة حسب السن، والجدول التالي يوضح توزيع العمال حسب العمر.

الشكل رقم (5-10): توزيع العمال حسب العمر لسنة 2005.

السن	أقل من 25 سنة	من 25 إلى 45 سنة	من 45 إلى 50 سنة	من 50 إلى 55 سنة	من 55 إلى 60 سنة	أكثر من 60 سنة
المنفذين	-	80	30	15	11	-
عمال المصالح	-	55	13	07	01	-
الإطارات	-	28	08	05	02	-
إطارات سامون	-	03	02	01	01	-
مدراء	-	02	01	-	-	-
المجموع	-	168	54	28	15	-

المصدر: المصدر: البرنامج الشهري للموارد البشرية

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال عمرهم يتراوح بين 25 سنة و 45 سنة بما يعادل 168 عاملاً، أي ما يقارب نسبة 63% من مجموع العمال، كما أن مختلف أنواع فئات العمال من تنفيذيين وإطارات ومدراء أغلبية أعمارهم تتراوح في هذا المجال، هذا ما يعطي للمؤسسة قوة عاملة شابة يمكن إستغلالها لمدة أطول، إلا أنه لا يجب أن نخفي أن 15 من العمال هم على وشك التقاعد فيجب التحضير لهذا الأمر، ولا بد أن يكون التجديد مستمر ومتواصل للعمال، وإتباع سياسات فعالة للتدريب والتمكين.

من خلال ما سبق نستنتج أن للمؤسسة قوى عاملة ذات خبرة عالية، رغم ما يهددها من تناقص في العدد، وتدهور في الروح المعنوي وعدم الشعور بالأمان، إلا أنها إستطاعت أن تمكن المؤسسة من الصمود والتواجد في السوق.

II- التوظيف وإنهاء علاقة العمل:

تعتبر عملية التوظيف عملية مهمة في تغطية إحتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات البشرية من خارج المؤسسة، حيث أنها وفق آليات وإجراءات معينة تتمكن المؤسسة من الحصول على مستلزماتها من اليد العاملة، أما فيما يخص ملبنة عريب فقد كانت عملية التوظيف ضعيفة نتيجة العمالة الزائدة لديها ومحاولة التخلص من ذلك الفائض، فقد تعرضت هذه المؤسسة إلى تسريح العمال وذلك إثر التغيرات الإقتصادية التي شهدتها البلاد، حيث كان عدد العمال آنذاك 299 عاملاً عند دخولها إقتصاد السوق، ولكي تلي إحتياجاتها من اليد العاملة تنتهج سياسة التشغيل المؤقت للأيدي العاملة لسد فجوة المهارات، إذ لا يتم التوظيف إلا في حالة وجود المناصب الشاغرة، حيث

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

أن التوظيف بالملبنة كان ضئيل جدا، والجدول التالي يبين تطور عملية التوظيف بالمؤسسة خلال الفترة من (2000 إلى 2005)، والذي يعرض عدد العمال الموظفين مؤقتا والموظفين بشكل دائم.

الجدول رقم (5-11): التوظيف بالملبنة خلال الفترة (2005 - 2000).

السنوات	المتعاقدين	الدائمين
2000	12	-
2001	03	-
2002	10	-
2003	01	-
2004	01	-
2005	-	02

المصدر: المصدر: البرنامج الشهري للموارد البشرية

من خلال الجدول نلاحظ أن حجم التوظيف بالمؤسسة قليل جدا الذي يدل على بطء عملية تطور ونمو المؤسسة، حيث تعتمد الملبنة بشكل رئيسي على التوظيف المؤقت الذي يسهل عملية التخلي عن العمالة في حالة اختفاء الحاجة إليها وهذا عكس الدائمين الذي يكلف المؤسسة في حالة لجوئها إلى التخلي عنهم، فضالة عملية التوظيف تعود بشكل أساسي إلى وجود عمالة فائضة لدى المؤسسة ورغبتها في التخلص من ذلك، كما أن عدم نمو وتوسع نشاط المؤسسة أدى إلى عدم ظهور مهام ووظائف جديدة تستدعي عمليات توظيف جديدة، وقد ظهرت عمليات توظيف نتيجة لظهور بعض الأعمال والمهام الجديدة، ونتيجة لفقدان بعض العمالة وأكثرها كان نتيجة التقاعد والجدول التالي يبين لنا تطور عملية إنهاء علاقة العمل خلال الفترة المدروسة بالنسبة للمتعاقدين والدائمين وسبب نهاية علاقة العمل.

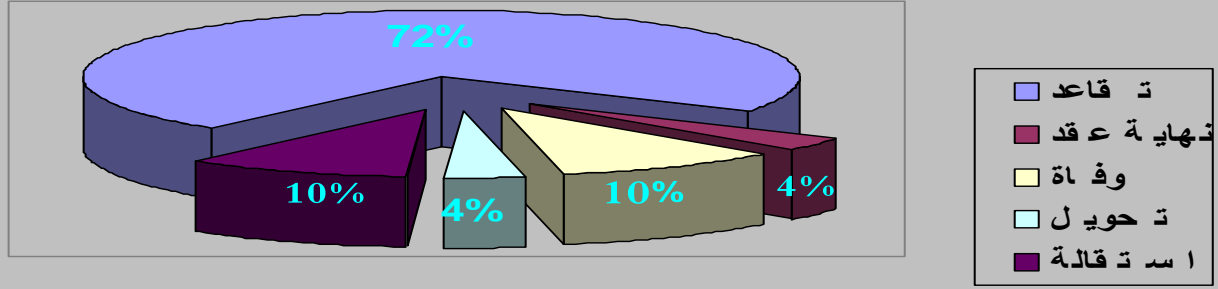
الشكل رقم (5-12): عدد حالات نهاية علاقة العمل خلال الفترة (2005 - 2000).

السنوات	المتعاقدين	الدائمين	السبب
2000	01	-	نهاية العقد
2001	-	01	وفاة
2002	02	02	(02) التخلي عن العمل، (02) تقاعد
2003	-	07	(01) وفاة، (06) تقاعد
2004	-	04	تقاعد
2005	-	12	(01) وفاة، (01) تحويل، (01) استقالة، (09) تقاعد

المصدر: المصدر: البرنامج الشهري للموارد البشرية¹

¹ - سجلات حركة العمالة.

الشكل رقم (5-10): توزيع عدد حالات إنهاء علاقة العمال حسب السبب



من خلال الجدول نلاحظ أن معدل إنهاء علاقة العمل يقارب 6 عمال في السنة، وهو نفسه معدل التوظيف، هذا ما يدل على الإستقرار في حجم العمالة بالمؤسسة والذي يدل على إستقرار حجم المنظمة وعدم نموها وتوسعها، كما أن عدد حالات إنتهاء علاقة العمل وفق التقاعد تحتل نسبة كبيرة إذ تمثل 72% هذا ما يدل على أن المؤسسة مهددة بفقدان مواردها البشرية نتيجة التقدم في السن، ما ينبغي عليها تحديد هذه الطاقات، كما أن هناك خطر للمؤسسة نتيجة انتقال العمالة وتخليها عن العمل، وذلك نتيجة نقص الرعاية والاهتمام بهذا المورد الأساسي. إن عملية إنهاء علاقة العمل تتم وفق الشروط والإجراءات المحددة قانوناً، فإذا أراد العامل الإستقالة أو إنهاء علاقة العمل عليه أن يحرر طلب وإعطاء مهلة إشعارية، أما في حالة تخلي العامل عن منصبه دون إحترام الإجراءات المحددة سيتم تطبيق عليه الإجراءات القانونية المحددة لهذا الغرض.

ثالثاً: تنمية الموارد البشرية بالملبنة : تعتبر تنمية الموارد البشرية مهمة بأهمية المورد البشري ذاته داخل المنظمات

الأعمال كمصدر للطاقات والخبرات المختلفة والضرورية لإستمرارية نشاط المنظمة وبقائها في السوق، وملبنة عريب تولي بعض الإهتمام لهذا النشاط من خلال القيام ببعض المهام والوظائف في هذا الشأن، كالتدريب والتحفيز وبعض الخدمات الإجتماعية، وفيما يلي شرح مفصل لكل منها:

I - التدريب: يعتبر التدريب من أهم الوظائف الفرعية لتنمية الموارد البشرية كون ه يعمل على تنمية مهارات وقدرات الأفراد وتكيفها وتجديدها بإستمرار، إلا أن في ملبنة عريب يعتبر نشاط ثانوي ولا توليه أهمية كبيرة، وليس هذا فحسب بل خلال السنوات الأخيرة يكاد ينعدم إلا بشكل ضئيل يتمثل في مشاركة عدد محدود من العمال في بعض الملتقيات، كما يتم تدريب العامل الجديد الذي يلتحق بعمله، وهذا خلافاً لما كان عليه الحال قبل أن تصبح المؤسسة شركة ذات أسهم حيث كانت تبرمج دورات تدريبية للعمال على مختلف مستوياتهم سواء كانوا عمال إنتاج أو إداريين، حيث تم إلغاء قسم التكوين إبتداءاً من سنة 1997، إذ تم دمج مهمة تدريب العمال ضمن مهام مصلحة المستخدمين وذلك بهدف تدنية التكاليف التي كانت ضخمة نتيجة التضخم في المصالح والأعباء الإدارية ولهذا تم التخلي على مصلحة التكوين بهدف التقليل من التكاليف، وليس فقط تم التخلي عنها فحسب بل تم التخفيض من

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

النفقات والفرص التدريبية، وبقي بذلك العمال يواجهون ضعف الروح المعنوية الناتجة عن التخوف من خطر التسريح وعدم وجود المهارات والقدرات التي تكسبهم الثقة بالنفس، وخاصة أن هناك ملامح تدل على وجود إتجاهات نحو خصخصة الشركة.

II - التحفيز: إن جميع الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري لا تحظى بأهمية كبيرة داخل ملبنة عريب، خاصة ما يندرج ضمن وظيفة تنمية الموارد البشرية، وذلك باعتبارها مصدر تكلفة وعبء على المؤسسة، ولهذا وفي إطار تخفيض التكاليف تم التضحية بهذه الأنشطة من خلال تخفيض الدعم لها، فالتحفيز يعتبر عنصر مهم لدفع الأفراد نحو بذل المزيد من الجهد وتحسين الأداء والخدمات المقدمة للمؤسسة، إلا أنه في المؤسسة لا يحظى بأهمية كبيرة ولا يتم بالطريقة الفعالة التي تدفع العمال نحو تحسين الأداء من خلال رفع القدرات، فالحوافز التي تتبناها المؤسسة لا ترتبط بمستوى الأداء المقدم من طرف العامل، حيث أنها ترتبط بالأقدمية كما هو الحال بالنسبة للترقية، أو تكون حوافز جماعية كما هو الحال بالنسبة للعلاوات الإستثنائية، كما يوجد هناك تحفيزات كالأجور والرواتب والتعويضات، وتبقى هذه الجهود التحفيزية غير كافية كما أنها تعتبر غير فعالة، بالنظر إلى الكيفية أو الطريقة التي تمنح بها. فالجدول التالي يوضح تطور الأجور خلال الفترة 200 إلى 2005 وذلك حسب المستوى الإداري.

الجدول رقم (5-13): تطور توزيع الأجور حسب الفئات الإدارية (دج)¹

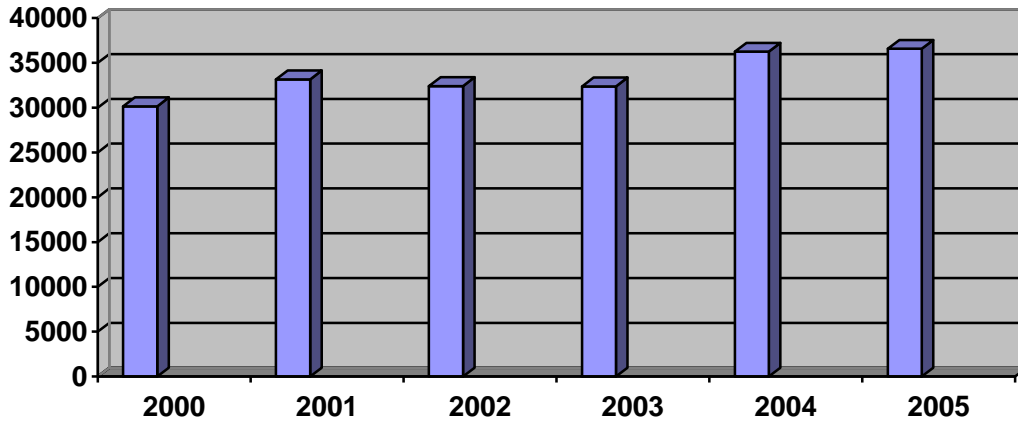
2005	2004	2003	2002	2001	2000	
68683.99	48575.37	47555.19	52227.69	55890.68	49390.49	إطارات سامية
27115.13	39908.50	26778.87	26202.03	22297.67	22032.82	إطارات متوسطة
28630.85	30117.36	28456.19	26217.92	29268.16	25869.40	عمال مصالح
21885.90	26447.48	26712.23	24998.66	25175.20	23331.75	التنفيذيون
146315.87	145048.71	129502.48	129646.3	132631.71	120624.46	المجموع
36578.97	36262.18	32375.62	32411.58	33157.93	30156.12	المتوسط

المصدر: البرنامج الشهري للموارد البشرية

فمن خلال الجدول نلاحظ أن الملبنة تولي إهتماما خاصا لمواردها البشرية بالتركيز على الأجور التي تجعلها أكثر تكيفا مع التطورات والتغيرات الإقتصادية الأخرى كما أنها تتغير مع المؤهلات والقدرات الذاتية للفرد ومستوى أدائه الذي يحدد من خلال الأقدمية، هذا ما يجعل مجموع الأجور يتغير من سنة إلى أخرى والذي يتأثر أيضا بعدد العمال وحجم الأجور والتي تتغير وتتطور أيضا بالزيادة في معدل الأجور الذي قد يعبر عن تحسن القدرة الشرائية للعمال وهذا ما يعبر عنه التطور في متوسط الأجر الذي يبينه الشكل التالي:

¹ - تعبر القيم المدونة في الجدول عن المتوسط الأجرى للفرد الواحد لكل فئة عمالية، حيث انه يختلف الأجر من عامل لآخر داخل الفئة الواحدة وذلك لاختلاف عناصر وحجم العوامل التي يتم على أساسها تحديد الأجر كالمنح الخاصة بالأقدمية والترتيب الوظيفي وغيرها

الشكل رقم (5-11): تطور متوسط الأجر خلال الفترة (2000-2005)



من خلال الشكل نلاحظ أن متوسط الأجر يتغير من سنة إلى أخرى وذلك نتيجة الإرتفاع في الأجور من جهة ونتيجة أيضا للتغير في عدد وطبيعة العمالة بالمؤسسة، هذا يعطي صورة عن الأجور بالمنظمة التي تعتبر مناسبة لمستوى الأداء من جهة وكونها أيضا تضمن مستوى معيشي مقبول للعمال، إلا أنها لا تعد وفق نتائج وعوامل موضوعية وعادلة فهي فقط تراعي جانب الأقدمية كمعيار لقياس مستوى أداء العمال ولا توضع حسب نتائج التقييم، الأمر الذي يجعلها أقل موضوعية وعدالة، مما يجعلها ضعيفة الفعالية في تحفيز وتشجيع العمال على الأداء.

III- الخدمات الإجتماعية: من أجل إبداء وإظهار الإهتمام بالعنصر البشري ورفع أدائه داخل المؤسسة من خلال القضاء على بعض العوائق والمشاكل الاجتماعية التي تؤدي إلى انخفاض معنوياته وزيادة حالة القلق داخل المؤسسة، تعمل المؤسسات بالقيام أو توفير بعض الخدمات الاجتماعية لعمالها، وفي ملبنة عريب هذا الجانب كغيره من أنشطة تنمية الموارد البشرية لا يحظى إلا بالقليل من الأهمية وهذا عكس ما كان معمول به قبل تحول الشركة إلى شركة مساهمة، فبعض الأنشطة تم التخلي عنها كالإطعام حيث تم التنازل عن المطعم لصالح بعض العمال المسرحين، وتعمل المؤسسة على تقديم لعمالها منحة الإطعام التي تقدر ب 70 دج للعامل الواحد، كما توفر المؤسسة عيادة تعمل على متابعة الحالة الصحية للعمال حيث أنها تفتقد إلى التجهيزات والوسائل الضرورية، أما فيما يخص النقل فالملبنة توفر لعمالها وسائل نقل تابعة للقطاع الخاص، وخاصة بالنسبة للعمال القاطنين في المناطق البعيدة (عين الدفلى، خميس مليانة، ومليانة)، أما العمال الآخريين فيتم تعويضهم حسب المسافة والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (5-14): قيمة منحة النقل حسب المسافة

المسافة (بالكلم)	من 1 إلى 5	من 6 إلى 10	من 11 إلى 15	من 16 إلى 20	أكثر من 20
منحة النقل	400 دج	600 دج	800 دج	1000 دج	1200 دج

المصدر: مصلحة الأجور والإعانات الاجتماعية

بهذا توفر الملبنة رعاية إجتماعية ضئيلة لعمالها، فيما يخص الصحة والأمن والنقل والإطعام، وبذلك فهي لا تولي أهمية كبيرة لتنمية الموارد البشرية التي أصبحت تشعر بالإهمال وعدم الاهتمام من طرف المؤسسة. فههدف تخفيض التكاليف

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

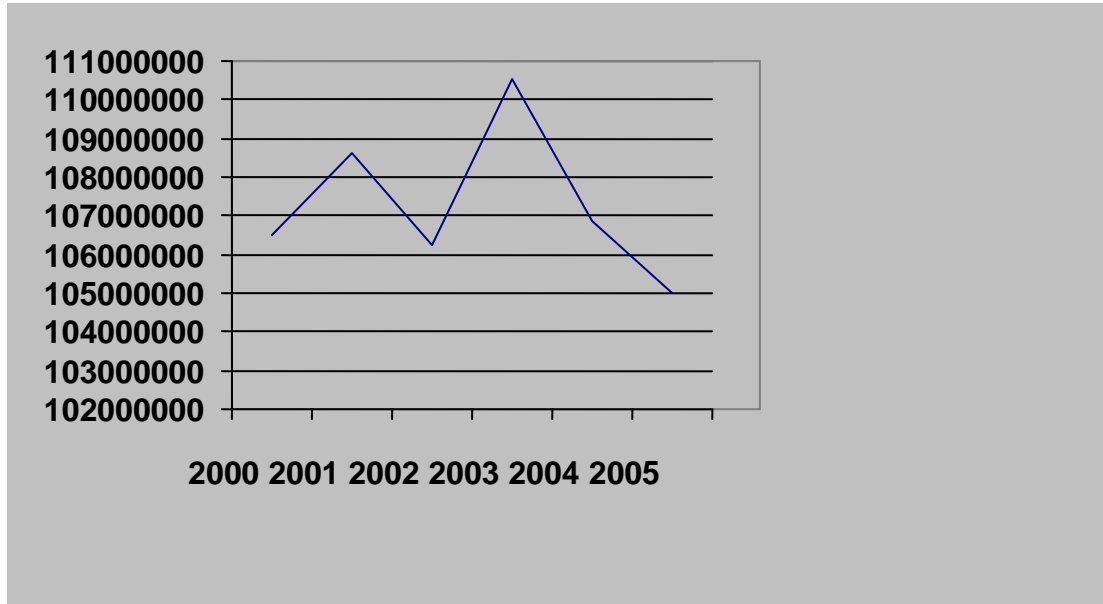
لا يبرر التضحية بقسط كبير من تنمية الموارد البشرية فذلك سيكون له آثار سلبية متفاقمة. فجدول تطور نفقات المستخدمين¹ يبين أن هناك تدهور وتقلص في هذه النفقات الخاصة بهذا المورد كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5-15): تطور نفقات المستخدمين خلال الفترة (2000-2005)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
النفقات	106508720	108611302	106216275	110558073	106845095	105009281

المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة²

الشكل رقم (5-12): تطور نفقات المستخدمين خلال الفترة (2000-2005)



نلاحظ من خلال الشكل أن نفقات المستخدمين إرتفعت من سنة 2000 إلى سنة 2001 ثم انخفضت سنة 2002 إلى أقل من 107 مليون دج ثم ارتفعت لتبلغ بذلك ما يفوق 110000000 دج كأقصى قيمة سنة 2003 ثم لتبدأ في التراجع والتقلص، وهذا نتيجة لتناقص وتراجع اهتمام المؤسسة بعمالها كما يعود أيضا إلى تقلص حجم العمالة بالمؤسسة. فمن خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة بموردها البشري وخاصة ما يتعلق بتنمية هذا المورد.

المطلب الثالث: التسويق بالمبنة.

يلعب النشاط التسويقي لأي مؤسسة مهما كان نوعها دورا كبيرا في مواجهة المنافسة وكسب ولاء العملاء، فهو يعتبر وسيلة إتصال بين المنظمة والسوق، ولهذا تسعى تلك المنظمات إلى تفعيل هذا النشاط، لأن في ظل المنافسة أصبح المشكل الأساسي المطروح أمام المنظمات كيفية تصريف منتجاتها، حيث يترتب عليها ضمان تصريف هذه المنتجات، والمنظمات التي تمتلك مقومات تسويقية فعالة تستطيع مواجهة المنافسة.

¹ - تمثل كل النفقات والمصاريف التي تنفق على المستخدمين كالأجور والخدمات الاجتماعية والتحفيزات والتدريب وغيرها.

² - مستخلص من الميزانية العامة للمؤسسة الخاصة بالسنوات المدروسة.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

وملبنة عريب كمنظمة إقتصادية إستطاعت تحقيق نتائج تسويقية معتبرة وكسب أسواق واسعة، تهتم كثيرا بالنشاط التسويقي من بعد ما تغيرت بيئة عملها إلى بيئة تتميز بالمنافسة، وفيما يلي نقوم بشرح بيئة عمل المؤسسة ونشاطها التسويقي.

أولاً: البيئة التسويقية للملبنة: تعتبر عملية دراسة بيئة الأعمال وما تحويه من متغيرات وعناصر تحيط بالمنظمة تؤثر عليها وتتأثر بها، في غابة الأهمية عندما يتعلق الأمر بمحاولة تحديد الوضعية التنافسية للمنظمة، فالمنظمة تنشط في وسط مجموعة من العناصر والمتغيرات الدينامكية التي تحمل دوماً تحديات وفرص ينبغي عليها التفاعل معها بشكل ايجابي يتيح لها اقتناص الفرص وتجنب التهديدات أو تخفيف آثارها السلبية، فعلى خلاف ما سبق فقد أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط فيها ملبنة عريب تتسم بالعالمية وشدة المنافسة وبزوغ مكثف لبعض التغيرات والتطورات الجديدة، والتي كانت تصنع الإتجاهات الإقتصادية الحالية للجزائر والتوجهات العالمية الإقتصادية المبنية على المعرفة والعولمة والحرية الإقتصادية، فقد أصبحت المؤسسة تواجه عدة تهديدات ناجمة عن المنافسين الحاليين والمرقبين، والناجمة أيضاً عن الحكومة والقوانين، وبذلك أصبح للموردين والعملاء قوة تفاوض لها ضغط كبير على المؤسسة، وقد صنعت التغيرات والتطورات الإقتصادية والتكنولوجية والعلمية لهذه المؤسسة تحدياً قوياً، حيث يتطلب الأمر التكيف ومسايرة هذه التحديات والتطورات من خلال تكييف عناصرها البشرية وتنميتها باستمرار، وفيما يلي نتعرض بالتفصيل إلى خصائص بيئة الأعمال للمؤسسة وتحديد أهم التحديات التي تواجهها، ومن ثم طرح الطرق والأساليب التي تمكن المؤسسة من التصدي إلى تلك التحديات ومسايرة التغيرات والتطورات التي تطرأ على عناصر بيئتها باستمرار.

1- تحديات المنافسين: منذ تبنى الجزائر منهج إقتصاد السوق وتحرير التجارة، عرف الإقتصاد العمومي تراجعاً كبيراً من خلال سياسة الخوصصة التي تتبعها الحكومة، في المقابل عرف الإقتصاد الخاص انتعاشاً من خلال بيع المؤسسات العمومية للخوخاص أو دخول رأس مال خاص جديد، فبذلك أصبح يشكل المحيط التنافسي الناتج عن تحرير التجارة ودخول إقتصاد السوق تحدياً حقيقياً، فهناك الكثير من المنافسين الذين أصبحوا يراحمون الملبنة في أسواقها من أمثلتهم ما يلي:

- ملبنة بئر ولد خليفة: وهي مؤسسة منافسة بشكل مباشر لمنتجات ملبنة عريب حيث تقوم على إنتاج الحليب المبستر واللبن، كما يتوقع أن تقوم بتوسيع نشاطها إلى منتجات أخرى لتصبح بذلك منافس كامل للملبنة.
- ملبنة جرجرة: وهي شركة منافسة لملبنة عريب، دخلت في شراكة مع المؤسسة الأجنبية (DANONE)، حيث تنتج الحليب المبستر والياغورت والجبن والشكولاتة، وهي تشكل تحدياً قوياً أمام ملبنة عريب خاصة وأما استطاعت اكتساب أسواق مهمة في الجزائر وحتى على حساب حصة الملبنة.
- ملبنة الصومام: هي الأخرى تشكل تهديداً قوياً للملبنة عريب إذ استطاعت أن تغزو أسواق هذه الأخيرة وتوسع حصتها السوقية على حسابها، حيث أنشأت سنة 1993 ببيجاية إذ تنتج فقط الحليب المستهلك بقدرة إنتاج تقدر بحوالي 10000 لتر يومياً ثم بدأت توسع نشاطها وقدرتها الإنتاجية وفتحت عدة وحدات، وأصبحت تستخدم أحدث الأجهزة والوسائل، وتبعاً لذلك توسعت أسواقها وتضاعفت حصتها السوقية، وخاصة أنها دخلت في عقد شراكة أجنبية مع شركة (CANDIA).

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

- ملبنة ترافل: تعتبر مؤسسة ترافل من أكبر المؤسسات الجزائرية المنتجة للحليب ومشتقاته، وهذا بالنظر إلى توسع تشكيلة منتجاتها، كما أنها تعد ذات خبرة كبيرة في السوق الأمر الذي جعلها تبرم عقود تصدير مع كل من دولة ليبيا وغانا، حيث أنشأت هذه المؤسسة سنة 1983 وهي مؤسسة مختصة في إنتاج وتسويق مجموعة من التشكيلات منها الياهووت والحليب واللبن والجبن والعصير، حيث كانت طاقتها الإنتاجية في البداية (فيما يخص منتج الياهووت) تقدر بـ 3500 عبلة/ساعة، وعملت على توسيعها باستمرار حيث وصلت في سنة 1990 إلى 6500 عبلة/ساعة، وفي سنة 1998 بلغت 12500 عبلة/ساعة وفي سنة 2000 تم إضافة خط إنتاجي بنفس القدرة الإنتاجية، كما أضافت منتج جديد في سنة 2002 خاص بالياهووت في شكل قارورات بطاقة إنتاج 6000 قارورة/ساعة. من خلال هذا نلاحظ أن ملبنة ترافل لها سياسة توسعية وإستراتيجية نمو تشكل بها تهديدا قويا لملبنة عريب التي لا تظهر أي مجهودات من أجل توسيع قدراتها الإنتاجية وإمكاناتها التسويقية، خاصة أن منتجات هذا المنافس غرت أسواق ملبنة عريب وأصبحت تسيطر على الكثير من أسواقها.

إلى جانب ذلك يوجد العديد من المنافسين المباشرين وغير مباشرين لملبنة عريب، كما أنها تواجه تهديدات المنافسين المرتقبين، والذين يشكلون خطورة أكبر، وبذلك أصبحت المؤسسة تفقد الكثير من أسواقها مثل تيبازة والمدية والجلفة وتمسييلت. حيث فقدت المؤسسة حوالي 50% من حصتها السوقية¹، هذا وان المركز التنافسي للمؤسسة في تراجع مستمر بسبب دخول المنافسين من جهة وبسبب سوء التسيير بالمؤسسة من جهة أخرى والذي جعل نشاط المؤسسة، يتراجع إذ لا توجد استراتيجية للمؤسسة من أجل النمو والتوسع. هذا ما يستلزم اتخاذ إجراءات صارمة فيما يخص تسيير المؤسسة وتدعيم نشاطها التسويقي، وتنمية مواردها البشرية خاصة وان هذا الجانب مهم في هذه الملبنة. كما أنها تخضع لقيود حكومية تحد من قدرتها الإنتاجية إذ تتدخل الحكومة وفق مراسيم لتحديد نسبة المواد الداخلة في تركيبة المنتجات، كما هو الحال لمنع إستعمال مادة الحافظ مما يجعل مدة صلاحية المنتجات أقل مما هو موجود في منتجات الخواص الذين يستعملون هذه المادة رغم آثارها الصحية السلبية. مما يعطي لمنتجات المنافسين قوة تسويقية أكبر من القدرة التسويقية لملبنة عريب.

2- تحديات العملاء والموردين: نظرا لوجود الكثير من المنتجين لنفس منتجات ملبنة عريب أتاح أمام العملاء خيارات كبيرة في إختيار مورديهم الأمر الذي أعطى لهم قوة تفاوض كبيرة لتصبح تشكل لملبنة عريب تحديا قويا، كما تواجه الملبنة مشكلة العملاء الموسمين وهم الزبائن الذين يتعاملون مع الملبنة فقط في فترة رواج المنتجات، كما تسعى أيضا المؤسسة إلى توطيد علاقتها مع مورديها، وخاصة حليب البقر الذي يتم جمعه من الفلاحين.

- المستهلكين: إن إنفتاح الجزائر ودخولها إقتصاد السوق، وإنتشار المعرفة وتكنولوجيا المعلومات بشكل واسع أدى إلى رفع الوعي لدى المستهلكين بمختلف أنواعهم، فعلى خلاف الماضي أصبح المستهلك يميز بين العلامات والماركات للمنتجات حين يقبل على اقتناء حاجياته، هذا ما يفرض على المؤسسات ليس فقط تحسين جودة منتجاتها وتخفيض أسعارها بل يتعدى ذلك إلى زيادة الإنفاق على الترويج والتسويق.

¹ - رئيس مصلحة التسويق.

وفي خضم هذا التطور تجد ملبنة عريب نفسها مجبرة على مواكبة ومعاصرة هذا الوضع، حيث أهما أصبحت تتعامل مع مستهلكين أكثر وعيا، إذ يتمثل مستهلكي منتجات ملبنة عريب في المؤسسات العمومية كالمستشفيات والجامعات والشركات العسكرية، والجامعات المحلية، ومؤسسات القطاع الخاص كالفنادق، كما لها مستهلكين نهائيين. وتعدد الخيارات أمام المستهلكين على إختلاف أنواعهم بسبب تعدد المنافسين وتحرير القطاع، الأمر الذي رفع من قدرة وقوة ضغط المستهلكين على المؤسسة، التي أصبحت تسعى إلى تلبية حاجياتهم ورتبائهم.

3- تحديات القوانين والهيآت الحكومية: يلعب هذا العامل دور كبير في التأثير على نشاط المؤسسة، إذ له أثر كبير على التوجهات والقرارات الإستراتيجية، وخاصة أن هذا القطاع يخضع للتحكم الحكومي فيما يخص الأسعار، كما أن هذه الملبنة كمؤسسة عمومية تعاني من ضغوط وتدخلات تفقدها إستقلاليتها وتجعل هناك عدم إستقرار في إستراتيجياتها وسياساتها، وتنشر هلع وتخوف في وسط العمال مما يجبط معنوياتهم، وذلك بسبب إتجاهات نحو خصوصية الشركة. وكما سبق وان ذكرنا أن الحكومة تتدخل لتحديد نسب المواد التي تدخل في تركيبة المنتجات، كما تفرض عليها مراقبة مستمرة ومحكمة على جودة ونوعية المواد، كما تفرض عليها تحديد الأسعار وخاصة بالنسبة للحليب الذي يعد مادة استهلاكية إستراتيجية، هذه الإجراءات كلها تخضع لها ملبنة عريب من دون المؤسسات المنافسة الأخرى الأمر الذي يشكل لها تحديا قويا، يؤثر حتى على فعالية الأداء بالمؤسسة.

4- تحديات التطورات العلمية والتكنولوجية: يتميز عصر المعرفة على خلاف باقي العصور بالإنتشار الواسع للمعرفة وتكنولوجيا المعلومات والإتصال، وشمولها لجميع الأنشطة والمجالات وخاصة مجال الأعمال، حيث سارعت منظمات هذه الأخيرة وتسابقت إلى اكتساب مقومات تكنولوجيا المعلومات والإتصال من جهة ومصادر المعرفة من جهة أخرى، وهذا كان نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، والتي أفرزت معارف وتقنيات عالية متجددة ومتطورة بسرعة كبيرة، مثل الانترنت ووسائل الاتصال بمختلف أنواعها والعلوم والتكنولوجيات والتقنيات، هذا الأمر فرض على ملبنة عريب التأقلم والتجديد المستمر سواء من ناحية المعارف أو من ناحية تقنيات النشاط، إلا أن هذه الملبنة تعرف بعض الانعزال عن هذه الأحداث، إذ لا يوجد لها أي نشاط على شبكة الأنترنت، وتستخدم بعض الوسائل التقليدية فقط في مزاوله نشاطها التسويقي والتمثل في الإعلان على الجرائد مثل (Le Soir d'Algerie , Liberté).

5- تحديات العولمة وإقتصاد المعرفة: إن التوجهات الإقتصادية التي تخوضها الجزائر في ظل العولمة وإقتصاد المعرفة أدت إلى تغيير طبيعة بيئة الأعمال وطبيعة الممارسات الخاصة بمنظمات الأعمال، وخاصة ما يفرضه إقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والإتصال، من تجديد وتطوير مستمر، فقد تداركت معظم منظمات الأعمال هذا الأمر وسارعت إلى مواكبة تلك الثورة والاستفادة من المزايا التي يولدها هذا العصر إذ تتيح العولمة فرصا تسويقيا ضخمة حيث تفتح أمام هذه المنظمات أسواق عالمية يؤدي إستغلالها إلى نمو المنظمة، كما يوفر إقتصاد المعرفة راس مال معرفي يؤدي إستغلاله إلى تشكيل قوة تنافسية، وفي الوقت نفسه تأتي هذه العوامل بتحديات ضخمة قد تؤدي إلى إندثار وزوال منظمات الأعمال التي لا تحسن التعامل مع هذه الظروف حيث تتيح العولمة دخول منافسين عالميين إلى السوق المحلية مما يهدد المنظمة الغير مستعدة لذلك، في حين يؤدي إقتصاد المعرفة إلى سرعة تقادم الأفكار والمعارف

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

والتقنيات، الأمر الذي يفرض على المنظمات التأقلم مع الوضع ومواكبته باستمرار والتحلي بيقظة مستمرة. هذا ما أصبحت تحمله بيئة عمل ملبنة عريب التي أصبحت تشكل تهديدات ضخمة لها من جراء التقادم المستمر للتقنيات والوسائل، فنلاحظ على مستوى هذه الملبنة تجديد مستمر لتقنيات الإنتاج التي تتقادم بسرعة فائقة، مع احتمال دخول منافسين أجنيين كما حدث من خلال عقد الشراكة لشركة (دانون)، فهذا يجب اتخاذ إجراءات مناسبة لذلك تمكنها من التصدي لهذه التهديدات والتحديات كالدخول المتزايد للمنافسين إلى القطاع، واكتساب المنافسين الحاليين لقدرات تنافسية والعمل على تنميتها باستمرار من خلال تطوير مواردها وإمكاناتها وأساليب عملها، وتمكنها من جهة أخرى إستغلال الفرص والتأقلم مع التطورات والتغيرات البيئية المستمرة.

ثانياً: النشاط التسويقي في الملبنة: من أجل ضمان بقائها في السوق والاستمرار في نشاطها تقوم منظمات الأعمال بمجموعة من الأنشطة التي تسمح لها بالاتصال بالسوق والتفاعل معه، فالمؤسسة باعتبارها ذات نشاط اقتصادي تجاري، فإنها تقوم بالإنتاج و البيع و الشراء، وليس لها أي تعامل مع الأجانب في هذا المجال، فمثلا تقوم الملبنة بإنتاج الحليب وبعض مشتقاته وتقوم بتصريفها عن طريق بيعها مباشرة إلى المستهلك النهائي أو عن طريق تجار التجزئة، كما أنها تبيع بعض منتجاتها لبعض الوحدات التي لها نفس النشاط، وهذه الأخيرة تقوم بنفسها ببيع بعض منتجاتها للملبنة عريب.

ولأجل ضمان إنجاز تلك العمليات بكفاءة وفعالية يجب القيام بها وفق منهج مخطط ومطور، ولما أصبحت هذه المؤسسة مهددة من طرف المنافسين الحاليين والمحتملين، عليها تسخير جميع التقنيات والسياسات التسويقية لمواجهة هذه التهديدات من خلال اعتماد مزيج تسويقي فعال، وهذا بغرض كسب ولاء العملاء وإحتلال مركز الريادة في السوق. وفيما يلي نتعرض للسياسات التسويقية بالملبنة.

I - وظائف التسويق في المؤسسة:

1- الشراء: هنا تقوم الملبنة بعقد مجموعة من الصفقات وذلك من أجل تأمين وضمان التوريد المستمر بالمواد الأولية لمواصلة واستمرارية نشاطها، ويمكن تلخيص تلك الصفقات في الآتي:

- تقوم الملبنة بعقد صفقة مع وحدة في الجزائر من أجل شراء المواد الأولية (الغبرة) المستعملة في إنتاج الحليب.
- تقوم الملبنة بعقد صفقة مع مجموعة من المؤسسات الخاصة في صناعة الغلاف و يتم الشراء على أساس الجودة والسعر.

- تقوم المؤسسة بشراء بعض المنتجات التي لا تنتجها من أجل إعادة بيعها لتوسيع نشاطها.
- كما تقوم المؤسسة بشراء مجموعة من المواد مثل حليب البقر الذي يتم جمعه من الفلاحين، وشراء بعد المستلزمات والمواد الأخرى التي تكون ضرورية لنشاط المؤسسة.

2- البيع: بعد عملية الشراء والإنتاج يجب على المؤسسة بيع منتجاتها حيث يعد أمر مهم بالنسبة للمؤسسة فهي تنتج من أجل أن تبيع لكي تستطيع الاستمرار في النشاط، ولأجل ذلك تقوم بمجموعة من الأنشطة والإجراءات من أجل إتمام هذه المهام، حيث تعمل المؤسسة على بيع الحليب ومشتقاته والذي يخضع للشروط التالية:

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

- فيما يخص بيع الحليب: هناك إقليم خاص بالوحدة لا يمكن أن تتجاوزه، حيث تختص كل وحدة بتوزيع منتجها من الحليب في إقليمها الخاص الذي يحدد على أساس مكان تواجدها وإمكاناتها التسويقية، إذ أنها تغطي المناطق المجاورة لمكان تواجدها.
 - مشتقات الحليب: وتكون الحرية التامة للملبنة في بيع منتجاتها في أي مكان وذلك بالنظر إلى الطبيعة الإستهلاكية لتلك المواد من جهة ومن أجل إعطاء المؤسسة فرصاً أكبر لتحقيق أرباح ونتائج إيجابية وتحسين الأداء من خلال إيجاد منافسة بين الوحدات.
- 3- النقل:** حيث تقوم المؤسسة بنقل المنتجات من بعد إتمامها إلى نقاط البيع أو إلى زبائن المؤسسة ويتم النقل بطريقتين:
- بإستعمال الوسائل الخاصة بالمؤسسة بحيث تقوم بإيصال منتجاتها إلى الزبائن الخاصين بها، أو إلى نقاط البيع الخاصة بها، حيث تملك المؤسسة 13 شاحنة نقل البضائع تستعمل لهذا الغرض.
 - إستعمال وسائل النقل الخاصة بالزبائن، وهنا يقوم الزبائن بنقل مشترياتهم على الملبنة بوسائلهم الخاصة. وتقوم المؤسسة ببيع منتجاتها إلى عدة أنواع من العملاء منهم مؤسسات وهيآت عمومية مثل الجامعات والثكنات العسكرية والمستشفيات وغيرها، وإلى تجار الجملة وإلى المستهلكين النهائيين من خلال نقاط البيع التي تعتمد عليها الملبنة.
- 4- التخزين:** فيما يخص التخزين في المؤسسة فإن هناك منتجات قابلة للتخزين ومنتجات غير قابلة للتخزين. فمثلاً تحلية الشوكولاتة لا يمكن الإحتفاظ بها لمدة تتجاوز الأسبوع، لأن المستهلك يبحث دائماً عن المنتجات الجديدة، كما تواجه المؤسسة مشاكل في بيعها حين تطول مدة تخزينها. أما الحليب فلا يوجد أي تخزين لهذه المادة لأنها مادة كثيرة الإستهلاك وبالتالي فإنه منتج يسوق بسرعة.
- 5- إدارة المخاطر:** في حالة وقوع مخاطر تقوم المؤسسة بعدة إجراءات منها مثلاً: مادة تحلية الشوكولاتة إذا طالت مدة تخزينها إلى أسبوع ولم يتيسر تسويقها، فإن مصلحة البيع تقترح على المديرية المالية تخفيض ثمن المنتج من أجل تصريفه، وهذا إذا لم توشك مدة صلاحيتها على الانتهاء نوعاً ما، أما إذا كانت مدة صلاحية المنتج قريبة جداً من الانتهاء فإن مصلحة البيع تقوم مباشرة باتخاذ قرار تخفيض ثمن المنتج دون اقتراح سابق على المديرية العامة، ففي حالة ما إذا تبين مثلاً أن كمية معينة من الياهورت توشك أن تنتهي صلاحيتها فتقوم مصلحة البيع مباشرة باتخاذ قرار تخفيض الأسعار لتتمكن من تصريف هذه الكمية قبل فسادها.
- بالإضافة إلى هذا فإن المؤسسة قامت بتأمين كل المخاطر التي قد تتعرض إليها كالسرقة والحريق.
- 6- بحوث التسويق:** تقوم المؤسسة في هذا المجال بمقارنة منتجاتها مع المنتجات المنافسة، وبالتالي إستخلاص السبب الذي أدى بمنتج المؤسسة إلى الضعف أمام هذا المنتج ومحاوله تحسينه، ونتيجة لذلك تتمكن الملبنة من تطوير وتحسين غلاف منتجاتها كما أنها تقوم بإتخاذ إجراءات متماشية مع المنافسين متعلقة بالأسعار أو الجودة أو طرق التسويق. كما أن للمؤسسة مخبر داخلي يعمل على تحسين جودة المنتج، ولذلك فإن منتج الملبنة له قدرة تنافسية كبيرة نتيجة الجهود المخيرية التي تبذل من أجل تطويره من جهة ورفع جودته من جهة أخرى والحرص على سلامته من الناحية الصحية فالمؤسسة تخصص إمكانيات وجهود ضخمة لهذا الغرض خاصة في تحلية الشوكولاتة والياهورت المعطر.

كما تقوم ببحوث ميدانية داخل الأسواق، وخاصة بتسويق منتجاتها.

II- عناصر التسويق في المؤسسة: من أجل ضمان تصريف منتجاتها وإستمرارية نشاطها تقوم ملبنة عريب بمجموعة من السياسات التسويقية التي تضمن لها ذلك فهي تعتمد على غرار العديد من منظمات الأعمال على سياسة المنتج والتسعير والتوزيع والترويج وذلك من أجل تصريف المنتجات وإيصالها إلى المستهلك، وفيما يلي شرح لعناصر المزيج التسويقي بالملبنة:

1- المنتج: تسعى دوما الملبنة إلى تحسين منتجاتها بالمقارنة مع باقي المنافسين وذلك من خلال جهود البحث والتطوير التي تقوم بها، فللملبنة مخبر مجهز بكفاءات بشرية ذات خبرة عالية ودراية علمية يسهرورن على ضمان جودة المنتجات وتحسينها بإستمرار، ونظرا لإهتمام الملبنة بتطوير المنتج ورفع تنافسيته في السوق، فقد قامت المؤسسة بمجهودات مشجعة من أجل تحسين جودة المنتج، ومن هذه المجهودات ما يلي:

- إنشاء مخبر خاص يعمل على تحسين المنتج من حيث الأذواق، الرائحة، الألوان، التركيب... الخ، ولهذا نجد منتجات الملبنة تتميز بتنافسية عالية مقارنة بمنتجات المنافسين وذلك بالنظر إلى جودتها العالية، وأما تسعى دوما إلى ضمان تأثيراتها الصحية، من خلال جهود التعقيم والرقابة الصارمة والدائمة لعملية الإنتاج.
- البحث عن سبل تغيير الغلاف أو تنوعه حسب الأذواق والمادة المصنوعة منه، وكذا إدخال بعض التعديلات فيه من حيث البيانات و الأشكال. وفي الغلاف بالذات تعاني منه المؤسسة في تسويق منتجاتها، نظراً للحدثة التي أظهرتها المؤسسات الأخرى المنافسة في ميدان التغليف، ويرجع سبب ضعف سياسة التغليف بالملبنة إلى عدم جدية رجال التسويق وعدم اهتمامهم بهذا الجانب كما يعود إلى ضعف الكفاءات البشرية وإنعدام روح التجديد والتطوير المستمر.
- تعتنى الملبنة كثيرا برفع فعالية منتجاتها ولهذا تسعى إلى رفع كفاءة أعضاء البحث والتطوير، كما تقوم بانتقاء تركيبة المواد حسب المعايير الصحية العالمية كنسبة المواد الدسمة التي يجب أن تتوفر في المنتج، أو بالنسبة إلى عدم إستعمال بعض المواد كالحافظ¹ (conservateur).

ونظرا للجهود التي تبذلها المؤسسة فيما يخص تطوير وتحسين منتجاتها ورفع جودتها، أعطت ميزة خاصة لهذه المنتجات بأنها تراعي المصلحة الغذائية والصحية للمستهلك.

2- السعر: تعتبر سياسة التسعير من بين أهم سياسات التنافس وخاصة أنه يعتبر أحد طرفي عملية حساب القيمة المدركة لدى العميل، ولهذا فهو عامل مهم لضمان بيع المنتجات، وتقوم ملبنة عريب بتحديد أسعار منتجاتها حسب العوامل التالية:

¹ - وهي مادة تعمل على تمديد مدة صلاحية المنتج حيث تقوم المنظمة العالمية للصحة على منع استعمال هذه المادة في المواد الاستهلاكية بالنظر إلى المخاطر التي تسببها على صحة المستهلك.

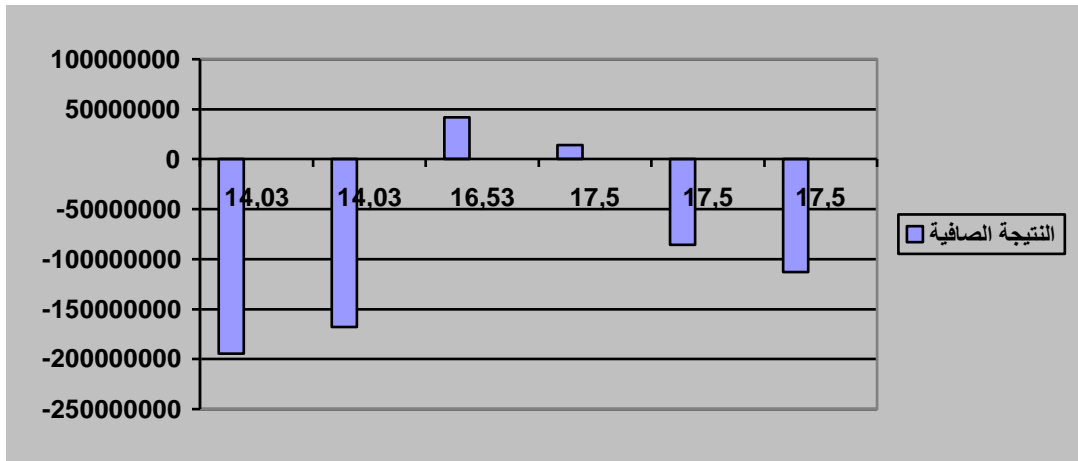
الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

1. حجم التكاليف: السعر هذا يوضع من أجل تغطية هذه التكاليف، فكلما كانت تكاليف الإنتاج كبيرة كان سعر المنتج مرتفع و العكس صحيح، ومثال ذلك: كلما كان الغلاف ذو جودة عالية، تكون تكلفته كبيرة وبالتالي يزيد من سعر بيع المنتج، وفي المؤسسة تكاليف التغليف تقدر ب 15% من سعر بيع السلعة.
2. هامش الربح: تقوم المؤسسة إلى جانب تغطية التكاليف بالعمل على تحقيق هامش ربح معين وراء كل مبيعاتها، وهذا قصد زيادة رأس مالها.
3. المنافسة: لكون المنافسة عائق عويص للملبنة، تقوم بدورها على تحديد السعر التنافسي القائم في السوق وهذا قصد بيع منتجاتها.
4. قانون العرض والطلب: كلما كان عرض المنتج ملائم، خاصة المظهر الخارجي (الغلاف) كلما زاد في جلب المستهلكين نحوه، أي زيادة الطلب على المنتج ويقابله إرتفاع في السعر والعكس يكون غير هذا إذ يؤدي إلى تقرب المستهلكين منه أي قلة الطلب على المنتج، وبالتالي تقوم المؤسسة بتخفيض السعر من أجل بيع منتجاتها.
5. كما أن سعر الحليب يتحدد من طرف الدولة ولا يكون للمؤسسة صلاحية تغيير هذا السعر باعتباره مادة غذائية أساسية، ولهذا يجد باقي المنافسين أنفسهم مجبرين على تتبع المؤسسة بالبيع بنفس السعر، وللسعر اثر كبير على ربح المؤسسة الذي لا يمكنها من تغطية تكاليفها الأمر الذي يجعلها تحقق خسائر لفترة متتالية والجدول والشكل التالي يوضح لنا أثر السعر على أرباح المؤسسة:

الجدول رقم (5-16): أثر التغير في الأسعار على أرباح الملبنة

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
الأسعار ¹	14.03	14.03	16.53	17.5	17.5	17.5
الربح	-194275083	-167868606	42016981	14042929	-85583952	-112966120

الشكل رقم (5-13): أثر تغير الأسعار على الأرباح



¹ - يمثل القيم متوسط الأسعار بين سعر الحليب وسعر الياهورت وهي المنتجات التي تشكل النسبة الأكبر من مبيعات الملبنة.

فنفرا لتدخل الدولة في تحديد سعر الحليب تسبب الأمر في حصول خسائر للملبنة، فلاحظ من خلال البيان أن الملبنة لم تحقق أرباح طول الفترة من 2000 إلى 2005 ماعدا سنة 2003 حيث حققت نتيجة إيجابية ولكنها ضئيلة، فلاحظ أنه من سنة 2001 إلى سنة 2003 كان هناك ارتفاع في الأسعار لمرتين متتاليتين إنتقل خلالها من 14.03 إلى 17.5 وتبعها ارتفاع في النتيجة الصافية للمؤسسة، في حين انه نلاحظ في باقي السنوات هناك تغير في النتيجة الصافية من دون تغير في الأسعار ففي سنة 2001 هناك إرتفاع في النتيجة الصافية دون تغير الأسعار كما أن هناك انخفاض في النتيجة الصافية من سنة 2003 إلى سنة 2005 من دون تغير في الأسعار الأمر الذي يدل على أن النتيجة الصافية للمؤسسة تتغير تبعا لمتغيرات أخرى إلى جانب السعر، كالتكاليف ومختلف المصاريف وحجم المبيعات، حيث أن شدة الارتباط بين التغير في الأسعار والنتيجة الصافية للملبنة تقدر ب $R=0.76^1$ وهذا يدل على أن نسبة 24% من التغير في النتيجة الصافية يعود إلى متغيرات أخرى والباقي يعود إلى التغير في السعر، إذن للسعر أثر كبير على النتيجة الصافية للمؤسسة.

3- الترويج: يعد الترويج إحدى أدوات التسويق الأكثر أهمية بمقارنتها مع الأدوات الأخرى للتسويق، حيث يعتبر وسيلة هامة للتعريف بالمؤسسة ومنتجاتها، لهذا قامت ملبنة عريب بعدة إجراءات محاولة منها التعريف بمنتجاتها المتنوعة للجمهور أو الزبائن المرتقبين، ومن بين هذه الإجراءات التي قامت بها نذكر ما يلي:

- القيام بوضع إعلانات تجارية في صفائح حديدية على الطرق الرئيسية مبنية فيها موقعها، و أنواع منتجاتها، وكانت لهذه الصفائح الدور الكبير في الإشهار بمنتجات المؤسسة.
- كما قامت أيضاً بإصدار إعلانات تجارية بواسطة الجرائد، وكان هذا في سنوات مضت.

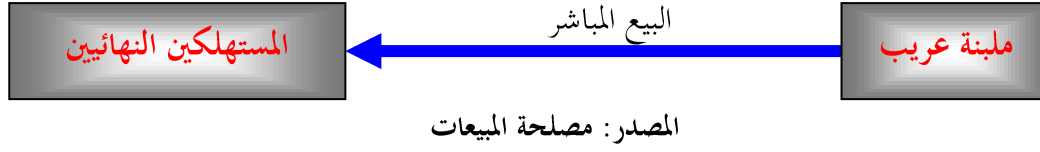
و اعتباراً بهذا فإن محاولات المؤسسة للإشهار بمنتجاتها قليلة مقارنة مع الوحدات الأخرى مهملة تلك الوسيلة الأكثر شعبية ونجاعة في الإشهار عن المنتج ألا وهي التلفزيون بحكم أنها تستطيع الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين والتأثير على سلوكهم الشرائي، ويأتي إحجام الملبنة عن الإشهار في التلفزيون لأسعاره المرتفعة من جهة ورغبة الملبنة في تدنية التكاليف من جهة أخرى وعدم اقتناع المسغولون بأهمية الإشهار، وبهذا تبقى السياسة الترويجية للمؤسسة ضعيفة وغير فعالة بالنظر للمجهودات المبذولة في هذا الشأن.

4- التوزيع: لا تقل السياسة التوزيعية أهمية عن باقي السياسات التسويقية، إذ تمكن المؤسسة من تصريف منتجاتها وإيصالها إلى المستهلكين، وتعتمد ملبنة عريب في هذا الشأن عدة طرق لضمان وصول منتجاتها إلى المستهلكين، فهي تعتمد في توزيع منتجاتها على ثلاثة قنوات رئيسية وهي:

- القناة القصيرة: حيث يتم من خلالها بيع المنتجات مباشرة للمستهلك، إذ يتم التوزيع مباشرة للمستهلكين النهائيين وذلك من خلال نقاط البيع المباشر التي تملكها المؤسسة، إذ تأخذ هذه القناة الشكل التالي:

¹ - الملحق رقم (1): 1- حساب شدة الارتباط بين الأسعار والنتيجة الصافية.

الشكل رقم (5-14): قناة التوزيع القصيرة



- القناة المتوسطة: حيث يتم تصريف المنتجات من خلال الاعتماد على وسيط آخر الذي يعمل على إيصال المنتجات إلى المستهلكين النهائيين من بعد ما يتم الحصول عليها من الملبنة حيث يتمثل هذا الوسيط في تاجر التجزئة، وفيما يلي شكل هذه القناة:

الشكل رقم (5-15): قناة التوزيع المتوسطة



- القناة الطويلة: تعتبر من بين الطرق التي تعتمد عليها الملبنة، والتي تتضمن مراحل وسطية متعددة، قبل وصول المنتج إلى المستهلك النهائي. فتقوم الملبنة بتوزيع منتجاتها إلى تجار الجملة من الخواص والتابعين للملبنة، وبعدها يقوم تجار الجملة بتوزيعها إلى تجار التجزئة، ومنهم تصل إلى المستهلك النهائي.

الشكل رقم (5-16): قناة التوزيع الطويلة



وبهذا تسعى ملبنة عريب إلى توزيع منتجاتها بإستعمال مختلف الطرق التي تمكنها من إيصال منتجاتها إلى المستهلك النهائي وفي الوقت المناسب خاصة وان هذا النوع من المنتجات يمتاز بمدة صلاحية قصيرة جدا، وزيادة عن ذلك أنها لا تستعمل المواد الحافظة وذلك لأغراض صحية مما يجعل مدة صلاحية منتجاتها أقل من منتجات المنافسين الخواص، ولهذا يجب على المؤسسة أن تبيع منتجاتها بسرعة كبيرة وفي أقل وقت ممكن، إذ يجب أن تستعمل عدة طرق من اجل ضمان ذلك.

III - مشاكل التسويق في الملبنة: على غرار مختلف منظمات الأعمال لملبنة عريب مشاكل تسويقية تحد من فعالية سياستها التسويقية من جهة ومن جهة أخرى تؤدي إلى ضعف مركزها التنافسي وتراجع نشاطها وتدهوره، حيث أنها تعاني من مشاكل داخلية وأخرى خارجية وفيما يلي عرض لهذه المشاكل:

- 1- المشاكل الداخلية: وينبع هذا النوع من المشاكل من داخل المنظمة حيث ينتج عن ضعف التسيير وقلة الإمكانيات للمنظمة، وهي مشاكل لها تأثير كبير على الأداء التسويقي للمنظمة ويمكن إبراز أهم نقاط هذه المشاكل في الآتي:

 - إن الملبنة لا تتوفر على مصلحة للتسويق التي تقوم بدراسة السوق أي دراسة المستهلك من حيث تواجده، وأذواقه، إحتياجاته، ورغباته، ومن ثم البحث عن إمكانيات تليتها، كما تعمل أيضا على خلق هذه

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

الحاجيات وإثارتهما، فعلى نقيض من ذلك تتوفر المؤسسة على مصلحة للمبيعات تهم فقد بالبيع وإجراءاته مع بعض الأنشطة التسويقية الضعيفة الفعالية.

- ضعف فعالية السياسات التسويقية وخاصة الترويج منها، حيث أن المؤسسة لا توليه أهمية كبيرة، فرغم الجهود التي تبذلها المؤسسة فيما يخص تحسين جودة المنتج وتطويره إلا أن سياسة الترويج غير فعالة حال دون تحقيق نتائج تسويقية كبيرة.
- عدم الإهتمام بتدريب رجال البيع، مما تسبب في ضعف الأداء التسويقي للمؤسسة. فلا تعطي الملينة إهتمام للقدرات والمهارات الفردية الأمر الذي تسبب في تدهورها وتقادمها بفعل التطورات والتغيرات المستمرة، خاصة في مجال التسويق الأمر الذي جعل العمل التسويقي بالمؤسسة يتصف بالكلاسيكية ويخلو من كل مبادرات التجديد والتطوير، فعدم تدريب أفراد التسويق وإكسابهم المعارف والخبرات اللازمة لأداء مهامهم أدى إلى تدهور مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تدهور الأداء التسويقي ومن ثم كان له أثر بالغ على نتائج المؤسسة وخاصة بالنسبة للمبيعات والحصة السوقية.
- تحديد مناطق توزيع المنتج من قبل مجمع الحليب.

2- المشاكل الخارجية: إن ملبنة عريب خلال مزاوله نشاطها التسويقي تواجهها بعض المشاكل والتحديات البيئية التي تحد من فعالية أدائها التسويقي ويمكن إبراز هذه المشاكل فيما يلي:

- تغير كبير في نمط وسلوك المستهلكين إذ أصبح لهم ميولات نحو المنتجات الأجنبية وتأثرهم بالأنماط الإستهلاكية الغربية و تحولهم إلى المنتجات المنافسة لأنها أكثر جاذبية من حيث الشكل.
- إن فتح القطاع أمام الخواص أظهر منافسين لهم تقنيات وتكنولوجيات أكثر تطورا، كما أنهم يهتمون أكثر بالجانب الشكلي الجذاب.
- هناك عامل لا يقل خطورة وهو أن المنافسين المرتقبين للمنظمة إذ يشكلون تهديدات قوية للمنظمة يجب الإحتياط لهم والإستعداد لذلك خاصة إحتمال دخول مستثمرين أجنبى في هذا المجال حيث تكون لهم قدرات تنافسية عالية وتكنولوجي أكثر تطورا.
- من بين المشاكل التسويقية التي تعترض المؤسسة هي إنخفاض القدرة الشرائية للمستهلكين، مما يضعف من فرص البيع للمنظمة خاصة بالنسبة لمشتقات الحليب.
- كما تعاني المؤسسة أيضا من عدم الاستقلالية في إتخاذ القرارات هذا ما يؤثر على قدرتها وتوجهاتها الإستراتيجية والتسويقية، وخاصة وأن المؤسسة تواجه منافسة شديدة.
- ظهور إقتصاد المعرفة الذي يتميز بسرعة تقادم التكنولوجيات والتقنيات والمؤسسة لا تستطيع مواكبة هذا التغير السريع وخاصة فيما يخص الآلات والتقنيات الحديثة مما يضعف من إمكانية مواجهة المنافسين، فالتكنولوجيات الحديثة التي عرفتها مختلف القطاعات والمجالات في الجزائر وخاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة الانترنت بما تقدمه من خدمات متميزة للمؤسسات أبرزها الإشهار والإتصال والقيام بعمليات التجارة وغيرها، الأمر الذي إنعكس إيجابا على فعالية أداء تلك المؤسسات من حيث سرعة

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

الأداء وجودته، ونظرا لعدم تمكن ملبنة عريب من مواكبة هذه التغيرات تسبب في إضعاف القدرة التنافسية لهذه الأخيرة من خلال الحد من قدرتها على جلب عملاء جدد وفي مناطق بعيدة في حين أن منتجات المنافسين الآخرين بدأت تغزو أسواقها.

● إن إنتشار تكنولوجيا المعلومات والإتصال أدى إلى سرعة وسهولة إنتقال المعلومات الأمر الذي مكن المستهلكين من الإطلاع على العديد من المنتجات المنافسة خاصة وان ملبنة عريب في منأى عن تلك التقنيات الحديثة.

إن المشاكل التسويقية أثرت كثيرا على الأداء التسويقي للمؤسسة والأمر الأكثر سلبية هو ضعف كفاءة عمال المؤسسة وذلك نتيجة عدم الاهتمام أكثر بالتدريب.

المبحث الثاني: دراسة التدريب والميزة التنافسية بالملبنة

لقد ورثت ملبنة عريب عن الوضع السابق والذي كانت من خلاله مؤسسة عمومية تحظى بإهتمام وتسيير من طرف الدولة التي تتولى تدعيمها ماليا، قوة بشرية ذات كفاءات ومهارات عالية، حيث أن هذه المؤسسة كانت تسهر على تكوين وتنمية هذا المورد الهام من خلال تخصيص له مصلحة قائمة بذاتها تعمل على تكوين وتنمية هذا العنصر، فلكون أن التدريب يعد عنصر هام في عملية تنمية المورد البشري، فقد كانت المؤسسة تعمل على تخصص إمكانات هامة لهذا الغرض، حتى تمكنت من إكتساب مهارات وقدرات بشرية هامة ذات خبرة عالية من الجانب التشغيلي والإداري، إلا أن في الآونة الأخيرة وإبتداء من سنة 1997 بدأ إهتمام المؤسسة بتنمية موردها البشري يتضاءل خاصة وأنه تم التخلي عن مصلحة التكوين بالمؤسسة، ومن جهة أخرى ونتيجة إمتلاك المؤسسة لعنصر بشري مؤهل إستطاعت إكتساب قوة تنافسية مكنتها من الحفاظ على وجودها في السوق حتى يومنا هذا، رغم دخول المنافسين إلى القطاع بشكل حاد، وإستطاعت بذلك الوقوف في وجه التهديدات التي تفرضها المنافسة والتطورات والتغيرات المختلفة الحادثة في بيئة عملها.

إن ملبنة عريب تملك قوى بشرية مؤهلة ومستعدة للتصدي لكل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية العلمية والعملية منها، وبفضل ذلك إستطاعت المؤسسة الصمود والبقاء في السوق وذلك من خلال القوى التنافسية التي يمنحها لها ذلك المورد البشري، فمن هنا نتساءل عن دور التدريب في تنمية المورد البشري بالملبنة، وعن الميزة التنافسية التي تدعم وجود الملبنة وبقائها في السوق رغم المنافسة الشديدة الحاصلة في القطاع، فمن خلال هذا المبحث نتطرق إلى التدريب بالمؤسسة وميزتها التنافسية ومدى قوتها في كسب ولاء المستهلك، ثم نتطرق إلى تقييم كل من التدريب والميزة التنافسية للمؤسسة والعلاقة بينهما.

المطلب الأول: واقع التدريب بالملبنة.

نظرا للتغيرات والتطورات الحاصلة في جميع الميادين والمعتمدة بشكل أساسي على المعرفة والتقنيات العالية، والتي أضحت الجزائر ساحة لها من بعد الإنفتاح الإقتصادي، فقد أصبحت معظم المؤسسات الجزائرية تستعد لمواجهة هذه التحديات من خلال مشاركتها بكثافة في هذه الثورة وذلك من خلال عصرنة أجهزتها وأساليبها في الإنتاج والتسيير بل وأكثر من ذلك فهي تسعى إلى المشاركة في إحداث هذا التغيير والتطوير، ولأجل ذلك تسعى إلى إمتلاك مورد بشري ذو مهارات وقدرات عالية ذهنية وعملية بإعتباره هو أساس كل مقومات التطوير والتغيير، كما أنها أساس البقاء والنمو في السوق، ولذلك فقد وعت المؤسسات الجزائرية هذا الدور وأولته أهمية كبيرة من خلال الإهتمام بتنميته وتطويره، ولكون أن التدريب يعد عملية أساسية في عملية تنمية المورد البشري فإنه يتم تخصيص له قسط أكبر من هذا الإهتمام، لأن التدريب يعمل على رفع القدرات والمهارات الذهنية والعملية للأفراد.

وملبنة عريب كمؤسسة إقتصادية إنتاجية جزائرية تواجه نفس التهديدات، فإنها تسعى إلى إمتلاك قوة عاملة وذلك من خلال التوظيف الخارجي المعتمد على شروط تسمح لها بإنتقاء الأفضل، كما أنها تعمل على تنمية موردها من خلال أساليب متعددة أهمها التدريب الذي يعتبر أساس عملية تنمية المورد البشري، حيث تعتمد الملبنة في تدريب موردها البشري على نوع واحد من التدريب بشكل أساسي وهو طريقة الملتقيات، إذ تقوم بإرساء أفرادها إلى

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

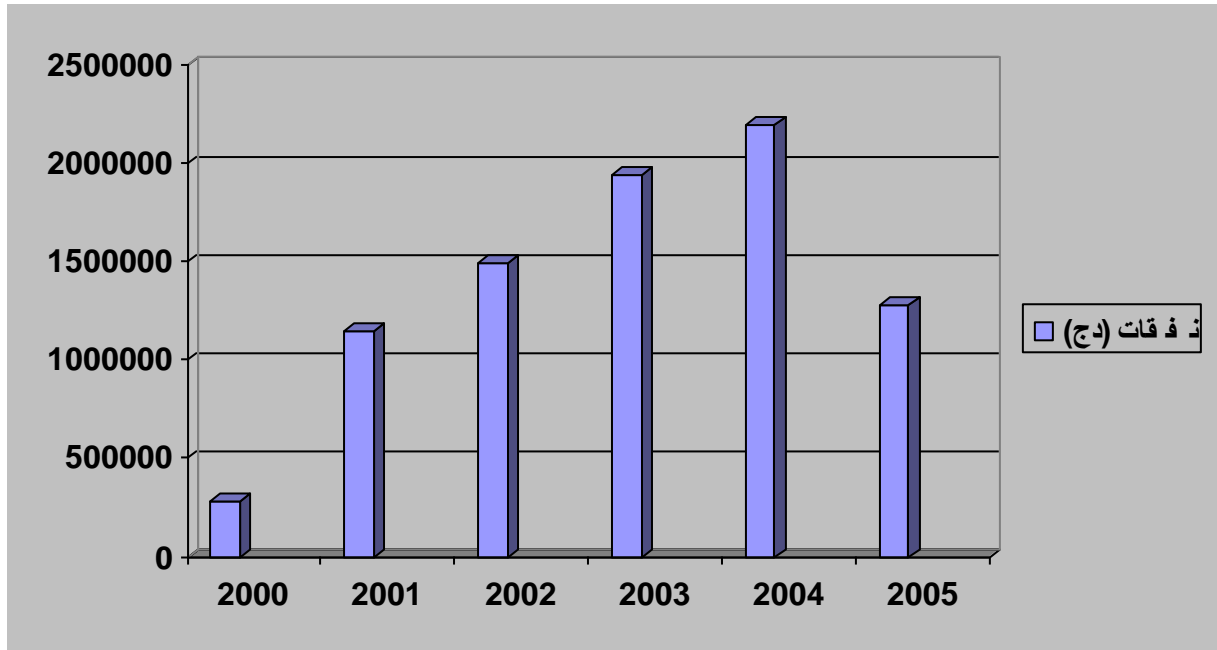
ملتقيات المنظمة من طرف مراكز تدريب تعد خصيصا لتدريب الموارد البشرية في تخصصات معينة، وذلك من أجل تمكينهم من القيام بأعمالهم بكفاءة من جهة ومن جهة أخرى تكوين رصيد معرفي لهم يوسع ويرفع بذلك قدراتهم ومهاراتهم الذهنية والفكرية، ويسمح لهم بمسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية، وبمنع قدراتهم ومهاراتهم من التقدّم. وتخصّص ملبنة عريب نسبة 1% من نفقات المستخدمين لأغراض التدريب، والجدول التالي يبين قيمة النفقات المخصصة للتدريب خلال الفترة 2000 إلى 2005.

الجدول رقم (5-17): نفقات التدريب خلال الفترة (2000 - 2005).

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
النفقات (دج)	280386	1150429	1494697	1945901	2196402	1278133

المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة¹

الشكل رقم (5-17): تطور نفقات التدريب



من خلال الشكل نلاحظ أن إرتفاع نفقات التدريب إبتداءا من سنة 2000 والتي بلغت في هذه السنة 280386 دج لنتزايد بعد ذلك من سنة إلى أخرى إلى غاية أن تصل سنة 2004 إلى 2196402 دج كأعظم قيمة تصل إليها خلال خمس سنوات ليتراجع بعدها سنة 2005 إلى 1278133 دج، ولكن هذه الأرقام لا تعبر حقيقة على تطور التدريب بالملبنة وسيوضح الشكل التالي نسبة نفقات التدريب من النفقات الإجمالية على المستخدمين خلال الفترة من 2000 إلى 2005.

¹ - جدول حسابات النتائج

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

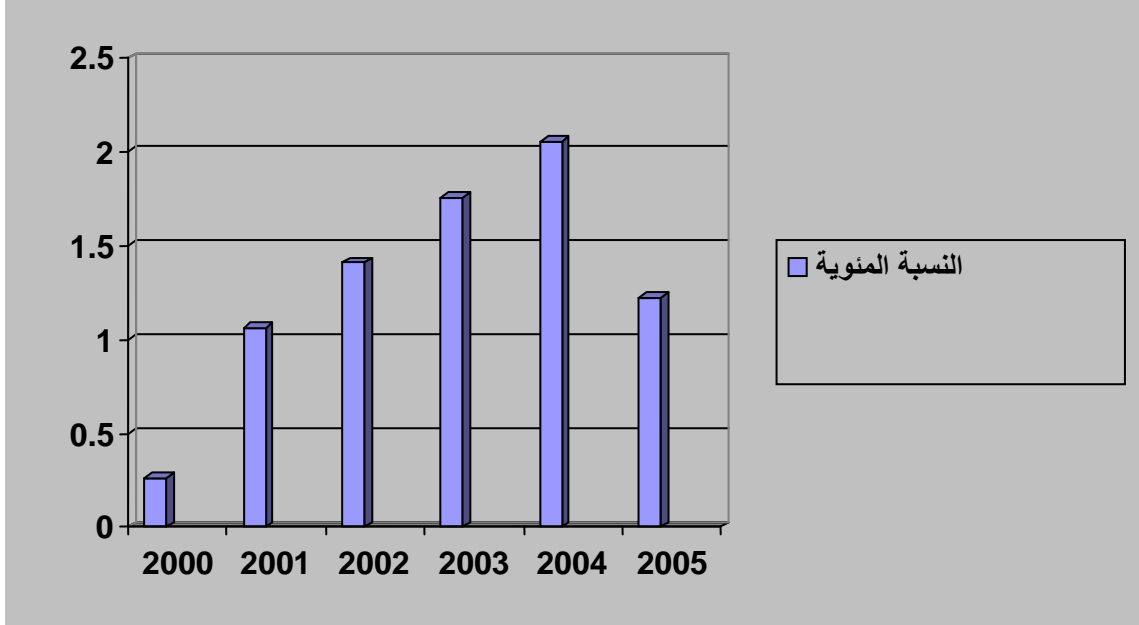
الجدول رقم (5-18): نسبة نفقات التدريب إلى نفقات المستخدمين الإجمالية¹

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
النسبة المئوية	%0.26	%1.06	%1.41	%1.76	%2.06	%1.22

المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة

والشكل البياني يفسر لنا تطور هذه النسبة خلال الفترة المذكورة

الشكل رقم (5-18): منحنى تطور نسبة نفقات التدريب خلال الفترة (2000-2005)



نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة نفقات التدريب إلى نفقات المستخدمين في إرتفاع مستمر إبتداءً من سنة 2000 إلى غاية سنة 2004، بعدها تنخفض هذه النسبة سنة 2005 إلى حدود 1.22%، وهذا ناتج عن إنخفاض قيمة نفقات التدريب في هذه السنة.

ورغم وجود نفقات للتدريب إلا أنه لا يتم الإعتماد بشكل رئيسي إلا على نوع واحد من أنواع التدريب وهو أسلوب المتقيات، وبشكل قليل جدا فنادرا ما يتم تدريب العمال، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الشكل رقم (5-19): تطور نسبة وعدد العمال المدربين خلال الفترة (2000-2005)

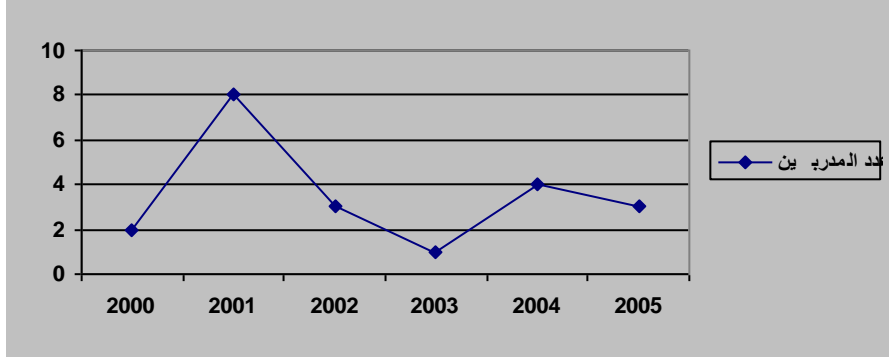
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	الإجمالي
عدد العمال المدربين	02	08	03	01	04	03	21
نسبة المدربين	%0.72	%2.89	%1.11	%0.37	%1.51	%1.16	%7.81

المصدر: مصلحة المستخدمين²

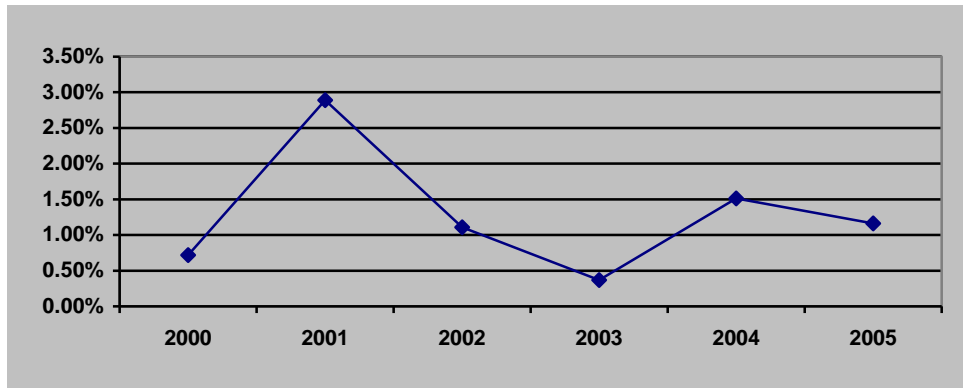
¹ - تم حساب النسبة بقسمة نفقات التدريب على النفقات المستخدمين، حيث أنها تعبر عن النسبة التي يمثلها الإنفاق عن التدريب من إجمالي نفقات المستخدمين.

² مقابلة.

الشكل رقم (5-19): منحني تطور عدد المتدربين خلال الفترة (2000-2005)



الشكل رقم (5-20): منحني تطور نسبة المتدربين خلال الفترة (2000-2005)



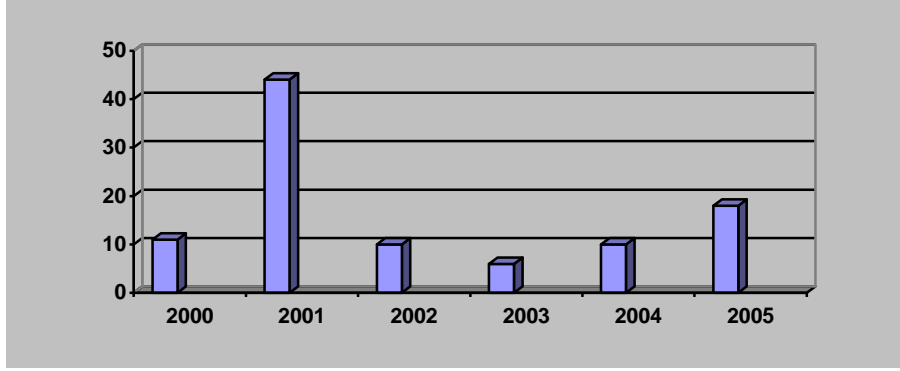
نلاحظ أن نسبة العمال المتدربين قليلة جدا وأن تطور تلك النسبة ضعيف ومتذبذب، فنلاحظ أنها بلغت سنة 2000 قيمة 0.72%، ثم إرتفعت سنة 2001 إلى 2.89% ثم إنخفضت إلى قيمة 0.37% سنة 2003 ثم إرتفعت سنة 2004 لتتخفف مرة أخرى سنة 2005، وتبقى نسبة التدريب عموما منخفضة بالمبنة نتيجة عدم الإهتمام بهذا النشاط المهم فإجمالي العمال المتدربين خلال 6 سنوات كاملة لا يتعدى 21 عامل مدرب أي ما يعادل نسبة 7.81% من إجمالي العمال وهذا ما يدل على أن التدريب بالمبنة ضئيل جدا ولا يغطي الإحتياجات من القدرات والمهارات للمبنة ولا يواكب تطورات والتغيرات في الأداء ونشاط المنظمة. كما نجد أن عمال المخبر هم الأكثر حظا في فرص التدريب حيث تركز المؤسسة على تدريب هذا النوع من العمال وذلك من أجل تدعيم جودة المنتجات والحرص على تطوير وتحسين المنتجات من جهة ورفع القيمة الغذائية له وتفادي المخاطر الصحية له، حيث يبين الجدول التالي تطور عدد عمال البحث والتطوير.

الجدول رقم (5-20): تطور نسبة عمال المخبر المتدربين خلال الفترة (2000-2005)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
عدد العمال المتدربين	02	08	02	01	02	03
نسبة العمال المتدربين	11%	44%	10%	06%	10%	18%

المصدر: المديرية الفرعية للجودة ومراقبة النوعية¹

الشكل رقم (5-21): تطور نسبة عمال المخبر المدربين خلال الفترة (2000-2005)



من خلال الشكل نلاحظ أن نسب تدريب عمال المخبر ضئيلة ولكنها تبقى أحسن بكثير من نسب باقي المصالح والوظائف، فمن خلال الشكل نلاحظ تغير في هذه النسبة من سنة لأخرى، كما نلاحظ إرتفاع شديد لهذه النسبة في سنة 2001 حيث وصلت إلى 44% وهذا لأن في هذه السنة تم التدريب داخلي إذ تم إستدعاء مجموعة من الخبراء ليتم إجراء محاضرات داخل المؤسسة حيث أجريت تلك المحاضرات حول الجودة والنوعية، وكانت لها نتائج إيجابية على عمال المخبر الذين إرتفعت قدرتهم في مجال مراقبة الجودة والنوعية فيما بعد، هذا ما يفسر إرتفاع نسبة العمال المدربين في هذه السنة. يظهر من خلال هذا أن المؤسسة تهتم فقط بمجال تحسين وتطوير المنتجات ورفع جودتها ولهذا فهي تهتم بتدريب عمال المخبر الذين يهتمون بهذه الجوانب.

المطلب الثاني: واقع الميزة التنافسية لملبنة عريب.

رغم التغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة الإقتصادية الجزائرية وما تفرضه من تحديات وتهديدات أمام ملبنة عريب، وإشتداد المنافسة في القطاع بسبب دخول مطرد للمنافسين وبشكل قوي، إلا أن ملبنة عريب لا زالت تحافظ على وجودها وبقائها وإستطاعت الحفاظ على معظم عملائها، وهذا بفضل الإمكانيات والقدرات المادية والمالية والبشرية التي تملكها حيث مكنتها من التفوق وكسب ولاء العديد من العملاء، كما أن سمعتها كمؤسسة عمومية تهدف إلى تحقيق أغراض إجتماعية بالدرجة الأولى كونها مؤسسة عمومية ولها سمعة تاريخية، جعلها تحضى بالثقة والولاء من طرف العملاء، كما أن منتجات ملبنة عريب تتسم بالجودة العالية التي يلمسها المستهلك من خلال إقتناء هذه المنتجات، في المقابل أن أسعارها معقولة تتناسب ومستوى الجودة وهذا ما يوفر لها الإستفادة من وفورات الحجم والإمتداد الزمني لنشاطها، من خلال هذا نلاحظ أن سبب حفاظ ملبنة عريب على ميزتها التنافسية هو إمتلاكها لقوى تنافسية مادية وبشرية ومالية، جعلها تكسب مزايا تنافسية متمثلة في السعر المنخفض والجودة العالية، هذا ما كان له أثر كبير على مبيعات المؤسسة وقيمتها المضافة، فمن خلال هذا سنطرق إلى الإمكانيات أو الدعائم التنافسية للمؤسسة وميزتها التنافسية ثم إلى آثارها على نتائجها وأهدافها.

أولاً: دعائم الميزة التنافسية لملبنة عريب: لكل ميزة تنافسية تمتلكها منظمة ما يكون لها دعائم ومصادر تنبع بالأساس من الإمكانيات والموارد التي تمتلكها تلك المنظمة، فملبنة عريب تملك إمكانيات مادية وبشرية معتبرة تمكنها من مزاوله نشاطها بكل قوة، وسمحت لها بالحفاظ على مركزها التنافسي، حيث تملك إمكانيات مالية وبشرية ومادية.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

- رأس المال البشري: يعد هذا الأخير المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، إذ هو محرك نشاط المؤسسة كما أنه مصدر للأفكار والمعارف في جميع المستويات، حيث يعد العامل الأساسي لإكتساب المؤسسة للميزة التنافسية، خاصة وأن المؤسسة قديمة النشاط الأمر الذي مكن موظفيها من إكتساب خبرة عملية معتبرة، وقد تم التطرق في المبحث السابق إلى أنواع الفئات العمالية للملينة، إضافة إلى ذلك فإن الملينة لها عمال ذوي مستوى تعليمي معتبر الأمر الذي يجعلها الأكثر قوة وتنافسية، ويبين الجدول التالي تطور توزيع العمال بالملينة خلال فترة (2000-2005).

الجدول رقم (5-21): تطور توزيع عمال الملينة حسب المؤهل العلمي خلال الفترة (2000-2005)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
مهندس دولة	07	07	06	06	07	07
ليسانس	07	06	06	06	06	04
تقني سامي	10	11	10	10	11	11
ثانوي	40	40	38	35	34	32
تقني	08	08	08	08	08	10
متوسط	66	67	68	65	68	68
ابتدائي	58	58	56	58	58	58
بدون مستوى	96	97	88	86	79	75

المصدر: مصلحة تسير المستخدمين¹

فالمؤسسة تملك نسبة معتبرة من الكوادر البشرية ذات التأهيل العلمي العالي، فمثلا في سنة 2005 بلغت نسبة حاملي الشهادات الجامعية 8.3% وهي الفئة العمالية التي تهم بشغل الوظائف الحساسة بالمؤسسة، وسنقوم فيما يلي بدراسة تطور هذه النسبة خلال الفترة، حيث يبين الجدول التالي ذلك:

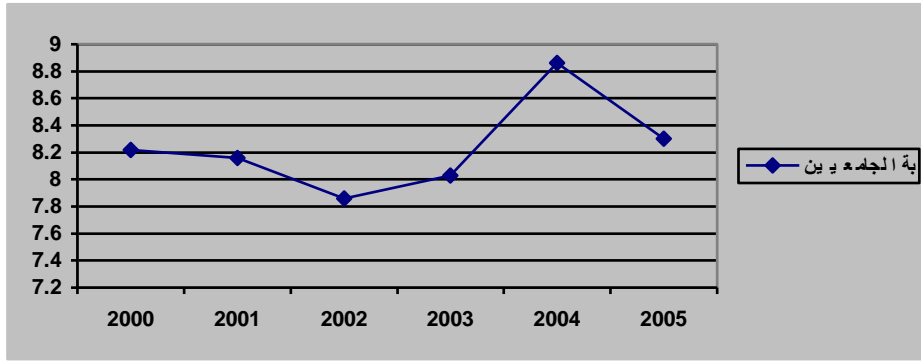
الجدول رقم (5-22): تطور نسبة حاملي الشهادات الجامعية بالملينة خلال الفترة (2000-2005)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
نسبة الجامعيين	8.22%	8.16%	7.86%	8.03%	8.86%	8.3%

المصدر: البرنامج الشهري للموارد البشرية

¹ - البرنامج الشهري للموارد البشرية

الشكل رقم (5-22): منحى تطور نسبة حاملي الشهادات الجامعية خلال الفترة (2000-2005)



من خلال الشكل نلاحظ أن الملبنة تمتلك قدرات بشرية علمية معتبرة وإن كانت بنسب قليلة إلا أنها استطاعت أن تقدم لها خدمات معتبرة وإستطاعت أن تحافظ على بقاء المؤسسة وتنافسيتها، فنلاحظ أن نسبة الكفاءات العلمية إنخفضت من سنة 2000 إلى غاية سنة 2002 وذلك نتيجة تخلي بعض العمال عن مناصبهم، ثم عادة إلى الإرتفاع حيث وصلت سنة 2004 إلى نسبة 8.86% ثم إنخفضت بعد ذلك سنة 2005، ويعود هذا التذبذب في هذه النسبة إلى تقلص حجم العمالة بالمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى إلى تخلي العمال عن مناصبهم من جهة أخرى، إن إمتلاك الملبنة لهذه النسبة من الكفاءات العلمية التي يمكن تطوير وتنمية قدراتها ومهاراتها وأن تساهم في التطوير والتجديد بالمؤسسة، هذا ما مكنها وبالدرجة الأولى من المحافظة على جودة منتجاتها، ومن ثم إستطاعت أن تخلق لها قدرات تنافسية، ولكن عدم الإهتمام بهذه الموارد وتنميتها وإستغلالها بالشكل الأنسب أدى إلى تدهور قدراتها من جهة ومن جهة أخرى تسبب في ضعف أدائها ومساهمته في التجديد والتطوير خاصة فيما يتعلق بجزية المبادرة والمبادأة، حيث لا تمنح الفرصة للأفراد لإتخاذ القرار وطرح آرائهم وإبداء وجهات نظرهم، هذا الأمر تسبب في تعطيل قدراتهم من جهة وفي تدهور الروح المعنوية لديهم من جهة أخرى.

كما تمتلك ملبنة عريب إمكانيات مادية تكسيها قدرات تنافسية إذا ما تم إستغلالها إستغلالاً أمثلاً وأبرزها المخبر المجهز بأجهزة متطورة يعمل على تحسين وتطوير المنتجات من حيث الأذواق والروائح، كما يعمل على مراقبة جودة ونوعية المنتجات بإستمرار حيث تقام فيه التحاليل والإختبارات من أجل التأكد من مدى صلاحية المنتجات والتأكد من جودتها، فهذا المخبر المجهز بأجهزة متطورة وبه عمال أكفاء وذوي خبرات علمية وعملية كبيرة يعمل بتقنيات وأساليب حديثة مما إنعكس إيجاباً على جودة المنتجات وتنافسيتها.

ثانياً: الميزة التنافسية لملبنة عريب : تتوفر الملبنة على مزايا تنافسية مما جعلها تحافظ على وجودها في ظل التحديات والتهديدات التي تفرضها المنافسة والتغيرات والتطورات البيئية على مختلف أنواعها، فالملاحظ أن ملبنة عريب تتميز بميزات وخصائص عن باقي المنافسين تمكنها من التنافس بكل قوة، فالإنتشار الجغرافي لأسواق ملبنة عريب يسمح لها بالتعامل مع العديد من العملاء، إذ أن أسواقها تنتشر عبر عين الدفلى، الشلف، المدية، الجلفة، تيبازة، تيسمسيلت، هذا ما مكنها من كسب شهرة في هذه المناطق، كما أن العمر الإنتاجي للملبنة حيث تعد أول مؤسسة في هذا القطاع من باقي المنافسين الذين يعتبرون كلهم حديثي النشأة الأمر الذي يجعلها الأكثر ثقة عند العملاء من باقي المنافسين والذي يدعم ذلك إنتماؤها إلى القطاع العمومي خاصة وأن هذا القطاع له هدف إجتماعي أكثر منه

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

تجاري، مما أدى إلى مضاعفة القيمة المدركة لدى العميل من خلال تخفيض الأسعار مع العلم أن منتجات ملبنة عريب ذات جودة عالية تفوق إلى حد ما منتجات المنافسين كما أنها تهم بالجانب الصحي للمستهلكين ويظهر ذلك من خلال جهود البحث والتطوير، إذ أنها تخصص لها نفقات معتبرة، هذا ما يجعل المؤسسة ذات ميزة تنافسية قوية تمكنها من الثبات والبقاء في السوق رغم المنافسة الشديدة والتحديات البيئية الأخرى التي ظهرت أمام المؤسسة حديثاً، فيجب على المؤسسة المحافظة على ميزتها وتدعيمها بمختلف الوسائل والدعائم الممكنة. بالإضافة إلى ذلك تملك الملينة إمكانيات مادية متميزة أبرزها بئرين للتزود بالماء حيث تحتوي على مياه ذات نوعية جيدة وملائمة لعملية الإنتاج، كما تحتوي على آلات وأجهزة تسمح لها بالإنتاج ومراقبة العملية الإنتاجية.

إن إمتلاك هذه الإمكانيات والموارد من طرف ملبنة عريب جعلها ذات قدرات تنافسية عالية حيث ينعكس ذلك على تنافسية المنتجات وقدرتها على منافسة المنتجات الأخرى، إلا أن الملاحظ على مستوى ملبنة عريب عدم الإستغلال المناسب والأمثل لتلك القدرات مما أضعف من مساهمتها في تحسين المركز التنافسي للملينة، وخاصة ما تعلق بالموارد البشري الذي لا توليه الملينة أي إهتمام لا من ناحية الإعداد والتنمية ولا من ناحية الإستغلال.

ثالثاً: آثار الميزة التنافسية على نتائج الملينة : إن الميزة التنافسية التي تتمتع بها ملبنة عريب سمحت لها بإحتلال مركز تنافسي معتبر كما أنها مكنتها من كسب ولاء العملاء ، فقد إنعكس ذلك على العديد من مؤشرات الأداء كالمبيعات والقيمة المضافة، وعدد الزبائن، والتوسع الجغرافي للأسواق، وستقوم فيما يلي بدراسة تطور هذه المؤشرات خلال الفترة 2000 إلى 2005 لمعرفة إتجاه قوة الميزة التنافسية لملبنة عريب.

I - تطور مبيعات المؤسسة : إن أي ميزة تنافسية قوية لأي منظمة مهما كانت فإن آثارها تنعكس إيجاباً على مبيعات هذه المنظمة، لأن التميز يسمح للمنظمة بكسب ولاء العملاء وضمان تكرارهم لشراء منتجاتها، وستقوم بدراسة تطور مبيعات المنظمة لعرف إتجاه قوة الميزة التنافسية لملبنة عريب التي إستطاعت البقاء في ظل هذه التغيرات في المقابل لم تتمكن من النمو والتوسع في الحجم والنشاط، والجدول التالي يبين تطور مبيعات المنظمة خلال الفترة المدروسة.

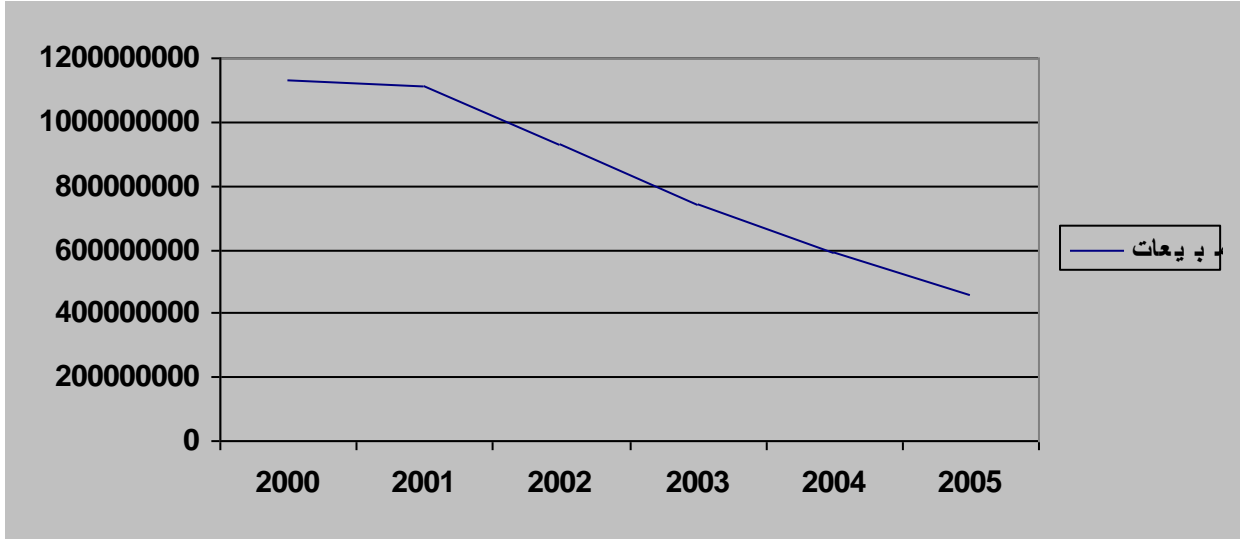
الجدول رقم (5-23): تطور المبيعات السنوية خلال الفترة (2000-2005).

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
المبيعات (دج)	1133555211	1114717400	932664442	742805588	588641512	458997913

المصدر: مصلحة المالية والحاسبة¹

الشكل رقم (5-23): منحنى تطور المبيعات خلال الفترة (2000-2005)

¹ - جدول حسابات النتائج.



من خلال الشكل نلاحظ الإنخفاض المستمر لمبيعات المؤسسة ابتداء من سنة 2000 إلى سنة 2005 وهي في تدهور مستمر، فإنخفاض مستوى مبيعات المؤسسة يدل على تراجع نشاط المؤسسة، وهذا بسبب دخول المنافسين في هذه الفترة وتوسعهم على حساب الحصة السوقية للمؤسسة، ويعود ذلك إلى التسيير غير فعال للمؤسسة، ولمعرفة أي منتجات المؤسسة المسؤولة عن هذا الإنخفاض سنقوم بتحليل المبيعات الإجمالية للمؤسسة حسب المنتجات.

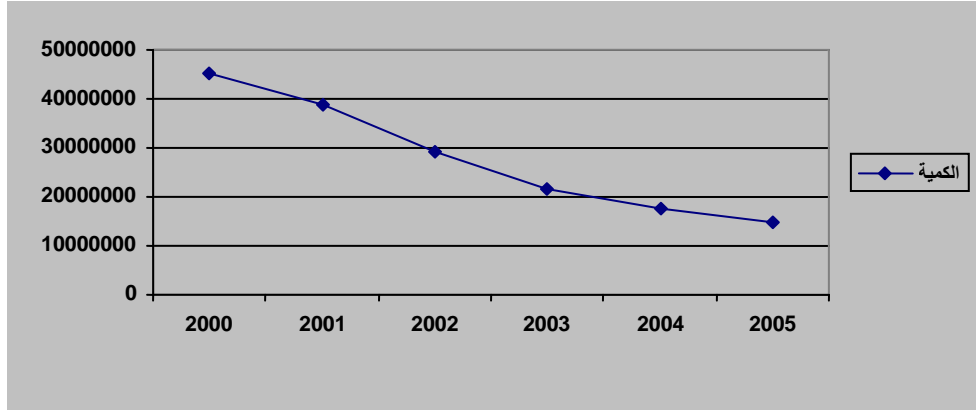
1- مبيعات الحليب المبستر: من أجل معرفة سبب تدهور المبيعات الإجمالية للملبنة عريب والتي عرفت تدهورا مستمرا خلال الفترة المدروسة ومن أجل معرفة مدى مساهمة مبيعات الحليب المبستر في تدهور المبيعات الإجمالية نقوم بتحليل مبيعات هذا المنتج خلال الفترة، الجدول التالي يبين تطور مبيعات الحليب المبستر للملبنة عريب بالقيمة والكمية وذلك خلال الفترة 2000 إلى 2005.

الجدول رقم (5-24): تطور مبيعات الحليب بالقيمة والكمية خلال الفترة (2005 - 2000)

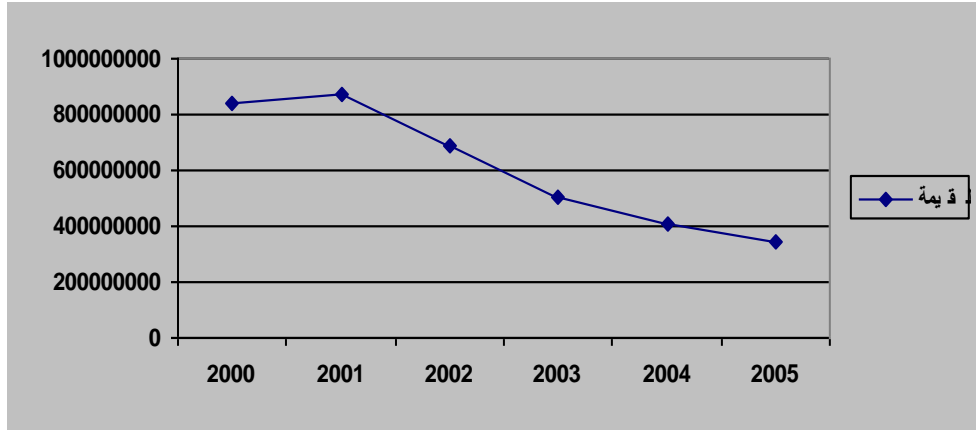
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
الكمية (لتر)	45097252	38646292	29292855	21736629	17412345	14632112
القيمة (دج)	839357551	875173874	685131197	507705211	406700142	341762239

المصدر: مصلحة المبيعات

الشكل رقم (5-24): منحنى تطور كمية مبيعات الحليب خلال الفترة (2005 - 2000)



الشكل رقم (5-25): منحنى تطور قيمة مبيعات الحليب خلال الفترة (2005-2000)



من خلال الشكلين نلاحظ أن كل من كمية وقيمة مبيعات الحليب في إنخفاض مستمر ابتداء من سنة 2000 إلى غاية 2005، بإستثناء الإرتفاع الطفيف لقيمة المبيعات سنة 2001 رغم الإنخفاض في الكمية وهذا الإرتفاع يعود إلى الزيادة في الأسعار في هذه السنة حيث إرتفعت أسعار الرصيف والتجزئة والمستهلك¹، مع العلم أن الرسم على القيمة المضافة لا تطبق على مادة الحليب لكونها مادة أساسية تحظى بتدعيم من طرف الدولة، كما يلي:

جدول رقم (5-25): التغير في أسعار الحليب

نوع السعر	سعر الرصيف	سعر التجزئة	سعر المستهلك
قبل التغير	18.55 دج	19.20 دج	20 دج
بعد التغير	23.35 دج	24.10 دج	25 دج

مصلحة المبيعات²

كما نلاحظ من خلال الجدول أنه في هذه السنة شهدت إرتفاع في الأسعار بمختلف أنواعها الأمر الذي أدى إلى إرتفاع قيمة مبيعات الحليب رغم إنخفاض الكمية. من خلال تحليل منحنى تطور مبيعات الحليب نستنتج أنه من بين أسباب تراجع القيمة الإجمالية للمبيعات هو تراجع كمية مبيعات الحليب وليس أسعارها لأن الأسعار لم تنخفض طيلة الفترة الممتدة من 2000 إلى 2005.

¹ - سعر الرصيف هو السعر الأخص والذي يمثل سعر الجملة الذي تستعمله المؤسسة للبيع مباشرة من مقر الإنتاج لتجار الجملة، أما سعر التجزئة فهو السعر الذي يتم التعامل به مع تجار التجزئة وهو سعر أعلى من سابقه لأنه يدمج فيه مصاريف النقل والتوزيع، أما سعر المستهلك فأعلى من السعريين السابقين حيث يتم التعامل به مباشرة للمستهلك.

² - tableaux des prix.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

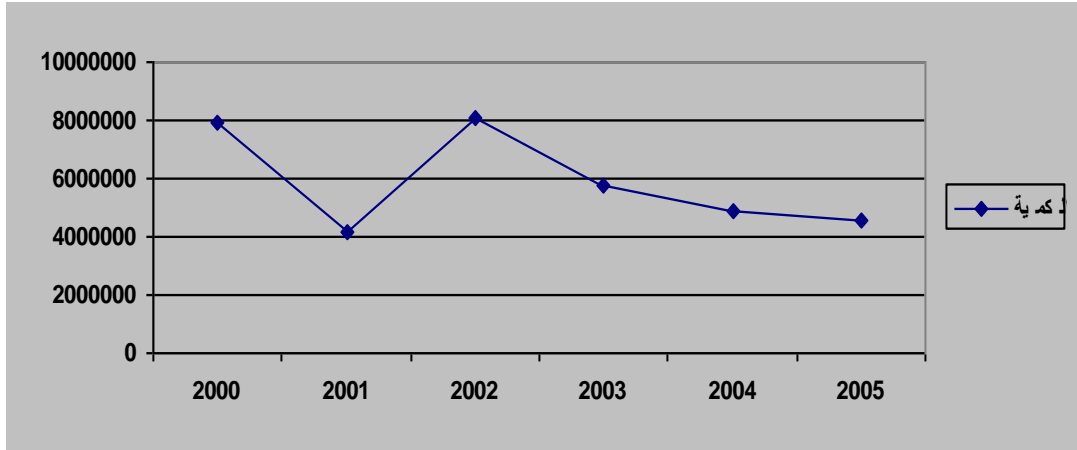
2- مبيعات الياهووت: إلى جانب الحليب تقوم ملبنة عريب بإنتاج وبيع الياهووت والذي هو أيضا يمثل نسبة معتبرة من مبيعاتها، ولهذا سنقوم بدراسة تطور مبيعات هذا الأخير من حيث الكمية والقيمة من أجل توضيح أكثر لأسباب تدهور القيمة الإجمالية لمبيعات المؤسسة، والجدول التالي يوضح لنا تطور مبيعات الياهووت بالقيمة والكمية خلال الفترة 2000 إلى 2005.

جدول رقم (5-26): تطور مبيعات الياهووت بالقيمة والكمية خلال الفترة (2005-2000)

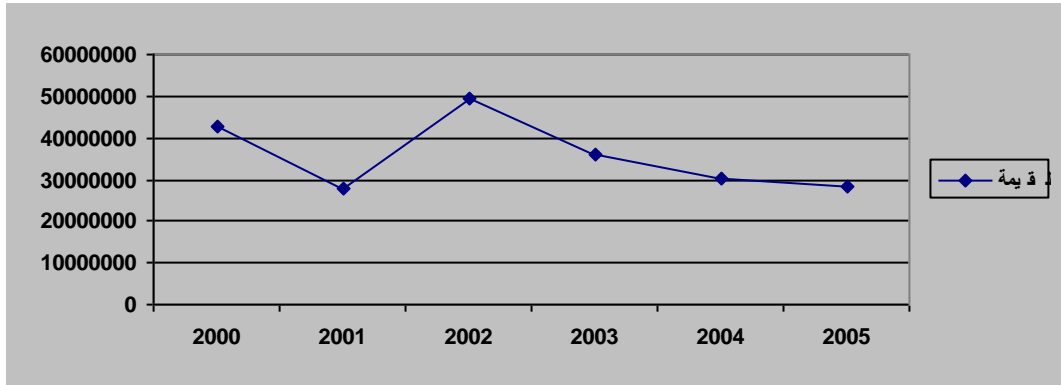
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
الكمية	7887209	4157743	8068101	5779116	4894210	4597823
القيمة	42573324	27878387	49263422	35818955	30334313	28497306

المصدر: مصلحة المبيعات

الشكل رقم (5-26): منحنى تطور كمية مبيعات الياهووت خلال الفترة (2005-2000)



الشكل رقم (5-27): منحنى تطور قيمة مبيعات الياهووت خلال الفترة (2005-2000)



من خلال الشكلين السابقين نلاحظ أن كل من كمية وقيمة مبيعات الياهووت عرفت تذبذبات، حيث أنها إنخفضت القيمة والكمية في سنة 2001 ثم إرتفعت إلى أقصى حد سنة 2002 ثم إنخفضت في سنة 2003 بشكل حاد لتستمر بعد ذلك في الإنخفاض بشكل أقل حدة، كما عرفت أسعار الياهووت إرتفاعا سنة 2000 مما تسبب في زيادة قيمة مبيعات الياهووت خلال الفترة، وقد كان تغير أسعار الياهووت كما يلي:

جدول رقم (5-27): تغير أسعار الياهووت

أسعار الرصيف	أسعار التجزئة	أسعار المستهلك
--------------	---------------	----------------

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

TTC	HT	TTC	HT	TTC	HT	
7,05	5,83	6,72	5,55	6,40	5,25	قبل التغير
8,06	6,67	7,70	6,36	7,33	6,06	بعد التغير

المصدر: مصلحة المبيعات¹

يعود التذبذب في مبيعات الياهوورت إلى تغير في كمية المبيعات وليس الأسعار لأن أسعارها لم تتغير إلا في سنة 2000، كما أن مادة الياهوورت تعد سلعة كمالية وليس سلعة ضرورية كما هو الحال بالنسبة للحليب ولهذا يتم تطبيق عليها الرسم على القيمة المضافة بنسبة 21% قبل سنة 2002 وإبتداء من هذه السنة أصبحت 17%. ولكونها سلعة كمالية إتسمت مبيعاتها بالتذبذب ذلك لطبيعة الطلب عليها من جهة، وللمنافسة الشديدة من جهة أخرى.

بعد تحليل المبيعات الإجمالية لمبنة عريب إتضح سبب الإنخفاض المستمر في قيمتها لا يعود لإنخفاض الأسعار ولكن يعود إلى إنخفاض كمية المبيعات، إذن هناك تراجع مستمر في مبيعات المؤسسة وذلك لعدة أسباب منها ما يلي:

- دخول المنافسين في هذه الفترة بشكل قوي: إن فتح الأسواق أمام المستثمرين المحليين أو الأجانب جعل هناك تدفق معتبر للمنافسين في قطاع الحليب مما شكل منافسة قوية لمبنة عريب، حيث كان دخول المنافسين بمعدات وأساليب إنتاج حديثة، الأمر الذي أدى إلى إقتسام الأسواق مع ملبنة عريب وإقتسام حصتها السوقية وخاصة الأسواق البعيدة عن ملبنة عريب والقريبة من بلد المنافسين الآخرين، كتيبازة وتميسلت.

- تراجع وتقلص عدد أسواق المؤسسة نتيجة سيطرة المنافسين عليها: عرفت الفترة (2000 - 2005) تراجع وتقلص في عدد أسواق ملبنة عريب نتيجة لدخول المنافسين من جهة ومن جهة أخرى راجع لسوء التسيير وعدم وجود استراتيجية تسويقية فعالة، الأمر الذي أدى إلى توسع المنافسين على حساب أسواق ملبنة عريب. مما أدى إلى تراجع مبيعات الملبنة وتدهورها بشكل مستمر.

- تقلص الحصة السوقية للمؤسسة: من أسباب التدهور المستمر لمبيعات ملبنة عريب هو تقلص حصتها السوقية، حيث كانت هذه المؤسسة تحتكر السوق لوحدها في ظل الأوضاع السابقة الأمر الذي أورثها أسواق تنتشر عبر مناطق جغرافية واسعة مشكلة بذلك حصة معتبرة ولكن دخول المنافسين كان أمر حتمي لكي يوسعوا حجم حصتهم على حساب حصة هذه الملبنة.

- تراجع عدد عملاء المؤسسة: كذلك هذه الفترة فقدت المؤسسة للعديد من العملاء نتيجة لفقدان الأسواق ونتيجة لضعف الأداء التسويقي للملبنة، الأمر الذي تسبب في تناقص المبيعات. والجدول التالي يوضح تطور عدد زبائن المؤسسة خلال الفترة المدروسة.

الجدول رقم (5-28): تطور عدد الزبائن² خلال الفترة (2000-2005)

¹ - tableaux des prix، TVA=21%

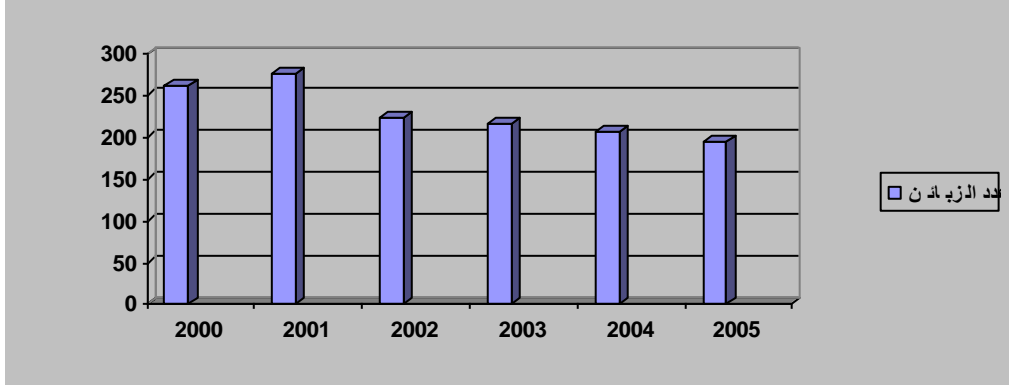
² - تم حساب عدد الزبائن بالجمع بين زبائن الحليب وزبائن مشتقات الحليب، وهم يمثلون تجار الجملة الذين يتعاملون مباشرة مع الملبنة.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
عدد الزبائن	260	276	222	215	205	194

المصدر: مصلحة المبيعات

شكل رقم (5-28): منحى تطور عدد الزبائن خلال الفترة (2000-2005)



نلاحظ من خلال الشكل الإنخفاض المستمر لعدد زبائن المؤسسة نتيجة لإشتداد حدة المنافسة، هذا الأمر الذي ساهم في إنخفاض مبيعات المؤسسة، ونتيجة لضعف السياسات الترويجية للمؤسسة التي لا تراعي جانب تدعيم الولاء للعملاء وخاصة في ما يتعلق بجانب الإعلان الذي يكاد ينعدم.

- ضعف الجهاز التسويقي للمؤسسة: يتميز التسيير بالمبنة عموماً بالضعف والبيروقراطية ويغلب عليه طابع الروتين، كما أنه يتميز بالبعد عن الإبتكار والتجديد والتطوير المستمر وتشجيع لروح المبادرة والمبادأة، الأمر الذي يسبب تدهور الروح المعنوية لدى العامل، وبنفس الصفات يتميز النشاط التسويقي للمبنة حيث أنه لا يتوفر على أساليب حديثة للتسيير كما أنه لا يهدف إلى تأكيد الولاء لدى العميل، ولا يهدف إلى التوسع والنمو. الأمر الذي جعل نشاط المؤسسة في تدهور مستمر.

إن العوامل المذكورة أعلاه تدل على أسباب تدهور المبيعات، والذي يعبر عن مدى قوة الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يعبر التدهور المستمر للمبيعات عن تراجع نشاط المؤسسة وضعف فعالية أدائها هذا ما تعبر عنه المبيعات التي كانت في تدهور مستمر.

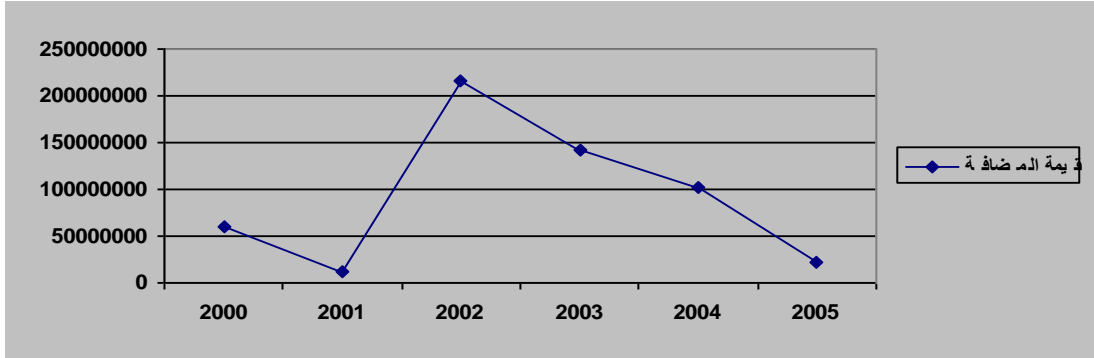
II - القيمة المضافة: إن إمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية ينعكس ذلك إيجاباً على أدائها، والقيمة المضافة من بين أهم مؤشرات الأداء التي تتأثر بالميزة التنافسية للمؤسسة، ولكون أن ملبنة عريب تملك ميزة تنافسية أوجدتها لها القدرات التنافسية التي أورثها لها توأجدها ونشاطها خلال فترة الحماية الإقتصادية حيث أنها كسبت ولاء العملاء، وسنقوم بقياس مدى قوة الميزة التنافسية لهذه المؤسسة ودرجة المحافظة عليها وتطويرها وهذا من خلال دراسة تطور القيمة المضافة للمؤسسة، فالجدول التالي يوضح لنا تطور القيمة المضافة للمبنة عريب خلال الفترة (2000-2005).

الجدول رقم (5-29): تطور القيمة المضافة خلال الفترة (2000-2005)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
القيمة	60196400	12519683	216251126	141915423	101551949	22283890

المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة¹

الشكل رقم (5-29): منحنى تطور القيمة المضافة خلال الفترة (2000-2005).



من خلال المنحنى نلاحظ أن القيمة المضافة للمؤسسة إنخفضت سنة 2001 ثم إرتفعت إلى أكبر قيمة سنة 2002 لتستمر بعدها في الانخفاض التدريجي حتى سنة 2005، الأمر الذي يوضح أن نشاط المؤسسة في تدهور وأن أدائها يتجه إلى الأسوأ، هذا ما يعبر عن تدهور القيمة الاقتصادية والمالية للمؤسسة، ويعود سبب انخفاض القيمة المضافة إلى اهتمام المؤسسة بالأهداف الاجتماعية من جهة، وإلى سوء التسيير وعدم تحديد القدرات والمهارات البشرية للمؤسسة وتنميتها بالشكل الكافي.

فتدهور القيمة المضافة للمؤسسة يدل على تدهور نشاطها وتناقص فعالية أدائها، وهذا الأمر يعكس تراجع الفعالية في تسيير المؤسسة بمختلف جوانبه البشرية والتسويقية والمالية والإنتاجية.

III - النتيجة الصافية: إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية واستغلالها بالشكل المناسب والملائم فإنه ينعكس إيجاباً على النتيجة الصافية للمؤسسة، ومن أجل معرفة إتجاه قوة الميزة التنافسية لمبنة عريب نقوم بدراسة تطور النتيجة الصافية لها، والجدول التالي يوضح لنا تطور النتيجة الصافية خلال الفترة المدروسة.

الجدول رقم (5-30): تطور النتيجة الصافية خلال الفترة (2000-2005)

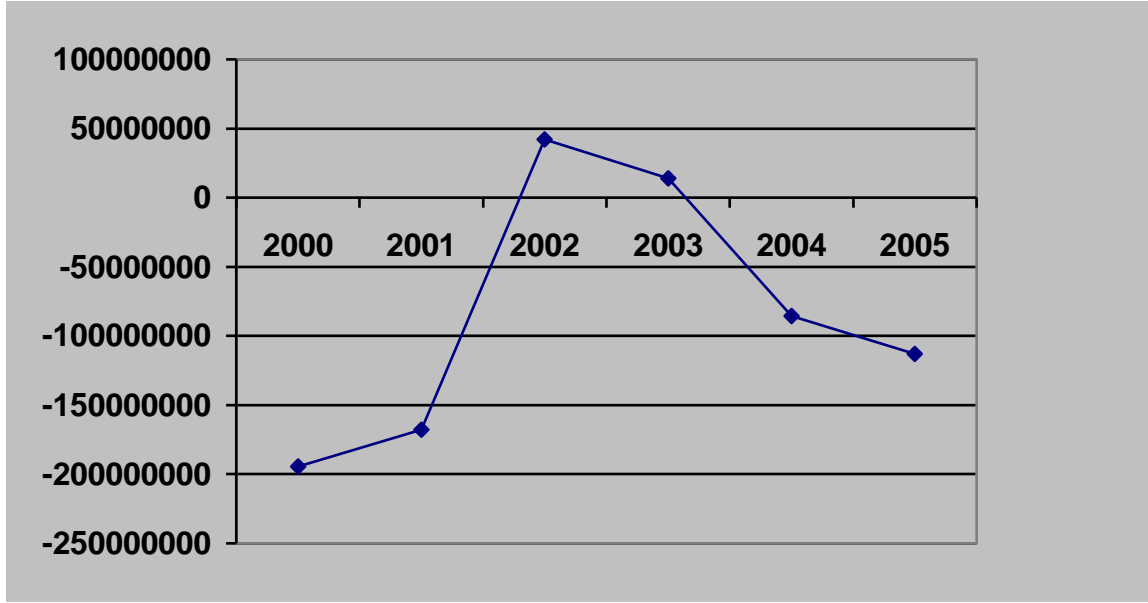
السنة	2005	2004	2003	2002	2001	2000	النتيجة الصافية (دج)
	-112966120	-85583952	14042929	42016981	-167868606	-194275083	

المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة²

الشكل رقم (5-30): منحنى تطور النتيجة الصافية خلال الفترة (2000-2005)

¹ - جدول حسابات النتائج.

² - جدول حسابات النتائج.



من خلال المنحنى نلاحظ أن النتيجة الصافية للمؤسسة كانت سالبة طيلة الفترة ما عدا سنة 2002 وسنة 2003 حيث بلغت أكثر من 140000000 دج، إذ قبل هذه السنة كانت تتجه نحو الارتفاع ثم بعدها بدأت في الانخفاض بعد أن أخذت قيم سالبة، وهذا يعني أن المؤسسة كانت تحقق دائما خسارة، هذا ما يؤكد عدم فعاليتها وضعف أدائها ويثبت التدهور المستمر لنشاط المؤسسة، كما يعود سبب سلبية النتيجة الصافية إلى كون أن المؤسسة هدف تحقيق الربح لا يعتبر هدفها الأول ولكن تراعي مصلحة المستهلكين بالدرجة الأولى بحكم أنها مؤسسة تابعة للقطاع العام، فهي تقوم ببيع منتجاتها أقل من تكلفة الإنتاج فمثلا تكلفة إنتاج اللتر الواحد من الحليب هي 28.4 دج بالإضافة إلى مصاريف أخرى تتعلق بالتوزيع في حين يتم بيعه للمستهلك بقيمة 25 دج، وتكلفة إنتاج اللتر الواحد من اللبن تقدر بـ 25.15 دج بالإضافة إلى مصاريف التوزيع التي تصل إلى 4.45 دج للتر الواحد في حين يتم بيعه بقيمة 30 دج للتر الواحد، هذا ما يفسر الخسارة التي تتحملها الملبنة سنويا، أما عن التدهور والانخفاض في النتيجة هو راجع إلى تدهور نشاط وأداء المؤسسة الناتج عن تدهور قدرات ومهارات الأفراد وتدهور الروح المعنوية لديهم نتيجة عدم اهتمام المؤسسة بعمالها ونتيجة شعورهم بانعدام الأمان الوظيفي بالمؤسسة.

أما بالنسبة إلى الجودة فهناك إهتمام كبير بهذا المجال حيث تعمل المؤسسة على مطابقة منتجاتها للقوانين الحكومية من جهة وإلى المعايير الصحية العالمية في هذا المجال من جهة أخرى، وتحرص بذلك على سلامة صحة المستهلكين حيث تخصص مخر يعمل على مراقبة ومتابعة جودة المنتجات، ولهذا تتم المراقبة في هذا المجال من حيث المواد الأولية ومن حيث وسائل وأدوات الإنتاج ومن حيث العمليات الإنتاجية وخاصة تلك المتعلقة بالبسترة والتطهير، إذ أن هناك حرص شديد من أجل جودة عالية وذلك بهدف المحافظة على سلامة المستهلك وعدم الإفراط في إستعمال المواد الأولية وتجنب الغش، لهذا تمتاز منتجات ملبنة عريب بجودة عالية خاصة من الناحية الصحية.

من خلال دراسة تطور مؤشرات الأداء المتمثلة في المبيعات والقيمة المضافة والنتيجة الصافية، حيث كانت كلها في انخفاض مستمر الأمر الذي يدل على تدهور نشاط المؤسسة وضعف أدائها، فقبل سنة 2000 كانت هذه المؤشرات

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

تدل على وضعية حسنة للملينة حيث كانت حديثة العهد بالدخول في المنافسة كما كانت بيئة الأعمال ضعيفة المنافسة ولم يكن حينها المنافسين في كامل قواهم التنافسية، كما أن الملينة كانت تملك ميزات تنافسية قوية مكنتها من إحتلال مركز تنافسي معتبر والإستحواذ على حصة سوقية كبيرة، والانتشار الواسع لأسواقها، وامتلاك قدرات ومهارات بشرية عالية نتيجة اهتمامها الكبير بتنمية هذا المورد، الأمر الذي انعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء كالمبيعات والقيمة المضافة والنتيجة الصافية، ولكن نلاحظ من خلال التحليل السابق أن هذه المؤشرات قد بدأت في انخفاض حاد ومستمر هذا ما يدل على أن الملينة بدأت تفقد ميزتها التنافسية، نتيجة عدم الاهتمام بها وتدعيمها بالشكل المناسب والحفاظة عليها، فهذه الفترة عرفت منافسة حادة بدأت الملينة تفقد من خلالها ميزتها التنافسية والتي كان سببها الرئيسي هو سوء التسيير وعدم الاهتمام بالمورد البشري الذي هو المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة. وتبقى المؤسسة رغم تدهور مؤشراتهما تحافظ على بقائها وهذا نتيجة لمستوى الجودة الذي تتميز به منتجاتها، ومستوى الأسعار الملائم مما ينشئ لها قيمة مدركة لدى العميل تتميز بها عن المنافسين، ولكن كان هذا على حساب أرباحها، وبما أن المؤسسة في اتجاه الخصوصية عليها أن تنظر في كيفية تعظيم الأرباح ليس على حساب تنمية المورد البشري ولكن من خلال رفع قدراته ومهاراته وذلك من أجل رفع قيمة الخدمة التي يمكن أن يقدمها للمؤسسة. من خلال ما سبق يتضح أن الملينة عريب ميزة تنافسية قوية تشكلها لها عوامل ودعائم مختلفة أهمها الإمكانيات البشرية التي تتميز بقدرات ومهارات عالية المدعمة بالخبرات والمعارف الكافية لمزاولة نشاطها، ولكن نتيجة التطورات والتغيرات الداخلية والخارجية التي حدثت خلال فترة (2000 - 2005) ونتيجة عدم اهتمام المؤسسة بالتنمية المستمرة لتلك القدرات والمهارات البشرية أصبحت في تقادم وضعف مستمر مما انعكس سلباً على أدائها والقيمة التي يمكن أن يقدمها للمؤسسة.

المطلب الثالث: تقييم التدريب والميزة التنافسية لمبنة عريب.

من خلال تعرضنا إلى واقع التدريب والميزة التنافسية لمبنة عريب لاحظنا أن التدريب لا يحظى بالأهمية الكبيرة حيث يعتبره مسؤولي المؤسسة مصدر تكلفة ونفقات يمكن التخلص منها وتجنّب المؤسسة لتكاليف إضافية، لهذا تم تقليل النفقات المخصصة لهذا الغرض، الأمر الذي أدى إلى تدهور الروح المعنوية للعمال وشعورهم بالإهمال من طرف الإدارة كما أدى إلى تدهور مهاراتهم وقدراتهم وخاصة الذهنية والفكرية وتقادمها، خاصة في ظل التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، هذا الأمر أدى إلى تعطيل التجديد والتطوير بالمؤسسة كما أدى إلى صلابة التسيير والروتين في العمليات والمهام، وأدى إلى ضعف الثقة بين الإدارة والعامل، هذا الوضع بدوره تسبب في تدهور الإمكانيات والقدرات التنافسية للمنظمة من خلال فقدانها لموردها البشري الفعال ومركزها التنافسي، مما تسبب في تدهور وتراجع نشاطها باستمرار وعدم نموها وتوسعها رغم طول المدة التي ميزت ممارسة نشاطها، فعدم الاعتناء بالمورد البشري وتدريبه بالشكل الكافي تسبب في فقدان الميزة التنافسية للمؤسسة وتراجع نشاطها. وفيما يلي نقوم بتقييم أنشطة التدريب بالمؤسسة كما نقيم ميزتها التنافسية ثم ندرس مدى تدعيم التدريب للميزة التنافسية من خلال دراسة العلاقة الموجودة بين نشاط التدريب والمؤشرات الدالة على قوة الميزة التنافسية.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

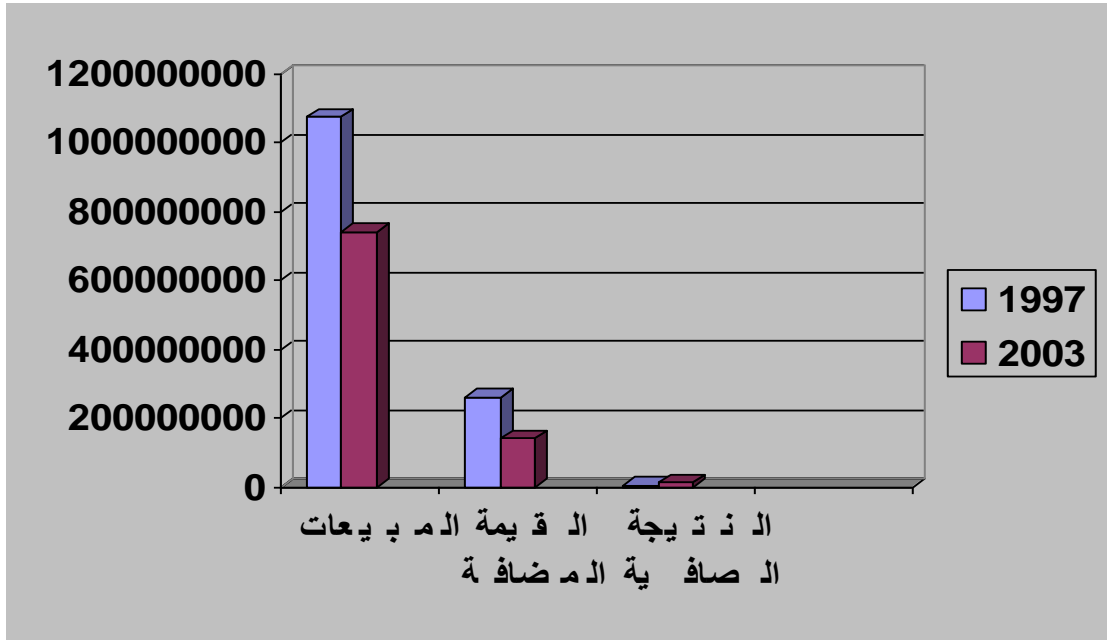
أولاً: تقييم نشاط التدريب بالملبنة: يعد التدريب أحد أهم أساليب تنمية الموارد البشرية، كونه يعمل على رفع قدراتها ومهاراتها وتكييفها مع التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وبالتالي منعها من التقادم، ولهذا تهتم مختلف منظمات الأعمال بهذا الأمر وتوليه أهمية كبيرة وتخصص له نفقات كبيرة وهذا من اجل رفع قدرات ومهارات الأفراد التي تكون فيما بعد مصدر للتطوير والابتكار ومصدر لنمو المنظمة وتوسعها وسببا لبقائها وتواجدها في السوق ودعامة أساسية لميزتها التنافسية والحفاظ عليها في ظل اقتصاد المعرفة. أما على مستوى ملبنة عريب فقد كانت قبل سنة 1997 تولي التدريب أهمية كبيرة حيث تخصص له مصلحة خاصة به تعمل على تدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعة تدريب وتكوين الأفراد سواء كان داخل المنظمة أو خارجها، مما جعل المنظمة تكسب موارد بشرية فعالة إستطاعت التأقلم مع الظروف والتغيرات التي كانت تواجهها خاصة وان هذه المؤسسة لم تكن تملك عدد كبير من العناصر البشرية ذات مستوى علمي عالي، ورغم ذلك إستطاعت أن تفرض وجودها وتحسين نشاطها وقدراتها التنافسية، والجدول التالي يبين وضعية بعض مؤشرات الأداء في تلك الفترة.

الجدول رقم (5-31): مقارنة بين مؤشرات أداء سنة 1997 ومؤشرات أداء سنة 2003

المؤشرات	المبيعات	القيمة المضافة	النتيجة الصافية
القيمة سنة 1997	1074354497	262555078	5651981
القيمة سنة 2003	742805588	141915423	14042929

المصدر: جدول حسابات النتائج

الشكل رقم (5-31): مقارنة بين أداء سنة 1997 وأداء سنة 2003



من خلال الشكل نلاحظ أن الأداء في سنة 1997 كان أفضل وقد تدهور أكثر في السنوات بعد 1997، فنلاحظ أن المبيعات في سنة 1997 اكبر بكثير من المبيعات في سنة 2003، كما أن القيمة المضافة في سنة 1997 كانت أكبر من القيمة المضافة لسنة 2003، ونلاحظ أن النتيجة الصافية تقل في سنة 1997 عن نتيجة 2003، وهذا نتيجة لارتفاع الأسعار، كما أن النتيجة سنة 2003 لا تعبر إلا عن حالة خاصة حيث أن جميع السنوات التي

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

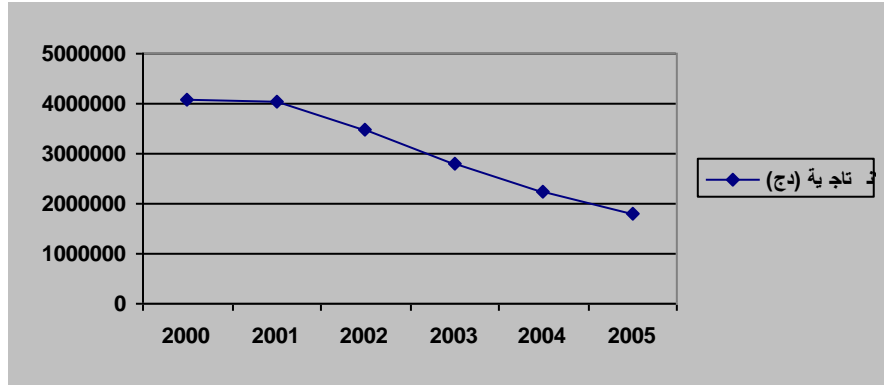
هي قبلها والتي بعدها كلها كانت ذات نتيجة سالبة.، فمن خلال مقارنة الأداء في سنة 1997 مع الأداء في سنة 2003 نجد أنه قبل سنة 1997 كان أفضل من الأداء بعد سنة 1997 هذا ما يدل عن نجاعة وكفاءة التسيير في تلك المرحلة، حيث كانت المؤسسة تهتم كثيرا بالموارد البشري وكانت تهتم بتدريبه مما انعكس ذلك إيجابا على مؤشرات الأداء، أما بعد التقليل من أهمية التدريب وتخفيض الدعم والاهتمام المخصص له بدأ نشاط المؤسسة وأدائها في التدهور وهذا ما تعبر عن نتائج ما بعد سنة 2000.

فمنذ سنة 2000 المؤسسة تخلت عن مصلحة التدريب وأدجمتها ضمن مصلحة تسيير المستخدمين، وخفضت من النفقات المخصصة لهذا الغرض بحجة تخفيض التكاليف، وبدأت تعتمد على نوع واحد من التدريب وهو الذي يتم عن طريق الملتقيات ولكن بشكل قليل جدا، كما يتم التدريب داخل العمل والموجه فقط للأفراد الجدد، ولتقييم مدى فعالية التدريب نقوم بدراسة تطور بعض المؤشرات التي لها علاقة مباشرة بالتدريب، كالإنتاجية، والجدول التالي يبين تطور إنتاجية العمل خلال الفترة المدروسة.

الجدول رقم (5-32): تطور إنتاجية العمل خلال الفترة (2000-2005)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
الإنتاجية (دج)	4097346	4024533	3474337	2786220	2235654	1789640

الشكل رقم (5-32): منحنى تطور الإنتاجية العمل خلال الفترة (2000-2005)



يبين الجدول أعلاه التدهور والانخفاض المستمر في إنتاجية العمل، فنلاحظ إنخفاضها من سنة 2000 إلى سنة 2001 ولكن بمعدل أقل حدة ثم لتبدأ في الإنخفاض بعد ذلك بمعدل أكبر إلى غاية سنة 2005، والإنخفاض في الإنتاجية يدل على تدهور في مهارات وقدرات العمال التي يكون من المفترض زيادتها من خلال زيادة الخبرة العملية، ولكن هنا نلاحظ عكس ذلك هذا ما يؤكد عن إنخفاض أداء العامل نتيجة إنخفاض الرغبة في العمل وتقادم المهارات والقدرات ومن جهة أخرى لعدم تجديدها وتنميتها باستمرار، وهذا ناتج عن عدم الإهتمام بشكل كافي بالتدريب الذي يعمل على رفع القدرات والمهارات، فالتدريب له تأثير مباشر على إنتاجية العمل وإنخفاضها دليل على عدم جدوى سياسات التدريب المتبعة من طرف المؤسسة وعدم كفايته.

كما يوجد للتدريب أثر كبير على حجم المنتجات المعيبة، حيث أن مستوى قدرات ومهارات العمال يتحكم بشكل أساسي في نسبة المنتجات المعيبة، ولهذا فإن التدريب الفعال سيؤدي حتما إلى التأثير على نسبة المنتجات المعيبة

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

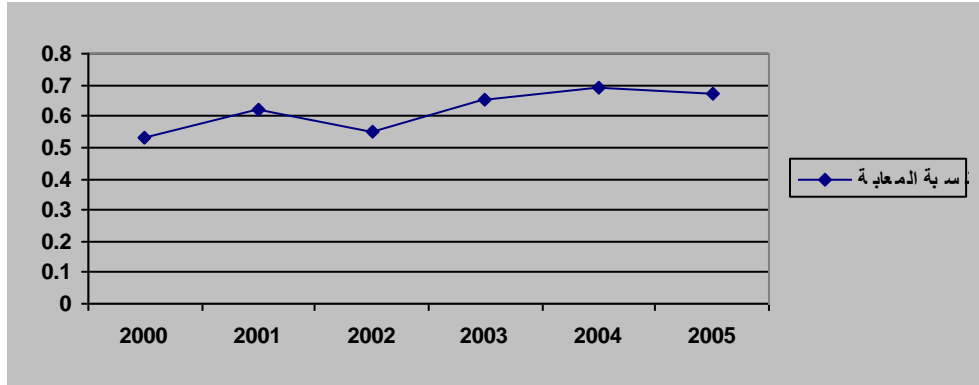
هبوطاً، فمن أجل معرفة مدى فعالية التدريب بالمؤسسة سنقوم بدراسة تطور نسبة المنتجات المعيبة خلال الفترة المدروسة والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (5-33): تطور نسبة المنتجات المعيبة خلال الفترة (2000-2005)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
النسبة	0.53	0.62	0.55	0.65	0.69	0.67

المصدر: مصلحة الإنتاج

الشكل رقم (5-33): منحني تطور نسبة المنتجات المعيبة



من خلال الشكل نلاحظ تذبذبات في نسبة المنتجات المعيبة، ترتفع تارة وتنخفض تارة أخرى ولكن الإتجاه العام لها في إرتفاع مستمر، ويعود سبب إرتفاع هذه النسبة إما لقدم الآلات أو ضعف عملية الرقابة أثناء عملية الإنتاج كما قد يعود إلى انخفاض الرغبة لدى العمال وتدهور الروح المعنوية لهم بسبب ضعف التحفيز والأمان الوظيفي، والسبب الرئيسي لذلك هو انخفاض قدرات ومهارات الأفراد والتي تعود إلى عدم الإهتمام بالتدريب، هذا ما يدل على نقص فعالية سياسة التدريب بالمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى يدل على نقص التدريب وعدم كفايته وعدم ملاءمته.

وللتدريب علاقة قوية مع معدل حوادث العمل، فإكساب الفرد المهارات والقدرات اللازمة التي تمكنه من أداء عمله ومهامه بكفاءة وتجعله ملم بجميع عناصر عمله وقواعد وضوابط العمل التي تضمن له السلامة والأمن خلال العمل وكذا تعلمه قواعد السلامة والأمن المهني، هذا يجعل العامل المتدرب أقل عرضة لحوادث العمل، في حين أن العامل الذي لا يتدرب على قواعد السلامة والأمن المهني وغير محييط بمتطلبات عمله تجعله أكثر عرضة للحوادث، إذ أنه كلما كان التدريب مكثف وفعال كلما قلت حوادث العمل، ومن ثم يمكن تقييم نشاط التدريب من خلال قياس التغير في معدل حوادث العمل فإذا كان هناك إنخفاض في هذا المعدل دل على أن التدريب فعال والعكس إذا كان هناك ارتفاع أو عدم تغير في معدل حوادث العمل دل على عدم فعالية التدريب في الحد من حوادث العمل. ولقياس اثر ودور التدريب في تخفيض معدل حوادث العمل بملبنة عريب نقوم بدراسة تغير هذا الأخير خلال الفترة (2000-2005)، وهذا ما سيوضحه الجدول التالي، حيث يتم قياس حوادث العمل بعدد الأيام التي يتعطل المصناب عن العمل فيها:

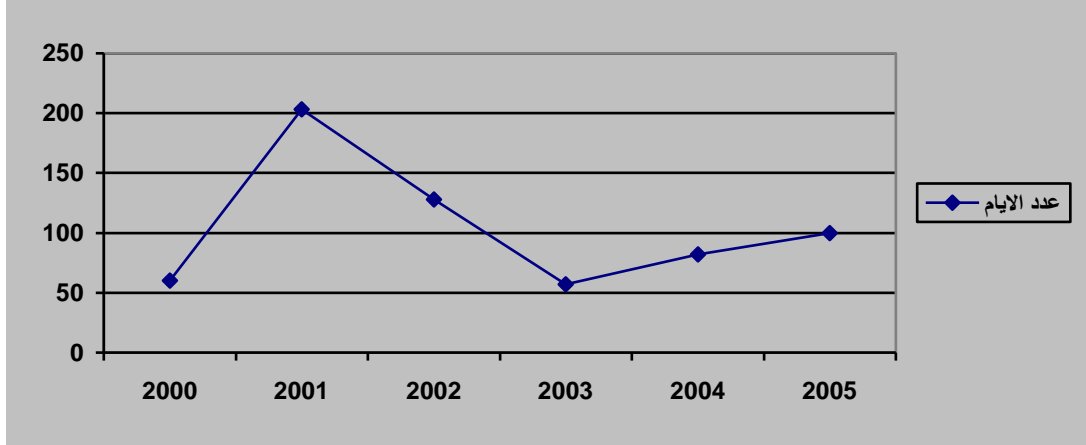
الجدول رقم (5-34): تطور عدد الأيام التوقف عن العمل بسبب حوادث العمل خلال الفترة (2000-2005)

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
عدد الأيام	60	203	128	57	82	100

المصدر: مصلحة الأجور والإعانات الاجتماعية

الشكل رقم (5-34): تطور حوادث العمل خلال الفترة (2000-2005)



من خلال الشكل نلاحظ أن هناك تذبذب في عدد الأيام التعطل عن العمل بسبب إصابات حوادث العمل، إذ نلاحظ في سنة 2000 بلغ عدد الأيام 60 يوما ليرتفع في سنة 2001 إلى أعلى قيمة أي إلى 203 يوم، وبعد ذلك إنخفض سنة 2003 إلى أقل قيمة ما يعادل 57 يوما ثم ليعود إلى الإرتفاع من جديد حيث يصل سنة 2005 إلى قيمة 100 يوم، فمن خلال تحليل هذا الشكل نلاحظ أن هناك ضعف فعالية التدريب في التخفيف من حوادث العمل، ورغم الإرتفاع المستمر لنفقات التدريب إلا أن حوادث العمل ترتفع وتنخفض هذا ما يدل على عدم نجاعة التدريب في الحد من حوادث العمل وخاصة أن نسبة الأفراد المدربين خلال الفترة ما يقارب 7% وهي نسبة ضئيلة جدا، ولهذا يبقى ما يقارب 93% من الأفراد غير مدربين، هذا ما يجعل نسبة كبيرة من الأفراد عرضة لحوادث العمل، وبالإضافة إلى عدم وجود التدريب على قواعد الأمن والسلامة المهنية، نجد هناك ضعف رقابة العمال على مدى التزامهم بقواعد الحماية والوقاية من حوادث العمل وعدم الصرامة في تطبيق العقوبات على العمال المخالفين لذلك.

كما أن المؤسسة قامت بتدريب فريق من عمال البحث والتطوير في سنة 2002 عن طريق المشاركة في ملتقيات تخص الجودة والنوعية، ليتم بعدها بمجهود أدت إلى إضافة منتج جديد (الرايب)¹ وهو منتج ذو جودة عالية وقد لقي إقبالا ورواجا هائلا في السوق إلى درجة عجز المؤسسة عن تغطية الطلب على هذا المنتج². حيث تهتم المؤسسة كثيرا بجودة المنتجات وتسعى دوما إلى تحسينها وتطويرها.

من خلال دراسة تطور أهم المؤشرات الهامة التي لها علاقة مباشرة بنتائج التدريب وجدنا أن التدريب بالمؤسسة غير مناسب وغير ملائم لا يحظى بالدعم الكافي ولم يصمم وفق حاجيات المؤسسة من المهارات والقدرات، كما انه لا يصمم وفق احتياجات الأداء ولا وفق التغيرات التكنولوجية التي تحدث في بيئة المؤسسة، حيث ينظر إلى التدريب

¹ - مقابلة مع رئيس قسم المخبر

² - مقابلة مع رئيس مصلحة المبيعات.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

كأنه نشاط ثانوي وانه مصدر للتكلفة وعدم الجدوى، الأمر الذي ساهم وبشكل حاد في تدهور مهارات وقدرات الأفراد وبالتالي ضعف الأداء وتدهور نشاط المؤسسة ومن ثم تراجع مركزها التنافسي بشكل حاد، فقط توجه بعض الجهود الضئيلة لتدعيم أنشطة البحث والتطوير وتحسين الجودة ومراقبتها وذلك من خلال تنمية مهارات عمال المخبر الذين يسهرون على مراقبة جودة المنتجات وإجراء عمليات التعقيم، ولهذا نجد المؤسسة تتفوق عن باقي المنافسين من هذه الناحية.

ثانيا: تقييم الميزة التنافسية للملينة: من خلال دراسة بعض المؤشرات الدالة على مدى قوة الميزة التنافسية ومدى إستغلالها والإستفادة منها وجدناها كلها في تدهور مستمر ومن أمثلتها المبيعات والنتيجة الصافية والقيمة المضافة، مما يدل على أن الميزة التنافسية للمؤسسة في تدهور مستمر وأما لا تحسن إستغلالها، إلا أن منتجات المؤسسة لا زالت تتميز بجودة عالية نتيجة الخبرة التي يتمتع بها أفراد هذه المؤسسة، ولكن هذا لا يعنى أنها تتميز في هذا المجال فقد بدأ يظهر منافسين تتميز منتجاتهم أيضا بجودة عالية وقد تفوق جودة منتجات ملبنة عريب وخاصة التي تظهر في إطار الشراكة الأجنبية، كما أن الملينة بدأت تعي أهمية الإبداع والإبتكار والحفاظ على تميز المنظمة وإستمراريتها في السوق لهذا فهي تسعى إلى تشجيع الإبتكار والإبداع وخاصة فيما يتعلق بالبحث عن منتجات جديدة ذات جودة عالية، ويبقى ذلك ضعيف فيما يخص التسيير وطرق الإنتاج.

إذن إن الإتجاه العام لقوة الميزة التنافسية في تدهور مستمر وأما في طريقها إلى الإندثار والزوال، ولهذا يجب على مسؤولي المؤسسة تدعيمها وتنميتها بإستمرار والحفاظة عليها من خلال تطوير وتنمية قدرات ومهارات المورد البشري لأنه يمثل الدعامة الأساسية للميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

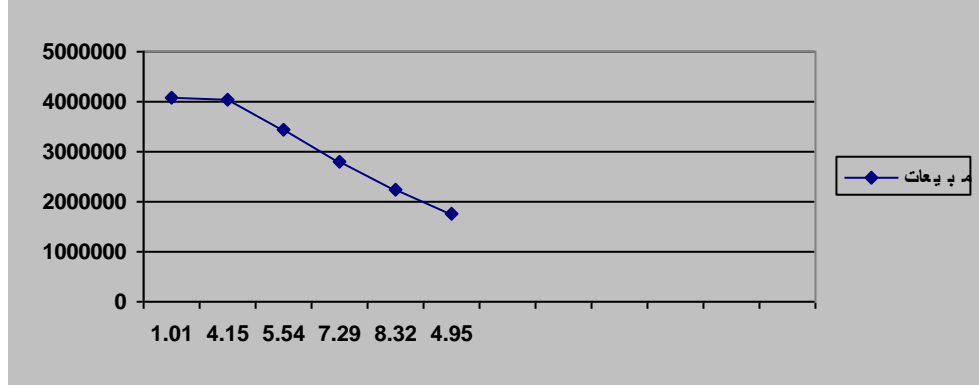
ثالثا: دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية بالملينة: يلعب التدريب دورا كبيرا في تنمية القدرات والمهارات الفردية وتكييفها مع مختلف التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية، ومع التوجهات الإستراتيجية والعملية للمنظمة، مما يمكن الأفراد من الإبداع والإبتكار من جهة ومن إنتاج المعرفة وتحسين الأداء ليكونوا بذلك مصدر ودعامة للميزة التنافسية، ولهذا ظهر في ظل إقتصاد المعرفة اهتمام كبير بهذا الجانب، وأصبحت منظمات الأعمال على مختلف أنواعها تهتم بأمر تدريب عمالها بشكل مستمر كقناعة لديها بأنه دعامة للميزة التنافسية. كما نلمس أيضا على مستوى ملبنة عريب تدريب للعمال من أجل رفع القدرات والمهارات، ولكن ما مدى مساهمته في تدعيم الميزة التنافسية، هذا ما سنحاول معرفته من خلال هذا العنصر حيث نقوم بدراسة العلاقة بين التدريب ومختلف مؤشرات الأداء التي لها صلة مع الميزة التنافسية، مثل المبيعات والقيمة المضافة والنتيجة الصافية وقيمة المواد الفاسدة والإنتاجية.

1- أثر التدريب على المبيعات: إن تدريب العمال وتزويدهم بمختلف المعارف والخبرات اللازمة لمزاولة مهامهم في مختلف الإختصاصات، يرفع من قدراتهم ومهاراتهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم ورفع فعاليته، مما يحسن نشاط المؤسسة ويحسن من مركزها التنافسي في السوق الأمر الذي ينعكس إيجابا على مبيعات المؤسسة، ولمعرفة مدى فعالية سياسة التدريب بملبنة عريب في تدعيم مبيعات المؤسسة التي تعتبر مؤشرا هاما لقياس الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى حسن إستغلالها، والجدول التالي يبين العلاقة الموجودة بين التدريب والمبيعات، حيث يقيس العلاقة بين متوسط النفقات الفردية للتدريب مع مدى مساهمة الفرد في المبيعات.

الجدول رقم (5-35): تطور العلاقة بين نفقات التدريب والمبيعات خلال الفترة (2000-2005)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
التدريب (دج)	1.01	4.15	5.54	7.29	8.32	4.95
المبيعات (دج)	4077537	4024250	3454312	2782043	2222702	1779061

الشكل رقم (5-35): منحنى تطور العلاقة بين نفقات التدريب والمبيعات خلال الفترة (2000-2005)



من خلال المنحنى نلاحظ أن العلاقة بين نفقات التدريب والمبيعات هي علاقة سلبية أي كلما زادت النفقات على التدريب كلما إنخفضت المبيعات والعكس، وهذا نظريا غير صحيح مما يدل على أن السياسة التدريبية المتخذة من طرف المؤسسة غير مجدية وليس لها أي تأثير على نشاط المؤسسة، أي أنه لا توجد علاقة بين النفقات على التدريب والمبيعات في هذه المؤسسة، ولقياس مدى قوة العلاقة الموجودة بين المتغيرين نقوم بحساب معامل الارتباط. $R = -0.65$ ¹ وتعني هذه القيمة أن 65% من التغيرات في المبيعات تعود إلى التغير في التدريب، والإشارة السالبة تدل عن العلاقة العكسية بين نفقات التدريب والمبيعات، هذا ما يدل على أن التدريب ليس له أي علاقة في تدعيم المبيعات. وتعتبر هذه القيمة على ضعف العلاقة بين التدريب والمبيعات بالمؤسسة، أي أن نوع التدريب الذي تمارسه المؤسسة لا يدعم نشاطها بشكل كافي وهذا نتيجة عدم صياغة برنامج التدريب وفق حاجيات الأداء.

2- أثر التدريب على القيمة المضافة للمؤسسة: من بين المؤشرات التي تعكس الأداء الحسن للموارد البشرية هي القيمة المضافة، حيث يتأثر الأداء بالقدرات والمهارات للأفراد والتي يمكن رفعها وتحسينها من خلال التدريب، ولقياس مدى فعالية التدريب في التأثير على القيمة المضافة بالمؤسسة نقوم بدراسة العلاقة الموجودة بين نفقات التدريب والقيمة المضافة للمؤسسة، والجدول التالي يبين التطور الحاصل في العلاقة بين متوسط نفقات التدريب الفردية ومتوسط مساهمة الفرد في القيمة المضافة.

جدول رقم (5-36): تطور العلاقة بين نفقات التدريب والقيمة المضافة خلال الفترة (2000-2005)

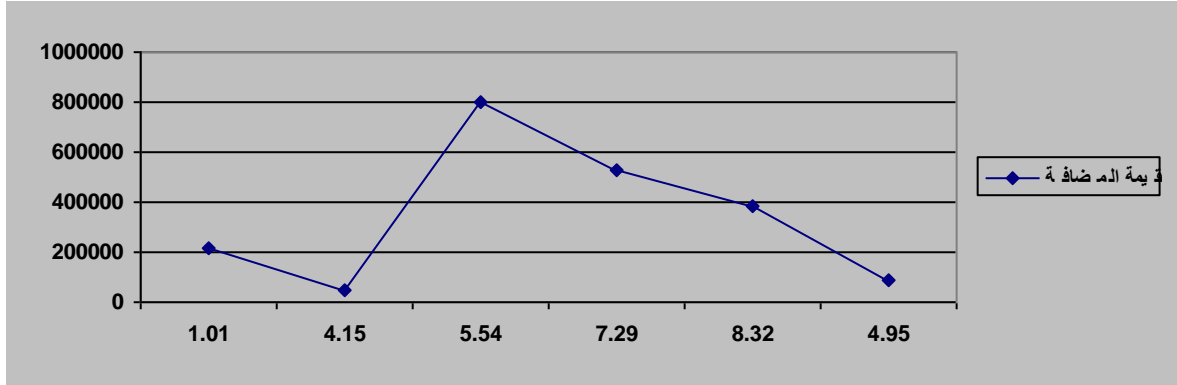
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
التدريب (دج)	1.01	4.15	5.54	7.29	8.32	4.95

¹ - الملحق رقم (1): 2- حساب شدة الارتباط بين التدريب والمبيعات.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

86372	384666	531518	800930	45197	216534	القيمة المضافة
-------	--------	--------	--------	-------	--------	----------------

الشكل رقم (5-36): تطور العلاقة بين نفقات التدريب والقيمة المضافة خلال الفترة (2005 - 2000)



يعبر الشكل عن العلاقة بين نفقات التدريب والقيمة المضافة، ولمعرفة طبيعة وقوة هذه العلاقة نقوم بحساب معامل الارتباط والذي يساوي إلى (0.43)¹ وهي قيمة موجبة تعبر عن العلاقة الطردية بين نفقات التدريب والقيمة المضافة إلا أنه ارتباط ضعيف بين نفقات التدريب والقيمة المضافة، فذلك يعني أن التدريب بالمؤسسة ليس وسيلة لتدعيم نشاط المؤسسة.

3- أثر التدريب على النتيجة الصافية للمؤسسة: من بين أهم المؤشرات التي تسعى المنظمات إلى تحسينها هي النتيجة الصافية، والتي تعبر صراحة عن مدى فعالية ونجاعة أداء المنظمات، كما أنها تدل على مدى تحسن المركز التنافسي للمؤسسة، كما أنها تعد مؤشر هام لقياس مدى قوة الميزة التنافسية، ولهذا سنسعى إلى دراسة العلاقة بين التدريب والنتيجة الصافية من خلال قياس العلاقة بين نفقات التدريب والنتيجة الصافية، والجدول التالي يبين تطور العلاقة بين المتوسط الفردي من نفقات التدريب مع متوسط مساهمة الفرد في النتيجة الصافية.

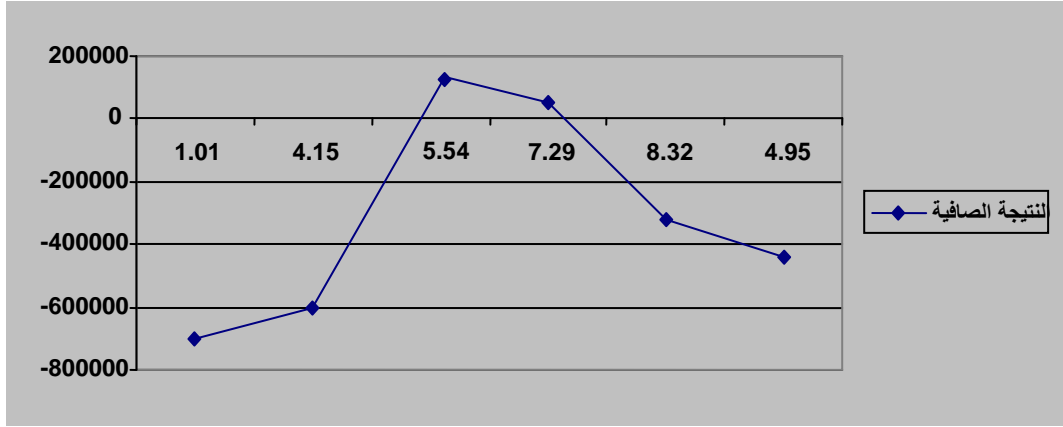
جدول رقم (5-37): تطور العلاقة بين نفقات التدريب والنتيجة الصافية

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
التدريب (دج)	1.01	4.15	5.54	7.29	8.32	4.95
النتيجة الصافية	698831-	606024-	155618	52595	324181-	437853-

شكل رقم (5-37): منحنى تطور العلاقة بين نفقات التدريب والنتيجة الصافية

¹ - الملحق رقم (1): 3- حساب شدة الارتباط بين التدريب والقيمة المضافة.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.



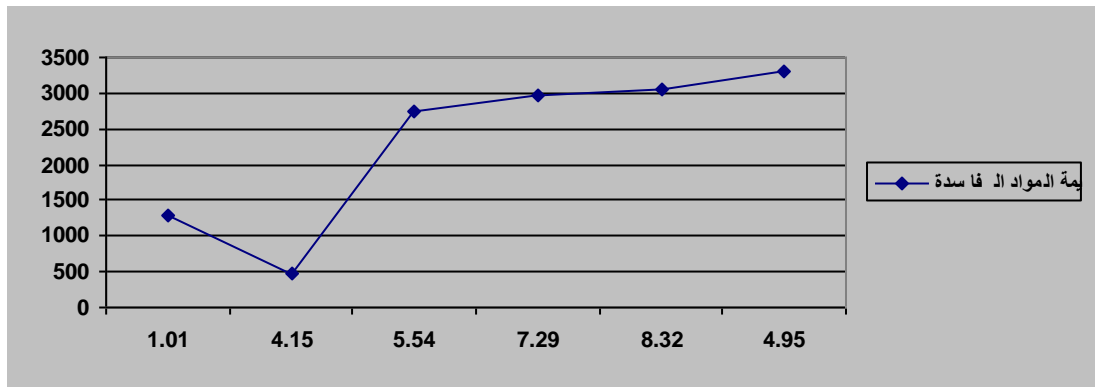
يعبر الشكل أعلاه عن العلاقة بين نفقات التدريب والنتيجة الصافية التي تظهر أنها تتزايد ثم تتناقص رغم إستمرار نفقات التدريب في الإرتفاع، ولمعرفة طبيعة هذه العلاقة ومدى قوتها نقوم بحساب معامل الارتباط والذي يساوي إلى $(0.76)^1$ وهي قيمة تعبر عن العلاقة الطردية بين المتغيرين كما أنها تدل عن ضعف هذه العلاقة، وهذا مرة أخرى يدل على أن التدريب لا يوجه لتدعيم نشاط المؤسسة ولا يتم وفق إحتياجات الأداء.

4- أثر التدريب على المواد الفاسدة: إن منظمات الأعمال التي تظهر ضعيفة الأداء وقليلة الخبرة في ممارسة النشاط وخاصة في ظل المنافسة الشديدة فإنها تواجه الكثير من فساد المنتجات الأمر الذي يسبب خسارة كبيرة لها، فالمورد البشري ذو القدرات والمهارات الضعيفة يتسبب في رفع قيمة المواد الفاسدة، وقد يساهم التدريب في توليد الخبرات والمعارف للأفراد حتى يتم تقليل من قيمة الخسارة الناتجة عن ذلك، ولمعرفة مدى مساهمة التدريب في الحد من فساد المواد نقوم بدراسة تطور العلاقة الموجودة بين نفقات التدريب وقيمة المواد والمنتجات الفاسدة بالمؤسسة، والجدول التالي يعبر عن هذه العلاقة خلال الفترة المدروسة.

الجدول رقم (5-38): تطور العلاقة بين نفقات التدريب الفردية والمتوسط الفردي من قيمة المواد الفاسدة

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
التدريب (دج)	1.01	4.15	5.54	7.29	8.32	4.95
قيمة المواد الفاسدة	1298	484	2731	2964	3050	3301

الشكل رقم (5-38): منحنى تطور العلاقة بين نفقات التدريب وقيمة المواد الفاسدة



¹ - الملحق رقم (1): 4- حساب شدة الارتباط بين التدريب والنتيجة الصافية.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

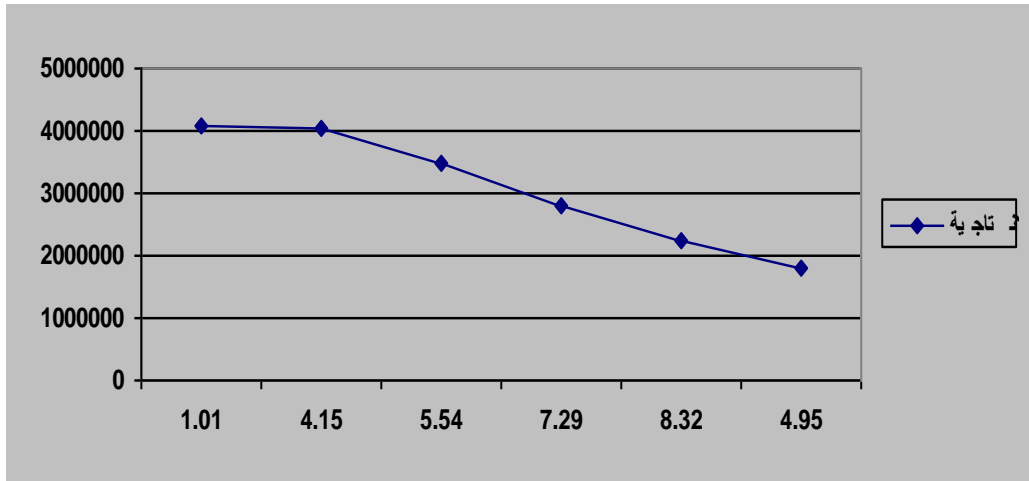
يعبر المنحنى عن العلاقة الموجودة بين نفقات التدريب وقيمة المواد الفاسدة، حيث أن معامل الارتباط يساوي إلى $(0.66)^1$ وهو يعبر عن وجود علاقة طردية بين المتغيرين إلا أنها ضعيفة، والتي يجب أن تكون سلبية، وهذا ما يدل على ضعف التدريب في التقليل من قيمة هذه الأخيرة.

5- أثر التدريب على الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية مؤشر هام لقياس مستوى أداء الأفراد والمؤسسات كما أنها تمثل مقياس مهم للميزة التنافسية، له علاقة قوية بمستوى قدرات ومهارات الأفراد والتي هي بدورها تتأثر بنوع وكمية التدريب الذي يتلقاه الأفراد، ولمعرفة مدى مساهمة التدريب بملبنة عريب في تحسين الإنتاجية ومن ثم مستوى أداء الأفراد نقوم بدراسة تطور العلاقة بين نفقات التدريب والإنتاجية، والجدول التالي يعبر عن ذلك.

جدول رقم (5-39): تطور العلاقة بين نفقات التدريب والإنتاجية

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
التدريب (دج)	1.01	4.15	5.54	7.29	8.32	4.95
الإنتاجية	4097346	4024533	3474337	2786220	2235654	1789640

الشكل رقم (5-39): منحنى تطور العلاقة بين نفقات التدريب والإنتاجية



يعبر المنحنى أعلاه عن تناقص الإنتاجية التابعة لنفقات التدريب، فمن خلال معامل الارتباط الذي يساوي إلى $(-0.63)^2$ ، وهو يعبر عن وجود علاقة عكسية بين نفقات التدريب والإنتاجية، وهذا يدل على عدم وجود علاقة بين التدريب الذي تمارسه ملبنة عريب وإنتاجية عمالها، أي هناك ضعف السياسة التدريبية في تدعيم قدرات ومهارات الأفراد، ومن ثم نشاط المؤسسة، فرغم إرتفاع نفقات التدريب إلا أن قدرات ومهارات الأفراد في تدهور مستمر. من خلال قياس العلاقة بين نفقات التدريب وبعض مؤشرات الأداء كالإنتاجية والمبيعات والقيمة المضافة... الخ، وجدنا أن هناك علاقة ضعيفة بين التدريب وهذه المتغيرات وهذا يعني أن التدريب غير موجه لتدعيم هذه المؤشرات وتحسين أداء وتدعيم نشاط المؤسسة، وبالتالي فإن السياسة التدريبية المتبعة من طرف المؤسسة لا تدعم ميزتها التنافسية، وخاصة وأن هذه المؤشرات في تدهور مستمر، وعلى المؤسسة إعادة النظر في هذه السياسة.

¹ - ملحق رقم (1): 5- حساب شدة الارتباط بين التدريب والمواد الفاسدة.

² - ملحق رقم (1): 6- حساب شدة الارتباط بين التدريب والإنتاجية.

المبحث الثالث: كيفية تدعيم الميزة التنافسية عن طريق التدريب بالملبنة.

تعتبر الميزة التنافسية أساس التنافس في ظل العولمة وإقتصاد المعرفة، فلا يمكن لأي منظمة أن تحافظ على بقائها ومركزها التنافسي إلا من خلال التميز لأنه السبيل الوحيد لكسب رضا العميل وتدعيم ولائه للمنظمة، ولهذا تسعى منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها إلى إكتساب ميزة تنافسية وتدعيمها بمختلف الوسائل والأساليب، حيث أصبح المورد البشري بما يتصف به من قدرات ومهارات وخاصة منها الذهنية والفكرية التي يمكن أن يفيد بها المنظمة بالمعارف والأفكار التي قد تؤدي إلى إبتكارات وإبداعات تستطيع بذلك المحافظة على التجديد والتطوير المستمر، ولهذا فهو يحضى بالإهتمام والرعاية الكبيرة وخاصة تلك الجهود التي تؤدي إلى رفع قدراته ومهاراته المختلفة وتعظيم الإستفادة منها، والتي يعتبر التدريب عامل أساسي فيها ومن هذا المنطلق تهتم المنظمات بتدريب أفرادها كما هو جاري في المؤسسات الجزائرية وذلك لما لهذا الأخير من أهمية ودور كبير في تحسين أداء المؤسسة ورفع فعاليته ومن ثم زيادة قدرة المنظمة في المحافظة على ميزتها التنافسية وتدعيمها وتنميتها.

وتقوم أيضا ملبنة عريب بتدريب أفرادها سنويا ولكن من خلال دراستنا للعلاقة بين التدريب والميزة التنافسية وجدناها علاقة ضعيفة مما يدل على عدم توجيه تلك الجهود بشكل ملائم ومناسب لهذا الغرض فرغم النفقات التي ترتفع من سنة إلى أخرى إلا أن هناك تدهور وتراجع في أغلب أهم مؤشرات الأداء بالمؤسسة، فسنحاول من خلال هذا المبحث إلى كشف أسباب ضعف هذه العلاقة ثم نحاول إيجاد سبل تدعيم الميزة التنافسية ومن ثم تحديد تدريب ملائم ومدعم للميزة التنافسية بالمنظمة.

المطلب الأول: أسباب ضعف العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية للملبنة.

من خلال تحليل تطور العلاقة بين التدريب ومختلف مؤشرات الأداء الدالة على مدى قوة الميزة التنافسية ومدى حسن إستغلالها وجدناها علاقة ضعيفة معبرة عن عدم فعالية التدريب في تدعيم تلك المؤشرات، الأمر الذي يدل على عدم وجود تناسق وإستراتيجية مناسبة تراعي إحتياجات الأداء وفجوة المهارات بالمؤسسة، فلماذا لا تؤدي الزيادة في الإنفاق على التدريب إلى تحسين أداء المنظمة وبدلا من ذلك نلاحظ تدهور وتراجع في تلك المؤشرات الهامة، هذا ما يدل على عدم التناسق بين سياسة التدريب وإحتياجات التدريب بالمؤسسة، فما هي الأسباب التي جعلت العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية ضعيفة؟

من خلال تحليل سياسة التدريب بالمؤسسة ومختلف البرامج التدريبية، يمكن إيجاد الأسباب التالية:

- 1- عدم إقتناع المسؤولين بأهمية التدريب وإعتبره مصدر للتكلفة فقط: يرى مسؤولي ملبنة عريب أن التدريب عبارة عن مصدر عبء للمؤسسة ولا يمكن أن يزيد إلا في الأعباء والتكاليف، ولهذا فإنهم لا يولونه إهتمام كبير لا من ناحية الإمكانيات المالية ولا المادية والبشرية، ويبقى يمارس وفق تصرفات عشوائية غير مخططة ومبرجة ولا تحكمها إستراتيجية معينة كما أنه تم إلغاء المصلحة الخاصة به وتم إدماجه كنشاط ملحق لمصلحة تسيير المستخدمين. فعدم إقتناع ووعي مسؤولي الشركة بأهمية التدريب أدى إلى تدهوره ونقص فعاليته في تحسين أداء الشركة.
- 2- عدم وجود إستراتيجية للتدريب تراعي التطورات والتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة: إن عدم صياغة إستراتيجية للتدريب وإعتبره نشاط تكتيكي، يجعله لا يوافق التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية وكذا

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

التغيرات والتطورات التي تحدث على مستوى إستراتيجية المؤسسة ونشاطها، مما يجعله لا يتم وفق الإحتياجات والمتطلبات الأساسية للأداء ومزاولة النشاط، فلا ينظر إليه على أنه استثمار في الموارد البشرية، كما أن عدم الإهتمام وعدم وجود مخطط وإستراتيجية معدة على حسب إستراتيجية المؤسسة وإحتياجات الأداء والتطورات العلمية والتكنولوجية جعل العلاقة بين التدريب ومختلف مؤشرات الأداء ضعيفة.

3- تحكم الفرص التدريبية الخارجية في عملية التدريب: لا يتم برمجت التدريب حسب إحتياجات الأداء وفجوة المهارات ولكن يتم وفق الفرص التدريبية التي تتاح للمؤسسة في البيئة ويتم الإعتماد على نوع واحد من التدريب وهو المشاركة في المنتقيات الأمر الذي يجعل إمكانية توسيع معارف وخبرات الأفراد ضعيفة، فلكون أن الفرص التدريبية هي التي تحدد النشاط التدريبي للمؤسسة فإنه لا يصاغ وفق إحتياجات ومتطلبات الأداء الأمر الذي يجعل التدريب ضعيف الفعالية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

4- قلة فرص التدريب المتاحة للأفراد: إن الفرص التدريبية التي تتاح أمام أفراد المؤسسة ضئيلة جدا حيث لا تتجاوز خمس فرص في السنة، حجم الفرص ضئيل جدا مما يجعل التدريب غير كافي في تغطية الإحتياجات التدريبية، الأمر الذي يساهم في إضعاف العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية.

5- عدم وجود مصلحة مخصصة لعملية التدريب: منذ 1997 تم إلغاء مصلحة التدريب وتم إسناد هذا النشاط إلى مصلحة تسيير المستخدمين التي تتولى تسيير شؤون الأفراد بصفة عامة بما فيها التدريب، وذلك بحجة تقليل التكاليف، الأمر الذي أدى إلى نقص الإهتمام بهذه العملية.

6- ضعف الرغبة لدى الأفراد في العمل وتدهور الروح المعنوية: حيث نلمس في المؤسسة تدهور في الروح المعنوية لدى الأفراد وإنعدام الرغبة في الأداء والعمل نتيجة إنعدام الأمان الوظيفي، مما يحبط أي محاولة لتنمية قدرات الأفراد وتحسين أدائهم فبذلك مهما أنفق على التدريب فإنه يكون دون جدوى، هذا الأمر الذي تسبب في إضعاف العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية للمؤسسة.

7- عدم إتباع الخطوات والإجراءات اللازمة لعملية تحديد البرامج التدريبية: إن عدم تخصيص مصلحة قائمة بذاتها للتدريب جعله نشاط لا يتم وفق دراسات علمية وموضوعية لإحتياجات المؤسسة، حيث لا يتم دراسة الإحتياجات التدريبية ثم صياغة البرنامج وفق هذه الدراسة وبعدها متابعة وتقييم التدريب، الأمر الذي جعله نشاط غير فعال في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

إن العوامل المذكورة سابقا والمتسببة في ضعف العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية لا تدل فقط على عدم الإهتمام بالتدريب ولكن عدم الإهتمام بالموارد البشري بشكل عام مما سبب إهتبار للروح المعنوية ونقص الرغبة في العمل مؤديا ذلك إلى تدهور الأداء وضعف فعاليته ويساهم في تقادم الميزة التنافسية وتراجع المركز التنافسي للمؤسسة، ولهذا ومن أجل المحافظة على بقاء المؤسسة في ظل المنافسة وإقتصاد المعرفة يجب الإهتمام بالموارد البشري وخاصة في مجال التنمية.

المطلب الثاني: متطلبات تدعيم الميزة التنافسية بالملبنة

تحتل الميزة التنافسية أهمية كبيرة في ظل إقتصاد المعرفة والعمولة، حيث تمكن المؤسسة من كسب ولاء العميل والمحافظة عليه من خلال الأداء الجيد لهذه المؤسسة الأمر الذي يسمح لها بتعظيم حصتها السوقية وتحسين مركزها

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

التنافسي، ونظرا لبزوغ ملامح إقتصاد المعرفة في الجزائر ودخولها إقتصاد السوق ورفع الحماية، فرضت العديد من التحديات على منظمات الأعمال الجزائرية، حيث ظهرت منافسة شديدة بين المنظمات وخاصة تلك التي تحملها المنظمات الأجنبية، ومن أبرز القطاعات الحساسة التي شهدت دخول منظمات خاصة محلية وأجنبية هو قطاع الحليب ومشتقاته الأمر الذي فرض تحديات كبيرة أمام ملبنة عريب، وتحتم عليها أمرين إما تحسين وضعها التنافسي من خلال تدعيم وتنمية ميزتها التنافسية وإما الزوال والإنسحاب من السوق، حيث توفر لها الميزة التنافسية عدة مزايا منها تحسين الوضع التنافسي والتوسع في السوق وتدعيم المركز التنافسي، ولهذا يجب عليها تدعيم الميزة التنافسية وهذا يتم من خلال التركيز على المورد البشري الذي أصبح يعتبر مورد هام ورئيسي للمنظمات ولهذا يجب إحاطتها بالرعاية والإهتمام وخاصة فيما يخص تنمية قدراته ومهاراته، كما يجب أيضا الإهتمام أكثر بالأنشطة التسويقية للمؤسسة التي هي وسيلة إتصال بين المؤسسة والسوق ومحتوياته، ولهذا ومن أجل تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة يتطلب ما يلي:

1- الإهتمام بالمورد البشري: هناك إهمال شديد للمورد البشري بملبنة عريب، فقد تم التخلي عن الكثير من الأنشطة التي تخصه وذلك من أجل تخفيض التكاليف، وهذا ما أدى إلى ضعف فعاليته في الأداء والإسهام في التطور والتجديد، فمن أجل ضمان فعالية لأداء المورد البشري ومن ثم تدعيم للميزة التنافسية يجب الحرص على ما يلي:

- العمل على رفع الحوافز المقدمة للأفراد بما فيها المعنوية والمادية، لأن ذلك يشجع الأفراد على بذل المزيد من الجهود وتحسين الأداء ويرفع الرغبة في العمل، حيث يشعرهم بأن المؤسسة مهتمة بهم وتوليهم الرعاية المناسبة.
- القيام بتنمية القدرات والمهارات الفردية للأفراد من خلال التدريب المستمر وهذا من أجل رفع قدراتهم ومهاراتهم من جهة وتمكينهم من الأداء الفعال، ومن جهة أخرى تكييف قدراتهم مع مختلف التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية، كما يجب تمكينهم من المساهمة في التطوير والتجديد من خلال رفع قدرتهم على الإبداع والإبتكار وتشجيعهم عليه، بذلك يمكنهم الإسهام بتزويد المؤسسة بأحدث الأفكار والمعارف التي تكون مصدرا ودعامة لميزتها التنافسية.

- تحسين ظروف العمل وإزالة مختلف العوامل التي لها تأثير سلبي على العامل خلال مزاولة عمله، والحرص على منع مختلف الضغوط التي تمارس على العمال، والعمل على رفع رضاهم ورغبتهم في العمل من خلال تلبية مطالبهم وإشراكهم في إتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والتسيير بصفة عامة.

- العمل على إزالة الشعور بعدم الأمان الوظيفي الذي يسيطر على معظم عمال المؤسسة الذي نشأ عن مخاوف التسريح الجماعي للعمال نتيجة ظهور مؤشرات خصوصية الشركة، وللتقليل من حدة ذلك يجب رفع قدرات ومهارات الأفراد من خلال التدريب المستمر حتى يشعر الفرد بقوته وأهميته في العمل، كما يجب إشراك العمال في ملكية المؤسسة من خلال توزيع الأسهم على العمال بذلك يطمئني العمال.

2- تحسين وتدعيم الأنشطة التسويقية للمؤسسة: تعتبر الأنشطة التسويقية إحدى وسائل إتصال هامة بين المؤسسة والبيئة التي تنشط فيها، وخاصة فيما يخص إتصالها بالعميل الأمر الذي يجعلها أداة هامة لكسب رضاه وتدعيم ولاؤه للمؤسسة، كما تلعب دورا هاما في تدعيم الميزة التنافسية ولهذا يجب التركيز على هذه الأنشطة ورفع فعاليتها من أجل تدعيم المركز التنافسي والحفاظ على بقاء ووجود المؤسسة في السوق، ونظرا لأهمية هذه الأنشطة فإن ملبنة

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

عريب تليها إهتماما كبيرا حيث تمارس مختلف عناصر التسويق بفعالية كالترويج والتوزيع والتسعير وسياسة المنتج، ومن أجل أن تكون هذه الأنشطة ذات فعالية في تدعيم الميزة التنافسية يجب أن تركز على ما يلي:

- التركيز على تدعيم ولاء العميل من خلال تحسين جودة الخدمة المقدمة له، والوفاء بتلبية طلباته في الموعد المحدد وبالكمية والنوعية المحددة، هذا الأمر الذي يعطي للعميل إنطباع حسن للمنظمة ويزيد رضاه وبالتالي يرفع من ولائه للمنظمة، الأمر الذي يساهم في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

- العمل على تدعيم الصورة الحسنة عن المنظمة وذلك من خلال أنشطة الإعلان والترويج، حيث يجب التركيز على وسائل الإعلان الفعالة التي تضمن وصولها إلى عدد كبير من المستهلكين.

- العمل على التحسين المستمر في جودة المنتجات من خلال تدعيم أنشطة البحث والتطوير.

- العمل على تفعيل سياسة التسعير وجعلها أداة هامة لكسب ولاء المستهلك من خلال تخفيض الأسعار والناجحة عن تدنية التكاليف وليس على حساب ربح المؤسسة.

- دراسة إحتياجات ورغبات المستهلكين باستمرار والعمل على متابعة تطورها وتغيرها.

- مراقبة المنافسين الحاليين والمحتملين وتحديد حجم التهديدات التي يمكن أن يشكلوها للمؤسسة والعمل على مواجهتها بمختلف الوسائل والتي أهمها الإبداع والإبتكار.

- متابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية وتحديد الفرص المتاحة والعمل على إستغلالها وتحديد في المقابل التهديدات والعمل على تلافيتها.

3- التحسين والتطوير المستمر: يعتبر التطوير والتحسين بمختلف أنواعه سواء ما تعلق بالجودة أو طرق الإنتاج أو أساليب التسيير أمر مهم لتدعيم الميزة التنافسية والمحافظة عليها، ولكون أن ملبنة عريب تعرف نوع من الركود فيما يخص التحسين والتطوير، فيجب عليها تمكين عناصرها البشرية من هذا الأمر وهيئتهم لذلك، وإخضاع جميع عملياتهم لمفهوم الجودة الشاملة لأن ذلك يكفل لها المنافسة بفعالية ويضمن لها تدعيم الميزة التنافسية.

4- الإهتمام بالإبداع والإبتكار: يعتبر الإبداع والإبتكار عامل أساسي لتدعيم والمحافظة على الميزة التنافسية خاصة وأنه يكفل للمؤسسة القيادة والريادة في مجال التطور التكنولوجي، فالإبداع يجعل المؤسسة في تحسين مستمر لمنتجاتها وطرق إنتاجها مما يخلق لها إنطباع حسن في ذهنيات العملاء ويدعم ذلك ولاؤهم لها. ويكون تدعيم الإبداع والإبتكار من خلال الإهتمام بتنمية القدرات والمهارات الذهنية والفكرية للأفراد وتكييفها مع التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، كما يجب توفير لهم مختلف وسائل الإبداع والابتكار وتشجيعهم على ذلك بإستعمال مختلف وسائل التحفيز الممكنة.

5- تحسين وتدعيم العلاقة بين الموردين والعملاء: وتعد هذه العلاقة مهمة جدا لضمان إستمرارية المؤسسة في نشاطها وبقائها في السوق لهذا يجب تدعيم هذه العلاقة وإشراك الموردين والعملاء في تطوير وتحسين عمليات المنظمة من أجل رفع فعاليتها وتحقيق الجودة الشاملة، وهذا يكفل للمؤسسة متابعة دائمة لرغبات العملاء والتحسين والتطوير المستمر حسب ما تقتضيه السوق ومن ثم ضمان إستمرارية النشاط والتفوق في كسب العملاء ومن ثم تدعيم وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

من خلال ما سبق يتضح أن من أجل محافظة ملبنة عريب على الميزة التنافسية وتدعيمها يجب التركيز على المورد البشري باعتباره أساس التطوير والتحسين لكل العمليات والعمل أكثر على توجيه أنشطة تنمية هذا المورد نحو تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة، كما يجب تحسين ورفع فعالية الأنشطة التسويقية، والإهتمام أكثر بالإبداع والإبتكار والتركيز على العميل باعتباره هدف وأساس تصريف منتجات المنظمة. وبهذا يتسنى لهذه المؤسسة المحافظة على مركزها التنافسي وتدعيم والمحافظة على ميزتها التنافسية.

المطلب الثالث: التدريب الملائم لتدعيم الميزة التنافسية للملينة

لما كانت الميزة التنافسية ضرورة ملحة في العصر الحالي وفي ظل العولمة وحرية التجارة، فإن المورد البشري بما يتميز به من قدرات ذهنية وفكرية فانه يعتبر دعامة أساسية لذلك في ظل إقتصاد المعرفة، ولهذا ومن أجل الحصول على ميزة تنافسية والمحافظة عليها يجب الإهتمام بتنمية المورد البشري ورعايته والمحافظة عليه من مختلف التهديدات التي تواجهه كتقادم المعارف والخبرات وإمكانية استنزافه من طرف المنافسين، ففي ملبنة عريب بدأت تشهد حالات التخلي عن العمل والالتحاق بمؤسسات أخرى وهذا نتيجة ضعف الإهتمام بم هذا المورد، كما أن القدرات والمهارات التي يتميز بها هذا المورد أساس تدعيم والمحافظة على الميزة التنافسية، فيجب تنميتها وتدعيمها بإستمرار وهذا من خلال التدريب الفعال والمستمر، فيعد هذا الأخير أداة مهمة لتحقيق هذا لرفع القدرات والمهارات الذهنية والعملية وتكليفها وتجديدها بإستمرار وهذا ما يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

من خلال المطلب السابق إتضح أن من أجل تدعيم الميزة التنافسية بالمؤسسة والمحافظة عليها يقتضي الأمر الإهتمام بالإبداع والإبتكار والتحسين والتطوير المستمر ورفع قدرات ومهارات الأفراد، والإهتمام بتحسين الجودة والتركيز على خدمة العميل وتحسين العلاقة معه، ومن جهة أخرى يعمل التدريب على زيادة معارف وخبرات الأفراد بالشكل الذي يعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم في أداء مهامهم ومن ثم تمكينهم من إنجاز العوامل المدعمة للميزة التنافسية بشكل فعال ولهذا وحتى يكون التدريب نشاط فعال في تدعيم الميزة التنافسية بملبنة عريب يجب أن يتصف بعدة خصائص وموجه لتحقيق عدة أهداف وتحقيق عدة غايات ومن بينها ما يلي:

1- إعداد إستراتيجية مبنية على دراسة متطلبات الأداء:¹ فيجب النظر إلى التدريب على أنه نشاط إستراتيجي وذلك لما له من آثار وعوائد يتم الحصول عليها على المدى البعيد ولهذا يجب إخضاعه للتسيير الإستراتيجي من أجل تدعيم إستراتيجية المنظمة، ومن ثم توفير الإحتياجات من القدرات والمهارات لمواجهة التغيرات والتطورات المستقبلية. وبذلك يمكن أن يكون التدريب وسيلة دعم للميزة التنافسية وضمان إستمراريتها.

2- توجيه جهود التدريب نحو تدعيم القدرة على الإبداع والإبتكار للأفراد: نظرا للأهمية التي يكتسبها الإبداع والإبتكار في تدعيم الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ظل إقتصاد المعرفة، فيجب على ملبنة عريب التركيز على تدعيم هذا النشاط من خلال التدريب كون أن هذا الأخير يعمل على تنمية القدرات والمهارات الذهنية والفكرية للأفراد

¹ - إن ربط نشاط التدريب بمتطلبات الأداء وممارسته وفق إستراتيجية محكمة تراعي التغيرات والتطورات في الأداء والبيئة العلمية والتكنولوجية المتعلقة بالعمل، تجعل من التدريب نشاط هادف وفعال في رفع فعالية الأداء وتحسينه وتكوين قدرات تنافسية للمنظمة ومن ثم إعطاء لها مزايا تنافسية مستمرة مدعمة بالإبداع والابتكار المستمر.

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

والتي تمكنهم من الإبداع والإبتكار، فيجب من خلال التدريب تزويد الأفراد بالمعارف والخبرات التي تمكنهم من الإبداع والإبتكار، كما كان واقعا في سنة 2002 أين تم تلقين فريق من عمال البحث والتطوير لمجموعة من المعارف التي مكنتهم فيما بعد من الوصول إلى إضافة منتج جديد عرف بنجاحا كبيرا من الناحية التسويقية وإستطاعت المؤسسة إثبات وجودها وقدرتها على التجديد والتطوير في السياسات الإنتاجية وتقنياتها.

3- تدريب الأفراد على تحسين خدمة العميل ودراسة رغباته وحاجياته: وهذا يعتبر أمر مهم كون أن كسب رضا العميل وولائه للمنظمة من أساسيات التنافس والبقاء في السوق في ظل العولمة وإقتصاد السوق، لهذا يجب العمل على تحسين خدمته وتلبية حاجاته ورغباته وذلك من خلال تمكين الأفراد من ذلك، ويتسنى تحقيق هذا من خلال تدريبهم على ذلك سواء تطلب الأمر الاستعانة بخبراء ومراكز تدريب خارجية أو امتلاك وسائل تدريب خاصة كالاستعانة بالكتب والمجلات والانترنت وغيرها، فذلك ينمي قدرة الأفراد على حسن التعامل مع العميل وتلبية حاجياته وتحقيق رغباته كما يعمل على تنمية القدرة على فهم تطور رغباته، فذلك يؤدي إلى كسب ولاء العميل وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

4- تدريب الأفراد على مفهوم الجودة الشاملة: ولكون الجودة عنصر أساسي في عملية التنافس وتلعب دور كبير في تحقيق رضا العميل وكسب ولاءه، خاصة وأنها طرفا في عملية حساب القيمة المدركة لدى العميل، وخاصة أن الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جميع عمليات المنظمة إبتداء من التوريد مروراً بالإنتاج والتسيير إلى غاية إيصال المنتجات إلى العميل ومتابعتها من خلال خدمات ما بعد البيع وقياس مدى نجاحها ثم دراسة رغبات وحاجيات جديدة، فهذا الأمر يجب إعداد له أفراد أكفاء ولهم الدراية اللازمة لذلك، حيث يجب على ملبنة عريب أن تقوم بإعداد موردها البشري للتأقلم مع ذلك وتمكنهم من تحقيقه لأنه أساس تدعيم الميزة التنافسية والمحافظة عليها، كما يجب أيضا إخضاع العمليات التدريبية نفسها لمبدأ الجودة الشاملة.

5- تكييف قدرات ومهارات الأفراد مع التطورات العلمية والتكنولوجية: فمن أجل منع تقادم المهارات والقدرات للأفراد وعصرنتها مع مختلف التطورات وتمكينهم من فهم بيئة عملهم يجب تزويدهم باستمرار بمختلف المعارف والخبرات العلمية والتقنية الجديدة والتي تمكنهم من الإبداع والإبتكار والتجديد والتطوير المستمر من أجل تنمية الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

6- رفع قدرات ومهارات الأفراد في إنجاز المهام بفعالية من أجل تحسين جودة الأداء من جهة ومن جهة أخرى من أجل رفع سرعته وتقليل التكاليف الناتجة عن حوادث العمل والأخطاء والمنتجات المعيبة.

إن إعداد البرامج التدريبية وصياغتها حسب متطلبات الأداء ووفق إستراتيجية محكمة مشتقة من الإستراتيجية العامة للمنظمة، والإستمرار في عملية تدريب الأفراد بحسب التغيرات والتطورات في نشاط المنظمة والتطورات الحاصلة في البيعة المحيطة بالمؤسسة، وتمكينهم من فهم مختلف الأساليب والتقنيات الحديثة التي يمكن أن تساعدهم على فهم عملهم وإنجازه بفعالية، يمكنهم من المساهمة في التجديد والتطوير على المستوى التشغيلي والإستراتيجي وعلى مستوى الإنتاج ومستوى التسيير ومن ثم تمكين المنظمة من التأقلم مع التغيرات البيئية ومواجهة مختلف التهديدات الناجمة عنها مؤديا ذلك إلى تدعيم الميزة التنافسية والمحافظة عليها لملبنة عريب وخاصة أن بيئة عمل هذه الأخيرة أصبحت تعرف منافسة

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

شديدة وحدوث تطورات وتغيرات كبيرة، وأن ميزتها التنافسية تكمن في السمعة التي تحظى بها من خلال الإمتداد الزمني لنشاطها مما خلق إنطباع حسن لدى العميل حول الجودة والسعر، ولكن هذا في طريقه إلى الزوال إن لم يتم تدارك الأمر والاعتماد على القدرات والمهارات التي يمكن أن تخلقها لدى موردها البشري.

خاتمة الفصل:

إن التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم على جميع الأصعدة وخاصة منها الاقتصادية والتكنولوجية وما ولدته من إنتشار العولمة وإقتصاد السوق وظهور تكنولوجيا المعلومات والإتصال، فرضت على مختلف الدول التأقلم معها ومواكبتها، ولقد ظهرت جليا تلك الآثار على الإقتصاد الجزائري وهذا ما يتجسد في التحولات الإقتصادية نحو إقتصاد السوق وظهور ملامح العولمة كما إنتشرت تكنولوجيا المعلومات الأمر الذي ساهم في تعظيم قيمة المعرفة وزيادة معدلات إستخدامها في جميع الأنشطة الإقتصادية، هذا الوضع فرض على منظمات الأعمال الجزائرية تحديات وفرصا كبيرة يجب التأقلم معها والتمرن على كيفية إستغلال الفرص ومواجهة التحديات، فكننتيجة لذلك بدأت تظهر منافسة شديدة على جميع القطاعات بما فيها منافسة أجنبية من خلال ضمان حرية إنتقال رؤوس الأموال والسياسات المشجعة للإستثمار الأجنبي، كما ظهرت تكنولوجيا عالية تساعد المنظمات على أداء أنشطتها وزيادة فعالية الإتصال، وأصبحت بذلك هذه المنظمات تسعى إلى مواكبة تلك التطورات من خلال سياسات التجديد والتطوير المستمر والتي يكون المورد البشري ذو القدرات والمهارات الفكرية والذهنية أساسا لها.

إن تلك الخصائص والتحديات شملت جميع القطاعات بما فيها قطاع الحليب ومشتقاته، حيث بدأ يعرف منافسة كبيرة بسبب دخول عدد كبير من المنافسين كما عرف المنافسة الأجنبية التي تمثلت في عقود الشراكة، هذا الوضع فرض على منظمات القطاع التطوير والتجديد المستمر والبناء الفعال للسياسات والإستراتيجيات وخاصة تلك المتعلقة بالأنشطة التسويقية والتي تمكنها من كسب ولاء العميل والحفاظ على حصتها السوقية، كما عرف أيضا دخول تقنيات جديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال والتي سهلت إنتقال المعلومات وعززت من دور المعرفة في مختلف التعاملات والأنشطة في هذا القطاع.

هذا الوضع الذي وجدت ملبنة عريب نفسها فيه، تواجهه من خلاله مختلف التحديات والتهديدات التي فرضت عليها من عدة نواحي، من جانب المنافسة ومن جانب التطورات والتغيرات المستمرة على مختلف المجالات التقنية والعلمية والتكنولوجية، ومختلف القوانين والسياسات التي تفرض عليها ضغوطا كبيرة، وتتطلب التكيف والتهيؤ لها وتفعيل مختلف الأنشطة والسياسات المنتهجة من طرف المؤسسة، خاصة وقد كان لها تأثير سلبي على المركز التنافسي لهذه المؤسسة حيث أنه بدأ في التراجع كما عرف أداؤها التسويقي تدهورا كبيرا وضعف مستمر للميزة التنافسية هذا ما إنعكس على مختلف مؤشرات الأداء للمؤسسة مثل المبيعات والقيمة المضافة، قد كان هذا نتيجة الإهمال وعدم الإهتمام بالمورد البشري وعدم الإهتمام بتنمية قدراته ومهاراته، هذا ما يتطلب إعادة النظر في جميع السياسات والأساليب المعتمدة في تسيير هذه المؤسسة وخاصة تلك المتعلقة بالمورد البشري.

يعاني المورد البشري بملبنة عريب من نقص الإهتمام والرعاية، كما يواجه خطر التقادم والتدهور في القدرات والمهارات نتيجة ضعف سياسة التنمية الخاصة بهذا المورد من طرف المؤسسة الأمر الذي أدى إلى تدهور النشاط بها وتراجعها بإستمرار، فمن خلال الدراسة التي قمنا بها خرجنا بمجموعة من النتائج حول التدريب والميزة التنافسية لملبنة عريب وتمثل فيما يلي:

الفصل الخامس: دراسة التدريب وعلاقته بالميزة التنافسية حالة ملبنة عريب.

- ورثت ملبنة عريب عن الإمتداد الزمني لنشاطها إمكانات وحصص سوقية معتبرة، حيث إكتسبت خلال فترة نشاطها سمعة حسنة وولاء العملاء، وخاصة أن منتجاته ا تمتاز بجودة عالية وأسعار معقولة الأمر الذي أدى إلى تعظيم القيمة المدركة لدى العميل مؤديا ذلك إلى تدعيم ولائه للمؤسسة، وقد كسبت ذلك من خلال المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات العالية والتي تم الحصول عليها من خلال التركيز على التدريب الذي كانت تعتمده المؤسسة في مرحلة سابقة.

- إن الميزة التنافسية للمؤسسة في تدهور مستمر وذلك نتيجة ضعف الإهتمام بدعائم هذه الميزة والمتمثلة أساسا في المورد البشري بما يتصف به من قدرات ومهارات ذهنية وفكرية وتدعيمها وتنميتها بإستمرار.

- أن نشاط التدريب بالمؤسسة ضعيف الفعالية وذلك أنه يعاني القصور من حيث الحجم والنوعية، كما أنه لا يتم وفق إستراتيجية معينة تستهدف تدعيم الأنشطة الحساسة لدى المنظمة ومن ثم تدعيم ميزتها التنافسية، فمن خلال الدراسة كشفنا عن ضعف العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية.

- إن نشاط المؤسسة في تدهور مستمر وذلك نتيجة ضعف العناية والإهتمام بالمورد البشري، ولهذا يجب رعاية هذا المورد والمحافظة عليه، فيما يتعلق بتنميته من خلال التدريب المستمر والموجه لتدعيم الميزة التنافسية وذلك برفع قدرات الأفراد وتكليفها مع مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية، كما يجب رفع قدراتهم على الإبداع والإبتكار، وتشجيعهم على التجديد والتطوير وتحسين خدمة العميل من جهة ورفع قدراتهم من أجل تحقيق الأداء الحسن كسبيل لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة بالمؤسسة.

من خلال ما سبق يتضح أن رغم أهمية التدريب في رفع قدرات الأفراد وتحسين أدائهم وتعظيم المنفعة التي يمكن أن يقدموها للمؤسسة إلا أن هناك إهمال لهذا النشاط في ملبنة عريب، فيجب إعطاؤه الأهمية اللازمة وإخضاعه للتسيير الإستراتيجي وللتطورات والتغيرات الداخلية والخارجية كما يجب توجيهه لتحسين خدمة العميل وكسب ولائه، فبذلك يمكنه تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها في ظل التغيرات والتطورات المختلفة.

وبهذا نكون قد أجبنا عن الإشكالية المتعلقة بهذا الفصل والتي تتمثل في السؤال التالي: ما هو واقع التدريب في ملبنة عريب، وما مدى فعاليته في تدعيم الميزة التنافسية، وكيف يمكن تحسينها؟ فمن خلال هذه الدراسة كشفنا عن ضعف فعالية التدريب، ونقص الأنشطة في هذا المجال فنهاك إهمال شديد للتدريب حيث لا يحظى إلا بقدر ضئيل من النفقات، كما أن مساهمته في تدعيم الأداء وتحسينه ضعيفة جدا، الأمر الذي تسبب في ضعف العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية، والتي يمكن تدعيمها من خلال ضبط أنشطة التدريب وفق إستراتيجية متعلقة بالإستراتيجية العامة للمنظمة وتراعي الإحتياجات من الأداء والتطورات العلمية والتكنولوجية.

الخاتمة العامة:

تعتبر الميزة التنافسية أساس التنافس وضرورة لا بد منها للمحافظة على المركز التنافسي إذ أنها تمكن المنظمات من مواجهة التحديات التي تفرضها العولمة وإقتصاد السوق على حد سواء، كما يعد المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات الذهنية والفكرية العالية أساس تكوين الميزة التنافسية والمحافظة عليها وتنميتها في ظل إقتصاد المعرفة، وذلك أن هذا الأخير تشكل فيه المنتجات الفكرية والذهنية القسط الأكبر من المعاملات والتبادلات سواء كانت في شكل منتجات نهائية أو مواد أولية تدخل في عمليات إنتاجية أو مساعدة لها، لاسيما تلك المنتجات التي تكون في شكل معارف وتقنيات سريعة التقادم وتتطلب التجديد والتطوير المستمر وذلك بفعل التغيرات والتطورات السريعة والمتسارعة التي يمتاز بها عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والإتصال، التي ساعدت على إنتشار المعرفة وزيادة معدل إستخدامها وإنتاجها، هذه الخصائص والملامح التي ميزت إقتصاد المعرفة إنعكست على بيئة الأعمال وأبرزت تحديات وتهديدات كما أوجدت أيضا فرصا ومزايا لمنظمات الأعمال، جعلت من المنافسة أكثر حدة وقوة خاصة وأنها ذات طابع عالمي، ففي خضمها كان للتمييز دور كبير لبقاء المنظمات وإستمراريتها.

فالميزة التنافسية بإعتبارها أحد مجالات تميز وتفوق المنظمة على غيرها كالجودة أو السعر أو سرعة التسليم أو التكنولوجيا، فهي لها دور كبير في إستمرارية المنظمة وبقائها من خلال كسب رضا وولاء العميل، ولكن العصر الحالي يتميز بتطورات وتغيرات سريعة وإنتشار واسع للمعرفة ووسائل تداولها مما جعل من الميزة التنافسية سريعة التقادم والإندثار، الأمر الذي أوجب ضرورة البحث عن مصادر ودعائم دائمة وفعالة للميزة التنافسية بغية تنميتها وتطويرها بإستمرار، وتعد الموارد التي تمتلكها المنظمة بما تمتاز به من ندرة وتميز الدعامة الأساسية لتكوين قدرات تنافسية ويؤدي إستغلالها وإستعمالها المتميز والفعال إلى خلق ميزة تنافسية مستمرة من خلال جهود التنمية والتطوير لمجالات التفرد والتميز التي تتصف بها المنظمة، فلكون أن هناك صعوبة في الحفاظ على الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة يتطلب الأمر تنميتها وتطويرها بإستمرار وذلك ما يتأتى من خلال تنمية وتحديد موارد المنظمة، وفي المقابل تنمية وتطوير أساليب إستغلالها وإستخدامها، كما يتطلب الأمر التجديد والتطوير للعمليات الإنتاجية وتقنياتها وهذا من خلال الإبتكار والإبداع المستمر. ويعتبر المورد البشري ذو القدرات الذهنية والفكرية العنصر الأساسي الذي يعمل على تحقيق ذلك، وهذا كونه المحرك الأساسي لنشاط المنظمة بدءا من أنه المسؤول عن توفير مختلف الموارد إلى تطويرها وتنميتها ثم إستغلالها وتعظيم القيمة المحصلة منها، فلهذا يعد العنصر البشري من أهم موارد المنظمة وذلك لما يتميز به من قدرات ومهارات خاصة تلك المتميزة والتي لا تتوفر لدى المنافسين مما يجعل المنظمة تكتسب خصائص ومزايا لا تتوفر لدى المنافسين ما دامت تحافظ على مواردها تلك وتحيطها بالرعاية والتنمية المستمرين. ولما كانت البيئة بمختلف أنواعها في تطور وتغير مستمر وسريع أصبحت معظم الأفكار والمعارف سريعة التقادم وحتى قدرات ومهارات الأفراد تتقادم وتصبح ذات فعالية محدودة في إنجاز الأعمال وخاصة فيما يتعلق بالتطوير والتجديد الذي هو مطلب ودعامة أساسية للميزة التنافسية، ولهذا يجب تنمية تلك الموارد بشكل دائم من أجل رفع قدراتها ومهاراتها ومنعها من التقادم وزيادة فعاليتها في الأداء، إذ يتطلب تدريب الأفراد بغية تلقينهم مختلف المعارف والخبرات العلمية والعملية التي تمكنهم من ممارسة أعمالهم وتحديد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

يعتبر التدريب أحد أهم أدوات ووسائل تنمية الموارد البشرية حيث يعمل على رفع قدرات ومهارات الأفراد بمختلف أنواعها الذهنية واليدوية والسلوكية، مما يرفع فعاليتهم ويمنع تقادم تلك المهارات ويجعلهم أكثر تكيفا مع التطورات العلمية والتكنولوجية والأكثر قدرة على الإبداع والابتكار، الأمر الذي يساهم في تعظيم القيمة التي يمكن أن يساهموا بها لدى المنظمة مؤديا ذلك إلى رفع الجودة وتقليل التكاليف ورفع فعالية الأداء. فلقد أصبح التدريب ضرورة في عصر المعرفة ولم يعد نشاط حل بعض مشاكل قصور الأداء المؤقتة ولكن أصبح نشاط ضروري ومستمر من أجل تكييف قدرات ومهارات الفرد مع التطورات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بعمله وسواء كان ذلك داخل عمله أو خارجه أو باستعمال وسائل التنمية الذاتية، ومن أجل تفادي مختلف المعوقات التي تحد من فعالية التدريب يجب ممارسته وفق خطط إستراتيجية تتلاءم مع إحتياجات الأداء وتساير تطوراته وتغييراته وتتوافق مع إستراتيجية المنظمة، كما يجب تتبع مدى فعالية ونجاح التدريب من خلال عمليات التقييم أثناء عملية التدريب وبعد الإلتحاق بالعمل، وذلك من خلال قياس أداء الأفراد وأداء المنظمة ككل، وهذا لمعرفة فعاليته والنجاعة الإقتصادية له القائمة على المقارنة بين النفقات والتكاليف الخاصة بهذا النشاط الإداري والعوائد التي يمكن أن يأتي بها كالتحسن في الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج وحوادث العمل وزيادة معدلات الإبداع والابتكار وغيرها.

إن التدريب كعملية إستثمارية تستهدف تنمية الموارد البشرية وتكييفها مع التطورات والتغيرات الداخلية والخارجية، لها آثار بالغة الأهمية على أداء المنظمة كونها تؤدي إلى خلق قدرات ومهارات فعالة تسمح باستمرار نشاط المنظمة وبقائها، حيث أنها تكسبها قدرات تنافسية كما تمكنها من إستغلال تلك القدرات لتكون لها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة تحديات المنافسة وتحسين مركزها التنافسي. فالميزة التنافسية يمكن تدعيمها وتنميتها من خلال الإبتكار والإبداع والتطوير والتحسين المستمر في مختلف مجالات النشاط وفي مختلف العمليات والجوانب، إن التطوير والتحسين على مستوى مجالات النشاط يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية وتنميتها الأمر الذي ينعكس إيجابا على مؤشرات الأداء للمنظمة، كالحصة السوقية والقيمة المضافة والمبيعات وغيرها، ومن جهة أخرى يلعب التدريب دور كبير في تمكين المورد البشري وإعطائه القدرة على الإبتكار والإبداع والتجديد والتطوير بما يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية وتنميتها، فالتدريب له أثر كبير على الميزة التنافسية إذ يؤدي إلى خلق قدرات ومهارات بشرية فعالة ومتميزة مشكلة بذلك قدرات تنافسية للمنظمة يؤدي إستغلالها الأمثل إلى خلق ميزة تنافسية مستمرة من خلال الدعم والتنمية لها. فحتى يكون التدريب نشاط مدعم للميزة التنافسية لا بد أن يكون نشاط مستمر وموجه لتمكين الأفراد من الإبداع والإبتكار بما يخلق تجديد وتطوير مستمر في مختلف المجالات، وبذلك يجب أن يدعم القدرات والمهارات الذهنية والفكرية للأفراد.

إن التطورات والتغيرات التي طرأت على هيكل الإقتصاد الجزائري، وما شهدته من تفتح وحرية إقتصادية جعلت المنظمات تواجه تحديات كبيرة منها ما هو متعلق بالمنافسة، ومنها ما هو متعلق بالتطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية التي أتاحت تحديات كبيرة وفي المقابل أوجدت فرصا ومزايا أمام هذه المنظمات الأمر الذي يتطلب التكيف معها ومسارقتها. وعلى غرار باقي منظمات الأعمال الجزائرية تواجه ملبنة عريب بإعتبارها مؤسسة إقتصادية عمومية تختص بإنتاج الحليب ومشتقاته منافسة شديدة وتحديات بيئية نجمت عن التغيرات والتطورات الإقتصادية التي

حدثت في الجزائر، فهذه المنظمة تمتلك موارد بشرية ذات خبرات عملية متميزة إكتسبتها من خلال الممارسة الميدانية والنشاط لعدة سنوات، فالإمكانيات والموارد التي تمتلكها المنظمة إنعكست إيجابا على أدائها التسويقي، مما أمكنها من إكتساب مزايا تنافسية معتبرة حيث أن منتجاتها تتميز بجودة عالية وخاصة وأنها تراعي صحة المستهلك بحيث يمكن لها، ولكن هذه المزايا أصبحت تفقد شيئا فشيئا بسبب الإهمال وعدم الإهتمام بالموارد البشري، وخاصة فيما يتعلق بالتنمية بصفة عامة والتدريب بصفة خاصة، الذي يكاد ينعدم بالمنظمة ولا توجد مخططات إستراتيجية له تضمن المتابعة والترشيد لهذا النشاط، الأمر الذي تسبب في تدهور وتقدم قدرات ومهارات الأفراد، مما اثر سلبا على الأداء التنافسي للمنظمة، وبدأت معظم مؤشرات الأداء في التدهور كالمبيعات والنتيجة الصافية والقيمة المضافة والإنتاجية، كما أظهرت الدراسة ضعف العلاقة بين التدريب وهذه المؤشرات مما يدل على ضعف فعالية السياسة التدريبية في تدعيم الأداء، فلا يتم إتباع المنهجية والخطوات العلمية لهذه العملية من حيث تحديد الإحتياجات التدريبية ثم إعداد الخطط والبرامج وبعدها المتابعة والتقييم، فضعف الإهتمام بهذا النشاط وعدم إخضاعه للتسيير الإستراتيجي والموضوعي وإحتياجات الأداء، جعله ضعيف في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة المبنية على الجودة والسمعة التاريخية. فلماذا يجب إعادة النظر في العلاقة الموجودة بين الإدارة والموارد البشري بصفة عامة والإهتمام أكثر بالتدريب من خلال إعداد الخطط الخاصة به وصياغته حسب متطلبات الأداء كما يجب تنفيذه حسب التطورات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بعمل الأفراد وتوجيهه لدعم الجودة والإبتكار والإبداع.

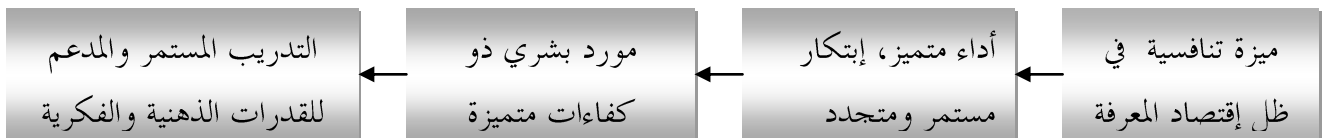
أولاً: النتائج: من خلال هذه الدراسة التي تعرضنا فيها إلى أهم خصائص إقتصاد المعرفة وآثاره على بيئة الأعمال وعلى المنظمة، وخاصة فيما يتعلق بآثاره على هيكل الموارد البشرية بالمنظمة وطريقة التعامل معه، كما تعرضنا إلى الميزة التنافسية ودعائمها في ظل هذا الإقتصاد ثم تعرضنا إلى طبيعة تدريب المورد البشري بعد التغيرات والتطورات التي حدثت على هيكله في ظل إقتصاد المعرفة، ثم قمنا بدراسة العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية. وبعدها تطرقنا إلى واقع المؤسسة الجزائرية وما مدى فعالية سياساتها التدريبية وملاءمتها لتدعيم الميزة التنافسية، فمن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي:

1- إن ما تميز به إقتصاد المعرفة من تطورات وتغيرات سريعة وإنتشار واسع للمعرفة وإرتفاع معدلات إستخدامها كان له أثر بالغ على الفكر الإداري لمنظمات الأعمال إذ أدى إلى تغيير نمط تعامل المنظمات مع عناصر ومتغيرات هذه بيئتها وخاصة فيما يتعلق بالمنافسة التي أصبحت تعتمد على الميزة التنافسية، كما أدى إلى تغيير نمط العلاقات والممارسات تجاه مواردها وخاصة المورد البشري الذي أصبح ينظر إليه على أنه مصدر للمعرفة والتجديد والتطوير بفضل ما يتميز به من قدرات ذهنية وفكرية الأمر الذي غير من خصائص هيكل الموارد البشرية إلى هيكل يعتمد بالدرجة الأولى على القدرات والمهارات الذهنية والفكرية.

2- في ظل إقتصاد المعرفة أصبحت الميزة التنافسية المبنية على القدرات والمهارات الذهنية والفكرية ضرورة للتنافس والبقاء، ومن جهة أخرى يعتبر أمر المحافظة عليها أمر في غاية الصعوبة من دون التجديد والتطوير المستمر، حيث أنها أصبحت تعتمد على الموارد والإمكانيات التي تمتلكها المنظمة والإستغلال الأمثل لها، ويعد المورد البشري ذو القدرات والمهارات الذهنية والفكرية أهم تلك الموارد كونه مصدر أساسي لإنتاج المعرفة والإبتكار.

- 3-** لقد أوجبت الظروف والمتغيرات الناتجة عن إقتصاد المعرفة ضرورة التنمية والتطوير المستمر للقدرات والمهارات الذهنية والفكرية للأفراد هذا ما فرض تدريبيهم باستمرار وتدعيم تلك القدرات والمهارات، حيث يجب تلقينهم مختلف المعارف والخبرات التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة ومنع قدراتهم من التقادم وإعطائهم القدرة على التجديد والتطوير وتشجيعهم على ذلك، ولهذا يعتبر التدريب نشاط استثماري واستراتيجي.
- 4-** تعتبر الميزة التنافسية ضرورة للتنافس وأساس لتدعيم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال في ظل العولمة وإقتصاد السوق في حين أن التدريب الموجه لتنمية القدرات الذهنية والفكرية يعد دعامة أساسية لها في ظل إقتصاد المعرفة، وذلك كونه يعمل على رفع وتنمية القدرات والمهارات الذهنية وتمكين الأفراد من التجديد والتطوير الذي هو أساس تنمية الميزة التنافسية والحفاظة عليها، إذ يجب إعتقاد التدريب كنشاط مستمر وإستراتيجي يتماشى مع الإحتياجات الإستراتيجية للمنظمة، ومع مختلف التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية، حتى يمكنه تكييف قدرات الأفراد ومنعها من التقادم من جهة ومن جهة أخرى يمكنه تمكينها من الإبداع والإبتكار والمساهمة في التجديد والتطوير.
- 5-** رغم التطورات والتغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال الجزائرية من حيث العولمة والحرية الاقتصادية ودخول المنافسين وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال وازدياد دور وأهمية المعرفة في النشاطات الاقتصادية إلا أن ملبنة عريب تبقى في منأى عن ذلك، نتيجة إهمال تدريب الأفراد وعدم توجيهه حسب إحتياجات الأداء من مهارات وقدرات، الأمر الذي جعله ضعيف في تدعيم الميزة التنافسية، إذن ضعف الميزة التنافسية وتقدمها لملبنة عريب يعود إلى ضعف فعالية التدريب وعدم ملاءمته لتدعيم الأداء وتكييف القدرات والمهارات البشرية وتمكينها من الإبداع والإبتكار، ولذلك يجب رد الاعتبار لهذا النشاط حسب ما تقتضيه متطلبات إقتصاد المعرفة.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن ما نتج عن إقتصاد المعرفة كان له آثار كبيرة على طبيعة الممارسة والتصرفات إتجاه المورد البشري والنشاط التسويقي لمنظمات الأعمال مما جعل الأساليب والسياسات في هذا الشأن تتغير، ففي المجال التنافسي ظهرت الميزة التنافسية كضرورة لذلك، وتنميتها وتدعيمها يتطلب إيجاد قدرات ومهارات بشرية عالية المستوى الأمر الذي أظهر ضرورة التدريب المستمر والموجه لتدعيم هذا النوع من المهارات والقدرات، خالقا القدرة على الإبتكار والإبداع ودافعا نحو التجديد والتطوير، فلمواجهة المنافسة تعتبر الميزة التنافسية المبنية على الموارد أساس التنافس وضرورة للبقاء وتدعيم المركز التنافسي، في حين يعتبر التدريب المستمر والموجه لرفع القدرات الذهنية والفكرية للأفراد أساس تدعيم الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، حيث أن الميزة التنافسية في ظل هذا الإقتصاد تحتاج إلى التحسين والتطوير المستمر، والذي بدوره يعتمد على القدرات والمهارات الذهنية المتجددة والمتطورة باستمرار والتي تنبع من مورد بشري متميز الذي يحتاج إلى تدريب مستمر ، ويمكن تلخيص هذا في الشكل التالي:

تأثير التدريب في الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على التحليل السابق

ففي ظل إقتصاد المعرفة تتطلب الميزة التنافسية الابتكار والإبداع المستمر بالإضافة إلى الأداء المتميز الذي يتحقق من خلال مورد بشري ذو الكفاءات المتميزة، والذي بدوره يحتاج إلى التدريب المستمر والمدعم للقدرات الذهنية والفكرية والذي يمكن أن يكيف قدراته ومهاراته مع التطورات العلمية والتكنولوجية ومتطلبات الأداء.

ثانياً الإقتراحات: بناءاً على النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة المتعلقة بالتدريب ودوره في تدعيم الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة وبناءاً على تحليل العلاقة القائمة بين التدريب والقدرات البشرية من جهة وبين هذه الأخيرة والميزة التنافسية، وبناءاً على الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول ملبنة عريب، فيمكن إقتراح التوصيات التالية:

1. نظراً للتوجه الإقتصادي الجزائري المبني على المعرفة والتحول نحو العولمة وإقتصاد السوق فإن المؤسسة الجزائرية بحاجة إلى تدعيم وتعزيز قدراتها التنافسية، وإعتماد أساليب وتقنيات تسيير حديثة كما أنها ملزمة بمسايرة ومواكبة مختلف التطورات والتغيرات سواء ما تعلق بالإدارة والتسيير أو بعمليات الإنتاج.
2. إن فتح الأسواق أمام المنافسة الأجنبية وسياسات تشجيع الإستثمار الأجنبي المتبعة من طرف الدولة ولدت بيئة تنافسية ذات تحديات قوية، تفرض على المنظمات إمتلاك مزايا تنافسية مستمرة من خلال التدعيم والتنمية المستمرة لمصادرها ودعائمها، وإستغلال قدراتها التنافسية بشكل أمثل ومتميز.
3. يجب على المنظمات الجزائرية الإهتمام أكثر بالموارد البشري، خاصة فيما يتعلق بعمليات التنمية الخاصة به من أجل إيجاد كفاءات بشرية فعالة تشكل لها قدرات تنافسية. وتدعم مركزها التنافسي.
4. يجب على المنظمات الجزائرية التركيز أكثر على نشاط التدريب بإعتباره عملية إستثمارية في المورد البشري تستهدف رفع قدراته ومهاراته بشكل مستمر ومتواصل، وتعمل على تكييفها مع التطورات والتغيرات التكنولوجية والعلمية الحاصلة في مجال عملهم والمتعلقة بمهامهم.
5. يجب على المنظمات الجزائرية إخضاع عملياتها لمبدأ الجودة الشاملة، والتركيز أكثر على تحسين خدمة العميل والسعي إلى كسب رضاه وولائه، من خلال العمل على تحسين سمعة المنظمة وتعظيم القيمة المدركة لدى العميل والمحددة برفع الجودة وتخفيض السعر.
6. يجب على المنظمات الجزائرية أن تسعى إلى الإستفادة من المزايا التي تتيحها لها التطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والإتصال، وذلك لما توفره من الإقتصاد في النفقات والزمن وزيادة فعالية أنشطة الإتصال والتسويق.
7. يجب تفعيل اليقظة التكنولوجية والتنافسية والإستفادة من نتائجها في تكييف وضعيتها وتطوير إمكانياتها وقدراتها، ومواجه التهديدات وإستغلال الفرص التي تفرضها بيئة الأعمال.
8. يجب على المنظمات الجزائرية العمل على تفعيل الأنشطة التسويقية وتوجيهها لتدعيم المركز التنافسي، ورفع حصتها السوقية والعمل على الإنتشار الواسع في الأسواق، وكسب ولاء العملاء.
9. التركيز أكثر على المجالات التي تتميز فيها المنظمة بقدرات عالية ومتفوقة فيها خلالها عن منافسيها.
10. اللجوء إلى عقود الشراكة والتي تمكنها من الإستفادة من الإمكانيات والقدرات التنافسية لمنظمتها أخرى وخاصة في مجال التكنولوجيا، بالشكل الذي يمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية.

- 11.** العمل على تشجيع الإبتكار والإبداع من خلال تنمية القدرات والمهارات الذهنية لدى مواردها البشرية والعمل على تحرير تلك القدرات وإعطاء حرية المبادرة
- ثالثاً: إختبار الفرضيات:** من خلال معالجة إشكالية موضوعنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج، والتي تصب كلها في تحديد دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية وكيفية تحقيق ذلك في ظل إقتصاد المعرفة، فمن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي على ضوئها نقوم بإختبار فرضيات البحث كما يلي:
- بالنسبة للفرضية الأولى: والتي تتعلق بآثار إقتصاد المعرفة على طبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئة الأعمال من جهة وبينها وبين مواردها البشرية من جهة أخرى، حيث أنها تحصرها في زيادة أهمية المعرفة وإنتشارها الواسع الأمر الذي زاد من أهمية المورد البشري بإعتباره مصدراً لها وغير من خصائص بيئة الأعمال، فإقتصاد المعرفة غير هيكل الموارد البشرية إلى مورد يعتمد بالأساس على القدرات الذهنية والفكرية ومصدراً للتجديد والتطوير تعتمد عليه المنظمات في تكوين القدرات التنافسية والنمو والبقاء، كما تعتمد عليه في مواجهة تحديات بيئة الأعمال التي أصبحت تتطلب من المنظمات إمتلاك مزايا تنافسية قائمة على الموارد والإمكانات المتميزة التي تمتلكها المنظمة والقدرة على التجديد والتطوير.
 - بالنسبة للفرضية الثانية: والمتعلقة بتحديد دعائم الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، وتتمثل من خلال هذه الفرضية في حجم ونوعية الموارد التي تمتلكها المنظمة، وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية والفكرية، فبالإضافة إلى ذلك يعد التجديد والتطوير في مختلف المجالات أساس الحفاظ على الميزة التنافسية وتنميتها، كما يعد أمر تنمية وتطوير موارد المنظمة أمر ضروري لإستمرارية الميزة التنافسية، وخاصة بالنسبة للمورد البشري الذي يتطلب التنمية والتدريب المستمر، وبالإضافة إلى ذلك يعتبر الإنتشار الواسع في السوق والسمعة الحسنة للمنظمة وجودة العمليات واليقظة التنافسية والتكنولوجية مصادر ودعائم للميزة التنافسية.
 - بالنسبة للفرضية الثالثة: والتي تنص على أن التدريب يعمل على تلقين الأفراد المعارف والخبرات المناسبة لرفع قدرات الأفراد وتكييفها مع التغيرات والتطورات العلمية والعملية، كما يعمل على تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، فالتدريب من أجل أن يعمل على خلق قدرات ومهارات بشرية فعالة وقادرة على المساهمة في التجديد والتطوير في ظل إقتصاد المعرفة يجب أن يتصف بالإستمرارية مع التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية كما يجب أن يتوافق مع إحتياجات الأداء.
 - بالنسبة للفرضية الرابعة: والمتعلقة بدور وكيفية تدعيم التدريب للميزة التنافسية، حيث أنها تعتبر أن التدريب يعمل على خلق مقومات وركائز للميزة التنافسية، بالتركيز على تنمية المهارات الذهنية والفكرية للأفراد التي قد تشكل قدرات تنافسية للمنظمة تتحول فيما بعد إلى ميزة تنافسية، وهذا إذا كان موجهاً لتدعيم مؤشرات الأداء، فالتدريب يعمل على خلق قدرات ومهارات بشرية تشكل مصادر للميزة التنافسية كما أنه يعمل على تحرير تلك القدرات والمهارات وإستغلالها بشكل مناسب، وحتى يتحقق ذلك يجب أن يكون موجهاً لتدعيم الأداء وفق إستراتيجية معينة تأخذ بعين الإعتبار إستراتيجية المنظمة والتغيرات البيئية وفجوة المهارات للمنظمة.
 - بالنسبة للفرضية الخامسة: والمتعلقة بدراسة واقع التدريب بملبنة عريب وقياس فعاليته في تدعيم الميزة التنافسية، وتحديد الكيفية التي يمكن من خلالها رفع فعالية التدريب في تدعيم الميزة التنافسية، حيث تحدد الفرضية أن التدريب بملبنة عريب

لا يحظى بالإهتمام الكافي كما أن فعاليته في تدعيم الميزة التنافسية ضعيفة جدا ويمكن تحسين ذلك من خلال زيادة الإهتمام بهذا الأخير وجعله نشاط إستراتيجي ورئيسي، وهذا ما تم إثباته من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، فهناك إهمال شديد للتدريب الذي لا يحظى بإهتمام الإدارة حيث ينظر له على أنه مصدر للتكاليف والنفقات التي لا عائد لها، الأمر الذي إنعكس سلبا على أداء الملبنة، ورغم وجود قدر ضئيل من التدريب من ناحية الحصص والنفقات والحجم الساعي إلا أن ذلك لا يتم وفق خطط وإستراتيجيات محددة ولا يتم وفق إحتياجات الأداء وحسب التطورات العلمية والتكنولوجية ولا يوجه إلى تدعيم جهود الإبداع والإبتكار الأمر الذي جعل دوره في تدعيم الميزة التنافسية ضعيف جدا، ويمكن رفع فعاليته في ذلك من خلال إخضاعه لإستراتيجية متوافقة مع إستراتيجية الملبنة ومستمر ومدعم للإبداع والإبتكار ومسار للتغيرات في الأداء والتطورات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بمجال عمل كل فرد، وإخضاعه لمنهجية وخطوات علمية تقوم على سد فجوة المهارات.

- بالنسبة للفرضية الرئيسية: والمتعلقة بكيفية تدعيم التدريب للميزة التنافسية وفعاليته في تحقيق ذلك، حيث أنها تعتبر التدريب المدعم للميزة التنافسية ذلك التدريب الذي يركز على سد فجوة المهارات لدى الموارد البشرية في المنظمة وينمي القدرات الذهنية للأفراد كأساس لتنمية رأس المال الفكري، الذي هو عبارة عن قدرات تنافسية يصعب تقليدها من طرف المنافسين. فالتدريب المدعم للميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة يجب أن يعمل على خلق كفاءات بشرية لها القدرة على التحديد والتطوير، كما يجب أن يكون مستمر ومكيف لقدرات ومهارات الأفراد مع التغيرات العلمية والتكنولوجية، وبذلك يعتبر التدريب وسيلة ضرورية وفعالة لتدعيم الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.

رابعا: آفاق الدراسة: لقد تناولنا من خلال هذه الدراسة دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية وكيفية تحقيق ذلك، إذ يؤثر التدريب على القدرات والمهارات البشرية الذهنية التي تعد دعامة للميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، كما درسنا أهم خصائص ومتطلبات التدريب المدعم للميزة التنافسية، وتبقى بعض الإشكاليات مطروحة والتي هي متعلقة بدراستنا هذه والمتمثلة فيما يلي:

- كيفية إستغلال الميزة التنافسية لتحقيق الريادة التنافسية.
- ما هو أنث باقي وسائل وأساليب تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل للتدريب دور في إستغلال الميزة التنافسية من أجل تحقيق الريادة التنافسية؟
- هل إكتساب قدرات تنافسية يعني بالضرورة إكتساب ميزة تنافسية؟
- دور التحالفات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية.
- ما دور الدراسات السابقة والإستثمارات الأولية في خلق الميزة التنافسية.

المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. د: إبتهاج مصطفى عبد الرحمان- الإدارة الاستراتيجية- الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة- 1999.
2. د: إبراهيم الميمى- دراسات في علاقات العمل- مكتبة عين الشمس القاهرة- 1998.
3. د: إبراهيم عبد الهادي المليحي- استراتيجيات وعمليات الإدارة- المكتب الجامعي الحديث- 2002.
4. د: أحمد حسين علي حسين- تحليل وتصميم النظم- الدار الجامعية الإسكندرية- 2003.
5. د: أمين ساعاتي- إدارة الموارد البشرية- دار الفكر العربي- 1998.
6. د: أحمد صقر عاشور- إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)- دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت 1983.
7. د: أحمد صلاح الدين المحرزي- إدارة نظم وتكنولوجيا الموارد البشرية مدخل معاصر- جامعة بنها 2002.
8. د: أحمد ماهر- إدارة الموارد البشرية- الدار الجامعية- الإسكندرية- 1999.
9. د: أحمد ماهر- السلوك التنظيمي مدخل اتخاذ القرارات - الدار الجامعية الإسكندرية- 2003.
10. د: أحمد ماهر- السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية الإسكندرية- 2003.
11. د: أحمد ماهر- تقليل العمالة- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع- الإسكندرية- 2000.
12. د: أحمد محمد المصري- الإدارة والمدير العصري- مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية- 2001.
13. د: أحمد محمد المصري- التخطيط والمراقبة الإدارية- مؤسسة شباب الجامعة- 2004.
14. د: أحمد محمد محرز- الحق في منافسة المشروعات- كلية الحقوق- جامعة القاهرة- 1994.
15. د: أحمد منصور- قراءات في تنمية الموارد البشرية- وكالة المطبوعات الكويت- 1975.
16. أسامة المجذوب- العولة والإقليمية (مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية)- الدار المصرية اللبنانية القاهرة- الطبعة الثانية 2001.
17. د: الطيب حسن ابشر- التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العلمية- دار الجيل.
18. د: أمين أحمد عوض العالم- إدارة العمال والموظفين- دار النهضة العربية في الإسكندرية القاهرة- 1963.
19. د: أمين عبد العزيز حسن- إدارة الأعمال وتحديات القرن 21- دار قباء للطباعة والنشر القاهرة.
20. د: إيهاب صبيح محمد رزيق- العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين- دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة- 2001.
21. توني نيوباي- ترجمة شويكارزكي- التدريب على جودة الخدمة- مجموعة النيل العربية القاهرة- 2003.
22. تيودور ليقيت- ترجمة نيقين غراب- الإدارة الحديثة- الدار الدولية للنشر والتوزيع- مصر، كندا- الطبعة الأولى 1994.
23. د: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى- الإدارة الاستراتيجية- الدار الجامعية- الإسكندرية- 2002.

24. د: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي - التسويق المعاصر - الدار الجامعية الإسكندرية - 2005.
25. د: ثامر بن ملوح المطيري - القيادة العليا والأداء (دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية - الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره - نموذج تطبيقي) - دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة - 2003.
26. د: جاسم مجيد - التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية - مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية - 2003.
27. د: جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان - محاسبة التكاليف المعيارية - مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان - 1998.
28. د: جلال إبراهيم العبد - إدارة الأعمال (مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات) - دار الجامعة الجديدة الإسكندرية - 2003.
29. د: جمال الدين محمد المرسي - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - الدار الجامعية الإسكندرية - 2003.
30. د: جمال الدين محمد المرسي - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2003.
31. د: جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة - التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي - الدار الجامعية الإسكندرية - 2002.
32. د: جميل أحمد توفيق - إدارة الأعمال مدخل وظيفي - الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع - الإسكندرية - 2000.
33. جيمس سي كراج، روبرت ام جرانت - الإدارة الاستراتيجية - ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة - دار فاروق للنشر والتوزيع - 2002.
34. جيمس سي كراج، روبرت ام جرانت - الإدارة الاستراتيجية - ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة - شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية - دار الفاروق القاهرة - 2001.
35. د: خالد القضاة - التقنيات الحديثة وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والبيئية - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - 1997.
36. د: خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد - إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات على القطاع الصحي) - مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض - الطبعة الأولى - 1997.
37. أ، د: خالد عبد الرحيم مطر الهيبي - إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر عمان - الطبعة الأولى 2003.
38. د: خالد عبد الرحيم الهيبي، وآخرون - أساسيات التنظيم الصناعي - دار زهران للنشر والتوزيع عمان - 1997.
39. د: راوية حسن - إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية - الدار الجامعية الإسكندرية - 2003.
40. د: راوية حسن - مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية - الدار الجامعية الإسكندرية - 2003.

41. د: زياد رمضان- الإدارة المالية في الشركات المساهمة- دار الصفاء عمان 1998.
42. ساي تشارني, كاثي كونواي- وسائل المدرب الناجح- مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع- الطبعة الأولى 2001.
43. ستيقن موريس- ترجمة د: خالد العامري- إدارة المنتج- دار الفاروق للنشر والتوزيع- الطبعة الثانية 2003.
44. د: سعاد نائف برونوطي- إدارة الموارد البشرية- دار وائل للطباعة والنشر- عمان الأردن- الطبعة الثانية 2004.
45. د: سعيد يس عامر- الإدارة وتحديات التغيير- مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001.
46. د: سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995.
47. د: سونيا محمد البكري- إدارة الجودة الكلية- الدار الجامعية الإسكندرية- 2002.
48. د: سيد عليوة- تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة- إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة الطبعة الأولى 2001.
49. د: سيد عليوة- تنمية مهارات رؤساء الأقسام- اترك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة- الطبعة الأولى 2001.
50. صالح بن سليمان الرشيد- ماهية التميز في الأداء وكيفية تحقيقه في منظمات الأعمال- الدمام جامعة الملك فيصل 2004.
51. د: صلاح الدين الشنواني- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية- دار الجامعات المصرية 1974.
52. د: صلاح الدين عبد الباقي- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية- دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية- 2002.
53. د: صلاح الدين محمد- السلوك الإنساني في المنظمات- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية- 2001.
54. د: صلاح الدين محمد عبد الباقي- إدارة الموارد البشرية- الدار الجامعية الإسكندرية 2000.
55. د: صلاح الدين محمد عبد الباقي- السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)- الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية- 2003.
56. د: صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية- الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية- 1988.
57. د: طلال عبود، حسين علي- الدراسات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية- الطبعة الأولى- دار الرضا للنشر- 1999.

58. د: عادل حسن- الإدارة- مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية- 1999.
59. د: عادل حسن- العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال- الإسكندرية- المنشأة العامة- 1963.
60. د: عبد الحليم محمود السيد وآخرون- علم النفس العام- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة 1990.
61. د: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي- الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21- مجموعة النيل العربية.
62. د: عبد الرحمان يحيوي- النصوص التشريعية والتنظيمية الخاصة بالعمل- قصر الكتاب البلدة- 1999.
63. د: عبد السلام أبو قحف- التنافسية و تغير قواعد اللعبة- مكتبة و مطبعة الإشعاع الإسكندرية- 1997.
64. د: عبد الغفار حنفي- السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد- الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية- 1997.
65. د: عبد الغفار حنفي- السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد - المكتب العربي الحديث الإسكندرية- 1993.
66. د: عبد الغفور يونس- نظريات التنظيم والإدارة - المكتب العربي الحديث الإسكندرية- 1997.
67. د: عبد القادر محمد عبد القادر عطية- اتجاهات حديثة في التنمية- الدار الجامعية الإسكندرية- 2003.
68. د: عدلى علي أبو طاحون- إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية- جامعة المنوفية- 2000.
69. د: علي السلمي- إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية- مكتبة غريب القاهرة- الطبعة الثالثة - 1985.
70. أ.د: علي السلمي- إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)- دار غريب للطباعة والنشر- 2002.
71. أ.د: علي السلمي - إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأه لي للإيزو 9000- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- 1995.
72. أ.د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة- 2001.
73. أ.د: علي السلمي- السياسات الإدارية في عصر المعلومات- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- 1995.
74. د: علي الشرقاوي- إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي- الدار الجامعية الإسكندرية- 2000.
75. د: علي الشرقاوي- العملية الإدارية وظائف المديرين- دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية- 2002.
76. د: فاتن أحمد أبو بكر- نظم الإدارة المفتوحة- إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة- 2001.
77. د: فايز الزغبي وزميله- أساسيات الإدارة الحديثة- دار المستقبل للنشر والتوزيع عمان- 1997.
78. أ: فركوس محمد- الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير- ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر- 2001.
79. د: فريد النجار- إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة)- مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية- 2003.
80. د: فريد النجار- التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرون- إيتراك للنشر والتوزيع- مصر الجديدة- 1999.
81. د: فريد النجار- المنافسة والترويج التطبيقي- دار شهاب الجامعة- الإسكندرية- 2000.

82. د: فوزي شعبان مذكور- إدارة الصيانة والأمن الصناعي- مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح- 1999.
83. د. كامل بربر - إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي - المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء بيروت- 1997.
84. لويد دو بيتز، كلير كراوفورد ماسون- ترجمة: حسين عبد الواحد- إدارة الجودة (التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج)- الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية- القاهرة الطبعة الأولى 1997.
85. أ،د: مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح- إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث- 2002.
86. د: محسن أحمد الخضيرى- اقتصاد المعرفة- مجموعة النيل العربية القاهرة- الطبعة الأولى 2001.
87. د: محسن أحمد الخضيرى- صناعة المزايا التنافسية- مجموعة النيل العربية القاهرة- 2004.
88. د: محسن الخضيرى- الإدارة التنافسية للوقت (المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات)- ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة- الطبعة الأولى 2000.
89. د: محمد الصغير بعلي- تشريع العمل في الجزائر- دار العلوم للنشر والتوزيع عنابة- 2000.
90. د: محمد توفيق ماضي- الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات- المكتب العربي الحديث القاهرة- 1989.
91. د: محمد توفيق ماضي- الأساليب الكمية في مجال الإدارة- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع- الإسكندرية- 1999.
92. د: محمد حافظ حجازي- إدارة الموارد البشرية- دار وفاء لنديا للطباعة والنشر.
93. د: محمد سعيد أنور سلطان- إدارة الموارد البشرية- دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية- 2003.
94. د: محمد سعيد سلطان- إدارة الموارد البشرية- الدار الجامعية للطباعة والنشر- بيروت.
95. د: محمد سعيد سلطان- السلوك التنظيمي في المنظمات- دار الجامعة الجديدة الإسكندرية- 2002.
96. أ،د: محمد صالح الحناوي، وآخرون- أساسيات الإدارة المالية- الدار الجامعية الإسكندرية- 2001.
97. د: محمد صالح الحناوي، وآخرون- مقدمة في المال والأعمال- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية- 2000.
98. محمد علي سيد امبابي، "الاقتصاد و البيئة"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1998.
99. د: محمد فريد صحن، إسماعيل السيد، نادية العارف- التسويق- الدار الجامعية الإسكندرية- 2003.
100. د: محمد فريد صحن، علي الشريف، محمد سلطان- مبادئ الإدارة- الدار الجامعية الإسكندرية- 2000.
101. د: محمد ماهر اعليش- إدارة الموارد البشرية- مكتبة عين الشمس القاهرة.
102. د: محمد مرعي مرعي- أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)- دار الرضا للنشر- 1999.
103. محمد مسن- التدبير الاقتصادي للمؤسسات (تقنيات واستراتيجيات)- منشورات الساحل الجزائر- 2001.
104. د: مصطفى كامل- إدارة الموارد البشرية- الشركة العربية للنشر والتوزيع- القاهرة- 1994.

105. د: مصطفى محمود أبو بكر- التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة- الدار الجامعية- الإسكندرية.
106. د: مصطفى محمود أبو بكر- الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية الإسكندرية- 2004.
107. د: معالي فهمي حيدر- نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)- الدار الجامعية الإسكندرية 2002.
108. د: منال طلعت محمود- أساسيات في علم الإدارة- المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية- 2003.
109. د: مهدي حسن زويلف- إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي عمان - 1993.
110. د: موسى اللوزي- التنظيم وإجراءات العمل- وائل للنشر والتوزيع عمان- الطبعة الأولى 2002.
111. د: موسى اللوزي- التنمية الإدارية- دار وائل للنشر والتوزيع عمان- الطبعة الثانية 2002.
112. د: مونيا محمد البكري- إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم- الدار الجامعية -1999.
113. د: منال طلعت محمود- أساسيات في علم الإدارة- المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية- 2003.
114. د: ناصر دادي عدون- اقتصاد المؤسسة- دار المحمدية العامة الجزائر- الطبعة الثانية 1998.
115. د : نبيل مرسي خليل- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مركز الإسكندرية للكتاب- 1998.
116. د: هدى سيد لطيف- الأسس العلمية للإدارة- الشركة العربية للنشر والتوزيع- 1995.

المذكرات:

1. الطاهر مجاهدي- التدريب المهني وأثره على الأداء- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم- قسم علم النفس وعلوم التربية- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة الجزائر- 2002/2001.
2. بوشناق عمار- الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها، وتطويرها)- رسالة ماجستير- فرع علوم التسيير- جامعة الجزائر 2002.
3. بومدين يوسف- دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات)- رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر- 2006/2005.
4. حسين يرقيه- أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية- رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية- فرع التسيير- معهد العلوم الاقتصادية- جامعة الجزائر- 1996/1995.
5. سعيد الطيب- أهمية التسويق بالمؤسسة الإنتاجية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة حالة ملبنة عريب- رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال- جامعة الجزائر 2004.
6. سملاي يحضيه- أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)- أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية- تخصص تسيير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر- 2004/2003.
7. عبد القادر طرش, دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في المؤسسة, رسالة ماجستير, معهد العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 1997.

8. عبد الله ولد عمر- تنمية الموارد البشرية في المؤسسة- مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية- تخصص مالية- المركز الجامعي معسكر- 2000/1999.
9. كاريش.ص- دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة- رسالة ماجستير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر- 2000.
10. لعلاوي عمر- التسويق الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية- أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير 2004- المدرسة العليا للتجارة- الجزائر.
11. مومي أحمد- الطرق الإحصائية لمراقبة وتحليل جودة المنتج الصناعي (حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية)- مذكرة التخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية- المركز الجامعي معسكر- 2000/1999.
12. نحاسية رتبية- أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة- رسالة ماجستير إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2003.
13. نوري منير- التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990 - 2000)- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية- تخصص تسيير- جامعة الجزائر- 2005/2004.

مجالات ومنشورات:

1. الجريدة الرسمية العدد 51، بتاريخ 22 ديسمبر 1981.
2. العيسوي إبراهيم- دور الدولة والتعاون العربي في رفع القدرة التنافسية- مجلة المستقبل العربي- مركز الدراسات الوحدة العربية- عدد 254- بتاريخ 2000/4.
3. المنظمة العربية للتنمية الإدارية- التدريب الإداري الموجه بالأداء- سلسلة بحوث ودراسات- القاهرة 2001.
4. المنظمة العربية للتنمية الإدارية- ترجمة د: علي عبد الهادي مسلم- أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية- المطابع التعاونية عمان- 1994.
5. آلن شوفيلد- ترجمة د: محمد حربي حسن- المحاكاة في التدريب الإداري- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- العدد: 335- 1995.
6. بشير العلق- التسويق في عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- العدد 366- 2006.
7. د: بلقاسم سلاطينية- سوسيولوجية التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر- مجلة العلوم الإنسانية- قسنطينة- العدد 10- 1998.
8. جريغ كرسلي- ترجمة: محمد محمد حامد حسنين- التدريب والتكنولوجيا- المنظمة العربية للعلوم الإدارية- سلسلة البحوث الإدارية- 318- 1987.

9. د: حسن البشير الطيب- الحالات الإدارية (منهجها ومقوماتها)- المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد 5 العدد 3- الأردن- 1981.
10. د: خليل سيد محمد الحساني- قياس القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية- مجلة العلوم التجارية المعاصرة- جامعة جنوب الوادي المجلد 13- العدد 3 ديسمبر 1999.
11. د: زهير الكايد- استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية بالجهاز الحكومي بالمملكة الأردنية الهاشمية- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- ندوات ومؤتمرات- العدد 6- 1997.
12. د: سلمى جمال- سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة- مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 08 سبتمبر 2005.
13. أ، د: عبد الباري إبراهيم درة- تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- بحوث ودراسات العدد 382- منشورات 2003.
14. د: عبود نجم-ن- الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية- أخبار الإدارة- نشرة فصلية- العدد 28- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- سبتمبر 1999.
15. د: فلاح سعيد جبير- انعكاسات العولمة وتحرير التجارة على الصناعات العربية- منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية- بحوث ودراسات- القاهرة- 2001.
16. مجلة المدرسة الوطنية للإدارة - إدارة- العدد 23- 2002.
17. مجلة رؤية- الإنتاجية أهميتها ووسائل قياسها- مقال على الانترنت: <http://www.sis.gov.ps/arabic/roya/8/page12.htm> - تاريخ الإطلاع: 2006/01/14.
18. د: محمد العيد الأشقر- التدريب والتكنولوجيا- مجلة الصلب العربي- دمشق العدد 228- 1994.
19. د: منى شفيق- التسويق بالعلاقات- بحوث ودراسات العدد 413- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- 2005.
20. د: نادر أحمد أبو شيخة- الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة- المنظمة العربية للعلوم الإدارية- العدد 258- مطابع الدستور التجارية عمان.
21. - أ: هواري معراج، د: ناصر دادي عدون- اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية- مجلة العلوم الاقتصادية جامعة سيدي بلعباس عدد خاص ابريل 2005.
22. وائل نواره- المنافسة ومنع الاحتكار- جمعية رجال الأعمال المصريين- 2004.
23. وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.

مواقع على الانترنت:

1. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا- قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا- www.bridge.ids.ac.uk - 2001/04/25.

2. النادي العربي للمعلومات- مدى إفادة الانترنت للباحثين في مجال البحث العلمي - www.arabcin.net/ar - تاريخ الإطلاع: 2005/06/08.
3. أ: عرب يونس- العالم الإلكتروني(الوسائل والمحتوى والمزايا والسلبيات)- www.arablaw.org - تاريخ الإطلاع: 2005/11/03.
4. مركز التميز للمنظمات غير حكومية- مهارات تدريبية- وثيقة رقم 35- الموقع www.ngoce.org - تاريخ الإطلاع 2005/11/12.
5. مركز التميز للمنظمات غير حكومية- وثيقة مهارات تدريبية رقم 58 - www.ngoce.org - تاريخ الإطلاع: 2005/11/12.
6. د: مصطفى بابكر- سياسات التنظيم والمنافسة- www.arab_api.org - تاريخ الإطلاع 2005/11/15.
7. فريق التنافسية- مقال- www.competitiveness.gov.jo - تاريخ الإطلاع: 2005 /12 /17.
8. فريق التنافسية- أسئلة وأجوبة- وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردن- مقال على الانترنت: www.competitiveness.gov.jo تاريخ الإطلاع: 2006/01/13.
9. د: سعد مرزوق العتيبي- إدارة المعرفة- www.mmsec.com . تاريخ الإطلاع: 2006/02/07.
10. عبد الله المهيري- الإبداع للمؤسسات- مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية- www.mmsec.com - تاريخ الإطلاع: 2006/02/07.
11. ريم الزامل- إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة- www.al-jazirah.com.sa . تاريخ الإطلاع: 2006/02/07.
12. أ: جمال سالمي- معوقات بناء الاقتصاد الرقمي في الوطن العربي- اتحاد كتاب الانترنت العرب- www.arab-ewriters.com . تاريخ الإطلاع: 2006/02/07.
13. مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية- مقال: كثير من العمل قليل من التدريب- الموقع: www.mmsec.com - تاريخ الإطلاع: 2006/02/07.
14. عصام احمد فريجات- إعداد القوى العاملة لمجتمع المعلومات- مراكز مصادر التعلم- مقال على الانترنت: www.informatics.gov.sa - تاريخ الإطلاع: 2006/02/07.
15. عماد لطفي ماحس- مقال(هل تحتاج المعرفة إلى إدارة)- الموقع: المحرر- www.almoharer.net - تاريخ الإطلاع: 2006/02/08.
16. - المركز القومي للمعلومات السودان- صناعة المعلومات- www.nicsudan.gov.sd - تاريخ الإطلاع: 2006/02/18.
17. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية- عنوان المقال: تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة- الموقع: www.ecssr.ac.ae - تاريخ الإطلاع: 2006/02/18.
18. غرفة صناعة دمشق- تنمية الموارد البشرية- www.dci-syria.org - تاريخ الإطلاع: 2006/02/26.

19. نديم عبد المنعم نديم- آراء معاصرة: اقتصاد المعرفة- www.google.com. اقتصاد المعرفة- تاريخ الإطلاع: 2006/02/27.
 20. عبد الرحمان تيشوري- البيئة والإدارة واتصال- www.rezgar.com. تاريخ الإطلاع: 2006/03/12.
 21. غرفة صناعة دمشق- إدارة المشروع وعمل الفريق- الموقع: www.dci-syria.org- تاريخ الإطلاع: 2006/04/23.
 22. طلعت زكي محفوظ- تحسين القدرة التنافسية للتعامل مع wto- الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض- www.arriyadh.com- تاريخ الإطلاع: 2006/05/15.
 23. التدريب للعمل في مجتمع المعلومات- مقال: www.knowledgegearabia.com- تاريخ الإطلاع: 2006/06/10.
 24. د: أسامة حسن عارف- مدخل إلى علم الجودة- مقال على موقع برنامج الجودة الشاملة جامعة الملك عبد العزيز- www.kau.edu.sa- تاريخ الإطلاع: 2006/07/10.
 25. د: مسعد زياد- الجودة الشاملة والتميز في المؤسسات التعليمية- www.drmosad.com- تاريخ الإطلاع: 2006/07/10.
 26. صحيفة 26 سبتمبر- مقال على الانترنت- الموقع: www.26sep.net- تاريخ الإطلاع: 2006/10/18.
- الملتقيات:**
1. د: الداوي الشيخ- دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة- جامعة ورقلة- 10/09/2004.
 2. أ: بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي- التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة- جامعة ورقلة- 10/09/2004.
 3. د: بوحنية قوي- نحو منظور متكامل لفهم التنمية البشرية- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة- جامعة ورقلة- 10/09/2004.
 4. د: بوزيان عثمان- اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة- جامعة ورقلة- 10/09/2004.
 5. أ.د: بوطالب قويدر، فيصل بوطيبة- الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص والتحديات- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة- جامعة ورقلة- 10/09/2004.
 6. د: جواهر بنت أحمد قناديلي- التدريب والتعليم عن بعد باستخدام الإدارة الالكترونية- الملتقى الإداري الثاني (الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة)- الرياض 8/7 مارس 2004.
 7. د: حاتم عثمان محمد خير- نحو أداء متميز للحكومات تجربة جمهورية السودان- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات- جامعة ورقلة- 08، 09 /03 /2005.

8. د: رحيم حسين- خمسة أعمال للتميز في عالم متغير- الملتقى الدولي العلمي ورقلة- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات- جامعة ورقلة- 08، 09 /03 /2005.
9. سالم الياس، وآخرون- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة- جامعة ورقلة- 09/10/2004.
10. سالمي جمال- اثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة- جامعة ورقلة- 09/10/2004.
11. أ: سملاي يحضيه، بلالي أحمد- الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة- جامعة ورقلة- 09/10/2004.
12. أ: سناء عبد الكريم الخناق- مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات- جامعة ورقلة- 08، 09 /03 /2005.
13. د: صالح مفتاح- إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة- جامعة ورقلة- 09/10/2004.
14. أ: عبد اللطيف بلغرسة- من أجل استراتيجية تنمية للكفاءات البشرية- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة- جامعة ورقلة- 09/10/2004.
15. د: عزاوي أعمر، مصيطني عبد اللطيف- تأهيل الموارد البشرية في ظل التقنيات الحديثة- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة- جامعة ورقلة- 09/10/2004.
16. أ: عزاوي عمر، عجيلة محمد- الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات- جامعة ورقلة- 08، 09 /03 /2005.
17. د: علي عبد الله- الأداء المتميز- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة- 09، 08/03/2005.
18. د عليان ندير- نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية - ورقلة- 09، 10 /03 /2004.
19. د: قدي عبد الحميد- إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة- جامعة ورقلة- 09/10/2004.
20. د: كمال رزيق- إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة- 09، 10 مارس 2004- جامعة ورقلة- ص222.
21. د: محمد عبد العال صالح- موجهات التنمية الصناعية في الاقتصاد الجديد- ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية، مسقط- 3، 2/10/2005.
22. د: محمد فرحي- محددات الأداء المتميز بين الحكومات والأسواق- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات- جامعة ورقلة- 08، 09 /03 /2005.

23. أ: مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان- الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري (التدريب الموجه بالأداء)-
الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة- جامعة ورقلة- 09/10/2004.
24. أ: موساوي زهية، خالد خديجة- نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات- المؤتمر
العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات- جامعة ورقلة- 08، 09/03/2005.
25. د: نوري منير- دور المعرفة في اكتساب المزايا التنافسية للبلدان العربية في العصر الرقمي- الملتقى العلمي
الدولي حول الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية- جامعة محمد خيضر بسكرة-
2005/11/12،13.
26. أ: نوفيل حديد، رتبية حديد- اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية لتنافسية المؤسسة- المؤتمر العلمي الدولي حول
الأداء المتميز للمنظمات والحكومات- جامعة ورقلة- 08، 09/03/2005.
27. - أ: يوسف مسعداوي- القدرات التنافسية ومؤشراها- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات
والحكومات- جامعة ورقلة- 08، 09/03/2005.

الكتب باللغة الأجنبية:

اللغة الإنجليزية:

1. botham. bon and bob dows- industial clusters- scotland's route to economic success.
2. Flippo. edwin b- principles of personnel management- 4th ed- (mcgraw hill book company. new york. 1976).
3. - T.M.LILICO- managerial communication- newyork porgamon press 1972.
4. Venzin, M., G. Von Krogh, J. Roos, *Future Research into Knowledge Management*, in G. Von Krogh, J. Roos, D. Kleine, *Knowing in Firms*, London, Sage, 1998
5. - bruch.j. gruduitski. g- information systems théory and pratice- newyork- 1986.

اللغة الفرنسية:

1. AMALBENT MARIE. NOELLE. BARREAU JEAN- ECONOMIE D'entreprise- lieme edition- paris 1991.
2. PIERRE J.C- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES- VOLUME2 - UNIVERSITE. SCIENCE Economiques. sociales et politiques de diffusion 1986.
3. j.m perreti- gestion du personnel- vuibert. paris. 1984.

4. cité dans c. vermot- gaud- la politique sociale de l'entreprise :du projet d' entreprise editions hommes et techniques- 1986.
5. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993.
6. Jean Jacques Lambin- «le marketing stratégique »- 2 édition, Paris- 1993.
7. – J.P. NEUVILLE- « la Qualité en question»- revue française de gestion- MARS,AVRIL,MAI- 1996.
8. P. CASPAR et C. AFRIAT, l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, ed. ECONOMICA, 1988.
9. La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris 2000.
10. constantine van hoffman- les principes de base de la veille concurrentielle- 2002- pressma presse.
11. jaques grisé- les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable- document de travail 1997. 013- agrh 1997- montréal- quebee.
12. jean girbier thomas peters robert waterman- organisation- 4eme edition 1975- nouveau tirage dunod paris.
13. c. carrier et d.j garand - le concept d'innovation : débats et ambiguïtes- in 5^{eme} conférence internationale de management strategique- lille du 13 au 15 mai 1996.
14. levyk. leboyer c - la gestion des compétences - les éditions d'organisations paris -1996.
15. tremblay.m- payer pour les compétences- in management d'aujourd'hui- ouvrage conçu et réalisé par coté- paris 2000.
16. T.loilier et A.tellier, «gestion de l'innovation », Editions, Management et Société, 1999.
17. Tugrul Atamer et Roland Calori, « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Dunod, Paris, 1998.

1- حساب شدة الارتباط بين الأسعار والنتيجة الصافية:

نضع: X : تمثل الأسعار.

Y : تمثل النتيجة الصافية.

N : عدد السنوات.

السنوات	(X)	(Y)	X.Y	X ²	Y ²
2000	14.03	-698831	-9804598.93	196.84	488364766561
2001	14.03	-606024	-8502516.72	196.84	367265088576
2002	16.53	-155618	-2572365.54	273.24	24216961924
2003	17.5	52595	920412.5	306.25	2766234025
2004	17.5	-324181	-5673167.5	306.25	105093320761
2005	17.5	-437853	-7662427.5	306.25	191715249609
Σ	97.09	-2169912	-33294663.69	1585.67	1179421621456

لدينا: \bar{X} : تمثل المتوسط الحسابي ل X .

\bar{Y} : تمثل المتوسط الحسابي ل Y .

R : تمثل الارتباط الخطي بين X و Y .

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{N} = 16.18$$

$$\bar{Y} = \frac{\Sigma Y}{N} = -361652$$

وبالتالي يحسب الارتباط الخطي كالتالي:

$$R = \frac{\Sigma XY - N\bar{X}\bar{Y}}{\sqrt{(\Sigma X^2 - N\bar{X}^2)(\Sigma Y^2 - N\bar{Y}^2)}}$$

$$R = \frac{-33294663.69 - 6(-361652)(16.18)}{\sqrt{(1585.67 - 6(261.85))(1179421621456 - 6(130792169104))}} = 0.76$$

2- حساب درجة الارتباط بين نفقات التدريب والمبيعات الملبنة عريب:

نضع: X : تمثل نفقات التدريب.

Y : تمثل المبيعات.

N : عدد السنوات

السنوات	(X)	(Y)	X.Y	X ²	Y ²
2000	1.01	4077537	4118312.37	1.02	16788244243716
2001	4.15	4024250	16700637.5	17.22	16196865868089
2002	5.54	3454312	19136888.48	30.69	12071017589569
2003	7.29	2782043	20281093.47	53.14	7763021888400
2004	8.32	2229702	18551120.64	69.22	4998148807716
2005	4.95	1779061	8806351.96	24.5	3202811329600
Σ	31.26	18346905	87594404.41	195.79	61020109727090

لدينا: \bar{X} : تمثل المتوسط الحسابي ل X .

\bar{Y} : تمثل المتوسط الحسابي ل Y .

R : تمثل الارتباط الخطي بين X و Y .

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{N} = 5.21$$

$$\bar{Y} = \frac{\Sigma Y}{N} = 3057817.5$$

وبالتالي يحسب الارتباط الخطي كالتالي:

$$R = \frac{\Sigma XY - N\bar{X}\bar{Y}}{\sqrt{(\Sigma X^2 - N\bar{X}^2)(\Sigma Y^2 - N\bar{Y}^2)}}$$

$$R = \frac{87594404.64 - 6(3057817.5)(5.21)}{\sqrt{(195.79 - 6(27.144))(4528072566749.5)}} = -0.65$$

3- حساب شدة الارتباط بين نفقات التدريب و القيمة المضافة:

نضع: X : تمثل نفقات التدريب.

Y : تمثل القيمة المضافة.

N : عدد السنوات.

السنوات	(X)	(Y)	X.Y	X ²	Y ²
2000	1.01	216534	218699.34	1.02	46886973156
2001	4.15	45197	187567.55	17.22	2042768809
2002	5.54	800930	4437152.2	30.69	641488864900
2003	7.29	531518	3874766.22	53.14	282511384324
2004	8.32	384666	3200421.12	69.22	147967930556
2005	4.95	86372	427541.4	24.5	7460122384
Σ	31.26	2065217	12346147.83	195.79	1128358044129

لدينا: \bar{X} : تمثل المتوسط الحسابي ل X .

\bar{Y} : تمثل المتوسط الحسابي ل Y .

R : تمثل الارتباط الخطي بين X و Y .

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{N} = 5.21$$

$$\bar{Y} = \frac{\Sigma Y}{N} = 344202.83$$

وبالتالي يحسب الارتباط الخطي كالتالي:

$$R = \frac{\Sigma XY - N\bar{X}\bar{Y}}{\sqrt{(\Sigma X^2 - N\bar{X}^2)(\Sigma Y^2 - N\bar{Y}^2)}}$$

$$R = \frac{12346147.83 - 6(344202.83)(5.21)}{\sqrt{(195.79 - 6(27.144))(1128358044129 - 6(118475588180))}} = 0.43$$

4- حساب شدة الارتباط بين التدريب والنتيجة الصافية:

نضع: \bar{X} : تمثل نفقات التدريب.

\bar{Y} : تمثل النتيجة الصافية.

N : عدد السنوات.

السنوات	(X)	(Y)	X.Y	X ²	Y ²
2000	1.01	-698831	-705819.31	1.02	488364766561
2001	4.15	-606024	-2515003.75	17.22	367265088576
2002	5.54	-155618	-862123.72	30.69	24216961924
2003	7.29	52595	383417.55	53.14	2766234025
2004	8.32	-324181	-2697185.92	69.22	105093320761
2005	4.95	-437853	-2167372.35	24.5	191715249609
Σ	31.26	-2169912	-8564087.5	195.79	1179421621456

لدينا: \bar{X} : تمثل المتوسط الحسابي ل X .

\bar{Y} : تمثل المتوسط الحسابي ل Y .

R : تمثل الارتباط الخطي بين X و Y .

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{N} = 5.21$$

$$\bar{Y} = \frac{\Sigma Y}{N} = -361652$$

وبالتالي يحسب الارتباط الخطي كالتالي:

$$R = \frac{\Sigma XY - N\bar{X}\bar{Y}}{\sqrt{(\Sigma X^2 - N\bar{X}^2)(\Sigma Y^2 - N\bar{Y}^2)}}$$

$$R = \frac{-8564087.5 - 6(-361652)(5.21)}{\sqrt{(195.79 - 6(27.144))(1179421621456 - 6(130792169104))}} = 0.43$$

5- حساب شدة الارتباط بين التدريب والمواد الفاسدة:

نضع: \bar{X} : تمثل نفقات التدريب.

\bar{Y} : تمثل المتوسط الفردي لقيمة المواد الفاسدة.

N : عدد السنوات.

السنوات	(X)	(Y)	X.Y	X ²	Y ²
2000	1.01	1298	1310.98	1.02	1684804
2001	4.15	484	2008.6	17.22	234256
2002	5.54	2731	15129.74	30.69	7458361
2003	7.29	2964	21607.56	53.14	8785296
2004	8.32	3050	25376	69.22	9302500
2005	4.95	3301	16339.95	24.5	10896601
Σ	31.26	13828	81772.83	195.79	38361818

لدينا: \bar{X} : تمثل المتوسط الحسابي ل X .

\bar{Y} : تمثل المتوسط الحسابي ل Y .

R : تمثل الارتباط الخطي بين X و Y .

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{N} = 5.21$$

$$\bar{Y} = \frac{\Sigma Y}{N} = 2304.67$$

وبالتالي يحسب الارتباط الخطي كالتالي:

$$R = \frac{\Sigma XY - N\bar{X}\bar{Y}}{\sqrt{(\Sigma X^2 - N\bar{X}^2)(\Sigma Y^2 - N\bar{Y}^2)}}$$

$$R = \frac{81772.83 - 6(2304.67)(5.21)}{\sqrt{(195.79 - 6(27.144))(38361818 - 6(5311503.81))}} = 0.66$$

6- حساب شدة الارتباط بين التدريب والإنتاجية:

نضع: X : تمثل نفقات التدريب.

Y : تمثل الإنتاجية.

N : عدد السنوات.

السنوات	(X)	(Y)	X.Y	X ²	Y ²
2000	1.01	4097346	4138319.46	1.02	16788244243716
2001	4.15	4024533	16701811.95	17.22	16196865868089
2002	5.54	3474337	19247826.98	30.69	12071017589569
2003	7.29	2786220	20311543.8	53.14	7763021888400
2004	8.32	2235654	18600641.28	69.22	4998148807716
2005	4.95	1789640	8858718	24.5	3202811329600
Σ	31.26	18407730	87858861.47	195.79	61020109727090

لدينا: \bar{X} : تمثل المتوسط الحسابي ل X .

\bar{Y} : تمثل المتوسط الحسابي ل Y .

R : تمثل الارتباط الخطي بين X و Y .

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{N} = 5.21$$

$$\bar{Y} = \frac{\Sigma Y}{N} = 3067955$$

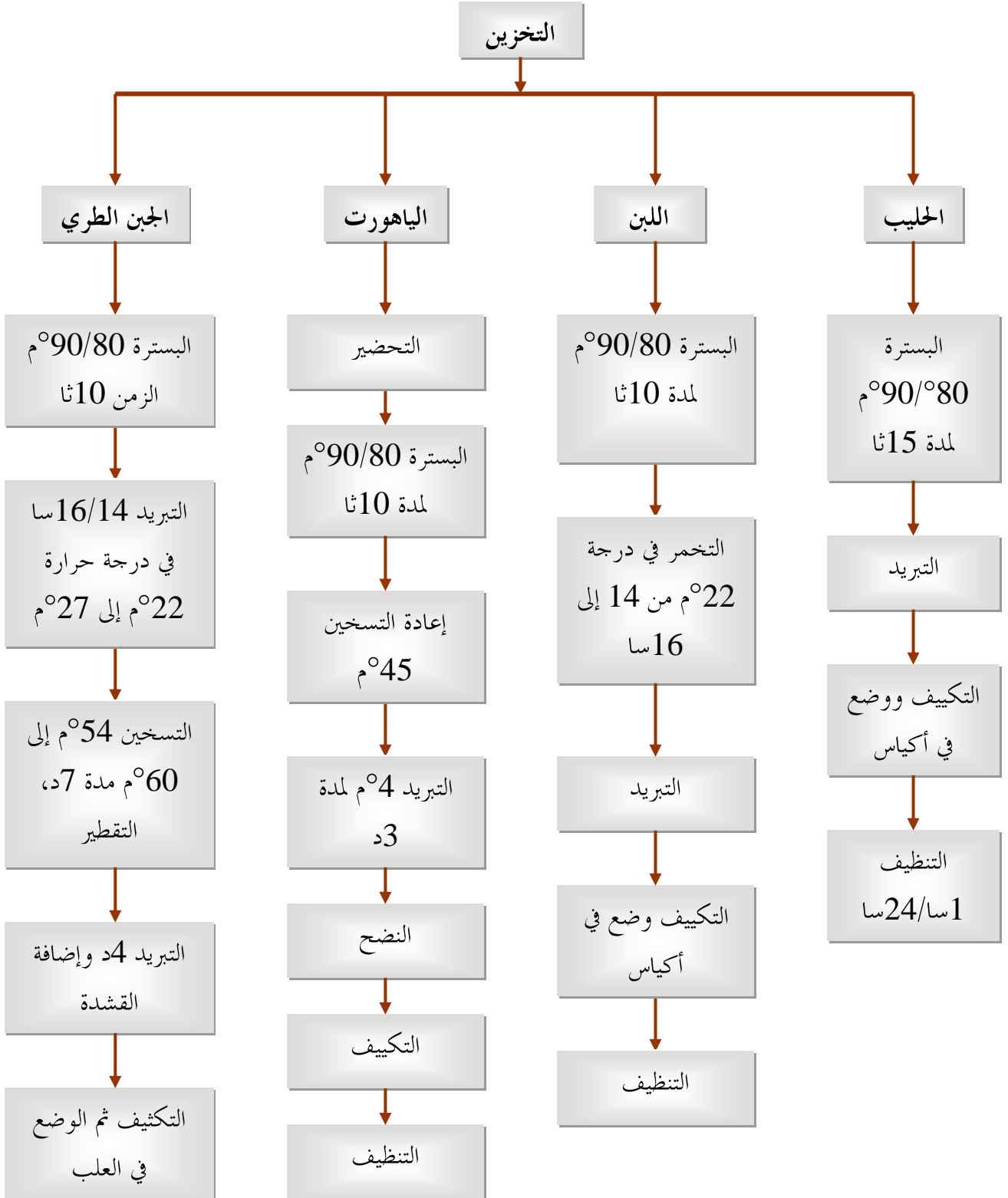
وبالتالي يحسب الارتباط الخطي كالتالي:

$$R = \frac{\Sigma XY - N\bar{X}\bar{Y}}{\sqrt{(\Sigma X^2 - N\bar{X}^2)(\Sigma Y^2 - N\bar{Y}^2)}}$$

$$R = \frac{87858861.47 - 6(3067955)(5.21)}{\sqrt{(195.79 - 6(27.144))(61020109727090 - 6(9412347882025))}} = -0.63$$

مراحل عملية البسترة

البسترة الأولية 75 درجة مئوية



02 -TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS			
N°	COMPTES	DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		19 532 554,27
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	17 062 352,59	
80	MARGE BRUTE		2 470 201,68
80	MARGE BRUTE		2 470 201,68
71	PRODUCTION VENDUE		458 997 913,45
72	PRODUCTION STOCKEE		1 364 604,46
73	PRODUCT,DE L'ENTREPR,P/ELLE MEME		
74	PRESTATIONS FOURNIES		59 076,92
75	TRANSF,DE CHARGES DE PRODUCTION		249 687,28
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	417 770 653,42	
62	SERVICES	23 086 940,29	
	S/TOTAL	440 857 593,71	463 141 483,79
81	VALEUR AJOUTEE		22 283 890,08
81	VALEUR AJOUTEE		22 283 890,08
77	PRODUITS DIVERS		11 650 323,49
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		883 260,20
63	FRAIS DE PERSONNEL	105 009 281,80	
64	IMPOTS ET TAXES	3 373 940,93	
65	FRAIS FINANCIERS	86 537,18	
66	FRAIS DIVERS	5 520 127,77	
68	DOTATION AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	57 049 651,36	
	S/TOTAL	171 039 539,04	34 817 473,77
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	136 222 065,27	
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		91 182 843,97
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	67 926 898,87	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		23 255 945,10
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	136 222 065,27	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		23 255 945,10
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	112 966 120,17	
	IMPOT SUR LE BENEFICE		
1047	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	112 966 120,17	-

02 - TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS			
N°	COMPTES	DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		28 842 508,45
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	25 184 313,10	
80	MARGE BRUTE		3 658 195,35
80	MARGE BRUTE		3 658 195,35
71	PRODUCTION VENDUE		742 805 588,15
72	PRODUCTION STOCKEE		1 115 208,57
73	PRODUCT,DE L'ENTREPR.P/ELLE MEME		-
74	PRESTATIONS FOURNIES		1 191 445,57
75	TRANSF,DE CHARGES DE PRODUCTION		1 154 734,88
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	587 703 857,36	
62	SERVICES	20 305 891,19	
	S/TOTAL	608 009 748,55	749 925 172,52
81	VALEUR AJOUTEE		141 915 423,97
81	VALEUR AJOUTEE		141 915 423,97
77	PRODUITS DIVERS		12 499 813,85
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		2 341 329,94
63	FRAIS DE PERSONNEL	110 558 073,55	
64	IMPOTS ET TAXES	7 301 618,58	
65	FRAIS FINANCIERS	499 777,18	
66	FRAIS DIVERS	2 263 280,20	
68	DOTATION AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	57 140 440,74	
	S/TOTAL	177 763 190,25	156 756 567,76
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		- 21 006 622,49
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		15 292 117,51
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	8 328 424,32	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		6 963 693,19
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		- 21 006 622,49
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		6 963 693,19
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		- 14 042 929,30
889	IMPOT SUR LE BENEFICE		
88	RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 14 042 929,30

02 - TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS			
N°	COMPTES	DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		84 287 699,33
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	82 521 171,91	
80	MARGE BRUTE		1 766 527,42
80	MARGE BRUTE		1 766 527,42
71	PRODUCTION VENDUE		1 133 555 211,35
72	PRODUCTION STOCKEE		5 506 931,18
73	PRODUCT,DE L'ENTREPR,P/ELLE MEME		-
74	PRESTATIONS FOURNIES		743 273,44
75	TRANSF,DE CHARGES DE PRODUCTION		2 444 440,74
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	1 058 722 808,08	
62	SERVICES	25 097 176,05	
	S/TOTAL	1 083 819 984,13	1 144 016 384,13
81	VALEUR AJOUTEE		60 196 400,00
81	VALEUR AJOUTEE		60 196 400,00
77	PRODUITS DIVERS		12 066 831,66
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		12 678 855,21
63	FRAIS DE PERSONNEL	106 508 720,54	
64	IMPOTS ET TAXES	10 587 556,16	
65	FRAIS FINANCIERS	72 868 391,97	
66	FRAIS DIVERS	1 918 899,82	
68	DOTATION AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	62 325 105,69	
	S/TOTAL	254 208 674,18	84 942 086,87
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	169 266 587,31	
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		6 217 961,66
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	31 226 458,18	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	25 008 496,52	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	169 266 587,31	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	25 008 496,52	
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	194 275 083,83	
889	IMPOT SUR LE BENEFICE		
88	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	194 275 083,83	

'02 - TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS			
N°	COMPTES	DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		29 214 894,59
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	26 063 380,99	
80	MARGE BRUTE		3 151 513,60
80	MARGE BRUTE		3 151 513,60
71	PRODUCTION VENDUE		588 641 512,48
72	PRODUCTION STOCKEE	1 571 343,25	
73	PRODUCT,DE L'ENTREPR,P/ELLE MEME		-
74	PRESTATIONS FOURNIES		630 588,96
75	TRANSF,DE CHARGES DE PRODUCTION		518 204,48
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	466 500 763,41	
62	SERVICES	23 317 763,55	
	S/TOTAL	491 389 870,21	592 941 819,52
81	VALEUR AJOUTEE		101 551 949,31
81	VALEUR AJOUTEE		101 551 949,31
77	PRODUITS DIVERS		13 305 564,81
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		2 983 638,69
63	FRAIS DE PERSONNEL	106 845 095,03	
64	IMPOTS ET TAXES	5 479 418,89	
65	FRAIS FINANCIERS	138 053,04	
66	FRAIS DIVERS	2 421 102,95	
68	DOTATION AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	56 018 695,97	
	S/TOTAL	170 902 365,88	117 901 152,81
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	53 001 213,07	
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		24 437 771,06
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	57 020 510,14	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	-32 582 739,08	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	53 001 213,07	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	32 582 739,08	-
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	85 583 952,15	
889	IMPOT SUR LE BENEFICE		
88	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	85 583 952,15	-

02 - TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS			
N°	COMPTES	DEBIT	CREDIT
70	Vente de marchandises		26 618 754,46
60	Marchandises consommées	25 834 576,79	
80	MARGE BRUTE		784 177,67
80	Marge brute		784 177,67
71	Production vendue		932 664 442,48
72	Production stockée	5 323 621,76	
73	Production de l'entreprise pour elle-même		83 031,40
74	Prestations fournies		372 667,26
75	Transfert de charges de production		562 090,44
61	Matières et fournitures consommées	688 537 539,24	
62	Services	24 354 121,49	
	S/TOTAL	718 215 282,49	934 466 409,25
81	VALEUR AJOUTEE		216 251 126,76
81	Valeur ajoutée		216 251 126,76
77	Produits divers		9 338 699,48
78	Transfert de charges d'exploitation		397 268,00
63	Frais de personnel	106 216 275,74	
64	Impôts et taxes	6 759 748,00	
65	Frais financiers	227 857,82	
66	Frais divers	1 880 605,08	
68	Dotations aux amortissements et aux provisions	60 543 150,07	
	S/TOTAL	175 627 636,71	225 987 094,24
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		50 359 457,53
79	Produits hors exploitation		13 708 705,81
69	Charges hors exploitation	22 051 181,83	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	8 342 476,02	
83	Résultat d'exploitation		50 359 457,53
84	Résultat hors exploitation	8 342 476,02	
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		42 016 981,51
889	Impôt sur le bénéfice		
88	RESULTAT NET DE L'EXERCICE		42 016 981,51