

:

- دراسة حالة مؤسسة أنتيبوتيكال بالمدية -
2006-2003

:

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	بن حمودة فاطمة
مشرفا مقرر	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	علي عبد الله
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	سعدون بوكابوس
عضوا مناقشا	أستاذة مكلفة بالدروس، جامعة البليدة	بوخدوني وهيبية

2007

في اقتصادنا المعاصر وبتشابك العناصر المختلفة في البيئة الخارجية و تسارع التطورات و التغيرات الحادثة فيها مما أدى إلى تعقدها و اضطرابها و عدم تجانسها ، أصبحت التنافسية أمر لا مناص منه لتحقيق البقاء و النمو .

و يصعب إيجاد تعريف موحد للتنافسية بسبب تعقيد مفهومها و لعدم وجود إطار نظري قوي و نموذج متماسك يسمح بتفسيرها و تحديدها تحديدا علميا دقيقا ، لكن رغم ذلك هناك اتفاق بالنسبة للتنافسية على المستوى الجزئي أنها تقدم على أساس ميزة تنافسية دائمة ، لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين .

و هي الخاصية التي ترتبط بالعقول البشرية في المؤسسة ، أي أن المورد البشري هو المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو نسخه من طرف المنافسين ، و بذلك فهو يمثل الأساس الحقيقي للتنافس .

و يمكن أن يساهم هذا المورد في تحقيق البقاء و النمو للمؤسسة إذا تمكنت من استغلال قدراته الذهنية و الإبداعية أحسن استغلال و ذلك من خلال تفعيل النشاط التدريبي المستمر القائم على التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية أي أن للتدريب دور أساسي في تحسين مختلف القدرات الإبداعية ، التسويقية ، الإنتاجية و هي قدرات ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق البقاء و النمو .

شكر

جزيل الشكر للأستاذ علي عبد الله لقبوله الإشراف على إنجاز هذه المذكرة، وعلى نصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة.

جزيل الشكر لكل من أمدني بالدعم المعنوي وألهمني العزيمة لإتمام هذا العمل، والدتي الكريمة إخواني وأخواتي، وكل أصدقائي.

جزيل الشكر لكل من ساعدني على إنجاز الدراسة الميدانية خاصة السيد علي مخلوف.

جزيل الشكر إلى كل من أفادوني بنصائحهم ومناقشاتهم قصد إثراء محتوى هذه مذكرة، خاصة أمال يونس، زرقة دليلة، سامية قرية، وكل طلبة الماجستير فرع التسويق جامعة سعد دحلب دفعة 2003 - 2004.

رقم الجدول	البيان	الصفحة
1-I	مصفوفة تركيبة الموارد البشرية في	34
2-I	الكفاءات الفردية في المنظمة	36
3-III	أنواع الإبداع حسب نيجل كينغ .	109
1-IV	أهم المخاطر الأجنبية العاملة في الجزائر	141
2-IV	الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	146
3-IV	أهم الفرص و التهديدات البيئية لمؤسسة انتيبوتيكال .	151
4-IV	نقاط القوة والضعف المتعلقة بالمؤسسة.	152
5-IV	عرض البرامج التدريبية السنوية	166
6-IV	تطور التدريب في الفرع	167
7-IV	تغيرات معدل التدريب	167
8-IV	مفهوم التدريب	170
9-IV	أهداف التدريب	171
10-IV	موقع النشاط التدريبي في المؤسسة	171
11-IV	نسبة المتدربين	172
12-IV	قرار التدريب	172
13-IV	نوع التدريب	173
14-IV	آراء المتدربين حول التدريب	174
15-IV	توافق البرامج التدريبية مع احتياجات المتدربين	174
16-IV	آراء المتدربين حول طرق التدريب	175
17-IV	آراء المتدربين حول ظروف التدريب	175
18-IV	المهارات المكتسبة	175
19-IV	نتائج تحليل بطاقات التقييم	177
20-IV	حجم العينة المختارة من طرف المتدرب	183
21-IV	نتائج الاستبيان الموجه للأطباء المتعلق بالمعلومة الطبية	183
22-IV	نتائج الاستبيان الموجه للأطباء المتعلق بمنتجات الفرع واقتراحات التطوير.	184
23-IV	نتائج الاستبيان الموجه للموزعين المتعلق بالمنتج .	185
24-IV	نتائج الاستبيان الموجه للموزعين المتعلق بالسعر/ الجودة.	186
25-IV	نتائج الاستبيان الموجه للموزعين المتعلق بنظام التوزيع .	186
26-IV	نتائج الاستبيان الموجه للموزعين المتعلق بنظام الاتصال .	187
27-IV	نتائج الاستبيان الموجه للمستهلكين النهائيين	188
28-IV	تطور عدد الطلبيات	191
29-IV	معدل الانجاز بالنسبة لرقم الأعمال	192
30-IV	تطور الاهتمام بمعالجة احتجاجات الزبائن.	192
31-IV	حالة الإنتاج بالفرع.	194

195	إنتاجية العمل بالفرع	32 - IV
195	إنتاجية ساعة العمل بالفرع	33 - IV
196	معدلات الغياب السنوية (2005 - 2003)	34 - IV
197	تطور معدلات الغياب حسب نوع الغياب للفترة 2005 - 2003	35 - IV
199	معدل ترقية العمال خلال السداسي الأول 2006	36 - IV
200	دراسة احتجاجات الزبائن للثلاثي الرابع لسنة 2005	37 - IV
201	دراسة احتجاجات الزبائن للثلاثي الأول لسنة 2006	38 - IV

فهرس الاشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
5	العوامل الاجتماعية الأساسية	1-1
6	العوامل الاجتماعية الأساسية	2-1
8	تشابك العوامل الفاعلة في البيئة الخارجية	3-1
15	إفرازات البيئة الخارجية	4-1
19	الإمكانات الداخلية من منظور البيئة الخارجية	5-1
23	حلقة القيمة	6-1
26	التوازن الداخلي الخارجي	7-1
31	المنحنى السيني لشارك اندي	8-1
32	اهمية المورد البشري بالنسبة لباقي الموارد	9-1
33	قيمة المنظمة	10-1
37	تآكل الموارد و الكفاءات	11-1
44	العلاقة بين التدريب و التعليم	1-II
65	نظام التدريب بعناصره الثلاث	2-II
69	اتخاذ القرار	3-II
74	عملية تسيير المعرفة	4-II
75	العلاقة بين التدريب المستمر، التدريبية	5-II
	مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية	6-II
107	العلاقة بين المخرجات التدريبية	1-III
109	تسلسل المعرفة	2-III
111	دورة التدريب في المنظمة	3-III
112	عملية تسيير المعرفة	4-III
120	العلاقة بين التدريب المستمر، المعرفة ، الإبداع	5-III
126	العلاقة بين القدرة التنافسية التدريب و تخفيض التكاليف	6-III
128	العلاقة بين التدريب ، المرونة و القدرة التنافسية	7-III
133	تفسير رضا العميل	8-III
136	العلاقة بين عوامل القدرة التنافسية وإرتباطها بالتدريب	9-III
140	فروع مجمع صيدال	1-IV

144	الهيكل التنظيمي للفرع	2-IV
150	عملاء المؤسسة قبل جوان 2004	3-IV
150	عملاء المؤسسة بعد جوان 2004	4-IV
154	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	5-IV
170	مفهوم التدريب	6-IV
171	أهداف التدريب	7-IV
172	نسبة المتدربين	8-IV
172	قرار التدريب	9-IV
174	آراء المتدربين حول التدريب	10-IV
193	تطور معالجة الإحتجاجات	11-IV
197	معدلات الغياب حسب نوع الغياب 2003	12-IV
198	معدلات الغياب حسب نوع الغياب 2004	13-IV
198	معدلات الغياب حسب نوع الغياب 2005	14-IV
201	احتجاجات الزبائن للثلاثي الرابع 2005	15-IV
202	احتجاجات الزبائن للثلاثي الأول 2006	16-IV

فهرس الملاحق

الصفحة	البيان	رقم الملحق
216	البطاقة التقنية	01
222	جدول الخبرة	02
223	المسار الإستراتيجي	03
226	توجيهات إستراتيجية لرئيس الإدارة العامة	04
230	استبيان موجه لعينة من العاملين	05
232	سلسلة المنتجات	06
233	حصيلة احتجاجات الزبائن	07
236	بطاقة الأحداث	08
238	شهادة تدريبية	09

قائمة الجداول

الصفحة	البيان	رقم الجدول
54	مصفوفة تركيبة الموارد البشرية في المنظمة	01
144	أنواع الإبداع حسب نيجل كينغ .	02
169	أهم المخابر الأجنبية العاملة في الجزائر	03
173	الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	04
177	أهم الفرص و التهديدات البيئية لمؤسسة انتيبوتيكال .	05
178	نقاط القوة والضعف المتعلقة بالمؤسسة.	06
192	تطور التدريب في الفرع	07
192	تغيرات معدل التدريب	08
195	مفهوم التدريب	09
196	أهداف التدريب	10
197	موقع النشاط التدريبي في المؤسسة	11
197	نسبة المتدربين	12
198	قرار التدريب	13
199	نوع التدريب	14
200	آراء المتدربين حول التدريب	15
200	توافق البرامج التدريبية مع احتياجات المتدربين	16
201	آراء المتدربين حول طرق التدريب	17
201	آراء المتدربين حول ظروف التدريب	18
202	المهارات المكتسبة	19
203	نتائج تحليل بطاقات التقييم	20
210	حجم العينة المختارة من طرف المتدرب	21
210	نتائج الاستبيان الموجه للأطباء المتعلق بالمعلومة الطبية	22
211	نتائج الاستبيان الموجه للأطباء المتعلق بمنتجات الفرع واقتراحات التطوير.	23
212	نتائج الاستبيان الموجه للموزعين المتعلق بالمنتج .	24
213	نتائج الاستبيان الموجه للموزعين المتعلق بالسعر/ الجودة.	25
213	نتائج الاستبيان الموجه للموزعين المتعلق بنظام التوزيع .	26
214	نتائج الاستبيان الموجه للموزعين المتعلق بنظام الاتصال .	27
215	نتائج الاستبيان الموجه للمستهلكين النهائيين	28
218	تطور عدد الطلبيات	29
219	معدل الانجاز بالنسبة لرقم الأعمال	30
220	تطور الاهتمام بمعالجة احتجاجات الزبائن.	31
221	حالة الإنتاج بالفرع.	32
222	إنتاجية العمل بالفرع	33
223	إنتاجية ساعة العمل بالفرع	34
224	معدلات الغياب السنوية (2003 - 2005)	35

225	تطور معدلات الغياب حسب نوع الغياب للفترة 2003 - 2005	36
228	معدل ترقية العمال خلال السداسي الأول 2006	37
229	دراسة احتجاجات الزبائن للثلاثي الرابع لسنة 2005	38
230	دراسة احتجاجات الزبائن للثلاثي الأول لسنة 2006	39

فهرس الاشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
24	العوامل الإقتصادية الأساسية	01
25	العوامل الاجتماعية الأساسية	02
27	تشابك العوامل الفاعلة في البيئة الخارجية	03
39	الإمكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية	04
44	حلقة القيمة	05
46	التوازن الداخلي الخارجي	06
51	المنحنى السيني لشارك اندي	07
52	اهمية المورد البشري بالنسبة لباقي الموارد	08
53	قيمة المنظمة	09
58	تآكل الموارد و الكفاءات	10
65	العلاقة بين التدريب و التعليم	11
89	نظام التدريب بعناصره الثلاث	12
91	الآلة الفكرية للأفراد	13
93	اتخاذ القرار	14
98	العملية التدريبية	15
100	القائمين بتحديد الإحتياجات التدريبية	16
101	مستويات تحديد الإحتياجات التدريبية	17
132	العلاقة بين المخرجات التدريبية	18
135	تسلسل المعرفة	19
138	عملية تسيير المعرفة	20
146	العلاقة بين التدريب المستمر، المعرفة ، الإبداع	21
151	العلاقة بين القدرة التنافسية التدريب و تخفيض التكاليف	22
153	العلاقة بين التدريب ، المرونة و القدرة التنافسية	23
158	تفسير رضا العميل	24
162	العلاقة بين عوامل القدرة التنافسية وإرتباطها بالتدريب	25
167	فروع مجمع صيدال	26
176	عملاء المؤسسة قبل جوان 2004	27
176	عملاء المؤسسة بعد جوان 2004	28
196	مفهوم التدريب	29
196	أهداف التدريب	30
197	نسبة المتدربين	31
198	قرار التدريب	32
200	آراء المتدربين حول التدريب	33
220	تطور معالجة الإحتياجات	34

225	معدلات الغياب حسب نوع الغياب 2003	35
226	معدلات الغياب حسب نوع الغياب 2004	36
226	معدلات الغياب حسب نوع الغياب 2005	37
228	احتجاجات الزبائن للثلاثي الرابع 2005	38
230	احتجاجات الزبائن للثلاثي الأول 2006	39

247	01
252	02
253	03
256	04
259	05
262	06
264	07

الفهرس

	ملخص
	شكر
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الفهرس
11	المقدمة
	1. البيئة الخارجية ومواجهتها
19	1.1 التحليل البيئي الخارجي
19	1.1.1 مفهوم البيئة الخارجية
20	1.1.1.1 تعريف البيئة الخارجية
20	2.1.1.1 أهمية دراسة البيئة الخارجية
21	3.1.1.1 خصائص البيئة الخارجية
21	4.1.1.1 مفهوم التحليل البيئي الخارجي
23	2.1.1 العوامل الفاعلة في البيئة الخارجية غير المباشرة
23	1.2.1.1 العوامل الإقتصادية
24	2.2.1.1 العوامل الإجتماعية والثقافية
26	3.2.1.1 العوامل السياسية والقانونية
26	4.2.1.1 العوامل التكنولوجية
27	3.1.1 البيئة الخارجية المباشرة
28	1.3.1.1 مكونات البيئة التنافسية أنواع المنافسة ومعوقاتهما
34	2.1 مواجهة التغيرات البيئية
35	1.2.1 اكتشاف الفرص والتهديدات
36	2.2.1 تحديد الفرص والتهديدات
37	3.2.1 تحديد نقاط القوة والضعف
46	3.1 الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة التغيرات البيئية
47	1.3.1 إستراتيجية إعادة الهندسة
48	2.3.1 إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة
52	3.3.1 إستراتيجية الإستثمار البشري
	2. النظام التدريبي الفعال
60	1.2 محاولة تحديد ماهية التدريب
61	1.1.2 مفهوم التدريب
61	2.1.2 أهمية التدريب وأهدافه
73	3.1.2 أنواع التدريب وأساليبه
77	2.2 النظام التدريبي ومكوناته
88	1.2.2 مفهوم النظام التدريبي
88	2.2.2 تحديد مكونات النظام التدريبي
90	

90 1 مدخلات التدريب . 2.2.2
98 2 العمليات التدريبية . 2.2.2
116 3.العلاقة بين التدريب والقدرة التنافسية
116 1.3. ماهية القدرة التنافسية
117 1.1.3 مفهوم القدرة التنافسية
120 2.1.3 مستويات التنافسية
120 1 . 2.1.3 القدرة التنافسية للدولة
122 2 . 2.1.3 القدرة التنافسية للقطاع
125 3 . 2.1.3 القدرة التنافسية للمؤسسة
126 4 . 2.1.3 العلاقة بين مستويات التنافسية
127 3.1.3 أنواع القدرة التنافسية والسلوكيات المهددة لها
130 2.3 العلاقة بين مخرجات التدريب وعوامل القدرة التنافسية
130 1 مدخل لعوامل القدرة التنافسية . 2.3
132 2 . 2.3 المخرجات الإنسانية وأثرها في تحقيق القدرة التنافسية
146 3 . 2.3 المخرجات المادية وأثرها في تحقيق القدرة التنافسية
156 4 . 2.3 المخرجات المعنوية وأثرها في تحقيق القدرة التنافسية
164 4. دراسة ميدانية -مؤسسة أنتيبوتيكال للمضادات الحيوية -
165 تقديم مؤسسة صيدال وفرع المضادات الحيوية
165 مجمع صيدال وأهدافه
165 التعريب بمجمع صيدال ونشاطه
167 الفروع المختلفة لمجمع صيدال
168 الموقع التنافسي لمجمع صيدال وأهم عوامل قدرته التنافسية
170 تقديم فرع المضادات الحيوية
170 تعريف الفرع
171 نشاط الفرع
171 المسار الإستراتيجي للمؤسسة
179 إدارة الموارد البشرية داخل الفرع
181 عموميات حول التدريب وأهم أنواعه
186 خطوات العملية التدريبية
191 دراسة تطور التدريب في الفرع
204 دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية في الفرع
232 الخاتمة
238 قائمة المراجع
247 الملاحق

مقدمة

إننا الآن نعيش في تاريخنا طوفانا من التحديات أفرزتها التغيرات التكنولوجية ، الاجتماعية، الثقافية، و التشريعية المختلفة ، وأصبحت تتتابع وتتصارع تلو بعضها البعض ، ولا تقتصر تلك التحديات على المستوى المحلي بل تتعدى ذلك إلى تحديات إقليمية ، دولية وأخرى عالمية ، وأدى ذلك بالمنظمات على اختلاف أحجامها ونشاطها إلى العيش في صراع ومواجهة قوية ، والعمل تحت مظلة نظام عالمي جديد ، وواقع مختلف عما كان من قبل.

أهم ما يميز هذا الواقع انتشار تكنولوجيا المعلومات التي أدت إلى إحداث تغييرات جوهرية ودائمة لكيفية إنجاز المنظمات لأعمالها ، ومشاريعها ، وكذلك ظهور تغيرات اقتصادية أنهت بشكل يكاد يكون تاما النظم التي تقوم على التخطيط المركزي ، وبدأت تسود آليات السوق ، وتطورت تلك التحديات الاقتصادية إجمالاً في عولمة التجارة والتكتلات الاقتصادية .

وأصبحت المنظمات إنتاجية أو خدمية في العصر الحديث و بصفة خاصة مع بداية السنوات الأولى للقرن الحادي والعشرين ، تواجه بضغط تتمثل في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية و الخارجية المؤثرة على استقرارها وربحيتها.

وأخطر عامل أفرزته التغيرات البيئية المتسارعة والمستمرة هو عامل إشتداد المنافسة بين المنظمات ونشأ عن ذلك واقع جديد ومفاهيم وتقنيات إدارية جديدة من أهمها السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلون ، بالإضافة إلى حتمية قبول التغيير والعمل على الاستجابة له والاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ .

ولا يمكن للمنظمة أن تتحقق ذلك إلا إذا استطاعت تحقيق هدفها الجوهري الذي لم يعد يقتصر على الربح القصير المدى بل أصبح يتمثل الحفاظ على البقاء واستمرارية النمو أي تحقيق القدرة التنافسية .

وتحقيق هذا الهدف لا يتأتى صدفة أو بصفة عشوائية وإنما تحكمه عوامل وعناصر بل موارد لا يستحيل توافرها ، ويمكن لكل المنظمات على اختلافها أن تتساوى في درجة حصولها على الموارد المختلفة والمتنوعة لكن الإشكال يقع في إمكانية الاستغلال الأمثل لتلك الموارد بحيث تحقق للمنظمة تميزها عن غيرها من المنافسين .

والتنافس في نظام الأعمال المعاصر يختلف عن أنماط التنافس في التقليدية ، إذ لم تعد المنظمات تتنافس كما كانت في الماضي بتخفيض الأسعار والدخول في حروب سعريه ، بل أصبحت التنافسية مجالاً رحباً لاستثمار كل إبداعات الفكر في المنظمة وقدرات الموارد البشرية ذات المعرفة ، وذلك من أجل خلق موقف تنافسي مختلف تماماً يعجز المنافسون عن بلوغه .

وفي ذلك تأكيد للأطروحة المبورة في الفكرة الحالية في أن كل الأشياء متساوية أما ما يخلق التمايز بين المنظمة الرابحة باستمرار وتلك الخاسرة فيتمثل في عنصر الكفاءات واندماج الأفراد في المنظمة .

وانطلاقاً من ذلك أصبحت المنظمات تركز اهتمامها على الاستثمار في المورد البشري ويعد التدريب أهم سبيل لذلك ، وعليه طرح التساؤل الرئيسي الذي نسعى للإجابة عنه من خلال مذكرتنا البحثية والمتمثل في :

"ما مدى مساهمة التدريب في تحقيق القدرة التنافسية؟"

يتجزأ السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تعتبر الإجابة عنها ضرورة للوصول إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتتمثل تلك الأسئلة في :

- إذا كانت المنظمة تمثل نظاماً جزئياً من نظام أكبر منه هو البيئة الخارجية ، فهل يمكنها التأثير في ذلك النظام ؟ وما هو المورد الأساسي الذي تعتمد عليه ؟

- هل يمكن استبدال التدريب بوظيفة أخرى في المنظمة ؟ وهل يمكن الاستغناء عنه ؟

- إذا كان التدريب صعب القياس ، فهل يعني ذلك عدم ظهور نتائجه في تحقيق القدرة التنافسية ؟

فرضيات الدراسة

لمعالجة الإشكالية السابقة والإجابة عن مختلف الأسئلة الفرعية المتعلقة بها ، حددنا الفرضيات التالية :

- يمكن للمنظمة التأثير في بيئتها الخارجية ، وتحقيق القدرة التنافسية من خلال الإستغلال الأمثل للمورد البشري واستثمار طاقاته .

-لا يمكن الإستغناء عن التدريب ولا استبداله بنشاط آخر في المنظمة .

- صعوبة قياس نتائج التدريب لا تعني عدم ظهور أثره في تحقيق القدرة التنافسية .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في :

- إبراز المورد أساس التنافس بين المنظمات مهما اختلف حجمها ونشاطها ، وإظهار خصائصه التي يختلف بها عن باقي الموارد ن ومن ثم كيفية التعامل مع هذا المورد ، والمكانة والقيمة التي يجب أن يحظى بها ليكون على استعداد دائم لخدمة المنظمة يتمثل هذا المورد في العنصر البشري .

- الظرف الصعب الذي تمر به المؤسسة الجزائرية بصفة عامة ، وكذا التغيرات والتحويلات الاقتصادية التي تشهدها البلاد ، ومسؤولية التدريب في إحداث التكيف مع هذه التغيرات التي أحدثت فجوة بين المؤهلات المتوفرة والمؤهلات المطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة .

- يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي لقيت وتلقى اهتماما كبيرا ، وبالرغم من التطور

الذي طرا على أسس ونظريات التدريب إلا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث والتجديد .

- يمكن أن يفيد هذا البحث في التعرف على الخطوات الرئيسية الخاصة بنظام التدريب لضمان فعاليته في المؤسسة .

- قد يسفر هذا البحث عن توجيه أنظار المهتمين والمسؤولين على التدريب إلى ضرورة إجراء دراسات وبحوث ميدانية أخرى عن التدريب في المؤسسة .

- كما يمكن أن يساهم هذا البحث في تخصيص مسيري المؤسسات بأهمية التدريب كأداة جوهرية لتحقيق القدرة التنافسية ،مع إظهار إمكانية الاستفادة الفعلية منه و تجنب الإنفاق عليه بصفة عشوائية غير مبررة بنتائج إيجابية.

أهداف الدراسة :

نرمي من خلال بحثنا إلى الأهداف التالية :

- إثبات أن المنظمة يمكنها التأثير في بيئتها الخارجية ، وضمان قدرتها التنافسية، من خلال الاعتماد على العنصر البشري والاهتمام به.

- تأكيد عدم إمكانية تبديل وظيفة التدريب بوظيفة أخرى ، وعدم إمكانية الاستغناء عنه.

- إظهار العلاقة التي تربط التدريب بالقدرة التنافسية ، وأثره في تحقيقها رغم صعوبة قياس نتائجه.

أسباب اختيار الموضوع :

- ميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة .

- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسات الجزائرية .

- اعتقادنا بأن ضعف القدرة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى عدم قدرتها على الاستغلال الأمثل للقدرة الذهنية والإبداعية لمواردها البشرية الذي يعود أساسا إلى انعدام التدريب أو عدم فعاليته .

منهج الدراسة :

للإجابة على الإشكالية والفرضيات ،اعتمدنا في دراستنا على استخدام المنهج الوصفي عند وصفنا لمختلف التعاريف لكل من التدريب وطرقه وأساليبه المختلفة وكذلك العمليات التي يتفرع لها التدريب بالإضافة إلى تعريف القدرة التنافسية وأنواعها ومختلف المؤشرات المكونة لها ،وكذلك تم الإعتماد على المنهج التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده ، كما استخدمنا المنهج الإستنباطي لاستنتاج العلاقة التي تربط التدريب بالقدرة التنافسية .

أما في الجزء التطبيقي فاعتمدنا على طريقة دراسة الحالة ، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية متخذين فرع أنتيبوتيكال للمضادات الحيوية نموذجا ،باعتباره أحد اهم فروع مجمع صيدال للأدوية .

أدوات الدراسة :

تتمثل هذه الأدوات والمصادر فيما يلي :

- الدراسة النظرية (المسح المكتبي) والغرض منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية القديم منها والجديد في هذا الموضوع ، وكذا المجالات والمقالات والدراسات السابقة .

- الدراسة الميدانية الخاصة بفرع أنتيبوتيكال للمضادات الحيوية بالمدينة ،واستخدمت الباحثة فيها :

المقابلة : حيث تم إجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الاطراف المرتبطة بالموضوع .

الاستبيان : تم الإعتماد على مجموعة من الإستبيانات تتعلق ب:

- عينة المتدربين
- عينة الأطباء
- عينة الموزعين
- عينة المستهلكين النهائيين .

وإضافة إلى الأدوات المشار إليها أنفا تم توظيف أداة الملاحظة .

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : قمنا بإسقاط دراستنا النظرية على فرع من فروع مجمع صيدال، وهو فرع أنتيببوتيكال للمضادات الحيوية الواقع بولاية المدية .

- الحدود الزمانية : ركزنا من خلال دراستنا التطبيقية على الفترة الممتدة من 2004-2006.

- الحدود الوثائقية : تم الإعتماد على المعلومات المكتبية من كتب ومجلات ،وكذا بعض التقارير الصادرة عن المنظمات الإقتصادية العالمية ،كما استعنا بالمواقع الإلكترونية المتعلقة بالموضوع .

الدراسات السابقة :

ما لاحظناه من خلال تجوالنا عبر بعض الجامعات ،خاصة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بالجزائر ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، جامعة عمار ثلجي بالأغواط أن البحوث التي تتناول موضوع دراستنا قليلة ،ولفت انتباهنا أن معظمها تركز على الميزة التنافسية ،أما المتعلقة بالقدرة التنافسية فهي نادرة جدا ، وتتمثل أهم الدراسات التي تقترب من موضوع دراستنا في :

-أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية ، يرقى حسين ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الإقتصادية ،1996.

- الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مسعود بن مويزة رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة عمار تليجي بالأغواط ، 2005.

هيكل وخطة البحث:

بغية معالجة إشكالية البحث قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول نظرية وفصل رابع تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة ، وقد جاءت خطة البحث كما يلي :

- الفصل الأول خصصناه لدراسة وتحليل البيئة الخارجية ومواجهتها ، ولأجل ذلك قمنا بتناول النقاط التالية :

- التحليل البيئي الخارجي،
- مواهجة التغيرات البيئية،
- الإستراتيجيات المناسبة لمواهجة التغيرات البيئية الخارجية.

تناولنا في الفصل الثاني النظام التدريبي الفعال كأهم استثمار تقوم به المؤسسة لمواهجة بيئتها الخارجية وذلك من خلال العناصر التالية :

- محاولة تحديد ماهية التدريب،
- النظام التدريبي:مدخلاته و عملياته.

أما الفصل الثالث فخصصناه لإبراز العلاقة بين التدريب والقدرة التنافسية وذلك بالتعرض للنقاط التالية :

- ماهية القدرة التنافسية،
- العلاقة بين مخرجات التدريب وعوامل القدرة التنافسية.

أما الجزء الرابع والأخير فهو مخصص لدراسة مدى مساهمة التدريب في تحقيق القدرة التنافسية بالنسبة لمؤسسة أنتيبوتيكال للمضادات الحيوية بالمدينة ، وتطرقنا فيه إلى :

- تقديم مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية -أنتيبوتيكال -
- التدريب داخل الفرع وأثره في تحقيق القدرة التنافسية.

صعوبات البحث :

تتمثل أهم صعوبات الدراسة في :

- 1- أن المتاح من المراجع قليل، فمنها من يشير إلى الميزة التنافسية بشكل سطحي و منها ما يتطرق إليها بصفة جزئية.
- 2- تعذر الوصول إلى بعض المراجع التي كانت بمقدورها إثراء الموضوع أكثر
- 3- النقص في الدراسات الميدانية المركزة على القدرة التنافسية كأساس لموضوع الدراسة
- 4- طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة و المتداخلة في احيان كثيرة.

الفصل 1

البيئة الخارجية ومواجهتها

عرفت المؤسسة الاقتصادية منذ نشأتها تطورات عديدة ومختلفة مما أدى إلى تطور أهدافها وطموحها فبعد أن كان هدفها يقتصر على مجرد الربح قصير المدى ، أصبحت تسعى إلى ضمان بقاءها بل وتفوقها على المنافسين .

ويستحيل على المؤسسة مهما كان نشاطها وحجمها أن تحقق بقاءها ونموها المستمر أو تفوقها على المنافسين بصفة عشوائية خاصة وان هذا الهدف يرتبط ارتباطا وثيقا بأذواق و رغبات الزبائن والمستهلكين ، كما أنه يتأثر مباشرة بالتغيرات البيئية المتسارعة التي لا يمكن للمؤسسة أن تعمل بمعزل عنها باعتبار هذه الأخيرة نظام جزئي من نظام أكبر منه هو البيئة المحيطة بها تستمد منها مواردها وامكاناتها المادية ، التقنية والبشرية اللازمة لأداء نشاطها ، وتطرح فيها مختلف السلع والخدمات الموجهة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين .

وبذلك تجد المؤسسة نفسها تحت ضغط بيئي مستمر لكن ذلك لا يعني ركونها إلى السكون و انتظار الزوال، بل لا بد أن تكون التغيرات دافعا لها إلى التحسين المستمر في الأداء و بالتالي احتلال موقع متميز مقارنة مع المنافسين.

في ظل كل ما سبق لا بد على المؤسسة ان تستجمع قوتها ،وتستغل مواردها المادية التقنية والبشرية استغلالا أمثلا لتحقيق تكيفها مع التغيرات البيئية والحفاظ على توازنها بصفة مستمرة وهذا ما سنحاول إظهاره من خلال النقاط التالية :

- التحليل البيئي الخارجي،
- مواجهة التغيرات البيئية ،
- الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة التغيرات البيئية .

تواجه المؤسسات على اختلاف نشاطها وحجمها صعوبات كبيرة في سعيها إلى تحقيق توازنها من خلال اقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي تطرحها التغيرات البيئية المستمرة، الأمر الذي يجعلها غير قادرة تماما على تحقيق أهدافها دون التطرق أولا إلى تحليل بيئتها للإطلاع على مختلف العوامل المباشرة والغير مباشرة ، وهذا ما سنتناوله من خلال النقاط التالية :

- مفهوم البيئة الخارجية ،
- العوامل الفاعلة في البيئة الخارجية غير المباشرة ،
- العوامل الفاعلة في البيئة الخارجية المباشرة.

1-1-1- مفهوم البيئة الخارجية

للتوصل إلى مفهوم البيئة الخارجية لا بد من تناول تعريفاتها المختلفة ثم التعرض إلى خصائصها والإطلاع على الحالات المختلفة التي يمكن أن تكون عليها .

1-1-1-1- تعريف البيئة الخارجية

البيئة الخارجية هي مجموع الظروف الخارجية التي تدور في فلكها المنظمة و تتأثر بها [1] ص 185، ويمكن تعريف بيئة المنظمة الخارجية على أنها مجموع الظروف والمؤثرات التي تمس حياة وتطور نظام المنظمة [2] ص 62 ، وهي في نفس الوقت مصدر للتموين بالموارد ، منفذ لمنتجاتها ، ونوع من المصفوفة الاجتماعية الثقافية [3] ص 116.

كما يمكن اعتبار البيئة الخارجية على أنها الإطار العام الذي تتحرك فيه وتتعامل معه المنظمة لتحقيق أهدافها ، وتشمل كل من تتعامل معهم من موردين ، زبائن و منافسين .

يظهر من خلال التعاريف أن البيئة الخارجية هي مجموعة الظروف التي تعمل المؤسسة في إطارها، غير أنهما لا يحددان مصدر تلك الظروف التي لا تنتج من العدم بل تصنعها

قوى فاعلة، و تمت الإشارة إلى وجود علاقة بين البيئة و المؤسسة تكمن في تأثير الأولى على الثانية دون تحديد نوع التأثير سلبي أم إيجابي، مع إهمال الإشارة إلى إمكانية تأثير المؤسسة على بيئتها، حيث لم يعد هدف المؤسسة يقتصر على التكيف مع البيئة الخارجية و مطاوعاتها، بل تعدى ذلك إلى السعي للتأثير فيها و تطويعها.

ويمكننا بذلك أن نخلص إلى تعريف البيئة الخارجية كما يلي:

البيئة الخارجية هي مجموعة الظروف التي تصنعها القوى المختلفة المتمثلة في العوامل الاقتصادية و التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، و العوامل التنافسية، تعمل تلك الظروف في صالح المؤسسة أحيانا و في غير صالحها أحيانا أخرى ، فيكون التأثير إما إيجابي أو سلبي .

1-1-1-2- أهمية دراسة البيئة الخارجية

تكمن أهمية دراسة البيئة الخارجية فيما يلي:

- الارتباط الدائم للمؤسسة بما يحدث في بيئتها و علاقة التأثير و التأثر بينهما، حيث لا يمكن أن تعمل المؤسسة و تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة المحيطة.
- تعتبر البيئة الخارجية من جهة المنبع الذي تستمد منه المؤسسة مدخلاتها الأساسية من موارد مختلفة، و من جهة أخرى فهي المصب الذي تبت فيه المؤسسة مخرجاتها من سلع وخدمات موجهة لتغطية الاحتياجات الحقيقية اللازمة .
- وحتى تتمكن المؤسسة من تحديد مدى توافر الموارد اللازمة وبالتالي إمكانية الحصول عليها ، وتحديد الاحتياجات الفعلية من السلع والخدمات قصد السعي لتحقيقها لابد عليها من القيام بدراسة البيئة الخارجية .

1-1-1-3- خصائص البيئة الخارجية

لا يمكن استخراج أهم خصائص البيئة الخارجية إلا بعد دراسة الحالات المختلفة التي يمكن أن تكون عليها تلك البيئة، و تتمثل الحالات المختلفة للبيئة الخارجية في: [1] ص

- البيئة الهادئة العشوائية: تقل في هذه البيئة حالة عدم الاستقرار و ذلك نتيجة لبطء عملية التغيير فيها، إلا أنها ذات طبيعة عشوائية تحول دون تفاعل المؤسسة معها، حيث يتطلب الأمر مستوى عالي من البراعة و العمل.

- البيئة الهادئة التجميعية: تعتبر عملية التغيير في هذه البيئة بطيئة إلا أنها أكثر تعقداً من سابقتها نتيجة لتواجد العناصر الخارجية بصفة مجمعة تؤثر في المؤسسة بدون انتشار و توزيع عشوائي، و ذلك ما يجعل المؤسسة تسعى لجمع المعلومات و البيانات المتعلقة ببيئتها لتتكيف معها، مما يتطلب إمكانيات مادية و بشرية عالية.

- البيئة القلقة المتفاعلة: تختلف هذه البيئة عن سابقتها في ظهور عدد من المؤسسات المتشابهة في البيئة الواحدة، و تتصف عملية التغيير فيها بالسرعة، و ينتج عنها حالة عدم التأكد.

- البيئة المضطربة: تشمل هذه البيئة عناصر ذات درجات عالية من التغيير و التعقد، و ينشأ الاضطراب عن مضاعفات التداخل و الترابط بين المؤسسة و تلك العناصر البيئية نخلص مما سبق إلى أهم خصائص البيئة الخارجية، و تتمثل في: الاضطراب، التعقد، عدم التجانس، التغيير الدائم.

أ- التغيير الدائم: تتصف البيئة الخارجية عموماً بعدم الثبات، و ذلك مهما اختلفت الحالات التي يمكن أن تكون عليها .

ب- الاضطراب: و ينتج الاضطراب البيئي عن كثرة التغيرات المفاجئة و تسارعها.

ج- التعقد البيئي: يرتبط التعقد الملاحظ في البيئة الخارجية بكثرة العناصر المكونة لها و تداخلها، و قوة العلاقة التي تربطها ببعضها.

د- عدم التجانس : يؤدي كل من الاضطراب و التعقد البيئيين إلى عدم تجانس البيئة الخارجية.

تقرض خصائص البيئة الخارجية على المنظمة القيام بتحليل البيئي الخارجي قصد تحديد عواملها المختلفة التي يقع على مستواها التغير المستمر، ويؤدي تداخلها إلى التعقد والاضطراب البيئيين . [4] ص 284

1-1-1-4- مفهوم التحليل البيئي الخارجي :

هو عملية استكشاف للعوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة ، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات المتواجدة في بيئة المنظمة [5] ص 60.

ومن خلال التعريف تتضح أهمية تحليل البيئة الخارجية المتمثلة في :

- الإطلاع على العوامل البيئية المختلفة التي تتعرض إلى التغيرات المستمرة ، والسعي إلى الاستغلال الإيجابي لتلك التغيرات .

- العمل على تحديد العوامل التي تهدد المنظمة والعامل الأكثر خطورة .

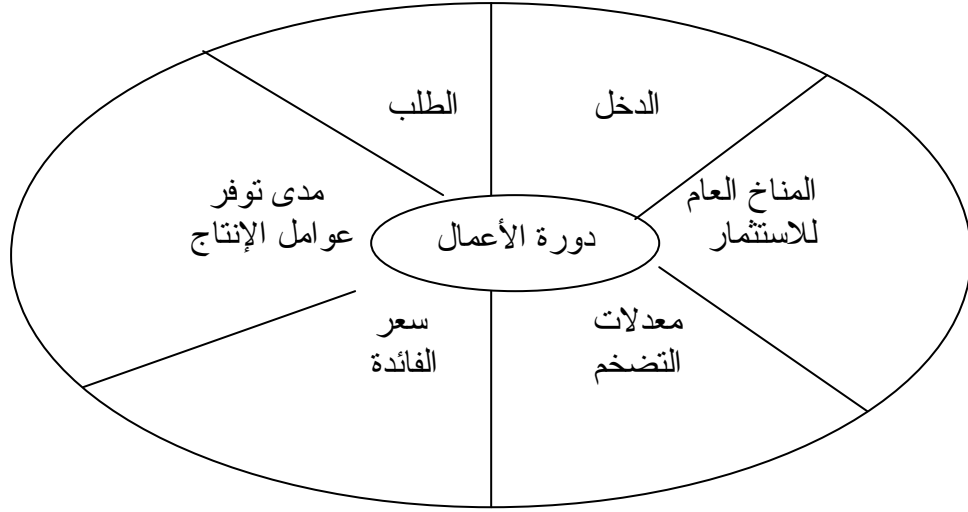
ويمكن تصنيف تلك العوامل البيئية إلى مجموعتين [5] ص 62 : الأولى تتصل بالمتغيرات الخاصة بالبيئة المباشرة (التي تعمل المنظمة في محيطها) ، والثانية تتصل بالمتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية غير المباشرة.

1-1-2 العوامل الفاعلة في البيئة الخارجية غير المباشرة

1-1-2-1 العوامل الاقتصادية [6] ص 124 : تشير العوامل الاقتصادية إلى عناصر النظام

الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة ، ومن أمثلتها : الدخل ، الطلب ، مدى توفر عوامل الإنتاج ، أسعار الفائدة ، السياسات النقدية والمالية للدولة ، المناخ العام للاستثمار ودورة الأعمال التي يقصد بها التقلبات الدورية التي تحدث في اقتصاد دولة ما وتتكون من مرحلة الرخاء ثم مرحلة الركود ، فمرحلة الكساد ، وأخيرا مرحلة الانتعاش.

ويمكن إظهار أهم العوامل الاقتصادية في الشكل التالي:



الشكل رقم (01) العوامل الاقتصادية الأساسية [6] ص 123.

ومن العوامل الاقتصادية التي تلعب حالياً دوراً ملموساً ومؤثراً على البيئة الاقتصادية هو الاتجاه نحو العولمة وتحرير الاقتصاد في كثير من الدول، الاتجاه نحو الخصخصة واتفاقيات الجات والسوق الأوروبية المشتركة، والتكتلات الاقتصادية المختلفة.

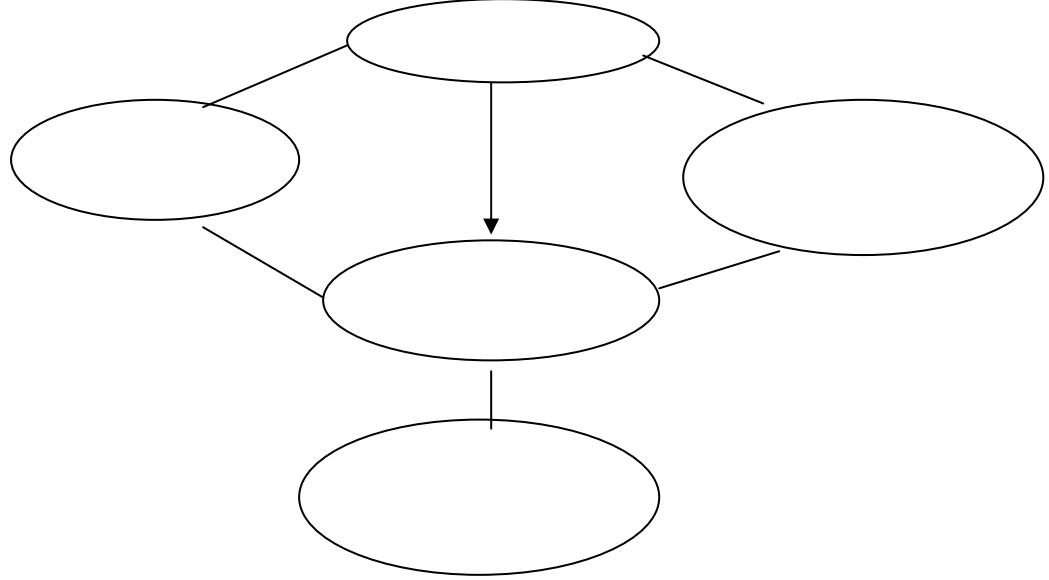
2-2-1-1 العوامل الاجتماعية والثقافية: [7] ص 66

1-1-2-1-1 العوامل الاجتماعية: تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة، التقاليد والأعراف الاجتماعية، المعطيات الناتجة عن تحليل البيئة الاجتماعية وعناصرها الثابتة والمتغيرة، دوافع وحوافز السلوك الاجتماعي، خروج المرأة للعمل.

2-1-2-1-1 العوامل الديمغرافية: وتشمل الهيكل السكاني من حيث الجنس، الأعمار، التوزيع السكاني في الأقاليم، درجة النمو السكاني.

3-1-2-1-1 العوامل الثقافية: تتصل هذه العوامل بالثقافة والتعليم والخبرات المتراكمة، والقيم التاريخية والحضارية المؤثرة في السلوك الفردي والجماعي، مستوى التطور الثقافي والعلمي، أسلوب الحياة، طبيعة المجتمع واستعداده للتغيير.

تؤثر هذه العوامل بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المؤسسات، والشكل رقم 02 يوضح أهم العوامل الاجتماعية :



الشكل رقم (02) العوامل الاجتماعية الأساسية [6] ص 125.

وعند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية نلاحظ ما يلي: [6] ص 125.

- تمثل الزيادة السكانية فرصا بالنسبة لمنظمات الأعمال حيث يزداد الطلب على منتجاتها، كما أن زيادة متوسط أعمار الأفراد وزيادة أعداد المواليد الجدد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المنظمات.

- يعتبر خروج المرأة للعمل وزيادة الدور الذي تلعبه من الأسباب المؤدية إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من أداء دورها الجديد.

- ويلاحظ زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية وارتفاع متوسط دخل الأسرة وتوسيع نطاق اختيار المنظمات للأفراد العاملين فيها.

- تؤدي زيادة مستوى التعليم إلى زيادة الطموحات والتطلعات لدى الأفراد سواء نحو المنتجات/الخدمات أو نحو العمل، وتوفير بيئة عمل جيدة ومستقرة وزيادة الدخل أو الطلب.

- زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تفرض عليها رؤية استراتيجية معينة للجوانب التي تمس السلامة والأمان في المنتجات وحماية البيئة.

1-1-2-3- العوامل السياسية والقانونية: [8] ص 102

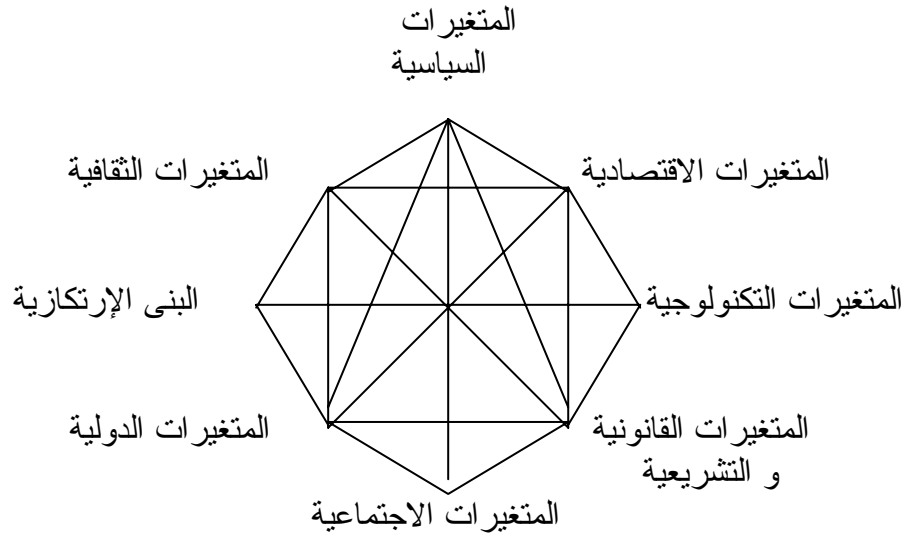
تتعلق العوامل القانونية والسياسية بسياسة الدولة العامة وبرامجها التنموية وخططها الاستثمارية، بالإضافة إلى توجيهات وإيديولوجيات النظام السياسي للدولة وتأثيرها في رسم السياسات ، وإصدار القوانين والتشريعات العامة، أما العامل الحاسم في تأثير العوامل السياسية والقانونية فيتمثل في مدى توفر الاستقرار السياسي والقانوني والتشريعي في الدولة والمجتمع ذلك لأن عدم الاستقرار يزيد بدرجة كبيرة من مخاطر تطبيق الاستراتيجيات والقرارات الخاصة بالإنتاج أو الاستثمار .

تخلق العوامل السياسية والقانونية بصورة متزايدة فرصا جديدة للاستثمارات، كما يمكنها أن تقلل من فرص المبادرة والاستثمار وترفع من درجة المخاطرة غير المتوقعة في حالة اتسامها بالطابع السلبي، فتفرض تهديدات حقيقية تؤدي إلى إفلاس معظم المؤسسات خاصة الصغيرة منها، والأكثر تأثرا بفترات عدم الاستقرار أو الأزمات السياسية والاجتماعية الحادة.

1-1-2-4- العوامل التكنولوجية: [5] ص 65

يعتبر العامل التكنولوجي عاملا رئيسيا في ميدان المنافسة حيث طالما حافظت المؤسسة على موقع الزيادة من خلال التطوير والتحسين التكنولوجي المستمر لمنتجاتها وخدماتها، لذلك من الضروري معرفة التغيرات التكنولوجية التي ينتج عنها أثر مباشر على وضع المنتجات والخدمات في السوق، وبالتالي على حجم الطلب المتوقع ومستوى المبيعات والأرباح. وبذلك يخلق العامل التكنولوجي فرصا جديدة أو يفرض تهديدات جديدة في مجال المنافسة.

تتداخل المتغيرات البيئية التي تمت دراستها وتتشابك فيما بينها مؤثرة في بعضها البعض مما يزيد من تعقدها واضطرابها ونوضح ذلك في المخطط التالي:



شكل رقم (03) تشابك العوامل الفاعلة في البيئة الخارجية [5] ص 61.

يعكس الشكل الطبيعة المعقدة للبيئة الخارجية وبالتالي درجة الصعوبة التي تواجهها المنظمة في متابعة المتغيرات الفاعلة فيها من أجل تحديد الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتهيئة الاستجابات الصحيحة باتجاه أفضل ميزة إستراتيجية للمنظمة.

3-1-1 البيئة الخارجية المباشرة (التنافسية)

تعتبر المنافسة بمفهومها البسيط عن حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالباً بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين [9] ص 147، وقبل التطرق إلى أنواع المنافسة واشتدادها نعرض أولاً القوى المختلفة للبيئة التنافسية .

البيئة التنافسية هي البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتتنافس مع غيرها من المنظمات، تتضمن هذه البيئة القوى التي تؤثر على المنظمة وعلى منافسيها الذين ينتجون منتجات متشابهة، أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض. [6] ص 87

ويكون تأثير القوى الموجودة في البيئة التنافسية إما سلبياً أو إيجابياً على حصة المنظمة في السوق وعلى ربحيتها، ونموها، ومركزها التنافسي، وقدرتها على جذب العملاء والمحافظة على العمالة الجيدة.

1-3-1-1- مكونات البيئة التنافسية

وتتكون البيئة التنافسية حسب بورتر من القوى الخمس التالية:

-المنافسون الحاليون

-المنتجات أو الخدمات البديلة

-المنافسون المحتملون

- قوة العملاء

- قوة الموردين

1-3-1-1-1 المنافسون الحاليون: [10] ص 30

المنافسون هم مجموعة المنظمات المتقاربة في الحجم و الإمكانيات والتي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المنظمة، وتقدم نفس السلع وتخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المنظمة من نشاطها.

- ويرى بورتر أن حدة المنافسة تقاس باستخدام المعايير التالية: [11] ص 123
- عدد المنافسين: تزداد المنافسة حدة كلما زاد عدد المنافسين الذين يتصارعون فيما بينهم لزيادة حصتهم على حساب بعضهم البعض، وكلما وصل السوق إلى حد التشبع بحيث لا يمكن جذب عملاء جدد أو زيادة معدل استهلاك العملاء الحاليين من إنتاج الصناعة.
 - بطء وانخفاض معدلات نمو السوق.
 - خصائص السلعة أو الخدمة: بحيث تزداد حدة التنافس في حالة التجانس التام بين لسلع، فيصعب تمييزها وبالتالي تسعى كل مؤسسة لتوفيرها في الأماكن الأكثر ملاءمة للمستهلك.
 - صعوبة تغطية التكاليف الثابتة: فيسعى كل منافس إلى تخفيض السعر لضمان أو تحقيق أي زيادة في الطلب لتغطية هذه التكاليف.
 - الطاقة: عند تفضيل المنظمات تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم، يترتب على ذلك زيادة العرض وبالتالي تنخفض الأسعار في الصناعة ككل وتزداد حدة المنافسة.

- صعوبة الخروج من النشاط لأسباب تفرضها القوانين الحكومية.

وتوجد معايير أخرى بالإضافة إلى المعايير السابقة تتمثل فيما يلي [8] ص 110 :
 - العلامات التجارية: تزداد حدة المنافسة بين منظمات الصناعة التي تنتج سلع وخدمات لا تحمل علامات تجارية ويمثل كل منها بديلا كاملا عما تقدمه المنظمات الأخرى في الصناعة ، وذلك لأنه من السهل على العميل أن يستبدل منظمة مكان أخرى دون أن يتحمل أي تكلفة إضافية.

- تكلفة التحول: تزداد حدة المنافسة بين منظمات الصناعة عند قدرة العميل اتخاذ قرار بالتوقف عن التعامل مع منظمة ما، والتعامل مع منظمة أخرى داخل الصناعة دون أن يتحمل تكلفة التحول نتيجة لاتخاذ هذا القرار .

- حجم منظمات الصناعة: تزداد حدة المنافسة كلما تقاربت أحجام المنظمات التي تعمل في الصناعة وتقاربت قوتها النسبية، ووجود عدد من المنظمات الكبيرة المسيطرة على الصناعة يقلل من المنافسة و يجعل السوق أقرب إلى سوق احتكار القلة، حيث تفرض تلك المنظمات أسعارها وشروطها على السوق كله.

- هامش الربح: كلما زاد هامش الربح كلما أدى ذلك بالمنظمات إلى الدخول في حرب سعرية واتباع استراتيجيات تسويقية هجومية والقيام بحملات إعلانية مكثفة، كما أن هامش الربح الكبير يغري المنافسين الجدد على الدخول في الصناعة وبالتالي تزداد حدة المنافسة.

- ثقافة العميل: كلما قلت ثقافة العميل وإدراكه للخصائص الحقيقية ، كلما زادت حدة المنافسة بين منظمات الصناعة لإمكانية استخدام الإعلانات و التأثير على العميل.

- مرونة الإنتاج: تزداد حدة المنافسة بين منظمات الصناعة عند عدم قدرتها على التحكم في الكميات المنتجة ، وبالتالي احتمال زيادة العرض عن الطلب، في حين تقل حدة المنافسة في الصناعات التي يمكن للمنظمات التحكم فيها في حجم المعروض من السلع والخدمات ، وبالتالي تتجنب المنافسة الناتجة عن زيادة العرض عن الطلب.

نستخلص مما سبق أن بقاء المؤسسة في ظل حدة التنافس يرتبط إلى حد كبير بمدى اختيارها الجيد لأساليب واستراتيجيات التنافس بحيث لا تتمكن المؤسسات الأخرى من تقليدها.

2-1-3-1-1 التهديدات بمنتجات أو خدمات بديلة:

تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، وتمثل تلك البدائل مصدر خطر بالنسبة للمؤسسة نتيجة توافر حرية الاختيار أمام المستهلك، وعند تعوده على شراء السلع البديلة أو عدم ولاءه لعلامة معينة. [8] ص 8 ونرى أنه بإمكان المؤسسة تجنب خطر المنتجات البديلة في حالة حصولها على ولاء المستهلك وثقته بحيث تصبح العلامة التجارية جزءاً من ثقافته ولا يمكن استبدالها بغيرها من السلع وإن كانت تلبى نفس الحاجة.

3-1-3-1-1 قوة العملاء: هم القطاع المستهدف الذين يستهلكون السلع والخدمات التي تقدمها منظمات الصناعة. [11] ص 123

يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض، وتزداد قوتهم عند توافر العناصر التالية: [11] ص 124

- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع.
- وجود بعض المنظمات تقوم بالبيع المباشر للمستهلك حيث يفرض هذا الأخير شروطه عليها.
- العلم الكامل بالسلعة/الخدمة.
- تهديد العملاء لأي محاولة للتكامل الرأسي الخلفي.
- كبر حجم المشتريات
- وجود بدائل للسلع والخدمات
- تجانس السلع والخدمات

4-1-3-1-1 قوة الموردين: [12] ص 151

الموردون هم الجهات أو الأفراد الذين يقدمون مدخلات الإنتاج الأساسية من مواد خام، آلات، معدات، قطع غيار، مستلزمات التعبئة، التغليف وغيرها، وتزداد قوة الموردين

- عند قدرتهم على فرض الأسعار للمواد الخام، وعدم قدرة المنتجين نقل عبء الزيادة في الأسعار إلى المستهلكين، فتتخفف ربحية الصناعة وتظهر هذه الحالة في الظروف التالية:
- عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون
 - عدم قدرة الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها
 - عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج تمثل جزءا كبيرا أو مكون حيوي من السلعة من حيث خصائصها، وظائفها أو استخداماتها.
 - عندما يكون الموردون بمثابة تهديد حقيقي لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي.
 - عدم قدرة المنظمة على تغيير مصادر التوريد بحيث يكلفها ذلك نفقات كبيرة.
- نخلص من ذلك أن السبيل الوحيد الذي لا بد على المنظمة أن تسلكه للتخفيف من خطر الموردين هو بناء علاقات جيدة معهم تميزها عن غيرها من المنافسين، وذلك من خلال حرص أفرادها على ممارسة مهارات الإتصال .

1-1-3-1-5 - التهديد بدخول منافسين جدد [10] ص 19

لا تتوقف المنافسة على المنافسين الحاليين بل تمتد لتشمل المنافسين المحتملين الذين ينتجون وينتظرون الفرصة للدخول إلى السوق، وعادة ما يترتب عن دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد.

وتختلف الصناعات من حيث صعوبة دخول منافسين جدد إليها، وهناك خصائص تشكل

حواجز تحول دون دخول منافسين جدد، وهذه الخصائص هي: [8] ص 113

- انتشار العلامات التجارية: عندما تتكون الصناعة من مجموعة من منظمات يختص كل منها بإنتاج سلع ذات علامة تجارية مميزة فإن ذلك يجعل هناك صعوبة في دخول منافسين جدد لأن دخول علامة تجارية جديدة يتطلب عادة حملة إعلانية قوية تعمل على جذب العملاء إلى علامة تجارية غير معروفة من قبل، وتشجعهم على استهلاكها بدلا من العلامات التجارية التي ارتبطوا بها.

- الحجم: يتطلب النجاح في بعض الصناعات الوصول إلى حجم معين حتى تتمكن المنظمة من الإنفاق على الأنشطة المختلفة، الإعلان، والبحوث والتدريب، والمنظمات الكبيرة يمكن

أن تحقق على هذه النواحي لأن لتكلفة الإجمالية يمكن توزيعها على عدد كبير من الوحدات المنتجة وبالتالي ينخفض نصيب الوحدة من إجمالي التكلفة و يسمى ذلك بالوفورات المحققة من الحجم الكبير والتي تمثل أهم عائق لدخول منافسين جدد.

- الاستثمار المبدئي: كلما زاد الاستثمار المبدئي المطلوب كلما كان هناك صعوبة في دخول منافسين جدد.

- عمر المنظمة: يرتبط نجاح المنظمة في بعض الصناعات بطول فترة عملها في الصناعة مما يعني بناء علاقات قوية مع الموردين والعملاء كما يعني احتلال أماكن ممتازة للتوزيع ، ويزيد من احتمال الحصول على التراخيص وعقود الامتياز بأثمان معقولة ، كما أن طول فترة عمل المنظمة في الصناعة يؤدي إلى تراكم الخبرات والمعرفة المتخصصة مما يميزها عن غيرها من المنظمات و ما يصعب دخول منافسين جدد.

1-1-2-3-2- أنواع المنافسة و معوقاتها

1-1-2-3-1- أنواع المنافسة:

يمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال هما : [8] ص 113

1-1-2-3-1-1 المنافسة غير المباشرة : تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في

المجتمع للحصول على الموارد المتاحة ، وتتمثل هذه الموارد في : دخول الأفراد ، الموارد المالية المتاحة ، الموارد الطبيعية ، الموارد البشرية .

1-1-2-3-1-2 المنافسة المباشرة : وهي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي

تعمل في قطاع صناعي واحد ، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات .

تختلف شدة المنافسة من قطاع إلى آخر ، فهناك قطاعات صناعية تكون المنافسة فيها

شديدة وقطاعات أخرى تكون فيها المنافسة محدودة ، ومن حيث هيكل المنافسة نجد أربعة أشكال :

1-1-2-3-1-1-1-1 المنافسة الكاملة : يتحقق هذا الوضع عندما يوجد أعداد كبيرة من

البائعين يتعاملون في نفس المنتج وتتماثل بينهم ظروف الإنتاج وسهولة انتقال عوامل

الإنتاج ، بحيث لا يستطيع أي واحد منهم التأثير على السعر بشكل واضح ولا يوجد بينهم أي تأثير ولكنهم يتأثرون بظروف السوق وقواعده [14] ص 102 ، في حالة المنافسة الكاملة سوف تتعدم قدرة المنظمة على تحديد السعر ، ومن ثمة تقوم بتحديد حجم مبيعاتها في ضوء الأسعار السائدة.

لكن و كما أثبت الواقع ، وفي ظل الظروف الراهنة ، فإن حالة المنافسة الكاملة هي مفترضة نظريا لا مجال لوجودها في الواقع إلا في حالات نادرة ومحدودة .

1-1-1-2-3-1-2-2-2 الاحتكار التام :

تحدث هذه الحالة عندما توجد منظمة واحدة منتجة للسلعة أو الخدمة المقدمة مع عدم توافر بدائل قريبة لها ، في هذه الحالة تسيطر منظمة واحدة على العرض من منتج معين ، إذا كان المنتج المقترح ليس له مثيل في السوق يستلزم على المؤسسة القيام بدراسات كافية لتحديد السعر المناسب الذي يحقق كمية المبيعات التي تعظم الربحية.

1-1-1-2-3-1-1-3-2 احتكار القلة [13] ص 129:

يقع هذا النوع عندما يوجد عدد محدود من المؤسسات تسيطر على أكبر حصة لمنتج معين في هذه الحالة بإمكان أي مؤسسة أن تؤثر تأثيرا مباشرا وقويا في السوق مما يؤثر على غيرها من المؤسسات ، في ظل احتكار القلة قد يكون هناك اتفاق بين المنافسين على إتباع سياسة سعرية واحدة ، وقد يصل الأمر إلى تقسيم السوق بينهم وتحديد حصة كل منهم ، في ظل كل ذلك قد يصعب إدخال منتجات جديدة نظرا للقيود المفروضة على الداخلين الجدد .

1-1-1-2-3-1-1-4-2-4-4 المنافسة الاحتكارية [14] ص 103:

وهي الحالة الأكثر واقعية و الأكثر شيوعا و انتشارا ، حيث تستعمل كل مؤسسة علامة تجارية معينة لتمييز منتجاتها عن منتجات الآخرين ، ومن ثم فإن المنتجات التي ينتجها المنافسون ليست بدائل تامة لبعضها البعض ، فكل منتج من هذه المنتجات يرتبط بمواصفات فنية معينة ترتبط بها شريحة استهلاكية معينة ، في مثل هذه الظروف يتعين على المؤسسة دراسة انساب المواصفات الفنية و الاقتصادية للمنتج المقترح ، والتي تسمح له بجلب الشريحة الاستهلاكية المستهدفة .

1-1-2-3-2 - معوقات المنافسة: [15] ص 142

تتمثل أهم معوقات المنافسة في ضعف الهياكل التنظيمية، وتخلف الاتصالات وغياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات، والأهم من ذلك كله انخفاض مستوى المورد البشري وغياب روح الفريق وحلقات الجودة، وأصبح تفوق المؤسسات يرتبط بمدى توافر عمال إبتكاريين ومبدعين، قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب .

وتؤدي التغيرات المتسارعة الحادثة في البيئة التنافسية بصفة خاصة ، والبيئة الخارجية بصفة عامة إلى خلق فرص وتهديدات ، ويتأثر بقاء المؤسسة وتحقيقها لتفوقها بمدى استغلال تلك الفرص وتجنب تلك التهديدات عند مواجهتها للتغيرات البيئية .

2-1- مواجهة التغيرات البيئية

يعتبر تعرف المنظمة على مكونات وعناصر البيئة التي تعمل فيها ورصد التغيرات الحادثة خطوة أساسية، غير أنها لا تكفي لتحقيق أهداف البقاء والاستمرار، بل هناك خطوة أخرى هامة ومطلوبة لتعظيم المنافع المترتبة عن البقاء بدراسة البيئة الخارجية تتمثل هذه الخطوة في اكتشاف الفرص والتهديدات.

1-2-1- اكتشاف الفرص والتهديدات

1-1-2-1- تعريف الفرصة :

الفرصة هي موقف مفضل أو مرغوب في بيئة المنظمة وتعبّر عن اتجاهات التغير في البيئة الخارجية بما في ذلك من مصادر الطلب المتوقع ، وشرائح السوق ، ونوعيات العملاء ، ومجالات الاستخدام ، وتوزيع المنتجات ، وإمكانيات التطوير التكنولوجي وأشكال الدعم والمساندة من الدولة وحالات الانفراج الاقتصادي المتوقع حدوثها [6] ص

130 ، بالإضافة إلى إمكانية خلقها نتيجة التغيرات الحادثة في البيئة التشريعية أو القانونية المتسارعة.

كما يمكن تعريف الفرصة بأنها مزيج من الظروف البيئية التي إذا ما اجتمعت في مجرى واحد أو سيمًا إذا ما تكاملت مع أهداف المؤسسة فإنه سينجم عنها عائدا كبيرا [16] ص 65.

من هذه التعاريف نخلص إلى أن الفرصة ما هي في الحقيقة إلا وليدة اتجاه بيئي موجب يصعب التحكم فيه، و يتوقف استغلال المؤسسة للفرص البيئية على مقدار استثمار العوامل الاستراتيجية المتغيرة في الوقت و المكان المناسبين و القدر الملائم والصورة الصحيحة و ذلك ب: [17] ص 219

- اغتنام الفرصة و الاستفادة منها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- العمل على تعطيل اغتنامها من قبل الآخرين بصيغ مخططة و ليس عفوية.

- اغتنام الفرصة التي بفرزها الخلل أو الخطأ في سلوك الآخرين، و تشكل نقطة ضعف لديهم، و يكون استغلالها بسرعة لأغراض التغيير المضاد و قطع السبل أمام الذي فقدها قبل استردادها ثانية .

2-1-2-1- تعريف التهديدات:

هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ويمكنها أن تؤثر سلبا على المنظمة [18] ص 100 و تتمثل مصادر التهديدات في المنافسة ، بدائل المنتجات ، المزايا التنافسية التي تحققها التكنولوجيا المتطورة للمنافسين ، حالات رفع الدعم والحماية عن الصناعة الوطنية ، دورات الانكماش والركود الاقتصادي . [18] ص 101.

كما تشمل التهديدات الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضررا حقيقيا للمنظمة [19] ص 130، ومنه التهديدات لا تكون بالضرورة موجودة و إنما قد

تدل على احتمالية ظهورها في فترة زمنية قريبة أو بعيدة المؤشرات والاتجاهات التي تظهر في السوق ، أو في التطورات والتغيرات التي تحصل في البيئة الاقتصادية ، الاجتماعية ، التكنولوجية ، ... إلخ و هي جميعا مصادر تهديد للمنظمة ، يجب عليها العمل على تقاديتها أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن .

1-2-2-2- تحديد الفرص والتهديدات

من الثابت أن لكل منظمة فرصا يمكن أن تستفيد منها، وتهديدات ومخاطر يمكن أن تواجهها ، وتنشأ كلها من المحيط الخارجي والظروف المختلفة ، وتصنعها التغيرات المتسارعة ، وتهدف المنظمة من خلال اكتشاف الفرص والتهديدات إلى تحقيق البقاء والنمو، حيث يساعدها ذلك في وضع أولويات التطوير الداخلي لزيادة القدرة التنافسية مما يساعد كذلك على تعظيم استغلال الفرص .

ولا تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والتهديدات إلا بإتباع الخطوات التالية :

1-2-2-2-1 دراسة التغيرات البيئية المفاجئة:

باستخدام التحليل والتشخيص والملاحظة الدقيقة لها، وتمثل الأداة الملائمة للكشف عن الفرص والتهديدات في تكنولوجيا المعلومات ويقصد بها التكنولوجيا المتقدمة للحاسب الآلي ، الجرافيك، برامج الكمبيوتر، الإتصالات ، وسائل تخزين المعلومات والوصول إليها ، أجهزة الفاكس .كما أن أهم مصدر لجمع المعلومات الإستراتيجية يتمثل في قاعدة المعلومات الإلكترونية ، وأصبح استخدام الأنترنت يمثل الفرق بين وضع إستراتيجيات على أساس معلومات حديثة أو معلومات متقدمة ، هذا بالإضافة إلى المكتبات العامة والجامعية وتشمل مصادر المعلومات : الموردين ، الموزعين ، أفراد البيع ، العملاء والمنافسين [19] ص 130.

1-2-2-2-1 تحديد الأهمية النسبية للمتغيرات التي تمت دراستها :

وذلك باستخدام نماذج التنبؤ ومن بينها: [16] ص 65.

- النموذج الذي يعتمد على الحكم الشخصي لرجال الإدارة العليا ، ويعتمد هذا النموذج على استخدام مقياس يوضح تأثير المتغير على المنظمة والذي يتراوح بين (-5)، (+5) لكل متغير من المتغيرات البيئية ، وفي ظل هذا المقياس ، فإن إعطاء المتغير قيمة مقدارها (5) تعني أنه يمثل فرصة جيدة للمنظمة ، أما إعطاؤه درجة (-5) فإن ذلك يعني أن المتغير يمثل تهديداً كبيراً للمنظمة ، وإعطاء المتغير قيمة مقدارها (0) يعني ذلك حياد هذا المتغير أي عدم تمثيله لفرصة أو تهديداً .

ويمكن للتغيرات البيئية أن تسبب اختلالات وتهديدات للمنظمة ، ويفترض بهذه الأخيرة أن لا تقف موقف المتفرج بل تسعى إلى التصدي لها باعتماد إستراتيجيات ملائمة . وإذا كان للتغيرات البيئية تأثيرات إيجابية فهي تمثل فرصاً للمنظمة يستوجب عليها السعي لاقتناصها بالصورة الملائمة فتؤمن وتقوي بقاءها ، أما إذا لم تعتمد المنظمة أساليب دقيقة للبحث عن الفرص فيمكن أن تتركها لمنافسيها ، وتضطر بعد ذلك إلى استعمال إستراتيجية إجهاضية لتقوت على الآخرين احتمال اغتنامها .

3-2-1 تحديد نقاط القوة والضعف

تتمكن المنظمة بدراسة البيئة الخارجية من الكشف عن الفرص والتهديدات إلا أن وجود الفرص البيئية لا يكفي وحده لنجاحها ، كما أن وجود التهديدات لا يعني بالضرورة أن المنظمة محكوم عليها بالفشل ، إنما المعيار الأساسي لنجاحها يتمثل في مدى استغلال الفرص ومقاومة التهديدات ، ويتعلق ذلك بإمكانيات المنظمة الداخلية التي تتجسد في نقاط القوة ونقاط الضعف .

1-3-2-1 مفهوم نقاط القوة والضعف :

1-1-3-2-1 مفهوم نقاط القوة: يعتبر المتغير مصدراً للقوة إذا ما تمكنت المنظمة من خلال استغلاله من تحقيق ميزة تنافسية ، والتي يقصد بها قدرة المنظمة على تأدية نشاط ما بدرجة أفضل نسبياً من المنافسين الحاليين والمحتملين . [11] ص 139 .

ويعبر بذلك جانب القوة عن عامل تميز (distinctive compétence) أو ميزة تنافسية (compétitive advantage) ، فهو أكثر بكثير من مجرد القيام بشيء معين ،

بل يعبر عما تستطيع المنظمة القيام به بشكل فائق بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين. إذن جانب القوة هو المقدر المتميزة والخاصة والتي تعد هامة حيث تعطي للمنظمة ميزة مقارنة في السوق. [20] ص 95.

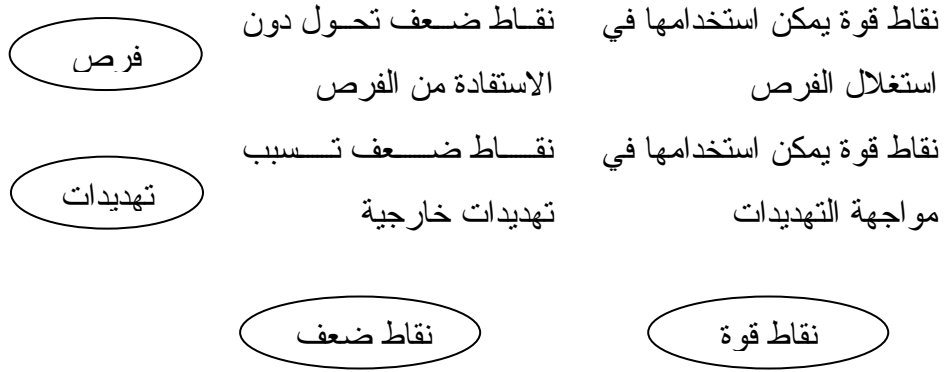
تكمن قوة المنظمة أو لا فيما يتوفر لديها من موارد مادية ، ومالية وسهولة الحصول عليها ، وانخفاض تكاليف التمويل وامتلاك المنظمة مستوى عال من التكنولوجيا ، وتمثل عناصر القوة الجوهرية في كفاءة التنظيم والقدرة على الحركة والفعل ، وتحقيق أفضل الإنجازات الصناعية والاقتصادية [11] ص 140.

إلا أن كل ذلك لا يمكن أن يقوم من دون العنصر البشري وهذا ما جعل القوة الحقيقية للمنظمة تكمن في أفرادها .

2-1-3-2-1 مفهوم نقاط الضعف : يعتبر المتغير مصدرا للضعف إذا لم تتمكن المنظمة من السيطرة عليه بالشكل المناسب ويكون إشرافها عليه بدرجة أقل من المنافسين ، ومجال الضعف هو قيد أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر [17] ص 220، كما يعرف جانب الضعف بأنه شيء ما تقوم به المنظمة بشكل سيء أو ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به على الرغم من توافرها لدى المنافسين.

2-3-2-1- التحليل الداخلي للمنظمة : [21] ص 136

الغرض من التحليل الداخلي للمنظمة تقييم إمكانياتها الداخلية مما يعني تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف النسبية أي بالنسبة للمنافسين ، فلا توجد قوة مطلقة أو ضعف مطلق بل تقاس القوة والضعف مقارنة مع المنافسين، ولذلك فإن تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة ينبغي أن يتم بالنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح يتأثر ببيئته الخارجية، بمعنى أن القوة والضعف يتحددان من وجهة نظر خارجية . ومعنى ذلك أن تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة هو خطوة إستراتيجية ينبغي النظر إليها على أنها عملية مرتبطة بما يجري في بيئة المنظمة الخارجية ، بمعنى أن عملية تقييم البيئة الداخلية يمكن أن تسفر عن النتائج الآتية والتي يوضحها الشكل رقم 04



الشكل رقم (04) الإمكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية [21] ص 136

- نقاط قوة تمكن المنظمة من استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجي.
- نقاط قوة يمكن استخدامها في مواجهة تهديدات تفرضها البيئة الخارجية
- نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من فرص موجودة في البيئة الخارجية
- نقاط ضعف تجعل المنظمة معرضة بسببها لمزيد من التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

ويمكن الكشف عن أهم نقاط القوة والضعف من خلال ما يلي :

1-2-3-2-1 تحليل العوامل الإستراتيجية:

إن العوامل الإستراتيجية التي يجري التركيز عليها تتمثل في :

1-1-2-3-2-1 العوامل المالية والمحاسبية :

تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية والمحاسبية وبالإستراتيجية الخاصة بهذه الإدارة ،
تتكون هذه العوامل المالية من :

- بيان المتغيرات في الموقف المالي statement of changes in financial position وهو كشف حساب بالمتغيرات المالية التي تساعد الإستراتيجيين والإدارة العليا

في فهم كيف ولماذا تغير الموقف المالي للمنظمة خلال فترة محددة ، ويمثل أيضا خلاصة الأنشطة الاستثمارية والتمويلية طويلة الأجل .

- تحليل مفصل لمصادر واستعمالات رأس المال العامل sources and uses of working capital والأهم من هذا هو بيان التدفق النقدي المتوقع ، أو ما يعرف أحيانا بالميزانية التقديرية cash budget .

- تحديد عناصر القوة والضعف الموجودة في ميزانية المنظمة master budget المسؤولة عن تمويل عملياتها لفترة فصلية أو سنوية، وميزانية الإنفاق الرأسمالي capital expenditures budget التي تكون خلاصة للخطط الاستثمارية الرئيسية في المصانع، والمكائن والمعدات الرأسمالية، أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة ، وتغطي عادة فترة طويلة من خمس إلى عشر سنوات .

- نتائج تحليل النسب المالية raito analysis كأداة سريعة لمعرفة الإستراتيجية المالية ومقارنتها بالمؤشرات السائدة في الصناعة من جهة وبالمعدلات المنجزة في المنظمة سابقا من جهة أخرى .

نتوصل بدراستنا للعوامل المالية والمحاسبية أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالعنصر البشري في المنظمة ، فلا يمكن فهم كيفية وأسباب تغير الموقف المالي للمنظمة خلال فترة محددة ، ولا يمكن إحداث التوافق بين التدفق النقدي المتوقع ، ولا تحديد عناصر القوة والضعف الموجودة في ميزانية المنظمة من دون الاعتماد الأساسي على الموارد البشرية الكفأة ، ذات المهارات العالية .

2-1-2-3-2-1- العوامل التسويقية [22] ص 269

تتصل هذه العوامل بمدى كفاءة وفعالية الإدارة التسويقية في تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بتخطيط المزيج التسويقي وتنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة .

تتضمن هذه العوامل التسويقية :

- المعطيات الناتجة عن بحوث السوق market research لتحديد حجم الطلب الكلي الحالي والمتوقع لمنتجات وخدمات المنظمة واحتمالية تغيره في المستقبل .

- نتائج بحوث المستهلك consumer research التي تركز على توصيف سلوك الشراء وعادات الشراء لمجاميع من المستهلكين .
- نتائج بحوث المنتج product research لتحديد طبيعة ونوعية المنتجات أو الخدمات التي يحتاجها السوق والأسعار التي يكون المستهلك مهيباً لدفعها .
- نتائج بحوث التوزيع distribution research لتحديد أفضل قنوات التوزيع وأقلها تكلفة في إيصال منتجات وخدمات المنظمة إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسبين وبالكمية التي يحتاجها المستهلك.
- بحوث الترويج promotion research لمعرفة أكثر الطرق والأساليب كفاءة وفعالية لترويج منتجات وخدمات المنظمة واختيار الأساليب المناسبة في ضوء معيار التأثير والفعالية والكلفة .

في ضوء تحليل هذه العوامل يمكن الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة

التسويق :

- نقاط القوة والضعف في السياسات التسعيرية واختيار السياسة السعرية المناسبة مثل التسعير فوق السوق pricing above the market (تسعير المنتجات والخدمات بأسعار أعلى من أسعار المنافسين في السوق) ، أو التسعير دون السوق pricing below the market (تقديم المنتجات أو الخدمات بأسعار أقل من المنافسين) أو التسعير مع السوق pricing with the market ، أي المجاراة معظم المنافسين أو المنتج الرئيسي الموجود في السوق ، وتعرف هذه السياسة أيضا بسياسة السعر الرائد price leader .

- مزايا وعيوب السياسات السعرية للمنتجات الجديدة مثل سياسة قشط السوق skimming (تقديم منتجات بأعلى الأسعار ثم تقليل السعر مع المراحل اللاحقة في دورة حياة المنتج) ، أو سياسة اختراق السوق penetration pricing (تسعير المنتج بأقل الأسعار ثم التخطيط لرفع الأسعار تدريجيا) .

- فوائد وتكاليف الترويج والإعلان والبيع الشخصي وخدمات ما بعد البيع .

- تحديد نقاط القوة والضعف في مزيج المنتج ، وتقييم البرامج الخاصة بتطوير المنتج أو تصنيع منتج جديد .

1-2-3-1-3-العوامل الإنتاجية :

تتضمن العوامل الإنتاجية عناصر القوة و الضعف الموجودة في استراتيجية إدارة العمليات و الإنتاج، و تتمثل في :

- مزايا و عيوب أنظمة التصنيع Flexible manufacturing systems

- المزايا و العيوب التقنية للمنتج .

- فعالية أنظمة الرقابة على المخزون و بضمنها أنظمة السيطرة على المواد مثل تخطيط

مستلزمات المواد Materials requirement planning MRP و أنظمة Just- in- time .

- المعطيات الناتجة عن عمليات تحليل القيمة هندسة القيمة (تحليل القيمة هو نشاط منظم يستهدف تقليل تكاليف المواد و الأجزاء المشتراة الضرورية لتصنيع المنتج الذي يتكامل مع هندسة القيمة ، أي الجهود الهندسية للتأكد من القابلية الوظيفية أو المواصفات التقنية للمنتج).

- مدى كفاءة الأدوات المستخدمة في عمليات التخطيط و الجدولة و السيطرة الإنتاجية.

- محددات أو إمكانيات تطوير الطاقة حاليا و في المستقبل بالإضافة إلى تحديد مزايا

و عيوب التخطيط الداخلي للمصانع .

- عناصر القوة و الضعف الموجودة في برامج الصيانة ، و برامج التدريب و التطوير

و الأمن و السلامة الصناعية .

وللتحكم في العوامل التسويقية والعوامل الإنتاجية بشكل يخدم المنظمة ويزيد من فعاليتها ، يتطلب الأمر كفاءات بشرية متمكنة من إجراء بحوث السوق ، وتوصيف سلوك الشراء وعاداته توصيفا واقعيا ، وبالتالي تحديد المنتجات والخدمات التي يحتاجها السوق ، والأسعار التي يكون المستهلك على استعداد لدفعها ، وتقلل تلك الكفاءات من تكاليف المنظمة من خلال قدرتها على تحديد أفضل قنوات التوزيع و أقلها تكلفة في إيصال منتجات و خدمات المنظمة إلى المستهلك في الوقت و المكان المناسبين و بالكمية المطلوبة

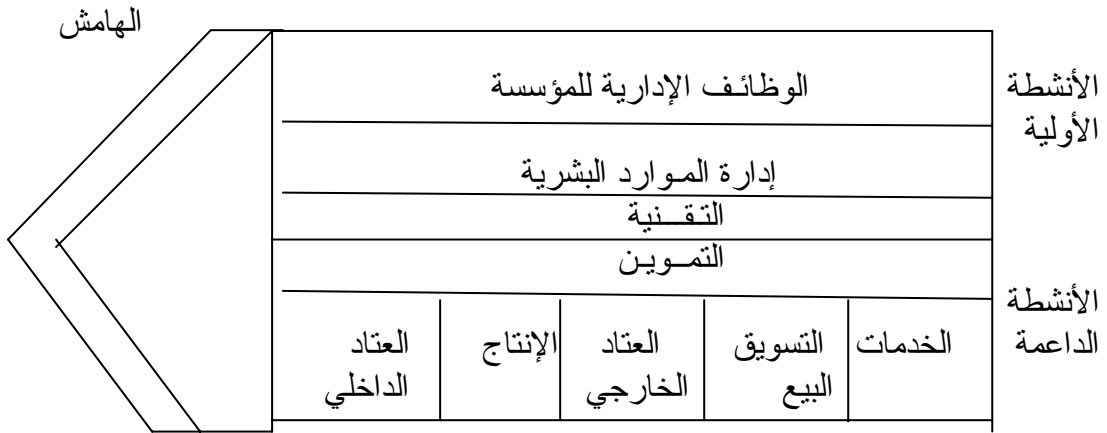
وتتطلب إجراءات بحوث الترويج هي الأخرى الاعتماد على العنصر البشري الكفاء
قصد الكشف عن أكثر الطرق والأساليب كفاءة وفعالية لترويج منتجات وخدمات المنظمة .

كما أن فعالية أنظمة التصنيع والرقابة على المخزون وباقي العوامل الإنتاجية تتوقف
بدرجة كبيرة على قدرة الأفراد وكفاءتهم .

1-2-3-2 أسلوب حلقة القيمة :

هو طريقة قدمها مايكل بورتر، يتم من خلالها إجراء التحليل الداخلي ، وهي تعرف
على أنها طريقة نظامية *systematique* للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة
وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المنظمة عن
منافسيها . [20] ص 89.

وترجع الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب إلى أنه يمكن فحص مصادر الميزة
التنافسية للمنظمة من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة (*business unit*) باعتبارها
نظام معقد، وفي ظل هذا الأسلوب يتم تحديد القيمة المتحققة من وحدة نشاط معينة على أنها
القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه نظير مخرجات المنظمة .
وتقاس هذه القيمة بمخرجات المنظمة معبرا عنها في شكل إجمالي الإيرادات ، أي عدد
الوحدات المباعة مضروبة في السعر ، وتحقق الشركة أرباحا طالما أن القيمة الكلية تزيد
عن التكاليف المدفوعة نظير كل أنشطة القيمة المضافة بالمنظمة [8] ص 157.
وكما يوضح الشكل رقم 05، يتكون نموذج حلقة القيمة من أنشطة داعمة وأنشطة أولية



الشكل رقم 05 نموذج حلقة القيمة [10] ص 53.

وتتولى الأنشطة الأولية مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك خدمة ما بعد البيع و تتكون من خمسة أنشطة هي:

الإمدادات الداخلة ، عمليات التشغيل ، المخرجات من المنتجات ، التسويق وأخيرا
الخدمة .

أما الأنشطة الداعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية (infrastructure) والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها فتتكون من أربعة أنشطة هي : البنية الأساسية للمنظمة ، إدارة الموارد البشرية ، التنمية التكنولوجية، وأخيرا
الشراء.

1-2-2-3-2-1 الأنشطة الأولية [8] ص 159 تتمثل في :

1-1-2-2-3-2-1 الإمدادات الداخلة (inbound logistics) :

أنشطة مرتبطة باستلام ،تخزين ن وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج ، وتشمل : مناولة
المواد ، المخازن ، الرقابة على المخزون ،جدولة السيارات، والمرتجات إلى الموردين .

2-1-2-2-3-2-1 العمليات (operations) :

أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي ن وتشمل : التشغيل على
الآلات ، التجميع التعبئة ، صيانة الآلات ،الاختيار ، والتسهيلات .

3-1-2-2-3-2-1 المخرجات من المنتجات (outbound logistics) :

أنشطة مرتبطة بجمع ، تخزين ن والتوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين ، وتشمل : تخزين
المنتجات التامة ، مناولة المواد ، العمليات الخاصة بسيارات التسليم ن تنفيذ وجدولة
الطلبات -التسويق والمبيعات (marketing et sales):

أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء ، وتشمل: الإعلان، الترويج ، رجال البيع ، اختيار المنفذ العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير .

1-2-3-2-2-4-1 الخدمة (service):

أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل: خدمات التركيب والإصلاح، التدريب ، قطع الغيار والأجزاء ، وتعديل المنتج .

1-2-3-2-2-2-2 الأنشطة الداعمة [8] ص 160: تتمثل في

1-2-3-2-2-1-1 البنية الأساسية للمنظمة (firm infrastructure):

تشمل أنشطة مثل : الإدارة العامة ، المحاسبة ن الجوانب القانونية ، التمويل التخطيط الإستراتيجي ، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

1-2-3-2-2-2-2-1 إدارة الموارد البشرية: human resources anagement:

وتخص أنشطة ضرورية لضمان الاختيار ، التدريب ، وتنمية الأفراد وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر حلقة ككل .

1-2-3-2-2-3-2-1 التنمية التكنولوجية (technology development):

وتتمثل في أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل : المعرفة الفنية ، والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

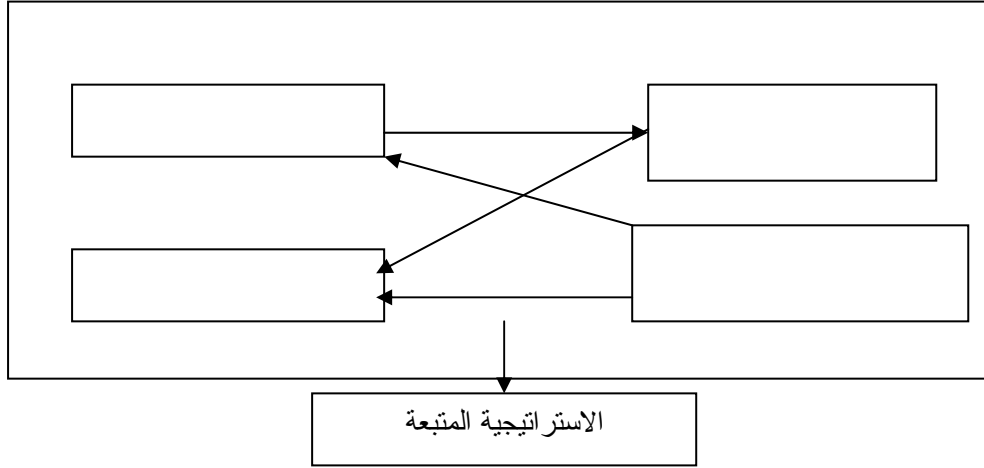
1-2-3-2-2-4-2-1 الشراء (procurement): أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات

المطلوب شرائها ، وسواء كانت مواد أولية ، أو خدمات أو آلات...وهكذا .وتتغلغل هذه الوظيفة عبر حلقة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء.

نتوصل بعد عرضنا للأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة أنها كلها تعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري الكفاء والفعال.

بعد أن تطرقنا للمفاهيم الخاصة بالفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى نوضح أنه على المؤسسة أن تحرص على تعزيز مواطن قوتها وتحاول التخفيف من ضعفها قدر المستطاع لتحقيق قدرتها على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات أي قوتها التنافسية، وذلك لا يكون بطريقة عشوائية بل في إطار صياغة استراتيجية معينة.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم 06 التالي:



الشكل:رقم (06) التوازن الداخلي الخارجي، من إعداد الطالبة-بتصرف-

1-3-3 الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية

أدى تزايد حدة المنافسة واشتداد الصراع على الأسواق ، وتسارع معدلات التنمية التكنولوجية والمبتكرات التسويقية ، إلى الاهتمام بدراسة أنجح الإستراتيجيات الكفيلة بتحسين كفاءة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية ، وقبل التطرق إلى أهم الإستراتيجيات التي تتمكن المؤسسة من خلالها تحقيق التفوق نتطرق أولاً إلى مفهوم الإستراتيجية .

يرى Thietart أن الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والعمليات المرتبطة باختيار الوسائل وتنظيم الموارد للوصول إلى هدف ما [23] ص 26.

كما يعبر Porter عن الإستراتيجية بكونها تركيبة من الأهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول إليها ، وكذلك الوسائل التي توصلها إلى تحقيق هذه الأهداف [24] ص 160.

وبالنسبة لأهم الإستراتيجيات ، انتشرت مفاهيم أساسية حول أهمية تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة ، وضرورة إعادة بناء وتصميم منظمات الأعمال أو ما يسمى إعادة الهندسة

1-3-1 إستراتيجية إعادة الهندسة [25] ص 18

يقصد بإعادة الهندسة إعادة تصميم سريع وجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية، وذات القيمة المضافة (الجوهرية) وكذلك للنظم والسياسات و البنى التنظيمية المساندة،

ويتمثل الهدف الجوهرى من إعادة الهندسة في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية وذلك من خلال تحقيق ما يلي: [7] ص 54

- تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة فاعلة.
- تحقيق تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء، بحيث يشمل التحسين خفض مراحل وقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها، وكذا تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مرشد، ويؤدي هذا بدوره إلى الإسهام في زيادة كل من الحصة السوقية والمبيعات والربحية والعائد على رأس المال المستثمر.

وتؤدي إستراتيجية إعادة الهندسة إلى عدة نتائج من أهمها:-

- دمج عدة نماذج في نموذج واحد .
 - دمج عدة عمليات في عملية واحدة .
 - دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة .
 - تركيز الأداء في موضع أو مركز واحد وربما لدى مسؤول واحد بدلا من تشتيته على عدة مواضع أو مراكز وعدة موظفين .
 - تحديد إدارة أو قسم يمثل جهة واحدة مسؤولة أمام الإدارة والعملاء عن أداء متكامل.
 - خفض عدد مرات توقف الأداء للفحص في المواضع المتعددة بعد تركيز الأداء في موضع أو مركز عمل واحد .
 - تعديل جدولة بعض العمليات لتؤدي على التوازي - في نفس الوقت- بدلا من التوالي .
- تقوم إستراتيجية إعادة الهندسة أساسا على المورد البشري وتتطلب درجة عالية من الأفكار المبدعة والخبرة وكذا القدرة على التأقلم مع كل ما هو جديد ، وعلى إحداث التغيير بشكل لا يخل بانسجام المنظمة داخليا ، ومع بيئتها بحيث يتم التركيز على ما يصدر من الأفراد من سلوك غير مقاوم للتغيير ويجعلهم قادرين على التكيف مع التغيرات البيئية، وحتى يكون السلوك بهذه الإيجابية لأبد من متابعته المستمرة وتعديله مما يتطلب الاهتمام بالتدريب المستمر.

2-3-1 إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة أهم الإستراتيجيات التنافسية ، وبيّنت الدراسات والتجارب التي قام بها Credit d'équipement des PMI على 1900 منظمة فرنسية أن 75 % من المنظمات تعتبر أن الجودة تشكل 51% من قدرتها التنافسية في السوق . [26] ص 112.

وقبل التطرق إلى مبادئ هذه الإستراتيجية ، نحاول فيما يلي إيضاح الفرق بين المفاهيم المتمثلة في : الجودة ، الجودة الشاملة ، إدارة الجودة الشاملة ، بالإضافة إلى إظهار أهم أنواع الجودة.

1-2-3-1- توضيح المفاهيم:

1-1-2-3-1- الجودة : تعددت تعاريف الجودة بحكم الزاوية التي ينظر إليها من خلالها ، وبالنسبة للمسيرين والمهتمين بالتسويق فإن الجودة تعني : قابلية وقدرة المنتج أو الخدمة على ترك المستهلك أو المستعمل عند مستوى معين من الإشباع والرضا ، بحيث تجعله إما يرغب في المزيد أو يمتنع عن ذلك [27] ص 228.

وبالتالي فإن جودة المنتج ترتبط بخصائصه الداخلية أي عناصره ومكوناته ، وكذلك بالخدمات المرتبطة به أي الكيفية التي يتم بها تقديمه أو الحصول عليه بما في ذلك وجود أو عدم وجود السهولة ، الراحة ، الاطمئنان ، الدقة ، وغير ذلك .

1-2-3-1-2- الجودة الشاملة [26] ص 114: هي تحقيق أعلى جودة ممكنة في الإنتاج والخدمات المقدمة وفقا للظروف التي تخضع لها المنشأة ، كما تعرف على انها التطوير المستمر والشامل لكافة مراحل الأداء ، وتتضمن تحسين جودة المنتجات ، تقليل تكاليف التشغيل ، تحفيز العمال ، زيادة الإنتاجية ، إرضاء العميلإلخ.

1-2-3-1-3- إدارة الجودة الشاملة [27] ص 229: هي فلسفة تتجهها الإدارة الحديثة على المدى الطويل وترتكز على مشاركة جميع العاملين ، وتهدف إلى تحقيق التميز المستمر الذي ينعكس على جودة أداء كل موظف وكل مورد ومن ثم الأداء الكلي للمنظمة

، والذي يؤدي في النهاية إلى الوفاء باحتياجات العاملين وتوقعات العملاء في الداخل والخارج ، وزيادة أرباح المنظمة ودعم فرص بقائها ونموها المستمر .

يتضح مما سبق أن الجودة الشاملة هي التطور في مفهوم الجودة التي كانت تقتصر على جودة المنتج النهائي فقط ، ثم تطورت إلى الجودة الشاملة التي تمس كل مراحل المنتج منذ بدايته حتى وصوله إلى المستهلك النهائي ، وذلك عبر مراحل تؤمن ضبط الجودة ، ومنع حدوث أخطاء وبالتالي أصبحت هناك إدارة تعمل على تسهيل هذه العمليات والمراحل وتنظيمها ، والتنسيق لها وتأمين نظام رقابة ومتابعة فعال ومستمر ، يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها في مجال الجودة وبالتالي إعطاء سمعة وصورة طيبة في أذهان عملائها .

1-2-3-2- أنواع الجودة : [28] ص 39

يوجد نوعان أساسيان للجودة وهما : جودة السلع وجودة الخدمات :

1-2-3-1 جودة السلع : وهي تلك الجودة التي يلمسها المستهلك بمجرد النظر إليها عن قرب أو استعمالها .

ولقد برزت ثلاث جهات نظر فيما يخص المعنى المستخدم وهي : [28] ص 40

1-2-3-2 جودة التصميم : وهي النية المتوفرة لدى المصمم لإضافة أو استيعاب خصائص ومميزات معينة في السلعة المنتجة، فهي تلك المواصفات الملموسة في تصميم المنتج .

1-2-3-3 جودة المطابقة أو جودة القبول : ويقصد بها درجة قبول المنتج أو مطابقة السلعة النهائية المنجزة والتي تتوافق مع التصميم أي مع المواصفات الموضوعية له .

1-2-3-4 جودة الأداء : وهي تلك المواصفات التي ترتبط بشكل مباشر بمدى قدرة المنتج على البقاء وهو ما يطلق عليه بالإعتمادية بمعنى عدد مرات التصليح أو إمكانية الصيانة .

1-2-3-5 جودة الخدمات : وهي الخصائص النوعية التي يقدمها العملاء بشكل شخصي وغير موضوعي .

وتتضح جودة الخدمة إلا من خلال توافر العناصر التالية :

- الطاقة الإنتاجية لعدد من العاملين المستخدمة في أداء الخدمة .
- المدة المستغرقة في تقديم الخدمة ، ومدى انتظار العملاء .

1-3-2-3-المبادئ الأساسية لاستراتيجية إدارة الجودة : [29] ص 12

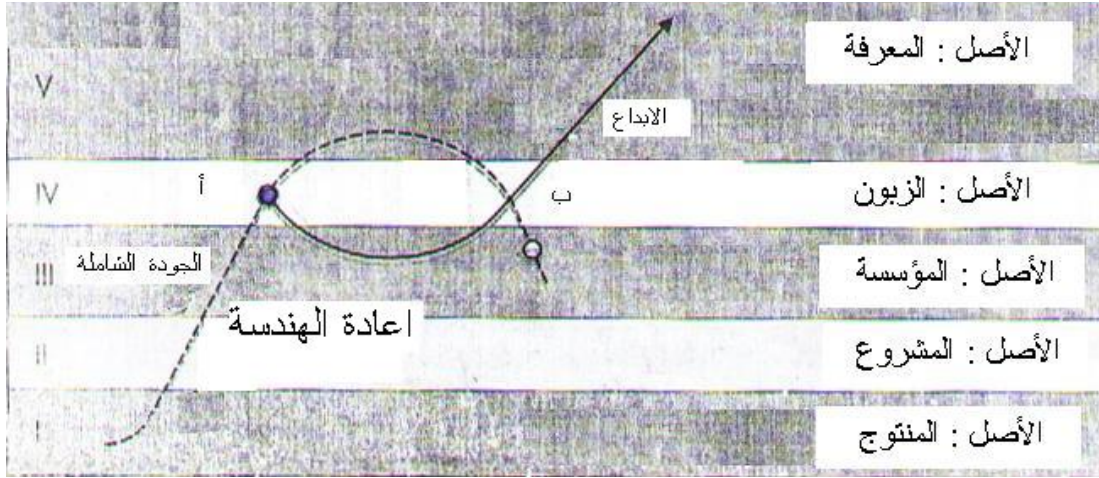
1-2-2-3-1 مشاركة العاملين وتمكينهم من :

- توظيف طاقاتهم وقدراتهم لصالح المؤسسة.
- البحث عن الفرص التي تؤدي إلى التحسين والإبتكار.
- التمثيل الجيد للمنظمة أمام عملائها وأمام المجتمع .
- الشعور بالرضا الوظيفي.
- الفخر بالانتماء للمنظمة والغيرة عليها.

1-2-2-3-2 التحسين المستمر :

- جعل التحسين المستمر للمنتجات والعمليات الهدف الأساسي بالنسبة لكل العاملين بالمؤسسة .
- تدريب العاملين على طرق وأدوات التحسين .
- تمييز وإظهار عمليات التحسين
- وضع أهداف واقعية للتحسين وتوظيف الموارد لتحقيقها .

نستخلص مما سبق أن استراتيجية إدارة الجودة تقوم أساسا على مهارات وقدرات المورد البشري الذهنية والإبداعية التي يمكن تطويرها من خلال الاستثمار البشري . ورغم ما حققته ومازالت تحققه استراتيجيات الجودة الشاملة ، وإعادة الهندسة من نتائج إيجابية ، إلا أن رواجها كان كبيرا في العشرية الماضية ، أما في الوقت الحاضر فيعتبر الإبداع القائم على المعرفة العامل الأساسي لتحقيق التفوق [30] ص 30، وذلك ما وضحه شارل أندي عند دراسته للمرحلة التي يجب على المنظمة أن تحدث فيها تحولها (وهي مرحلة التطور والازدهار) أي أن المنظمة لا تتطلق في تحولها من مرحلة الركود والانحطاط ، وللتعبير عن ذلك وضع شارل أندي المنحنى السيني التالي :



الشكل رقم (07) المنحنى السيني لشارل أندي [30] ص 31

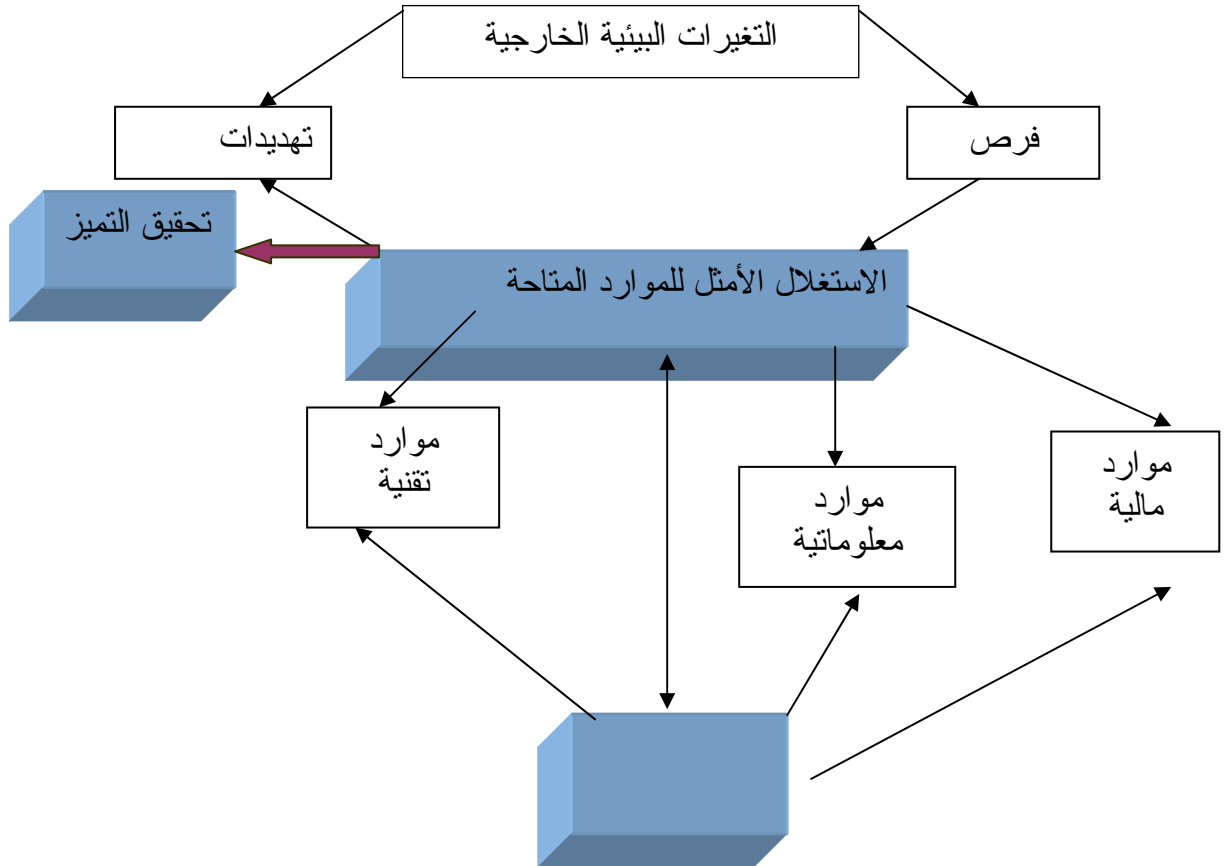
يتضح من الشكل ظهور استراتيجية الإبداع كأساس للتطور ، وتتمثل أهم الأصول بالنسبة لهذه الإستراتيجية في عنصر المعرفة ، أي الإبداع القائم على المعرفة ، وذلك بعد أن كانت أهم الإستراتيجيات هي استراتيجية إعادة الهندسة والجودة الشاملة تقوم على الأصول التالية : المنتج ، المشروع المؤسسة .

وإذا كان الإبداع القائم على المعرفة هو العامل الأساسي للتفوق ، وهو العامل المرتبط بالقدرات الذهنية للمورد البشري ، فذلك يعني أن أهم استثمار يمكن أن تقوم به أية مؤسسة اقتصادية هو بناء العنصر البشري العامل في تلك المؤسسة بحيث يتم إعداده ذهنياً ونفسياً وتغذيته بعنصر المعرفة بالقدر الذي يمكنه من الإبداع وقيادة عجلة الإنتاج والنماء.

3-3-1 إستراتيجية الاستثمار البشري

3-3-1-1 أهمية المورد البشري : يؤكد الباحثون دائماً أن الإنسان هو أساس التنمية، كما تؤكد الوقائع العملية للكثير من النماذج الماثلة أمامنا في طبيعة التمازج بين الإنسان والتنمية وحدود العلاقة الطردية بينهما، لذلك تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف المستويات والفئات الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المنظمة حديثاً

في تحقيق أهدافها باعتبارهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة إذ لا فائدة من توافر الموارد المادية والتقنية إن لم يوجد من يسيرها، و يسيطر عليها و يوجهها أحسن توجيه، و يمكن التعبير عن ذلك في الشكل التالي:



الشكل رقم (08): أهمية المورد البشري بالنسبة لباقي الموارد في المنظمة،
من إعداد الباحثة-بتصرف-

يوضح المخطط السابق أهمية المورد البشري مقارنة بباقي الموارد، ويمكننا تحديد الفرق بين المورد البشري من جهة وباقي الموارد في أهم العناصر التالية:

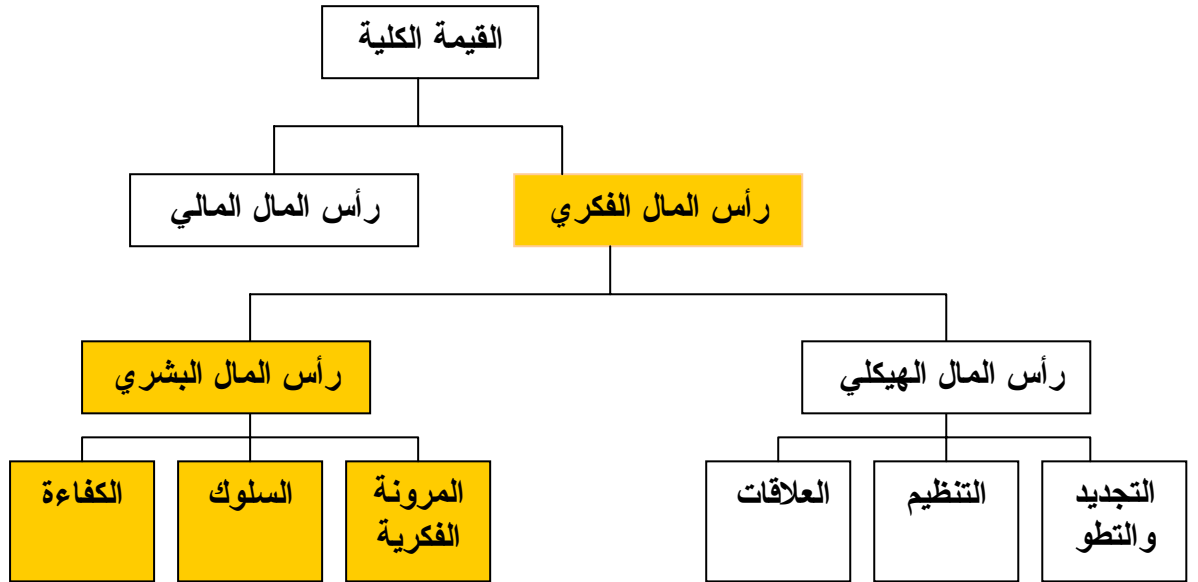
- تعتبر الموارد البشرية المدخلات الأساسية للمنظمة وتصدر عنها أخطر وأهم المشكلات والتي تتبلور في كون المورد البشري يتمتع بإرادة مستقلة عن إرادة المنظمة وإدارتها الأمر الذي يجعله قادرا على الاستجابة لتعليمات الإدارة والالتزام بها إن شاء ، أو

الانحراف عنها وإتباع أساليب في العمل لا ترضى عنها المنظمة وتباعد بينها وبين تحقيق أهدافها .

- المورد البشري هو المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده، كما أنه وعلى غرار باقي الموارد التي تتآكل كلما زاد استغلالها، يتآكل المورد البشري كلما قل استغلاله.

ويمثل المورد البشري جزءاً أساسياً من قيمة المؤسسة التي يعكسها الشكل (09)

التالي :



الشكل رقم (09) : قيمة المنظمة [31] ص 44

يوضح المخطط أعلاه أن المنظمة تتكون من رأس المال المالي ، ورأس المال الفكري، ويرى STEWART [32] ص 122 أن رأس المال الفكري هو نتيجة التفاعل بين رأس المال البشري الذي يعتبر المصدر الأساسي للإبداع والتجديد ، ورأس المال الهيكلي المتمثل في :

- العلاقات والتي يقصد بها: العلاقات الخارجية مع (الموردين، الزبائن ، الشركاء ، الجماعات المحلية ، الإدارة ، المساهمين ..).

- التنظيم داخل الشركة: هيكلها ، ثقافتها ، إجراءاتها المختلفة.

- عمليات التطوير والتجديد .

ويعتبر رأس المال الفكري أساس انتقال المعرفة على مستوى المؤسسة ككل. ويتضح كذلك أن المورد البشري يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، إلا أنه يحتاج إلى تطوير مستمر حتى يساهم في تفوقها ، فكيف يمكنها تحقيق ذلك ؟ . قبل التعرض للإجابة على هذا السؤال لابد من التعرض أولاً لتركيبية الموارد البشرية على مستوى المنظمة.

يمكن التعبير عن الأبعاد المختلفة لتركيبية الموارد البشرية في المنظمة من خلال المنظومة التي قدمها ستوارت والمتمثلة في المصفوفة التالية:

مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة منخفضة	مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة	مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة
مورد بشري يسهل استبداله وينتج قيمة منخفضة	مورد بشري يسهل استبداله وينتج قيمة مضافة	مورد بشري يسهل استبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة

الجدول (01) : مصفوفة تركيبية الموارد البشرية في المنظمة [33] ص 239.

نستخلص من المصفوفة ما يلي :

- تتباين أهمية الأفراد داخل المنظمة بين فرد يمكن استبداله وآخر يصعب استبداله ويعود ذلك لموقع كل فرد في المنظمة ولأهمية الوظيفة التي يقوم بها .
- لا يقتصر خلق القيمة المضافة على الأفراد الذين يصعب استبدالهم، بل يساهم كل العاملين على اختلاف مستوياتهم في تحقيق القيمة المضافة التي تجعل المنظمة تقترب من تحقيق نموها وبقائها وقدرتها التنافسية .
- هناك موارد بشرية قيمتها المضافة منخفضة ، وهي تؤثر سلباً على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها ، وسواء كانت موارد بشرية صعبة أو سهلة الاستبدال فإن إنتاجها للقيمة المنخفضة يهدد بقاء المنظمة .

لكن ما يجب الإشارة إليه أن القيمة المضافة المنخفضة لا تعبر عن عدم توافر الفرد للطاقة اللازمة للعمل ، فالعنصر البشري لديه طاقات كامنة وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلاله أو الاستفادة منه فعلاً في مواقع العمل المختلفة ، والاستفادة القصوى من قوة الأفراد الذهنية و استخراج طاقاتهم الكامنة هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها

على تحقيق إنجازات لم يسبقها إليها المنافسون لذلك صار اهتمام المنظمات ينصب على الاستثمار البشري.

1-3-3-2- مفهوم الاستثمار البشري:

الاستثمار البشري هو تلك الجهود والأموال المبذولة في تطوير الموارد البشرية للمنظمة باعتبار أن عوائد التطوير والتنمية لا تقاس أو تظهر نتائجها في الأجل القصير، وتجنّي المنظمة ثمارها من خلال ارتفاع إنتاجية وكفاءة العمل [34] ص 51.

كما يعني الاستثمار البشري: الاستثمار في معارف، طاقات، وخبرات الأفراد : رأس المال البشري قصد تحقيق الكفاءات التي تضمن بقاء المؤسسة ونموها ، حيث أصبحت الكفاءات واندماج الأفراد في المؤسسة هي العوامل التي تخلق التمايز بين المؤسسة الرابحة باستمرار وتلك الخاسرة [35] ص 54.

وتصنف الكفاءات إلى :

- الكفاءات الفردية : وهي تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة [36] ص 42 ، ويمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية في الجدول الآتي :

- 1- أن يكون الشخص كله حيوية : يعرف كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة ، وقادر على أن يفكر استراتيجيا ، وأن يتخذ القرارات الرشيدة تحت تأثير الضغوط المختلفة .
- 2- مثابر ويركز أمام العراقيل ، قادر على العمل بفرده ، واللجوء إلى الآخرين إن دعت الضرورة ذلك
- 3- سريع التعلم والتحكم في المعارف الجديدة التقنية منها ، والتجارية .
- 4- يملك فكرة اتخاذ القرار : يفضل التصرف سريعا و بشكل تقريبي عوض ، التصرف ببطء و بدقة في عدد من الوضعيات التسييرية .
- 5- قيادة الإلتباع : يشرف بفعالية على الإلتباع ، و يفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم ، ويظهر عدالة إزاءهم .
- 6- ينشئ الجو المناسب للتطور : يعدد من التحديات ، حتى يهيا الجو المحفز على تطوير إلتباعه .

	-7
:	
.	
	-8
:	
.	-9
:	
.	-10
.	-11
:	
.	-12
.	
.	-13
.	
.	-14
.	
.	-15
.	
.	-16
:	
.	

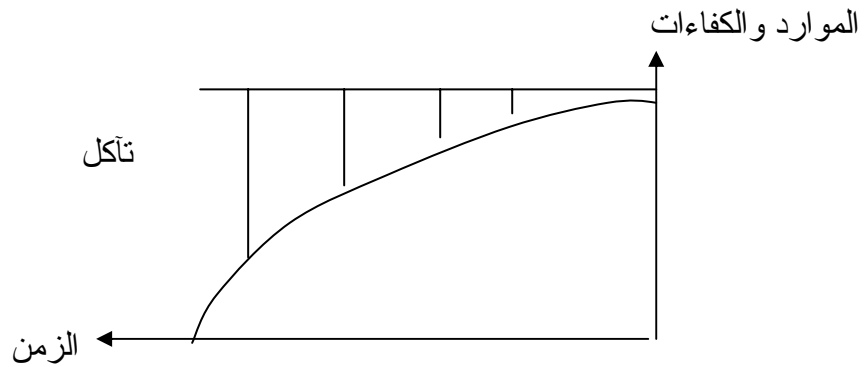
- الكفاءات الجماعية : هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة ،حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة ، فهي لا تحل محل الموارد ، بل تسمح بتطويرها وتراكمها . [37] ص 26

وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالمحورية ، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة تطورها أو انسحابها ، وحتى تكون الكفاءات محورية ، يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية :

- 1- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
- 2- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون .
- 3- يصعب تقليدها من طرف المنافسين .

يحدث أن تتهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات لاكتفائها بنتائج إيجابية في المدى القصير ، وإذا استمر الحال ، فإن مواردها وكفاءاتها ستعرض للتقادم ، ومن ثم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين .

ويمكن توضيح تقادم الموارد والكفاءات من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم (10) تآكل الموارد والكفاءات [37] ص 30

يوضح الشكل تقادم الموارد والكفاءات مع مرور الزمن ، وذلك من خلال تأكلها شيئاً فشيئاً. وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الكيفية التي تتآكل بها الموارد والكيفية التي تتآكل بها الكفاءات ، حيث تتآكل الموارد عند استعمالها، أما الكفاءات فتتآكل عند عدم

استعمالها، لأن مصدرها الأفراد ، فإذا لم يتم الاستثمار في طاقاتهم الذهنية وقدراتهم الإبداعية كعامل أساسي لتحقيق البقاء والنمو فذلك يؤدي إلى اضمحلالها .

وعند الحديث عن المورد البشري والاستثمار البشري لا بد من الحديث عن التدريب فهو أساس إعداد الإنسان وتأهيله لإدارة الموارد، فمن دون التدريب لا يمكن للإنسان أن يتفاعل مع المتغيرات الاقتصادية اليومية.

ويرى خبراء الإدارة أن التدريب المستمر هو أساس بناء العملية الاقتصادية بكاملها، فكافة المؤسسات الاقتصادية التي تحقق معدلات نمو عالية تعطي أهمية خاصة للتدريب بمختلف جوانبه ومفاهيمه.

ويسهم التدريب العلمي والعملية بشكل مباشر في رفع الطاقة الإنتاجية للعامل أو الموظف، فالإنسان يحتاج دائما إلى ما يدفعه نحو التجديد والانتعاش الذهني، وهاتان الميزتان لا يمكن الحصول عليهما إلا من خلال التدريب الذي ينطلق من الواقع .

من خلال ما مر معنا خلال هذا الفصل يمكن أن نستخلص ما يلي:

تمارس البيئة الخارجية بصفة عامة ، والبيئة التنافسية بصفة خاصة تأثيرات مستمرة على المؤسسة ، خاصة وأن هذه البيئة تتعرض باستمرار لتغيرات متسارعة تجعلها مضطربة ، معقدة ، وغير متجانسة ، وبذلك يرتبط بقاء المؤسسة ونموها بمدى قدرتها على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات البيئية ، الأمر الذي يدفعها إلى اكتساب ميزة تنافسية دائمة تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها وتفوقها على المنافسين .

ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا كانت هذه الميزة غير قابلة للتقليد من طرف المنافسين ، وهي الميزة التي يحملها المورد البشري وتكمن في طاقاته الذهنية والإبداعية وبذلك يعتبر المورد البشري المرن والقادر على الإبداع الميزة الحقيقية التي تعتمد عليها المؤسسة في بقائها ونموها ، وتمكنها من التأثير في بيئتها الخارجية .

إلا أن طاقات المورد البشري تبقى كامنة ، بل وتتآكل إذا لم تسع المؤسسة لاستغلالها من خلال الاهتمام بإستراتيجية الاستثمار البشري، وأهم نشاط بالنسبة لهذه الإستراتيجية هو التدريب .

الفصل 2

النظام التدريبي الفعال

أصبح من المتفق عليه بين الممارسين والباحثين وغيرهم من المهتمين بقضايا الموارد البشرية أن تحقيق فعالية الأداء في المنظمات لم يعد يتوقف فقط، على ما لديها من إمكانيات وموارد، سواء مادية أو فنية، مالية أو بشرية وتنظيمية، وإنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المنظمات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة.

وأصبح من المؤلف أيضا أن تنتهي غالبية الأحاديث و المناقشات على مستوى المنظمات أو الحكومات إلى القول بأن السبب الحقيقي لمعظم المشكلات و الأزمات و الكوارث هو غياب أو نقص كفاءة الموارد البشرية.

ولقد تعمق هذا الاتجاه لسببين، أولهما: تعثر عديد من المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها بالرغم مما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد مادية وفنية ومالية، وثانيهما: وجود نماذج واقعية لبعض المنظمات التي استطاعت أن تنتقل من حالة الخسارة و انخفاض الكفاءة إلى حالة ربحية وفعالية في تحقيق أهدافها، واقتران هذا التحول بالتغير الذي حدث في مهارات وقدرات مواردها البشرية بصفة خاصة.

ومع تكرار تلك الحالات تولد الاقتناع العميق لدى غالبية المهتمين بقضية التنمية بجوانبها الاقتصادية والفنية و الإدارية، بأن السبب الهام و المؤثر على نجاح المنظمة أو فشلها هو مستوى جودة سياسات الموارد البشرية وكفاءة المدير أو الإدارة في تلك المنظمات. وتتمثل أهم هذه السياسات في النظم الفرعية لنظام إدارة الموارد البشرية: تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، دوران العمالة،.....

و التدريب الذي هو موضوع بحثنا هو احد تلك الوظائف و السؤال المطروح: إذا كان النشاط التدريبي يوجد ضمن عدة أنشطة أخرى في إدارة الموارد البشرية هل يعني ذلك إمكانية استبداله بواحدة من تلك الوظائف أو الاستغناء عنه؟

ومحاولة منا للإحاطة بموضوع التدريب، سنحاول في هذا الفصل تناول ما يلي:

- محاولة تحديد ماهية التدريب.
- النظام التدريبي:مدخلاته و عملياته

1.2. محاولة تحديد ماهية التدريب.

تزايدت الأبحاث المتخصصة في التدريب داخل المنظمات في السنوات الأخيرة، وأهم أسباب هذه الظاهرة يتمثل في حالة التعقد و الاضطراب التي أصبحت تتصف بها بيئة المنظمة، حيث خلقت الحاجة الكبيرة إلى التدريب السريع و الفعال.

ولمحاولة الوصول إلى تحديد طبيعة التدريب الفعال قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية :

- مفهوم التدريب.
- أهمية التدريب و أهدافه.
- أنواع التدريب و أساليبه

1.1.2 مفهوم التدريب

1.1.1.2 تعريف التدريب

تنوعت تعاريف التدريب و اختلفت، و سنعرض البعض منها و التي نراها هامة، وتناولها بالشرح و التعليق ثم نخلص إلى التعريف الذي تراه شاملا، و من هذه التعاريف ما يلي :

التدريب هو جهد مخطط لتغيير سلوك و مهارات الموظفين و توجهاتهم و آرائهم باستخدام طرق تدريبية و إرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول» [34] ص 51

يمتاز هذا التعريف بأنه أوضح أهم أهداف التدريب و هو تهيئة الموظفين لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل، إلا أنه يؤخذ عليه أنه خص عملية التدريب بفئة الموظفين مع أن التدريب يجب أن يكون شاملا لجميع الفئات العاملة في المنظمة. ويعرف التدريب بأنه: عملية تعتمد على تقديم فن الخبرة، المهارة، و العلم بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد و الجماعات داخل المنظمات الإنتاجية و الخدمية لتحقيق

أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات و العقبات التي تواجه وظائفهم و مهنتهم في ضوء استراتيجية تلك المنظمات. [38] ص 13.

يعطي هذا التعريف أهمية لدور المهارة الممتزج بالخبرة و المعرفة لرفع كفاءة الفرد في القيام بدوره بما يوافق استراتيجية المنظمة و لمصلحة العمل فقط، و لم يشر إلى ضرورة تنمية سلوك الفرد و اتجاهاته و ميوله و أفكاره و هذا في النهاية يحقق مصلحته و مصلحة المنظمة معا.

وتتضمن التعاريف التالية إضافات جديدة للتعاريف السابقة هي كالتالي:

«التدريب هو مجموعة الأنشطة و الإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات و المهارات و المعارف لدى العاملين بما يؤدي إلى تحسين الأداء و القدرة على التكيف مع أساليب و طرق العمل الجديدة، و معنى هذا أن التدريب يمثل نظاما فرعا له مدخلاته، عملياته، مخرجاته» [39] ص 357.

يتميز هذا التعريف بإظهاره لاهتمام التدريب بتطوير أو تغيير قدرات، مهارات ، و معارف العاملين ككل لتحسين الأداء، إلا أنه يكتفي بذكر الهدف المتمثل في التكيف مع طرق العمل عوضا عن التكيف مع التغيرات البيئية حيث يعتبر التدريب نظاما مفتوحا. و من أهم التعاريف التي وردت في التدريب مايلي:

التدريب هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات، الخبرات، المهارات و التصرفات بين مختلف الطبقات العاملة، مما يساعد على تقدمهم، و تقدم الإدارة التي يعملون بها. [40] ص 222.

يتميز هذا التعريف بعبارة التطوير المستمر أي أوضح أن النشاط التدريبي يجب أن يكون مستمرا و يمس كل العاملين داخل المنظمة، على اختلاف مستوياتهم، كما يبين أنه نشاط يخدم مصلحة كل من الفرد و المنظمة.

تتطوي عملية التدريب حسب ما رأيناه سابقا على عمليات [41] ص 323:النقل،

التحريك، التحويل، التغيير، فوظيفة التدريب هي نقل المعرفة والمهارة والعلم من المدرب إلى المتدرب وترتبط كفاءة النقل بكفاءة آليات النقل، ويؤدي التدريب إلى تحريك المستوى المهاري والمعرفي للمتدرب من مرحلة أو درجة إلى درجة أعلى بنفس التخصص أو المهنة أو المسار الإداري أو الفني كما يمكن أن يؤدي التدريب إلى تحويل المتدرب من عمل إلى آخر حسب الاحتياجات وينطوي في بعض أجزائه على إحداث تغيير مخطط ومدروس في سلوكيات واتجاهات المتدرب. وتمثل هذه العمليات الأربعة الركائز الأساسية لأي نشاط تدريبي، وتمثل في الوقت ذاته الأهداف الرئيسية لأي جهاز تدريبي.

نصل من خلال ما رأيناه من تعاريف إلى تعريف التدريب كما يلي: التدريب هو نشاط منظم، هادف ومستمر، يتفرع إلى عمليات متداخلة و متكاملة فيما بينها، و فيما بينها و بين باقي أنشطة المؤسسة.

يرمي هذا النشاط إلى سد الفجوة بين ما هو موجود فعلا و ما يجب تحقيقه من معارف، سلوك، و مهارات لدى العاملين من مختلف الفئات و في ضوء استراتيجية المنظمة، مما يسمح بإطلاق روح الفكر و الإبداع لديهم، و بتكيفهم مع طرق العمل و التغييرات البيئية المتسارعة حيث يضمن ذلك بقاء المؤسسة و قدرتها على التنافس

يتضح من ذلك أن التدريب:

- عملية منظمة، حيث يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية علمية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.

- هو نظام متكامل و نشاط مستمر، بحيث يلزم الفرد منذ تعيينه إلى نهاية حياته العملية. لاينطلق التدريب من العدم بل هو نشاط هادف يقوم على أساس تحديد الاحتياجات الواقعية.

- لا يخرج عن نطاق استراتيجية المؤسسة بل توجد علاقة بينهما.

- يخدم مصلحة كل من المؤسسة و الأفراد.

2.1.1.2 تحديد مصطلحات التدريب

هناك عدة مفردات للتدريب لذا سنحاول الإشارة إلى كل منها كما يلي:
 -التنمية الإدارية: « هي استثمار يتمثل في مختلف الجهود و الإمكانيات التي توفرها المنظمات للعمليات المستثمرة لإعداد المدير و تجهيزه لإدارة مرؤوسيه و للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية من خلال توسيع قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر المستقبل» [42] ص 43.

-الإعداد: أعد الشيء بمعنى هياؤه، لغة: «هو التدريب السابق للتوظيف»، يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة تعليمات كالتدريب و التعليم و غير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات و معارف جديدة للفرد، و يبدأ الإعداد حين ينتهي التعليم، كما يبدأ التدريب بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد.» [43] ص 8.

-إعادة التدريب : يعتبر مصطلح إعادة التدريب (Retraining) كنوع من أنواع التدريب مع أن البعض يستعمل مرادفاً لذلك بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة [44] ص 323.
 وتحدث عملية إعادة التدريب عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظراً لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة ، كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل .

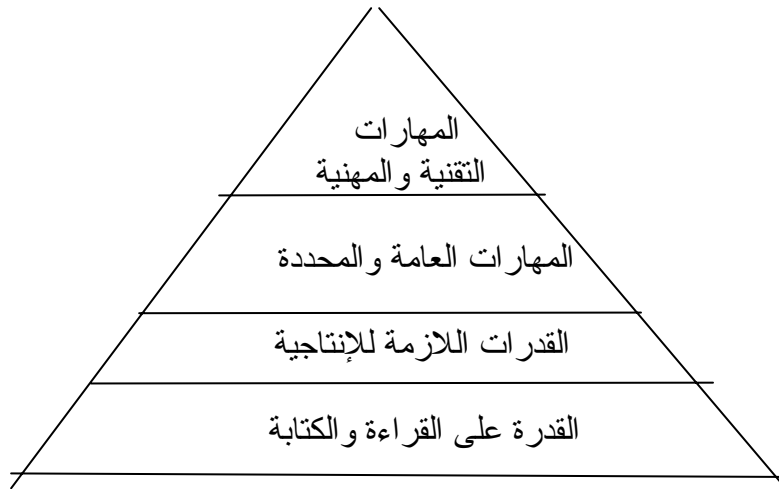
- التأهيل : Réhabilitation

يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالاتهم الصحية و النفسية، ويختلف التأهيل عن التدريب كون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل ، بينما الثاني يتمركز حول الأداء. [43] ص 9.

-التعليم: تعلم بمعنى أتقن، لغة: «يعني زيادة المعلومات العامة للفرد و مستوى الفهم للبيئة التي يتلقى المتعلم تعليمه فيها،و يعتبر التعليم الإطار الأوسع لأنه يهتم بزيادة المقدرة للفرد المتعلم على التفكير المنطقي و فهم و تفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية

القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات لأجل فهم و تفسير الظواهر». [45] ص 5.

يتضح من ذلك أن التدريب يحقق أهدافه من خلال ظاهرة التعليم ، ويشتمل على الاستمرار الكامل له ، ويمكن اعتبار أن إحدى الطرق لدمج التكامل بين التعليم والتدريب تكون بالنظر إلى القدرات والمهارات بشكل هرمي [45] ص 6 ، ويمكن التمييز بين أربعة مستويات من القدرات نعبر عنها في المخطط التالي :



الشكل رقم (11) : العلاقة بين التدريب والتعليم [45] ص 6.

تغطي قاعدة الهرم القدرة على القراءة والكتابة والحساب ، ويمكن تطوير هذه المهارات بشكل مباشر أو غير مباشر غير التعليم العام والأكاديمي إلى قدرات أساسية للإنتاجية في جميع أشكالها وعلى جميع مستويات العمالة وهو ما يشكل المستوى الثاني من الهرم في حين يشكل المستوى الثالث في الطيف التدريبي من تركيبة ما يسمى عادة بالمهارات العامة والمحددة ، وتشتمل المهارات العامة خاصة على استعمال الحواسيب ، أما المستوى الرابع في قمة الهرم فهو المستوى الذي تحتله المهارات التقنية أو المهنية المتقدمة التي تتطوي على استثمارات ملموسة في التدريب .

يجب أن نشير كذلك أن التدريب لم يعد يقتصر على تحقيق المهارات والقدرات الفنية بل تطور إلى إكساب الأفراد مهارات الإبداع والابتكار وهي العوامل التي تتطلب التجديد المستمر للمعارف حيث يقوم عليها تميز المنظمات وقدرتها التنافسية.

3.1.1.2 عناصر العملية التدريبية

1.3.1.1.2 المدرب [46] ص 118-119

توجد عدة مصطلحات لوصف الممارس الذي يعلم ويدرب في مجال تنمية الموارد البشرية وأهم تلك المصطلحات: المعلم، المدرب، الميسر..... تشير كلها إلى الشخص المسؤول عن تحقيق زيادة المعارف والمهارات والقدرات وتحسين السلوك والاتجاهات، ونستخدم في بحثنا مصطلح المدرب حيث أنه يتضمن فحوى المصطلحات الثلاث .

يعتبر المدرب أداة التوصيل النهائية في نظام التدريب، كما أنه أداة التغيير الرئيسية في بيئة التعلم والمسؤول عن زيادة المعرفة والمهارات والقدرات وتحسين السلوك التنظيمي والفردي.

1.1.3.1.1.2 وظائف المدرب : [40] ص 225.

- التخطيط: تعتبر وظيفة التخطيط أهم وظائف المدرب ويطلق عليها وظيفة اتخاذ القرارات حيث تقوم عليها وتبنى في ضوءها الوظائف الأخرى وهي تشمل على مهام تحديد الأهداف ، ترتيب الموضوعات التدريبية ، تحديد الوقت اللازم ،... إلخ ، وتتم خلال عملية التخطيط اتخاذ القرارات المتعلقة بالوسائل اللازمة لعبور الفجوة بين المستوى الحالي للمتدرب والمستوى الذي ينبغي أن يكون عليه بعد التدريب .

- التنظيم: تتضمن هذه الوظيفة إعداد وتنظيم وترتيب المناخ التدريبي وتنفيذ المسؤوليات الخاصة بتحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية وبطريقة اقتصادية.

- القيادة: ومن خلال وظيفة القيادة يكون المدرب مسؤولاً عن حفز المتدربين واستشارة دوافعهم وتشجيعهم على تحقيق مجموعة الأهداف التدريبية المحددة لهم وترتبط فعالية المدرب في قيادة المتدربين بمدى معرفته بسمات كل متدرب .

- التحكم: تتضمن وظيفة التحكم تحديد مدى نجاح وظيفتي التنظيم والقيادة في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي، فإذا لم تكن الأهداف قد تحققت فإن المدرب يكون في حاجة إلى إجراء ما يلي :

- تعديل الموقف التدريبي قبل الشروع في تعديل الأهداف

- تعديل الأهداف التدريبية لتكون قابلة للتحقيق في ضوء الاحتياجات التدريبية.

- تعديل المصادر التدريبية و أساليب الدافعية .

وتعتبر وظيفة التحكم من الوظائف المستمرة للمدرب، حيث يقوم بملاحظة وتحديد المشكلات التي يواجهها المتدربون وعلاجها فوراً أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي بدلاً من الانتظار حتى نهايته.

2.1.3.1.1.2 مقومات المدرب الفعال: [47] ص 57.

تعتبر العملية التدريبية عملية شاقة، لا يستطيع أن يقوم بها أي فرد بسهولة إلا إذا توفرت لديه المقومات الضرورية واللازمة لتحقيق أهداف التدريب، وتتلخص أهم مقومات المدرب الفعال فيما يلي:

- الرغبة في التدريب: فالرغبة هي التي تدفع المدرب إلى أداء عمله بحماس مما يعكس أثره الإيجابية على المتدربين وعلى المنظمة.

- السيطرة على موضوع التدريب: يجب على المدرب الإلمام الكامل بكافة جوانب الموضوع الذي سيقوم بتدريبه.

- اختيار وإتقان استخدام الأساليب التدريبية: لا يكفي أن يكون المدرب خبيراً في استخدام أساليب التدريب لكن الأهم من ذلك هو قدرته على اختيار الأسلوب التدريبي المناسب والملائم، فمن تلك الأساليب ما تثبت فعاليتها في مواقف تدريبية معينة ولا تتناسب مع مواقف أخرى، لذلك يجب على المدرب التعرف على العوامل التي تعيق عملية التدريب وكيفية التغلب عليها ، وطرق استخدام الأساليب والمعينات السمعية والبصرية.

- تحمل المسؤولية: يتحمل المدرب الفعال مسؤولية العمل الذي يقوم به ويتصف بالحرص وحسن التصرف في المواقف التدريبية المختلفة.

- القدرة على الإقناع والتأثير: يجب على المدرب رؤية عوائق الاتصال بعيون المتدربين والعمل على تجنب هذه العوائق والتغلب عليها ، كما يجب عليه فهم السلوك الإنساني والتعرف على أنماط السلوك وكيفية التعامل مع كل نمط وإقناعه .

- المرونة : ويقصد بالمرونة أن يكون المدرب قادراً على التغيير والتكيف مع الأزمات الطارئة ، وتعديل خطته تبعاً لما يحدث الإشباع حاجات المتدربين.

- فهم السلوك الإنساني: يجب أن يكون المدرب قادراً على فهم السلوك الإنساني والتعرف على أنماط السلوك وكيفية التعامل مع تلك الأنماط

2.3.1.1.2 المتدرب: [46] ص 110

أعتبر المدرب في وقت ما مركزا للعملية التدريبية ومقدما للمعلومات ولكن النظرة الحديثة للتدريب تركز على المتدرب باعتباره مركزا للتعلم مع النظر للمدرب باعتباره مرشدا وموجها ومشخصا ومديرا للعملية التدريبية، وهناك تصنيفات عديدة لأنماط المتدربين من أهمها:

1.3.1.1.2.2 المتدرب الصديق الإيجابي:

يتميز هذا الصنف ب:

- مساعدته للمدرب عند الحاجة ونقل رأي الجماعة بموضوعية وصدق الميل إلى استخدام الثناء والتقييم الإيجابي للمدرب .
 - المشاركة في كافة المهام التدريبية والرفع من فعالية العمل الجماعي .
 - الانضباط والميل إلى الالتزام الحرفي بتعليمات المدرب .
- يتعامل المدرب مع هذا الصنف بالتقرب منه وتشجيع مشاركته ومحاولة التعرف من خلاله على ردود أفعال المتدربين.

2.3.1.1.2.2 المتدرب الغامض العدائي:

- هو شخص غير واضح , مستاء معظم الوقت يحمل رسالة خفية تتضمن :
 - رغبته في عدم الاقتراب منه أو توجيه الأسئلة .
 - قدرة عالية في ارتداء قناع العلم والمعرفة والإيحاء بأن كل ما يقوله المدرب معروف وغير مفيد.
 - تبرير سلوكه بمبررات لا علاقة لها بالتدريب كالمرض , مشاكل العمل , ...
- يجب على المدرب أن يتعامل مع هذا الصنف من خلال مرحلتين:
- المرحلة الأولى :
 - مبادلتها النظرات الحادة .
 - الطلب منه الإجابة على أسئلة محددة.
 - التعرف على خبراته السابقة ودلالاتها بالنسبة لموضوع التدريب .
 - التعرف على نتائج أعماله في التدريبات الفردية والجماعية.
- يمكن للمدرب الانتقال إلى المرحلة الثانية في حالة عدم استجابة المتدرب له.

• المرحلة الثانية:

- عدم النظر إليه.
- تجاهله لتجنب الإحباط.
- تحويل الأسئلة التي يطرحها رغبة في التحدي إلى المجموعة للإجابة عليها.
- مواجهته بالنتائج الضعيفة التي حصل عليها.

3.3.1.1.2.2. المتدرب الاجتماعي المرح:

هو شخص متفائل، مرح، يثير جوا من الود والألفة ويكسر حدة الملل والروتين التي تظهر أحيانا بالجلسة التدريبية، يمل كثرة الأسلوب النظري وأسلوب المحاضرة. يعمل المدرب على استغلال قدرات هذا الفرد في تنشيط المجموعة وزيادة رغبتهم في التعلم وتكليفه ببعض الأنشطة الجماعية الصعبة التي تحتاج إلى جهود تنظيم، كما يقوم المدرب بتحديد الإيثار العام للنشاط والحيوية بما لا يخرج عن الإلتزام اللازم لرسميات العمل التدريبي.

4.3.1.1.2.2. المتدرب الصامت الملتزم:

يختار هذا المتدرب غالبا مكانا بعيدا عن مواجهة المدرب، وتتصف تصرفاته بما يلي :

- عدم الميل للتحدث مع الآخرين أو مع المدرب وتنفيذ التعليمات بدقة .
- المشاركة المحدودة في العمل الجماعي وعدم الرغبة في قيادة المجموعة.

يجب على المدرب التقرب من هذا المتدرب والطلب منه إعادة عرض الفكرة التي طرحها عليه وتشجيعه على إبداء رأيه، كما يجب على المدرب تجنب تقييمه بإعتباره غير مشارك، فكم من الصامتين إستقادوا من التدريب أكثر مما إستقاد منه المشاركون المحترفون.

5.3.1.1.2.2. المتدرب المناور مدعي المعرفة :

يوجه هذا المتدرب غالبا أسئلة معقدة وغير مفيدة , ويتميز بما يلي :

- إبداء المعرفة والإلمام الكامل بما يقوله المدرب .
- عدم الإستعداد لتحمل المسؤولية و المشاركة مع المجموعة.
- التقليل من جدوى الأنشطة التدريبية والإمتناع عن التسجيل والكتابة أو إستيفاء الإستقصاءات والتمارين بإعتبارها غير مجدية.

- يضطر المدرب إلى التعامل مع هذا الصنف متبعا أهم العناصر التالية :
- الحرص على معرفة مستواه الحقيقي من خلال أداة تدريبية فردية لقياس المهارة أو المعرفة الشخصية.
 - عدم الإنشغال به أو إرضائه حيث يزيده ذلك مناورة و إدعاء للمعرفة.
 - التقليل من الإستجابة له عند طلب الكلمة وعدم الإجابة على كل أسئلته .
 - إعلان رأيه وتقييمه السلبي على المجموعة والطلب منه تفسيراً محددا لهذا التقييم.

4.1.1.2 مبادئ التدريب وخصائصه

1. 4.1.1.2 مبادئ التدريب:

- يستند التدريب على مجموعة من المبادئ تجعله أكثر فاعلية أهمها: [48] ص 65-66
- الاختيار الدقيق للمتدربين: و يتم مراعاة توفر رغبة المتدرب في الاستفادة من التدريب.
 - مراعاة الفروق الفردية: ويقصد بها الفروق، خاصة في درجة الذكاء، الأفكار، القدرات و كذا الاتجاهات و الدوافع و درجة الاستيعاب، و يجب مراعاة كل هذه الفروق عند وضع البرنامج التدريبي بحيث يتلاءم مع الاختلافات بين الأفراد.
 - الدافعية و الحوافز: كلما كان الدافع قويا للفرد المتدرب كلما ساعده ذلك في سرعة التعلم
 - و اكتساب المعرفة و المهارات الجديدة، و لذلك لا بد من ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب، كما أن وجود الحافز يخلق الرغبة والدوافع الحقيقية للفرد، و لا يقصد به الحافز المادي فقط بل الحوافز المعنوية أيضا، و هذا من خلال تشجيع المشرف و معالجته لجوانب الضعف و تحسين مستوى أداء المتدرب.
 - متابعة تقدم المتدرب: أي على المشرف التحقق من الاستيعاب النظري و العلمي لمحتويات البرنامج التدريبي.
 - التدريجية في العملية التدريبية و توزيعها على مراحل: يتطلب تدريب الفرد على عمل جديد اعتماد التدرج أي توزيع البرنامج التدريبي على مراحل حتى يتمكن المتدرب من استيعاب أكبر قدر من المعلومات.

- المشاركة الفعالة: تؤدي المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية إلى زيادة اهتمامهم و دافعيتهم للتدريب، لذلك فإن معظم البرامج التدريبية تحت المتدربين على المناقشة

و إبداء وجهات النظر في المواضيع المعروضة عليهم.

- مبادئ التعلم: من المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار، الانطلاق من السهل إلى الصعب،

و من المعلوم إلى المجهول ببطء و بصفة تدريجية و التركيز على الإتقان و السرعة و التكرار خاصة في الأعمال الميكانيكية من أجل تثبيت الفكرة أو الإجراء في ذهن المتدرب.

- مبدأ استخدام المتدربين لما تعلموه فوراً بعد انتهاء التدريب.

2. 4.1.1.2. خصائص التدريب:

أصبح التدريب من الانشغالات الرئيسية للمسؤولين في المؤسسة و ذلك بعد اكتشاف قوته الكبيرة في تحريك تطور المؤسسة و رفع كفاءة الأفراد [49] ص5، تغير مفهوم التدريب في السنوات الأخيرة و يمكن إيجاز أهم خصائص التدريب التي عرفت تطوراً كما يلي: [30] ص144

برنامج تدريبي يركز على المدرب	←	برنامج تدريبي يركز على المتدرب
التدريب في معاهد، مراكز تدريبية	←	التدريب في مقر العمل
فقط		
تدريب مخطط في فترة معينة	←	تدريب مستمر
تقييم الوسائل المستخدمة	←	تقييم النتائج و التأثيرات
ينظر إلى التدريب على أنه بشري	←	ينظر إلى التدريب على أنه استثمار بشري
نفقة		
يرمي إلى تراكم المعرفة	←	يرمي إلى الابتكار و التطبيق

5.1.1.2 مسؤولية التدريب

تقتضي أهمية التدريب والأهداف التي يمكن تحقيقها من خلاله وجود جهة مسؤولة عن هذا النشاط ، ويفيد ذلك خاصة فيما يلي : [49] ص9

• يدل على مدى اهتمام المنظمة بالنشاط التدريبي و تنمية العنصر البشري .

• إمكانية مكافئة الجهة المسؤولة عن التدريب عند اهتمامها بتطوير النشاط التدريبي، أو معاقبتها في حالة التقصير في القيام بواجبها.

واختلفت الآراء حول مسؤولية التدريب، إلى من تعود؟ : هل إلى الإدارة العليا، أم الإدارة الوسطى، أم الرئيس المباشر، أم تخصص إدارة مستقلة للتدريب عن هذا النشاط الحيوي تصميمًا، تنفيذًا ومتابعة.

1.5.1.1.2. مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة [43] ص 26

يرى البعض أن مسؤولية التدريب يشترك فيها بالإضافة إلى الإدارة العليا كل من الرئيس المباشر وتكون مهمته تحديد مجال التدريب، نوعه، ومستواه وتقع المسؤولية الأساسية كذلك على الفرد نفسه الذي يراد تدريبه، وما لم يكن هناك استعداد داخلي للفرد نفسه للتدريب فلن تجدي معه أي وسيلة للتدريب.

نلاحظ أن هذا الرأي على جانب كبير من الصواب كون الإدارة العليا هي الرأس المفكر للمنظمة، ويمكنها تدبير الإمكانيات اللازمة للتدريب لتحقيق الغرض منه، والرئيس المباشر أدري بظروف العمل التي يعيشها الأفراد، بقدراتهم، ومهاراتهم، ومدى حاجتهم للتدريب، كما أن وجود الاستعداد لدى الفرد المعني بالتدريب يمنع تضییع الجهود والأموال التي تبذل في سبيل تدريبه.

2.5.1.1.2. مسؤولية التدريب من مسؤولية العاملين القدامى: [43] ص 27

حيث تظهر مسؤولية الفرد القديم في تجاه الفرد الجديد لإطلاعهم على مايجب القيام به وعلى طبيعة العمل.

إذا دققنا النظر في هذا الرأي نلاحظ أنه على جانب كبير من الخطأ وذلك مختلفة من أهمها:

- عدم إهتمام الفرد القديم بتدريب الفرد الجديد .
- قد لا يكون للفرد القديم القدرة الكافية على شرح ما يريده لغيره.
- كما أن التدريب وحسب تعريفه الذي رأيناه سابقا لا يقتصر على تدريب الأفراد الجدد بل يشمل كل العاملين بدون إستثناء بغرض رفع مستوى مهاراتهم وتحسين أدائهم وإطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال عملهم.

3.5.1.1.2 مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة التنفيذية [43] ص 27

أي أن الإدارة التنفيذية هي المسؤولة عن التدريب بصفة مباشرة أو بالإستعانة بخبراء متخصصين، وفي الحالة الثانية يكون إتصال المتخصصين مباشرة بالإدارة التنفيذية أو بقسم خاص بالتدريب .

نلاحظ أن لهذا الرأي جانبيين أحدهما إيجابي والأخر سلبي ، يتمثل الجانب الإيجابي في إلقاء مسؤولية التدريب على عاتق خبراء متخصصين لديهم الكثير من المعرفة والخبرة والقدرة على التدريب يعطي إمكانية التدريب على أساس علمي سليم وبطريقة منظمة مما يضمن تحقيق أهدافه على أكمل وجه ، أما الجانب السلبي فيتمثل في احتمال عدم إلمام هؤلاء المتخصصين بظروف العمل وطبيعته بالنسبة للأفراد الذين يقومون بتدريبهم .

4.5.1.1.2 مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة العليا [43] ص 29 :

أي هناك من يرى أن الإدارة العليا تتحمل مسؤولية تخطيط برامج التدريب ، مراقبة تنفيذها ، ومتابعتها ، ومن ذلك تتبع الحقائق التالية:

- ضرورة إنشاء إدارة متخصصة تكون مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتدريب ، وهي التي تقوم بتحديد الإحتياجات وتقرير ميزانية التدريب .
- ضرورة إشترك كافة الإدارات في المنظمة بالإتفاق على برامج التدريب وتكاليفها .

5.5.1.1.2 مسؤولية التدريب حسب رأي الباحثة:

للباحثة رأي في ذلك يتمثل فيما يلي : فإن بعد عرضنا لأهم الآراء المتعلقة بمسؤولية ضرورة وجود إدارة مستقلة للتدريب بكل منظمة ، وتكون لها من السلطات والمسؤوليات ما يمكنها من القيام بعملها شأنها في ذلك شأن كافة الإدارات الأخرى في المنظمة .

2.1.2 أهمية التدريب و أهدافه

1.2.1.2 أهمية التدريب :

- ترتبط أهمية التدريب بمدى حاجة الأفراد إليه، و تتمثل هذه الحاجة في: [47] ص 25
- عدم تأدية أحد الأشخاص عملهم بما يناسب إمكانياتهم حيث يعاني من بعض النقص في معلوماته، أو مهاراته، و من المناسب إفادته بتوضيحات عن حاجته إلى التحسين لتأدية عمله بأسلوب أفضل.
 - حاجة أحد الأشخاص إلى اكتساب معلومات أو مهارات إضافية تمكنه من أداء مهام عمل جديدة في القريب العاجل و هذا احتياج توقعي (تتموي).

و يرتبط قرار الشروع في التدريب بقاعدتين أساسيتين:

- التأكد من قدرة تحديد نتائج التدريب بوضوح.
 - ضمان مساهمة النشاط التدريبي في تحسين إدارة المؤسسة.
- بالنسبة للأفراد يعتبر التدريب وسيلة حوارية، يحسن الاتصالات بين الإطارات في مختلف الوظائف [50] ص 71 ، وبالإضافة لكونه عاملا يساعد على تأقلم المؤسسة مع بيئتها، يساهم التدريب أيضا في الحفاظ على بقاء المؤسسة و في قدرتها التنافسية حيث يعتبر مجالا مميزا يتحقق فيه التوافق الاجتماعي بل و عاملا منسقا بين الجانب الاجتماعي و الجانب الاقتصادي، حيث يلعب دورا أساسيا في تحقيق الرضا المهني للأفراد و في تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة [49] ص 11.
- وتكمن أهمية التدريب في كونه يرمي إلى جذب المزيد من العمالة إلى سوق العمل و التشغيل حيث يزيد من الكفاءة المهنية والتقنية للعامل. [51] ص 294.
- نذكر أهم الأساليب التنظيمية التي يمكن من خلالها الحكم على أهمية التدريب فيما يلي

:

- حساب تكاليف التدريب في المؤسسة : والتي تقتطع من إجمالي الأرباح , و العائد الذي ينتج عن التدريب. وتتمثل تكاليف التدريب المباشرة في: المال ، الوقت ، الخبرة المطلوبة لتصميم وإدارة برامج التدريب ، الأجور و النفقات غير المباشرة لأعضاء المنهج الخاص بالتدريب أما التكاليف الغير مباشرة فتتمثل في المباني وإدارات التدريب بالإضافة إلى تكاليف التدريب.

2.2.1.2 أهداف التدريب

تقوم المنظمة عند إعدادها للبرنامج التدريبي بتحديد أهدافها التدريبية بدقة و وضوح حيث تعتبر هذه الأخيرة مقياس النشاط بعد تنفيذه، و المرجع الذي يقوم على أساسه تقييم النتائج واكتشاف الفجوات.

و رغم اختلاف الأهداف التدريبية من منظمة لأخرى نظرا لاختلاف الظروف الإنتاجية و الإدارية، إلا أن هناك أهداف رئيسية لا بد من أخذها بعين الاعتبار في أية منظمة. ويتعين مراعاة عدة خصائص في صياغة تلك الأهداف، و من أهم خصائص أهداف التدريب ما يلي: [7] ص 266

- الصيغة الكمية للهدف التي تتيح إمكانية قياس مدى تحققه.
- وضع الإطار الزمني للهدف لقياس مدى تحققه خلال فترة معينة.
- وضوح الهدف، و صياغته بصفة مشتركة بين مدير التدريب و العاملون معه و الرؤساء، الأمر الذي يجعل أصحاب المصلحة يتكاتفون على حسن تصميمه، تنفيذه، و متابعته.
- معقولية الهدف التدريبي المصاغ، و كلما كان متناسبا مع الموارد المتاحة كلما كان أكثر عملية و واقعية و العكس صحيح.
- و من خصائص التدريب أنه يخدم كل من الفرد و المؤسسة و ذلك ما يجعلنا نصنف التدريب إلى أهداف خاصة بالفرد و أخرى خاصة بالمؤسسة .

1.2.2.1.2. أهداف خاصة بالمؤسسة

1.2.2.1.2.1. الأهداف الإدارية :

- تخفيف العبئ على المشرفين [39] ص 19: حيث يستغرق الإشراف و المتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين أقل وقتا مقارنة مع غير المتدربين ،كما تقل الحاجة الى الإشراف عن قرب نظرا لعامل الثقة في مهارات قدرات المتدربين المكتسبة.
- تعزيز مرونة التنظيم وإستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الأفراد [43] ص 92 ،ويقصد بمرونة التنظيم :القدرة على مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، أما الإستقرار فيقصد به قدرة المؤسسة على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة.
- العمل بمبدأالرجل المناسب في المكان المناسب من خلال إكتشاف الكفاءات.

1.2.2.1.2.2. الأهداف الإجرائية [38] ص 92

- الإستخدام الأمثل للموارد بإستغلال المهارات المكتسبة.
- التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة و متطلبات الوظيفة، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي.
- الإلتزام بالميزانية المقررة.

3.1.2.2.1.2 الأهداف الاقتصادية :

تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية في :

- زيادة الكفاية الإنتاجية [48] ص258_ حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع الإنتاج وانخفاض التكاليف أي زيادة الكفاية الإنتاجية.
- زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح .
- إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة و تمكّنها المستمر من إستعادة التوازن ومواصلة التقدم.

4.1.2.2.1.2 الأهداف الإبتكارية: [52] ص71

أدت العوامل البيئية المتغيرة بإستمرار إلى إرتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع و خدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع و الابتكار ،وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة ،ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر و الفعال.

2.2.2.1.2 أهداف خاصة بالأفراد:

- تحسين مستوى الأداء بالنسبة للعاملين الجدد اللذين يحتاجون إلى تدريب على كيفية إنجاز لأعمال بكفاءة وبالنسبة للقدامى وذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية .
- تخفيض حوادث العمل [48] ص257:
- فأغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد ،كما أن التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل و بذلك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات عملية.
- معالجة مشاكل العمل : يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوي و التظلمات.

- النمو و الإرتقاء الشخصي [48] ص258: تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب و ترتبط بمشاعر الثقة بالذات ، والشعور بالكفاءة الذاتية، وتحسين صورة الذات .

- تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرص أفضل للكسب و شعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.

- رفع معنويات الأفراد :يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم و إستقرارهم النفسي ، كما أن اهتمام المؤسسة بأفرادها وبالعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم.

- الإرتقاء بمستوى الأمان الوظيفي [39] ص359 :

أي يكون العمال أقل عرضة لإصابات و ضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية، السلوكية و العقلية للأفراد.

3.1.2. أنواع التدريب وأساليبه

1.3.1.2. أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب نظرا لإختلاف مجالاته ،المستويات الوظيفية وأنواع الوظائف،ومن ذلك نخلص إلى وجود عدة تقسيمات كما يلي :

- التدريب حسب مرحلة التوظيف
- التدريب حسب نوع الوظائف
- التدريب حسب نوع المكان
- التدريب حسب الزمن
- التدريب حسب الغاية

ونحاول فيما يلي التعرض إلى أهم أنواع التدريب:

1.3.1.2.1. التدريب حسب مرحلة التوظيف:

1.3.1.2.1.1. التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: [53] ص221-222

ويقصد به التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه بالوظيفة،وهو بمثابة تعريف وتقديم للعمل وينقسم إلى :

توجيه الموظف الجديد أي خلق اتجاهات نفسية طيبة عند الأفراد الجدد عن المشروع وتهيئتهم للعمل بعد توضيح أهداف ومسؤولية المنظمة التي يعملون بها ، وتدريبهم على كيفية أداء العمل كما يضمن هذا النوع الإجابة عن إستفسارات الموظف الجديد مما يساعده على التكيف والتأقلم السريع مع الوظيفة التي يشغلها.

2. 1. 1.3.1.2 التدريب أثناء تأدية الخدمة [54] ص 124-126 :

يسعى من خلاله المشرف المباشر إلى تقديم المعلومات باستمرار للمرؤوسين أثناء أدائهم للعمل.

3. 1. 1.3.1.2 التدريب للتهيئة للمعاش [54] ص 225

يعتبر هذا النوع من الأنواع الحديثة للتدريب وهو يطبق في المجتمعات الراقية حيث يتم من خلاله تهيئة العاملين كبار السن للخروج على المعاش وتدريبهم على البحث عن إهتمامات غير الوظيفة ، مما يؤدي إلى السيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش وبالتالي القضاء على الملل والضجر بسبب أوقات الفراغ.

2. 1.3.1.2 التدريب حسب نوع الوظيفة:

1. 2. 1.3.1.2 التدريب المهني أو الفني : [54] ص 225

يهدف هذا النوع من التدريب إلى إكساب الفرد مهارة ومعرفة في أداء معينة ويشمل هذا النوع فئة العاملين الذين ينتمون إلى المستويات التنفيذية، فيهتم بتنمية المهارات الفنية واليدوية والحرفية .

2. 2. 1.3.1.2 التدريب التخصصي:

يتضمن هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص وهي وظائف أعلى من الوظائف الفنية أو المهنية ، و كمثل على ذلك : الأطباء والمحاسبين ...و يركز هذا النوع على حل المشاكل ،تصميم الأنظمة ،التخطيط لها ،متابعتها وإتخاذ القرارات.

3. 2. 1.3.1.2 التدريب الإداري [53] ص 224 :

يتضمن هذا التدريب الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية ويتركز بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى و العليا .

فعلى مستوى الإشراف الأول تقع مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عمال لا يقومون بالإشراف على عمال آخرين ،أما على مستوى الإدارة الوسطى وهو المستوى الذي يقع فوق مستوى الإشراف الأول ومباشرة تحت مستوى الإدارة العليا ،ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل للأجهزة المختلفة والتنسيق بينها حيث يحقق الإتصال بين كبار القادة وباقي المستويات ،وعلى مستوى الإدارة العليا يتضمن التدريب الوظائف الرئيسية التي تعد من مسؤولياتها،ومن أبرز تلك الوظائف: وضع السياسات العامة للمنظمة وإتخاذ القرارات الأساسية .

3.1.3.1.2 . التدريب داخل أو خارج المنظمة : [49] ص 107

1.3.1.3.1.2 التدريب الداخلي:

يتم داخل المؤسسة نفسها سواء من خلال مراكز التدريب وتحت إشراف مجموعة من المدربين الدائمين أو بالاعتماد على الكفاءات من الإطارات و التقنيين في القيام بعمليات التدريب ،وتضمن هذه الطريقة التقرب أكثر من السلوكيات السلبية وبالتالي معالجتها ،كما تخلق الجو العائلي في المؤسسة ، إلا أنها لا تضمن الصرامة البيداغوجية للعملية.

2.3.1.3.1.2 التدريب الخارجي:

يقوم هذا النوع في إطار اتفاقية تدريب مع المنظمة من طرف منظمات وهيئات خارجية.

4.1.3.1.2 . التدريب حسب الغاية منه :

1.4.1.3.1.2 التدريب بغرض الترقية والنقل [55] ص 374 :الغرض من هذا

التدريب إعداد الفرد لشغل وظائف جديدة ترغب المنظمة إسنادها له سواء بترقيته أو نقله

من منصب إلى آخر، وبهذا النوع من التدريب تضمن زيادة معارفه ومهاراته بما يتوافق مع الوظيفة الجديدة.

ويمكن أن يتم هذا النوع من التدريب بطريق غير رسمي حيث يدرّب الفرد نفسه على القيام بوظائف أعلى من خلال الملاحظة أو القيام بأداء هذه الوظائف عند غياب شاغلها.

2.4.1.3.1.2 التدريب بغرض تجديد المعلومات أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة

ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الحديثة التي ينبغي تقديمها للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب على كافة أنواع التخصصات [53] ص 224.

3.4.1.3.1.2 التدريب على الأمن [56] ص 171:

بسبب تزايد أهمية توفير ظروف أمنية داخل المنظمات، كان من اللازم وضع برامج تدريبية متخصصة في رفع درجة وعي وكفاءة الأفراد العاملين في الأمن الصناعي، مما يؤدي إلى المحافظة على ممتلكات المنظمة و موجوداتها.

4.4.1.3.1.2 التدريب العلاجي:

يقوم هذا التدريب عند فشل الفرد المتدرب في اجتياز تدريب معين وبالتالي فشله في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منه ويستدعي ذلك تدريب إضافي الذي يهدف إلى دراسة أسباب الفشل وجوانب الضعف التي أدت إليه والعمل على إزالتها.

5.4.1.3.1.2 التدريب السلوكي والإبتكاري :

1.5.4.1.3.1.2 التدريب السلوكي :

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تغيير، أو تعديل وترشيد اتجاهات وسلوك العاملين بما لا يتعارض مع أهداف المؤسسة و بما يحقق أكبر قسط من الدافعية والحماس وزيادة ثقة الفرد بقدراته، كما يحقق هذا النوع من التدريب توطيد علاقة الانتماء والولاء والرفع من مستوى الرضا في العمل .

2.5.4.1.3.1.2 التدريب الإبتكاري :

يهدف التدريب الإبتكاري إلى زيادة العمل من خلال إطلاق التفكير المتواصل والمستمر للتوصل إلى طرق جديدة في العمل وبالتالي تحقيق نتائج غير عادية وذلك

بتدريب المعنيين في مجال اتخاذ القرارات، و حل المشكلات من خلال التجديد والإبداع لمواكبة التغييرات البيئية المستمرة.

ويعتبر هذا التدريب أجود أنواع التدريب وأحدثها، حيث يرمي إلى إطلاق الطاقات الكامنة عند المتدربين وتشجيع الفكر الإبداعي، ويمكن أن يعتمد هذا التدريب على أسلوب العصف الذهني .

2.3.1.2. أساليب التدريب

تختلف أساليب التدريب لإختلاف تصنيفاته، ونتطرق فيما يلي إلى أهم أساليب التدريب المعتمدة:

1. 2.3.1.2. أسلوب تعليمات العمل [57] ص54:

ويقصد به إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات و الإرشادات التي يقوم المدرب بشرحها و المتدرب بتطبيقها خلال تدريبيه وأثناء أدائه للعمل، ويعمل المدرب على تصحيح الأخطاء من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب فيكتسب بذلك هذا الأخير المهارة اللازمة لتأدية العمل.

2. 2.3.1.2. أسلوب المساعدة الإشرافية [56] ص171:

يتم تدريب الفرد في نفس مكان ونفس وقت العمل الرسمي وفي ظروفه الواقعية تحت إشراف الرئيس المباشر الذي يعتبر في هذا الأسلوب هو نفسه المدرب، و يكسب هذا الأسلوب المتدرب مهارة عملية نظرا للإرتباط بين التدريب والعمل الفعلي كما أنه يعطي الفرصة للرئيس المباشر للإطلاع على تقدم المتدرب من خلال متابعته المستمرة، وما يؤخذ على هذا الأسلوب عدم إتاحته الوقت الكافي للمدرب لبذل الجهود الكافية للتدريب بسبب كثرة المسؤوليات.

3. 2.3.1.2. أسلوب تبادل الأعمال (دورية العمل):

يتضمن هذا الأسلوب تنظيم حركة من التقلبات المتنوعة والمؤقتة بين الوظائف بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة من الزمن على أن تكون الوظائف من نفس المستوى الإداري، ويؤدي هذا التدريب إلى إكساب الأفراد برات و مهارات جديدة، كما يساهم في إعطاء فكرة واضحة للمتدرب عن طبيعة ظروف العمل في المنشأة.

لكن ما يعيب هذا الأسلوب أن المتدرب يستغرق وقتا كبيرا لإنجاز مهام الوظيفة الجديدة ، ويصعب عليه إتخاذ القرارات الهامة خوفا من الوقوع في الخطأ. أما بالنسبة للتدريب خارج مكان العمل فهناك أساليب عديدة من أهمها :

4.2.3.1.2 . المحاضرات [39] ص376

يقوم المدرب بدور المحاضر وتقديم مجموعة من الأفكار المترابطة التي تم إعدادها وتنظيمها مسبقا من حيث المضمون و طريقة العرض، ويقتصر دور المتدرب على الإصغاء فقط ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على قدرة المحاضر في طرح المادة التدريبية و إيصال المعلومات إلى المتدربين بأسلوب سهل وطريقة متسلسلة مع استعمال بعض الخرائط و الوسائل و الرسوم التوضيحية إلخ، ولا يخلو هذا الأسلوب من الجوانب السلبية و من أهمها :عدم ضمان استيعاب المتدربين الدقيق للمعلومات كما أنه يفنقر لعنصر المناقشة .

5.2.3.1.2 دراسة حالة [21] ص114

يتم إجراء مناقشة بين مجموعة من المتدربين لمعالجة حالات من ميدان العمل أو حالات إفتراضية، ويتعرض المتدربون إلى المشكلة و أسبابها و حلولها البديلة وتقييمها، وبذلك يتم إختبار قدرتهم في الكشف عن المعلومات المفيدة . والهدف من هذا الأسلوب توفير قدر عالي من المشاركة وتنشيط أفكار المتدربين وتنمية قدراتهم على حل المشاكل واتخاذ القرارات عن طريق التحليل والتفكير السليم و المنظم ، وكذا دراسة المشاكل من كافة جوانبها ووضع الحلول البديلة لها، غير أنه في حالة وجود عدد كبير من المتدربين تتباين الآراء و يصعب إتخاذ القرار .

6.2.3.1.2 تمثيل الأدوار [21] ص115

يقوم المتدرب بتقمص شخصية معينة في عرض مشكلة ما، ومن ثمة يطلب من المتدربين تمثيل الأدوار حسب الموقف كما لو أنهم في الحياة العملية ومعالجة ذاك الموقف بالسلوك الفعلي ،وبعدها يطلب المدرب من كل فرد إبداء رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله اتجاه المشكلة و اقتراح ما يراه مناسبا من حلول .

يفيد هذا الأسلوب في معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف السلوكية، ويعمل على إحداث التغيير في الاتجاهات الفكرية وتقبل آراء الزملاء المتدربين ، ولكن ما يؤخذ على هذا الأسلوب أنه مهما كانت درجة تمثيل الدور لا يمكن خلق جو حقيقي للموقف العملي الذي يظهر فيه.

2.3.1.2. 7 المباريات الإدارية [21] ص 218:

يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة، تمثل كل واحدة إدارة منظمة ما، ويتم إعطاء كل مجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف العمل، ثم يطلب من الدارسين القيام بأدوار معينة في المباراة وعلى مدى زمني معين يتم اتخاذ القرارات وتحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقا من قبل هيئة التدريب مع عدم إطلاع المتدربين على هذا الأسلوب، ثم تبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات المتخذة . وفي ضوء تلك النتائج تقوم كل مجموعة بإعادة دراسة الموقف واتخاذ قرارات جديدة ، وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات ، وتعلن النتائج في النهاية حسب مجموع النقاط التي تحصلت عليها كل مجموعة ويلى ذلك التقييم العام للقرارات ، وتشرح الأخطاء التي وقعت فيها كل مجموعة لتفاديها مستقبلا.

يتميز هذا الأسلوب بإتاحته فرصة تعلم كيفية التعامل مع المشكلات والتعرف على ردود أفعال المتدربين وقدراتهم ، وإكسابهم خبرة اتخاذ القرارات في ظل الظروف المفاجأة والمنافسة الحادة ، وعلى الرغم من هذه المميزات إلا أننا نجد أن تكاليف هذا الأسلوب عالية إضافة إلى تطلبه مستوى عال من الخبرات في إعداد محتوى المباراة وحساب نتائج القرارات التي تتخذها المجموعة.

2.3.1.2. 8. المؤتمرات والندوات :

2.3.1.2. 1. 8. 1. المؤتمرات [39] ص 377:

الهدف من هذا الأسلوب الوصول إلى هدف معين ومحدد من خلال تبادل الآراء حول مواضيع متعلقة بالحياة العملية، وتتاح الفرصة لكل عضو للتعرف على خبرات ومعارف الآخرين كما يسمح بإبراز مختلف وجهات النظر ، وبالتالي إثراء موضوع المناقشة

خاصة وأن العدد قليل مقارنة بالمحاضرة مما يؤدي إلى أكبر درجة من الاستيعاب و الاستفادة.

2.3.1.2. 8. 2 الندوات [7] ص 280 :

يتم تجميع عدد من المتخصصين ذوي الخبرة والمقدرة من أجل مناقشة جماعية لموضوع محدد من مختلف الجوانب بهدف الوصول إلى حل مناسب يسمح هذا الأسلوب بتسيخ الأفكار لدى المتدربين ويساعد هم على الاستيعاب والفهم الواضح للمفاهيم المطروحة للنقاش .

2.3.1.2. 9. تدريب الحساسية [7] ص 281

يهدف هذا الأسلوب إلى روح الاعتماد على الذات ، وخلق جو من الصراحة بين المتدربين ضمن جلسات جماعية، حيث يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين تحت إشراف أخصائي نفسي وبهذا تتم المناقشة وتقييم السلوك ، وإبراز آراء بعضهم البعض بصراحة تامة ، وتترك الحرية التامة للمتدربين في اختيار المادة التدريبية موضوع النقاش ، ودور المدرب يقتصر على الاستماع إلى ما يدور من نقاش بين الأفراد المتدربين ومنع حدوث النزاع بينهم .

وبموجب هذا الأسلوب يصبح الفرد واعيا بتأثير تصرفاته على الآخرين وبالتالي تعميق بصيرة الفرد لنفسه وغيره، ويساعد على تقبل الآخرين بسلوكياتهم وانفعالاتهم واتجاهاتهم كما انه يرفع مستوى تفهمه للآخرين وتصحيح سلوكه . ويستخدم هذا الأسلوب في العلاقات الإنسانية وبالتالي التركيز على أهمية المتدربين بتعديل سلوكهم إذا اقتضى الأمر ذلك.

2.3.1.2. 10. العصف الذهني [58] ص 7 :

يستخدم هذا الأسلوب خاصة بالنسبة للتدريب الإبتكاري ، والمقصود بالعصف الذهني وضع الذهن في حالة من الإثارة و الجاهزية للتفكير في كل الإتجاهات قصد توليد أكبر قدر من الأفكار المتعلقة بالموضوع المطروح خلال جلسة قصيرة ، ونظرا لأهمية التدريب الإبتكاري و دوره في تحقيق المنظمة لبقائها وقدرتها التنافسية ، نحاول التطرق إلى أسلوب العصف الذهني بشيء من التفصيل.

2.3.1.2. 10. 1 مبادئ العصف الذهني:

- يعتمد نجاح جلسة العصف الذهني على تطبيق أربعة مبادئ أساسية هي:
- إرجاء التقييم: لا يجوز تقييم الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك يفقده المتابعة، ويصرف إنتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل، فالخوف من النقد يعيق التفكير الإبداعي.
- إطلاق حرية التفكير: أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي ، وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ مما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل و توليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم.
- الكم قبل الكيف: أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد الأفكار مهما كانت جودتها(أفكار متطرفة ، غريبة، ، غير منطقية، مقبولة....) ، يستند هذا المبدأ إلى أن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة و الأفكار الأقل جودة.
- البناء على أفكار الآخرين: أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة، فالأفكار المقترحة ليست حكرا على أصحابها ،ل هي حق مشاع لأي مشارك تحريرها وتوليد أفكار أخرى منها.

2.3.1.2. 10. 2 مراحل جلسة العصف الذهني:

- تحديد المشكلة :حيث أن المطلوب من قائد الجلسة إعطاء الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع.
- إعادة صياغة الموضوع: يطلب من المشاركين إعادة صياغة الموضوع عن طريق طرح الأسئلة في مكان واضح للجميع.
- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني: يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق.
- يقوم قائد الجلسة بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار (وهي الأسئلة التي تم من خلالها إعادة صياغة الموضوع في المرحلة الثانية)، ويطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم كاتب الملاحظات بتدوينها بسرعة في مكان بارز للجميع مع

ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها ،ثم يدعو القائد المشاركين إلى التأمل في الأفكار المعروضة و توليد المزيد منها .

- تحديد أغرب فكرة : يطلب من المشاركين تحديد أغرب فكرة و أكثرها بعدا عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ،كما يطلب منهم التفكير في كيفية تحويلها إلى أفكار عملية مفيدة .

2.3.1.2. 10. 3 جلسة التقييم: الهدف منها تقييم الأفكار و تحديد ما يمكن أخذه منها ، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة و واضحة للغاية ، ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفيئة يصعب تحديدها وسط عشرات الأفكار الأقل أهمية ، لذلك تحتاج عملية التقييم نوعا من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بالكثير من الأفكار ويتم تلخيصها حتى الوصول إلى الفكرة الجيدة . ويمكن تصنيف الأفكار كالتالي:

- أفكار مفيدة وقابلة للتطبيق.
- أفكار مفيدة إلا أنها غير قابلة للتطبيق مباشرة وتحتاج إلى المزيد من البحث أو إلى موافقة أطراف أخرى.
- أفكار مقبولة وغير عملية.
- أفكار مستثناة.

3.3.1.2. التقنية الحديثة للتدريب: البرمجة اللغوية العصبية أ Neuro "

"**Linguistic Programming** أو NLP وهو علم بدأت ملامحه الأساسية تتضح في منتصف السبعينات الميلادية ، على يد الأمريكيين : جون غرنندر (عالم لغويات) ، و ريتشارد باندلر (عالم رياضيات ومن دراسي علم النفس السلوكي وكان مبرمج كمبيوتر أيضاً) . ويقوم هذا العلم على مجموعة من الأسس والفرضيات والأركان.

ويمكن تعريف البرمجة اللغوية العصبية بالنظر إلى نتائجها النهائية بأنها ذلك العلم الذي يعطينا الأدوات والتقنيات التي تمكنا من التعرف على العالم الداخلي للإنسان و طاقاته الكامنة وطريقة تفكيره وتغييرات مشاعره وسلوكه وقيمه ، ثم يمدنا بالتالي بالأدوات والتقنيات التي يمكننا بهاو إحداث التغيير الإيجابي المطلوب في تفكير الإنسان وسلوكه وشعوره. [59] ص4.

وبشكل عام هي: [60] ص 6 نموذج وطريقة منظمة لمعرفة تركيب النفس الإنسانية والتعامل معها بوسائل وأساليب محددة حيث يمكن التأثير بشكل حاسم وسريع في عملية الإدراك والتصور والأفكار والشعور وبالتالي في السلوك والمهارات والأداء الإنساني الجسدي والفكري والنفسي بصورة عامة وهي بمثابة هندسة للنفس وهندسة للسلوك ليكون ناجحا وجيدا ومحققا للأهداف ، وبذلك تعتبر البرمجة اللغوية العصبية أحد أهم التقنيات التدريبية وأحدثها.

1.3.3.1.2 موضوعات البرمجة اللغوية العصبية المتعلقة بالتدريب : [59] ص 5.

- الإدراك الإنساني محتوياته وحدوده وما يتعلق بذلك من المكان الزمان الأشياء الوقائع الغايات الأهداف ، انسجام الإنسان مع نفسه ومع الآخرين.
- الحالة الذهنية : كيف نرصدها ونتعرف عليها وكيف يمكن أن نغيرها . ودور الحواس في تشكيل الحالة الذهنية.
- أنماط التفكير ودورها في عملية التذكر والإبداع ، وعلاقة اللغة بالتفكير ، وكيف نستخدم حواسنا في عملية التفكير ، وكيف نتعرف على طريقة تفكير الآخرين ، علاقة الوظائف الجسدية (الفسيولوجية) بالتفكير.
- كيف تتكون قيم الأفراد وآراءهم وقناعاتهم ونظرتهم لمفهوم الانتماء ، وارتباط ذلك بقدرات الإنسان وسلوكه وكيفية تغيير المعتقدات السلبية التي تعيق الإنسان وتحد من نشاطه.
- تنمية المهارات والقدرات وشحن الطاقات والقابليات ورفع الأداء الإنساني.

2 أركان علم البرمجة اللغوية العصبية : [59] ص 5

تقوم البرمجة اللغوية العصبية على ثلاثة أركان رئيسية هي :

- تحديد الهدف (الحصيلة) :
- تبدأ البرمجة اللغوية العصبية بتعريف الفرد على الطريقة السليمة لتحديد هدفه .
- وتساعده كذلك في مواجهة كل ما يعترض طريق أهدافه من التخوف والتردد والحيرة والصراع النفسي ، وتؤسس عنده حالة شعورية مستقرة تجاه هدفه المأمول ، وتجعله يتصور المستقبل ليستشعر هدفه و يؤمن بإمكانية تحقيقه ، ويرى بوضوح قراراته وخطواته التي ينبغي أن يتخذها ويرى آثارها و نتائجها المتوقعة.
- العمل لتحقيق الهدف مع إرهاف الحواس :

الحواس هي منافذ الإدراك وكل ما يدركه الإنسان أو يتعلمه إنما نفذ عن طريق الحواس فلذلك تعمل البرمجة اللغوية العصبية على تنمية الحواس و شحذ طاقاتها و قدراتها ، لتكون أكثر كفاءة وأفضل أداء في دقة الملاحظة و موضوعيتها ،مع العلم أن الأفراد يختلفون من حيث الحاسة التي تغلب عليهم فيركزون عليها.

- المرونة :

بعد تحديد الهدف واختيار طريقة لتحقيقه قد يجد الفرد بالممارسة أن هذه الطريقة لن تساعده في بلوغ الهدف، لذلك يحتاج إلى المرونة للبحث عن وسيلة أخرى. وما لم يكن الفرد مزودا بالعديد من الوسائل للتعامل مع الموقف فسيجد نفسه عاجزا عن الوصول إلى الهدف.

3.3.3.1.2 فوائد علم البرمجة اللغوية العصبية : [59] ص6

- تطوير الذات : من خلال التعرف على كيفية تفعيل الطاقات وتنمية القدرات .
- بناء العلاقات و تحقيق الألفة مع الآخرين في العمل والمنزل والعلاقات العابرة.
- التعرف على البرامج الذاتية والعادات الشخصية السلبية أو الضعيفة و تعديلها نحو الأفضل .
- تحقيق التوازن النفسي الداخلي والخارجي.

2.2. النظام التدريبي ومكوناته

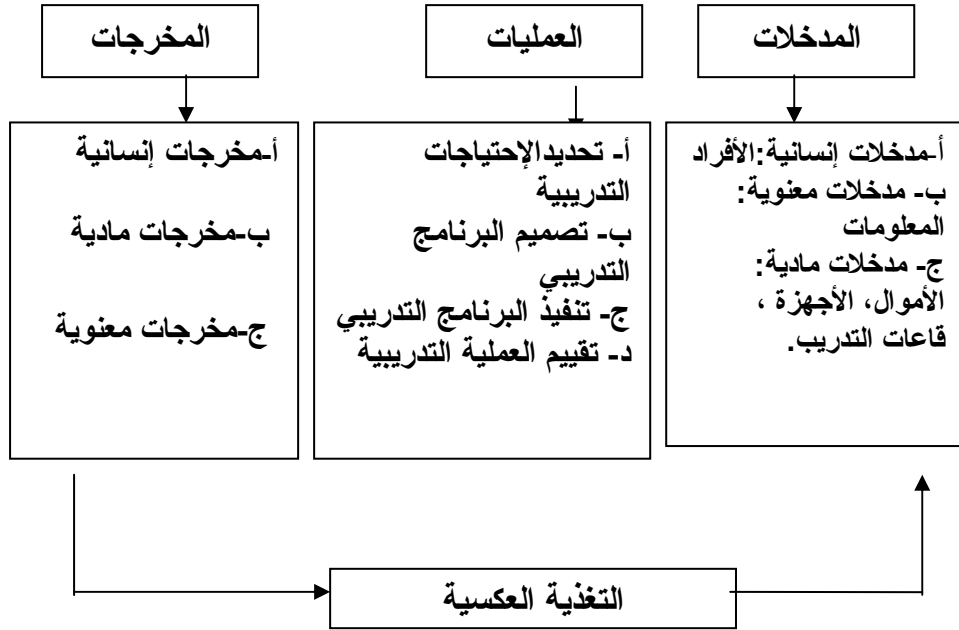
1.2.2. مفهوم النظام التدريبي

1.1.2.2 تعريف النظام التدريبي :

يعرف النظام على أنه مجموعة من العناصر التي ترتبط مع بعضها وتشكل هيكل منظم ، يهدف إلى أداء وظيفة محددة أو مجموعة من الوظائف . [61] ص77.

ومن أجل الوصول إلى تصور واضح للتدريب، ومن ثم التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية سليمة ، فإنه من المفيد أن نتطر المنظمة إلى التدريب على أنه نظام متكامل يتكون من مدخلات ،عمليات ، ومخرجات.

ونوضح مكونات نظام التدريب في الشكل التالي :



الشكل رقم (12) : نظام التدريب بعناصره الثلاث ، من إعداد الباحثة بتصرف-

ملاحظة: نقتصر في هذا الفصل على دراسة مدخلات وعمليات التدريب أما بالنسبة لمخرجات التدريب ، فسنناولها بالتفصيل في الفصل الثالث .

2.1.2.2. فعالية النظام التدريبي :

يكون التدريب فعالا عندما يكون على مستوى عال من الجودة [29] ص12.

وتتوافر فيه الشروط التالية :

- أن يكون المدرب ذا كفاءة عالية ، والمتدرب ذا رغبة في التدريب.
- أن يكون التدريب موجه لجميع مستويات المؤسسة .
- أن يكون التدريب مبني على الإحتياجات التدريبية NeedBased ، وكلما زاد الإرتباط زاد التعلم وارتفع العائد من التدريب .
- محاكاة التدريب لواقع المتدرب ، وكلما زادت المحاكاة زادت سرعة نقل التدريب لحيز التطبيق.
- تقليل الفجوة الزمنية بين وقت ظهور نتائج التدريب ووقت تطبيق هذه النتائج في الواقع
- زيادة الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب.

2.2.2. تحديد مكونات النظام التدريبي

1.2.2.2. مدخلات التدريب: (Imput) : [7] ص 284

هي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق الهدف الجوهرى المرجو تحقيقه من التدريب ، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام. ويمكن تصنيف مدخلات التدريب إلى ما يلي :

1.1.2.2.2 مدخلات إنسانية (Human Imput):

وتتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات العلاقة بنشاط النظام وأهدافه، وتتكون هذه المدخلات من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب من مدربين ومتدربين.

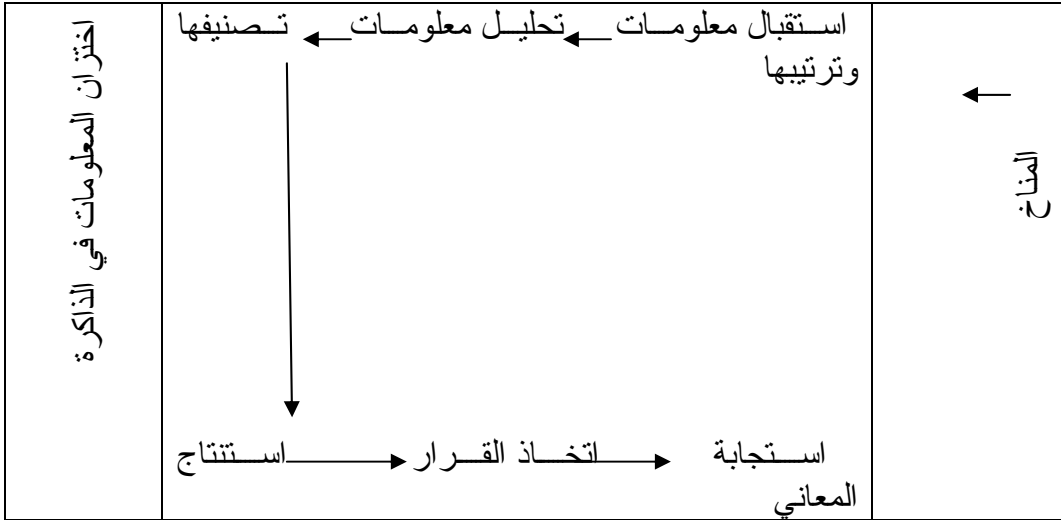
1.1.1.2.2.2 المدربون :

من خلال تعريف التدريب إتضح أنه يرمي إلى أهداف خاصة بالفرد ، وأخرى خاصة بالمنظمة، لذلك لا يقوم هذا النشاط إلا تحت إشراف مدربين يتم إختيارهم بدقة ، ذوي خبرة تامة بموضوع التدريب والقدرة الكاملة على توصيل المعلومات بطريقة مقنعة ، واضحة وشيقة ، وتسبق عملية الإختيار عملية تقييم المدرب، وذلك بعدة طرق أهمها المقابلة الشخصية لإكتشاف درجة الإستعداد المهني، العلمي والشخصي للتدريب ، والخبرة والصبر ، وضبط النفس بالإضافة إلى القدرة على الإقناع وتحمل المسؤولية وإمكانية إستخدام مزيج متكامل من طرق التدريب ووسائله .

1.1.1.2.2.2 المتدربون : وهم الأشخاص الذين يسعون إلى الحصول على المعرفة ،

المهارة ، والخبرة ممن يمتلكها، ويتم إختيارهم على أسس موضوعية تتمثل في الحاجة الفعلية للتدريب سواء بالنسبة للعمل الحالي أو المستقبلي المستهدف ، وبذلك تتقادى المنظمة إهدار جهود وتكاليف التدريب دون عائد. [34] ص 284

تبيين من خلال تعريف التدريب أنه يتضمن توجيه سلوك الأفراد وأفعالهم بما يضمن الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية ، وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات الهامة بما يحقق للمنظمة إمكانية اقتناص الفرص ، وتجنب التهديدات والمخاطر البيئية ، مما يعني أن بقاء المؤسسة وتفوقها على المنافسين يرتبط ارتباطا شديدا بسلوك الأفراد وقراراتهم ، وبذلك تهتم المنظمة من خلال التدريب بتلك العناصر ، إلا أنه وكما قال أحد الخبراء : مراقبة ومتابعة السلوك تتطلب مراقبة الأفعال ، والتي بدورها تتطلب مراقبة الأفكار ، أي أن هذه الأخيرة هي المصدر الأساسي للسلوك مما يجعل الآلة الفكرية للأفراد التي هي نتيجة تفاعل العمليات الذهنية مع عنصر المعلومات أهم مدخلات التدريب، ويمكن توضيح طريقة عمل الآلة الفكرية للأفراد في الشكل التالي :



الشكل رقم (13) الآلة الفكرية للأفراد [62] ص 284

يتضح من الشكل السابق أن العلاقة التي تربط عنصر المعلومات الصادرة من البيئة و عملية اتخاذ القرار ، هي علاقة تتخللها عدة عمليات على مستوى العنصر البشري أي أن عملية اتخاذ القرار والاستجابة لا تأتي بصفة تلقائية بل تسبقها عمليات ذهنية تتغذى بعنصر المعلومات .

◆ العمليات الذهنية: [62] ص 201-206

• الإدراك : وهو إحساس الفرد لما حوله واستقباله للمتغيرات والمؤثرات ثم تحليلها وفهمها بطريقة معينة ، ومن ثم فإن الإدراك هو بداية كل سلوك إنساني .

•التعلم :هو اكتساب سلوك جديد يتحقق به للفرد قدرة على مواجهة المواقف لتحقيق منافع أو تجنب مضار ، ويلعب الإدراك دورا في إحداث التعلم .

•الاتجاهية : إن الاتجاه هو موقف يتخذه الفرد حيال شيء ، موضوع ، فرد آخر، فكرة... ولا ينشأ الاتجاه من فراغ أو يتجه إلى فراغ ، بل هو ظاهرة اجتماعية تتم بتفاعل الإنسان مع غيره ، وتوجه سلوكه حيال الغير ، وتكون الاتجاهات بحسب ما يدركه ويتعلمه وما يرغب فيه الفرد ، ويتركب الاتجاه من ثلاث عناصر :

- العنصر الانفعالي (العاطفي) : الحب ، الكراهية ،التفاؤل

- العنصر العقلاني : الأسباب ، المقدمات ، ..

- الميل للتصرف :أي ترجمة الانفعال والتدبر إلى سلوك وفعل .

•الدافعية : الدوافع هي قوى محركة للسلوك تدفعه في المجالات وإلى المستويات التي تساعد الفرد على تحقيق رغباته وللدوافع خمس وظائف هي :

- تنشأ السلوك

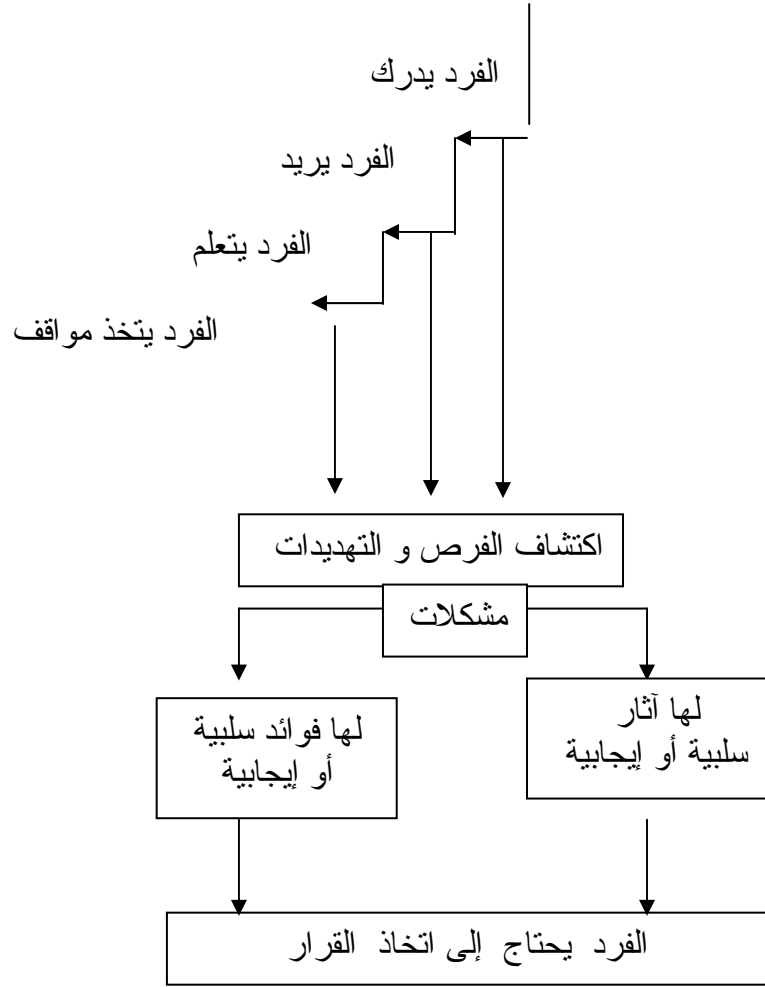
- تحدد اتجاه السلوك

- تحدد قوة السلوك

- تحدد استمرارية السلوك

- تنهي السلوك

• التقرير: يستمد الأفراد من البيئة معلومات متعددة في صور شتى، يدركونها، يتعلمون منها،و يكونون دوافعهم و رغباتهم و اتجاهاتهم فتتبدى لهم الفرص و التهديدات و تواجههم مشكلة اتخاذ القرار و نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (14) إتخاذ القرار. [62] ص 125

تتلخص عملية التقرير في: [63] ص 85

- تحديد المشكلة.
- تحديد أسبابها و آثارها و عوائدها.
- اكتشاف الحلول البديلة و مقارنتها.
- اختيار الحل الأفضل أي اتخاذ القرار.

ومن ثم سيختلف أداء الإنسان لعمله من حيث الكم و الكيف بحسب أسلوبه في التفكير، معاييره في التقرير. و نستنتج بذلك أن نجاح عملية التدريب يرتبط بمدى تأثيرها على تفكير الأفراد بشكل إيجابي.

2.1.2.2.2 مدخلات معنوية :المعلومات

تعتبر المعلومات من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في بناء إستراتيجياتها وتحديد خططها ، وهي أول عنصر يعتمد عليه المسؤول عن التدريب في وضع خطة محكمة يؤدي تنفيذها إلى تلبية احتياجات تدريبية معينة .

♦ جمع المعلومات : تعتبر كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية مصدران أساسيان للمعلومات التي تستخدم في تنشيط وتحريك سلسلة من العمليات التدريبية وذلك باعتبار التدريب نظام مفتوح يحصل على مدخلاته من المناخ الداخلي والخارجي .

يتطلب الحصول على المعلومات قيام مسؤول التدريب بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية ، فبالنسبة للبيئة الداخلية يقع الاهتمام على المتغيرات المتمثلة في :

- التوسعات والتقلصات في حجم النشاط
- التطوير في التجهيزات الآلية
- إضافة منتجات جديدة
- برامج الترقية والنقل
- إعادة تصميم طرق العمل
- تغيرات الهيكل التنظيمي للمنظمة
- إحلال خط إنتاج جديد أو ظهور خصائص مختلفة .
- معلومات عن تقنيات التدريب المتاحة وإمكانيات إستخدامها ، ومتطلبات التطبيق الفعال لتلك التقنيات .
- معلومات عن الأوضاع التقنية في مواقع الإنتاج التي يعمل بها المتدربون والمتصلون بهم ، وطبيعة التقنيات المستخدمة ، ومشكلات الأداء وانعكاساتها على أعمال طالبي التدريب .

- معلومات عن الثقافة التنظيمية ومدى تقبلها لأفكار وجدوى التدريب ومدى سماحها لنتائج التدريب أن تظهر إلى حيز الواقع من خلال تمكين المتدربين من تطبيق ما حصلوا عليه من معارف ومهارات ، كما توضح هذه المعلومات الوضع العام لفكرة التدريب وأهميته في المجتمع .

يتم من خلال دراسة هذه المتغيرات وجمع المعلومات وتحليلها التعرف على الإمكانيات الذاتية المتاحة للمنظمة وعلى مجمل الظروف والأوضاع التنظيمية، الإنتاجية التكنولوجية والمالية السائدة فيها، أي الإطلاع الكمي والنوعي على الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة وكذلك التعرف على الأهداف والسياسات التي توجه مجمل أنشطة وفعاليات المنظمة ومن ثمة تحديد الثغرات التي يعاني منها الأفراد والمنظمة والتي يقوم على أساسها تحديد الاحتياجات التدريبية.

أما بالنسبة للبيئة الخارجية والتي كما سبق وأن رأينا -تصنف إلى عدة أنواع يؤدي تحليلها إلى الحصول على المعلومات المتعلقة ب: [64] ص 193

- البيئة الاقتصادية (الأسعار ،معدلات التضخم ..) والتي تؤثر على تكاليف التدريب خاصة منها تكلفة مبنى التدريب والتجهيزات التدريبية والمدربين ،حوافز المتدربين والمكافأة، تكاليف صيانة أجهزة التدريب.

- البيئة التنافسية :والتي تحصل المنظمة من خلال تحليلها على المعلومات المختلفة المتعلقة بالمنافسين والمنافسة التي تقوم خاصة على أساس الجودة وتخفيض التكاليف ، وتساعد هذه المعلومات في تحديد الأهداف التدريبية والكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار وتسهم في رفع الجودة وتخفيض التكاليف .

نتوصل مما سبق أن المعلومات التي تسعى المنظمة للحصول عليها مهما اختلف مصدرها فهي تعكس طبيعة الفرص والتهديدات البيئية وتعبر عن نقاط القوة والضعف لدى المنظمة ، وهي معطيات تركز عليها المنظمة في الحفاظ على بقائها ومواجهة المنافسين.

3.1.2.2.2 مدخلات مادية:

- الأجهزة و المستلزمات المساعدة للتدريب: تتحدد الأجهزة و المستلزمات المستخدمة في

البرامج التدريبية: وهو برنامج يشمل عملية تنظيم نقل المهارات والخبرات والمعرفة بين الأفراد، وذلك بجمع المتلقي (المتدرب) والمعطي (المدرّب) في مكان مخصص لهذا الغرض خلال فترة زمنية محددة، وباستخدام مادة تدريبية كوسيلة يتم على أساسها نقل المعرفة لتلبية حاجة تدريبية معينة .

- الوسائل المادية الأخرى: أكثر الوسائل شيوعاً هي عارضات الفيديو و أجهزة الحاسوب و المكائن و المعدات المماثلة لها هو متوفر في موقع العمل ، وتتمثل وسائل التدريب الحديثة في: [65] ص 11.

• النظم الخبيرة: Expert Systems: وهى عبارة عن برامج متطورة صممت خصيصاً لتقوم عمل الخبراء في مجال معين ، أي من الممكن استشارته عند القيام بعمل في المجال الذي ينتمي إليه هذا النظام ويعرف كذلك بالنظام المبني على المعرفة ، ويتكون النظام الخبير من قاعدة معرفة Knowledge Base تتكون من حقائق Facts عن مجال معين وقواعد بحثية Rules تحدد كيفية استخدام تلك القواعد .

• نظم الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence

هو أحد علوم الحاسب الفرعية التي تهتم بإنشاء برامج ومكونات مادية قادرة على محاكاة السلوك البشري . ويهدف علم الذكاء الاصطناعي إلى محاكاة بعض عمليات الإدراك والاستنتاج المنطقي التي يجيدها الإنسان وذلك باستخدام التقنيات الجديدة بما يحقق للحاسب إنجاز العديد من المهام الصعبة والمعقدة والتي كان يقتصر أدائها على الإنسان .

• نظم المحاكاة والمقلدات

وهي نظم متطورة ومعقدة يمكن من خلالها محاكاة وتقليد نظم واقعية لاستخدامها في التدريب ، ومن أمثلة هذه النظم مقلدات الطيران لتدريب الطيارين ومقلدات الإبحار لتدريب قادة السفن ، ومقلدات المعارك الحربية للتدريب على المعارك ، محاكاة الانفجارات النووية ، محاكاة سوق الأوراق المالية ، ومحاكاة القرارات الإدارية والتنظيمية .

• نظم التدريب باستخدام الوسائط المتعددة والواقع التخلي:

- الوسائط المتعددة Multi Media

وهي عبارة عن نظم وتطبيقات متطورة تستخدم كافة وسائل التأثير (صوت، صورة ، حركة) لتركيز المعلومة مع إمكانية إضافة استخدام الأساليب المتفاعلة Interactive .

- الواقع التخيلي (الافتراضي / التقديري) Virtual Reality

ويقصد به النظم والتطبيقات التي يتم تطويرها والتعامل معها من خلال معدات خاصة تحدث تأثير مماثل للتأثيرات الحقيقية التي يشعر بها الإنسان عند ممارسته العمل العضلي وتمثل تطبيقات هذا المجال ثورة غير تقليدية في أساليب التدريب .

- شبكة الإنترنت: وهي تربط بين أكثر من 10 مليون حاسب في أكثر من 150 دولة ويستخدمها أكثر من 100 مليون مستخدم في المجالات البحثية والحكومية وقطاعات الأعمال والتجارة . وبعد أن كانت هذه الآلية قاصرة على مجرد تبادل الرسائل الإلكترونية أو تبادل ملفات الحاسبات فإنها أصبحت اليوم مرآة للعالم وميداناً جديداً للتنافس الحضاري بين الأمم ، وتحولت حروف WWW لتصبح سمة لبداية القرن الحادي والعشرين .

ولقد أفرزت الإنترنت العديد من الأفكار غير التقليدية التي ستعيد صياغة أسس وأساليب العمل التي اعتادتها البشرية خلال رحلتها الطويلة ، كما أنها أنتجت ميادين وأساليب جديدة في مجال التدريب أهمها ما يلي :

- التعلم والتدريب عن بعد Distant Learning

من خلال شبكة المعلومات الدولية ، أصبح من الممكن إلقاء المحاضرات على العديد من الطلبة والدارسين، متابعة المؤتمرات في كل مكان من أطراف العالم في نفس الوقت وبدون الحاجة إلى التواجد المكاني .

- المكتبات الرقمية Digital Libraries

وهي مكتبات بدون جدران تعمل سبعة أيام في الأسبوع ومتاحة 24 ساعة يومياً عبر شبكة المعلومات الدولية .

- الوسيط الذكي Intelligent Agent

وهي مجموعة من البرامج الذكية التي تعمل من خلال التفاعل مع المستخدم وتستطيع أن تقوم بتنفيذ المهام والأعباء بالنيابة عنه فيما بعد .

2.2.2.2 العمليات التدريبية:

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات ، فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنشطة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام ، أي أنه يختص بعملية التدريب نفسها ، والمعالجة الفعلية للمتدربين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة . تتمثل هذه العمليات فيما يلي:

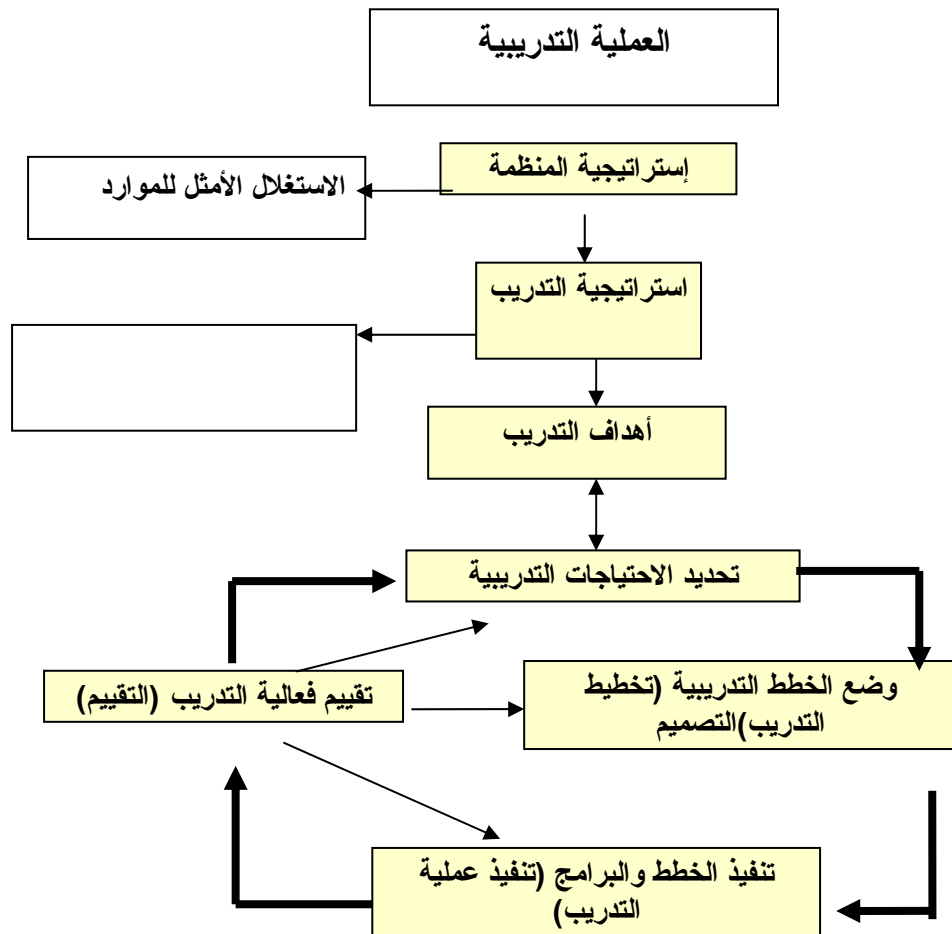
- تشخيص الاحتياجات و تحديد الأولويات .

- تصميم البرنامج التدريبي .

- تنفيذ البرنامج التدريبي .

- تقييم التدريب .

ويمكن تمثيل هذه العمليات التدريبية في الشكل التالي:



الشكل رقم (15): العملية التدريبية، من إعداد الباحثة-بتصرف-

نحاول من خلال الشكل إظهار ما يلي:

- الأهداف التدريبية لا توضع بصفة عشوائية ، بل تصاغ وفقا للأهداف العامة للمنظمة ولإستراتيجيتها .
- تقوم إستراتيجية المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ووفقا لذلك تقوم إستراتيجية التدريب على الاستغلال الأمثل لطاقات الأفراد الكامنة والمخزونة والقدرات الذهنية والإبداعية.
- تنطلق العمليات التدريبية من الأهداف المصاغة وتصب فيها .
- تشكل العمليات التدريبية حلقة متكاملة أساسها عنصر التابع الضروري والاستمرارية التي تدل على أن الحاجة إلى التدريب مستمرة باستمرار تأثر المنظمة بالمستجدات والتغيرات البيئية .
- تتخلل عملية التقييم كل العمليات الباقية وذلك لأهميتها التي سننطرق لها فيما بعد.

1.2.2.2.2 تشخيص الاحتياجات التدريبية:

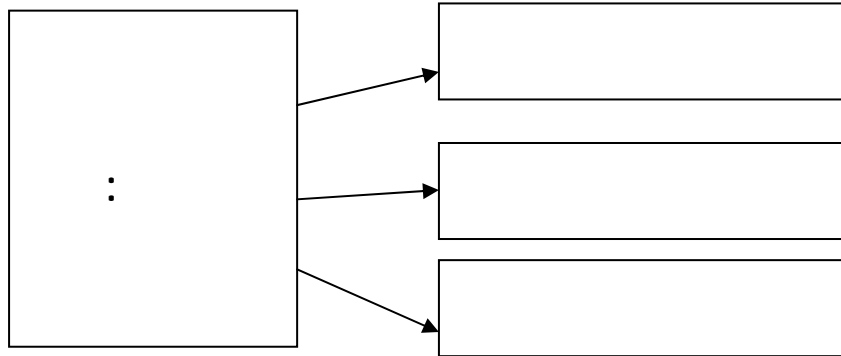
- يتضح مما سبق أن التدريب لا يعتبر غاية في حد ذاته بل هو العامل الذي يحدث التوافق بين:
- الكفاءات المتاحة و متطلبات الوظيفة.
 - مجهودات الأفراد، طموحهم و فرص الترقية.
- لذلك لا ينطلق هذا النشاط من العدم ، بل يقوم أساسا على الاحتياجات الفعلية التي تعتبر المادة الأولية للبرنامج التدريبي .

1.1.2.2.2.2 مفهوم الاحتياجات التدريبية:

يقصد بالاحتياجات التدريبية مجموعة من التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معارف و مهارات و سلوك العاملين لرفع كفاءتهم ، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنطقة و تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج و الخدمات ، وحتى تكون هذه الاحتياجات فعلية لا بد من تشخيص دقيق أي استخدام مختلف الطرق لاكتشاف ما يحتاج له الأفراد من معارف و مهارات حتى يصبحون أكثر فاعلية

في عملهم ، أي أن عملية التشخيص الجيد للاحتياجات تضمن صحة تصنيفها إلى احتياجات تدريبية و صحة العلاج التدريبي ، ويعتبر التدريب بذلك استثمارا حقيقيا و حل فعلي للمستثمر .

ويبدأ التشخيص من مثل هذه التساؤلات ما الذي يفعله الأفراد ؟ ، و ما الذي يحتاج إلى تغيير ؟
لكن قبل الإجابة على تلك التساؤلات لابد أولا من معرفة من الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية؟



شكل رقم (16) القائمين بتحديد الاحتياجات التدريبية [66] ص 12

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الموظف نفسه ، الرئيس المباشر ، وقسم أو إدارة التدريب ، ولا تكتمل جهود هؤلاء إلا إذا كان هناك تأييد من الإدارة العليا .

2.1.2.2.2 أهمية تشخيص الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أساس التخطيط كما أن لها أهمية بالغة في تصميم البرامج التدريبية، و تتجلى أهميتها في النقاط التالية: [49] ص 15

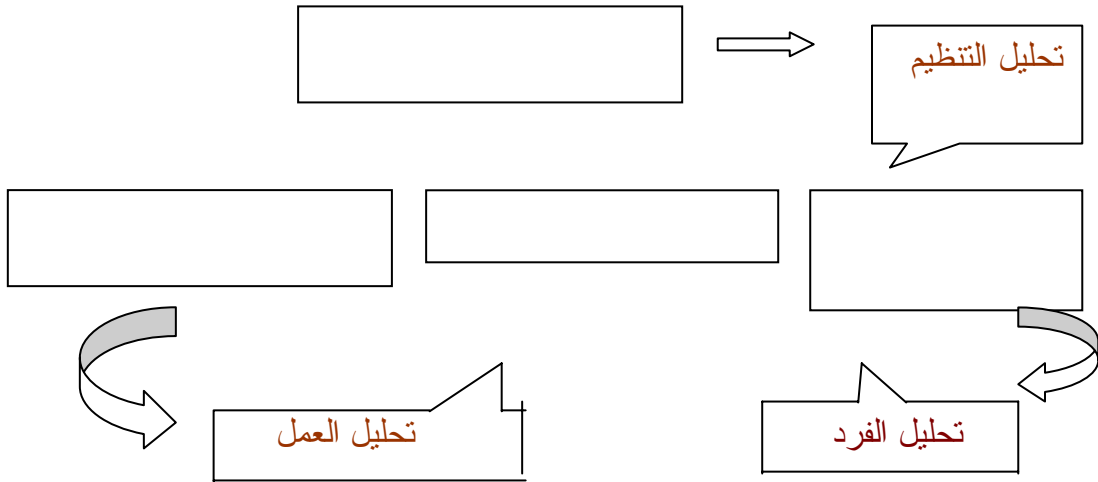
- تعتبر العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليها.
- تعتبر الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- تعد المؤشر الذي يوجه التدريب على الاتجاهات الصحيحة و المناسبة.
- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب في الاتجاه السليم.
- بدون التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقا ، يؤدي هذا إلى ضياع الجهد و المال
- و الوقت المبذول للتدريب .

3.1.2.2.2.2 تقنيات تشخيص الاحتياجات التدريبية:

يتم تحديد الاحتياج التدريبي على ثلاث مستويات ، حيث يساعد ذلك في تحقيق كفاءة التدريب ، وفعاليته أي تحقيق الأهداف التدريبية بأقل تكاليف،وبالتالي المساهمة الفعلية في بقاء المنظمة، وتتمثل هذه المستويات في : [49] ص12

- تحليل التنظيم بجانيه الداخلي و الخارجي .
- تحليل الفرد .
- تحليل العمل .

ويمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي :



الشكل رقم (17) تحديد الاحتياجات التدريبية [66] ص13

- تحليل العمل :

ويسمى كذلك بتحليل الوظيفة ، ويعني تحليل مختلف جوانب العمل و تحديدها تحديدا دقيقا لتوصيف العمل شروطه و معاييرہ و شروط إنجازہ .

- تحليل الفرد :

و يقصد به تحليل أداء العاملين في ضوء معايير الأداء الجيد عن طريق الملاحظة و المتابعة و اكتشاف مواقع القصور و الضعف في أدائهم لإعمالهم ، من هنا يحدد الأشخاص المعنيون بالتدريب

- تحليل التنظيم :

و يقصد به التحليل الهيكلي التنظيمي للعمل و سياسات و الأهداف المنظمة بقصد التعرف على الأهداف الموكلة لها ، و الموارد المتاحة لها و تحديد المشاكل و المعوقات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية ، و يعتمد تحليل التنظيم على :

- تحليل التنظيم الداخلي: يعتمد المسؤول عن تحديد الحاجة للتدريب في هذه الطريقة على فهم الأهداف العامة للمنظمة و التأكد من درجة قبولها ووضوحها لدى الأفراد العاملين و مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لهذه الأهداف ودرجة تعقده ، أي صعوبة أو سهولة انسياب المعلومات فيه و بالتالي تحديد بقعة موقع الحاجة للتدريب على الهيكل التنظيمي .
- تحليل التنظيم الخارجي : عبر التنظيم يتم الكشف عن أهم التكنولوجيات الجديدة و التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية بصفة عامة و التي تحتم على المنظمة تطوير عاملها على مواجهة المنافسة و مواكبة تغيرات العصر .

4.1.2.2.2 وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية : [49] ص18

و يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية من خلال الإطلاع على :

- الخطط التوسعية للمنظمة في المستقبل و ما تحتاج إليه من خبرات و مهارات لتنفيذها .
- نتائج تحليل و توصيف الوظائف و ما توصلت إليه من تحديد مهام كل وظيفة لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتدريب و نوعيته .
- نتائج قياس و تقييم الأداء ، إذ يتطلب ذلك تدريب العاملين على هذه الأساليب و الآلات الفنية الجديدة ، إذ يستدعي إدخالها تدريب العاملين على كيفية استخدامه .
- أداء العاملين أنفسهم ، و ذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى تدريب لزيادة مقدرتهم و كفاءتهم فيها .

- إجراء اختبارات للعاملين للوقوف على مستوى أدائهم وما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما .

5.1.2.2.2.2.2.2.2.2 إنعكاس ثورة المعلومات على تحديد الاحتياجات التدريبية: [65] ص 18

أتاحت شبكة المعلومات الداخلية " الإنترنت " إمكانية معرفة مديري التدريب لكافة عناصر التحليل الإستراتيجي للمؤسسة بصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية لزيادة عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف وتلبية التوجهات الجديدة للمؤسسة.

أتاحت شبكة المعلومات الداخلية " الإنترنت " إمكانية تتبع إجراءات العمل المختلفة work flow وتحديد نطاق الاختناق وأسباب تلك الإختناقات وهل هي ناتجة عن نقص في المعرفة أو المهارة أو الخبرة بما يمكن مديري التدريب من تحديد المتطلبات التفصيلية للعاملين .

أتاحت شبكة المعلومات الخارجية " الإنترنت " إمكانية تحديد التغييرات خارجية المؤثرة على المؤسسة والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها وبصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة .

2.2.2.2.2.2.2.2.2.2 تصميم البرنامج التدريبي:

ويقصد بهذه العملية تحديد المواصفات و المكونات المختلفة للعمل التدريبي حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية [52] ص 44-45 ، و تعتبر عملية تصميم البرنامج التدريبي بمثابة إنتاج و صياغة و تحديد للمواد التعليمية و التدريبية اللازمة على ضوء الهدف من التدريب، و هذه البرامج ما هي إلا انعكاس للاحتياجات التدريبية المحددة سابقا .

و تمر عملية التصميم بعدة خطوات تتمثل في:

1.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2 عنوان البرنامج [67] ص 27 : و يتم وضع العنوان المناسب للبرنامج

التدريبي بصياغة جديدة بسيطة و واضحة تدل بصفة مباشرة عن الاحتياجات التدريبية الأساسية التي وضع من أجلها البرنامج.

2.2.2.2.2.2 تحديد أهداف البرنامج:

تعتبر الأساس في تصميم البرنامج التدريبي، فالأهداف هي الغايات التي يأمل تحقيقها من وراء هذا البرنامج لذا يجب أن تحدد الأهداف تحقيقاً دقيقاً و أن تكون واقعة ممكنة التحقيق، كما أنها تكون واضحة و هادفة.

2.2.2.2.2.3 تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:

حيث يتم تقرير نوع المهارات الملائمة للاحتياجات المحددة و التي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها و صقلها لدى المتدربين [65] ص 19 . و هذه المهارات يمكن أن تكون:

- مهارات فكرية.
- مهارات إنسانية.
- مهارات فنية.

2.2.2.2.2.4 محتوى التدريب:

يتم تحديد الموضوعات و المواد التي تمكن المدرب من تأديته للمهام و الوظائف المكلف بها. فهي بمثابة السرد الموضوعي للمعارف و الحقائق و المفاهيم التي تساعد على اكتساب المهارات و الاتجاهات و تخفيض وقت التدريب قبل تقديم متطلبات العمل.

و يجب أن يراعي في محتوى التدريب عاملين هما:

- الاختيار لمحتوى التدريب: و الذي يجب أن يتناسب مع طبيعة المتدربين من حيث مستواهم و نوعية التدريب .
- التسلسل في المحتوى : بحيث يتم وضع المحتوى في الشكل الذي يؤدي إلى اقصر وقت ممكن .

2.2.2.2.2.5 تحديد مدة البرنامج :

حيث ان الوقت يعتبر من العوامل المهمة في تصميم البرنامج التدريبي ، لذا يجب وضع رزمة للتدريب طوال السنة ويجب ان يراعي في تحديد مدة البرنامج التالي :

- نوع وطبيعة البرنامج (طويل الأجل ، قصير الأجل ، صباحي ، مسائيإلخ)
- مكان تنفيذ البرنامج (مراكز التدريب ، داخل المنظمة خارج المنظمةإلخ)
- عدد الساعات التدريبية المخصصة في تنفيذ البرنامج .

- حجم الأماكن التدريبية وعدد المتدربين .

6.2.2.2.2.2 تحديد مكان التدريب [67] ص 28:

فمثلاً يقرر المصمم للبرنامج التدريبي الوقت المتعلق بالدورة التدريبية ، فإنه يتعين عليه تقرير المكان الذي سيعقد فيه التدريب سواء كان داخل المنظمة أو خارجها ويجب أن تأخذ عملية اختيار مكان التدريب عدة اعتبارات منها:

- قدرات و إمكانيات المنظمة ماليا و ماديا.
- ملاءمة مكان التدريب مع أغراض و أهداف التدريب مع توفر جميع الوسائل والإمكانيات المطلوبة لتنفيذ البرنامج التدريبي.

7.2.2.2.2.2 اختيار المتدربين:

يعتبر المتدرب محور العملية التدريبية لذلك يتوقف نجاحها إلى حد ما على الاختيار الصحيح للأفراد ذوي الحاجة الفعلية للتدريب، ويقوم هذا الاختيار: وفق معايير و مواصفات موضوعية يتم تحديدها بناء على ما وضع في المنهج التدريبي ومتطلبات العمل مع مراعاة القدرات، الاستعدادات و الميول لدى الأفراد.

8.2.2.2.2.2 اختيار المدربين:

يعتبر المدربون من أهم عناصر نظام التدريب، فالمدرّبون يلعبون دورا هاما في نجاح العملية التدريبية لذا يتم تحديد المواصفات التي يتم على أساسها اختيار المتدربين و يقال:

- أسلوب التدريب المراد استخدامه.
- المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.

9.2.2.2.2.2 تحديد أساليب التدريب [67] ص 286 :

بالتعاون مع المتدربين يتم اختيار النوع المناسب من أساليب التدريب الذي يتلاءم مع البرنامج التدريبي و الذي يسهل استيعاب العملية التدريبية من طرف المتدربين و سهولة تطبيقها من طرف المدربين.

10.2.2.2.2.2 تحديد أساليب التقييم و نماذجه:

من أجل تقييم العملية التدريبية من جميع أطرافها المدربين، المتدربين، البرنامج التدريبي و تحديد نوع التقييم أثناء التدريب، قبل التدريب، و بعد الانتهاء من التدريب.

2.2.2.2.2. 11 ميزانية التدريب [54] ص 248 :

بحيث يتم وضع ميزانية تقديرية للتدريب من أجل التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب و يؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج و محتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا فعالا، ففي الميزانية تحدد كل التكاليف المباشرة و غير المباشرة منذ بدء العملية التدريبية من جمع و تحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات، البحث عن البرامج التدريبية المناسبة... إلخ و كل المصاريف التي تتحملها إدارة التدريب.

● إنعكاس ثورة المعلومات على تصميم البرامج التدريبية:

- يبرز مرة أخرى دور شبكات المعلومات الداخلية " الانترنت " في تعريف مديري التدريب ببرامج و خطط العمل و الإنتاج لكافة الإدارات الأخرى و معرفة التوقيتات المؤثرة على تنفيذ هذه البرامج و الخطط وبالتالي فإنه يمكن أن يضع خطأ واقعية لتنفيذ هذه البرامج .

- تتيح برامج الحاسبات الخاصة بالتخطيط إمكانات لوضع خطط للتدريب فى جميع المجالات بصورة تتناسب مع الواقع الحقيقى .

- تحديد أسلوب و متطلبات التنفيذ: تتيح شبكة المعلومات الدولية " الإنترنت " إمكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالمياً و خطط تنفيذ هذه البرامج و أسلوب تنفيذها و تكلفتها بحيث يتمكن مدير التدريب من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ (داخلى أم خارجى) و متطلبات تنفيذ هذه البرامج.

- إعداد المحتوى التدريبى: تتيح شبكة المعلومات الدولية " الإنترنت " إمكانية إعداد المحتوى التدريبى بالاستفادة من النماذج المتاحة على هذه الشبكة ، كما تتكامل شبكة المعلومات الداخلية " الإنترنت " فى إتاحة كل المحتويات السابقة التى تم تنفيذها و فكر

المؤسسة المكتسب خلال فترة عمل الشبكة ، وكذا فكر عناصر الخبرة ومؤهلاتهم بما يحقق سرعة بناء المحتوى .

- برامج التدريب المصممة طبقا لمستوى المستخدم:

يتيح استخدام تكنولوجيا المعلومات إمكانية تقديم برامج تدريبية محددة بأكثر من مستوى طبقا لطبيعة وقدرات المتدرب حيث يقوم البرنامج بتحديد مستوى المتدرب ونقاط القوة والضعف وتقديم المادة التدريبية بطريقة تتناسب مع مستواه الفعلى.

- توفير الوسائل التدريبية: تتيح المقلدات والمحاكيات إمكانية إتاحة وسائل تدريبية رخيصة الثمن ومناسبة للإستخدام فى العديد من المجالات التدريبية سواء الإدارى منها أو الفنى .

كما أتاحت تكنولوجيا الوسائط المتعددة Multi Media قدرات إضافية، حيث يمكن لكل مؤسسة تدريبية أن تطور وسائط خاصة بها أو تستخدم وسائط سعرها مناسب كبديل عن استخدام المقلدات والمحاكيات المتطورة ذات الأسعار الكبيرة .

3.2.2.2.2. تنفيذ التدريب :

ويقصد بهذه العملية إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود وهي المرحلة التي يتبين فيها سلامة تصميم البرامج التدريبية، وعلى المنظمة مراعاة بعض الجوانب لضمان حسن تنفيذ محتويات البرنامج والمتمثلة فيما يلي : [68] ص 246-247.

3.2.2.2.2.1 توقيت البرنامج:

- ويتضمن هذا الجانب :
- موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
- تنسيق النتائج الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

3.2.2.2.2.2 المرافق و التسهيلات التدريبية:

- و يتضمن هذا الجانب ما يأتي:
- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج .
- تصميم طريقة جلوس المتدربين .

- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سبورة عادية أو مضيئة وغير ذلك من وسائل التدريب).

3.3.2.2.2.2.3 تجهيز المطبوعات :

ويتضمن هذا الجانب ما يلي :

- إستلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا .

- إجراءات الطباعة .

- إجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج .

3.3.2.2.2.2.4 بالنسبة للمدربين :

ويتضمن هذا الجانب ما يلي :

- التأكد من وصول دعوات الإشتراك في البرنامج في الوقت المناسب ومن موافقة الجهات المعنية على إشتراكهم .

- إعداد قائمة بأسمائهم، مؤهلاتهم ، وظائفهم ، وعناوينهم.

3.3.2.2.2.2.5 بالنسبة للمدربين :

ويتضمن هذا الجانب ما يلي :

- الإتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرامج وبمواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم

إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم .

- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من موارد تدريبية و تقنيات سمعية وبصرية .

- تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة .

- التدخل بلباقة وأدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج .

- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب .

3.3.2.2.2.2.6 تحديد مكان التدريب:

لابد من تحديد وإختيار مكان التدريب حيث يتم تقسيم هذا النشاط إلى نوعين رئيسيين

- التدريب الجماعي الذي يتم فيه تدريب جماعة من الأفراد والتدريب الفردي الذي يدرب

فيه كل فرد على حدى .

- التدريب في مكان العمل أي في المنظمة نفسها ، وهو ما يتناسب مع التدريب الفردي

الذي يطلق عليه التدريب أثناء العمل ، إذ يقوم المدرب بالإشراف على المتدرب وتدريبه

أثناء قيام هذا الأخير بعمله ، كما يتم هذا النوع من التدريب عن طريق التبادل الوظيفي أي بإلحاق الفرد بوظيفة معينة لفترة من الزمن ثم ينقل إلى وظيفة أخرى وهكذا.

- التدريب في غرفة مخصصة للتدريب داخل المنشأة .
 - التدريب خارج مكان العمل والمنشأة كأن يكون في معهد تدريب متخصص .
- ويتناسب النوعان الأخيران مع التدريب الجماعي أي تدريب مجموعة من الأفراد في وقت واحد ، وقد يكون التدريب هنا في مراكز تدريب أو معاهد أو مدارس تابعة للمنظمة كما يمكن أن يتم في مراكز أو معاهد متخصصة وغير تابعة لها .

ويحكم عملية اختيار أو تحديد مكان التدريب اعتبارات متعددة أهمها إمكانيات المنظمة المالية والمادية، نوعية المادة التدريبية ، والمهارات التي يراد تدريب الأفراد عليها ، ونشير إلى أن التدريب في مكان العمل يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء ، حيث تتوفر في العادة الآلات والمعدات والأجهزة التي يحتاجها المتدرب والتي يصعب توفيرها في مكان آخر بسبب ضخامتها أو احتياجها إلى تمديدات كهربائية معينة ، أو توصيلها مع أجهزة أخرى ، أما بالنسبة للتدريب الخاص بمهارات إقامة العلاقات مع الآخرين والمهارات الفكرية ، يتم التدريب عليها عادة خارج المنظمة .

7.3.2.2.2.2 تحديد فترة برنامج التدريب:

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

- المنهاج التدريبي ، وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها ، والمهارات التي يريد إكسابها للمتدربين .
- الأساليب التدريبية المستخدمة ، فهناك أساليب يتطلب إستخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى .

- الإمكانيات المتاحة ، ومدى حاجة المنظمة للمتدربين.

ونصل عموماً إلى أنه يتعين تنفيذ برنامج التدريب في الوقت المناسب ولمدة تتناسب أكثر مع موضوعه .

- إنعكاس ثورة المعلومات على تنفيذ التدريب : [65] ص5

- التدريب عن بعد: تمثل المؤسسات التخليقية (التقديرية / الافتراضية) أحد أوجه النجاح الأساسية في مجال تنفيذ التدريب الإداري والفني حيث يمكن فعلا إتاحة البرامج التدريبية للمشاركين من خلال شبكة المعلومات الدولية " الإنترنت " أو من خلال الشبكة الداخلية " الإنترنت " .

- التدريب المستمر: حيث يتاح التدريب لكافة الراغبين (بالإضافة إلى العناصر المطلوب تدريبها) في جميع الأوقات حيث يمثل إتاحة البرامج التدريبية على الشبكات العالمية والداخلية فضلاً تدريباً مفتوحاً لمدة 24 ساعة في اليوم جميع الأيام وبلاعطلات (التدريب في كل وقت) .

- التدريب أثناء العمل: تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تنفيذ برامج التدريب الإداري بالتوازي مع العمل ودون شعور المتدرب بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتدريب ، حيث يتم التفاعل بين المستخدم وقاعدة بيانات حقيقية في حالة العمل، وبين المستخدم وقاعدة بيانات هيكلية عند التدريب .

4.2.2.2.2. تقييم فعالية التدريب :

تمثل نفقات التدريب جزءا كبيرا من مدخلات المنظمة وبالتالي لابد من معرفة فوائد ومخرجات هذا الاستثمار وعوائده على أداء المنظمة وإنتاجيتها وتطورها ، خاصة وأن النشاط الذي لا يمكن قياس العائد منه يصعب الدفاع عنه .

1.4.2.2.2.2. مفهوم وأهمية تقييم التدريب :

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل النشاط التدريبي وأكثرها صعوبة وتعقيدا ، ووردت للتقييم عدة تعاريف أجمعت على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عاملها ، ومن بين تلك التعاريف ما أشار إليه كيرك باتريك [49] ص20: التقييم عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها .

ويعرف ويليم تريسي التقييم بأنه عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية ضمن مدة زمنية محددة وبتكاليف مقبولة [49] ص 21 .
وتصب كل تعاريف تقييم التدريب رغم تعددها في كونه عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه من خلال محورين أساسيين : [69] ص 247.
- تقييم مدخلات النظام التدريبي وعملياته .
- تقييم فعالية (أثر) التدريب .

2.4.2.2.2.2 مراحل تقييم التدريب: [69] ص 248

● تقييم مدخلات النظام التدريبي وعملياته :حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعية ،ويشمل ذلك تقييم تحديد الإحتياجات التدريبية ، تصميم البرنامج التدريبي ، تقييم كفاءة المدرب ، تعلم المتدرب ، تقييم وسائل التدريب وغير ذلك من عناصر البرنامج التدريبي .

ويتفرع هذا المحور إلى :

- مرحلة ما قبل التدريب : تتمثل هذه المرحلة في تقييم الخطوتين الأولى والثانية في العملية التدريبية ، ونعني بهما تحديد الإحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي .
يتم خلال هذه المرحلة تقييم الإحتياج التدريبي للمنظمة ، للوظيفة ، وللمتدرب حيث يقوم أخصائي التدريب بإخضاع تحديد الإحتياج التدريبي إلى معايير عملية للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب ومن ارتباط الإحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات وأنشطة المنظمة ، والتنبؤ بعوائد التدريب على المنظمة والوظيفة والموظف ، كما يتم خلال هذه المرحلة تقييم تصميم البرنامج التدريبي ومدى ملاءمته للإحتياجات التي تم تحديدها .
تعتبر هذه المرحلة حسب ما لاحظناه من أصعب مراحل التقييم ذلك أن تقييم تحديد الإحتياجات التدريبية وتقييم تصميم البرنامج التدريبي يعني تقييم خطوتين أساسيتين يرتبط بهما نجاح العملية التدريبية إلى حد بعيد.

- مرحلة أثناء التدريب :يتم خلال هذه المرحلة :

- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي ويشمل الوسائل المستخدمة في التدريب ، الوقت المخصص له وتوزيعه بين المعارف والنهارات ، الطرق والتقنيات المتبعة في التدريب ...وغير ذلك للتأكد من التوافق بين تنفيذ البرنامج التدريبي والخطة الموضوعية له ، وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج ، ويتم

خلال هذه المرحلة تقييم أداء وقدرات المدرب ، ذلك أن المدرب الذي هو دون المستوى المطلوب أو لا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج يؤدي إلى الفشل في تزويد المدربين بمهارات العمل المطلوبة حتى مع وجود أفضل الخطط والإمكانات والوسائل المستخدمة .

●تقييم فعالية النظام التدريبي : (مرحلة ما بعد التدريب)

تركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم :

- تقييم المدربين للتجربة التدريبية : أي يقوم المدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا بها خلال عدة أيام أو أسابيع ، فيتم استقصاء آرائهم عن جميع خطوات ومراحل العمل التدريبي ويشمل ذلك أهداف التدريب ، موضوع التدريب ، وسائله ، الطرق المستخدمة فيه ، وقت البرنامج ومدته ، قاعات التدريب ، قدرات المدرب ، .. وغير ذلك من مقومات البرنامج التدريبي ، ويبين هذا الاستقصاء مدى رضا العاملين عن البرنامج التدريبي من جهة كما أنه يخدم إدارة التدريب أو المركز المنفذ للتدريب ، حيث يتمكن من معرفة عوامل القوة وتطويرها وعوامل الضعف ومحاولة تقاؤها في البرامج المستقبلية ، ويعتبر هذا التقييم عاملاً رئيسياً في وضع تصورات وإستراتيجيات التدريب واتخاذ قرارات التغيير ذلك أن المدرب هو المستهدف الأول من العملية التدريبية وهو الجزء الرئيسي فيها ، وبالتالي فإن ملاحظاته وأحكامه تعتبر من المدخلات الضرورية في تقييم البرنامج التدريبي ، هذا مع الإشارة إلى أن موضوعية تقييم المدربين قد لا تكون مكتملة وتتأثر بعوامل عديدة يفترض أن يتنبه لها من تلقى التقييم.

- تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية: حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من نقل أثر التدريب ويقصد بتقييم أثر التدريب أي: التحقق من قدرة الأفراد الذين خضعوا للتدريب على تحويل ما حصلوا عليه من معارف ومهارات إلى ميدان العمل, كما يتم التأكد أيضا من أن عائد التدريب على المنظمة يعادل ما صرف عليه من موارد .

3.4.2.2.2 تقنيات قياس فعالية التدريب :

ويمكن قياس فعالية التدريب بأهم مؤشرات الأداء والتطور التالية :

- زيادة الربحية
 - زيادة الانتاجيه
 - زيادة الجودة
 - تعطل أقل للأجهزة
 - تخفيض تكاليف الصيانه والتشغيل
 - نقص شكاوى العملاء
 - زياده رضا العملاء (مسح ميدانى)
 - نقص تغيب العاملين أو تركهم للعمل
- كلما كانت هذه المؤشرات ايجابية كلما زادت فعاليه التدريب ويشجع الاعتماد على التدريب على نطاق واسع.

تستخدم كذلك الإجراءات التالية لتقييم التدريب : [69] ص 248

- الملاحظة المباشرة للكفاءات في العمل
- تحليل نتائج نشاط العمال (بالاستعانة بلوحة القيادة الخاصة بكل عامل)
- اللقاء مع العامل لكشف ما يشعر به من تأثير ايجابي ناتج عن التدريب في العمل وتحليل العوامل التي تتعارض مع ذلك (الضغط في العمل ، الظروف العامة للعمل ، العوامل الشخصية).
- الاستبيان :الاستبيان في أبسط صورته هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد إعدادا محددا وتسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الاستبيان الواردة ثم إعادتها ثانية [49] ص 109، يتم اختيار هذه الطريقة خاصة عندما يحتاج عدد كبير من الأشخاص إلى إجراء مسح عليهم ، وعند إمكانية إجراء إستمارة مغلقة تتضمن إجابات : نعم ، لا، أو إجابة محددة لإختيارات متعددة .
- المقابلة الشخصية : تستخدم هذه التقنية خاصة عندما يتعلق الأمر باستكشاف عمليات التفكير في المواضيع ، وتقوم على أساس برنامج معد مسبقا لأسئلة ذات نهايات مفتوحة ، وعادة ما يتم تسجيل المقابلة إما كتابة أو عن طريق التسجيل ، وتجدر الإشارة إلى أن المقابلة وتحليل البيانات التي تليها تستهلك الكثير من الوقت .

- مراجعة حالة حرجة : تطالب هذه الطريقة القائمين بالتقييم بإنجاز يوميات منتظمة عن الحالات الحرجة ، حيث يلي ذلك إجراء تحليل ، أي أنهم يقومون بتسجيل ملاحظاتهم المباشرة للسلوك في أماكن العمل خلال لحظات معينة يعتقدون أنها هامة ، وتكمن قوة هذه التقنية في تحديد نوع السلوك واكتشاف الصلة بينه وبين أهداف التدريب .

- الإختبار التحريري : تقيم هذه الإختبارات التغيرات في المعرفة الواقعية ، وتوفر قياس موضوعي لإمكانيات المتدربين في إعادة تقرير ما تعلموه ، وهي إختبارات غير مكلفة حيث يسهل تطبيقها على عدد كبير من المتدربين ، ويمكنها أن تقدم بيانات قياس دقيقة إذا استخدمت بكفاءة .

- الإختبار العملي : تستخدم هذه التقنية عند ضرورة تطبيق المتدربين للمعرفة الإجرائية والمهارات اليدوية أو على العملية نفسها .

- مراقبة السلوك : تستخدم هذه التقنية عند التدريب على بعض نواحي المهارات بين الأشخاص ، وتكمن قوة هذه التقنية في أنها تؤكد على السلوك الإيجابي فور وقوعه ، وتمثل دعماً لأهداف التعلم السلوكي .

- تحليل مكاسب التكلفة : من السهل عادة حساب تكلفة مدخلات التدريب (المرتبات ، أماكن الإقامة ،) أكثر من قيمة المخرجات (الأداء المتطور للعمل والذي يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية) ، ويمكن وضع تحليل مكاسب التكلفة من خلال سؤال العميل (المدير ، المتدرب ...) عن شعوره حيال مكاسب التدريب المقترح وهل تستحق قيمتها النقدية .

4.4.2.2.2.4 إنعكاس ثورة المعلومات على مرحلة تقييم التدريب :

- تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف .

- يتيح البرنامج التدريبي الذكي تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب ويقوم بتجميع البيانات أثناء تنفيذ العملية التدريبية وليس مجرد أثناء مرحلة التقييم.

- تتيح شبكات العمل الداخلية " الإنترنت " واستخدام أساليب تدفق العمل عليها
 WORK FLOW إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية وبعدها لمعرفة القيمة
 الفعلية للعملية التدريبية .

من خلال ما مر معنا خلال هذا الفصل يمكن ان نستخلص ما يلي:

يعتبر التدريب أهم نشاط يمكن المؤسسة من استغلال القدرات الذهنية والإبداعية
 لمواردها البشرية باعتبارها الميزة الحقيقية للتفوق، وهو يساهم بذلك في تحقيق الهدف
 الجوهرى للمؤسسة المتمثل في بقائها ونموها هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يلعب
 التدريب دورا كبيرا في تعديل سلوك الأفراد إلى سلوك إيجابي وتحفيزهم ، وترسيخ
 عامل الثقة لديهم بالقدرة على الأداء الجيد ، واتخاذ القرارات الرشيدة ، وذلك يعني أن
 التدريب يخدم فعلا مصلحة كل من المؤسسة والفرد .

ولا يتحقق هذا الغرض من التدريب إلا إذا قام على أساس الاحتياجات الفعلية
 للأفراد التي يتم تحديدها مسبقا ووفقا للتغيرات البيئية المختلفة ، وما يزيد كذلك من فعالية
 التدريب حرص المؤسسة على تقييم نتائجه وهي عملية صعبة لارتباطها بالموارد البشري

الفصل الثالث العلاقة بين التدريب والقدرة التنافسية

في اقتصادنا المعاصر ، وبدخول المؤسسات القرن الحادي والعشرين ، وجدت نفسها في عالم تغير كثيرا عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين ، حيث شهد هذا العصر عدة تحولات : فمن أسواق محلية إلى أسواق عالمية أنشأتها الجات والتكتلات الإقليمية ، ومن تشريعات وضوابط حكومية محلية إلى تشريعات وضوابط تتسجم مع اتفاقيات تجارية عالمية .

وتحولت معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات والمقاييس المحلية لكل دولة إلى معايير عالمية (الأيزو) تضعها المنظمة العالمية للمواصفات ، وتحول العمل من عميل محلي إلى عميل عالمي بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات .

وفي ظل هذه التحديات أصبحت التنافسية أمر لا مناص منه ، ولم تعد المؤسسات الاقتصادية تكفي بمجرد الربح القصير المدى ، بل أصبحت تسعى لتحقيق قدرتها التنافسية لضمان بقائها في بيئة شديدة التنافس .

ومما عزز من مناخ التنافس ورسخ القناعة بأهمية التنافسية تلك التغيرات التي حدثت على النشاط البشري، وتحولت المنتجات موضع المنافسة – كسلع وخدمات – من منتجات يقوم إنتاجها على المواد الخام إلى منتجات تعاضم فيها المكون المعرفي الكامن في عقول البشر . هذا ما سنحاول الإحاطة به في هذا الفصل من خلال تناول العناصر التالية :

- ماهية القدرة التنافسية.

- العلاقة بين التدريب و القدرة التنافسية.

1.3. ماهية القدرة التنافسية.

يمر العالم اليوم بمرحلة تطور سريعة من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات ، ويتواكب ذلك مع ثورة الاتصالات التي أدت إلى تضائل المسافات بين الدول وكسر الحواجز والحدود ، وفي ظل هذه المتغيرات نشأت ظاهرة العولمة ، والتي كان من أهم

نتائجها تحرير التجارة بين الدول ، وأصبحت زيادة القدرات التنافسية إحدى الضروريات المصيرية لمواجهة المنافسة والتواجد في إطار المتغيرات البيئية المختلفة .

1.1.3 مفهوم القدرة التنافسية

1.1.1.3. نظرية التنافسية والانتقال من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية [70]

ص10.

تتميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر بوقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي ، وأصبحت الحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية وحصص كمية تأخذ بالتلاشي، وظهرت الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة والبيئة ، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة ، ولم تعد الميزة التنافسية كمصدر تقليدي للمنافسة تتمتع بالأهمية التي كانت التقديرات السابقة تضيفها عليها كأداة لتطوير اقتصاد تنافسي قوي .

وبدأ الاهتمام يتجه نحو نموذج الميزة التنافسية كنموذج استرشادي بديل للتنمية وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (.....) [10] ص48 .

وفي حين كانت الميزة النسبية تقتضي في اقتحامها للأسواق-الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة وعلى الاتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقعة مع أطراف خارجية ، وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض التكلفة (جانب العرض) ، وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر إلا أنها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية ، فإن الميزة التنافسية من شأنها التركيز على حاجة المستهلك (جانب الطلب) من حيث النوعية والجودة وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة ، وعلى الرغم من أثرها في زيادة التكلفة على المدى

القصير إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الصناعات على اقتحام الأسواق ومواجهة المنافسين والحفاظ على البقاء وتحقيق النمو .

2.1.1.3. تعريف القدرة التنافسية

يختلف الكتاب في مضمون القدرة التنافسية إذ لا يوجد تعريفا محددا لها، وفي حين يرى Landau أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الإقتصادي ، فإن آخرين يستعملون لها مفهوما ضيقا يركز على تنافسية السعر والتجارة [71] ص4 .

وبالرجوع إلى القاموس وجدنا أن كلمة القدرة التنافسية تعني ميزة الشيء المنافس ، والمنافس هو القادر على مواجهة وتحمل المنافسة مع الآخرين ، كأن نقول سعر منافس ، مؤسسة منافسة [72] ص227 . ما يمكن أن نفهمه من هذا التعريف أن القدرة التنافسية مرتبطة بالمنافسين الذين يسعى كل منهم للحصول على شيء يريدونه كلهم ، وهذا يعني وجود قوة أو قدرات متباينة بين هؤلاء المنافسين تمكنهم – كل حسب مقدار هذه القوة – من اكتساب هذا الشيء .

و من أبرز تعاريف القدرة التنافسية ما يلي :

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني بأنها الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على ، وتوسع الدخول الحقيقية لأفراد المجتمع على المدى الطويل (OUGHTON 1997) [71] ص5 ، وتعرف OECD في وثيقة أخرى التنافسية بأنها : القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاحمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي .

ويعرف المنتدى الاقتصادي العالمي القدرة التنافسية على أنها مقدرة الاقتصاد على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد [73] ص109 ، أما بالنسبة للمعهد الدولي للتنمية الإداري فالقدرة التنافسية هي قدرة

الدولة على توليد القيم المضافة، و من ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول و العمليات و بالجابدية و الهجومية، و بالعمولة و الاقتراب، و بربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف. [71] ص5

ويرى مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي أن القدرة التنافسية هي قدرة الدولة على إنتاج السلع و الخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية و في الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية [73] ص109 .

وتعرف القدرة التنافسية للدولة على أنها القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج، و ذلك و في الوقت نفسه القدرة على التعرض للمنافسة الدولية ، كما تعرف التنافسية على أنها قدرة الدولة على توسيع حصصها في الأسواق المحلية و الدولية [71] ص9.

وأجمع فريق مشروع التنافسية في المعهد العربي للتخطيط على أن القدرة التنافسية هي القدرة على إنتاج أكثر وأكفا نسبيا ، ويقصد بالكفاءة :

- التكلفة الأقل :من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقانة والتنظيم .
- ارتفاع الجودة :وفقا لأفضل معلومات السوق وتقانات الإنتاج .
- الملاءمة : وهي الصلة مع الحاجات العالمية ، وليس فقط المحلية ، في المكان والزمان ونظم التوريد بالاستناد إلى معلومات محدثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة .
- البيع أكثر :من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقانة التي تحقق قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجية والمحلية ، مما يؤدي إلى ضمان عوائد أكبر متمثلة في الدخل القومي .

ونتوصل من خلال ما سبق إلى إعطاء تعريف عام للقدرة التنافسية كما يلي :القدرة التنافسية هي الإمكانية المستمرة في البقاء والنمو في بيئة شديدة التنافس والصراع ،

وبذلك تقوم القدرة التنافسية على ميزة تنافسية دائمة يستحيل أو يصعب تقليدها من طرف المنافسين .

ورأينا سابقا أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد إحداث عملية إبداع والتي ترتبط بالموارد البشري ، وقدراته الذهنية والإبداعية ، وبذلك تقوم القدرة التنافسية أساسا على المورد البشري .

2.1.3 مستويات التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان مؤسسة أو قطاعا أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تختلف عن تنافسية القطاع المتمثل في مجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، و بدورهما تختلفان عن تنافسية الدولة.

1.2.1.3 القدرة التنافسية للدولة :

1.1.2.1.3 مفهوم القدرة التنافسية للدولة :

تتعلق القدرة التنافسية للدولة من جهة بتحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها [70] ص13، ومن جهة أخرى بمستوى تكاليف الإنتاج وانخفاضها مع مرور الوقت ، وبارتفاع مستويات المعيشة [74] ص7.

ويرتبط تخفيض تكاليف الإنتاج بعاملين [74] ص8:

إما بتحسين الكفاءة الإنتاجية أو بتقليص الأجور بطريقة غير مباشرة من خلال تخفيض قيمة العملة الوطنية ، إلا أن العامل الثاني يتعارض مع تحقيق معدل مرتفع لمستوى دخل الفرد ومع تحسين مستويات المعيشة ، فإذن القضية الأساسية هي قدرة الدولة على تخفيض تكاليف الإنتاج برفع الإنتاجية وليس بتخفيض الأجور ، ففي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على الأجور المنخفضة ، فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية

للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجزور مرتفعة الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد. وبما أن الميزة التنافسية لبلد ما تقاس بقدرته على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى معيشة أفراده ، فإن أهم المحددات التي تؤثر في هذه القدرة هي معدل الصادرات ومستوى تدفق الاستثمار الأجنبي ، لما لهما من أثر كبير في رفع معدل الدخل الفردي إذا تم توجيههما إلى قطاعات ذات قيمة مضافة عالية .

وتخلق الموارد البشرية عالية القدرة ، ماهرة الأداء التكنولوجي ، ذات الخبرة العالية في الإدارة ، والديناميكية في التسويق مناخا جذابا للاستثمارات المحلية والأجنبية وتعطي الدفعة القوية للنفوذ في الأسواق [75] ص 14 ، وتمثل أهم العوامل التي تتطلبها تنمية الموارد البشرية في :

- وضع برنامج لتدريب العاملين لرفع الكفاءة التكنولوجية والإدارة والتسويق.
- التدريب المهني والتدريب التحويلي ورفع القدرات المهنية وتدريب المدربين بالإضافة إلى التدريب التخصصي الذي يشمل التصميم وبحوث العمليات ، والتدريب الإداري.

2.1.2.1.3. مؤشرات قياس القدرة التنافسية للبلد : [71] ص 6

1.2.1.2.1.3. نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية :

يوجد ترابط بين نمو الدخل الحقيقي للفرد وبين نمو الإنتاجية ، حيث يعتمد الدخل الحقيقي للفرد على إنتاجية العوامل الكلية، وعلى رأس المال المادي والموارد الطبيعية وحدود التجارة ، أي أن ارتفاع دخل الفرد يرتبط بزيادة وارتفاع تلك العوامل كما أن نمو الإنتاجية هو مؤشر هام يعبر عن إنتاجية العوامل الكلية وعن إنتاجية اليد العاملة .

2.2.1.2.1.3. النتائج التجارية:

- رصيد الميزان التجاري : غالبا ما يتم دمج تنافسية بلد ما مع فائض حسابه الجاري ، وهذا الفائض يمكن أن يكون مستندا إلى طلب دولي على صادرات ذلك البلد أو ناجما عن عوامل أخرى مختلفة. وينشأ العجز في الميزان التجاري عن عجز في موازنة الدولة أو معدل ادخار ضعيف ، ويكون العجز مزدوجا عندما يترافق عجز الحساب الجاري مع

عجز الموازنة، وإذا افترضنا توازنا أوليا فإن فائض الاستثمار الخاص وعجز الموازنة بالقياس إلى الادخار المتاح في البلد يتم تمويله بقروض من الخارج ، الأمر الذي يترجم بفائض في حساب رأس المال .

وعجز الحساب الجاري هو الصورة المعكوسة للفائض في حساب رأس المال وهذا الأخير يمثل تحويلا من أصحاب الأموال في الخارج إلى المقترضين في الداخل ، بينما يمثل عجز الحساب الجاري تحويلا حقيقيا إلى الأجانب أي زيادة قيمة السلع والخدمات المستوردة من الخارج عن قيمة الصادرات إلى الخارج . وكنتيجة للادخار الداخلي السلبى والقروض الخارجية فإن المشروعات العاملة في القطاعات ذات السلع المتاجر بها والخدمات للبلد المعنى تصبح أقل تنافسية .

- تركيب الصادرات وحصّة السوق :يربط التركيز المعطى لتركيبية الصادرات مقارنة التنافسية المعتمدة على النتائج التجارية مع التنافسية المستندة إلى نمو الإنتاجية ، وقد استعمل بعض الباحثين تقنية تقيس نسبة الصادرات لبلد ما العائدة لقطاعات ذات القيمة المضافة المرتفعة لكل عامل أو إلى القطاعات ذات التقانة العالية ، فإذا كانت هذه النسبة كبيرة نسبيا أو تتصاعد فهذا يسمح بافتراض وجود أو تحسن الميزة النسبية في القطاعات التي تكون فيها الأجور مرتفعة ، وهذا لا يعني حتما أن إنتاجية بلد ما أو دخل الفرد فيه يتقدمان بإيقاع أكبر منه في الخارج و لكن يعني فقط أن الإنتاجية تزيد في فروع النشاط المنتجة للسلع القابلة للتجار و ذات القيمة المضافة المرتفعة للفرد بشكل أسرع مما يتم في فروع النشاط الأخرى للسلع القابلة للتجار .

ومن المهم اكتساب حصّة من السوق أكبر في سوق صاعدة ، أما إذا ترافق اكتساب حصّة السوق في سوق أفلة فإن هذا لا يبشر بخير، كما أن تراجع الحصّة من السوق أو ثباتها في سوق صاعدة يشير إلى "فقدان الفرص"، و تقدم البرمجية التي أعدت بالتعاون بين البنك الدولي و الأمم المتحدة نموذجا لمثل هذا التحليل في مختلف بلدان وأقاليم العالم (world bank 1999) .

2.2.1.3. تنافسية القطاع الاقتصادي (فرع النشاط)

2.2.1.3.1 مفهوم تنافسية القطاع :

فيما يخص القدرة التنافسية على هذا الصعيد فهي تعني قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، و بالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة [73] ص 21. وتفترض دراسة قطاع اقتصادي ما بأن تكون الوسائل و الإمكانيات القطاعية هامة و معتبرة، رغم أننا نجد فروقا معتبرة داخل نفس فرع النشاط، و التي ترجع بالأساس لجملة من العوامل أهمها: مكان النشاط، عوامل الإنتاج، تشكيلة المنتجات، عمر المؤسسة، الظروف التاريخية و عوامل أخرى [76] ص 201.

2.2.1.3.2 مؤشرات قياس تنافسية القطاع :

تتمثل أهم المؤشرات المستخدمة لقياس تنافسية القطاع فيما يلي: [71] ص 11

- مؤشرات التكاليف و الإنتاجية :

يكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل (TFP) فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المنافسة، أو على مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين .

وغالبا ما يتم إجراء المقارنات حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحيدة لليد العاملة. ومن الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط i في البلد z في

الفترة t بواسطة المعادلة التالية : [71] ص 13

$$CUMO_{ijt} = W_{ijt} \times R_{jt} / (Q/L)_{ijt}$$

حيث :

W_{ijt} تمثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط i و البلد z في خلال الفترة t .

R_{jt} تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد z خلال الفترة t .

$(Q/L)_{ijt}$ تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط i و البلد z في خلال الفترة t .

و يصبح إذن من الممكن التعبير من خلال المعادلة التالية عن "التكلفة الوحيدة لليد

العاملة النسبية" مع البلد K

$$CUMOR_{ijkt} = CUMO_{ijt} \cdot CUMO_{ikt}$$

ويمكن أن ترتفع CUMO للبلد z بالنسبة إلى مثلها للبلدان الأجنبية لسبب أو أكثر مما

يلي:

- أن يرتفع معدل الأجور و الرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج.
- أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج .
- ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى.
- مؤشرات التجارة و الحصة من السوق الدولية :

يستعمل الميزان التجاري و كذلك الحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن التنافسية على مستوى فرع النشاط . و في نطاق التبادل الحر فإن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو أن حصته من المستوردات الوطنية الكلية تتزايد لسلعة معينة أخذاً بالاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطنيين الكلي. كما أن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لسلعة معينة أو أن تتصاعد حصته من الواردات الدولية أخذاً بعين الاعتبار حصة البلد المعني في التجارة الدولية.

- الميزة النسبية الظاهرة : [73] ص 28.

أنشأ بورتر (Porter 1990,1991) مقياساً للتنافسية مستندا على الميزة النسبية الظاهرة (RCA) Revealed Comparative Advantage Index و يمكن حسابه لبلد ما ل لزمرة المنتجات أو فرع النشاط i على الشكل التالي :

$$RCA_{ij} = \frac{[(\text{صادرات الكلية للبلد } j)] / [(\text{صادرات المنتج } i \text{ للبلد } j)]}{[(\text{الصادرات الدولية الكلية})] / [(\text{الصادرات الدولية للمنتج } i)]}$$

عندما تكون RCA_{ij} أكبر من الوحدة فإن البلد j يمتلك ميزة نسبية ظاهرة للمنتج i ، و يتضمن مصدر الميزة النسبية تكلفة عوامل الإنتاج ، المنافذ إلى الأسواق، الابتكار، و

البلد الذي تتمتع قطاعاته بمستوى عال من الابتكار ينتفع بمعدلات إنتاجية أكثر ارتفاعا و بالتالي بميزة مطلقة على غيره من المنافسين.

3.2.1.3. القدرة التنافسية للمؤسسة:

وهي التي يتناولها موضوع بحثنا، و بالرجوع إلى إحدى القواميس المتخصصة و جدنا تعريف القدرة التنافسية كالتالي: «القدرة التنافسية عبارة عن قدرة المؤسسة أو الاقتصاد على الحفاظ أو الزيادة من حصته الداخلية أو الخارجية» [77] ص 78.

يتعرض هذا التعريف لشرح مصطلح القدرة التنافسية إلا أن ما يؤخذ عليه أنه من غير الممكن وصف المؤسسة بالتنافسية لمجرد ارتفاع حصتها في السوق، إلا إذا ارتبط هذا الارتفاع بتحسين في أدائها مقاسا مثلا بزيادة أرباحها و تحسن كفاءتها الإنتاجية على المدى الطويل.

وتعرف القدرة التنافسية بأنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالتنوع الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنشآت الأخرى. [71] ص 10

كما يعرف كل من Fayette et Paturell القدرة التنافسية على أنها «مدى استطاعة المؤسسة عرض منتجاتها في السوق بنفس الشروط التي يعرضها منافسوها على الأقل». [78] ص 32.

يظهر التعريفان ارتباط القدرة التنافسية بالمنافسة إلا أنهما لا يشيران إلى ضرورة اتصاف تلك القدرة بالديمومة و الاستمرارية، و بذلك يخصان القدرة التنافسية الحالية أو الجارية إلا أن هدف المؤسسة الجوهرية هو تحقيق القدرة التنافسية الكامنة أو الدائمة التي تضمن لها البقاء و النمو.

يعرف Martinet القدرة التنافسية بأنها الوضعية التي تمكن من مواجهة المنافسة، هذه القدرة تترجم بمجموعة من الإمكانيات الموظفة و المتنامية في ظروف تنافسية

معينة [78] ص 32 .

ويرى Lesca أن المؤسسة تكون ذات قدرة تنافسية مستمرة إذا أظهرت القدرة على البقاء في سوق تنافسية متنامية، و هذا بتحقيقها لأرباح تضمن لها على الأقل استمرارية نشاطاتها [79] ص 13 .

من خلال التعريفين يتضح أن القدرة التنافسية للمؤسسة تعبر عن إمكانية بقائها و نموها في سوق معينة، كما نلاحظ إضفاء طابع الاستمرارية و التطور على التعريفين، كما نستنتج أن مفهوم القدرة التنافسية هو مفهوم ديناميكي و ليس ساكن.

حسب ما عرضناه من تعاريف للقدرة التنافسية يمكننا أن نخلص إلى تعريفها كالآتي:

القدرة التنافسية للمؤسسة هي الإمكانية المستمرة للمؤسسة في البقاء و النمو في سوق تنافسية، و ذلك ليس بمجرد الإنتاج بأقل تكاليف بل كذلك من خلال ترسيخ مبدأ الجودة و التميز الذي يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف، و تمتاز القدرة التنافسية بكونها ذات طابع ديناميكي متطور و يرتبط تحقيقها بمدى توافر موارد بشرية تستطيع السيطرة على التكلفة و تقود إلى إبداع أشكال التميز و الإتقان في المنافسة.

4.2.1.3. العلاقة بين مستويات التنافسية: [80] ص 6

العلاقة ما بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا: المؤسسة الاقتصادية، القطاع و الدولة ، علاقة تكاملية بحيث أن تنافسية كل وحدة تؤدي إلى تنافسية الوحدة الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدره تنافسية على الصعيد الدولي و بالتالي للوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة.

لكن وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرة تنافسية عالية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة بالضرورة لهذه الميزة، و في المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع مستمر لدخل الفرد

يعد دليلاً على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.

و لقد أشارت تقارير دولية أن مستوى معيشة الدولة يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها و قدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار المباشر، و لا يعتبر نجاح تنافسية إحدى المؤسسات العاملة في دولة ما مقياساً على القدرة التنافسية لها، حيث يمكن أن يعزى نجاح مؤسسة واحدة إلى عوامل استثنائية لا يسهل محاكاتها من طرف المؤسسات الأخرى.

3.1.3. أنواع القدرة التنافسية والسلوكيات المهددة لها .

1.3.1.3. أنواع القدرة التنافسية :

يمكن تصنيف القدرة التنافسية حسب المعايير التالية:

1.3.1.3.1 المعيار الزمني: [73] ص 2

1.3.1.3.1.1 القدرة التنافسية الجارية (الآنية):

و هي القدرة التنافسية التي تركز على الأداء الجاري و العوامل المؤثرة عليه مثل الأسواق، مناخ العمل، عمليات المؤسسة و استراتيجياتها.

1.3.1.3.1.2 القدرة التنافسية الكامنة:

و تعني القدرات بعيدة الأثر على التنافسية، و تشكل البنية التحتية التي تضمن استدامة القدرة التنافسية، و من ثم استدامة النمو، و تركز هذه القدرة على الابتكار و رأس المال البشري و الفكري.

وارتفاع القدرة التنافسية الجارية مهما كانت المؤشرات المستعملة في قياسها لا يضمن الحفاظ عليها ما لم تتوفر عناصر ديناميكية تشكل أساس استدامة القدرة التنافسية، كأهم

2.3.1.3.1.3 القدرة التنافسية التقنية [73] ص5:

حيث تتنافس المنظمات من خلال النوعية في صناعة عالية التقنية. ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الإقتصادي العالمي (WEF2000) بين التنافسية الظرفية أو الجارية (ودليلها CCI) ، وترتكز على مناخ الأعمال وعمليات المنظمات واستراتيجياتها . وتحتوي على عناصر مثل التوريد ، التكلفة ، النوعية ، والحصة من السوق إلخوبين التنافسية المستدامة ودليلها (GCI) ، وترتكز على الإبداع ورأس المال البشري والفكري. وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية ، مؤسسات البحث والتطوير والطاقة الإبداعية ، الوضع المؤسسي ، وقوى السوق.

تدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة منها :

- مستوى التحليل : اعتبارا من مستوى المشروع أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوى البلد وحتى على مستوى الإقليم .
- الشمول : تذكر الأدبيات شمول الفاعلية أو الكفاءة Efficiency وهي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف ، والفعالية Effectiveness وهي الاختيار الصحيح للغايات .
- النسبية : حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الإقتصادات سواء كانت بلدانا أو منظمات أو أقسام في المنظمة الواحدة أو بين فترتين زمنيتين، وهو ما يثير مسألة فقدان التنافسية والديناميكية ، أو تعني المقارنة النسبية بالقياس إلى وضعية افتراضية أو مستهدفة و تكون معرفة جيدا .

2.3.1.3. بعض السلوكات المهددة للقدرة التنافسية:

أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة، و لم يعد بإمكانها الاستمرار و البقاء في حالة عدم تحقيقها للقدرة التنافسية، و تستند هذه الأخيرة على المزايا المختلفة التي تكتسبها المؤسسة، و بذلك يرتبط الحفاظ على القدرة التنافسية بالحفاظ على المزايا المكتسبة من خلال تنميتها و تطويرها المستمرين على اعتبار أن تلك المزايا يمكن تقليدها أو تحقيقها

من طرف المنافسين بعد فترة من الزمن، و تتعرض المؤسسة لخسارة مزاياها بسبب عدة عوامل من بينها: ردود أفعال منافسيها القوية و السريعة، التطورات السريعة للسوق.

ويمكن للمؤسسة أن تكون سببا في خسارة مزاياها و بالتالي قدرتها التنافسية من خلال سلوكياتها اللاتنافسية، و نذكر من أهمها ما يلي:

- الاعتماد على الموارد الطبيعية:

تتوفر بعض الدول على ثروات طبيعية هائلة، تعتمد عليها في تحقيق الثروة ومساعدة المؤسسات الاقتصادية العاملة فيها، حيث تتمكن هذه الأخيرة من تخفيض كلفة مدخلاتها و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية على أساس السعر (أو تقليل التكلفة) والتي يدعوها بعض الاقتصاديين بالميزة الظاهرة أو المقارنة، و هي الميزة المرتبطة بموقع أو مكان نشاط المؤسسة [81] ص 26

غير أن الاتجاه نحو عولمة الأنشطة و حرية التجارة يجعل من الصعوبة بما كان على أية مؤسسة إتباع إستراتيجية طويلة المدى بالاعتماد على تسويق منتجاتها من خلال المنافسة على السعر، خاصة و أن المؤسسات تستطيع تحقيق مثل هذه المزايا من خلال إعادة التموقع أو تبديل موقع النشاط نحو البلدان التي تتوفر على نفس المزايا.

- عدم إيلاء أهمية لاحتياجات الزبائن [70] ص 11-12 :

تحظى المؤسسة بنصيب أعلى من السوق المحلي أو الدولي لمنتج ما، عندما تحدد المستهلك المستهدف حاجاته، و إغفال ذلك يؤدي إلى خروج المنتج من السوق.

- العجز في تحقيق الموقع النسبي :

يجب على المؤسسة تحديد موقعها النسبي بين المنافسين إذ أن عدم المعرفة بقدرة المنافسين الآخرين يضعف كثيرا السياسات و الاستراتيجيات التي ستقدم عليها المؤسسة مستقبلا.

- الدفاعية و حماية الدولة :

تأخذ الدفاعية أشكالاً عدة منها: محاولة الحفاظ على المكاسب السوقية الحالية (دون وجود تخطيط مستقبلي جيد)، و الدفاع عنها بتسخير كل القدرات المتاحة أو محاولة الاحتماء من المنافسة الخارجية عن طريق السياسات الحمائية للدولة و التي تعد ناجعة على المدى القصير غير أنها لا تعد صالحة إطلاقاً على المدى الطويل، خاصة إذا اعتمدت الدولة سياسات معاكسة تماماً للسياسات السابقة.

2.3. العلاقة بين مخرجات التدريب وعوامل القدرة التنافسية

1.2.3. مدخل لعوامل القدرة التنافسية

بعد أن تعرضنا من خلال ما سبق لتعاريف القدرة التنافسية على مستوى الدولة، القطاع، و المؤسسة، سنتناول العوامل التي تتدخل في بناء هذه القدرة.

بعد الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث الفرنسي Humbert Lesca على 32 منظمة فرنسية ما بين سنتي 1980-1981 و ذلك قصد الوصول إلى العوامل التي تعطي للمنظمة صفة التنافسية، جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- موقع المنظمة في السوق.
- معدل نمو الحصة السوقية.
- مردودية الأموال المستثمرة.
- التكاليف بأنواعها.
- مرونة المنظمة و سرعة التكيف.
- المعرفة و الكفاءة الصناعية.
- جودة الخدمة المقدمة للزبون.
- تحفيزات و كفاءات الأفراد.
- قدرات البحث و الإبداع.
- الإنتاجية.

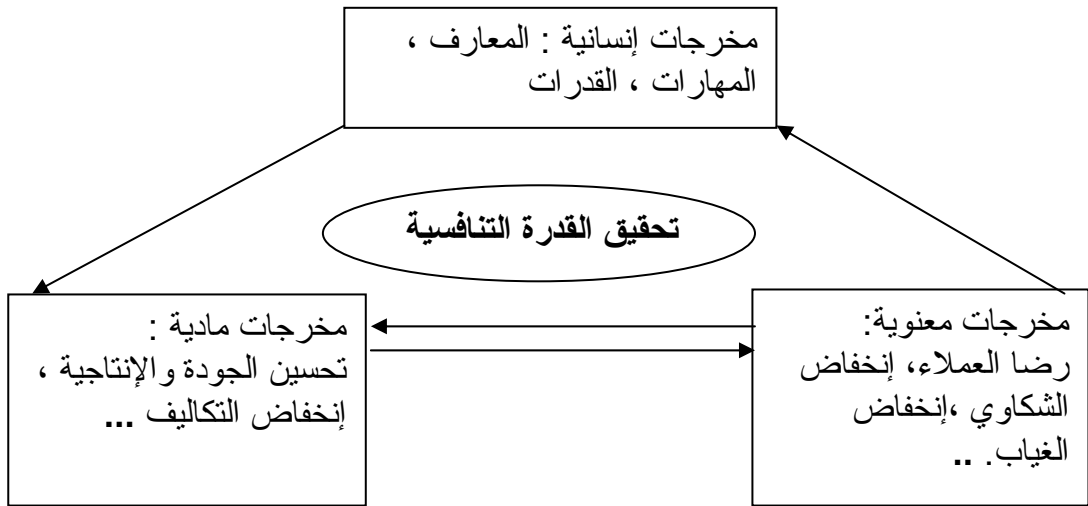
واستخلص أحمد صقر عاشور، مدير المنظمة العربية للتنمية الإدارية سنة 1997، في متابعة لأهم القواسم المشتركة للأسلوب الذي تبنته المؤسسات العربية التي استطاعت

النفاز إلى السوق العالمي و التكيف مع ظاهرة العولمة و تطوير قدرتها التنافسية، أهم السمات التي تميزها [82] ص30:

- تطبيق نموذج مرجعي عالمي.
- الالتزام الشديد بجودة المنتج و تكلفته.
- التوجه نحو احتياجات السوق و الاستجابة لمواصفات الطلب و المنافسة.
- قياس الإنتاجية الحقيقية لعناصر الإنتاج المختلفة كالعمل، الآلات ... إلخ.
- الاعتماد على المرونة.
- التكيف و التأقلم مع تغيرات و حركية السوق بشكل مستمر.
- الإبداع في المنتج مع الاستثمار في تقنيات الإنتاج.
- تطوير قدرات المورد البشري (التدريب، الثقافة العمالية، مناخ العمل...).
- الإبداع في المنتج مع الاستثمار في تقنيات الإنتاج.
- ولخصت منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE) سنة 1992، العوامل الإستراتيجية لأجل نجاح المؤسسة في إطار التنافسية بالقول: تركز تنافسية المؤسسة على عدة عوامل من بينها:
- التسيير السليم لتدفقات الإنتاج و المخزون من المواد الأولية و المستلزمات.
- التنظيم الذاتي لآليات العمل أو النشاط بفعالية، و التي تستهدف إدماج تخطيط السوق.
- البحث و التطوير المهيكل.
- التصميم، الهندسة و التصنيع.
- القدرة على الربط بين الأنشطة الداخلية للبحث و التطوير و الإبداع بالتعاون مع الجامعات و المنظمات المختصة في نشاط البحث و التطوير.
- القدرة على تعديل استراتيجيات التصميم و الإنتاج وفقا لخصائص الطلب و تطور الأسواق.
- القدرة على إقامة علاقات متجانسة مع موردي المواد الأولية و المستلزمات، و مع تجار التجزئة.
- إجراءات المؤسسة الهادفة إلى تحسين كفاءات المستخدمين و العمال عن طريق الاستثمار في التكوين للرفع من مسؤولية العمال في العملية الإنتاجية.

وانطلاقاً من الآراء الثلاثة السابقة، ستحاول الباحثة التركيز على أهم عوامل القدرة التنافسية مع إبراز علاقتها بالنظام التدريبي في المؤسسة ، أي التركيز على دور التدريب في تحقيق أهم عوامل القدرة التنافسية.

سبق وأن رأينا أن النظام التدريبي يقوم على أساس مجموعة من المدخلات تتم معالجتها وفق عمليات متتابعة ، متكاملة ، ومستمرة وينتج عن هذه المعالجة مجموعة هامة من المخرجات ، وتمثل هذه الأخيرة محور الربط بين النظام التدريبي و بين الهدف الجوهرى للمنظمة : القدرة التنافسية ، وبذلك يمكن إظهار العلاقة بين التدريب والقدرة التنافسية من خلال التركيز على مخرجات النظام التدريبي، التي يمكن تقسيمها إلى مخرجات إنسانية ، مخرجات معنوية ، ومخرجات مادية ، ونمثل ذلك في الشكل التالي:



الشكل رقم (18) : العلاقة بين المخرجات التدريبية، من إعداد الباحثة-بتصرف-

2.2.3. المخرجات الإنسانية وأثرها في تحقيق القدرة التنافسية

تتمثل أهم مخرجات التدريب في تطوير وتحسين أداء الأفراد أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة أو المران، ويمكن تحليل الأداء ببساطة، وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{المهارة} \times \text{المعرفة} [21] \text{ ص 74}$$

1.2.2.3 الدافعية [21] ص 74:

تركز على الحالة الانفعالية الداخلية لدى الشخص التي تحركه نحو القيام بعمل ما و الاستمرار فيه حتى يتم الوصول إلى الهدف المنشود وتحقيق الغرض من ذلك النشاط، وتشمل هذه الناحية إلى جانب الحاجات والدوافع القيم و الاتجاهات ، مما يؤثر على تصرفات الفرد نحو عمله ومنظّمته ، ولاشك أن زيادة شدة هذه الدوافع وإيجابيتها تؤثر على أداء الفرد لعمله ومستوى ذلك الأداء، بفرض ثبات بقية الظروف الأخرى .

2.2.2.3 المهارة [21] ص 75:

وهي مستوى الإجابة و الإتقان لأنماط من التصرفات و العادات السلوكية التي يتطلبها أداء ذلك العمل و الاستفادة بالتطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها ، ويتوقف هذا المستوى من الإجابة على ما تتطلبه هذه النوعية من الأعمال من توافر استعدادات و قدرات وضعت بالتدريب موضع الحركة و الفعالية إلى أن وصلت إلى هذا المستوى.

وتنقسم المهارات إلى :

1.2.2.3 مهارات فكرية :

وهي تلك المهارات التي يجب توفرها لدى المدراء على مستوى الإدارة العليا، وتركز هذه المهارات على التعامل مع الجوانب الأكثر عمقا من جوانب العملية الإدارية كما تركز على تقوية التفكير العقلاني والمنطقي للمدراء لمساعدتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة والمنطقية.

2.2.2.3 مهارات إنسانية:

وهي المهارات المطلوب توافرها عند العاملين بصفة عامة وعند هؤلاء الذين لديهم علاقات مباشرة مع الزبائن بصفة خاصة، حيث يتطلب إرضاء الزبائن و الحصول على وفائهم للمنظمة مهارات اتصال و إقناع عالية .ومساهمة هذه المهارات في تحصيل أكبر قدر من الزبائن يعني مساهمتها في الحفاظ على بقاء المؤسسة ومواجهتها للمنافسين

3.2.2.3. مهارات فنية:

هي تلك المهارات المطلوب توافرها لدى المدراء في مستوى الإدارة الدنيا ،وتتضمن هذه المهارات القدرة على التعامل مع الآلات ،الأدوات ،التجهيزات وصيانتها ،وإستخدام التكنولوجيا لإنجاز المهام المحددة .

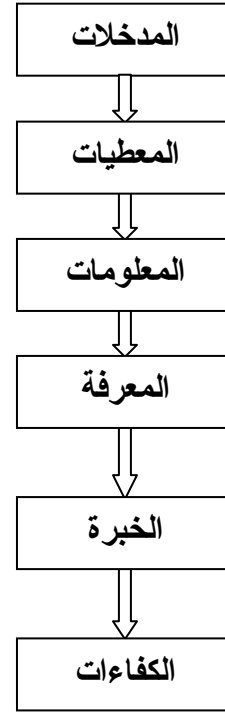
ويؤدي التدريب على اكتساب هذه المهارات على اختلاف أنواعها ومستوياتها المطلوبة سواء كانت مهارات حركية أو عقلية أو غيرها وفقا لكل نوع من الأعمال ،يؤدي إلى رفع مستوى أداء القائم بذلك العمل عند ثبات بقية الظروف .

3.2.2.3 . المعرفة:

هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الأفراد اتجاه شيء معين، ويقصد بها المعرفة المتخصصة بالمجال المعني الذي يتم فيه ذلك الأداء، فقد تكون معارف بسيطة ومحدودة،وقد تكون معارف رفيعة المستوى بالغة التعقيد .

وتشمل المعرفة ما يتعلق بالمنظمة ، وما يتعلق بالتخصص و العمل ذاته . ويرتفع أداء شاغل الوظيفة إذا حصل القدر المناسب تحصيله لذلك العمل عند ثبات بقية الظروف [21] ص76.

وعنصر المعرفة هو جزء من سلسلة تحولات نعبر عنها كما يلي :



الشكل رقم (19) تسلسل المعرفة [83] ص 100.

تمثل المعطيات المادة الخام بالنسبة للسلسلة أما المعلومات فهي معطيات ذات شكل ومحتوى ضروريين بالنسبة لأداء مهام سريعة خاصة، تتواجد المعلومات في وسائل تخزين من أهمها: الكتب ، قاعدة المعطيات ، أقراص ممغنطة.

يؤدي تراكم المعلومات إلى المعرفة التي تسمح بتنفيذ المهام ، اتخاذ القرارات ، وإيجاد الحلول للمشاكل الممكنة ، أما الخبرة فهي تنتج عن المعرفة المتعمقة التي تم تطويرها مع الوقت والتجربة ، ويؤدي ذلك إلى خلق الكفاءات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة.

أنواع المعرفة في المنظمة : توجد المعرفة في المنظمة على نوعين: المعرفة الخاصة بالمنتجات (المعرفة الصريحة (explicite)، والمعرفة الخاصة بالمهارات (المعرفة الضمنية (tacite) [84] ص 28.

أما المعرفة الخاصة بالمنتجات فهي معرفة ذائعة ويمكن توثيقها في أشكال مختلفة، بينما المعرفة الخاصة بالمهارات فهي معرفة يكتسبها العمال ذوو المعرفة من الخبرة. ويتجسد الفرق في تيسير التفكير الحالي الأفضل حول إعادة تنظيم عملية الشراء

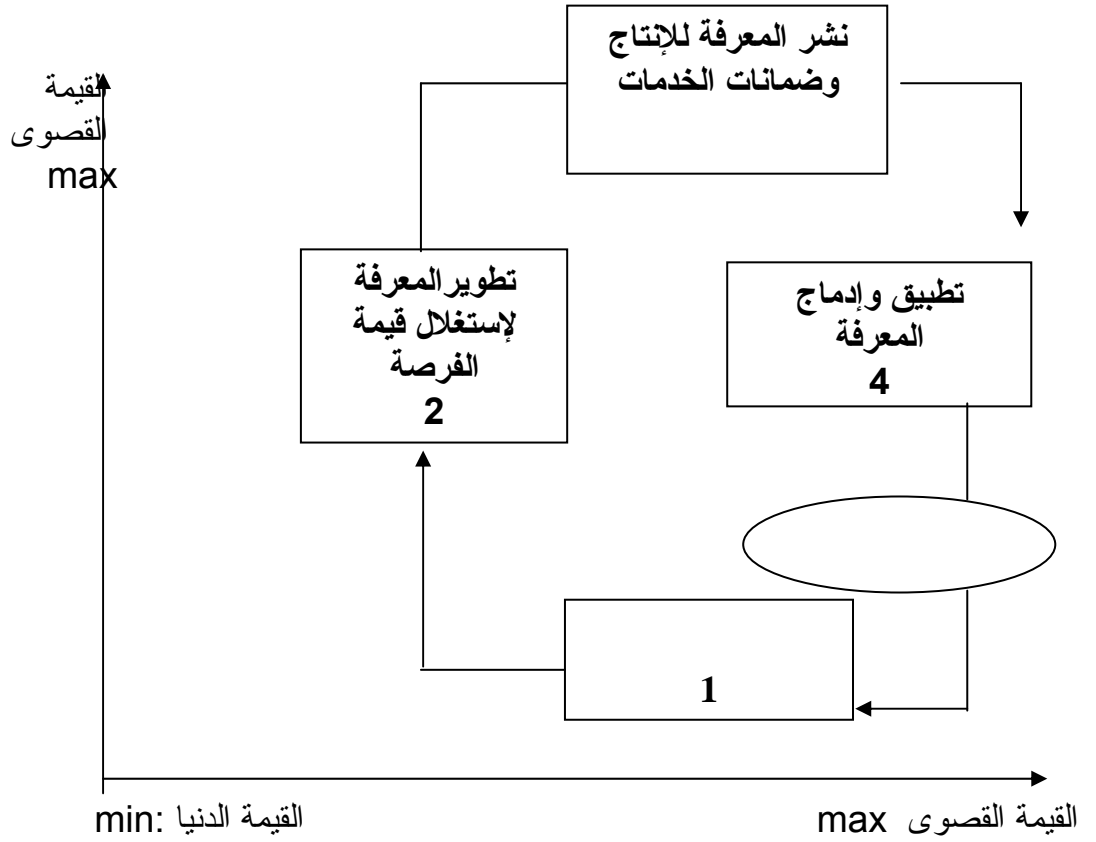
لدى الزبون، والمزايا التي يحتمل أن تنتج عنها، ووصف الوقت وكيفية إثارة القضايا الشائكة مع المديرين، وكيفية تسعير منتج جديد، والمزايا والحجج التي يمكن أن تكون مناسبة في حالة معينة.

يمكن تحديد النوع الأول من المعرفة بالمعرفة الصريحة التي يمكن نقلها، فتسجل الأفكار والمفاهيم الأساسية، ثم تنقل شرائح مترابطة من شخص إلى آخر.

ويلخص النوع الثاني من المعرفة بالمعرفة الضمنية، وهي معرفة تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة، وبطريقة مختلفة، تقوم عادة على نهج المحاولة والخطأ، والتلقين والتدريب الماهر. وتتم عملية تطوير المعرفة على ثلاث مستويات: على مستوى الفرد - على مستوى الجماعة - على مستوى المنظمة.

وعملية تطوير المعرفة هي عملية لولبية تتداخل من خلالها المعارف التصريحية والضمنية بصفة مكررة.

تعتبر المعرفة أهم مخرجات التدريب الذي تظهر فعاليته بتحويلها إلى أرض الواقع، وتم إظهار العلاقة بين المعرفة والتدريب من خلال دورة التدريب في المنظمة كما يلي :



الشكل رقم (19) دورة التدريب في المنظمة [85] ص 44.

تتضح من المخطط أعلاه العلاقة بين النظام التدريبي والنظام البيئي الذي يطرح فرصا تسعى المنظمة لاقتناصها مما يتطلب تطوير المعرفة ، وإيصالها إلى الأفراد من خلال النشاط التدريبي، ويؤدي تطبيق المعرفة وإدماجها إلى التحسين الفعلي للكفاءات .

- المعرفة والقدرة التنافسية :

أظهر تقرير صادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، الذي عقد في دافوس بسويسرا، أن 97 في المائة من الموظفين التنفيذيين الرئيسيين الذين شملهم المسح أفادوا بأن إدارة المعرفة" عامل حاسم في نجاح الشركات وتحقيق قدرتها التنافسية (YU1999)[85] ص 22.

وتتكون عملية تسيير المعرفة (حسب J.Liebowitz et T. Beckman1998)

من الخطوات التي يوضحها الشكل التالي :



الشكل رقم (20) : عملية تسيير المعرفة [87] ص28.

يتضح من الشكل أعلاه أن المعرفة أساس بناء الكفاءات الضرورية لتحقيق القدرة التنافسية ، وقد رأينا سابقا أن التدريب هو أهم طريق لتحصيل المعرفة وأنها أهم مخرجاته :



4.2.2.3 . القدرة على الإبداع :

إن المنظمة الناجحة هي القادرة على تحسين أداء أعمالها وتعزيز نموها ، من خلال زيادة قدرتها التنافسية باستمرار . وقد أظهرت الدراسات الميدانية أن الشركات ذات

المستوى العالي في الأداء هي شركات تتميز ضمن ما تتميز به بتكنولوجيا ومنتجات فريدة ، وبقدرة داخلية على وضع التصميمات اللازمة ، وبآليات لتلبية طلب الزبائن وجهد متواصل لاعتماد أسعار ذات قدرة تنافسية قصوى .

وهذا يشير إلى حقيقة هامة ، مفادها أن: قدرة الشركة على الإبداع تحدث تأثيرا مباشرا على قدرتها التنافسية وأدائها ، لكن الأداء لا يخضع للإبداع فحسب ، بل هو نتيجة عدد من العوامل الأخرى ومن ضمنها الإبداع ، غير أنه يبدو في غياب الإبداع قد تعجز أي شركة عن تحقيق نتائج إيجابية . [88] ص28.

وقبل التعرض إلى مفهوم الإبداع ، نشير أولا إلى أن في غالب الاحيان تدل الادبيات على أن مصطلحي الإبتكار و الإبداع لهما نفس المعنى ، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالإبتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة ، أما الإبداع فهو التحقيق أو الإنجاز الفعلي لهذه الفكرة الجديدة، كما هو إنجاز و تحقيق لكل ما هو جديد، فهو يشتمل على إجراء التغيير و على نتيجة هذا التغيير، فالإبداع هو التطبيق الفعلي للإبتكار.

1.4.2.2.3 تعريف الإبداع و خصائصه :

1.1.4.2.2.3 تعريف الإبداع :

غالبا ما يتم تناول الإبداع من جانبه التكنولوجي إلا أن مفهومه يتجاوز ذلك ، ومن أجل التعرف على مختلف المفاهيم نورد فيما يلي تعاريف مختلفة له:

الإبداع هو عملية تتضمن النظر إلى الظواهر و الأشياء و المشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة ، يتفاعل فيها الفرد و العمل و بيئة المؤسسة و البيئة العامة و يقود الفرد أو الجماعة للبحث و الاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد

أو أداة جديدة أو عملية ، مثل أفكار جديدة في القيادة و الإشراف و الإستراتيجيات ، أو طرق جديدة في تصميم الهيكل التنظيمي و غيرها. [89] ص 259.

ويمكن تعريف الإبداع بصورة دقيقة بأنه تلك العملية التي تتعلق بمستجدات إيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها ، وكذلك أساليب الإنتاج ، أي بتعبير آخر يقوم الإبداع على تحسين الإنتاج و أساليب التنظيم [90] ص 135، كما يتم اعتبار إجراء أو أسلوب جديد أنه مبتدع عندما يستدعي تقنيات جديدة لصنع المنتجات المبتدعة أو الموجودة في تشكيلة المؤسسة [84] ص 7.

أمام هذا الحجم من المصطلحات و التعاريف يصبح من الضروري الاحتكام لمجموعة من الخصائص التي تساعد في التعرف على الإبداع و تميزه عن دونه . [91] ص 22.

2.2.3. 1. 4. 2. خصائص الإبداع : [86] ص 13.

- الإبداع ظاهرة متعددة الأبعاد : حسب نيلي وهايي (1998) يعتبر الإبداع ظاهرة متعددة الأبعاد، معقدة و ترتبط بالسياق الذي تتم فيه، وأهم ما يميزها أساساً هو التغيير. وبتعبير أبسط، الإبداع هو عملية تقوم على استغلال أفكار جديدة. ومن ثم لا بدّ من تمييزه عن الاختراع، فالاختراع لا يؤدي بالضرورة إلى الإبداع، أو التجديد. لكننا غالباً ما نخلط بين المفاهيم، فالاختراع " فكرة، أو رسم، أو نموذج لتجديد أو تحسين جهاز، أو منتج، أو عملية، أو نظام"، بينما التجديد لا يحدث إلا عند استغلال اختراع أو فكرة جديدة أو عملية، أو نظام"، استغلالاً تجارياً، وهو يحدث عند أول تداول تجاري للمنتج الجديد، أو العملية الجديدة، أو النظام الجديد أو الجهاز الجديد.

و"يحدث الإبداع أو التجديد عندما يُطرح في السوق منتج جديد، أو منتج خضع لتغيير ما، أو عندما تستخدم في الإنتاج التجاري عملية جديدة، أو عملية خضعت لتغيير. فعلمية الإبداع أو التجديد هي الجمع بين أنشطة مختلفة (كالتصميم، والبحث، ودراسة السوق، وتطوير أساليب الإنتاج، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتطوير العاملين، وغيرها)، وهي أنشطة ضرورية لتطوير المنتج الجديد أو عملية الإنتاج ودعمهما. [92] ص 115.

- التقليد ، التكيف ، التجديد : تفرّق دراسات كثيرة بين التقليد، والتكيف، والتجديد. وتتوقف الفروق بين المفاهيم الثلاثة على درجة الاستبدال في عوامل الإنتاج. يقف التقليد عند مجرد استيراد التكنولوجيا التي تعمل بها تقنية أو آلة معيّنة. وأما التكيف فيعتمد على استيراد التكنولوجيا بانتقاء وحكمة، مع اختيار أنسب عوامل الإنتاج، وتعديل التقنيات والآلات بما يتماشى مع الوضع المحلي. وأما الإبداع والتجديد فهو قدرة المشروع على تطوير تقنيات جديدة وآلات جديدة خاصة بها. [93] ص 331.

- التجديد الجزئي والتجديد الجذري :فرّق باحثون آخرون بين الإبداع أو التجديد الجذري والإبداع أو التجديد الجزئي، مشيرين إلى أهمية حجم التغيير الذي يحققه التجديد أو الإبداع. أما الإبداع الجزئي فيقوم على إدخال تحسينات صغيرة نسبياً في المنتجات والعمليات والإجراءات، التي تكون خصائصها التكنولوجية قد سبق تحسينها أو تحديثها، كإضافة رقائق متطورة في الإلكترونيات [94] ص 103.

وقيل عن التجديدات الجزئية باختصار أنها أفضل بعض الشيء، وأسرع بعض الشيء، وأقل تكلفة بعض الشيء، أما الإبداع أو التجديد الجذري فيحدث في حالة منتجات مسوقة حديثاً، وتكون وظيفتها، وبنائها الفني، وخصائص أدائها، وتصميمها، واستخدام موادها وعناصرها، إما جديدة وإما خضعت لتغيير جذري. ومن الأمثلة على هذا النوع من الإبداع طرح لقاح جديد أو معالج صغري جديد للحاسوب، ويمثل هذا النوع من الإبداع "وثبة تقدم"، تعتمد على تكنولوجيات وطرائق مختلفة تماماً.

2. 4 .2.2.3 أهمية الإبداع على مستوى المؤسسة :

لا يمكن تجاهل أهمية الإبداع في كل مجالات الحياة ، و تتفق الدراسات على أهميته بالنسبة للمؤسسة و للصناعة ككل لما يحققه من مزايا عدة ، و لو حاولنا أن نجمل أهمية الإبداع في نقاط محددة فإنه يحقق على الأقل بعضاً من الفوائد الآتية :

1. 2. 4 .2.2.3 تحسين خدمة المستهلكين :

وذلك من خلال المرونة و التكيف وفقا لحاجاتهم ،و كما يساعد الإبداع في كسب زبائن جدد و الحفاظ على الزبائن الحاليين. [95] ص163.

2.2.4.2.2.3 تحسين إنتاجية المؤسسة:

وذلك بتحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء ، و إنجاز الأهداف و استخدام الموارد بشكل اقتصادي ، و استخدام الموارد غير المستغلة في تطوير و إنتاج منتجات جديدة أفضل .

3.2.4.2.2.3 زيادة قدرة المؤسسة و ذلك من خلال : [96] ص8.

- سرعة تقديمها لمنتجات جديدة و تغيير العمليات الإنتاجية .
- تقليل تكلفة التصنيع من خلال الإبداع في العملية .
- تحسين صورة المؤسسة و مكانتها و اكتسابها لميزة تنافسية[94] ص108
- إيجاد فرص جديدة للمؤسسة للبيع في أسواق جديدة وذلك يؤدي إلى :
- زيادة المبيعات .
- زيادة الربحية .

3.4.2.2.3 أنواع الإبداع:

توجد عدة محاولات لحصر أنواع الإبداع في تصنيفات مختلفة بسبب تعدد المعايير، و عليه يمكن تجميع مختلف التصنيفات في أربع فئات :

1.3.4.2.2.3 الفئة الأولى :

تحتوي على تصنيفات الإبداع اعتبارا لطبيعته ، و هكذا يتم التمييز بين الإبداع التجاري ، الإبداع التنظيمي ، الإبداع التكنولوجي يحتوي الإبداع الإداري على تغييرات في الهيكل التنظيمي و في طريقة إدارة المؤسسة[97] ص30، بينما يشمل الإبداع التكنولوجي أو الفني تطوير المنتجات و أنماط و أساليب الإنتاج [90] ص136.

أما التصنيف الأكثر استعمالاً في هذه الفئة هو ذلك الذي يقسم الإبداع إلى إبداع خاص بالمنتج يظهر في صورة منتجات جديدة، أو تطوير منتجات قديمة ، و إبداع خاص بالعمليات يظهر في صورة عمليات مطورة داخل المؤسسة مثل عمليات التشغيل وفي إدارة الموارد البشرية، و يركز هذا الإبداع على تحسين الكفاءة و الفعالية [97] ص29.

2.2.3.4. الفئة الثانية :

تجمع فيها التصنيفات على معيار التخطيط للإبداع و درجة الرسمية ، فيتم التمييز بين نوعين : [93] ص480.

- الإبداع الرسمي : يجري العمل بهذه الطريقة باستعمال الهياكل و القنوات المكونة المعلن عنها ، و بصفة عامة يوجد في المؤسسات المتوسطة منها و الكبيرة هياكل رسمية و ظاهرة للبحث التطبيقي .

- الإبداع غير الرسمي : تنتج الإبداعات بهذه الطريقة عندما يكون الاجتهاد فيها و الإتيان بها غير مهيكّل من طرف المؤسسة ، و بالتالي فإن النشاط غير محدد او غير ممول منها داخل المؤسسة ، مثلاً يحدث ذلك عندما يقوم الموظفون بتقديم الاقتراحات أو الأفكار أو التصاميم التي يكونون قد أتوا بها إما فردياً أو جماعياً و دون تكليف من الإدارة المعنية .

2.2.3.4.3. الفئة الثالثة :

تخص التصنيفات على معيار نتائج الإبداع فتأخذ درجة و عمق التغيرات التي يحدثها الإبداع و ذلك وفق نوعين رئيسيين :

- الإبداع الجذري [90] ص136: و هو الإبداع الذي يحدث تغيير كلي في الممارسات التنظيمية للمؤسسة، و التخلي التام عن الممارسات الماضية سواء على مستوى العمليات الإنتاجية أو في خلق منتجات جديدة .

- الإبداع السطحي أو الجزئي [86] ص29: و يتمثل في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية أو تحسين المنتجات الموجودة باستعمال تكنولوجيا جديدة أو تكنولوجيا موجودة و متحكم فيها ، هذا النوع من الإبداع لا يعطي للمؤسسة امتياز تنافسي ، و إنما فقط يساعد على تحسين وضعيتها في السوق أمام المنافسين .

2.2.3. 4. 3. 4. الفئة الرابعة :

تحتوي على مجموعة من التصنيفات المتباينة ، حيث يصعب تجميعها لعدم تجانسها ،
منها تقسيم يقوم على عدد الأشخاص المساهمين في إنجاز الإبداع ، كما يمكن التطرق إلى
أنواع الإبداع حسب " نيجل كينج " كما هو مبين في الجدول التالي :

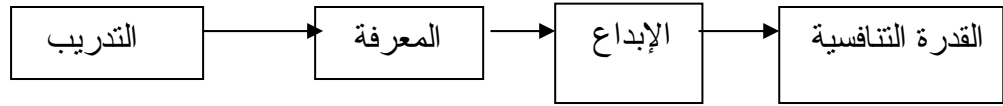
صدر الإبداع	خصائص الإبداع	المنتجات و العمليات	النظم الإجتماعية الفنية
طارىء :	مبرمج /غير مبرمج:	منتج :	فني :
تكون الإبداعات مبنية على أفكار تبرز بشكل طارىء داخل المؤسسة ذاتها .	يكون الإبداع مخطط له مسبقا ، إذا لم تكن الإبداعات مخططة فيمكن عند إذن تقسيمها إلى أنواع ناتجة عن الضغط أو الركود .	منتج جديد يتم تقديمه لمقابله احتياجات مستخدم خارجي أو سوق خارجية .	منتجات جديدة ، خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل
الإقرار :	مساعد /نهائي :	عملية :	إداري :
الإبداع المنقول عن المؤسسات أخرى مشابهة ، / غالب ما تجري عليها تحسينات فيما بعد .	سواء كان الإبداع مقدم بهدف تسيير إبداع آخر ، أو اعتباره غاية في حد ذاته .	عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج في المؤسسة .	تغييرات في العلاقات الإجتماعية ، و الاتصالات و القواعد و الإجراءات و الهياكل المرتبطة بها .
مفروض :	الأصالة :		إضافي :
الإبداع الذي تكون فيه المؤسسة مجبرة على القيام به نتيجة لوجود قوة تنظيمية أو قوة خارجية .	المدى الذي يكون من خلاله الإبداع يتسم بالحدثة و المخاطرة .		الإبداعات التي تعبر الحدود بين المؤسسة و البيئة المحيطة .

الجدول رقم (02) : أنواع الإبداع حسب نيجل كينج [91] ص220.

2. 2.3. 4. 4. العلاقة بين التدريب والإبداع:

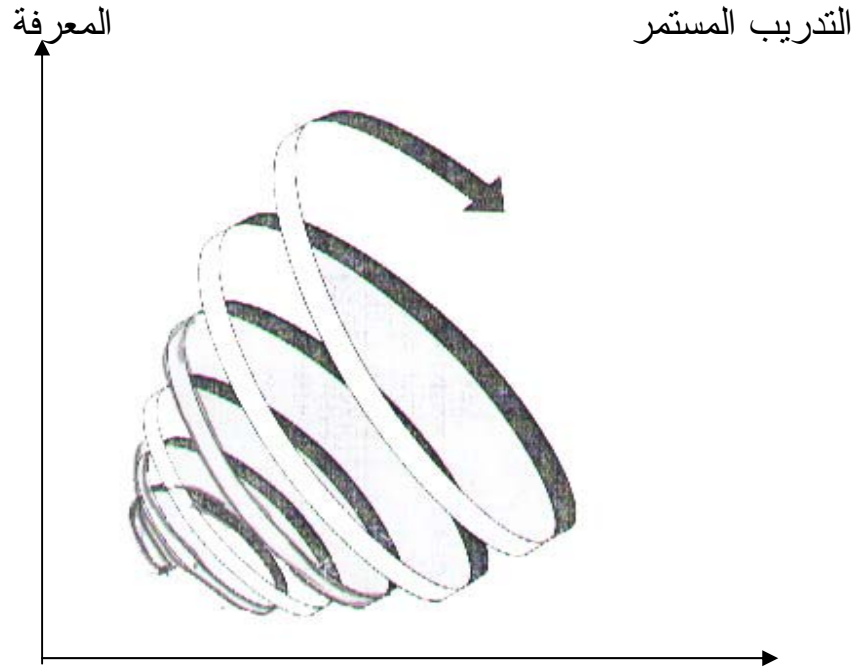
يتضح من التعريف السابق أن التدريب صفة هامة من صفات عملية الإبداع التجديد، وتقوم بين التدريب والإبداع علاقة ترابط. فالإبداع يمكن أن يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة، وبتعبير أبسط، الإبداعات هي نتائج تدريب"، فالتدريب يؤدي إلى معارف جديدة، ورواد المشاريع، أيا كان نوعهم، يستخدمون هذه المعارف لصياغة أفكار ومشاريع عالية الإبداع.

أي تحتاج الأفكار إلى عنصر يغذيها ويجدها باستمرار، يتمثل هذا العنصر في المعرفة التي يتزود بها الأفراد من خلال التدريب، وبذلك تظهر العلاقة بين: الإبداع كعامل أساسي للقدرة التنافسية، و التدريب:



ويؤكد بودلير هذه العلاقة بقوله أن العامل الإبداعي - والذي يلعب دورا كبيرا في بناء المنظمة لقدرتها التنافسية- يحتاج إلى جو مناسب يساعد على بث الإلهام لدى الأفراد، كما أن الإلهام لا ينزل فجأة على الأفراد وإنما هو نتيجة للتدريب اليومي المستمر و المتواصل .

ويعبر المنحنى التالي عن تلك العلاقة حيث يعتبر التدريب الطريق الوحيد لرفع مستوى المعرفة و لاستمرارها، و لضمان تحقيق نتائج الإبداع.



الشكل رقم (21) العلاقة بين : التدريب المستمر ، المعرفة ، الإبداع [30] ص 34

3.2.3. المخرجات المادية وأثرها في تحقيق القدرة التنافسية :

1.3.2.3 الجودة :

ظهرت الجودة الشاملة بظهور الثورة الفكرية التي ترى أن الجودة سمة رئيسية لكل عنصر من عناصر العمل في المؤسسة .والجودة الشاملة في الحقيقة وإن لم تكن هدفا في ذاتها فإنها وسيلة للتميز والتفوق في كسب العملاء والتغلب على المنافسين [98] ص 42.

فالجودة الشاملة هي تعبير عن التطوير المستمر للعمليات والأنشطة ،فالمؤسسة البيانية مثلا تتحدث عن التطوير المستمر الشامل ، وهذا التطوير يتم من أجل التنافس وبهدف التميز في السوق ،بالإضافة إلى أن الجودة الشاملة تؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية .

وعن كيفية تحقيق الجودة لمؤسسة ما يقول الدكتور علي السلمي : «توجد مجموعة من التجارب التي وصلت إليها بعض الشركات تتضمن المبدأ الأساسي للجودة وهو

التطوير المستمر وعدم النظر إليه باعتباره حدثاً عارضاً بل باعتباره «إلتزاماً» [98] ص42.

فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة بمعنى أداء العمل مطابقاً للمواصفات من أول مرة، وللتدريب أهمية كبيرة في تحقيق الجودة الشاملة، والعمل على التطوير المستمر لتحسين الإنتاجية، وهذا ما دفع ISHIKAWA إلى القول بأن الجودة تبدأ وتنتهي بالتدريب [99] ص77.

3.2.3. 2 التدريب ونظام I.S.O:

إن التفحص بعناية لمواصفات " ايزو" يتضح له أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي الهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة . ويجب الإشارة إلى أن هناك ثلاث نماذج لمعايير ايزو و هي [100] ص19 :

- ايزو 9001 : نظام الجودة - نموذج للتأكد من الجودة بشأن التصميم و التطوير و الإنتاج و التركيب و الخدمة .
 - ايزو 9002 : نظام الجودة - نموذج للتأكد من الجودة بشأن الإنتاج و التركيب .
 - ايزو 9003 : نظام الجودة - نموذج للتأكد من الجودة في المراحل النهائية من الفحص و الاختيار .
- فهذه النماذج هي التي تمنح عنها شهادة التسجيل . اما النماذج 9000 و 9004 فهي نماذج إرشادية لا غير .

و قد ركزت معايير ايزو الثلاثة على ضرورة تنمية مهارات العاملين على جميع المستويات الإدارية . فالعناصر المكونة للنموذج 9001 على سبيل مثال انها كلها تؤكد على الاهمية القصوى لدور العنصر البشري ، مع التأكيد الدائم على انها عناصر " مؤهلة و مدربة " ، و مما يؤكد اهمية عنصر الموارد البشرية و الإهتمام بتطويرها و تعليمها و تدريبها و تنمية مهاراتها ما ورد في التعريف الدولي لإدارة الجودة الشاملة كما ورد في

ايزو 9002 ، فقرة 307 وفقا لآخر إصدار في 1994/4/1 ، فقد اشار إلى أن قوة و إصرار القيادة بالإدارة العليا مع التعليم و التدريب لكل افراد التنظيم عامل أساسي في نجاح النظام [82] ص 77.

و لذلك يلاحظ أن معظم مداخل إدارة الجودة الشاملة تركز على دور عنصر الموارد البشرية و تدريبها في هذا الصدد . فمدخل نشر المعرفة بين العاملين يستهدف البدء بالقاعدة العريضة من العاملين أسفل السلم الهرمي الإداري لتعديل سلوكياتهم من خلال نشر المعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة سعيا للتحسين المستمر في اداء العاملين .

و لتحقيق مزيد من التحسين في أداء الموارد البشرية ، فقد تبنت بعض الدول مدخل حلقات الجودة (QUALITY CIRCLE) و التي ينجم عن ممارستها اشتراك العاملين أنفسهم في حل المشكلات ، و بحيث لا تقتصر مزاياه على صقل المعارف و المهارات فقط ، بل يمتد الأمر إلى ترسيخ قيم الإنجاز و احترام الذات و تقدير الآخرين و الشعور بالانتماء ، و هذا ما يتطلب الإهتمام بتدريب العاملين .

3.3.2.3 الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية مؤشرا قويا ومعيارا لقياس مدى كفاءة المنظمة فضلا على أنها هدف من أهدافها الرئيسية .عرفها البعض على أنها : كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للمنشأة [101] ص 50 .

كما أنها عرفت بأنها : مقياس للعلاقة بين كل المدخلات ومخرجات المنشأة خلال فترة زمنية معينة ، و عليه تحسب كما يلي :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \quad [43] \text{ ص 66.}$$

وقد عرفها POUL MALI من منطلق كونها مؤشرا للكفاية والفعالية معا ، بأنها [3] :تربط بين الفعالية للوصول إلى الاهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد والعناصر الإنتاجية المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف.

ويعتبر التعريف الأخير هو المفهوم الواسع للإنتاجية، وهي تشمل كلا من الفعالية والكفاءة :

-الفعالية : هي الوصول إلى الأهداف ، بمعنى آخر هي مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به في تحقيق هدف محدد مسبقا .

-الكفاءة : هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتطبيق السليم لها للوصول إلى الهدف.

ولقد طورت المنظمة اليابانية عدة طرق ووسائل تهدف إلى رفع الإنتاجية وذلك بتقليص الأجال أو التخلص من الأخطاء عبر ما تم تسميته بطريقة CANBANE (0 مخزون ، 0 إنتظار ، 0 خطأ ، 0 ورق ، 0 تبذير) والورشات المرنة التي تشير إلى أن إنتاجيتها أكبر ب 50-100٪ وتكاليف أدنى ب 20-30٪ من ورشات التصنيع الأخرى [102] ص 57.

ساهمت هذه الطرق في تزايد أهمية الإنتاجية و تنمية القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين مردوديتها . لكنها بالمقابل جعلت الإنتاجية تبتعد أكثر فأكثر عن المفهوم الكلاسيكي القائم على إنتاج أكبر الكميات بأقل التكاليف لضمان قدرة تنافسية عالية في السوق .

فأصبحت بالتالي إنتاجية المنظمة الحديثة ترتبط بعوامل عديدة كالإبداع ، الجودة وكذلك بدورة حياة المنتج ذاته إذ أنه ليس من المعقول مثلا أن تعمل المنظمة على زيادة الإنتاجية بالنسبة لمنتجات هي في مرحلة النضج ، وإنما من الأهم أن تعمل على إدخال التحسينات على المنتج لتجعله يتميز عن غيره من المنتجات المماثلة ويتناسب والأذواق، الحاجات والرغبات الجديدة للمستهلك وبالتالي إعادة إنطلاق المنتج من جديد لتحقيق حصة أكبر في السوق .

يمكن أن نقول إذن أن القدرات الإنتاجية للمنظمة الحديثة هي نتاج تحسين لإنتاجيتها ولكن أيضا لعملية الإبداع ، جودة المنتجات ، الخدمات المقدمة للزبون والتميز .بمعنى آخر المظاهر الكمية والكيفية المرتبطة بعملية الإنتاج ، المنتج وتسويقه .

ويرتبط بذلك إرتفاع الإنتاجية بموارد بشرية مؤهلة ذات قدرات إبداعية عالية الأمر الذي يستدعي تفعيل النشاط التدريبي في المنظمة، وهو ما يوضح العلاقة بين التدريب والقدرة التنافسية من خلال تدخله القوي في رفع الإنتاجية .

4.3.2.3 التكاليف المنخفضة:

- التكاليف الكلية: ترتبط قدرة المنظمة في المنافسة باستمرار على مدى تحكمها في تكاليفها: تكلفة الإنتاجية، التكاليف المباشرة وغير المباشرة، الثابتة والمتغيرة، التكاليف غير الظاهرة الناتجة عن سوء تسيير والتنظيم لنشاطه [79] ص 158.

وتقوم المنظمة أولاً وقبل تحقيق الربح بتغطية جميع تكاليفها وعلى الرغم من بساطة العملية كما تبدوا إلا أنها في الواقع العملي تتطلب معرفتها لعناصر التكلفة الخاصة بها بشكل سليم ثم بعد ذلك تخصص هذه التكلفة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها، وقد نجد بعض العناصر في التكلفة مشتركة بين العديد من المنتجات [103] ص 439.

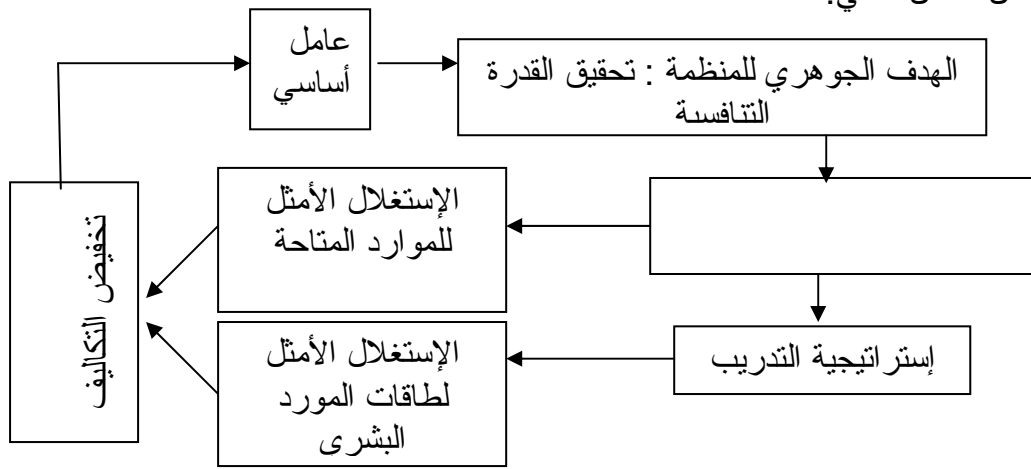
وتعمل العديد من المنظمات على تغيير هيكل التكلفة من أجل أن تضع سعرا تكون أكثر قدرة على التنافس به، وهذا يعني القيام بإدخال تعديلات على المنتجات، استحداث آلات إنتاجية جديدة، تملك موارد أفضل، جلب تقنيات إنتاجية مما يعطي للمؤسسة مزايا تكاليفية عن منافسيها [104] ص 131.

- مردودية الأموال المستثمرة: يعتبر العائد على رأس المال المستثمر هو عبارة عن نسبة الربح المحققة إلى حجم رأس المال المستثمر الذي تم استخدامه لتوليد هذا الربح، وأحد أشكال هذا المعدل الذي تستخدمه بعض المؤسسات هو العائد المستهدف على المبيعات الصافية، وفقا لهذا تقوم المؤسسة بتحديد الربح لكل وحدة نقدية للمبيعات [103] ص 340.

- القدرات والكفاءات الصناعية: تركز الدراسات في مجال التسيير الاستراتيجي على الفرضية القائلة بأن المؤسسة تملك أصولا خاصة بها هي كفاءاتها الأساسية، والتي يمكن

تعريفها على أنها: قدرات هيكلية وتوجيه مجموع موارد المؤسسة خاصة خدماتها نحو هدف إنتاجي يحمل في طياته قدرة تنافسية للمنظمة. [88] ص 77.

ولتخفيض التكاليف ورفع القدرة التنافسية تسعى المنظمة لتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة ، وبالنسبة للمورد البشري يعتبر التدريب النشاط الأساسي الذي من خلاله تتمكن المنظمة من استغلال طاقات أفرادها المخزونة وقدراتهم الذهنية والإبداعية. ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرات : القدرة التنافسية ، التدريب ، والتكاليف من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (22) العلاقة بين : القدرة التنافسية، التدريب ، تخفيض التكاليف- من إعداد الباحثة بتصرف

5.3.2.3 القدرات التسويقية :

تشكل الوظيفة التسويقية في المنظمة أحد الركائز الأساسية لقدرتها التنافسية ، بما تمنحه من إمكانيات للتكيف مع تغيرات المحيط ورغبات الزبائن والمستهلك عامة ، هذا الأخير أصبح الحجر الأساس في تحديد وصياغة البرامج الإنتاجية ، والإبداعية المستقبلية لأية منظمة تود البقاء والنمو في سوق تزداد حدة وتنافسية يوماً بعد يوم ، لذلك تعتمد الكثير من المنظمات إلى استعمال شتى الوسائل والأساليب لإرضائه وتلبية حاجاته بأحسن الطرق وأقل التكاليف سعياً منها لجعله أكثر وفاء لمنتجاتها وخدماتها أو لتوسيع سوقها ، وتستخدم في ذلك طرقاً عديدة من أهمها دراسة السوق:

دراسات السوق [88] ص 102 : تعتبر دراسة السوق إحدى أهم الوسائل المستعملة في التسويق ومصدراً لمعلومات ذات أهمية بالغة للمنظمة ، ذلك أنها تهدف إلى تحقيق

التوافق والانسجام بين الأهداف والوسائل الضرورية لتحقيق إستراتيجية المنظمة وبالتالي مواجهة المحيط والوفاء باحتياجات السوق .

وترتكز دراسة السوق على خمس مراحل أساسية :

- تحديد الأهداف تحديدا دقيقا وواضحا، شاملا ومتكاملا لكل الجوانب التي تمس المشكلة بصفة مباشرة أو غير مباشرة ، وتكتسي هذه المرحلة أهمية كبيرة ومحددة لنتائج الدراسة وواقعية الحلول المقترحة .

- مخطط الدراسة ويشمل تحديد مصادر المعلومات ، الطرق ، المنهجية ، وسائل البحث وتحديد العينة الضرورية.

- تجميع المعلومات سواء عن طريق الاستبيانات ، المقابلات أو الملاحظة التجريبية للعينة الممثلة لمجتمع البحث .

- تحليل كامل للبيانات المجمعة لعرضها بطريقة واضحة ومفهومة وعادة ما يستعان هنا بالجدول الإحصائية والرسوم البيانية .

- صياغة التقرير النهائي وعرضه وفق منهجية علمية وموضوعية .

تسمح هذه الطرق المتتابعة بتوليد تدفق المعلومات الدقيقة والمفيدة التي تساهم في فهم المنظمة لمحيطها ، وتشكل قاعدة لاتخاذ القرارات التصحيحية أو الإستراتيجية المرتبطة بمستقبلها .

يتضح مما سبق أن كل خطوات دراسة السوق تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءة عالية قادرة على تحديد الأهداف تحديدا دقيقا ، وذات مهارات تعامل وإقناع متميزة تمكنها من جمع المعلومات والبيانات الحقيقية ، كما تتطلب الصياغة الموضوعية للتقرير النهائي القدرة على تحليل تلك المعلومات والبيانات .

ويعتبر النشاط التدريبي في المنظمة مصدرا أساسيا لا بديل له في تحقيق تلك القدرات والمهارات التي تم تناولها سابقا.

6.3.2.3 العوامل المرتبطة بالتنظيم:

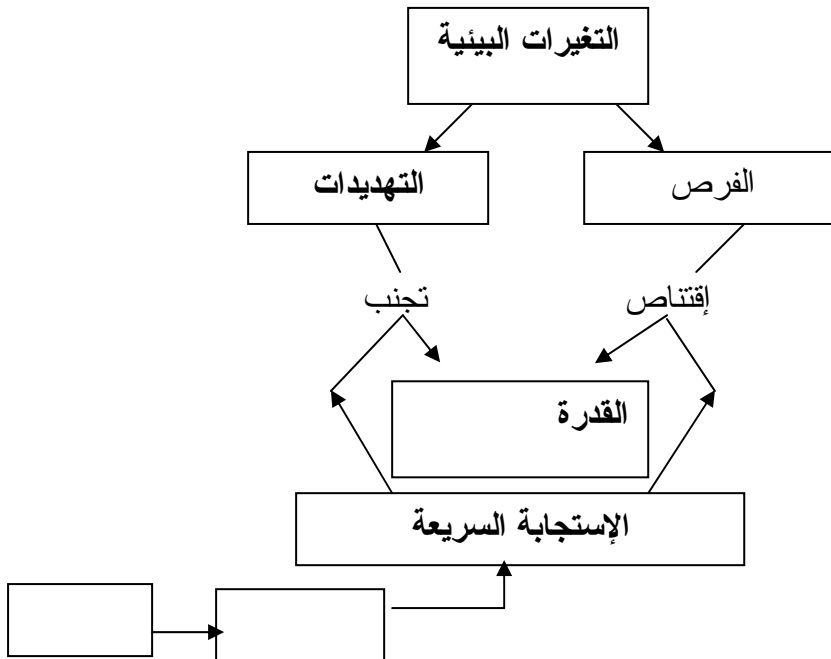
- مرونة المنظمة:تعرف مرونة المنظمة على أنها المقدرة على التجاوب مع التغيرات وسرعتها [105] ص31 ، وحتى تستمر المنظمة في سوق تنافسي،عليها أن تتصف

بالمرونة حيث تكسبها هذه الأخيرة القدرة على استغلال الفرص التي تصادفها أو الصمود في وجه الأزمات أو المصاعب مستقبلاً [79] ص 161، كما أن مرونة المنظمة هي مطلب أساسي لقدرتها على التحول التي تقوم على درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات البشرية والمادية وتوجيهها في إطار منظم بدرجة كبيرة من الدقة.

ولا ترتبط مرونة المنظمة فقط بوضعيتها المالية، وتحقيق الأرباح، ومردودية الأموال المستثمرة، بل هناك عامل أساسي يجعل المؤسسة أكثر مرونة، يتمثل هذا العامل في تحسين قدرة الأفراد وتعلمهم، والانفتاح والابتكار، والتكيف وذلك بهدف إحداث تأثير ذي دلالة على المحيط الذي يعملون به، والاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في المؤسسة، والمساهمة في حل مشاكلها، وكذلك سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة واتخاذ القرارات الملائمة في ظلها أي أن الوصول إلى المرونة يعتمد على ثلاث دعائم رئيسية [106] ص 13 :

الابتكار، الخلق، الانفتاح، تعلم الأفراد، وتصب هذه العوامل في تأهيل المورد البشري وتدريبه، ويمكن التعبير عن العلاقة بين ، القدرة التنافسية ، التدريب ، والمرونة في الشكل

التالي :



الشكل رقم (23) العلاقة بين التدريب ، المرونة ، القدرة التنافسية-من إعداد الباحثة

- المعلومات وتكنولوجيا المعلومات:

تمثل المعلومة بالنسبة للمؤسسة، اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة [107] ص 63.

وتعتبر المعلومة مورد إنتاجي يكتسي أهمية متماسكة في النجاح الاقتصادي للمنظمة على اعتبار أنها تلعب دورا كبيرا في خلق وإدخال المنتجات للسوق بأعلى قيمة مضافة ممكنة، كما أنها تساعد المؤسسة في المتابعة المستمرة لما يجري في محيطها ومعرفة وفهم طبيعة التطورات والتغيرات الحادثة فيه.

وبذلك تعد المعلومة أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية، فمن يتمكن منها يتمكن من تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج، التسويق، خفض التكلفة، وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية [108] ص 1 ، ووجود نظام معلومات فعال هو ضمان للتكامل بين المستويات الثلاث من القرار (قرارات إستراتيجية، تكتيكية، عملية) والتي تستطيع إبقاء المنظمة على مستوى تنافس عال في المدى الطويل.

وتستمد المعلومات من مصدرين، الأول داخلي ويتمثل في المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية، مستوى المبيعات وتطورها عبر الزمن، مستوى المخزون، أداء العمال وإنتاجية العمل لديهم، و المردودية المحققة في كل المستويات، التكنولوجيا المستخدمة، المؤشرات التسييرية المستخدمة إلى جانب معلومات أخرى.

أما المصدر الخارجي فيتمثل في حالة الأسواق، (هل هي في نمو أو ركود أو ثبات) المنافسين، المنتجات الجديدة وهل أنها تشكل خطرا على منتجات المؤسسة، التكنولوجيات والإبداعات الجديدة، سلوك الزبائن واتجاهاتهم المستقبلية، التشريعات والقوانين المتعلقة بالاستثمار أو تلك التي تفتح مجالات جديدة، السياسة الحكومية تجاه الضرائب و التسعيرات الجمركية، المعطيات الخاصة بالاستهلاك، وكذا موقف الحكومة من تشجيع تصدير المنتجات ذات القيمة الإبداعية .

وترتبط مساهمة المعلومات في بناء القدرة التنافسية بالشروط التالية :

- معايير تسمح بانتقاء المعلومات ، باعتبار أن هذه الأخيرة متاحة بكم هائل ، فلا يعقل أن تستعمل المنظمة كل هذه المعلومات ، بل تختار منها ما هو حرج ومهم .
- أن تفوق عوائدها تكاليفها .

ولا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات فهي الوسيلة المستخدمة لجمع المعلومات، معالجتها، تخزينها وإرسالها إلى المعنيين لاتخاذ القرارات اللازمة. وتؤثر تكنولوجيا المعلومات على ناحيتين:

- تغيير العلاقات بين الموردين والزبائن: يسمح إدخال تكنولوجيا المعلومات في عملية التبادل بين الموردين والزبائن بتحسين الفعالية من خلال تقليص التكاليف والرفع من السرعة(سرعة معالجة المعلومات وتفسيرها ثم اتخاذ القرار) ويؤدي كذلك إلى تحويل طبيعة العلاقات بين المتعاملين وتغيير شروط المنافسة.

- الأنشطة الجديدة والمنتجات الجديدة [109] ص88: هناك تزايد في استهلاك المعلومات الإنتاجية من جهة، وتضمين المنتجات بالمعلومات من جهة أخرى، فالمنتجات يتم إنشاؤها بالاستناد إلى مركبتين ،الأولى مادية والثانية متعلقة بالمعلومات، حيث تشمل هذه الأخيرة على كل ما هو ضروري لتمييز المنتج عن منتج المنافسة، وتتضمن هذه المعلومات خصائص المنتج، كليات استعماله، وكذا صيانتته ،فكلما زادت درجة تعقيد المنتج كلما زاد محتواه من المعلومات، وأما بالنسبة إلى عملية الإنتاج فقد استفاد من أثر التقنيات الجديدة، وذلك من خلال ارتفاع محتوى المعلومات المصاحبة للتجهيزات والاستهلاكيات الوسيطة المستعملة.

وتحتاج تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى الأفراد العاملين اللذين يملكون المعرفة، يبتكرون الأفكار وينقلونها إلكترونيا ، على شكل منتجات غير ملموسة أو غير مادية أي أنهم يتمتعون بميزة خاصة في الاقتصاد المعتمد على الشبكات المعلوماتية ، وعبر الانترنت وأي تكنولوجيا أخرى تتعلق بالشبكات المعلوماتية فيمكنهم النفاذ في أي وقت إلى كميات غير محددة من المعلومات التي تشكل المواد الأولية لخلق المعرفة .

يتضح من ذلك أنه رغم ما تتحلى به تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من أهمية لكن يبقى التدريب و التعليم هو العامل الأهم ، وما هي بمفردها إلا مجرد أداة ، و الأدوات ليست بديلة للتنمية الحقيقية [110] ص9.

التجارة الإلكترونية [110] ص11: بتطور تكنولوجيا المعلومات ظهرت التجارة الإلكترونية ، وأوضحت المناقشات أن هذا العامل يؤثر على أداء المنظمات وقدرتها التنافسية ، وتستخدم التجارة الإلكترونية الشبكة العالمية (الويب WWW) كبنية تحتية لعملياتها ، وتنقسم إلى نوعين من المعاملات على أساس طبيعة المتعاملين :

- تعامل بين منظمة ومنظمة ، ويمثل هذا النوع من التعامل 80 % من مجمل المعامل حجم التجارة الإلكترونية .
- تعامل بين منظمة ومستهلك فرد .

وتحتاج التجارة الإلكترونية إلى أجهزة حواسيب ومسير وموجه المعلومات ، أطر وقوانين وتشريعات تحكمها ، كما أن تطبيق التجارة الإلكترونية يتطلب تضافر الجهود في مختلف المجالات الضرورية للتطبيق السليم ، وهذه المجالات تتجسد في الجانب التجاري من حيث حماية المستهلك ، نظم الدفع والتسويق ، والضرائب وحقوق الملكية بالإضافة إلى جانب في غاية الأهمية وهو الجانب الأمني ويقصد به حماية البيانات ووقايتها من العبث وضمان سريتها مما يتطلب كفاءات بشرية عالية وتدريب مستمر .

4.2.3. المخرجات المعنوية وأثرها في تحقيق القدرة التنافسية

تتمثل أهم المخرجات المعنوية في رضا العملاء حيث يرتبط تحقيق المنظمة لهدفها المتمثل في البقاء والقدرة التنافسية بمدى قبول العملاء الخارجيين لخدماتها ومنتجاتها التي تطرحها في السوق ، أي بمدى رضاهم عن مخرجاتها. ولقد تعددت واختلفت الآراء حول تعريف الرضا ، ونعرض فيما يلي أهم تلك التعاريف :

4.2.3. 1 مفهوم رضا العملاء: [111] ص 108

عرف كل من Howard and Sheth(1967) الرضا بأنه حالة المشتري المعرفية الناتجة عن كونه مكافئ بشكل كاف أو غير كاف عن التضحيات التي يتحملها ، وقد عرفه Pfaff (1967) بأنه الفرق بين المزيج المثالي والفعلي لمجموعة من الصفات أو الخصائص التي يحصل عليها الفرد .

بينما عرف Hample (1977) الرضاء بأنه يعكس درجة التطابق بين المخرجات التي يحصل عليها الفرد من المنتج والمتوقع منه ، وقد عرفه كل من Latour and Peat(1979) بأنه إستجابة تقييمية عامة للمنتج .

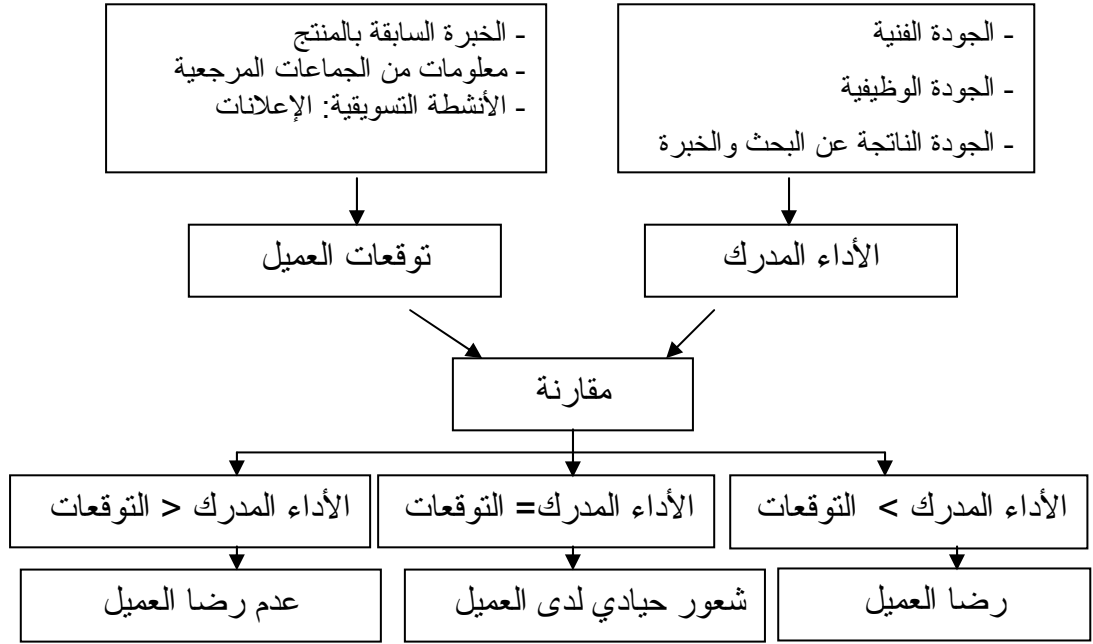
كما عرفه كل من (Churchill and Supernant 1982) بأنه ناتج لمقارنة المشتري بين المكافآت من الشراء وتكاليفه ، أما Goodman(1989) فقد عرف الرضا على أنه الحالة التي يتم فيها مقابلة احتياجات ورغبات وتوقعات العميل أو التفوق عليها مما يؤدي إلى إعادة شراء العميل لنفس المنتج ، والولاء المستمر للمنظمة .

من خلال التعاريف السابقة توصلنا إلى تعريف الرضا بأنه الشعور المتولد لدى العميل والناتج عن مقارنته بين مستوى الأداء المدرك (نتيجة لاستفادته من الخدمة أو السلعة) مع مستوى الأداء المتوقع قبل الحصول على تلك الاستفادة.

4.2.3. 2 تفسير رضا العميل :

يوضح المخطط التالي النموذج الذي وضعه HILL(1986) لتفسير تكون الرضاء عند

العميل :



الشكل رقم (24) تفسير رضا العميل [106] ص 13

يتضح من خلال الشكل

- وجود عدة عوامل تؤثر على إدراك العميل وهي :

- الجودة الفنية : وهي الجودة الخدمة النهائية أو السلعة المقدمة للعميل .
- الجودة الوظيفية : وهي جودة التفاعل بين الموظف (العميل الداخلي) ، وبين العميل الخارجي.
- الجودة الناتجة عن البحث والخبرة بالخدمات والسلع المتوافرة في السوق.

- وجود عدة عوامل تؤثر على توقعات العميل قبل اقتنائه للسلعة أو الخدمة وهي :

- الخبرة السابقة للعميل
- المعلومات المقدمة من الجماعات المرجعية مثل الأصدقاء والأقارب.
- الأنشطة التسويقية مثل الإعلانات .

ويقوم العميل بالمقارنة بين الأداء المدرك والمتوقع ويصل إلى النتائج التالية :

- إذا كان الأداء المدرك أكبر من توقعات العميل يتكون الشعور بالرضا لدى العميل
- إذا كان الأداء المدرك مساويا لتوقعات العميل ،ويتكون شعور محايد لديه.
- إذا كان الأداء المدرك أقل من توقعات العميل ، يتكون شعور بعدم الرضا لديه.

وأخيرا يمكن القول أن الجودة المدركة للخدمة أو السلعة هي دالة الفجوة بين المستوى المتوقع للأداء أو السلعة والمستوى الفعلي لهذا الأداء ، ومن ثم فإن تحسين الجودة يعني بالضرورة تضيق تلك الفجوة أو القضاء عليها نهائيا ، كما أنها تعد حكما أو تقديرا شخصيا للعملاء والذي ينتج عن قيامهم بالمقارنة بين توقعاتهم وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة أو السلعة وأن مفهوم التوقعات يشير إلى تطلعات ورغبات العملاء والتي تكونت في ضوء الخبرة السابقة مع المنظمة ذاتها أو مع المنافسين .

3.4.2.3 العلاقة بين التدريب وتحقيق رضاء العملاء :

لكي تستطيع المنظمة تحقيق هدفها الجوهرى (القدرة التنافسية) في بيئة عمل ذات منافسة حادة لا بد عليها من تبني فلسفة إدارية شاملة تركز على العميل والعمليات التي تؤدي من قبلها بأسلوب علمي وإداري يواكب العصر .ولعل من أهم الفلسفات الإدارية الحديثة والتي تبنتها الكثير من المنظمات هي فلسفة إدارة الجودة الشاملة والمبنية على أساس تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة ، وهذه الفلسفة الإدارية تتطلب مشاركة كافة العاملين في تنفيذها ليس فقط لتقديم المنتج أو الخدمة للعميل حسب تطلعاته بل تتطلب تجاوز هذه التوقعات لتقديم المنتج بصورة تفوق توقعات العميل وهذا هو التميز في الأداء .

ونقطة البداية لتحقيق التميز في الأداء هي التحديد الدقيق والواضح لحاجات العملاء ورغباتهم ، مع الأخذ في الاعتبار أن الطبيعة البشرية تجعل حاجات البشر في تغيير دائم ومتجدد ، والمنظمة التي ترغب في مقابلة توقعات العملاء عليها أن تعي ذلك جيدا ، وأن تسعى إلى اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة ، فالعملية دائمة التغيير وتتطلب التطوير والتحسين المستمرين في العمليات حتى تستطيع المنظمة مقابلة احتياجات العملاء والتميز في الأداء .

ومن أهم العناصر التي تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمة أو المنتج هي العنصر البشري ، وعلى المنظمة الاهتمام بالعملاء الداخليين وهم الموظفون على اختلاف مستوياتهم ، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم فمن المتفق عليه أن هناك مجموعة من المهارات والقدرات التي يجب أن يتصف بها العاملون خاصة ممن لهم اتصال مباشر بالعملاء.

وقد أكد إدريس (1996) [111] ص 105 على أن استراتيجية التمايز في السوق التنافسية للخدمات يتوقف نجاحها إلى حد كبير على قدرة المنظمة في تحقيق درجة عالية من رضا عملائها الداخليين وذلك من خلال تصميم وتوصيف الوظائف على النحو الذي يسمح بشغلها بالأفراد المناسبين ووضوح الدور المطلوب القيام به بالنسبة لكل فرد ، وإثارة الدافعية في العمل والتدريب لرفع كفاءة الأداء وتنمية مهارات التعامل مع العملاء .

ويشير كل من Cavaness et Manoochehril 1993 إلى أن من أهم خطوات بناء الجودة في المنظمات بعد تحقيق توقعات العملاء هي تدريب العاملين ، وذلك لأن العاملين لهم تأثير بالغ في حكم العميل على جودة الخدمة أو السلعة ، هذا أيضا ما أشار إليه الحداد 1991، حيث يري أن السبب وراء ذلك كون موظف الخدمة وخاصة في الخط الأمامي قد يكون هو الشخص الأول وربما الوحيد الذي يحتك العميل به ، ويخلق هذا الفرد من تصرفاته الصورة الذهنية للمنظمة وبالتالي فإن جزءا كبيرا من حكم العملاء على الجودة مرهون إلى حد كبير بكفاءة وقدرة هؤلاء الموظفين التي يحققها التدريب .

[111] ص 105

وقد أشار كل من Kleiner et Kim 1996 إلى أن النقطة الأساسية التي تركز عليها المنظمة لتحقيق التميز والارتقاء بمستوى الجودة هي الاستثمار في مهارات العاملين وضرورة التركيز على النقاط التالية عند تدريبهم : [111] ص 105.

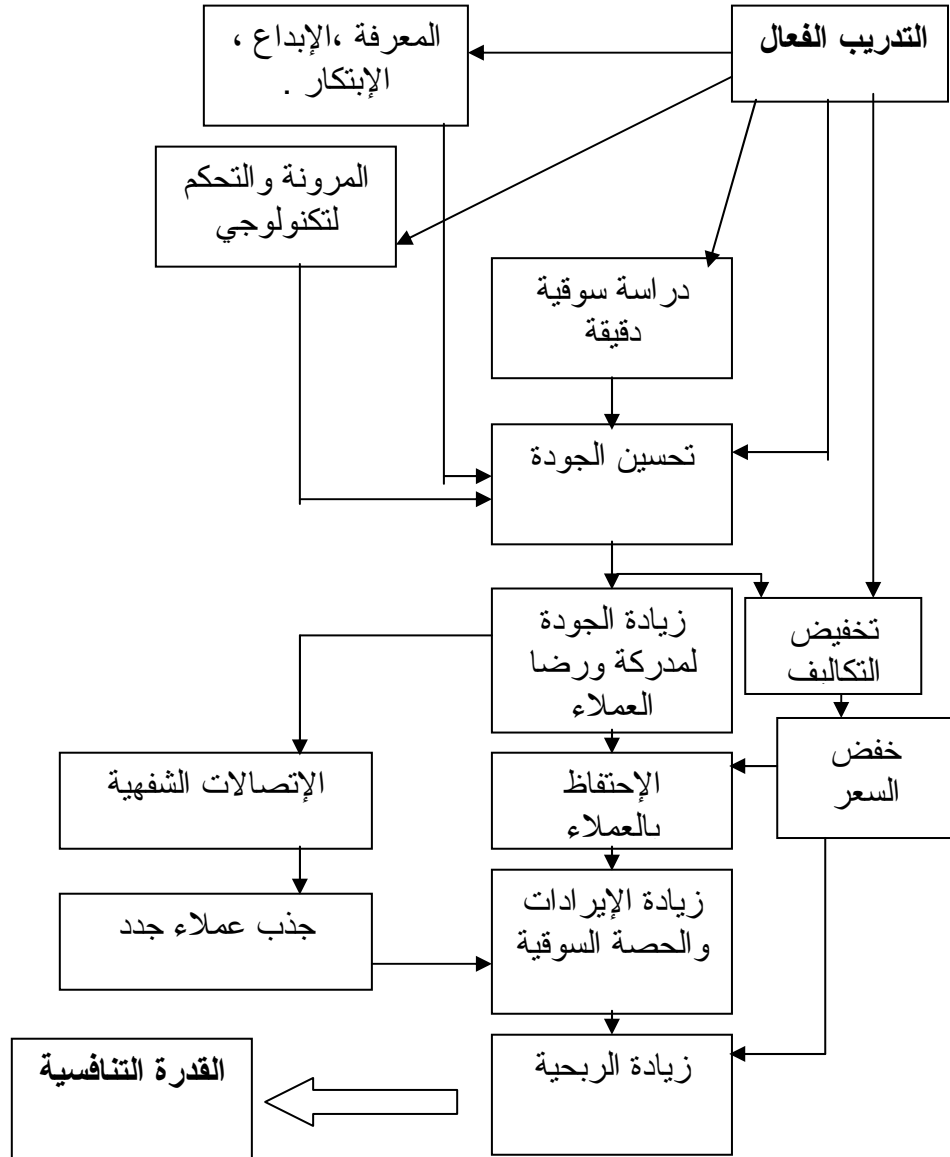
- أهمية الجودة

- الربط بين أهمية الجودة للمنظمة والعاملين معا .

- الربط بين أهداف المنظمة وبين برامج تدريب العاملين .

لذا فيجب على الإدارة العليا أن تؤمن بأن تدريب العاملين بشكل جيد وفعال يعد استثماراً طويلاً الأجل ويمثل قوة تنافسية عظيمة كما أن تحقيق رضا العملاء الخارجيين لا يتحقق إلا إذا تحقق الرضا عند العملاء الداخليين وشعورهم بالانتماء للمؤسسة من خلال إبراز طاقاتهم الإبداعية، ومساهماتهم في اتخاذ القرارات الرشيدة، الأمر الذي يستدعي الاهتمام بتدريبهم المستمر .

في الأخير نشير إلى أنه رغم تعدد عوامل القدرة التنافسية واختلافها، إلا أنها ترتبط ببعضها البعض، وتتأثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالتدريب، وذلك ما نوضحه في الشكل التالي:



الشكل رقم (25) العلاقة بين عوامل القدرة التنافسية وارتباطها بالتدريب، من إعداد الباحثة-بتصرف-

بعد تناولنا لهذا الفصل نخلص إلى ما يلي :

قمنا في هذا الفصل بدراسة الهدف الجوهرى للمؤسسات و المتمثل في القدرة التنافسية التي عرفناها على أنها الإمكانية المستمرة في البقاء و النمو والتي تقوم على أساس ميزة تنافسية دائمة يستحيل أو يصعب تقليدها ، ترتبط هذه الميزة بالقدرات الذهنية و الإبداعية

للمورد البشري و التي يحركها النظام التدريبي الفعال حيث تعتبر مخرجات هذا الأخير أهم عوامل القدرة التنافسية .

تتمثل هذه العوامل في مخرجات التدريب الإنسانية (المهارات ، الدوافع ، و المعارف المتجددة باستمرار و التي تغذي عنصر الإبداع و تنشطه) مخرجات التدريب المادية (..... الجودة ، ارتفاع الإنتاجية ، انخفاض التكاليف ، تحسين العوامل التسويقية و العوامل المرتبطة بالتنظيم ، وتكنولوجيا الإعلام و الاتصال)، مخرجات التدريب المعنوية و تتمثل في رضا العملاء الداخليين الذي ينعكس على انخفاض معدلات الغياب و تحسين الأداء و الانضباط مما يحقق رضا العملاء الخارجيين .

يساهم التدريب إذن سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهم عوامل القدرة التنافسية فهو بذلك يحقق عائدا هاما و نتائج ظاهرة رغم صعوبة قياسها .

الفصل 4

في ظل الاقتصاد المعاصر المبني على المعرفة ، أصبح العنصر البشري هو أساس تحقيق القدرة التنافسية سواء بالنسبة للأمم أو بالنسبة للمؤسسات ، أي أن التنافس حاليا هو تنافس معرفي بالدرجة الأولى ، فالتحكم في التكاليف وجودة المنتجات يتوقف على درجة التحكم في المعرفة العلمية والمهارات ، وهذه الأخيرة ما هي سوى نتاج الحرص على التطوير المستمر للمورد البشري الذي يعتبر التدريب أحد أهم أساليبه . و بعد ما تناولنا في الجانب النظري المفاهيم والأسس المختلفة المتعلقة بالتدريب والقدرة التنافسية ، والعوامل التي تربط بينهما ، نحاول من خلال دراستنا التطبيقية إسقاط الضوء على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة أنتيبوتيكال للمضادات الحيوية ، وبعد تقديم عام للمؤسسة وإبراز أهم الفرص والتهديدات البيئية المتعلقة بها ، وتناول وظيفة التدريب فيها ، نركز في دراستنا على البحث في مدى مساهمة التدريب في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة وذلك بالاعتماد على خطوات وأدوات الدراسة التالية :

- دراسة تطور التدريب في الفرع خلال الفترة 2001-2006 : و ذلك من خلال دراسة البرامج التدريبية السنوية ونتائجها المحققة خلال هذه الفترة معتمدين في تحليلنا لهذه النتائج على دراسة معدلات الإنجاز بالنسبة للتدريب ، والمعدلات التدريبية .
- تقييم النشاط التدريبي بالنسبة للمؤسسة : وذلك من خلال إجراء استقصاء آراء لعينة من عمال المؤسسة ، وإجراء تحليل لمجموعة من بطاقات التقييم التدريبية .
- دراسة أثر التدريب في تحقيق القدرة التنافسية بالنسبة للمؤسسة : من خلال التركيز على دراسة القدرات الإبداعية (منتجات جديدة ، أساليب عمل جديدة) ، القدرات التسويقية (دراسة حالة) ، القدرات الإنتاجية (إنتاجية العمل ، إنتاجية ساعة العمل) ، رضا العملاء الداخليين (معدلات الغياب وانخفاض حوادث العمل ، معدلات الترقية) ، رضا العملاء الخارجيين (تغير معدلات احتجاجات الزبائن) .

4.1 تقديم مؤسسة صيدال و فرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال

4.1.1 مجمع صيدال و أهدافه :

4.1.1.1 التعريف بمجمع صيدال ونشاطه :

كان يعرف سابقا بالصيدلية المركزية PCA بحكم قرار 10 افريل 1963 وقد كانت مكلفة بالتأمين و التوزيع للمنتجات الصيدلانية و الكيمائية و كذا المعدات و تجهيزات المستشفيات كونها كانت محتكرة لمجال استيراد الأدوية ، الأدوات الصحية الوسائل العامة و أدوات أخرى . في حين كان نشاطها الإنتاجي يقتصر على بعض الأدوية البسيطة التركيب و ذلك بعد قيامها باستيراد تدريجي لوحدها الإنتاج بيوتيك و فارمال عام 1961 بنسبة 51 % إلى أن تم استرجاعها التام لهما في 1977.

وبمقتضى المرسوم (82/161) الصادر في 27 أفريل 1982 أعيد بناء الصيدلية المركزية تنظيميا و ماليا و أصبحت تسمى بالمؤسسة الوطنية للمنتجات الصيدلانية . في 1984 تأسست مؤسسة صيدال رسميا حيث تم هذا بقرار للمرسوم رقم (6/77) ل 23 جوان 1977 و المعدل بالمرسوم رقم (82 /151) .

وحتى جوان 1986 كانت صيدال تمارس نشاطها تحت وصاية المؤسسة العمومية و طبقا للمرسوم رقم (84/151) جوان 1984 تم نقل المؤسسة تحت وصاية الطاقة و الصناعات الكيماوية و البتروكيماوية، ووفقا للمرسوم (85/74) ل 13 أفريل 1985 عدلت التسمية و أصبحت تعرف بالمؤسسة الوطنية للمواد الصيدلانية SAIDAL وفي سنة 1987 نشأ المركب الخاص بإنتاج أدوية المضادات الحيوية بالمدينة و الذي كان يعرف من قبل بالمؤسسة الوطنية لتطوير الصناعات الكيماوية EDIC .

وفي سنة 1989 تم إنشاء العديد من المؤسسات الوطنية التابعة للمجمع وأصبح هذا الأخير يتميز باستقلالية ذاتية و يغطي النقص الدوائي .

في 1993 أدخلت تغييرات على النظام الأساسي للمجمع سمحت له بالمشاركة في العديد من العمليات الصناعية و التجارية والتي أثبتت قدرته و فعاليته في مجال الدواء، مما أدى إلى إبرام اتفاقيات كثيرة مع شركات أجنبية .

أما في سنة 1997 فقد وضع المجمع إعادة الهيكلة التي أسفر عنها في 2 فيفري 1998 و تحول صيدال من مؤسسة اقتصادية عمومية إلى مجمع صناعي دخل بصفة رسمية في استقلالية التسيير بعد أن أعيد تنظيم فروع الثلاثة : انثيبوتيكال ، فارمال ، بيوتيك و هذا بالاعتماد على التنظيم الأفقي .

وبذلك ينتمي مجمع صيدال إلى المؤسسات المختصة في صناعة المواد الصيدلانية ويعتبر من رواد مجاله في الجزائر وإفريقيا، وتتميز الصناعة الصيدلانية بخصائص تجعل المنتج الصيدلاني يدعى منتجا خاصا ، فعملية البيع والشراء تخضع لأربعة عناصر أساسية وهي :

- المقرر: وهو الطبيب
- الموزع : وهو الصيدلاني
- المستهلك : وهو المريض
- الدافع : وهو الضمان الاجتماعي .

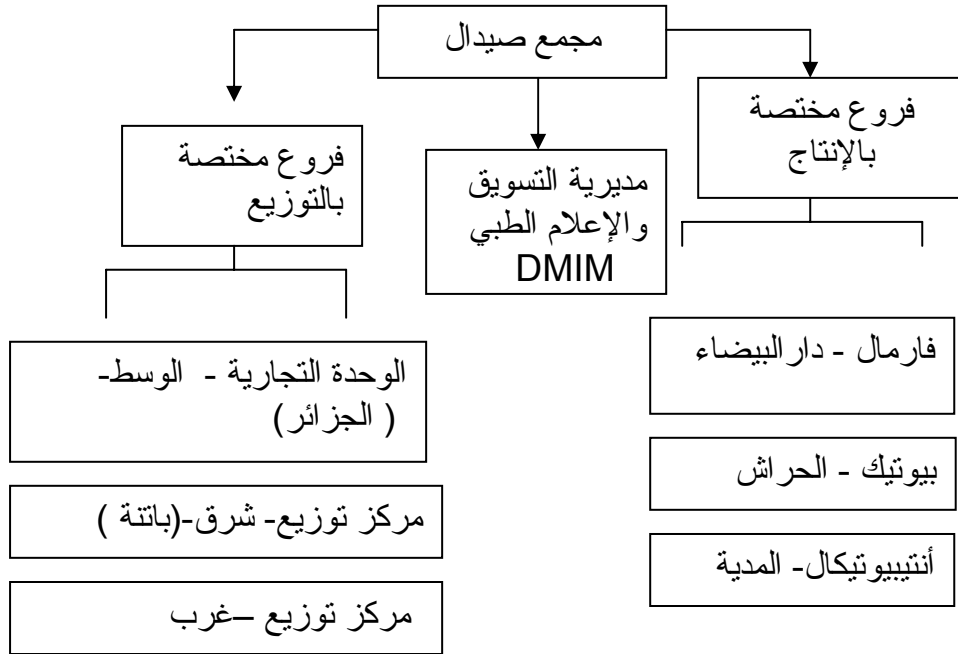
وقررت صيدال الدخول في بورصة القيم في 18 جوان 1998 حيث أنها عرضت 20 % من رأسمالها للبيع بما يعادل 2 مليون سهم و كان هدفها من هذا تطوير وعصرنة وحدات الإنتاج بالفروع الثلاثة التابعة لها ، و جلب تجهيزات جديدة من أجل تغطية أكبر قدر من احتياجات السوق الوطني من الأدوية ، إضافة إلى تطوير وحدة البحث قصد توسيع و تنويع تشكيلة المنتجات ، و إضافة منتجات جديدة تخضع للمقاييس العالمية و كل هذا من أجل أن يرقى المجمع إلى مستوى الشركات الصيدلانية العالمية .

تتمثل المهمة الرئيسية لمجمع صيدال في تطوير ، إنتاج ، وتسويق المادة الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري ، ويهدف المجمع إلى ضمان موقع فعال على

المستوى الوطني والإقليمي ، وكذا اختراق السوق العالمية ، وتتمثل قيمه الأساسية فيما يلي: الوفاء - الإلتزام- الدقة - الإنضباط.

2.1.1.4 الفروع المختلفة لمجمع صيدال :

يتكون مجمع صيدال من فروع مختلفة منها ما يختص بالإنتاج ، ومنها ما يختص بالتوزيع ، مستقلة إداريا تابعة لمركز إداري واحد بمقر المجمع، هذا بالإضافة إلى مديرية التسويق، ونعبر عن ذلك في الشكل التالي:



الشكل رقم (26) فروع مجمع صيدال، من إعداد الباحثة .

1. 2.1.1.4 الفروع المختصة بالإنتاج :

- فرع فارمال الواقع بالدار البيضاء (الجزائر): يشرف على إنتاج الأدوية من نوع أفراس ، كبسولات، مراهم ، محلول (شراب) . يضم هذا الفرع الوحدات التالية : وحدة دار البيضاء- وحدة قسنطينة - وحدة عنابة.

- فرع بيوتيك الواقع بالحراش (الجزائر) : يشرف على إنتاج أدوية من نوع : أقراص ، أمبولات **les ampoules** ، محاليل مضادة للجراثيم والتعفن **solutions antiseptique** . يضم هذا الفرع الوحدات التالية :وحدة الحراش- وحدة شرشال- وحدة قسنطينة .

- فرع أنتيببوتيكال الواقع بولاية المدية : ويتمثل نشاطه الأساسي في إنتاج الأدوية من الشكل : المضادات الحيوية ، و نسلط الضوء من خلال دراستنا على هذا الفرع دون غيره من الفروع.

2. 2.1.1.4 الفروع المختصة بالتوزيع :

كانت المؤسسة توزع منتجاتها على : تجار الجملة ، المؤسسات العسكرية ، الصيدلية المركزية ، ووحدات التوزيع الخاصة بالمؤسسة ، و صدر قرار من مجلس الإدارة في جوان 2004 بإيقاف التوزيع بالنسبة لتجار الجملة والمؤسسات العسكرية ، وبقي مقتصرًا على الوحدات التوزيعية المتعلقة بالمؤسسة .

3. 1.1.4 الموقع التنافسي لمجمع صيدال وأهم عوامل قدرته التنافسية :

1. 3.1.1.4 الموقع التنافسي لمجمع صيدال :

واجه مجمع صيدال ولا يزال مجموعة من التحديات نجمت عن تحرير الإقتصاد والسعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، ونتج عن ذلك منافسين جدد خاصة الأجانب، وانطلاقًا من ذلك نحدد المنافسين المباشرين للمجمع كما يلي :

إسم المجمع	معدل التغطية بالكمية %	معدل التغطية بالقيمة %
Saidal	40.03	19.09
Sanofi Synthelabo	7.8	8.50
Glaxo wellcome	5.71	8.09
Aventis-pharma international	4.74	6.75
phiser	2.70	5.99
Novartis pharma	2.5	4.24

الجدول رقم (3) أهم المخابر الأجنبية العاملة في الجزائر .

إلا أن الاكتفاء بذكر تلك المخابر لا يعني عدم وجود مخابر أخرى ، بل يعود لإسهامها الملحوظ في تغطية السوق ، ويعود عدم التركيز على المنتجين المحليين لإسهامهم الضعيف في تغطية السوق مقارنة مع مجمع صيدال. وعليه فإن صيدال يحتل موقع الريادة في قطاع الصناعة الصيدلانية الجزائري ، ذلك أنه يملك قدرات وإمكانات سمحت له بتحقيق مركز متقدم على منافسيه .

2. 3.1.1.4 أهم عوامل القدرة التنافسية للمجمع :

يكتسب مجمع صيدال جملة من العوامل التي تعزز قدرته التنافسية ، نذكر من أهمها :

- سعر المنتج : تعتمد استراتيجية صيدال على تخفيض سعر الأدوية ، وأسعاره متدنية مقارنة مع المنافسين بنسبة 30 % تقريبا . مما يعني تكلفة أقل بالنسبة للمستهلك الجزائري ذو القدرة الشرائية المتدهورة .

- الجودة : تحصل المجمع بتاريخ 2001/11/23 على شهادة ISO 9001 نسخة 1994 في النشاطات الموالية تشكيل ، تطوير ، وتسويق الأدوية ، إنتاج وتسويق المحاليل . كما تحصل مركز البحث والتطوير على شهادة الأيزو 9001 نسخة 1994

بتاريخ 2001/09/9 في النشاطات التالية: تقديم خدمات في مجال تشكيل وتطوير الأدوية وتقديم الخدمات في مجال التحليل الفيزيو كيميائية .

2.1.4 تقديم فرع المضادات الحيوية " أنتيببوتيكال " المدية

يعتبر من أحد فروع المجمع ، تم إنشاؤه على يد مؤسسة إيطالية CTIP وهي تملك خبرة و تكنولوجيا دقيقة في مجال بناء المنشآت الصيدلانية .

1.2.1.4 تعريف الفرع أنتيببوتيكال :

يقع فرع المضادات الحيوية بولاية المدية على بعد 15 كلم من مقر الولاية ، يتربع على مساحة تقدر ب 16 هكتار ، و بعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال تحول اسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال ، و لقد دخل بصفة رسمية في استقلالية التسيير في 02 فيفري 1998.

و فيما يلي عرض لأهم الخطوات المتخذة من قبل الدولة الجزائرية فيما يخص إنشاء هذا الفرع و هي :

- في جوان 1972 تم عرض مناقصة دولية بشأن مشروع إنجاز مركب المضادات الحيوية و لقد وقع الاختيار على مؤسسة CTIP الإيطالية نظرا لعروضها المقبولة .
- في 05 ماي 1977 تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر و المؤسسة الإيطالية .
- في 30 جوان 1977 استلمت CTIP المشروع .
- في 12 مارس 1978 بدأت الأشغال بالمركب .
- و قد قدرت مدة الإنجاز ب 50 شهرا أي ما يعادل أربع سنوات و شهرين ، و في إنجاز هذا المشروع قامت عدة مؤسسات بمساعدة المؤسسة الإيطالية CTIP منها:
- المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز SONALGAZ .
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية SNIC .
- مؤسسة تطوير الصناعات الكيميائية EDIC .

إضافة إلى مساعدة بعض الشركات الأجنبية مثل : شركة SQUIP الأمريكية و مؤسسة SIEMASUD و بهذا استلمت الجزائر المشروع في 12 أفريل 1982 و في البداية تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC للاستغلال أين كانت تنتج به مختلف المواد الكيماوية ، أما في سنة 1986 تم تحويل المركب من هذه المؤسسة إلى مؤسسة المنتجات الصيدلانية " صيدال " و وضع تحت تصرفها رسميا.

وفي 1987 بدأ تشغيله من قبل مؤسسة صيدال تحت اسم أنتيببوتيكال كونه خصص لإنتاج المضادات الحيوية، و التي بدأ المركب بإنتاجها تحت رخصة إيطالية Licence IBI .

2.1.4.2 نشاط الفرع:

يختص فرع أنتيببوتيكال بإنتاج المضادات الحيوية ، وهو مزود بأحدث التجهيزات الضرورية لإنتاج الدواء ابتداء من اقتناء التجهيز حتى استعماله في العملية الإنتاجية، وتتمثل الأشكال الصيدلانية التي يشرف على إنتاجها في: الحقن - الكبسولات - المراهم- المحاليل-الأقراص.

وذلك ما ساعده في تحقيق نتائج مالية معتبرة، خاصة وأنه يتميز:

- بقدرة مهمة في تصنيع المواد الأولية ،
- مورد بشري كفاء ومؤهل لإنتاج أدوية ذات جودة مهمة،
- خبرة وتجربة عالية في الأشكال الصيدلانية .

كما أن أهم ما يميز الفرع حصوله على شهادة المطابقة :ISO9001 /2000 وذلك في شهر ديسمبر 2004.

2.1.4.3 المسار الإستراتيجي للمؤسسة :

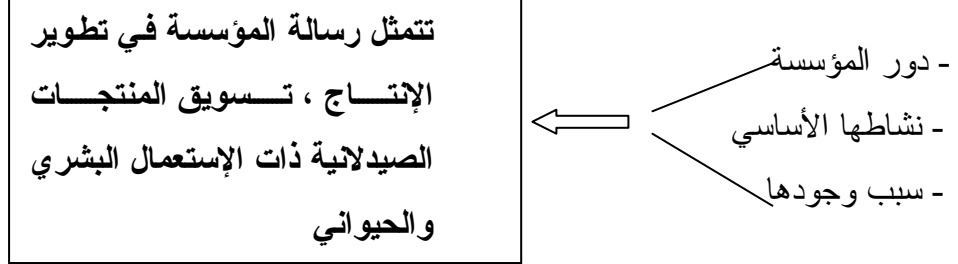
قامت مؤسسة صيدال بوضع مسار استراتيجي لسببين أساسيين:

1- تحقيق رضا الزبون وتلبية رغباته.

2- ضمان بقاء المؤسسة

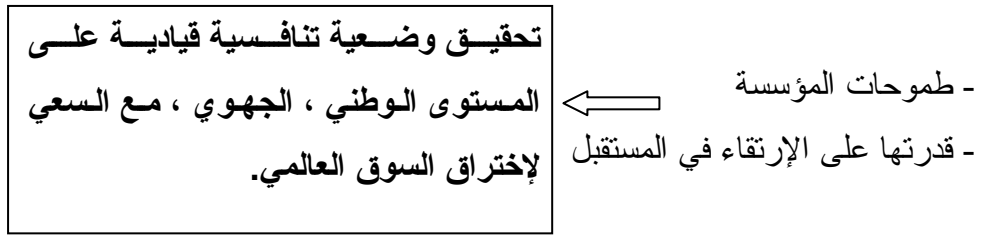
1. 3. 2.1.4 رسالة المؤسسة :

ويقصد بها:



2. 3. 2.1.4 رؤية المؤسسة :

ويقصد بها:



3. 3. 2.1.4 أهداف المؤسسة :

- الأهداف الإستراتيجية :حددت المؤسسة (16) هدف إستراتيجي ، نوضحها في الجدول التالي :

الأهداف الإستراتيجية
مؤسسة ذات مردودية عالية
مؤسسة تضمن التطور الدائم
مؤسسة تطور أسواقها الوطنية ، الجهوية ، والدولية .
مؤسسة تطور شراكاتها
مؤسسة تنافسية
مؤسسة تبذل باستمرار
مؤسسة ذات صورة ممتازة لعلامتها.
تحسين أنظمة التسيير والتنظيم
تطوير أنظمة : المعلومات ، الإتصال ، والتسويق
تحسين عمليات الإنتاج.
تطوير اليقظة الإستراتيجية .
ترقية البحث والتطوير.
تحسين كفاءات التسيير والتنظيم.
تطوير الكفاءات في مجال البحث ، التطوير ، والإبداع الصيدلاني .
تطوير الكفاءات في مجال تكنولوجيات المعلومات والإتصال.
تحديد السياسات الهادفة إلى إرضاء العمال

جدول رقم (4) الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

يتضح من خلال الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أنها تصب كلها في هدف استراتيجي واحد وهو : تحقيق القدرة التنافسية.

- الأهداف التشغيلية: تتمثل أهم اهداف المؤسسة التشغيلية في:

- تخفيض التكاليف بنسبة 10%

- تطوير أربع (4) منتجات جديدة

ولا يمكن أن يتحقق هذا الهدف بصفة عشوائية بل لابد من إتباع إستراتيجية محكمة.

4.3.2.1.4 إستراتيجية المؤسسة:

تقوم إستراتيجية الفرع على الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة: (البشرية، المالية، المادية) قصد تحقيق أفضل النتائج، مع الأخذ بعين الاعتبار:

- الفرص
- التهديدات
- نقاط القوة
- نقاط الضعف

وللتعرف على الفرص والتهديدات التي يواجهها الفرع قمنا بتحليل البيئة الخارجية التي ينشط فيها وهي التي تشمل العوامل التالية والتي تم التطرق إليها في الجزء النظري:

- **العامل الديمغرافي:** يتمثل العنصر الأساسي في البيئة الخارجية بالنسبة لكل مؤسسة في المجتمع و الذي يعتبر خزان السوق، وبذلك فإن معدل النمو الديمغرافي هو معدل هام جدا في مجال الأعمال، فزيادة عدد أفراد المجتمع تعني زيادة احتياجاته و بالتالي تطور السوق.

- **العامل الاجتماعي:** يؤثر العامل الاجتماعي على الإنتاج الصيدلاني وعلى السياسات التسويقية، حيث تتأثر فعالية المنتج وبقاؤه في السوق إلى درجة كبيرة بعادات وتقاليد المجتمع. وأهم التطورات التي شهدتها المجتمع التطور الإيجابي للتعليم وجانيته، مما أدى إلى انخفاض معدلات الأمية فانتشر الوعي الصحي عند أفراد المجتمع، وزادت حاجاتهم وأثر ذلك إيجابا على الصناعة الصيدلانية.

- **العامل التكنولوجي:** يرجع تطور الصناعة الصيدلانية بالدرجة الأولى للنجاح التكنولوجي الكبير المحقق في المجال الصحي، سواء في تقنيات صنع المنتج نفسه، أو في عمليات دراسة الأدوية والدراسات الطبية .

- **العامل الاقتصادي** : لا يمكن للفرع العمل بمعزل عن البيئة الاقتصادية التي تخضع لتغيرات مختلفة قد تطرح فرصا أو تهديدات بالنسبة له، وتتمثل أهم العوامل الاقتصادية في: البطالة - الناتج الداخلي الخام - معدل التضخم - الشراكة .

حيث يتبع الفرع منذ 1994 إستراتيجية قائمة على الشراكة الصناعية مع أكبر الشركات العالمية والهدف من ذلك الحصول على موقع هام في الصناعة الصيدلانية العالمية .

- **البيئة التنافسية** : يزاول الفرع نشاطه في بيئة تنافسية يسعى جاهدا لمواجهتها ، ولتتاول هذه البيئة قمنا بإسقاط نموذج بورتر على منافسي الفرع :

المنافسون الحاليون والمرقبون : بالنسبة للفرع محل الدراسة تتحصر المنافسة الحالية والمرقبة في الخواص ، وكانت حماية الدولة للإنتاج الوطني تحد من خطر المنافسة، غير أن الوضع بدأ يتغير لاسيما بانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة ، وبظهور بوادر الاتفاقيات مع الإتحاد الأوروبي.

وتكمن أهمية دراسة المنافسة في تحديد مواطن القوة والضعف عند المنافسين وذلك لمقارنتها مع قوة الفرع ، وتتمثل أهم نقاط القوة عند المنافسين في :

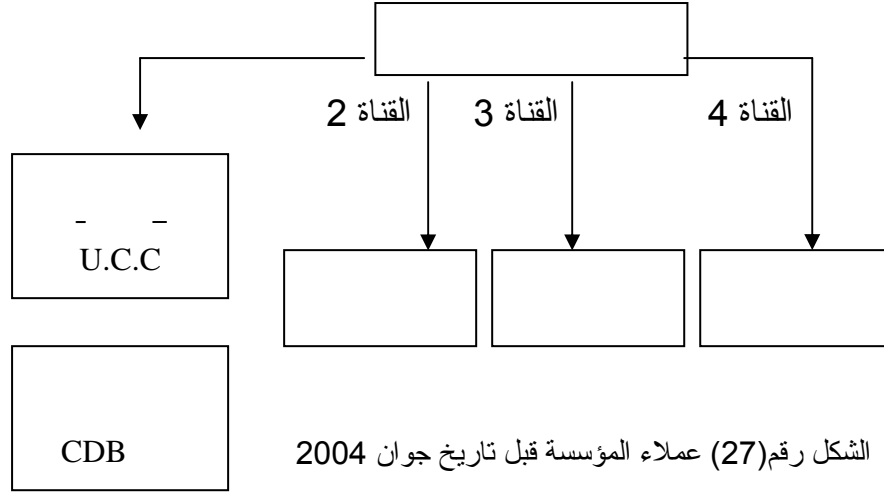
- البيع المكثف لمنتجات صيدال في حالة توقفه عن ذلك لسبب من الأسباب.
- التحسين المستمر في تصميم علب الأدوية .

أما نقاط الضعف فأهمها ما يلي :

- السعر المرتفع لمنتجات المنافسين مقارنة مع منتجات الفرع .
- عدم إدراك المنافسين للسوق الجزائرية بشكل جيد.

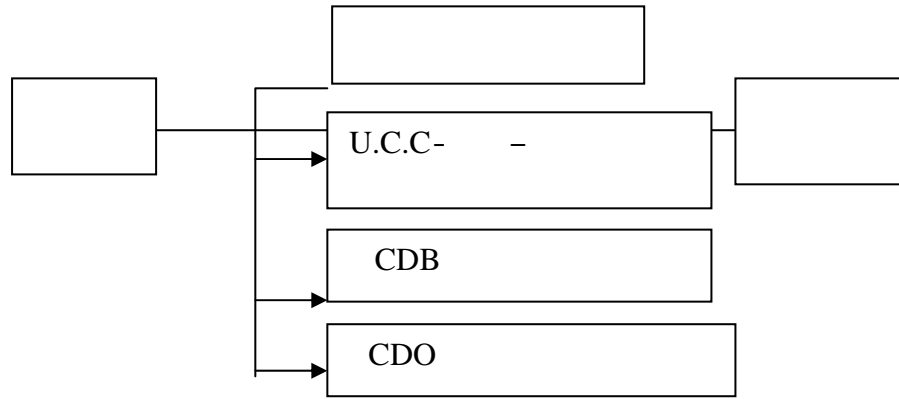
العملاء : قبل جوان 2004 :

كان يتمثل عملاء صيدال قبل هذا التاريخ في: الوحدات التوزيعية الخاصة بالمؤسسة ، باناعي الجملة ، المؤسسات العسكرية ، الصيدلية المركزية ، وذلك ما نظهره في الشكل التالي :



العملاء: بعد جوان 2004 :

تم إيقاف التوزيع بالنسبة للقناتين 2 و4 وذلك ما يفسر انخفاض عدد الطلبيات سنة 2005 وما يليها ، وحتى بالنسبة للصيدلية المركزية فيتم البيع لها بعد النجاح في المناقصات AONI. ونمثل عملاء الفرع بعد جوان 2004 في الشكل التالي :



الشكل رقم (28) عملاء المؤسسة بعد جوان 2004

يحظى الفرع بعلاقات جيدة مع العملاء ، وهم غير قادرين على ممارسة قوتهم عليه حيث لا يوجد عندهم خيار في الشراء ، وضغطهم الوحيد يتمثل في تنفيذ الاتفاقية المبرمة مع المنتج بخصوص المخزون الذي يتم إرجاعه للمؤسسة عندما تبلغ المدة المتبقية لصلاحيته سنة بالنسبة للحقن وستة أشهر بالنسبة لباقي الأدوية .

الموردون :

يتعامل الفرع مع عدد من الموردين من مختلف الدول ، شركات فرنسية ،ألمانية ، إسبانية ،...، وتربطه بهم علاقات جيدة، ويمتلك الفرع خيار شراء المواد الأولية من شركة دون أخرى وذلك لتعدد الشركات ،ويقوم أساس اختيار الموردين على المعايير التالية :النوعية ، مدة التسليم ، التكاليف ،الخدمات.

المنتجات البديلة :

تتمثل المنتجات البديلة في تشكيلة منتجات الجيل الثالث التي تم برمجةها لسنة 2005، وميزة هذه المنتجات تكمن في ظهور فعاليتها بعد يومين فقط من تناولها وهي بذلك تهدد منتجات الجيل الأول والثاني والتي لا تظهر فعاليتها إلا بعد ستة أيام .

تطرح البيئة الخارجية فرصا، يسعى الفرع لاقتناصها و تهديدات يحاول تجنبها، وهذه المواجهة تتطلب من الفرع عناصر بشرية مرنة، وكفاءات عالية، وبذلك تطرح البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات قمنا بإبراز أهمها في الجدول التالي :

التهديدات	الفرص
- دخول الجزائر في اتفاقيات مع المنظمة العالمية للتجارة والإتحاد الأوروبي.	- تخصص المؤسسة
- ظهور منافسة محلية.	- إمكانية إنتاج مواد أخرى وهي مواد التجميل.
- التفوق الواضح للمنافسين في إنتاج الإبداعات والتكنولوجيات الجديدة .	- علاقات تعاون وثيقة وكبيرة مع الجهات المختصة بالإبداع ، البحث والتطوير.
- ردود فعل سلبية للزبائن من أي منتج جديد في السوق.	- الإستعمال الجيد للتجهيزات والتكنولوجيا الموجودة .
- عدم استقرار السوق.	- وجود براءات اختراع غير مستعملة في مجال نشاط المؤسسات الأخرى
- تطور استيراد المنتجات المحلية	- القوانين المشجعة للإنتاج الوطني
- مشاكل سياسية : هجرة المادة الرمادية .	- زيادة عدد الأطباء والصيدلة
	- إمكانية الشراكة
	- تطوير الأدوية المتجانسة من طرف السلطات العمومية
	- النمو الديمغرافي وزيادة الطلب
	- انتشار الوعي عند المستهلك

الجدول رقم(5): يوضح أهم الفرص و التهديدات البيئية للمؤسسة ،

ولمواجهة هذه الفرص والتهديدات يسعى الفرع إلى:

- تحقيق اليقظة التكنولوجية، التنافسية والبيئية لغرض دراسة تأثير الاتفاقيات الدولية المستقبلية على ديمومة المؤسسة والأخذ بعين الاعتبار التقنيات العلاجية الحديثة.
- ترقية الكفاءات على مستوى المؤسسة .
- تقوية الكفاءات وتشجيعها على الإبداع الصيدلاني.
- تطوير استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال .

ولا يمكن للمؤسسة اقتناص الفرص و الاستفادة منها وتجنب التهديدات إلا من خلال استغلال ما لديها من قوة والتخفيف من ضعفها، و نتناول فيما يلي أهم نقاط القوة والضعف بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة :

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - الخبرة - سلسلة منتجات رائجة في السوق - إنتاج المواد الأولية - منتجات ذات إبداع مستمر متوافق مع الطرق العلاجية الحديثة - معرفة جيدة بالسوق قائمة مع جهود الممثلين الطبيين والجهود التسويقية والاهتمام بالزبائن 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف التكنولوجيا المستخدمة - الضعف في مجال البحث على أعلى المستويات -النقص في تغطية مختلف المجالات الصيدلانية والعلاجية - ضعف في انتقال المعلومات مما يسمح ببعض الانحرافات -ارتفاع التكاليف -ضعف تحفيز الموظفين ذوي الخبرة وإغراؤهم من طرف المنافسين

الجدول (6) : نقاط القوة و الضعف المتعلقة بالمؤسسة

يتضح من الجدول أعلاه أن قوة المؤسسة تكمن في خبرة الموارد البشرية ، وفي منتجاتها ذات الإبداع المستمر والتي تتوافق مع الطرق العلاجية الحديثة .
ومن نقاط قوة المؤسسة إمكانية إنتاجها لبعض المواد الأولية مقارنة مع المنافسين ، كما أن من أهمها المعرفة الجيدة بالسوق القائمة على أساس جهود الممثلين الطبيين ، والجهود

التسويقية والاهتمام بالزبائن ، غير أن هذه المعرفة مهددة بالظهور المستمر للمنتجات الإبداعية التي تشكل خطرا على وضعية المؤسسة، وعلى قدرتها التنافسية .

لذلك لابد على المؤسسة الاهتمام بالموارد البشرية في مختلف المستويات ، والسعي لاستغلال قوتها الحقيقية و هذا ما يزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

3.1.4. إدارة الموارد البشرية داخل الفرع :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم المديرية في الفرع وهذا كونها حلقة اتصال بين الإدارة والعمال من جهة وبين الإدارة والنقابة من جهة أخرى .

وإدارة الكوادر البشرية حديثة النشأة في فرع المضادات الحيوية بالمدينة، هذا لا يعني أنها لم تكن موجودة سابقا لكنها كانت تابعة لمديرية الإدارة العامة، وبتاريخ 07 جويلية 2001 أصبحت إدارة مستقلة وقد كانت إدارة الموارد البشرية تهتم بالتوظيف، تسيير المستخدمين ، الأجور والتكوين، تقييم الأداء..... لكنها بدأت تطور مهامها ولم تعد مسؤولة عن الأعمال الروتينية كضبط حضور العمال وانصرافهم وحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالأفراد، بل أصبحت تشمل عدة وظائف والتي تتمثل في :

- تطوير الموارد البشرية

- تسيير الأفراد

- الإجراءات القانونية

- التكوين (التدريب)

كما أن إدارة الموارد البشرية تتضمن كذلك المصالح التالية :

- مصلحة الأجور

- مصلحة الاجتماعية

- مصلحة الطب

ونجد أن إدارة الموارد البشرية تتكون من 38 موظف دائم و2 موظفين مؤقتين

حيث: عدد الإطارات : 17

عدد الرؤساء : 22

عدد الموظفين : 1

وتتكون هذه الإدارة من أربع عمالات تتمثل في :

1.3.1.4 . عمالة تسيير الموارد البشرية :

تعمل هذه العمالة على تسيير الحياة المهنية للفرد منذ بداية عمله حتى نهايته سواء بتقاعد أو موت أو تصريف كما أنها مسؤولة عن توفير العمالة المناسبة و وضعها في المكان المناسب ، وهذا من خلال إيداع الطلبات وملفات العمل لديها من طرف المصالح والمديريات الأخرى وتضم هذه العمالة مسؤول عن تسيير الموارد البشرية و الذي يعمل على دراسة الملفات لطلبات العمل من كل جوانبها و حفظها ، بالإضافة إلى ثلاث مصالح :

- مصلحة الأجور : تضم هذه المصلحة أربع تقنيين للتسيير ، و هي تعمل على دفع أجور العمال و هذا ابتداء من ملاً وثيقة تدعى Variable تحتوي على اسم العامل ، رقمه التسلسلي ، مردوديته الفردية و الجماعية ، عدد الأيام و الساعات التي عملها خلال الشهر كما يدخل في حساب الأجر النهائي كل المنح و السلفيات إلخ .

- المصلحة الاجتماعية : و هي تضم أربع أعوان إداريين ، فهي تعمل على تكوين ملفات الحالة الاجتماعية من مرض أو حوادث أو أمومة أو تقاعد ... و مهمتها الأساسية هي التعويضات .

- مصلحة طب العمل : تضم هذه المصلحة أربع ممرضين و اختصاصي اجتماعي ، و كذا سكرتير طبي ، و تعمل هذه المصلحة على الإشراف على الحالات المرضية في أوساط العمال و تشخيص الحالة الصحية للعامل أثناء وقوع حوادث أثناء العمل أو الأمراض الشخصية و من هنا تعمل على تكوين ملفات طبية لهم و تعمل هذه المصلحة على فحص المتربصين داخل الفرع .

2.3.1.4 . عمالة الإجراءات القانونية :

تضم محامين تقنيين للتسيير، تعمل على تنظيم العلاقات بين الأفراد في العمل طبقاً للقوانين .

3.1.4.3 . عمالة تطوير الموارد البشرية :

تضم هذه العمالة إحصائي إطار و رئيس عمالة و 3 تقنيين و تهتم بمسار الفرد المهني من حيث تطويره و تنميته ، كما أنها مختصة بكل ما هو إحصائي في مجال تطوير الموارد البشرية ، و تلجا إليها باقي الإدارات و المديريات من اجل التعرف على السجل المهني للفرد و مؤهلاته و كفاءاته و قدراته من أجل ترقيته أو تنصيبه لمناصب أخرى .

3.1.4.4 . عمالة التكوين و التمهين (التدريب) :

تعتبر هذه العمالة مهمة جدا و هي تضم مكلف بالدراسات و منشط للتدريب و هذه العمالة أو الوظيفة تسمح للفرد بالحصول على الكفاءات الجيدة و اكتساب الخبرات و كذا صقل المهارات و تنمية القدرات .

يتضح مما سبق أن المورد البشري يمثل موردا هاما بالنسبة للمؤسسة، لذلك فهي تسعى لتطويره من خلال التدريب الذي سنسلط عليه الضوء دون غيره من الوثائق.

2.4. التدريب داخل الفرع أنتيبويوتيكال:

قبل التطرق إلى التدريب داخل الفرع و أهم خطواته و أساليبه، و كذا أنواعه و غيرها من العناصر المتعلقة به نحاول التعرف على بعض النصوص القانونية من الاتفاقية العامة للمجمع و كذا القانون العام الوطني، و هذا من اجل معرفة مدى أهمية التدريب، بإبراز بعض الجوانب المتعلقة به .

1.2.4.1. عموميات حول التدريب و أهم أنواعه :

1.1.2.4.1 . عموميات حول التدريب :

نحاول في البداية عرض بعض المواد و النصوص القانونية الخاصة بالتكوين في القانون العام الوطني (11/90) و التي تظهر من خلالها الأهمية المعطاة للتدريب:

- المادة 6 من القانون: "إن للعمال الحق في التكوين المهني و الترقية للعمل "

- المادة 7: " القانون يفرض على العمال الالتزام بالمساهمة في نشاطات التدريب ،الإتقان والرسكلة (إعادة التدريب) الذي من خلاله يباشر المستخدم في إطار التهيئة للعمل و فعالية الهيئة المستخدمة أو تهيئة الصحة و الأمن" .

ولهذا الغرض تنص المادة 54 بأن العامل يمكنه أن يستفيد تحت تحفظ التبليغ أو التبرير المسبق للمستخدم من الغيابات بدون فقدان الأجرة و ذلك لأجل متابعة دورات التدريب المهني أو الدورات النقابية المرخصة من طرف المستخدم و لاجتياز امتحانات أكاديمية أو مهنية .

- المادة 57 : يتعين على كل مستخدم إنجاز نشاطات التدريب و الإتقان لصالح العمال وفق البرنامج الذي يخضع لرأي لجنة المشاركة .

يتعين على المستخدم أيضا في إطار التشريع المعمول به لتنظيم أنشطة التمهين بالسماح للمتدربين اكتساب معارف نظرية و تطبيقية غير المتوفرة لممارسة مهنة معينة.

- أما في المادة 58: فهي تنص على أنه يتعين على كل عامل متابعة الدروس ، الدورات والأنشطة الخاصة بالتدريب أو إتقان المنظمة من طرف الهيئة المستخدمة لتحسين، تعميق وزيادة المعارف العامة، المهنية، و التكنولوجية .

وفيما يتعلق بتنفيذ التدريب فالقانون يحدد في المادة 94 : صلاحيات الهيئات المشاركة منها لجنة المشاركة و تتمثل هذه الصلاحيات خاصة في التعبير عن الرأي قبل تنفيذ المستخدم قرارات متعلقة ب : مخططات التدريب المهني ، نماذج عقود العمل في التدريب و التمهين .

- أما فيما يخص الجانب المالي للتدريب المادة 55 من أحكام قانون المالية لسنة 1998 على ما يلي:

- تنص المادة 55: يتعين على الهيئات المستخدمة في فصل مؤسسات و إدارات عمومية تخصيص مبلغ يساوي على الأقل 0.5 % إلى 3 % من الكتلة الأجرية السنوية لأنشطة التدريب المهني المستمر .

من خلال تطرقنا لبعض المواد و البنود القانونية للقانون العام الوطني نجد أنه أولى اهتماما كبيرا للتدريب و بعض الجوانب التي تخصه و يبقى فقط على المسؤولين والعاملين الالتزام بهذه القوانين.

أما فيما يتعلق بالقانون الخاص بالمجمع فإنه توجد اتفاقية جماعية لمجمع صيدال والتي هي مستمدة من القانون الوطني العام ، و فيما يلي نحاول ذكر بعض المواد التي تناولت موضوع التدريب :

- تنص المادة 26 من الاتفاقية الجماعية على أن : " التدريب نشاط متواصل و معمم يهدف إلى تأهيل العمال لتطوير تقنيات و ظروف العمل، و تأهيلهم للترقية الاجتماعية و مساهمتهم في التنمية الثقافية الاقتصادية و الاجتماعية " .

- أما في المادة 27 من الاتفاقية فهي تتضمن حقوق و واجبات التدريب :

- التدريب هو حق و واجب لعمال المؤسسة التدريب في الخارج لا يجب أن يرد إلا بالنسبة للفروع غير المتوفرة بالجزائر إلا إذا ظهرت عدم كفاءة أو نقص القدرات الوطنية. كل عامل يرفض الخضوع لنشاط التدريب و ينقطع إراديا تدريبه، أو يظهر أثناء تدريبه نقصا في جدية الهدف المشار إليه هو معرض للعقوبات المحددة في النظام الداخلي .
- العامل المندمج في التدريب يخضع لأحكام النظام الداخلي للهيئة التي يتم أو يقام فيها التدريب .

- العامل المطلوب لمتابعة تدريب متخصص و الذي تشرف عليه المؤسسة يتحصل طيلة مدة التدريب على : أجره المنصب للمنصب غير المشغول ، الإسهامات الاجتماعية المعمول بها ، إضافة لذلك يستفيد العامل تحت كفالة المؤسسة من مصاريف النقل ضمن الشروط المحددة في التنظيم الداخلي .

2.1.2.4 . أنواع التدريب :

هناك عدة أنواع من التدريب بالنسبة للفرع محل الدراسة.

1.2.1.2.4 . التدريب المهني المتخصص :

بموجبه يتم تدريب الموظفين الذين لديهم بعض النقائص في أداء العمل و بالتالي يعمل هذا التدريب على سد الثغرة بين القدرات الشخصية للموظفين ومتطلبات المنصب الذي يشغلونه ، و هذا بإضافة معلومات و معارف و كذا خبرات جديدة للموظف المتدرب تمكنه من استغلال قدراته لما يتوافق مع منصب عمله وتتراوح مدة هذا التدريب من عشرين (20) يوما إلى ثلاث (03) سنوات ، و هو ينقسم إلى قسمين هما :

- التدريب المستمر و المتواصل La Formation Continue :

يتم طول الحياة المهنية للعامل و يهدف إلى تكييفه بصفة دائمة مع متطلبات المنصب الذي يشغله و إلى التطوير المستمر لمستوى المعرفة الذي يفرضه التطور التقني و التكنولوجي مع متطلبات المنصب الذي يشغله .

- التدريب المتقطع: La Formation Alternée

ويكون هذا النوع من التدريب لفترات معينة من المسار المهني للفرد و كمثال لذلك التدريب من أجل الترقية ، أو تدريب الموظفين الجدد لشغل منصب عملهم .

- التحسين المهني المتخصص :

يسمى كذلك بالتدريب الإضافي حيث يبعث الموظف لدورات تدريبية من أجل إضافة معلومات جديدة و يحق لكل موظف الدخول في هذا التدريب بطلب منه عند الحاجة أو حسب طلب المسؤول عنه، و مدة هذا التدريب من خمسة(5) أيام إلى عشرين(20) يوما.

- الملتقيات Les Séminaires :

يتم من خلالها إضافة معلومات و اكتساب خبرات جديدة أو تجديدها و مدة هذا النوع من التدريب من يوم واحد إلى خمسة (05) أيام و لا يوجد في هذا النوع من التدريب عقد للتدريب .و يمكننا أن نميز بين عدة أشكال لهذا النوع من التدريب فنجد :

- الأيام الدراسية

- الندوات

- الملتقيات

- إعادة التدريب

- الورشات

- التدريب أثناء العمل :

ويكون هذا النوع من التدريب أثناء العمل وداخل الفرع، وهو يمس فئتين هما:

- تدريب الموظفين الجدد: حيث يوضح للموظف الجديد كيفية أداء العمل بطريقة مباشرة وهذا من خلال تعريفه لمتطلبات المنصب وكذا كافة المصالح والإدارات التي يتعامل معها وبالتالي إكسابه المهارات والخبرات الكافية لشغل المنصب .

- تدريب الموظفين القدامى: ويتم تزويدهم بمعارف وخبرات جديدة أثناء العمل تخصص المنصب الذي يشغلونه من كل جوانبه، وتكون مدة هذا التدريب إما قصيرة أو طويلة المدى حسب قدرة استيعاب الفرد للمعلومات وترسخ الأفكار في ذهنه .

- التمهين: Apprentissage

يتم هذا النوع من التدريب عن طريق جلب المدربين من مراكز التدريب خارج المؤسسة وهذا وفقا للإمكانيات المتاحة، و يكون التدريب تطبيقيا وعمليا في شتى التخصصات المتوفرة في الفرع وبالتالي إكساب الفرد معارف وخبرات جديدة بصفة تطبيقية تمكنه من ترسيخ الأفكار ومن مسايرة التطورات التقنية والتكنولوجية الحادثة في المحيط،ومن أشكاله نجد مايلي :

- التربصات التطبيقية Les Stages pratiques: ومدته تدوم حتى خمسة عشر(15)

يوما وهي تخص طلبة الجامعات والمعاهد العليا ...إلخ .

• التربصات لإنهاء الدراسة ومدتها من ثلاثة (3) أشهر إلى ستة (6) أشهر وهي تخص الطلبة الذين يشرفون على إنهاء دراستهم ومن مختلف المؤسسات.

- التدريب خارج الوطن Formation a L'étrangé :

حيث يتم اختيار المتدربين من طرف المسؤولين وهذا الاختيار يكون حسب الكفاءة والقدرات الشخصية للفرد وكذا قدرته على استيعاب المعلومات المقدمة بصفة سريعة ودقيقة و يسمح هذا التدريب بإضافة معلومات جديدة واكتساب خبرات تمكن المتدربين من مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية وبالتالي تعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين وعادة تكون مدة هذا التدريب من أسبوع إلى أسبوعين .

وينجز هذا النوع من التدريب خاصة في إطار شراء تجهيزات جديدة ، و يتم خاصة داخل الورشات والمؤسسات التي قامت بالبيع.

2.2.4. خطوات العملية التدريبية :

1 . 2.2.4 . إعداد مخطط التدريب :

قبل مباشرة العملية التدريبية لا بد من إعداد مخطط التدريب الذي من خلاله تتبين المنهجية التي تتبعها الإدارة في تنفيذ العملية التدريبية ، ومن أجل إعداد مخطط التدريب لا بد من تتبع الخطوات التي يمكن حصرها في المنهجية التالية :

1 . 2.2.4 . 1 إرسال ملف عن منهجية إعداد مخطط التدريب :

يرسل المجمع ملف عن منهجية التدريب لكل فروع في شهر جويلية من كل سنة ، ومن خلال هذا الملف تتبين مختلف النقاط والمعلومات الخاصة بالتدريب والتي تتوافق مع أهداف واستراتيجيات المجمع وكذا تحدد فيه الإحتياجات التدريبية العامة للمؤسسة وفقا للمتطلبات وكذا التطورات والتقنيات الجديدة.

1 . 2.2.4 . 2 استلام الفرع للملف الخاص بالمنهجية :

يتم استلام ملف المنهجية لإعداد التدريب من طرف المديرية العامة ، وعن طريق عمالة التكوين التابعة لهذه المديرية يتم بعث نموذج من هذا الملف لكل وحدة من وحدات الفرع بالإضافة إلى وثيقة أخرى مرفقة لها تحاول من خلالها معرفة الإجابة عن بعض الأسئلة منها :

- ما هي الاحتياجات التدريبية ؟ في أي ميدان ؟ وفي أي تخصص؟...

3.1.2.2.4 وضع مشروع مخطط التدريب :

بعد تلقي مديرية الموارد البشرية للرد من قبل الوحدات والتي فيها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الكمية والنوعية بالإضافة إلى معلومات أخرى خاصة بالتدريب ، هنا تقوم مديرية الموارد البشرية للفرع بوضع مشروع المخطط التدريبي والذي يتم فيه تنفيذ عدة مراحل نتناولها كما يلي :

- تشخيص الاحتياجات التدريبية :تقوم كل وحدة بتشخيص الإحتياجات التدريبية وهذا عبر عدة طرق منها : طلبات التدريب من طرف العاملين أنفسهم، طلب رؤساء الوحدات لملاحظة النقص في أداء الفرد مقارنة مع متطلبات المنصب، ومن هنا يكون التشخيص الدقيق للاحتياجات التدريبية وترتيبها حسب درجة الأهمية .

- التعبير عن الاحتياجات التدريبية : بعد تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية الحقيقية والموافقة على الأهداف التدريبية ، يتم التعبير عن الاحتياجات التدريبية من خلال التحديد الدقيق لنوع التدريب ،وكذا ترتيب الأهمية النسبية للتدريب ، كما يتم تحديد أماكن تنفيذ التدريب وإظهار كافة المؤسسات التدريبية التي تتعامل معها.

وتحدد المواضيع التي تقوم عليها العملية التدريبية مثلا التقنيات الجديدة في إنتاج الكبسولات أو عن الطرق الجديدة في تسيير المخزونات ،كما أنه تحدد مدة وكيفية تنظيم العملية التدريبية إن كانت مستمرة أو متقطعة وإن كانت تدوم أياما أو أسابيع أو أكثر من ذلك حسب نوع التدريب .

- تحديد الميزانية التقديرية للتدريب :يتم فيها تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة وتتكون الميزانية التقديرية بصفة عامة من :

- أجر العامل أو التربص
- أعباء النقل
- أعباء الإيواء والإطعام
- تكلفة تدفع لمؤسسات المتدربين
- التعويضات والمنح
- تكاليف المتدربين
- الوسائل والتجهيزات

- التفاوض والموافقة على المشروع من قبل الفرع :بعد تحديد كل العناصر السابقة الذكر يعرض مشروع التدريب على لجنة مقترحة مكونة من المدير المركزي للموارد البشرية وأعدائه ومدير الموارد البشرية للفرع...، و بعد دراسة المشروع و الموافقة عليه يصبح هذا المشروع عبارة عن مخطط تدريبي قابل للتنفيذ .

2.2.4 . تنفيذ مخطط التدريب :

بعد استلام الفرع للمخطط المصادق عليه تبدأ عملية التنفيذ حيث يتم الإتصال مع كل المراكز والمؤسسات التي سيتعامل معها الفرع عن طريق الرسائل، أو الفاكسات، أو عن طريق البريد الإلكتروني أو غيرها من طرق الإتصال التي تكون معروفة لإنجاز العملية التدريبية المبرمجة .

وبعد فترة يتم الرد من طرف هذه المؤسسات إما بالقبول أو الرفض وهذا حسب طاقات وقدرات المؤسسة التي سيتم فيها التدريب ، ومن بين المؤسسات التي يتعامل معها الفرع نجد :

المعهد الوطني للإنتاجية INPAD

المعهد العالي للتخطيط والتسيير ISGP

المعهد العالي للتسيير ISG

معهد التكوين وتحسين ظروف العمل IFACT

بعد تحديد المؤسسات التي سيتعامل معها الفرع تبدأ عملية تنفيذ التدريب والتي تمر عبر مراحل:

- تعيين المتدربين : حيث يتم تعيين المتدربين ويتم هذا بإبرام عقود التكوين وعقد الانتداب وتكون هذه العقود طويلة المدى (من 20 يوم فما فوق)، ويتم بعدها انتقال المتدربين إلى مراكز التدريب .

- تعيين المدربين: يتم اختيار المدربين حسب نوع التدريب، ونوع المادة التدريبية و هناك خصائص لا بد من توفرها عند المدرب من أهمها قدرته على الشرح وتوصيل المعلومات اللازمة للمتدربين بطريقة سهلة وبسيطة .

- تعيين مكان التدريب: حيث يلتحق المتدربين بالأماكن المخصصة للتدريب سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها وهذا حسب نوع التدريب وإمكانات المؤسسة .

وفيما يخص عقود التدريب فإنه يتم وضع عقد التدريب بعد الاتفاق مع المتدرب وعمالة التكوين ويحتوي هذا العقد على عدة بنود يجب احترامها وتطبيقها وكذا بعض المعلومات وهي:

- ذكر موضوع التدريب و مكانه .

- ذكر كل المعلومات الشخصية عن المتدرب (الإسم ، اللقب ، تاريخ الميلاد ، نوع التدريب ، التخصص ،.....)

- تعهد المتدرب باحترام شروط العقد و تطبيقه لها بإخلاص .

- يتابع المستفيد من التدريب تدريبه في المعهد أو المكان المخصص له .

- يمكن اتخاذ قرار ضد المستفيد بالخصم من أجرته في حالة غياب دون تبرير خلال الحصص التدريبية.

- يجب على المستفيد من التدريب احترام القانون الداخلي للمؤسسة التدريبية المتواجد فيها.

- لا يمكن في أي حالة على المستفيد من التدريب أن يبذل تخصصه بدون الموافقة المكتوبة من طرف صيدال و في حالة العكس يحق إلغاء العقد .

- يتعهد المستفيد من التدريب بالنقاط التالية إن كان التدريب خارج الفرع :

• الالتحاق بالفرع عند انتهاء تكوينه .

- عدم الارتباط مع أي منظمة أخرى مدة هذا العقد .
- البقاء في خدمة الفرع أنتيبوتيكال أربعة أشهر على الأقل بعد انتهاء التكوين .
- و بعد الاتفاق على كل النقاط السابقة الذكر يتم إمضاء العقد من طرف مدير الرئيس العام وكذا المستفيد .

3.2.2.4 . تقييم النشاط التدريبي :

بعد ما يصبح عقد التدريب جاهزا تبدأ عملية تنفيذ التدريب بوضع المتدربين في المكان المخصص لهم، و خلال دورة التدريب تتم متابعة المتدربين فيما يخص التزامهم بتطبيق شروط العقد ، و كذا قدرة الاستيعاب و لما يقدم إليهم من خلال التدريب حتى نهاية الفترة التدريبية .

و نجد أن التقييم للكفاءات التدريبية سواء للتدريب المستمر أو التدريب المنقطع يكون عبر عدة طرق:

- التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة .
- التقييم بعد مدة من انتهاء الدورة التدريبية و عند مباشرة المتدربين مهامهم .
- التدريب في نهاية السنة و فيه يتم تقييم مردودية العامل المتدرب .

و في ما يلي تفصيل لكيفية التقييم حسب مدة التدريب :

- التدريب الأقل من 5 أيام : التقييم يكون بعد شهر من انتهاء التدريب .
- التدريب من 6 أيام إلى 15 يوما : التقييم هنا يكون بعد شهرين من انتهاء التدريب و مباشرة العمل .
- التدريب أكثر من 15 يوما و أقل من شهر : يكون التقييم بعد 3 أشهر من انتهاء التدريب و بداية العمل .
- التدريب من شهر فما فوق : يكون التقييم بعد 4 أشهر من انتهاء التدريب و مباشرة العمل .

ونجد أن المسؤولية تقع على عاتق مدير الموارد البشرية، أما من ناحية مجال التطبيق فإن كل الخطوات التطبيقية لكل مهام التدريب الداخلية و الخارجية تحدد من طرف الفرع.

ومن هنا يتم ملاً وثيقة تقييم للكفاءات التدريبية (المتدربين) من طرف المسؤولين و يتم فيها كذلك الإجابة على مختلف الأسئلة الخاصة بالتدريب و سير العملية التدريبية ففي البداية يتم كتابة اسم المتدرب نوع التدريب ، مكانه ، و كذا يضاف إليه المسؤول المباشر على التدريب و كذا مدة التدريب .

وفيما يلي بعض النماذج للوثائق التي تملأ من أجل التقييم :

- التقييم مباشرة بعد انتهاء التدريب :

في هذا التقييم يتم ملاً وثيقة من طرف المتدربين ، حيث تضم عدة معلومات شخصية عن المتدرب ، مجال التدريب ، مكان التدريب و التنظيم ، و مدة التدريب .
و تضم الوثيقة عدة أسئلة من طرف الإدارة للمتدرب، و تملأ هذه الوثيقة من طرف المتدرب و لكل أنواع التدريب .

- التقييم بعد مدة أو فترة من انتهاء التدريب :

تملاً هذه الوثيقة من طرف المسؤول المباشر (hiérarchie) و هي كذلك تضم الاسم و اللقب و تأشيرة المسؤول ، و كذا اسم المتدرب و نوع التدريب ، و مكان التدريب و مدة التدريب ، و هذه الوثيقة تضم كذلك مجموعة من الأسئلة للمسؤول عن سير التدريب ، و عن المتدرب من أجل تقييم فعال .

كما أنه تملأ وثيقة أخرى و هي بمثابة حوصلة لعملية التقييم و تملأ من طرف مسؤول الموارد البشرية ، ثم ترسل إلى المجمع من أجل الإلمام و معرفة مدى كفاءة التدريب.

3.2.4. دراسة تطور التدريب في الفرع:

بدراستنا للبرامج التدريبية السنوية المتعلقة بالفترة: 2001-2006، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تذبذب عدد المتدربين خلال الفترة المعنية
- الارتفاع المستمر في المدة المخصصة للتدريب خاصة منذ سنة 2003.
- زيادة التكاليف المخصصة للتدريب خاصة بالنسبة لسنتي 2004، 2006.

- إنخفاض ملحوظ في عدد المتدربين والتكاليف المخصصة للتدريب سنة 2005

3.2.4.1 . دراسة معدل الإنجاز بالنسبة للتدريب:

السنوات البيان	2001	2002	2003	2004	2005	السداسي الأول 2006
	عدد المتدربين	150	170	107	154	92
المستهدف	110	158	103	151	44	64
معدل الإنجاز* %	73.33	92.94	96.26	98.05	47.82	84.21

الجدول رقم (7) : تطور التدريب في الفرع

يتضح من خلال الجدول أن معدل الإنجاز عرف ارتفاعا مستمرا من سنة 2001 إلى غاية سنة 2004 ، وبعد أن انخفضه الملحوظ سنة 2005 ، يرتفع من جديد سنة 2006.

3.2.4.2 . راسة معدل التدريب :

السنوات البيان	200	2002	2003	2004	200	2006(السداسي الأول)
عدد الأفراد العاملين	139	1399	1397	1392	139	1390
عدد المتدربين	110	158	103	151	44	64
معدل التدريب %	7.9	11.2	7.37	10.84	3.15	4.60

الجدول رقم (8): تغيرات معدل التدريب

نلاحظ من خلال الجدول السابق تذبذب معدل التدريب بين الارتفاع والانخفاض، إلا أن انخفاضه كان كبيرا سنة 2005 .

تحليل الملاحظات :

- زيادة التكاليف التدريبية والمدة المخصصة للتدريب ، وارتفاع معدل الإنجاز التدريبي من سنة لأخرى ، وخاصة في فترة الحصول على شهادة ISO 2000/9001 يعني أن المؤسسة بدأت تعتمد على هذا النشاط في تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

- معدل التدريب متذبذب لكنه منخفض جدا خلال الفترة محل الدراسة ، وهذا ما يدل على أن نسبة الأفراد العاملين الذين يتلقون التدريب منخفضة جدا أي أن عدد كبير من العمال لا يخضع لهذا النشاط ، وبذلك نخلص إلى أن التدريب بالنسبة لهذه المؤسسة فاقد لأهم خصائصه والمتمثلة في ضرورة تعميمه على كل العاملين على اختلاف مستوياتهم .

- هذا الانخفاض الكبير في عدد المتدربين مقارنة مع عدد العمال يوحي بأن التدريب لا يقوم على أساس التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية ، مما يجعلنا نجزم على أن المؤسسة قد أضاعت فرصا كبيرة للتفوق .

3.3.2.4 . 3 . تقييم النشاط التدريبي بالنسبة للمؤسسة

كما رأينا في الجزء النظري ، تعتبر عملية تقييم التدريب من أصعب العمليات المتعلقة بهذا النشاط ، وذلك كونها تتعلق بالعنصر البشري. ولتقييم النشاط التدريبي في الفرع تم الاعتماد على :

- إنجاز عملية استقصاء

- تحليل بطاقات التقييم الموجهة للمدربين ، الرؤساء ، والمشرفين .

3.3.2.4 . 1 . عملية الاستقصاء:

لتقييم النشاط التدريبي في المؤسسة قمنا بانجاز استقصاء الذي يعد الأداة الأكثر استخداما من طرف الباحثين لجمع أكبر قدر من المعلومات .

3.3.2.4 . 1.1 . وسائل جمع المعلومات :

تتمثل أهم الوسائل التي تم الاعتماد عليها في جمع المعلومات فيما يلي:

المقابلة interview: بهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوق بها، لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع إطارات المؤسسة .

الاستبيان: questionnaire: هو مجموعة الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة موجهة لعينة ما قصد الوصول إلى أجوبة ونتائج متعلقة بالموضوع .

وقمنا خلال هذه الدراسة بإنجاز استبيان موجه لعينة من العاملين نهدف من ورائه إلى تقييم النشاط التدريبي في المؤسسة واستيفاء للهدف قمنا بصياغة أسئلة الاستبيان بشكل واضح ومحدد بحيث لا يأخذ الاستبيان وقتا كبيرا لملئه على النحو التالي:

3.2.4. 3 . 2.1 تحضير الاستقصاء:

تكوين العينة:

تضم مؤسسة أنتيبويتيكال 1397 عامل ارتأينا استقصاء عينة مكونة من 300 عامل وتضم هذه التشكيلة رؤساء المصالح وكذا الإطارات المتواجدة بها بالإضافة إلى مجموعة من العمال الدائمين.

تصميم قائمة الاستقصاء:

- قمنا بصياغة قائمة الاستقصاء وقد روعي في تصميمها ما يلي:
- المعلومات التي كشفت عنها الدراسة النظرية والتي أوضحت لنا خطوط مبدئية نتحرك فيها لجمع البيانات في الاتجاه الصحيح .
 - تضمين قائمة الاستقصاء أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة، وأسئلة مغلقة مفتوحة، وأسئلة الترتيب .
 - تضمين أسئلة لتأكيد صدق الإجابة على أسئلة أخرى .
 - ألا تستغرق الإجابة على القائمة بواسطة المستقصى منه مدة أطول من 20 دقيقة أثناء المقابلة الشخصية .

3.2.4. 3 . 1 اختبار قائمة الأسئلة:

تم توزيع قائمتي الأسئلة أولا على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة الذين لهم الخبرة، وعلى بعض الإطارات بالمؤسسة بغرض تصحيح وتعديل الأسئلة في ضوء الملاحظات والتعليقات قبل تصميمها النهائي.

3.2.4.3.1.4 الحدود الزمانية والمكانية للاستقصاء:

بالنسبة للحدود المكانية تعتبر مؤسسة أنثيبيوتيكال للمضادات الحيوية مكان إجراء التربص وتوزيع قائمة الاستقصاء، أما المجال الزمني، لقد استغرقت فترة إنجاز التربص ستة أشهر مابين التربص وعملية الاستقصاء، ونشير إلى أن الدراسة تمت في الفترة ما بين نوفمبر 2005 وأفريل 2006.

3.2.4.3.1.5 تحليل مضمون قوائم الإستقصاء :

- في البداية أردنا معرفة مدى إدراك الافراد العاملين للمفهوم الصحيح للتدريب ، وبذلك جاء السؤال كالتالي :

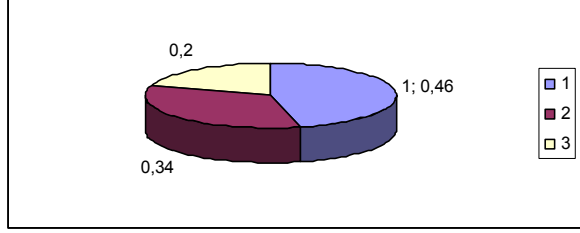
1- في رأيك التدريب هو :

- تقديم الخبرات ، المعارف ، والمهارات
- تنمية سلوك الفرد ، إتجاهاته، وأفكاره
- تقديم الخبرات ، المعارف والمهارات ، وتعديل سلوك العامل وأفكاره

الأجوبة	التكرار	النسبة %
1- تقديم الخبرات ، المعارف ، والمهارات	138	46
2- تنمية سلوك الفرد ، إتجاهاته، وأفكاره	102	34
3- تقديم الخبرات ، المعارف والمهارات ، وتعديل سلوك العامل وأفكاره	60	20

$$\frac{\text{التكرار}}{\text{عدد المستجوبين (300)}} = \text{النسبة}$$

الجدول رقم (9) مفهوم التدريب



الشكل رقم (29) : مفهوم التدريب

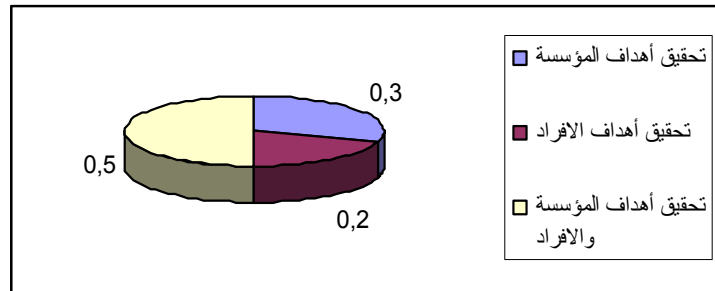
يتبين لدينا من خلال النتائج أن في المؤسسة محل الدراسة توجد دراية وإدراك بالمفهوم الحقيقي للتدريب.

2- بالنسبة لك الهدف من التدريب هو :

- تحقيق أهداف المؤسسة
- تحقيق أهداف الأفراد المتدربين
- و تظهر الأجوبة عن هذا السؤال في الجدول الموالي:
- تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد المتدربين

الأجوبة	التكرار	النسبة %
تحقيق أهداف المؤسسة	90	30
تحقيق أهداف الأفراد المتدربين	60	20
تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد	150	50

الجدول رقم (10) : أهداف التدريب



الشكل رقم (30) : أهداف التدريب

ترى الأغلبية الساحقة أن التدريب يهدف إلى خدمة كل من المؤسسة والافراد ، هذا يعني وضوح الهدف من التدريب بالنسبة لهؤلاء الأفراد .

ولمعرفة ما إذا كان التدريب يعتبر نشاطا أساسيا او ثانويا في المؤسسة طرحنا السؤال التالي :

3- ماذا يمثل التدريب بالنسبة للمؤسسة ؟

- نشاط أساسي

- نشاط ثانوي

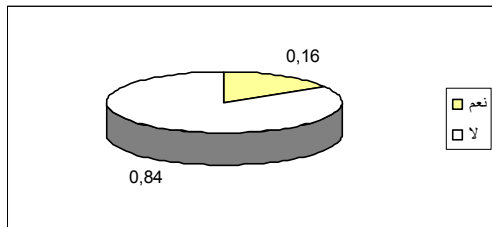
وجاءت الأجوبة كما هو موضح في الجدول التالي :

الأجوبة	التكرار	النسبة %
نشاط أساسي	150	50
نشاط ثانوي	150	50

الجدول رقم (11) موقع النشاط التدريبي في المؤسسة

يتضح من الجدول أن هناك وعي بأهمية النشاط التدريبي عند فئة لا بأس بها من العاملين ، إلا انه مازالت هناك حاجة لإبراز أهمية هذا النشاط.

4- وحتى تتمكن من الإطلاع على نسبة الأفراد الذين تلقوا التدريب خلال المسار المهني طرحنا السؤال التالي : هل تلقيت تدريبا خلال مسارك المهني ؟ وكانت الأجوبة كما يلي:



الشكل رقم (31) نسبة المتدربين

الأجوبة	التكرار	النسبة %
نعم	48	16
لا	252	84

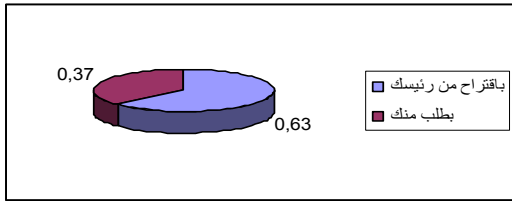
الجدول رقم (12) :نسبة المتدربين

يظهر من خلال الجدول والشكل أن نسبة الأفراد الذين تلقوا التدريب ضعيفة جدا ، و هذا ما يعني أن المؤسسة لا تحرص على تعميم هذا النشاط بالنسبة لكل العاملين من مختلف المستويات من جهة ، و من جهة أخرى تعكس هذه النتيجة عدم اخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل أو اغلب الاحتياجات التدريبية ، مما يؤثر على فعالية التدريب في تحقيق الأهداف ، لذلك على المؤسسة أن تعيد النظر في أهم نشاط وهو تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية .

5- يندرج ضمن السؤال السابق ، سؤال آخر موجه للأفراد الذين أجابوا بنعم بالنسبة لتلقي التدريب :

هل كان ذلك :- بطلب منك

- باقتراح من رئيسك



الشكل رقم (32): قرار التدريب

النسبة %	التكرار	الاجوبة
37.5	18	بطلب منك
62.5	30	باقتراح من رئيسك

الجدول رقم (13): قرار التدريب

التكرار

$$\frac{\text{التكرار}}{\text{عدد المستجوبين (48)}} = \text{النسبة}$$

ما لفت إنتباهنا من خلال نتائج الجدول أن المؤسسة تعطي لإقتراحات أفرادها و ذلك ما تعكسه نسبة الأفراد الذين تلقوا التدريب بطلب منهم: 37.5 % ، وهي نسبة معتبرة.

ولالإطلاع على نوع التدريب السائد بالنسبة للمؤسسة طرحنا السؤال التالي:

6- ما نوع هذا التدريب ؟والاجوبة تظهر من خلال الجدول الموالي :

الأجوبة الممكنة	التكرار	النسبة %
تدريب مستمر ومتواصل	0	0
تدريب متقطع	35	72.92
ملتقيات	13	27.08
تدريب أثناء العمل	0	0
التمهين	0	0
تدريب خارج الوطن	0	0

الجدول رقم (14): نوع التدريب

من أهم خصائص التدريب إستمراريته و هذا ما تغفل عنه المؤسسة حيث تظهر النتائج التركيز على التدريب المتقطع و الملتقيات .
أما التدريب المستمر فهو غير بارز في المؤسسة و كذلك الأمر بالنسبة للتدريب أثناء العمل ، و هذا ما يعني إعتقاد المؤسسة على المؤسسات و المراكز التدريبية بصفة مطلقة رغم ما يمكن أن يحققه التدريب أثناء العمل من نتائج إيجابية .
- كما أن المؤسسة لا تقوم بإرسال أفرادها للتدريب خارج الوطن إلا نادرا جدا و هو الأمر الذي يجعل هؤلاء الأفراد غير قادرين على اكتساب المزيد من الخبرة و المعرفة بخصوص مختلف التطورات.

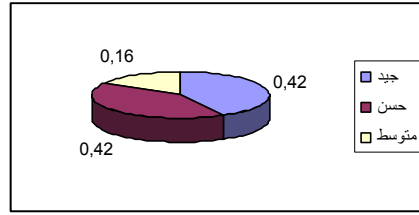
وحتى نتمكن من الإطلاع على آراء المتدربين حول البرامج التدريبية المتعلقة : جاء سؤالنا كما يلي :

7- ما رأيك في برنامج التدريبي ؟

وكانت الأجوبة كالتالي:

الأجوبة	التكرار	النسبة %
جيد	20	41.66
حسن	20	41.66
متوسط	8	16.68

الجدول رقم (15) آراء المتدربين حول التدريب



الشكل رقم (33) : آراء المتدربين حول التدريب

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين ، أن هناك درجة لا بأس بها من الرضا عند المتدربين .

وعن مدى مطابقة محتوى البرامج التدريبية لإحتياجات التدريبية طرحنا السؤال التالي:

8- هل وافق محتوى التدريب احتياجاتك التدريبية ؟وتوصلنا إلى ما يلي :

الأجوبة	التكرار	النسبة %
نعم	20	41.66
لا	28	58.34

الجدول رقم (16) : توافق البرامج التدريبية مع احتياجات المتدربين .

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك تقارب بين النسبتين :نسبة المتدربين الذين يرون وجود توافق بين احتياجاتهم مع محتوى البرامج التدريبية ونسبة المتدربين الذين

يصرحون بعدم وجود توافق، إلا أنه على المؤسسة بذل مجهودات أكثر في هذا الجانب الحساس حتى ترتفع نسبة التوافق وتصبح مطلقة وإلا لن يكون للتدريب عائد ونتائج إيجابية .

وبالنسبة لطرق التدريب ، وحتى نطلع عن مدى رضا المتدربين عنها طرحنا السؤال التالي

9- ما رأيك حول طريقة التدريب ؟ وتحصلنا على الأجوبة التالية :

الأجوبة	التكرار	النسبة %
ممتازة	18	37.5
جيدة	25	52.08
ضعيفة	5	10.42

الجدول رقم(17) : آراء المتدربين حول طرق التدريب

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك رضا عند المتدربين عموماً عن طرق التدريب .

وبالنسبة لظروف التدريب جاء سؤالنا كما يلي :

10- ما رأيك حول ظروف التدريب ؟ وكانت الأجوبة كالتالي:

الأجوبة	التكرار	النسبة %
جيدة	20	41.66
حسنة	23	47.91
سيئة	5	10.41

الجدول رقم(18) : آراء المتدربين حول ظروف التدريب

يتضح من خلال الجدول السابق أن ظروف التدريب بالنسبة لأغلبية المتدربين هي ظروف حسنة .

وحتى نكتشف نوع المهارات التي تحرص المؤسسة على ان يكتسبها الافراد العاملين بها
طرحنا السؤال التالي :

11- ما هي المهارات المكتسبة من خلال هذا التدريب ؟وتوصلنا على الأجوبة التالية :

الأجوبة	التكرار	النسبة %
مهارات فكرية	15	31.25
مهارات إنسانية	28	58.33
مهارات فنية	5	10.42

الجدول رقم(19): المهارات المكتسبة

يوضح الجدول أن أغلب المهارات المكتسبة هي مهارات إنسانية، وهي مهارات تتعلق بكيفية التعامل مع الزبائن ومعالجة احتياجاتهم والقدرة على إقناعهم بجودة وفعالية المنتج ومعقولية السعر ، مما يعكس حرص المؤسسة واهتمامها بالزبائن .

في الأخير نستخلص بتحليلنا لنتائج الاستبيان وجود نوع من الرضا عند المتدربين اتجاه محتويات البرامج التدريبية وطرق التدريب وظروفه ، لكن ما يؤخذ على المؤسسة بالنسبة لهذا النشاط :

- عدم تعميم النشاط التدريبي بالنسبة لكل العمال من مختلف الفئات والمستويات ، مما يجعل التدريب يمس فئة قليلة من الافراد العاملين.

- عدم الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية الفعلية ، وهو عامل أساسي يضمن العائد من التدريب.

- التركيز على انواع معينة من التدريب وإهمال أنواع اخرى يمكنها تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

- عدم مراعاة خاصية استمرارية التدريب ، ونعلم انها شرط أساسي لتحقيق المرونة عند الأفراد ولتمكينهم من مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة ومواكبة التطورات المتسارعة.

3.2.4.2 نتائج تحليل بطاقات التقييم :

من أهم وسائل تقييم التدريب في المؤسسة بطاقات التقييم الخاصة بالمشرفين المباشرين على التدريب، ونقوم فيما يلي بتحليل أربعين (40) بطاقة من بطاقات التقييم تتعلق بمجموعة من الأفراد العاملين و من مختلف المستويات ، كانوا قد تلقوا التدريب في تخصصات مختلفة.

النسبة %	المجموع	التسويق	تسيير الجودة	إدارة الموارد البشرية	تسيير العمليات	-التخصص، العدد -المجموع -النسبة	
						البيان	
		8	09	10	13		
60	24	5	4	6	9	- فعال	الأداء
10	4	0	2	1	1	- غير فعال	
30	12	3	3	3	3	- متوسط	
52.5	21	7	3	4	7	- مرتفعة	المشاركة في اتخاذ القرارات
30	12	1	4	4	3	- متوسط	
17.5	7	0	2	2	3	- ضعيفة	
55	22	7	4	5	6	-مرتفعة	السرعة في الأعمال
25	10	1	3	2	4	- متوسطة	
20	8	0	2	3	3	- ضعيفة	

الجدول رقم(20) : نتائج تحليل بطاقات التقييم

أهم الملاحظات التي نستخلصها من الجدول ما يلي :

- 60 % من المشرفين على التدريب والرؤساء يرون أن أداء الأفراد الذين تلقوا التدريب هو أداء فعال مقارنة مع غيرهم .
- أغلب القائمين بالتقييم (52.5 %) يرون أن المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب مرتفعة مقارنة مع باقي الأفراد .

- 55 % منهم يرون أن السرعة في أداء الأعمال بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب مرتفعة مقارنة مع غيرهم.

4.2.4. دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية في الفرع:

دراستنا للمؤسسة، وفي بحثنا عما يثبت قدرتها التنافسية ، وجدنا أن آخر انجازاتها الحصول على الشهادة التي أثبتت توفر أهم عوامل القدرة التنافسية لدى المؤسسة : **تطبيق معايير الجودة ، وهي شهادة ISO 9001 / 2000** ، وكان ذلك في شهر ديسمبر 2004.

قبل حصول المؤسسة على هذه الشهادة كان عليها أولاً تحقيق متطلباتها ، وأهم مطلب حرصت المؤسسة على توفيره هو ممارسة النشاط التسويقي: **الإستماع للزبون**، حيث كان الإهتمام بهذا النشاط يكاد ينعدم ، وما لاحظناه بدراستنا للبرامج التدريبية السنوية المتعلقة بالفترة 2001-2006 انه رغم انخفاض معدلات التدريب إلا أن عدد المتدربين المحقق كان يقترب من العدد المستهدف سنة بعد أخرى.

كما أن عدد المتدربين في المجال التسويقي ارتفع خاصة في فترة التهيؤ للحصول على شهادة **ISO 9001 / 2000** .

فهل يعني ذلك أن المؤسسة اعتمدت إلى حد ما على النشاط التدريبي في الحصول على شهادة **ISO 9001 / 2000** ؟، وهل حقق النشاط التدريبي بالنسبة للمؤسسة نتائج إيجابية ؟ للإجابة على هذه التساؤلات ركزنا في دراستنا على المتغيرات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتدريب:

- الجانب الإبداعي والتجديد.
- تطبيق نشاط الاستماع للزبون (قدرات تسويقية)
- القدرات الإنتاجية .
- رضا العملاء.

1.4.2.4 دور التدريب في تنشيط الإبداع في الفرع :

نعلم أن الإبداع يعني التجديد سواء في المنتجات أو طرق العمل أو غير ذلك.

1.1.4.2.4 بالنسبة للمنتجات:

لفت انتباهنا ظهور ما هو جديد في المؤسسة وذلك خلال سنة 2006 ، رغم أن قائمة منتجات المؤسسة كانت ثابتة لمدة طويلة . تتمثل تلك المنتجات في :

Azithromicine 250 mg -

coflucon 150 mg -

Amoxyphen 1g / 200 mg -

Asmaline -

Haludol -

2.1.4.2.4 أساليب عمل جديدة :

تتمثل أهم هذه الأساليب في تخصيص المؤسسة- المديرية التجارية- وثائق خاصة باحتجاجات الزبائن : Bilan des reclamation Clients، ومن هذه الوثائق ما هو مخصص لحصيلة إحتجاجات شهرية وأخرى فصلية ، وأخرى سنوية و تتضمن :

- عدد الإحتجاجات
- عدد الإحتجاجات المعالجة
- عدد الإحتجاجات غير المعالجة
- مقارنة عدد احتجاجات السنة الجارية بعدد احتجاجات السنة السابقة .
- معدل الاحتجاجات مقارنة بالكمية المباعة.

1- طريقة معالجة الاحتجاجات :

إن معالجة احتجاجات الزبائن المتعلقة بالمنتجات النهائية للفرع (أدوية) ، تدخل في إطار حصول صيدال على شهادة ISO 9001 / 2000 وذلك في سنة 2004 ، والتي تنص في أحد بنودها (البند السابع) على ضرورة الاهتمام بنشاط الاستماع للزبون وتلبية رغباته من بينها معالجة احتجاجاته.

تدخل هذه الطريقة ضمن المرجع :

REF : PR.A.DC 003
Version B
Date : 04/04/2004

أي في 04 أبريل 2004 بدأ العمل بإجراءات معالجة الاحتجاجات :

- الهدف من معالجة احتجاجات الزبائن: ضمان الإشباع الكلي لزبائن المؤسسة
- مجال تطبيق معالجة الاحتجاجات : تطبيق على المنتجات النهائية .
- مسؤولية القيام بالمعالجة : المدير التجاري هو المسؤول الأول عن إقرار المعالجة .

تبدأ المعالجة من الزبون وتنتهي عند الزبون ، حيث يقوم هذا الأخير بإرسال رسالة احتجاجية تحتوي على مجموع المنتجات (الأدوية) موضوع الإحتجاج ، مع تحديد نوع الإحتجاج الخاص بكل دواء ، وأغلب هذه الإحتجاجات تدخل في إطار :

- مشاكل تتعلق بقسيمة السعر la vignette : قسيمة ممسوحة ، قسيمة ممزقة ، عدم وجود قسيمة .
- احتجاجات تتعلق بشروط التعليب : علبة ممزقة ، علبة متلفة ، علبة غير نظيفة .
- احتجاجات تتعلق بالمنتج : نقص أو عدم وجود المنتج (علبة فارغة)، منتج متلف بسبب الشحن أو لسبب آخر ، منتج في غير حالته الطبيعية ، منتج منكسر ، مبلل..

يقوم المكلف بالاحتجاجات على مستوى المديرية التجارية باستقبالها ومراقبتها (التأكد من أنها منتجات من المؤسسة ، تاريخ انتهاء الصلاحية فلا يمكن معالجة أدوية انتهت مدة صلاحيتها) ، والتأكد من وجود المشكل .

ثم يقوم المكلف بفتح بطاقة أحداث fiche d'événement يملؤها كما يلي :

- المديرية المعنية (التجارية) .
- مصدر الإحتجاج أي من هو الزبون المحتج .
- مرجع الإحتجاج .
- تاريخ وصول الإحتجاج .
- تشخيص الإحتجاج (المشكل):
- نوعية الأدوية
- رقم القطعة n°de lot
- الكمية المحتج عليها
- طبيعة العيب المتعلق بالمنتج موضوع الإحتجاج

يرسل الملف بعد ذلك إلى مديرية ضمان تسيير الجودة DSMQ، حيث يقوم المدير على مستوى هذه المديرية بعد الإطلاع بتسجيل العيوب وإخطار المسؤولين عنها بغية تصحيحها ، ثم يقوم بإعطاء قرار المعالجة ممضي و مصادق عليه ، وتسجل بطاقة الأحداث على مستوى مديرية ضمان الجودة .

ويعاد الملف (بطاقة الأحداث + الرسالة الإحتجاجية) إلى المديرية التجارية التي ترسله إلى وحدة الصيانة لمعالجة المشكل ، ثم تستعيد المنتج لترسله من جديد للزبون .

وبذلك أصبحت معالجة إحتجاجات الزبائن تتم بطريقة منظمة و دقيقة ، تضمن الاهتمام بكل احتجاجات الزبائن على اختلاف نوعها ، وهذا بعد أن كانت المعالجة تتم بطريقة عشوائية غير منظمة .

2.4.2.4 دور التدريب في رفع القدرات التسويقية للمؤسسة :

لإظهار فعالية التدريب في الفرع ومدى مساهمته في تحقيق قدرته التنافسية نسقط الضوء على إحدى أهم الحالات ، وهي المتعلقة بتدريب أحد أفراد المنظمة الذي يهدف إلى تحقيق رضا الزبون كأهم عامل من عوامل القدرة التنافسية .

نعلم أنه لتحقيق رضا الزبون تتطلق المنظمة أولا من تحديد إحتياجاته ومعرفتها، وذلك عن طريق القيام بما يسمى "بالإستماع للزبون" ، وبالنسبة لمجمع صيدال بصفة عامة وعلى مستوى الفرع بصفة خاصة لم يكن يول اهتماما لهذا النشاط.

1.2.4.2.4 التدريب على الاستماع للزبون :

وللحصول على شهادة المطابقة ISO 9001، كان لابد على الفرع تحقيق الشروط اللازمة لذلك والتي من بين أهمها الإستماع للزبون ، ولمباشرة هذا النشاط تطلب ذلك تدريب أحد عمال المصلحة التجارية Attaché commerciale :مخلوف علي على طرق الإستماع للزبون ، وتحديد إحتياجاته:

- مكان ومدة التدريب :لقد تم إرسال المتدرب إلى المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية Inped لمباشرة تلقيه التدريب وذلك لمدة سنتين (2002-2004) تحصل بعدها على شهادة تدريبية .

- نوع التدريب : هو تدريب متقطع خارج المؤسسة ، حيث كان العامل يخضع للتدريب لمدة أسبوع كل شهر أما باقي أيام الشهر فكان يزاول عمله بصفة عادية محاولا إسقاط ما تلقاه من تدريب (نظريا) في ميدان العمل .

- نفقات التدريب :

تكاليف مباشرة : 322284 دينار جزائري.

تكاليف غير مباشرة : 60000 دينار جزائري .

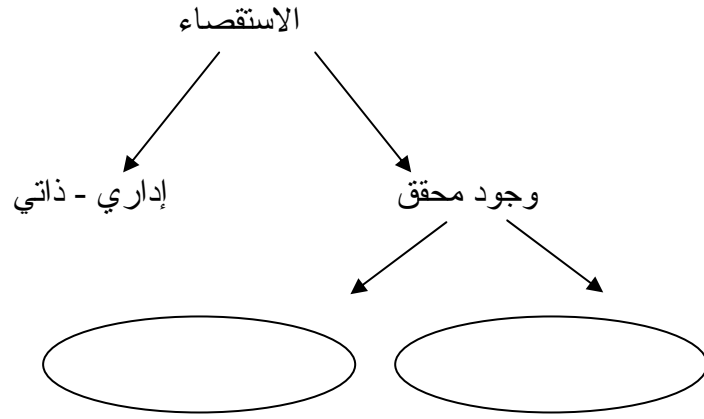
- الهدف من التدريب : تحسين الفرع لعلاقاته مع الزبائن من خلال الاستماع الجيد لهم ، والاهتمام باحتياجاتهم وتحديدها قصد الانطلاق منها في ممارسة نشاطه.

- موضوع التدريب :من أهم ما تلقاه المتدرب من مهارات تلك المتعلقة بكيفية إنجاز الاستقصاء كأهم وسيلة لفهم احتياجات الزبائن ،ويرتبط نجاح الاستقصاء بدقة الأسئلة التي يشملها وتجنب وضعها بطريقة عشوائية ،وتعرف المتدرب على أهم مراحل إنجاز الاستقصاء والمتمثلة في :

- تحديد المعلومات الأولية اللازم جمعها
- إجراءات جمع المعطيات
- تحضير الاستقصاء
- استخدام أولي للاستقصاء في الميدان
- تعديل الاستقصاء

واتضح للمتدرب وجود طريقتين للاستقصاء :

- استقصاء إداري ذاتي
- استقصاء عن طريق محقق



ومن خلال هذا التدريب اكتسب المتدرب مهارات طرح الأسئلة موضوع الاستقصاء، وتعرف لى أهم أنواعها المتمثل فيما يلي:

- الأسئلة المغلقة: هي التي لها عدد محدود من الإجابات، وهي تنقسم إلى :
 - أسئلة ذات إجابة واحدة
 - أسئلة ذات الاختيار المتعدد
 - أسئلة ترتيبية (تقتضي إعطاء مجموعة من الإجابات ترتب وفق منطق معين)
 - أسئلة المقارنة (تعطي إجابات للمقارنة بينها)
 - أسئلة التقييم.
- أسئلة مفتوحة: وهي التي تترك الحرية للشخص في اختيار شكل الإجابة عنها.

2.2.4.2.4 إنجاز الاستبيان:

تعرف المتدرب على أهم طرق الإستماع للزبون والمتمثلة في استقصاء آرائه للإطلاع على نظرتهم للمؤسسة ومنتجاتها ومعرفة احتياجاته المختلفة ، فبادر بالقيام باستقصاء آراء فئة من الزبائن : الأطباء ، الموزعين المستهلكين النهائيين من خلال توزيع بطاقات استبيان تحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق خاصة بالمزيج التسويقي للفرع أي: المنتج، السعر التوزيع ، الإتصال .

واهتم المتدرب بوضع الأسئلة حسب ما اكتسبه من مهارات، وساهم ذلك في إنجاز الاستبيان الذي أعطاه الفرع أهمية كبيرة، واستخدم نتائجه لتحسين وتدعيم القدرة التنافسية و قبل الانتقال إلى نتائج الاستبيان نوضح فيما يلي حجم الفئة المختارة، وتمثلت أهم تلك النتائج فيما يلي :

الفئة المستهدفة	الأطباء	الموزعين النهائيين	المستهلكين النهائيين
عدد المستجوبين	200	200	200
المجموع	600		

الجدول رقم (21) : يوضح حجم العينة المختارة من طرف المتدرب

1.2.2.4.2.4 نتائج الاستبيان الموجه للأطباء :

- بالنسبة للمعلومة الطبية :

البيان	الأجوبة الممكنة	عدد الإجابات	النسبة %
استقبال ممثلين طبيين	نعم	195	97,50
	لا	5	2,50
زيارات طبية متعلقة بـ :	أدوية معروفة	159	79
	أدوية جديدة	41	20,5
وقت زيادة ممثلين حسن من مؤسسة صيدال	على فترات منتظمة	25	13
	أحيانا	160	80
	لا	15	8
المعلومة الطبية	كافية	150	75
	غير كافية	50	25

الجدول رقم (22) : نتائج الاستبيان الموجه للأطباء المتعلق بالمعلومة الطبية.

يتضح من الجدول أن:

- 79.5% من المستجوبين يستقبلون ممثلين طبيين مما يعني أن هناك أهمية كبيرة يعطيها المنافسون للمعلومة الطبية وذلك يؤكد اشتداد المنافسة في الميدان الصيدلاني.
- 79% من الزيارات التي قام بها الممثلون تتعلق بمنتجات معروفة سابقا ، في حين 20% فقط تتعلق بالأدوية الجديدة مما يعني قلة الإبداع في المجال الصيدلاني لكن ذلك يبدو عاديا بالنظر إلى أن الدواء هو منتج خاص جدا .
- 80% من المستجوبين يستقبلون أحيانا ممثلين طبيين من مؤسسة صيدال ، 13% فقط يستقبلون ممثلين طبيين من مؤسسة صيدال بصفة منتظمة ، 8% لم يستقبلوا أبدا ممثلين طبيين ، وذلك مما يعني قلة عدد الممثلين الطبيين من طرف المؤسسة مقارنة مع عدد الأطباء في التراب الوطني .

- بالنسبة لمنتجات الفرع و اقتراحات التطوير :

النسبة %	عدد الإجابات	الأجوبة الممكنة	
90	180	الفعالية	شراء الدواء على أساس : :
6	12	الجودة / السعر	
4	8	وفرته	
95	190	فعال	منتج الفرع:
5	10	غير فعال	
25	50	تطوير الدواء	اقتراحات التطوير
30	55	الاهتمام أكثر بالمعلومات الطبية	
25	50	توسيع تشكيلة الدواء	
20	45	عناصر أخرى	

الجدول رقم (23): نتائج الاستبيان الموجه للأطباء المتعلق بمنتجات الفرع واقتراحات التطوير .

يتضح من الجدول أن: 90% من الأطباء يعطون الأهمية لفعالية الدواء و ليس سعره أو وفرته كما أن 95% يرون أن منتجات الفرع فعالة .

2. 2. 4.2.4. 2. نتائج الاستبيان الموجه للموزعين :

- المنتج :

النسبة %	عدد الإجابات	الأجوبة الممكنة	البيان
95	190	توافق الطلب الصحي	على المستوى الصحي
5	10	توافق نوعا من الطلب الصحي	منتجات الفرع :
2	5	واسعة	سلسلة منتجات الفرع :
8	15	متوسطة	
90	180	قصيرة و غير كافية	
60	130	الحقن	منتجات الفرع الأكثر طلبا :
20	30	الكبسولات	
10	20	المراهم	
10	20	المحلول sirops	
0	0	أحسن من منتجات المنافسين	منتجات الفرع مقارنة مع المنافسين :
100	200	مماثلة لمنتجات المنافسين	
		اقل جودة من المنافسين	
25	50	الثناء	الفصل الذي يكثر فيه الطلب على المنتجات
25	50	الربيع	
25	50	الصيف	
25	50	الخريف	
37.5	75	السعر	أساس شراء المنتجات
12.5	25	التقديم	
15	30	الأصل	
35	70	الفعالية	

الجدول رقم (24): نتائج الاستبيان الموجه للموزعين المتعلقة بالمنتج

يتضح من الجدول أن :

- يرى الأغلبية من المستجوبين (95 %) أن منتجات الفرع توافق الطلب الصحي ، كما أن أغليبيتهم (90%) يحكمون على سلسلة المنتجات بأنها قصيرة .
- تتمثل منتجات الفرع الأكثر طلبا في الحقن وذلك بحكم 60 % من المستجوبين.
- يجمع المستجوبون (100 %) على أن منتجات الفرع تماثل منتجات المنافسين .
- الطلب على المنتجات كثيف خلال كل فصول السنة .
- يركز أغلب المستهلكين في شرائهم الدواء على الفعالية والسعر .

- السعر / جودة

البيان	الأجوبة الممكنة	عدد الإجابات	النسبة %
أسعار منتجات الفرع هي أسعار	مناسبة Avantageux	200	100
	مناسبة نوعا ما	0	0
أسعار منتجات الفرع مقارنة مع المنافسة	منخفضة	190	95
	مرتفعة	0	0
	مماثلة	5	5
قوة الفرع تكمن في:	السعر	190	95.5
	الجودة	10	5

الجدول (25) : نتائج الاستبيان الموجه للموزعين المتعلقة بـ : السعر / جودة

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أسعار منتجات الفرع هي أسعار مناسبة، ومنخفضة بصفة عامة مقارنة مع المنافسين .

- نظام التوزيع:

البيان	الإجابات الممكنة	عدد الإجابات	النسبة %
نظام التوزيع في الفرع :	جيد	100	50
	متوسط	0	0
	لا بد من إعادة النظر فيه	100	50
رغبات واقتراحات الزبائن	احترام مدة التسليم	67	33
	تطوير وسائل النقل	33	17
	توفير الأدوية	100	50
تخطيط الطلبات	تخطيط جيد	130	65
	لا بد من تحسينه	50	25
	تخطيط غير سليم	20	10
مدة التسليم	جيدة	130	65
	عادية	10	20
	لا بد من تحسينها	60	15
الكمية المباعة	توافق الطلب	40	20
	توافق الطلب بشكل جيد	0	0
	توافق الطلب نوعا ما	160	80

الجدول (26): نتائج الاستبيان الموجه للموزعين المتعلقة بنظام التوزيع

تتمثل أهم النتائج التي يعكسها الجدول فيما يلي :

- 50 % من المستجوبين يفضلون إعادة النظر في نظام التوزيع .- 67 % منهم يطلبون احترام مدة تسليم المنتجات ، 33 % يركزون على تطوير وسائل النقل ، 50 % يطلبون توفير الأدوية .

- بالنسبة لمدة تسليم المنتجات : يرى 65 % من المستجوبين أنها جيدة ، في حين 15 % منهم يطلبون تحسينها، والباقي 15 % يرون أنها عادية .
- 80 % من المستجوبين يرون أن الكمية المباعة توافق الطلب .

- نظام الاتصال:

80 %	160	جيد جدا	نظام الاستقبال في الفروع (système d'accueil)
10 %	20	جيد	نظام الاتصال
10 %	20	لا بد من تحسينه	
5 %	10	جيد	اعط علامة لصورة المؤسسة
60 %	120	متوسط	
35 %	70	لا بد من تحسينه	
0 %	0	20-0	المعلومة الحالية المتعلقة بمنتجات هي معلومات : مرضية
2 %	2	40-20	
8 %	18	60-40	
85 %	170	80 -60	
5 %	101	100 -80	
10 %	20	مرضية	مرضية نوعا ما لا بد من إعادة النظر فيها .
40 %	80	مرضية نوعا ما	
50 %	100	لا بد من إعادة النظر فيها .	

الجدول (27): نتائج الاستبيان الموجه للموزعين المتعلقة بنظام الإتصال

يتضح من الجدول أن :

- 80 % من المستجوبين يرون أن نظام الاستقبال جيد .
- 60 % من المستجوبين يرون أن نظام الاتصال متوسط ، و35% منهم يرون أنه لا بد من تحسين نظام الاتصال .
- يعطي 85% من المستجوبين علامة : 80-60 لصورة المؤسسة.

3.2.4.2.4 تحليل نتائج الاستبيان :

ونقوم فيما يلي بتحليل نتائج الاستبيان :

1- بالنسبة للمنتج :

المنتجات الصيدلانية هي منتجات خاصة، تلبى احتياجات عالمية تصدرها المنظمة العالمية للصحة OMS ويراقبهاالمخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية LNCPP، وتظهر نتائج الدراسة أن الأدوية التي ينتجها فرع المضادات الحيوية هي أدوية جيدة وفعالة، وذلك بحكم أغلب المستجوبين، كما أن جودة منتجات الفرع المتوقعة تساوي الجودة المحققة.

2- بالنسبة للسعر :

بالنسبة لهذا المتغير، تظهر نتائج الدراسة أن أسعار منتجات الفرع منخفضة مقارنة مع أسعار منتجات المنافسين، وذلك يحقق رضا الزبائن بالنسبة للسعر. وكمثال على ذلك: بالنسبة لسعر دواء أموكسيسيان AMOXYPEN ، نوع : كبسولات -أسعار المنافسين تتراوح بين : [195.54 – 239.93] دج. - سعر المؤسسة محل الدراسة: 110.60 دج .

3- بالنسبة للتوزيع :

التوزيع في المجال الصيدلاني يختلف عنه في المجالات الأخرى، فتوزيع الأدوية أو بيعها يتم من خلال صيدليات والتي تتطلب وجود صيدلي أو شخص آخر مؤهل للقيام بنفس النشاط.

تظهر نتائج الدراسة أن 50 % من المستجوبين غير راضين عن نظام التوزيع المطبق من طرف فرع المضادات الحيوية ، ويكمن عدم الرضا خاصة بالنسبة لعدم احترام مدة تسليم المنتجات ، وكذلك بالنسبة لوسائل النقل غير المتناسبة في أغلب الأحيان مع نوعية المنتجات (الأدوية) التي يتطلب توزيعها وسائل نقل ذات تهوية خاصة بالنسبة لمناطق الجنوب التي تتميز بدرجات الحرارة المرتفعة القادرة على إتلاف الأدوية.

4 - بالنسبة للاتصال :

إن عملية الاتصال في الميدان الصيدلاني يراقبها القانون، و المعلومة الطبية موجهة إلى المتدخلين في عملية الشراء و هم: الأطباء و الصيادلة.

أظهرت نتائج الدراسة أن عملية الاتصال غير كافية بالنسبة للفرع حيث أن 90 % من المستجوبين الصيادلة غير راضين عن المعلومة الطبية.

بعد قيام المتدرب بهذه الدراسة حاول استغلال نتائجها في رفع وتحسين القدرة التنافسية للفرع، وذلك من خلال تقديمه للاقتراحات التالية:

- توسيع تشكيلة المنتجات.
- التركيز على نوع الدواء المطلوب بكثرة (الحقن).
- احترام مدة تسليم المنتجات واستخدام وسائل نقل ذات تهوية مناسبة لنوع المنتج (الدواء) للحفاظ على سلامته.
- رفع أسعار المنتجات على أن تبقى منخفضة مقارنة مع المنافسين.
- الاهتمام بالاتصال والمعلومة الطبية، والحرص على إرسال ممثلين طبيين إلى الزبائن لتعريفهم بمنتجات الفرع ، وإقناعهم بفعاليتها .

4.2.4.2.4 استفادة المؤسسة من اقتراحات المتدرب:

أعطى الفرع اهتماما كبيرا لنتائج الاستبيان الذي قام به المتدرب، ولأقتراحاته ويظهر ذلك من خلال:

- 1- الاهتمام بتوسيع تشكيلة المنتجات(انظر الملحق، والتركيز على نوع الدواء المطلوب والمتمثل في الحقن ، والحرص على احترام مدة تسليم المنتجات .
- 2- رفع أسعار بعض الأدوية مع بقائها منخفضة مقارنة مع المنافسين، وأدى ذلك إلى الحفاظ على رقم أعمال مرتفع يفوق معدل الإنجاز فيه 50 % رغم انخفاض عدد زبائن المؤسسة حسب القرار الصادر في جوان 2004 والذي يتضمن إيقاف توزيع المنتجات إلى المؤسسات العسكرية وتجار الجملة وبقي مقتصرًا على وحدات التوزيع التابعة للمؤسسة .
- 3- اهتمام الفرع بالمعلومة الطبية، وإرسال ممثلين طبيين إلى الزبائن ، ذلك ما تعكسه الحالة التالية ، وهي المتعلقة بتكليف المتدرب بمهمة ممثل طبي ، حيث كان قد تدرب على مهارات الإتصال والإقناع :

تنفيذ المهمة:

بداية من سنة 2004 شرع المتدرب في تنفيذ المهمة التي كلفه الفرع بها ، متوجها بذلك كمثل طبي في إطار دراسة سوقية إلى القطاعات الصحية و بائعي الجملة لولايات مختلفة على المستوى الوطني حيث زار المناطق الشمالية - الجنوبية - الشرقية - الغربية

مدة تنفيذ المهمة : أسبوعين

أهداف المهمة :

- التعريف بالمؤسسة .
- التعريف بمنتجاتها و أسعار تلك المنتجات.
- التعريف بطريقة النقل التي تقوم على عاتق المؤسسة و بصفة مجانية .
- التحفيز على الشراء ، إعطاء المؤسسة امتيازات و تحضيرات لزيائنها .

أهم نتائج القيام بالمهمة :

ساهم المتدرب بتنفيذ مهمته كمثل طبي في تحقيق نتائج إيجابية هائلة بالنسبة للفرع لعبت دورا كبيرا في تحسين قدرته التنافسية ، تمثلت تلك النتائج في:
- زيادة عدد الطلبيات ، وذلك ما نظهره في الجدول التالي :

السنوات	عدد الطلبيات
2002	223
2003	287
2004	315
2005	292
جانفي ← سبتمبر 2006	189

الجدول رقم (29) تغير عدد الطلبيات

يتضح من خلال الجدول أن عدد الطلبيات كان منخفضا ثم ارتفع بشكل ظاهر خلال سنة 2004 ، لينخفض من جديد بعد ذلك (أي سنتي 2005 ، 2006) .

التحليل :

ارتفاع عدد الطلبيات خلال سنة 2004 هو نتيجة القيام بتنفيذ المتدرب مهمة ممثل طبي والاهتمام بالمعلومة الطبية ،أما انخفاض عدد الطلبيات سنتي 2005 ،2006 لا يعني التوقف عن الاهتمام بالمعلومة الطبية بل هو نتيجة لانخفاض عدد الزبائن حسب القرار الذي أصدره مجلس الإدارة في جوان 2004 ، المتضمن إيقاف توزيع منتجات المؤسسة إلى المؤسسات العسكرية والخواص وبقاؤه مقتصرًا على وحدات توزيع صيدال وذلك ما انعكس على رقم الأعمال المحقق كما يلي :

السنوات	رقم الأعمال المستهدف (د ج)	رقم الأعمال المحقق (دج)	معدل الإنجاز
2003	2269392833	2121636707	0.93
2004	2437756560	1894888274	0.77
2005	2735933165	1808389342	0.66
2006 جانفي ← سبتمبر	2299025000	1392531578	0.60

الجدول (30) : معدل الإنجاز بالنسبة لرقم الاعمال

$$\text{معدل الإنجاز} = \frac{\text{رقم الأعمال المحقق}}{\text{رقم الاعمال المستهدف}}$$

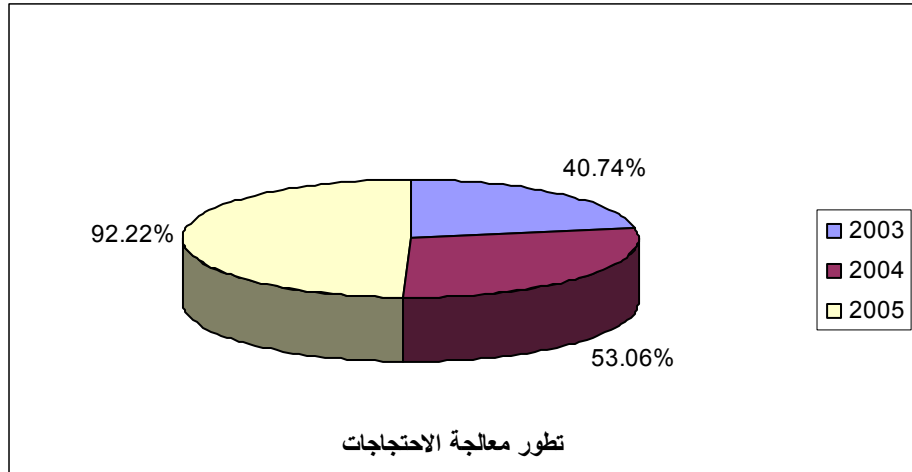
نتيجة : ارتفاع عدد الطلبيات يعني نجاح المتدرب في إقناع الزبائن بجودة وفعالية المنتجات مما يدل على اكتساب مهارات الاتصال والإقناع التي تدرب عليها وبالتالي فعالية التدريب الذي تلقاه .

- الاهتمام بمعالجة احتجاجات الزبائن ، ويظهر ذلك من خلال الجدول التالي :

السنوات	1/ 2003	2/ 2004	3/ 2005
البيان			
عدد الإحتجاجات	27	49	90
عدد الإحتجاجات المعالجة	11	26	83
معدل معالجة الإحتجاجات %	40.74	53.06	92.22
	الفترة ما قبل التدريب على الاستماع للزبون	الفترة ما بعد التدريب على الاستماع للزبون	

الجدول (31) : تطور الاهتمام بمعالجة الإحتجاجات

وللتوضيح أكثر نسقط معطيات الجدول أعلاه في الرسم البياني التالي :



الشكل رقم (34): رسم بياني يظهر تطور معالجة الإحتجاجات

يتضح من الرسم البياني ومن الجدول ما يلي :

- تطور عدد الإحتجاجات من سنة 2003 إلى سنة 2005.
- الارتفاع المستمر لمعدل معالجة الإحتجاجات من سنة 2003 إلى سنة 2006.

التحليل:

- لا يمكن إرجاع الزيادة في عدد الإحتجاجات إلى نقص في جودة منتجات المؤسسة محل الدراسة فالمؤسسة و كما ذكرنا سابقا تحرص على تطبيق معايير الجودة منذ سنة 2004

بعد حصولها على شهادة ISO 9001 ، بل تعود الزيادة في ذلك إلى إدراك الزبائن مدى اهتمام المؤسسة باحتياجاتهم .

أما بالنسبة للارتفاع المستمر لمعدل معالجة الاحتجاجات رغم زيادتها ، فما هو إلا نتيجة من نتائج فعالية التدريب الذي اثر في اتجاهات وسلوك الأفراد داخل المؤسسة وغير نظرتهم اتجاه الزبون من مجرد متلقي للخدمة و المنتج إلى محور نشاط المؤسسة، و لا يمكن للمؤسسة أن تعالج هذا الكم الهائل من الاحتجاجات إلا إذا كانت تهدف من وراء ذلك إلى إرضاء الزبائن.

3.4.2.4 . القدرات الإنتاجية :

البيان السنوات	الإنتاج المستهدف و.إ.	الإنتاج الفعلي و.إ.	الانحراف (*)	الفعالية % (**)
2003	47.000000	44.070000	-2930000	93.71
2004	47.400.000	43059000	-4341000	90.84
2005	41.000000	32707000	-8293000	79.77
من جانفي إلى أوت 2006	40.000000	36857143	-3142857	92.14

الجدول رقم (32) :حالة الإنتاج بالفرع.

(*) الانحراف = الإنتاج الفعلي - الإنتاج المستهدف .

$$\frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج المستهدف}} = \text{الفعالية (**)}$$

يمثل الجدول السابق حالة الإنتاج بالفرع خلال أربعة سنوات تقريبا أي من 2003 إلى أوت 2006 ، ونلاحظ أن الفرع حقق خلال هذه الفترة إنتاجا يقارب أو يقل عن الإنتاج المستهدف، حيث يوضح الجدول أن الانحراف سالب في كل السنوات ، وما يلفت الإنتباه التدهور في الإنتاج الذي شهدته سنة 2005 إذ بلغ الانحراف بين الإنتاج الفعلي والإنتاج المستهدف 8293000 وحدة إنتاج (بالسالب) وفعاليتها تقدر ب 79.77 % وهي نسبة منخفضة مقارنة مع السنوات الأخرى .

كما يتضح أن الإنتاج المستهدف لم يفوق الإنتاج المسطر خلال كل السنوات المبينة في الجدول ، وللتقرب من تحليل الظاهرة نقوم بدراسة مايلي :

3.4.2.4 . 1 إنتاجية العمل و إنتاجية ساعة العمل :

1- إنتاجية العمل :

تعتبر إنتاجية العمل معيارا ملائما لقياس فعالية الإنتاج ومؤشرا هاما لتقييم أداء المؤسسة ، ويعبر عن إنتاجية العمل بالعلاقة التالية بالعلاقة التالية :

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد العاملين}}$$

والجدول التالي يبين لنا إنتاجية العمل في الفرع من سنة 2003 إلى سنة 2006 :

إنتاجية العمل (3)	عدد العاملين (2)	كمية الإنتاج (وحدة إنتاج) (1)
31546.17	1397	44070000
30933.18	1392	43059000
23479.54	1393	32707000
26515.93	1390	36857143

الجدول (33): إنتاجية العمل

- (1) وثائق مديرية الموارد البشرية
- (2) وثائق مديرية الإنتاج
- (3) من إعداد وحساب الباحثة

2- إنتاجية ساعة العمل :

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على كفاءة أداء العمل ويعبر عنه بالعلاقة التالية :

$$\text{إنتاجية ساعة العمل} = \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

والجدول التالي يبين لنا إنتاجية ساعة العمل بالفرع كما يلي :

إنتاجية ساعة العمل % (3)	عدد ساعات العمل (2)	كمية الإنتاج (وحدة إنتاج) (1)
19.21	2293230	44070000
16.15	2665007	43059000
12.45	2626991	32707000
14.03	2626988	36857143

الجدول رقم (34): إنتاجية ساعة العمل

- (1) وثائق مديرية الموارد البشرية
(2) وثائق مديرية الإنتاج
(3) من إعداد وحساب الباحثة :

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين الإنخفاض في إنتاجية العمل وإنتاجية ساعة العمل للفرع ، وبلغت سنة 2005 المستوى الأدنى للإنتاجية وهذا ما يؤكد أن المؤسسة بحاجة إلى رفع قدرات أفرادها الإنتاجية وتطويرها من خلال الإهتمام بالتدريب ، وتعميم هذا النشاط على كل المستويات والأخذ بعين الإعتبار الإحتياجات التدريبية الفعلية .

4.4.2.4 . أثر التدريب في تحقيق رضا العملاء :

1 . 4 . 4.2.4 رضا العملاء الداخليين :

يؤدي التدريب إلى تحقيق درجة معينة من الرضا عند الأفراد في المؤسسة ، و أهم مؤشر يعكس درجة الرضا عند الأفراد العاملين هو معدل الغياب الذي نقوم بدراسته كما يلي :

1- حساب معدل الغياب :

البيان	السنوات	2003 -1-	2004 -2-	2005 -3-
عدد ساعات العمل النظامية		2293230	2665007	2626991
عدد ساعات الغياب		76149	78229	78727
معدل الغياب السنوي		3.32	2.93	2.99

الجدول (35): يوضح معدلات الغياب السنوية: 2003-2004-2005

$$\text{معدل الغياب السنوي} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب}}{\text{عدد ساعات العمل النظامية}}$$

يتضح من الجدول أعلاه أن معدل الغياب كان مرتفعاً في سنة 2003 (3.32 %) ، ثم انخفض بنسبة 0.39 % سنة 2004، ليرتفع من جديد بنسبة ضئيلة سنة 2005 تقدر ب: 0.06 %.

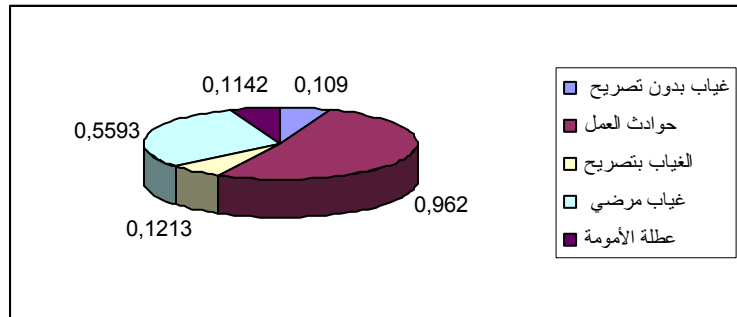
إلا أن هذه النتائج لا تعكس كلياً أثر التدريب ، فلا يمكن الجزم بأن انخفاض معدل الغياب في سنة 2004 يرجع إلى فعالية التدريب، كما لا يمكن أن نرجع ارتفاع معدل الغياب في سنة 2005 إلى عدم جودة التدريب في المؤسسة ، ذلك لأن هناك أسباب مختلفة للغياب ، يرتبط جزء منها ارتباطاً وثيقاً بالتدريب ، أما الباقي فتحكمه أسباب أخرى .

وفي الجدول الموالي ، نقوم بتصنيف الغياب في الفرع ، وتحديد الأنواع التي ترتبط بالتدريب ، والتغير الذي يطرأ على معدل كل منها .

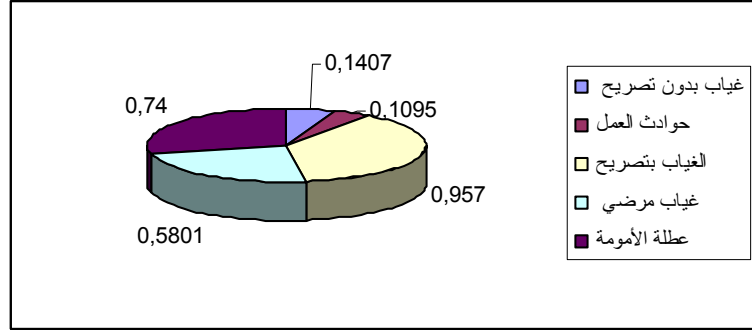
2005	2004	2003	السنوات البيان	
78727	78229	76149	مجموع ساعات الغياب السنوية	
12.94	14.07	10.90	غياب بدون تصريح (1)	أ-أنواع الغياب المتأثرة بالتدريب معدل الغياب السنوي لكل نوع = عدد ساعات الغياب من كل نوع ــ عدد ساعات الغياب السنوية (%)
7.38	10.95	9.62	حوادث العمل(2)	
12.75	9.57	12.13	الغياب بتصريح (3)	
58.87	58.01	55.93	غياب مرضي، تأخر وسائل النقل (4)	ب-أنواع الغياب الغير متأثرة بالتدريب عدد ساعات الغياب من كل نوع (%) عدد ساعات الغياب السنوية
8.06	7.40	11.42	عطلة الأمومة (5)	

الجدول رقم (36):تطور معدلات الغياب حسب نوع الغياب للفترة 2005-2003

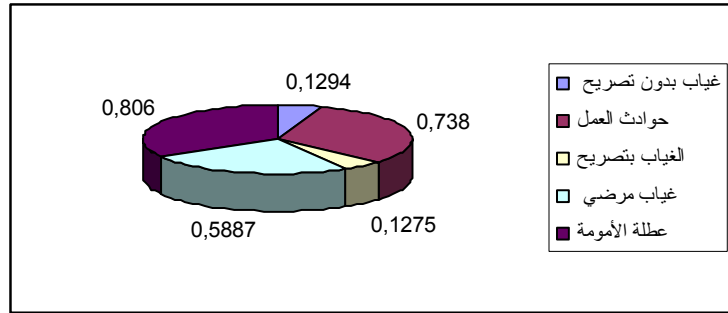
وللتوضيح أكثر نسقط معطيات الجدول في الرسوم البيانية التالية :



الشكل رقم (35): معدلات الغياب حسب نوع الغياب لسنة 2003



الشكل رقم (36): معدلات الغياب حسب نوع الغياب لسنة 2004



الشكل رقم (37): معدلات الغياب حسب نوع الغياب لسنة 2005

الملاحظات : إن أهم ما نلاحظه من الجدول أعلاه ما يلي :

- بعد أن ارتفع معدل الغياب بدون تصريح من 10.90 % سنة 2003 إلى 14.07 % سنة 2004 ، انخفض من جديد سنة 2005 إلى 12.94 % أي بنسبة .
- بعد أن انخفض معدل الغياب بتصريح غير مدفوع الأجر من 12.3 % سنة 2003 على 9.57 % سنة 2004 ، ارتفع من جديد سنة 2005 بنسبة 3.18 % .
- حوادث العمل : بعد ارتفاع معدل الغياب بسبب حوادث العمل من 9.62 % سنة 2003 إلى 10.95 % سنة 2004 ، انخفض من جديد سنة 2005 بنسبة 3.57 % .
- الإرتفاع المستمر في معدل الغياب المرضي ، وتذبذب معدل الغياب بسبب عطلة الأمومة .

التحليل :

- الغياب بدون تصريح : يعتبر هذا النوع من الغياب سلوكا سلبيًا عند الأفراد بالنسبة للمؤسسة ، فهو يعكس شعورهم بعدم الإنتماء إليها ، واللامبالاة بأداء مسؤولياتهم كاملة .
- وانخفاض معدل هذا الغياب سنة 2005 - مباشرة بعد الحصول على شهادة ISO

9001 يعني تطور الشعور بالانتماء لدى الأفراد اتجاه المؤسسة ، وبالمسؤولية اتجاه الوظيفة ، وذلك ما يساهم في استقرار المؤسسة وقدرتها التنافسية .

- الغياب بتصريح : في نفس الوقت الذي انخفض فيه معدل الغياب بدون تصريح ، ارتفع معدل الغياب بتصريح ، مما يعني أن السلوك السلبي عند الافراد (غيابهم بدون تصريح) تحول إلى سلوك إيجابي (طلب تصريح الغياب) .

- حوادث العمل :من أهم أسباب انتشار حوادث العمل : عدم كفاءة الأفراد ، وقلة خبرتهم في مجال النشاط الذي يمارسونه ، أو الوسائل التي يستخدمونها .

وانخفاض معدل الغياب بسبب حوادث العمل سنة 2005 يعني ارتفاع كفاءة الأفراد وتطور قدراتهم في ممارسة النشاط مما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة .

الإستنتاج : إن التغييرات المتمثلة في : انخفاض معدل الغياب بدون تصريح ، وارتفاع معدل الغياب بتصريح (أي التحول من السلوك السلبي إلى السلوك الإيجابي) ، وارتفاع قدرات الأفراد وكفاءتهم الذي انعكس على انخفاض معدل الغياب بسبب حوادث العمل ، لا يمكن أن تكون وليد الصدفة ، ولا يمكن أن تكون إلا نتيجة من نتائج فعالية التدريب الذي أصبح يقوم على معايير الجودة .



نستنتج مما سبق أن التدريب في الفرع بدأ يساهم بشكل واضح في بناء قدرته التنافسية ، حيث أدت فعاليته إلى التأثير على سلوك الافراد السلبي وتحويله إلى سلوك إيجابي (إنخفاض الغياب) ، وإلى رفع مهاراتهم وكفاءاتهم حيث قلل ذلك من حوادث العمل .

2- معدل ترقية العمال

من بين نتائج التدريب الفعال ترقية العمال ، وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة تقدم 18شخصا بطلب ترقية خلال الثلاثي الأول من سنة 2006 و تمت الموافقة على ترقية خمس أشخاص ، ونظهر ذلك الجدول التالي:

طلب ترقية	الموافقة على الترقية	في انتظار الترقية
18	5	3 لسبب تلقي التدريب
		2 لأسباب أخرى

الجدول (37): ترقية العاملين خلال الثلاثي الأول من سنة 2006

يتضح من الجدول إن التدريب كان دافعا قويا لترقية الأفراد، فنسبة الأشخاص الذي تمت ترقيتهم بعد تلقي التدريب تبلغ 60% بينما بلغت نسبة ترقية الأفراد لأسباب أخرى غير التدريب 40%، وذلك ما يدل على فعالية التدريب في إرضاء العملاء الداخليين في الفرع، لكن من جهة أخرى نلاحظ أن نسبة ترقية العمال منخفضة جدا ومن أهم أسباب ذلك انخفاض معدل التدريب، ولو ارتفع معدل التدريب لارتفع معه معدل الترقية ويزيد بذلك رضا العملاء الداخليين الذي يؤدي حتما إلى تحقيق الرضا عند العملاء الخارجيين مما يضمن تفوق المؤسسة وتميزها .

2.4.4.2.4 رضا العملاء الخارجيين :

رأينا سابقا إن أهم ما حققه التدريب بالنسبة للفرع هو تغيير نظرة العمال إلى الزبائن ، وتطور الاهتمام باحتجاجاتهم ومعالجتها مما أدى إلى التأثير في مستوى رضا الزبائن ، وذلك ما سنوضحه بدراسة للحالة التالية :

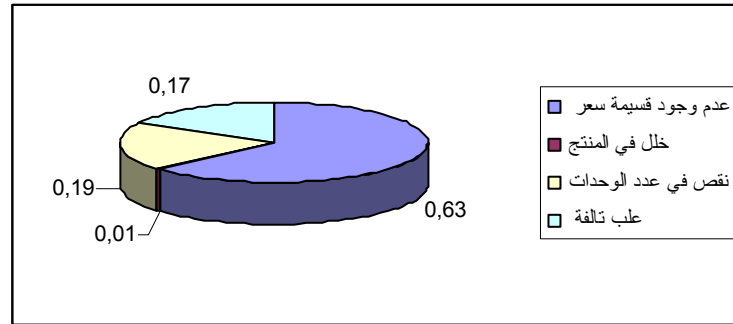
تتعلق هذه الحالة بدراسة احتجاجات الزبائن للثلاثي الرابع لسنة 2005 ، والتركيز على المشكل الرئيسي ، وهو الذي يمثل أكبر نسبة من الاحتجاجات ، ثم إظهار كيف تمت معالجته ومدى تأثير ذلك على حالة رضا الزبائن التي تعكسها احتجاجاتهم للثلاثي الأول لسنة 2006.

1- دراسة احتجاجات الزبائن للثلاثي الرابع لسنة 2005:

البيان الشهر	عدم وجود قسيمة السعر vignette	خلل في المنتج	نقص في المنتج	علب تالفة	المجموع
أكتوبر	400	00	64	04	468
نوفمبر	34	10	62	160	266
ديسمبر	186	04	56	04	250
المجموع	620	14	182	168	984
النسبة %	%63	%1	%19	%17	

جدول (38) يبين : إحتجاجات الزبائن للثلاثي الرابع لسنة 2005.

ولتوضيح العنصر الذي يمثل المشكل الرئيسي عند الزبائن ويشغل أكبر نسبة من الإحتجاجات ، نقوم بتمثيل معطيات الجدول السابق في الرسم البياني التالي :



الشكل رقم (38) إحتجاجات الزبائن للثلاثي الرابع لسنة 2005.

يظهر من الجدول السابق والرسم البياني:

- نسبة الإحتجاجات المتعلقة بخلل في المنتج ضئيلة جدا مما يعكس جودة منتجات المؤسسة.

- أكبر نسبة من الإحتجاجات هي المتعلقة بعدم وجود أو إتلاف قسيمة السعر: 63% .
وكحل لذلك تم استبدال تلك القسيمات بأخرى تتميز ب: بصعوبة إنتزاعها أو إتلافها ، تنقسم إلى نوعين :

أ- قسيمات خضراء وهي المتعلقة بالأدوية القابلة للتعويض من طرف الضمان الإجتماعي.

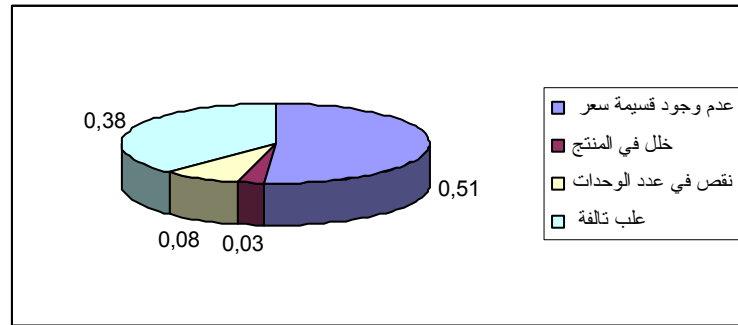
ب- قسيمات حمراء وهي المتعلقة بالأدوية الغير قابلة للتعويض من طرف الضمان الإجتماعي .

ولمعرفة مدى نجاح معالجة الإحتجاجات السابقة ، ومدى رضا الزبائن عن قسيمات السعر الجديدة ، نقوم بدراسة احتجاجات الزبائن للثلاثي الأول لسنة 2006 ، وذلك من خلال الجدول التالي :

البيان الشهر	عدم وجود قسيمة vignette	خلل في المنتج	نقص في المنتج	علب تالفة	المجموع
جانفي	125	05	02	00	132
فيفري	16	00	14	22	52
مارس	149	06	16	194	365
المجموع	290	11	32	216	549
النسبة %	%51	%3	%8	%38	%100

جدول رقم(39) يبين : احتجاجات الزبائن للثلاثي الأول لسنة 2006.

وللتوضيح أكثر نسقط معطيات الجدول في الشكل التالي :



الشكل رقم(39) احتجاجات الزبائن للثلاثي الأول لسنة 2006.

يتضح من الجدول السابق ومن الرسم البياني: انخفاض احتجاجات الزبائن بالنسبة لنقص أو عدم وجود قسيمات السعر ، مما يعني نجاح القسيمات الجديدة بدرجة كبيرة ، وذلك ما يدل على فعالية التدريب في تنشيط الإبداع لدى الأفراد في المؤسسة هذا من جهة ،ومن جهة أخرى يعكس هذا الإنخفاض في الاحتجاجات رضا الزبائن عن المؤسسة.

بعد هذه الدراسة الميدانية نخلص إلى ما يلي :

قمنا في هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على إحدى أهم المؤسسات الإنتاجية ، وهي مؤسسة أنتيبوتيكال للمضادات الحيوية ، حاولنا في البداية استخراج أهم الفرص والتهديدات البيئية وأهم جوانب القوة والضعف المرتبطة بالمؤسسة ، ومن خلال مسارها الإستراتيجي تبين لنا أن هذه المؤسسة تهدف إلى تحقيق القدرة التنافسية وضمان البقاء والنمو ، وانعكس ذلك في حصولها على شهادة الأيزو 9001 نسخة 2000.

وللإطلاع على مدى مساهمة النشاط التدريبي في تحقيق أهداف المؤسسة قمنا بدراسة هذا النشاط ومختلف أنواعه ثم تطرقنا بعد ذلك لتتبع أثره من خلال دراسة البرامج التدريبية السنوية للفترة 2001-2006، وتقييم النشاط التدريبي مع دراسة أهم المتغيرات المرتبطة به ، وبعد ذلك توصلنا إلى ما يلي :

تظهر فعالية التدريب في تحسين القدرات الإبداعية والتسويقية للمؤسسة ، وفي رضا العملاء ، وذلك ما يعكس جودة محتويات البرامج التدريبية ، طرق التدريب ، وكفاءة المدربين ، إلا أن هناك جانب مازالت المؤسسة لا تهتم له وهو تعميم النشاط التدريبي على كل العاملين ومن مختلف المستويات والتركيز على الاحتياجات التدريبية الفعلية ، وهو عامل أساسي يتطلب اهتمام المؤسسة حتى يرفع من إنتاجية أفرادها .

الخاتمة :

في نهاية بحثنا هذا، ولدراسة دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية، تمت معالجة الإشكالية من خلال فصول البحث الأربعة، انطلاقاً من الفرضيات المشار إليها في المقدمة، وتشمل بذلك هذه الخاتمة ملخص عام للفصول الأربعة التي تضمنها البحث، والإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات الواردة في المقدمة، ثم أبرز النتائج العامة المتوصل إليها متبوعة بتوصيات واقتراحات، وأخيراً آفاق البحث التي يمكن أن تكون امتداداً له.

قمنا في الفصل الأول بدراسة البيئة الخارجية للمنظمة انطلاقاً من أن هذه الأخيرة تعتبر نظاماً جزئياً من نظام أكبر منه يتمثل في بيئتها المحيطة بها، لا يمكنها أن تعمل بمعزل عنها فهي تستمد منها مدخلاتها المتمثلة في الموارد اللازمة، وتصب فيها مخرجاتها المتمثلة في السلع والخدمات الموجهة لتغطية احتياجات الزبائن والمستهلكين.

وهذه العلاقة التي تربط المؤسسة ببيئتها المحيطة تجعلها في تأثر مستمر دائم بالتغيرات المتسارعة التي تخضع له البيئة الخارجية، فتجعلها معقدة، مضطربة، وغير متجانسة، وينتج عن ذلك فرص وتهديدات بيئية مختلفة، ويتوقف بقاء المؤسسة وتطورها على قدرتها في استغلال الفرص وتجنب التهديدات البيئية، وعلى إمكانية تأثيرها في بيئتها الخارجية.

وتوصلنا بعد ذلك إلى أن القوة الأساسية التي تجعل المؤسسة قادرة على مواجهة بيئتها الخارجية والتأثير فيها، تنبع من داخل المؤسسة نفسها وهي الأساس الذي تعتمد عليه في بناء استراتيجياتها التنافسية مهما اختلفت، وتتمثل هذه القوة في المورد البشري الفعال الذي يختلف عن باقي الموارد في عدم إمكانية تقليده من طرف المنافسين أو الحد من طاقاته الذهنية والإبداعية المتميزة.

إلا أن هذه الطاقة تبقى كامنة إن لم تجد ما يحركها ويغذيها من معرفة متجددة باستمرار، وذلك ما يعني أن أهم استراتيجية تقوم عليها المؤسسة هي استراتيجية الاستثمار البشري الذي يقصد به: الإستثمار في معارف، طاقات، وخبرات الأفراد (رأس المال البشري) مما يجعلهم قادرين على التجديد المستمر في منتجات المؤسسة، طرق وأساليب العمل، الخدمات المقدمة

للزبائن والتأثير على أذواقهم وسلوكا تهم وبالتالي إمكانية تحقيق رضاهم عن منتجات المؤسسة ووفائهم لها.

وبما أن الزبائن يمثلون جزءا أساسيا من البيئة الخارجية أ فإمكانية التأثير عليهم وعلى سلوكا تهم تعني إثبات صحة الفرضية الأولى المتمثلة في أن المؤسسة قادرة على التأثير في بيئتها الخارجية ، وذلك بالإعتماد على المورد الأساسي وهو المورد البشري .

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا النظام التدريبي الفعال، فعرفنا التدريب على انه نشاط مستمر ، يرمي إلى سد الفجوة بين ما هو موجود فعلا وما يجب تحقيقه من معارف ،سلوك، ومهارات لدى العاملين بما يتوافق وتحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء والنمو، وبعد تحديدنا لمصطلحات التدريب ، قمنا بعد ذلك بإبراز عناصر العملية التدريبية المتمثلة في المدرب (وظائفه المختلفة ،مقوماته الأساسية) ، المتدرب وأصنافه المختلفة وكيفية التعامل مع كل صنف .وانتقلنا بعدها إلى تحديد مبادئ التدريب التي من أهمها الاختيار الدقيق للمتدربين القائم على الاحتياجات الفعلية للتدريب .

كما أننا أبرزنا أهم التطورات التي خضع لها هذا النشاط الذي بعد ان كان ينظر إليه على أنه نفقة يتم التركيز فيه على المدرب ،يقتصر على فترة معينة ، ويرمي إلى تراكم المعرفة ،أصبح ينظر إليه على انه استثمار له عوائد يركز على المتدرب واحتياجاته الفعلية ،ويتمثل هدفه الجوهري في تحويل المعرفة إلى الميدان وتنشيط العامل الإبداعي عند الأفراد ،وذلك ما أدى بنا إلى استخلاص اهميته وضرورة وجود إدارة مستقلة للتدريب في المؤسسة .

وقمنا فيما بعد بتصنيف التدريب إلى عدة أنواع، وبيينا أساليبه المختلفة التي من أحدثها أسلوب العصف الذهني الذي يقصد به وضع الذهن في حالة من الإثارة و الجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات قصد توليد أكبر قدر من الأفكار ، و يستخدم هذا الأسلوب خاصة بالنسبة للتدريب الإبداعي و الابتكاري ، كما أننا أشرنا إلى التقنية الحديثة للتدريب و هي تقنية البرمجة العصبية يتم من خلالها التعرف على العالم الداخلي للفرد و طاقاته الكاملة و طريقة تفكيره و سلوكه ، كما تدل هذه التقنية على طريقة إحداث التغيير الإيجابي المطلوب في تفكير الأفراد و سلوكهم.

و للوصول إلى تصور واضح للتدريب بينا أنه من الضروري النظر إليه على أنه نظام متكامل له مدخلات إنسانية ومادية ، وعمليات تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية ،تصميم البرنامج التدريبي ،تنفيذه ،وتقييم التدريب ، وبيننا أن هذا النظام يلعب دور كبير في المؤسسة من خلال مخرجاته التي صنفناها إلى :

مخرجات إنسانية تتمثل في ما يكتسبه الأفراد من معارف ، مهارات و سلوك ، مخرجات مادية و يقصد بها مساهمة التدريب السنوية في تحسين الجودة و رفع الإنتاجية و تخفيض التكاليف و ذلك ما جعلنا نخلص إلى عدم إمكانية الاستغناء عن التدريب أو استبداله بوظيفة أخرى .

أما بالنسبة للفصل الثالث فكان يدور حول الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه و هو القدرة التنافسية و عرفناها على أنها الإمكانية المستمرة في البقاء و النمو ، و أبرزنا العلاقة التي تربط القدرة التنافسية بالميزة التنافسية حيث تقوم القدرة التنافسية على ميزة تنافسية دائمة لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين و بينا المستويات المختلفة للقدرة التنافسية .

تنافسية الدولة ، تنافسية القطاع ،تنافسية المؤسسات وكان تركيزنا على هذه الأخيرة و عرفنا القدرة التنافسية للمؤسسة على أنها الإمكانية المستمرة في البقاء و النمو في بيئة شديدة التغير و التنافس ،وانقلنا بعد ذلك لإبراز عوامل القدرة التنافسية مرتكزين على دور التدريب في تحقيق تلك العوامل ،واكتشفنا أن أهم عوامل القدرة التنافسية هي في الحقيقة مخرجات تدريبية تتمثل من جهة في معارف ومهارات الأفراد ،ومن جهة أخرى في تحسين الجودة ،رفع الإنتاجية ،تخفيض التكاليف ،وتحقيق رضا العملاء . وهذا ما يؤكد ان للتدريب الفعال نتائج إيجابية رغم صعوبة قياسها إلا انها تساهم في بناء القدرة التنافسية .

ولتأكيد الإجابة على الإشكالية المطروحة وتثبيت صحة الفرضيات قمنا بإسقاط دراستنا النظرية على أحد أهم المؤسسات ،وهو فرع من فروع مجمع صيدال للأدوية .يقوم نشاط هذا الفرع - فرع أنتيبايوتيكال بالمدينة - على إنتاج المضادات الحيوية .

قمنا من خلال دراستنا بعد تعريف المؤسسة بالكشف عن استراتيجيتها التي تقوم على أساس تحقيق هدف البقاء والنمو من خلال الحرص على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات البيئية بالإعتماد على الإستغلال الأمثل للموارد .وتتمثل أهم الفرص البيئية في انتشار الوعي الصحي عند المستهلكين وزيادة الطلب ،وارتفاع نسبة الأطباء والصيادلة ،وصعوبة الإستغناء عن منتج

الدواء كونه يرتبط بصحة الفرد وحياته وذلك ما يميزه عن باقي المنتجات ،كما تتمثل أهم الفرص في علاقات التعاون التي تربط المؤسسة بالجهات المختصة بالإبداع والبحث والتطوير. أما بالنسبة للتهديدات فأخطرها يتمثل فيما تواجهه المؤسسة من تطور استيراد الأدوية واشتداد المنافسة المحلية .

وفي بحثنا عن السبيل الذي تركز عليه المؤسسة في السعي لاقتناص الفرص البيئية وتجنب التهديدات ،اكتشفنا أنها تعطي أهمية كبيرة للمورد البشري خاصة وأنها غنية بالكفاءات والخبرات ،كما أن إدراكها لما يمكن أن يساهم به هذا المورد في تحقيق هدفها يجعلها تهتم بالنشاط التدريبي وترتكز على عدة أنواع من التدريب من أهمها : التدريب المهني المتخصص ،الملتقيات ،التدريب أثناء العمل ،التمهين التدريب خارج الوطن .

وحتى نبرز أهمية هذا النشاط ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة ،قمنا بدراسة تطوره خلال الفترة 2004-2006 ،واتضح لنا ان المؤسسة زاد اهتمامها بهذا النشاط خلال هذه الفترة مما أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية تتمثل في تحسين القدرة الإبداعية والتسويقية ، وزيادة رضا العملاء .

وفي ختام دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية :

1- يمكن للمؤسسة أن تؤثر إيجابيا في أنواق الزبائن والمستهلكين وسلوكهم ،وكسب ولائهم ورضاهم من خلال تحقيق التميز الدائم والمستمر القائم على الإستغلال الأمثل للموارد بصفة عامة و للمورد البشري بصفة خاصة ، وبما أن هؤلاء الزبائن والمستهلكين يمثلون جزءا من البيئة الخارجية فذلك يعني أن المؤسسة لا تتأثر فقط بالبيئة الخارجية بل يمكنها التأثير فيها،وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

2- تحقيق التميز الدائم يرتبط بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية والإبداعية التي تبقى كامنة ما لم يتم تحريكها وتنشيطها واستغلالها أحسن استغلال من خلال تفعيل النشاط التدريبي الذي يغذي تلك القدرات بالمعرفة المتجددة باستمرار ،ويحسن سلوكهم وتصرفاتهم ،وبالتالي لا يمكن الإستغناء عن هذا النشاط أو استبداله بوظيفة أخرى ،وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

3- يساهم التدريب في توفير أهم عوامل القدرة التنافسية والتي يقصد بها تحقيق البقاء والنمو ،فهو يمد الأفراد بالمعرفة المتجددة باستمرار وينشط عامل الإبداع لديهم ،كما أنه يساهم بشكل

كبير في تحقيق القدرة التنافسية رغم أن نتائجه صعبة القياس كونه يرتبط بالموارد البشري، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

4- للحصول على شهادة المطابقة الدولية ISO 9001/2000، كان على المؤسسة تحقيق بنودها والتي من أهمها الإستماع للزبون، وذلك ما جعلها تعطي اهتماما كبيرا لتدريب أفرادها على هذا النشاط، وأدى هذا التدريب إلى رفع القدرات التسويقية المتمثلة في الكشف عن حاجات الزبائن، بالإضافة إلى الإهتمام باحتياجاتهم ومعالجتها بصفة كلية، كما أدى التدريب إلى تنشيط الإبداع وظهور منتجات وطرق عمل جديدة، مما يعني ان التدريب ساهم في تفوق المؤسسة وحصولها على شهادة المطابقة، وهي إثبات على جودة نشاطها ومطابقته للمعايير العالمية، وذلك ما يعكس مساهمة التدريب في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة وبالتالي إثبات صحة الفرضية الرابعة .

مقترحات الدراسة :

بعد عرض فصول الدراسة ونتائج اختبار الفرضيات، نقدم فيما يلي بعض المقترحات وهي كالتالي :

1- تحتاج المؤسسة الإقتصادية الجزائرية حتى تساير التغيرات البيئية المختلفة، وتواجه تحديات الالفية الجديدة أن تعيد النظر في القوة الحقيقية التي تمثل أساس التنافس، فلم تعد المؤسسات قادرة على تحقيق التميز الدائم من خلال التكنولوجيا المتطورة فهي مورد يمكن تقليده من طرف المنافسين، بل أصبحت الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والتي يستحيل تقليدها هي أساس التميز والتنافس، ونقترح على المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة أن تعتمد إلى الإهتمام أكثر بالتدريب المستمر كحل ضروري ولازم لتطوير هذه الموارد والإستفادة القصوى من قدراته الذهنية والإبداعية .

2- بما أن المؤسسات الجامعية تعد من بين أهم خزانات العلم في قطاع الصناعة الصيدلانية نقترح على المؤسسة محل الدراسة تقوية علاقاتها مع تلك المؤسسات سواء الوطنية أو الدولية، وذلك بهدف تدعيم أنشطة البحث والتطوير فيه بالخبرات التي يحتاجها .

- 3- تعتمد المؤسسة في تدريب أفرادها أثناء العمل على ما لديها من خبرات عالية ، وبالتالي نقترح عليها الإهتمام أكثر بالعاملين ذوي الخبرة ، والعمل على تحفيزهم حتى تمنع اضطرابهم إلى الإنضمام بالمؤسسات المنافسة التي تعمل على إغرائهم .
- 4- نقترح على المؤسسة فسح المجال أكثر لأفرادها للمساهمة في اتخاذ القرارات المختلفة ليزيد ذلك من فعالية التدريب ومن شعورهم بالولاء للمؤسسة ، وبالتالي إخلاصهم لها .
- 5- الإهتمام أكثر بنظام التوزيع وتوفير وسائل نقل ملائمة لنوعية المنتج ، والحرص على احترام مدة تسليم المنتجات . وكذا الامر بالنسبة لنظام الإتصال فعلى المؤسسة تخصيص اكبر عدد من الممثلين الطبيين- بعد تدريبهم على مهارات الإقناع والإتصال - للتعريف بمنتجات المؤسسة ومميزاتها .

المراجع

1. شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 158.
2. عبد الغفار حنفي و سمية قريفاص ، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، جامعة الإسكندرية ، 2000.
3. محمد بو زهرة، محيط المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 30/29 أكتوبر 2002.
4. طاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، الدار الجامعية للنشر ، 1997.
5. سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية : إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001.
6. نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية ، إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2000.
7. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرين ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2000.
8. محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية ، الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2000.
9. عثمان حسن عثمان ، المؤسسة الاقتصادية و المحيط : الأسس النظرية و الآثار العلمية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 16، الجزائر 1999.
10. M.Porter , choix stratégique et concurrence, édition economica, 1990.
11. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002.
12. Armand payan , l'analyse concurrentielle , manuelle de Gestion Elipse édition ,Paris,1993.

13. محمد صالح الحناوي ، محمد فريد الصحن ، محمد سعيد سلطان ، الأعمال و المال ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 1999.
14. جلال إبراهيم العبد ، إدارة الأعمال : مدخل لاتخاذ القرارات و بناء المهارات ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، القاهرة ، 2003.
15. فريد النجار ، إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية ، مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2002.
16. إسماعيل السيد ، الإدارة الاستراتيجية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1998.
17. ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية ، جامعة المنوفية ، الأردن ، 2003.
18. علي السلمي ، الإدارة بالأهداف ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2003.
19. نادية العارف ، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2000.
20. إسماعيل السيد ، التسويق ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 1999.
21. عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الأعمال الدولية : دراسات و بحوث ميدانية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2002.
22. Beardshaw John and Palfterman David , the organisation in its environement , pitman publishing , London , 1998.
23. Thietart, lastratégie d'entreprise, 2^{ème} édition, McCraw 1993 .
24. M. porter , L'avantage concurrentiel des nations , inte rédition Paris , 1993.
25. أمال عياري و رحيم نصيب ، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 30/29 أكتوبر 2002.

26. أحمد سيد مصطفى ، تكنولوجيا المعلومات و التحسس التجاري ، مجلة أخبار الإدارة ، العدد 17 ، ديسمبر 1996 .

27. روبرت و ترمان ، ترجمة علا عبد المنعم عبد القوي ، براعة الإدارة في الشركات الأمريكية ، الدار الدولية للنشر ، القاهرة ، 1999 .

28.J.P. NEUVILLE,« la qualité en question », Revue française de gestion ,MARS-AVRIL ,1990.

29. مصطفى حافظ إبراهيم ، التدريب و إدارة الجودة ، المصرية للاتصالات www.intuarabic.org تاريخ التحميل : 2005/10/11 .

30.Debra M.Amidon, innovation et management des connaissances, paris, édition d'organisation ,2001.

31 . BONTIS N, Dragnetti N.C,Jacotsen K,les indicateurs de l'immatériel,in L'expansion management review, Decembre 1999.

32.Stewart T.A, How a Little Company Won Big Betting On Brainpower, in fortune, Septembre 1995.

33. عبد الرحمان توفيق ، استراتيجيات الإستثمار البشري ، القاهرة ، سلسلة إصدارات بيميك ، 2003 .

34. حبيب الصحاف ، معجم مصطلحات الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، 2002 .

35. مانفرد ماك ، ترجمة مرعي مرعي ، فن إدارة البشر ، دار الرضا للنشر ، القاهرة ، 1999 .

36.L.Levy-Leboyer ,la gestion des compétences , 2ème édition ,éd d'organisation , 1997.

37 .J.L Arregle, analyse ressource based et identification des actifs stratégiques, in revue française de gestion , MARS-AVRIL- MAI, 1996.

38. رأفت السيد عبد الفتاح ، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي للنشر ، القاهرة ، 2000.
39. محمود أبو بكر . مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، دار غريب للنشر، القاهرة 2002، ص 357.
40. إبراهيم عبد الهادي المليجي ، استراتيجيات و عمليات الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، الإسكندرية ، 2000.
41. عبد الرحمان توفيق ، أفكار لكسر الإطار ، سلسلة إصدارات بيميك ، القاهرة ، 2003.
42. موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم و الأسس و التطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان 2000.
43. حسين يرقى ، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1996 .
- 44.lakhder Sekioun , Gestion d'upersonnel, Qubec, les éditions d'organisation, 4^{eme} édition, 1993.
45. الإتحاد الدولي لنقابات العمال العرب ، التدريب المهني و التكوين المستمر و التشغيل ، 2005 ، www.icatu.org/stu/stu04.asp تاريخ التحميل : 2005/10/10 .
46. عبد الرحمان توفيق ، كيف تصبح مدربا فعالا و محترفا ، مفاتيح استدعاء المدرب بداخلك ، موسوعة التدريب و التنمية البشرية ، سلسلة إصدارات بيميك ، القاهرة ، 2003 .
47. توني نيوباى ، ترجمة شويكار زكي ، التدريب و أثره على التكلفة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2003 .
48. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة ، 1993.
49. Jean-Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines: principes généraux et cats pratiques, 1994.
50. Cyrille boureau, Andrey Metra , H de DRH , paris, 1997.
51. توم بيترز ، ترجمة محمد الحديدي ، ثورة في عالم الإدارة ، الدار الدولية للنشر، مصر، 1995 .

52. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار الجامعة للنشر ، القاهرة ، 2004.
53. صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الرضا للنشر ، القاهرة ، 1998.
54. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، بدون دار نشر ، 2003.
55. عبد الغفار حنفي وسمية قريفاص ، عبد الغفار حنفي وسمية قريفاص ، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2000.
56. محمد حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مدخل كمي ، دار مجدلاوي للنشر ، القاهرة ، 2003.
57. شفيق رضوان ، السلوكية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، مصر ، 1996.
58. العصف الذهني ، الموقع الإلكتروني <http://www.4training.ws> تاريخ الإطلاع : 12 نوفمبر 2005.
59. منتدى التدريب العربي ، منتدى التدريب العربي ، أركان البرمجة العصبية ، الموقع الإلكتروني : <http://www.4training.ws/> تاريخ الإطلاع : 11 نوفمبر 2005.
60. عبد الرحمان تيشوري ، مهارات البرمجة العصبية ، www.rezgar.com تاريخ التحميل : 2005/11/11.
61. Encyclopedie de la gestion du managment ,E. Dalloz, 1999.
62. علي السلمي ، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة 2003.
63. Sandy Porkras, sachez résoudre les problèmes et prendre les décisions efficaces, édition originale, 1991.
64. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ن الأردن ، 2003.

65. سعيد كامل البصري ، الإمكانات المستقبلية والتدريب باستخدام شبكة المعلومات، الاجتماع السابع لشبكة تنظيم إدارات الاتصالات وتحسين التسيير الإداري للموارد البشرية وتمييزها في الدول العربية ، عمان ، 15-18/11/1999. الموقع الإلكتروني www.ituarabic.org، تاريخ الإطلاع: 07/أكتوبر/2005.66.

66. تاريخ الإطلاع : 2005/09/14 www.ituarabic.org .

67. عبد المعطي عساف ، يعقوب حمدان ن التدريب و إدارة الموارد البشرية ، دار وهران للنشر ، 2000.

68. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية- بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 1998.

69. أفق جديدة في التنمية البشرية والتدريب ،ندوات ومؤتمرات ، عمان 1997.

70. فريق التنافسية الأردني ، التنافسية وتجربة الأردن ،وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، الأردن 2003، الموقع الإلكتروني : www.mafhoum.com ،تاريخ الإطلاع :فيفري 2006 .

71 . محمد وديع عدنان ، القدرة التنافسية و قياسها في جسر التنمية ، العدد 2320، 24 ديسمبر 2003.

72. Petit Larousse illustré, librairie Larousse 1980.

73. تقرير التنافسية العربية ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، 2003.

74. علي توفيق الصادق ، القدرة التنافسية للاقتصادات العربية في الأسواق العالمية ، صندوق النقد العربي ، سلسلة بحوث و مناقشات ورشات العمل ، معهد السياسات الاقتصادية ، أبو ظبي ، العدد الخامس من 05 إلى 07 أكتوبر 1999.

75. الجمعية المصرية للتنمية التكنولوجية و البشرية ، دور الموارد البشرية في التحديات و الرؤية المستقبلية ، 2000، www.eathoy.org تاريخ التحميل : 2005/12/02.

76. كمال رزيق و فارس مسدور ، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ

الاقتصادي الجديد ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ن جامعة ورقلة ، 23/22 أفريل 2003.

77. Dictionnaire d'économie et des sciences sociales , édition nathane1993.

78. Revue Française de gestion , Bourantas industrie , les bases de la compétitivité internationale, Septembre / octobre 1993, p.32.

79. H.Lesca, structure et système d'information facteur de compétitivité de l'entreprise , édition Masson 1986.

80. مسعود بن مويزة ، الإبداع التكنو لوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة عمار ثلجي ، الأغواط ، 2005.

81. Jeremy. G.David et Timothy.M.Devinney, the essence of corporate strategy, allen and unwinn éditions , sydney,1997

82. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عولمة الاقتصاد والإدارة العربية ، وثائق ندوة « اتجاهات عولمة الاقتصاد وأثرها على المؤسسات والمؤسسات العربية » ، القاهرة ، 1996.

83. Liebowitz.J,and Beckman .T: Knowledge Organization: What every Manager should know ,éd.CRC press LLC,Florida,1998.

84.Takeuchi H.et Nonaka I,La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante ,ed .de boeck Université,Bruelles ,1997.

85. Mack M ,L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, in revue Française de gestion ,septembre/ octobre 1995.

86. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا : قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الأسكوا، 25 أبريل 2001، الموقع الإلكتروني: www.escwa.org.ib، تاريخ الإطلاع فيفري 2006.

87. Nadia Tebourbi, L'apprentissage organisationnel, thèse de doctorat en gestion, université du Québec, 2002.

88. Anne le bras , Innovation sans recherche, thèse de doctorat , France, université de Pierre Mendes, 2000/2001

89. بروش زين الدين وبلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية ، مداخله ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز في المنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 08-09 مارس 2005 ، ص 259.

90. فاضل يمينة فوزية ، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001، ص 135.

91. نيغل كينغ ونيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، (مترجم) ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص 22.

92. حسين حريم ، إدارة المنظمات ، الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003.

93. عزاوي عمر وعجيلة محمد ، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية ، مداخله ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 08-09 مارس 2005.

94. BOUNFOUR .A, le management des ressources immatérielles, ed : dunod ,France, 1998,p.103.

95. Michon .C et autres , le marketeur , ed :pearson education

France,2003.

96. سلوى مهدي، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني ، مداخله ضمن الملتقى العلمي الدولي الأول :أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي ،الأوراسي الجزائر ، ماي - جوان 2003، ص 08.

97. جيمس هيجتر ، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ،ترجمة عبد الرحمان توفيق ، إصدارات بميك ،مصر ، 2001.

98. زينب إبراهيم ،التحدي الجديد : لا مكان للخطأ في أي عمل ،مجلة الأهرام الإقتصادي ، القاهرة ، العدد 1354 ، 19 ديسمبر 1994.

99.D.Bendaoud, gestion de la qualité, revue administration n° 3, 1996.

100. منظمة العمل العربية ، مجلة العمل العربية ، 2000.

101. محمد توفيق ماضي ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997.

102. G.stack, Vaincre le temps, édition Dunod 1992.

103. إسماعيل السيد ،التسويق ،القاهرة ، الدار الجامعية للنشر 1999.

104. روجر كلارك ،اقتصاديات الصناعة ، ترجمة : فريد بشير الطاهر ،دار المريخ للنشر ، الرياض، 1994.

105. نبيل محمد المرسي ،إستراتيجية الإنتاج والعمليات ،دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية 2002.

106. عبد السلام أبو قحف ،إدارة الأعمال الدولية -دراسات وبحوث ميدانية - ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2002.

107.Boyer. A et autres, Panorama de la gestion, Ed: d'Organisation, France, 2001.

108. أحمد سيد مصطفى ،تكنولوجيا المعلومات والتحسس التجاري ، مجلة أخبار الإدارة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد 17 ،ديسمبر، 1996.

109.D.Roux , les nouvelles dimensions du management, les nouvelles technologies de l'information et de la gestion de l'entreprise , cahier francais , n°287, juillet / septembre 1998.

110. تقرير منظمة العمل الدولية حول الإستخدام لسنة 2001.

111. عصمت عبد الفتاح ، أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،مصر، جامعة عين شمس ،كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2004، 108.

