

جامعة الجزائر 3
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

إستراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة
الخدمية

(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير
فرع: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

زروخي فيروز

تحت إشراف:

الدكتور: علي خليل

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الأستاذ
رئيسا	جامعة الجزائر 3	أ/د علي عبد الله
مشرفا و مقرارا	جامعة الجزائر 3	أ/د علي خليل
عضوا ممتحنا	جامعة الجزائر 3	د/ سواكري مباركة
عضوا ممتحنا	جامعة المدية	أ/د يرقى حسين
عضوا ممتحنا	المركز الجامعي لتيبازة	د/ عرابة رابح
عضوا ممتحنا	جامعة الشلف	د/ مداح عرايبي الحاج

السنة الجامعية 2015 - 2016

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكريمين أبي و أمي
حفظهما الله

إلى زوجي الكريم

إلى ولدي آدم و عبد الوهاب حفظهما الله

إلى إخوتي و أخواتي: أحمد، فاروق، خديجة، فوزية، وسام

و ابنة أخي جود نسرين.

شكر

أشكر الله الذي وفقني لإتمام هذه الأطروحة
أشكر الدكتور علي خليل الذي قبل الإشراف على الأطروحة،
أشكره على نصائحه و أفكاره القيمة التي أفادني بها.
كما أتقدم بالشكر للدكتورة مانع فاطمة، الدكتور أنساع
رضوان، الدكتور فلاق محمد و الدكتور فاتح مجاهدي من
جامعة الشلف الذين ساعدوني كثيرا.
أشكر أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على قبولهم
تقييم هذه الأطروحة.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: إستراتيجية التدريب و متطلبات تفعيلها في المؤسسات
2	تمهيد
3	المبحث الأول: طبيعة و أهمية التدريب
3	المطلب الأول: مفهوم و مبادئ التدريب
10	المطلب الثاني: أهمية التدريب و أهدافه.
14	المطلب الثالث: أنواع التدريب.
19	المطلب الرابع: مسؤولية التدريب
20	المطلب الخامس: التدريب وفق منحى النظم
23	المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية
23	المطلب الأول: إستراتيجية التدريب ضمن إستراتيجية المؤسسة
24	المطلب الثاني: مفهوم، أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
26	المطلب الثالث: نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية
29	المطلب الرابع: طرق و أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية
36	المبحث الثالث: تصميم البرنامج التدريبي و تنفيذه
36	المطلب الأول: تحديد أهداف، محتوى البرنامج التدريبي
37	المطلب الثاني: اختيار الأساليب التدريبية
45	المطلب الثالث: تحديد المساعدات التدريبية
47	المطلب الرابع: تحديد المتدربون و المدربون

49	المطلب الخامس: تحديد مكان، زمان، ميزانية التدريب
51	المبحث الرابع: تقييم العملية التدريبية
51	المطلب الأول: مفهوم و مداخل تقييم التدريب
53	المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم التدريب
55	المطلب الثالث: مجالات و طرق تقييم العملية التدريبية
57	المطلب الرابع: معايير و استراتيجيات تقييم التدريب
61	خلاصة
62	الفصل الثاني: تحقيق التميز التنافسي من خلال إستراتيجية التدريب
63	تمهيد
64	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية و الميزة التنافسية
64	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
69	المطلب الثاني: أهمية، أهداف و خصائص الميزة التنافسية
72	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
75	المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية
75	المبحث الثاني: مقاربات التميز التنافسي
76	المطلب الأول: التميز التنافسي حسب بورتر
91	المطلب الثاني: مدخل الموارد (المقاربة المبنية على الموارد)
95	المطلب الثالث: نظرية الكفاءات المحورية
98	المطلب الرابع: إستراتيجية المحيط الأزرق و الإستراتيجيات التنافسية القصوى
102	المبحث الثالث: تحقيق التميز التنافسي من خلال التدريب في المؤسسة الخدمية وفقا لمقاربة الموارد و الكفاءات
102	المطلب الأول: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن تحقيق التميز التنافسي
106	المطلب الثاني: أهمية التدريب في ترسيخ قيم الثقافة المفتوحة بالمؤسسة الخدمية
107	المطلب الثالث: التدريب على الإبداع كمدخل لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسة الخدمية
109	المطلب الرابع: تحقيق التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية
116	خلاصة
117	الفصل الثالث: واقع مساهمة إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز في أداء الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف
118	تمهيد

119	المبحث الأول: إستراتيجية التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف
119	المطلب الأول: تقديم مجمع اتصالات الجزائر
119	المطلب الثاني: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف
124	المطلب الثالث: واقع التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف
127	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
127	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
128	المطلب الثاني: بناء أداة القياس و اختبار الصدق و الثبات
129	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
131	المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات
131	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج البيانات الأولية
133	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالتدريب في المؤسسة
144	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية و التميز في أداء الخدمة
158	المطلب الرابع: تقييم محتوى البرنامج التدريبي
161	المطلب الخامس: عرض و تحليل اختبار فرضيات الدراسة
174	خلاصة
178	الخاتمة
180	المراجع
189	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم	العنوان	الصفحة
-----	---------	--------

		الجدول
6	الفرق بين التدريب و التعليم	(1 ، 1)
8	الفرق بين التدريب و تنمية الموارد البشرية	(2 ، 1)
20	مسؤولية إدارة الموارد البشرية و المديرون التنفيذيون على التدريب	(3 ، 1)
74	نطاق التنافس	(1 ، 2)
90	متطلبات تطبيق الإستراتيجيات التنافسية العامة	(2 ، 2)
128	عدد و نسبة الاستثمارات الموزعة، المستردة و السليمة	(1 ، 3)
129	معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	(2 ، 3)
130	درجات توزيع قيم الوسط الحسابي	(3 ، 3)
131	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	(4 ، 3)
132	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي	(5 ، 3)
132	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير موقع العمل	(6 ، 3)
133	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة	(7 ، 3)
134	هل تلقيت تدريباً بالمؤسسة	(8 ، 3)
135	التدريب حسب مرحلة التوظيف	(9 ، 3)
136	التدريب حسب نوع الوظائف	(10 ، 3)
137	التدريب حسب المكان	(11 ، 3)
138	أهداف التدريب	(12 ، 3)
139	محتوى المواد التدريبية	(13 ، 3)
140	الأساليب التدريبية	(14 ، 3)
141	المديرون	(15 ، 3)
143	مدة البرنامج التدريبي و توقيته	(16 ، 3)
144	مكان التدريب	(17 ، 3)
145	هل تملك مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية	(18 ، 3)
145	نوع الميزة التنافسية	(19 ، 3)
146	أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة	(20 ، 3)
147	أبعاد تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر	(21 ، 3)
148	مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر	(22 ، 3)

150	تحقيق التميز في أداء الخدمة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة	(3، 23)
151	تحقيق التميز في العلاقة مع العميل	(3، 24)
152	مدخل الإبداع	(3، 25)
153	مدخل الثقافة المفتوحة	(3، 26)
155	التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية	(3، 27)
157	مداخل تحقيق التميز في أداء الخدمة	(3، 28)
159	تقييم محتوى البرنامج التدريبي	(3، 29)
162	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب متغير العمر	(3، 30)
163	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	(3، 31)
164	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب متغير موقع العمل	(3، 32)
166	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(3، 33)
168	اختبار التباين الأحادي بين متوسطات عناصر التدريب و تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(3- 34)
169	اختبار التباين الأحادي بين متوسطات عناصر التدريب و تحسين العلاقة مع العملاء	(3- 35)
170	اختبار التباين الأحادي بين متوسطات عناصر التدريب و تحقيق الإبداع	(3- 36)
171	اختبار التباين الأحادي بين متوسطات عناصر التدريب و ترسيخ قيم الثقافة المفتوحة	(3- 37)
172	اختبار التباين الأحادي بين متوسطات عناصر التدريب و تحقيق التكامل مع باقي سياسات إدارة الموارد البشرية	(3- 38)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	1
13	أهمية التدريب	(1، 1)
28	نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منحى النظم	(2، 1)
72	دورة حياة الميزة التنافسية	(1، 2)
75	أنواع الميزة التنافسية	(2، 2)
76	قوى التنافس الخمس لبورتر	(3، 2)
82	مكونات سلسلة القيمة	(4، 2)
84	الإستراتيجيات التنافسية العامة	(5، 2)
99	نموذج إستراتيجية المحيط الأزرق	(6، 2)
103	خصائص الموارد البشرية المولدة للميزة التنافسية	(7، 2)
106	قدرات مسؤول الموارد البشرية الإستراتيجي	(8، 2)
112	العلاقة بين تمكين العاملين و أدائهم للخدمة	(9، 2)

المقدمة

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات عديدة ازدادت وتيرتها مع التطور التكنولوجي و قد مس التقدم العلمي الكثير من المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية و السياسية، و لقد أفرزت تلك التغيرات و التحولات العالمية وضعا جديدا سمته الأساسية هي التنافسية و التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات و التي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة و ما تنتجه من فرص، و ما تفرضه من قيود ومخاطر.

فتحقيق النمو و التوسع في بيئة أعمال اليوم، يتطلب من المؤسسات أن تجيد التعامل مع تحديات شتى، في البداية يجب أن تقدم شيئا ذو قيمة للآخرين، و أهمهم العملاء فمن الناحية التقليدية كان ينظر للقيمة على أنها ناتج العمليات المالية و الحسابية، إلا أنه حسب المفهوم الحديث، العنصر الأساسي الحاكم للقيمة هو الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية، أي أن القيمة لا تقتصر على الأرباح فقط، لكن قبل ذلك على نمو و رضا العاملين، و توفير فرص عمل إضافية حيث أصبح للعنصر البشري أهمية قصوى تعادل إن لم تكن تزيد عن أهمية عنصر المكننة و التحديث التكنولوجي، كما أصبح مؤكدا أنه للعنصر البشري أثرا فعالا على اقتصاديات الدول في جميع مراحل نموها و تطورها، فهو من أسباب تخلف الدول النامية و من أسباب زيادة و انطلاق الدول المتقدمة سواء لأسباب تتعلق بالمفاهيم السلوكية للعاملين أو لأسباب تتعلق بالتعلم التدريبي و غيرها.

فالموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات تشكل الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعاملين هم الأداة الحقيقية للتنمية والمصدر الأساسي للتطوير داخل المؤسسة، و اعتمادا عليه تتحقق كفاءة باقي الموارد. و نظرا لتطور أهمية الموارد البشرية تلجأ الإدارة إلى توظيف مفاهيم جديدة في تسييرها فمن الناحية التقليدية تمثلت أنشطة إدارة الموارد البشرية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالعنصر البشري مثل تعيين الأفراد و إمساك سجلات العاملين، و وضع أنظمة التدريب، النقل و الترقية، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات مثل الرعاية الاجتماعية و الصحية و التأمينية للعاملين. و مع تزايد الاهتمام بالعاملين، تحولت تسمية الجهاز المشرف على أنشطة العاملين من إدارة الأفراد إلى إدارة العلاقات الصناعية، و من ثم إلى إدارة العلاقات الإنسانية، و في نهاية السبعينات إلى أوائل الثمانينات، و مع تنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، و تأكيد النظرة إليه بأنه أثنى الموارد المتاحة، تغيرت كذلك تسمية الجهاز المشرف على هذا النشاط إلى إدارة الموارد البشرية.

لكن في ظل بيئة الأعمال اليوم، إذا أردت المؤسسة تحقيق أهدافها، و الاحتفاظ بقدراتها التنافسية و باعتبار المورد البشري أثنى أصول المؤسسة، عليها اعتماد منهجية توجه من خلالها عمليات و أنشطة إدارة الموارد البشرية بأسلوب منظم يضمن التواء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها، و هذا يعني

ضرورة تبني المؤسسة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، و التي تعتبر نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية، من خلال خطط طويلة الأجل و المكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج و سياسات تتعلق بالعنصر البشري بدءا من كيفية اختيارهم و إعدادهم لإدماجهم بالمؤسسة، ثم طريقة تدريبهم فتحفيزهم إلى طريقة المحافظة عليهم، هذه النقاط تشكل الأبعاد الرئيسية لسياسة إدارة الموارد البشرية.

و في بحثنا هذا سنحاول تسليط الضوء على واحدة من هذه السياسات ألا و هي التدريب باعتباره كإستراتيجية.

و نظرا لأهمية الموضوع حاولنا من خلال هذه الدراسة، بحث واقع التدريب في مؤسسة خدمية و هي مؤسسة اتصالات الجزائر، إذ أصبحت و كغيرها من المؤسسات تنظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، و أصبح هناك إدراك أكبر بأن التميز يتحقق من خلال مهارات الأفراد المتطورة و المصقلة، هذه النظرة الجديدة تناقض التركيز التقليدي على الموارد القابلة للنقل و التحويل مثل التجهيزات والمعدات و التي يمكن أن يشتريها المنافسون لذلك هناك تزايد في إدراك إمكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلال القوى العاملة ذات الجودة العالية التي تمكن المؤسسة من المنافسة على أساس الاستجابة للسوق، جودة وتنوع الخدمات و تميزها، الابتكارات التكنولوجية بدلا من الاعتماد على تكاليف منخفضة فقط، لذلك فإن المسؤوليات الأكبر و الأهمية التنافسية تكمن في تطوير مهارات الأفراد من خلال إستراتيجية تدريبية واضحة المعالم.

أهمية الدراسة:

يكتسب البحث أهمية من خلال الآتي:

- إمكانية تدعيم الباحثين و المهتمين بمقاربة تحلل العلاقة بين إستراتيجية التدريب و علاقتها بالتميز في أداء الخدمة.
- تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري.
- إحاطة المؤسسات بضرورة إعطاء أهمية للتدريب، و أنه أصبح ضرورة حتمية على المؤسسات التي تصبو إلى تحقيق التميز.
- اعتباره مرجعا إضافيا في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أهداف البحث:

- إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على مدى مساهمة العملية التدريبية في تحقيق التميز في أداء الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر و ذلك من خلال تحقيق ما يلي:
- صياغة إطار نظري من خلال الإطلاع على الأدبيات ذات الصلة المباشرة بموضوع التدريب، والتميز في أداء الخدمة و استخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة لبناء الإطار العملي لها.
- إبراز أهمية و دور العناصر البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

- التعرف على كيفية تصميم مؤسسة اتصالات الجزائر لبرامجها التدريبية.
- التعرف على أهم مداخل تحقيق التميز لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- التعرف على مدى إدراك العاملين لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز في أداء الخدمة.
- التعرف على مدى إدراك العاملين لأهمية تحسين العلاقة مع العميل، لتحقيق تميز في خدمتهم.
- التعرف على مدى اقتناع العاملين بالثقافة السائدة في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة.
- توضيح أهمية الإبداع في تحقيق التميز في أداء الخدمة.
- مناقشة أو التعرف على أكثر المداخل تأثيرا في مستويات الأداء أو الأكثر تحقيقا للتميز في أداء الخدمة.
- تقييم محتوى البرنامج التدريبي بمؤسسة اتصالات الجزائر، و انعكاسه على مستويات الأداء.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة و التي قد تساعد مؤسسة اتصالات الجزائر على تحسين مستويات أداء موظفيها و إكسابها ميزات تنافسية.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يرجع اختيار موضوع دراستنا إلى مجموعة من الدوافع منها ما هو موضوعي و منها ما هو ذاتي و تتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في البحث في هذا النوع من المواضيع، و التي تخص مجال إدارة الموارد البشرية.
- إمكانية إسقاط ما هو نظري على واقع المؤسسات، فالدراسة تعالج العلاقة بين متغيرين و هما التدريب و التميز في أداء الخدمة، و من خلال الدراسة الميدانية يمكن تحديد تلك مدى علاقة الارتباط بينهما.
- معرفة أهم المواضيع التدريبية التي يمكن أن تعالجها البرامج التدريبية و التي تسهم في تحقيق التميز في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية بشكل عام.
- الأهمية المتزايدة لموضوع التدريب حيث أصبحت الكثير من المؤسسات الخدمية تولي أهمية قصوى له باعتباره مدخلا من مداخل تحقيق التميز.

طرح الإشكالية:

مع التطورات المتسارعة و المتتالية لعالمنا الحركي و عصرنا العلمي في العلوم و التكنولوجيا و في نظم و إجراءات العمل جعل لنشاط التدريب أهمية متميزة أخذت تبرز تدريجيا من خلال تخصص أقسام أو إدارات أو حتى مراكز متخصصة للتدريب و ذلك نتيجة الشعور المتزايد لدى الإدارات العليا في المؤسسات إلى أهمية تطوير مهارات و خبرات و سلوكيات العاملين و جعلهم يواكبون بقدر الإمكان التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية، فالمؤسسات المعاصرة سواء تلك التي تنشط في القطاع السلعي أو قطاع الخدمات أصبحت تسعى و في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على

غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، و ذلك من خلال إضافة قيمة للعميل و تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها و مواردها المختلفة، و تأتي في مقدمتها مواردها البشرية، إذ أصبحت تنظر للعملية التدريبية كمدخل من مداخل تحقيق التميز في أداء العاملين.

فالمؤسسات الخدمية كما ذكرنا ليست بمنأى عن تلك التطورات أو التحديات التي يشهدها المحيط الخارجي، و بناء على هذا فسنحاول من خلال هذه الدراسة التطرق لدور و أهمية التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف في تحقيق التميز في أداء الخدمة، و عليه تكمن إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى مساهمة إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز في أداء الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف؟

و تنبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

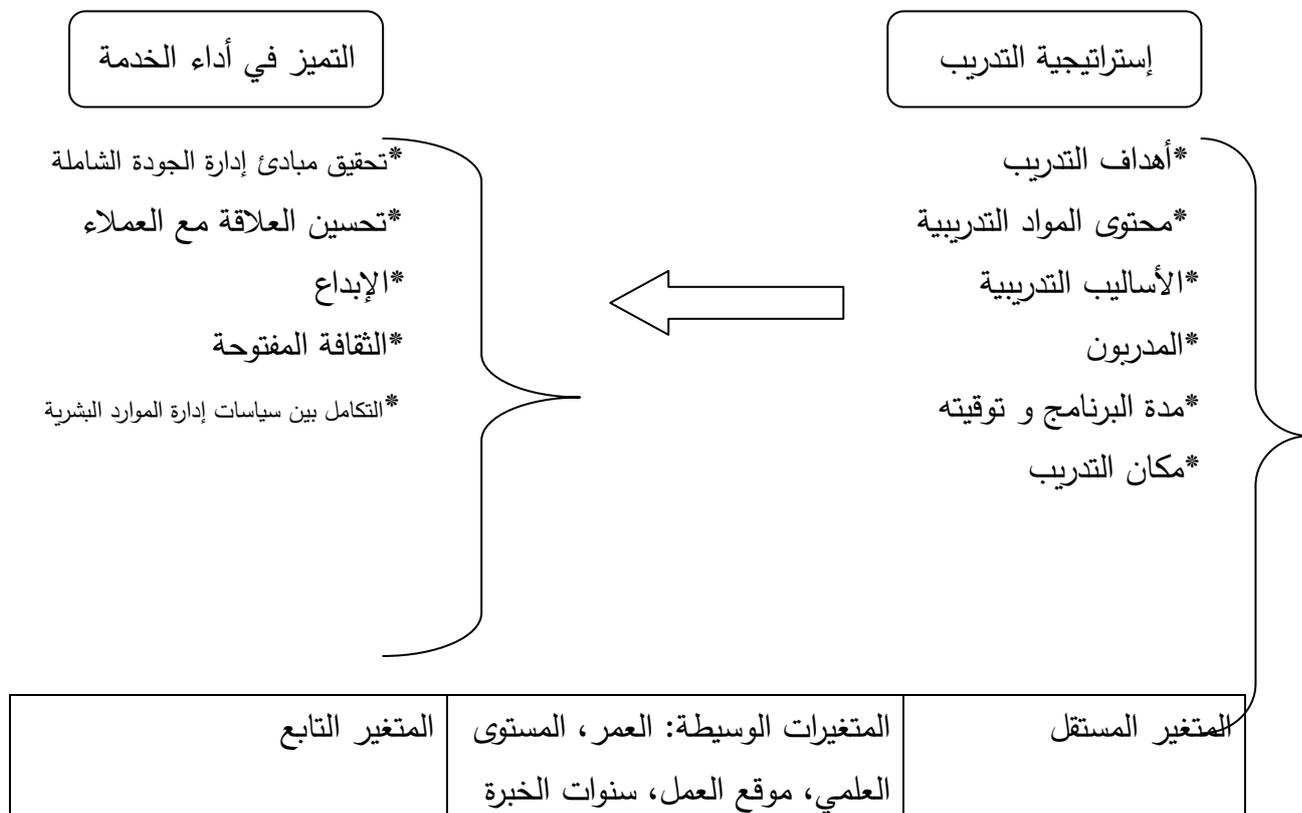
- ما هي المتطلبات الكفيلة بنجاح إستراتيجية التدريب و لتحقيق الهدف منها؟
- ما هي الخصائص الواجب توفرها في الموارد البشرية و التي تسهم في نجاح و تفوق المؤسسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، موقع العمل، عدد سنوات الخبرة)؟
- ما مدى مساهمة تدريب الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- ما مدى مساهمة تدريب الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف في تحسين العلاقة مع العملاء؟
- ما مدى مساهمة تدريب الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف في تحقيق الإبداع؟
- ما العلاقة بين الثقافة السائدة بالمؤسسة محل الدراسة و تحقيق التميز في أداء الخدمة؟
- ما العلاقة بين تحقيق التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة و تحقيق التميز في أداء الخدمة؟

نموذج الدراسة:

قامت الطالبة ببناء نموذج لهذه الدراسة و الذي يكون كالآتي:

- المتغير المستقل:** و هو إستراتيجية التدريب و تم تقسيمه للعناصر التالية (أهداف التدريب، محتوى المواد التدريبية، الأساليب التدريبية، المدربون، مدة البرنامج و توقيته، مكان التدريب)
- المتغير التابع:** و هو التميز في أداء الخدمة حيث تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية (تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تحسين العلاقة مع العملاء، الإبداع، الثقافة المفتوحة، التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية)

المتغيرات الوسيطة: تتكون من خصائص أفراد العينة المدروسة (العمر، المستوى العلمي، موقع العمل، عدد سنوات الخبرة)
الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى العلمي، موقع العمل، عدد سنوات الخبرة) من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة.

و تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لعمر أفراد العينة المدروسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك متغيرات الدراسة تعزى للمستوى العلمي لأفراد العينة المدروسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لموقع عمل أفراد العينة المدروسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة المدروسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

و تنقسم هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و تحسين العلاقة مع عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و تحقيق الإبداع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و ترسيخ قيم الثقافة المفتوحة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و تحقيق التكامل مع باقي سياسات إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة و التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، فالدراسات التي تناولت موضوع التدريب عديدة و متنوعة نفس الشيء بالنسبة للميزة التنافسية، إلا أننا سنحاول عرض تلك الدراسات التي جمعت بين المتغيرين و كانت على النحو التالي:

دراسة عمر محمود عبد الله، حول أثر تطبيق المعايير الدولية للتميز في مجال الموارد البشرية على إدراك العملاء لجودة الخدمة الصحية بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة، دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009.

هدفت الدراسة إلى دراسة كل من سياسة التدريب، تمكين العاملين، سياسة تقييم الأداء و سياسة الأجور والحوافز السائدة في المستشفيات و تحديد مدى توافقها مع المفاهيم العلمية لنماذج التميز التنظيمي، وكذا دراسة أثر تلك السياسات في تحقيق رضا العاملين.

كما هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الأثر التفاعلي للسياسات المذكورة مع رضا العاملين على إدراك العملاء للجودة المقدمة لهم.

و توصل الباحث من خلال دراسته إلى أنه هناك علاقة ارتباط و تأثير معنوي موجبة بين كل من (سياسات التدريب، تمكين العاملين، الأجور، الحوافز، و تقييم الأداء)، و رضا العاملين.

كما توجد علاقة ارتباط و تأثير معنوي بين سياسات الموارد البشرية مجتمعة و رضا العاملين، كما أن تفاعل الرضا الوظيفي مع باقي السياسات يزيد من علاقتها و تأثيرها المعنوي على جودة الخدمة المدركة من قبل العملاء.

و في الأخير قدم الباحث مجموعة من التوصيات متعلقة بكل السياسات السابقة، و سنركز فيما يلي على التوصيات الخاصة بعنصر التدريب حيث أوصى الباحث بضرورة الاهتمام به و عده استثمار حقيقي في العنصر البشري، و تخصيص ميزانية كافية له، و تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري مع إشراك العاملين في ذلك و تصميم برامج تدريب ذات محتوى تطويري مع ضرورة تقييم دوري لعملية التدريب. دراسة شتاتحة عائشة: حول أهمية تدريب المورد البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2010-2011.

هدفت الدراسة إلى تحسيس المؤسسات بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة على المستوى العالمي، و ذلك عن طريق اكتساب مهارات و كفاءات جديدة تسمح لها بمواجهة و فرض وجودها في مجال الأعمال والعمل على تجديدها باستمرار كوسيلة للتكيف مع التغيرات الخارجية و المحيطة عن طريق الاستثمار في العنصر البشري، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام هذه المؤسسات بالتدريب كوظيفة أساسية يمكن الاعتماد عليها للاستثمار في رأس المال البشري، و كيف يساعد ذلك في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.

توصلت الدراسة إلى أن التدريب يعتبر من السياسات الهامة في مؤسسة سوناطراك و تظهر تلك الأهمية من خلال تخصيص جزء خاص به و هي دائرة التكوين.

و توصلت الباحثة إلى أن مؤسسة سوناطراك تعلم أن التدريب هو استثمار و بدونه لن تحقق أهدافها، لأن التنفيذ يكون من خلال الموارد البشرية المؤهلة و ذات المهارات، و هذا ما أكدته من خلال قيمة الارتباط القوي و الطردي بين رأس المال البشري و الميزة التنافسية.

و توصلت كذلك إلى أن التدريب عملية مكلفة جدا خاصة من جانب التدريب بالخارج، ما دفع بالمؤسسة إلى انتهاج سياسة جديدة حتى تقلل من التكاليف و هي جلب مدربين أجانب في مجالات مختلفة من المعرفة ما يمكنها من تدريب أكبر عدد ممكن و بتكلفة أقل.

و أهم ما أوصت به الباحثة هو ضرورة توعية الموارد البشرية للمؤسسة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب، و ذلك ضمانا لنجاح البرنامج في تحقيق أهدافه، كما أوصت بضرورة التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، الاختيار الصحيح للمدربين التحقق من كفاءاتهم ورغبتهم في التدريب. كما أوصت المؤسسات أن تبني برامجها التدريبية على قاعدة صحيحة، إذ يجب أن يعالج البرنامج التدريبي مشكلة تعاني منها المؤسسة، و أن يكون له هدف محدد و يضيف مهارات حقيقية للموظفين.

دراسة قلمش عبد الله: حول التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة ملبنة
عريب 2000-2005، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، سنة
2006-2007.

هدفت الدراسة إلى تحديد أساليب و خصائص التدريب المرتكز على تنمية القدرات الذهنية لدى الأفراد من أجل تدعيم الميزة التنافسية و المحافظة عليها، و ذلك حسب مقتضيات اقتصاد المعرفة، كما هدفت كذلك إلى تبيان آثار اقتصاد المعرفة على طبيعة و هيكل الموارد البشرية و بيئة الأعمال و على طبيعة العلاقة بين المؤسسة و تلك العناصر.

توصل الباحث في دراسته إلى أن اقتصاد المعرفة كانت له آثار كبيرة على طبيعة الممارسة و التصرفات اتجاه المورد البشري و النشاط التسويقي لمنظمات الأعمال ما جعل الأساليب و السياسات تتغير، ففي المجال التنافسي ظهرت الميزة التنافسية كضرورة لذلك، و تتميتها و تدعيمها يتطلب إيجاد قدرات ومهارات بشرية عالية المستوى، الأمر الذي أظهر ضرورة التدريب المستمر و الموجه لتدعيم هذا النوع من المهارات و القدرات، و توصل كذلك إلى أن الميزة التنافسية المبنية على الموارد هي أساس التنافس، و ضرورة للبقاء و تدعيم المركز التنافسي، كما توصل إلى أن التدريب المستمر و الموجه لرفع القدرات الذهنية و الفكرية للأفراد أساس تدعيم الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، حيث أن الميزة التنافسية في ظل هذا الاقتصاد تحتاج إلى التحسين و التطوير المستمر، و الذي بدوره يعتمد على القدرات والمهارات الذهنية المتجددة و المتطورة باستمرار و التي تتبع من مورد بشري متميز و يحتاج إلى تدريب مستمر، فحسب النتائج المتوصل إليها من طرف الباحث و في ظل اقتصاد المعرفة تتطلب الميزة التنافسية الابتكار و الإبداع المستمر بالإضافة إلى الأداء المتميز الذي يتحقق من خلال مورد بشري ذو كفاءات متميزة، و الذي يحتاج إلى التدريب المستمر. و عليه أوصت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات كان أهمها:

- ضرورة الاهتمام بالمورد البشري، خاصة فيما يتعلق بعمليات التنمية الخاصة به.
- التركيز أكثر على نشاط التدريب باعتباره عملية استثمارية في المورد البشري.
- كما أوصى المؤسسات الجزائرية بضرورة إخضاع عملياتها لمبادئ الجودة الشاملة و التركيز على خدمة العملاء.

دراسة هشام سيد سليمان عبد الله، حول أثر إستراتيجية التدريب على جودة أداء الخدمة المصرفية بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية، ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة 1998، و أهم ما هدفت إليه هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير الخصائص الديمغرافية على أداء الأفراد فيما يتعلق بجودة أداء الخدمة المصرفية في البنوك التجارية المصرية، كما هدفت إلى وضع مقارنة بين بنوك القطاع العام و بنوك القطاع الخاص من حيث درجة توافر إستراتيجية التدريب و جودة

أداء الخدمة المصرفية، و كذلك إلى مدى وجود علاقة بين جودة أداء الخدمة المصرفية من وجهة نظر الرؤساء و من وجهة نظر العملاء.

و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، أنه تتوفر إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية العاملة بجمهورية مصر العربية، كما لا يوجد اختلاف جوهري في درجة توافرها في بنوك القطاع العام أو الخاص.

كما توصل الباحث إلى عدم وجود ارتباط بين درجة توافر إستراتيجية التدريب و جودة أداء الخدمة المصرفية من وجهتي نظر الرئيس و العميل و أرجع سبب ذلك إلى توافر إستراتيجية التدريب بالبنوك التجارية و كذلك توافر جودة أداء الخدمة المصرفية.

و أهم ما أوصى به الباحث هو ضرورة وضع إستراتيجية تدريبية تلائم بنوك القطاع العام من ناحية وأخرى تلائم البنوك الخاصة و ذلك حسب توجهات هذه البنوك و بما يلاءم مناخها التنظيمي.

دراسة محمد عباس ديوب، منذر مرهج، محمد بن أحمد الفزاري، حول قياس أثر تدريب الموارد البشرية على التميز في أداء الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات الضيافة الجوية بالطيران العماني، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 29، العدد 4، سنة 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة و تحليل السياسات التدريبية لأفراد الضيافة الجوية لتحديد نواحي الضعف و القصور بها، و كذا العمل على وضع مقترحات، و توصيات تهدف إلى زيادة فعالية النشاط التدريبي من أجل تحقيق التميز في أداء الخدمة على طائرات الطيران العماني، و توصل الباحثون إلى أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين اتجاهات الرؤساء، و اتجاهات أفراد الضيافة الجوية بشأن تحديد الاحتياجات التدريبية و بشأن نتائج البرامج التدريبية و تأثيرها على التميز في أداء الخدمة المقدمة على الطيران العماني.

كما توصل إلى أنه توجد فروق جوهرية بين إدراك أفراد الضيافة الجوية و إدراك الركاب لمعايير جودة الخدمة المقدمة على طائرات الطيران العماني.

و أوصت الدراسة بضرورة عمل الإدارة العليا على تعديل اتجاهات كل من الرؤساء و أفراد الضيافة الجوية بشأن الهدف المرجو تحقيقه من تحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد الضيافة الجوية و ارتباطه بتحقيق التميز في أداء الخدمة.

- ضرورة مراعاة درجة التناسب بين الموضوعات التي تتضمنها البرامج التدريبية و المدة المقررة لها، لتمكين الاستفادة منها لأفراد الضيافة.

- أن تجعل الإدارة العليا الاهتمام بالركاب على رأس اهتمامات المؤسسة و العمل على المشاركة في تحسين مستوى الخدمة عن طريق الاستماع الجيد للركاب و التحديد الدقيق لاحتياجاتهم و توقعاتهم على الطيران العماني.

و من بين الدراسات الأجنبية نجد:

دراسة يانج¹: Yang, Dori Jones

تناولت هذه الدراسة أثر إستراتيجية التدريب على رضا العميل، و تمت على مؤسسة خطوط الطيران الأسكا، و التي حصلت فيها هذه المؤسسة على تصنيف مرتفع من بين مؤسسات الطيران الأخرى من حيث مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

و لقد أوضحت هذه الدراسة أن مديري مؤسسات الأسكا كان تركيزهم الأساسي تحقيق المنافسة بين فريق العمل من خلال البرامج التدريبية المستمرة من أجل تقديم أفضل خدمة للعميل، هذا فضلا عن التركيز على إستراتيجية تنويع الخدمة و التي تعني تقديم جميع الخدمات التي تشبع حاجات و رغبات الأنواع المختلفة من العملاء الحاليين و المرتقبين.

دراسة كوتجر²: Couture, Roger T

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين إستراتيجية التدريب على كيفية التفكير الإبتكاري و قدرة المتدرب على أداء المهام المختلفة و لاختبار ذلك فقد تم اختيار مجموعتين من الأفراد، الأولى تسمى بالمجموعة التجريبية و الأخرى تسمى بالمجموعة القياسية، و لقد تم تدريب المجموعة الأولى على كيفية التفكير الإبتكاري في أداء المهام المختلفة، و لقد توصلت الدراسة إلى أن المجموعة التجريبية قد أدت المهام المطلوبة منها بكفاءة عالية كما أنها وجدت أن التدريب على كيفية التفكير الإبتكاري كان شيقا و هاما في نفس الوقت.

مناقشة الدراسات السابقة و موضع الدراسة الحالية منها:

- أجريت هذه الدراسات في بيئات و على مؤسسات مختلفة منها الجزائرية و منها العربية و منها الأجنبية، كما أن بعضها أجريت في مؤسسات خاصة و أخرى عامة.
- تلتقي هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة حول توضيح مفهوم التدريب إلا أنها تلتقي بشكل خاص مع دراسة (محمد عباس ديوب، منذر مرهج، محمد بن أحمد الفزاري)
- معظم الدراسات السابقة لم تتناول المواضيع التي يجب تدريبها للعاملين ما عدا الدراسة الأجنبية الثانية التي تناولت التدريب على كيفية التفكير الإبتكاري و التي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية بشكل عام والتميز في الأداء بشكل خاص، بل اكتفت خصوصا بتحديد الهدف الذي تصبو المؤسسات الوصول إليه

¹ Yang, Dori Jones, " Northern hospitality" Business weeks, Special Issue ; 1991, p 118.

نقلا عن: هشام سيد سليمان عبد الله، أثر إستراتيجية التدريب على جودة أداء الخدمة المصرفية بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية، ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة 1998، ص 6.

²Couture, Roger T, Effect of mental training on the performance of military endurance and precision tasks in the canadian forces, Ph, D, DAI-A, 1992, p440.

نقلا عن: هشام سيد سليمان عبد الله، مرجع سابق، ص 5.

من خلال تلك البرامج، أين نجد معظم تلك المؤسسات تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية اعتمادا على مدخل التدريب.

- كما هناك اختلاف في النتائج المتوصل إليها من حيث درجة الارتباط بين متغيري الدراسة (التدريب، و الميزة التنافسية).

إلا أنه يمكن للباحثة أن تستفيد من تلك الدراسات فيما يلي:

- تعتبر بمثابة أساس نظري عند تكوين الإطار النظري للدراسة.

- تقدم للباحثة فكرة جيدة عن أبعاد الدراسة.

- تساعد الباحثة في تكوين فروض الدراسة.

المنهج المختار:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونها تحاول وصف الظاهرة موضوع البحث من حيث التعرف على التدريب، خصائصه و في معرفة مدى مساهمته في تحقيق التميز لمؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها تهدف إلى تحليل اتجاهات أفراد العينة المدروسة.

أدوات الدراسة:

على مستوى الجانب النظري اعتمدت على جمع المعلومات من الكتب و الدوريات و الأطروحات والمذكرات على مستوى المكتبات سواء من داخل أو من خارج الوطن.

أما على المستوى التطبيقي فقد اعتمدت على الاستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات، و على المقابلة لجمع بعض المعلومات و التحليلات التي تعذر الوصول إليها من خلال الاستبيان.

مجال و حدود الدراسة:

تقتضي منهجية البحث بهدف الاقتراب من الموضوعية، و الوصول إلى نتائج علمية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة، و ذلك بضبط حدود الإشكالية و لتحقيق ذلك قمنا بانجاز هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

الحدود المفاهيمية: عنوان دراستنا إستراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية مع

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، و الميزة التنافسية نوعان ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز و نحن اقتصرنا في دراستنا هاته على واحدة منها فقط هي (التميز)، إذ نحاول تحليل التدريب و مدى مساهمته في تحقيق التميز في أداء الخدمة.

أما فيما يخص دراسة الحالة فمؤسسة اتصالات الجزائر تنشط في العديد من المجالات و نحن في دراستنا هذه اقتصرنا على تلك التي فيها مجال للتنافس في السوق الوطني أي اقتصرنا على خدمات الهاتف النقال و الانترنت.

الحدود المكانية: مكان دراسة الحالة هو مؤسستين فرعيتين من مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف و هي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف، و اتصالات الجزائر للهاتف النقال بالشلف و هو ما أقصد به في الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة بجانبها الميداني خلال الفترة الممتدة من جانفي 2014 إلى جويلية 2015.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في عينة مكونة من 80 عامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، و من مختلف الإدارات.

صعوبات الدراسة:

إن أهم الصعوبات التي واجهتني في الدراسة تعلقت خصوصا بالجانب التطبيقي، إذ هناك بعض المعلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق استمارة الاستبيان، و إنما يتم الحصول عليها من خلال المقابلة و هي مهمة جدا في بحثنا هذا كتكاليف العملية التدريبية مثلا بالمؤسسة لكن لم نستطع الحصول عليها حتى بالإلحاح، إذ قولنا بالحرص الشديد بعدم الإفصاح عن بعض المعلومات، و في الجانب النظري كان النقص خصوصا في جانب الربط بين متغيري الدراسة.

هيكل البحث:

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيمه على النحو التالي:

الفصل الأول: تطرقت فيه إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية التدريب، من حيث الأهمية، الأهداف، الأنواع، و على من تقع مسؤولية التدريب، كما تطرقت كذلك لإستراتيجية التدريب كنظام بالتطرق لمختلف عناصر هذا النظام، ثم إلى مختلف مراحل بدءا من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى كيفية تصميم برنامج تدريبي و تنفيذه و من ثم تقييمه.

الفصل الثاني: عالجت فيه مختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية من حيث الأهمية، الأهداف، الأنواع و كذا مختلف مقاربات التميز التنافسي بدءا من التميز التنافسي المستديم إلى التميز التنافسي غير المستديم أو المعاصر، ليتم في الأخير تحليل إستراتيجية التدريب كمورد أو كفاءة داخلية و مدى مساهمتها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الخدمية.

الفصل الثالث: حاولت من خلاله إسقاط ما هو نظري على مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تعرضنا في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و من ثم إلى منهجية الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع الدراسة، العينة، و أدوات أو أساليب الدراسة الإحصائية، ثم تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات و كذا توضيح مقدار الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الفصل الأول:

إستراتيجية التدريب و متطلبات تفعيلها في المؤسسات

تمهيد:

تواجه المؤسسات في يومنا الحاضر تحديات كبرى نتيجة للنمو الكبير في حجمها، تنوع أنشطتها و تعقدتها خصوصا مع التغيرات التي طرأت على البيئة التنافسية، كالعولمة التي أصبحت بمثابة السمة البارزة لهذا العصر، و ما أفرزته من تطورات سريعة و متلاحقة، و ما نتج عنها من منافسة حادة بين المؤسسات التي حاولت التماشي معها، فقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المؤسسات، لإحداث التغيرات اللازمة لتواكب هذه التحديات، و قد أصبح على المؤسسات التي ترغب في البقاء و الاستمرار أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية.

و من أهم المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلالها مزايا تنافسية هي مواردها البشرية و هذا يستلزم إعادة النظر في تركيبة هذه الأخيرة المهارية و المعرفية و تطوير قدراتها الأدائية، و يتطلب مثل هذا التطوير تركيز المؤسسة إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار و التعيين و الاستقبال و التوجيه والمتابعة للموارد البشرية على تدريبها بصفة مستمرة، بقصد تطوير مهاراتها و معارفها أو إكسابها مهارات و معارف جديدة و سلوكيات تتناسب مع متطلبات الوظيفة الجديدة.

لأنه إذا توافرت الموارد البشرية المدربة في وقت ما من حياة المؤسسات، لا يعني ذلك أنها تستطيع مواجهة المستقبل بنفس مهارات و قدرات الأمس، باعتبار وجود علاقة مستمرة ذات تأثير متبادل بين الفرد و العمل الذي يؤديه، تحتاج إلى تنشيط و تجديد فإن تركت تدور في نفس الدائرة بذات المستوى قد يترتب على ذلك تقادم معلومات و مهارات الفرد، و عدم صلاحيته، و عجزها عن مقابلة ما يستجد من تطورات، كما أن الفرد ذاته يفقد مصداقيته و من ثم يتقادم الطرفان، من هنا يبرز دور و أهمية التدريب. و لا يقف التدريب في الواقع عند مستوى إداري معين، فكما أن المستويات الإدارية الدنيا تحتاج إلى برامج تدريبية، فلا بد أن تكون هناك حاجة أيضا في المستويات الإدارية العليا و القيادية للمشاركة في البرامج و المؤتمرات و الكفاءات التدريبية الفنية، مواكبة مع تطورات و أهداف المؤسسة و العاملين فيها و التي تجعلهم يتمكنون من أداء و ممارسة مهامهم في الإشراف و الإدارة و القيادة بشكل أفضل في تنفيذ الخطط و البرامج الموضوعية.

و لغرض نجاح وظيفة التدريب و تحقيق النتائج المتوخاة منها يستوجب الأمر القيام بالتحليل و الدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب، و كافة المراحل التي تمر بها العملية بدءا من تحديد الاحتياجات التدريبية و تعيين البرامج و تنفيذها و تقييم نتائجها، هذا يعني بأن نشاط التدريب نظام متكامل لا يمكن أن يؤدي نتائجها إلا إذا تم التخطيط له و إدارته بدقة، فالتدريب كوظيفة لها فائدة كما لها كلفة، علاوة على كونه استثمار في الموارد البشرية تظهر فوائده على المدى البعيد في أغلب الأحيان. كل هذه النقاط سننتظر لها بشيء من التفصيل في هذا الفصل.

المبحث الأول: طبيعة و أهمية التدريب

إن من أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة و المستمرة في المعارف الإنسانية ، و ما يترتب عن ذلك من تغيرات مستمرة في نظم العمل، ما يستوجب إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات و استيعابها و التكيف مع مقتضياته، و لا شك أن أجهزة التعليم جامعية و غير جامعية لا تستطيع وحدها ملاحظة هذا التقدم العلمي السريع المتلاحق، لذلك تزيد الحاجة للتدريب الفعال المستمر الذي يستجيب لهذه التغيرات المستمرة في مختلف المجالات و أصبح تدريب القوى العاملة ضرورة لا غنى عنها في أي قطاع بحثي يثار لذلك التطور الهائل في المعرفة و تطبيقاتها المختلفة.

من هنا سنخصص هذا المبحث للتعرف على مفهوم التدريب، و مختلف المصطلحات التي تتداخل في مفهومها معه، و كذا إبراز أهدافه و أهميته للفرد و المؤسسة التي يعمل بها.

المطلب الأول: مفهوم و مبادئ التدريب

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لمفهوم التدريب، و مختلف الأسس التي يقوم عليها، مع الإشارة لبعض المفاهيم التي تتداخل مع مفهوم التدريب كالتعليم، تنمية الموارد البشرية، التمكين.

الفرع الأول: مفهوم التدريب:

تناول الباحثون وضع تعاريف متعددة للعملية التدريبية إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير، و سنستعرض بعضاً منها لإبراز المعنى و توضيحه كما يلي:

التعريف الأول: التدريب هو عبارة عن عملية مخططة و منظمة و مستمرة تهدف إلى تنمية مهارات و قدرات الفرد و زيادة معلوماته و تحسين سلوكه و اتجاهاته، نحو ما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية.¹

التعريف الثاني: هو الجهود المنظمة و المخططة لتطوير معارف، خبرات و اتجاهات المتدربين، و ذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم²

التعريف الثالث: التدريب هو إجمالي النشاطات التي توفر المعارف، تكسب / تنمي المهارات، و تكسب / تعدل/ تغير الاتجاهات، بما يصل بالفرد إلى سلوك أدائي مطلوب.³

التعريف الرابع: هو النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، و صقل قدراته، تنمية مهاراته، و تغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة.⁴

التعريف الخامس: التدريب هو تزويد الفرد بالأساليب و الخبرات و الاتجاهات العلمية و العملية اللازمة لاستخدامها لتقديم أفضل أداء ممكن في الوظيفة الحالية.⁵

¹ بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري(عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008)، ص 19.

² حسن أحمد الطعاني، التدريب، مفهومه و فعاليته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها، (عمان، دار الشروق، الطبعة الأولى، 2010)، ص 13.

³ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2005)، ص 310.

⁴ William.f , Glueck ,personnel a diagnostic approch, (dallas, revised edition, 1996) p 22.

⁵ Bernard Mortory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, 6 eme édition, (Dunod, Paris, 2005), p 90.

التعريف السادس: التدريب عملية منظمة و مستمرة لتنمية مجالات (تنمية المعرفة من المعلومات والمهارات و القدرات و السلوك)، و الاتجاهات (الاتجاه النظري و العملي و النفسي و السلوكي) للفرد أو المجموعة لتحسين الأداء و إكسابهم الخبرة المنظمة، و خلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم و صقل مهاراتهم و قدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم و استخدام الأساليب الحديثة لتنقق مع طموحهم الشخصي، و ذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم و حاجات المؤسسة و حاجات الدولة في المستقبل من الأعمال.¹

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن: التدريب هو نشاط مخطط و منظم و مستمر يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات و قدرات أو معارف و سلوكيات أو توجهات جديدة أو تعديل و تطوير مهارات و سلوكيات قائمة بما يخدم أهداف الفرد و المؤسسة التي يعمل بها.

و عليه تشمل إستراتيجية التدريب الأبعاد التالية:

1- بعد نظري: و يهدف إلى إكساب الفرد معلومات و خبرات جديدة أو تنمية لمعلومات و خبرات موجودة و تطويرها.

2- بعد عملي: و يرمي إلى تعليم الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة أكثر فعالية و إنتاجية.

3- بعد نفساني و سلوكي: و يرمي إلى تطوير سلوك الفرد و تحريره من عادات العمل غير المرغوبة، و بلورة اتجاهاته الفكرية بما يجعله متمشيا مع الاتجاهات المرغوبة في المؤسسة.

الفرع الثاني: اختلاط مفهوم التدريب بالمفاهيم الأخرى:

يحقق مفهوم التدريب الترابط الضروري و اللازم بين أهداف و دوافع الفرد في العمل و بين أهداف و غايات المؤسسة التي يعمل بها. و إذا كان التدريب عملية منتظمة و مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات عقلية و سلوكية و فنية محددة، لمواجهة احتياجات حالية و مستقبلية يتطلبها العمل الذي يؤديه الفرد بالمؤسسة، فإن هناك مفاهيم أخرى مثل التعليم ، تنمية الموارد البشرية، التمكين و التأهيل، يمكن أن تختلط مع مفهوم التدريب. و يختلف مدلول هذه المصطلحات بالرغم من أنها جميعا تعبر عن التجربة التي يخوضها الفرد في سبيل الحصول على المعلومات و اكتساب المهارات التي يتطلبها أداء العمل، إلا أن كل منها يشير إلى جانب أو مجال معين من الجوانب المختلفة للتجربة أو الخبرة الفردية و التي تنطوي على معنى و أسلوب الحصول عليها.

1- الفرق بين التدريب و التعليم:

التدريب و التعليم كلاهما يمدان الفرد بالجديد في المعارف و العلوم الحديثة، حيث يعمل التعليم على إمداد الفرد بمعلومات تفسيرية أو تعليمية عامة، تساعد على مواجهة المواقف أو حل المشاكل العامة المحتملة، لذلك فإن برامج التعليم تتسم بالشمول و العمومية حيث يكفي الفرد بتحصيل المعارف

¹نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، (عمان، دار اليازوري، 2009)، ص 20.

والسلوكيات العامة، بينما يتجاوز التدريب هذه السلوكيات و المعارف العامة و يوفر فرصا حقيقية لممارسة ما جرى تعلمه، من هنا يصبح التطبيق صفة ملازمة للتدريب.¹

فمن الناحية العملية يعتبر التعليم أوسع نطاقا و يتم من خلال المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد و الكليات، و يهدف إلى توسيع مدارك الفرد و مجالات المعرفة لديه، في حين يهدف التدريب إلى زيادة معلومات و معرفة و مهارة الفرد لأداء عمل معين، و يقع العبء الأكبر في التدريب على المؤسسة التي يعمل الفرد بها.

من ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشرة أي يتحقق في الأجل القصير مقارنة بالتعليم الذي يتحقق هدفه في الأجل الطويل.

و من وجهة النظر الوظيفية عادة ما يتزامن التدريب و التعليم، حيث يتم البدء بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة و أصول الممارسة الصحيحة و علاقاتها بالوظائف الأخرى، ثم بعد ذلك تتم تنمية مهارات وقدرات الفرد من خلال التدريب لضمان حسن أدائه للعمل.²

و الجدول التالي(1،1) يوضح أهم عناصر التباين بين التدريب و التعليم.

¹ محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، (القاهرة، الدار الثقافية، 2007)، ص 161.

جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، (الإبراهيمية، الدار الجامعية، 2003)، ص 333.

جدول (1،1): الفرق بين التدريب و التعليم.

التدريب	التعليم	مصادر الاختلاف
عملية تعليم المعرفة و تعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل، وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة و مهارات الأفراد اللازمة لأداء عملهم	عملية تزويد الأفراد لحصيلة معينة من العلم و المعرفة في إطار و مجال معين	التعريف
غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد	متسع و شامل	المحتوى
يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم على أداء مهامهم بذاتها مثلما يهدف إلى تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل إلى الأفضل، و هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته و استغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية	إعداد الأفراد فكريا و عقليا مثلما يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد للدخول في الحياة العملية	الهدف
مراكز متخصصة بالمؤسسة و خارجها	المراكز التعليمية (المدارس والجامعات...)	المسؤولية
القيام بمهام محددة لتحقيق أهداف محددة	القدرة على اكتساب معارف جديدة و تنمية الفضول العلمي	النتائج المتوقعة
الاهتمام بالتطبيق المباشر في المدى القصير أو الطويل	الاهتمام بالتطبيق المباشر و غير المباشر في المدى الطويل	المدى الزمني

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 37

محمد جمال الكفافي، مرجع سابق، ص 161-162

محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، ط3، (عمان، دار وائل، 2010)، ص15-16.

و بناءا على ذلك يمكن استخلاص الجوانب التالية:

- التدريب نوع من أنواع التعليم و بالتالي فإن كل برامج التدريب هي تعليم، و ليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تدريب.

- التعليم و التدريب أجزاء متكاملة و مكاملة لبعضها البعض، حيث يعتبر التعليم عملية سابقة و تمهيدية للتدريب.

- إن المؤهل العلمي يعطي حامله حق الدخول في الوظيفة و لكنه لا يؤكد دوام فعاليته طوال حياته الوظيفية، حيث أن التدريب يساعده على تنمية قدراته و تحسين مساره الوظيفي بالترقية.

- عمومية كل من التعليم و التدريب، فكل منهما عملية لازمة لجميع الأفراد دون تخصيص.

- يعتبر التعليم القاعدة العريضة التي يبنى على أساسها التدريب، فالتعليم يهدف إلى تكوين و إعداد الفرد فكريا و عقليا، لمواجهة ظروف الحياة عامة و العمل خاصة و يركز على الموضوع، بينما يهدف التدريب إلى زيادة معارف الفرد السابقة و صقل مهاراته لأداء مهام وظيفية معينة، أي يركز على الفرد و شخصيته¹

2- الفرق بين التدريب و تنمية الموارد البشرية:

يفرق البعض بين التدريب و التنمية في المؤسسات و التنظيمات الإدارية حيث يشير مفهوم التدريب إلى: أنه نقل لمهارات يغلب عليها أن تكون يدوية حركية إلى المتدربين، و توجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول²

- بالإضافة إلى مساعدة المتدربين في انجاز وظائفهم الحالية و مسؤولياتهم بشكل مناسب.

- أما تنمية الموارد البشرية فإنهم يحددونها على اعتبار أنها:

- تطوير للمهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم³، أي لاستلام وظائف و مسؤوليات مستقبلية.

- كذلك هي تعليم لمفاهيم (كالتخطيط، التنظيم...)، بدلا من مهارات فنية، بحيث تصبح لدى الشخص القدرة على فهم المشاكل التي تواجهه و معرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة⁴

و يمكن توضيح الفرق بين المفهومين في الجدول التالي:

¹ محمد جمال الكفافي، مرجع سابق، ص 163.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (عمان ، دار وائل، 2005)، ط2، ص223.

³ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (عمان، عالم الكتاب الحديث، 2002)، ص 130.

⁴ علي غربي، إسماعيل قبيرة، بلقايم سلاطينية، (القاهرة، دار الفجر، 2007)، ص 98.

الجدول: (1،2): الفرق بين تدريب و تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية	التدريب	مصادر الاختلاف
الوظيفة الحالية و الوظائف المتوقعة التي يمكن أن يشغلها الفرد مستقبلا	الوظيفة الحالية	التركيز
المعرفة العامة و التفكير المنهجي	أهداف مباشرة تتعلق بالعمل أو الوظيفة	الأهداف
يتعامل مع مجموعة مركبة من الواجبات ويتم تدريب الأفراد للوصول إلى نطاق المسؤولية	يتعامل مع واجبات محددة أو نطاق موضوع معين	المدى
معلومات و مفاهيم نظرية و فكرية وأحيانا يستخدم الأسلوب العلمي	معلومات و مهارات فنية	المحتوى
عمالة إشرافية و إدارية	عمالة غير إدارية	النطاق
الأفراد يتم اختيارهم بسبب الأداء السابق الذي لا يؤهلهم للمسؤولية الجديدة	الأفراد يتم اختيارهم بسبب النقص في المهارة أو النقص في بعض جوانب المعارف و المعلومات أو عدم ملائمة بعض الاتجاهات للظروف الطارئة أو الحالية	الاختيار
الوظيفة الحالية و الوظائف المتوقعة التي يمكن أن يشغلها الفرد مستقبلا	يركز على الاحتياجات الحالية	المدى الزمني

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (عمان، دار وائل، 2006)، ص 186.
محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري 1، المدربين و المتدربين و أساليب التدريب، (عمان، دار المناهج، 2009)، ص 23-24.

فمن خلال ما سبق يمكن القول أن:

- برامج التدريب تتجه إلى تغيير سلوك القادة و المشرفين داخل المؤسسات و بالتالي تركز في الغالب على تطوير كفاءة صنع و اتخاذ القرارات.
 - تتميز برامج التنمية بالشمول و عدم التحديد أو التخصيص بخلاف برامج التدريب فالنماذج العملية لبرامج التنمية تتسم بالمرونة بهدف تجاوز المصاعب التي تواجه النماذج التنفيذية.¹
- إلا أن الباحثة ترى أن التدريب لا يركز فقط على الوظيفة الحالية، بل حتى المستقبلية و مثال على ذلك تلك البرامج التدريبية التي تقدمها بعض المؤسسات للأفراد الذين تستغني عنهم (في إطار سياسة تقليل

¹محمد جمال الكفافي، مرجع سابق، ص 164.

العمالة)، حيث تقوم بتدريبهم على وظائف يمكن أن يشغلوها مستقبلاً، نفس الملاحظة بالنسبة للمجال الزمني فالتدريب يركز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية كذلك.

و أخيراً يمكن إضافة بعض المصطلحات الإدارية المتعلقة بالتدريب والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹
* **التعلم:** وهو التغيير الذي يطرأ على السلوك نتيجة خبرة سابقة، وهذا يعني أن التعلم لا يتأتى إلا من خلال التجربة والخبرة الحياتية، لذا يعتبر التعلم من أهم المصطلحات التدريبية لأنه يذكر المدرب بأن المتدربين يحضرون معهم عاداتهم السلوكية المكتسبة من بيئاتهم المختلفة والتي يجب تغييرها لتتلاءم مع ثقافة المؤسسة.

* **التمكين:** وهو تمكين المتدرب من اكتساب المعرفة، وفهمها وتطبيقها، و عليه فإن تمكين المتدرب من خلال التدريب يعني توفير الموارد المادية والمعنوية اللازمة له لتحديد احتياجاته التدريبية واختيار القائمين على تدريبه ونوع التدريب ونقل المعرفة والمهارات الجديدة إلى بيئة عمله.

* **التأهيل:** عبارة عن تلك الخدمات المهنية المقدمة للعمال لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال أخرى، لذلك يتركز التأهيل على عملية التكيف مع الآخرين في العمل، بينما يتركز التدريب حول الأداء.²

الفرع الثالث: مبادئ التدريب

يوجد للتدريب عدة مبادئ أو أسس ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي في جميع مراحلها، وذلك حتى تتحقق فعالية البرنامج و يحقق النتائج المستهدفة منه، و من أهم هذه المبادئ مايلي:³

- 1- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
- 2- **المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم دقيق و واضح للاحتياجات التدريبية.
- 3- **الاستمرارية:** يجب على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي التحول والتغيير المستمر في جميع جوانب الحياة وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، و في الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعد ذلك العاملين على التكيف و التوازن المستمر أمام هذه التحولات، و بهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة، خطوة و مرحلة بمرحلة.
- 4- **الشمول:** يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة و يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.
- 5- **التدرج:** حيث يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة و هكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة و تعقيداً.

¹ نفس المرجع، ص 17.

² يرفقي حسين، نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 1996، ص 9.

³ نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 25.

بالإضافة إلى:¹

6- **التكامل:** و يقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية و الجوانب العملية و الميدانية و في كل جوانب التدريب، و تحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبية (معلومات، مهارات، اتجاهات، سلوكيات...) و التوافق بين الفكر و الشعور و العمل بالنسبة للمتدرب، أي النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية و هذه الأخيرة تكمل الجوانب العقلية و هكذا.

7- **الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محددًا و واضحًا طبقًا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيًا و واقعيًا و قابلاً للتطبيق.

8- **مبدأ مراعاة التوقيت المناسب:** على التدريب أن يراعي الوقت المناسب عند وضع و تنفيذ البرامج التدريبية، بمعنى أن يكون عقد البرنامج مناسبًا لظروف المتدربين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد...إلخ.

9- **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب و عملياته و خاصة فيما يتصل بالوسائل و الأدوات و الأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، و ضرورة تدريب المتدربين على استيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العملية التدريبية.

10- **التدريب قصير و طويل الأجل:** إن مساهمة إدارة القوى في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يؤكد حقيقة أن نشاط التدريب يمكن أن يغطي احتياجات المؤسسة في الأجلين القصير والطويل، و الحاجات التدريبية قصيرة الأجل هي الفرق بين مستوى الأداء الحالي المطلوب و مستوى الأداء الفعلي، بينما أن الحاجات التدريبية طويلة الأجل فهي الفرق بين مستوى الأداء الحالي المطلوب و مستوى الأداء الإستراتيجي.

المطلب الثاني: أهمية التدريب و أهدافه.

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية و تطوير كفاءتهم، تطوير أداء العمل، زيادة الإنتاج و الإنتاجية، فهو إنفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، و وسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي، حيث أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في مختلف المجالات من أجل مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة و مهام و أعباء متنوعة، و عليه أن يؤديها بفعالية من هنا تظهر أهمية التدريب و الهدف منه.

الفرع الأول: أهمية التدريب.

تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية:

1- **الأهمية بالنسبة للمؤسسة:**

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمؤسسة:

¹مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 257.

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساعد التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المؤسسة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، و بذلك يرفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريده المؤسسة منهم من أهداف.¹
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.(القدرة على التخطيط و التفكير الإستراتيجي و اتخاذ القرارات).
- يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية، و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين و بينهم و الإدارة.
- تطوير كوادر مؤهلة من الموظفين يساهمون في نمو و تطور المؤسسة.
- يوفر للمؤسسة بيئة آمنة و سليمة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع و تحسين أدائه.
- كما يساهم التدريب أيضا في مواكبة التغيرات المتسارعة، و التفكير بأسس علمية و تطبيقية حديثة، و في تشجيع ثقافة تنظيمية قائمة على أساس التعلم المستمر.²
- كما يلعب التدريب دورا هاما في نجاح مختلف استراتيجيات المؤسسة، إذ يرفع من مستوى أداء العاملين و من خلاله تحقق المؤسسة تميزا عن باقي المنافسين في القطاع الذي تنشط فيه، كما يزيد من ولاء العملاء الداخليين و الخارجيين للمؤسسة.³
- **2- الأهمية بالنسبة للعاملين:** تتمثل فيما يلي:⁴
- يساعد الأفراد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة و إدراكهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكل العمل.
- يوفر فرصة للأفراد للتطور و التميز و الترقية.
- بالإضافة إلى:⁵
- تعويض ما فاتته من مهارات لم يتسنى له اكتسابها في مجال التعليم التقليدي.
- الولاء للمؤسسة و الشعور بالاهتمام بالعمل.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 187، 188.

² Fisher, Schoenfeldt, and Shaw, human resource management, 4th edition, Houghton, Mifflin company, New York, 1999, p 168.

³ Joseph F, Michlitsch, high-performing, loyal employees: the real way to implement strategy, Strategy & leadership, vol 28, issue 2, 2000, p 28.

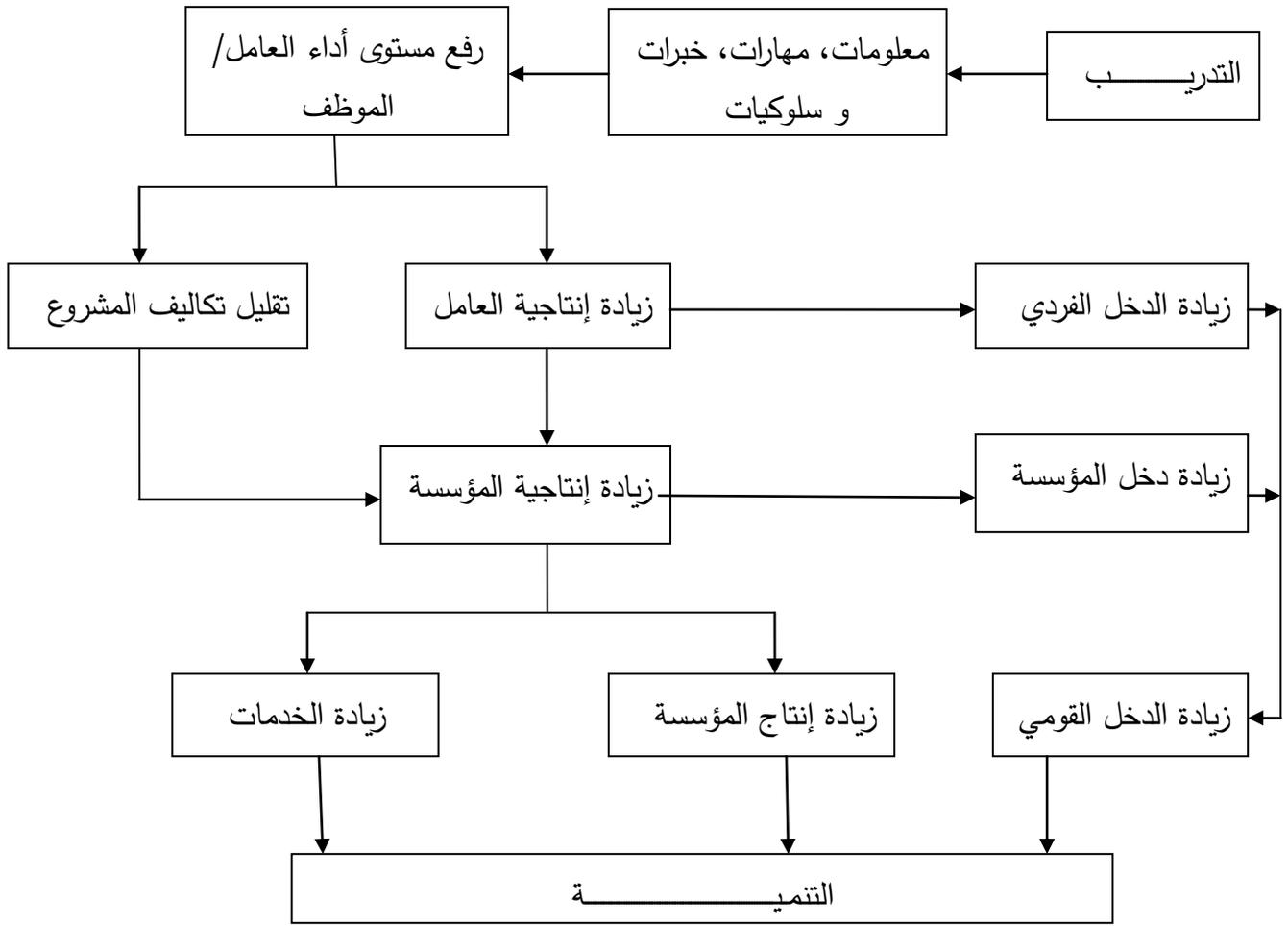
⁴ و فيق حلمي الأغا، البرامج التدريبية و علاقتها بكفاءة العاملين، المؤتمر الأول حول إدارة و تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد، من 26 إلى 28 يونيو 2007، ص 375.

⁵ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 22.

- الإطلاع على التجارب العالمية في تخصصه و مدى الاستفادة منها.
 - الإبداع الوظيفي و تنمية التفكير في سبيل تطوير الاختصاص.
 - 3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية¹
 - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
 - تتوافر القيادات الإدارية نتيجة الدور و المساهمة الكبيرة للتدريب المخطط و جهود المؤسسة نحو تنمية القيادات الإدارية، فمثل هذه القيادات يمكن أن تسهم بشكل واضح في توجيه موارد المجتمع وتحقيق الاستخدام الأفضل لها.
 - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
 - تمتين العلاقة و توثيقها بين الإدارة و الأفراد العاملين لديها.
 - يساهم التدريب في تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- و من خلال ما سبق يمكن توضيح أهمية التدريب لكل من المؤسسة و الأفراد العاملين من خلال الشكل التالي:

¹ يوسف جسيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، (عمان، دار الوراق، 2006)، ص 274.

الشكل (1، 1): أهمية التدريب



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 247.

فمن خلال الشكل السابق نستنتج أن التدريب هو وسيلة و ليس غاية في حد ذاته، فهو استثمار لرأس المال البشري، بهدف إعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لتأدية العمل المطلوب منهم بكفاءة و فعالية و من ثم هو وسيلة لتنمية قدرات الفرد التي تعيده في الحصول على أكبر نفع لشخصه و للمؤسسة التي يعمل بها، و حتى للمجتمع المحيط به.

الفرع الثاني: أهداف العملية التدريبية.

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية حسب المستويات الوظيفية الثلاث:¹ (مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى، مستوى الإدارة التنفيذية)، و لأن أعمال كل من هذه المستويات تختلف من مستوى إلى آخر حيث الإدارة العليا مسؤوليتها اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، و الإدارة الوسطى مسؤوليتها اتخاذ القرارات التكتيكية، أما الإدارة التشغيلية أو التنفيذية فإن قراراتها تتعلق بالعمليات اليومية التنفيذية للمؤسسة ذات المدى القصير، لذلك يتم تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاث أنواع من الأهداف:

¹ نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 21.

1- أهداف تدريبية ابتكارية و إبداعية:

و هي تهتم بتدريب بعض الأفراد و تمكينهم من مواجهة المشكلات و المواقف الجديدة المتغيرة طويلة الأمد، و ترمي هذه الأهداف إلى تحقيق نتائج تتسم بالابتكار و التجديد و الإبداع، و ذلك من خلال تنمية و تطوير مهارات الأفراد للنهوض بمستوى أداء المؤسسة.¹ و يتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام وسائل علمية متطورة و عناصر متميزة.

2-أهداف تدريبية لحل المشكلات التشغيلية:

و تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تواجه الأفراد أثناء عمليات التشغيل، و تؤدي إلى وجود انحرافات في الأداء، حيث تساعد هذه الأهداف الأفراد و المؤسسات على الاستمرار في الإنجاز و التغلب على الصعوبات التي تصادف العمل.

3-أهداف تدريبية عادية روتينية:

و هي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمؤسسة و كذا واجبات الأفراد في وظائفهم، والشروط العامة للعمل، و كذا برامج التدريب التذكيري للأفراد القدامى و الذي يسعى إلى تأكيد معلوماتهم الوظيفية للمحافظة على مستويات الأداء الحالية، و هذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم البرنامج التدريبي. نستنتج من خلال ذلك أن:

- الأهداف التدريبية الإبداعية و الابتكارية موجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية التي تقتضي الإبداع و الابتكار.
- الأهداف التدريبية لحل المشكلات التشغيلية و هي البرامج الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا.
- الأهداف الروتينية و العادية الموجهة إلى العاملين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات و المهارات التي يحتاجها عملهم.

المطلب الثالث: أنواع التدريب.

على أي مؤسسة أن تحدد سياساتها العامة أو فلسفتها في التدريب، و هذا يعني تحديد أنواع التدريب التي تفضلها المؤسسة و تود التركيز عليها، حيث هناك العديد من أنواع التدريب و التي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، و حينما تستمر المؤسسة على مجموعة من الاختيارات تكون هذه المجموعة بمثابة فلسفة التدريب الخاصة بالمؤسسة.

و تستطيع المؤسسة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وذلك بحسب النشاط الحالي للمؤسسة، و طبيعة النشاط المرتقب، و التغيرات المتوقعة في تكنولوجيا و تنظيم عمل المؤسسة، كما يجب أخذ

¹ محمد جمال الكفاقي، مرجع سابق، ص 159.

طبيعة سوق العمل، و درجة توافر المهارات فيه، و شكل مؤسسات التدريب، و طبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل.

و تتعدد الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، بالنسبة لأنواع التدريب و التي نوضحها في ما يلي:

الفرع الأول: التدريب حسب مرحلة التوظيف: و يتمثل في الأنواع التالية:

1- توجيه الموظف الجديد: (تدريب توجيهي، أو إعدادي)

يهدف إلى إعداد الأفراد سلوكيا و علميا على نحو سليم، و تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم، عند التحاقهم بوظائفهم،¹ و الغرض من هذا النوع من التدريب هو:

- تزويد المتدرب بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه.

- تزويد المتدرب بالمهارات المتصلة بمجالات العمل التي يتم إعداده له. تنمية الاتجاهات الإيجابية لديه نحو الوظيفة بشكل عام و نحو مجال عمله بشكل خاص، و منه خلق روح الاعتزاز في نفس الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها.

- منح الفرد الجديد شعورا بالثقة.

- إزالة العقبات التي تعترض طريقه، و إخماد مواطن الإزعاج، و بالتالي تأقلم الفرد و تعويده على محيطه الجديد.

2-التدريب أثناء العمل:

و هو التدريب الذي يحصل عليه الفرد من الرؤساء في العمل، و يتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل² و الهدف الرئيسي من هذا التدريب هو صقل مهاراته و إحاطته بأحدث التطورات التي توجد في مجال اختصاصه و تحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل.

و مما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من الآلات تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل، أو خبرته الماضية، و إنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها و من المشرف عليها. و يعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة، ما لم يكن المدرب كفى.

3-التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة: حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد، خصوصا عندما

تكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، و على سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة، و أنظمة الكمبيوتر، في أعمال المشتريات والأجور و

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 44.

² محمد الصيرفي 1، مرجع سابق، ص 34.

المبيعات، يحتاج شاغلوا هذه الوظائف إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة¹.

4- التدريب بغرض النقل و الترقية:

إن نقل أو ترقية الأفراد لوظائف جديدة، يتطلب مسؤوليات و واجبات مضافة، لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، هنا يصبح التدريب نشاطا ضروريا لسد الفجوة في المهارات و المعارف.

5-التدريب للتهيئة للتقاعد: و الهدف منه تهيئة كبار السن للخروج إلى التقاعد، و يتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة، و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية، و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على التقاعد.

الفرع الثاني: التدريب حسب نوع الوظائف: و يتمثل في الأنواع التالية:

1-التدريب المهني و الفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية، و من أمثلتها أعمال الكهرباء و الميكانيك، و الصيانة و غيرها.

و يهدف هذا النوع من التدريب إكساب الأفراد مهارة و معرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها. و هذا النوع من التدريب شمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية أو العمال القدامى ممن يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات الجديدة، أو إعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث و تجديد المعلومات لديهم².

2-التدريب التخصصي:

و يتضمن هذا التدريب معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية، و تشمل عادة أعمال المحاسبة، المشتريات، المبيعات، و هندسة الإنتاج و هندسة الصيانة...الخ.

و المعارف و المهارات هنا لا تركز كثيرا على حل المشاكل المختلفة، و تصميم الأنظمة، و التخطيط لها ومتابعتها، و اتخاذ القرار فيها³.

3- التدريب الإداري: و يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإشرافية و الوسطى أو العليا، و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات ، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل، التنسيق و الاتصال⁴.

الفرع الثالث: أنواع التدريب حسب المكان: يمكن تقسيم التدريب حسب الموقع أو المكان الذي يتم فيه إلى قسمين:

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية،الدار الجامعية، 2007)،ص 460.

² خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار المسيرة، 2007)، ص 141.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 461.

⁴ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 132.

1- التدريب داخل المؤسسة: يتم القيام بهذا التدريب في إدارة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة أو في مواقع العمل مباشرة و ضمن بيئة العمل العادية. حيث يتم شرح العملية المراد التدرّب عليها للمتدرّب الذي يقوم بملاحظتها و تفهم أبعادها، ثم يقوم بتنفيذها تحت إشراف المدرب الذي يقوم بتصحيح أداء المتدرّب وتطويره.

و يستخدم المتدرّب في هذا النوع من التدريب الموارد أو الأدوات أو الآلات نفسها التي يستخدمها في عمله الفعلي بعد انتهاء تدريبه، و في ظروف مماثلة تماما كتلك التي سيقابلها أثناء العمل.¹ و من مزايا هذا النوع:

- هذا النوع من التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة و تحت رقابتها، من هنا تصبح العملية التدريبية جزء لا يتجزأ من الخطة العامة للمؤسسة.

- يحدث في بيئة العمل نفسها، حيث يقوم الفرد بتطبيق ما اكتسبه فيها، مما يساعده على التكيف السريع، حيث تكون الأدوات و المعدات التي يتدرّب عليها نفسها، و بذلك يمكن اختصار تكاليف كثيرة كان يمكن أن تترتب لو احتاج التدريب معدات و أدوات و أمكنة خاصة.

- تكون دافعية المتدرّب عالية، لأنه يقوم بالعمل في بيئة حقيقية، كما أنه في الغالب يتدرّب تحت إشراف مدرب واحد، مما يسهل عملية الاتصال و التفاعل المباشرة، اللازمة لبناء جو ثقة بينهما، كما أن المتدرّب يكون له الوقت الكافي خصوصا إذا كان التدريب فرديا أو ضمن جماعة صغيرة، كما يمكن للمدرب مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين و هذا من شروط نجاح العملية التدريبية.² و من عيوب التدريب الداخلي:

- انحصاره في محيط عمل المؤسسة و في حدود تجارب و خبرات العاملين بها و من ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار و خبرات جديدة و مختلفة.³

- عدم معرفة الرئيس كيف يدرّب المرؤوسين، فقد يكون الرئيس المباشر ممتازا كعامل كفى، و قد يكون ممتازا كرئيس، لكنه قد يكون غير ملم بكيفية تدريب المرؤوسين. فالتدريب عملية تحتاج إلى مهارة و قدرة على توصيل الأفكار للآخرين بالتدرّج.

- العلاقة بين الرئيس و المرؤوس قد تكون مصدرا للثقة، كما يمكن أن تكون عكس ذلك، إذ يمكن أن تكون هناك انفعالات في العمل قد لا تدع للمرؤوس الفرصة لكي يشعر بالاطمئنان و هو يجرب ويخطئ

لكي يتعلم، مما يجعل الجو متوترا دائما بينهما.⁴

¹ عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 57.

² نفس المرجع، ص 58.

³ Marcel R, Van der Klink, Jan N. Streumer, effectiveness of on the job training, journal of european industrial training, vol 26, Issue 2, 2002, p 196.

⁴ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 42، 43.

- إن أخطاء التدريب في موقع العمل قد تنعكس سلبا و مباشرة على العمل و على المؤسسة.

2- التدريب خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، و ذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، و يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمؤسسات خاصة، أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.¹

أ- مؤسسات التدريب الخاصة: حيث يمتاز التدريب في المؤسسات الخاصة بالجدية، و ما على المؤسسة إلا أن تتفحص سوق التدريب و تقوم بتقييم المكاتب أو المؤسسات الخاصة.

ب- برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، و ذلك من خلال مراكز التكوين، أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية، و هي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

و عموما من مميزات التدريب الخارجي نجد:

- يتيح أفاقا مختلفة لتبادل الخبرات و اكتساب المهارات حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة ينتمون إلى مدارس و خلفيات مختلفة و تصبح عملية التدريب بذلك مكانا تركز فيه خبرات العشرات من المتدربين.²

بالإضافة إلى أن مراكز و مؤسسات التدريب الخارجية تكون مجهزة بإمكانات و وسائل و تجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة.

و من عيوب هذا التدريب أن رقابة المؤسسة عليه تكون معدومة، و وسيلتها الوحيدة للتقييم هي تجارب المتدرب ذاته، بملاحظة و تقييم أدائه و مدى اختلافه عما كان عليه من قبل.

إضافة إلى أن التدريب الخارجي يحمل المؤسسة تكاليف إضافية أكثر مما تتحمله في نفقات التدريب الداخلي.³

و تتم المفاضلة بين التدريب الداخلي أو الخارجي اعتمادا على مجموعة من العوامل:

- إمكانات التدريب بالمؤسسة.
- تعدد مراكز التدريب الخارجية.
- ملائمة موضوعات التدريب خارج المؤسسة باحتياجاتها التدريبية.
- ملائمة أساليب التدريب خارج المؤسسة، باحتياجات الأفراد المراد تدريبهم.
- مدى توافر عوامل الرقابة بمراكز التدريب خارج المؤسسة.

المطلب الرابع: مسؤولية التدريب.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 462.

² محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص 151.

³ Mathwes, B, and Ueno. A, quality training: finding from a european survey, the TQM magazine, vol 13, n 1, 2001, p 38.

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسة، و على ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسؤولة عن عملية التدريب، ففي بعض المؤسسات نجد أن المسؤول عن عملية التدريب أولاً و أخيراً هو الرئيس المباشر، إذ يتولى تدريب مرؤوسيه و معالجة المشاكل أولاً بأول، إذ يعتبر قادراً على تلمس مواطن القوة و الضعف في مرؤوسيه، و الوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية و تدعيم بما يكفل رفع كفايتهم الإنتاجية، فعن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة مرؤوسيهم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن توفر لهم برامج تدريبية، و نوع هذه البرامج و موضوعاتها. إلا أن ترك المسؤولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات مرؤوسيه للتدريب يعني بالضرورة أن كلا منهم لديه الاستعداد الكافي للقيام بهذه المهمة، إلا أن الواقع يشير إلى خلاف ذلك، إذ بعضهم فقط يدرك أهمية التدريب، فضلاً على أن هذا الأسلوب يفترض أن الرئيس المباشر قادر على تعليم و توجيه مرؤوسيه ثم أخيراً قد يعتبر بعض الرؤساء عملية التدريب عبئاً جديداً قد يصرفهم عن القيام بمهام و وظائفهم.¹

و هناك من يعتبر مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية، هي المسؤولة عن إيضاح الصورة لأداء العاملين أمام الجهة المسؤولة عن تخطيط البرامج التدريبية و الإشراف على تنفيذها و مراقبة و تقييم النتائج، و من ثم إعداد التقارير النهائية التي تطلع عليها الإدارة العليا في المؤسسة. و يقع على عاتق الإدارة العليا الجزء الأكبر من مسؤولية التدريب باعتبارها الجهة المسؤولة عن تطوير المؤسسة ككل و عن الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها من خلال امتلاك موارد بشرية ذات كفاءة و مؤهلة ذات أداء عالي للأعمال المناطة بها. إلى جانب ذلك فإن الفرد العامل في المؤسسة يتحمل مسؤولية تنمية و تطوير نفسه من خلال التطوير الذاتي، و يدخل هذا النوع من التدريب في مجال التدريب غير الرسمي، و الذي يعود بالفائدة للفرد و المؤسسة معاً. فعن طريق زيادة الثقافة و المعارف يتمكن الفرد من جني نتائج هذا التطوير التي تتمثل في زيادة التعويض، ترقية أو الضمان الوظيفي للحصول على فرصة عمل في مؤسسة أخرى عندما تتغير ظروف المؤسسة التي يعمل بها.²

و هناك من يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه³، أي إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم، و الأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب. و يوضح الجدول التالي مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في عملية التدريب.

الجدول (1، 3): مسؤولية إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين على التدريب.

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، (القاهرة، الدار الجامعية، 2000)، ص 215.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 227-228.

³ Jaqueline Bernard, Françoise Kittel, Martine Moule, la fonction des ressources humaines, Dunod. Papis, 2 eme édition, 2004, p 89.

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
- تصميم نظام متكامل للتدريب.	- تقديم مهارات و معلومات للمرؤوسين.
- التنسيق بين كل جهود التدريب بالمؤسسة.	- تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيهـم.
- الإعداد لبرامج التدريب خارج المؤسسة و متابعة التدريب الداخلي.	- تنفيذ برامج التدريب داخل المؤسسة.
- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارات و الأفراد.	- التحدث مع المرؤوسين فيما يخص نصيبهم من خطة التدريب.
- تقديم الخبرة و المشورة فيما يخص التدريب.	- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.
- التأكد من أن المديرون التنفيذيون يقومون بواجبهم التدريبي.	- المشاركة في جهود التدريب و التطوير.

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 456.

فمن خلال كل ما سبق نستنتج أن مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة ما بين الإدارات التنفيذية في المؤسسة و إدارة الموارد البشرية، و الفرد العامل، و التي لا يمكن أن تنجز بكفاءة إذا لم تلقى الدعم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

المطلب الخامس: التدريب و فق منحى النظم.

تتكون العملية التدريبية من مجموعة من الفعاليات، التي تدخل في إطار تخطيط و تصميم البرامج التدريبية، من أجل تطبيق العملية التدريبية و وضعها موضع التنفيذ، لذا يتكون النظام التدريبي من ثلاث عناصر رئيسية هي المدخلات، العمليات و المخرجات.

الفرع الأول: المدخلات.

و هي الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها و تغييرها من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب و رغبات المؤسسة و أهدافها، تتمثل هذه الأجزاء فيما يلي:

1- المدخلات الإنسانية: تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب من مدربين و متدربين و إداريين و فنيين و مساعدين.

2- مدخلات مادية و مالية: تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على التدريب لاستمرار مرحله، مع توفير المدخلات المادية الأخرى مثل المباني التي سيقام فيها التدريب، و ما تحتويه من قاعات و أجهزة تدريبية، و كافة متطلبات العملية التدريبية.

3- المدخلات المعنوية: و يشمل هذا الجانب بيانات خاصة بالمؤسسات التي يأتي منها المتدربون، أهدافها، هيكلها، سياساتها، تاريخها، تطورها، مشكلاتها.

و تشمل مدخلات المعلومات أيضا على عناصر تنظيمية تتمثل في القواعد و القوانين والأنظمة الداخلية، التعليمات القانونية و الإدارية التي يتم وضعها ليتم ضبط جميع عناصر النظام التدريبي ووظائفه وعلاقاته الداخلية أو الخارجية على أساسه.

بالإضافة إلى منظومة القيم التي تؤمن بها المؤسسة و تطالب سلطة التدريب بضرورة بثها بين العاملين فيها، و خاصة المدربين ليتولوا تنمية العاملين في المؤسسة المعنية على أساسها.¹

4- المدخلات التكنولوجية: و تتمثل في أساليب الإنتاج و المعرفة الفنية المتاحة للمؤسسة.

الفرع الثاني: العمليات.

و هي مجموعة الأنظمة و الإجراءات و الأساليب و الأدوات التي تستخدم إما لتحويل المدخلات أو إضافة خصائص جديدة عليها، و تنقسم إلى ثلاث مراحل:

1- المرحلة الأولى: و هي المرحلة التحضيرية و التي يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية و بالتالي تحديد الهدف من التدريب، ثم تصميم البرنامج التدريبي.

2- المرحلة الثانية: و هي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي، و في هذه المرحلة يبدأ التدريب الفعلي الذي يحدث فيه التفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب.

3- المرحلة الثالثة: و هي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي و التي يتم فيها الوقوف على سير البرنامج والتأكد من حسن انسياب العملية التدريبية و التعرف على الأخطاء و إيجاد حلول لها في حينها، و عملية المتابعة تبقى قائمة حتى نهاية البرنامج التدريبي.

الفرع الثالث: المخرجات.

و هي إنجازات أو نتائج عمل التدريب، و المخرجات ليست بالضرورة هي تلك المخرجات المطلوبة أو المرغوبة، إذ يحدث كثيرا أن تكون أقل من المطلوب، و تعرف المخرجات بأنها الأشياء التي تعمل لمقابلة الأهداف التي يصمم النظام من أجلها، و تنقسم إلى:²

1- المخرجات الإنسانية: و هم الأفراد المتدربون و الذين يتوقع أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.

2- المخرجات المادية: و هي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة، و أهم هذه المخرجات زيادة الإنتاجية كما و نوعا.

3- المخرجات المعنوية: و تتمثل في مدى الرقي في معلومات المتدربين و ارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم.

الفرع الرابع: البيئة.

¹ عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 264.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 165.

و هي مجموعة الظروف المحيطة بالمؤسسة بصورة عامة، و بالعملية التدريبية بصورة خاصة، وتتأثر بها، و تؤثر فيها، تأخذ منها و تعطيها، و يمكن تقسيم البيئة إلى نوعين:

1- البيئة الداخلية: و تتكون من:¹

-الجانب الإنساني: و يمثل إدارة العملية التدريبية مثل مخططي برامج التدريب، المتدربين، المدربين والمشرفين.

-الجانب التكنولوجي: و يمثل أسلوب التدريب، طرق إيصال المعلومات إلى المتدربين، والأدوات والتجهيزات المستخدمة في التدريب.

- الأنظمة و اللوائح التي تقرها إدارة العملية التدريبية لتسيير البرامج التدريبية، كالشروط التي يجب توافرها للالتحاق بالبرامج التدريبية، و الأنظمة التحويلية للبرامج التدريبية.

- العلاقات بين أعضاء العملية التدريبية، مدربين و متدربين و عاملين كالعلاقات الرسمية بين المتدرب و المشرف على التدريب، و العلاقات غير الرسمية بين المتدربين بعضهم البعض.

- القيم السائدة في المؤسسة، أي المفاهيم السائدة بين العاملين فيها، و بين المتدربين والمدربين، كالقانون و العمل الجاد.

2- البيئة الخارجية: و تشمل الأبعاد التالية:²

- البعد المجتمعي: و يمكن حصره في النظام الاقتصادي و السياسي، القانوني، المستوى الحضاري، ونظام تنمية الموارد البشرية.

- البعد التنظيمي: و يتعلق هذا البعد بالمؤسسات العديدة القائمة التي تخدم المجتمع و تقدم أدوار مهمة من أبرزها تلبية حاجات الأفراد، توظيف موارد بشرية متخصصة لتحقيق أهداف المؤسسة والبيئة الخارجية.

الفرع الخامس: التغذية العكسية.

و هي مقارنة المخرجات بالأهداف (مقارنة التخطيط بالتنفيذ، فهي تزن النتائج و تقارنها بالنتائج المتوقعة أو الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة، حيث تستهدف المقارنة تحديد ما إذا كانت النتائج المحققة مطابقة أو مخالفة لما كان مخطط له من أهداف.

و في حالة عدم مطابقتها فإن هدف التغذية العكسية قياس المخرجات لتصحيح الانحرافات وإجراء التعديلات الضرورية.

و في المبحث الموالي سوف نتطرق للعناصر السابقة بشيء من التفصيل.

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.

¹ نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 68.

² حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 48.

لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب، لذا فإن عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر الأساس في العملية التدريبية ككل، و هي الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي، و نظرا لكون التدريب في الواقع العملي نشاطا مستمرا في المؤسسة، ففي الوقت الذي يحتاج فيه الأفراد الجدد إلى التدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها، بكفاءة و فعالية، فإن الأفراد العاملين في المؤسسة يحتاجون إلى التدريب سواء لكي تتم ترقيتهم لوظيفة أعلى أو لمواجهة التغيرات الحاصلة في أداء أعمالهم من الناحية التكنولوجية و الفنية أو التنظيمية، لذا فإن التحديد المسبق للحاجات التدريبية التي يفترضها الأداء الفعال في المؤسسة تعتبر حجر الأساس لنجاح التدريب و تحقيق آفاق استخدامه بالمؤسسة.

المطلب الأول: إستراتيجية التدريب ضمن إستراتيجية المؤسسة.

تتبع إستراتيجية التدريب في جذورها من رسالة المؤسسة، و هذه الرسالة تجسد غرض المؤسسة الرئيسي، فإذا كانت مؤسسة حكومية فغرضها تقديم خدمات في مجالها بالمستوى المناسب، و إن كانت مؤسسة أعمال فغرضها قد يتمثل في نشاط معين أو أكثر لتقديم منتج أو أكثر لقطاع معين أو أكثر من العملاء في سوق أو أسواق معينة.

و يتفرع عن رسالة المؤسسة أهدافها الإستراتيجية، أي الأهداف طويلة الأجل، قد تتمثل في قدر معين من التوسعات، أو نسبة معينة من الأرباح، أو دخول أسواق جديدة، أو التوسع في أسواق قائمة و هذه الأهداف لا تتحقق على المدى الطويل أو القصير ما لم تتوفر عناصر بشرية مؤهلة تسهم في بلوغها. و لأن الأهداف الإستراتيجية لن تتحقق من تلقاء نفسها، يتعين تصميم إستراتيجية لكل هدف، وتتعدد الإستراتيجيات الوظيفية بالمؤسسة ليضم إطارها إستراتيجية التدريب.

و تقوم إستراتيجية التدريب النابعة من الأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة على إدراك التوجهات الإستراتيجية في كل الوظائف الإستراتيجية للمؤسسة: التسويق، العمليات و الإنتاج، الموارد البشرية، الإدارة المالية، البحث و التطوير، فتستلهم هذه التوجهات و تترجمها إلى نقاط قوة و نقاط ضعف و إلى توقعات لاحتياجات و برامج تدريبية، و تدخلها ضمن هيكل المعلومات اللازم لتحديد الاحتياجات التدريبية.

و المخطط الإستراتيجي للتدريب في سعيه لتحديد الاحتياجات التدريبية يتعين ألا يغفل تأثير المتغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة مثل التوسعات، أو التقلصات في حجم النشاط، أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، أو التطوير في التجهيزات الآلية، أو برامج النقل و الترقية.¹ كما أنه يقرأ المتغيرات في البيئة الخارجية المحلية و العالمية:

- التشريعية في مجالات الجودة و توظيف العمالة... الخ.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة البشر، (القاهرة، 2006)، ص 230-231.

- السياسية و الاقتصادية مثل اتفاقية الجات و التكتلات الاقتصادية و المتغيرات الفنية مثل النظام العالمي للجودة، تعتبر مدخلات هامة لتحديد الاحتياجات التدريبية على المدى المتوسط و الطويل. بالإضافة إلى الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة و الطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية إذ تتنافس المؤسسات على الحصول على أكفئ الأفراد، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية و تطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم و بقائهم و ولائهم للمؤسسة. هذا و تجزأ الخطة الإستراتيجية للتدريب (طويلة الأجل)، إلى خطط قصيرة الأجل، و التي تشكل مراحل العملية التدريبية و التي سنتطرق إليها فيما تبقى من هذا الفصل.

المطلب الثاني: مفهوم، أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

بما أن الاحتياجات التدريبية تمثل الحلقة الأولى و الأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التدريبية، فإهمال قياس الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة ومهارة ودراسة يهدد الأساس الأول و الركيزة الأولى التي يبنى عليها أي برنامج تدريبي، و هذا يقودنا إلى توضيح المقصود بتحديد الاحتياجات التدريبية و أهميتها.

الفرع الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية.

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغيرات و التحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات و اتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل، و تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة من ناحية، و مسايرة متطلبات التقدم و تحقيق التنمية على المدى الإستراتيجي للمؤسسة من ناحية أخرى.¹

و الحاجة التدريبية تعني كذلك وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم و بين وضع مرغوب فيه في أداء المؤسسة، أو الوظيفة أو الأفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعها.²

و تعرف الاحتياجات التدريبية كذلك بأنها حجم الفجوة ما بين الأداء الفعلي من قبل فرد معين (من حيث الكم و النوع)، و ما بين ما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب أو المستهدف (وفقا للمعايير و المقاييس و الأهداف و الخطط المعتمدة).³

و تتمثل الاحتياجات التدريبية في جانبين هما:

1- جانب القوة: يتمثل في خصائص مهارة و معرفية أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، (مصر، جامعة المنصورة، 2007)، ص،

148.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، (عمان، دار وائل، 2008)، ص 317.

³ يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 298.

2- جانب قصور أو ضعف: و يتمثل في خصائص و صفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بخصائص و صفات مرغوبة عن طريق التدريب، و قد تكون الصفات و الخصائص في جانبين مرتبطة بالأداء أو السلوك أو العلاقات أو بنمط التفكير و الشخصية لدى الفرد العامل.

الفرع الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية مستمرة، و دائمة تؤثر تأثيرا مباشرا في كفاءة تخطيط البرامج التدريبية و تصميمها و تقييمها، و عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مستمرة و دائمة لأن الاحتياجات و المشكلات تتغير، و تتنوع بتغير المواقف و تنوعها و كذلك بالظروف المحيطة بالمؤسسة. و تكتسب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية خاصة عند تخطيط نشاط التدريب و ذلك للأسباب التالية:¹

1- تحقيق أهداف نشاط التدريب: إن الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق أهداف عملية التدريب، و الذي يؤدي بدوره إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

2- زيادة دافعية العاملين: إن التحديد الدقيق لاحتياجات العاملين من التدريب يساعد على زيادة دافعية الفرد للعمل، و غالبا ما تتوفر لدى العاملين الرغبة في أداء الوظائف بشكل متميز، و من ثم فإن مهمة المؤسسة في هذه الحالة هي توفير الفرصة المناسبة للعاملين لتنمية قدراتهم الوظيفية من خلال احتياجات تدريبية حقيقية.

3- تقييم أداء نشاط التدريب: تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس الموضوعي الذي يمكن الاعتماد عليه في تقييم نتائج عملية التدريب، ذلك لأن نشاط التدريب نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة مقابل ما تم إنفاقه من مخصصات مالية لهذا النشاط. بالإضافة إلى:²

- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعد الخطوة الأولى و الأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية.
- كما أن نجاح عملية التدريب تخطيطا و تنفيذيا و متابعة يعتمد على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية، لأنها المؤشر الذي يوجه التدريب في الأعمال الصحيحة.
- إن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقديم العاملين و زيادة كفاءتهم و تحسين أدائهم.
- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعطي ضوءا كاشفا عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعددهم، وعن مجال التدريب المطلوب.
- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم الصحيح.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، (القااهرة، 2003)، ص 298.

² حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 30.

المطلب الثالث: نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية.

تتعدد النماذج أو المداخل التي تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث نجد منها المداخل التقليدية وأخرى حديثة.

الفرع الأول: المداخل التقليدية: و تتمثل في:¹

1- أسلوب التحليل و المسح الشامل: و ذلك بهدف التعرف على مختلف المقومات الكلية و الجزئية في المؤسسة، حيث عملية التحليل ستشمل التنظيم العام للمؤسسة، كما تشمل الأهداف و السياسات والبرامج و المخططات التي تزمع المؤسسة إنجازها، مع دراسة و تحليل القوى البشرية فيها، ومؤشرات كفاءتها وفعاليتها.

2- أسلوب التحديد و التحليل الجزئي: و ذلك باقتصار الجهود في هذا المجال على أحد أو بعض جوانب أو فروع أو وظائف المؤسسة، و ذلك بهدف التعرف على الاحتياجات اللازمة فيها، و غالبا ما يركز هذا الأسلوب على الأفراد لقياس أداءهم، و تحديد فجوات المعرفة أو المهارة لديهم، ومعرفة منظومات قيمهم واتجاهاتهم و تحديد أين يفترض التعديل أو التغيير أو التطوير.

الفرع الثاني: المداخل الحديثة (التشخيصية).

و ينظر أنصار هذه المداخل إلى تنمية القوى البشرية في المؤسسات باعتبارها أهم العمليات التي تركز على الأفراد، و قد بلور هؤلاء الباحثين عددا من النماذج الفكرية التي تقوم بالتركيز على الأداء في المؤسسة، و تهدف إلى تشخيص المشكلات بأسلوب عقلاني منظم، و من ثم اقتراح الحلول المختلفة التي تتناسب مع حركة المؤسسة و بشروط كفاءتها و أهمها:

1-نموذج روبرت ميجر robert mager و بيتر بايب peter pipe:

يعتمد هذا النموذج على عملية تحليل الأداء، و يقوم بهذه العملية خبير التحليل مستندا إلى الإجابة على الأسئلة التالية:²

- ما الاختلاف بين الأداء الواقعي و الأداء المطلوب؟
- هل الاختلاف كبير؟
- هل يوجد نقص في المهارة؟
- هل كان الأداء في الماضي جيدا؟
- هل تستخدم مهارات متعددة في الأداء؟
- هل هناك طريقة أفضل لأداء العمل؟
- هل يملك العاملون مؤهلات تعينهم على أداء العمل؟
- هل هناك عقوبة على الأداء غير المرغوب فيه؟

¹ عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 89.

² نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 118-119.

- هل هناك مكافأة حتى على الأداء غير الجيد؟
 - هل توجد أي نتائج حقيقية عندما يتم أداء الأعمال بشكل جيد؟
 - ما هي العقبات التي تعوق الأداء؟
 - ما هي القيود التي تحول دون تنفيذ الأداء الجيد؟
- 2- نموذج دوجان ليرد *dugan laird*:** يقوم على تحديد الفجوة بين مستويات الأداء و المعايير المحددة و على هذا الأساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الخطوات التالية:¹
- جمع معلومات من المؤسسة التي تواجه مشكلات معينة.
 - مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة.
 - اكتشاف وجود فجوة أو عدم وجودها بين الأداء و المعايير.
 - تحديد مستوى أو حجم الفجوة المكتشفة.
 - تحديد مدى معرفة العاملين بأداء أعمالهم.
 - وضع برنامج تدريبي لحل المشكلات.

3- نموذج ميلان كوبر *milan kuber* و جوزيف بروكو بنكو *joseph proko penko* :

- يقوم على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة حاجات العاملين و متطلبات المؤسسة، و خاصة المشكلات التي تعوق الأداء و الاحتياجات اللازمة كلها في ضوء الخطوات التالية:²
- اكتشاف مشكلات المؤسسة بأنواعها (إنتاجية، تسويقية، ربحية، جودة... الخ، و تحديد أهميتها.
 - تحديد الأسباب و المجالات الرئيسية لمشكلات المؤسسة مثل: ضعف الروح المعنوية و الانضباط، تعقد الهيكل التنظيمي أو الإجراءات، وجود الأجهزة و المعدات غير السليمة، نقص التواصل في المؤسسة.
 - تكوين وعي من المشكلات و أسبابها و مجالاتها.
 - تحليل الوظائف و مقارنة ذلك بمستويات الأداء، و نتائج تقييم الأداء و تحديد الفجوة بين مستوى الأداء المطلوب و مستوى الأداء الفعلي.
 - تحديد الحاجات اللازمة لإجراء التحسين في الأداء، و ترجمة هذه الاحتياجات إلى معارف ومهارات واتجاهات جديدة محددة.

- فصل الحاجات التدريبية عن الحاجات غير التدريبية و اقتراح الحلول.

- تطوير معلومات عن البرامج التدريبية و البرامج غير التدريبية.

4- نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منحى النظم:

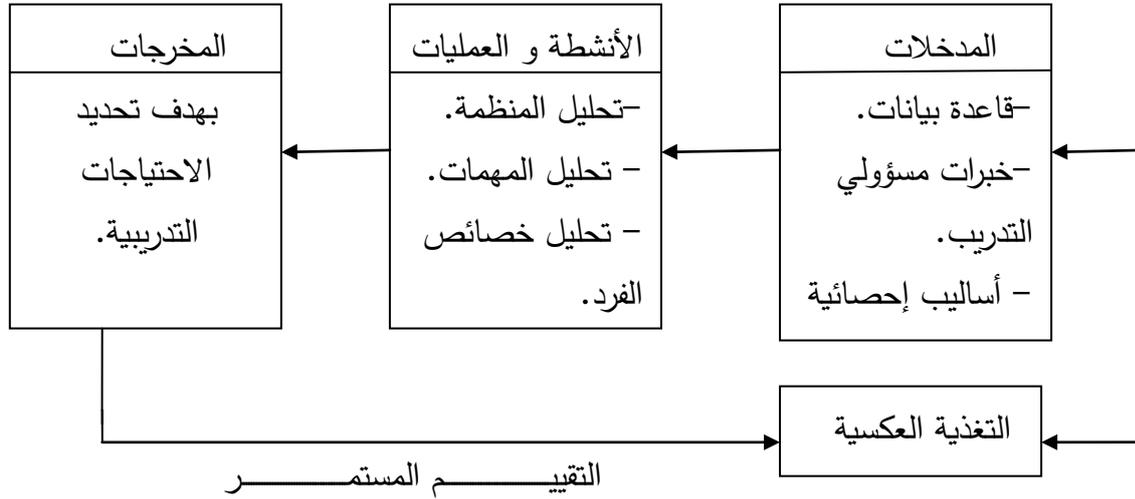
و هو ينظر إلى تحديد الاحتياجات التدريبية نظرة متكاملة تشمل المدخلات (معلومات، خبرات مسؤولي التدريب، الأساليب الإحصائية)، الأنشطة و العمليات (تحليل المؤسسة وتحليل الوظائف، تحليل

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري 2، الاحتياجات التدريبية و تصميم البرامج التدريبية، (عمان، دار المناهج، 2009)، ص 25.

² نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 60.

خصائص الأفراد)، و المخرجات التي تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية و من ثم التغذية العكسية كما يوضحه النموذج التالي:

الشكل (1، 2): نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية و فق منحى النظم.



المصدر: عبد الفتاح الصيرفي 2، مرجع سابق، ص 27.

5- المدخل الشمولي في تحديد الاحتياجات التدريبية.

ينطلق هذا المدخل من فكرة عدم جواز فصل الاحتياجات عن فلسفة المؤسسة و الأهداف الأساسية، كما أن هذا المدخل لا يركز فقط على موضوع الأداء في المؤسسة و حسب، مثل ما فعلت النماذج السابقة، لأن ذلك يهمل الاحتياجات الخاصة بالإبداع بجميع أشكاله ومجالاته، و انعكاسات ذلك على مستقبل حياة المؤسسة و ارتفاعها، كما أنها تهمل الاحتياجات المتعلقة بفلسفة المؤسسة و منظومة قيمها، و انعكاسات ذلك على حياتها وفعاليتها.

و تركز فكرة هذا المدخل على ما يمكن تسميتها مشكلة المؤسسة بدلا من مشكلة الأداء، و تنقسم مشكلة المؤسسة إلى ثلاث أقسام أساسية و هي:

- المشكلات الحالية: و هي التي تعاني منها المؤسسة ضمن مسيرة حياتها، و قد تعلن هذه المشكلات نفسها أو تحتاج إلى جهود مكثفة لكشفها و تحديدها.

- المشكلات المتوقعة و المستقبلية: و هي التي تتعلق بممارسات و قضايا يتوقع أن تحدث مستقبلا.

- المشكلات الخاصة: و هي المشكلات المتصلة بالعمليات و التحديات الإبداعية، و على أي مؤسسة أن تهتم بها، و تتعرف على الاحتياجات اللازمة و تعتبر هذه المشكلات من أخطر و أهم ما تواجهه المؤسسات، لأن الإبداع هو مفتاح المستقبل، و إذا وجدت فإنها ستكون مؤسسة ضعيفة.

و يقوم هذا النموذج على الخطوات الأساسية التالية:¹

- القيام بتحليل المؤسسة على المستويين الكلي و الجزئي كضمان لتحقيق الشمولية في التحليل و نتائجه، و يشمل تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة.
- اكتشاف جوانب و مظاهر و مؤشرات و أعراض المشاكل التي قد تعانيها المؤسسة.
- جمع و تحليل هذه الأعراض و بلورتها في صورة مشاكل محددة، و تحديد أسبابها.
- تحديد المستوى الذي تقع فيه المشكلات.
- فرز المشكلات و تحديد الاحتياجات التدريبية.

هذا و في نظر الباحثة يعد المدخل الشمولي مدخلا مناسباً لتحديد الاحتياجات التدريبية باعتباره يركز على أداء المؤسسة ككل و على عنصر الإبداع الذي يعد مدخلا هاما لتحقيق التميز فالمؤسسة عليها أن لا تبحث فقط عن مطابقة الأداء بل عليها تجاوز الأداء المتوقع حتى يتحقق التميز لها مقارنة بباقي المنافسين في القطاع.

المطلب الرابع: طرق و أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.

إن البحث عن تحديد الاحتياجات التدريبية أيا كانت مداخلة فإنه يركز على كيفية التوصل بصورة علمية و دقيقة إلى حجم الاحتياجات التدريبية، و نوعيتها، و هناك العديد من الطرق و الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية سنقوم بمعالجتها فيما يلي:

الفرع الأول: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.

التحليل الدقيق للاحتياجات التدريبية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ثلاثة أطراف رئيسية هي: المؤسسة، الوظيفة و الفرد و التحليل الدقيق لهذه الأطراف يضمن إلى حد بعيد حدوث نوع من التنسيق بين الاحتياجات المختلفة لتلك الأطراف بما يؤدي إلى تقليل احتمالات حدوث تعارض واضح يؤثر على كفاءة نشاط التدريب بشكل واضح.

1- تحليل احتياجات المؤسسة: يمثل تحديد احتياجات المؤسسة نقطة البداية لتحديد نشاط التدريب، والمرجع

الأساسي عند تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال الفترات القادمة، و في هذا الإطار فإن وضوح الإستراتيجيات التنظيمية يساعد بشكل كبير على تحديد الاحتياجات التدريبية.

و المؤسسة عند تحديدها للاحتياجات التدريبية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الأهداف قصيرة و طويلة الأجل، بالإضافة للمؤشرات التالية:²

أ- تحليل المتغيرات في بيئة المؤسسة:

¹ عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 101-102.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 232-233.

ففي مجال المتغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة تستجد أمور مثل:

- إضافة أنشطة أو إلغاء أنشطة قائمة.
- إضافة منتج جديد أو أكثر، أو إسقاط منتج جديد أو أكثر.
- الاتجاه للتحالف مع مؤسسة أخرى.
- إعادة تنظيم تتطلب استحداث وظائف جديدة أو معالجة عمالة زائدة بنقلها لوظائف أخرى من خلال التدريب التحويلي.
- إعادة تصميم طرق عمل.

كما يتطلب الأمر تحليلاً خاصاً في البيئة الخارجية و يشمل هذا التحليل عدة متغيرات أهمها:

*البيئة الاقتصادية: فالبيئة الاقتصادية تؤثر في تحديد مخصصات أو موازنة التدريب، إذ أنها تؤثر من خلال مستويات الأسعار و معدلات التضخم على تكلفة مستلزمات التدريب و عناصرها المتعددة مثل: تكلفة مباني التدريب، تكلفة التجهيزات التدريبية، أتعاب المدربين، حوافز المتدربين، تكاليف السفر والاتصال، تكاليف صيانة أجهزة التدريب.

و من ناحية أخرى هناك مؤثرات هامة لمتغيرات البيئة الاقتصادية، فزيادة حجم الإنفاق الحكومي يسهم في رواج و انتعاش السوق، و من ثم زيادة حجم الطلب على السلع و الخدمات، الأمر الذي يترجم إلى عمالة إضافية تحتاج بدورها إلى تدريب.

*البيئة التكنولوجية: حيث يتطلب أي تغيير في تجهيزات أو طرق الأداء تغييراً مواكباً بل مسبقاً في اتجاهات و معارف العاملين.

فلقد أدى الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة الالكترونية لحاجة متزايدة لتدريب مكثف للعاملين على مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات في العديد من المجالات.

*البيئة التسويقية: من أهم ظواهر البيئة السوقية هي المنافسة، فكلما زادت حدة المنافسة زاد توجه المؤسسة نحو رفع الجودة أو خفض التكلفة أو تقليل وقت التشغيل لتهيئة خدمة سريعة للعملاء، وكل هذا يتطلب تكثيفاً لجهود التدريب.

ب- **دورة حياة المؤسسة:** يتعين تكييف إستراتيجية التدريب مع الإستراتيجية المرتبطة بدورة حياة المؤسسة.

حيث ترتبط استراتيجيات النمو بتوجهات المؤسسة نحو التوسع، و هنا يتعين على المخطط الإستراتيجي للتدريب تحديد احتياجات تدريبية للأجل المتوسط و الطويل، في مجالات التخطيط الإستراتيجي، مهارات التفاوض، دراسات الجدوى، إدارة المشروعات و غيرها.

أما إستراتيجية الاستقرار و المرتبطة بتوجهات المؤسسة نحو تحقيق استقرار نسبي في المبيعات والإيرادات و الأرباح، فتتمثل في تنويع المنتجات و التركيز على نشاط جديد، و إعادة التنظيم فتتطلب هذه

الإستراتيجيات تحديد للاحتياجات التدريبية في مجالات مثل إدارة التغيير و مهارات الابتكار، و مهارات التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

أما إستراتيجية الانكماش فتتطلب أن تراعي إستراتيجية التدريب على المدى المتوسط و الطويل تحديد احتياجات تدريبية في مجال دراسة التكلفة و العائد، و ترشيد التكاليف و التفاوض لاسيما لإدارة عمليات البيع التي قد تشمل أحد أو بعض أصول المؤسسة.

ت- تحليل الموارد البشرية: يهدف هذا التحليل إلى التعرف على القوى العاملة و توزيعها و البناء العمري و التعليمي، و معدل دوران العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى قدرات المؤسسة على استقطاب العاملين.

ث- تحليل المناخ التنظيمي: تلعب الروح المعنوية دورا رئيسيا في مدى استجابة الأفراد للأهداف التنظيمية، حيث يستجيبون لها بطريقة إيجابية و مرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد، و يستجيبون بطرق سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو تقلل من شعورهم بأهميتهم الشخصية. فالروح المعنوية و اتجاهات الأفراد تلعب دورا مهما في تحديد الاحتياجات التدريبية. فالمناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد و وجهات نظرهم، فإذا رأى الأفراد أن أهداف المؤسسة وسياساتها منققة مع حاجاتهم و أهدافهم، فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون و الثقة المتبادلة و تقبل المسؤولية الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمؤسسة.¹

ح- تحليل معدلات الكفاءة: يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثال: مؤشرات الإنتاج، مؤشرات الأداء للأفراد، و مؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل و المواد و جودة السلعة أو الخدمة، معدلات تشغيل الآلات و المعدات، دوران العمل، عدم الرضا عن الأداء، شكاوي المستفيدين من الخدمة و غيرها من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية.²

و من خلال ما سبق يمكن القول أن الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية، يؤدي ذلك إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من البرامج التدريبية التي تم تصميمها.³

2- تحديد احتياجات الوظيفة: يهدف تحليل الوظائف إلى الحصول على قدر مناسب من المعلومات عن الوظائف التي تؤدي داخل المؤسسة بغرض تحديد محتويات برامج التدريب التي سوف توجه للعاملين. فإهمال دراسة المكونات الرئيسية للوظيفة و طريقة أداءها يمكن أن يؤدي إلى تقديم برامج لا تمثل ما يحتاج إليه الموظف (عدم واقعية التدريب)، و تظهر أهمية هذا التحليل إلى استمرار تغير مكونات

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص 98.

² علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 97.

³ Huang, T.C, are human resource practices of effective firm distinctly different from those of poorly performing ones? International journal of human resource management, vol 11, n 2, 2000, p 451.

الوظائف نتيجة استحداث أساليب عمل جديدة لأداء الوظائف، أو نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات و الذي أثر بشكل مباشر على طبيعة الوظائف و متطلباتها (مثل العمل عن بعد، الوظائف الافتراضية)¹ و يتطلب تحليل الوظيفة القيام بالأعمال التالية:

- تحديد الأداء الوظيفي المطلوب للتعرف على التناقضات في الأداء، و التي يمكن التغلب عليها من خلال التدريب.
- المسؤوليات و المهام بهدف التركيز على المسؤوليات المرتبطة بالوظيفة و تجزئتها إلى مجموعة مهام التي تحقق الأداء الوظيفي المطلوب.
- تحديد معايير الأداء بتحديد المقاييس و المؤشرات المستخدمة لتحديد مدى تناسب و جودة الأداء في ضوء هذه المعايير.

3-تحليل احتياجات الفرد: و تعنى بالتعرف على أوجه القصور في المعارف و المهارات و الاتجاهات للفرد، هذا و يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد أكثر سهولة من كل مستويات الاحتياجات التدريبية السابقة حيث يمكن تحليل المعارف و المهارات و الاتجاهات الحالية للفرد، كذلك تحليل الخصائص الجسمية والعقلية له، خبراته، تعليمه و تدريبه السابقين.

و يمكن قياس دوافعه و مستوى أدائه الحالي و تحديد مشاكل هذا الأداء، كذلك يمكن أن يتم وضع مقارنة بين الواقع الفعلي للمعارف و المهارات و الاتجاهات في الفرد، و بين متطلبات أداء شغله لوظيفة معينة، حيث يكون الفرق هو الاحتياج التدريبي لهذا الفرد.

و بالتالي فإن الفرق بين الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد و على مستوى الوظيفة هو أن الأولى تركز على المعارف و المهارات و الاتجاهات المتاحة، فعلا لدى الفرد، و الثانية تركز على ما يجب أن يكون من معارف و مهارات و اتجاهات في الفرد لأداء هذه الوظيفة. فالأولى تبدأ من قياس معارف ومهارات و اتجاهات و الثانية تبدأ من تحليل مهام تترجم إلى معارف و مهارات. و غالبا ما تتبع احتياجات الفرد التدريبية من الوظيفة التي يقوم بها حاليا، أو تلك التي سيشغلها مستقبلا، أو من تطوير أو تغيير مهام الوظيفة أو طرق أداءها. و قد تتبع هذه الاحتياجات ليس من عدم توفر المعارف والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة، و لكن مشاكل تأكيد الذات أو صعوبة مواجهة ضغوط العمل، و لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية أنه لا يمكن تحديدها على مستوى الفرد، دون تحديدها على مستوى الوظيفة التي يشغلها، و تحديدها على مستوى الوظيفة يعني تحليل مهام و مكونات هذه الوظيفة.²

الفرع الثاني: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 303.
² رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية و التطبيق و أساليب إعداد الخطة التدريبية، (القاهرة، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، 2007)، ص 79-80.

تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها لتحديد الاحتياجات التدريبية، و فيما يلي سنستعرض الأكثر شيوعاً منها:¹

***الملاحظة:** و تتم من خلال ملاحظة الرئيس المباشر للعاملين من خلال تعامله معهم أو من خلال التجوال بين مكاتبهم للوقوف على مشاكل العمل و أسلوب أداء كل منهم، و يمكن من خلاله التمييز بين الموظف الفعال و غير الفعال و التعرف أيضا على مصادر مشكلات العمل، و هل هي راجعة لنقص المهارة أم الدافع أم البيئة.

***المقابلة الشخصية:** و قد تكون رسمية أو غير رسمية، و تتم بين الرئيس و المرؤوس و من خلالها يمكن التعرف على أهم مشكلات العمل أو مجالات التطوير المطلوبة.

***المناقشات الجماعية:** و قد تتم بين الرئيس و عدد من المرؤوسين مثلا في قسم معين، أو بين مستوى إداري معين (رؤساء، أقسام أو مديري إدارات) و غيرها.

***اللجان الاستشارية:** تجتمع اللجان التي تمثل كل المستويات الإدارية (المستوى الإشرافي، مستوى الإدارة الوسطى و مستوى الإدارة العليا)، أو التخصصات الوظيفية (التسويق، المبيعات، نظم المعلومات الإدارية والإنتاج، و غيرها)، أو المستويات التنظيمية (العمال و الفنيين، المشرفين و الاستشاريين)، لتحديد و مناقشة الاحتياجات و ترتيب أولوياتها، و قد تأخذ اللجان شكلا آخر حيث يمكن تشكيلها من مجموعة من الخبراء من خارج المؤسسة لتقوم بالمهام نفسها، و في كلتا الحالتين تقدم اللجان توصيات ولا تتخذ قرارات.²

بالإضافة إلى:³

***تقييم الأداء:** يمكن أن توفر المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال تقييم الأداء أساسا يمكن الاعتماد عليه في تحديد الاحتياجات حيث يتضمن أي تقييم للأداء ملاحظات تتعلق باحتياجات التدريب، وتحدد النظم الجيدة الفجوات أو الانحرافات بين الأداء الحالي و مستوى الأداء المطلوب.

***وثائق و سجلات الأداء:** تعتبر مراجعة و تحليل المتوفر لدى المؤسسة من تقارير و سجلات و وثائق أخرى التي تكشف مستوى الأداء للمهام أساسا مفيدا لتحديد الاحتياجات التدريبية، فسجلات الغياب والحوادث و شكاوي العملاء و أخطاء العاملين و اقتراحاتهم، الوقت الضائع، عدد العاملين الذين سيتم ترقيتهم، وغيرها تعتبر كلها مفيدة في تحديد احتياجات التدريب.

***اختبارات المهارات:** يمكن إعداد و تطبيق اختبارات المهارات أو الكفاءة لتوفير بيانات خاصة باحتياجات التدريب، لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم، و تكشف هذه الاختبارات عن نقص المهارات بما في ذلك المهارات العقلية مثل مهارة صنع القرار، إلى جانب كشفها لنقص المهارات الوظيفية، و تساعد

¹ سعد الدين خليل عبد الله، مرجع سابق، ص 132.

² وليم تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب و التطوير، (المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2002)، الطبعة 3،

ص 122.

³ نفس المرجع، ص 132-133.

اختبارات المهارات على حذف أو تجنب التدريب غير الضروري) بمعنى التدريب على المهارات التي تم تعلمها من قبل)، و بالرغم من أن هذه المهارات من الممكن أن تكون دقيقة، بالإضافة إلى توفيرها لأساس قوي لصنع قرارات التدريب إلا أنها تكون مكلفة.

***الاستبيان:** يعتبر إعداد الاستبيان و تطبيقه على كل العاملين أو عينات مختارة منهم من الوسائل الشائعة الاستخدام في جمع البيانات عن احتياجات التدريب.

و تحتوي معظم الاستبيانات على عدد من المهارات أو أوجه السلوك الخاصة بالعمل و قد يطلب من المستجوبين أن يقيموا أنفسهم، أو يقيموا مدى كفاءتهم الحالية في أداء الوظائف، كما توجد نماذج أخرى للاستبيان يتم ملؤها بواسطة المشرفين بالنسبة لكل مرؤوس.

و من أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية نجد أيضا:¹

***رأي الموارد البشرية:** فالشخص نفسه أدرى في معرفة و تحديد نقاط الضعف لديه، و هذا الأسلوب جيد وممتاز لكنه يحتاج لوجود وعي لدى الموارد البشرية، للإفصاح عن حاجاتها، لذا يتوجب في هذا المجال توعية هذه الموارد بأن تطوير و تحسين أداءها هو لمصلحتها ومصلحة المؤسسة، و يفضل بعد تحديد الموارد البشرية لحاجاتها أن تناقش معها، ليفهم طبيعتها و مسبباتها ل يتم تحديد حاجات التدريب بوضوح. كما تمثل الموارد البشرية ذات القدم الوظيفي و الخبرة مصدرا يمكن الاعتماد عليه في تحديد حاجات التدريب، فمن خلال ما يمتلكونه من مهارة و خبرة كبيرتين، يكون بإمكانهم معرفة جوانب الضعف ومسبباتها و سبل علاجها، و جوانب القوة التي بحاجة إلى تنمية، في مجالات العمل المختلفة داخل المؤسسة.

إضافة إلى ذلك فقد يكون لدى هؤلاء مقترحات جديدة لتطوير و تحسين الأداء الحالي والمستقبلي، إذ يمكن القول أن آراء أصحاب الخبرة يمكن أن تكون مرشدا لمعرفة حاجات التدريب.

***رضا العملاء:** يمثل رضا العملاء مرآة تعكس مستوى أداء المؤسسة ككل، فرضاها يعني أن ما يقدم من منتجات تلبي حاجاتهم و توقعاتهم، و بالتالي يعد هذا الرضا مؤشرا على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وللوصول إلى رأي العملاء لمعرفة مدى رضاها، يوجه إليهم عادة استبيان يتضمن استفسارات متنوعة عن مستوى ما يقدم إليهم، و ذلك بما يشتمل على الإيجابيات و السلبيات التي تسبب لهم إما الرضا أو الاستياء، كذلك سؤالهم عما يريدونه، لتصل المؤسسة إلى مستوى عالي من تلبية حاجاتهم، وتوقعاتهم وتحقيق رضاهم.

و تحليل آراء العملاء يوضح جوانب القوة في تعامل المؤسسة مع زبائنها، التي تحتاج إلى تنمية و تفعيل، وجوانب الضعف التي تحتاج إلى معالجة، و ما هي الأشياء الجديدة التي يريدون توفرها، لتحقيق مستوى عالي من الرضا لديهم، هي جميعها تمثل حاجات تدريب يجب العمل على تليتها.

الفرع الثالث: نتائج الفشل في تحديد الاحتياجات التدريبية.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، (عمان، دار وائل، 2005)، ص 461-462.

إن عدم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يؤدي إلى تكبد المزيد من التكلفة، و يتم ذلك في عدة صور منها:¹

- تنظيم المزيد من التدريب دون أن تكون هناك حاجة فعلية لذلك، و يكون أكثر مما هو ضروري.
 - برامج التدريب و الدورات أطول مما يجب أن تكون عليه فترة البرنامج.
 - السعي إلى استخدام المزيد من المعدات و المدربين أكثر من متطلبات التدريب.
 - فشل المشاركين في تطبيق ما حصلوا عليه من تدريب في أعمالهم نتيجة لأن التدريب كان نظريا أكثر منه عمليا.
 - استعمال معايير ليست مناسبة لاختيار المشاركين في البرامج، مما قد ينتج عنه استبعاد المستهدفين المناسبين للبرنامج.
 - إعداد المشاركين لوظائف ذات كفاءة أكبر من الوظيفة التي يتم انجازها بالفعل، و هذا ما يؤدي غالبا إلى عدم رضاهم عن وظائفهم.
- و نجد أيضا:²

- حدوث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية، و أن الاحتياج التدريبي يخالف ما هو موجود في الواقع، و يرجع ذلك على عدم القدرة على الفصل بين المشكلة التدريبية و المشكلات الأخرى، فالمشكلات التدريبية تحل بالتدريب و هناك مشاكل تحل بغير التدريب و هنا قد يضرها التدريب أكثر مما ينفعها.
- ضعف انتقال الأثر بحيث يكون إضافة معلومات و ليس تنمية قدرات و مهارات و سلوك و أداء الموظف.
- عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية، ربما لعدم مشاركة المتدربين في تحديد الأهداف و الاتفاق عليها، و لم يتناقشون في تحديد احتياجاتهم التدريبية، و لم يسمع لآرائهم حول المهارات و المعارف والطرق التي تؤدي لتحسين أدائهم.
- و يتضح مما سبق أن التحديد الدقيق للاحتياجات هي الأساس الذي يركز عليه التدريب السليم من أجل تحقيق الكفاءة و الفعالية المنشودة، كما أنها جزء مهم و أساسي من عملية التخطيط للتدريب التي تستهدف السير بخطوات علمية مدروسة في تصميم البرامج التدريبية تؤدي بالتالي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة من عملية التدريب بالإضافة إلى تحقيق أكبر استغلال ممكن للموارد المادية والبشرية المتاحة في سبيل تحويل برامج التدريب إلى برامج مساندة لخطط و أهداف المؤسسة.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 108.

² حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 168.

و يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي الطريق السليم لتحديد المعارف و المهارات اللازمة لرفع كفاءة المتدربين و هو الأسلوب الذي يمكن بموجبه قياس مستوى المتدرب قبل و بعد التدريب، وبهذا فإن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يعتبر من أساسيات نجاح العملية التدريبية ويسبق أي عمل تدريبي.

المبحث الثالث: تصميم البرنامج التدريبي و تنفيذه.

تعد عملية بناء البرامج التدريبية مرحلة أساسية في منهجية العملية التدريبية، إذ يتم فيها صياغة أهداف البرنامج، و تحديد محتواه من حيث الموضوعات، و الأنشطة و الفعاليات، و تشخيص الأساليب التدريبية لتنفيذه، و تحديد المستلزمات الأخرى التي تتطلبها عملية التنفيذ، كل هذا يتم بناء على تقدير علمي للحاجات التدريبية الفعلية للمشاركين في هذه البرامج.

المطلب الأول: تحديد أهداف، محتوى البرنامج التدريبي.

يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع و تصميم البرنامج التدريبي، حتى يتم تحديد الموضوعات التدريبية و التي بدورها يتم تصنيفها لتتنبثق منها مواد تدريبية، و هذا ما سنتعرض له فيما يلي:

الفرع الأول: صياغة أهداف البرنامج التدريبي.

تعتبر عملية تحديد الحاجات التدريبية في المؤسسة القاعدة الأساسية لتحديد و معرفة الأهداف المتوخى بلوغها من خلال البرنامج، إذ يحدد الهدف في ضوء النقص المعرفي أو المهاري المراد بلوغه، و هذا يساعد عند تحديده بوضوح المدرب و المتدرب في معرفة ما ينبغي أن يتعلمه و يعلمه المدرب و من ثم ما ينبغي بلوغه من مهارات أو معارف تدريبية بغية تحقيقها بشكل فعال وفقا لما يلي:¹

- أن تكون أهدافا تعليمية لسد الفجوة بين المعلومات و المهارات و الاتجاهات الحالية للمتدرب و بين الوضع الذي سيؤول إليه بعد التدريب.
 - يجب أن تكون قابلة للملاحظة و التقويم و أن تكون واقعية و منسجمة مع سياسات المؤسسة و فلسفتها.
 - أن تنعكس المهارات و المعارف المكتسبة أثناء التدريب على الواقع العملي للأداء المراد إنجازه لاحقا.
- بالإضافة إلى:
- أن يضمن الهدف إشارة إلى الظروف التي سيتم فيها الأداء، و أن يتعلق الهدف بالمتدرب و ليس بالمدرّب.

الفرع الثاني: تحديد موضوعات البرنامج التدريبي و المادة التدريبية.

لأي برنامج تدريبي محتوى معين تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج، و يدور محتوى البرنامج التدريبي حول موضوعات معينة تحدد عادة في النواحي التالية:

- المعلومات و المعارف المتعلقة بالعمل و ظروف التنظيم.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 132.

- المهارات و الطرق و الأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء و تحسينه.
- أنماط السلوك و الاتجاهات التي يؤمل تميمتها.

و من الطبيعي أن يختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج إلى برنامج، و يختلف من حيث العمق والشمول، و نعني بالعمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية و الفلسفية، و نعني بالشمول مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع.¹ و بعد تحديد الموضوعات التدريبية يتم تصنيفها لتتنبثق منها مواد تدريبية، حيث تعتبر المادة التدريبية واحدة من مكونات المحتوى التدريبي، و تتشكل المادة التدريبية و تصاغ لتغطي واحد أو أكثر من الأهداف العامة للبرنامج ثم يحدد للمادة هدف عام، يشتق منه عدة أهداف فرعية على مستوى المادة. و تنقسم المادة التدريبية إلى عدة وحدات تدريبية، بحيث تكون كافية لتغطية كافة محتوياتها، و لكل وحدة هدف، و كل وحدة تدريبية تحتوي على ثلاث مكونات، وقد تقتصر على واحدة منها : وهي المعارف، المهارات و الاتجاهات،² تتطوي المعارف على كل النواحي النظرية المرتبطة بالوحدة التدريبية، و عليه يمكن الرجوع للمراجع النظرية لإعداد هذا المكون.

و يتعلق جانب المهارات (إكساب، تنمية)، بكيفية الاستفادة من القدرات المتاحة للمتدرب عن طريق التطبيق للارتقاء بالمستوى المهاري.

و يشير جانب الاتجاهات إلى توفير اعتقادات للمتدربين في المثل و القيم، التي يجب توفرها في العمل، و تعديل تقضياتهم، تقبل آراء جديدة، و يتم ذلك من خلال الصياغة الملائمة للجانب المعرفي، و بث ذلك في الجانب التطبيقي، و من خلال ما سبق فقد يتم تشكيل المادة التدريبية بعد التعرف السليم والصحيح على الاحتياجات التدريبية، و بلورة و صياغة الأهداف، معرفة الموضوعات و تجميعها في مواد، و تقسيم كل مادة إلى وحدات تتطوي على مكونات معرفية ومهارية و اتجاهية.

المطلب الثاني: اختيار الأساليب التدريبية.

تعبر الأساليب التدريبية عن تلك الوسائل و الطرق التي يتم استخدامها من أجل إيصال و توضيح المفاهيم و الأفكار و المهارات للمشاركين بالدورات و البرامج التدريبية وفق منهجية علمية سليمة. و تعرف كذلك بأنها كل ما يساعد على انتقال المعرفة و المعلومات و المهارات المختلفة من المدرب إلى المتدرب و تعزز قدرة المتدرب على اكتساب تلك المعرفة و المهارات.

إلا أنه هناك معايير يجب مراعاتها عند اختيار الأسلوب المناسب تتمثل في:³

- الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، فالبرامج التدريبية الهادفة إلى زيادة المهارات تختلف أساليبها عن تلك البرامج التي تهدف إلى تنمية و تطوير الاتجاهات.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 321.
² بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، (عمان، دار الراية، 2008)، ص 181.
³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 168.

- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب، فالأساليب المستخدمة للتدريب على أعمال السكرتارية مختلفة عن الأساليب المستخدمة لتدريب المشرفين.
- المستوى الوظيفي: الأساليب المستخدمة في تدريب المديرين في الإدارة الدنيا ليس بالضرورة أن تلائم تدريب المديرين بالإدارة الوسطى أو العليا.
- المادة التدريبية: الأسلوب التدريبي على اتخاذ القرارات يختلف عن الأسلوب في التدريب على تكوين العلاقات العامة.
- التكلفة و عدد المدربين.
- فترة التدريب، فالأسلوب يناسب فترة معينة، ففترة التدريب القصيرة يلائمها أسلوب المحاضرة، أما فترة التدريب الطويلة يناسبها أسلوب المباريات الإدارية.
- مستوى العمق و الشمول في عرض الموضوعات.
- الخلفية السابقة للمتدربين فمثلا أسلوب المؤتمرات يتطلب أن تكون لدى الفرد دراية عن الموضوع بعكس المحاضرة.
- المدربون المتاحون: و يتم ذلك من خلال مهاراتهم و خبراتهم.

من الأساليب التدريبية الشائعة نجد:

الفرع الأول: أساليب العرض: تتمثل في:

- 1-المحاضرة:** إن المحاضرة هي الأسلوب الشائع في توصيل المعرفة، فالمحاضرة هي طريقة للاتصال ونقل المعلومات الخاصة بالعمل إلى المتدرب حيث يتولى المحاضر الدور الأساسي في ذلك. و يصلح استخدام هذا الأسلوب في حالة وجود أعداد ضخمة من المشتركين، و تتميز بانخفاض تكاليفها مقارنة مع غيرها من الطرق، كما أنها تختصر الكثير من الوقت، و لا تحتاج إلى الكثير من المعدات، ويمكن تعديلها لتناسب احتياج المتدربين.
- و من عيوب هذا الأسلوب نجد:
- أن الانتباه يقل كلما طالت المحاضرة.
- صعوبة فهم المتدرب لما يقصده المدرب، فبعض الألفاظ قد تعرض في المحاضرة يكون لها أكثر من معنى.
- عدم مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين الذين قد يختلفوا فيما بينهم من حيث الخبرات و الدوافع والحاجات و المستوى التعليمي.
- معدل التذكر يكون منخفضا.
- هي طريقة ذات اتجاه واحد، حيث لا يوجد سوى القليل جدا من التفاعل بين المحاضر و المتدربين. فنجاح المحاضرة يتوقف على قدرة المحاضر على ترتيب أفكاره و تسلسلها و عرضها باستخدام وسائل إيضاح كالأفلام و الخرائط و الرسوم و غيرها.

و على المحاضر كذلك إضفاء قدر من التسويق على الموضوع قدر المستطاع حتى يشجع المتدربين على المشاركة.

2- **العرض الإيضاحي:** هو أسلوب يتم استخدامه لتقديم طريقة أو مهارة معينة تحت ظروف حقيقية مماثلة للواقع، و العرض الإيضاحي مثل المحاضرة يهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف و مهارات معينة، لكن في حالة العرض الإيضاحي فإن المتدربين تتاح لهم الفرصة لرؤية النتائج المباشرة للمهارة المحددة. العرض الإيضاحي يمكن أن يكون حيا بأن يقوم المدرب بأداء المهمة المطلوبة أمام المتدربين، أو يمكن أن يتم باستخدام معينات بصرية توضح كيفية القيام بالمهمة المعينة تحت ظروف محددة. و من أهم نقاط القوة في العرض الإيضاحي هي أنه يوضح كيفية القيام بمهمة ما بشكل حقيقي، و هو بذلك يكون أكثر إقناعا إذ يرفع من درجة ثقة المتدرب في قدرات المدرب علاوة على إضفاء البعد التطبيقي العملي على التدريب لذلك فهو يمتاز عن المحاضرة في التمكين من التطبيق و ارتفاع معدل الاسترجاع و التذكر. و من مميزات العرض الإيضاحي نجد كذلك:¹

- يرفع من مستوى تركيز و انتباه المتدرب.
 - دعم عملي تطبيقي للمحاضرات و النظريات.
 - المشاهدة المباشرة ترفع من درجة المصادقية و الثقة.
 - التغذية العكسية المباشرة و الفورية.
- و من عيوبه نجد:
- التكاليف و الفترة الزمنية للتحضير قد تكون كبيرة.
 - قد يؤدي إلى فقدان الثقة إذا لم يؤدي بالمستوى المطلوب.
 - يفضل للجماعات الصغيرة.
 - يحتاج إلى مواصلة التطبيق و التدريب للحصول على أفضل النتائج.
- فما سبق يمكن القول أن أساليب العرض هي وسيلة اتصال في اتجاه واحد بين المدرب والمتدرب، وهي اقتصادية من حيث المساحة و الوقت باعتبار قدرتها على تقديم قدر كبير من المحتوى المعرفي إلى عدد كبير من الحضور في فترة زمنية قصيرة و من عيوبها تتمثل أساسا في محدودية نجاحها في جلب انتباه المتدربين و استمرار تركيزهم لتحقيق معدل مرضي من التذكر و الاسترجاع.

الفرع الثاني: أساليب المشاركة: من بين أساليب المشاركة نجد:

1- **المؤتمرات و الندوات:** يعتبر هذا الأسلوب أكثر كفاءة في التدريب عند مقارنته مع أسلوب المحاضرات لاسيما في مجال تغيير اتجاهات و سلوك العاملين. فالمؤتمر هو إجراء لقاء لمجموعات وفق خطط مدروسة يتحدد فيها المتدربون و موضوع المؤتمر و لجنة التحضير للمؤتمر و توجه الدعوات للباحثين

¹ نفس المرجع، ص 172.

لإعداد بحوثهم و أوراق العمل و يتولى المدرب تنظيم إلقاء الكلمات و توجيه الأسئلة و التنسيق المطلوب و وضع الاستنتاجات.

أما الندوات فهي تنظم على أساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد من جوانب مختلفة، مع مشاركة المتدربين في النقاش، و هذا الأسلوب من التدريب يعتمد على المدرب الذي يسمح بمناقشة المتدربين و يشجعهم على طرح الأسئلة.¹

فأسلوب المؤتمرات و الندوات يتميز بإجراء النقاش و يعتبر من الأساليب التدريبية المناسبة للمستويات الإدارية العليا.

و من مزايا المؤتمرات و الندوات كذلك نجد:²

-تؤدي إلى استثارة اهتمام المتدربين بموضوع النقاش.

-تكون لكل فرد الفرصة في عرض وجهة نظره، كما أن مقترحات كل منهم يناقشها أفراد المجموعة بأنفسهم، أي الطرق التي يفضلون إتباعها، و أيها ينبغي الابتعاد عنها، و بالتالي تكون هناك فرصة أكبر لإقناع الأفراد بالطرق التي توصلوا إليها بأنفسهم و لم تفرضها المؤسسة.

-يمكن من خلالها الوصول إلى حلول سليمة، نظرا للتعاون بين الأفراد، و لاشك أن مثل هذه الحلول يكون أفضل من الحل الفردي.

- تؤدي المناقشات في المؤتمرات التدريبية إلى رفع معنويات مجموعة الأفراد بالإضافة إلى تنمية الكفاءة الفردية و الجماعية.

- تساعد على تكوين عادة التفكير المنطقي البناء لدى المتدربين.

و من عيوبها نجد:

-كثير من الأفراد لا تلائهم هذه النوعية من التدريب، كالأفراد الذين يميلون إلى السيطرة في المناقشة، أو الأفراد الذين لا يميلون إلى الاشتراك فيها و لا يمكن أن يساهموا فيها مساهمة فعالة.

- ممكن أنه لا يوجد قادة يجيدون المناقشة و التحكم فيها دون سيطرة على الأفراد و فرض آراء معينة.

2- المناقشة الجماعية: عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة و التعاون بين المتدربين يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعة لمناقشة مشاكل معينة، و هذا الأسلوب يساعد الأفراد على تبادل وجهات النظر في تحديد المشكلة، و تكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار و الاقتراحات و الحلول، و يمكن للمناقشات أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن تكون هناك شخصيات قيادية و على أن تكون مجموعة المشاركة صغيرة نسبيا، و يلعب المدرب دورا رئيسيا في تلخيص المشاكل و الحلول و ربط مجموعات العمل ببعضها.

¹ يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 292.

² محمد جمال الكفافي، مرجع سابق، ص 177.

3-العصف الذهني: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة و يقدم المتدربون آرائهم بصورة سريعة دون تردد في التفكير، و يعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار و الآراء يمكن أن يحرر الأفراد من الجمود و يشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب، و هذا ما يعزز الثقة في نفوس الأفراد و يحمسهم للتدريب.¹

و من الأساليب نجد أيضا:²

4-دراسة الحالة: تركز وسيلة دراسة الحالة على إشراك المتدربين في العملية التدريبية إشراكا فعالا، فيقسم المتدربون إلى مجموعات، يقدم لكل مجموعة مشكلة توزع على الجميع و هي مشكلة مماثلة، و يطلب من الجماعة تحليلها و الوصول إلى حل ملائم لها، و عادة تتضمن المشكلة أو الحالة كل المعلومات اللازمة للتحليل، و قد تضاف بعض المعلومات غير المترابطة بالموضوع و ذلك لاختبار قدرة المتدربين على الكشف عن المعلومات المفيدة.

و أسلوب دراسة الحالة ما هو إلا وصف معبر و مماثل للحقيقة في كلمات و أرقام لموقف فعلي في الإدارة، و الهدف الأساسي من هذا الأسلوب ليس التوصل إلى حل المشكلة، بقدر ما هو تدريب على التحليل، و التفكير المنظم في أسباب المشكلة و النظر إلى جوانبها المختلفة، و تخيل الحلول البديلة لها، بالاستناد إلى معلوماتهم في الإدارة و العلوم الأخرى، أي هو تدريب على تطبيق المعلومات الإدارية في المواقف الفعلية.

و يتميز أسلوب دراسة الحالة في كونه يوفر درجة من المشاركة من جانب المتدربين، و بالتالي إثارة حماسهم، كما أن هذا الأسلوب يملك لمسة واقعية، حيث يقدم مشكلة يمكن أن تصادف المتدربين. إلا أن ما يعاب عليه عدم ملائمة المجموعات الصغيرة لأنها لا تسمح بالنقاش، و كثيرا ما يعطي هذا الأسلوب فكرة خاطئة من أن العمل الإداري و معالجة مشاكله من السهولة بمكان.

5-البريد الوارد(التدريب على اتخاذ القرارات):

يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب الفرد على اتخاذ القرارات بوصفه موقف يماثل موقف العمل العادي، حيث يأتيه البريد و به عدد من المشاكل، و يطلب منه اتخاذ القرارات المناسبة حسب ما تحويه من معلومات، و يتم تنفيذ هذا الأسلوب من التدريب بعزل المتدربين بعضهم عن بعض، و يعطي لكل منهم عددا من المعاملات تماثل البريد الذي يحتمل أن يصله في أي يوم من أيام العمل الاعتيادية، تحتوي على قضايا مختلفة، أما دوره فهو أن يتصرف إزاء كل قضية بما يراه مناسبا، و في نهاية اليوم التدريبي، يعقد اجتماعا حيث يعرض كل متدرب الحلول التي اتخذها نحو كل قضية لتتم مناقشتها و من خلال تلك

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 481.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، (عمان، دار الفكر، 2001)، ص 114.

المناقشة يصل الجميع إلى اتفاق، أو قد لا يتم الاتفاق على الحلول المناسبة، و أهمية هذا الأسلوب من التدريب تكمن في أن يدفع المدرب إلى التفكير في المشكلة على ضوء معلومات غير كاملة، و هو الموقف العادي الذي يجد أغلب المديرين فيه أنفسهم عادة.

6- المباريات الإدارية: تشير طريقة المباريات الإدارية إلى استخدام موقف تدريبي يشابه إلى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المدربون، و يقوم كل عضو من أعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف و يمكن تصور هذه الطريقة كما يلي:¹

- تقسم المجموعة المشتركة في الدورة التدريبية إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منها مؤسسة أو قسم معين.

- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها و تحليلها في الاجتماع.

- تختار كل مجموعة مديرا لها يكون بمثابة مدير المؤسسة أو القسم المعني كما تحدد مراكز بقية الأعضاء.

- تقوم المجموعتان بدراسة و تحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة، و حوار وجدل و نقد بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معينة.

- بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد و تحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

7- لعب أو تمثيل الأدوار: يسمح هذا الأسلوب للمدربين بإعادة تمثيل المواقف التي يواجهونها في وظائفهم أو التي سوف يواجهونها مستقبلا، أو التي يرون أنها تتعلق بوظائفهم، و من تحليل كيفية التصرف و السلوكيات المختلفة عند ممارسة الأدوار المحددة لكل منهم يستطيع المدرب تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في أدوار كل منهم، و بناءا عليها يتم تزويد المدربين بالمهارات و القدرات اللازمة لتحسين الممارسة، و غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لزيادة قدرات ومهارات المشاركين في مجالات التفاوض، صنع القرارات، القيادة، إدارة الوقت... الخ.

8- تدريب الحساسية: يعد أسلوب الحساسية من الأساليب التي تستخدم خاصة في مجال تعديل السلوك، و بموجبه تنظم لقاءات دورية بين المدربين في أماكن خاصة و لفترة زمنية محددة، يتم من خلالها مناقشة و تقييم سلوك بعضهم بصراحة تامة، و يتم التقييم نتيجة احتكاك المدربين ببعضهم البعض خلال الفترة الزمنية المحددة.

و يتضح من ذلك عدم وجود مادة تدريبية محددة في هذا الأسلوب، و كذلك عدم وجود مدرب بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات و منع حدوث احتكاك بين المدربين ، أو حدوث ضغط نفسي على بعضهم نتيجة المصارحة و الحرية في انتقاد سلوك بعضهم البعض، فالمحور الأساسي الذي يقوم عليه

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح، مرجع سابق، ص 147.

هذا الأسلوب هو مناقشة السلوك و تعديله، لذلك سيقدم من أجل زيادة حساسية المدرب اتجاه سلوك الآخرين و يتميز هذا الأسلوب بما يلي:¹

- فهم و إدراك سلوك الآخرين.
 - تعلم كيفية التعلم مع أنماط سلوكية متنوعة.
 - فهم السلوك الشخصي و الثغرات الموجودة فيه، مما يساعد على تعديله.
 - تنمية مهارة التعامل مع الآخرين و إقامة علاقات اجتماعية معهم.
- و لكن يؤخذ على هذا الأسلوب ارتفاع تكلفته و صعوبة تقييم نتائج الاستفادة منه، إضافة إلى وجود بعض المتدربين الذين لا يتقبلون النقد الصريح الموجه إليهم، بالإضافة إلى احتمال ظهور بعض المتدربين بشخصية مغايرة لشخصيتهم الحقيقية، حيث يكون لديهم القدرة على تمثيل سلوكيات لا تمثل حقيقة سلوكهم أثناء فترة التدريب.

9-أسلوب الوقائع الحرجة: الوقائع الحرجة هي تلك الأحداث التي تعرض لها الإنسان و شعر خلالها بالضيق و المشقة و من ثم قاومها.

و تركز هذه الطريقة على الوقائع الحرجة التي يسوقها المدرب في الموضوع التدريبي المناسب، حيث يطلب من المتدربين ذكر الوقائع الحرجة التي تعرضوا لها، ثم تستخلص النتائج من هذه الوقائع. و تصلح هذه الطريقة للمستويات التنفيذية حتى يتاح لهم التدريب، ببث ما يشعرون حيال الموضوع التدريبي.

و كنتيجة لما سبق فإن أساليب المشاركة تؤدي إلى إشراك المتدربين في العملية التدريبية، وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم و تشجعهم على الاستفادة من خبراتهم، إلا أنها لا تخلو من العيوب من أهمها أنها تتطلب الكثير من الوقت.

الفرع الثالث: أساليب التدريب خارج القاعات. من بينها:²

1-التكليفات: و هي النموذج الأكثر شيوعا من الأنشطة خارج قاعة التدريب و تستخدم لتحقيق التالي:

- تعزيز التعلم الفردي.
- إثراء و تمديد التعلم إلى خارج إطار قاعة التدريب.
- تحسين الأداء المهاري لدى المتدرب.
- لا تتطلب الكثير من التحضير من قبل المدرب.
- يمكن أن تكون كتعزيز معنوي.

2-المشروع: هناك أربع مجموعات رئيسية من المشروعات:

المشروعات البحثية، مشروعات استعراض المعارف، بحوث المعلومات، تصميم المشروعات.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 468.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 186-187.

و تتميز المشروعات بـ:

- التركيز على أداء العمل بواسطة المدرب.
- يطور إحساس المتدرب بالمسؤولية، التخطيط و المبادرة.
- الأفضل في احتواء عملية التعلم الذاتي.
- يمكن من الدراسة التفصيلية للموضوعات و المشاكل.

3-الزيارات الميدانية: الزيارة الميدانية هي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق التدريب الأساسي، و تهدف الزيارة إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للعمليات والمواقف التي لا يمكن نقلها أو

إنتاج مثال لها في مكان التدريب. و من مزاياها نجد:¹

تكون المعلومات التي يحصل عليها المتدربون بشكل مباشر واقعية و ملموسة حيث تشاهد الأشياء والعمليات في بيئتها الحقيقية، و لأن مستوى اهتمام الدارسين يكون عاليا تكون كل حواسهم مستخدمة في التعلم، فإنه ينتج عن الزيارة الميدانية فهم أكبر و تعلم أكثر.

و من عيوبها نجد: أنه يجب التنسيق مع مدير النشاط الذي سيتم زيارته و ذلك لمنع تعطيل العمليات، وللتأكد من أن المتدربين سيشاركون ما استهدف لهم مشاهدته و بالترتيب الصحيح، وللتأكد من أن تدابير السلامة قد تم اتخاذها.

و فيما عدا الزيارات القريبة، فإن الكثير من الوقت يضيع في السفر، إضافة إلى تكاليف السفر والإقامة. نستنتج مما سبق أنه هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف الجديدة، و ما تجدر الإشارة إليه هو أنه لا يوجد أسلوب مثالي أو أفضل للتدريب يصلح استخدامه بصفة عامة، و إنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف و المواقف القائمة، باختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين مثلا يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى.

المطلب الثالث: تحديد المساعدات التدريبية:

يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات و المستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، لهذا نرى التقدم المستمر في تطوير و تحديث التقنيات المتعلقة بالتدريب والعمل على إعادة بنائها بما ينسجم مع التطور التكنولوجي الحديث للمساعدة على تحسين جودة وفعالية العملية التدريبية.

الفرع الأول: مفهوم و أهمية المساعدات التدريبية.

يمكن تعريف المساعدات التدريبية بأنها الوسائل البصرية و المسموعة التي تساعد المدرب في نقل المعلومات و المهارات إلى المتدربين.

¹ وليم ر. تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، مرجع سابق، ص 408.

أو هي الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه (أو تقديمه) لموضوعه التدريبي، وذلك عن طريق نقل المعلومات من المدرب إلى المتدربين. و عن أهميتها فإن المساعدات أو المعينات التدريبية يمكن أن تعود فائدتها لكل من المدرب والمتدرب كما يلي:¹

1-أهميتها بالنسبة للمدرب: تعمل الوسائل المعينة على:

- تحسين قدرة المدرب على عرض و تقديم المادة التدريبية و التحكم بها.
- تسهيل إجراء عملية التقويم.
- تمكين المدرب من استخدام الوقت المتاح بشكل أكثر فعالية.
- التقليل من الإنفاق و من الجهد و الوقت المبذولين.
- المساهمة في رفع الكفاءة المهنية للمدربين و درجة استعدادهم.

2-الأهمية بالنسبة للمتدربين:

- تثير اهتمام المتدربين مما يحسن من دافعيتهم للتعلم.
 - تشجيع المتدرب على المشاركة و التفاعل في الموقف التدريبي.
 - تسهل على المتدرب اكتساب الخبرات التعليمية.
 - تؤثر على المتدرب بحيث تزيد الحفظ و الذاكرة و تقلل من عوامل المحو و النسيان.
- و المساعدات التدريبية تعود أهميتها حتى على المادة التدريبية، حيث تبسط و توضح المعقد منها، تركز على العلاقات و النقاط الأساسية الحاكمة في المادة التدريبية.

الفرع الثاني: أنواع المساعدات التدريبية. من أهم الوسائل المعينة في التدريب نجد:

- ***السبورات بمختلف أنواعها:** (سبورة الطباشير، البيضاء، المغناطيسية، الألواح الإلكترونية...الخ).
 - ***الشفافيات التعليمية:** و هي صورة أو رسم...الخ، على الزجاج أو ورق أو فيلم أو قماش رقيق تجلى للعيان بنور مشع من خلفها.
 - ***الأفلام و الشرائح التعليمية:** و تشمل: الأفلام السينمائية، أفلام الفيديو و الشرائح.
 - ***النماذج التدريبية:** (المجسمات) و في هذه النماذج يكون الإدراك الحسي، المطلوب لهذه المجسمات و إكسابها للمتدربين حيث الوسائل السابقة قاصرة على تحقيق هذا الشرط، و من أنواع المجسمات نجد:
 - ***المجسمات التشبيهية:** و هي المجسمات التي يتم تصميمها للتعبير عن الأجسام الحقيقية و تكون إما ثابتة أو متحركة، مصغرة أو مكبرة.
 - ***المجسمات الواقعية (الحقيقية)** و هي مجسمات حقيقية كالآلات و المعدات و التجهيزات.
- و هناك وسائل معينة أخرى على التدريب يمكن إدراجها فيما يلي:
- ***وسائل سمعية:** أجهزة التسجيل بأنواعها، الهاتف، الراديو...الخ.

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 82.

*وسائل بصرية: كتب مطبوعة، الدوريات، الصور، الملصقات، المعارض، الأفلام المتحركة، الخرائط، النماذج.

*مساعداً سمعية و بصرية: الأفلام الناطقة، التلفاز، الفيديو، المواد المطبوعة و المصحوبة بتسجيلات صوتية.

الفرع الثالث: معايير اختيار المساعدات التدريبية.

تعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة و السبب في ذلك يعود إلى وجود عوامل ومتغيرات و معايير متعددة و مختلفة و متداخلة تؤثر فيها، كما أنه لا توجد طريقة موحدة يمكن إتباعها من قبل المدربين.

فعد اختيار الوسيلة المعنية على التدريب يجب الأخذ بعين الاعتبار الأسس التالية:

- أن تعبر عن الرسالة المراد نقلها.
- أن ترتبط بالهدف أو بالأهداف المحددة المطلوب تحقيقها من خلال استخدام تلك الوسيلة.
- مراعاة خصائص المتدربين، خصوصاً طبيعة الفروق الفردية السائدة بينهم، من حيث مستواهم الإداري، ثقافتهم، مستواهم العلمي و العملي، ميولهم، اهتماماتهم، خبراتهم... الخ.¹
- مراعاة مدى معرفة المدربين بالوسائل و قدرتهم على استعمالها، فمن الخطأ اختيار وسيلة يعجز المدرب عن استخدامها، لهذا يجب حصر إمكانيات المدربين قبل اتخاذ قرار الاختيار، و إجراء عملية إعداد كافية للمدرب.

لذلك ينبغي أخذ رأي المدربين عند الاختيار، لأنهم هم الذين يستطيعون الاختيار بصورة أكثر دقة، حسب فهمهم، مدى تماشيها مع خصائص مدربيهم، عدم تعارضها مع عادات و تقاليد المجتمع السائدة... الخ.

- الاعتبارات الاقتصادية و الحضارية: يجب أن تكون عملية اختيار الوسائل التدريبية ضمن الأسعار المعقولة و حسب الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض و كذلك يجب أن تكون متوافقة مع حضارة المجتمع.²

- يجب أن تتوفر الظروف المطلوبة لاستخدامها.

- أن يتوافر فيها عنصر الأمن و السلامة.

و خلاصة القول فإن المساعدات التدريبية بجميع أشكالها تعتبر ضرورية في إنجاح العملية التدريبية، وتحقيق فعالية التدريب، شرط أن يتم اختيارها بناء على أسس منطقية، حسب الأهداف التدريبية، موضوعات التدريب، خصائص المدربين و المتدربين، كذلك حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

المطلب الرابع: تحديد المتدربون و المدربون.

¹ عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 225.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 199.

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي في المؤسسة، بما يتمتع به من دوافع و اتجاهات و ميول، وقدرات فهو القوة الدافعة الحقيقية لأي مؤسسة، و أنه مصدر للطاقات، و كل نجاح و إنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، و بالنسبة للعملية التدريبية حتى تكون ناجحة، و تحقق الأهداف التي سطرت من أجلها، يجب أن تركز على هذا المورد المهم سواء أكان مدرباً أو متدرباً.

الفرع الأول: اختيار المتدربين. إن نجاح التدريب يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب و بحاجة إليه، و بوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف و الخبرات و المستويات الوظيفية، لذلك لا بد على مصمم برنامج التدريب أن يضع شروطاً يجب توافرها في الأفراد المطلوب تدريبهم و هي كما يلي:¹

- أن يكون المتدرب شاعراً بالمشكلة التي يعاني منها.
- أن يكون لدى المتدرب استعداداً كافياً للتضحية بالجهد و المال من أجل رفع كفاءته.
- توافر المستوى التعليمي لدى المتدرب حتى يتسنى له مسايرة و استيعاب موضوعات البرنامج التدريبي، كذلك لا بد أن يكون هناك تناسب بين مجموعة المتدربين في المستوى العلمي و الخبرة النوعية، حتى لا تكون هناك عرقلة لسير البرنامج.

فأعمار المتدربين و المعرفة و الخبرة التي يتميزون بها تعد ذات أهمية بالغة، لأنه من الصعب أن تقوم بتشغيل برنامج تدريبي فعال عندما يكون المتدربون على مستويات مختلفة من الفهم.²

- عنصر الاهتمامات و الميول و القابليات و المتمثلة في: القابلية الدراسية العامة، الذكاء، القابلية الخاصة، الشخصية و المزاج.³

و بعد اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم يتم توزيعهم على البرامج التدريبية الملائمة، و هنا على مصمم البرنامج التدريبي أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين:

- عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم، و هذا يتوقف على الإمكانيات المتاحة من حيث المدربين، المكان المخصص للتدريب، كذلك نوع الموضوعات التي يتضمنها البرنامج، فإذا كانت الموضوعات عملية بطبيعتها أو تحتاج لاستخدام بعض الأساليب التدريبية التي تعتمد على النقاش فهنا يجب أن يكون عدد المتدربين محدوداً، حتى يتاح لكل واحد الفرصة للمناقشة.

كذلك نوع البرامج فهناك منها التي تستوعب أعداداً كبيرة، و بعضها يستوعب أعداداً صغيرة.

- التجانس بين الأشخاص المطلوب تدريبهم.

الفرع الثاني: اختيار المدربين.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص 176-177.

² كوجان بيدج، ترجمة باري كشواي، مرجع سابق، ص 126.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي 1، مرجع سابق، ص 115.

- يمثل المدربون عنصرا هاما في العمل التدريبي والذي يجب أن ينال عناية كاملة من قبل المشرفين على البرامج التدريبية، و من الخطأ الشائع أن نسلم بأن هناك صفات نمطية محددة يجب أن تتوفر في كل المدربين، فهذه الصفات تختلف باختلاف نوع التدريب و الهدف وأسلوب التدريب و المحتوى التدريبي لذلك فالمدرّب جزء هام في العمل التدريبي و من ثم ينبغي أن تتوفر بعض الصفات.¹
- المعرفة الكاملة بمحتوى التدريب (أي موضوع التخصص الذي يتولى التدريب فيه)، فكلما كان المدرّب متخصصا في مجال الدراسة و لديه خبرة و إلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة كلما كان المدرّب أفضل (تكون لديه خبرة علمية و تطبيقية ببرامج التدريب).
 - القدرة على توصيل المعاني و المفاهيم إلى المتدربين من خلال الاستخدام الجيد للغة و لوسائل الإيضاح التدريبية.
 - القدرة على الاستماع للمتدربين و تشجيعهم لإظهار وجهات نظرهم و ردود أفعالهم اتجاه المادة التدريبية.
 - القدرة على حل التعارض و النزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب و يتطلب هذا أن يكون المدرّب مرنا في تعامله و تقبله للآراء المتعارضة و التوفيق بينهما.
 - تكامل الشخصية و توازنها لإعطاء المتدربين قدوة سليمة و كسب احترامهم و ثقتهم بما يقدمه هذا المدرّب من معلومات تهدف إلى تمثيتهم.
 - أن تتوفر لدى المدرّب القدرة القيادية و إمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.
 - أن تتوفر لدى المدرّب الحيوية و النشاط بما يمكن من جذب انتباه المتدربين.
 - أن يكون المدرّب ملما بالوسائل التدريبية الحديثة، و القدرة على استخدامها.

*أنواع المدربين: من المدربين نجد:

- 1- **المدرّب المحاضر:** هو الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين بواسطة المحاضرة يكون هو المتحدث الأساسي فيها.
- 2- **المدرّب القائد:** هو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.
- 3- **المدرّب التطبيقي:** هو الشخص المدرّب الذي لديه خبرة نظرية مبنية على عملية حقيقية.
- 4- **المدرّب النفسي:** هو الشخص الذي تكون لديه خبرة و معرفة بالعلوم السلوكية و كيفية تحسين أداء السلوك.

¹ و فيق حلمي الأغا، مرجع سابق، ص 388.

و بهذا الخصوص هناك من يرى أن الموضوعات النظرية يتولاها مدربون ممن يعملون في المعاهد والجامعات حتى يمكن عرض الجوانب النظرية و التطورات الحديثة للأبحاث و المؤلفات الجديدة و ذلك لاتصالهم بالنواحي الأكاديمية، أما الموضوعات التطبيقية فيختار لها مدربون ممن يعملون في مجال التطبيق حتى يمكن تلمس المشاكل و محاولة علاجها و عرض ذلك على المتدربين.¹

المطلب الخامس: تحديد مكان، زمان، ميزانية التدريب.

بعد تحديد الهدف من البرنامج التدريبي، و محتواه و مختلف الأساليب و الوسائل المساعدة لنجاحه، تأتي مرحلة تحديد المكان و الزمان المناسبين، ليتم في الأخير وضع تقدير لمختلف التكاليف المتوقعة من البرنامج، ليشرع في الأخير في تنفيذ ما خطط له.

الفرع الأول: تحديد مكان التدريب.

فالمكان الذي سينعقد فيه البرنامج يختلف باختلاف هدف و نوع و طبيعة البرنامج التدريبي، و تتم المفاضلة بين داخل أو خارج المؤسسة، و حسب الإمكانيات المتوفرة لها.

الفرع الثاني: تحديد وقت التدريب.

تشمل الاحتياجات التدريبية من حيث الوقت جانبين أساسيين هما:² مدة البرنامج التدريبي و توقيت البرنامج، أما عن مدة برنامج التدريب فتختلف من برنامج لآخر حسب المستوى الإداري أو الهدف من البرنامج، و بصفة عامة فإنه يصعب تحديد الأساس الموضوعي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مدة برنامج تدريبي معين، و يلاحظ في الحياة العملية أنه هناك تباينا كبيرا في مدة البرامج التدريبية، فبعضها يمتد ليوم تدريبي واحد و بعضها إلى أسبوع، أو عدة أسابيع و أحيانا قد يمتد البرنامج لعدة أشهر. أما بالنسبة لتوقيت البرنامج فإنه يمثل عنصرا هاما من عناصر نجاح العملية التدريبية، فلا شك أن اختيار التوقيت المناسب يضمن إلى حد كبير تعاون الإدارات المختلفة مع إدارة التدريب، فمثلا إذا قدمت إدارة التدريب في أحد البنوك مجموعة كبيرة من برامج التدريب في وقت إعداد الميزانيات الختامية للبنك، فمن الممكن أن تمتنع العديد من إدارات البنك عن إرسال موظفيها إلى مثل هذه البرامج.

الفرع الثالث: وضع ميزانية التدريب.

لكي تكون عملية التدريب مقبولة كجزء مكمّل للخطة التشغيلية للمؤسسة يتوجب أولا الاعتراف بها كإستراتيجية تقدم إسهاما إيجابيا للمؤسسة ضمن المحددات الكفوية المفروضة عليها، و لكي يتم تحقيق هذا الهدف يجب أن تصبح فعالية الكلفة جزءا حيويا من تصميم و تطوير خطة التدريب و تشمل تكلفة التدريب مجموع التكاليف التالية:³

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 217.

² عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 314.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 244.

مكافأة خبراء و استشاري التدريب، تكلفة إيجار مكان التدريب، تكلفة المواد المستخدمة في البرنامج التدريبي، تكلفة المشروبات و المأكولات التي تقدم للمتدربين، تكاليف السفر و الإقامة و غيرها للمدربين و المتدربين، الأجور و الميزات الإضافية للمدربين و المتدربين، النفقات العامة غير المباشرة لتقييم التدريب....الخ.

و يمكن حساب تكلفة التدريب للفرد الواحد على الوجه التالي:¹

تكلفة تدريب الفرد الواحد = إجمالي تكلفة التدريب / عدد المتدربين

كذلك يمكن حساب تكلفة ساعة التدريب للفرد الواحد كما يلي:

تكلفة ساعة التدريب = إجمالي تكلفة التدريب / عدد المتدربين × عدد ساعات التدريب

و يمكن كذلك تحليل تكلفة التدريب حسب ما يأتي:

- حسب المجموعات الوظيفية المتدربة.
 - حسب الإدارات و الأقسام التي تم توفير برامج تدريبية للعاملين بها.
 - حسب مكان تنفيذ البرنامج، أي حسب البرامج الداخلية و الخارجية.
- و يكون من المفيد مقارنة تكلفة التدريب عن سنوات سابقة مع تكلفة التدريب في مؤسسات أخرى مماثلة، و مع المعدلات السائدة في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة.

الفرع الرابع: تنفيذ البرنامج التدريبي.

و هو يمثل التطبيق العملي لما تم سابقا، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات و محتويات البرنامج ذاته و أهدافه و سلوكه و تتضمن مواقف و إجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف و مهارات و قيم سلوكية و توسيعها لدى المتدرب، و تتأثر عملية التنفيذ بمجموعة من العوامل منها:²

- التوقيتات: موعد بدء البرنامج و توزيع الزمن المخصص على المواد التدريبية.
 - المكان و المستلزمات الأخرى.
 - الإشراف من قبل مختصين علميين و من قبل جهاز إداري قادر على تنظيم التدريب و توفير المستلزمات الضرورية.
 - قيام المدرب بدوره بوصفه عاملا أساسيا في نجاح عملية التنفيذ.
- و بذلك نرى أن هذه الخطوة هي التطبيق العملي لما تم التحضير له، و نجاح البرنامج التدريبي يتوقف على التنفيذ السليم و العلمي لخطوات العمل التدريبي من خلال نقل معلومات المواد التدريبية إلى المتدرب وصولا إلى تحقيق غاية البرنامج التدريبي و هو سد تلك الفجوة في معلومات المتدربين، و بعد تنفيذ البرنامج تأتي مرحلة تقييمه و هذا ما سنعالجه في المبحث الموالي.

¹ Bernard Matory, Daniel Crozet, opcit, p 102.

² أديب برهوم، بسام زاهر، وائل السليمان، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات و إدارة التعليم العالي، دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين، المجلد 29، العدد 2 (2007)، ص 209.

المبحث الرابع: تقييم العملية التدريبية.

تعتبر عملية تقييم التدريب آخر العمليات الفرعية التي تتكون منها العملية التدريبية و تمثل الأساس الذي تتمكن إدارة التدريب من خلاله تشكيل تصور شامل و موضوعي عن الكيفية التي سارت بها عملية التدريب، و ما هي النجاحات و الإخفاقات، و ما هي نقاط القوة أو الضعف، و كيف يمكن العمل على تعزيز نقاط القوة و أسباب النجاح، و تعديل أو تغيير العوامل التي تؤدي إلى الضعف أو الفشل، و حتى تحقق عملية التقييم أهدافها هذه بصورة حقيقية فإنه يفترض أن تتركز على جميع الأركان الأساسية التي تتكون منها عملية التدريب.

المطلب الأول: مفهوم و مداخل تقييم التدريب.

إن وضع خطة التدريب لا بد أن يوضع معها خطة لمتابعة و تقييم هذا النشاط، و لكي تتحقق أهداف التدريب يجب متابعة الخطة و تقييم نشاطاتها التدريبية، مع ضرورة توفير جميع البيانات المناسبة لعملية التقييم.

الفرع الأول: مفهوم تقييم التدريب.

تعددت التعريفات حول هذا المفهوم و سوف نكتفي بالإشارة إلى أهم التعريفات. حيث يقول Kirkpatric أن التقييم هو عملية هادفة لقياس فاعلية و كفاءة الخطة التدريبية، و مقدار تحقيقها للأهداف المقررة و إبراز نواحي الضعف و القوة فيها.¹ و يعرف التقييم كذلك على أنه عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية ضمن مدة زمنية محددة و بتكاليف مقبولة.² أما المتابعة فهي العملية المستمرة لمراقبة تنفيذ النشاط التدريبي و ضمان أن التنفيذ يتم طبقا للمخطط من حيث (المشاركين، المدربين، العملية التدريبية بمحتوياتها) و تهدف إلى التدخل السريع و في الوقت المناسب بهدف تعديل المسار و تقليل الأخطار. كما تعرف أيضا بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف و قد يكون التدخل أحيانا للتعديل و التطوير في الإجراءات التنفيذية.³ و المهمة الأساسية لعملية المتابعة هي تجميع البيانات و المؤشرات و الإحصائيات التي تعتبر أساسا لعملية التقييم، أي أن عملية المتابعة تخدم عملية التقييم فهما عمليتان متلازمتان تهدفان أساسا إلى

¹ Donald L. Kirkpatric et Al, evaluation of training and development handbook, N.Y.American society for training development, 1967, p 87.

نقلا عن محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص 255.

² عبد المحسن فالح اللحيدي، تقييم البرامج التدريبية، ندوة حول آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص 247.

³ <http://www.hrdiscussion.com/hr16830.html> consulté le 08/10/2010.

الارتقاء بالتدريب و تطويره حتى يمكن أن تتحقق الكفاءة التدريبية، و تهدف عملية متابعة و تقييم التدريب إلى:¹

- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية و المتمثلة في تعزيز التعلم، و نقل أثره إلى الوظيفة أو العمل.
 - تحديد مدى رضا المتدربين على محتوى و إدارة البرنامج مثل ملائمة المادة التدريبية، التسهيلات، المحاضرات، الجدول الزمني...الخ، مما يمهّد الفرصة للوقوف على نواحي الضعف و العمل على تلافيها عند التخطيط للتدريب مستقبلاً.
 - تحديد العائد و التكلفة المادية لنشاط التدريب.
 - دراسة و تحليل الجهود التدريبية المختلفة و مدى تناسبها مع أهداف المؤسسة.
- بالإضافة إلى:²

- الوقوف على درجة فعالية و ملائمة الأساليب التدريبية المعتمدة.
 - تحديد درجة كفاءة المدربين و مدى نجاحهم في أداء أدوارهم.
 - الوقوف على نقاط القوة في البرامج التدريبية لتدعيمها و نقاط الضعف لتقاديها.³
- الفرع الثاني: مداخل تقييم التدريب.**

هناك العديد من النماذج في تقييم التدريب و سأكتفي بعرض النماذج الأكثر شهرة منها:⁴

1- نموذج كريك باترك Donald L. Krikpatrick: و هو من أكثر المداخل شيوعاً و انتشاراً، حيث

يمكن الاعتماد عليه كأساس لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها تمهيداً لعملية التقييم و حدد لنا من

خلاله 4 مستويات رئيسية للتقييم، وأورد لكل منها سؤال يحتاج إلى تقييم و جاء ذلك كما يلي:

- تقييم رد الفعل ← هل سعد المشاركون بالبرنامج؟
 - تقييم التعلم ← هل تعلم المشاركون من البرنامج؟
 - تقييم السلوك ← هل عدل المشاركون سلوكهم طبقاً لما تعلموه؟
 - تقييم النتائج ← هل أثر تعديلهم للسلوك إيجابياً على نتائج عملهم؟
- 2- مدخل Ciro:** و هي الأحرف الأولى من الكلمات الأربع لتلك المستويات و هي كما يلي:

- تقييم السلوك Context evaluation
- تقييم المدخل Input evaluation
- تقييم ردة الفعل Reaction evaluation
- تقييم المخرج Outcome evaluation

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 362.

² محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 64.

³ Pierre Casse , " Le Formation performante " , Alger ,opu ,1994,P : 200.

⁴ محمد بن ناصر البيشي، مداخل و أساليب قياس أثر التدريب، نقلاً عن hasdl.kau.edu.sa/ بتاريخ 2010/10/08.

3-مدخل باركر: قسمها باركر إلى 4 أنواع رئيسة هي كما يلي:

أداء الوظيفة، أداء المجموعة، رضا المتدرب، المعلومات التي حصل عليها المتدرب.

4-مدخل دراسة الهواتف الأمريكية: صدر فيه أربعة مستويات بجمع المعلومات اللازمة للتقييم وهي كما

يلي:

مخرجات ردود الأفعال، مخرجات القدرة، مخرجات التطبيق، مخرجات القيمة.

5-نموذج بروفيس التفارقي Provas, Discrepany¹:

يجمع بين التقييم و نظرية منحى النظم يتكون من أربع مكونات و هي:

- تحديد المعايير القياسية للبرنامج.
- تحديد الانجازات على البرنامج.
- مقارنة الانجازات بالمعايير القياسية.
- تحديد ما إذا كانت هناك فجوة بين المعايير و الانجازات من أجل تعديل الانجازات أو معايير البرنامج.

هذه هي المداخل الرئيسية التي يتضمنها الفكر الإداري كأساليب مرشدة لجمع البيانات اللازمة لعملية التقييم و جميعها لا يخرج عن التعامل مع العملية التدريبية باعتبارها نظام متكامل له مدخلات ومخرجات.

المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم التدريب.

لعملية تقييم التدريب ثلاث مراحل رئيسية و هي:

الفرع الأول: مرحلة ما قبل التدريب.

تتمثل هذه المرحلة في تقييم الخطوتين السابقتين للعملية التدريبية ونعني بهما تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرنامج التدريبي. إذ خلال هذه المرحلة يتم تقييم الاحتياج التدريبي للمؤسسة وللوظيفة وللمتدرب.

و هنا يقوم أخصائي التدريب أو مدير التدريب بإخضاع تحديد الاحتياج التدريبي إلى معايير عملية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب و من ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف و سياسات ونشاطات المؤسسة و التنبؤ بعوائد التدريب على المؤسسة و الوظيفة و الموظف، كذلك يتم من خلال هذه المرحلة اختيار البرنامج أو البرامج المناسبة.² كما يتم استطلاع آراء المتدربين و رؤسائهم حول

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 158.

² عبد المحسن فالح اللحيد، مرجع سابق، ص 248.

الموضوعات و الأهداف المقترحة، و النتائج المتوقعة من عقد البرنامج كما يمكن من خلال ذلك اكتشاف الحاجات التدريبية التي لم تكن معروفة و مستوى المعارف و السلوك و الأداء للمرشحين للتدريب.¹

الفرع الثاني: أثناء تنفيذ التدريب.

قد يقوم الشخص المسؤول بحضور بعض أجزاء التدريب و ملاحظة تفاعل المتدربين مع المدرب و مدى حماسهم للتدريب، مدى مناسبة المكان و الأدوات المساعدة، تقييم أداء و قدرات المدرب، هذه الطريقة تتميز بأنها طريقة مباشرة و تمكنا من ملاحظة أشياء كثيرة و لكنها تحتاج لخبرة من مقيم التدريب، و قد يكون من الصعب تقييم كل شيء بهذا الأسلوب خاصة إذا كان موضوع التدريب متخصص جدا و مقيم التدريب ليس على دراية كافية به.²

الفرع الثالث: تقييم التدريب بعد انتهائه.

تهدف هذه المرحلة من التقييم إلى قياس مدى ما حققته البرامج التدريبية من تلبية الاحتياجات التدريبية المصممة من أجلها و مدى مساهمتها في تحقيق أهداف خطة التدريب ككل. و تجري هذه العملية عقب الانتهاء من تنفيذ البرنامج مباشرة.

و تركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم و هما:

- 1- **تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج:** حيث يتم استقصاء آرائهم عن جميع مراحل و خطوات البرنامج التدريبي من أهدافه، موضوعاته، وسائله، الطرق المستخدمة في التدريب، وقت البرنامج و مدته، قاعات التدريب، قدرات المدرب و غير ذلك من مقومات البرنامج التدريبي، و الغرض من هذا هو قياس و تقدير قيمة جهود القائمين بعملية التدريب، بهدف معرفة عوامل القوة لتطويرها و عوامل الضعف لتفاديها مستقبلا. كما يهم أيضا المؤسسة المستفيدة من التدريب إذ أن آراء متدربيها حول تجربتهم في البرنامج هامة لمعرفة مدى استفادتهم من التدريب و هل يتوافق مع خطة التدريب لديهم ثم معرفة إمكانيات و قدرات مراكز التدريب لديهم و مدى جديتها و استمرار التعامل معها مستقبلا.³
- 2- **تقييم أثر التدريب:** تأتي أهمية تقييم أثر التدريب من أن هدف التدريب في النهاية هو رفع كفاءة العاملين، و بالتالي زيادة و تطوير مخرجات المؤسسة لهذا فإن معرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل و نقل المهارات و المعارف المكتسبة و المطورة خلال البرنامج التدريبي من أهم أولويات المسؤولين عن التدريب.

المطلب الثالث: مجالات و طرق تقييم العملية التدريبية:

حتى تحقق عملية التقييم أهدافها يجب أن تتركز على جميع المجالات الأساسية التي تتكون منها عملية التدريب و أهمها البرنامج التدريبي، المتدربون و المدربون، مع إتباع الطرق و الأساليب المناسبة للتقييم.

¹ Sims, R, evaluating public sector training programs, public personnel management, vol 22, n 4, 2004, p 230.

² إبراهيم رمضان الدين، مرجع سابق.

³ عبد المحسن فالح اللحيدي، مرجع سابق، ص 250.

الفرع الأول: مجالات تقييم التدريب:

تشمل عملية التقييم المجالات التالية:

1- **البرنامج التدريبي:** تعتمد فعالية التدريب على بنية البرنامج التدريبي بجميع عناصره التي تحددها عملية التصميم، بدءاً من أهداف البرنامج العامة و التفصيلية، مروراً بعناصر الزمان، المكان، التجهيزات، الخدمات و انتهاء بموضوعات البرنامج، و أساليبه و أدواته المساعدة، لهذا يجب أن تشمل استمارة التقييم قسماً خاصاً بهذا الأمر، و يقوم المتدربون عادة بالإجابة على الأسئلة التي تشملها و تقوم إدارة التدريب بتحليل النتائج و الانتهاء إلى تحديد أهم المقترحات.¹

2- **المتدربون:** تهدف عملية تقييم المتدربين للتحقق من كفاءة و فعالية البرنامج التدريبي، حيث تعد عمليات التقييم المستمرة لسلوك و أداء المتدربين أثناء فترة التدريب و بعد عودتهم إلى مواقع عملهم في نهاية البرنامج التدريبي، المعيار الصحيح الذي يبنى عليه البرنامج التدريبي في تحديد أهدافه و إكساب المتدربين المعارف و المهارات و الاتجاهات المرغوبة.

3- **تقويم المدربين:** تهدف عملية تقويم المدربين للتأكد من امتلاكهم المهارات و الكفايات التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط و تنفيذ البرامج لأن أي قصور في الإمكانيات أو الأداء أو نقص في الكفايات التدريبية تنعكس أثره على كفاءة و فعالية التدريب.

لذا يعتبر الإعداد الجيد و المتنقن للمدربين و إكسابهم مجموعة من القدرات و المهارات و الكفايات التخصصية، و الخبرة العلمية و العملية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية، إذ لا جدوى من برنامج تدريبي يعد وفق أسس علمية حديثة و يعهد به إلى مدربين غير أكفاء.²

الفرع الثاني: طرق تقييم التدريب.

تتعدد و تنتوع الطرق المستخدمة في عمليات تقييم التدريب، و سنأتي هنا على ذكر أهمها:³

1- **الاستقصاءات و الاختبارات:** يدور المدخل الأول حول توزيع استقصاء على المتدربين عند نهاية البرنامج، و ذلك بغرض معرفة آرائهم حول فائدة هذا البرنامج و أهم المشاكل التي واجهتهم، و من الممكن أيضاً الكشف عن هذه الآراء و المقترحات من خلال المقابلات مع المتدربين، أما عن المدخل الثاني فإنه يقوم على أساس قياس المعرفة و المهارة التي اكتسبها المتدرب و ذلك من خلال إجراء اختبار عند بداية البرنامج و آخر عند نهايته.

¹ عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 308.

² حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 154.

³ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 363-364.

ما تتميز به هذه المداخل هو سهولة تطبيقها دون مشاركتها الايجابية في تقييم برامج التدريب بصورة موضوعية، حيث لا يمكن من خلالها قياس سلوك الفرد في عمله، خصوصا و أن إحداث تغيير في سلوك الفرد المتدرب في عمله هو هدف أساسي للتدريب و في النهاية تحسين فعالية المؤسسة.

2- مؤشرات الأداء: من المداخل الجيدة في قياس أهمية التدريب استخدام مؤشرات مختلفة لأداء العمل ومقارنتها قبل و بعد انتهاء البرنامج، و من الأمثلة على هذه المؤشرات كمية و جودة العمل بالنسبة لعمال الإنتاج، و رجال البيع و الموزعين و غيرهم من العاملين، و قد تتم المقارنة على أساس معايير موضوعية سلفا تتم مقارنتها بنتائج الأداء بعد انتهاء برنامج التدريب، و لكن هذا المدخل يتضمن قصورا أساسيا يتمثل في أنه لا تكون لدينا معرفة عما إذا كان نشاط التدريب قد أحدث تحسنا في مؤشر الأداء أم أن هذا التحسن تم التوصل إليه كنتيجة تفاعل عوامل أخرى؟

3- قياس الأداء: يكشف تقييم الأداء المهمات التي لم يستطع المتدرب إنجازها، و يبين الأسباب التي أدت إلى عدم الإنجاز و يتقرر بعد ذلك إذا كان المتدربون بحاجة إلى مزيد من التدريب. و من مزايا هذا الأسلوب أنه يبين معلومات معينة و دقيقة عن واجبات الوظائف و الأداء و الارتباط الوثيق فيما بينهما.

كما أنه لا يخلو من السلبيات منها:

- يحتاج إلى وقت طويل لتنفيذه.

- يصعب تنفيذه لأنه يحتاج إلى أشخاص لهم مهارات في تحليل الوظائف.

- يصعب على المتدرب تقبل مناقشة النقاط السلبية لديه.

4- السلاسل الزمنية: في ظل هذه الطريقة يتم تجميع النتائج قبل و بعد التدريب على فترات دورية، و من مزايا هذا الأسلوب إمكانية تحليل مدى استقرار عائد التدريب عبر الوقت، و عادة ما تستخدم هذه الطريقة بالنسبة للبرامج التي تركز على تحسين نتائج يمكن ملاحظتها مثل معدلات الحوادث، الإنتاجية، الغياب والتي تختلف بمرور الوقت.

5- المقابلات الشخصية: بهدف استطلاع الآراء عن قيمة و فائدة ما تم تلقيهم له.¹

6- الحفل الختامي الخاص بالتقييم: و يتم عقب انتهاء البرنامج مباشرة و يشترك فيه المشرفون على تنفيذ البرنامج و المدربون و المتدربون و ذلك لتقييم ما تم إنجازه أثناء البرنامج و معرفة آراء المشتركين فيه من ناحية المعوقات إن وجدت، و للتوصل إلى التعديلات التي يمكن إدخالها على المادة العلمية، وكذلك تطوير و تعديل أساليب التدريب بما يحقق الفعالية المطلوبة، كما يؤدي هذا التقييم إلى معرفة نواحي القصور في وسائل الإيضاح و تطويرها و الارتقاء بالنواحي الإدارية للبرنامج، و كذلك التوقيتات الزمنية.²

¹ فوزية محمد أبو العيد، التدريب و تنمية القوى العاملة، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، ليبيا، المجلد 6، العدد 6، سنة 2000.
² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 226.

و بصفة عامة لا توجد طريقة تقييم مثلى، لكن تتحدد مدى ملائمة الطريقة في ضوء مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- حجم البرنامج التدريبي.
- الغرض من التدريب.
- الآثار المترتبة على عدم فعالية البرنامج.
- تقضيات المؤسسة لأسلوب التقييم.
- مدى الحاجة لسرعة الحصول على النتائج.

المطلب الرابع: معايير و استراتيجيات تقييم التدريب.

يعتبر اختيار معايير و استراتيجيات التقييم من الأمور الهامة في إصدار الحكم حول أنشطة و فعاليات البرنامج التدريبي، حيث تمثل الإجراءات التي يقاس بواسطتها مدى تحقيقه لأهدافه، لذا من المستحسن إشراك جميع المعنيين الذين سيتأثرون بالتقييم عند عملية اختيار المعايير، كما يجب إتباع الاستراتيجيات المناسبة وفقا لظروف البرنامج التدريبي.

الفرع الأول: معايير التقييم.

تقاس فاعلية التدريب بالآثار التي أنتجها، فالهدف من هذا النشاط هو تحقيق تغيير معين بالنسبة للفرد وأيضا بالنسبة للمؤسسة، و لقد اقترح كيرك باتريك أربعة معايير يمكن أن نقيم على أساسها برنامج التدريب و هذه المعايير هي:¹

1- **رد فعل المشتركين في برنامج التدريب:** يمكن استعمال ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقييم فعالية هذا البرنامج.

و يمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج، و أي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة، و أيها أقل إفادة، و أيها أكثر سهولة، و أيها أكثر صعوبة...الخ. و يتميز هذا المعيار بسهولة قياسه لكن صدق مثل هذه البيانات يعتبر محل تساؤل، فتصور و إدراك الفرد لأثر برنامج التدريب عليه شيء، و الأثر الفعلي لهذا البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر.

2- **التعلم:** هذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة و المخزون السلوكي لدى الفرد، و رغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية و دقة عن طريقة قياس رد الفعل لدى المشتركين، إلا أنها تقتصر على قياس التغيير في مخزون الذاكرة و المخزون السلوكي، و ليس السلوك الفعلي في العمل، فقد يكتسب الفرد معلومات و مهارات كنتيجة للتدريب لكن هذه المعلومات و المهارات تبقى حبيسة في داخله لا تجد السبيل إلى أنشطته و سلوكه و ممارسته في أدائه الفعلي للعمل. أي هذا

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003)، ص 202-203.

المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم و الأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي.

3- سلوك الفرد في العمل: ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغير في سلوك الفرد في العمل وتقييم هذا التغير، و يمكن استخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس هذا التغير، و يمكن أن يقوم بهذا القياس الرئيس المباشر للفرد أو زملاء الفرد في العمل أو مرؤوسيه المباشرين، أو الفرد نفسه أو أي أشخاص آخرين لهم ألفة بسلوك الفرد تمكنهم من قياس التغير فيه، و مثل هذا القياس يجب أن يقوم على رصد التغير بعد مرور بضعة شهور من انتهاء برنامج التدريب، و ينصح الكثير من خبراء التدريب و الباحثين السلوكيين باستخدام مثل هذا المعيار لارتباطه بأداء الفرد في العمل من ناحية ولقياسه لأثر التدريب على سلوك العمل للفرد من ناحية أخرى.

4- نواتج الأداء التنظيمي: تقاس فاعلية التدريب هنا بآثارها على أداء الفرد، و لكن بآثارها على النتائج التنظيمية، فمقاييس التكلفة، و كمية الإنتاج و جودته و قيمة المبيعات و الربحية و معدل دوران العمل، الغياب، الشكاوي... الخ. تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم كمعيار لنواتج الأداء التنظيمي، وهذا المعيار يقيس عائد التدريب، بالنسبة لأهداف المؤسسة مباشرة لكن رغم الارتباط المباشر بين هذا المعيار و بين أهداف المؤسسة و رغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن استخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التدريب يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط للتدريب. فهذه النتائج كثيرا ما تتحدد ليس فقط بأداء الأفراد و لكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها و لا لبرامج التدريب قدرة على التحكم فيها.

و ما يلاحظ على المعايير الأربعة السابقة أن المعياريين الأولين يمكن إنجازهما أثناء الدورة التدريبية، أما المعياريين الآخرين (تقويم سلوك الموظف، و النتائج التنظيمية)، فيتمان بعد التدريب و أثناء العمل، لذلك يطلق عليهما أحيانا المتابعة أي متابعة أثار التدريب على المتدربين و على البيئة التنظيمية بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

و بعد اطلاعنا على أهم معايير التقييم سنتطرق فيما يلي إلى العوامل المؤثرة في اختيارها و التي تتمثل في:¹

- يجب أن يكون هناك ارتباط وثيق بين معايير التقييم و بين أهداف التدريب و التي يجب أن ترتبط بدورها بأهداف المؤسسة.
- يجب أن تبتعد معايير التقييم عن التحيز سواء كان في اختيار المعايير أو في تفسير نتائج برنامج من البرامج أو محاباة المسؤولين في تقدير إنتاجهم و أدائهم.
- يجب أن تعكس المعايير اتفاقا في القياس إذا استخدمت في نقاط مختلفة في الوقت نفسه و أن تكون جميع العناصر الأخرى متساوية.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 247.

- يجب أن تكون المعايير عملية حيث أن هناك بعض الأساليب الفنية للتقييم أو اختبارات الأداء تكلف كثيرا أو تحتاج إلى وقت طويل فإذا مر وقت طويل على انتهاء البرنامج فإن هنالك عناصر و عوامل أخرى غير البرنامج التدريبي يمكن أن تؤثر على القياس.
- يجب أن تكون المعايير مقبولة من كل العناصر الإدارية العليا في المؤسسة و من المدربين أنفسهم.
- يجب أن تكون المعايير موضوعية أي أكثر وضوحا و أقل عرضة للتحيز عند تفسيرها مع إمكانية إخضاعها للقياس الكمي.

الفرع الثاني: استراتيجيات التقييم.

توجد أربع إستراتيجيات يتم الاختيار من بينها وفقا لظروف البرنامج التدريبي:¹

- 1- الإستراتيجية البعدية: تطبق المعايير المحددة سلفا على المتدربين في نهاية البرنامج التدريبي، و هي إستراتيجية لا توضح مقارنة، و لا توضح أثر التدريب بدقة.
 - 2- الإستراتيجية القبلية البعدية: يقاس الأداء قبل التدريب ثم بعده بأي طريقة فمثلا يعطى للفرد المتدرب الاختبار قبل أن يتلقى أي تدريب، ثم يعطى له اختبار في نهاية التدريب، و يتم قياس الفرق، إستراتيجية تقيس التغير و هي أفضل من سابقتها.
 - 3- إستراتيجية المجموعة الضابطة: تشكل مجموعة من الأفراد لم تتلقى التدريب، و لكنهم يتماثلون تماما مع المجموعة التي تلقت التدريب، و يطبق على المجموعتين الاختبارات في نهاية الفترة التدريبية، و من ثم يمكن قياس الفرق بين سلوكي المجموعتين، و إرجاع الفرق إلى التدريب. إستراتيجية أفضل نسبيا من سابقتها، و لكن ليس بالضرورة أن الفرق عائد إلى التدريب.
 - 4- الإستراتيجية القبلية البعدية مع المجموعة الضابطة: بعد تحديد المجموعة الضابطة و المجموعة التي ستلقى التدريب، يتم تطبيق الاختبارات عليهما قبل التدريب و بعده، و بذلك تتوفر معلومات عن التغير، فإذا كان أكبر على مجموعة التدريب من المجموعة الضابطة، كان ذلك مؤشرا على فعالية التدريب و العكس صحيح، و تعتبر هذه الإستراتيجية أكثر فعالية.
- و في الأخير سوف نتطرق لبعض الاقتراحات لتطوير عملية التقييم:²
- التقليل من استخدام الاختبارات كأسلوب من أساليب التقييم و التركيز أكثر على التطبيقات والأساليب الحديثة التي تساعد على اكتساب المهارة.
 - إيجاد قنوات اتصال مباشرة و مستمرة بين المسؤولين في المؤسسات المستفيدة من التدريب و بين مديري البرامج التدريبية حتى تتم مناقشة الأمور التالية:
 - *مناقشة فعاليات و محتويات البرامج التدريبية بطريقة موضوعية.
 - *مناقشة آلية اختيار و ترشيح الموظفين للتدريب من قبل رؤسائهم.

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 329-330.

² حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 164.

*مناقشة كيفية مساعدة المتدربين على تطبيق ما اكتسبوه من التدريب.

*مناقشة تنفيذ برامج جديدة.

*إجراء الدراسات الميدانية بهدف معرفة آثار التدريب في بيئة العمل، و عدم الاقتصار على المعلومات التي ترد في الاستبيان.

خلاصة الفصل:

مع اتجاه الوظائف في مؤسسات اليوم لأن تكون أكثر تعقيدا، و مع الميل لإعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر إنتاجية، و مع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل و الإنتاج لم يصبح التدريب عملية اختيارية، بل حتمية إستراتيجية، فعندما كانت الوظائف تتسم بالبساطة و سهولة التعلم و تعتمد على تكنولوجيا محدودة، لم تكن هناك حاجة ملحة لحث العاملين على تنمية و تغيير مهاراتهم. لكن هذا الموقف لم يعد موجودا الآن، حيث أخذ مكانه التغير السريع في محتويات الوظائف و متطلباتها المهارية، و هو ما يعني الحاجة المستمرة إلى التدريب. فالتدريب هو ذلك الجهد المخطط و المنظم الذي تمارسه المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي.

و رأينا في هذ الفصل أن التدريب عملية مستمرة يحتاج إليها جميع العاملين في المؤسسة، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر، أو وظيفة دون أخرى، و يتقاسم فوائده كل من المؤسسة و العاملين و حتى المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.

إذ أصبح ينظر للتدريب على أنه عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي، مكون من أجزاء متكاملة له مدخلاته، عملياته و مخرجاته، و تعمل ضمن نظام و إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة. و تتكون إستراتيجية التدريب من مجموعة مخططة من البرامج تهدف إلى تطوير و تحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة، و تعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية و مستقبل وظيفي جيد، و في الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية تحتاجها المؤسسة في الحاضر و المستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية و فاعليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها و حتى يتحقق كل هذا يجب أن تخضع إستراتيجية التدريب إلى تصميم محكم بدءا من تحديد الاحتياجات التدريبية التي تحدد في ضوء احتياجات المؤسسة، و احتياجات الوظيفة و الفرد، و تحدد بعدة أساليب منها الملاحظة، المقابلات الشخصية، تقييم الأداء، رضا الزبائن... الخ، ثم تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، حيث يتم صياغة أهداف البرنامج، و تحديد محتواه من حيث الموضوعات، الأنشطة و الفعاليات، و تشخيص الأساليب التدريبية لتنفيذه، و تحديد مختلف المستلزمات حتى تتم عملية التنفيذ، ليتم في الأخير تقييم مدى فعالية البرنامج، و تحقيقه لمختلف الأهداف التي سطر لأجلها اعتمادا على مجموعة من الطرق مثل الاختبارات و الاستقصاءات، مؤشرات الأداء و بالاعتماد على مجموعة من المعايير أين ركزنا فيها على ردود أفعال المشاركين و سلوكياتهم، مدى تعلمهم لمحتوى البرنامج و كذا النتائج التنظيمية.

و في ضوء كل هذا يجب أن يبني التدريب وفق مجموعة من المبادئ و الأسس، حتى يحقق الفوائد المتوخاة منه.

الفصل الثاني:

تحقيق التميز التنافسي من خلال
إستراتيجية التدريب

تمهيد:

تمثل التنافسية تحدياً متزايد الخطورة يتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية و قدراتها الإنتاجية و أساليبها التسويقية، و إعادة هيكلة و ترتيب تلك الأوضاع، و تفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء و تنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم. فالتنافس هو أساس نجاح أو إخفاق أي مؤسسة، و إن الإستراتيجية التنافسية هي العملية التي تسعى من خلالها المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة و مستمرة، بهدف تأسيس مكانة راسخة تضمن لها البقاء و الاستمرار. و في سبيل تطوير أوضاعها و إعادة تكوين قدراتها التنافسية، تعتمد المؤسسات المعاصرة إلى مراجعة مواردها و تقييمها من حيث الكم و النوعية، و تأتي في مقدمتها مواردها البشرية التي تمارس الدور الأهم في تحقيق أهدافها.

فالموارد البشرية تلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية و تحقيقها و في رصد و تحليل البيئة الخارجية و الإشراف على مختلف العمليات الداخلية، و هي المعنية بزيادة و تحسين الإنتاجية، و القدرة على المساهمة في بناء المزايا التنافسية، إذ أصبح على المؤسسات السعي لجذب أولئك الأفراد المتميزين و الاحتفاظ بهم و جعلهم يستمرون بالمؤسسة كمتنافسين مع نظرائهم في المؤسسات الأخرى.

و من خلال هذا الفصل سوف نحاول التطرق للنقاط التالية:

- مفاهيم عامة حول التنافسية و الميزة التنافسية.
- مقاربات التميز التنافسي.
- دور التدريب في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الخدمية وفقاً لمقاربة الموارد و الكفاءات.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية و الميزة التنافسية.

يعيش العالم فترة من التحولات الجذرية أسهمت في تغيير كل المفاهيم، الأساليب و الهياكل الإدارية التقليدية و أوجدت مناخاً جديداً و أوضاعاً اقتصادية مختلفة عما كان سائداً من قبل.

فالمتغيرات الاقتصادية و التقنية في السنوات القليلة الماضية و بزوغ عصر العولمة كان لها تأثيراً في إقامة نظام الأعمال الذي كرس التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية للمؤسسات المعاصرة في حروبها لاقتناص الفرص و غزو الأسواق في مختلف المناطق و السيطرة عليها لتحقيق أهدافها في الأرباح والنمو و الاستقرار، فعالم اليوم لا يعرف سوى لغة واحدة و هي لغة التفوق و التميز، لذا على المؤسسات أن لا تنتظر طويلاً لكي تبني مزاياها التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

تمثل المنافسة مركز اهتمام المؤسسات الاقتصادية في الدول، و في إطارها تقوم بصياغة و تنفيذ استراتيجياتها التنافسية، و لقد ساهمت النظريات الاقتصادية و نظريات التسيير في تقديم عدة مفاهيم وأدوات تتعلق من جهة بتحليل المنافسة من حيث الشكل و الهيكل، و من جهة أخرى بتقديم مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لمواجهتها بهدف تحسين و استمرار أداء المؤسسات الاقتصادية.

و يشير مصطلح المنافسة إلى سوق معينة مكونة من بائعين اثنين أو أكثر لسلعة معينة، و يتعامل كل بائع مستقلا عن باقي البائعين و كذلك كل مشتري عن باقي المشتريين¹

و هي ذلك الإطار الملائم للصراع و المواجهة بين المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو بديلة في نفس الوقت و ذلك من أجل تلبية أفضل لحاجات و رغبات الزبائن، كما أنها الأداة التي تسمح باستمرار و بقاء المؤسسات في هذه السوق و الآلة المحركة للاقتصاد و النمو و الربحية والابتكار.²

و هي حالة من التحدي أو الصراع الحاصل بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين وتمثل حلقة وسيطة بين التغير البيئي و أداء المؤسسة و الصراع المتواصل من أجل البقاء و التي لا يستطيع المتنافسون التعايش سلميا من دونها.

و تنقسم المنافسة إلى مباشرة و غير مباشرة فالمباشرة تحدث بين مؤسستين أو أكثر تعمل في نفس القطاع و تقدم منتجات بديلة، و غير مباشرة تحدث بين كل المؤسسات في صراعها مع الموارد المتاحة في البيئة.³

و تختلف شدتها من قطاع إلى آخر فهناك قطاعات تكون المنافسة فيها شديدة مثل قطاع الاتصالات، كما يوجد هناك قطاعات تكون المنافسة فيها محدودة.

و يمكن تحديد درجة شدتها من خلال ثلاث عوامل أساسية و هي:⁴

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينها و العكس صحيح.

- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول المؤسسات الجديدة لإنتاج و تسويق منتج معين، كلما ازدادت شدة المنافسة و العكس صحيح.

- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق و تلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها و عرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها زادت شدة المنافسة و العكس.

¹ صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، (الإسكندرية، شركة الجلال للطباعة، 2000)، ص 97.

² نعيمة محمد يحيوي، "دور نظام ABC بالتكامل مع نظام JIT في تهيئة المنظمات لاكتساب المزايا التنافسية"، مداخلة في (الملتقى العلمي

الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر ، سعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009).

³ عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996)، ص 26.

⁴ نفس المكان.

الفرع الثاني: تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف مجال الحديث، فيما إذا كانت مؤسسة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة سوقية في السوق الدولي، تختلف عن تنافسية القطاع المتمثل في مجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، و هاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى لتحقيق معدل مرتفع و مستدام لدخل الفرد فيها. و نحن في هذه الدراسة سوف نركز فقط على تنافسية المؤسسة.

و التي يمكن تعريفها بأنها:

"القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا...الخ)، و يعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور و المعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة دوليا"¹

كما تعرف بأنها: " الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها، و تؤدي التنافسية كذلك معنى الصراع و التضارب و الرغبة في المخالفة و التميز على الآخرين"²

و تنافسية المؤسسة هي القدرة على الصمود أمام المنافسين لغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار و توسع و ابتكار و تجديد، و تسعى المؤسسات و رجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية و المحلية"³

و عليه يمكن تعريف التنافسية بأنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنعوية الجيدة و بالسعر المناسب و في الوقت المناسب، لتلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد و الاعتماد على الاختراع و الابتكار.

و هناك العديد من الأسباب جعلت من التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال الجديد من أهمها:⁴

- ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقية الجات و منظمة التجارة العالمية.

¹ www.irqism.com/vb/showthread.php?tt=183, consulté le 10/12/2010.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 101.

³ فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2000)، ص 10.

⁴ محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 319.

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنية المعلومات و الاتصالات و تطوير أساليب بحوث التسويق، و الشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة مع المعلومات المتصلة بالسوق.

- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة و فيما بين وحدات و فروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في المجال.

- و مع زيادة الطاقات الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة، و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق و تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع حاجاتهم بأقل و بأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية.

هذا و تقاس تنافسية المؤسسة الاقتصادية بعدة مؤشرات و التي تتضمن قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية و التي تتمثل في:¹

***التكلفة:** تلعب التكلفة دورا هاما كمؤشر تنافسي، لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي.

***الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد أن تكون بشكل متصاعد و قابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، و هنا تجدر الإشارة إلى أن الربحية لوحدها لا تكفي بل لا بد من تطبيق معايير الجودة.

***مؤشر الحصة السوقية:** يعكس هذا المؤشر مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية و الأسواق الدولية، إذ تحقق المؤسسة أرباحا كلما كانت حصتها السوقية أكبر، و هذا يساعدها على توسيع أنشطتها و تنمية قدراتها التنافسية.

كما نجد من المؤشرات أيضا: إستراتيجية المؤسسة و اتجاهاتها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير.

الفرع الثالث: الميزة التنافسية.

نصيرة بن عبد الرحمان، "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل تحرير التجارة الخارجية"، مذكرة ماجستير،¹ جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2005-2006، ص 42.

بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار في ثمانينات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية و زاد الاهتمام بها مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد.

هذا و تعددت آراء الكتاب و الباحثين في مفهوم الميزة التنافسية، و قد جاء هذا التنوع بسبب تنوع واختلاف الزوايا التي انطلق كل منهم في تحديد ذلك المفهوم، و في هذا الإطار يمكن عرض بعض الاتجاهات كما يلي:

فـبـورتر PORTER يرى أن الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز مقارنة بالمنافسين مع قدرة هذه المؤسسة على الاستمرار في الحفاظ على هذه الميزة.¹

كما يرى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد ذلك ميدانيا، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.²

فمن خلال هذا التعريف يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ من خلال التكلفة الأقل أو المنتج المتميز وهما النوعين الذين سنتطرق إليهم بشيء من التفصيل لاحقا، كما يرى أن التفوق على المنافسين لن يتأتى إلا من خلال الإبداع بشكل مستمر.

كما اعتبر كل من بورتر و داي أن الميزة التنافسية تعد هدف الإستراتيجية أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.

كما عرفها كوتلر بأنها مقدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز.³

فمن خلال هذا التعريف يرى كوتلر أن تحقيق التميز التنافسي يكون من خلال التميز في أداء الأعمال أي أداء العمل بشكل متميز و مبدع، كما ركز على الريادة في التكلفة التي تعتبر نوع من أنواع الاستراتيجيات التنافسية.

كما تم تعريفها على أنها التميز في بعض الصفات أو العوامل لدى المؤسسة و التي تسمح لها بخدمة العملاء بشكل أفضل عن غيرهم و تساهم في خلق المنفعة للعملاء و تحقيق الأداء الأفضل في السوق.⁴

¹ M.PORTER, L'avantage concurrentiel des nations, INTER- édition, PARIS, 1993, P 07.

² عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، و تطويرها"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2002، ص 16.

³ الشيخ فواد نجيب، بدر فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع و الأربعون، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2004، ص 634.

⁴ Hoa, Ma, creation and preemption for competitive advantage, first editions, Harper collins Publishers, INC, New York, 1999, p 259.

كما يمكن تعريفها أنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة و يمكن الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها و تمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع للعملاء.¹

فمن خلال هذا التعريف يرى الزغبى أن الميزة التنافسية هي نسبية و ليست مطلقة، فهي وقتية لذا يجب المحافظة عليها لمدة طويلة من تقليد المنافسين لها. كما تعرف أيضا بأنها المهارات و التكنولوجيات و الموارد التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين:²

- إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون.

- تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيما بين المؤسسة و المنافسين.

فمن خلال هذا التعريف يرى الباحث أن الميزة التنافسية هي القدرة على تزويد العملاء بقيم و منافع أعلى من المنافسين، كما يشير هذا التعريف أن الميزة التنافسية تتحدد انطلاقا من موارد المؤسسة و مختلف المهارات و التقنيات المميزة لديها.

و عليه يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على إتباع أساليب و استراتيجيات تجعلها منفردة و متميزة على منافسيها في القطاع، لإنتاج قيم و منافع للعملاء أحسن من تلك التي يقدمها المنافسون بالجودة و السعر و الوقت المناسبين.

المطلب الثاني: أهمية، أهداف و خصائص الميزة التنافسية.

أصبحت المؤسسات تواجه ضغوطا متزايدة تدفعها إلى إحداث التغيير و تبني طرق و أساليب حديثة في الإنتاج و التنظيم، فرغبات المستهلكين بدأت تأخذ أبعادا جديدة بعيدة كل البعد عن المفاهيم التقليدية، كما أن تصرفات المنافسين أدت إلى رغبة المؤسسات المعاصرة في التمايز و تحقيق وضع تنافسي أفضل، وحتى تتحقق تلك الأهداف يجب أن تتوفر في الميزة التنافسية مجموعة من الخصائص، و هذا ما سوف نتطرق إليه في النقاط التالية:

الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية.

تتبع أهمية الميزة التنافسية باعتبارها الوسيلة الفعالة لتحقيق ما يلي:³

- حتمية اكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا تتوفر فيه أسباب الحماية و الدعم الذي اعتادت المؤسسات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة و التنافسية.

- ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية و التقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق و ضغوط المنافسة و التحول إلى أساليب مرنة و متطورة تجاري متغيرات السوق و تسابق المنافسين.

¹ الزغبى حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، (الأردن، دار وائل، 2005)، ص 138.
² ماجي سمير جرجس، "دور إدارة الأفراد في تنمية القدرة التنافسية للصناعة المصرية" أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات، 2001، ص 49.
³ علي السلمي، مرجع سابق، ص 102.

- ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية و الانكفاء على الذات و أهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات و الخدمات و أساليب الأداء سعياً إلى كسب ثقة و ولاء العملاء.
- كما أن الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من كسب ولاء العملاء، من خلال تقديم قيم و منافع أعلى وأفضل من تلك المقدمة من طرف المنافسين، مما يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة لدى عملائها.
- كما أن التميز في جوانب محددة يزيد من خبرة المؤسسة في درايتهما بحاجيات عملائها وينمي لديها القدرة على الإبداع و الابتكار في تلك المجالات. بما يخدم حاجيات و رغبات العملاء.
- كما أن الميزة التنافسية تؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة من خلال خلق القيمة، بشكل يفوق تكلفة الموارد المستخدمة.
- كما أن الميزة التنافسية تساهم في الرفع من الحصة السوقية للمؤسسة، من خلال كسب ولاء العملاء وتكوين صورة حسنة عنها لديهم.
- تعطي الميزة التنافسية للمؤسسة القدرة على استغلال الفرص و مواجهة التهديدات في المحيط، وحسن استغلال الموارد.

الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية.

- تسمح الميزة التنافسية للمؤسسة بتحقيق نتائج مهمة تتمثل فيمايلي:¹
- تحقيق ميزة نسبية في خفض تكاليف الإنتاج و احتلال مكان الصدارة و الريادة في ذلك.
 - تحقيق ميزة نسبية في تحسين مستوى جودة المنتجات و تميزها و السعي دائماً لتقديم كل ما هو جديد و حفز روح الإبداع و التجديد لديها.
 - و من بين الأهداف نجد أيضاً:²
 - اختراق مجال تنافسي جديد من خلال الدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات و منافسة مؤسسات كانت تحتل المركز الأقوى.
 - كما تمثل الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالاً للبحث عن الفرص الهائلة.
 - خلق الفرص الجديدة في السوق و الريادة في استغلالها بإيجابية قبل أن تسمح للمنافسين القدرة على الدخول فيها.

الفرع الثالث: خصائص الميزة التنافسية.

- من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح، فإن ذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية.

¹ بسام عبد الرحمان يوسف، السلوك الإبداعي و أثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعة الغذائية الأردنية، في مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، سنة 2004، ص 168.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 107.

و عند الحديث عن هذه الخصائص لابد من التركيز على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقاءها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، و يمكن تلخيص هذه الخصائص كمايلي:¹

- إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين و ليست مطلقة، فنظرا لسرعة التغيير، فما من منتج أو ابتكار أو اختراع إلا و يتقادم بسرعة، فهذا فالميزة التنافسية يصعب الاحتفاظ بها طويلا ما لم يتوفر فيها عنصر الإبداع بصفة مستمرة. فهي لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
 - قابلة للتغيير من خلال تغيير المصادر و الموارد التي تعتمد عليها في تشكيل و تدعيم هذه الميزة، ويحدث ذلك نتيجة للتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية.
 - إنها تؤدي إلى التفوق و الأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة.
 - إنها تتبع من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها.
 - أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما.
 - يجب أن يكون لها دور كبير في التأثير في المشتريين و إدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة من منتجات و تحفزهم للشراء منها.
 - أن تكون صعبة التقليد مما يسمح للمؤسسة باحتكار ملكيتها، و التميز من خلالها و هو ما يدفع إلى تحسين صورة المؤسسة و بالتالي الولاء لها.²
 - و من الخصائص نجد أيضا:³
 - أن تكون على درجة من المهنية بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا و منافع معتبرة في حالة الدخول إلى قطاع سوقي معين.
 - كما أن الميزة التنافسية تشتق من حاجات و رغبات الزبائن.
 - تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة و الفرص في البيئة.
 - تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
 - تقدم التوجيه و التحفيز لكل المؤسسة.
- المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.**

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال عدة معايير و أبعاد و لعل أهمها حجم الميزة التنافسية، دورة حياة الميزة التنافسية، نطاق التنافس و فيما يلي شرح لهذه الأبعاد.

الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية.

¹ عقيل اميل يوثيل، " استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، ص 96.

² Garibaldi, stratégie concurrentielle choisir et gagner, édition d' organisation, 1994, p 95.

³ نجم عبود نجم، إدارة العمليات، النظم و الأساليب و الاتجاهات الحديثة، (الأردن، معهد الإدارة العامة، 2001)، ص 63.

إن الميزة التنافسية كلما كانت واضحة و جلية سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل مجهود معتبر و صرف أموال باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق.¹

فلميزة التنافسية إذن دورة حياة تماما كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فتبدأ حياتها ب:²

1-مرحلة التقديم: و تعد أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تتطلب الكثير من التفكير و الاستعداد و التخطيط البشري و التدبير المالي و المادي، و تعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشارا أكثر.

2-مرحلة التنبؤ: حيث تعرف الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأو يركزون عليها.

3-مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية و تتجه نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليدها، و تتراجع أسبقيتها عليها بما يتيح للعملاء فرصة الوقت و المفاضلة بين المؤسسات.

4-مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف عن أسس الميزة الحالية. و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

هذا و تحقق المؤسسة لميزتها التنافسية صفة الديمومة و الاستمرارية إذا تمكنت من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب من المؤسسات جهودا أكبر للتغلب عليها أو إلغاء أثرها.

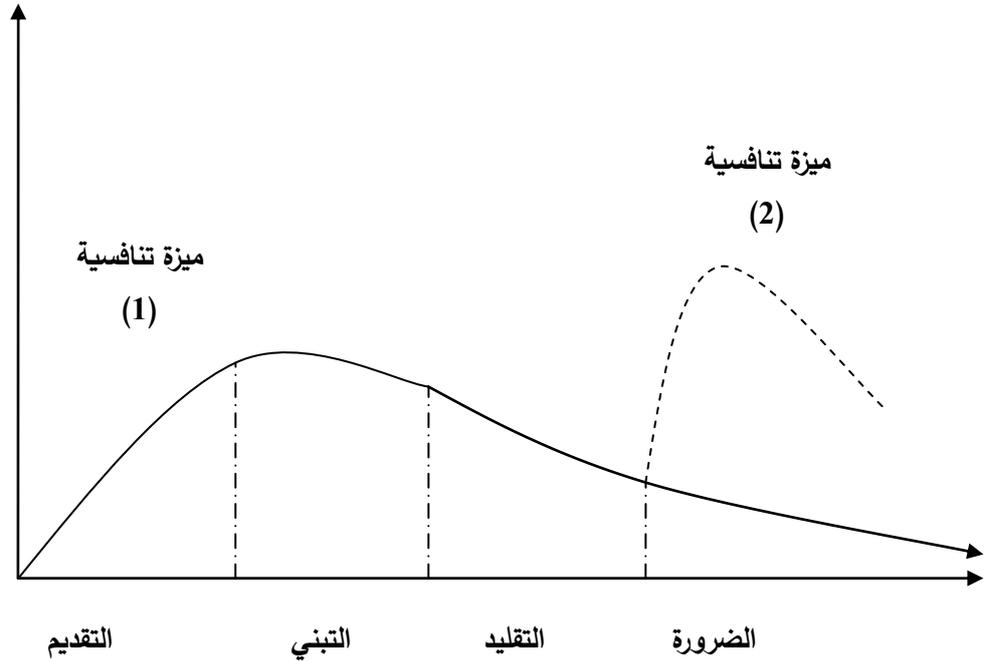
و يمكن توضيح دورة حياة الميزة التنافسية في الشكل التالي:

¹ مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك، في مجلة دراسات اقتصادية، تصدر عن مركز البصيرة للبحوث و الاستشارات و الخدمات التعليمية، العدد 15، أبريل 2010، ص 63.

² بلعربي عبد الكريم، سعدوني محمد، "الميزة التنافسية الجديدة"، مداخلة في (الملئقى العلمى الدولى حول المعرفة فى ظل الاقتصاد الرقمى ومساهمته فى تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومى 27 و 28 نوفمبر 2007)، ص 6.

الشكل (2، 1): دورة حياة الميزة التنافسية.
التنافسية

حجم الميزة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998)، ص

26.

الفرع الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف.

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط الواسع المدى يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، و من جهة أخرى فإن النطاق الضيق بدوره يمكن أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج متميز له.¹

و يمكن التمييز بين أربعة أبعاد لنطاق التنافس و التي من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وسوف نوضحها في الجدول التالي:

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87، 88.

الجدول (2 ، 1): نطاق التنافس.

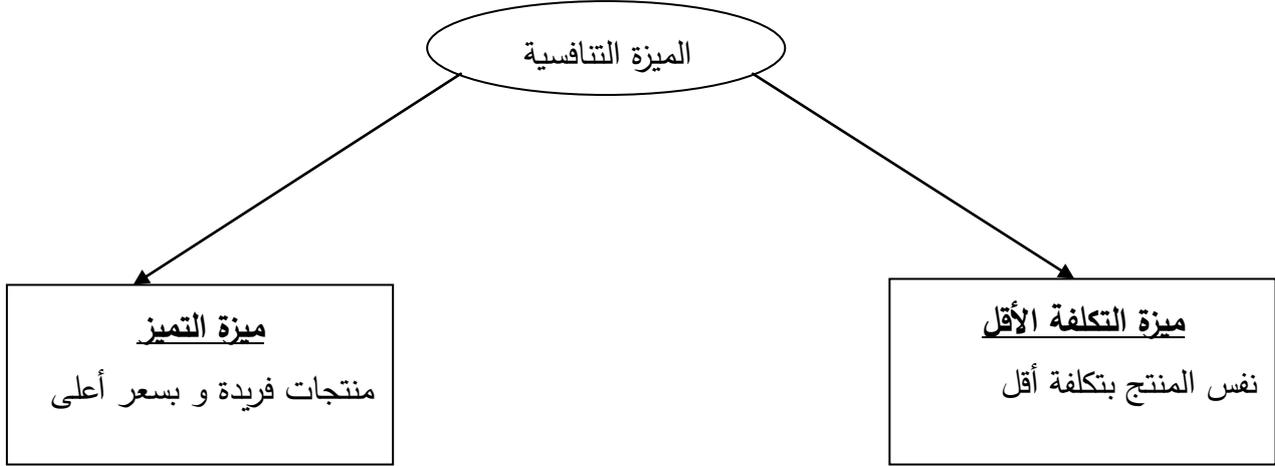
نطاق التنافس	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هناك يتم الاختيار ما بين التركيز على كل السوق أو قطاع معين منه.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تقييم مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الإجمالي.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقييم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل في نطاق عالمي أن تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87،88.

المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية.

يمكن تلخيص أنواع الميزات التنافسية للمؤسسة إلى نوعين رئيسيين حسب مايكل بورتر، و التي تكون المؤسسة من خلالها في موقع تميز، باحتلالها مركزا رياديا و حيازتها على حصة سوقية كبيرة، و صورة أحسن لدى عملائها مقارنة بالمنافسين، و تتمثل هذه الأنواع في ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2، 2): أنواع الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل.

و تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع و تسويق المنتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد و أرباح معتبرة و بعبارة أخرى هي قدرة المؤسسة على إنتاج و تسويق منتجاتها بسعر أقل كلفة من معدل السعر للمؤسسات المنافسة، و هذا لا يعني أن تقدم المنتجات بأقل من مستويات كلفتها. و إنما يمكن أن يتم من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق أو النفقات التشغيلية و النفقات الإدارية، و كل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدر للميزة الكفوية.

الفرع الثاني: ميزة التميز.

و تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة و فريدة ذات قيمة مرتفعة و نفعية من وجهة نظر العملاء بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج و خدمات ما بعد البيع و الضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة فهم و تحليل مصادر التميز.

المبحث الثاني: مقاربات التميز التنافسي.

بعد التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية و إلى أهميتها، أهدافها و مختلف أنواعها سنحاول من خلال الأتي تسليط الضوء على أهم مداخل تحقيق أو اكتساب تلك الميزة، بما يؤدي إلى تلبية حاجات العملاء المتجددة و العمل على تلبيتها باستمرار، بشكل يفوق توقعاتهم وبشكل تتفوق فيه المؤسسة على منافسيها في القطاع، و نحن و من خلال هذا البحث سنحاول دراستها بدءاً من التميز التنافسي المستديم المبني على التوقع و التكيف إلى التميز التنافسي غير المستديم أو المتعدد.

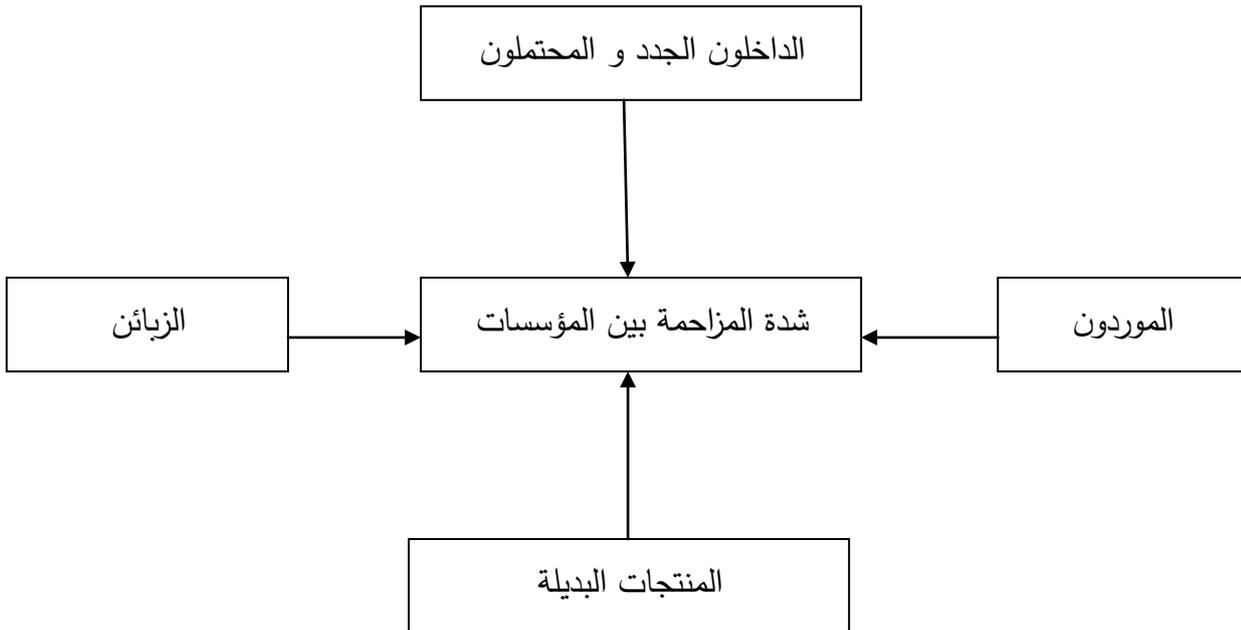
المطلب الأول: التميز التنافسي حسب بورتر.

تعمل المؤسسة في ظل بيئة شديدة التغير، إذ عليها دائما أن تحاول تحليل تلك البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، باعتبار أن الميزة قد تنشأ لعوامل قد تكون داخلية أو خارجية، و عليه قدم بورتر أدوات لتحليل البيئة التنافسية، ممثلة في نموذج القوى الخمس، و الثاني سلسلة القيمة و كذا الاستراتيجيات التنافسية لبورتر، هذا ما سنحاول التطرق له في الأتي:

الفرع الأول: تحليل قوى التنافس.

قدم بورتر تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة، و لقوى المنافسة، إذ يؤكد بورتر من خلال هذا النموذج المعروف بنموذج قوى المنافسة أن العامل الأول الذي يحدد مردودية المؤسسة ضمن قطاع معين هو مدى جاذبية هذا القطاع، و الذي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، و العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها.¹ و فيما يلي سنحاول التفصيل في القوى الخمس التي تحكم المنافسة حسب مايكل بورتر و التي سنوضحها في البداية في الشكل التالي:

الشكل (2، 3): قوى التنافس الخمس لبورتر.



Source : M. Porter, choix stratégiques et concurrence, édition Economica, 1982, p4.

1- شدة المزاخمة بين المتنافسين في الصناعة.

¹ احمد بلالي B، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بتطبيق سلسلة القيمة و نموذج قوى المنافسة ل " مايكل بورتر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2003، ص 22.

من خلال الشكل السابق تمثل شدة المزاومة بين المؤسسات مركز النموذج، و ذلك لأنها تشير إلى التقاء القوى الأربعة الأخرى، فالمؤسسات المتواجدة تكون عادة متقاربة من حيث الحجم و الإمكانيات و تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للعملاء.¹

و المنافسة قد تكون مباشرة بين المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط أو غير مباشرة بين المؤسسات في صراعها على الموارد المتاحة في البيئة، و قد تقود المنافسة الحادة بين المؤسسات إلى الحد من الربحية، إذا لم تفكر تلك المؤسسات في البحث عن الحلول للتغلب على المنافسين أي البحث عن ميزة تنافسية سواء في تمييز المنتجات أو الخدمات التي تقدمها أو تقليل سعر تلك المنتجات مقارنة بالمنافسين أو البحث عن حلول أخرى.

فكلما زاد عدد المؤسسات الموجودة في صناعة معينة كلما قلت حصة تلك المؤسسة من السوق المستهدف، و كلما قل النمو في السوق، كلما زادت حدة المنافسة بين المؤسسات حفاظا على حصة كل واحدة منها، كما أنه للفروق غير الملموسة بين منتج المؤسسة و مؤسسة أخرى أو خدمة تقدمها مؤسسة و مؤسسة أخرى، يرفع ذلك من درجة المنافسة، حيث أن العميل لن يجد فرقا واضحا لمنتج المؤسسة لتفضيله على منتج آخر، و بالتالي فرصة الاحتفاظ بالعميل ستكون ضعيفة جدا.

و في هذا الصدد نتكلم عن ثقافة العميل فكما قلت ثقافة العميل، كلما قل إدراكه للخصائص الحقيقية للسلعة أو الخدمة، و بالتالي تزيد حدة المنافسة بين المؤسسات باستخدام الإعلانات للتأثير على العميل. هذا و تعد تكاليف التحول إحدى المعايير الهامة التي تقاس بها حدة المؤسسة، فإذا تمكن العميل من التحول من مؤسسة إلى أخرى بدون تحمل أي تكاليف فهذا يزيد من حدة المنافسة في القطاع.² كذلك كلما كانت عوائق الخروج عالية في القطاع، كلما زادت درجة المنافسة و تتمثل هذه الحواجز في العوامل الاقتصادية التي تبقى أو تؤخر خروج المؤسسات من القطاع، ففي هذه الحالة حتى المنافسون الضعفاء مثلا يمتنعون من ترك المنافسة، مما يجعلهم يبحثون عن كافة الأساليب للاستمرار في المنافسة و هذا ما يزيد من حدة المنافسة في القطاع.

2-الداخلون الجدد و المحتملون.

تحليل هيكل الصناعة حسب بورتر لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين حاليا في القطاع، بل حتى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق و الذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة و موارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة من السوق، و هو ما سينتج عنه انخفاض في أسعار

¹ سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته و شروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص 22.

² نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، (لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2007)، ص 142.

العرض و ارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي إلى تقليص مردوديتها¹ و هو ما يطلق عليه سهولة دخول منافسين جدد إلى السوق.

بينما تتجه ربحية المؤسسة إلى أعلى عندما تكون هناك عقبات أو حواجز للدخول و تتضمن هذه الحواجز:

أ- **اقتصاديات الحجم**: أو كما يطلق عليها اقتصاديات السلم، إذ تهدف إلى تقليص تكلفة الوحدات المنتجة من خلال زيادة حجم الإنتاج، مشكلة بذلك حاجزا أمام الداخلين الجدد لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين، كما أنه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خال من امتيازات التكلفة التي تحققها اقتصاديات الحجم، و التي يمكن اللجوء إليها في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.²

ب- **تمييز المنتجات**: يعني تمييز المنتجات أن المؤسسات المتموقة بشكل جيد تملك صورة جيدة و عملاء أوفياء، و يشكل تمييز المنتج عائقا للدخول باعتباره يحتم على الداخلين الجدد تحمل تكاليف باهظة خاصة باستثمارات عالية، و حملات إعلانية ترويجية، و هذا ما يؤدي عادة إلى خسائر في البداية، إذ يتطلب وقتا طويلا لصنع صورة خاصة بالمؤسسة الجديدة.

ت- **التكلفة الرأسمالية المطلوبة**: فكلما قلت التكلفة المطلوبة لدخول قطاع ما، كلما زادت احتمالية دخول منافسين جدد و العكس صحيح، فمثلا في مجال النقل الجوي و صناعة الطائرات فالتكلفة المطلوبة عظيمة و بالتالي تقل فرص دخول منافسين جدد.

ث- **عوائق قانونية**: في بعض الأحيان يكون من الصعب الحصول على ترخيص لإنشاء مؤسسة في مجال معين، و أحيانا تمنع حقوق الملكية الفكرية و براءات الاختراع و أسرار الصناعة من دخول منافسين آخرين، و قد يكون استيراد معدات معينة ممنوعا مما يمنع دخول منافسين في صناعة تستخدم هذه المعدات.

ح- **النفوذ إلى قنوات التوزيع**: يهدف أي نشاط اقتصادي إلى توزيع منتجاته، إذ يعتبر هذا حاجزا للدخول خاصة إذا كانت منافذ التوزيع موزعة حول المؤسسات المتواجدة حاليا في الصناعة، إذ على الداخل الجديد إقناع الموزعين على توزيع منتجاته، إلا أن ذلك يشكل صعوبة في إقناعهم خصوصا في حالة وجود علاقات طويلة الأمد بين المنافسين المتواجدين في القطاع و الموزعين، إذ هناك بعض الموزعين يتفقون مع المؤسسات على عرض منتجاتها فقط، و ما على الداخل الجديد إلا إنشاء قنوات خاصة و هذا مكلف جدا.³

¹ سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2004، ص 34.

² سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 35.

³ عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية حالة شركة الاسمنت، عين الكبيرة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، كلية الاقتصاد، 2008، ص 5.

3- القدرة التفاوضية للموردين.

الموردون هم أولئك الأطراف الذين يمدون المؤسسات القائمة في الصناعة بمختلف احتياجاتها من المدخلات، فهم بدورهم يستطيعون التأثير على ربحية الصناعة و تظهر قدرتهم التفاوضية في الحالات التالية:

- عندما تكون تكلفة التحويل من مورد لآخر عالية نسبيا، الأمر الذي يجعل المؤسسة تخضع لرغباتهم.¹
- قلة عدد الموردين في القطاع و هذا ما يزيد من قدرتهم التفاوضية.
- عندما تكون تلك المدخلات التي يقدمونها لازمة و تشكل نسبة كبيرة من العملية الإنتاجية في الصناعة.²

عدم وجود مواد خام بديلة منافسة للموارد التي يقدمونها.

- عدم قدرة موردين جدد للدخول للسوق، خصوصا إذا كان هذا الخير ليس حيويا.
- كذلك في حالة تميز المنتجات التي يقدمها الموردون، فهذا يزيد من قدرتهم التفاوضية.

4- القدرة التفاوضية للعملاء.

يحاول العملاء دائما الحصول على منتجات ذات جودة عالية و بأسعار منخفضة، و هذا ما يترتب عليه انخفاض في مردودية المؤسسة و العكس صحيح، فكلما كانت قدرة العملاء التفاوضية ضعيفة كلما تمكنت المؤسسة من رفع أسعارها و بالتالي الرفع من مردوديتها، هذا و تتوقف القدرة التنافسية للعملاء على عدد من الشروط هي:

- حجم الشراء: كلما كان كبيرا كلما شكل ذلك عامل ضغط من أجل تخفيض الأسعار.
- كذلك تزيد القدرة التفاوضية للعملاء، إذا كانت أهمية المنتج قليلة بالنسبة للمنتج النهائي للعميل.
- إذا كانت تكاليف التحويل قليلة أي بتكاليف منخفضة.
- عندما يملك العميل معلومات كافية عن الأسعار الحقيقية و عن تكاليف الموارد.
- عدم التمييز بين منتجات القطاع فذلك يزيد من القدرة التفاوضية للعملاء.
- كذلك لقوة العلامة التجارية تأثير في اختيار العميل أثناء قراره باقتناء المنتج.

5-المنتجات البديلة.

يقصد بذلك مدى إمكانية أن يحل منتج جديد محل منتج قائم، و المنتج البديل هو ذلك المنتج الذي يؤدي وظيفة المنتج أو الخدمة بأفضل من المنتج أو الخدمة الحالية. فالمنتجات البديلة تؤثر على الصناعة حيث تضع بعض القيود و الضوابط فيما يتعلق بأسعار المنتج، و ذلك بالاعتماد على ثلاث عوامل أساسية و هي:

¹ فالح عبد القادر الحوري، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات و دورها في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004، ص 44.

² Tugrul Atamer et Roland Calori, diagnostic et décision stratégique, 2eme édition, Dunod, Paris, 2003, p 124.

-مدى توفر هذه المنتجات.

-خصائص هذه البدائل فيما يتعلق بالجودة و الأسعار.

-التكاليف التي على العميل أن يتحملها عند التحول إلى المنتجات البديلة.

فوجود المنتجات البديلة في الصناعة تضع حدا لقدرة أو مردودية الصناعة، و هذا بفرض مستوى من الأسعار الممكن تطبيقها، و بالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه.

و بعد تناولنا لقوى التنافس الخمس لبورتر و التي تؤثر على ربحية الصناعة، فكلما قلت البدائل وضعفت فرصة دخول مؤسسات جديدة، و ضعفت قوة الموردين و العملاء التفاوضية و ضعفت المنافسة الحالية كلما زادت فرص الربحية، هذا التحليل يجعل المؤسسة تكتشف مزايا و عيوب القطاع الذي تنشط فيه.

فالقوى التنافسية الخمس لبورتر ليست ثابتة بل تتغير، و تختلف تأثيراتها من صناعة إلى أخرى، لذا يجب على المؤسسات أن تعمل على تحليلها و إسقاط النتائج على مختلف مكونات إستراتيجيتها.

و تحليل قوى التنافس هو عبارة عن مجموعة أدوات تقيس الحدة التنافسية في قطاع ما، كما تسمح بإعطاء صورة حول مختلف القوى التي تواجهها المؤسسة و البحث عن أي منها لها التأثير الأكبر.¹

هذا و يهدف تحليل قوى التنافس حسب Bronu et Harache إلى وضع المؤسسة ضمن موقع واضح في المحيط التنافسي و تحديد الفرص و التهديدات و كذا تحديد نقاط قوة و ضعف المنافسين و يسمح للمؤسسة باكتساب و تحديد مصاد الميزة التنافسية، كما يسمح للمؤسسة بفهم استراتيجيات و خطط و أنشطة المنافسين الحاليين.

و من الأعمال التي جاء بها بورتر و التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحديد مداخل اكتساب الميزة التنافسية نجد نموذج سلسلة القيمة و الذي سنتطرق له في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: نموذج سلسلة القيمة.

إن أول ظهور لمفهوم تحليل القيمة كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكلفة الأنظمة العسكرية²، هذا و تعد سلسلة القيمة التي أنشأها بورتر، من أهم الطرق التي يمكن من خلالها تحديد الأنشطة الأكثر أهمية في إستراتيجية المؤسسة و التي تسمح بفهم تأثيراتها على التكلفة وعلى القيمة، إذ تتمكن المؤسسة من خلق القيمة من خلال ممارسة هذه الأنشطة الهامة بطريقة أفضل أو بتكلفة أقل من المنافسين مع اختيار الأنشطة القادرة على إنتاج و تعظيم القيمة المحققة.

و تعد سلسلة القيمة تقنية تهدف إلى تحديد مصادر القيمة الحالية و المحتملة من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة، فالميزة التنافسية تنشأ عن العديد من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة قصد التصميم،

¹ Bruno Bachy et Christine Harache : Toute la fonction Management, Dunod, Paris, 2010, p55.

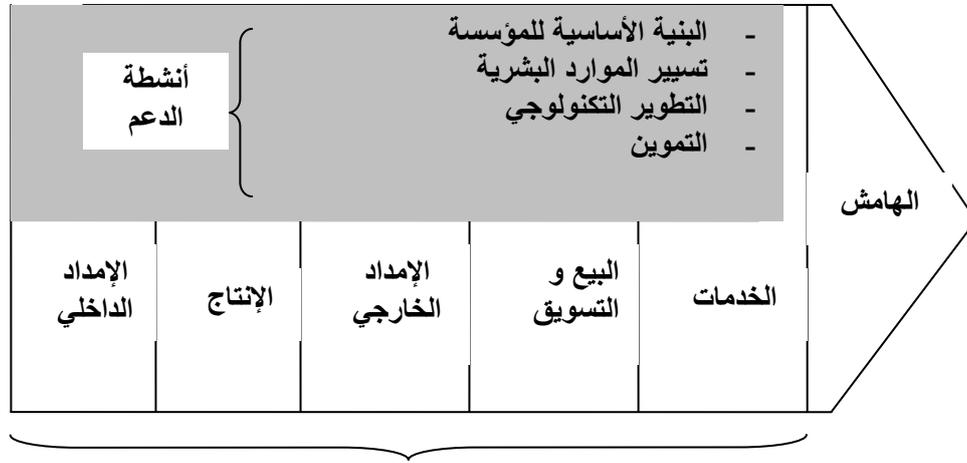
² عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 26.

الإنتاج، التسويق لذا فمن البديهي أن يساهم كل نشاط في تحديد الوضعية النسبية للمؤسسة سواء على مستوى التكاليف أو تميز المنتجات.¹

كما تعرف كذلك بأنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة التي تؤديها بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.²

و عند الحديث عن مكونات سلسلة القيمة فهي تتكون من مجموعة الأنشطة الأساسية و الداعمة من أجل معرفة التغير في التكاليف و الكشف عن أسباب التميز عن المنافسين، أي من خلالها يتم التعرف و الكشف عن مصادر الميزة التنافسية من خلال أنشطتها، و عليه سنوضح مكونات سلسلة القيمة في الشكل التالي:

الشكل (2، 4): مكونات سلسلة القيمة.



الأنشطة الأساسية

المصدر: Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, p 53.

فكما سبق و ذكرنا يتضح من الشكل أعلاه أنه يمكن تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أنشطة أساسية ممثلة في (الإمدادات الداخلية، العمليات، الإمدادات الخارجية، التسويق و المبيعات، الخدمات)، و النشاطات الداعمة أو الساندة ممثلة في (البنى التحتية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، المشتريات) هذه التقسيمات لأنشطة المؤسسة وفق بورتر سنطرق لها فيما يلي:

1- الأنشطة الأساسية: تتمثل في:³

-الإمداد الداخلي: يضم كافة الأنشطة المتعلقة بحركة و تدفق مدخلات العملية الإنتاجية من استلام، تخزين، توزيع المدخلات، مناولة المواد و النقل.

¹ أحمد بلالي A، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية، حالة مؤسسة قطاع الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 6.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 89.

³ M.Porter, opcit, pp56-57.

-**العملية الإنتاجية:** و هي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات مثل التصميم، التجميع التعبئة و الصيانة.

-**الإمداد الخارجي:** يشمل كل الأنشطة المتعلقة بالتوزيع المادي للمنتج، و بناء شبكة من المتعاملين و الموزعين و تتميتها.

-**التسويق و المبيعات:** و يشمل كافة أنشطة الدعاية و الترويج و بحوث العمليات، بمعنى كل الأنشطة التي تساعد على نقل و حيازة المنتجات من المؤسسة إلى العملاء.

-**الخدمات:** تتمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لدعم قيمة المنتج، و تشمل خدمات التركيب، توفير قطع الغيار، الصيانة تلقي شكاوي العملاء و استعلاماتهم...الخ. و ذلك بهدف كسب ثقة العملاء و رضاهم و المحافظة على ولائهم.

2- الأنشطة الداعمة أو الساندة: تتمثل في:

-**البنى التحتية للمؤسسة:** تشمل مجموعة من الأنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي و أنشطة البنية الأساسية تعمل على دعم كامل لكل سلسلة القيمة و الأنشطة الرئيسية.

-**إدارة الموارد البشرية:** تتعلق بالنشاطات المتعلقة باستقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية، تدريبهم، تحفيزهم، المحافظة عليهم أي كل الأنشطة التي تهتم بالعنصر البشري، و أنشطة الموارد البشرية تعمل على تدعيم الأنشطة الأساسية و الأنشطة الداعمة على حد سواء.

-**التطوير التكنولوجي:** و هي مجموعة الأنشطة التي تعمل على البحث و التطوير، تحسين تصميم العمليات، تطوير نظم الاتصال، أي تهدف تلك الأنشطة إلى تحسين المنتج و العملية الإنتاجية ككل.

-**المشتريات:** تشير إلى الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت موارد أولية أو خدمات أو غير ذلك.

و عليه يمكن القول أن الأنشطة الأساسية هي تلك الأنشطة التي تولد قيمة للعملاء، بينما الأنشطة الداعمة أو الساندة فيستدل من خلال اسمها على أنها توفر الدعم و الإسناد للأنشطة الأساسية، هذا و يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ عن الترابطات و التداخلات الموجودة بين النشاطات أكثر مما تنشأ عن هذه النشاطات في حد ذاتها.¹

هذا و يجب تصميم سلسلة القيمة بمستوى عالي يمكن المؤسسة من بناء ميزتها التنافسية، من خلال التركيز على أنشطة سلسلة القيمة التي تمنحها أسبقية على منافسيها.

و إضافة للأعمال التي قدمها بورتر (تحليل قوى التنافس، و نموذج سلسلة القيمة)، و التي من شأنها تحقيق التميز للمؤسسة، قدم كذلك مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية، و التي بدورها يمكن أن تحقق للمؤسسة التميز و ذلك ما سنتطرق له في الجزء الموالي.

¹ سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 42.

الفرع الثالث: الإستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر.

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة تنافسية، فالإستراتيجية هي تلك القرارات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة و التي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. و صنف Porter الإستراتيجيات التنافسية إلى ثلاثة أصناف كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (5،2): الإستراتيجيات التنافسية العامة.

القيادة الشاملة في التكلفة	التمييز
التركيز	

المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2006)، ص 233.

و فيما يلي سنتطرق لهذه الإستراتيجيات بشيء من التفصيل:

1- إستراتيجية التكلفة الأقل:

و فيها تكون إستراتيجية المؤسسة تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى الجودة، هذا و تتطلب

إستراتيجية القيادة بالتكاليف تطبيق نظام صارم للتوصل إلى ما يلي:¹

- رفع كفاءة الوحدة ماليا.

- الرقابة الصارمة على خطط الإنفاق.

- استبعاد حسابات العملاء الهامشية.

- تنمية قوة البيع.

و تعمل إستراتيجية القيادة بالتكاليف على حماية المؤسسة من مخاطر ضغط قوى جماعات العملاء حيث

إن هذه الجماعات قد تنجح في ممارسة قوتها فقط عندما تضطر لخفض الأسعار إلى مستوى أقل من

المنافسين سعرا و أكثرهم كفاءة، كما أن إتباع المؤسسة لإستراتيجية القيادة بالتكاليف يحميها من ضغوط

جماعات الموردين حيث تصبح لديها الرؤية الكافية لتلائم مع الزيادة في تكلفة مدخلات العملية

الإنتاجية.²

¹ شوشة فريد علي محمد، الإدارة الإستراتيجية، (دار النهضة العربية، 1999)، ص 141.

² محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 326.

كما أن إتباع هذه الإستراتيجية يحقق:¹

ففيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

أما فيما يخص دخول المنافسين المحتملين إلى السوق فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين.

و فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل مقارنة بمنافسيها، يمكنها استخدام تخفيضات كسلاح ضد السلع البديلة التي قد تتمتع بأسعار جذابة.

- كما أن ميزة التكلفة الأقل توفر فرصة الحصول على سوق عالمية.

- إمكانية النفاذ إلى مصادر المواد الخام.

- الشراء بكميات اقتصادية لخفض مدخلات العملية الإنتاجية.

- استثمار المزيد من الأموال لتحديث المعدات و الارتفاع بمستوى كفاءتها.

و حتى تتحقق النتائج المرجوة من ميزة التكلفة الأقل يجب توافر عدد من الشروط و هي:²

- وجود طلب مرن للسعر.

- نمطية المنتج.

- عدم وجود طرق متعددة لتمييز المنتج.

- وجود طريقة واحدة لدى العملاء لاستخدام السلعة.

- عدم وجود إمكانية مالية لدى العملاء لإجراء التبديل.

- كما يجب على المؤسسة فهم و تحديد الأنشطة الحرجة في حلقة القيمة، و التي تعد عنصرا هاما في تحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث أنها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط إستراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها و مصادرها الحالية و المحتملة لتحقيق ميزة تنافسية.

- مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، و من بين هذه العوامل مراقبة التعلم بحيث أن التعلم هو نتيجة الجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات و الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم و تحديد أهدافه، و ليتم ذلك يتم مقارنة أساليب و تقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

و عند تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل هناك مجموعة من الأخطاء يجب تفاديها:

¹ وهيبه حسين داسي، "إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مذكرة ماجستير جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2007، ص 94.

² عبد الرحمان ابتهاج مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، التنفيذ و الرقابة إدارة التغيير الإستراتيجي، (مصر، المنظمة العربية للنشر، 1995)، ص 79.

- الأخطاء في تقدير التكلفة بسبب تقارير غير دقيقة.
- التركيز على تقليل التكلفة بما يجعل المنتج غير مقبول لدى العملاء.
- عدم إشراك العاملين و الاستماع لأفكارهم فالعاملين تكون لديهم القدرة على الإتيان بأفكار عظيمة لتقليل التكلفة.
- تقليل الاستثمار الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة.
- تقليل الإنفاق بشكل يؤدي إلى أضرار أكثر على المدى البعيد مثل عدم الإنفاق على صيانة المعدات حيث يؤدي إلى انهيار المعدات على المدى البعيد.
- و من الأخطاء نجد أيضا:¹
 - الخبرة المقلدة: أي إمكانية تقليد هذه الخبرة من طرف مؤسسات منافسة لا تملك خبرة، من خلال قيامها بإدخال تحسينات على المنتج، فتؤثر على انخفاض تكاليفه أكثر من تلك الانخفاضات الناتجة عن الخبرة المتراكمة و من ثم الفوز بحصة من السوق، و من جهة أخرى يمكن استعمال تجهيزات و آلات أكثر أداء من طرف منافسين أقل خبرة تمكنها من خفض تكاليفها.
 - إهمال دور السعر و التكلفة في المنافسة: تقل أهمية التكلفة في بعض المنتجات خاصة السلع الكمالية، و النشاطات المرتبطة بالتكنولوجيا المرتفعة، حيث يحتل عنصر التكلفة المرتبة الثانية بعد كل من الجودة و التطور التكنولوجي، و كمثال على ذلك المعدات الطبية و الأسلحة التي تهمل فيها التكلفة و لا تؤخذ كمعيار.

2- إستراتيجية التميز.

- و فيها تكون إستراتيجية المؤسسة تقديم خدمات متميزة عن تلك المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة، وبالتالي فالعميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد. و حتى يتحقق الهدف من هذه الإستراتيجية يجب توفر:²
 - * النوعية: و تعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة.
 - * التسليم: و يعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخير.
 - * المرونة: و هي التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة و غيرها، والقدرة على الاستجابة لها.
 - * الإبتكارية: و تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف

¹ Jean-Louis Muchiell, la compétitivité: définition, indicateurs, et déterminants, site: team, univparis1.fr/teamperso/ mucchiell/ competitivite.Pdf

نقلا عن محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الابزو 9000، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 2015، ص 200.

² بسام عبد الرحمان يوسف ، مرجع سابق، ص 170.

و كل ما هو جديد، و يمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص و التهديدات و لأسس الميزة التنافسية، و هذا يحدث عندما تستطيع المؤسسة استغلال قدراتها الجوهرية في المحافظة على ميزاتها التنافسية.

كما يمكن أن يحدث التميز من خلال: توظيف القدرات و المهارات و الكفاءات العمالية و التقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج و استخدام طرق و قنوات توزيع فعالة، وسائل و سياسات تسعيرية و ترويجية تسمح بزيادة أهمية و سمعة و شهرة المؤسسة لدى العملاء.

هذا و يمكن للمؤسسة أن تتميز من خلال المجالات التالية:¹

***التميز من خلال المنتج:** و تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال الخصائص التي تتميز بها منتجاتها و المتمثلة في:

- تركيبة المنتج و مدى توافر الأجزاء المركبة له، و التي تتكون من الشكل، الحجم، و المظهر الفيزيائي، خاصة المنتجات الصناعية مثل توفر قطع غيار السيارات لنوع ما في السوق بشكل كبير.

- المظهر الخارجي للمنتج: و يهتم بالنموذج الذي يحقق مزايا عدة، مثل ما تطبقه مؤسسات صناعة السيارات من خلال توفير الراحة و الفخامة، و احتواءها على نظام الكبح و نظام الأمن والوقاية من الصدمات...الخ.

***التميز من خلال نقاط البيع:** يمكن للمؤسسة التميز عن باقي منافسيها في نقاط البيع من خلال:

- الحماية و الأمن الذين تحضا بهما مختلف نقاط البيع.

- خبرة رجال البيع في مختلف مراكز التوزيع و البيع في تحقيق أفضل الصفقات.

- الأداء الجيد لرجال البيع و مدى تحقيق قيمة مرتفعة من المبيعات.

- التميز من خلال صورة المؤسسة: و يتم ذلك عن طريق:

*تاريخ المؤسسة و مدى عمقه و ثراءه.

*الرموز و التسميات التي تميز المؤسسة عن باقي منافسيها كالأسم التجاري، أو العلامة التجارية.

*وسائل الإعلام التي تستخدمها المؤسسة لترويج منتجاتها و مدى تمتعها بسمعة جيدة لدى العملاء خصوصا السمعية و البصرية منها.

*المحيط الفيزيائي للمؤسسة، أي مدى تغير شكل بناية المؤسسة و الدلالات التي يمكن أن توحى بها في ذهن العملاء.

*الأحداث و الأعمال التي تقوم بها المؤسسة و مدى خروجها من الطابع الاقتصادي البحث، والعمل على التمويل و الاستثمار في المجال الثقافي و الرياضي أو القيام بأعمال خيرية و إنسانية تمكن من إعطاء صورة لأبأس بها لدى المتعاملين.

¹ Philip kotler, Bernard Dubois, Marketing, Management, Edition public union, Paris 2000,p10.

و لكن رغم ما تحقّقه إستراتيجية التميز من مزايا إلا أن المؤسسة قد تجد نفسها في مواجهة المواقف التالية:¹

- عدم تحقيق حصة تسويقية عالية فيما تقدمه من منتجات و ذلك عندما يتميز ما تقدمه المؤسسة بتميز يتطلب أنواعا من العملاء و نوعية من الخصوصية في العلاقة معهم، و من ثم قد لا تستطيع أو لا ترغب المؤسسة في زيادة حصتها السوقية.
- التنازل عن مبدأ خفض التكلفة و ذلك إذا كانت الأنشطة المطلوبة في تحقيق هذه الإستراتيجية تؤدي إلى مزيد من الإنفاق في مجالات عمليات البحوث و التطوير و نفقات تصميم أو تحسين تصميم المنتج و لجوء المؤسسة إلى استخدام مواد خام ذات جودة و تكلفة عالية إلى جانب الاهتمام بما ينفق على الخدمات المقدمة للعملاء.
- كما أن المبالغة في رفع السعر المصاحب للتميز قد يدفع العملاء إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، إذن فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج و السعر الإضافي المرافق لها.
- كما أن تجاهل المؤسسة لتحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحقّقه من أرباح.

3- إستراتيجية التركيز.

- تعتمد هذه الإستراتيجية إما على تخفيض التكلفة أو التميز من أجل مواجهة احتياجات قطاع سوقي معين و تحاول المؤسسة التي تستخدم إستراتيجية التركيز خدمة هذا القطاع بدرجة تفوق المنافسين الآخرين.²
- أي تحاول إشباع رغبات و حاجات مجموعة من العملاء في حيز محدد من السوق، و تحاول في نفس الوقت تخفيض التكاليف حيث تركز المؤسسة على:
- شريحة معينة من العملاء في ظل سوق معين.
 - خط معين من خطوط الإنتاج.
 - منتج معين من مزيج المنتجات.
 - نمط معين من التكنولوجيا.
- و تتميز إستراتيجية التركيز بالقدرة على التطبيق دون الحاجة إلى موارد كثيرة، و بمخاطر محددة، حيث إن الموارد لا يتم توزيعها و تشتيتها على مجالات تكنولوجية متعددة أو على عديد من أنواع المستهلكين أو على منتجات متعددة.

هذا و تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام التركيز في الحالات التالية:³

¹ محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 327.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 114.

³ خليل نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 192.

- عند تواجد مجموعات مختلفة و متميزة من العملاء ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرائق مختلفة.

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في القطاع السوقي المستهدف.

- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم و معدل النمو السريع.

- عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

كما أن إستراتيجية التركيز تستلزم:

-اختيار و تحديد القطاع: و يعتمد ذلك في القدرة على تحليل قطاعات السوق و دراستها لتحديد مدى الجاذبية التي يتمتع بها كل قطاع من وجهة نظر المؤسسة، و يستند التحليل إلى ضرورة معرفة حجم القطاع و مدى المنافسة و الأهمية النسبية للقطاعات من وجهة نظر المنافسين، و من ثم ما هي الربحية المتوقعة لكل قطاع و مدى التوافق بين إمكانات المؤسسة و احتياجات القطاع.

-تحديد كيفية تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف: تتم المفاضلة بين تحقيق قيادة في التكاليف كإستراتيجية تتبناها المؤسسة عند التعامل مع قطاع معين بما يتناسب مع ظروف المؤسسة و القطاع وتتبع إستراتيجية التميز في ظل الموائمة بين إمكانات المؤسسة و احتياجات القطاع المستهدف.

فالتقسيمات السابقة للإستراتيجيات التنافسية التي اقترحها Porter لاقت اهتماما و في المقابل لاقت بعض النقد، فيرى آخرون أنه يمكن للمؤسسة التي تهدف إلى تقليل التكلفة و تقديم منتجات مميزة في آن واحد مثل الشركات اليابانية التي استطاعت تقديم جودة عالية بسعر قليل.

و كذلك فقد يؤدي التميز إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و الحصول على وفرات الحجم (قلة تكلفة الوحدة نتيجة إنتاج حجم كبير)، كذلك فإن أي مؤسسة لا يمكنها أن تغفل عن السعر و لا عن الجودة و لا عن احتياجات العملاء.

و بعد التطرق إلى الإستراتيجيات التنافسية بشيء من التفصيل سنسلط الضوء في النقطة الموالية على متطلبات تطبيق كل منها، و التي سنلخصها في الجدول الموالي: (2، 2):

الجدول (2، 2): متطلبات تطبيق الإستراتيجيات التنافسية العامة.

نوع الإستراتيجية	متطلبات المهارات و المواد	المتطلبات التنظيمية
القيادة بالتكاليف	-مصادر متعددة للحصول على الأموال و إمكانات متاحة للحصول عليها. -مهارات خاصة بالعملية التصنيعية.	-ضبط النفقات. -تقارير رقابية منتظمة و دورية. -هيكل تنظيمي منضبط و محكم مع تحديد واضح للسلطات و المسؤوليات.

<p>-نظام للحوافز يعمل على ربط الأجر بالإنتاج.</p>	<p>-مهارات في قيادة قوى العمل. -تصميم المنتج ليصبح أكثر كفاءة. -نظام توزيع منخفض التكاليف.</p>	
<p>-تعاون وثيق بين وظائف البحوث والتطوير و تنمية و تطوير المنتج والتسويق. -معايير موضوعية و ربطها بالحوافز بدلا من المعايير الكمية. -القدرة على جذب المهارات العالية سواء (للعملاء، قوى العمل المتخصصة، المبدعين).</p>	<p>-قدرات تسويقية عالية. -قدرات عالية في مجال البحوث. -شهرة متميزة في مجال الجودة والقيادة التكنولوجية. -تميز خلاق في هندسة المنتج. -تميز في خدمة المهارات و القدرة على جذبها من المؤسسات الأخرى. -تعاون قوي مع قنوات التوزيع.</p>	<p>التميز</p>
<p>-حزمة من السياسات السابقة موجهة مباشرة إلى الهدف الإستراتيجي المحدد.</p>	<p>-حزمة من السياسات السابقة موجهة مباشرة إلى الهدف الإستراتيجي المحدد.</p>	<p>التركيز</p>

المصدر: نادية حمدي صالح، تقويم الإستراتيجية التنافسية لصناعة الغاز الطبيعي في مصر، (مصر، مجلة البحوث الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1999)، ص 52. نقلا عن محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 329.

إن المقاربة التي جاء بها بورتر تجمع بين تأثير البيئة التنافسية من خلال تحليل قوى التنافس الخمس، و كذلك من خلال نموذج سلسلة القيمة و الذي يعكس مدى التداخل و الترابط بين أنشطة المؤسسة سواء تلك الأنشطة الأساسية أو الداعمة و الذي من خلاله تتمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية، خصوصا إذا كان مصمم بمستوى عالي، و لكن رغم أهمية المقاربة الهيكلية التي قدمها بورتر، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات بسبب عجزها عن تفسير العديد من النجاحات، التي حققتها المؤسسة في ظروف اعتبرت غير ملائمة هيكلية، و التي كشف عنها تطور الفكر الاستراتيجي من جهة و التغيرات البيئية المتسارعة و التي مهدت لدخول مدخل الموارد الذي جاء ليكشف عن أهمية الموارد الخاصة بالمؤسسة، و التي لها تأثير مباشر على تنافسية المؤسسة وهو ما سيتم التطرق له في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: مدخل الموارد (المقاربة المبنية على الموارد)

يعتبر مدخل الموارد من المداخل الحديثة التي تشهد اهتماما متزايدا في مجال الإستراتيجية، فكما ذكرنا سابقا، و بعدما شهدت فترة الثمانينات من القرن الماضي تركيزا على الظروف البيئية و سيطرة لمقاربة هيكل الصناعة فيما يتعلق بتنافسية المؤسسة و تنفيذ الإستراتيجية، إلا أن مدخل الموارد لا يعتبر بديلا عن مقاربة هيكل الصناعة بل مكمل لها.

و المقاربة المبنية على الموارد و و المطورة من قبل مجموعة من الكتاب أمثال B.Wernerfelt و J.Barney و C.K.Prahalad فهم يرون أن الموارد الداخلية للمؤسسة من شأنها أن تسمح لها بالتفرد بالميزة التنافسية، أي جذور هذه الأخيرة يجب البحث عنها واقعياً داخل المؤسسة.

الفرع الأول: أصول المقاربة المبنية على الموارد.

أدت مجموعة التطورات الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة إلى التشكيك في صدق المقاربة الهيكلية و التي ترى الصناعات ذات الهيكل الملائم الذي يتسم بالنمو في الطلب و اتساع في مقومات النجاعة هي الصناعات الأكثر جدوى و فعالية عن غيرها، لكن الواقع أثبت عكس ذلك، إذ نجد مؤسسات حققت نجاحاً كبيراً ضمن أشد القطاعات تنافسية و ذلك بالاعتماد على مواردها.

فالمحدد الأقوى للربحية لم يعد هيكل الصناعة بل تعداه إلى موارد المؤسسة و على هذا الأساس فالنظرة الهيكلية التقليدية ليست لها قدرة على تفسير تنافسية المؤسسات مما جعلها تترك مكانها شيئاً فشيئاً للمقاربة المرتكزة على الموارد الداخلية المادية و غير المادية.¹

إن منظرو هذه المقاربة غالباً ما كانوا يستشهدون بالمؤسسات اليابانية التي تنشط في قطاعات تلعب فيها التكنولوجيا دوراً مهماً، و للوصول إلى ذلك فإن هذه المؤسسات تعتمد على موارد متميزة سمحت لها بتقديم منتجات عالية الجودة.²

هذا و يعود أصل مقاربة الموارد إلى أعمال كل من (Say, 1803)، و (David Ricardo, 1817)، و أعمال (Schempeter, 1934)، حيث يرى Say من خلال قانون المنافذ بأن عملية الإنتاج تؤدي إلى خلق الطلب على المنتجات، لأنها سوف تؤدي إلى فتح منافذ على منتجات أخرى، أما أعمال ريكاردو في نظرية الربح فيقصد بها بأن من يمتلك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يجني من وراء ذلك عدة امتيازات ريعية، و تعتبر Edith Penrose من المنظرين الذين أصلوا في كتاباتهم لفكرة أن سلوك و نجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة فالمؤسسة حسبها يجب أن تفهم على أنها نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة ذات الترابط و التنسيق متعدد الاستعمالات بحيث تكون خاضعة للقرار الإداري.³

و يعد Wernerfelt أول من من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد حيث قسم موارد المؤسسة إلى موارد ملموسة و أخرى غير ملموسة، و تبع هذه الدراسة دراسات أخرى لا تقل أهمية تمثلت في أعمال Barney من 1986-1991، Cool سنة 1989 و Grant سنة 1991، حيث يعتبر هؤلاء من المؤسسين لنظرية الموارد التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينات.

¹ Allouche. J et G.Schmidt, les outils de la décision stratégique : tome 2, depuis 1980, Paris, édition la découverte, 1995, p 25.

² سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 44.

³ Jaque Grisé, les ressources humaines en tant que ressource d'avantage concurrentiel durable, document de travail 1997-013, AGRH, Montréal, 1997, p 03.

الفرع الثاني: مفهوم الموارد.

تشير الموارد إلى كل الموجودات و الإمكانيات و العمليات التنظيمية و المهارات و الخصائص التنظيمية و المعلومات و المعرفة و يمكن للمؤسسة التحكم فيها.¹

و يعرفها Wernerfelt بأنها كل ما يمكن أن يسهم في نقاط القوة و الضعف في المؤسسة، وتشمل كل الأصول الملموسة أو غير الملموسة التي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها، و تتضمن تلك الأصول بالإضافة إلى الخبرة الفنية الأفراد و الإجراءات التنظيمية الفعالة كل من رأس المال والمنتجات و التكنولوجيا و العلامة التجارية.²

أما Barney فقد عرفها على أنها الأصول و القدرات و الإجراءات التنظيمية و المعلومات التي تتحكم فيها المؤسسة و تسيطر عليها، علما أن هذه الموارد هي التي تمكنها من تشكيل و تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية.³ و قد صنفها إلى ثلاث أقسام:

- الموارد المالية كالمباني، التجهيزات و التكنولوجيا... الخ.
- الموارد البشرية تضم جميع أفراد المؤسسة و مسيرتها، و تضم التكوين أو التدريب، المهارات والعلاقات المختلفة.

- الموارد التنظيمية: و تشمل الهيكل التنظيمي، العلاقات التنظيمية التي تربط المؤسسة بمختلف الهيئات في بيئتها.

فمن خلال التعاريف السابقة نجد أن الموارد هي نفسها فقط تختلف في طريقة تصنيفها و بصفة عامة تشمل موارد المؤسسة تلك الأصول الملموسة و غير الملموسة.

هذا و قد صنفها Chaharbaghif et Lynch إلى أربعة مستويات كما يلي:⁴
*الموارد المتقدمة: و هي الموارد التي تؤدي إلى تحرك و انتقال استراتيجي في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.

*الموارد الجوهرية: تبين الخصائص الفريدة للمؤسسة و هي من أساسيات اكتساب الميزة التنافسية.
*الموارد الأساسية: و هي الموارد الشائعة و الموجودة عند جميع المؤسسات لكنها تبقى ضرورية لبقاء المؤسسة.

*الموارد الخارجية: و هي التي تقوم المؤسسة بشرائها في أغلب الأحيان و تعطي ميزة تنافسية.
للإشارة فقط ليست كل موارد المؤسسة قادرة على خلق مزايا تنافسية و المحافظة عليها لذلك طور كل من Barney et Hosteby سنة 2008 مدخلا جديدا يناظر في بعض جانب تكوينه مدخل الموارد، إذ يقوم

¹ بني حمدان، خالد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، عمان، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2010، ص 147.

² سمالي بحضيه، مرجع سابق، 46.

³ بلالي أحمد، دكتوراه، ص 89.

⁴ Lynch, Richard, 2003, corporate strategy, prentice hall, 3 rd ., 2003, 49.

هذا المدخل على افتراض أن المؤسسة تملك موارد قيمة و نادرة و يصعب تقليدها و يقوم كذلك على التنظيم أي استغلال تلك الموارد استغلال جيدا حتى تكون مصدر للميزة التنافسية.¹

الفرع الثالث: مبادئ و خطوات تجسيد المدخل المستند إلى الموارد.

- بالنسبة للمبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية الموارد تتمثل في:²
- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، و البشرية....الخ، و في نفس الوقت محفظة من المنتجات و القطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.
 - ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق، كما أن وفرة الموارد لا تضمن لها النجاح الأكيد.
 - الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزجها لمواردها، و هو ما ينتج فروق في كيفية اقتحامها للأسواق و تموقعها.
 - الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها و إشراكها المتكامل و توظيفها.
- أما عن الخطوات العملية لتجسيد مدخل الموارد ترتكز على خمس خطوات أساسية و هي:³
- تحديد و تصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة و الضعف.
 - التحديد الدقيق و التقييم الجيد لقدرات المؤسسة.
 - تقييم مدى فعالية أو إمكانية هذه الموارد في تحقيق الربح مستقبلا إذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة.
 - اختيار الإستراتيجية وفقا لخصائص الموارد الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمراريتها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها، مدى صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين.
 - تحديد فجوات الموارد و توضيح كيف يتم تقليص نقاط الضعف و تنمية الموارد، و يتحدد ذلك من خلال إحلال و تجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد و زيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.
 - و عليه يمكن القول أن المقاربة المبنية على الموارد جاءت لتؤكد أهمية الموارد و دورها الاستراتيجي تحقيق الميزة التنافسية، أي كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، حتى الموارد المادية.

¹ رشيد، صالح و جلاب، دهش، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص 158.

² موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

³ مؤيد، السالم سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل، 2005، ص 115.

لكن هناك مقارنة أخرى و هي امتداد أو تتدرج ضمن مقارنة الموارد و تتمركز حول الموارد الداخلية التي تسمح للمؤسسة بالتفرد بالميزة التنافسية.

المطلب الثالث: نظرية الكفاءات المحورية.

مع بداية التسعينات وضع كل من Prahalad و Hamel القاعدة الأساسية لتصور جديد منبثق من مدخل الموارد يترجم دور الكفاءات في خلق التفوق، فما المقصود بالكفاءات و ما هي أنواعها، ذلك ما سنوضحه فيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الكفاءات.

يعرف كل من Prahalad و Hamel الكفاءة على أنها مجموعة من الدرايات و التكنولوجيا.¹ كما تعرف الكفاءة أيضا على أنها مفهوم يشمل القدرة على استعمال المعارف و المهارات في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، فهي تشمل التنظيم، التخطيط، و التحديد و القدرة على التكيف مع نشاطات جديدة، كما أن اكتساب الكفاءات يشكل تحديا أكبر من اكتساب المهارات و المعارف.² فمفهوم الكفاءات يدل على جملة المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني و الذي يعطي لها صفة القبول، و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها.

الفرع الثاني: تصنيف الكفاءات.

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة إلا أن أبرزها يتمثل في: التصنيف الذي قدمه Cecile Dejoux حيث صنف الكفاءة إلى ثلاث مستويات و هي: أ-الكفاءات الفردية: و تكون على المستوى الفردي، و هي مجموعة من الموارد الباطنة و الظاهرة التي يمتلكها الفرد و التي تتمثل في القدرات و المعارف و الاستطاعة و السلوكيات و القيم الاجتماعية التي تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات و المعارف العلمية المكتسبة معا من أجل الحصول على مستوى أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة فهي أيضا تسمى بالكفاءات المهنية.³

ب-الكفاءات الجماعية: و هي محصل ينشأ انطلاقا من التعاون بين الكفاءات الفردية، و تتضمن هذه الكفاءات جملة من المعارف منها: معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات.

¹ بلالي أحمد، مرجع سابق، ص 96.
² أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في (الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي و آفاق التطوير، تجارب الدول، جامعة الشلف، يومي 3-4 ديسمبر 2012).
³ نفس المرجع.

ت-الكفاءة التنظيمية: أو الإستراتيجية و هي توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

كما نجد تصنيف ثاني و هو ل Raymond et Jean و ذلك وفقا لمساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية حيث صنفها إلى ثلاث أقسام:

أ-الكفاءات الإضافية: تدخل في تسيير البنية الأساسية للمؤسسة و غالبا ما تكون هذه الكفاءات مستقلة عن المجال الذي تنشط فيه، كتلك التي تختص بمجال المحاسبة أو المالية و هذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدرا للقيمة و لهذا فمن الصعب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة اعتمادا عليها.

ب-الكفاءات الضرورية: ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشط فيه المؤسسة، فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات و الكفاءات الخاصة و رغم أن هذه الكفاءات ضرورية فإنه من الصعب على المؤسسة بناء ميزة تنافسية مستدامة بالتركيز عليها، فإذا كان كل قطاع يتكون من مجموعة من المؤسسات التي تتحكم بمستويات مختلفة من القدرات فإنه سرعان ما تزول هذه الميزة نظرا لإمكانية تطوير مثل هذه الكفاءات من طرف المؤسسات المنافسة.

ت-الكفاءات الأساسية أو المحورية: و هي مجموعة من المعارف التي تنفرد المؤسسة بملكيتها وتساهم بصفة فعالة في خلق القيمة، و التسابق الأساسي بين المؤسسات هو بغرض كسب أكبر حصة من هذه الموارد الإستراتيجية لاعتبارها الوسيلة التي تستعملها المؤسسة لاستغلال الفرص المستقبلية.

أما Prahalad و Hamel فقد صنفا الكفاءات إلى كفاءات ثانوية و أخرى محورية هذه الأخيرة تعبر عن التداخل و التفاعل الحاصل بين مجموعة أنشطة المؤسسة الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، و من ثم ظهور موارد جديدة، و سميت بالكفاءات المحورية لأن بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بتلك الكفاءات.¹

و قدم كل من Prahalad و Hamel مجموعة من الخصائص أو المميزات لهذه الكفاءات تسهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات، ذلك سنتطرق له في المبحث الموالي.

و ما يمكن الإشارة إليه كذلك أنه بالرغم من الاختلافات في التصنيف بين أنواع الكفاءات إلا أن مضمونها واحد.

و يرى كل من Prahalad و Hamel أن المؤسسة لا تعتبر فقط كحافضة منتجات أو خدمات بل أيضا كحافضة كفاءات، لأن امتلاك المؤسسة لكفاءات محورية يعني امتلاكها لميزة تنافسية.

و تعود الأسباب الأساسية التي دعت إلى ظهور مقاربة الكفاءات إلى ما ورد في كتاب Prahalad و Hamel سنة 1994، و أهمها ما يلي:

-قدرة الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية، و فسروا ذلك بأن قدرة المؤسسة على ذلك لا تقوم إلا على قدرتها على إدارة و خلق الموارد و هو الشيء الذي توفره الكفاءة.

¹ بلالي أحمد، مرجع سابق، ص 47.

-الكفاءات توفر منهجية نظامية يفكر بها المدراء و القائمون على إنشاء الإستراتيجية لخلق مرونة إستراتيجية و رؤية واضحة للمستقبل، نظرا لاستنادها على المتغيرات الثلاثة المعرفة، المهارة، السلوك.
-كما أن الاعتماد على كفاءات نظرية لا يكفي لوحده، حيث يجب على القائمين على المؤسسة القيام بعملية تنسيق بكيفية فاعلة للموارد، و القدرات لتحقيق كفاءات متميزة، حيث أضافت مقارنة الكفاءات أبعاد جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة للموارد، القدرات و العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية و العلاقات الاجتماعية الداخلية، مما جعلها تظهر كنقطة محورية أو أساسية في بناء الميزة التنافسية.

هذا و تركز المقاربة المبنية على الموارد الداخلية و الكفاءات على فرضيتين أساسيتين هما:¹
أ-التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس القطاع يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع.

ب-نسبية حركية الموارد: وفقا لهذه المقاربة يفترض أن تكون حركية الموارد بين المؤسسات غير مطلقة، و هو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل قد تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، إلى هنا نكون قد تطرقنا إلى مبادئ المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات و التي تعد منهج تكميلي للمقاربة الهيكلية لبورتر التي تعتمد على اكتساب المؤسسة لمزايا تنافسية من خلال التمويع و التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الحركية، أما المقاربة التي كنا بصدد دراستها في المطلبين الأخيرين فهي تقوم على مجموعة من الاستراتيجيات تسمى إستراتيجية الحركة و التحول الدائم أساسها الموارد و الكفاءات كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية.

و في تطور فكر التميز التنافسي هناك مقاربات أخرى أو مداخل أخرى لتحقيق التفوق أو الأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة تسمى بإستراتيجية الانقطاع و الاستراتيجيات التنافسية القصوى و التي سنسلط عليها الضوء في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: إستراتيجية المحيط الأزرق و الاستراتيجيات التنافسية القصوى.

في ظل أصبح هدف المحافظة على أداءها أمرا في غاية الصعوبة، الأمر الذي جعل الكثير منها تعزف عن دخول ميدان المنافسة المباشرة، فمعطيات السوق الحالية جعلت المؤسسات تبحث عن مساحات لم تصلها المنافسة بعد، من خلال تبني إستراتيجية غير تنافسية تسعى إلى ابتكار القيمة التي تعد بمثابة حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق، أو من خلال خلق الاضطراب في البيئة التنافسية عن طريق تدمير المزايا التنافسية عند المنافسين اعتمادا على الاستراتيجيات التنافسية القصوى هذا ما سنحاول دراسته من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: إستراتيجية المحيط الأزرق.

¹ سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 49.

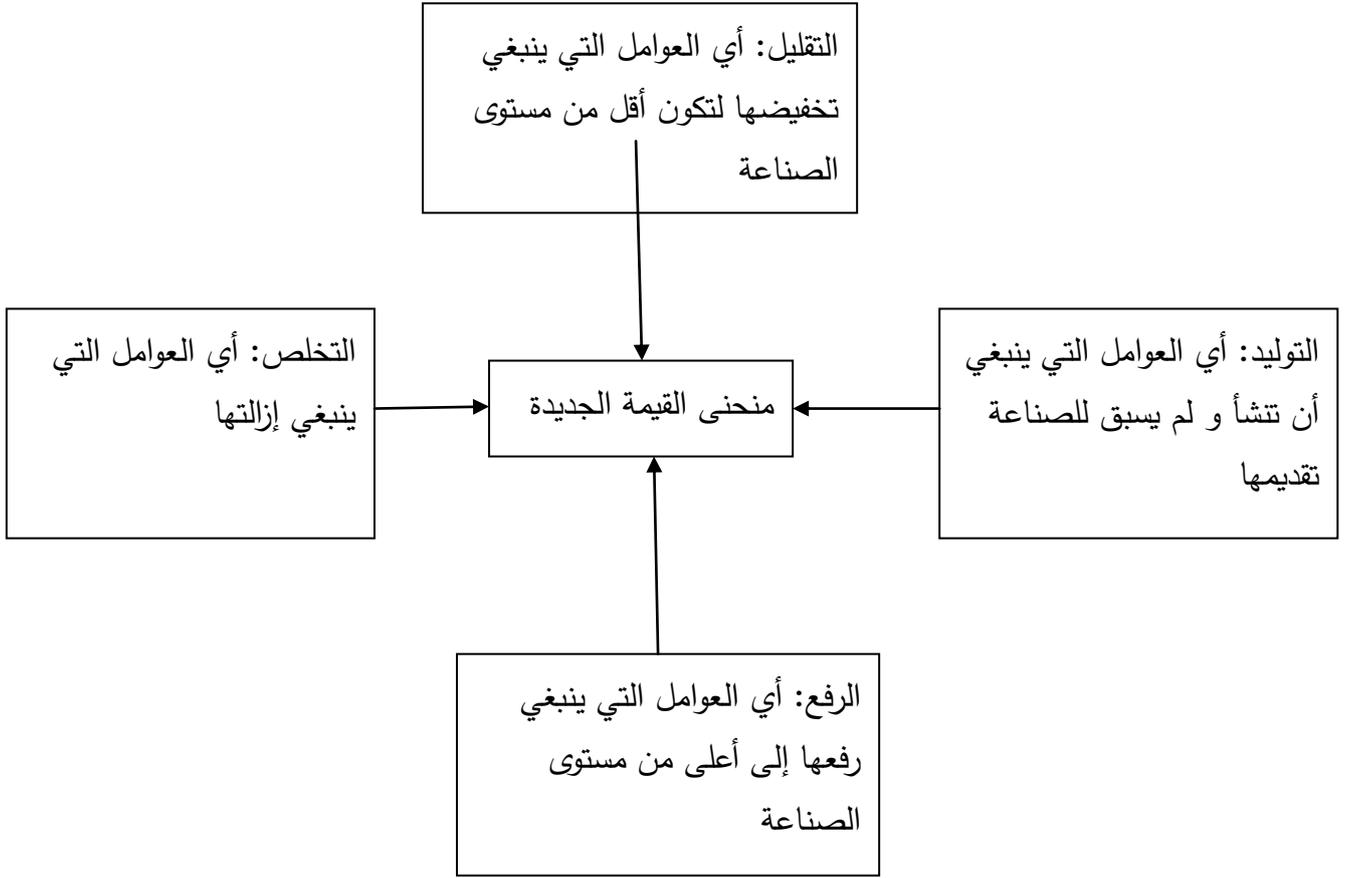
يعد مصطلح إستراتيجية المحيط الأزرق من المصطلحات حديثة لتداول في الأدبيات الإدارية، ويرجع استخدام هذا المصطلح إلى كل من Chan Kim et Renee Mauborgne عام 2004. هذا و يعرفها Kim et Renee على أنها طريقة من التفكير الاستراتيجي لإنشاء أسواق أو صناعات جديدة حيث يتم إنشاء طلب في أسواق جديدة بدلا من المحاربة من أجل المنافسة في الأسواق الحالية، و هي فلسفة تعتمد على أن المؤسسات يجب أن تحد من المنافسة القائمة بينها، إذ يتعين عليها أن تعتمد على قدراتها الابتكارية لخلق سوق جديد، بدلا من المنافسة في الأسواق الحالية.¹

فإستراتيجية المحيط الأزرق تركز على الحركة الإستراتيجية ذاتها بوصفها المصدر الحقيقي للابتكار، خلافا لما هو عليه النهج الاستراتيجي الذي يركز على المؤسسة بوصفها مصدرا للتميز، و بالتالي فالحركة الإستراتيجية في ظل إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل مصدر للأداء المتميز، وهي تشمل مجموعة النشاطات و القرارات الإدارية الهادفة إلى بلورة ذلك الأداء و استنباط مشروع أعمال كبير، يؤدي إلى صناعة محيط أزرق جديد.

إذن فإستراتيجية المحيط الأزرق تمثل جميع المؤسسات غير الموجودة في السوق الحالية، إذ يتم ابتكار الطلب و تكون المنافسة معدومة و فرص النمو واسعة، و هي بمثابة أداة لوصف عمق واتساع مساحة السوق المحتملة التي لم تكتشف بعد، و فيما يلي سنقدم النموذج المقترح من طرف كل من Kim et Renee لهذه المقاربة:

¹ سائد جمال فقهاء، أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص 24.

الشكل (2، 6): نموذج إستراتيجية المحيط الأزرق.



المصدر:

Kim et Mouborgne, Blue ocean strategy, from theory to practice, 2005.

نقلا عن سائد جمال فقهاء، مرجع سابق، ص 25.

و النموذج أعلاه يوضح آلية لابتكار القيمة في ظل إستراتيجية المحيط الأزرق، و ذلك من خلال النقاط التالية:¹

* التقليل: على المؤسسة في سعيها لإيجاد محيط أزرق أن تفكر في النشاطات التي بالغت فيها في مجالات مختلفة و التي أسهمت في زيادة التكلفة.

* التخلص: ينبغي على المؤسسة استبعاد العوامل التي تنافست حولها المؤسسات في فترات سابقة، إذ عليها التفكير في ابتكار قيمة جديدة.

* التوليد: ينبغي على المؤسسة أن تسعى إلى زيادة تركيز بعض العوامل بشكل أكثر من بقية المنافسين من أجل الوصول إلى حالة التفرد.

¹ رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية، نينوي، مجلة تنمية الراقدين، العدد 97، المجلد 32، 2010، ص 323.

* التوليد: فقيام المؤسسة بتنفيذ المراحل السابقة، يمكنها من اكتشاف موارد جديدة كليا لقيمة العملاء، و على خلق طلب جديد و تعديل الإستراتيجية المتبعة. فهذه الإستراتيجية تمكن المؤسسة من إيجاد المحيطات الزرقاء عبر إطار تحليلي أساسه ابتكار القيمة للعملاء.

و أشار كل من Kim et Renee إلى أنه توجد ستة مخاطر رئيسية تحد من تطوير إستراتيجية المحيط الأزرق و هي مخاطر البحث، مخاطر التخطيط، مخاطر النطاق، مخاطر نموذج الأعمال، مخاطر تنظيمية و إدارة المخاطر و حسيهما و للتغلب على هذه المخاطر يجب على المؤسسات أن تتبنى ستة مبادئ و هي: إعادة بناء حدود السوق كالتركيز على تقديم المنتجات البديلة و الجديدة بدلا من التركيز على التنافس في تقديم المنتجات، استهداف شرائح جديدة من العملاء، التركيز على الصورة الكلية تتمكن المؤسسة من الخروج من حيز التحسين على المنتج إلى خلق منتج جديد، كذلك الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي و ذلك بالتركيز على عوامل القيمة لغير العملاء و الاستجابة لمتطلباتهم و تحويلهم إلى عملاء، و من المبادئ كذلك نجد تنفيذ الإستراتيجية بتسلسل مناسب، و التغلب على العقبات التنظيمية، و كذا التنفيذ داخل حيز الإستراتيجية.

و في الأخير يمكن القول أن إستراتيجية المحيط الأزرق تبحث عن ابتكار القيمة لا خلق الميزة التنافسية أي خلق مساحة جديدة من السوق لا منازع فيه، أي على المؤسسة أن تغير مساحة السوق لكي تسبح في محيط لا يوجد فيه منافسون آخرون و سمي بالمحيط الأزرق لأنه يمثل بعالم كبير لم يتم اكتشافه بعد.

الفرع الثاني: إستراتيجيات التنافسية القصوى.

اقترح هذا النموذج من طرف D'Aveni و هو قائم على خلق الاضطراب في البيئة التنافسية، وذلك من خلال تدمير المزايا التنافسية عند المنافسين، و تطبق هذا النوع من الاستراتيجيات المؤسسات التي تتمتع بالديناميكية العالية، إذ عليها تبني استراتيجيات تعتمد على السلوك التنافسي الأعلى و هي قائمة على السعر، التكلفة، الوقت، حواجز الدخول و القدرات المالية، و من خلال هذا النموذج تقوم المؤسسة بتمييز مزايا المنافسين و العمل على تجديد مزاياها التنافسية.

و تطبيق هذه الإستراتيجية يعتمد على الدوام السبعة للتنافسية القصوى و المتمثلة في الإرضاء الأفضل للأطراف ذات المصلحة، تطبيق التوقع الاستراتيجي، تعزيز السرعة في الأفعال، القدرة على المفاجأة، خلق الاضطراب في قواعد اللعبة التنافسية و تقديم الإشارات التي تؤثر على التفاعلات المستقبلية عند المنافسين و تطبيق سلسلة من الأفعال المتوالية و المترامنة.¹

فبالنسبة لإرضاء الأطراف ذات المصلحة (عملاء، شركاء...) حيث يتم خلق الاضطراب في الوضع التنافسي الراهن من خلال معرفة حاجاتهم و رغباتهم المستقبلية و هذا عن طريق التوقع الاستراتيجي، مما

¹ مقدم علال، تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011، ص 112.

يجعل المؤسسة تقدم الأفضل، فالداعم الأول يعمل على إرضاء الأطراف ذات المصلحة بشكل أفضل من المنافسين، بينما الداعم الثاني فيقوم على توقعات الحاجات المستقبلية عند الأطراف ذات المصلحة، و بذلك يعمل على خلق الاضطراب في الوضع التنافسي الراهن ومنه خلق مزايا تنافسية جديدة. كما أن تعزيز السرعة في الأفعال يعد من الدواع السبعة فالمؤسسة سريعة الاستجابة هي التي تكتسب ميزة تنافسية و ذلك من خلال الانتقال السريع من ميزة إلى ميزة تنافسية أخرى، كما أن القدرة على المفاجأة تمكن المؤسسة من تمديد مدة اكتساب مزاياها التنافسية و ذلك بسبب عدم معرفة و إدراك المنافسين لهذه المزايا.

كما أن المؤسسة التي تعمل على خلق الاضطراب في قواعد اللعبة التنافسية من خلال تخفيض، إضافة أو القضاء على عوامل النجاح الأساسية الحالية فغنها بذلك تستطيع أن تؤثر على التفاعلات المستقبلية لدى المنافسين و التقليل من قدراتهم على أخذ المبادرة من حيث السرعة والمفاجأة، أو شن سلسلة من الأفعال المتتالية و المترامنة و ذلك حول قطاعات المنافسين.

و بعد تطرقنا بالتفصيل لمختلف مقاربات التميز التنافسي سنحول فيما يلي دراسة مدى مساهمة تدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الخدمية و ذلك من خلال واحدة من تلك المقاربات ألا و هي مقارنة الموارد و الكفاءات.

المبحث الثالث: تحقيق التميز التنافسي من خلال التدريب في المؤسسة الخدمية وفقا لمقاربة الموارد و الكفاءات.

يرى بورتر وفق نموذج سلسلة القيمة أنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، فهي المسؤولة عن خلق القيمة و وفق المقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات فالموارد البشرية تعد موردا استراتيجيا مسؤولا عن تحقيق الميزة التنافسية و يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية، فما هي هذه الخصائص؟ و ما هي أسس تنمية الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية؟

المطلب الأول: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن تحقيق التميز التنافسي.

مقاربة الموارد و الكفاءات تحاول تأكيد دور الموارد الداخلية و الكفاءات في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية و من بين تلك الموارد تعد الموارد البشرية كما سبقت الإشارة إليه موردا استراتيجيا، يتميز بمجموعة من الخصائص على النحو التالي:

*أن تكون نادرة: بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين، أي أن تتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها.

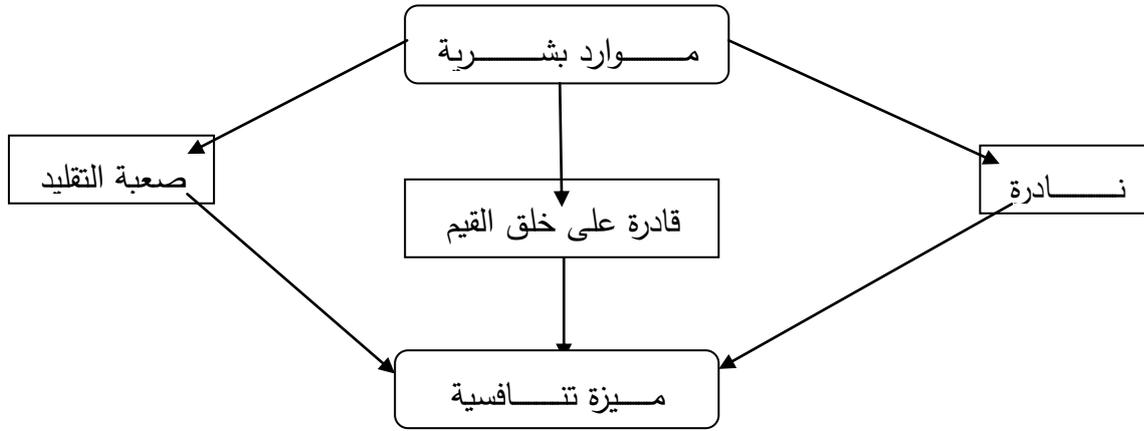
*صعبة التقليد: أي أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب أو التأهيل. فتكون الموارد البشرية هنا مصدر القدرة التنافسية الأعلى. فمثلا الموارد البشرية في اليابان يصعب

تقليدها، فما يعرف عن اليابانيين و ارتباطهم بالمؤسسات التي يعملون بها ارتباطا وثيقا يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم يعتبر حالة فريدة لا تتكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

***قادرة على خلق القيمة المضافة:** لكي يمكن اعتبار الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية، يستوجب عليها خلق قيمة مضافة للمؤسسة، و عليه فكلما كان للمؤسسات عمال ذوي كفاءات ومهارات واستعدادات للعمل كلما زادت نجاعة المؤسسة.¹

و يمكن توضيح هذه الصفات في الشكل الموالي:

الشكل (2،7) : خصائص الموارد البشرية المولدة للميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

***عدم قابلية الموارد البشرية و الكفاءات للتبديل:** حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية يجب أن لا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة.²

***طول الأجل:** و المقصود بذلك هل بإمكان الموارد البشرية أن تساهم في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبيا.

و بشكل عام فإن Prahalad و Hamel ركزوا على مجموعة من الخصائص للموارد و الكفاءات، كان تكون قادرة على خلق القيمة، صعوبة التقليد، نادرة، عدم القابلية للإحلال، طول الأجل.

و قد تطرق علي السلمي إلى جملة من الخصائص وجب توفرها في الموارد البشرية حتى تساهم في نجاح و تفوق المؤسسة سنوردها فيما يلي:³

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب و المفاجئية.

¹ Jacques Grise, les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable, document de travail, université Laval, 1997 ; p 3.

² سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 61.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 111-112.

- المرونة و القدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة و غير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل و خارج المؤسسة.
 - التحرر من أسر الخبرات الماضية و حدود التخصص المهني و العملي الدقيق، و القدرة على الإنطاق نحو مجالات عمل و تخصصات و أسواق و شرائح متعاملين متغيرة باستمرار.
 - الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة و تجديد الرصيد المعرفي و مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة و الخبرة الأكثر توافقا مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات و المعارف المساندة.
 - قبول التغيير و الاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات جديدة، أو مناطق غير معتادة، أو التعامل مع تقنيات مختلفة...الخ.
 - القدرة على تحمل المسؤولية و ممارسة الصلاحيات، و توفر درجة كافية من الاستقلالية و عدم الاعتماد على الغير كمصادر للتوجيه و الإرشاد طول الوقت و في كل الظروف.
 - قبول التنوع و تحمل الأعباء سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل و المسؤوليات.
 - القدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك و التعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في المواقع.
 - القدرات الإبتكارية و الإبداعية، و استثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار و المقترحات والحلول للمشكلات، و ابتداع الطرق و الأساليب الجديدة.
 - القدرة على تحمل الصدمات و قبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه على أنه كارثة، بل اعتبار الفشل مصدرا لفكر جديد مصدرا للنجاح بدلا من الإحباط.
 - الطموح و التطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، و عدم الركون إلى ما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل و أحسن سواء لشخصه أو للمؤسسة التي يعمل بها.
 - قبول التحديات و المهام الصعبة و اعتبارها فرصا قد لا تتكرر لإثبات الذات و تحقيق التفوق والتميز.
 - التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، و القدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.
- إن تطبيق مفاهيم و تقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي السبيل إلى تحقيق غاية المؤسسة في تكوين و تنمية موارد بشرية متميزة تسهم في بناء و تنمية و توظيف قدرات تنافسية عالية، من هنا تظهر الأهمية و الأدوار المتزايدة لمسؤولي الموارد البشرية و ضرورة اكتسابهم مهارات جديدة تختلف عن تلك التي كانت مطلوبة في أوقات سابقة و من بين هذه القدرات نجد:¹
- *القدرة على فهم مجال النشاط:**

¹ بتصرف شديد.

بفهم طبيعة نشاط المؤسسة و منتجاتها و أسواقها، الظروف و المتغيرات البيئية المحيطة، إمكاناتها في مختلف المجالات كالمعرفة بالإمكانات الاقتصادية و المالية للمؤسسة و تتضمن المعرفة مكونات رأس المال و أساليب تنميته، النظم المالية المتقدمة، كيفية تخصيص الموارد وفقا للمعايير المالية، المعرفة بإمكانياتها الإستراتيجية، بفهم احتياجات العملاء، إضافة إلى المعرفة بالنواحي التكنولوجية و التي تتضمن المعرفة بالعمليات الهندسية و الإنتاجية لتطوير المنتج، مجالات البحوث و التطوير بالمؤسسة وغيرها من الجوانب المتعلقة بأعمال و أنشطة المؤسسة.

و كل هذا لا يعني أن يكون مسؤولو الموارد البشرية قادرين على أداء كل الوظائف بالمؤسسة أو لديهم المعرفة التفصيلية بدقائق تلك الوظائف، بل لديهم معرفة عامة تمكنهم من ربط أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المؤسسة و في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية و صناعة مزايا تنافسية.

***المعرفة المهنية و الفنية:**

يجب على مسؤول الموارد البشرية أن يمتلك معرفة واسعة عن أحدث التطورات و الممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل اختيار العاملين، التدريب و التنمية، أنظمة المكافآت و تقييم الأداء... الخ. و حتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يستندوا في تصميم تلك البرامج إلى العلوم السلوكية و أن يعملوا على التحديث المستمر لمهاراتهم و لإدارتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري من خلال المداومة على حضور المؤتمرات المنعقدة في هذا الشأن و الإطلاع على الدراسات الحديثة، و إجراء الأبحاث و الاستعانة بالخبراء في مجال الموارد البشرية، كما يتعين عليهم مراجعة برامج إدارة الموارد البشرية باستمرار لتعديلها بما يتفق و التغيرات في إستراتيجية و أهداف المؤسسة.

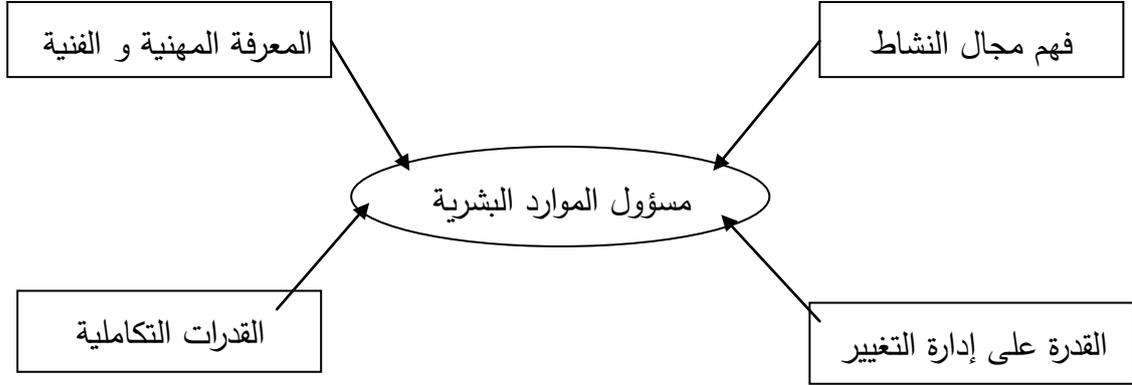
***القدرة على إدارة التغيير .**

تحتم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير، و تدعيم وتحسين القدرة على إدارة التغيير يمكن أن يتحقق من خلال الاستخدام السليم لأدوات و خبرات إدارة الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال المؤسسات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة و أن تعمل على تمثيتهم بحيث يدركون أن التغيير جزءا هاما من النمو، و أن تدعم معايير الأداء المرنة و الإبتكارية لدى الأفراد، و بالإضافة إلى دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع مقاومة التغيير من جانب الأفراد.

***القدرات التكاملية:**

مسؤول الموارد البشرية يجب أن يمتلك القدرة على إحداث التكامل بين المجالين السابقين و القدرة على إدارة عمليات التغيير، من أجل زيادة قيمة المؤسسة و يتطلب ذلك توافر النظرة الشمولية والعامة على الرغم من أهمية المعرفة المتخصصة، بمعنى أهمية التعرف على كيفية إحداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية و الإلمام بتأثيراتها المتداخلة حتى تتحقق لها الفعالية.

و يمكن توضيح كل ما سبق في الشكل الموالي:
الشكل (2، 8): قدرات مسؤول الموارد البشرية الإستراتيجي.



المصدر: جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 129.

المطلب الثاني: أهمية التدريب في ترسيخ قيم الثقافة المفتوحة بالمؤسسة الخدمية.

تعكس ثقافة المؤسسة مجموعة القيم التي تساعد أعضاء المؤسسة على فهم غاياتها الأساسية وكيفية أداء المهام، و مداخل التصدي للمشكلات و أساليب اتخاذ القرار أي تتضمن مجموعة القواعد والإجراءات و العادات و العلاقات و أنماط السلوك المقبولة و غير المقبولة، كما أنها تعد مكونا هاما من مكونات البيئة الداخلية للتنظيم و تؤثر في سلوكيات العاملين و الإدارة نحو البعض و نحو الأطراف الأخرى وأهمها العملاء.

فالبيئة الداخلية تعد نقطة البداية للتميز في الأداء، فهي تسمح بوجود نظم الاتصال الفعالة والمكثفة الرأسية و الأفقية، بين جميع المستويات الإدارية، و تعتبر الثقافة المفتوحة الحل الضروري لإعطاء الفعالية لعملية اتخاذ القرارات، هذا و توجد عدة أدوات أو أساليب تستخدمها المؤسسات الخدمية لتحقيق الفعالية في البيئة الداخلية مثل:¹

1- أسلوب الاتصال الفعال.

يتمثل هذا الأسلوب في رؤية القائد و الرغبة و العزيمة و الإصرار على المناقشة و التشاور وتبادل الرأي مع المرؤوسين و تشجيعهم على ذلك، كما أكد العديد من الباحثين على أهمية اللغة غير المنطوقة وحركات الجسم و الوجه من اتصالات يستفيد من تفسيرها كل من القائد و المرؤوسين، وحسب رأي الطالبة فإن ذلك ينعكس حتى من خلال العلاقة بين العاملين و العملاء، من خلال التشاور و تبادل الرأي معهم مثلا حول مختلف التحسينات الواجب إدخالها في خدمات المؤسسة وتسجيل آرائهم و هذا ما يكسب ثقتهم بها، كما أن تحركات الجسم و الوجه تعتبر من أكثر أساليب الاتصال بينهم و بين العملاء مما يسهم في تحقيق ولائهم للمؤسسة.

¹ جازية صلاح الدين زعتر، إستراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي و علاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية، دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، 1995، ص 254.

2- أسلوب اللجان و فرق العمل المؤقتة لحل مشكلة طارئة.

يستخدم هذا الأسلوب على أنه صيغة للمناقشة و تبادل الرأي، و هو أسلوب مناسب لحل المشاكل والأخطاء المرتكبة أثناء تقديم الخدمة و محاولة القضاء على مسبباتها بهدف الحد من شكاوي العملاء .

3- أسلوب التفاعل الشخصي.

و ذلك عن طريق تخطيط المسار الوظيفي للعاملين و توزيعهم في مجموعات عمل و فرق تحقق التوافق النفسي و المادي لهم، و هذا ما ينعكس إيجابيا على أدائهم، فالعامل كلما زاد الاهتمام به، زاد ولائه للمؤسسة، كما أنه يسخر كل ما لديه من إمكانيات و قدرات و مهارات في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، و يقدم الأحسن لها، و هذا ما يرفع من رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.

كما سبقت الإشارة فإن ثقافة المؤسسة هي مجموعة من العادات و القيم، كما تحمل في طياتها مجموعة من الشعارات تدل على اقتناع العاملين بما يقومون به، و بحكم الدراسة المتطرق إليها، سأركز على تلك التي تدل على اقتناع العاملين بأهمية العملاء، و ضرورة السعي لتحقيق رضاهم مثل:

العميل أولاً، العميل هو النشاط، العميل هو رئيسي، العميل هو الملك.

فتحقيق التميز في أداء الخدمات له يتطلب أن تتحول تلك الشعارات إلى واقع عملي، و أن تصبح قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع و الرضا ليس فقط للعملاء بل حتى للعاملين، فمثلا توجد تعليمات مشددة للعاملين في بعض المؤسسات الخدمية أن يتركوا ما لديهم إذا تقدم أحد العملاء لطلب خدمة، أو بادر بالاستفسار عن بعض الأمور أو الجوانب التي تساعده في اتخاذ قرار الشراء، حيث تقوم مؤسسة American Express بمنح مكافأة لكل تصرف استثنائي يقوم به العامل لتحقيق خدمة متميزة للعميل و يطلق عليها جائزة أعظم مؤدى.

فترسيخ قيم و ثقافة المؤسسة في أذهان الموظفين من شأنه أن يحقق الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها.

المطلب الثالث: التدريب على الإبداع كمدخل لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الخدمية.

إن التغيرات التي تفرضها المعطيات الاقتصادية و الاجتماعية التي تعمل في إطارها المؤسسات تملي عليها العديد من المشكلات من حيث الكم و الكيف مما يستلزم ضرورة التفكير في معالجة هذه المشكلات و حلها بطريقة إبداعية مغايرة للطرق التقليدية.

الفرع الأول: تعريف الإبداع.

إن تعريف الإبداع شأنه شأن تعريف العديد من المفاهيم الإدارية و السلوكية و النفسية يختلف باختلاف الهدف و المجال الذي يستخدم فيه التعريف.

فالإبداع هو تشخيص المشكلات و إيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة.¹

كما يعرف الإبداع على أنه التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف و اختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادفة.²

كما يشير مصطلح الإبداع إلى أي شيء يخلق جديدا سواء موارد، عمليات، أو قيم أو يزيد من قيمة موارد و قيم المؤسسة.³

هذا و يختلف مفهوم الإبداع عن الابتكار إذ يشير مفهوم الابتكار إلى القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه، أي يشير إلى عدم ضرورة توليد نفس الشخص لهذه الأفكار، بينما يشير مفهوم الإبداع إلى تطبيق الأفكار الجديدة.⁴ كما أن الإبداع يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و يمنحها التميز على باقي المنافسين، من خلال تبني و استخدام أفكار و أساليب جديدة قابلة للتطبيق.⁵

إذن فالإبداع هو تقديم و تطبيق الأفكار الجديدة، أو تقديمها بطريقة أفضل.

الفرع الثاني: أسس تنمية الفكر الإبداعي لتحقيق التميز في أداء الخدمة.

إن إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها المؤسسات لا تتم بطريقة عفوية، و إنما يجب توافر مجموعة من المقومات التي تسهم في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع نلخصها فيما يلي:⁶

- تدعيم سلوك المواجهة مع القيود و نقاط الضعف و التعامل معها بحرية و تجربة البدائل الممكنة معها.
- تدعيم الحرية في تطبيق و تجربة أساليب و أدوات و مناهج جديدة غير مألوقة في العمل.
- تنمية وعي الأفراد بحتمية التنوع و التفاوت في قدرات الأفراد و إمكانية الاستفادة من الفروق الجوهرية بين الأفراد.

- تعميق الرغبة لدى الأفراد و تنمية مهارات التعاون لديهم و تحسين قدراتهم على التفاعل الجماعي والعمل كفريق متجانس يعمل في منظومة مترابطة.

¹ Amabile, Treesam, Assessing The War Environment For Creativity, Academy Of Management Journal, vol. Vol. 39, No01, 1998, p 77.

² OLIVIER BADOT et autres , dictionnaire du Marketing , Paris: Economica , 1999, P 131.

³ Maaretta, Torro, global intellectual capital brokering: facilitating the emergence of innovations through network mediation, Finland, VTT publication, 2007, p 41.

⁴ Scott , S . G. & Bruce , R . D, Determinants of innovative behavior : Apathmodel of individual innovation in the work place , Academy Of Management Journal. ,Vol. 37, No03, 1994, p 560.

⁵ محمد فلاق، مرجع سابق، ص 208.

⁶ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 193.

- تطوير نظم التحفيز لتشمل أدوات دفع الأفراد للبحث عن استخدامات جديدة غير مألوفة لنفس
الإمكانيات المتوفرة و تقديم أفكار تجعل هذه الاستخدامات غير تقليدية و هادفة.

- تنمية استعدادات الأفراد و تعميق رغبتهم في المبادرة و قبول التحديات و التعامل السليم مع القيود
والتحديات و المخاطر.

كما يجب أن تكون هناك جهود مدروسة نحو صقل و تنمية مهارات الأفراد في الإبداع، هذه الجهود يمكن
ترجمتها من خلال إدراك دور التدريب في تنمية الفكر الإبداعي حيث يلزم على المؤسسات الخدمية
تصميم و تنفيذ برامج تدريبية تلي حاجات الفرد و المؤسسة في مجال الإبداع، و تلي حاجات العملاء
كذلك.

فحسب رأي الطالبة التفكير الإبداعي ليس موهبة فطرية قاصرة على أفراد دون غيرهم، و إنما هو مهارة
من الممكن تلقينا و التدرب عليها.

فالإبداع لدى الأفراد مثله مثل أي قدرة عقلية أو مهارة قابلة للنمو و التطوير و يحتاج من المؤسسات أن
تبذل جهودا مكثفة من أجل تنميته و تطويره لدى الأفراد العاملين بها، فالتدريب على الإبداع يعد مدخلا
مهما لتحقيق التميز في أداء الخدمة للعملاء، مع ضرورة توافر المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد
الأفراد على التفكير بطريقة إبداعية و تطبيق ما تم التدرب عليه في برامج الإبداع.

و أكثر الناس استفادة من برامج التدريب على الإبداع هم أكثر الأشخاص الذين يستطيعون أن يغيروا
بشكل ملحوظ في طريقة تفكيرهم و دراستهم للمشكلات التي تواجههم أثناء تقديمهم للخدمة للعملاء،
وبالتالي تقديم الحلول المناسبة لهذه المشكلات.¹

فمن خلال التدريب يتم تنمية الفكر الإبداعي لدى موظفي المؤسسة، لتقديم الجديد في الخدمات، وبتدع
أنواعا متميزة بطريقة تدهش العملاء و تجعلها تتفوق على منافسيها، أي يجب أن تكون البرامج التدريبية
مركزة على الاتجاه الإبداعي، الذي لا يقل أهمية عن تحقيق الجودة، و ضرورة تحسين والحفاظ على
العلاقة مع العملاء.

المطلب الرابع: تحقيق التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية.

إن تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الخدمية يعتمد في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري ونجاح
المؤسسات يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و ذلك
باختيار أحسن العناصر للعمل بالمؤسسة، و أيضا الحفاظ على الموظفين الموجودين من خلال وضع
البرامج و الأنظمة التي تنظم العلاقة بين العاملين و المؤسسة بهدف الحصول على أفضل أداء.

¹ B. Kabanoff and P. Boltger, effectiveness of creativity training and it's relation to selected personality factors, Journal of organizational behavior, 12, 1991, p 298.

فوضع معايير و برامج لتدعيم العلاقات مع العملاء و الحفاظ عليهم لا قيمة لها، ما لم يتوافر لدى المؤسسة تلك النوعية من العاملين الذين يتمتعون بالاتجاه الإيجابي و يدركون جيدا أن وظيفتهم الأولى هي خدمة العملاء بشكل جيد، و فيما يلي سنحاول التطرق لتلك السياسات التي تمكن المؤسسة الخدمية تحقيق التميز من خلال الآتي:

الفرع الأول: استقطاب و توظيف أفضل الكفاءات.

تعتبر عملية التوظيف هي العملية المسؤولة عن إيجاد الموظف المناسب و اقتياده للعمل بالمؤسسة، إذ أن الخطأ فيها يصعب إصلاحه، حيث تعتمد المؤسسات الخدمية عند اختيارها لموظفيها على مجموعة من المهارات، يجب توافرها في مقدم الخدمة حتى يكون أدائه متميزا، كتوافر القدرة على التعبير عند التواصل مع العملاء مع الفهم الكامل لكل الخدمات التي تقدمها المؤسسة، و كذا التزام الصدق في التعامل معهم، و أن تكون لديه الرغبة في إشباع حاجياتهم وتحقيق رضاهم عن الخدمة، القدرة على حل مشكلاتهم، القدرة على تحمل ضغوط العمل، هذه بعض المهارات الواجب توافرها في الشخص المتقدم لشغل المنصب، فحتى تتجح سياسة التوظيف يجب وضع معايير صارمة مع التزام الدقة في تطبيقها، فوضع الشخص في مكانه المناسب ينعكس إيجابا على أدائه، فيبدع، يتميز فبمجرد شعور الشخص أنه في مكانه الملائم يعتبر ذلك حافزا للعمل أي يتحقق الرضا الوظيفي، مع توفر كل الشروط الملائمة للعمل، لكن يجب الإشارة إلى أن الفرد حتى يبدع، حتى يكون أدائه للخدمة متميزا، يجب الحفاظ عليه وصيانتته، توفير الحوافز المادية و المعنوية له، تمكينه، توفير فرص التطوير و التدريب و التنمية، أي يجب أن يكون هناك تكامل بين سياسات و خطط إدارة الموارد البشرية، حتى تتجح كل واحدة منها.

الفرع الثاني: تمكين العاملين.

يعرف التمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع.¹

كما يعرف أيضا على أنه عملية إعطاء العمال سلطة أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية و في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات، ويعرف كذلك على أنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، و توسيع فرص المبادرة و المبادرة في اتخاذ القرار، و مواجهة المشاكل التي تعترض أدائهم.²

فاستخدام أسلوب التمكين يعتبر وسيلة هامة لزيادة رضا العاملين عن العمل و العملاء عن الخدمة المقدمة لهم، و هذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة في النمو، و الموظفين في الرضا الوظيفي، وحصول العملاء على خدمة ممتازة، و لهذا يجب توفير المناخ الملائم للعمل، و ذلك لدفع العاملين نحو

¹ ZEMEKE, R. and Schaaf.D, The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care ,New York, New American Library, 1989,p 65.

² الكبيسي عامر، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004)، ص 136.

الالتزام الذاتي و إطلاق طاقاتهم و قدراتهم الإبداعية و الابتكارية، و معاملتهم على أنهم أصل ينبغي الاستثمار فيه، و ليس عنصرا من عناصر الإنتاج.

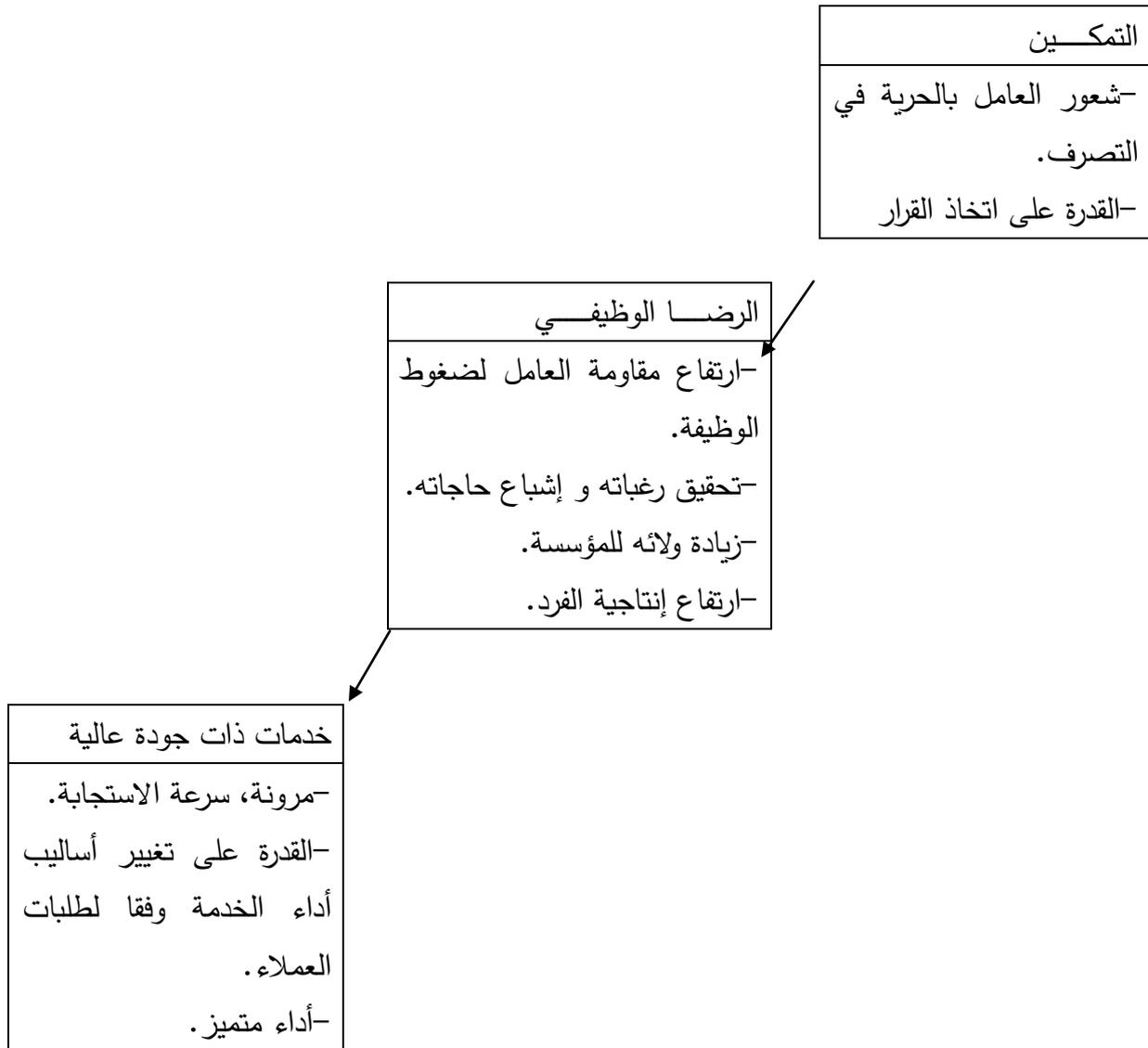
فتمكين العاملين يجعلهم يشعرون بالحرية الذاتية، ذلك يشجعهم على المبادرة، و يحفزهم على استخدام كل إمكانياتهم أثناء أدائهم الخدمة للعميل، فشعور العامل بالحرية في التصرف سيجعله قادرا على تلبية كل حاجات العميل حتى و إن فاقت قدراته.

كذلك شعور العامل بالحرية في التصرف، أي بمستوى عالي من التمكين سيزيد من رضاه عن العمل، أي هناك علاقة طردية بين مستوى التمكين و مستوى الرضا الوظيفي، فتمكين العاملين خاصة في المؤسسات الخدمية، يسهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والاستجابة، و هذا بدوره يساعد على سرعة الانجاز و جودة الأداء، فالمؤسسات التي تركز على العملاء لابد لها من بناء علاقة جيدة معهم، و التمكين يسهم في بناء هذه العلاقة، لأن الموظف هو من يلبي رغبات عملائه، شرط شعوره بالثقة و الاستقلالية في اختيار أسلوب الأداء.¹

نستخلص من هذا أن التمكين يجعل العامل يشعر بأهمية الوظيفة التي يشغلها، حيث تكون له قدرة لتنمية قدراته و تنمية ذاته، و إشباع حاجاته، وزيادة ولائه للمؤسسة نتيجة شعوره بالرضا الوظيفي، و ارتفاع مقاومته لضغوط العمل، كل هذا ينعكس إيجابا على المؤسسة حتى ترتفع معدلات الإنتاجية، و تنخفض نسبة الغياب و دوران العمل، و تتحسن جودة الخدمات المقدمة و بالتالي زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، و يمكن توضيح هذه العلاقة في الشكل التالي:

¹ علي محمود عبد الله، أثر تطبيق المعايير الدولية للتميز في مجال الموارد البشرية على إدراك العملاء لجودة الخدمة الصحية بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2009، ص ص 180-181.

الشكل: (2، 9): العلاقة بين تمكين العاملين و أدائهم للخدمة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الثالث: تحفيز و مكافأة العاملين.

على الرغم من أهمية التمكين باعتباره يمنح للعاملين سلطة أوسع، و حرية ذاتية، و القدرة على اتخاذ القرار، و على الرغم من أهمية التدريب و أهدافه، في تطوير و تحسين معلومات و مهارات و اتجاهات و سلوكيات العاملين، إلا أنه لا يمكننا أن نتجاهل أهمية الحوافز و المكافآت المادية في تحقيق التميز في الأداء، إذ يجب أن تتوفر الدافعية لدى العاملين كحافز لبث الرغبة و الحماس و بالتالي مستويات الأداء المرغوبة. فلنظام التحفيز دور فعال و أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق تحفيز الأفراد بشكل كفي و فعال، و تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:¹

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، (الأردن، دار المجدلوي للنشر و التوزيع، 2004)، ص 230.

- إن الاختيار السليم للحافز يدفع بالعاملين إلى زيادة مستوى إنتاجيتهم.
 - يساهم نظام التحفيز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخدامها أفضل استخدام.
 - يحسن الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد العامل و يربط مصالح الفرد بمصالح المؤسسة.
- فوضع نظام واضح للحوافز و ربطها بالأداء سوف يشجع على التنافس و التعاون ما بين العاملين، وحتى تتحقق أهداف المؤسسة، يجب الربط بين الحوافز و جودة الخدمات المقدمة، فكلما تميز الأداء كلما اهتمت المؤسسة بعاملها من حيث الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي، فكما سبقت الإشارة فالحوافز تعتبر دافعا لتحقيق أفضل و أجود أداء.

الفرع الرابع: التقييم العادل و الموضوعي للأداء.

تعتبر وظيفة تقييم الأداء من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، إذ يلعب دورا كبيرا في التعرف على فرص التحسين في الأداء، تنظيم نظام المكافآت، اتخاذ قرارات الترقية و التنزيل، اتخاذ قرارات التدريب، و نوع البرامج التدريبية الملائمة، مراجعة سياسة التوظيف و تصحيح أخطاء تصميم الوظيفة و غيرها، هذا و تمكن عملية تقييم الأداء من المقارنة بين ما خطط له، و بين الأداء الفعلي، و تعبر تلك الفجوة إما عن جوانب القصور في الأداء و هنا يجب إعادة المراجعة والتصحيح و تلك الفجوة تمثل احتياجات تدريبية كما تمت الإشارة إليه في الفصل الأول، أو قد تمثل تميزا في الأداء و هذا ما ترغب المؤسسة في تحقيقه، فالمؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية يجب أن تملك القدرة على إدارة و تقييم سلوك و أداء عاملها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وبالجودة المطلوبة.

إلى هنا نكون قد تطرقنا لبعض سياسات إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على الجودة و التميز في الأداء، فكلما كانت سياسة التوظيف ناجحة، و كلما كانت البرامج التدريبية ملائمة لاحتياجات العاملين و كلما أعطينا فرصة و حرية أوسع للتصرف لهؤلاء العاملين و وفرنا لهم فرص الترقية والتقدم، والتحسين في أوضاعهم المادية فكل ذلك يعتبر دافعا و حافزا لتقديم الأحسن، و تقديم أداء متميز.

و في الأخير فالباحثة ترى أن التدريب يساهم في تحقيق الأتي للمؤسسة الخدمية:

من خلال التدريب يتم تزويد الأفراد بالمعارف و الخبرات اللازمة لأدائهم و تعديل سلوكياتهم السلبية و تزويدهم بالاتجاهات الإيجابية، مما يرفع من قدراتهم و مهاراتهم في العمل مؤديا ذلك إلى تحسين الأداء و رفع كفاءته و فعاليته، فالبرامج التدريبية إذا صممت بطريقة مدروسة و محددة و دقيقة فإنها تحقق الغايات منها، إذ يلعب التدريب دورا هاما في تحقيق الأتي للمؤسسة الخدمية:

يساهم التدريب في رفع جودة الأداء: إذ يعتبر التدريب أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب و تطبيق تقنيات الجودة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة و الفعالية، فكما سبقت الإشارة إليه يعتبر التدريب حلقة ما في إدارة الجودة الشاملة، فلكي تتحقق الجودة الشاملة لابد من التدريب عليها، و كذلك ليتحقق التدريب الفعال لابد من التزام الجودة الشاملة، فالتدريب

يساهم بدرجة كبيرة في إعداد الأفراد لتحسين الجودة من خلال التدريب على تقنياتها، و من خلال تزويدهم بالقدرة و المهارات اللازمة لتحقيق الجودة و الرفع منها، كما يشجعهم التدريب في المساهمة في ذلك. و الرفع من جودة الخدمات يؤدي بدوره إلى تميز خدمات تلك المؤسسة مقارنة بباقي المنافسين، ومن خلال ذلك تتحسن العلاقة مع العملاء و يزيد ولائهم لها، و في هذا الصدد نتكلم عن عنصر التكاليف إذ أثبتت الدراسات أن تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين تكون أقل كثيرا من تكلفة الحصول على عملاء جدد، كما أن العميل الذي يميل لاستخدام خدمات المؤسسة مرارا و تكرارا حيث يرتفع نصيب العامل الواحد من خدمات المؤسسة، و عليه تصبح أكثر فعالية عبر الزمن لأنها تعرف توقعات العميل و ينتج عن هذه المعرفة تخفيض في التكاليف و ارتفاع مستوى جودة الخدمة المقدمة، كما أن تميز المؤسسة في علاقتها مع العميل سوف يكسبها دعاية شفهية إيجابية من العميل يتم نقلها من العملاء الحاليين إلى العملاء المرتقبين.

فالتدريب يساهم في إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب و تطبيق تقنيات الجودة بشكل يحقق تميزا في الأداء، كما يلعب دور فعال في الرفع من القدرات و المهارات و بالتالي الرفع من سرعة أداء الخدمة و منه تدنية التكاليف.

كما أن الرفع من مهارات و قدرات أفراد المؤسسة من خلال تزويدهم بالمعارف و الخبرات اللازمة للعمل من خلال التدريب يؤدي إلى الرفع من إنتاجية الفرد، إذ أصبح تحسين و الرفع من إنتاجية الفرد التحدي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف أنشطتها سلعية كانت أو خدمية، في سعيها لكسب ميزة تنافسية، على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، و يعتبر التدريب أحد المداخل التي تساهم في الرفع من كفاءة الفرد، مما ينعكس على مستوى أدائه للخدمة، فمن خلال البرامج التدريبية المختلفة تتحسن قدرة الفرد على أداء عمله بالإضافة إلى خلق و تدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى الفرد نحو عمله ومؤسسته، و العمل على الرفع من كفاءة الفرد، يبعث به إلى البحث عن تحقيق التفوق و التميز في أدائه.

كما يعمل التدريب كذلك على تنمية الفكر الإبداعي من خلال قاعدة المعارف و الخبرات التي تكون سند و دعم في تشكيل الأفكار الجديدة، فالإبداع كما سبقت الإشارة إليه يعتبر مدخل من مداخل تحقيق التميز. كما تساهم البرامج التدريبية الفعالة في تحقيق التفوق المالي للمؤسسة مقارنة بباقي المنافسين، بتحقيق زيادات معتبرة في صافي الأرباح، كما تحرز المؤسسة تغير إيجابي في معدل العائد على الاستثمار في التدريب بصفة خاصة.

و من جهة أخرى تحقق البرامج التدريبية لأفراد المؤسسة القدرة على حل و مواجهة مختلف المشاكل التي تواجههم أثناء عملهم، و تساعدهم كذلك على تنمية مهاراتهم في فهم احتياجات العملاء، و إظهار التعاطف و المجاملة لهم، و كذا تحقيق السرعة في الاستجابة لتلبية طلباتهم.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا لمفهوم التنافسية، و ركزنا بالضبط على تنافسية المؤسسة و التي تشير إلى قدرتها على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و بالسعر المناسب و في الوقت المناسب، لتلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد و الاعتماد على الاختراع و الابتكار.

هذا و تقاس تنافسية المؤسسة الاقتصادية بعدة مؤشرات أهمها: الربحية، التكلفة، مؤشر الحصة السوقية، إستراتيجية المؤسسة و اتجاهاتها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير.

كما حددنا المقصود بالميزة التنافسية و التي تعني قدرة المؤسسة على إتباع أساليب و استراتيجيات تجعلها منفردة و متميزة على منافسيها في القطاع، لإنتاج قيم و منافع للعملاء أحسن من تلك التي يقدمها المنافسون بالجودة و السعر و الوقت المناسبين، و من أهم خصائصها أن تكون نسبية و صعبة التقليد و من أنواعها حسب بورتر ميزة التكلفة الأدنى و ميزة التميز.

و من خلال هذا الفصل حاولنا كذلك دراسة مختلف المقاربات التي تبنتها المؤسسات لتحقيق التميز التنافسي، إذ نجد التميز التنافسي المستديم من خلال صياغة استراتيجيات قائمة على مبدئي التكيف و التموّج من خلال تكيف المؤسسة مع بيئتها المحيطة بها للوصول إلى وضعية تنافسية مناسبة و السيطرة على القطاع، أما التميز التنافسي غير المستديم فيمكن المؤسسة استغلال مختلف مواردها و كفاءتها من أجل تحويل شروط المنافسة و البيئة بما يتماشى و إستراتيجيتها.

هذا و من خلال هذه الدراسة يعتبر تدريب الموارد البشرية بالمؤسسات بصفة عامة و الخدمية منها بصفة خاصة مورد أو كفاءة داخلية تساهم في تحقيق و تعزيز التميز التنافسي للمؤسسة الخدمية، و ذلك من خلال مجموعة من المداخل كترسيخ قيم الثقافة المفتوحة، العمل على تنمية الفكر الإبداعي لدى موظفي المؤسسة، تحقيق التكامل بين مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية، و الموارد البشرية حتى تسهم في تحقيق التميز التنافسي يجب أن تتميز بمجموعة من الخصائص ووفقا لمقاربة الموارد و الكفاءات و أهمها أن تكون نادرة، صعبة التقليد و قادرة على خلق القيمة.

الفصل الثالث:

واقع مساهمة إستراتيجية التدريب في
تحقيق التميز في أداء الخدمة بمؤسسة
اتصالات الجزائر بالشلف

تمهيد:

بعد الاستعراض النظري لإستراتيجية التدريب و التميز في أداء الخدمة، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي منها، حيث سنحاول دراسة واقع مساهمة التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق التميز في أداء الخدمة، و ذلك باستعمال أساليب لجمع المعلومات تركزت خصوصا على المقابلة والاستبيان، و كذا تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة اعتمادا على الأساليب الإحصائية المختلفة، وسنتطرق في هذا الفصل للنقاط التالية:

- إستراتيجية التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

- منهجية الدراسة الميدانية.

- مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: إستراتيجية التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

قبل التطرق لواقع التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، و دراسة مدى مساهمته في تحقيق التميز في أداء الخدمة من خلال تحليل استمارة الاستبيان، نحاول في البداية تقديم لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، أهدافها، و كذا المراحل المختلفة التي تمر بها العملية التدريبية، و مختلف أنواع البرامج التدريبية التي تقدمها لعامليها.

المطلب الأول: تقديم مجمع اتصالات الجزائر.

نتيجة لجملة الإصلاحات التي عرفها قطاع البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال سنة 1999، و في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر و المنافسة و استعداد الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق و فتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي في جميع الميادين بما في ذلك قطاع الاتصالات، نص القرار 2000/03 المؤرخ في 5 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، و التي تكلفت بتسيير قطاع البريد، و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي أصبحت مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، و كان الفاتح من جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، إذ أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية برأس مال اجتماعي قدره مئة مليون دينار جزائري، و أصبح المجمع مجبرا على إثبات وجوده في سوق تميزه المنافسة الحادة البقاء فيه للأجدر، خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة، و كان له ثلاث أهداف رئيسية هي: الجودة، الفعالية و النوعية في الخدمات التي تقدمها المؤسسة، حيث عمد مجمع اتصالات الجزائر على تطوير خدماته و جعلها تتساير التطورات الحاصلة في السوق الدولية، وهذا بإعادة عصرنه الشبكة الوطنية للاتصالات، إدخال مكثف للتكنولوجيات الجديدة، تشغيل خدمات جديدة، و سمح تسطير تلك الأهداف لمجمع اتصالات الجزائر ببقائه في الريادة و جعله المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر¹.

هذا و تواجه المجمع تحديات شتى كغيره من المؤسسات إذ تمكن من تجسيد بعض الأهداف، و البعض الآخر قيد الإنجاز و يمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي:²

- أشار السيد الرئيس المدير العام لاتصالات الجزائر أزواو مهمل، عند حلوله ضيفا على منتدى يومية Liberté في جويلية 2015 إلى أن أولويات تطوير اتصالات الجزائر على المدى المتوسط تتمثل أساسا في إدخال المزيد من الخدمات ذات القيمة المضافة لصالح المؤسسات و كذا المواطنين.

- و من جهة أخرى أشار إلى أنه تم الشروع في عدة ورشات لتحسين نوعية الخدمات التي يشتمل منها المواطن لاسيما الانقطاعات في شبكة الهاتف الثابت إذ سيتم استبدال الشبكة النحاسية بصفة كلية بالليف

¹ <http://www.algeriatelecom.dz> consulté le 15/12/2013.

² <http://www.algeriatelecom.dz> consulté le 17/05/2014

البصري، كما أن مسألة تعميم الألياف البصرية مرحلة أساسية لضمان تدفق بنوعية جيدة مذكرا أنه تم تتصيب 64000 كلم خلال السداسي الأول من سنة 2015 مقابل 61500 كلم سنة 2014.

- و خلال السداسي الأول من سنة 2015 تم وصل 1125 منطقة تضم أزيد من 1000 ساكن بالألياف البصرية و يبلغ عرض النطاق الترددي 400 ميغابايت للثانية مقابل 50 ميغابايت للثانية سنة 2010، مبرزا الجهود التي تبذلها المؤسسة لتلبية الطلب المتزايد.

- و بالنسبة إلى مسألة الكفاءات بجمع اتصالات الجزائر حيث شرع في تغيير على مستوى المؤسسات، لجعل كافة عمالها على كافة المستويات لا يكتفون فقط بالجانب الإداري، بل العمل على تلبية كل حاجات العملاء و الإصغاء لهم.

للإشارة و إلى غاية جويلية 2015 يشغل مجمع اتصالات الجزائر 22000 موظف، أما بالنسبة لعدد لعدد زبائنه فهم على النحو التالي: 3.2 مليون زبون بالنسبة للهاتف الثابت، 1.7 مليون مشترك في خط الاشتراك الرقمي غير المتماثل (ADSL)، 184000 زبون في الهاتف من الجيل الرابع (اللاسلكي) بالنسبة للهاتف الثابت و 13392 مسجل في نمط (وي سي) و الربط اللاسلكي غير المحدود الذي يسمح بالإبحار على الانترنت في أي مكان و في أي وقت.

و للإشارة كذلك يتفرع عن مجمع اتصالات الجزائر ثلاث فروع و هي:

- فرع الاتصالات عبر القمر الصناعي: الجزائر للاتصالات الفضائية (ATS) مختصة في تكنولوجيات الساتل و الأقمار الصناعية.

- فرع الخدمات عبر الانترنت: الجزائر للاتصالات انترنت جواب (DJAWEB) مختصة في تكنولوجية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير و توفير انترنت ذو سرعة فائقة، للإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في الجزائر (تعليم عالي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، المالية، المحروقات...)

مربوطة حاليا بشبكة الانترنت Intranet بمقرات الربط عن طريق شبكة جواب.

- اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس: و هي أول مشغل للهاتف النقال بالجزائر و أصبح فرعا مستقلا بذاته في أوت 2003.

و مجمع اتصالات الجزائر له مواقع متعددة و وحدات عملياتية في مواقع جغرافية متعددة، يعمل تحت وصايته 12 مديريات عملياتية و هي: الجزائر، الشلف، عنابة، قسنطينة، بشار، ورقلة، وهران، سطيف، باتنة، تيزي وزو، تلمسان و البلدية¹، ونحن في دراستنا هاته وقع اختيارنا على (المديرية العملية لولاية الشلف بالاضافة إلى اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس و هو ما نشير له في دراستنا بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

المطلب الثاني: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

¹ <http://www.algeriatelecom.dz> consulté le 15/12/2013.

فيما يلي ستحاول الطالبة تقديم لمحة عن مؤسستين فرعيتين من مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، الأولى و هي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف تنشط في مجال الهاتف الثابت و الانترنت، والثانية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.

الفرع الأول: لمحة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف.

فتحت أبوابها رسميا بتاريخ 26 جانفي 2004، تحت إشراف رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة، و هي مؤسسة إدارية خدمتية و تجارية، تقع وسط مدينة الشلف بشارع الشهداء، و يعمل تحت وصاية المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف خمس وكالات تجارية هي الشلف، الشطية، تنس، بوقادير و عين أمران، و 6 مراكز إنتاج هي الشلف، الشطية، تنس، بوقادير، عين أمران و واد الفضة و لديها خمس نقاط حضور الشلف، الشطية، تنس، بوقادير، عين أمران. هذا و تتعدد أدوار المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف و كغيرها من المديريات الأخرى أهمها ما يلي:¹

- تعمل على جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن و بشتى الطرق عن طريق تقديم معلومات عن كل الخدمات الخاصة بها.
 - تسوق الهاتف الثابت و الانترنت.
 - تقديم خدمات ذات جودة عالية و مميزة.
 - استخدام الطرق العلمية لتسيير التكاليف و العمل على تخفيضها و الرقابة عليها و تحقيق أقصى الأرباح الممكنة.
 - الاتصال بالمؤسسات التي تنشط داخل و خارج الولاية و العمل على تقديم خدمات أفضل لها.
 - إرسال تقارير إلى المديرية العامة، هذه التقارير تضم معلومات خاصة بالمستركين الجدد، رقم الأعمال من الوكالات التجارية التابعة لها.
 - تقديم خدمات ما بعد البيع لعملائها.
- هذا و يعمل بالمديرية 321 موظفا حتى السداسي الأول من سنة 2014 بمختلف المستويات من إدارات و خريجي جامعات و تقنيين سامين و عمال تنفيذ في مجالات مختلفة كالاتصالات السلكية و اللاسلكية، المالية، المحاسبة، دائرة الموارد البشرية و غيرها ذلك ما صرح به لنا رئيس دائرة الموارد البشرية بالمديرية.
- و فيما يلي سنقدم الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف الشكل (4 - 1) و المبين في الملحق رقم 1.

¹ اعتمادا على وثائق من المؤسسة و اعتمادا على المقابلة.

و الملاحظ على الهيكل التنظيمي للمديرية وجود خمس دوائر هي: دائرة الممتلكات و الوسائل، الدائرة المالية، الدائرة التقنية، الدائرة التجارية و دائرة الموارد البشرية، هذه الأخيرة تنفرع إلى ثلاث مصالح: مصلحة التكوين، مصلحة العلاقات المهنية الاجتماعية، و مصلحة تسيير المسار المهني.

و من المهام الأساسية لهذه الدائرة نجد:

- تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالموظفين منذ تاريخ توظيفهم إلى غاية تقاعدهم.
- حماية حقوق العمال و واجباتهم.
- تحضير أجور العمال شهريا بناء على تقارير تقييم الأداء التي تتضمن مختلف المعلومات التي يمكن أن تساعد في إعداد كشف الأجور.
- تسيير العطل السنوية و الاستثنائية للموظفين.
- إنجاز و تنفيذ برامج التوظيف السنوي، و ذلك بتوظيف موظفين جدد في مناصب شاغرة.
- هذا و تلعب مصلحة العلاقات المهنية الاجتماعية دورا كبيرا في تنشيط و تنظيم مختلف اللجان وكذلك بين مختلف المكاتب و الدوائر.
- أما مصلحة التكوين فتعمل على تحضير البرنامج السنوي الخاص بالتكوين و ذلك وفقا للاحتياجات المهنية للمديرية العملية، كما تقوم بتسيير و انجاز أنشطة التكوين من خلال إعداد تقارير شهرية أو سنوية حول تنفيذ برامج التكوين.

لإشارة فقد تطرقت الطالبة فقط لدائرة الموارد البشرية من ضمن الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف، و ذلك بحكم موضوع الدراسة باعتبار مصلحة التكوين فرع من هذه الدائرة وذلك لدراسة واقع التدريب في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف و استخلاص نتائجه في مدى مساهمته في تحقيق التميز في أداء موظفي المديرية.

الفرع الثاني: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.

تعد اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس فرع من مؤسسة اتصالات الجزائر، أقرت استقلاليتها كمتعامل للهاتف النقال منذ أوت 2003، تسعى منذ نشأتها إلى تقديم أحسن الخدمات بما يتماشى والتطورات التكنولوجية، التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم، حيث تمكنت في ظرف قصير و قياسي من ضم 10 ملايين مشترك باختيارها وتبنيها لسياسة التغيير و الإبداع تعمل على السهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و شعارها " أينما كنتم"، هذا الشعار يعد تعهدا للإصغاء الدائم و دليل على التزامها، و بالنسبة لقيمتها الأربعة فتمثل في الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع¹. هذا و بلغ عدد مشتركى الهاتف النقال موبيليس 14 مليون مشترك في سبتمبر 2014 حيث سجل ارتفاع بنسبة 18% سنة 2014 مقارنة بسنة 2013 و هي الفترة التي وصفت بالاستثنائية.

¹ <http://www.mobilis.dz> consulté 02/01/2014.

تقع اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بالشلف وسط و تتربع على مساحة قدرها 800 متر مربع. تغطي ولايات تيارت، غليزان، تيسمسيلت، المدية، عين الدفلى، و الشلف. عدد عمالها سنة 2014 بلغ 103 عامل بوكالة الشلف. و فيما يخص هيكلها التنظيمي لم نتمكن من الحصول عليه إذ سجلنا تحفظا كبيرا على وثائق المؤسسة من قبل المسؤولين هناك هذا و اكتفى رئيس قسم المستخدمين بالقول أنه توجد مصلحة التكوين و هي تابعة لقسمه، مكلفة بكل برامج التكوين الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: واقع التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف. تطرقنا في الفصل الأول من الدراسة إلى إستراتيجية التدريب بشقها النظري، و نحن و في هذا الصدد سنحاول إسقاط ما هو نظري على واقع المؤسسة المدروسة، و باعتبار المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف و مؤسسة موبيليس يعملان تحت وصاية المؤسسة الأم مؤسسة اتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة نفس الشيء بالنسبة لمختلف مؤسسات اتصالات الجزائر بمختلف الولايات، فإذا تحدثنا عن أهداف التدريب بالمديرية العملية أو مؤسسة موبيليس فهي نفسها و تعكس أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف بصفة عامة هذا ما صرح به لنا كل من رئيس دائرة الموارد البشرية بالمديرية العملية و رئيس قسم المستخدمين بمؤسسة موبيليس، و عليه يهدف التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف إلى إكساب الأفراد المعارف والقدرات و مختلف المهارات التي تمكنهم من مواجهة أي مشكلات أو مواقف جديدة تواجههم أثناء العمل، كما يهدف إلى تنمية الفكر الإبداعي لدى الموظفين، و حسب ما صرح به لنا كذلك رئيس دائرة الموارد البشرية بالمديرية العملية، و رئيس قسم المستخدمين بمؤسسة موبيليس، فإن مختلف البرامج التدريبية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، تهدف إلى الرفع من سرعة أداء الخدمة، و كذا أدائها بالجودة والنوعية المطلوبتين، كما يهدف كذلك إلى زيادة مردودية المؤسسة، مع تحقيق الفعالية في الأداء، و مع التطورات التي تحدث في مجال الاتصالات و من خلال البرامج التدريبية يتم سد النقص في الأداء، من أجل التحكم في مختلف التقنيات و التكنولوجيات المستعملة.

و حسب رئيس دائرة الموارد البشرية كذلك فإن كل برنامج تدريبي له هدف، و ذلك حسب نوع التدريب الذي يتلقاه الفرد في المؤسسة فمنها التدريب التوجيهي الذي يتلقاه كل موظف عند التحاقه بالمؤسسة. و هناك تدريب لتحسين مستوى الأداء، تدريب على التقنيات الجديدة، بما فيها التدريب لتجديد المعرفة والمهارة، فحسب رئيس الدائرة فإنه أكد لنا أنه كلما كانت هناك تكنولوجيا جديدة يتوجب على المؤسسة برمجة أو منح موظفيها فرص تدريبية على تلك التقنيات.

كما نجد نوع آخر من التدريب و هو تدريب بغرض تقلد مناصب سواء في نفس المستوى الإداري أو مستويات عليا و(و هو التدريب الذي أشرنا له في الجزء النظري من الدراسة على أنه تدريب بغرض الترقية أو النقل)، كما نجد برامج تدريبية للأفراد المتقدمين في العمر الوظيفي و ذلك لتهيئتهم للتقاعد.

أما عن أنواع التدريب حسب مكانه، هناك تدريب داخل المؤسسة، إما من طرف الرؤساء المباشرين لمرؤوسيهـم و يكون في الغالب أثناء تأدية الخدمة أي أثناء العمل، أو من طرف مدرّبين من خارج المؤسسة يتم استدعاؤهم على أساس كفاءتهم التدريبية و على أساس تخصصاتهم.

أما التدريب خارج المؤسسة فيكون إما داخل الوطن، باعتبار الجزائر تتوفر على مراكز تكوين في هذا المجال، كالمدرسة الوطنية للبريد و المواصلات في الجزائر العاصمة و هي مختصة في تكوين الإطارات في تخصصات المالية، الإدارة و الشبكات المحلية، و معهد الاتصالات بولاية وهران مختص في تكوين المهندسين و التقنيين، أو يكون التدريب حتى خارج الوطن من خلال الاتفاقيات مع المومنين الأجانب، في إطار تبادل الخبرات و المعارف.

هذا عن نوع التدريب و الهدف منه، أما عن المراحل التي تمر بها الإستراتيجية التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف فهي كالتالي:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: و هي المرحلة الأساسية لأي برنامج تدريبي و الفشل فيها ينعكس على البرنامج ككل، فهي تشير إلى مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في معارف و مهارات و سلوكيات الفرد، و في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مجموعة التطورات و التغيرات التي تحدث في مجال الاتصالات، و بناء على الفرق بين مستوى الأداء المخطط له والأداء الفعلي للموظف و هو ما أشرنا له في الجزء النظري بالفجوة التدريبية، أي يتم تحديدها بناء على احتياجات الفرد و بناء على مجموعة التغيرات سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة و بناء على الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها، و كذلك بناء على رأي العملاء في الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

حيث يقوم كل رئيس مباشر بالمؤسسة بملاحظة و تسجيل و متابعة سلوك و أداء الموظفين التابعين له، حيث يسجل جوانب النقص في أدائهم، ذلك النقص يعبر عن احتياج تدريبي في الدائرة المعنية بالنسبة للمديرية أو القسم المعني بالنسبة لمؤسسة موبيليس، و في الأخير يتم جمع تقارير كل الرؤساء لترفع في شكل احتياج تدريبي للمؤسسة ككل، و يتم معالجتها على مستوى مصلحة التكوين التابعة لدائرة الموارد البشرية بالمديرية، و مصلحة التكوين التابعة كذلك لقسم المستخدمين بمؤسسة موبيليس.

2- تصميم البرنامج التدريبي: و خلال هذه المرحلة يتم إعداد أهداف التدريب، و غالبا ما تكون الأهداف تصبو إلى تحقيق أو إكساب الأفراد مهارات و قدرات تمكنهم من مواجهة أي مشكل أثناء العمل و مواجهة التحديات و التطورات التي تطرأ على المؤسسة، و في ظل المنافسة التي تتعرض لها المؤسسة سواء في مجال خدمات الانترنت أو خدمات الهاتف النقال، أصبحت تبني برامج تدريبية تهدف إلى تحقيق الجودة

في خدماتها، و حتى التميز من خلال أداء موظفيها للخدمة، مع حرص المؤسسة على أن تكون أهداف البرامج التدريبية واضحة للمتدربين، و تلبى حاجاتهم الفعلية، حتى تحقق الغرض الذي صممت لأجله، و بعد وضع الأهداف يتم صياغة مواضيع تدريبية لتتنبثق عنها مواد تدريبية.

و بعدها يتم تحديد الأساليب التدريبية و من أهم الأساليب نجد المحاضرات، المؤتمرات، دراسة الحالة وكذا التكاليفات و الزيارات الميدانية.

ليتم بعدها تحديد المدربين و غالبا ما يكونون الرؤساء المباشرين، إذا كان التدريب داخل المؤسسة وخلال مواقيت العمل، أو حتى من خارج المؤسسة و حتى من خارج الوطن، لكن المدربون من داخل المؤسسة أقل تكلفة من خارج المؤسسة، و بما أننا تحدثنا عن عنصر التكلفة، فأشير إلى أنني وجدت صعوبات في الحصول على تكاليف العمليات التدريبية بالمؤسسة، و المعلومة الوحيدة التي تحصلت عليها في هذا المجال هي أن تكاليف العملية التدريبية هي 2 % من الكتلة الأجرية سواء في مؤسسة موبيلس أو بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف، و رغم إلحاح الطالبة الشديد على الحصول على ميزانية وتكاليف العملية التدريبية إلا أنني لم أوفق في ذلك مقابل الحرص الشديد لمختلف المسؤولين بالمؤسسة على عدم الإفصاح عن التفاصيل.

و بالنسبة لطريقة تحديد المتدربين فيتم ذلك من خلال الاعتماد على تقارير الرؤساء المباشرين كما سبقت الإشارة لذلك، و خلال هذه المرحلة يتم كذلك تحديد مدة و توقيت البرنامج التدريبي و مكانه ليشرع بعدها في التنفيذ الفعلي له.

3-تقييم العملية التدريبية:

خلال هذه المرحلة يتم التعرف على مدى تحقيق الهدف الذي خطط له، هل تم تغطية الاحتياجات التدريبية، هل تم تصحيح مختلف جوانب القصور في الأداء، كذلك يتم التعرف على مختلف جوانب القصور في العملية التدريبية.

فبعد الانتهاء من البرنامج التدريبي يتم عقد لقاء بين مختلف الفاعلين في العملية التدريبية، أي يكون التقييم جماعي بين مختلف الأطراف و تشمل عملية التقييم النقاط التالية:

- مدى نجاح المدربين في العملية و في قدرتهم على جلب انتباه المتدربين، و ما مدى مساهمتهم في تزويدهم بمختلف المهارات و القدرات التي كان مخططا لها.

- تقييم مكان التدريب، توقيته، مدى مساهمة الأساليب و المساعدات التدريبية في نجاح أو عدم نجاح العملية.

- مدى التلائم و التكامل بين موضوعات البرنامج التدريبي و الهدف منه.
- أما بالنسبة للمتدربين فيتم ملاحظة سلوكهم، تصرفاتهم، طريقة أدائهم لمتطلبات الوظائف بعد البرنامج، و هذا من طرف المسؤولين المباشرين، كما يتم الاعتماد على مؤشرات الأداء خصوصا للتحقق من فعالية البرنامج التدريبي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

لأجل إجراء أي دراسة لابد من إتباع منهجية منطقية تؤدي بالباحث إلى تحديد علاقة التأثير و الترابط بين متغيرات الدراسة، و من أجل بلوغ مقاصد دراستنا انطوت المنهجية على ثلاث نقاط رئيسية و هي:

- تحديد مجتمع و عينة الدراسة.

- بناء أداة القياس و اختبار الصدق و الثبات.

- تحديد أساليب المعالجة الإحصائية.

و سنتطرق لهذه النقاط بشيء من التفصيل فيما يلي:

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة.

اختارت الباحثة قطاع الاتصالات و كان مجتمع الدراسة الذي اخترناه لمعالجة بحثنا متمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف و بالتحديد المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف و اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، و لبلوغ غايات الدراسة اختارت الطالبة عينة قصدية ممثلة في 80 موظف من مجتمع الدراسة، و من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا المجال ليكون محل دراستنا ما يلي:

- و كما تمت الإشارة إليه في المقدمة العامة للدراسة، فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم العديد من الخدمات لعملائها، لكننا حصرناها في مجالين متمثلين في خدمات الانترنت و خدمات الهاتف النقال باعتبار هذين المجالين فيهما تنافس من قبل مؤسسات أخرى في القطاع (Ooreedo و Djezzy) فجزء من دراستنا يركز على الميزة التنافسية.

- كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر و بحكم المنافسة و من أجل تقديم ما هو أحسن بهدف اكتساب عملاء جدد و الحفاظ على عملائها فعليها أن تقدم لكل عمالها و بمختلف الفروع التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف برامج تدريبية و ذلك ما صرح به لنا رئيس دائرة الموارد البشرية للمديرية العملية بالشلف.

- أي أنه يمكن للباحثة دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة (التدريب و التميز في أداء الخدمة) بهذه المؤسسة.

و بالعودة لمفردات العينة فقد وزعت الباحثة استمارات الاستبيان على عينة مكونة من 65 موظفا بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف، و على عينة مكونة من 35 موظفا بمؤسسة موبيليس،

(للإشارة فقط كانت هناك تسهيلات للعملية بالمديرية مقارنة بمؤسسة موبيليس، إذ تمكنت الطالبة من توزيع 35 استمارة فقط و كانت 31 استمارة منها صالحة للمعالجة الإحصائية).

أي تم توزيع 100 استمارة ككل، و استرجع منها 93 استمارة منها 80 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية، و هو عدد كاف من أجل القيام بدراستنا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3، 1) : عدد و نسبة الاستثمارات الموزعة، المستردة و السليمة

البيان	العدد	النسبة المئوية (%)
الاستثمارات الموزعة	100	100
الاستثمارات المسترجعة	93	93
الاستثمارات السليمة	80	80

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: بناء أداة القياس و اختبار الصدق و الثبات.

يعد استبيان الدراسة من أهم المصادر للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، و قد تضمنت استمارة الاستبيان أربعة أجزاء حيث تضمن الجزء الأول: المعلومات أو البيانات الأولية حول العمر، المؤهل العلمي، موقع العمل و عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، في حين تضمن الجزء الثاني معلومات متعلقة بالعملية التدريبية بالمؤسسة تضمنت المجالات التالية: نوع التدريب، الهدف منه، محتوى المواد التدريبية، الأساليب التدريبية المستخدمة، معلومات عن المديرين، مدة البرنامج التدريبي و توقيته وكذا معلومات عن مكانه، أما الجزء الثالث فقد تطرقنا فيه إلى أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث ركزت الباحثة على مداخل تحقيق التميز في أداء الخدمة و أخيرا و في الجزء الرابع حاولنا و من خلال هذه الاستمارة تقييم محتوى العملية التدريبية بالمؤسسة.

***ثبات أداة الدراسة:**

يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، و تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) أكبر من 0.60 وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة.

و من خلال الجدول التالي سنوضح مدى ثبات الأداة المستخدمة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الجدول (3، 2): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
تدريب العمال بالمؤسسة	32	0.908
الميزة التنافسية	14	0.879
مداخل تحقيق التميز في أداء الخدمة	28	0.950

0.972	11	تقييم محتوى البرنامج التدريبي
0.949	85	الاستبيان ككل

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ تجاوزت 0.9 في أغلب المحاور أما قيمة ثبات الاستبيان ككل فقد ب 0.949 لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات و أن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، و تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.

استعانت الباحثة عند تفريغ البيانات و تحليلها بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الإجتماعية SPSS

Statistical Package for Social Science حيث اعتمدت عليه لترميز و إدخال البيانات للحاسب

الآلي من خلال إتاحة خمسة احتمالات للإجابة و هي:

غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

- الجداول التكرارية البسيطة: حيث استخدمت الباحثة التكرارات و النسب المئوية لوصف عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم و لتحديد الاستجابة اتجاه أجزاء و أبعاد الدراسة التي تضمنها الاستبيان.

- الوسط الحسابي هو مقياس من مقاييس النزعة المركزية، و الوسط الحسابي لأية مجموعة من القيم هو معدلها بالتعبير العام، وتشير قيمته إلى تركيز الإجابات حول إجابة معينة و تختلف طريقة حسابه حسب طبيعة البيانات.

- الانحراف المعياري و هو مقياس من مقاييس التشتت ، و الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي لمربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي، أي هو الجذر التربيعي للتباين، و تشير قيمته إلى مدى تشتت الإجابات و تباينها.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع.

- تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار فرضيات الدراسة.

- كما استخدمت الطالبة مقياس ليكرت الخماسي حيث كان كالتالي:

غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5.

و لتحديد قيم الوسط الحسابي كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:

ييجاد طول المدى: $4=1-5$ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات: $0.8=5\div 4$ ، و بعد ذلك يضاف 0.8

إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

الجدول (3، 3): درجات توزيع قيم الوسط الحسابي

قيم الوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي	درجة التقدير
-------------------	---------------------	--------------

منخفض جدا	غير موافق بشدة	1.80-1.00
منخفض	غير موافق	2.60-1.81
متوسط	محايد	3.40-2.61
مرتفع	موافق	4.20-3.41
مرتفع جدا	موافق بشدة	5.00-4.21

المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات.

يوضح هذا المبحث النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي، و استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، و إجراء المعالجة الإحصائية من أجل التعرف على البيانات الأولية المتعلقة بعينة الدراسة، و كذلك تحليل و عرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة و مدى الارتباط بينها، و في الأخير سنقوم بدراسة إحصائية لمعرفة صحة أو خطأ الفرضيات التي قامت عليها الدراسة.

المطلب الأول: تحليل و عرض نتائج البيانات الأولية.

تمثلت البيانات الأولية في دراسة العمر، المؤهل العلمي، موقع العمل و عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي لأفراد عينة الدراسة، و هي تمثل الجزء الأول من الاستبيان و فيما يلي سنحاول عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول هذه المتغيرات.

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

و كانت نتائج الإجابات ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول (3،4) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

النسبة المئوية (%)	التكرار المطلق	الفئة العمرية
10,0	8	أقل من 30 سنة
31,3	25	من 30 - 40 سنة
42.5	34	من 40 - 50 سنة
16.3	13	أكثر من 50 سنة
100,0	80	المجموع

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتبين من الجدول أعلاه أن 73.8% من أفراد العينة المدروسة تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة أي أن غالبيتهم ينتمون لفئة عمرية متوسطة، فيما نجد 16.3% فقط تجاوزت أعمارهم 50 سنة.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي:

حيث لخصنا إجابات أفراد العينة المدروسة في الجدول التالي:

الجدول (3، 5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار المطلق	المستوى العلمي
15,0	12	قبل الجامعة
78,7	63	جامعي
6,3	5	دراسات عليا
100,0	80	المجموع

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 85% من أفراد العينة مستواهم جامعي كما نجد منهم 6.3% مستواهم التعليمي ماجستير و دكتوراه للإشارة فقد كان 4 موظفين من حملة شهادة الماجستير و واحد منهم من حملة شهادة الدكتوراه، و هم يشغلون مناصب عليا بالمؤسسة ما يدل على توفر المؤسسة على كفاءات قادرة على اتخاذ قرارات صائبة سواء في مجال التدريب أو أي مجال آخر.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب موقع العمل.

و كانت نتائج الإجابات ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول (3، 6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير موقع العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار المطلق	موقع العمل
32.5	26	إدارة دنيا
60	48	إدارة وسطى
7,5	6	إدارة عليا
100,0	80	المجموع

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 60% يشتغلون بالإدارة الوسطى و 32.5% في الإدارة الدنيا وهما الفئتان الأكثر احتكاكا مع العملاء بحكم موضوع الدراسة حيث ركزت الطالبة على أولئك الذين لهم تعامل

مع العملاء بشكل كبير لكن ذلك لم يستثني أفراد الإدارة العليا بحكم هم أصحاب القرار في أي مجال كان كما أن التميز في أداء الخدمة لا يتحقق من طرف واحد فقط بل كل فرد في المؤسسة له دور في تحقيق التميز.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة.

و كانت الإجابات وفقا للجدول الموالي:

الجدول (3، 7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار المطلق	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	10	12.5
من 5 - 10 سنوات	14	17.5
من 10 - 15 سنة	31	38.8
أكثر من 15 سنة	25	31.3
المجموع	80	100,0

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما نسبته 70.1% من الموظفين كان عدد سنوات خدمتهم للمؤسسة أكثر من 10 سنة و هذا ما يعكس أن غالبية المستجوبين هم على دراية بكل ما يجري بالمؤسسة، كما نجد 12.5% من عينة الدراسة لديهم أقل من خمسة سنوات خدمة بالمؤسسة و هم يمثلون الفئة الموظفة حديثا.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالتدريب في المؤسسة.

تركزت معطيات الجزء الثاني من الاستبيان على المتغير المستقل للدراسة و هو التدريب و لدراسة هذا الجزء، توجب دراسة كل ما هو متعلق بالعملية التدريبية و هو ما يعكس نظريا و في محتواه مراحلها، بدءا من تحديد أهداف البرنامج التدريبي، محتوى المواد التدريبية، تحديد الأساليب التدريبية، معلومات عن المدربين و كذا مدة البرنامج التدريبي، توقيته و مكانه، كل هذا سنحاول عرضه و تحليله فيما يلي:

1- هل تلقيت تدريباً بالمؤسسة؟

حيث قمنا بتنظيم الإجابات وفقا للجدول التالي:

الجدول (3، 8): هل تلقيت تدريباً بالمؤسسة؟

هل تلقيت تدريباً بالمؤسسة	التكرار المطلق	النسبة المئوية (%) ()
نعم	80	100
لا	00	00
المجموع	80	100

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن كل الموظفين المستجوبين (100%) تلقوا برنامجاً تدريبياً و نتيجة هذه الإجابة كانت منتظرة لأنه و من خلال المقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية أكد لي تلقي كل أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر و بمختلف فروعها برنامجاً تدريبياً مهما كان نوعه و هو ما يعكس حرص المؤسسة و اهتمامها بموظفيها خصوصاً و أنها تخضع لمنافسة في السوق الوطني من قبل المتعاملين الخواص.

2- ما نوع هذا التدريب؟

للإجابة على هذا السؤال تم تقسيم أو تصنيف أنواع التدريب وفقاً لما جاء في الفصل الأول من الجزء النظري للدراسة، حيث تم تصنيف أنواع التدريب حسب: مرحلة التوظيف، نوع الوظائف وحسب المكان وفيما يلي سنحاول دراسة كل نوع على حدى و وفقاً لما جاء في إجابات أفراد عينة الدراسة.

*التدريب حسب مرحلة التوظيف:

في الجزء النظري من الدراسة تم تصنيف أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع و هذا ما جاء في الاستمارة التي قدمت للمستجوبين، لكن و بعد التمعن في إجاباتهم هناك من تلقى أكثر من نوع لذلك استدعت الضرورة إعادة تنظيمها كما جاءت عليه في الجدول التالي و الذي جاء بناء على إجابات المستجوبين.

الجدول (3، 9): التدريب حسب مرحلة التوظيف.

النسبة المئوية (%)	التكرار المطلق	التدريب حسب مرحلة التوظيف
6,3	5	توجيه الموظف الجديد
18,8	15	التدريب أثناء العمل
31,3	25	التدريب لتجديد المعرفة والمهارة
10,0	8	التدريب بغرض الترقية و النقل
7,5	6	التدريب للتهيئة للتقاعد
2,5	2	توجيه الموظف الجديد+ التدريب أثناء العمل
10,0	8	التدريب أثناء العمل + التدريب لتجديد المعرفة والمهارة
3,8	3	التدريب لتجديد المعرفة والمهارة+ التدريب بغرض الترقية و النقل
5,0	4	التدريب لتجديد المعرفة والمهارة+ التدريب بغرض الترقية و النقل
5,0	4	التدريب لتجديد المعرفة والمهارة + التدريب بغرض الترقية و النقل+ التدريب أثناء العمل
100,0	80	المجموع

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 31.3% من أفراد العينة المدروسة تلقت تدريباً لتجديد المعرفة والمهارة، فهو يقدم للموظفين لما تتقادم معارفهم و مهاراتهم و يهدف إلى التحسين من مستوى أداء الفرد، بما يتناسب و التطورات التكنولوجية الحديثة خصوصا في مؤسسة اتصالات الجزائر، ثم تليها 18.8% للتدريب أثناء العمل و هو تدريب حصل عليه الموظفون من الرؤساء في العمل من خلال تقديم التوجيه المستمر أثناء تأدية العمل و هذا النوع مهم خصوصا في إطار تأدية الخدمات للعملاء، فإذا لاحظ الرئيس قصور في تأدية المرؤوس للخدمة فإنه يقدم له النصح و التوجيه مباشرة حتى يحسن من أداءه وفي نفس الوقت حفاظا على ولاء العميل الذي تقدم له الخدمة.

في حين وجدنا أن 10% من المستجوبين تلقوا تدريباً بغرض التهيئة للتقاعد باعتبار أن 13 فردا منهم سنهم تجاوز الـ50 سنة، و بالضبط وجدنا 6 موظفين سيحالون على التقاعد ضمن العينة المدروسة، حيث تهيئ المؤسسة كبار السن للخروج إلى التقاعد، في حين كان 6.3% من أفراد العينة تلقوا تدريباً توجيهياً، و كان عددهم 5 موظفين، حيث تم إعدادهم سلوكياً و علمياً على نحو سليم كما تم تأهيلهم للأعمال التي أوكلت لهم.

***التدريب حسب نوع الوظائف.**

يصنف التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاثة أصناف و هي التدريب المهني، التدريب التخصصي والتدريب الإداري، إلا أنه تم جمعها كذلك مثنى مثنى بناء على إجابات المستجوبين كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (3، 10): التدريب حسب نوع الوظائف

النسبة المئوية (%)	التكرار المطلق	التدريب حسب نوع الوظائف
23,8	19	التدريب المهني و الفني
21,3	17	التدريب التخصصي
13,8	11	التدريب الإداري
27,5	22	التدريب المهني و الفني + التدريب التخصصي
13,8	11	التدريب التخصصي + التدريب الإداري
100,0	80	المجموع

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول السابق نلاحظ أن الفئة الغالبة من المستجوبين و التي تمثل نسبة 27.5% تلقت تدريباً مهنياً و فنياً + تدريباً تخصصياً و 23.8% تلقت تدريباً مهنياً و فنياً في حين 21.3% تلقوا تدريباً تخصصياً، أما 13.8% تلقوا تدريباً إدارياً و كان من المتوقع أن تكون نسبة التدريب الإداري هي الأقل باعتبارها يتضمن المعارف و المهارات التي تقدم لتقلد مناصب إدارية عليا، و هي معارف تشمل العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات.....الخ.

***التدريب حسب المكان.**

يقسم التدريب حسب المكان إلى قسمين رئيسيين (إما داخل المؤسسة أو خارجها) أو كلاهما معا.

الجدول (3، 11) : التدريب حسب المكان

النسبة المئوية (%)	التكرار المطلق	التدريب حسب المكان
20,0	16	داخل المؤسسة
52,5	42	خارج المؤسسة
27,5	22	داخل المؤسسة + خارج المؤسسة
100,0	80	المجموع

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 52.5% من أفراد العينة المدروسة تلقوا تدريباً خارج المؤسسة و حسب المقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية بالمديرية العملية، و رئيس قسم المستخدمين بمؤسسة موبيليس،

			سلوكيات
8	0,67505	4,0000	البرنامج التدريبي يهدف إلى إكساب أو تطوير قدرات
5	0,69172	4,0500	البرنامج التدريبي يهدف إلى إكساب أو تطوير معارف
/	0.613837	4.073	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الفقرة " أهداف البرنامج قابلة للتطبيق " احتلت المرتبة الأولى ثم تليها الفقرة " أهداف البرنامج واضحة للمتدربين " و هذا يدل على أن القائمين على العملية التدريبية يحرصون على ذلك، فمنطقيا كلما كانت الأهداف واضحة و قابلة للقياس و التطبيق فإننا نتوقع مستوى استجابة عالية من طرف المتدربين للعملية و يزداد تركيزهم أثناءها لذا نتوقع أن يحقق الهدف الذي وضع لأجله وهو التحسين في مستوى الأداء ما ينعكس على تقديم خدمات ذات جودة عالية و منه محاولة تحقيق التميز عن باقي المنافسين في مجال الاتصالات. (و هذا ما سنحاول دراسته لاحقا). و من خلال عرضنا لمفهوم التدريب في الجزء النظري من الدراسة توصلنا إلى أن التدريب يهدف إلى تطوير أو إكساب مهارات، قدرات، معارف و سلوكيات لدى الأفراد، و ذلك ما أكدته لنا إجابات أفراد العينة المدروسة فمن الجدول السابق توصلنا إلى أن البرنامج التدريبي يهدف إلى إكساب و تطوير الجانب المهاري، المعرفي، السلوكي و جانب القدرات لدى الأفراد حيث جاءت نتائج الإجابات متسلسلة على ذلك النحو.

و يتبين كذلك من الجدول أعلاه أن أهداف البرنامج تلي الاحتياجات الفعلية للمتدربين أي تمت صياغتها بطريقة مدروسة و محددة، و من خلال هذا يمكن القول أن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية كانت بناءا على حاجات الفرد (تعبر عن النقص في مستوى الأداء) و حاجات المؤسسة ككل.

و عليه يمكن القول أن قيم الوسط الحسابي جاءت مرتفعة باعتبارها محصورة في المجال [3.41 - 4.20] و هو ما يعني وفق مقياس ليكرت الخماسي تركز معظم إجابات أفراد العينة حول الاتفاق على كل فقرات أهداف التدريب، و هذا ما تبينه كذلك قيمة الوسط الحسابي العام (4.07) و قيمة الانحراف المعياري التي تدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة.

المجال الثاني: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول محتوى المواد التدريبية.

لدراسة آراء المتدربين حول محتوى المواد التدريبية تم صياغة أربع فقرات في الاستبيان و جاءت نتائج الإجابات عليها وفق النحو التالي:

الجدول (3 ، 13): محتوى المواد التدريبية.

الترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	0,595	4,11	محتوى المواد التدريبية مناسب لاحتياجاتي المهنية
4	0,689	4,07	محتوى المواد التدريبية يركز على الجانب المعرفي والتطبيقي.
2	0,718	4,12	محتوى المواد التدريبية يلاءم و يخدم أهداف البرنامج التدريبي.
1	0,597	4,15	محتوى المواد التدريبية يواكب الاتجاهات الحديثة.
/	0.64975	4.1125	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

احتلت الفقرة "محتوى المواد التدريبية يواكب الاتجاهات الحديثة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) و هي قيمة مرتفعة، و هذه النتيجة تدل على حرص القائمين على العملية التدريبية على مواكبة التطورات في هذا المجال خصوصا و أن المؤسسة تنشط في قطاع شديد المنافسة من طرف الخواص، و حتى تضمن مكانتها في السوق الوطني عليها مواكبة كل ما هو جديد. و جاءت الفقرة " محتوى المواد التدريبية يلاءم و يخدم أهداف البرنامج التدريبي" في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدر بـ (4.12)، فكما لاحظنا سابقا فإن أهداف البرنامج كانت محددة بطريقة سليمة و دقيقة وكلما تحقق ذلك، فإنه بالتأكيد نتوقع أن يكون محتوى المواد التدريبية ملائما و يخدم تحقيق تلك الأهداف.

كما كان هناك اتفاق واضح على أن محتوى المواد التدريبية مناسب للاحتياجات المهنية للموظف، و يركز على الجانب المعرفي و التطبيقي، و هذا ما تعكسه قيم الوسط الحسابي التي تشير إلى تمركز معظم الإجابات حول " أوافق".

المجال الثالث: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأساليب التدريبية.

حتى نتمكن من دراسة رأي أفراد العينة حول الأساليب التدريبية المستخدمة في العملية استفسرنا المستجوبين حول رأيهم في أربع فقرات و جاءت إجاباتهم على النحو التالي:

الجدول (3، 14) : الأساليب التدريبية

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	0,707	4,14	يتم استخدام أساليب تطبيقية في تنفيذ البرنامج التدريبي
4	0,679	4,09	يتضمن البرنامج استخدام تقنيات متنوعة مثل التلفزيون، الفيديو، الحاسوب...الخ.
1	0,638	4,19	الأساليب التدريبية المتوفرة في عملي حديثة و متنوعة
3	0,656	4,11	هناك تكامل بين أساليب التدريب و موضوعات البرنامج التدريبي.
/	0.67	4.1325	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات

الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول السابق و من خلال قيمة الوسط الحسابي العام (4.1325) نلاحظ تركز الإجابات حول الاتفاق، حيث جاءت قيمته مرتفعة، و هذا ما تؤكدته نتيجة الانحراف المعياري (0.67) التي تدل على قلة تشتت الإجابات.

و قد احتلت الفقرة " الأساليب التدريبية المتوفرة في عملي حديثة و متنوعة " المرتبة الأولى و هذا ما تؤكدته الإجابات السابقة حول حرص المؤسسة على مواكبة التطورات الحديثة، و بالنسبة للتنوع في الأساليب التدريبية يؤكد الاتفاق الذي جاء في إجابات أفراد العينة في الفقرة الثانية " يتضمن البرنامج استخدام تقنيات متنوعة مثل التلفزيون، الفيديو، الحاسوب...الخ " وسط حسابي مرتفع قدر بـ 4.09. و احتلت الفقرة " هناك تكامل بين أساليب التدريب و موضوعات البرنامج التدريبي " المرتبة الثالثة بموافقة معظم أفراد العينة و هذا ما تؤكدته نتيجة الوسط الحسابي 4.11 و هي قيمة مرتفعة، فالتكامل بين أساليب التدريب و موضوعاته يخدم و يلاءم تحقيق الأهداف التي سطر لأجلها، و نتوقع أن يحسن من مستوى أداء المتدربين بشكل يؤدي إلى تحقيق الجودة و حتى التميز في أداء الخدمة و هذا ما سندرسه لاحقاً.

المجال الرابع: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول المدربين.

قمنا بصياغة خمس فقرات لدراسة آراء أفراد العينة في القائمين على العملية التدريبية، و تلخصت إجاباتهم في الجدول التالي: الجدول (3، 15): المدربون.

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
------------------	----------------------	------------------	---------

1	0,540	4,25	إن معظم المدربين هم من المتفرغين للعمل في مجال التدريب
2	0,603	4,12	يتم اختيار المدربين على أساس المعرفة العلمية والعملية في مجال التدريب
5	0,794	4,05	يهتم المدرب بتحفيز المتدربين و تشجيعهم و يتقبل ملاحظاتهم.
4	0,640	4,09	أبدى المدرب كفاءة في استخدام المساعدات التدريبية.
3	0,636	4,11	يملك المدرب قدرة على نقل أفكاره للآخرين
/	0.6426	4.124	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

رأي أغلبية أفراد العينة المدروسة أن المدربين هم من المتفرغين للعمل في هذا المجال حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بوسط حسابي قدر بـ 4.25 و هي قيمة مرتفعة جدا عن الوسط الحسابي العام مما يدل على أن أغلبهم اتفقوا على هذه الإجابة.

كما اتفقوا على أنه يتم اختيارهم على أساس المعرفة العلمية و العملية في مجال التدريب و بالتالي فإنه حتما و منطقيا نتوقع أنه سيبدى كفاءة في استخدام المساعدات التدريبية و هذا ما توضحه الفقرة التي احتلت المرتبة الرابعة بوسط حسابي مرتفع (4.09)

و قد أكد غالبية المستجوبين على قدرة المدرب و كفاءته في نقل محتوى و موضوع البرنامج التدريبي إلى المتدربين و هذا ما يؤكد حرص المؤسسة على المجيء بمدربين ذوي كفاءة و قدرات و معرفة كاملة بما يجري في المحيط الخارجي من تطورات عليها مجابتهها.

كما كان الاتفاق واضح على أن المدرب يهتم بتحفيز المتدربين و يشجعهم و يتقبل ملاحظاتهم من خلال قيمة الوسط الحسابي المرتفعة (4.05) و هذه النقطة جد مهمة فهي تساعد المتدربين على طرح أي سؤال أو استفسار عن أي غموض خلال العملية التدريبية، حتى يتحقق الهدف الذي سطر من اجله البرنامج التدريبي.

و بالتالي و من خلال قيمة الوسط الحسابي العام المرتفعة (4.124) و قيمة الانحراف المعياري المنخفضة يمكن القول أنه هناك رضا من طرف المتدربين على المدربين.

المجال الخامس: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدة البرنامج التدريبي و توقيته.

فيما يلي سنحاول دراسة آراء المتدربين حول مدة التدريب إن كانت كافية أم لا؟ و حول توقيتها إن كان مناسباً أم لا؟ ذلك ما نتعرف عليه من خلال الجدول الموالي:

الجدول (3 ، 16): مدة البرنامج التدريبي و توقيته.

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	0,720	4,01	إن مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت و الساعات المحددة للتدريب
2	0,665	4,04	فترة التدريب تغطي احتياجاتي في العمل
1	0,671	4,07	فترات الاستراحة كانت ملائمة
/	0.6853	4.04	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن فترة التدريب كانت ملائمة لتغطية و سد الاحتياجات في العمل، كما كان توقيته مناسباً لمعظم العاملين إذ كان في الغالب خلال فترات العمل الرسمية خصوصاً بالنسبة للتدريب من طرف الرؤساء المباشرين، و حتى التدريب الذي كان خارج المؤسسة كان توقيته و مدته مناسبة ولم تحدث خلافاً في فترات الراحة للعاملين، و هذا ما ساعد العاملين و جعلهم يتجاوبون مع مختلف البرامج التدريبية المقدمة لهم.

هذا ما توضحه قيمة الوسط الحسابي العام (4.04) المرتفعة و التي تدل على الاتفاق من معظم المتدربين على مدة البرنامج التدريبي و توقيته و فترته، و هذا ما تؤكدُه قيمة الانحراف المعياري الضعيفة 0.68 و التي تشير إلى قلة تشتت الإجابات.

المجال السادس: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مكان التدريب.

يعتبر اختيار المكان الملائم للتدريب نقطة أساسية لنجاح البرنامج التدريبي، فهل كان مكان التدريب ملائماً و حقق راحة نفسية للمتدربين؟ هذا ما سوف نتعرف عليه من إجابات المستجوبين و التي تم تلخيصها فيما يلي:

الجدول (3، 17): مكان التدريب

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	0,738	3,99	حقق مكان التدريب الراحة النفسية للمتدربين
1	0,742	4,07	زودت قاعات التدريب بالوسائل التدريبية المساعدة في التدريب.
2	0,626	4,01	توفرت مراكز التدريب على الخدمات و التسهيلات الأخرى مثل المقاهي، المطاعم و غيرها.
3	0,79556	4,00	يوجد تناسب بين عدد المتدربين و سعة القاعات التدريبية.
/	0.72539	4.0175	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من خلال الجدول نلاحظ أنه هناك اتفاق على أن قاعات التدريب زودت بالوسائل التدريبية المساعدة في التدريب، كما توفرت مراكز التدريب على كل الخدمات و التسهيلات التي يبحث عنها المتدربون خلال فترة راحتهم مثل المقاهي، المطاعم و غيرها، كل هذه العوامل ساعدت على تحقيق الراحة النفسية للمتدربين خلال فترة البرنامج التدريبي، حيث قدر الوسط الحسابي العام بـ (4.0175) و هي قيمة مرتفعة باعتبارها تقع في المجال [3.41 - 4.20].

المطلب الثالث: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية، التميز في أداء الخدمة.

تركزت معطيات الجزء الثالث من الاستبيان على دراسة المتغير التابع للدراسة و هو الميزة التنافسية بصفة عامة و بصفة خاصة ركزنا أو اخترنا نوعا أو جزءا منها و هو التميز في أداء الخدمة كما وضحنا ذلك في حدود الدراسة في المقدمة العامة لهذا البحث.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية.

سنحاول فيما يلي عرض و تحليل النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة المدروسة حول الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، عن نوعها، أهميتها للمؤسسة و عن المؤشرات التي يمكن من خلالها الاستدلال على تحقيق المؤسسة ميزة تنافسية.

1- هل تملك مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية؟

كانت إجابات أفراد العينة المدروسة ملخصة في الجدول التالي:

الجدول (3، 18): هل تملك مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية؟

هل تملك المؤسسة ميزة تنافسية	التكرار المطلق	النسبة المئوية (%)
نعم	80	100
لا	00	00
المجموع	80	100

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل المستجوبين اتفقوا على إجابة واحدة و هي " نعم " مؤسسة اتصالات الجزائر تملك ميزة تنافسية.

ففيما تتمثل هذه الميزة يا ترى؟ هل في ميزة التكلفة الأقل أم من خلال ميزة التميز؟ أم كلاهما معا؟ هذا ما نتعرف عليه من خلال إجابات السؤال الموالي.

2- في حال امتلاك مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية، فما نوعها؟

كما درسنا في الجزء النظري فالميزة التنافسية نوعان و هما:

*ميزة التكلفة الأقل: أي تقديم نفس المنتج و لكن بتكلفة أقل مقارنة بباقي المنافسين.

*ميزة التميز: أي تقديم منتجات متميزة و فريدة ذات قيمة مرتفعة و نفعية من وجهة نظر العملاء.

و إجابات أفراد العينة حول ذلك كانت كما يلي:

الجدول (3، 19): نوع الميزة التنافسية.

نوع الميزة التنافسية	التكرار المطلق	النسبة المئوية (%)
ميزة التكلفة الأقل	6	7,5
ميزة التميز	5	6,3
ميزة التكلفة الأقل + ميزة التميز	69	86,3
المجموع	80	100,0

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية المستجوبين اتفقوا على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تملك

النوعين أي ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز بنسبة فاقت النصف (86.3%)

و بالنسبة للباحثة كانت هذه النتيجة متوقعة فمن منا و بالجزائر لا يعرف هذه المؤسسة و الخدمات التي

تقدمها، ففي مجال خدمات الهاتف أو خدمات الانترنت فالأغلبية منا يفضل التعامل مع مؤسسة

اتصالات الجزائر سواء في مجال الهاتف الثابت أو الهاتف النقال موبيليس باعتبار التكلفة تكون أدنى

مقارنة مع باقي المنافسين، كما أن نسبة التغطية واسعة فمؤسسة موبيليس تغطي 48 ولاية، و شعارها

كما نعرف " أينما كنتم " و بالنسبة لخدمات الانترنت فهذا صحيح فالأغلبية منا إن لم نقل الكل يفضل تلك الخدمات التي تقدمها المؤسسة باعتبار التغطية عالية جدا مقارنة بالمنافسين.

3-تسمح الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر تحقيق ما يلي:

للإجابة على هذا السؤال أو لمعرفة أهمية الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر اخترنا أربع فقرات في مضمون الاستبيان و كانت نتائج إجابات أفراد العينة ملخصة في الجدول الموالي:
الجدول (3، 20):أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
تخفيض التكاليف	4,2375	0,57904	1
تحسين جودة الخدمات	4,1000	0,64827	3
اختراق مجال تنافسي جديد من خلال الدخول في أسواق جديدة و كسب شريحة جديدة من العملاء	4,1750	0,67082	2
الريادة في خلق الفرص الجديدة في السوق	4,0750	0,74247	4
الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	4.1468	0.66015	/

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه هناك اتفاق لدى أغلب المستجوبين على أن الميزة التنافسية تسمح لمؤسسة اتصالات الجزائر بتخفيض التكاليف، و ذلك ما تبينه القيمة المرتفعة للوسط الحسابي (4.2375)، و احتلت الفقرة " اختراق مجال تنافسي جديد من خلال الدخول في أسواق جديدة و كسب شريحة جديدة من العملاء " المرتبة الثانية كذلك بوسط حسابي مرتفع (4.1750)، كما كان هناك اتفاق على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تحسين جودة خدماتها، فالتحسين في جودة الخدمات يمكن أن يؤدي إلى تميز تلك الخدمات و هذا ما تحاول المؤسسة التأكد منه من خلال هذه الدراسة، حيث احتلت هذه الفقرة " تحسين جودة الخدمات " المرتبة الثالثة بوسط حسابي كذلك مرتفع (4.10)، ثم جاءت الفقرة " الريادة في خلق الفرص الجديدة في السوق " في المرتبة الرابعة بوسط حسابي قدر بـ (4.075) و من خلال قيمة الوسط الحسابي العام (4.14) التي تشير أو تدل على تمركز إجابات غالبية المستجوبين حول " موافق " و هذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري التي تدل على قلة تشتت الإجابات و عليه نقول كل الفقرات السابقة تعبر عن أهمية الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر في الرفع من حصتها التنافسية.

4-تسعى المؤسسة نحو تحقيق ميزة تنافسية اعتمادا على:

حيث جاءت النتائج ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول (3، 21): أبعاد تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

الترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	0,71112	4,0250	تشجيع الإبداع و الابتكار
3	1.06371	3.7875	إعطاء سلطات أوسع لمواردها البشرية
1	0,72522	4,0750	التحسين المستمر في خدمة العملاء
/	0.83335	3.95553	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من خلال التمعن في إجابات أفراد العينة المدروسة و المنظمة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية اعتمادا على التحسين المستمر في خدمة العملاء حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى في ترتيب الأهمية بوسط حسابي قدر بـ 4.075 و هي قيمة تقع في المجال [3.41 – 4.20] و تعني " أوافق " لأغلب أفراد العينة المدروسة، إذ يعتبر العميل أولى اهتمامات المؤسسة عند وضعها لأي استراتيجيات، فأبي مؤسسة حتى تضمن بقاءها و استمرارها، و حتى تخترق أسواق جديدة، عليها أن تحاول دائما إشباع رغبات عملائها لأقصى حد ممكن. و احتلت الفقرة " تشجيع الإبداع و الابتكار " المرتبة الثانية، و جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة " إعطاء سلطات أوسع لمواردها البشرية " بوسط حسابي قدر بـ 3.78 و بانحراف معياري قدر بـ 1.06 و تدل قيمته على تشتت الإجابات بين الاتفاق و الحياد و عدمه.

فالاهتمام بالعميل الداخلي يلعب دورا مهما في نجاح مختلف الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة، فالحرص على تمكينه، يزيد من تحفيزه و في إظهار كل ما لديه من قدرات، و معارف و مهارات تعود بالنفع عليه و على المؤسسة في نفس الوقت تجعله يبدع، يبتكر، ففي رأي الطالبة هناك علاقة تكاملية و مترابطة بين تمكين العاملين و الإبداع و تحقيق الميزة التنافسية. و هذا ما تؤكد إجابات أفراد العينة فمن خلال الإبداع و من خلال إعطاء سلطات أوسع للعاملين و من خلال الاهتمام بالعملاء تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

5- يمكن الاستدلال على تحقيق مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية من خلال المؤشرات التالية:

طرحنا هذا السؤال على أفراد العينة المدروسة حتى نتعرف على المؤشرات التي جعلتهم يتأكدون أو يتعرفون على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحوز على ميزة تنافسية فكانت إجاباتهم منظمة في الجدول التالي:

الجدول (3، 22): مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الانحراف المعياري	الترتيب الأهمية	الوسط الحسابي	الفقرات
1,03085	2	3,7250	نمو الأرباح السنوية
0,98846	3	3,6875	نمو الحصة السوقية للمؤسسة و استهداف أسواق جديدة
1,12255	4	3,3250	قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق المحلية
1,17994	5	3,1125	تعدد و تنوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة
0,80975	1	4,0500	كفاءة مواردها البشرية
1.02631	/	3.58	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه حازت الفقرة " كفاءة مواردها البشرية " على المرتبة الأولى بوسط حسابي قدر بـ 4.05 فالمستجوبين رأوا أن توفر مؤسستهم على موارد بشرية ذات مهارات و ذات كفاءات عالية هو من يساهم في صناعة المزايا التنافسية.

كما رأوا أن نمو الأرباح مؤشر على امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية بحيث هناك اتفاق من معظم أفراد العينة على هذه الإجابات، فهم يرون أنه كلما زادت أرباح المؤسسة فذلك دليل على تحقيق التميز، إلا أن الطالبة لا تتفق مع هذا الرأي، فنمو الأرباح السنوية لأي مؤسسة كانت لا يعتبر مؤشرا لامتلاك تلك المؤسسة ميزة تنافسية. نفس الملاحظة أقدمها بالنسبة للفقرة التي جاءت في المرتبة الثالثة " نمو الحصة السوقية للمؤسسة و استهداف أسواق جديدة " رغم وجود اتفاق من طرف المستجوبين على أن نمو الحصة السوقية للمؤسسة و استهدافها لأسواق جديدة مؤشر على امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية إلا أنني لا أتفق مع ذلك.

و بالنسبة للفقرتين " قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق المحلية " و " تعدد و تنوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة " جاءت نسبة الاستجابة لهاتين الفقرتين متوسطة، باعتبار وسطهما الحسابي كان على التوالي 3.325 و 3.1125 و هي قيمة متوسطة باعتبارها تقع في المجال [2.60 – 3.40]، و هذا ما تبينه قيمة الانحراف المعياري التي تجاوزت القيمة الواحد و التي تعني تشتت الإجابات بين الحياء و الاتفاق و عدمه.

فالتالبة توافق المستجوبين أي كانت إجابات هذا السؤال متوقعة مسبقا، فالقدرة على المنافسة لا تعني امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية، إذ نجد في مجال معين أكثر من مؤسسة بل أكثر من اثنتين متنافستين في قطاع معين، و لكن ولا مؤسسة منهم تملك ميزة تنافسية، نفس الشيء بالنسبة لتعدد و تنوع الخدمات

أو حتى المنتجات بصفة عامة بحيث كل منتج يكون مطابقا للمعايير أو المواصفات المحددة يكون قادرا على المنافسة لكن هذا لا يعني أنه منتج متميز.

فالطالبة ترى أن الموارد البشرية ذات المهارات و الكفاءات العالية هي المصدر أو المدخل الحقيقي لتحقيق التميز لأي مؤسسة كانت.

الفرع الثاني: مداخل تحقيق التميز في أداء الخدمة.

بحكم إشكالية الدراسة و التي تعنى بدراسة التميز في أداء الخدمة كمتغير تابع، سنحاول دراسة أهم المداخل التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق تميز في خدماتها من خلال أداء موظفيها، والتي تعتبر في نفس الوقت موضوعات للبرامج التدريبية حيث يتم تدريب العمال عليها و يتم غرسها في أذهانهم، و من خلال دراسة نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة سنحاول التوصل إلى أي منها يكون تركيزها عليه.

* مدخل إدارة الجودة الشاملة.

حيث يتم تلقين مبادئ إدارة الجودة الشاملة لمختلف الأفراد بالمؤسسة، لكن هل هناك اقتناع للعاملين بذلك و أنها تساهم فعلا في تحقيق تميز في أدائهم لمختلف الخدمات بالمؤسسة؟

الجدول (3، 23): تحقيق التميز في أداء الخدمة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	0,93109	3,7625	هناك تعاون في المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة فيها
5	0,97557	3,6875	هناك اقتناع لدى العاملين بضرورة العمل باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة
4	0,93457	3,7500	هناك مشاركة لجميع العاملين في التحسين المستمر لطريقة أداء الخدمة
1	0,83855	3,9250	تهتم الإدارة العليا بتحسين العمليات بشكل مستمر
2	0,88866	3,9125	توجد إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
6	0,96710	3,6625	هناك اقتناع لدى العاملين بأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة أثناء أداء الخدمة مدخل من مداخل تحقيق التميز
∑	0.92259	3.7833	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الوسط الحسابي العام هناك اتفاق على إتباع المؤسسة لمنهج إدارة الجودة الشاملة في عملياتها حيث: جاءت الفقرة " تهتم الإدارة العليا بتحسين العمليات بشكل مستمر " في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره

3.9250 حيث نستنتج أن المؤسسة فعلا تهتم بالتحسين المستمر، لأنه عند طرحنا للسؤال في كل مرة نلمس الاتفاق من أغلب المستجوبين.

كما جاءت الفقرة " توجد إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة " في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدر بـ 3.9125 فوضوح أي إستراتيجية كانت يؤدي بالتأكيد إلى حسن تصميمها و تنفيذها وبالتالي يتحقق الهدف الذي وضعت من أجله، كما جاءت الفقرة " هناك تعاون في المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة فيها " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدر بـ 3.7625 كما جاءت الفقرة " هناك مشاركة لجميع العاملين في التحسين المستمر لطريقة أداء الخدمة " في المرتبة الرابعة بوسط حسابي قدر بـ 3.75 أي أن المؤسسة تعمل بمبدأ المشاركة، فالتعاون بين جميع العاملين في المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تقديم الخدمة بالشكل المناسب و في الوقت المناسب.

و من خلال الجدول أعلاه نلاحظ كذلك أنه هناك اتفاق بين معظم المستجوبين على ضرورة العمل بمبدأ إدارة الجودة الشاملة، فتقديم العمل بالشكل الصحيح و من المرة الأولى، سيحافظ بالضرورة على ولاء العاملين للمؤسسة، كما أن أفراد العينة المدروسة يرون أن اقتناع العاملين بتطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة مدخل من مداخل تحقيق التميز في الخدمات.

و منه فمؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في خدماتها المقدمة، وهناك تعاون و اقتناع من طرف العاملين بذلك.

* مدخل تحقيق التميز في العلاقة مع العميل.

من ضمن الموضوعات التي يتم تدريب العاملين عليها كذلك كيفية كسب رضا العملاء و كيفية تحقيق التميز في خدمتهم حتى تكسب المؤسسة ولاءهم و تزيد حصتها السوقية، فهل تفاعل المتدربين مع هذا النوع من البرامج؟

الجدول (3، 24) : تحقيق التميز في العلاقة مع العملاء.

الترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	0,86236	3,8750	لدى المؤسسة الرغبة في رفع مستوى رضا العملاء
2	0,90847	3,9000	تتم الاستجابة لمطالب العملاء رغم ضغوط العمل
5	0,99078	3,8250	يتم منح الوقت الكافي للرد على استفسارات العملاء
1	0,87113	3,9750	يتم تقديم النصيحة عند احتياج العملاء لها
3	0,95459	3,8875	يتم تبسيط إجراءات الحصول على الخدمة
/	0.91746	3.8925	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من قيمة الوسط الحسابي العام 3.8925 هناك اتفاق من طرف المستجوبين على أن المؤسسة تهتم بالحفاظ على عملائها، و حتى كسب عملاء جدد من خلال الصورة الذهنية التي تتكون لدى هؤلاء العملاء عن المؤسسة و عن خدماتها و طريقة أداء عمالها للخدمة، ذلك ما يمكن استنتاجه من الإجابات المقدمة من طرف أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا الجزء في الاستبيان، فهم يرون أن المؤسسة تقدم النصح و التوجيه لعملائها، كما تتم الاستجابة لمطالبهم رغم ضغوط العمل، كما يتم تبسيط أو تسهيل إجراءات الحصول على الخدمة، كما يحاول دائما العاملون بالمؤسسة رفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.

***تحقيق التميز في أداء الخدمة من خلال مدخل الإبداع:**

يعتبر التفكير الإبداعي من أهم مداخل تحقيق التميز في أداء الخدمة للعملاء، و من خلال الجدول الموالي سنحاول تلخيص إجابات أفراد العينة المدروسة حول الاستفسارات المقدمة لهم من طرف الطالبة حول هذا العنصر.

الجدول (3، 25): مدخل الإبداع.

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
تتميز الخدمات التي تقدمونها للعملاء بالتجديد و الإبداع المستمر	4,0375	0,75379	3
يهتم العاملون بالمؤسسة بتقديم خدمات تتناسب و توقعات العملاء و حتى تفوقها	4,1250	0,84756	2
يهتم العاملون بالمؤسسة بأفكار العملاء و إبداعاتهم و يأخذون بأرائهم و مقترحاتهم في تطوير الخدمة	4,2113	0,75433	1
هناك تشجيع لأفراد مؤسسة اتصالات الجزائر لتقديم أفضل ما لديهم من أفكار مبدعة	4,0250	0,71112	4
الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	4.0997	0.7667	/

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من خلال إجابات أفراد العينة و المنظمة في الجدول أعلاه نستطيع القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بعنصر الإبداع، ذلك ما تؤكدده قيمة الوسط الحسابي البالغة 4.0997 و التي تشير إلى اتفاق أغلب أفراد العينة المدروسة على الإجابات.

إذ يهتم العاملون بأفكار العملاء، و تلك الأفكار في حد ذاتها تشكل مصدرا للإبداع يستند إليه العاملون بالمؤسسة، كما يهتم العاملون بتقديم خدمات تتناسب و توقعات العملاء و حتى تفوقها، و هذا التفوق لا بد أن يكون مرتكزا على عنصر الإبداع، حيث جاءت تلك الفقرة في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدر بـ

4.125 ذلك ما أكده المستجوبون من خلال إجاباتهم على الفقرة " تتميز الخدمات التي تقدمونها للعملاء بالتجديد و الإبداع المستمر " التي احتلت المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدر بـ 4.0375 و هذا لن يتحقق ما لم يتوافر الدافع لذلك، فالتشجيع و التحفيز بدورهما يعتبران مدخلا و دافعا لتحقيق الأفكار الجديدة. و حسب رأي الطالبة أي مؤسسة كانت و حتى تحقق التميز على باقي المنافسين عليها البحث عن سبل ذلك، إذ يعد التفكير الإبداعي واحدا من المداخل الهامة لذلك، فالاهتمام بالعملاء الداخليين يدفع بهم للتفكير بكيفية خدمة العملاء الخارجيين بمختلف الطرق و الأساليب الجديدة، و تطبيق الأفكار المبدعة حتى يتحقق التفوق على رغباتهم، أي محاولة إرضائهم أكثر مما يتوقعون.

* مدخل الثقافة المفتوحة.

حيث يتم غرس بعض القيم لدى العاملين، و التي من خلالها تبعث فيهم المؤسسة روح العمل بجدي، ضرورة تصحيح أي خطأ وجد أثناء تقديم الخدمة، العمل على إقناعهم أن العميل هو الملك، لكن هل هناك تجاوب من طرف الموظفين في المؤسسة أم لا؟ هذا ما نعرفه من الإجابات الملخصة في الجدول الموالي.

الجدول (3، 26): مدخل الثقافة المفتوحة.

الترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	0,95126	3,8625	هناك اتصال بين جميع المستويات الإدارية
4	0,98598	3,8000	هناك تشاور و تبادل للرأي بين كل من العملاء والعاملين بالمؤسسة
3	0,96906	3,8125	يتم اعتماد أسلوب اللجان و فرق العمل لحل أي مشكل أو أي أخطاء مرتكبة أثناء تقديم الخدمة
1	0,88866	3,9125	اقتناع العاملين بالمؤسسة بثقافة أن: العميل أولاً، العميل هو النشاط، العميل هو الملك
/	0.94874	3.8468	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

تعبير الثقافة عن مختلف القيم و المعتقدات التي يؤمن بها العمال داخل المؤسسة إذ هناك اقتناع من طرف العاملين على ضرورة الاهتمام بالعميل و تحقيق الرضا له، رغم كل ضغوطات العمل التي تواجههم و هذا ما بينته الفقرة " اقتناع العاملين بالمؤسسة بثقافة أن: العميل أولاً، العميل هو النشاط، العميل هو الملك " التي جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدر بـ 3.9125 كما يتفق أغلبية

المستجوبين على أنه هناك اتصال بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة و حتى مع العملاء، و هنا نؤكد على ضرورة و أهمية الاتصال بالمؤسسة، فمن خلال الاتصال تتضح الرؤى، يفهم كل طرف ما هو مطلوب منه، تتضح السياسات و الاستراتيجيات و القوانين أي لا يكون هناك غموض، و حتى الموظف البسيط يجب أن تمنح له فرصة الرد.

كذلك التشاور مع العملاء، تبادل الرأي معهم يجعل كل طرف في المؤسسة يتعرف على رغباتهم وبالتالي يحاول تلبيةها بالشكل المناسب أو حتى تلبيةها بشكل يفوق توقعاتهم.

و جاءت الفقرة " يتم اعتماد أسلوب اللجان و فرق العمل لحل أي مشكل أو أي أخطاء مرتكبة أثناء تقديم الخدمة " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 3.8125 فتصحيح أي خطأ مرتكب أثناء تقديم الخدمة يزيد من ثقة العملاء بالمؤسسة و بالخدمات التي تقدم لهم.

*** تحقيق التميز في أداء الخدمة من خلال تحقيق التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية.**

فيما يلي سنحاول معرفة أهمية مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر وانعكاسها في تحقيق التميز في أداء الخدمات، و هل تستطيع أن تعمل هذه السياسات بمعزل عن بعضها أم يجب التكامل فيما بينها؟

الجدول (3، 27): التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية.

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	0,89221	3,9625	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية و الفنية العالية التي تسهم في تقديم خدمات اتصالات عالية الجودة
4	0,92470	3,9250	سياسة التوظيف في المؤسسة تتبع معايير صارمة مع التزام الدقة في تطبيقها
9	1,39052	3,3750	يشعر العاملون بالمؤسسة بالحرية الذاتية و هذا ما يشجعهم على المبادرة و تقديم ما هو أحسن
4	0,97232	3,9375	شعور العامل بالحرية في التصرف يزيد من رضاه الوظيفي وبالتالي تحقيق المرونة وسرعة الإنجاز و جودة الأداء
2	0,96119	3,9875	في مؤسسة اتصالات الجزائر نظام الحوافز واضح و يرتبط مباشرة بالأداء
1	0,94793	3,9875	يوجد حافز التميز في الأداء بالمؤسسة
7	0,81898	3,3875	يتميز نظام الحوافز بالمؤسسة بالعدالة
6	1,11350	3,7750	تعتمد المؤسسة على الأساليب الحديثة في تقييم الأداء
8	1,11938	3,3875	تملك المؤسسة القدرة على إدارة و تقييم سلوك وأداء موظفيها بشكل فعال
/	1.01563	3.74722	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

عندما نتكلم عن سياسة التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر فإنه و حسب المستجوبين فهي ناجحة لأن المؤسسة تضع معايير صارمة لاختيار و انتقاء موظفيها كما تلتزم الدقة في تطبيق تلك المعايير، حيث تركز على معيار الكفاءة و المهارة في الاختيار، حتى توفق في استقطاب عناصر مميزة تسهم في تحقيق الجودة المطلوبة. فمن خلال المتوسطات الحسابية للفقرتين الأولى و الثانية سياسة التوظيف ناجحة بالمؤسسة و بموافقة الأغلبية.

و بالنسبة للفقرتين الثالثة و الرابعة في هذا الجزء من الاستبيان فنسبة الاستجابة للفقرة " يشعر العاملون بالمؤسسة بالحرية الذاتية و هذا ما يشجعهم على المبادرة و تقديم ما هو أحسن" كانت متوسطة نوعا ما وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري التي تشير إلى تشتت الإجابات بين الحياد و الاتفاق و عدمه إلا

أنهم يتفقون على أن شعور العاملين بالحرية يزيد من رضاهم الوظيفي، و بالتالي تتحقق المرونة والسرعة و الجودة في الأداء .

و بالنسبة لسياسة التحفيز في المؤسسة فأفراد العينة المدروسة يرون أن نظام الحوافز بالمؤسسة واضح ويرتبط أو يركز على الأداء، كذلك يتفق أفراد العينة على أنه يوجد حافز التميز بالمؤسسة و هذا ما يدفعهم للعمل أكثر و بجدية بحثا عن التميز، إلا أن نسبة الاستجابة للفقرة " يتميز نظام الحوافز بالمؤسسة بالعدالة " كانت متوسطة بوسط حسابي قدر بـ 3.3875 و انحراف معياري 0.81898 والحديث عن سياسة التحفيز لابد أن يدفعا كذلك للتكلم عن سياسة تقييم الأداء بالمؤسسة. فغالبية المستجوبين يتفقون على أن المؤسسة تعتمد على الأساليب الحديثة في تقييم الأداء لكن عند تطبيقها فعلا و في الواقع فهم لا يتفقون على أن المؤسسة قادرة على إدارة و تقييم الأداء بشكل فعال، وهذا ما يعيب عملية تقييم الأداء بالمؤسسة، فمؤسسة اتصالات الجزائر و غيرها من المؤسسات العمومية بالجزائر عند الحديث عن تقييم الأداء تنظر مباشرة للجانب الاجتماعي، فعملية التقييم كنظام تضع مستوى الأداء في مقدمة المعايير لكن عند التطبيق تركز على الجانب الاجتماعي خصوصا من أجل صرف الرواتب، و عملية التقييم بالمؤسسة يتم من خلالها الكشف عن مختلف جوانب النقص في الأداء و يتم تداركها عن طريق مختلف البرامج التدريبية، إلا أنهم لا يربطون راتب الموظف بما قدمه ، و هذا ما يبين أن سياسة التحفيز في المؤسسة غير عادلة عند تطبيقها خصوصا من جانب الراتب. و هذا ما يعيب عملية التقييم بالمؤسسة، و عليه يمكن القول و تؤكد على ضرورة التكامل بين سياسات الموارد البشرية فلا يكفي فقط استقطاب أحسن العناصر، بل ضرورة العمل على تقييمها بشكل فعال و كذا تحفيزها و بعدالة حتى لا نقتل عنصر الإبداع فيها.

و يمكن تلخيص نتائج الجداول السابقة في الجدول التالي:

الجدول (3، 28): مداخل تحقيق التميز في أداء الخدمة.

الانحراف المعياري	الترتيب الأهمية	الوسط الحسابي	المداخل
0.92259	4	3.7833	إدارة الجودة الشاملة
0.91746	2	3.8925	تحسين العلاقة مع العميل
0.7667	1	4.0997	مدخل الإبداع
0.94874	3	3.8468	الثقافة المفتوحة
1.01563	5	3.74722	التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال هذا الجدول يعد مدخل الإبداع أهم مداخل تحقيق التميز في أداء الخدمة، و هذا حسب رأي العينة المدروسة، إذ احتل هذا المدخل المرتبة الأولى بوسط حسابي مرتفع قدر بـ 4.0997 و هذا

باتفاق أغلبية المستجيبين، فالاهتمام بتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة التي يقدمها الموظفون بالمؤسسة يزيد من دافعيتهم للبحث عن كل ما هو جديد بحثاً عن التميز لهم بصفة خاصة و تميز مؤسستهم بصفة عامة، و يتضح من الجدول أعلاه كذلك و حسب المستجيبين فإن المؤسسة تولي اهتماماً لتحسين العلاقة مع العميل فهو في المرتبة الثانية باعتباره مقيم لجودة خدماتها، ثم يأتي الاعتماد على مدخل الثقافة المفتوحة في المرتبة الثالثة فهم يتفقون على أنه هناك اتصال و تشاور بين مختلف المستويات الإدارية و حتى مع العملاء، ثم يأتي مدخل إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الرابعة كذلك باتفاق الأغلبية على أنه هناك اقتناع من طرف العاملين على ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند تقديم الخدمات، و جاءت فقرات تحقيق التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية في المرتبة الخامسة، لأنه بعض السياسات كما أشرنا إليها سابقاً تراوحت إجابات فقراتها بين الحياد و الاتفاق و عدمه (الانحراف المعياري قدر بـ 1.01563) فتفعيل مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يكون مدخلاً من مداخل تحقيق التميز في أداء الخدمة، فاستقطاب العناصر المتميزة و وضعها في مكانها المناسب والعمل على تدريبها، تقييم أدائها بفعالية، تحفيزها مع ربط عملية التحفيز بعنصر الأداء، و توفير لها كل ظروف العمل المناسبة، ظروف السلامة المهنية تعتبر هذه النقاط عوامل تساعد العنصر البشري أو تدفعه ليقدّم الأحسن، تجعله يبدع، تجعله يبحث عن تحقيق التميز في أداءه.

للإشارة فالتكامل لا يخص فقط سياسات الموارد البشرية فقط بل يجب التكامل بين مختلف موضوعات البرنامج التدريبي، إذ يجب التدريب على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، طرق تحسين العلاقة مع العملاء، تنمية الفكر الإبداعي، طرق الاتصال في المؤسسة، طرق تصحيح أي خطأ مرتكب عند تقديم الخدمة.

المطلب الرابع: تقييم محتوى البرنامج التدريبي.

في النقاط السابقة تطرقنا للعملية التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر و مختلف الظروف التي تمت فيها، كما تطرقنا بعدها للتميز في أداء الخدمة، و مختلف المداخل المساعدة في تحقيقه، و فيما يلي ستحاول الطالبة معرفة رأي أفراد العينة المدروسة حول تلك البرامج و مدى مساهمتها في تحقيق التميز في أدائهم للخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول (3، 29): تقييم محتوى البرنامج التدريبي.

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
5	0,89221	3,9625	تعد العملية التدريبية في عملي ذات جودة عالية
8	1.19803	3.7875	يؤثر التدريب بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة
11	1.26134	3.5625	تحقق البرامج التدريبية لأفراد مؤسسة اتصالات الجزائر القدرة على مواجهة المشاكل التي تواجههم أثناء عملهم
2	1,02431	4,0375	تتلاءم محتويات البرامج التدريبية مع طبيعة عمل أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر
3	0,99992	3,9875	تتلاءم محتويات البرامج التدريبية مع قدرات واستعدادات أفراد المؤسسة
7	0.94668	3.8000	تساعد البرامج التدريبية أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر على تنمية مهاراتهم في فهم احتياجات العملاء
9	1.04306	3.7750	تساعد البرامج التدريبية على تحقيق سرعة الاستجابة لتلبية طلبات العملاء
4	0,98051	3,9750	يلعب التدريب دور فعال في الرفع من القدرات والمهارات وبالتالي الرفع من سرعة أداء الخدمة و منه تدنية التكاليف
6	1.14122	3.8375	إن الرفع من مهارات و قدرات الأفراد في المؤسسة من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات اللازمة للعمل من خلال التدريب أدى إلى الرفع من كفاءة الفرد
10	1.04306	3.7250	ساهم التدريب في إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب و تطبيق تقنيات الجودة بشكل يحقق تميزا في الأداء
1	0,85536	4,0500	يعمل التدريب على تنمية الفكر الإبداعي من خلال قاعدة المعارف و الخبرات التي تكون سند و دعم في تشكيل الأفكار الجديدة و بالتالي تحقيق تفوق على المؤسسات المنافسة
/	1.03505	3.8636	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه يمكن القول في البداية أنه هناك اتفاق من طرف أفراد العينة المدروسة على نجاح البرامج التدريبية في تحسين مستوى الأداء، حيث جاءت الفقرة " يعمل التدريب على تنمية الفكر الإبداعي من خلال قاعدة المعارف و الخبرات التي تكون سند و دعم في تشكيل الأفكار الجديدة وبالتالي تحقيق تفوق على المؤسسات المنافسة " في المرتبة الأولى، فالتدريب يعد مصدرا للإبداع في المؤسسة، والإبداع بدوره هو أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز على المنافسين، ثم تلتها الفقرة " تتلاءم محتويات البرامج التدريبية مع طبيعة عمل أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر " و جاءت الفقرة " تتلاءم محتويات البرامج التدريبية مع قدرات واستعدادات أفراد المؤسسة " في المرتبة الثالثة، كما كان للبرامج التدريبية بالمؤسسة دور في الرفع من قدرات ومهارات الأفراد وبالتالي الرفع من سرعة أداء الخدمة و منه تدنية التكاليف، و حسب أفراد العينة المدروسة فإن التدريب في المؤسسة كان ذو جودة عالية و باتفاق الأغلبية و ذلك ما تبينه الفقرة " تعد العملية التدريبية في عملي ذات جودة عالية " التي جاءت بوسط حسابي قدره 3.9625 و هي قيمة مرتفعة، و احتلت الفقرة " إن الرفع من مهارات وقدرات الأفراد في المؤسسة من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات اللازمة للعمل من خلال التدريب أدى إلى الرفع من كفاءة الفرد " المرتبة السادسة، و حسب المستجوبين فإن البرامج التدريبية ساهمت في تنمية مهاراتهم في فهم احتياجات العملاء و تلبيةها في الوقت المحدد، و بالجودة المطلوبة، و باعتبار الجودة تعتبر أحد المداخل الهامة لتحقيق التميز، فالتدريب ساعد الموارد البشرية على فهم تقنياتها و تطبيقها. كما كان الاتفاق واضح من طرف أفراد العينة المدروسة على أن البرامج التدريبية حققت لهم القدرة على مواجهة أي مشكل قد يواجههم أثناء عملهم.

و من خلال تحليل هذه النتائج ترى الباحثة أن البرامج التدريبية حققت الغرض الذي صممت لأجله، وهذا راجع لوضوح هذه الإستراتيجية، فالأهداف كانت محددة بدقة و قابلة للتطبيق، قابلة للقياس، كما كانت تواكب الاتجاهات الحديثة، و صممت بطريقة تهدف إلى إكساب الأفراد مهارات، قدرات، سلوكيات و معارف تمكنهم من مواكبة أي تطورات في المحيط التنافسي، كما أن موضوعات البرنامج التدريبي كانت مناسبة للاحتياجات المهنية للموظف و ركزت على الجانب المعرفي و التطبيقي و كان محتواها ملائما و يخدم أهداف البرنامج التدريبي، أما بالنسبة للأساليب التدريبية فاستمتم بالتنوع و الحداثة و كان هناك تكامل بينها و بين موضوعات البرنامج التدريبي، أما بالنسبة للمدربين فكان اختيارهم على أساس معرفتهم العلمية و العملية في مجال التدريب، كما كانت لهم قدرة على نقل و إيصال موضوعات البرنامج بطريقة مبسطة و سهلة للمتدربين، كذلك مدة و توقيت و مكان التدريب كانوا ملائمين حسب رأي أفراد العينة المدروسة، فمدة البرنامج التدريبي كانت ملائمة لتغطية الاحتياجات في العمل، هذا ينعكس بالإيجاب على طريقة أداء العاملين للخدمة.

هذا وتوفر قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، و الاهتمام بالتحسين المستمر، الإبداع والتعلم، اقتناع العاملين بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف العمليات، محاولتهم

الدائمة للرفع من رضا العملاء، الاستجابة لمطالبهم رغم ضغوط العمل و اقتناعهم بثقافة أن العميل أولاً، العميل هو الملك، كلها كانت عوامل ساعدت في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر، فتم ترسيخها في ذهن العاملين من خلال مختلف البرامج التدريبية التي تلقوها في المؤسسة والتي كانت على درجة من الجودة حسب آراء العينة المدروسة، حيث مكنتهم من تحقيق سرعة الاستجابة لمطالب العملاء، القدرة على حل أي مشاكل تواجههم أثناء تقديم الخدمة، كما ساهمت البرامج التدريبية من رفع كفاءة الفرد، ساهمت في تنمية الفكر الإبداعي لديه، ساهمت في تشكيل الأفكار الجديدة و التي من خلالها تتميز المؤسسة عن منافسيها في هذا المجال.

إلى هنا نكون قد توصلنا إلى أن البرامج التدريبية مكنت المؤسسة من تحقيق العديد من الأهداف التي صممت لأجلها، لكن هل تحقيق التميز في أداء الخدمة يتأثر فقط بالبرامج التدريبية أم هناك متغيرات أخرى لها دور لا يقل أهمية عن عنصر التدريب في تحقيق التميز المرغوب، أي بعبارة أخرى ما مدى قوة الارتباط بين عناصر التدريب وأبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة؟ هذا ما سنحاول التعرف عليه في المطلب الموالي من خلال اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية سابقا.

المطلب الخامس : تحليل و عرض اختبار فرضيات الدراسة.

اختبرت الطالبة فرضيات الدراسة من خلال اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات التأثير و الارتباط، باستخدام نموذج الانحدار المتعدد و اختبار التباين الأحادي و ذلك كما يلي:

1-الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)

في إدراك متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى العلمي، موقع العمل، عدد سنوات الخبرة) من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة.

و لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لعمر أفراد العينة المدروسة.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) : One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3 - 30): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب متغير العمر.

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

*دال عند مستوى 0.05

تسير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

بالنسبة لإدراك أفراد العينة المدروسة لعناصر التدريب فنلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
عناصر التدريب	بين المجموعات	2,309	3	0,770	4,602	0,005
	داخل المجموعات	12,708	76	0,167		
	المجموع	15,017	79	/		
تحقيق التميز في أداء الخدمة	بين المجموعات	1,422	3	0,474	1.214	0,310
	داخل المجموعات	29,664	76	0,390		
	المجموع	31,086	79	/		

بلغت (4.602) و هي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.724) عند درجات الحرية (3 - 76)، وعند مستوى الدلالة البالغ (0.005)، و هذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك عناصر التدريب تعزى لعمر أفراد العينة المدروسة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة.

أما بالنسبة لإدراك أفراد العينة المدروسة لأبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة فكانت نتائجها على النحو التالي: قيمة F المحسوبة بلغت (1.214)، و هي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.724) عند درجات حرية (3 - 76)، و عند مستوى الدلالة البالغ (0.310)، و هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة تعزى لعمر أفراد العينة المدروسة، و هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية العدمية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك متغيرات الدراسة تعزى للمستوى العلمي لأفراد العينة المدروسة.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) : One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي: الجدول (3 - 31): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب متغير المستوى العلمي.

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

*دال عند مستوى 0.05

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

بالنسبة لإدراك أفراد العينة المدروسة لعناصر التدريب فنلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت (5,075) و هي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.115) عند درجات الحرية (2 - 77)، وعند مستوى الدلالة البالغ (0,0090)، و هذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك عناصر

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
عناصر التدريب	بين المجموعات	1,749	2	0,874	5,075	0,009
	داخل المجموعات	13,268	77	0,172		
	المجموع	15,017	79	/		
تحقيق التميز في أداء الخدمة	بين المجموعات	2,491	2	1,246	3,355	0.040
	داخل المجموعات	28,595	77	0,371		
	المجموع	31,086	79	/		

التدريب تعزى للمستوى العلمي لأفراد العينة المدروسة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية الثانية و قبول الفرضية البديلة.

كما تشير المعطيات الإحصائية من الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة تعزى للمستوى العلمي لأفراد العينة المدروسة، و ذلك بسبب ارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (3.115)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة لمتغير المستوى العلمي (3.355) عند مستوى الدلالة البالغ (0.040)، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية الثانية و قبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لموقع عمل أفراد العينة المدروسة.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) : One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3 - 32): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب متغير موقع العمل.

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

*دال عند مستوى 0.05

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

بالنسبة لإدراك أفراد العينة المدروسة لعناصر التدريب فنلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت (6.893) و هي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.115) عند درجات الحرية (2 - 77)، وعند مستوى الدلالة البالغ (0,002)، و هذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك عناصر التدريب تعزى لموقع عمل أفراد العينة المدروسة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية الثالثة وقبول الفرضية البديلة.

و يتضح من الجدول أعلاه كذلك و بالنسبة لإدراك أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة من طرف المستجوبين، أن قيمة F المحسوبة لمتغير موقع العمل بلغت (3.525)، و هي أكبر من قيمتها

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
عناصر التدريب	بين المجموعات	2,280	2	1,140	6,893	0,002
	داخل المجموعات	12,736	77	0,165		
	المجموع	15,017	79			
تحقيق التميز في أداء الخدمة	بين المجموعات	2,607	2	1,304	3.525	0,034
	داخل المجموعات	28,479	77	0,370		
	المجموع	31,086	79	/		

الجدولية البالغة (3.115) عند درجات حرية (2 - 77) و عند مستوى الدلالة البالغ (0.034) هذه

النتائج تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة تعزى لموقع عمل أفراد العينة المدروسة، و هذا ما يقتضي رفض الفرضية العدمية الثالثة و قبول الفرضية البديلة.

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
-----------------	--------------	----------------	-------------	----------------	-----------------	---------------

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة المدروسة. و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) : One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

0,000	7,002	1,084	3	3,252	بين المجموعات	عناصر التدريب
		0,155	76	11,765	داخل المجموعات	
		/	79	15,017	المجموع	
0.007	4,406	1,535	3	4,605	بين المجموعات	تحقيق التميز في أداء الخدمة
		0,348	76	26,481	داخل المجموعات	
		/	79	31,086	المجموع	

الجدول (3 - 33): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

*دال عند مستوى 0.05

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

بالنسبة لإدراك أفراد العينة المدروسة لعناصر التدريب فنلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت (7,002) و هي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.724) عند درجات الحرية (3-76)، وعند مستوى الدلالة البالغ (0.000)، و هذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك عناصر التدريب تعزى لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة المدروسة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية الرابعة وقبول الفرضية البديلة.

كما تشير معطيات الجدول أعلاه و بالنسبة لإدراك أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة و حسب قيمة F المحسوبة لمتغير سنوات الخبرة التي بلغت (4.406) و هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.724) عند مستوى الدلالة البالغ (0.007)، هذه النتائج تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، و هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية الرابعة و قبول الفرضية البديلة.

توصلنا من الجداول السابقة 30-31-32-33 من هذا الفصل إلى أن إجابات أفراد العينة المدروسة حول عناصر التدريب تتأثر بسنهم، بمستواهم التعليمي، تتأثر كذلك بموقعهم في العمل و بعدد سنوات خبرتهم، فالفرد كلما تقدم به العمر نوعية البرامج التدريبية التي يتلقاها تختلف، تتبع كذلك مستواه التعليمي، موقعه في العمل و سنوات خبرته و كمثال على ذلك التدريب التوجيهي يكون في بداية الحياة

الوظيفية للفرد، التدريب للتهيئة للتقاعد يكون في آخر مساره الوظيفي أي كلما تقدمت به سنوات الخدمة بالمؤسسة نحو التقاعد، كذلك مثلا البرامج التدريبية الموجهة بغرض الترقية من منصب وظيفي معين إلى منصب أعلى، و بالحديث عن موقع العمل فالبرامج التي يتلقاها أفراد الإدارة العليا تختلف في مضمونها أي تختلف في موضوعاتها عن تلك التي تقدم لأفراد الإدارة الدنيا.

كما توصلنا من نفس الجداول إلى أن تحقيق التميز في أداء الموظف للخدمة والذي يعتبر المتغير التابع في دراستنا هاته، أنه لا يتأثر بعمره، وإنما يتأثر بمستواه التعليمي، موقعه في العمل، سنوات خبرته، فالفرد كلما تقدم به العمر ذلك لا يعني أن أداءه سيصبح متميزا، وإنما هنالك متغيرات أخرى أهم هي التي تساهم في خلق الإبداع، الجودة، التميز فالاعتقاد بأهمية أن يكون كل العاملون مبدعين مع الفناعة بعدم الفشل، الاهتمام بكل تفاصيل العمل، الاتجاه نحو التجربة المستمرة، إعطائهم درجة عالية من الاستقلالية، تمكينهم، تدريبهم، العمل على المحافظة على العلاقة مع العملاء و تتميتها، و محاولة إشباع حاجاتهم و رغباتهم أكثر مما يتوقعون كلها عوامل تساعد على تحقيق التميز و طبعا لا يتحقق ذلك إلا إذا كان للفرد مستوى تعليمي لا بأس به، فكلما كان المستوى التعليمي عاليا، كلما ساعد ذلك الفرد على التفكير بطرق إبداعية أكثر بحثا عن تحقيق التميز في أدائه، إذ نجد مناصب ذات أعمال روتينية لا يستطيع الفرد من خلالها التميز، و إنما مستوى أدائه يبقى دائما كما هو إن لم نقل يسير نحو الأسوء نتيجة الروتين اليومي في العمل، لكن بالمقابل هناك مناصب تدفع بأصحابها للبحث عن كل ما هو جديد تدفعهم للبحث عن مختلف الطرق و الأفكار الجديدة المبدعة لتطبيقها و تجربتها، كما لسنوات الخبرة للفرد بالمؤسسة دور كبير في تحقيق التميز، فالفرد كلما تقدم في عمره الوظيفي كلما اكتسب معارف، مهارات، قدرات أعلى نتيجة لتلك الخبرة و نتيجة لمختلف البرامج التدريبية التي يتلقاها طيلة سنوات خدمته للمؤسسة و التي يكون لها أثرا ايجابيا على أدائه، كذلك الفرد كلما تقدمت به سنوات الخدمة يصبح ملما باحتياجات العمل، كما يتعرف على حاجات و رغبات العملاء، يفهمها نتيجة التعامل معهم باستمرار فيصبح يبحث دائما عن الأحسن للتفوق على تلك الحاجات بشكل متميز.

الفرضية الرئيسية الثانية: : توجد علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد و كذا اختبار التباين الأحادي، وذلك لقياس مدى قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة.

و لاختبار هذه الفرضية كذلك تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في المؤسسة محل الدراسة.

و تبين نتائج الجدول الموالي نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات عناصر التدريب و تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (3-34): اختبار التباين الأحادي بين متوسطات عناصر التدريب و تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الانحدار	15,667	6	2.611	5.058	0.324	10.5	0.043
الخطأ	38,411	73	0.526				
المجموع	54,078	79					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

*دال عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين عناصر التدريب و تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.324)، و يتضح من الجدول كذلك أن عناصر التدريب تفسر ما نسبته 10.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة و المقدرة بـ (5.058) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.225) عند درجات حرية (6 - 73) و عند مستوى الدلالة 0.043 هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في المؤسسة محل الدراسة. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و تحسين العلاقة مع عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

و يبين الجدول (4 - 35) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات عناصر التدريب و تحسين العلاقة مع العملاء

الجدول: (3 - 35): اختبار التباين الأحادي بين متوسطات عناصر التدريب و تحسين العلاقة مع العملاء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الانحدار	14,356	6	2.392	4.026	0.275	7.5	0.049
الخطأ	43,400	73	0.594				
المجموع	57,755	79					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

*دال عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين عناصر التدريب و تحسين العلاقة مع عملاء المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.275)، كما يتضح لنا كذلك أن عناصر التدريب تفسر ما نسبته 7.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في تحسين العلاقة مع العملاء و هي علاقة ارتباط موجبة لكنها تبقى ضعيفة.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة و المقدرة بـ (4.026) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.225) عند درجات حرية (6-73) و عند مستوى الدلالة (0.049) هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و تحسين العلاقة مع عملاء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و تحقيق الإبداع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

و يبين الجدول الموالي نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات عناصر التدريب و تحقيق الإبداع.

الجدول (3-36): اختبار التباين الأحادي بين متوسطات عناصر التدريب و تحقيق الإبداع.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الانحدار	12,699	6	2,116	6,508	0.590	34.8	0.000
الخطأ	23,742	73	0,325				
المجموع	36,440	79					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

*دال عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين عناصر التدريب و تحقيق الإبداع لدى أفراد العينة المدروسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.590)، حيث عناصر التدريب تفسر ما نسبته 34.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في تحقيق الإبداع لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة و هي علاقة ارتباط موجبة.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة و المقدرة بـ (6.508) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.225) عند درجات حرية (6-73) و عند مستوى الدلالة (0.000) هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و تحقيق الإبداع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و ترسيخ قيم الثقافة المفتوحة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

و تبين الجدول الموالي نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات عناصر التدريب و ترسيخ قيم الثقافة المفتوحة.

الجدول (3- 37): اختبار التحليل الأحادي بين متوسطات عناصر التدريب و ترسيخ قيم الثقافة المفتوحة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الانحدار	15,369	6	2.561	3.794	0.288	8.3	0.048
الخطأ	49,331	73	0.675				
المجموع	64,700	79					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

*دال عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين عناصر التدريب و ترسيخ قيم الثقافة المفتوحة في المؤسسة محل الدراسة، حيث عناصر التدريب تفسر ما نسبته 8.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع و هي علاقة ارتباط موجبة لكنها ضعيفة.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة و المقدرة بـ (3.794) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.225) عند درجات حرية (6 - 73) و عند مستوى الدلالة (0.048)، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين عناصر التدريب في ترسيخ قيم الثقافة المفتوحة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و تحقيق التكامل مع باقي سياسات إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

و يبين الجدول الموالي نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات عناصر التدريب و تحقيق التكامل مع باقي سياسات إدارة الموارد البشرية.

الجدول (3 - 38):اختبار التباين الأحادي بين متوسطات عناصر التدريب و تحقيق التكامل مع باقي سياسات إدارة الموارد البشرية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الانحدار	13,121	6	2.186	7.643	0.296	8.8	0.029
الخطأ	22,483	73	0.286				
المجموع	35,604	79					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

*دال عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين عناصر التدريب و تحقيق التكامل مع باقي سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، حيث عناصر التدريب تفسر ما نسبته 8.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في تحقيق التكامل مع باقي سياسات إدارة الموارد البشرية و هي علاقة ارتباط موجبة لكنها ضعيفة.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة و المقدره بـ (7.643) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.225) عند درجات حرية (6 - 73) و عند مستوى الدلالة (0.029) هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و تحقيق التكامل مع باقي سياسات إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في المؤسسة محل الدراسة. توصلنا من الجداول السابقة رقم 34-35-36-37-38 من هذا الفصل، إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين عناصر التدريب و أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة ممثلة في (تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تحسين العلاقة مع عملاء المؤسسة، تحقيق الإبداع، ترسيخ قيم الثقافة المفتوحة، و تحقيق التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية)، و كانت قوة تلك العلاقة بنسب مختلفة حيث احتل عنصر الإبداع المرتبة الأولى، فالبرامج التدريبية التي تلقاها أفراد العينة المدروسة تفسر ما نسبته 34.8% من التغير الحاصل في عنصر الإبداع لديهم و النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى خارجة عن نطاق التدريب.

وهذا و تؤثر البرامج التدريبية في المتغير الثاني المتمثل في تحقيق أبعاد الجودة الشاملة، إذ توجد علاقة ارتباط بينها موجبة و قوة تلك العلاقة بلغت 10.5%، و النسبة المتبقية تفسرها كذلك كتغيرات أخرى خارجة عن نطاق التدريب.

و بالنسبة لمساهمة البرامج التدريبية في ترسيخ قيم الثقافة المفتوحة لدى المستجوبين و درجة تكاملها مع باقي سياسات إدارة الموارد البشرية فبلغت على التوالي 8.3% و 8.8%، و ما تبقى تفسره متغيرات أخرى لم نقم بدراستها.

هذا و تساهم البرامج التدريبية في تحسين العلاقة مع عملاء المؤسسة بنسبة 7.5%، و هي علاقة ارتباط لكنها ضعيفة باعتبار باقي النسبة تفسرها دائما متغيرات أخرى غير التدريب.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا إسقاط ما هو نظري على المؤسسة محل الدراسة و هي مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، و من خلال ذلك توصلنا إلى أن إستراتيجية التدريب بالمؤسسة تمر بنفس المراحل التي تطرقنا لها في الجانب النظري إذ تبدأ بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي و تنفيذه، ليتم في الأخير تقييم العملية التدريبية بالمؤسسة و بمشاركة جميع الفاعلين فيها، وبالنسبة لأنواع البرامج التدريبية فتكون تبعا لمرحلة التوظيف، نوع الوظائف و كذا حسب المكان. كما توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نختصرها فيما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك عناصر التدريب تعزى للعمر و المستوى التعليمي، موقع العمل و عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة المدروسة.

- كما توصلت الباحثة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة تعزى لمتغير العمر، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة تعزى لباقي المتغيرات و هي المستوى العلمي، موقع العمل، عدد سنوات الخبرة.

- و توصلت الباحثة كذلك إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة ممثلة في العناصر التالية (تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تحسين العلاقة مع عملاء المؤسسة، تحقيق الإبداع، ترسيخ قيم الثقافة المفتوحة، تحقيق التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية)، و كانت قوة تلك العلاقة بنسب مختلفة حيث احتل عنصر الإبداع المرتبة الأولى بنسبة 34.8%، فيما احتل عنصر تحسين العلاقة مع العملاء المرتبة الأخيرة بنسبة ارتباط بينه و بين عناصر التدريب قدرت بـ 7.5%.

الختام

الخاتمة:

يعد التدريب مصدرا مهما لإعداد الكوادر البشرية من خلال تطوير كفاءاتهم و اتجاهاتهم و سلوكياتهم بما ينعكس إيجابا على تطوير أداء المؤسسة ككل، خصوصا في ظل التحديات التي تواجهها هاته المؤسسات فلا يمكن لها أن تحقق التطور و التوازن في مقومات حركيتها مع تلك التطورات السريعة خاصة في المجالات التكنولوجية و الإدارية إلا إذا أدركت دور و أهمية التدريب خصوصا في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، و نحن في دراستنا هاته حاولنا دراسة مدى مساهمة إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز في أداء الخدمة، و قمنا بدراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف و كانت النتائج التطبيقية المتوصل إليها على النحو التالي:

- الإستراتيجية التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تمر بنفس المراحل التي توصلنا لها في الجزء النظري من الدراسة فهي تبدأ بتحديد الحاجات التدريبية، و يتم ذلك بناء على مجموعة من التطورات التي تحدث في مجال الاتصالات، و بناء على تقارير الأداء التي يقدمها الرؤساء المباشرون والتي تعكس الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي و المتوقع، ثم تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي بتحديد الهدف منه، تحديد الموضوعات التدريبية، الأساليب التدريبية و المتمثلة خصوصا في المحاضرات، المؤتمرات، دراسة الحالة، التكاليفات و الزيارات الميدانية ليم بعدها تحديد المدربين، المتدربين، توقيت البرنامج التدريبي، مدته و مكانه ليشرع بعدها في تنفيذه.

ثم تأتي مرحلة التقييم: تقييم سلوك المتدربين بعد البرنامج، طريقة أدائهم للوظائف بعد البرنامج، يتم كذلك تقييم البرنامج التدريبي ككل لتقييم مدى فعاليته في تحقيق الأهداف التي صمم لأجلها.

- و بالنسبة لأنواع البرامج التدريبية فهي تختلف، حسب مرحلة التدريب و حسب نوع الوظائف و حسب مكان التدريب، إلا أن أهم النتائج التي توصلنا لها في هذا المجال هي أن كل فرد يلتحق بالمؤسسة يتلقى تدريبا توجيهيا، و تعتمد المؤسسة على التدريب الفني و التخصصي كذلك، كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعتمد على التدريب خارج المؤسسة و داخلها و حتى خارج الوطن ذلك ما صرح به لنا بعض مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف من خلال مقابلتنا لهم.

و اعتمادا على تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة توصلنا للنتائج التالية:

- أهداف التدريب كانت واضحة للمتدربين و قابلة للتطبيق و القياس و تلبي حاجاتهم الفعلية، و ذلك ما وضحته قيمة الوسط الحسابي المرتفعة و المقدر بـ 4.07 و التي تعني الاتفاق من طرف أغلب المستجوبين.

- بالنسبة لمحتوى المواد التدريبية فقد كان يناسب الاحتياجات المهنية للمتدربين، و يركز على الجانب المعرفي و التطبيقي كما كان محتواها يلاءم و يخدم أهداف البرنامج التدريبي، توصلنا لهذا من خلال الاتفاق من طرف أغلب المستجوبين على ذلك بوسط حسابي قدر بـ 4.112 و هي قيمة مرتفعة كذلك. و بالنسبة للأساليب التدريبية المستخدمة لتنفيذ البرنامج التدريبي فاستمت بالتنوع و التكامل فيما بينها و بين موضوعات البرنامج التدريبي، ذلك ما وضحته قيمة الوسط الحسابي العام المقدر بـ 4.13 و التي تشير إلى اتفاق أغلب المستجوبين على ذلك.

- بالنسبة للمدربين فيرى أغلبية المستجوبين أنهم كانوا من المتفرغين للعمل في هذا المجال، و يتم اختيارهم على أساس معرفتهم العلمية و العملية في مجال التدريب، و لهم القدرة على نقل أفكارهم للآخرين كما أنهم يهتمون بتحفيز المتدربين و تشجيعهم على طرح أفكارهم، و جاء الوسط الحسابي الخاص بفقرات هذا الجزء مقدرًا بـ 4.12 و التي تعكس رضا المتدربين عن مدربيهم.

- أما عن توقيت البرنامج التدريبي و مدته فقد كانت فترته ملائمة لتغطية و سد احتياجات العمل، كما كان توقيته مناسبًا لمعظم العاملين، و كانت قيمة الوسط الحسابي العام مقدرًا بـ 4.04 و تشير إلى اتفاق معظم المستجوبين على أن مدة البرنامج و توقيته كان مناسبًا لهم.

- أما عن مكان التدريب فقد اتفق أغلب أفراد العينة المدروسة على أنه كان مناسبًا لهم، سواء من حيث سعة القاعات، توفر مختلف الخدمات بمراكز التدريب، مدى توفره على مختلف الوسائل المساعدة في تحقيق نجاح العملية التدريبية.

- كما كان هناك اتفاق لدى أغلب المستجوبين و بنسبة 86.3% على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تملك ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز.

- حسب المستجوبين فالميزة التنافسية لها أهمية كبيرة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، إذ تمكنت المؤسسة من تخفيض التكاليف، تحسين جودة الخدمات، اكتساب شريحة جديدة من العملاء و خلق الفرص الجديدة في السوق، و كان هذا باتفاق معظم أفراد العينة المدروسة، بوسط حسابي عام قدر بـ 4.14.

و بالنسبة لمداخل تحقيق التميز في أداء الخدمة لأفراد مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف جاءت النتائج على النحو التالي:

- بالنسبة لمدخل الجودة الشاملة و بناءً على تحليل نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة كان هناك اتفاق على اقتناع العاملين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و هناك تعاون في المؤسسة لتحقيق مبادئها في الخدمات المقدمة، و ذلك من خلال تصميم إستراتيجية واضحة لذلك، مع مشاركة لجميع العاملين في

التحسين المستمر لطريقة أداء الخدمة، و جاءت إجابات هذا الجزء من الاستبيان بوسط حسابي عام قدر بـ 3.78.

بالنسبة لمدخل تحقيق التميز في العلاقة مع العملاء فالمؤسسة تعمل على الاستجابة لمطالب العملاء ورغباتهم و يتم منحهم الوقت الكافي للرد على استفساراتهم و تقديم النصيحة لهم، كما يتم تبسيط إجراءات العمل لهم.

- و بالنسبة لتحقيق التميز في أداء الخدمة اعتمادا على عنصر الإبداع فيرى أفراد العينة المدروسة أنهم يبحثون عن تقديم خدمات للعملاء تتميز بالتجديد و الإبداع المستمر، و يقدمون خدمات تتناسب و توقعات العملاء، و حتى تفوقها، كما يهتم العاملون بالمؤسسة بأفكار العملاء و آرائهم و إبداعاتهم فهي مصدر لتحقيق الإبداع لموظفي المؤسسة في نفس الوقت، و جاء الاتفاق على ذلك بوسط حسابي عام قدر بـ 4.099.

- كذلك اتفق أغلب أفراد العينة المدروسة على أن المؤسسة تبعث فيهم روح العمل بجد، من خلال إقناعهم بأن العميل هو الملك، ضرورة تصحيح أي خطأ أثناء تقديم الخدمة، قبول آراء العملاء و لمسنا ذلك الاتفاق من خلال قيمة الوسط الحسابي العام المقدرة بـ 3.84 و هي قيمة مرتفعة.

- أما عن تحقيق التميز في أداء الخدمات اعتمادا على تحقيق التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية فأغلبية أفراد العينة يتفقون أن سياسة التوظيف ناجحة، و تتبع معايير صارمة في عملية الاختيار، كما تسعى المؤسسة دوما إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العالية، و بالنسبة لعمليتي التقييم والتحفيز فما توصلنا إليه من تحليل إجابات المستجوبين أن نظام الحوافز لا يتميز بالعدالة عند تطبيقه، فصحيح أنه يوجد حافز للتميز و صحيح أن المؤسسة تعتمد على الأساليب الحديثة في عملية التقييم ويعتبر معيار الأداء أهم معيار في عملية التقييم إلا أنه في بعض الحالات لا يطبق و هذا نتيجة تساهل المقيمين و أخذهم للجانب الاجتماعي للموظف بعين الاعتبار.

كما أن العاملين بالمؤسسة لا يشعرون بالحرية في التصرف أي لا يتم منحهم سلطات أوسع.

- كما قامت الطالبة من خلال هذه الدراسة باختبار فرضية مفادها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك متغيرات الدراسة

تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى العلمي، موقع العمل، عدد سنوات الخبرة) في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، و توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 < \alpha$) في إدراك عناصر التدريب تعزى للعمر و المستوى التعليمي، موقع العمل و عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة المدروسة.

كما توصلت الباحثة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة تعزى لمتغير العمر، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة تعزى لباقي المتغيرات و هي المستوى العلمي، موقع العمل، عدد سنوات الخبرة.

- و من خلال هذه الدراسة قمنا كذلك باختبار الفرضية التالية:

توجد علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

و توصلنا إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين عناصر التدريب و أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة ممثلة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تحسين العلاقة مع عملاء المؤسسة، تحقيق الإبداع، ترسيخ قيم الثقافة المفتوحة، تحقيق التميز من خلال تحقيق التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية و كانت قوة تلك العلاقة على التوالي: (10.5 - 7.5 - 34.8 - 8.3 - 8.8) %

التوصيات: بناء على ما جاء في الجانب النظري و التطبيقي للدراسة نقترح التوصيات التالية:

- ضرورة المشاركة الفعالة و الايجابية للعاملين بالمؤسسة في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
- العمل على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية بناء على الأهداف المستقبلية للمؤسسة.
- ضرورة أن يتم تصميم البرامج التدريبية بدرجة عالية من الدقة و الوضوح.
- ضرورة التحديث الدائم للأساليب التدريبية و لمحتوى الموضوعات التدريبية و بما يواكب الاتجاهات الحديثة.
- توعية العاملين بالمؤسسة بأهمية تدريبهم و توضيح الهدف من ذلك لهم، بشكل واضح و دقيق.
- الاهتمام بإنشاء مراكز تدريبية خاصة بالمؤسسة و هذا حتى تقلل من تكاليف العملية التدريبية.
- إدارة الموارد البشرية بكفاءة و فعالية، و العمل على تحقيق التكامل بين مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية.

- ضرورة التقييم الصارم و الموضوعي لأداء العاملين بالمؤسسة وفقا لمعايير واضحة و دقيقة.

- ضرورة تطبيق نظام الحوافز بشكل عادل و إعطاء أهمية كبرى لحوافز التميز.

- إعطاء العاملين سلطات أوسع، و تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار.

- الاهتمام بتنمية الفكر الإبداعي لدى العاملين و الاهتمام بكل آرائهم و مقترحاتهم.

- الاهتمام بحاجات العملاء و رغباتهم عند وضع مختلف الأهداف و الاستراتيجيات.

- ضرورة التشاور الدائم بين أفراد المؤسسة و عملائها لأخذ آرائهم في خدماتها و الأخذ كذلك

بمقترحاتهم.

- ضرورة البحث عن مداخل أخرى تمكن المؤسسة من تحقيق التميز في أداء الخدمة، حيث هذه المداخل تكون لديها قوة ارتباط مرتفعة مع أبعاد تحقيق التميز في أداء الخدمة و العمل على تعزيزها.

آفاق الدراسة: من خلال هذه الدراسة حاولت الطالبة دراسة مدى مساهمة إستراتيجية التدريب في تحقيق

التميز للمؤسسة الخدمية ، و كآفاق للدراسة تقترح الطالبة البحث في المجالات التالية:

- أهمية تمكين المورد البشري في تحقيق التميز للمؤسسات الاقتصادية.
- إجراء دراسة حول أهمية تدريب المورد البشري في تدنية التكاليف بمؤسسات القطاع العام.
- إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز و تنمية الفكر الإبداعي لموظفي القطاع العام.
- دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاديات الحديثة.

المراجع

• المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة البشر، (القاهرة، 2006).
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية،الدار الجامعية، 2007).
- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، (عمان، دار الراية، 2008).
- بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري(عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008).
- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة و جودة الخدمات اللوجيستية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006).
- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين،(الإبراهيمية،الدار الجامعية،2003).
- حسن أحمد الطعاني، التدريب، مفهومه و فعالياته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها، (عمان، دار الشروق، الطبعة الأولى،2010) .
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (عمان ، دار وائل، 2005)
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، ط 2، (عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007).
- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية،(الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003).
- رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية و التطبيق و أساليب إعداد الخطة التدريبية، (القاهرة، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، 2007).
- رشيد، صالح و جلاب، دهش، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص 158.
- الزغبى حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، (الأردن، دار وائل، 2005).

- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، (الأردن، دار المجدلوي للنشر و التوزيع، 2004).
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (عمان، دار وائل، 2006).
- شوشة فريد علي محمد، الإدارة الإستراتيجية، (دار النهضة العربية، 1999).
- صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، (الإسكندرية، شركة الجلال للطباعة، 2000).
- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، (القاهرة، الدار الجامعية، 2000).
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، (القاهرة، 2003).
- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، (عمان، دار وائل، 2008).
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، (مصر، جامعة المنصورة، 2007).
- عبد الرحمان ابتهاج مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، التنفيذ و الرقابة إدارة التغيير الإستراتيجي، (مصر، المنظمة العربية للنشر، 1995).
- عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996).
- عبد المحسن فالح اللعيد، تقييم البرامج التدريبية، ندوة حول أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007).
- علي السلمي، إدارة التميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 2002).
- علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، (مصر، دار قباء، 1998).
- علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، (القاهرة، دار الفجر، 2007).
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، (عمان، دار وائل، 2005).
- فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2000).
- الكبيسي عامر، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004).
- محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، (القاهرة، الدار الثقافية، 2007).

- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، 2005).
- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003).
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري 2، الاحتياجات التدريبية و تصميم البرامج التدريبية، (عمان، دار المناهج، 2009).
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري 1، المدربين و المتدربين و أساليب التدريب، (عمان، دار المناهج، 2009).
- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، ط3، (عمان، دار وائل، 2010).
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006).
- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، (عمان، دار الفكر، 2001).
- مؤيد السالم سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل، 2005
- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، (عمان، عالم الكتاب الحديث، 2002).
- نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، (لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2007)
- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2006).
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998)
- نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، (عمان، دار اليازوري، 2009)
- نجم عبود نجم، إدارة العمليات، النظم و الأساليب و الاتجاهات الحديثة، (الأردن، معهد الإدارة العامة، 2001).
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الإستراتيجي، الرصف و المحاذاة، (الأردن، دار وائل، 2009).
- وليم تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب و التطوير، الطبعة 3، (المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2002).

- يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، (عمان، دار الوراق، 2006).

• الأطروحات و المذكرات:

• 1- أطروحات الدكتوراه:

- أحمد بلالي A، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية، حالة مؤسسة قطاع الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008،
- جازية صلاح الدين زعتر، إستراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي و علاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية، دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، 1995
- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2004
- علي محمود عبد الله، أثر تطبيق المعايير الدولية للتميز في مجال الموارد البشرية على إدراك العملاء لجودة الخدمة الصحية بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2009.
- فالح عبد القادر الحوري، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات و دورها في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات ال بني حمدان، خالد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، عمان، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2010، عليا، 2004
- ماجي سمير جرجس، "دور إدارة الأفراد في تنمية القدرة التنافسية للصناعة المصرية" أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات، 2001.
- محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9000، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 2015.

○ 2- مذكرات الماجستير:

- احمد بلالي B، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بتطبيق سلسلة القيمة و نموذج قوى المنافسة ل " مايكل بورتر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2003
- سائد جمال فقهاء، أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2014.
- سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته و شروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006
- عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية حالة شركة الاسمنت، عين الكبيرة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، كلية الاقتصاد، 2008
- عقيل اميل يوييل، " استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية.
- عمار بوشناف، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، و تطويرها"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2002.
- مالك عدنان علي العمري، أثر تحسين جودة الخدمة على رضا العملاء في قطاع المطاعم الأردني من وجهة نظر المديرين، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الهاشمية، كلية الدراسات العليا، (2007).
- مقدم علا، تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011 ،
- نصيرة بن عبد الرحمان ،"آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل تحرير التجارة الخارجية"، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2005-2006
- وهيبة حسين داسي، "إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مذكرة ماجستير جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، (2007).
- يرقى حسين، نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 1996.

• المجلات:

- أديب برهوم، بسام زاهر، وائل السليمان، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات و إدارة التعليم العالي، دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين، المجلد 29، العدد 2 (2007).
- بسام عبد الرحمان يوسف، السلوك الإبداعي و أثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعة الغذائية الأردنية، في مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، سنة 2004، ص 168.
- رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية، نينوي، مجلة تنمية الراقدين، العدد 97، المجلد 32، 2010
- الشيخ فؤاد نجيب، بدر فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع و الأربعون، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2004.
- فوزية محمد أبو العيد، التدريب و تنمية القوى العاملة، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، ليبيا، المجلد 6، العدد 6، سنة 2000.
- مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك، في مجلة دراسات اقتصادية، تصدر عن مركز البصيرة للبحوث و الاستشارات و الخدمات التعليمية، العدد 15، أبريل 2010.
- نادية حمدي صالح، تقويم الإستراتيجية التنافسية لصناعة الغاز الطبيعي في مصر، (مصر، مجلة البحوث الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1999).

• الملتقيات و المؤتمرات:

- أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في (الملتقى الدولي .حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي و آفاق التطوير، تجارب الدول، جامعة الشلف، يومي 3-4 ديسمبر 2012).
- بلعربي عبد الكريم، سعدوني محمد، "الميزة التنافسية الجديدة"، مداخلة في (الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومي 27 و 28 نوفمبر 2007).
- موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

- نعيمة محمد يحيى، "دور نظام ABC بالتكامل مع نظام JIT في تهيئة المنظمات لاكتساب المزايا التنافسية"، مداخلة في (الملتقى العلمي الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009).
- وفيق حلمي الأغا، البرامج التدريبية و علاقتها بكفاءة العاملين، المؤتمر الأول حول إدارة و تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد، من 26 إلى 28 يونيو 2007.

• المراجع باللغة الأجنبية:

- Allouche. J et G.Schmidt, les outils de la décision stratégique : tome 2, depuis 1980, Paris, édition la découverte, 1995, p 25.
- Bernard Mortory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, 6 eme édition, Dunod, Paris, 2005.
- Bruno Bachy et Christine Harache : Toute la fonction Management, Dunod, Paris, 2010
- Couture, Roger T, Effect of mental training on the performance of military endurance and precision tasks in the canadian forces, Ph, D, DAI-A, 1992.
- Donald L. Kirkpatrick et Al, evaluation of training and development handbook, N.Y.American society for training development, 1967.
- Fisher, Schoenfeldt, and Shaw, human resource management, 4th edition, Houghton, Mifflin company, New York, 1999, p 168.
- Garibaldi, stratégie concurrentielle choisir et gagner, édition d'organisation, 1994.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E., Strategic-Management, Competitiveness and Globalization, South-Western college Publishing, Ohio, 2001.
- Hoa, Ma, creation and preemption for competitive advantage, first editions, Harper collins Publishers, INC, New York, 1999.
- Jacques Grise, les ressources humaines en tant que source d'avantage -concurrentiel durable, document de travail, université Laval, 1997.
- Jaque Grisé, les ressources humaines en tant que ressource d'avantage concurrentiel durable, ¹ Lynch, Richard, 2003, corporate strategy, prentice hall, 3 rd ., 2003 document de travail 1997-013, AGRH, Montréal, 1997
- Jaqueline Bernard, Françoise Kittel, Martine Moule, la fonction des ressources humaines, Dunod. Papis, 2 eme édition, 2004.
- Jean Brihman, Meilleurs pratique de Management, 3 éme édition, édition d'organisation, Paris, 2000.
- Jean-Louis Muchiell, la compétitivité: définition, indicateurs, et déterminants, site: team, univparis1.fr/ teamperso/ mucchiell/ competitivite.PdF
- Kim et Mouborgne, Blue ocean strategy, from theory to practice, 2005
- M. Porter, chois stratégiques et concurrence, édition Economica, 1982
- M.PORTER, L'avantage concurrentiel des nations, INTER- édition, PARIS, 1993.
- Maaretta, Torro, global intellectual capital brokering: facilitating the emergence of innovations through network mediation, Finland, VTT publication, 2007.
- Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, p 53.
- OLIVIER BADOT et autres , dictionnaire du Marketing , Paris: Economica , 1999.
- Philip kotler, Bernard Dubois, Marketing, Management, Edition public union, Paris 2000.

- Pierre Casse , " Le Formation performante " , Alger ,opu ,1994.
- Tugrul Atamer et Roland Calori, diagnostic et décision stratégique, 2eme édition, Dunod, Paris, 2003, p 124.
- ZEMEKE, R. and Schaaf.D, The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care ,New York, New American Library, 1989,p 65.

الدوريات:

- Amabile, Treesam, Assessing The War Environment For Creativity, Academy Of Management Journal, vol. Vol. 39, No01, 1998.
- Huang, T.C, are human resource practices of effective firm distinctly different from those of poorly performing ones? International journal of human resource management, vol 11, n 2, 2000.
- Joseph F, Michlitsch, high-performing, loyal employees: the real way to implement strategy, Strategy & leadership, vol 28, issue 2, 2000, p 28.
- Marcel R, Van der Klink, Jan N. Streumer, effectiveness of on the job training, journal of european industrial training, vol 26, Issue 2, 2002, p 196.
- Mathwes, B, and Ueno. A, quality training: finding from a european survey, the TQM magazine, vol 13, n 1, 2001
- Parasuraman, A. Zeithaml, V & Berry,L.A conceptual model of service quality and its implications future research, journal of marketing ;Vol 47, 1985
- Scott , S . G. & Bruce , R . D, Determinants of innovative behavior : Apathmodel of individual innovation in the work place , Academy Of Management Journal. ,Vol. 37.
- Sims, R, evaluating public sector training programs, public personnel management, vol 22, n 4, 2004.
- William.f , Glueck ,personnel a diagnostic approach, (dallas,revised edition,1996).

• مواقع الانترنت:

- <http://www.hrdiscussion.com/hr16830.html>
- [www.irqism.com/vb/showthread.php?tt=183,](http://www.irqism.com/vb/showthread.php?tt=183)
- <http://ta3lime.com/showthread.php?t=6183>
- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123311>
- <http://www.algeriatelecom.dz>
- <http://www.mobilis.dz>

الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال

الاستبيان

السادة الأفاضل:

بعد التحية:

تعد الاستمارة التي بين أيديكم جزءا من متطلبات إعداد أطروحة الدكتوراه و التي تحمل عنوان:
إستراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، مع دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
بالشلف، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبيان يتكون من أربعة أجزاء.
لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بما يتفق مع وجهة نظرك، علما بأن
بيانات الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، و ستعامل بسرية.
نشكركم على مساهمتكم الجادة في الإجابة على أسئلة الاستبيان المقدم، فرأيكم جدا مهم لإتمام هذه
الدراسة.

الباحثة:

زروخي فيروز

المشرف:

الأستاذ: علي خليل.

الجزء الأول: بيانات أولية.

الرجاء وضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة.

العمر:

بين 30 سنة- 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

بين 40 سنة- 50 سنة

المؤهل العلمي:

دون الجامعة جامعي دراسات

موقع العمل:

إدارة دنيا إدارة وسطى إدارة عليا

سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

أقل من 5 سنوات ما بين 5- 10 سنوات 10- 15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: تدريب العمال في المؤسسة.

*هل تلقيت تدريباً في المؤسسة : نعم لا

*ما نوع هذا التدريب:

1- التدريب حسب مرحلة التوظيف:

*توجيه الموظف الجديد *التدريب أثناء العمل
*التدريب لتجديد المعرفة و المهارة *التدريب بغرض الترقية و النقل.
*التدريب للتهيئة للتقاعد.

2-التدريب حسب نوع الوظائف:

*التدريب المهني و الفني. *التدريب التخصصي *التدريب الإداري.

3-التدريب حسب المكان:

• داخل المؤسسة. *خارج المؤسسة.

و فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف مجالات برامج التدريب المختلفة، يرجى التعبير عن مدى توافرها من وجهة نظرك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

المجال الأول: أهداف البرنامج.

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أهداف البرنامج واضحة للمتدربين					

					أهداف البرنامج قابلة للتطبيق
					أهداف البرنامج محددة و قابلة للقياس
					أهداف البرنامج تلبي الحاجات الفعلية للمتدربين
					البرنامج التدريبي يهدف إلى إكساب أو تطوير:
					مهارات لدى الأفراد.
					سلوكيات
					قدرات
					معارف

المجال الثاني: محتوى المواد التدريبية.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	الفقرات
					محتوى المواد التدريبية مناسب لاحتياجاتي المهنية
					محتوى المواد التدريبية يركز على الجانب المعرفي والتطبيقي.
					محتوى المواد التدريبية يلائم و يخدم أهداف البرنامج التدريبي.

					محتوى المواد التدريبية يواكب الاتجاهات الحديثة.
--	--	--	--	--	---

المجال الثالث: الأساليب التدريبية.

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
يتم استخدام أساليب تطبيقية في تنفيذ البرنامج التدريبي					
يتضمن البرنامج استخدام تقنيات متنوعة مثل التلفزيون، الفيديو، الحاسوب...الخ.					
الأساليب التدريبية المتوفرة في عملي حديثة و متنوعة					
هناك تكامل بين أساليب التدريب وموضوعات البرنامج التدريبي.					

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
إن معظم المدربين هم من المتفرغين للعمل في مجال التدريب					
يتم اختيار المدربين على أساس المعرفة العلمية والعملية في مجال التدريب.					
يهتم المدرب بتحفيز المتدربين و تشجيعهم و يتقبل ملاحظاتهم.					
أبدى المدرب كفاءة في استخدام المساعدات					

					التدريبية.
					يملك المدرب قدرة على نقل أفكاره للآخرين

المجال الرابع: المدربون.

المجال الخامس: مدة البرنامج التدريبي و توقيته.

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
إن مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت و الساعات المحددة للتدريب					
فترة التدريب تغطي احتياجاتي في العمل					
فترات الاستراحة كانت ملائمة.					

المجال السادس: مكان التدريب.

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
حقق مكان التدريب الراحة النفسية للمتدربين					
زودت قاعات التدريب بالوسائل التدريبية المساعدة في التدريب.					
توفرت مراكز التدريب على الخدمات و التسهيلات الأخرى مثل المقاهي، المطاعم و غيرها.					

					يوجد تناسب بين عدد المتدربين وسعة القاعات التدريبية.
--	--	--	--	--	--

الجزء الثالث: الميزة التنافسية و التميز في أداء الخدمة.

المجال الأول: الميزة التنافسية.

* هل تملك مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية:

في حال امتلاك مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية، فما نوعها:

* ميزة التكلفة الأقل: أي تقديم نفس المنتج و لكن بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين.

* ميزة التميز: أي تقديم منتجات متميزة و فريدة ذات قيمة مرتفعة و نفعية من وجهة نظر العميل.

* ميزة التكلفة الأقل + ميزة التميز

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تسمح الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بـ:					
* تخفيض التكاليف					
* تحسين جودة الخدمات					
* اختراق مجال تنافسي جديد من خلال الدخول في أسواق جديدة و كسب شريحة جديدة من العملاء.					
* الريادة في خلق الفرص الجديدة في السوق.					
تسعى المؤسسة نحو تحقيق ميزة تنافسية اعتمادا على:					

					*تشجيع الإبداع و الابتكار
					* إعطاء سلطات أوسع لمواردها البشرية
					* التحسين المستمر في خدمة العملاء
					يمكن الاستدلال على تحقيق مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية من خلال المؤشرات التالية:
					*نمو الأرباح السنوية
					*نمو الحصة السوقية للمؤسسة واستهداف أسواق جديدة
					*قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق المحلية
					*تعدد و تنوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة
					*كفاءة مواردها البشرية

المجال الثاني: مداخل تحقيق التميز في أداء الخدمة.

1- مدخل إدارة الجودة الشاملة.

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
هناك تعاون في المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة فيها					
هناك اقتناع لدى العاملين بضرورة العمل باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة					
هناك مشاركة لجميع العاملين في التحسين المستمر لطريقة أداء الخدمة					

					تهتم الإدارة العليا بتحسين العمليات بشكل مستمر
					توجد إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
					هناك اقتناع لدى العاملين بأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة أثناء أداء الخدمة مدخل من مداخل تحقيق التميز

2- مدخل تحقيق التميز في العلاقة مع العميل.

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
لدى المؤسسة الرغبة في رفع مستوى رضا العملاء					
تتم الاستجابة لمطالب العملاء رغم ضغوط العمل					
يتم منح الوقت الكافي للرد على استفسارات العملاء					
يتم تقديم النصيحة عند احتياج العملاء لها					
يتم تبسيط إجراءات الحصول على الخدمة					

3- الإبداع.

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تتميز الخدمات التي تقدمونها للعملاء بالتجديد و الإبداع المستمر					
يهتم العاملون بالمؤسسة بتقديم خدمات تتناسب و توقعات العملاء وحتى تفوقها					

					يهتم العاملون بالمؤسسة بأفكار العملاء و إبداعاتهم و يأخذون بأرائهم و مقترحاتهم في تطوير الخدمة
					هناك تشجيع لأفراد مؤسسة اتصالات الجزائر لتقديم أفضل ما لديهم من أفكار مبدعة

4- مدخل الثقافة المفتوحة.

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
هناك اتصال بين جميع المستويات الإدارية					
هناك تشاور و تبادل للرأي بين كل من العملاء والعاملين بالمؤسسة					
يتم اعتماد أسلوب اللجان و فرق العمل لحل أي مشكل أو أي أخطاء مرتكبة أثناء تقديم الخدمة					
اقتناع العاملين بالمؤسسة بثقافة أن: العميل أولاً، العميل هو النشاط، العميل هو الملك					

5- التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية.

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
تسعى المؤسسة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية و الفنية				

					العالية التي تسهم في تقديم خدمات اتصالات عالية الجودة
					سياسة التوظيف في المؤسسة تتبع معايير صارمة مع التزام الدقة في تطبيقها
					يشعر العاملون بالمؤسسة بالحرية الذاتية و هذا ما يشجعهم على المبادرة و تقديم ما هو أحسن
					شعور العامل بالحرية في التصرف يزيد من رضاه الوظيفي و بالتالي تحقيق المرونة وسرعة الإنجاز و جودة الأداء
					في مؤسسة اتصالات الجزائر نظام الحوافز واضح و يرتبط مباشرة بالأداء
					يوجد حافز التميز في الأداء بالمؤسسة
					يتميز نظام الحوافز بالمؤسسة بالعدالة
					تعتمد المؤسسة على الأساليب الحديثة في تقييم الأداء
					تملك المؤسسة القدرة على إدارة و تقييم سلوك و أداء موظفيها بشكل فعال

الجزء الرابع: تقييم محتوى البرنامج التدريبي.

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تعد العملية التدريبية في عملي ذات جودة عالية					
يؤثر التدريب بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة					
تحقق البرامج التدريبية لأفراد مؤسسة اتصالات الجزائر القدرة على مواجهة المشاكل التي تواجههم أثناء عملهم					
تتلائم محتويات البرامج التدريبية مع طبيعة عمل أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر					
تتلائم محتويات البرامج التدريبية مع قدرات واستعدادات أفراد المؤسسة					
تساعد البرامج التدريبية أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر على تنمية مهاراتهم في فهم احتياجات العملاء					
تساعد البرامج التدريبية على تحقيق سرعة الاستجابة لتلبية طلبات العملاء					
يلعب التدريب دور فعال في الرفع من القدرات والمهارات و بالتالي الرفع من سرعة أداء الخدمة و منه تدنية التكاليف					
إن الرفع من مهارات و قدرات الأفراد في المؤسسة من خلال تزويدهم					

					بالمعارف والخبرات اللازمة للعمل من خلال التدريب أدى إلى الرفع من إنتاجية الفرد
					ساهم التدريب في إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب و تطبيق تقنيات الجودة بشكل يحقق تميزا في الأداء
					يعمل التدريب على تنمية الفكر الإبداعي من خلال قاعدة المعارف والخبرات التي تكون سند و دعم في تشكيل الأفكار الجديدة و بالتالي تحقيق تفوق على المؤسسات المنافسة

أسماء السادة الأساتذة محكمي استبيان الدراسة.

اسم الأستاذ*	الجامعة
الأستاذ الدكتور علي خليل	جامعة الجزائر 3
الدكتور أنساعد رضوان	جامعة الشلف
الدكتورة خليل عائشة	جامعة البليدة
الدكتور فلاق محمد	جامعة الشلف
الدكتورة مانع فاطمة	جامعة الشلف
الدكتور مجاهدي فاتح	جامعة الشلف

*تم ترتيب أسماء الأساتذة حسب الدرجة العلمية و الترتيب الأبجدي للحروف.

