

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد ووحدة الشركات

رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية

**إستراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة من
أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة
الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدة -**

تحت إشراف:

د- بوهنة علي

من إعداد الطالبة:

حريق خديجة

اللجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أ.د. الدكتور بندي عبد الله
مشرفا	جامعة تلمسان	الدكتور بوهنة علي
ممتحنا	جامعة تلمسان	الدكتور طاوولي مصطفى
ممتحنا	جامعة تلمسان	الدكتور كرزاي عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2011/2010

هذا اجتهاد بشري، وجهد إنساني
يلزمه النقص، ويحتاج إلى
التصويب والإحسان، فإن أصبت
فمن الله وحده، وأن أخطأت فمن
نفسي، وحسبي أني اجتهدت.

التشكر

إن الحمد لله رب العالمين، أمدني من العلم والمعرفة والصحة والصر
ما يكفيني لانجاز هذا العمل المتواضع، الذي أرجو أن يتقبله مني
ويجعله في ميزان الحسنات.

أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ المحترم الدكتور "بوهنة علي"

وأقدم بالشكر إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
بجامعة د- مولاي الطاهر بسعيدة، خصوصا الأستاذ العميد بن حميدة محمد، معاريفه
محمد، بوزيان عثمان، علي الدعم الذي قدموه لي.

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، خصوصا الأساتذة الذين تلقينا منهم ما نفعلنا في دنيانا
وأخرتنا إن شاء الله.

أتقدم بشكر خاص إلى عميد الكلية "الأستاذ الدكتور بندي عبد الله"

دون أن أنسى كل من ساعدني بشكل أو بآخر التمام هذا العمل

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

من غمرتني بحنانها وأخلص دعواتها، إلى قرية عيني

أمي عزيزتي.

إلى من منحني كرم الحياة وكان سنداً لي، أبي العزيز

إلى أختاي الغاليتين، الطيبتين، وأبنائهما

إلى إخوتي الأعماء وزوجاتهم

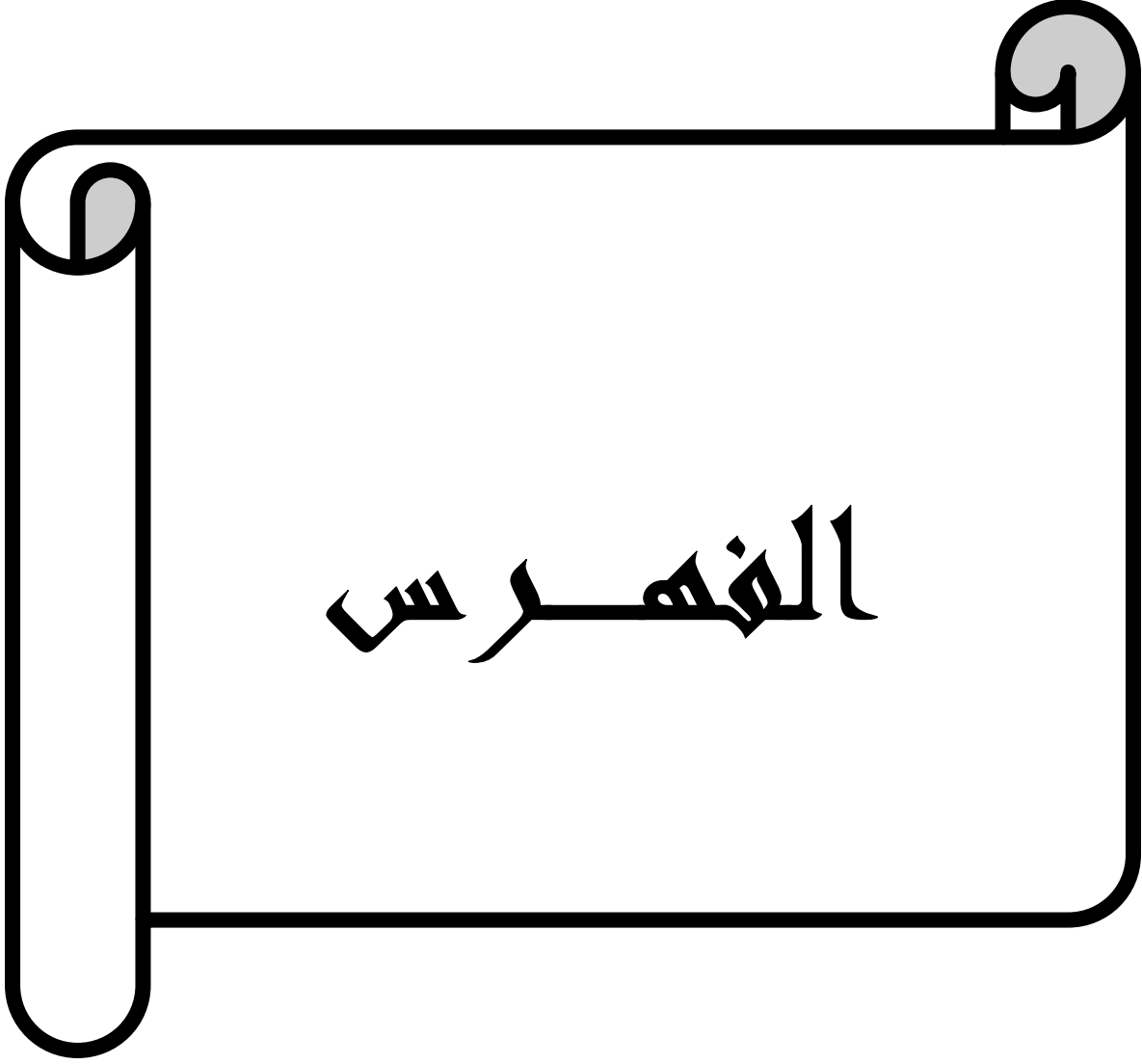
إلى حبيب الروح، وقرية العين، إلى من أتفأل به دوماً التكويت العربي

إلى محمد وسارة الصغيرين البشوشين، أبقهم الله وحفظهم

إلى مختارية، شيما، فاطمة

إلى الصديقة الغالية والعزيزة إلى أختي الثالثة، فاطمة الزهراء

إلى كل من يعرفني، إلى زملائي الأساتذة، وزملائي الطلبة.



الفهرس

الفهرس

أ.....	المقدمة العامة.....
01.....	الفصل الأول: استراتيجيه التدريب
02.....	مقدمة الفصل.....
02.....	المبحث الأول: ماهية التدريب
02.....	I. مفهوم التدريب.....
06.....	II. أهمية وأهداف ومكونات التدريب.....
08.....	III. فلسفة التدريب.....
12.....	المبحث الثاني: مبادئ وطرق وإجراءات التدريب
12.....	I. مبادئ التدريب.....
14.....	II. طرق وأنواع التدريب.....
21.....	III. إجراءات ومسؤولية التدريب.....
24.....	المبحث الثالث: العملية التدريبية
24.....	I. تحديد الحاجات التدريبية.....
28.....	II. تخطيط البرامج التدريبية.....
32.....	III. تنفيذ البرامج التدريبية.....
34.....	IV. تقييم البرامج التدريبية.....
40.....	خاتمة الفصل.....
41.....	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة
42.....	مقدمة الفصل.....
43.....	المبحث الأول: الجودة

43.....	I. تطور وتعريف الجودة.....
49.....	II. أوجه وأبعاد الجودة
53.....	III. أدوات الجودة.....
59.....	المبحث الثاني: الجودة الشاملة.....
59.....	I. تعريف وأسس الجودة الشاملة.....
62.....	II. عناصر الجودة الشاملة.....
89.....	III. متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.....
93.....	المبحث الثالث: إدارة ونظام الجودة الشاملة.....
93.....	I. إدارة الجودة الشاملة.....
97.....	II. نظام إدارة الجودة.....
105.....	III. نماذج نظام إدارة الجودة.....
111.....	خاتمة الفصل.....
112.....	<u>الفصل الثالث: الميزة التنافسية</u>.....
113.....	مقدمة الفصل.....
114.....	المبحث الأول: محددات ومصادر الميزة التنافسية.....
114.....	I. المفاهيم الخاصة بالمنافسة.....
125.....	II. مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها.....
131.....	III. محددات الميزة التنافسية ودعائم التنافسية.....
136.....	المبحث الثاني: الإستراتيجية التنافسية ونموذج Porter.....
136.....	I. الإستراتيجية.....
141.....	II. الإستراتيجية التنافسية.....
148.....	III. نموذج Porter للقوى الخمس.....
153.....	المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس.....
153.....	I. إستراتيجية القيادة بواسطة التكاليف.....
166.....	II. إستراتيجية التميز.....
172.....	III. إستراتيجية التركيز.....

176.....	IV. تمكين العاملين (كإستراتيجية للتطوير الإداري)
179.....	خاتمة الفصل
	الفصل التطبيقي: دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب
180.....	بسعيدة.....
181.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة والمخطط التدريبي
181.....	I. تقديم المؤسسة.....
190.....	II. التدريب في المؤسسة.....
196.....	المبحث الثاني: تحليل الاستثمارات وتقييم النتائج
196.....	I. تحليل الاستثمارات.....
208.....	II. تقييم النتائج.....
211.....	خاتمة الفصل
212.....	الخاتمة العامة
217.....	المراجع.....
226.....	الملاحق
227.....	الملحق الأول.....
231.....	الملحق الثاني.....
235.....	الملحق الثالث.....
239.....	الملحق الرابع.....

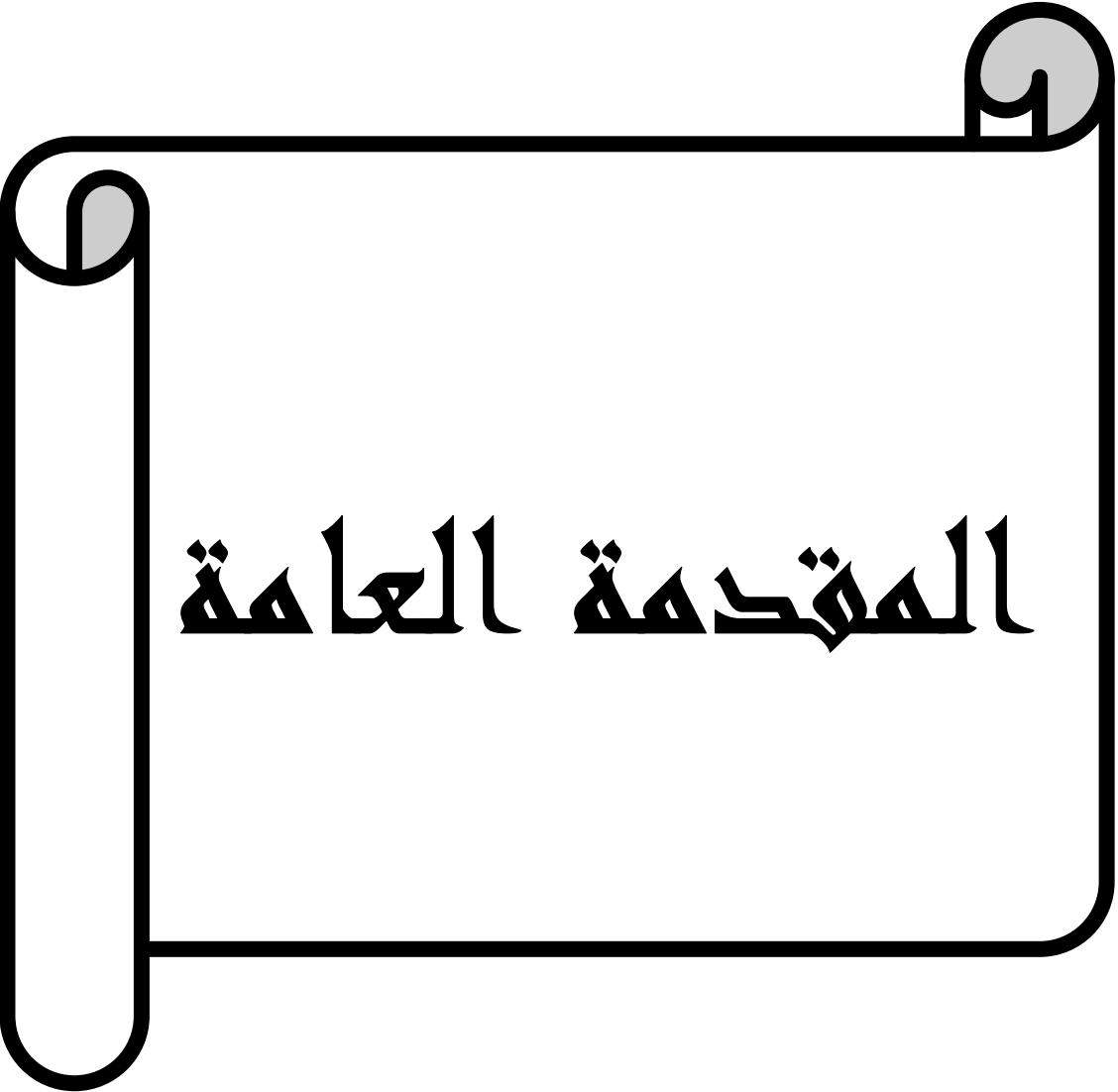
فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الفصل الأول:		
01	عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	27
02	نموذج كيركباتريك في تقييم البرنامج التدريبي	36
الفصل الثاني:		
03	أوجه الجودة	50
04	مخطط عظمة السمكة	57
05	نموذج رضا العميل	62
06	نموذج كانو لرضا العميل	66
07	سلسلة الجودة أو (سلسلة العميل-المورد)	68
08	دورة شيوارت-ديمنك للتحسين المستمر	78
09	أساسيات دائرة التحسين المستمر للعمليات	80
10	دورة التحسين المستمر لجون مارش	82
11	العلاقة بين تكاليف الجودة وزيادة الوعي والتحسين في الجودة	86
12	الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم TQM	95
13	التكامل بين الإستراتيجية والجودة	104
14	العلاقة بين نظام إدارة الجودة ISO 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة T.Q.M	109
الفصل الثالث:		
15	بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات	128
16	مصادر خلق القيمة	130
17	دورة حياة الميزة التنافسية	132

143	الإستراتيجية التنافسية	18
144	مكونات إستراتيجية التنافس	19
147	تحليل البيئة التنافسية	20
149	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر	21
156	التكاليف المتساوي	22
162	سلسلة القيمة الداخلية	23
168	مجالات التميز	24
173	الاستراتيجيات العامة للتنافس	25
184	الهيكل التنظيمي لشركة سونا لغاز سنة 2002	26
185	الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنة 2005	27
186	الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنة 2006	28
198	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز	29
190	بسعيدة مخطط التدريب لمؤسسة سونا لغاز	30
196	نسبة المستفيدين من التدريب	31
197	التوزيع العمري للعمال المتدربين	32
199	سنوات الخبرة	34
200	أسباب التدريب	35
201	أنواع التدريب	36
205	السعر مقارنة بالجودة	37
206	درجة الرضا وتحقيق الرغبات للزبائن	38

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الثاني:		
01	العناصر الأساسية لكل نوع من مخططات المسار	58
02	خصائص نظام تماما في الموعد (JIT)	74
الفصل الثالث:		
03	أشكال المنافسة	118
04	عوامل تطور التكاليف	160
05	الأنشطة الأولية والداعمة	164
الفصل التطبيقي:		
06	بطاقة تعريف المؤسسة	182
07	التكاليف التقديرية للتدريب لسنة 2011	194
08	التكاليف التقديرية المخصصة للهيئات الوطنية للتدريب	195
09	التكاليف التقديرية المخصصة للهيئات الأجنبية للتدريب	195
10	توزيع العمري للعمال المتدربين	197
11	توزيع سنوات الخبرة	198
12	نتائج التدريب بالنسبة للعمال	201
13	السعر مقارنة بالجودة	205
14	درجة الرضا وتحقيق الرغبات للزبائن	206



المقدمة العامة

المقدمة العامة:

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

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

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

وعند التكلم عن إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتكلم عن إدارة الموارد البشرية، التي استأثرت باهتمام واسع النطاق من لدن العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة يتسم بها عن سواه من حقول المعارف الإنسانية، سيما وأن العنصر البشري في جميع المنظمات الإنسانية وعلى مختلف أنواعها سواء الإنتاجية أو الخدمية وحجمها الكبير أو الصغير، العامة أو الخاصة أو التعاونية، وبمستوى التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الجوانب المختلفة يشكل لديها أهمية خاصة، لذلك تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: "عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد، وهي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة".

ولأن العنصر البشري يختلف عن غيره من العوامل الإنتاجية بعدم القدرة على السيطرة على أدائه مطلقاً، أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بتوجيه وتحسن هذا الأداء عن طريق مفاهيم تتجلى - في الآونة الأخيرة في المؤسسات الاقتصادية العالمية- في التنمية، التكوين والتدريب، وذلك من أجل الحصول على جودة عالية لهذا المورد المهم، حيث تعتبر التنمية: "مجموع الوسائل و الطرق و الدعائم التي بمساعدتها يتم تحفيز العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم، تصرفاتهم و قدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة، و في نفس الوقت أهدافهم الخاصة و الاجتماعية"، هذا التعريف يقودنا إلى أن التدريب عنصر من عناصر التنمية شأنه في ذلك شأن التكوين، إذ يجب أن نفرق بين التعلم Education والتدريب Training من جهة، فإذا كان الأول هو العملية التي تؤدي إلى زيادة و تعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل و القدرة على تفهم ما يدور بها و أثر ذلك على التنظيم كلما اتجهنا إلى الوظائف الإدارية العليا، فإن الثاني يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها. ومن جهة ثانية بين التدريب والتكوين حيث يكمن الفرق في أن التكوين يكون على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة au niveau stratégique ، أما التدريب فيكون على مستوى العمليات القائمة في كل

أقسام المؤسسة au niveau opérationnelles، إذن تدريب العاملين في المؤسسة قد يخلق لها ميزة تنافسية بين منافسيها في نفس القطاع السوقي.

من خلال كل ذلك يمكن صياغة الإشكالية التالية:

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

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

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

فرضيات البحث:

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

1. يستند تحقيق الميزة التنافسية على إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع والشامل.
2. الأفراد هم استثمار إذا أحسن تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها، ويكون ذلك خصوصا بأحد عناصر التنمية الذي هو التدريب.
3. جودة الموارد البشرية تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تستطيع بها مجارة منافسيها في السوق، ويكون ذلك بالتدريب المنظم والمخطط له.

4. المؤسسة الجزائرية تعتمد مفهوم التدريب إلا أنها لا تعتمد على معايير الجودة، ولا تبني أهدافها وفق ذلك المفهوم.

أهمية الدراسة:

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

أهداف الدراسة:

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

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

محددات الدراسة:

نظرا لاتساع الموضوع محل البحث، ارتأينا أن نسلط الضوء على دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع لميولاتنا الشخصية له من جهة، ولما له من أهمية بالغة في مجال الأعمال من جهة ثانية حيث رأينا أن للتدريب أهمية بالغة في إدارة الجودة الشاملة على غرار باقي عناصر التنمية الأخرى، فيمكن أن يكون الفرد متعلما، ومتمكونا، ولديه معرفة كافية إلا انه قد لا يكون كفوا في عمله، لذلك ينقصه التدريب لرفع

قدراته، فالتكوين أو الكمية المعرفية يكتسبها من شهادته التعليمية، أما التدريب فيعلمه خطوات العمل التطبيقي.

المنهج المستخدم في البحث:

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

خطوات البحث:

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

مقدمة عامة.

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

1. ماهية التدريب.
2. مبادئ وطرق وإجراءات التدريب.
3. العملية التدريبية.

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

1. الجودة (تعريفها، تطورها، أبعادها، وأوجهها).
2. الجودة الشاملة وعناصرها.
3. إدارة الجودة الشاملة ونظامها.

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

1. محددات ومصادر الميزة التنافسية.

2. : الإستراتيجية التنافسية ونموذج Porter.

3. الاستراتيجيات العامة للتنافس.

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

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

المفصل الأول:

إستراتيجية التدريس

الفصل الأول: إستراتيجية التدريب.

مقدمة:

من المؤكد أن السمات الشخصية والعقلية والمعرفية التي يملكها ويكتسبها المورد البشري، قابلة للتعديل أو التغيير، خاصة فيما يرتبط بقدرته على تطوير ذكائه، وتمكنه من إدخال القدرة في بناء تقدمه التكنولوجي، والحقيقة أن الثورات العملية والعلمية القائمة تمثل نتيجة ملفتة لما يملكه الإنسان من قدرات عظام تنمو وتتطور.

ولاكتساب المزيد من القدرات والخبرات لأجل تحسين السلوك الإنتاجي والأدائي في كافة الأنشطة، لا بد أن تكون لها صلة وثيقة بالتدريب المستمر، الذي هو وظيفة مكملة لعملية الاختيار والتعيين وعليه:

1- ماذا يعتبر التدريب؟ وما هي أهميته وأهدافه؟

2- ما هي مبادئ وطرق وإجراءات التدريب؟

3- ما هي مراحل العملية التدريبية؟

المبحث الأول: ماهية التدريب.

I. مفهوم التدريب:

تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من

جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي.

يمكن القول أن التدريب موقف يتسم بالتغيير والتعديل في نمط التفكير والاتجاه والسلوك بما يحقق الفعالية الايجابية في الأداء ومنه يتضح أنه يهدف إلى¹:

1- الوقوف على سلوك ونمط تفكير الفرد.

2- قابلية الفرد للتعديل والنمو والارتقاء.

3- قابلية قياس أداء الفرد.

4- التدريب مهارة وفن وعلم يحتاج للاختيار الجيد للأفراد.

أولاً: تعريف التدريب:

1- هو نشاط مخطط له يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الافراد².

2- يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية³.

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

2/ د- خالد عبد الرحيم الهيتي، " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى 2003، ص 223.

3/ د- صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، ط 2002، ص 208

3- التدريب هو عملية منظمة يتم من خلال تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم⁴.

4- الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية تعرف التدريب: تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية (أي المعارف والمهارات والاتجاهات)، من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية⁵.

5- كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق⁶.

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

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

6/ محمد جمال المرعي، "التدريب والتنمية"، عالم الكتب، القاهرة 1993، ص 36.

وأخيراً يمكن القول أن التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم

وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة.

ثانياً: التدريب علم وفن ومهنة:

1/ التدريب كعلم:

إن ما أصبح مسلماً به وحقيقة متعارف عليها أن التدريب كعلم مبدأ رغم قلة البحوث المرتبطة به، ويرجع ذلك إلى مولد العديد من الحقائق العلمية المترابطة والمنظمة في صورة علاقات تفاعلية أدت إلى تطور العملية التدريبية، حتى بات ينظر إلى الوظائف مثل القيادة على أنها ليست عملية تلقائية لا تحتاج إلى تدريب أو إعداد أو أنهم رجال ولدوا هكذا بوصفهم ذا موهبة فطرية. بل أصبح ينظر إلى القيادة على أنها عملية يمكن أن تصنع في مصانع التدريب بقصد إعادة تشكيل السلوك وتحسينه، وهذا هو المقصود بالتدريب كعلم.

2/التدريب فن:

إذا كان الفن يعرف بأنه محاولة لخلق أشكال ممتعة بوصفها أشكالاً تشبع إحساسنا بالجمال، فإننا نشبع حينما نكون قادرين على تذوق الوحدة الفنية بين مجموعة من العلاقات الشكلية من بين الأشياء التي تتركها حواسنا. والفن بهذا المعنى يعني أن الفرد يستجيب للأشياء القائمة أمام حواسه، الأمر الذي يخلق إحساساً بالمتعة وتحريراً لشخصية الإنسان. ما يدعونا إلى التأكيد على أن التدريب الإنساني يتلاقى مع جوهر الفن في أنه كيان مهاري يندرج تحت تلك القيم ذات النوع الوجداني القائم بين المدرب والمتدرب .

3/ التدريب كمهنة :

التدريب كمهنة يعني ما يقوم به الأشخاص من اتخاذ العملية التدريبية مهنة لهم، فيكسبون عيشتهم منه وذلك عن طريق مساعدة العملاء راغبي التدريب لرفع قدراتهم وطاقاتهم الأدائية والإنتاجية سواء على مستوى الأفراد والجماعات والمؤسسات. والمدرّب يسعى هنا لتحقيق ذلك حيث يلجأ إلى الطرق التدريبية الفنية والأساليب والأدوات التي تقدمها العلوم الإنسانية والإدارية خاصة التي يقدمها علم النفس في ضوء النظريات النفسية والفروق الفردية.

II. أهمية وأهداف ومكونات التدريب:

أولاً: أهمية وأهداف التدريب:

- 1/ تزويد الفرد العامل القديم أو الحديث بالكفاءة المطلوبة.
- 2/ مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة.
- 3/ تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها .
- 4/ ترميم العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة culture organisationnelle، وعن طريق ذلك يمكن أن تتحقق المواءمة بين الفرد وعمله.
- 5/ إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع.
- 6/ تخفيض التكاليف الإنتاجية عن طريق تدريب الموارد البشرية، في مجال تبسيط العمليات وتقليل الهدر في المال والمادة والوقت ومضاعفة المبيعات.

7/ تظهر أهمية التدريب في توفير القيادات الإدارية عن طريق مساهمة التدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية، وذلك بتعميق قدرة المدربين على الإدارة وفعالية تحقيق الأهداف ورسم الاستراتيجيات وتحليل المشكلات.

8/ زيادة الإنتاجية حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التدريب على حجم النتاج وجودته.

9/ رفع معنويات الأفراد وذلك لاكتسابهم القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقتهم بنفسهم، ويحقق نوع من الاستقرار النفسي.

10/ تخفيض حوادث العمل ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث.

11/ استمرارية التنظيم واستقراره وثباته يعني قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المدربين الرئيسيين، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب (المرونة **flexibilité** فتعني قدرة التنظيم على التكيف في اجل قصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة).

ثانياً: مكونات التدريب:

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

- **المكون المعرفي:** يوفر هذا المكون، الأسس، النظريات، والقواعد والقوانين، المرتبطة بموضوع التدريب، مستهدفا إيقاظ وبعث القديم منها، وإيراد كل جديد من المعارف في المجال التجريبي.
- **المكون المهاري:** إكساب وتنمية وتطوير الكيفية الأدائية للقدرات المتاحة إلى إنشاء الكفاءة الفردية والتنظيمية.
- **المكون الاتجاهي:** توفير الخبرات المباشرة، التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات، أو تعديلها، أو تغييرها، بما يحقق أهداف التغيير السلوكية، التي سعت إليها العملية التدريبية.

III. فلسفة التدريب:

1/ يعتبر التدريب جزءا من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها: تعرف التنمية على أنها تلك الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدول سعيا وراء رفع القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية ، وتبسيط نظام العمل وإجراءاته ، ومحاولة تنمية سلوك ايجابي لدى الموظفين تجاه أجهزتهم والمتعاونين معها، وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به، وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية بكفاءة عالية وبأقل تكاليف.

فالتدريب إذن هو أحد مداخل التنمية الإدارية ، وهو وسيلة مهمة من وسائلها ، إذ انه يرمي إلى تنمية أنماط سلوكية ايجابية لدى الموارد البشرية .

2 / يعتبر التدريب وظيفة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة

الموارد البشرية:التدريب يحتل وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، لأنه يساعد الموظفين الجدد على التكيف في المنظمة.

3/ التدريب عملية شاملة: يجب أن يشمل جميع المستويات الإدارية ،من قيادات عليا ووسطى ودنيا ومن عاملين بها كما يجب أن يشمل جميع التخصصات سواء كانوا في إدارة الإنتاج أو المالية أو المحاسبة أو العلاقات العامة أو إدارة شؤون الموظفين .

4/التدريب عملية مستمرة: فهي تبدأ قبل التحاق الموظف بالخدمة في شكل برامج تقدم لطالبي الوظائف، وتكون عند بدء التحاق الموظف بالعمل وتهيئته له، وتكون بعد انتظامه في العمل إما تصحيحا لوضع غير مرض أو إكسابا لمهارة جديدة له.

5/ التدريب عملية مخططة تتكون من عمليات ومراحل فرعية مترابطة: يجب أن تكون العمليات مترابطة فكل واحدة تؤثر في الأخرى ،ونجاح أو فشل احدها يعتمد ويؤثر على نجاح أو فشل الأخرى (أهم العمليات:تصميم البرنامج، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي).

6/ التدريب يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين وللمنظمة:ويمكن تحقيق ذلك عن تقدير دقيق للاحتياجات التدريبية، واستخدام الأساليب التدريبية العلمية التي تشرك المشاركين وتدمجهم في العملية التدريبية، وبايجاد مناخ صحي بفضي إلى التعلم الفعال.

7/ يجب أن يستند التدريب على نظريات العلوم السلوكية الحديثة، ومنها نظريات التعلم: من أهم العلوم السلوكية الحديثة التي على التدريب أن يستمد منها نظرياته وممارساته علم النفس ،وعلم النفس الاجتماعي ،وعلم الاجتماع، وخصوصا نظريات التعلم حيث يمكن أن نلخص مبادئ التعلم التالية التي يجب مراعاتها في التدريب:

1- التعلم عملية فاعلة، ومن ثم يجب أن يكون المتدربون فاعلين وليسوا سلبيين في عملية التعلم.

2- التعلم عملية هادفة، وليست عبارة عن رد فعل ومن ثم يجب ربط التعلم بهدف، وان يكون ذلك من دافعية التعلم.

3- يجب توفير دافعية للتعلم.

4- يجب إتاحة الفرصة للمتعلم لكي يمارس ما تعلم وللشعور بالرضا، وتلبية حاجاته لثناء عملية التعلم.

5- يرتبط التعلم ارتباطا مباشرا بالانتباه والتركيز، كما ينبغي مراعاة الحدائة في المادة المقدمة، واستخدام التكرار في التدريب.

6- للتعلم مستويات عدة: المعارف، المهارات والاتجاهات، وينبغي أن يتم التعلم على جميع هذه المستويات.

7- التعلم المبني على الخبرة نوع من التعلم الذي يجب أن يستخدم باستمرار في التدريب.

8/ ينبغي مراعاة مبدئي الكفاءة والفعالية في التدريب: الكفاءة هي أداء الأعمال بشكل صحيح، أما الفعالية فهي القيام بالأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح. إن الفعالية هي الهدف الذي نسعى إليه في التدريب مع عدم التضحية بالكفاءة والفعالية في التدريب هي محصلة ما يقوم به المدربون والمتدربين.

9/ يجب على التدريب أن يكون متجددا دوما: ومعنى ذلك إن التدريب يجب أن يستفيد من كل جديد: فلسفة، مناهج وأساليب وتقنيات، وتخطيطا وتنفيذا وتقييما.

10/ يجب على التدريب أن يتكامل مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية: أن مناهم نقاط الضعف التي يعاني منها التدريب هي انفصاله عن الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية والنظرة الصحيحة هي تلك النظرة التي يتكامل فيها التدريب مع النشاطين الآخرين الذين تقومان بها مؤسسات التنمية

المبحث الثاني: مبادئ وطرق وإجراءات التدريب.

I. مبادئ التدريب:

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

1/ خلق الدافع لدى المتدرب:

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

2/ متابعة تقدم المتدرب:

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

3/ ربط التدريب ببرنامج للتدعيم:

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

4/ الممارسة العملية للمتدرب:

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

5/ الانتقال من الكليات إلى الجزئيات:

فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزاءه، وبذلك يتعلم المتدرب كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فان خلق الحافز لدى المتدرب للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمدرب.

6/ التفاوت بين الأفراد:

على الرغم من أن التدريب الجماعي اقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد، مما يدعو إلى بناء برامج التدريب بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التدريب والتعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

7/ اختيار المتدربين:

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

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

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

10/ أساليب التدريب:

يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب الذي سيقدم.

II. طرق، وأنواع التدريب:

أولاً: طرق التدريب:

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين:

المجموعة الأولى: التدريب في الموقع الوظيفي:

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

(1) طريقة ممارسة المهنة:

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

(2) طريقة التعليم الوظيفي:

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

- إلحاق المتدرب في برنامج تدريبي حول متطلبات وإجراءات العمل.
- تقديم محاضرات نظرية حول نظام وضوابط العمل والظروف التي يؤدي فيها؛ إضافة إلى معلومات تتعلق بالمهام الرئيسية والثانوية.
- تهيئة الفرصة للمتدرب لتجريب وممارسة العمل فعليا لنقل المعارف النظرية إلى الواقع العملي.

(3) التناوب الوظيفي:

وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر؛ إذ يصبح عملية النقل تدريب وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه، يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالا للتنوع في الوظائف، ويساعد المنظمة على مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة في قلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف.

4) التدريب في بيئة مماثلة للعمل:

هذا النوع من التدريب يستلزم تهيئة مكان مجهز لما هو موجود في مكان العمل الأصلي ، أي نماذج من المكائن والآلات التي يستخدمها العامل في العمل.

5) التلمذة الصناعية:

تهدف هذه الطريقة إلى تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة، ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعلمًا نظريًا وعمليًا لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع.

المجموعة الثانية: التدريب خارج نطاق العمل:

تلجأ المنظمة إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها ، من مزايا هذا الأسلوب أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المنظمة، لا كن المشكلة أنه باهظ التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاية كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان، ومن أشكال التدريب خارج موقع العمل ما يأتي:

1) المحاضرات:

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

(2) الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل:

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

(3) دراسة الحالات:

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

(4) تمثيل الدور:

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

(5) المباريات الإدارية:

تشير طريقة المباريات الإدارية إلى استخدام موقف تدريبي يشابه إلى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون، ويقوم كل فرد من أعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الوقت.

6) الوسائل السمعية والبصرية:

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

إضافة إلى الطرق السابقة، فإن التغيرات البيئية المتمثلة في تغيرات التكنولوجيا والمنافسة ومتطلبات الإبداع والتحديات الخاصة برضا الزبون قد أوجدت الحاجة إلى طرق تدريبية معاصرة، ومن أهمها ما يلي¹:

1) تدريب الفريق:

بدأت المنظمات الحديثة تدرك بأن زيادة الإنتاجية والكفاءة والفعالية مرتبطة بكفاءة وقدرة فرق العمل لديها، إذ أن التوجيهات الإدارية والفعالية مرتبطة بكفاءة وقدرة فرق العمل لديها، إذ أن التوجيهات الإدارية الحديثة تتضمن إناطة المسؤوليات والأعباء لفرق العمل وليس للأفراد بشكل فردي، وكان لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي ركزت على مبدأ عمل الفريق في بلورة أهمية ومحتوى هذه الطريقة التدريبية، ويتم هذا التدريب من خلال الخطوات التالية:

- تدريب أعضاء الفريق على مهارات الاتصالات والتفاعلات التي تؤدي إلى احترام كل عضو للأعضاء الآخرين في الفريق.
- تدعيم مهارات العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد.

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

- إعداد برنامج تعليمي في رفع الروح المعنوية لأعضاء الفريق وحل الصراعات الناجمة بين الأفراد عن التباين في الأهداف والمصالح، أي اكتساب أعضاء الفريق مهارة حل الصراعات.
- اكتساب مهارات التكيف للمواقف المختلفة والمرونة في التعامل مع هذه المواقف.

(2) التدريب الإبداعي:

بدأت المنظمات الكبرى تأخذ بنمط التدريب الذي يستند على افتراض وتعلم الإبداع بهدف مساعدة العاملين في حل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم بطرق مبتكرة. ومن الطرق التدريبية المساهمة في زيادة الإبداع هي طريقة العصف الذهني، حيث يمنح المشاركون فرصة حث الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع، إذ أن العصف الذهني يساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة ببحث وانبثاق الأفكار الجديدة، يتطلب التدريب الإبداعي إيمانا من قبل إدارة المنظمة بضرورة التغيير والتجديد، إضافة إلى تعزيز ودعم الأفكار الجديدة والتي قد تبدو غريبة.

(3) تدريب الأزمات:

إن تدريب الأزمات يركز على تجنب ومنع حصولها، وكيفية مواجهتها من خلال سلسلة من الحلقات الدراسية والجلسات، وبناء فريق عمل، إضافة إلى برامج الطوارئ الذي تعتمد عليها المنظمات لمواجهة أية أزمة طبيعية أو غير طبيعية.

(4) خدمات الزبون:

أصبح للزبون أهمية كبرى لدى المنظمات المعاصرة، فخدمته هي احد المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المنظمات لاسيما في ظل الجودة الشاملة، والبرنامج التدريبي الخاص بخدمات الزبون ينطوي على عرض أفلام عن

كيفية خدمة الزبون وجلسات مناقشة وتهيئة المعلومات عن جميع الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة؛ إضافة إلى إتاحة الفرصة إلى العاملين للتعامل المباشر مع الزبائن.

ثانياً: أنواع التدريب:

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

1/ التدريب التأهيلي:

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

2/ التدريب التنموي (التطويري):

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

3/ التدريب التحويلي:

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

III. إجراءات ومسؤولية التدريب:

أولاً: إجراءات التدريب

يتطلب البرنامج الجيد للتدريب إتباع مجموعة من الإجراءات وهي:

1/ إعداد المدرب وتأهيله:

يجب على المدرب أن يلم بمختلف الجوانب المتصلة بالعمل الذي يدرّب الأفراد عليه، بمعنى أن يكون مؤهلاً لذلك وقادراً على تحليل العمل إلى مكوناته وأجزائه ويمكنه تعليم وتدريب الأفراد على جزء معين وبيان علاقة ذلك بالأجزاء الأخرى والعمل ككل.

2/ إعداد وتهيئة المتدرب:

يتطلب هذا الإعداد الجيد لمكان التدريب، مع تركيز المدرب على أهمية العمل وعلاقته بتدفق العمليات، وأهمية السرعة والفعالية في التعليم وهذا يعني إعداد وتهيئة ذهن المتدرب حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التدريب.

3/ استعراض العمل وأسلوب أدائه:

توجد عدة طرق لعرض وبيان كيفية التشغيل للعملية بواسطة الشرح وأيضا بيان وتوضيح مختلف النقاط. إن البيان العملي أفضل وسيلة للتدريب ومن الأنسب مراعاة التتابع المنطقي للخطوات التالية:

- اشرح وفسر التتابع المنطقي للعمل ككل.
- ادخل في الإجراء أو المراحل الخاصة بالعمل ببطء وخطوة خطوة.
- اترك للمتدرب فرصة لتوضيح كل خطوة والتعليمات الخاصة بكل منها.
- أعطي المتدرب فرصة لشرح العمل ككل وأسلوب أدائه.

4/ أعطي المتدرب الفرصة للممارسة الفعلية للأداء:

بعد المراحل السابقة، فإن الأمر يقتضي قيام المتدرب بدء التطبيق العملي.

5/ المتابعة:

يجب مراجعة الفرد من وقت لآخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، ونشير هنا إلى أنه ينبغي على إدارة الأفراد أن تكون على علم بأداء الفرد قبل وبعد التدريب، والمدخل إلى ذلك هو قياس إنتاجية الفرد المتدرب الكمية أو النوعية قبل التحاقه بالتدريب.

ثانياً: مسؤولية التدريب:

عندما يدور التساؤل، من المسؤول عن التدريب؟ هل الإدارة العلي أم إدارة الموارد البشرية أم المشرف المباشر أم الموظف المتدرب؟ الواقع أن هؤلاء جميعاً مسؤولين مسؤولية مشتركة عن التدريب وهذا ما سنلاحظه الآن:

1- الإدارة العليا:

إذا أرادت المنظمة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميته كاستثمار بشري، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة. ولا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المنظمة باستمرار طالما تعتمد التدريب عملية أساسية للتطور والنمو.

2- إدارة الموارد البشرية:

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية (أو قسم التدريب) مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين.

3- المشرف المباشر:

لا بد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي وتسهيل عملية حضور الموظف إلى تلك البرامج بالوقت والمكان المحدد، إن توفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي، من بين الأمور التي يجب أن يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فاعلة.

4- الموظف المتدرب:

كل المساهمات السابقة التي أشرنا إليها، قد لا تكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف، مهارات، أو سلوكيات جديدة، ولا بد أن يشجع الموظفين بعضهم لبعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المنظمة.

المبحث الثالث: العملية التدريبية .

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

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

I. تحديد الحاجات التدريبية:

التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمنظمة والمتدربين، ويوفر كثيرا من الجهود والنفقات.

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

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

- تحليل المنظمة (Analyses d'organisation) وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب.

• تحليل العمليات (Analyses des opérations) وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التدريب، وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاية ممكنة.

• تحليل الفرد (Analyses d'home) وذلك من أجل تحديد من يحتاج إلى التدريب، وما هي المهارات، والمعارف أو الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها.

ويمكن معرفة الاحتياجات التدريبية من خلال الاطلاع على ما يأتي:

- الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل، وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها.

- نتائج توصيف وتحليل الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها، ومقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حالياً لدى كل موظف لمعرفة حاجة كل فرد للتدريب ونوعيته.

- نتائج قياس وتقييم الأداء، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في الأداء مرؤوسيتهم، ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه.

- أساليب العمل الجديدة المنوي إدخالها للمنشأة، إذ يتطلب ذلك تدريب العاملين على هذه الأساليب.

- الآلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج، إذ يستدعي ذلك تدريب العاملين على استخدامها.

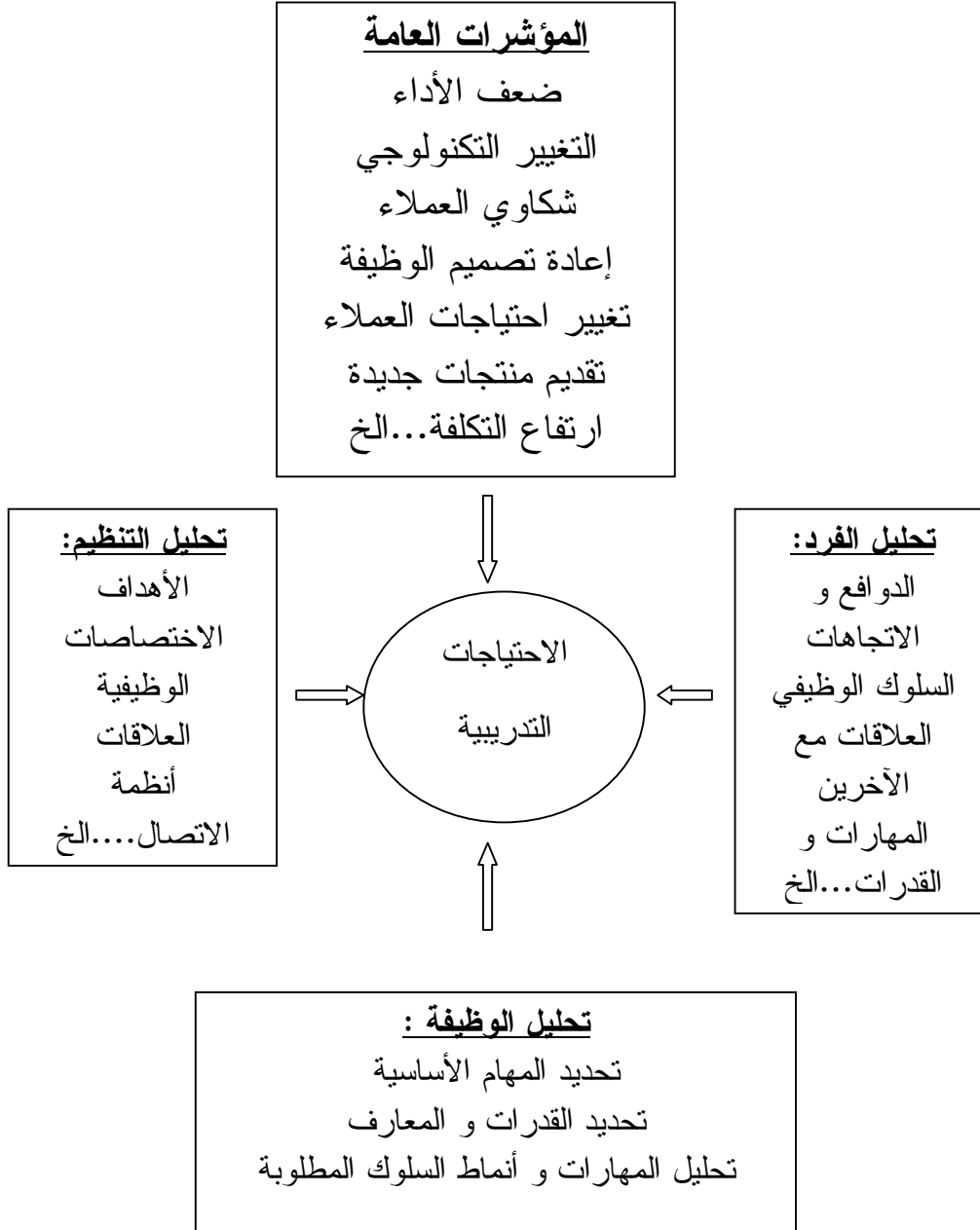
- آراء العاملين أنفسهم، وذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى التدريب فيها وذلك لزيادة مقدرتهم وكفاءتهم.

- إجراء اختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم، وما إذا كان البعض منهم بحاجة إلى تدريب.

والشكل التالي رقم(01) يبين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية: حيث تبدأ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المؤشرات العامة التي تتمثل في ضعف الأداء، التغيير التكنولوجي، تقديم منتجات جديدة....الخ، ثم تحليل الفرد عن طريق تحليل سلوكه، دوافعه واتجاهاته، علاقاته مع الآخرين، مهاراته وقدراته، ثم تليها مرحلة تحليل التنظيم حيث تحدد الأهداف، الاختصاصات الوظيفية، أنظمة الاتصال....الخ، ثم تأتي مرحلة تحليل الوظيفة التي تحدد المهام الأساسية، تحدد القدرات والمعارف، وتحلل المهارات وأنماط السلوك المطلوبة.

الشكل رقم (01)

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: د. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"

II. تخطيط(تصميم) البرامج التدريبية:

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

1/ تحديد أهداف البرنامج:

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

2/ تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:

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

3/ وضع المناهج التدريبية:

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

4/ اختيار أسلوب التدريب:

بصفة عامة يمكن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل أو المعايير منها:

● الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، فالبرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تدريب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية أو تطوير الاتجاهات.

● طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب: فالأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية، لا يناسب استخدامها في مجال تدريب المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية.

● المستوى الوظيفي، الأساليب التدريبية التي قد تلائم تدريب المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم بالضرورة المشرفين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.

● المادة التدريبية، فالتدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوبا يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية.

● فترة التدريب، حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملاءمة للبرامج التدريبية قصيرة المدة، في حين تعتبر الحالات والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملاءمة في حال البرامج الطويلة المدة.

● التكاليف وعدد المتدربين، حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف.

● مستوى العمق والشمول، حيث تعتبر المحاضرة أسلوباً مثالياً إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بأكبر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع التدريب.

● المدربون المتاحون، وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.

5/ اختيار المدربين: يعتبر اختيار المدربين من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية، يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي:

- أسلوب التدريب المراد استخدامه.

- المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.

- نوعية المتدربين.

بشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين¹:

- **المدرّب المحاضر:** يقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

- **المدرّب القائد:** هو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة، أو مناقشة.

1/ د- مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق للنشر، الطبعة الثالثة 2005، ص245.

- **المدرّب التطبيقي:** يقصد به المدرّب الذي لديه الخبرة العملية جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

- **المدرّب النفسي:** يقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك.

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

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

- المنهج التدريبي، وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها.

- الأساليب التدريبية المستخدمة.

- الإمكانيات المتاحة، كسرعة حاجة المنظمة للمتدرب.

8/ توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:

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

.III. تنفيذ البرامج التدريبية:

مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة وخطيرة. إن على إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج التي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي:

1/ توقيت البرنامج، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- موعد بدء وانتهاء البرنامج.
 - توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
 - تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- #### 2/ المرافق والتسهيلات التدريبية، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

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

3/ تجهيز المطبوعات، ويتضمن ما يلي:

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

4/ بالنسبة للمتدربين، وتتضمن:

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

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

6/ افتتاح البرنامج، يتضمن ما يلي:

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

IV. تقييم البرامج التدريبية:

تقييم البرنامج التدريبي يعتبر جزءاً أساسياً من نشاط التدريب، ويمكن تعريف التقييم بأنه "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح

التدريب في إحداثه فيهم، وكذا تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي².

من هذا التعريف يمكن القول أن البرامج التدريبية تهدف إلى ما يأتي:

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

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

-**الملاحظة المباشرة Observation**: يمكن تقييم البرنامج التدريبي والمدربين عن طريق مراقبة وملاحظة ردة فعل المتدربين Réaction تجاه البرنامج بما فيهم المدربون والهيئة المشرفة على التدريب.

2/د- مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، مرجع سابق الذكر، ص251.

- وهناك أسلوب آخر بموجبه يتم عقد اجتماع أخير أو حفل ختامي يحضره المتدربون ومن خلال الاجتماع يستطيعون تقييم البرنامج التدريبي.

ثمة نماذج فكرية كثيرة تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وهي:

✓ نموذج دونالد كيركباتريك **Donald L. Kirkpatrick**: وهذا ما بينه الشكل رقم (02)، حيث يعرض النموذج المستويات الأربعة التالية التي يشملها التقييم:

1- ردود الفعل (**Réaction**): وفيه نحاول أن نجيب على السؤال التالي: هل يرضى المشاركون عن البرنامج التدريبي؟

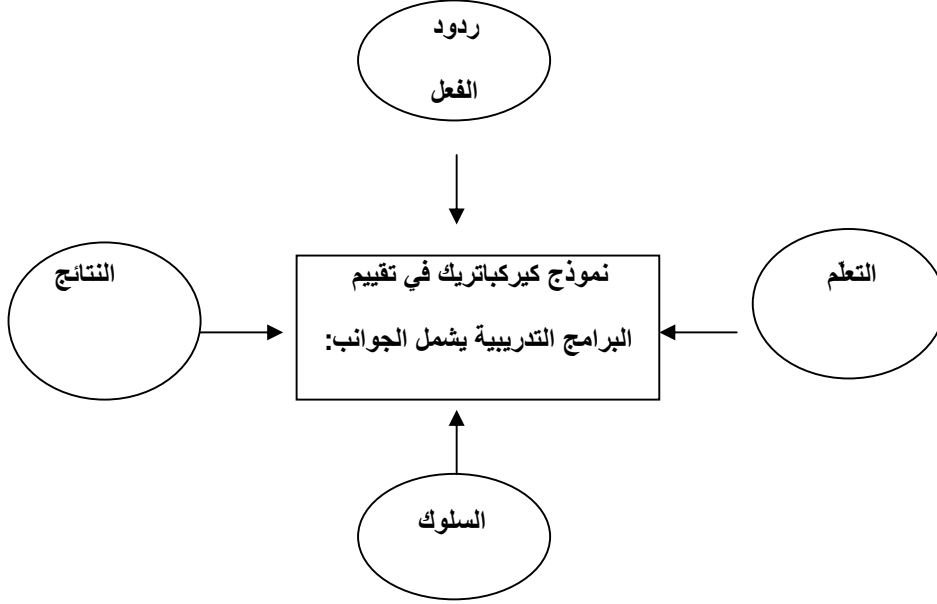
2- التعلم (**Learning**): وفيه نحاول أن نجيب على السؤال التالي: ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟

3- السلوك (**Beauvoir**): نحاول أن نجيب على السؤال: هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة تعلمهم؟

4- النتائج (**Résultats**): وفي هذا المستوى نطرح السؤال التالي: هل يؤثر التغيير في السلوك على المنظمة تأثيرا إيجابيا؟

الشكل رقم (02)

نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التدريبي



المصدر: د- عبد الباري إبراهيم درّة، ود- زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين"، الطبعة الأولى 2008، ص331.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تقييم مدى الاستفادة من التدريب لا يمكن أن يتم إلا بعد مضي فترة زمنية مناسبة على انتهاء التدريب وعودة المتدربين إلى ممارسة أعمالهم، وأهم هذه المعايير ما يأتي:

- دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتدربون.
- قياس التغيرات في الأداء job performance وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.
- الاختبارات Tests إذ يمكن بواسطتها الكشف عن مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.

- الترقية Promotion، عن طريق معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقيات نتيجة كفاءتهم في العمل بعد التدريب.

- المجموعة الضابطة Control group وهذا يعني اختيار مجموعتين من العاملين، الأولى نخضعها للتدريب، والثانية لا تدرب، ثم تخضع المجموعتين للاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة على أداء المجموعة الضابطة غير المدربة، والفرق بين نتائج المجموعتين يكون ناتج عن التدريب.

✓ نموذج كورب Korb: يعتقد كورب أنه يمكن تقويم التدريب بالاعتماد

على ثلاثة معايير³:

الأول: يركز على قياس فعالية التدريب كعملية، أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج، من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها.

الثاني: أثر التدريب على سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي والتحاقه بجهة عمله، من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية ايجابية، ومدى إسهام التغيير الحاصل في سلوكه واتجاهاته في تحقيق فعالية المنظمة، ومدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي.

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

الثالث: يناقش اثر التدريب على المنظمة ككل، وهذا يتضمن معرفة أثر التدريب على نجاح المنظمة، من حيث زيادة الإنتاجية، رفع الروح المعنوية للعاملين، تحسين نظم الاتصالات، تحقيق الرضا للزبون عن طريق السلعة أو الخدمة المنتجة، والقدرة على مواجهة المستقبل وتحدياته.

✓ **نموذج هامبلين Hamblin:** تبني هامبلين تقسيم كيركباتريك، وأضاف إليه مستوى آخر، أي بالإضافة إلى رد الفعل، التعلم، السلوك، والنتائج، هناك عنصر آخر وهو⁴:

أداء المنظمة: يحاول هذا المستوى تقدير أثر الاتجاهات الايجابية والتغيرات السلوكية الناتجة عن التدريب، ويهدف هذا التقويم إلى معرفة التغيرات التي أحدثها التدريب على الأداء التنظيمي كما ونوعا.

✓ **نموذج باركر Parker:** يقسم باركر مستويات التقويم إلى أربع، وهي⁵:

(أ) **الأداء الوظيفي:** يقرر مدى تحسن الفرد في وظيفته، وذلك بالاستناد إلى عدد من المؤشرات.

(ب) **أداء الجماعة:** يقرر أثر البرنامج على أداء الجماعة وعلى المنظمة ككل.

(ت) **رضا المشاركين:** مدى رضا المشاركين عن البرنامج، وذلك بالاعتماد على أسلوب الاستبيانات والمقابلات عند الانتهاء من تنفيذ البرنامج.

4،5/ د-نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية"، المرجع السابق، ص 423،

424.

ث) المعرفة المكتسبة للمشاركة: يحدد الحقائق والأساليب والمهارات التي استوعبها المشارك في البرنامج التدريبي، وهنا يتم استخدام اختبارين، أحدهما قبلي، والأخر بعدي.

من خلال ما سبق من عرض لنماذج التقييم يتضح لنا ما يلي:

1- تركز مختلف نماذج التقييم على نتائج التدريب، سواء كانت متعلقة بالتغيرات التي أحدثها البرنامج، أو تعلقت بالتغيرات في سلوك الفرد وإنتاجية المنظمة.

2- ثمة صعوبات عملية عديدة تحول دون إجراء التقييم على المستويات الأربع (مما جعل الاعتماد على تقييم رد الفعل في الأوساط التدريبية كبيراً، بالرغم من عيوبه وخطئته)، وهذا ما يجعل التدريب أمام خيارين صعبين: إما تبني أساليب للتقييم تضمن ثقة أكبر بالنتائج أو معرفة أكثر بجذوى التدريب وبعوائد استثمارات التدريب، وإما عدم إجراء عملية التقييم وجعلها في شك دائم من جذوى التدريب.

3- هناك علاقة سببية بين مختلف مستويات التقييم، فردود الفعل التي يبديها المتدرب قد تكون ايجابية تجاه البرنامج إلا أنه يخفق في التعلم، أو قد لا يطبق ما تعلمه في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، أو قد لا يحدث التغيير في السلوك الوظيفي ولكنه لا يظهر تأثير ذلك على أداء المنظمة، وبذلك تبرز العلاقة السببية بين هذه المستويات في اعتماد كل مستوى يتم عنده التقييم على مستوى التقييم السابق له.

خاتمة الفصل:

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

الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة

Management de إدارة الجودة الشاملة: الفصل الثاني

:Qualité Total

مقدمة:

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

وتعتبر أيضا تطورا للطريقة التقليدية للعمل التجاري. فهي أسلوب لضمان النجاح والبقاء في خضم المنافسة العالمية، كما تتسم إدارة الجودة الشاملة في الغالب، بالعقلانية.

وعلى ضوء ذلك يتم طرح التساؤلات التالية:

✓ ما هي الجودة؟ وما أبعادها وأدواتها؟

✓ ما هي الجودة الشاملة؟ ما هي أسسها، عناصرها، ومبادئها؟

✓ ما هي إدارة الجودة الشاملة؟ وما هو نظامها؟

المبحث الأول: الجودة La Qualité .

I. تطور وتعريف الجودة:

أولاً: تطور مصطلح الجودة:

1/ السيطرة على الجودة بالفحص:

مما لا شك فيه أن تاريخ الرقابة على الجودة قديم قدم الصناعة ذاتها. فخلال القرون الوسطى كانت مراقبة الجودة تتم، إلى حد كبير، عن طريق الفترات التدريبية الطويلة التي تتطلبها نقابات التجار والصناع في ذلك الوقت. وهذا التدريب يغرس في العاملين الفخر بجودة المنتج.

وقد ظهر مفهوم التخصص في العمل أثناء الثورة الصناعية la révolution industriel وطبقا لذلك لم تعد مهمة العامل عمل المنتج بكامله، وإنما يعد جزءا صغيرا منه فقط وقد أدى هذا التغيير إلى تخفيض الأيدي العاملة، ونظرا لعدم تعقد المنتجات، لم يكن هناك تأثير كبير في الجودة. والواقع نظرا لوجود تحسن في الإنتاجية فقد أدى ذلك إلى انخفاض في التكلفة مما نتج عنه تدن في توقعات المستهلك . ونظرا للتعقيد الذي طرأ على المنتجات والتخصص في الوظائف، أصبح من الضروري فحص المنتج بعد عملية التصنيع¹.

1- يدل بسترفيلد - وآخرون ، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، "إدارة الجودة الشاملة"، ط 2004، ص 11

2/ السيطرة الإحصائية على الجودة:

وفي عام 1924م طور شوهارت (W.a. Shehart) من معامل بل (Bell) للهاتف، خرائط إحصائية لمراقبة متغيرات المنتج. وقد اعتبرت هذه أول بداية لمراقبة الجودة إحصائياً ، وفيما بعد في ذلك العقد طور دودج (Hf Dodge) وروميغ (H.G Romig) مفهوم عينات القبول عوضاً عن الفحص. وفي عام 1942م بدأ جليا الاعتراف بقيمة الإحصاء في الرقابة على الجودة ،حيث يرى Juran عام 1988م إن السيطرة الإحصائية على الجودة عملية نظامية يتم من خلالها قياس الجودة المتحققة فعلياً ومقارنتها مع المعايير وتصحيح الانحرافات. ويرى (Deming) عام 1971م أنها تطبيق المبادئ والأساليب الإحصائية في كل مراحل التصميم، الإنتاج، والصيانة والخدمة بهدف تحقيق المبيعات المستهدفة (أو الأهداف الاقتصادية للشركة)

وفي عام 1946م نشأت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة ، حيث قامت هذه الجمعية بالترويج للنهوض باستخدام مراقبة الجودة في كافة أنواع المنتجات والخدمات من خلال المطبوعات، والمؤتمرات، والدورات التدريبية التي كانت تعقدتها.

لقد أدى هذا المنهج إلى تحقيق وفورات اقتصادية في كلف السيطرة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية مثل العينات، وعينات القبول، وخرائط السيطرة على الجودة ، وتم الاستغناء عن الفحص والتفتيش . ولكن استمر وجود أقسام السيطرة على الجودة.

3/ السيطرة الشاملة على الجودة:

في منتصف الثمانينات، بدأ الحديث عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة كبيرة، ويعتبر Armand Feigenbaum² أول من استخدم تعبير السيطرة الشاملة على الجودة في إحدى مقالاته عام 1956م، والأبعاد الأساسية لهذا المنهج تندرج في الأصناف التالية:

1- التنظيم: إن جميع العاملين في المنظمة يشاركون في السيطرة على الجودة من الرئيس الأعلى إلى رؤساء العمال إلى العاملين. ويترتب على ذلك ضرورة تثقيف وتدريب كافة العمال في النتائج على مبادئ السيطرة على الجودة بما يضمن تحقيق إنتاج يتسم بمستوى عالي من الجودة.

2- الأهداف: إن الهدف من السيطرة الشاملة على الجودة هو التحسين المستمر والسعي إلى الكمال.

3- المبادئ الأساسية: (سوف نتناولها في المبحث القادم).

لقد أكد هذا المنهج على المنع وليس التصحيح للانحرافات.

4/ حلقات الجودة Cercle de Qualité: يعتبر كورا ايشاكاوا kaora

Ishikawa أول من دعا إلى حلقات الجودة في اليابان. وتشكلت الحلقة الأولى عام 1962م وبلغ عددها مليون حلقة تضم 10 ملايين عامل عام 1978م، والآن في اليابان ما يزيد عن 2 مليون حلقة جودة تضم أكثر من 20 مليون عضوا فيها.

2/ د- عبد الله الطائي، د- عيسى قدامة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 2008، ص ص 58-59.

حلقة الجودة هي مجموعة من العاملين يتراوح عددهم بين (3-12) شخص يعملون في ذات العمل أو في أعمال مشابهة لبعضها يلتقون طواعية بصورة منتظمة لمناقشة مشكلات الجودة ، وإيجاد الحلول المناسبة لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية ويدرب هؤلاء على تحليل وحل المشكلات الخاصة بالعمل ، وبوجه خاص على الأدوات السبعة الأساسية لحل التي أكد عليها ايشكاوا (التوزيعات التكرارية، أشكال الانتشار، مخطط السبب-النتيجة، مخطط باريتو، مخططات التدفق، المدرج التكراري، خرائط السيطرة الإحصائية).

5/ ثلاثية الجودة *trilogie de qualité*: في الخمسينات دعي جوزيف

جوران **Joseph Joran** (الذي كان أستاذ في الجامعة) لإلقاء المحاضرات في إدارة الجودة في اليابان ، إن أهم ما قدمه في مجال الجودة عرف بثلاثية الجودة وهي فلسفة وطريقة شاملة للتفكير تقوم على: تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة، تحسين الجودة³.

6/ المعيب الصفري *zéro défaut*: شغل فيليب كروسبي **Philip b. Crosby**

منصب نائب رئيس شركة **Itt** لشؤون الجودة لمدة 14 عاما .وقد اجتمعت لديه معارف كبيرة بعد 25 عام في مجال الجودة فاصدر العديد من الكتب حولها. وتتركز أهم إسهاماته في مجال الجودة في برنامجه ذو الأربعة عشر نقطة الذي يطلق عليه برنامج المعيب الصفري⁴.

3، 4/ د رعد عبد الله الطائي، ود- عيسى قدارة، " إدارة الجودة الشاملة " ، المرجع السابق.ص ص، 61،63

7/ إدارة الجودة الإستراتيجية: يعتبر المرحلة التمهيديّة القريبة والمباشرة لظهور إدارة الجودة الشاملة، وظهر في تطبيقات بعض الشركات الأمريكية خلال العقدين الثامن والتاسع من القرن العشرين يتميز بتأكيد القوي على الجودة وشموليته في التأكيد على تحقيقها.

ثانياً: تعريف الجودة.

هناك عدة تعاريف للجودة كم يراها رواد هذا المفهوم:

1/ يقصد بمصطلح الجودة (Qualité): "مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات"⁵.

2/ وأيضاً الجودة عبارة عن: "مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم، المعلنة والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز (excellence)، وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات أو ترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم"⁶.

3/ كما يعرفها JM Juran "بأنها مدى ملاءمة المنتج للاستعمال"⁷.

4/ يرى Deming (1986): الجودة يجب أن ترضي حاجيات العميل الحالية والمستقبلية⁸.

5/ د- علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000"، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ط1995، ص18.

6/ مأمون السلطي، سهيلة الياس، "دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة -الايزو 9000"، دار الفكر بدمشق، الطبعة الأولى 1995، ص26.

7/ د- محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة 2008، ص 19.

8/ د-رعد عبد الله الطائي ومن معه، "إدارة الجودة الشاملة"، المرجع السابق، ص 29.

5/ يرى **Feignbaum** (1991) الجودة بأنها المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق، الهندسة، التصنيع، والصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل⁹.

6/ يرى **Fisher** (1996) أن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين. وأنها في مجال الصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل العميل أو المنظمة¹⁰.

7/ ويرى **Bank** (2000): أنها الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل تكلفة داخلية¹¹.

8/ التعريف الرسمي للجودة من قبل بعض المنظمات الدولية¹²:

أ- تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة: أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية.

ب- وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير (ISO): أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط، أو عملية، أو السلعة، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد، أو مزيج منها.) التي تتعكس في قدرتها على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية.

9، 10، 11، 12/ درعد عبد الله الطائي ومن معه، "إدارة الجودة الشاملة"، المرجع السابق، ص 29.

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

.II . أوجه وأبعاد الجودة:

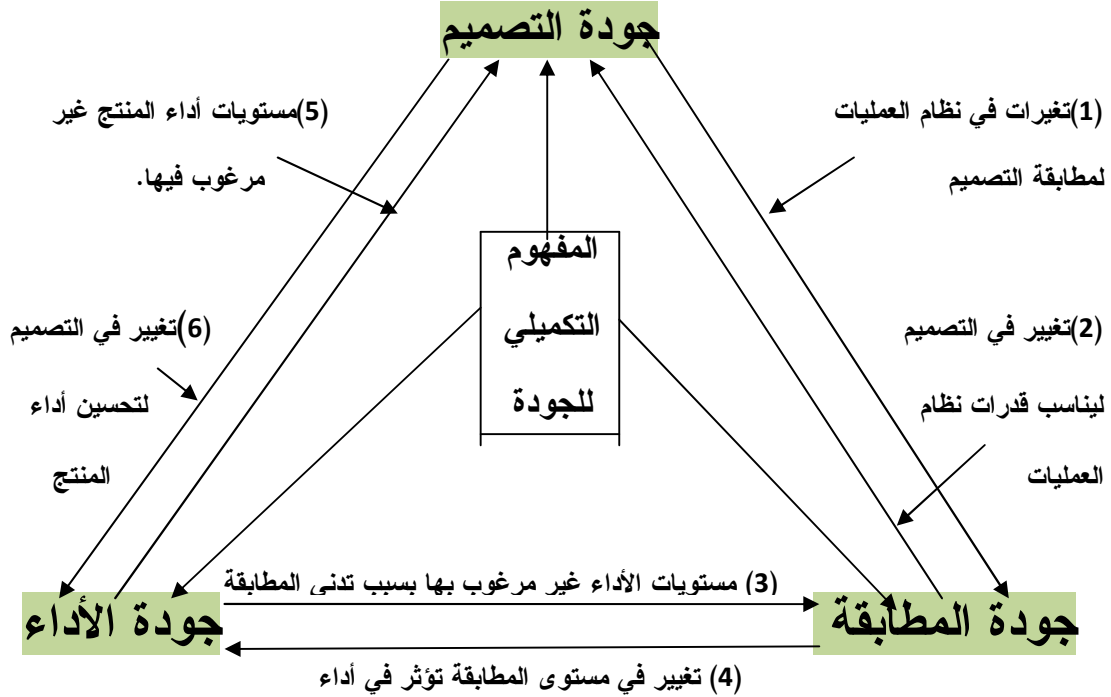
أولاً: أوجه الجودة:

إن تعاريف الجودة المشار إليها سابقا قد تذهب للتركيز على وجه من أوجه الجودة. فمثلا تعريف **Crosby** (1979) كان يركز على "جودة المطابقة"، بينما في تعريف **Juran** (1974) كان التركيز على "جودة الأداء" ويركز على من يعمل في الهندسة على "جودة التصميم" ، والاتجاه الحالي والحديث هو "المفهوم التكاملي للجودة" الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة للتأثير المتبادل فيما بينها .

يوضح الشكل (03) أوجه الجودة الثلاثة:

الشكل رقم (03)

أوجه الجودة



المصدر: د- رعد عبد الله الطائي ومن معه، " إدارة الجودة الشاملة "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 2008 ، ص 31.

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

أ- المواصفات الوظيفية **Spécifications Fonctionnel**: وتتعلق بالكيفية

التي يعمل بها المنتج ويؤدي الوظيفة التي يطلب لأجلها.

ب- مواصفات المنتج **Spécifications de Produit**: وتتعلق بكيفية صنع

المنتج.

حيث انه كل من إدارات التسويق، الإنتاج والعمليات، الهندسة، المالية....الخ تساهم في تحديد خصائص المنتج، وبالتالي تؤثر في مستوى جودة التصميم.

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

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

ثانيا: أبعاد الجودة.

يرتبط تعريف الجودة وأوجه الجودة بخصائص المنتج، لذلك لابد من تحديد مجالات تلك الخصائص أو أصنافها التي تنصب عليها الجودة وهي ما يطلق عليها أبعاد الجودة. ويعتبر تصنيف **Garvin (1984)** لأبعاد الجودة الأكثر تداولاً في الإدارة، ويقوم على تحديد أبعاد الجودة في (8) أصناف هي: الأداء، المظهر، المعولية، المطابقة، المتانة، القابلية للخدمة(الصيانة)، الجمالية، والجودة المدركة. وأحيانا يستبعد كلا من المطابقة والجودة المدركة. نوضح أبعاد الجودة الستة فهي التصنيف الأكثر دقة في الوقت الحاضر كما يلي:

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

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

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

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

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

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

لكن الاختلاف بين السلع والخدمات يجعل الأبعاد السابقة للجودة قد لا يمكن استخدامها لجودة الخدمة، ولذلك نستعرض الأبعاد الخاصة بالخدمة وهي كآآتي:

• زمن التسليم: كم ينتظر العميل للحصول على دوره في تقديم الخدمة، ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم.

• الإتمام: مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة.

• التناسق: مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل.

• الدقة: مدى انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة.

• الكياسة: مدى ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دون تمييز.

• سهولة المنال: مدى يسر الحصول على الخدمة.

• الاستجابة: مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعا مع

ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل.

- **الملموسية:** مدى توفر شواهد مادية للخدمة .
- **الأهلية:** مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة.
- **الأمان:** مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.

III. أدوات الجودة:

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

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

✓ تحديد أنواع الأحداث الممكنة للحالة موضوع البحث.

✓ تحديد وحدة القياس لكل مشاهدة.

✓ تحديد توقيتات المشاهدة.

✓ تصميم شكل الاستمارة واختباره.

(2) المدرج التكراري: شكل بياني يحتوي مجموعة من المستطيلات

يمثل كل منها تكرار حدوث فئة معينة للمتغير أو خاصية معينة من مجموعة

الخصائص، وفي مجال الجودة يستخدم المدرج التكراري لعرض وتمثيل البيانات المتعلقة بحالة معينة لإعطاء تصور واضح عنها لا يمكن أن تعطيه البيانات الرقمية ، ويمكن أن يستعمل لتمييز أو تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة.

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

- ✓ وضع قائمة بالأسباب المحتملة لحدوث المشكلة موضوعة البحث.
- ✓ تحديد مقياس نمطي (التكرار، الزمن، الكلف)، الفترة التي تجمع خلالها البيانات.
- ✓ ترتيب الأسباب(الصفات) تنازلياً (من الأعلى إلى الأسفل) وفقاً لنتيجة القياس خلال الفترة.
- ✓ يخصص المحور الأفقي للأسباب(الصفات مثل: أنواع العيوب) والمحور العمودي الأيسر لقيم المقياس (تكرار، وقت، كلف)، والمحور العمودي الأيمن للنسب المئوية المتجمعة.
- ✓ يرسم المستطيل لكل سبب يتناسب ارتفاعه مع القيم المناظرة له.
- ✓ يتم إيجاد النسب المئوية لكل سبب أو خاصية .
- ✓ تحديد النقطة الأولى أعلى المستطيل الأول في المنتصف.

✓ تحدد النقطة الثانية عند تقاطع المنتصف للمستطيل الثاني مع القيمة التراكمية الثانية، وهكذا حتى آخر مستطيل وآخر قيمة.

✓ يتم تحليل الرسم وتحديد الأسباب التي تلعب دور كبير في المشكلة، من خلال ملاحظة نقطة الانكسار، التي يبدأ بعدها بالتسارع في انحرافه، وان لم تتضح مثل تلك النقطة، أوجد تلك الأسباب التي تحقق نسبة التراكم 50% أو أكثر.

4) تحليل الانتشار: يستخدم شكل الانتشار لعرض صورة للعلاقة بين متغيرين، ولا يمكن للبيانات الخام فعل ذلك، والهدف منه فحص العلاقة السببية، وهل أن أحد المتغيرين يمثل سببا للتغيرات في الثاني. أما كيفية استخدام هذه الأداة في الجودة فيجري وفق الخطوات التالية:

✓ يتم تحديد المتغير الذي يعتقد في تسببه في ظاهرة معينة، وتمثل الظاهرة المتغير الآخر. يجري قياس المتغيرين في كل مرة.

✓ يخصص المحور الأفقي للمتغير الذي يعتقد انه يمثل سببا (المتغير المستقل، ويخصص المحور العمودي للمتغير الذي يمثل الظاهرة الجاري دراستها (المتغير المعتمد).

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

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

5) تحليل السبب والتأثير: إن تحليل السبب والتأثير طريقة منظمة للتعبير عن أسباب المشكلة، لكنه لا يمكن أن يكون بديلا عن الفحص والاختبار العلمي لتلك الافتراضات، كما انه لا يقود إلى تحديد السبب الرئيسي أو الجذري

للمشكلة من بين الأسباب المحتملة ، وهناك أسلوبين من التمثيل والتنظيم البياني للأفكار في تحليل السبب والتأثير:

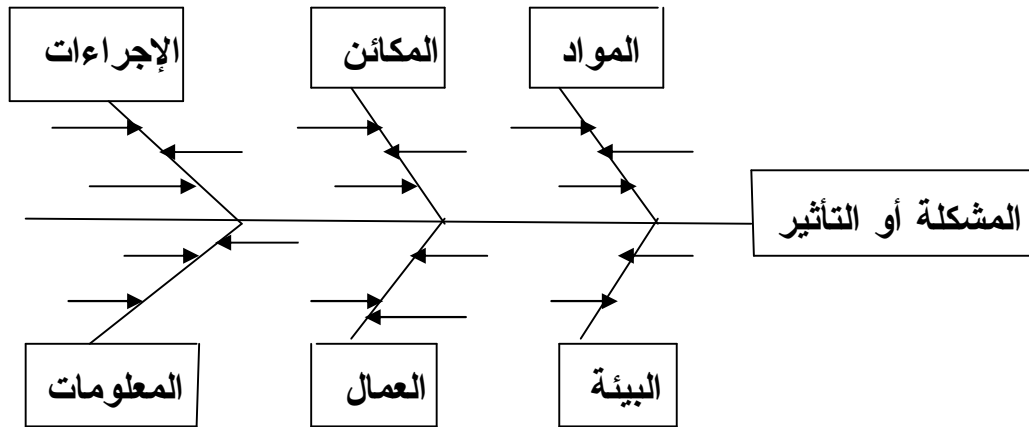
_ الأول منها يعتمد على أساس الفئات أو المجاميع، ويطلق عليه "مخطط عظمة السمكة" (بسبب شكل المخطط)، أو مخطط ايشكاوا (نسبة إلى العالم الذي ابتكره) .

_ الثاني يجري فيه التنظيم على أساس السلسلة للأسباب ، ويطلق عليه "مخطط الشجرة". لكن السائد هو النوع الأول.

والشكل التالي رقم (04) يوضح مخطط عظمة السمكة:

الشكل رقم (04):

مخطط عظمة السمكة



المصدر: د- رعد عبد الله الطائي ، ود- عيسى قداة، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة 2008، ص209.

على غرار الأهداف الأساسية لمخطط عظمة السمكة، المتمثلة في تحديد الأسباب المحتملة لمشكلة معينة، فلقد استخدم هذا المخطط في برنامج الجودة الشاملة في شركة **Royal Mail** الذي أطلق عليه العميل الأول.

6) مخطط المسار: يرى **Marsh (1998)** أن مخططات المسار "طريقة بسيطة لنمذجة العملية التحويلية وتستعمل لإظهار التتابع في الخطوات، والمواقع الرئيسية للقرار، والمسارات البديلة، والتغذية العكسية خلال العملية التحويلية"¹³.

ويرى أن هناك 3 أنواع من مخططات المسار هي: مخطط المسار البسيط (أو مخطط المسار المستوى الأول (من الأعلى إلى الأسفل))، مخططات مسار المدخلات، المخرجات (مخطط مسار المستوى الثاني (التفصيلي))، مخطط المسار الممتد.

الجدول رقم (01)

العناصر الأساسية لكل نوع من مخططات المسار.

نوع مخطط المسار	العناصر الأساسية
المستوى الأول	الخطوات الرئيسية، المدخلات والمخرجات.
التفصيلي	الخطوات أو الأنشطة، نقاط القرار، المدخلات والمخرجات
الممتد	الخطوات، المدخلات والمخرجات، الأفراد والمشاركين.

المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: الجودة الشاملة. Qualité total.

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

I. تعريف وأسس الجودة الشاملة:

أولاً: تعريف الجودة الشاملة.

هناك عدة تعاريف تخص الجودة الشاملة من أهمها ما يلي:

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

2/ قدم رؤساء، وضباط التنفيذ الرئيسيين لتسع منشآت رئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية بالتعاون مع رؤساء أقسام الأعمال، والهندسة في الجامعات الرئيسية ب: و م أ، والاستشاريين لمميزين تعريفا للجودة الشاملة في سنة (1992): "تكون الجودة الشاملة نظام إدارة تركز على الناس يهدف إلى الزيادة المستمرة رضاء العميل عند تكلفة حقيقية مستمرة الانخفاض، وتكون طريقة نظام شامل (ليس مجالاً، أو برنامجاً مستقلاً)، وجزءاً متكاملًا من إستراتيجية مرتفعة المستوى، وتعمل أفقياً عبر الوظائف، والأقسام، وتشمل كل العاملين، من الأعلى إلى الأسفل، وتمتد إلى الخلف ولأمام لتشمل سلسلة العرض وسلسلة العميل. وتركز على التعلم، وتبني التغيير المستمر كمفاتيح للنجاح التنظيمي"².

1/ عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، ط1، ص35

2/ Etienne Collignon et Michel Wissler : « Qualité et Compétitivité des Entreprises », édition Economica ; paris ; p44.

3/ وهناك من يعرفها على أنها: "التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة"³.

4/ يرى Ciampa (1991) بأنها يمكن تعريفها من ثلاثة أوجه على الأقل، أولها من خلال وصف المبدأ الأساسي الذي تعتمده وهو "الإخلاص الكلي للعميل"، وثانيها من خلال مخرجاتها فهي تسعى إلى: تحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها، تقليص الكلف والوقت إلى أقل ما يمكن، تحقيق مناخ يدعم ويشجع فرق العمل ويقود إلى مزيد من الرضا والتحفيز للعاملين، التحسين المستمر، أما ثالثها من خلال الأدوات والأساليب والعناصر الأخرى التي تقود إلى تحقيق مخرجاتها، وهذه تشمل أدوات تقليدية مستمدة من السيطرة على الجودة وضمان الجودة والمعولية الهندسية، وأساليب مستمدة من نظام تاما في الموعد، وبعض عناصر وأساليب التطوير والمفاهيم الحديثة في القيادة⁴.

5/ يرى Logothetes (1992) أنها: "ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل"⁵.

6/ يرى Oakland (2001) أنها: "منهج شامل لتحسين التنافسية، الفاعلية، والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط، والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة"⁶.

3/ جيمس ايفان - جيمس دين، ترجمة د.م. سرور علي إبراهيم سرور، "الجودة الشاملة - الإدارة والتنظيم والإستراتيجية"، دار المريخ للنشر، ص41.

4، 5، 6/ د- رعد عبد الله الطائي، ومن معه، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص75.

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

ثانياً: أسس و أهداف الجودة الشاملة.

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

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

II. عناصر الجودة الشاملة:

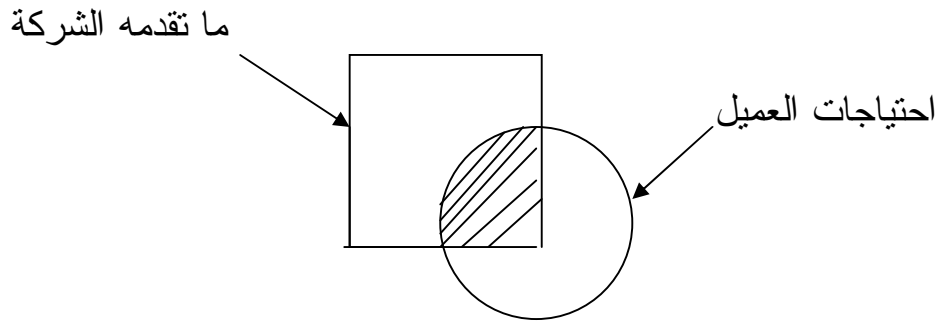
تتكون الجودة الشاملة من العناصر التالية: الزبون، التكلفة، الموردون، مشاركة العاملين، التحسين المستمر.

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

ويمكن التعبير عن رضا العميل بما وضعه نموذج تيبول Teboul ، حسب ما هو موضح في الشكل رقم (05) الآتي:

الشكل رقم (05):

نموذج رضا العميل.



المصدر: كارول وجلين وآخرون، ترجمة د- راشد بن محمد الحمالي، "إدارة الجودة الشاملة"، 2002م، ص 50.

✓ من هو العميل؟

1/ " يمكن تعريف العميل على انه ذلك الذي يشتري أو يتعامل بغرض الحصول على منتجات أو خدمات"⁷.

2/ " هو المشتري الحالي أو المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه رغبة في شرائه وفي نفس الوقت لديه القدرة على شراء ذلك المنتج".

3/ عرفته جمعية التسويق الأمريكية: " على أنه مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع".

إن العميل يشكل الهدف النهائي لأية عملية تسويقية، لأنه هو مفتاح نجاح المنظمة أو فشلها، ويمكن تصنيف العملاء إلى نوعين: الداخلي والخارجي.

أ- العميل الداخلي: هو المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعينة، ففي حالة تقسيم عملية الإنتاج إلى مراحل مثلا فإن كل مرحلة تمثل عميلا داخليا للمرحلة التي قبلها، وكل قيم يمثل عميلا للقسم الذي استلم منه المنتج أثناء التصنيع ففي كل مرحلة أو قسم هناك مدخلات ومخرجات.

ب- العميل الخارجي: فهو العميل الذي يكون موقعه خارج المنظمة ويقوم بشراء المنتج أو لديه الرغبة في شراءه، ويصنف العملاء الخارجيين إلى نوعين في هذا المجال:

-المشتري الصناعي: هو الفرد أو الجهة التي تقوم بشراء المنتج ليس من أجل استهلاكه، بل لاستخدامه في عملية إنتاج منتج آخر.

-المستهلك النهائي: هو الذي يشتري المنتج بقصد استهلاكه.

7/ كارول وجلين وآخرون- ترجمة د-راشد بن محمد الحمالي ، مرجع سابق، ص 50.

المفهوم الشامل للعميل يستند إلى الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي على حد سواء، فتحقيق الجودة أمام العميل الخارجي يعتمد بشكل كبير على تحقيقها عند العميل الداخلي، فالاستماع إلى العميل والاهتمام بما يقول من الأمور الضرورية لنجاح أي مهمة في تحقيق أهدافها.

✓ بعض المفاهيم ذات الأهمية في " التركيز على العميل".

- **الحاجة:** حالة الشعور بالحرمان وهي احتياج إنساني بصورته الأساسية.
مثل: الحاجة إلى الغذاء، الماء، الملابس....الخ.
- **الرغبة:** يتأثر تشكيلها بثقافة وشخصية الفرد، والحاجة عندما تتجه الى شيء محدد يشبعها تصبح رغبة.
- **التوقعات:** تصور ذهني لدى المشتري للقيمة التي سيحصل عليها من عرض معين في السوق.
- **الرضا الكلي للعميل:** مشاعر العميل بالفرح أو الاستياء بعد الشراء الناجمة عن مقارنة الأداء الفعلي المدرك للمنتج مع توقعاته.
- **العميل الخارجي:** من يملك الرغبة أو يقوم بالشراء للمنتج، وقد يكون المستهلك النهائي، أو مشتري صناعي أو تجاري.
- **العميل الداخلي:** المستعمل المباشر أو التالي في المنظمة لمخرجات أو ناتج وحدة تنظيمية، محطة عمل، نشاط، عملية، أو فرد داخل المنظمة.
- **المورد الخارجي:** من يقوم أو يمكن أن يقوم بتزويد المنظمة بالمدخلات المادية أو غير المادية التي تطلبها.
- **المورد الداخلي:** من تشكل مخرجاته أو ناتج عمله في المنظمة مدخلات مباشرة لوحدة تنظيمية، محطة عمل، نشاط، عملية، أو فرد داخل المنظمة ليجري عليها عملية أو أكثر.
- ✓ **إدراك العميل للجودة:** أوضح المسح الذي قامت به الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة إدراك المستخدم النهائي للعوامل المهمة التي تؤثر في قرار الشراء والموضحة في الترتيب التالي:

(1) **الأداء:** يتضمن الأداء مفهوم "الملاءمة للاستخدام" وهي عبارة تعني أن المنتج والخدمة جاهزان لاستخدام المستهلك وقت البيع. وهناك اعتبارات أخرى هي: الإتاحة (هي احتمال عمل المنتج عند الحاجة إليه)، الموثوقية (هي ضمان عدم حدوث عطل محدد)، الصيانة (هي سهولة استمرارية عمل المنتج).

(2) **المواصفات (الخصائص):** تتمثل المواصفات الميزات التي يمكن معرفتها للمنتج أو الخدمة في النفسية، الزمنية، التعاقدية، الأخلاقية، وكذلك التقنية.

(3) **الخدمة:** التركيز على خدمة العميل طريقة للشركة لإعطاء العميل قيمة مضافة لكن خدمة العميل غير ملموسة وتتكون من صفات غير معدودة ولكنها تسهم بشكل كبير في رضا العميل.

(4) **الضمان:** يجبر الضمان الشركة على التركيز على تعريف العميل لجودة المنتج أو الخدمة، ويجب على الشركة تحديد خصائص الجودة للمنتج وأهميتها بالنسبة للعميل، كما يخلق الضمان ردة فعل بإتاحة المعلومات بخصوص جودة المنتج أو الخدمة، ويدفع الشركة إلى تطوير نظام الإجراء التصحيحي. إن الضمان يعني القوى السوقية، ويشجع العملاء لحصول على المنتج، وذلك بتخفيف المخاطرة بقرار الشراء.

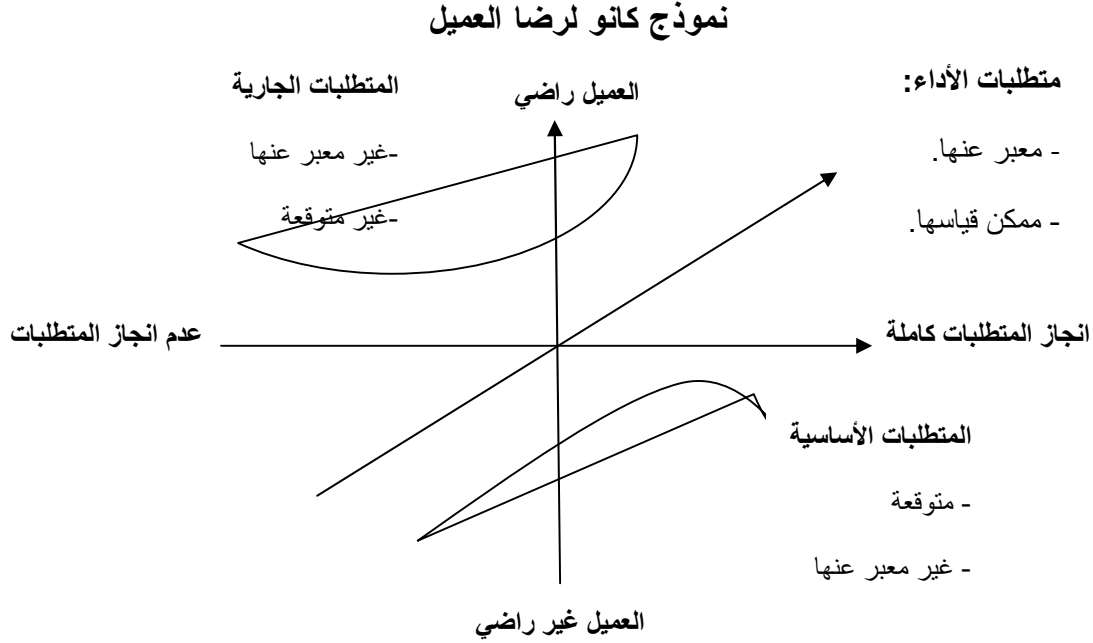
(5) **السعر:** يرغب العميل في دفع أسعار أعلى للحصول على جودة عالية، كما يسعى العملاء استمرار لتقييم منتجات أو خدمات شركة ما مع منافسيها، وذلك لمعرفة من منهم يقدم جودة أعلى. مفهوم قيمة الأشياء في بيئتنا هذه ذات المنافسة العالية لدى العميل يتغير باستمرار.

(6) **السمعة:** يكون العميل على استعداد لدفع مبالغ عالية لماركة معروفة وموثوقة، وغالبا يصبحون عملاء مدى الحياة، كما أن الحصول على عميل جديد

يكلف خمسة أضعاف المحافظة على عميل حالي، لذلك يعتبر الحفاظ على العميل استراتيجية اقتصادية مهمة لأي شركة.

والشكل التالي رقم (06) يوضح نموذج كانو لرضا العميل:

الشكل رقم (06):



المصدر: د-محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الثالثة 2008، ص 81.

✓ سلاسل الجودة (سلاسل العميل مورد): إن مفهوم (العملاء-

الموردين) الداخليين والخارجيين بمثابة القلب في الإدارة الجودة الشاملة، ويتسم مفهوم سلاسل الجودة (أو سلاسل العميل-المورد) بالاتي:

1/ إن هناك العديد من السلاسل في المنظمة وليس سلسلة واحدة.

2/ إن كل سلسلة تبدأ من المورد الخارجي وتنتهي بالعميل الخارجي

وتتضمن العديد من العملاء والموردين الداخليين ولكن يمكن أن تكون هناك

سلاسل فرعية لا تبدأ من المورد الخارجي و/أو لا تنتهي بالعميل الخارجي، وقد تكون داخل المنظمة أو خارجها.

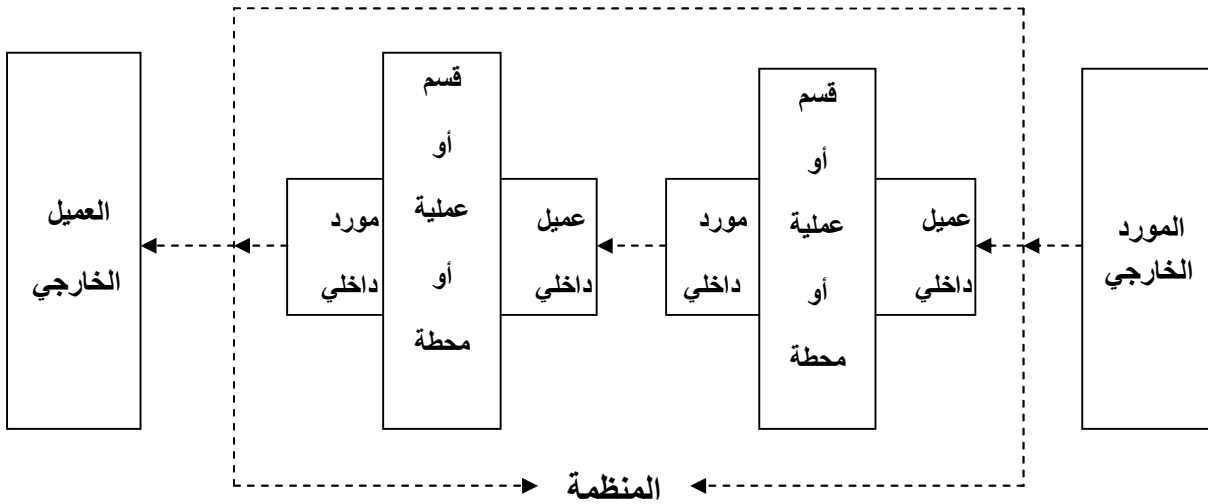
3/ سلاسل الجودة تتضمن كل فرد في كل عملية وتطبق على كل المنظمة.

4/ ضرورة تناقل المعلومات حول المتطلبات بيت العملاء والموردين الداخليين أو الخارجيين.

إن مفهوم سلاسل الجودة يتطلب، إضافة إلى تحديد العملاء بصورة جيدة لكل مورد داخلي وتشخيص حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم والعمل على تلبيةها أو ما يفوقها، القيام بالفحص المستمر لمتطلبات العملاء ومدى القدرة على تلبيةها، وهذا ما يقود إلى فلسفة التحسين المستمر. والشكل التالي رقم (07) يوضح سلسلة الجودة:

الشكل رقم (07)

سلسلة الجودة أو (سلسلة العميل-المورد).



المصدر: د- رعد عبد الله الطائي، ومن معه، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة 2008، ص

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

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

إن توطيد العلاقة مع الموردين ينطوي على علاقة استراتيجية طويلة الأمد تؤمن مصالح الطرفين، تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق استجابة المورد لتقديم ما تحتاجه بالتوصيف الذي تحدده، ولا يتم التوطيد مع جميع الموردين، بل يجب تحديد فئة الموردين الذين يجري معهم توطيد العلاقة في ضوء أهمية المدخلات التي يقدموها للمنظمة، ومدى تأثيرها في تلبية رغبات وتوقعات العملاء وتحقيق رضاهم. لا يقتصر توطيد العلاقة مع الموردين على الخارجيين منهم، بل يمتد تطبيقه داخل المنظمة في مختلف الأنشطة والعمليات خلال سلاسل الجودة.

✓ **استراتيجيات سلسلة التوريد:** تنفق معظم الدول أكثر من 50% من إيرادات مبيعاتها على المشتريات، وهذه النسبة العالية من تكاليف المنظمة أدت إلى الاتجاه بصورة متزايدة لإقامة علاقات تكاملية ولأمد طويل مع الموردين، ونتيجة لتلك العلاقات والجهود المشتركة، أصبح من الشائع تحسين الابتكار، وسرعة التصميم، وتقليل التكاليف، وقد أدى ذلك إلى ظهور ما يعرف "إدارة السلسلة-التوريد Supply Chain Management"، وهي خلق التكامل بين الأنشطة التي تتولى

الحصول على المواد، وتحويلها إلى منتجات وسيطة، ثم إلى منتجات نهائية، وتسليمها إلى العميل"، واستراتيجيات سلسلة التوريد تتمثل في:

1/ إستراتيجية تعدد الموردين: وهي من الاستراتيجيات القديمة والتقليدية، حيث يقدم الموردين عروضهم استجابة لدعوة المنظمة لتوريد مادة معينة وفق شروطها من حيث المواصفات والكمية وغير ذلك، وعادة يتم اختار المورد على أساس السعر الأقل، أو تقوم المنظمة بالمفاوضة مع الموردين المتقدمين ودفعهم للتنافس وهذه الإستراتيجية لا تهدف ولا تهتم بعلاقة الشراكة طويلة الأمد مع الموردين، وإنما تهتم بأن يقدم المورد ما هو ضروري من الصيانة والخبرة.

2/ إستراتيجية الموردين القلة: لا تركز هذه الإستراتيجية على العوامل ذات الأمد القصير في تأثيرها، كالأسعار المنخفضة، بل على إقامة علاقة طويلة مع عدد موثوق بهم من الموردين. من مزايا هذه الإستراتيجية ما يلي:

1. تمكين الموردين من فهم أهداف المنظمة المشتريّة ورغبات العميل النهائي لها، وتقديم ما هو أفضل للمنظمة المشتريّة.

2. قد تخلق الرغبة لدى الموردين لمشاركة المنظمة المشتريّة في تطبيق بعض النظم، مثل نظام "تماما في الموعد" (JIT)، وتقديم الابتكارات والخبرات التكنولوجية.

إن العنصر المهم في هذه الإستراتيجية هو الثقة والالتزام وعند توثيق الثقة والالتزام بين الطرفين -من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية- قد يزيد ويقوي الشراكة بينهما، إلا أن من مخاطرها أن يصبح الطرفين أسيرين لبعضهما، وتبرز المخاطرة الحقيقية عند حدوث تغيرات في الطلب.

3 / إستراتيجية شبكات التحالف: في ظل هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة المشتريّة بتقديم دعم مالي للموردين من خلال القروض أو المساهمة في الملكية،

وعند ذلك يصبح المورد جزءا من تحالف لشركات يطلق عليه باللغة اليابانية Keiretsu . وللعلاقة الطويلة الأمد التي يضمنها عضو التحالف، المورد، فإنه يعمل كشريك فيقدم الخبرة الفنية ومستوى مستقر من جودة الإنتاج.

4/ إستراتيجية الشركات الافتراضية: تتصف الشركات الافتراضية بتنوع ما تورده لتقديم الخدمات وفقا للطلب، وهي مرنة يمكن تحريك حدودها المنظرية بصورة تسمح لها بخلق مشروعات جديدة تلبي الطلبات المتغيرة في السوق ، وقد تكون العاقبة مع مثل هذه الشركات قصيرة أو طويلة الأجل، وقد تتضمن شراكة حقيقية، تحالفات، أو عقود توريد بسيطة فقط، والميزة الأساسية لهذه الإستراتيجية توفير خبرات إدارية متخصصة، استثمارات رأسمالية منخفضة، المرونة، السرعة، ينتج عن ذلك الكفاءة في الأعمال الإدارية.

✓ اختيار الموردين: بغض النظر عن الإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في إدارة سلسلة التوريد، فلا بد من القيام باختيار المورد، واختيار المورد يتأثر بعوامل عديدة مثل: توفر الموردين وعددهم، حجم المورد، المركز المالي للمورد، العلاقات السابقة مع المورد، كلف التخزين والنقل، الجودة، التسليم، عروض الأسعار وتسهيلات الدفع، الخدمات المقدمة،... الخ وتتم عملية اختيار المورد في ثلاثة مراحل هي:

1/ **تقويم المورد Evaluation de fournisseur**: تتضمن هذه المرحلة إيجاد الموردين المحتملين والمقارنة بينهم أيهم موردا جيدا للمنظمة، وتكون الحاجة إلى وضع أسلوب للتقويم مناسب للمنظمة يتضمن كل من: المعايير المعتمدة في التقويم، المقياس الذي يحدد أفضلية توفر كل معيار، الوزن النسبي لكل معيار، الجهة التي تتولى عملية التقويم.

2/ **تطوير المورد Développement de fournisseur**: تتعلق هذه المرحلة بكيفية تأمين تكامل المورد، المرجح اختياره في نظام المنظمة، يجب التأكد

من امتلاك المورد لمتطلبات الجودة، القدرات الفنية والهندسية، القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم، سياسات الدفع للمشتريات، وقد يتطلب الأمر منه تقديم المساعدات المختلفة له من التدريب، المساعدة الهندسية، أو التدخل في عملية الإنتاج.... الخ.

3/ المفاوضات **Négociations**: هناك أربع استراتيجيات للمفاوضات

هي:

1- **السعر المعتمد على الكلفة**: فيها يجب على المورد اطلاع المشتري على سجلاته والسعر التعاقدى يعتمد كلفة المواد مع مبلغ مضاف إليها يتفق على كيفية تحديده.

2- **السعر المعتمد على السوق**: يعتمد على الأسعار المنشورة أو المعلنة.

3- **المناقصة التنافسية**: يدعى مجموعة من الموردين لتقديم عروضهم التنافسية للتوريد ويتم اختيار المورد الذي قدم أقل سعر، والعيب فيها هو أنها لا تسمح بتطوير علاقات طويلة الأجل بين البائع والمشتري، ولا توفر الاتصالات التي تكون ضرورية عند وجود ملاحظات على الجودة أو التسليم، أو حدوث تغيرات هندسية.

4- **الاتفاق**: يمكن اعتماد مزيج من الاستراتيجيات السابقة، وفي ظل هذه الطريقة يمكن بناء علاقة وطيدة بين المنظمة والمورد عندما يرسخون نمطا من التعامل مرضي للطرفين ويخلق كل منهم الثقة لدى الآخر.

✓ **نظام تماما في الموعد JIT والعلاقة مع الموردين**: لقد تم

تطوير واعتماد هذا النظام في اليابان في أواخر الخمسينات من القرن الماضي واستغرق 20 عاما ليصل إلى الغرب ويستخدم في الصناعات الثقيلة، وتطلب 10 أعوام أخرى ليحضا بالمصدقية ويشيع في مجالات أعمال مختلفة في الغرب.

يرى Oakland(2001) أن هذا النظام موجه لتأمين أو إنتاج الكميات المطلوبة في الوقت المحدد، بدون أي هدر، وأنه يتوافق بصورة جيدة مع إدارة الجودة الشاملة، فهو لا يعمل من دونها. تتسم المشتريات في ظل هذا النظام باعتمادها على علاقة الشراكة طويلة الأجل مع قلة من الموردين، ويقود هذا إلى تحالف المنتجين .

إن متطلبات النظام تستلزم استقرار المورد قريبا من المشتري لتقليل فترة الانتظار وزيادة الثقة بدقة التسليم في المواعيد، ويحتاج النظام إلى مستويات عالية من الاتصال والتنسيق والتعاون، ويؤدي تطبيقه إلى تقليل المخزون، والوقت الضائع، وأي شكل من أشكال الفوائض، ويؤدي إلى تقليل كلف النقل بالإضافة إلى تشجيع الابتكار.

الجدول التالي رقم(02) يوضح بعض خصائص نظام تماما في الموعد(JIT).

الجدول رقم (02)

خصائص نظام تماما في الموعد (JIT)

العناصر	الخصائص
الموردون	<p>1- قلة من الموردين وغالبا قريبة من المشتريين.</p> <p>2- تكرار التعامل التجاري مع ذات الموردين، والعروض التنافسية تستخدم في حالة الأجزاء أو المواد الجديدة.</p> <p>3- يجري تشجيع الموردين على استخدام نظام تماما في الموعد.</p> <p>4- التوريد باستعمال حاويات نمطية متفق عليها.</p> <p>5- تقصير فترة الانتظار في التسليم، والتسليم في الموعد الدقيق.</p>
الجودة	<p>1- المشتري يقدم المساعدة للمورد لتحقيق الجودة المطلوبة.</p> <p>2- هناك اتصال وعلاقة وطيدة بين العاملين في السيطرة على الجودة لدى المشتري والمورد.</p> <p>3- يجري حث المورد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.</p> <p>4- لا يجوز تسليم مواد غير صالحة.</p>
الكميات المنتجة أو المشتراة	<p>1- معدل المخرجات مستقر في المصنع.</p> <p>2- تسليم متكرر، حتى في اليوم الواحد، لكميات صغيرة من قبل المورد إلى المصنع.</p> <p>3- عقود طويلة الأجل والتلبية على الدفعات.</p> <p>4- الكميات المطلوبة قد تتغير من مرة إلى أخرى لكن الشروط ثابتة للعقد الكلي.</p> <p>5- لا تقبل الزيادة أو النقصان في تسليم للكمية المطلوبة.</p>

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثاً: التحسين المستمر والمقارنة المرجعية: التحسين المستمر تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة ، والهدف منه بلوغ الكمال الذي لا يدرك، فيستمر ويدوم السعي إليه، فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتأثر كذلك.

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

1/ إن هناك دائماً فرصاً للتحسين في العمليات، ويستند إلى:

- صعوبة بلوغ الكمال والإتقان في العمل، وهناك إما مجالات تطوير نحو الأفضل أو هناك أخطاء وثغرات يمكن إصلاحها.

- التغييرات في البيئة الخارجية مثل أذواق العملاء أو توقعاتهم، ممارسات المنافسين، التكنولوجيا، مما يستدعي تحسيناً في العمليات وأنشطة المنظمة لمواجهة تلك التغييرات والتكيف معها للبقاء.

2/ أن يكون السعي للتحسين المستمر عقيدة وسلوك لدى كل فرد في

المنظمة.

3/ وجود منهجية للتحسين، لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عمليات التحسين

التي يجري القيام بها، وهناك بعدين هما:

- الجانب الإجرائي المتمثل بسلسلة الخطوات أو الفعاليات للقيام بعملية التحسين، من أمثلتها دورة PDCA (خطط، جرب، افحص، نفذ).

- مجموعة المبادئ المرشدة، وتتمثل الأساسية منها في:

المبدأ الأول: التركيز على العميل: الهدف من عمليات التحسين المختلفة ينصب على تلبية توقعات ورغبات العميل أو ما يفوقها.

المبدأ الثاني: فهم العملية: يجب فهم كيفية تدفق وجريان عملية (نشاط) معينة، كيف يتحدد الأداء والمخرجات لها، ماهية مدخلاتها، وقد يتطلب الأمر دراسة وفحص عمليات المورد لفهم تدفق العملية كاملة.

المبدأ الثالث: التزام كل العاملين بتحسين الجودة: أي أن يقوم كل فرد من الإدارة العليا وحتى أدنى مستوى من العمال في أداء أدوارهم ومساهماتهم في تحسين الجودة.

✓ **الجدور والمنهج الياباني في التحسين المستمر: المنهج**

الياباني مختلف عن المنهج الغربي وذلك يعود إلى تاريخ وطبيعة وظروف المجتمع الياباني التي كان لها تأثيرها في مجالات الإدارة المختلفة، والتي نتج عن تأسيس المنهج الياباني في الإدارة ما يسمى ⁸ S5 :

- **SEIRI إزالة التالف:** وتعني التمييز بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية والتخلص من الأخيرة، والهدف منه منع الهدر وضمان الأمن والسلامة.

- **SEITON الأناقة:** وتعني حفظ الأشياء بأناقة كي تكون متاحة للاستعمال، والهدف تحسين الكفاءة وضمان الأمن والسلامة.

8/ د-عيسى قدادة ومن معه، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص 197.

- **SEISON الكنس:** تعني إيجاد العيوب الصغيرة من خلال التنظيف، والهدف منع العطلات.

- **SEIKETSU النقاء:** تعني تحسين البيئة المحيطة بالمرافق الإنتاجية لتقليل التلف والهدر، الهدف إدامة وتحسين الجودة.

- **SHITSUKE النظام:** تعني إطاعة ما يتم تقريره،الهدف تنميط الفعاليات والإجراءات.

وانطلاقاً من الأسس الخمسة أعلاه ابتكر الياباني ماساكي اماي Massaki Imai نظام كيزن KAIZEN، الكلمة KAI تعني التغيير التدريجي، أما ZEN تعني الزيادة الطفيفة، ويشير المنيف(1998) إلى أن كيزن " عملية تحسين وتطوير وإسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات تشغيلية معروفة (معدات، مكان، أفراد، أساليب، عمل تقنية) ومحاولة التحسين خطوة بخطوة دون أية تكاليف مالية إضافية"، Heizer et Render كيزن هي " كلمة يابانية تشير إلى العملية المستمرة من التحسينات المضافة ".

✓ **مناهج التحسين المستمر:** يقصد بها الجوانب الإجرائية أو الخطوات والمراحل أو الأسلوب الذي يعتمد لإجراء التحسين المستمر. نذكر الأساسية منها:

- منهج كيزن.

- منهج جوران.

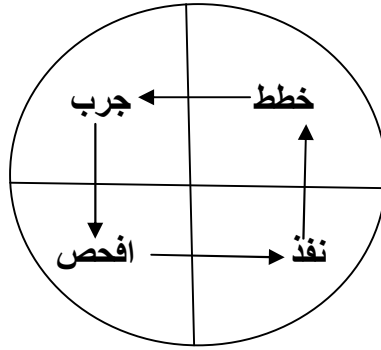
- منهج حل المشاكل.

- دورة التحسين المستمر لجون مارش.

1/ **منهج كيزن:** لقد سبق التطرق إلى هذا المنهج، إلا أننا نشير هنا إلى ما يعرف بدورة Deming أو دورة PDCA والتحسين المستمر هنا يكون بصورة دورة للتشديد على الطبيعة المستمرة لعملية التحسين، وتجري المنهجية كما هو موضح في الشكل رقم (08) الموالي:

الشكل رقم (08).

دورة شيوارت-ديمك للتحسين المستمر.



المصدر: د-عيسى قدارة ومن معه، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة 2008، ص 204.

خطط: تتمثل في وضع خطة التحسين.

جرب: تتمثل في اختبار الخطة من خلا تجريبها في نطاق محدود.

افحص: تتمثل في تدقيق مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف.

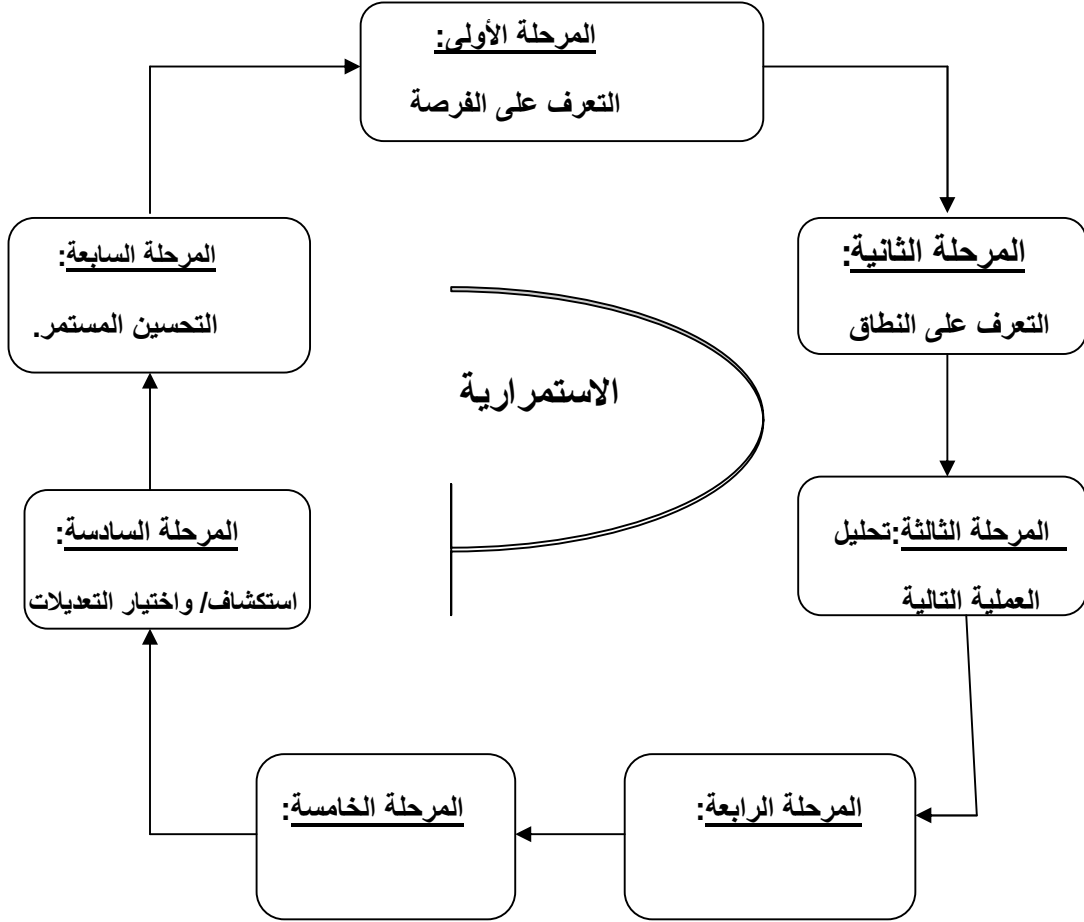
نفذ: تتمثل في تنفيذ الخطة التي ثبت نجاحها في الفحص على نطاق واسع.

2/ **منهج جوران:** إن من أهم الأفكار في منهجية جوران لتحسين الجودة ما يعرف بالمشاريع المتتالية *Projet à Projet* ، والمشروع هنا هو أي نشاط لا يكون ضمن العمليات الروتينية للمنظمة، إن منهجية جوران في تحسين الجودة تنطلق من مقولته "كل التحسينات تتم مشروعا ومشروع وليس بأية طريقة أخرى"، ووفقا Hubchins (1992) تأخذ العملية الشكل الإجرائي التالي:

- تحديد راعي المشروع وفريق المشروع.
 - تحديد المشكلات أو فرص التحسين وتصنيفها في أولويات.
 - اختيار المهمة أو المشكلة التي سيتم عليها العمل لإحداث التحسين.
 - وصف المهمة.
 - اتخاذ الإجراءات والعمل لحل المشكلة وإجراء التحسين.
- 3/ منهج حل المشاكل:** هذا المنهج هو ترجمة لما يعرف بالطريقة العلمية في حل المشكلات في مجال التخطيط واتخاذ القرارات، وتستند إلى الأركان الآتية:
- 1- تحديد أو تشخيص المشكلة من قبل الفريق الذي يعمل على حلها.
 - 2- تحديد الأهداف المتوخاة منحل المشكلة.
 - 3- التحليل والبحث عن البدائل التي تمثل حلولا للمشكلة.
 - 4- تقويم البدائل من الحلول.
 - 5- اختيار الحل الأفضل (اتخاذ القرار).
 - 6- تنفيذ الحل الجاري اختياره.
 - 7- المتابعة والرقابة للتنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- والشكل رقم (09) التالي يوضح أساسيات دائرة التحسين المستمر للعمليات:

الشكل رقم (09)

أساسيات دائرة التحسين المستمر للعمليات.



المصدر: كارول وجلين - مشنا وآخرون بستر فيلد، ترجمة د- راشد بن محمد الحمالي، "إدارة الجودة الشاملة"، ط 2002، ص 100.

4/ دورة جون مارش: قدم جون مارش هذا النموذج عام 1993 ، وما يميزه

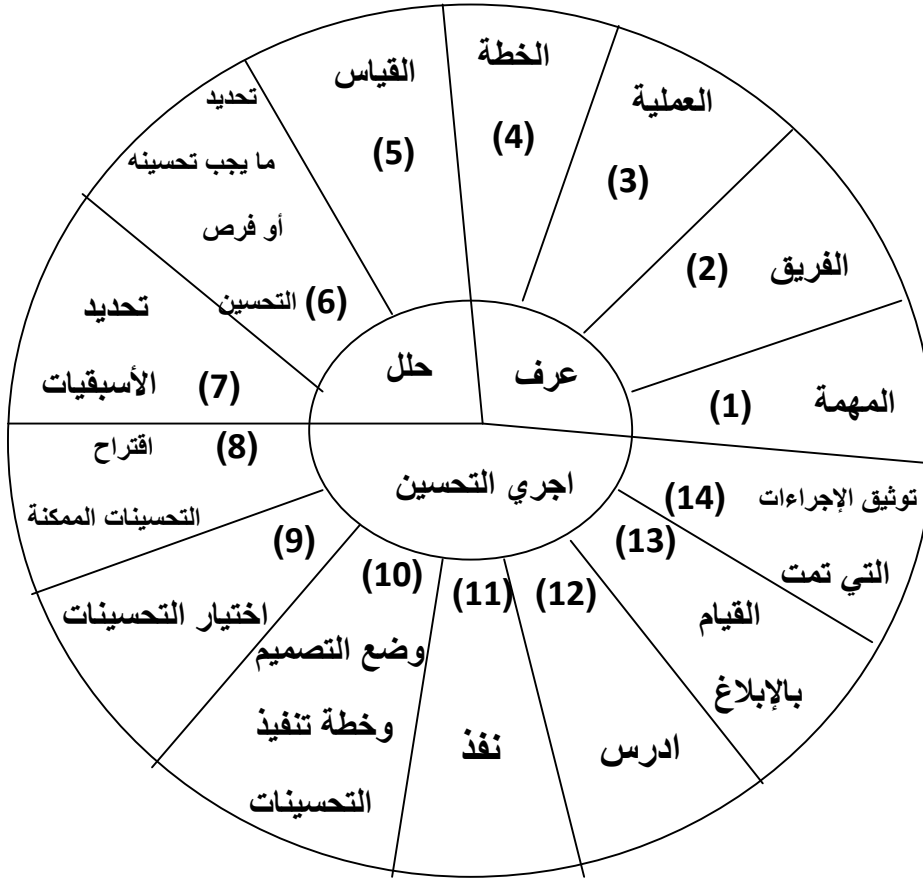
ما يلي:

- إمكانية دمجها في عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.
- ثم إعدادها استناداً إلى تطبيقات وممارسات لمدة 10 سنوات وليس على أساس البحث النظري.

والشكل الموالي رقم (10) يوضح دورة التحسين المستمر لجون مارش:

الشكل رقم (10)

دورة التحسين المستمر لجون مارش.



المصدر: د- رعد عبد الله الطائي، ومن معه، المرجع السابق، ص 212.

رابعاً: تكاليف الجودة: هذه التكاليف ليست مختلفة عن التكاليف الأخرى، من الممكن برمجتها، ووصفها في ميزانية، وقياسها، وتحليلها بهدف تحقيق الأهداف المتعلقة بجودة أفضل.

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

1/ تكاليف الوقاية: يتم الاستفادة من الخبرة التي تم اكتسابها في التعرف والتخلص من الأسباب المحددة لتكاليف الفشل، للوقاية من تكرار حدوث نفس الفشل أو ما شابهه في المنتجات والخدمات الأخرى، تتحقق الوقاية عن طريق الاختبار الشامل لهذه الخبرة والتجربة، وتتضمن التكاليف التالية:

- **تكاليف وضع المواصفات:** تشمل كلف تحديد المتطلبات لتلبية رغبات الزبائن، ووضع المواصفات.

- **تكاليف تخطيط الجودة:** تشمل تكاليف وضع الخطط المتعلقة بجودة التصميم للمنتج والسيطرة على العملية الإنتاجية، والفحص وغيرها من الخطط الخاصة بتحقيق أهداف الجودة.

- **تكاليف ضمان الجودة:** تشمل تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة.

- **تكاليف معدات الفحص:** تشمل تكاليف تصميم وصنع و/أو شراء المعدات اللازمة للقيام بأعمال الفحص.

- **تكاليف التدريب:** تكاليف إعداد وتنفيذ برامج تدريب العمال والمشرفين والموظفين والمدراء لتأمين القدرات المطلوبة.

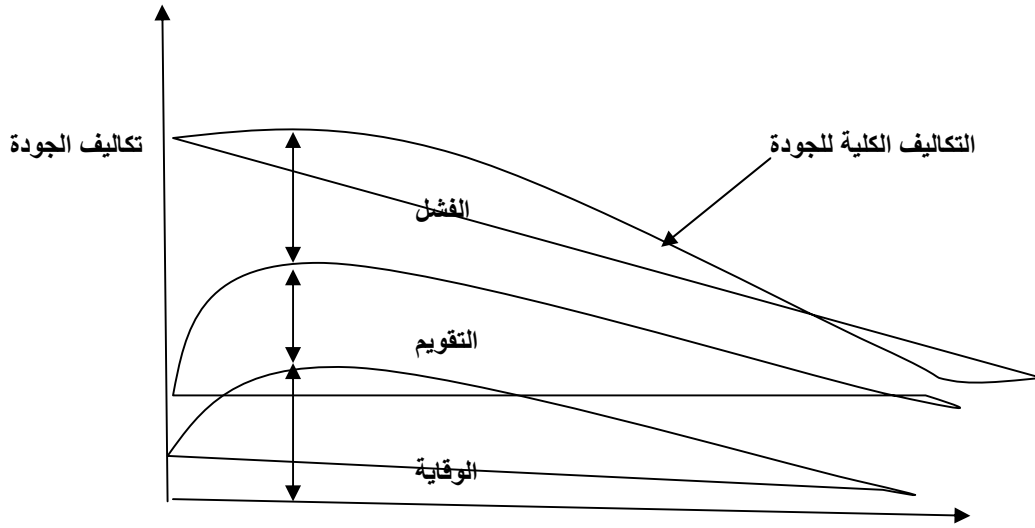
- **التكاليف المتنوعة:** تشمل تكاليف الأعمال الكتابية، الاتصالات، الشحن، السفر... الخ.
- **2/ تكاليف التقييم:** هي مرتبطة بتقييم المستوى المتحقق لجودة المطابق، وتشمل كل من التكاليف التالية:
 - **تكاليف التثبيت والتحقق:** تشمل تكاليف فحص وتدقيق المواد الداخلية، التهيئة والإعداد للإنتاج، العمليات الإنتاجية، المنتجات الوسيطة والنهائية.
 - **تكاليف تدقيق الجودة:** تشمل تكاليف التحقق من عمل نظام الجودة بصورة مرضية.
 - **تكاليف تقييم الموردين:** تشمل تكاليف تقييم مختلف الموردين للمنتجات أو الخدمات.
- **3/ تكاليف الفشل الداخلي:** هي الناتجة عن الفشل في بلوغ معايير جودة التصميم، الجاري اكتشافه خلال العمليات وقبل أن يصل إلى الزبائن، وتشمل التكاليف التالية:
 - **تكاليف الهدر:** تشمل تكاليف القيام بأعمال غير ضرورية أو الاحتفاظ بالمخزون نتيجة الوقوع بالأخطاء أو ضعف الاتصالات أو نتيجة استعمال مواد غير سليمة.
 - **تكاليف العادم:** تشمل تكاليف التالف من المواد أو المنتجات التي لا يمكن استعمالها أو إصلاحها أو بيعها.
 - **تكاليف الإصلاح:** تشمل تكاليف تصليح المواد أو المنتجات التالفة أو المعابة لجعلها متوافقة مع المعايير المطلوبة.

- **تكاليف إعادة الفحص:** تشمل تكاليف إعادة الفحص للمواد أو المنتجات أو الأعمال التي تم إصلاحها.
- **تكاليف التخفيض أو الحسم:** وتشمل التكاليف المترتبة على خفض السعر للمنتجات غير المطابقة للمواصفات والقابلة للاستعمال، ليتسنى بيعها.
- **تكاليف تحليل الفشل:** تشمل تكاليف الأنشطة اللازمة لتحديد أسباب الفشل الداخلي للمنتج.
- **4/ تكاليف الفشل الخارجي:** هي الناجمة عن الفشل في بلوغ معايير جودة التصميم، الجاري اكتشافه بعد تسليم المنتج إلى الزبائن، وتشمل التكاليف التالية:
- **تكاليف الإصلاح والخدمة:** وتشمل تكاليف الإصلاح للمنتجات المعادة أو تلك المعابة لدى الزبون.
- **تكاليف الضمان:** تشمل تكلفة استبدال المنتج في ظل التعهدات الواردة في الضمان أو الكفالة الممنوحة للزبون.
- **تكاليف المردودات:** تشمل التكاليف المترتبة على التعامل والبحث عن المنتجات المرفوضة من الزبائن أو استعادتها وبضمانها تكاليف النقل.
- **تكاليف المسؤولية القانونية:** تشمل التكاليف الناجمة عن المسؤولية القانونية عن المنتج أو الدعاوى القضائية الأخرى التي من ضمنها تغيير العقود.
- **تكاليف فقدان السمعة:** تشمل التكاليف الناجمة عن التأثير السلبي على سمعة المنظمة لدى الزبائن، وما يترتب عليه من فقدان لمبيعات مستقبلية محتملة.

والشكل رقم(11) يوضح العلاقة بين تكاليف الجودة وزيادة الوعي والتحسين في الجودة:

الشكل رقم(11)

العلاقة بين تكاليف الجودة وزيادة الوعي والتحسين في الجودة.



المصدر: د- رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، ط2008، ص 45.

خامسا: مشاركة وتمكين العاملين: ظهرت مشاركة العاملين في عدة برامج كان القصد منها تشجيعهم ليصبحوا أكثر قربا من أغراض الشراكة وأهدافها، وتتطلب أهمية هذا المبدأ من علاقته بالعنصر البشري الثمين وكيفية تفعيل طاقاته وقدراته ومواهبه في عملية التحسين المستمر.

✓ **ماهية التمكين:** المقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، والهدف منه توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وإسنادا لذلك فان حل معظم مشاكل الجودة يتطلب تصميم معدات وعمليات تحويلية تحقق مستوى

الجودة المطلوبة، وأن أفضل من يقوم بتلك المهمة هم الأفراد الذين يعملون على تلك المعدات، مما يجعلهم أكثر إدراكا وفهما لها ولجوانب القصور والخلل فيها.

يعرف قاموس اوكسفورد "التمكين" على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن. و **Tunks** " القيام بتمكين أحد ما يعني أن تمنحه الاعتقاد بأنه يستطيع انجاز شيء بمفرده أو مع آخرين...."، ويرى **Helriegel et Slocum** (1993) "إن التمكين يعني خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة، التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية"، من خلال التعريفات السابقة يلاحظ أن هناك بعدين رئيسيين في التمكين هما البعد الإداري والبعد النفسي والسلوكي، ويرتبط ذلك بالإدراك لمضامين التمكين التي تتجسد من خلال الآتي:

- **المعنى:** مدى شعور الفرد بأن عمله ثمين وذو قيمة، ويتأثر هذا الشعور باعتبارات عديدة منها: متطلبات العمل، الأدوار التي يقوم بها الفرد في عمله، القيم والمعتقدات السائدة.
- **الأهلية أو الجدارة:** مدى شعور الفرد بامتلاك القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز عمله، بالإضافة إلى ثقته بقدرته على القيام بالمهام الموكلة له بالكفاءة والفعالية المطلوبة.
- **حرية التصرف (الاستقلالية):** مدى شعور الفرد بامتلاك الحرية للاختيار، فيما له صلة بانجاز عمله، وفقا لما يراه مناسباً.
- **التأثير:** شعور الفرد بدرجة تأثير عمله في انجاز الآخرين لأعمالهم، وفي تحقيق أهداف المنظمة.

- ✓ **أصناف وأساليب التمكين:** أشار Honold (1997) إلى تصنيف التمكين إلى 05 أصناف هي: القيادة، تمكين الفرد، العمل التعاوني، التغيير الهيكلي أو الإجرائي، المنظور المتعدد الأبعاد.
- **التمكين من خلال القيادة:** دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد التفويض، إذ يتطلب تحفيز الأفراد للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر، وتعلم مهارات ومعارف أكثر، والنمو والتطور، ويؤدي ذلك إلى ممارسة الأفراد لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في الوظيفة التي يقومون بها.
- **تمكين الفرد:** تحويل الفرد لصلاحيه اتخاذ القرار، لا بد من استجابة الفرد وتحمله المسؤولية.
- **العمل التعاوني (تمكين الجماعة):** تحقيق شروط المهارة والمعرفة في أعضاء المجموعة أو الفريق، يجعل لكل منهم إسهاما مفيدا في القرار الجماعي، الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي.
- **التغيير الهيكلي والإجرائي:** ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء التغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة، ينسب هذا الاتجاه إلى الرواد الخمسة لإدارة الجودة الشاملة.
- **المنظور متعدد الأبعاد في التمكين:** يرى البعض أن منهج أو أسلوب واحد من أساليب التمكين قد لا يكون كافيا لجعل التمكين فعالا، ويرى آخرون أن الجمع بين القيادة، التثقيف، الرقابة والدعم، إجراء التغييرات الهيكلية أكثر دعامة لنجاح التمكين.

III. متطلبات تطبيق الجودة الشاملة:

يمكن إجمال متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بالآتي:

1- القيادة: وصف بيرنز في كتابه "القيادة" القائد بأنه الذي يخرس الأهداف في النفوس وليس الذي يتحكم بالقوة⁹، يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين في نفس الوقت، وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل. إن تناولنا القيادة في دراستنا للجودة الشاملة يعود إلى الأسباب التالية:

- الإدارة العليا لا بد لها أن تعتمد نمطا قياديا تمارسه في إدارة المنظمة، يجب أن يتلاءم مع منهج إدارة الجودة الشاملة.
- الإدارة العليا هي المسؤولة عن إشاعة نمط القيادة الملائم في المنظمة من خلال أدوارها في إدارة الجودة الشاملة.

9/د- يوسف حجيم الطائي، ومن معه، " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 2009، ص

2- الالتزام: إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القيادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها، يرى البعض أن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة لا بد أن يتجسد بصياغة سياسة مكتوبة ومعلنة بصورة واسعة في المنظمة، يعرفها جميع أفراد المنظمة و وحداتها التنظيمية، كما يرى Oakland (2001) أن الالتزام يجب أن ينسحب إلى الإدارات الوسطى لأنها لها دور مهم في إيصال تلك الرسالة، دور الالتزام عملية مستمرة ما دامت المنظمة تواصل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

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

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

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

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

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

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

5- التركيز على العمليات: تعرف العملية بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وفي ظل الجودة الشاملة فإن العمليات السائدة تصبح غير ملائمة ولا بد من إعادة التصميم لها، ومن البرامج المفيدة في هذا المجال هو إعادة الهندسة للعمليات.

ويرى جونز وجونز(2001) إن إعادة الهندسة "هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم جذرية للعمليات من أجل تحقيق تحسينات ملموسة وفقا لبعض المقاييس الحديثة للأداء كالتكلفة، الجودة، والخدمة، والسرعة".

في ظل الجودة الشاملة يجري الاهتمام بإعادة الهندسة لمختلف الأنشطة الحيوية التي تدعم الجودة والجودة الشاملة، وتبدأ عملية إعادة الهندسة من العميل لإعادة

تنظيم طريقة العمل، وبصدد التغيير في العمليات من خلال إعادة الهندسة لا بد من مراعاة الآتي:

- إعادة تصميم العمليات من خلال إعادة الهندسة لا يهدف أساسا إلى تحقيق وفورات مادية أو زيادة مستوى الكفاءة، بل الوصول إلى جعل المنظمة ممتازة في مختلف جوانبها وصولا إلى تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل.
- إعادة تصميم العمليات هو جانب من عملية التغيير في المنظمة ولا بد من تكامله مع الجوانب الأخرى.
- إعادة تصميم العمليات قد يؤدي إلى تغيير في المخرجات بما يحقق تلبية أفضل لحاجات العملاء، كما قد يؤدي إلى تغيير في المدخلات اللازمة لتحويلها إلى مخرجات، وبالتالي يقود إلى التغيير في نظام المنظمة ككل.

المبحث الثالث: إدارة ونظام الجودة الشاملة.

I. إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الحديثة في ميدان الإدارة، وقد وردت تعريفات كثيرة خاصة بهذا المفهوم، حيث قام كل من (Bounds, et, al) و (Steven & Ronald, Clair) بتعريف المكونات الثلاثة لهذا المفهوم كما يأتي:

الإدارة Management: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

الجودة Qualité: المقصود بها هو تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات.

الشاملة Total: المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون من سلع المنظمة وخدماتها.

ونظراً لاختلاف وجهات النظر حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإنه يوجد عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:

1/ عرفها **Bounds(1994)**: "بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة ومن خلال فرق العمل وحلقات الجودة بالمنظمات"¹.

2/ يقول **Goetsch et Davis(1994)**: "بأنها مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعها للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة"².

3/ أما الشبراوي(1995) عرفها بأنها: "مدخل إداري يتطلب الالتزام من الإدارة العليا للتركيز على جودة الأداء من الجوانب والتخصصات جميعها في المنظمة ولا يكون التركيز فقط على جودة المخرجات النهائية سواء كانت سلعا أو خدمات"³.

4/ أما الصوفي(1999) فقد عرفها بأنها: "مجموعة الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم"⁴.

5/ يرى **Tunks(1992)** أنها: "التزام وتعهد الإدارة والعاملين بانجاز الأعمال بصورة تلبية توقعات المستهلك"⁵.

6/ يرى **Heizer et Render(2001)** بأنها: "إدارة المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك"⁶.

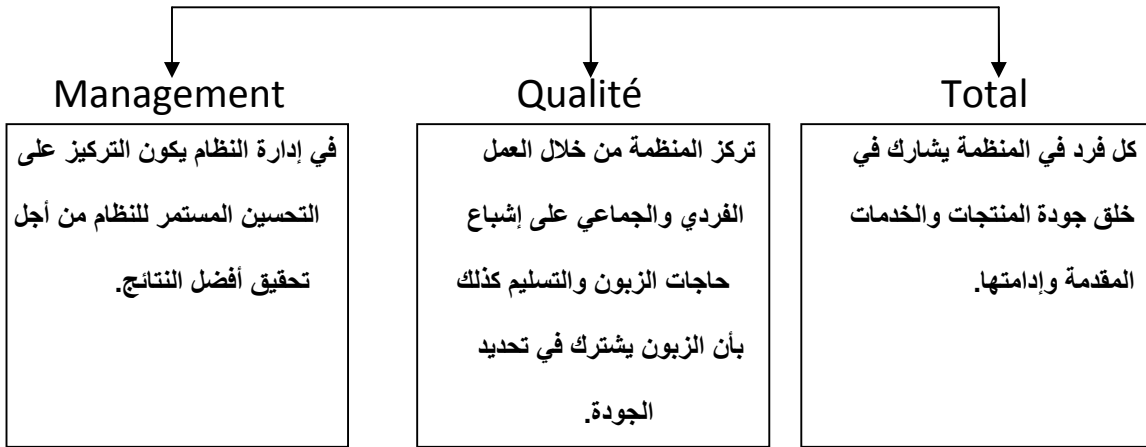
1، 2، 3، 4- د- يوسف حبيب الطائي، ومن معه، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 2009، ص 195.

5، 6- د- رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة 2008، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص 75.

وعليه فإن التعريف الأكثر تعاملًا مع فلسفة TQM هو: "أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي الاتصالات في الاتجاهين، وأهمية المقاييس الإحصائية، أنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تقود إلى العملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى خفض الكلف". ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (12) الذي يعكس مفهوم TQM كما يلي:

الشكل رقم (12)

الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم TQM



المصدر: د- يوسف حجيم الطائي، ومن معه، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، ط 2009، ص 197

ثانياً: فوائد إدارة الجودة الشاملة:

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

1- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

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

2- زيادة الفعالية التنظيمية:

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

3- كسب رضا المجتمع:

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

4- تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل يتبنى رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية للمنتج، إذ يترتب عليها تقديمه بجودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت المناسب، هذا يجعلهم أكثر طلباً لهذا المنتج.

5- المحافظة على حيوية المنظمة:

إدارة الجودة الشاملة ليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل وفق هذا الشعار عليها التجديد في العمليات الإنتاجية، وذلك يكون عن طريق إضافة خصائص جديد للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو إنتاج منتجات جديدة غير تقليدية، لذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر، والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد مدى الحياة، والتكيف مع التغيرات البيئية التي تحدث باستمرار، وهذا ما يضمن لها البقاء والاستمرارية في المنافسة.

II. نظام إدارة الجودة:

أولاً: مفهوم النظام وعناصره:

النظام هو مجموعة من وحدات أو عناصر أو عمليات مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض من أجل تكوين كل منظم تكون قيم مخرجاته أكبر من القيم المضافة اليه، ويمكن تعريفه بأنه مجموعة من عناصر متفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف معين، هو باختصار مجموعة من النظم المتفاعلة وهناك مستويين للتحليل هما:

المستوى الكلي: على مستوى النظام ككل.

المستوى الجزئي: وهو مستوى النظام الفرعي الذي يتحدد بالوظيفة أو النشاط أو العملية، وللنظام شكلان: المغلق (يصور النظام على أنه شيء كلي مترابط له استقلال تام أو ارتباط ضعيف مع البيئة الخارجية)، والمفتوح (يتعامل مع النظام على أنه شيء كلي يتفاعل مع البيئة الخارجية تفاعلاً تبادلياً).

ويتكون النظام من العناصر الآتية:

1/ المدخلات Input: تتألف المدخلات من المواد الأولية والمعرفة الفنية والعمل والمعلومات والتحويل، التي تتوحد بتوجيه الإدارة خلال العمليات.

2/ العمليات Processives: يقصد بها التفاعلات والممارسات المقصودة التي يمارسها النظام من أجل تحويل المدخلات من خلال توجيه مسارات تفاعلها لتتجسد في النهاية في منتج أو خدمة معينة، ويشار إلى عملية التحويل بال**صندوق الأسود** لأنها تمثل المتغير المجهول الذي ينبغي استكشافه في النظام بأكمله.

3/ المخرجات Output: هي جميع النواتج والتصرفات الصادرة عن النظام والتي تستفيد منها النظم الأخرى، وتمثل مخرجات النظام حاصل تفاعل عمليات تحويل المدخلات في إطار المتغيرات البيئية والذاتية ووفقاً للأهداف المرسومة.

4/ التغذية العكسية Feed Back: هي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة وتقويم المدخلات ومعالجتها أولاً بأول إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات، وعليه فإن عمليات التغذية العكسية يمكن أن تكون داخلية أي داخل كل نظام فرعي في إطار النظام المركب، وخارجية تتمثل في قدرة النظام على التحكم في العوامل البيئية المحيطة.

5/ بيئة النظام Environnement: يوجد للنظام بيئة داخلية تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات، كما أن له بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلاً تبادلياً ويتأثر بها، فالمنظمة تأخذ المدخلات من البيئة وتصدر المخرجات للبيئة، وعليه تعتمد فعالية النظام على تفاعل عناصر البيئة الداخلية ومكونات البيئة الخارجية معاً.

ثانياً: نظام الجودة:

1/ مفهوم نظام الجودة:

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

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

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

ويرى **Oakland (2001)** "أن نظام إدارة الجودة هو مجموعة من المكونات، كالهيكـل التنظيمي، المسؤوليات، العمليات، والموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وأن هذه المكونات تتفاعل فيما بينها ويؤثر بعضها في الآخر من خلال النظام ، لذلك فإن عزل أي من هذه العناصر ودراسته بمفرده لا يقود إلى فهم النظام ككل.... كما أن إزالة أي مكون من النظام يؤدي إلى تغير كل الأشياء... وأن هذا النظام يجب أن يطبق ويتفاعل مع كل العمليات في المنظمة، وأن يبدأ من تحديد متطلبات العميل وينتهي مع تحقيق رضاه".

يمكن القول أن نظام الجودة يهدف إلى تحقيق الفوائد الآتية:

1- تحقيق الضمان والثقة.

2- تطوير العلاقة بين المنتج والمستهلك.

3- تأسيس نظام كفاء للمراقبة.

4- تقديم فكرة الأداء الضابط.

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

2/ مكونات نظام الجودة:

• **نقاط الفحص:** ينبغي على المنظمة تحديد نقاط الفحص بما يضمن أهداف الجودة تماشياً مع وضع الخطط وتحديد الأهداف وإمكانية تحقيقها، لذا يشكل تحديد مواقع نقاط الفحص، ويمكن ترتيبها طبقاً للمواقع التالية:

1- **نقطة فحص المواد المستلمة:** يتم فحص المواد المستلمة ومطابقتها مع المواصفات المتفق عليها مع المورد.

2- **نقاط فحص السلع نصف مصنعة (الفحص أثناء عمليات التصنيع):** حيث يتم فحص بعض المواد أثناء مسار عمليات الإنتاج عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى.

3- **نقاط فحص السلع التامة الصنع:** تجري فيها عمليات مطابقة المنتجات مع المواصفات المحددة قبل الشحن.

• **تصميم المنتج و عملية الإنتاج:** تصميم نظام الجودة يتأسس من تصميم المنتج في عملية الإنتاج، وهذا يستلزم معرفة العوامل والمتغيرات المؤثرة ووضعها بالشكل الذي تلبية به حاجة النظام.

• **الفحص والرقابة:** تقاس فعالية نظام الجودة في أي منظمة صناعية أو خدمية من خلال معرفة الأساليب التي تستخدمها في الفحص والرقابة، إذ أن عملية الفحص تؤدي إلى التأكد من خلال الملاحظة والقياس للمدخلات والعمل في

التشغيل والمخرجات من أنها مطابقة للمواصفات أم لا، أما فحص العمل في التشغيل(الرقابة) فهو التأكد من مخرجات كل عملية أو كل مجموعة عمليات مترابطة بأنها مطابقة للمعايير القياسية.

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

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

3/ مستلزمات نظام الجودة:

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

● **تكامل إجراءات الفحص:** هو النشاط الذي يتم فيه التأكد من المطابق للمواصفات الموضوعه لأنه يشتمل على فحص الوحدات المستلمة والمنتجة بنسبة 100% أو على شكل عينات من هذه الوحدات تستند إلى حسابات إحصائية، لذلك

يجب أن تتكامل إجراءات الفحص بدءا بالمواد الأولية المستلمة مرورا بالوحدات التي تحت الصنع وانتهاء بالمنتجات التامة الصنع.

● الاختبار والصيانة: تعد الصيانة وسيلة فعالة لضمان تحقيق الجودة

المطلوبة وبشكل مستمر وتقليل مصادر الانحرافات بما يحول دون تغييرات في الأداء، ويركز على مفهوم الصيانة فقد أطلق عليه اسم الصيانة الإنتاجية الشاملة Maintenance Productivité Total، هذا المفهوم يعتمد بصورة أساسية على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ويسعى إلى تحقيق ما يلي:

- 1- تعظيم فاعلية الماكنة بشكل عام وتقليص أوقات الفشل غير المخطط لها.
- 2- خلق شعور لدى الفرد بملكية الماكنة من خلال الربط بين تشغيلها وبين أعمال الصيانة فيها.
- 3- تشجيع الجهود الهادفة لتحسين وتطوير عمل المكائن.

● التدريب والتعليم: الأفراد هم الثروة الحقيقية في المنظمة، لذلك يجب

أن يتعلم كل فرد ويتدرب باستمرار، وعلى الإدارة أن تساهم في ذلك عن طريق تشجيع أفرادها ورفع مهاراتهم التصنيعية وتزويد من خبراتهم التخصصية باستمرار.

● التزام الإدارة العليا: تكتسب الجودة قوتها وفعاليتها من التزام الإدارة

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

● موقع الجودة في إستراتيجية المنظمة: يتحدد موقع الجودة في

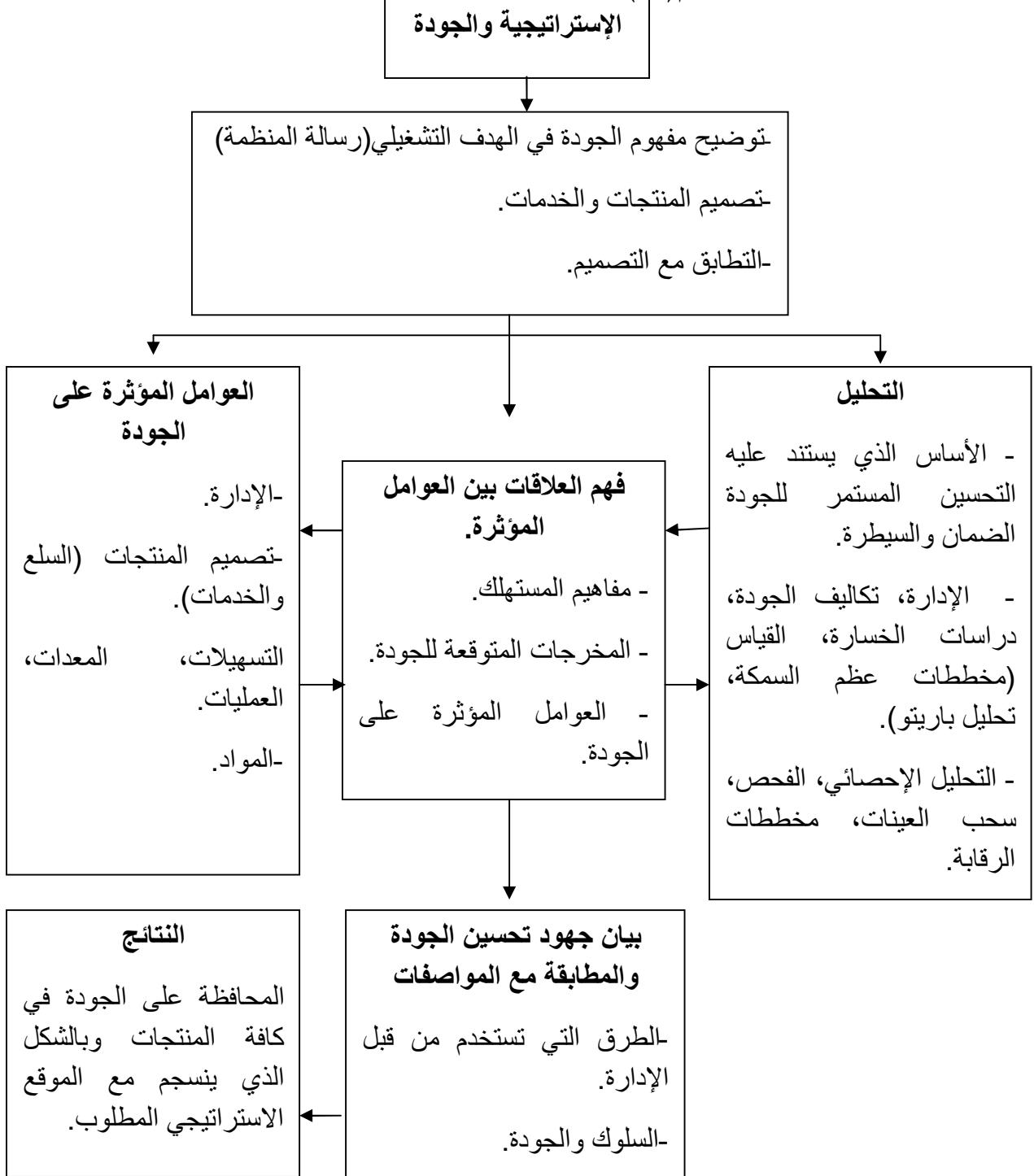
إستراتيجية المنظمة من خلال تضافر ثلاث عناصر هي (تقدير رضا المستهلك، الوضع التنافسي، وكلفة عدم الانسجام مع المتطلبات الأساسية لنظام الجودة)، لذا

يجب أن يكون لها حيز واسع في عملية التخطيط باعتبارها هدفا أساسيا في عملية التخطيط، إن التكامل بين الإستراتيجية والجودة يتحقق من خلال بعدين البعد الأول

وهو: البعد الحقيقي (يحدث عندما تترجم الإدارة العليا عناصر نظام الجودة إلى فعاليات للخطة الإستراتيجية) أم البعد الثاني فهو: البعد العملي (يحدث عندما تقوم خطة الجودة بتوجيه فعلي للخطة الإستراتيجية مع وضع الهدف الرئيسي لها).

وهناك عدة خطوات تتبناها الإدارة من أجل تحقيق التكامل بين الإستراتيجية والجودة كما يوضحه الشكل الموالي رقم (13): وتتمثل هذه الخطوات في ما يلي: توضيح مفهوم الجودة في الهدف التشغيلي، تصميم المنتجات والخدمات، التطابق مع التصميم، ويتجسد ذلك في تحليل الأساس الذي يستند عليه التحسين المستمر، الإدارة، تحليل التكاليف، فهم العلاقات بين العوامل المؤثرة (مفاهيم المستهلك، المخرجات المتوقعة للجودة، العوامل المؤثرة على الجودة)، تحديد العوامل المؤثرة على الجودة والمتمثلة في: الإدارة، تصميم المنتجات، التسهيلات، المعدات، الموارد. وللوصول إلى النتائج المستهدفة والمتمثلة في المحافظة على الجودة في كافة المنتجات وبالشكل الذي ينسجم مع الموقع الاستراتيجي المطلوب يجب على المؤسسة أن تبذل جهود تحسين الجودة والمطابقة وذلك عن طريق الطرق التي تستخدم من قبل الإدارة.

الشكل رقم (13): التكامل بين الإستراتيجية والجودة.



المصدر: د- يوسف حجيم الطائي، ومن معه، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، المرجع السابق، ص 53.

III. نماذج نظام إدارة الجودة:

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

1. نموذج ودسورث:

يقول Wadsworth et al (2002) بأن نظام إدارة الجودة يتضمن وظائف (أنشطة) مثل مسح وتحليل السوق، تصميم المنتج، تخطيط الإنتاج، سياسات الموردين، الفحص والاختبار، سياسات المخزون، دراسات قدرة العملية، تدريب العاملين، تحليل الفشل، المعولية، القابلية للصيانة للمنتج، ضمان المنتج، علاقات العملاء، تحليل البيانات الميدانية، وأن هناك 03 أوجه مهمة لنظام الجودة هي: التخطيط للجودة، السيطرة (الرقابة) على الجودة، تحسين الجودة، ومن متطلبات نظام إدارة الجودة وفق لودسورث ما يلي:

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

2. منهج الإدارة العملية:

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

1- إن مخرجات أي عملية يجب أن تلبي متطلبات العملاء، وهذا يتطلب ما يأتي:

أ- التشخيص الدقيق لحاجات ورغبات وتوقعات العملاء.

ب- القياس والتحقق من مستوى رضا العملاء ومدى تلبية المخرجات لمتطلباتهم.

2- إن تلبية المتطلبات يستلزم الحصول على المدخلات الملائمة، وهذا يتطلب ما يأتي:

أ- التعريف الدقيق للمدخلات ومتطلباتها الملائمة.

ب- التحكم في مدخلات العملية للحصول على المدخلات الملائمة.

3- إن مدخلات أي عملية هي مخرجات لعملية سابقة.

4- كل عملية في كل قسم أو مجال يمكن تحليلها بفحص المخرجات.

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

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

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

- ISO 9001-2000: متطلبات نظم إدارة الجودة.

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

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

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

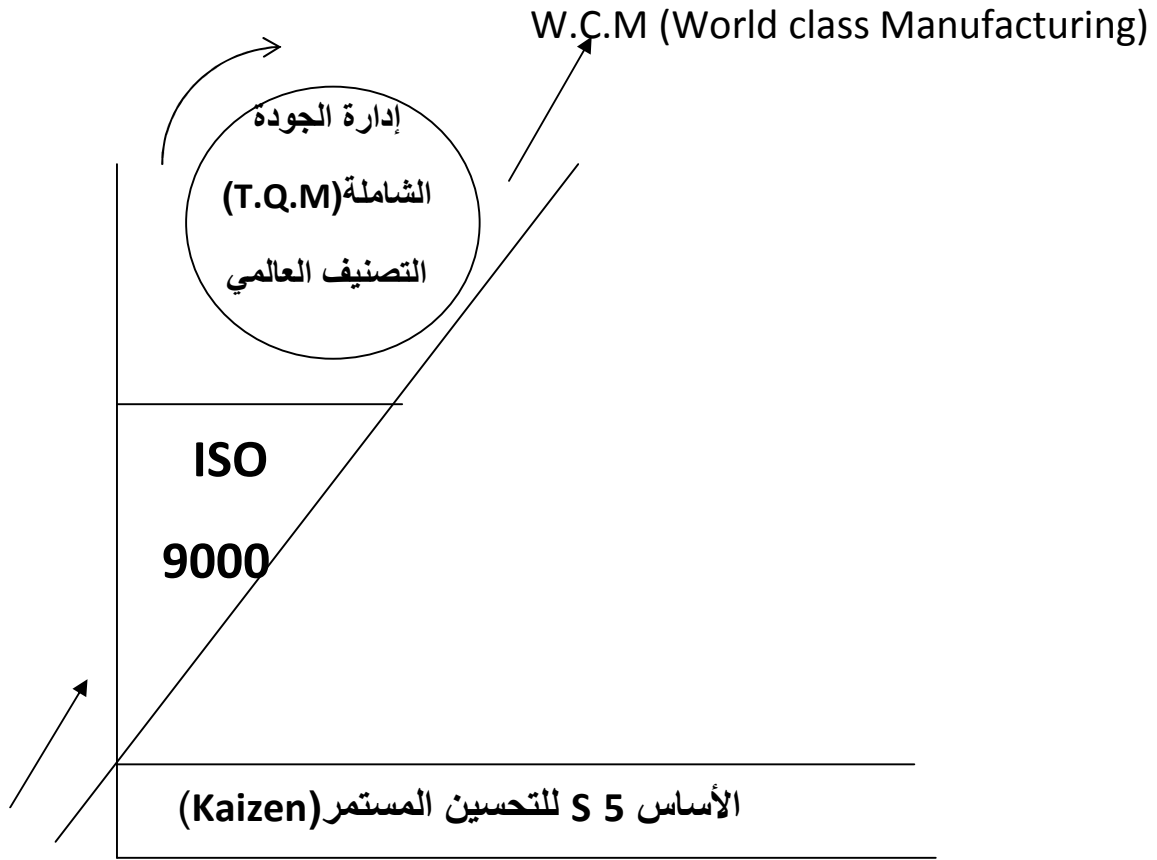
وللحصول على شهادة **ISO 9000-2000** يجب على المنظمات أن تقوم بسلسلة من الإجراءات يمكن تلخيصها بالآتي:

- 1- الإعداد للتقدم بطلب الحصول على الشهادة.
- 2- التعاقد مع جهة مرخصة بمنح الشهادة تتولى مراجعة توفر المتطلبات في المنظمة لتقرر منح الشهادة من عدمه.
- 3- الإدامة والمحافظة على توفر متطلبات المعيار **ISO 9001-2000** بعد التسجيل عليه والحصول على الشهادة.

وأخيراً يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة أوسع بكثير من نظام إدارة الجودة وفقاً لمعايير **ISO 9000-2000**، لأن هناك العديد من الجوانب التي لا تتوفر في تلك المعايير أو لا تجري بالقدر الكافي الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة، على سبيل المثال: تحليل الكلف، التحسين بواسطة المشاريع، المشاركة، الاندماج، التمكين للعاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة، النظم المناسبة لإدارة الإنتاج والمخزون مثل نظام **JIT**، المقارنة المرجعية مع المنافسين أو المميزين دولياً، الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.... الخ، والشكل الموالي رقم (14) يوضح العلاقة بين نظام إدارة الجودة **ISO 9000** ونظام إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (14)

العلاقة بين نظام إدارة الجودة ISO 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة T.Q.M



المصدر: د- حليم الطائي، ومن معه، " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، المرجع السابق، ص 355.

4. الجوائز الدولية:

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

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

خاتمة الفصل:

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

الفصل الثالث:

الميزة التنافسية

الفصل الثالث: الميزة التنافسية.

مقدمة:

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

وعلى ضوء ذلك يتم طرح التساؤلات التالية:

- ما هي المنافسة، وما هي التنافسية؟ وما الميزة التنافسية وما هي مصادرها؟
- ما هي الإستراتيجية؟ وما استراتيجيات المنافسة؟
- ما هي الاستراتيجيات العامة للتنافس؟

المبحث الأول: محددات ومصادر الميزة التنافسية.

I. المفاهيم الخاصة بالمنافسة:

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

1- المنافسة La Concurrence:

أولاً: تعريف المنافسة:

1/ تعرف المنافسة على أنها: "مركز نجاح أو فشل المنظمات فهي تؤكد نشاطات المنظمة من خلال المساهمة في الابتكار والثقافة التي ترسخ فعالية هذه المنظمات"¹.

2/ تعرف على أنها: "وضعية الاقتصاد الذي يتميز بحرية المواجهة وتعدد عرض طلب الأعوان الاقتصاديين المتعلقة بالسلع والخدمات، وقد درست نتائج وشروط المنافسة على الخصوص من طرف **Léon Walras**"². كما يقصد بهذه الكلمة ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين والتي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات³. وفي هذا السياق يرى الاقتصادي "كلارك" المنافسة أنها الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها، والكمية والكفاءة في الإنتاج، والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة⁴.

1/ Michel Porter, « L'Avantage Concurrentiel », Inter-Edition, Paris, 1986, P01

2/ La grande Encyclopédie 2000.

3/ Microsoft Encarta, Encyclopédie 2003.

4/ البياتي، م ع، "التحليل الاقتصادي المعاصر"، مطبعة ألوان الرياض، الطبعة الأولى 1993، ص 115.

3/ تفسر المنافسة حالة المواجهة التي تميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في إطار اقتصاد السوق وهي تشكل أساس النظرية الليبرالية، حيث يقال عن مؤسسة أنها قادرة على المنافسة إذا كانت مؤهلة لحمل منافسة الآخرين داخل السوق، ولهذا يجب أن تكون أسعارها منخفضة نوعا ما لإثارة أو شن أقصى حد من قرارات الشراء، وكثرة هذه الأخيرة تسمح -بفضل اقتصاديات السلم- بتحقيق ربح كاف⁵.

4/ تعرفها هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية، على أنها: "قدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات قادرة على اجتياز امتحان الأسواق الدولية، وتزويد في الوقت نفسه من الدخل الحقيقي للمواطنين"⁶.

ثانياً: أشكال المنافسة:

للمنافسة أربعة أشكال هي⁷:

المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار الكامل.

5/ L'économie, Encyclopédie du monde actuel, Edition Charles-Henri Favord, 1976.

6/ حاتم القرنشاوي، "سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري"، صندوق النقد العربي، العدد الخامس، حلقات العمل العدد السادس، أكتوبر 1999، أبو ظبي، ص 296.

7/ عمر صخري، "مبادئ الاقتصاد الوجودي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2001، ص، ص، ص، ص، ص 88، 114، 112، 99.

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

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

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

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

الجدول رقم(03) التالي يلخص أشكال المنافسة السابقة:

الجدول رقم (03)

أشكال المنافسة.

البيان	المنافسة الكاملة	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	الاحتكار الكامل
هل السلع المنتجة لشركة معينة فريدة	لا	لا	إلى حد ما	فريدة تماما
عدد المنافسين	كثير	قليل	قليل أو كثير	لا توجد منافسة
حجم المنافسين	صغير	كبير	صغير أو كبير	لا توجد منافسة
مرونة الطلب للبضاعة	مرن تماما	مرن وغير مرن	قد يكون مرنا أو غير مرن	قد يكون مرنا أو غير مرن
مرونة الطلب للصناعة	قد يكون مرنا أو غير مرن	غير مرن	قد يكون مرنا أو غير مرن	قد يكون مرنا أو غير مرن
سيطرة المؤسسة على الأسعار	لا توجد	بعض السيطرة	بعض السيطرة	سيطرة كاملة

المصدر: د-محمد صادق بازرعة، "إدارة التسويق"، المكتبة الأكاديمية، مصر، الطبعة 2001، ص 61.

ثالثا: أسباب المنافسة:

تتعدد الأسباب التي جعلت المنافسة الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة، ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب⁸:

⁸ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 2001، ص 102، 103

1. ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انخفضت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية.
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصال، وتطور أساليب بحوث التسويق وتقنيات القياس المرجعي **Benchmarking**، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة بفضل شبكة الانترنت والانترانيت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
4. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عملية الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
5. مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

2-التنافسية **Compétitivité**:

أولاً: تعريف التنافسية:

هناك عدة تعاريف للتنافسية من بينها ما يلي:

1/ تعرف **Andrea Tysom Laura** التنافسية على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعينة بمستوى معيشة متنام ومستدام، بينما تتمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية"⁹.

2/ تعرف على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من: ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد".

3/ ويمكن تعريف التنافسية من خلال ما يلي:

- **حسب عوامل التنافسية:** يركز معظم مدراء المؤسسات على ثلاث عوامل هي: السعر، الجودة، والتكلفة، وبناء على ذلك التنافسية هي تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول.

- **حسب السوق:** التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

- **التنافسية كسلوك:** ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، وهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية تخضع هنا إلى تقويم ذاتي من قبل الممارسين.

9/ <http://www.i.ac-reims.fr>, page consulté Le 12-11-2002.

ثانياً: أنواع التنافسية:

يمكن تصنيف التنافسية إلى صنفين كما يأتي:

• التنافسية حسب الموضوع: تتضمن تنافسية المنتج وتنافسية

المؤسسة.

أ- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة، وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق وقتنا معينا.

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

• التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة

التنافسية.

أ- **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال الدورة المحاسبية، غير أنه يجب عدم التفاؤل بهذه النتائج، لكونها قد تنتج عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في

وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية على المدى القصير قد لا تكون كذلك على المدى الطويل.

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

3- الميزة التنافسية:

مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى **Chamberlin (1939)** ثم إلى **Selznick (1959)** الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندر" و"هوفر" **Schendel & Hofer** الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من **Porter (1984)** و **Day (1985)** الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا أنها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية¹⁰.

10/ حسن الزعبي، "أثر المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي"، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص02.

1/ يرى بورتر أن: "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة"¹¹.

2/ وفي تعريف آخر لبورتر " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"¹².

3/ ويعرفها خليل على أنها: "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة(تحقيق ميزة التكلفة أقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى"¹³.

11/ Michael Porter, « L'Avantage Concurrentiel », Paris, Dunod, 2000, P08.

12/ Porter Michael, « L'Avantage concurrentiel des nations » ; trad. par Pierre Mirailles, Catherine Barthelemy, Eve Dayre Miel Carski....Inter, Editions, Paris, France, 1993, P78.

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

4/ أما الدكتور صلاح عبد القادر النعيمي، فيرى أنه للوقوف على مفهوم الميزة التنافسية من الضروري المرور على مفهوم الميزة النسبية الذي يركز في مقارنة مخرجات المؤسسة بمخرجات مثيلاتها من المنظمات الأخرى من حيث الكلفة والجودة اللتين ارتبطتا بمفهوم الكفاءة المقارنة على أساس أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات أو السلع بجودة أعلى وكلفة أدنى من المنافسين، وعليه فهو يعرف الميزة التنافسية على أنها: "قدرة المنظمة على التفرد لإشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد إلى ما تمتلكه من مدخلات كفوءة تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة وتقديم منتجات(سلع أو خدمات) يصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها"¹⁴.

5/ ويرى **Kotler Philip** الميزة التنافسية هي: "تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل"¹⁵.

6/ أما **Strickland و Thompson** فقد عرفاها بأنها: "قدرة المنظمة في زيادة القيمة للزبون بشكل يفوق ما يدفعه من أموال وتزیده بمنتجات ذات نوعية(جودة) مناسبة"¹⁶.

7/ ويوجد تعريف آخر للميزة التنافسية محتواه: "الميزة التنافسية هي عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن، في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة"¹⁷.

14/ صلاح عبد القادر النعيمي، "كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية؟"، ورقق بحثية.

15/ Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, « **Le Marketing Management** », 11^{eme} édition, Pearson éducation, Paris, France 2004, P265.

16/ Thompson et Strickland, « **Strategic Management Concept and casses** », 11^{eme} édition ; Richard Irwin, 2003, P 185.

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

II. مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها:

أولاً: مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)¹⁸. إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، والتي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية¹⁹.

إن يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني، الموارد.

1/ التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة*. وصنف بورتر استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف*: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

18/ عبد السلام أبو قحف، 'كيف تسيطر على الأسواق'، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، ص 264

19/ Didier Cazal et Anne Dietrich, « **Compétences et Savoirs : Entre GRH et Stratégie** », Les cahiers de La recherche, Claree, Janvier 2003, P 02.

*/ سيتم التطرق إلى تعريفها في المبحث الثاني.

**/ سيتم التطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثالث.

2/ الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها القدرة للحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في دول أخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها²⁰.

3/ الموارد: يتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

1. الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاثة أنواع:

- **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن.
- **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

20/ عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000، ص 61.

2. الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

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

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

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

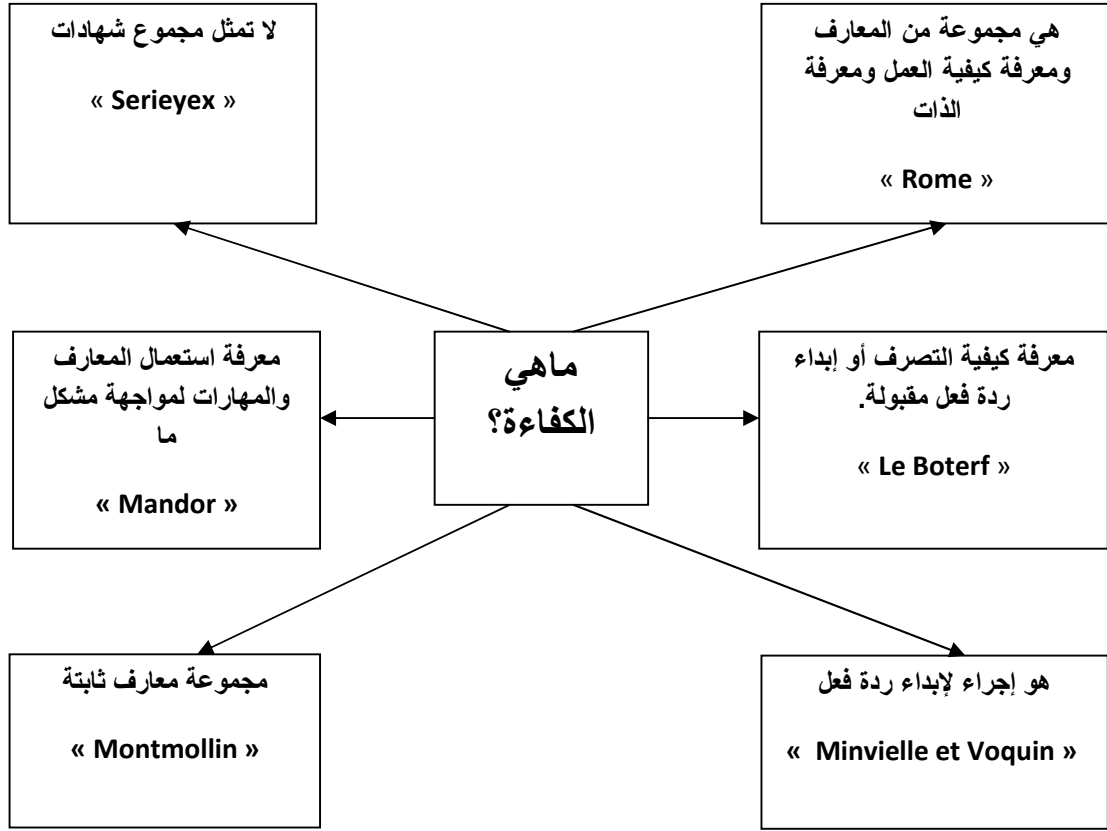
- **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

- **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة، وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

3. الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وصعبة التقليد من قبل المنافسين، ولقد اتخذت عدة تعاريف، من بينها ما هو موضح في الشكل الموالي رقم (15) كما يأتي:

الشكل رقم (15)

بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات.



المصدر: **La compétence au cœur du succès de votre Entreprise**, édition: d'organisation, Paris 2000, P 22.

وتصنف الكفاءات إلى صنفين: كفاءات فردية (تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية

محددة "Le boyer") وكفاءات جماعية وتدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات (تعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها).

ثانياً: طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية:

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة، تكون بمثابة البحث عنها، وهي²¹:

- تحليل مصادر الميزة التنافسية.
- تحليل السلسلة العمودية (للتصور - الإنتاج - التوزيع).
- تحليل مكونات التميز ومكونات التكاليف.

1/ تحليل مصادر الميزة التنافسية:

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

21/ Julien Lévy, « Impact et Enjeux de La Révolution Numérique sur La politique d'Offre des Entreprises », RFM N° 177/178,2000/2-3.

2/ الأنشطة المدعمة:

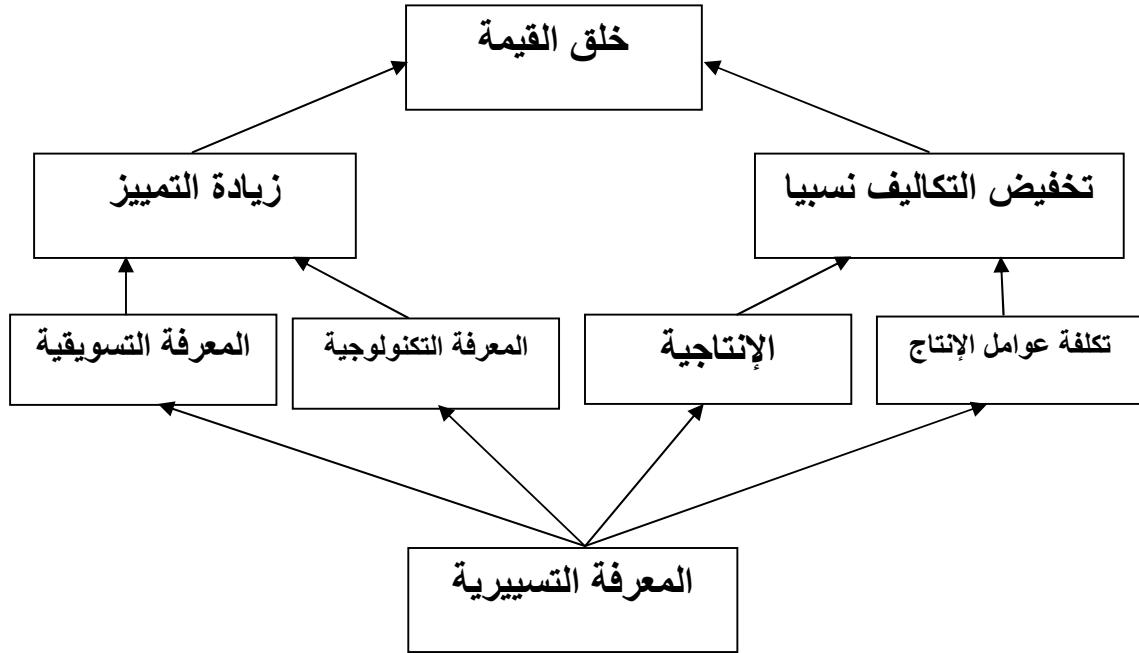
أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية، وهذه الأنشطة حسب بورتر تتمثل في التمويل، التطور التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، والبنية القاعدية للمؤسسة.

3/ تحليل مكونات التميز والتكاليف:

قام **Tugral Atamer et Roland Calori (1998)** بتحديد مصدرين لكل من التكلفة والتمييز، كما هو موضح في الشكل الموالي رقم (16):

الشكل رقم (16)

مصادر خلق القيمة



المصدر: **Tugral Atamer et Roland Calori, « Diagnostic et Décision Stratégique »**, Danod, Paris, 1998, p19.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن الميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث كل واحد منها يساهم في إعطاء للمؤسسة قيمة تجعلها تتميز عن منافسيها المباشرين.

III. محددات الميزة التنافسية ودعائم التنافسية:

أولاً: محددات الميزة التنافسية:

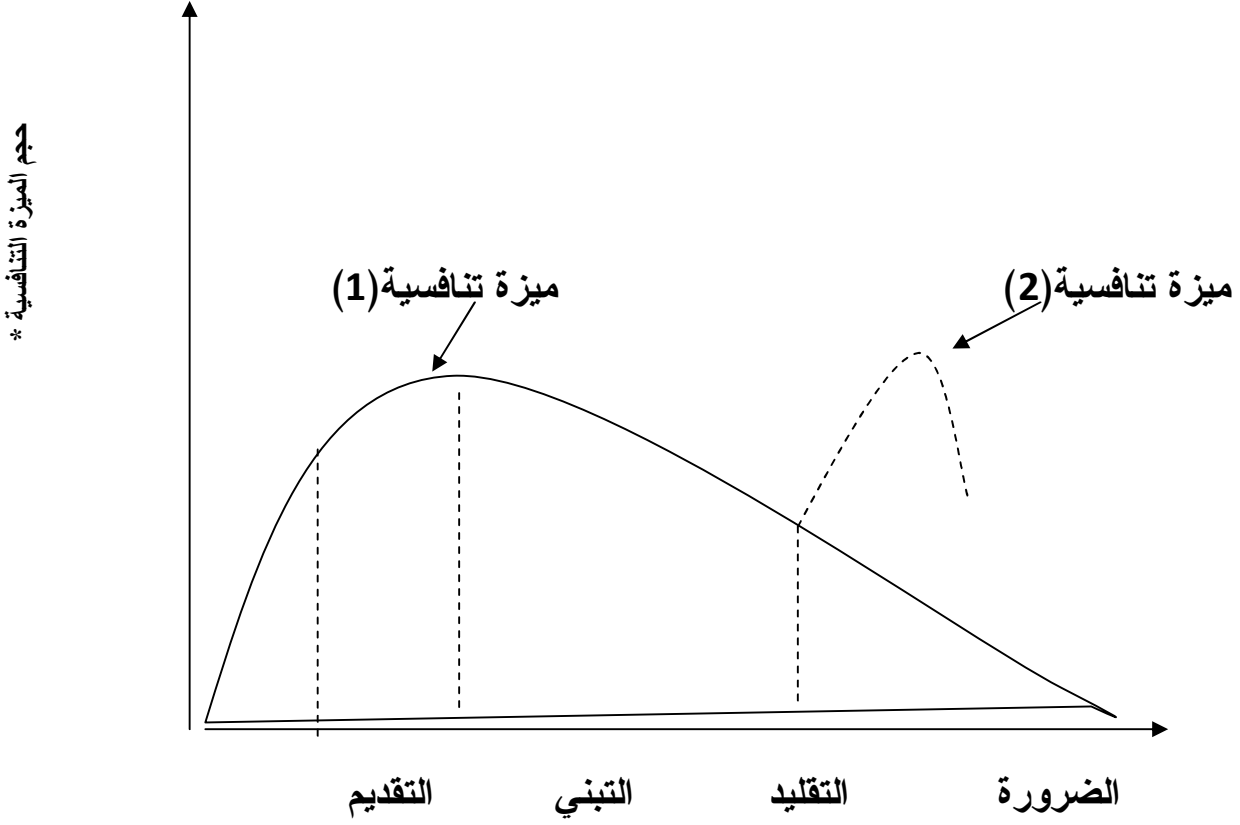
تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:

1/ حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. وشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلب الأمر جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما أنه يوجد دورة حياة للمنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضاً، وتبدأ هذه الأخيرة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم التبنى من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليدها ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة التي هي بحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (17) كما يلي:

الشكل رقم (17)

دورة حياة الميزة التنافسية.



* الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع

المصدر: د- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، جامعتي الإسكندرية
وببيروت العربية، 1996، ص 87.

2/ نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

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

ثانياً: دعائم الميزة التنافسية:

1/ **التنافسية المالية:** يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، هذه النسب يتوقف على طبيعة النشاط، خصوصية المؤسسة، دورة حياتها، إلا أن هناك بعض النسب الشائعة الاستعمال مثل:

- نسبة رأس المال الدائم(الأموال الدائمة/ الأصول المتداولة).
- نسبة الاستقلالية المالية(الأموال الخاصة/ الديون).
- نسبة قدرة التسديد(الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/ المصاريف المالية).
- نسبة المر دودية(الأرباح/ الأموال الخاصة).

من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاولتها نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

2 / التنافسية التجارية: إن قدرتها التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، لمعرفة ذلك، يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

- وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية.
- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفظ منتجاتها وتنوعها، وفعالية سياساتها الاتصالية الإشهارية،... الخ
- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع،... الخ

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

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

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

المبحث الثاني: الإستراتيجية التنافسية ونموذج Porter

1. الإستراتيجية:

أولاً: مفهوم الإستراتيجية:

قبل محاولة إعطاء تعريفا للإستراتيجية، سنحاول ذكر جذور هذه الأخيرة، حيث يرجع أصل هذه الكلمة إلى المصطلح اليوناني **Strategos** والذي استخدم في عام 506 ق.م أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس ليعبر عن فن قيادة الجيوش. استعرض **Liddell Hart (1967)** في كتابه المسمى "Strategy" تاريخ الحروب منذ القرن الخامس قبل الميلاد وحتى الحرب العالمية الثانية وأشار إلى أن الإستراتيجية تعني فن وتوزيع واستخدام الوسائل العسكرية لتحقيق النهايات السياسية وقد ميز بين ثلاثة أنواع من الإستراتيجية وهي¹:

- التكتيك والذي يختص بالمعركة الفعلية.
- الإستراتيجية الدنيا والتي تختص بتوزيع وتنظيم تحرك القطاعات العسكرية على أرض المعركة.
- الإستراتيجية العليا وهي التي تهتم بتنسيق الموارد وتوجيهها صوب تحقيق النهاية السياسية للحرب والمتمثلة بتحقيق السلام المشرف.

وقد ركز **Clausewitz (1976)** أيضا على أهمية الربط بين النهايات والتي تعبر عن الأغراض السياسية عادة، وبين الوسائل التي تعمل على تحقيق تلك النهايات. وقد وسع **Lykke (1983)** مفهوم الإستراتيجية الذي طرحه **Clausewitz** من خلال إضافة عنصر آخر إلى المعادلة وهو الطرائق التي تتعلق بالمفاهيم العملية، وسياقات العمل أو الطرائق المستخدمة للوصول إلى النهايات المحددة لتصبح المعادلة الخاصة بالإستراتيجية كما يأتي²:

1/د- صالح عبد الرضا رشيد، ود- إحسان دهب جلاب، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 2008، ص 17

الإستراتيجية = النهايات + الوسائل + الطرائق

والنهايات تعني الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أما الوسائل فتعني الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، فحين يقصد بالطرائق المفاهيم التي توضح كيفية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها.

مما سبق نستطيع القول أن مصطلح الإستراتيجية قد ظهر منذ القدم وأن التفكير الاستراتيجي نشأ وتبلور خاصة في المجال الحربي منذ مرحلة ما قبل الميلاد، ولكن كثيرة هي التعاريف التي أطلقت على الإستراتيجية ولعل أهمها ما يأتي:

1/ "هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزء منه"³.

2/ د- صالح عبد الرضا رشيد، ود- إحسان دهش جلاب، نفس المرجع، ص 17.

3/ ناصر دادي عبدون، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 09.

2/ وهناك من عرف الإستراتيجية بأنها: "خطط وأنشطة المنظمة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، فالإستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة إلى أهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية لهذه المنظمة"⁴.

وهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الإستراتيجية وهي:

- البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية.
- الموارد والإمكانات الداخلية، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والقيادة والقوة والقيم.
- الأهداف التي تحددها المنظمة وتسعى لانجازها ضمن إطار زمني محدد.

3/ والبعض يعرف الإستراتيجية بأنها: "القوة الوسيط بين التنظيم والبيئة أنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة"⁵، لذلك فهي: "أداة تستخدمها المنظمة لتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة"⁶.

4/ د- عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 2004، ص09.

5/6- د- عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع السابق، ص 32.

4/ أما بايزر فهو ينظر إلى الإستراتيجية من خلال التركيز على البدائل الإستراتيجية فهي: "وسائل لتحقيق غاية، فهي تصف طرق التنظيم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهي بذلك تشمل على تحديد البدائل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتقويم تلك البدائل باستخدام معايير معينة واختيار البديل أو مجموعة البدائل التي توصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الرئيسية"⁷.

5/ أما **Zimmerman & Treyoe** فقد عرفاها بأنها: "هي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها، وارتباط هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والنمو، والعائد، وتخصيص الموارد في المنظمة"⁸.

6/ أما **Porter** فيعرف الإستراتيجية على أنها: " بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون أضعف ما يكون وإنه لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف"⁹.

وأخيرا يمكن القول أن الإستراتيجية هي اتجاه ونطاق دولة ما، أو شركة ما، أو منظمة ما على المدى البعيد، فوجود إستراتيجية واضحة المعالم لأية منظمة تمكنها بلا شك من استخدام مواردها المتاحة واستغلالها بشكل ايجابي، فهي تعبر عن مسار يتم تفضيله ، واختياره من بين عدة مسارات بهدف تحقيق الشركة غاياتها وأهدافها.

7/ د- عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع ، ص 33.

8/9، د- عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع، ص 34.

ثانياً: مستويات الإستراتيجية

الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام على المستويات الإدارية للمؤسسة، وبذلك نعني أن هناك مستويات للإستراتيجية، وتساهم جميع المستويات في تحديد الإستراتيجية، حيث توجد ثلاثة مستويات وهي كالآتي¹⁰:

1. إستراتيجية المؤسسة: هي خطة عمل شاملة (على مستوى المؤسسة) طويلة المدى، تحدد تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر، في السوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة، في بيئة متغيرة، وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجاً سترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال التركيز، أي الأسواق التي ستعمل فيها والمنتجات التي ستقدمها وهل ستركز على الجودة أو السعر على قطاع سوقي محدد أو على أكثر من قطاع، وعلى نشاط محدد أو أنشطة منتقاة أو تنوع في أنشطتها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتصمم الإستراتيجية على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة (الموارد ونقاط القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات).

2. إستراتيجية النشاط: وهي الإستراتيجية التي تصمم لكل نشاط أعمال أو وحدة بتحديد سبل إدارة وظائف الإدارة المالية، والإنتاج والعمليات والتسويق، والموارد البشرية، والبحوث والتطوير.

10/ أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، القاهرة الطبعة الثانية، 1999، ص 101، 103

3. الإستراتيجية الوظيفية: تتميز هذه الإستراتيجية في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: طرق البيع والإعلان، العلاقات العامة، التسعير، التخزين، التعيين، التحفيز، الرقابة، توزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.

II. الإستراتيجية التنافسية:

أولاً: مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

تشير الإستراتيجية التنافسية إلى اختيار المنظمة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة (Porter 1996)) والإستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المنظمة لتقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون (Harrison et John 1998)). وتجدر الإشارة إلى أن اختيار الموقف التنافسي الفريد ليس كافياً بمفرده لضمان امتلاك المنظمة لميزة تنافسية¹¹.

وعليه فإن الإستراتيجية التنافسية تعرف على أنها: "خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف"¹².

11/ د- صالح عبد الرضا رشيد، د- إحسان دهش جلاب، "الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي"، ط2008، ص303.

12/ فلاح حسن عداوي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى 2000، ص 17، 18.

كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع الأعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter. وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربع عوامل أساسية¹³:

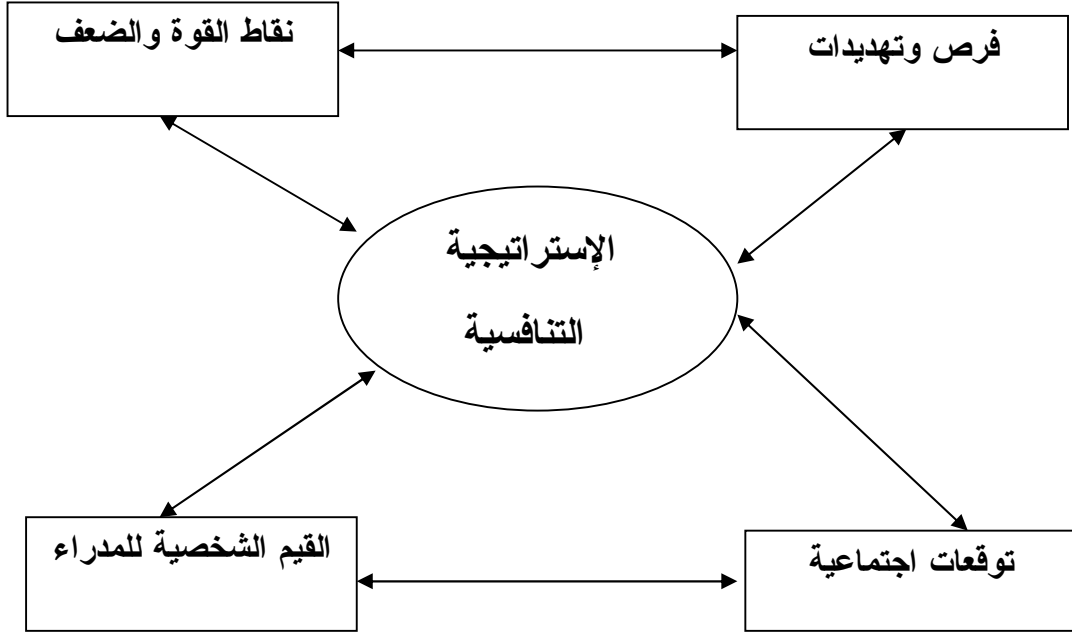
- نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).
- الفرص والتهديدات.
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

والشكل الموالي رقم (18) يوضح الإستراتيجية التنافسية كما يلي:

13/ فلاح حسن عداوي الحسيني، المرجع السابق، ص 18.

الشكل رقم (18)

الإستراتيجية التنافسية.

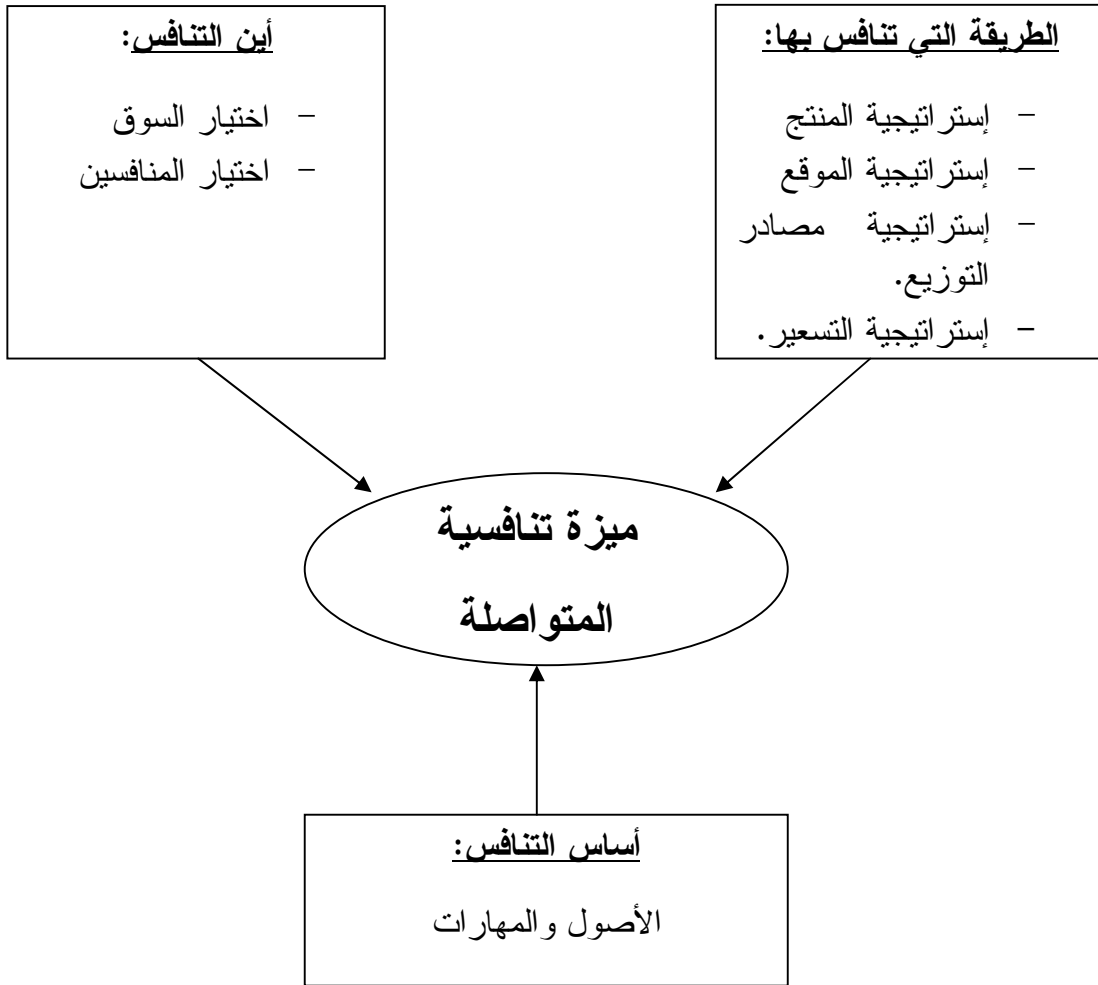


المصدر: د-فلاح حسن عداوي الحسيني، " الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عمليات معاصرة"، الطبعة الأولى 2000، ص 17.

والشكل الموالي رقم (19) يوضح مكونات إستراتيجية التنافس كما يلي:

الشكل رقم (19)

مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر
1996، ص 79.

ثانياً: أهداف الإستراتيجية التنافسية:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الحيازة على الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث إبداع بمفهومه الواسع بالتالي هي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين، وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة. بطبيعة الحال قد يكون التفرق هذا عاملاً وقتياً أو قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق¹⁴، أم من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً اتجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بطرق عديدة لكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي إن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (ينتج بتكاليف تنافسية وبيع بسعر منخفض)، أو أن تتمكن المؤسسة من تميز منتجاته فيزيائياً (رفع جودة المنتجات) أو انطباعياً (الإعلان، والاسم والشهرة)¹⁵.

14/ M. Porter, « *Avantage concurrentiel des nations* », Inter Edition, Paris, 1993, p48.

15/ <http://www.dr-alotaibi.com/myzahnafsayah.htm>

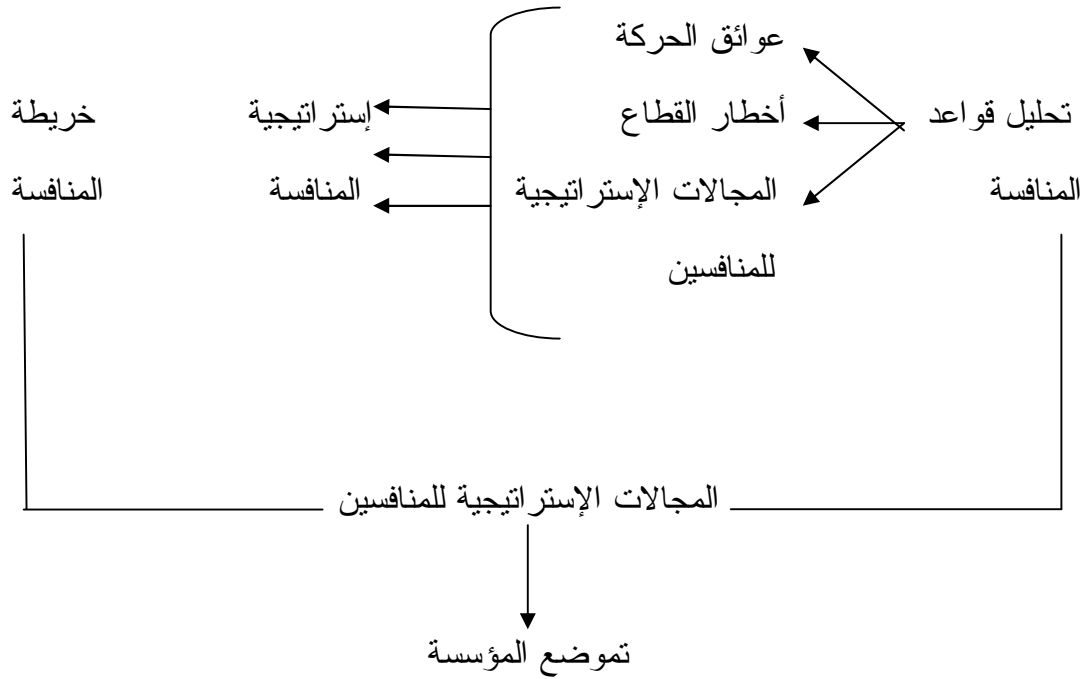
2. اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية: كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد التوضع المناسب لها. وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في¹⁶:

- الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.
- امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة والقطاع يتحدد حسب Porter بالقوى الخمس.
- درجة التكامل في المؤسسة.
- امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزيائن.

فالإستراتيجية التنافسية تساعد على معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية، التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة والتأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر والتهديدات، كما يظهر في الشكل الموالي رقم(20):

16/ كاريش صليحة، "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000، ص 24.

تحليل البيئة التنافسية



G.Garibaldi, « **Stratégie concurrentielle et gagner** », l'Édition d'organisation, Paris, p 93

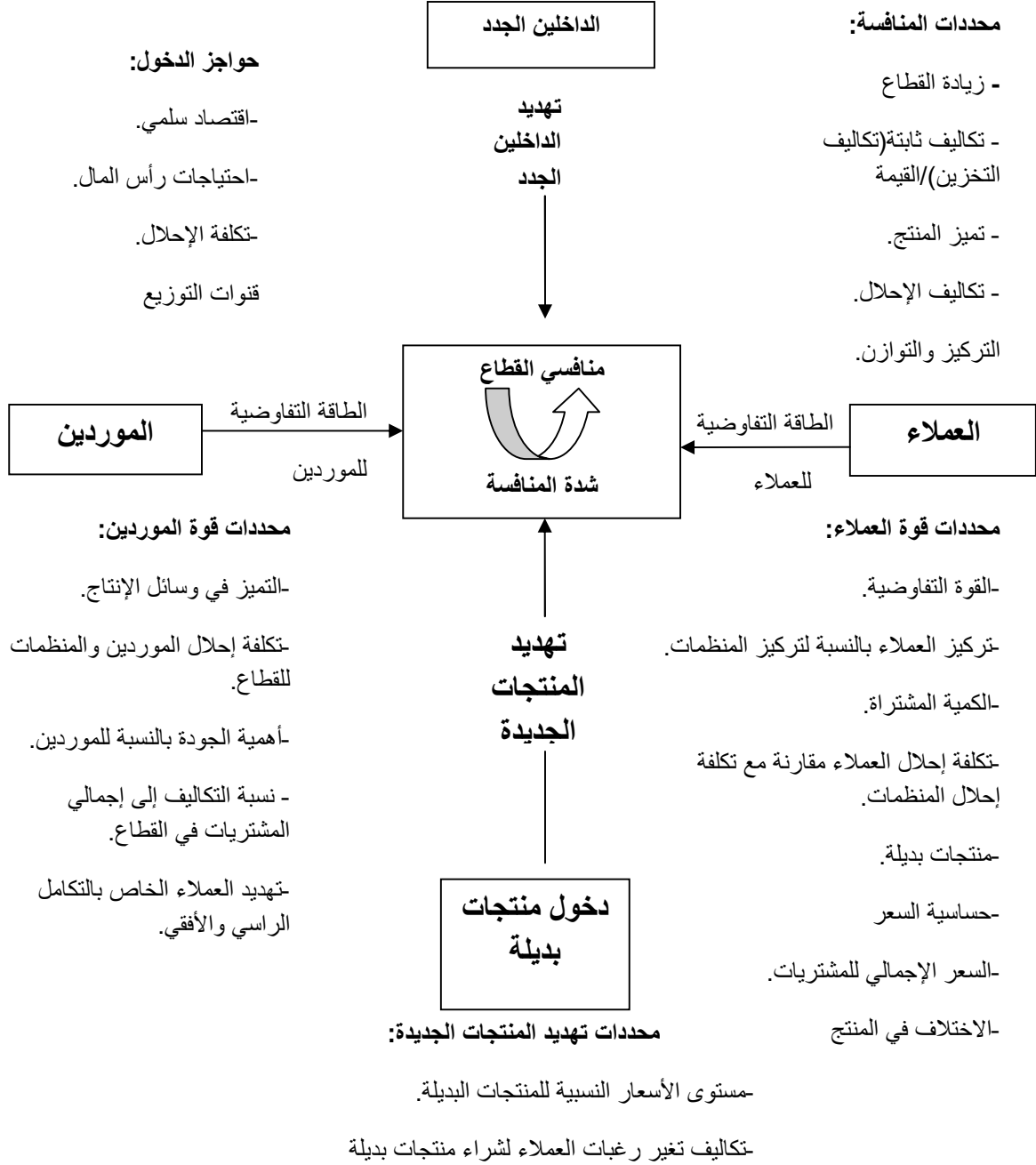
المصدر:

III. نموذج Porter للقوى الخمس:

إن أهم ما يكون البيئة التنافسية هي القوى الخمس ل Porter، ففي أي قطاع سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، وسواء إنتاج خدمة أو سلعة، تتلخص لعبة المنافسة في خمسة قوى والمتمثلة في الشكل رقم (21) الآتي:

الشكل رقم (21)

نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



1. تهديدات المنافسين الجدد: لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على

تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم، حيث يجلب المنافسين الجدد أثناء توغلهم لقطاع صناعي معين، قدرات جديدة في الإنتاج ورغبة في إخضاع حصة من السوق لصالحهم، وعادة ما يأتيون بموارد جوهرية. وخطورة هذه التهديدات تتعلق بعراقيل الدخول الحالية وردود الأفعال المتوقعة من طرف المنافسين، فإذا كانت عراقيل الدخول كبيرة، أو تنبأ المنافسون الجدد بمنافسة شديدة من منافسيهم فإن درجة الخطورة تكون قليلة، حيث تبرز حواجز الدخول كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل تشمل: اقتصاديات السلم، تميز المنتج، مركز العلامة، تكلفة البديل، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحني الخبرة....الخ.

2. تهديدات المنتجات البديلة: لا يقتصر الأمر على تحليل كل من

المشاركين المزاحمين في الصناعة وكذلك القادمين المحتملين إلى الصناعة، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة، فهناك مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الصناعة، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب، حيث وجود المنتجات البديلة في السوق يضع حدا لقدرة أو مردودية الصناعة، وهذا يفرض مستوى من الأسعار الممكن تطبيقها، وبالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه. إن تحديد المنتجات البديلة يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع، والمنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة أكثر هي:

- المنتجات التي تسير فيها العلاقة سعر/أداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية.

- المنتجات المصنوعة من طرف قطاعات تتمتع بأرباح عالية

3. قوة تفاوض الموردين: يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضهم اتجاه تنظيمات القطاع وهذا سواء برفع الأسعار أو إضعاف نوعية المنتجات والخدمات المشتراة، ولهؤلاء الموردين قدرة الضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع أن يعكس ارتفاع تكاليفه على أسعاره، ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين بأنهم أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

- إذا كانت هذه المجموعة مسيطرة عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردين أكثر تمركزا من القطاع الذي سيبيع له هذا المنتج.
- إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير.
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع.
- إذا كانت قادرة على التكامل العمودي من الأسفل.
- إذا كان القطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين.

4. قوة تفاوض الزبائن: هذه القوة مرتبطة بالخصائص المختلفة لوضعية هؤلاء الزبائن في السوق وبالأهمية المرتبطة بمشترياتهم لدى القطاع مقارنة بنشاطهم الإجمالي، ويعتبر الزبائن أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

- إذا امتازوا بدرجة تمركز كبيرة كانت مشترياتهم كبيرة.
- إذا كانت مشترياتهم نمطية أو غير متميزة.
- إذا كانت المنتجات المشتراة تمثل جزءا هاما من تركيبة المنتجات الخاصة بالزبون ومن تكاليفهم.
- إذا كانت أرباح الزبائن قليلة.

- إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون.
- إذا كان المنتج لا يحقق ادخار أو وفرة للمؤسسة.
- إذا كان قادرا على التكامل العمودي من الأعلى ولإنتاج المنتج بنفسه.
- إذا كانت تكاليف التغيير التي يواجهها الزبائن ضعيفة.
- إذا كان الزبون يملك معلومة كاملة (مثل: الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين).

5. التنافس بين المنافسين الحاليين: يحدث هذا التنافس وضعية مميزة وهذا بالاعتماد على خطة مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإشهار، التمهد للمنتجات الجديدة، تحسين الخدمات والضمانات الممنوحة للزبائن. ومن العوامل التي توافق المنافسة الحادة هي:

- عدد المنافسين كبير أو أحجامهم وقواهم متقاربة فيما بينها.
- نمو القطاع البطيء قد يؤدي إلى الصراع من أجل حصص السوق بين المؤسسات التي هي في طور التوسع.
- المنتج أو الخدمة غير متميزين أو لا يفرضان تكاليف التغيير.
- التكاليف الثابتة عالية إذا كانت المنتجات قابلة للتلف.
- القدرة الإنتاجية في تطور ملحوظ.
- إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة.
- إذا تعدد المنافسون من حيث استراتيجياتهم، طبيعتهم وشخصيتهم.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس.

يمكن القول أن هناك ثلاث أنواع من المزايا التنافسية أمام المنظمة التي يمكنها استخدامها لمواجهة المنافسين، وهي إستراتيجية القيادة في التكاليف، التميز، التركيز، كما رأى المجتمعون العرب في مؤتمهم الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الذي أُنْعِد في مسقط-سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر 2004، ضرورة الاهتمام باستراتيجيات التطوير الإداري، وخاصة تمكين العاملين¹، لذلك يمكن القول أن تمكين العاملين هي إستراتيجية من استراتيجيات المنافسة.

I. إستراتيجية القيادة بواسطة التكاليف La Domination Globale Par

:Les Couts

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، حصة سوقية لأنه توجد عدة دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشترين واعيين تماما للسعر².

منه هناك مجموعة محددات رئيسية يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين وتشمل³:

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

2/ نبيل محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية"، ص 234.

3/ عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير تحت إشراف عيسى يحه، جامعة الجزائر، سنة 2002، ص 30-31.

- وفرات اقتصاديات الحجم.
- وفرات منحى التعلم أو الخبرة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- وفرات التكلفة المتحقق نتيجة للتكامل الرأسي.

أولاً: التفوق عن طريق التكاليف.

تعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات التي كانت أكثر استعمالاً في السبعينات، خاصة بفضل أعمال **Boston Consulting Group** حول أثر التجربة⁴. ولكن المهم في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في السوق يتميز بحساسية لسعر والاهتمام به أساساً، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للموارد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفرات الحجم أي توزيع الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة لمؤسسة أو استخدام طرق في الإنتاج والبيع تخفض من التكلفة.

1/ إشكاليات التكاليف:

إن الإحراز الأدنى للتكاليف يمنح لمؤسسة ما قدرة وطاقات تنافسية كبرى، فيستحسن لها أن لا تنسى دراسة وتحليل بعض العناصر ولهذا من الضروري معرفة ما يلي⁵:

4/ محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000،

5/ د- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002،

• نوع التكاليف:

التكاليف هي كل أعباء ومصروفات الاستغلال والميزانية العامة التي تعالج في إطار:

- التخصيص (Allocation- Affection).
- التوزيع (Répartition).
- التحميل (Imputation).

إن المؤسسة التي تختار السيطرة بواسطة التكاليف تكون مجبرة على أن تأخذ بعين الاعتبار تكاليف البنية بالإضافة إلى التكاليف الصناعية والتجارية، وإلا فالهامش الإجمالي يتناقص، فمن الضروري أن تدرس التكاليف الكيفية التي نادرا ما تدخل في حسابات الميزانية العامة مثل: التغيب، والنقص في الجودة.

• مستوى التكاليف:

إن مستوى التكاليف يحدد الهامش ويسمح بالقيام بالتحليل المقارن مع المنافسة، كما يتأثر بحجم الإنتاج وبناتجية العوامل، يتعلق حجم الإنتاج باقتصاديات السلم، منحني التجربة (B.C.G) ، إنتاجية العوامل بحسابات الفائض.

• بنية التكاليف:

نرى هنا بنيتين جوهريتين:

$$\frac{\text{التكاليف المتغيرة}}{\text{التكاليف الثابتة}} = \text{البنية الأولى المبنية على نسبة}$$

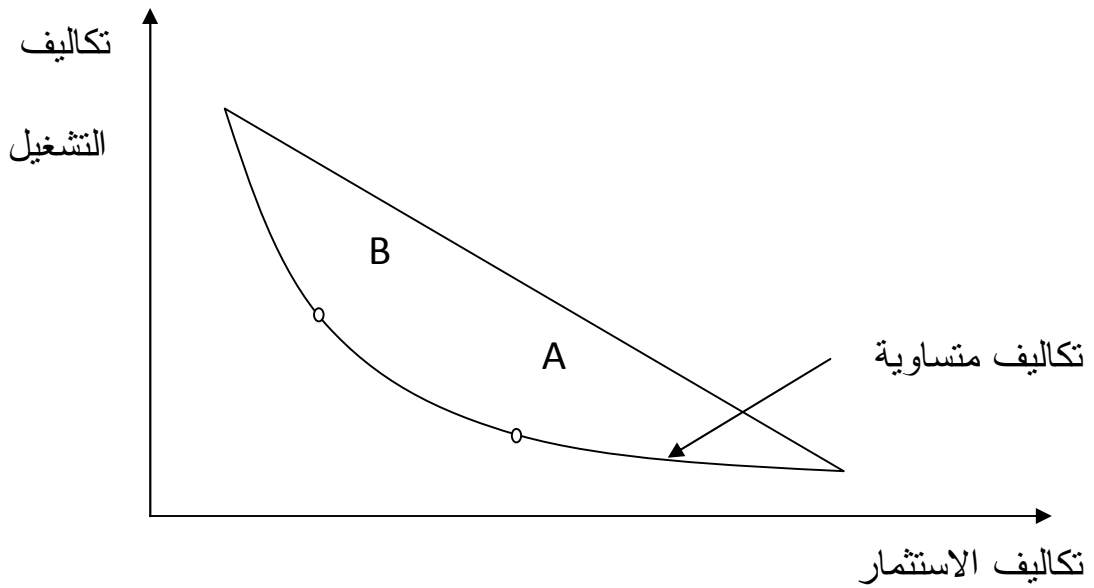
إن هذه البنية تحدد عتبة المرودية وتسمح للمؤسسة أن تقوم بتحليل وتشخيص التغيرات التي تمس حجم المبيعات.

$$\frac{\text{تكاليف الاستثمار}}{\text{تكاليف التشغيل}} = \text{البنية الثانية المبنية على نسبة}$$

نستطيع أن نبين هذه البنية على أساس الشكل التالي رقم (22):

الشكل رقم (22)

التكاليف المتساوية



المصدر: د بن حبيب عبد الرزاق، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 179

إذا افترضنا أن **A** و **B** تكلفة متساوية، فالوضعية الإستراتيجية تختلف من **A** إلى **B** إذ لا تستطيع أيًا من **A** و **B** أن تطبق نفس الإستراتيجية المبنية على السيطرة بواسطة التكاليف، وسبب ذلك هو أن بنية **B** متوجهة نحو إنشاء الطاقة، عكس ما هو الحال بالنسبة إلى **A**⁶.

6/ شبقارة هجيرة، "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة"، رسالة ماجستير، تحت إشراف د- محمد صالح، جامعة الجزائر، السنة 2004/2005، ص 53.

2/ أثر الخبرة:

أثر الخبرة هي ظاهرة الإنتاج المتراكم، حيث إنتاج منتج جديد واحد يؤدي إلى انخفاض وقت الإنتاج وبذلك نقص التكاليف⁷، هذه الفكرة أصبحت رسمية في نهاية الستينات عن طريق مستشار Boston Consulting Group، وبالتالي نستطيع القول أن أثر الخبرة يؤدي إلى انخفاض في نسبة مئوية مستمرة (عادة ما بين 20 إلى 30%) من التكلفة الوحيدة للمنتج في كل مرة عند تضاعف تراكم الإنتاج من هذا المنتج يمكن أن يمثل تحت المعادلة الرياضية التالية⁸:

$$N_n = 2^n N_0$$

$$C_n = (1 - \lambda) n \times C_0$$

ولتكن:

$$\text{Log } C_n = [\text{Log } (1 - \lambda) / \text{Log } 2] \times \text{Log } N_n / N_0 + \text{Log } C_0$$

N_0 : الإنتاج الأصلي

C_0 : التكلفة الأصلية

λ : النسبة المئوية لانخفاض التكاليف.

n : عدد التضاعف الإنتاج المتراكم.

N_n : الإنتاج المتراكم في الوقت.

C_n : التكلفة في الوقت.

7/ N.GUEDJ, « Le Contrôle de Gestion pour Améliorer La Performance D'entreprise », 3^{eme} Edition d'organisation, Paris, 2000, P 86.

8/F .LEROY, « Les Stratégies d'entreprise », Dunod, Paris, 2001, P30.

3/ عوامل تطور واستمرارية القيادة بالتكاليف:

إن الميزة التنافسية المبنية على التكاليف لا يمكن لها أن تصل إلى نجاعة عالية إلا إذا استطاعت المؤسسة حفظها باستمرار، فالتحسن المؤقت يمكن أن يسمح للمؤسسة بالبقاء على تكاليف مساوية أو متقاربة مع تكاليف المنافسين، ولكن دون الوصول إلى مرتبة القيادة وتكون الميزة المتحصل عليها عن طريق التكاليف مستمرة أو قابلة للبقاء، إذا وجدت عراقيل الدخول التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة، ومن استعمال نفس المصادر المستعملة من طرف المؤسسة، وتتغير الاستمرارية كمن عامل إلى عامل آخر لتطور التكاليف ومن قطاع لآخر، غير إن بعض العوامل تمارس تأثيرا أكثر استمرارية من عوامل أخرى وهي⁹:

1. اقتصاديات السلم: تعتبر اقتصاديات السلم من أكبر عراقيل الدخول وتكلفة تقليده عادة ما تكون عالية، لأن المنافسين في هذه الحالة يضطرون لشراء حصتهم في السوق.

2. الوصل (Les interconnexions): إن وصل الوحدات للمؤسسة لها أن تجبر المنافسين على التنويع أو التغيير لإضعاف هذه الميزة، ذا توفرت القطاعات الموصولة أو المجاورة على عراقيل الدخول فإن الاستمرارية قد تكون كبيرة.

3. الروابط (Les liaisons): تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط أو العلاقات، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقا كبيرا اتجاه بنية المؤسسة أو مع الموردين ودوائر التوزيع أو الالتحاق بها.

4. الامتلاك الحصري للمهارة (La propriété exclusive de l'apprentissage): إن امتلاك مهارة خاصة أو مقتصرة على المؤسسة يصعب على المنافسين إدراك المؤسسة أو الالتحاق بها.

9/ M. PORTER, « L'Avantage concurrentiel », Edition Dunod, Paris, 1997, pp 143-147

5. المقاييس التقديرية (Les mesures discrétionnaires): التي تهدف إلى

خلق حقوق ملكية على منتج أو نهج تكنولوجي يصعب على المنافس أن يعيد إنتاج المنتج، أو يعيد نهج إنتاجي جديد، فالتجديد على مستوى الأساليب أو المناهج عادة ما يكون أكثر قابلية للحياة من التجديد على مستوى المنتج لأن السر سيكون أسهل للبقاء.

إن نجاح هذه الإستراتيجية مرتبط بقدرة المؤسسة على تنفيذها على أرض الواقع، فالأسعار لا تنخفض أو توماتكيا أو من باب الصدفة، بل تكون نتيجة عمل جاد وجهد كبير وانتباه دائم.

للمؤسسات طاقات متغيرة لتدنيه تكاليفها، حتى وإن كانت لديها نفس وفورات الحجم، أو يتطلب نفس الحجم من الإنتاج، أو في نفس السياسة، وقد يحدث أن لا يتطلب تحسين الوضعية تغيرا كبيرا بقدر ما يتطلب اهتماما من طرف المسيرين. هناك عشرة عوامل أساسية تحدد تطور التكاليف وهي موضحة في الجدول

رقم (04) كالاتي:

الجدول رقم(04)

عوامل تطور التكاليف

الملاحظات	نوع عامل التكلفة
السلم قد يكون مؤيد أو غير مؤيد لتكلفة النشاط.	اقتصاديات السلم
تكلفة النشاط تنخفض مع التمهين.	التمهين
النشاطات الخالقة للقيمة هي معرضة للنشاطات الثانوية(تحت النشاطات).	أشكال استعمال القدرات
استغلال العلاقات يستطيع أن يؤدي إلى انخفاض التكاليف.	الروابط(الموردين، الزبائن)
تقسيم معرفة الأداء يؤدي إلى انخفاض التكاليف.	التوصيلات
الاندماج الجذري يؤدي إلى نقص التكاليف	الاندماج
فوائد قد تكون الحيازة عليها بفضل إستراتيجية "First mover" أو "Follower".	الرزنامة
تؤثر دائما على التكاليف.	مقاييس الحذر
اختيار التعيين يؤثر على تكاليف اليد العاملة والنقل.	التعيين
لها أثر على التكاليف.	العوامل التأسيسية

المصدر: R. TELLEN, « Le Contrôle de Gestion, un pilotage intégrant, Stratégie et finances », Edition management et société, Paris, 1999,

ثانياً: التحليل الاستراتيجي للتكاليف

الميزة عن طريق تدنية التكاليف هي واحدة من أنواع الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة اكتسابها، إن مسيرو المؤسسات يعلمون أن للتكاليف أهمية كبيرة، ولهذا فإن هدف التخطيطات الإستراتيجية هو تدنية التكاليف، غير أن صرف التكاليف (Comportement des couts) غير مفهوم لأن دراسات التكاليف تركز في معظمها على تكاليف التصنيع، وتهمل دراسة تأثير النشاطات الأخرى مثل الأنشطة التجارية، الخدمات والبنية الأساسية على مركز المؤسسات المتعلق بالتكاليف¹⁰.

1/ تحليل سلسلة القيمة:

يقوم أسلوب تحليل "سلسلة القيمة" بتجزئة المؤسسات إلى مجموعات أنشطة حسب المنهج الاستراتيجي، لغرض فهم سلوك تكاليفها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية، وهناك سلسلة القيمة الداخلية، والخارجية¹¹.

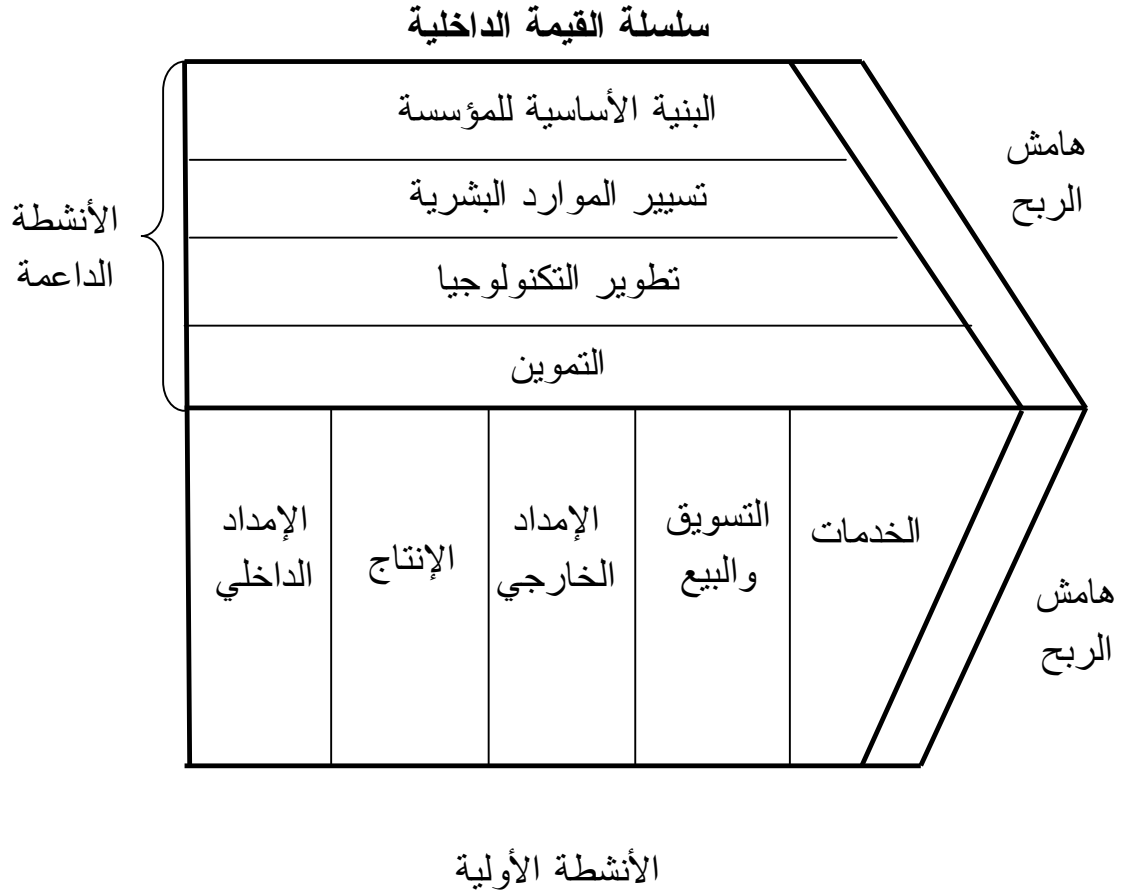
● سلسلة القيمة الداخلية:

كل نشاطات المؤسسة لها هدف تحقيق عرض السوق، والمتمثل في القيمة التجارية وذلك بهدف تحقيق المردودية، يمكن القول أن قيمة كل النشاطات هي في الحقيقة المبلغ المالي الذي يدفعه الزبون ليحصل على هذا العرض، فإذا كانت قيمة العرض أكبر من قيمة التكاليف فالمؤسسة تحقق هامش من الربح، وبالتالي إذا أردنا تحليل تنافسية ما، فعلياً أن نأخذ بعين الاعتبار "قيمة العرض" و"تكاليف" كل نشاط من أنشطة هذه المؤسسة، فحسب ما هو موضح في الشكل رقم (23) الموالي، هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة وهما: الأنشطة الأولية، والأنشطة الدائمة.

10/ M. PORTER, « L'Avantage concurrentiel », Op.cit., p83.

11/ نبيل مرسى، مرجع سابق الذكر، ص90.

الشكل رقم (23)



المصدر: M. PORTER, « L'Avantage concurrentiel », Edition Dunod, 1997, Paris, p53

إن الهدف من معرفة سلسلة القيم بالنسبة للمؤسسة، هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل انجاز منتج أو خدمة ما، وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية أو التنظيمية الممكنة التي تساعد على:

- التحكم في بنية التكاليف.
- تصور جديد لسلسلة القيم.
- تفعيل وتنسيق العلاقات بين وحدات مختلفة.

حسب الشكل أعلاه، نجد أن الأنشطة الأولية تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة، التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري، وكذلك خدمة البيع، وتتكون من خمسة أنشطة وهي الإمداد الداخلي، عملية الإنتاج، المخرجات من المنتجات، التسويق، الخدمة.

أما بالنسبة إلى الأنشطة الداعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها، وتتكون من أربع أنشطة: البنية الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا، التموين. ويوضح الجدول رقم (05) كل من الأنشطة الأولية والداعمة كما يلي:

الجدول رقم (05)
الأنشطة الأولية والداعمة

الأنشطة الداعمة	الأنشطة الأولية
<p>1. البنية الأساسية: تشمل أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.</p> <p>2. إدارة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، وتشمل: كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر السلسلة ككل.</p> <p>3. تنمية التكنولوجيا: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة وتشمل: المعرفة الفنية، الإجراءات ومدخلات التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.</p> <p>4. الشراء: أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراءها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات... الخ، وتتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء.</p>	<p>1. الإمدادات الداخلية: أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل: مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخازن، جدولة السيارات والمرتجات إلى الموردين.</p> <p>2. العمليات: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل: التشغيل على الآلات، التجمع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختيار والتسهيلات.</p> <p>3. المخرجات من المنتجات: أنشطة مرتبطة بجمع، التخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين، وتشمل: تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات.</p> <p>4. التسويق والمبيعات: أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء... الخ. وتشمل: الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصص، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.</p> <p>5. الخدمة: أنشطة مرتبطة بتقديم خدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج</p>

المصدر: من إعداد الطالبة مع الاستعانة بالمرجع السابق لنيل مرسى ص ص 92، 93.

إن بناء الميزة التنافسية يتوقف على الطريقة التي تستعملها المؤسسة في تسيير النشاطات الأولية، التي تمارس بطريقة مختلفة في أغلب الأحيان. عكس النشاطات الداعمة التي تمارس بطريقة متجانسة، لكن على مستوى القطاع الاستراتيجي لا بد من إجراء تحليل سلسلة القيمة للأنشطة ككل.

● سلسلة القيمة الخارجية:

إن سلسلة القيمة الخارجية مبنية على الأخذ بعين الاعتبار الممثلين الآخرين في البيئة، الذين يؤثرون على سلسلة القيمة الداخلية حيث هؤلاء الممثلين لهم تأثير تفريري في إنشاء الميزة التنافسية وهم: أهم الموردين، قنوات التوزيع، قطاعات السوق.

من أجل إنشاء سلسلة القيمة الخارجية، تلجأ المؤسسة للربط بين سلسلة القيمة الداخلية والخارجية، ويكون ذلك عبر توضيح الممثلين الذين لهم تأثير كبير على جميع الأنشطة من جهة وعلى نسبة مشاركتهم في التأثير على بناء الميزة التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى.

2/ المراقبة المستمرة للتكاليف:

يجب على المسيرين أن يكرسوا جزءاً هاماً من اهتماماتهم في مراقبة التكاليف، إذا ما أرادوا الوصول إلى أهدافهم، فالحصول على تكلفة منخفضة مقارنة مع تكلفة المنافسين أصبح الشغل الشاغل لكل إستراتيجية.

3/ شروط تطبيق إستراتيجية تدنية التكاليف:

1. من حيث الإمكانيات والموارد.

- استثمارات كبيرة.

- هندسة وفعالية التقنية.

- البساطة التقنية.
- كفاءة كبيرة لليد العاملة.
- أنظمة التوزيع مطابقة (Système de distribution) (adaptés).
- 2. من حيث طرائق التنظيم.
 - تطبيق مراقبة التسيير.
 - المراجعة المتكررة والمفصلة.
- 3. المنتج التجاري (يجب إن يكون مطابق لاحتياجات الطلب، لنوعية وجودة عالية.....الخ).
- 4. الدراسة الدائمة للمنافسة
- 5. نشر ثقافة التكاليف في المؤسسة (بهدف نشر إستراتيجية تدنية التكاليف على كل أفراد المؤسسة).
- 6. التأقلم مع متغيرات السوق حسب المنظور التسويقي واحتياجات الزبائن.

II. إستراتيجية التميز La Différenciation

"التميز" هي القدرة التي تملكها المؤسسة في إنشاء عرض مختلف عن منافسيها وذلك الاختلاف يكون مميزا إذا لوحظ في السوق¹².

12/G.GARIBALDI, « Stratégie concurrentielle choisir et gagner », les Editions d'organisation, Paris, 1995, p101.

أولاً: مجالات ومصادر التميز.

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المنافسين ومن بينها: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة متميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملًا من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة، وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. من أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول ما يلي¹³:

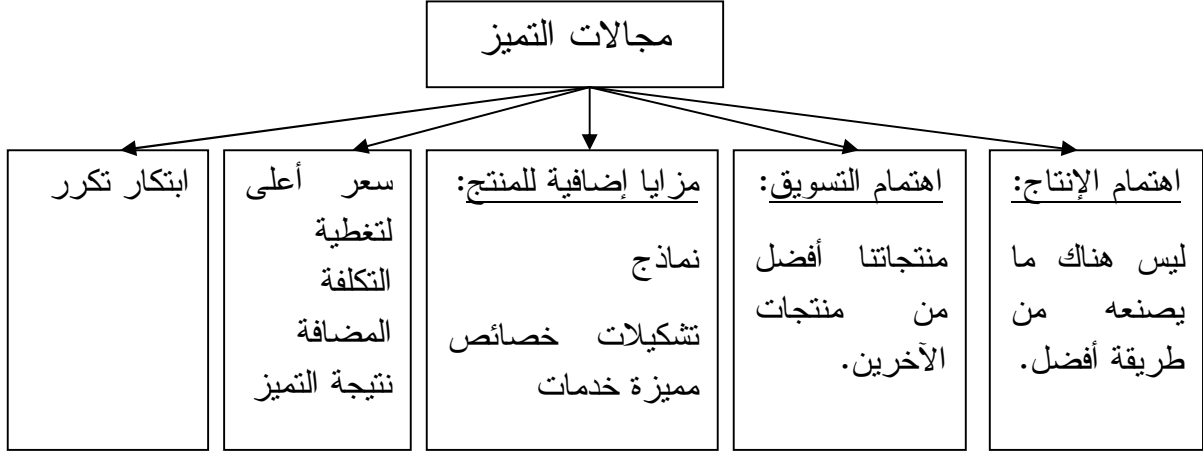
- التميز على أساس التفوق التقني.
- التميز على أساس الجودة.
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

والشكل التالي رقم(24) يوضح مجالات التميز:

13/ نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 118، 119.

الشكل رقم (24):

مجالات التميز



المصدر: شيقارة هجيرة، "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة"، رسالة ماجستير، تحت إشراف د- محمد صالح، جامعة الجزائر، السنة 2005/2004، ص72.

ثانياً: عوامل التميز.

إن الوحدانية التي تميز المؤسسة عن غيرها تتمثل في القيمة التي تقدمها لزبونها، ولهذا فهناك مجموعة من العوامل الأساسية التي تحدد نوع القيمة المقدمة، والتي تميزها عن القيم الأخرى المتواجدة في السوق ومن أهم العوامل نجد ما يلي¹⁴:

14/ M. PORTER, « L'Avantage concurrentiel », Op.cit., p p 159, 160, 161.

1. **المقاييس التقديرية للأنشطة:** وهي عبارة عن المقاييس الخاصة بالأنشطة التي تجعل المؤسسة فريدة في نوعها.
2. **العلاقات:** إن الطابع الفريد للمؤسسة يكون أحيانا نتيجة العلاقات الموجودة بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة، أو من خلال العلاقات مع الموردين بقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة.
3. **الرزنامة (Calendrier):** إن الخصوصية الوحيدة للمؤسسة تستطيع أن تكون واضحة عند تاريخ إطلاق منتجها من أجل إظهار صورته المميزة قبل المنافسين.
4. **التموضع (La localisation):** يساعد كثيرا خاصة إذا كان التموضع يسهل مختلف العمليات التجارية.
5. **الوصل:** أي الوصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة.
6. **التمهين وأثر التوزيع:** خصوصية النشاط قد تكون نتيجة طريقة تسييره عن طريق التمهين.
7. **الاندماج:** درجة الاندماج قد تميز مؤسسة ما، حيث اندماج أنشطة جديدة الخالقة للقيمة يساعد في مراقبة نتائج الأنشطة وكذلك في التناسق فيما بينها مع أنشطة أخرى، كذلك يساعد الاندماج في زيادة عدد الأنشطة الخالقة للقيمة.
8. **العوامل التأسيسية (Les facteurs institutionnels):** هذه الأخيرة قد تلعب أحيانا دورا في تقسيم الأنشطة بين الموظفين وعلى سبيل المثال نجد النقابة العمالية.
لكن عوامل التميز تتغير حسب كل نشاط وحسب القطاعات، ولهذا يستحسن على المؤسسة أن تحلل جيدا القطاع الذي تعمل فيه والذي تريد أن تكون فيه من أجل استخلاص عوامل التميز.

ثالثاً: استمرارية التميز وشروط تطبيق الإستراتيجية.

1/ استمرارية التميز:

إن استمرارية هذه الإستراتيجية مرتبط بأمرين اثنين هما:

- ضرورة أحساس أو إدراك الزبائن بصفة دائمة لهذه القيمة.
- عدم إمكانية المنافسين تقليدها.

إن قابلية استمرار إستراتيجية التميز لمؤسسة ما مرتبط بالقواعد والأسس التي تركز عليها، ولكي تكون هذه الإستراتيجية دائمة يجب أن ينتج عنها عوامل تشكل عراقيل لحركة المنافسين الذين يردون تقليدها، لأن عوامل الوحدانية وتكلفة التميز يتغيران حسب المنافسين وهذا ما سيكون له أثر على استمراريتها.

2/ شروط تطبيق إستراتيجية التميز:

لابد من توفر الشروط التالية من جانبيين أساسيين وهما:

- من جانب الكفاءات والموارد المتاحة لدى المؤسسة.
- ومن جانب نظام المؤسسة.

• من حيث الكفاءات والموارد:

وتتمثل الشروط من حيث الكفاءات والموارد فيما يلي¹⁵:

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

15/F.BIDAULT, « Le Champ Stratégique de L'entreprise », Edition economica, Paris, 1998, p139.

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

3. قدرات البحث: يكون البحث بطريقتين وهما: البحث التكنولوجي، وبحوث التسويق.

لابد للمؤسسة أن تقوم ببحوث التسويق التي تسمح لها بتجزئة السوق لإيجاد الحاجات والرغبات التي لم تشبع بعد ضمن العروض الموجودة في السوق.

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

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

6. الصورة: تتمثل الخصائص الرئيسية للصورة فيما يلي:

- السمعة.
- التواجد في الإعلانات، العروض، الصالونات... الخ
- المشاركة في أعمال البحث والتكوين.
- شكل المنتج، لونه، غلافه.
- الجودة، وبطبع السعر مرتبط بالجودة.

7.التوزيع:على المؤسسة أن تركز على قنوات التوزيع، وعلّة قوة البيع، وذلك ما يشجع على تمييز المنتج.

• **من حيث طريقة التنظيم:**

تتمثل شروط التنظيم فيما يلي¹⁶:

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

2. جذب الأفراد ذوي الصفات المناسبة (Attraction sur les personnes ayant les qualification requises): على المؤسسة أن تملك الأفراد القادرين على فهم وتطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات.

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

16/G.GARIBALDI, Ibid., p103.

.III إستراتيجية التركيز La Concentration

استراتيجيه التركيز في اختيار مجال المعركة التنافسية، ويكون ذلك في قطاع سوقي محدد من طرفها¹⁷. فهي إستراتيجية مختلفة تماما عن سابقتها لان التنافس هنا يركز على هدف واسع، حيث تتطلب هذه الإستراتيجية تركيز على مجموعة خاصة من الزبائن أو على قطاع سوقي لمجموعة من المنتجات، ويمكن لها أن تأخذ عدة أشكال مقارنة بالاستراتيجيين السابقين. والشكل الموالي رقم(25) يوضح ذلك:

17/ G.GARIBALDI, Op.cit., p108

الشكل رقم (25)

الاستراتيجيات العامة للتنافس

التميز	تكاليف منخفضة	
2. إستراتيجية التميز	1. إستراتيجية تلبية التكاليف	هدف واسع
3. ب إستراتيجية التركيز المبنية على التميز	3. أ إستراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة	الحقل التنافسي
		هدف ضيق

المصدر: M. PORTER, « L'Avantage concurrentiel », Edition Dunod, 1997, Paris, p 24

كل السياسات الوظيفية تتطور إذا سطرت هذا الهدف، فهذه الإستراتيجية ترتكز على فكرة مفادها أن المؤسسة قادرة على خدمة وبفعالية أكبر هدفها الاستراتيجي المحصور، أو باستهلاك موارد أقل من المنافسين ، فينتج عن هذا كون المؤسسة تصل إما إلى إستراتيجية التميز لأنها بصفة أفضل رغبات هدفها الخاص، وإما إلى تكاليف منخفضة أكثر لخدمة هذا الهدف أو الاثنان في آن واحد¹⁸.

18/ M.PORTER, «Choix stratégique et concurrence », Edition Economica, Paris, p43.

أولاً: التركيز والقيادة بالتكلفة:

نستطيع جمع أهم عوامل نجاح إستراتيجية التركيز المبنية على أساس القيادة بالتكلفة كما يلي¹⁹:

- اختيار الهدف الذي يحتوي على حاجات ورغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف.
- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة.
- الاستثمار في الرغبات الصغيرة وغير المشبعة.

ثانياً: التركيز والتميز:

للنجاح في هذا الميدان من الأحسن الاعتماد على²⁰:

- خلق عرض ذو قيمة التي تبرر سعر البيع.
- توضيح التميز خاصة بواسطة الاتصالات.
- اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة.
- اختيار من الأحسن هدف الذي يحتوي على رغبات كبيرة لشدة حساسيته للتميز.
- التركيز على رغبات الهدف المختار

نستطيع القول أن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد أساساً على حسن اختيار الأهداف المستهدفة والتي من الأحسن أن تكون محتواة على شريحة الأشخاص ذوي الرغبات الكثيرة.

19/G.GARIBALDI, « L'analyse Stratégique », 3^{eme} Edition d'organisation, 2^{eme} tirage 2002, Paris, p70.

20/G.GARIBALDI, « L'analyse Stratégique », Ibid., p71.

ثالثاً: شروط تطبيق إستراتيجية التركيز وعوامل استمراريتها.

تكون إستراتيجية التركيز فعالة عند توفر الشروط التالية²¹:

- التواجد في قطاع السوق مصدر لميزة تنافسية حيث أن المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز تسمح بتسديد حاجات ورغبات المستهلكين العامة، وذلك باستعمال سلسلة القيمة وبالتالي التخصص في نوع واحد من الطلب قد يؤدي إلى تحسين جودة الإنتاج.
- إذا تمكنت المؤسسة من الاستفادة من الوصل (Interrelation) بين سلسلة النشاطات، فالميزة التنافسية لإستراتيجية التركيز تكون سهلة الحيازة في عدد كبير من القطاعات.
- يوجد فرق بين التركيز وعدم التركيز في السوق حيث أن عدم التركيز يؤدي إلى كثرة التكاليف (تكاليف البحث عن نقاط تشابه بين المنتجات المعروضة في مختلف القطاعات وتكاليف عدم المرونة، تكاليف التناسق بين مختلف القطاعات).

ويمكن تحديد عوامل استمرارية إستراتيجية التركيز كما يلي²²:

1. قابلية البقاء أمام المنافسين في ميدان أوسع (La viabilité contre des concurrents aux cibles plus larges).
2. قابلية البقاء أمام المقلدين.
3. قابلية البقاء أمام بديل من قطاع آخر.

IV. تمكين العاملين (كإستراتيجية للتطوير الإداري):

عرف Murrell et Meredith سنة 2000 التمكين أنه: "عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي"²³. من خلال أدبيات التمكين، حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي ويقصد به العملية التي تتم من الأعلى إلى الأسفل، حيث يتم التمكين عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة. والاتجاه التحفيزي الذي يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين التي تظهر في الكفاية، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية اختيار كيفية أداء المهام.

أولاً: خطوات وأبعاد التمكين.

1/ خطوات التمكين:

يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- تحديد أسباب التغيير حيث يجب أن يقرر المسير لماذا يتبنى برنامج تمكين العاملين هل السبب هو تحسين خدمة الزبائن، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم تخفيف العبء عن المدير.
- التغيير في سلوك المديرين حيث أن التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.
- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين، بمعنى يتم تحديد القرارات التي سيتخلى عنها المدير للمرؤوسين.

23/ د- نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية: المفهوم- الأهمية - التحديات"، المرجع السابق الذكر، ص

- تكوين فرق العمل حيث أن العمال الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد.
- المشاركة في المعلومات، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.
- اختيار الأفراد المناسبين، حيث يجب على المدير اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، لذلك يفضل أن تتوفر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد.
- توفير التدريب، حيث أنه أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، لذلك على المنظمة أن توفر برامج التدريب.

2/ أبعاد التمكين:

حددت الأبعاد التالية للتمكين:

- المهمة بمعنى حرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها.
- تحديد المهمة، أي تحديد كمية المسؤولية التي يقوم بها العامل الممكن.
- القوة ، أي الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.
- الالتزام.
- الثقافة، بمعنى إلى أي مدى ثقافة المنظمة تعزز الشعور بالتمكين.

ثانياً: التمكين كإستراتيجية.

يجب على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تحدث تحول في فكر وإستراتيجية الإدارة، فالتمكين لا يعني سحب البساط من المدربين ولكن توفير الوقت والجهد لهم للعمل بكفاءة.

يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة، وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تمت بقدرة وفعالية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، تقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

لذلك ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية تواجه بها منافسيها يجب على المؤسسة أن تتبنى فكرة التمكين، لما يضمنه لها من اختصار في الوقت، تقليل في التكاليف... الخ. ولأن التمكين يحسس الفرد بالمسؤولية، ويشعره بالدعم الاجتماعي فإن هذا العامل سيحسن أدائه بما يعود بالنفع على المؤسسة، من إبداع، واتخاذ قرارات لا يمكن للمدير رؤيتها، وهذا قد يحقق للمؤسسة جودة ومكانة لمنتجاتها في السوق، فبما أن التمكين يجعل الأفراد على معرفة بإستراتيجية الإدارة العليا يمنحهم روحاً لخلق الأفكار و مما يساعد على إعطاء نظرة إضافية وشاملة لما لا يراه المدير، وبالتالي يمكن اعتبار التمكين بحد ذاته ميزة تنافسية للمؤسسة.

خاتمة الفصل:

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

المفصل التطبيقي:

دراسة حالة لشركة

SONELGAZ

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لشركة سونا لغاز.

يتضمن هذا الفصل دراسة حالة لشركة سونا لغاز، وتحليل استمارة أسئلة موجهة للعمال (الملحق رقم 02)، وأخرى موجهة لمسير المؤسسة (الملحق رقم 03)، وأخرى مقدمة إلى زبائن سونالغاز (الملحق رقم 04)، لذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين، الأول يتضمن التدريب ومخطط التدريب في المؤسسة، والثاني يشمل تحليل الاستثمارات وتقييم النتائج. محاولة منا الوصول إلى واقع التدريب في المؤسسة الجزائرية، وأثره على الجودة من جهة، وتحقيق الميزة التنافسية من جهة ثانية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة والمخطط التدريبي.

1. تقديم المؤسسة:

أولاً: تاريخ الإنشاء وتعريف المؤسسة.

1- نبذة تاريخية للمؤسسة.

أنشأت شركة سونا لغاز في صيغتها الأولى EGA (كهرباء وغاز الجزائر) سنة 1947، وتأسست SONALGAZ بمقتضى الأمر رقم 59-69 لتحل محل EGA، وفي سنة 1985 يأتي الأمر رقم 85-07 المتعلق بالإنتاج، نقل، وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي للمجتمع وفي سنة 1991 تم دمج SONALGAZ في منظمة EPIC عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 91-475، ثم يأتي إنشاء EPIC SONALGAZ سنة 1995 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-280، ثم سنة 2002 أنشأت شبكة القنوات لتوزيع الكهرباء والغاز.

كل هذه التعديلات جاءت من أجل تحقيق الأهداف التالية¹:

1/ شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للغرب- بسعيدة-

2- جلب رؤوس الأموال الأجنبية.

3- تنظيم المنافسة.

4- زيادة الطاقة الإنتاجية.

5- تخفيض التكاليف.

6- تحسين جودة الخدمة.

7- ضمان الخدمة الاجتماعية.

8- تطبيق تسعيرة موحدة.

9- تعريف المؤسسة.

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز: "هي مؤسسة وطنية لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز عبر مختلف ولايات الوطن، توجد المؤسسة الأم في العاصمة الجزائر المكلفة بالإنتاج ، والمديريات العامة للتوزيع موجودة على مستوى الوسط، الشرق، الغرب، وكل مركز من هذه المراكز الجهوية يتكون من فروع جهوية الوسط، الشرق، الغرب، والجزائر".

والجدول التالي رقم(06) يوضح بطاقة تعريف المؤسسة:

الجدول رقم(06)

بطاقة تعريف المؤسسة

SONALGAZ	المؤسسة
أحمد مدغري بسعيدة	المقر الاجتماعي
1974(المؤسسة الأم)	تاريخ الإنشاء
KDA 25000	رأس المال الاجتماعي
توزيع الكهرباء والغاز	مجال النشاط

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانياً: تطور الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1- مراحل تنظيم مجمع سونا لغاز.

المرحلة الأولى: 2002-2005:

تميزت هذه المرحلة بفصل بعض الوظائف ووضع تعديلات جديدة.

سنة 2004: تم إنشاء ما يلي:

- SPE سونا لغاز لإنتاج الكهرباء.
- GRTE مسير شبكة نقل الكهرباء.
- GRTG مسير شبكة نقل الغاز.
- المديرية العامة للتوزيع الجزائر.

- المديرية العامة للتوزيع الوسط.

- المديرية العامة للتوزيع الشرق.

- المديرية العامة للتوزيع الغرب.

سنة 2005: تم إنشاء مركز بحث وتطوير الكهرباء والغاز.

المرحلة الثانية: 2006-2008

سنة 2006:

- إنشاء فروع التوزيع: فرع التوزيع الجزائر، فرع التوزيع الوسط،

فرع التوزيع شرق، وفرع التوزيع الغرب.

- تغيير مكان منفاذي العمليات للنظام.

سنة 2007: انفتاح السوق.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم.

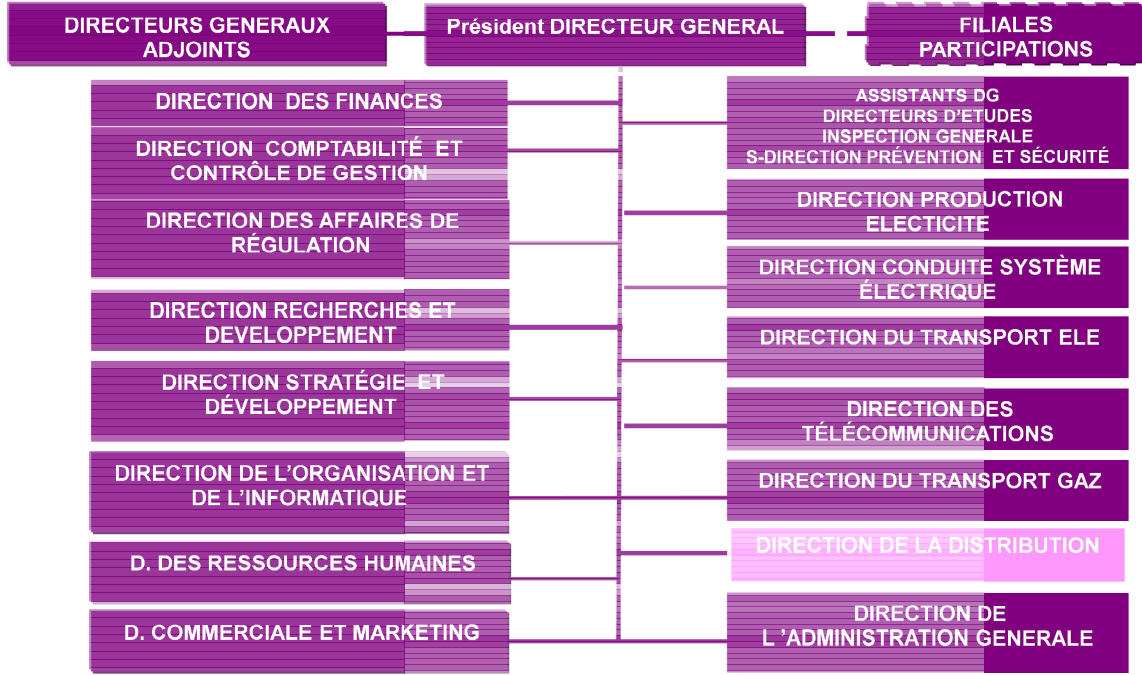
مر الهيكل التنظيمي لسونا لغاز بتغييرات عدة سنذكر أهم هذه التغييرات فيما يلي:

• الشكل رقم (26) أدناه يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنة 2002 كما

يلي:

الشكل رقم (26)

الهيكل التنظيمي لشركة سونا لغاز سنة 2002



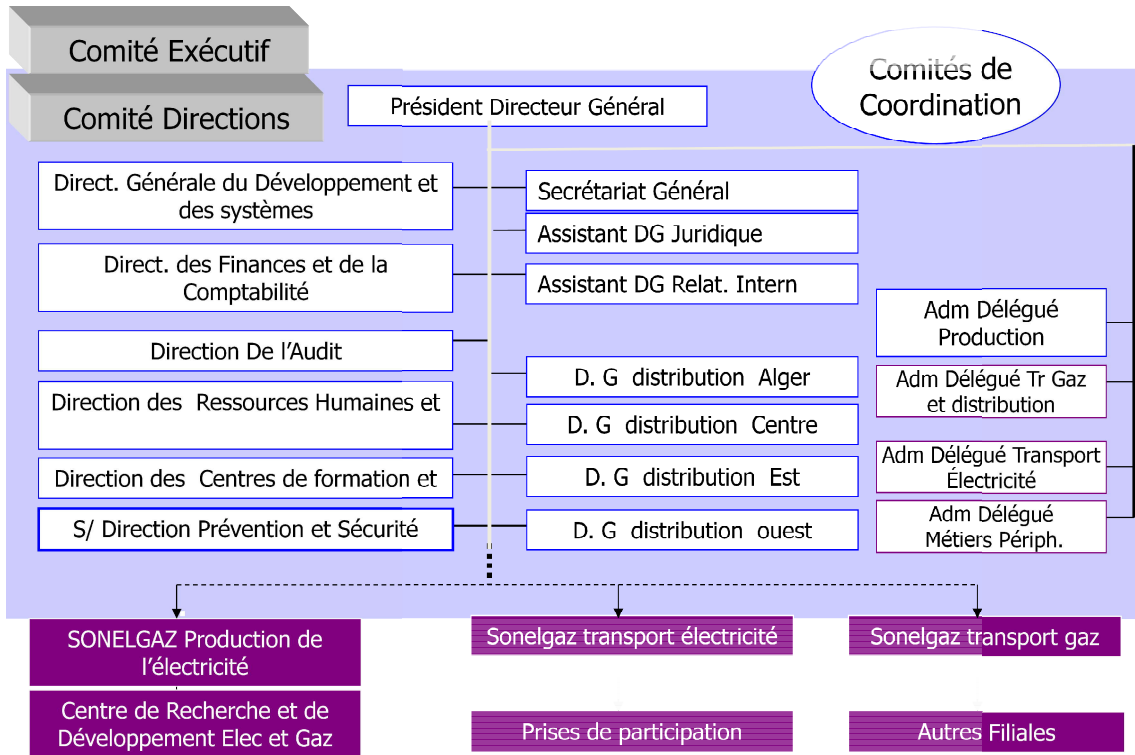
المصدر: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز فرع الغرب بسعيدة.

حيث نلاحظ من خلال هذا الشكل أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى غاية 2002 كان مشكلا من رئاسة الإدارة العامة الإدارات العامة للأعوان، وفروع المشاركة.

- والشكل الموالي رقم (27) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنة 2005 كما يلي:

الشكل رقم (27)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنة 2005

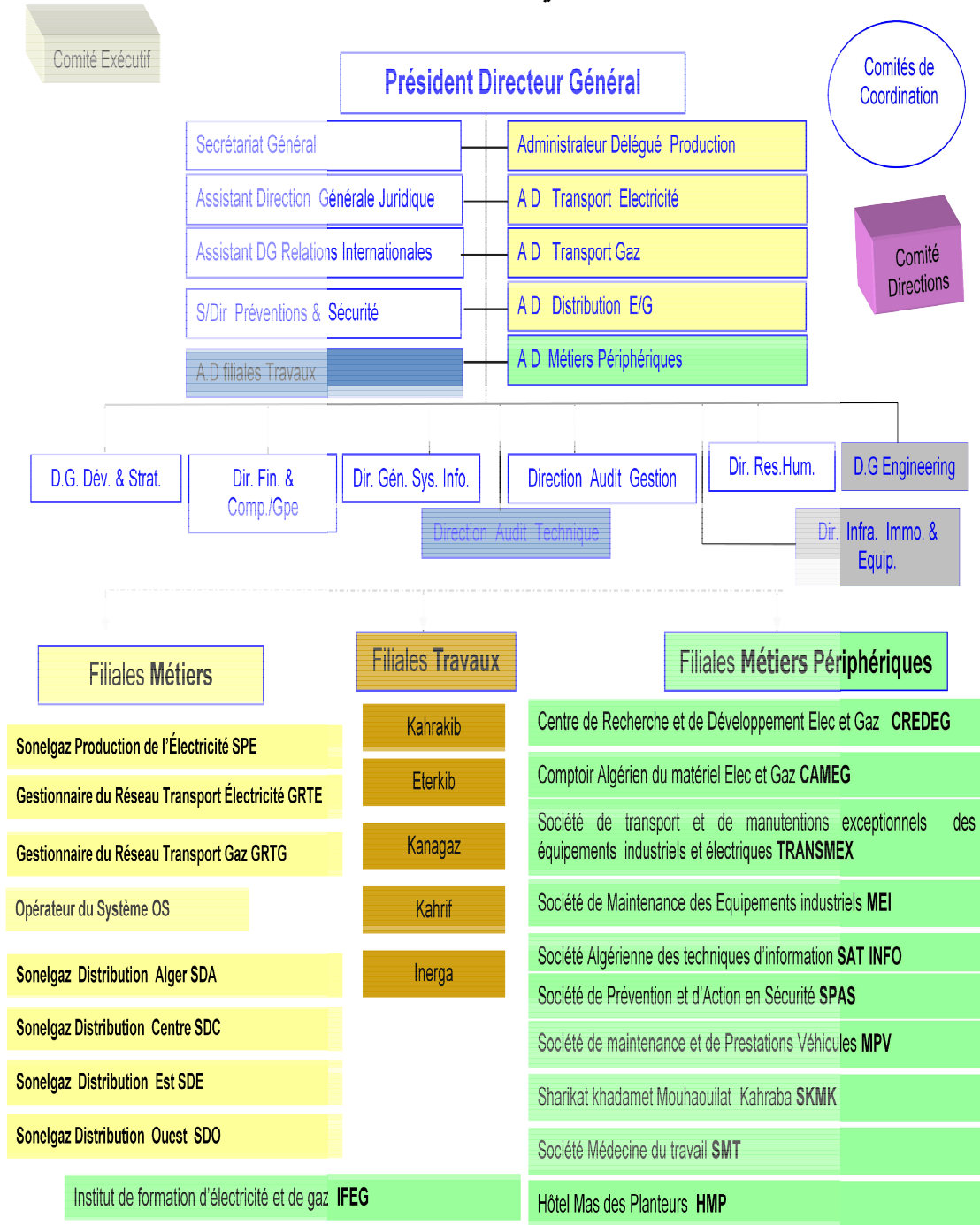


المصدر: المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع سعيدة.

من خلال الشكل رقم (27) أعلاه نلاحظ إنشاء المديرية العامة للتوزيع، وإنشاء سونا لغاز لإنتاج الكهرباء، سونا لغاز لنقل الكهرباء والغاز، بالإضافة إلى إنشاء هيئات ومجالس مثل: هيئة المستخدمين، مجلس الإدارة، هيئة التنسيق.

- والشكل الموالي رقم (28) يوضح الهيكل التنظيمي لسنة 2006:

الشكل رقم (28)
الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنة 2006



المصدر: المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع سعيدة.

حيث نلاحظ من خلال الشكل أن هناك تغيير في الهيكل التنظيمي حيث أنه تم إنشاء فروع العمل لسونا لغاز: KANAGHAZ، KAHRAKIB، INERGA، KAHRIF، ETTERKIB، وهذه الفروع هي عبارة عن مؤسسات شريكة، تقوم بانجاز الأعمال المتخصصة في انجازها مثل: KAHRAKIB هي مؤسسة تقوم بالتركيب الكهربائي، حيث من بين المهام التي تقوم هو نشاطات الهندسة المدنية، والتركيب، تصنيع التجهيزات الكهربائية، بالإضافة إلى إنشاء فروع المهن المحيطة، مثل مركز البحث والتطوير، وإنشاء فروع المهن، مثل: سونا لغاز لإنتاج الكهرباء.

ثالثاً: المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة:

هي فرع من فروع مجمع "SONALGAZ" لتوزيع الكهرباء والغاز، تنتمي إدارياً لمركز التوزيع غرباً (وهران). مهامها الرئيسية توزيع الكهرباء والغاز وإصلاح الإعطاب.

1- أقسام ونشاطات الفرع.

أ- أقسام الفرع:

- قسم العلاقات التجارية.
- قسم استغلال الكهرباء.
- قسم استغلال الغاز.
- قسم دراسة الاستغلال والعمل.
- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي.
- قسم الموارد البشرية.

- قسم المالية والمحاسبة.
- فرع الأعمال العامة.
- المصلحة التقنية للكهرباء.
- المصلحة التقنية للغاز.
- المصالح التجارية(النصر، الرباحية...).

ب- نشاطات الفرع:

يقوم الفرع بالنشاطات التالية:

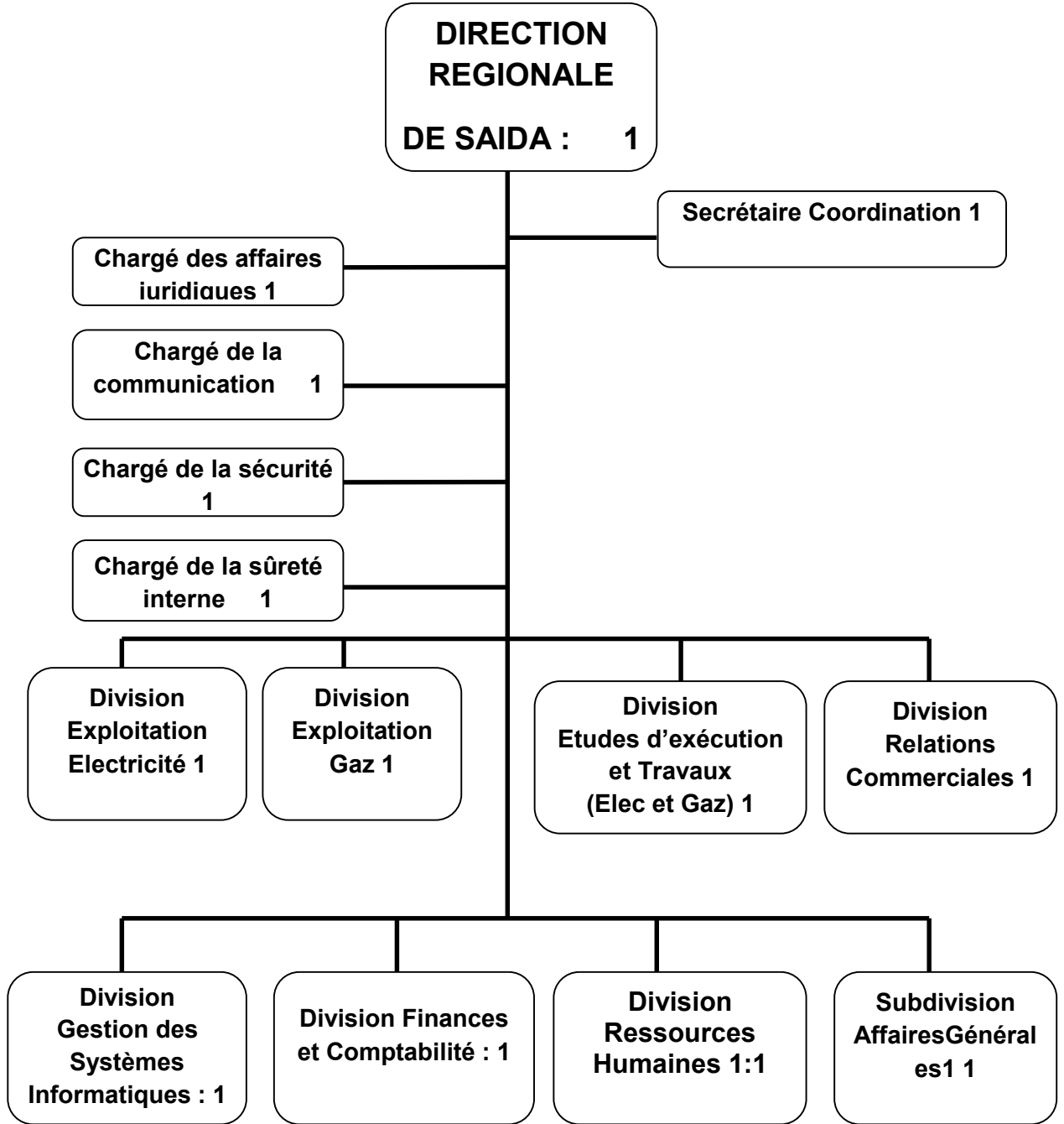
- توزيع الكهرباء والغاز.
- تركيب الأسلاك الكهربائية.
- تركيب أنابيب الغاز.
- تصليح الإعطاب الناتج في شبكة الكهرباء والغاز.

2- الهيكل التنظيمي للفرع.

من خلال الشكل رقم(29) أنه نلاحظ أن المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة تتكون من الأقسام التالية: أمانة التنسيق، مصلحة الأعمال القانونية، مصلحة الاتصالات، مصلحة الأمن، ومن الأقسام التالية: قسم العلاقات التجارية، قسم دراسة التنفيذ والأعمال(الكهرباء والغاز)، وقسمي الاستغلال، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

الشكل رقم (29)

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة



المصدر: المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة.

II. التدريب في المؤسسة.

أولاً: مخطط التدريب داخل المؤسسة.

1- تعريف التدريب في المؤسسة.

يعتبر التدريب في المؤسسة عبارة عن: "أساس لرفع من المستوى التسييري للرأس المال البشري، وهو يعتبر كاستثمار للموارد البشرية".
والشكل الموالي رقم (30) يوضح مخطط التدريب الخاص بالمؤسسة:

الشكل رقم (30)

مخطط التدريب لمؤسسة سونالغاز



المصدر: مؤسسة سونالغاز.

2- الهيكل العام للمخطط.

مخطط التدريب يتضمن المحاور التالية:

1/ مميزات المخطط:

توضح هذه المميزات الأرقام والعناصر الأساسية للتدريب:

- عدد العمال الذين يتم تدريبهم.
- عدد الأشخاص - اليوم (nombre d'homme/jours).
- المعدل الزمني لتدريب عامل واحد.
- التكاليف التقديرية للتدريب.

هذه المعطيات تقودنا إلى ما يلي:

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

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

هذه التقديرات يتم مقارنتها بما هو محقق ومسجل سابقا.

2/ أهداف وتقدير التدريب:

- تقدير مستويات التدريب الخاصة، بالعدد و شخص - يوم، من خلال مجالات النشاط (مناجمنت، أمن،....).

- تقدير مجالات تحسين الأداء الذين يجب تدريبهم بالعدد وشخص - يوم من خلال مجال النشاط (مناجمنت، أمن،....).

3/ تقدير التكوينات المهنية والتربصات التطبيقية:

تتم تقديرات التكوينات المهنية والتربصات التطبيقية كما يلي:

- تصنيف التخصصات التسييرية والتقنية.

- عدد العمال المعنيين بذلك.

4/ تقويم المخطط (Valorisation du plan):

هذا التقويم يتم على الأساس العناصر التالية:

- التكاليف التقديرية السنوية.

- كتلة الأجراء و/أو رقم الأعمال.

5/ التحقيق:

يتم القيام بهذا التحقق بعد عملية التدريب من أجل معرفة العدد الحقيقي للعمال الذين استفادوا من التدريب، الهيئات التي تلقوا منها التدريب، التكاليف التي أنفقت فعلا على هذا التدريب، وذلك يكون مقسما وفق نوع التدريب، وهذا موضح من خلال الملحق رقم(01).

المصطلحات:

- **Les hommes jours** : هو عدد الأشخاص المتدربين مضروب في مدة التدريب مثال: عدد الأشخاص الحاضرين للتدريب (محاضرة) هو 05، لمدة 05 أيام، ومنه المدة المتوقعة في Les hommes jours هي 25.
- **التدريب الاحترافي المتخصص Professionnelle Spécialisée**: هو عملية فحص ما يملكه المتدرب من مؤهلات وتقييمها بشهادة.
- **الإتقان المحترف (التحسين) Le perfectionnement professionnel**: هو عملية الفحص لتحسين الأداء وتقديره بشهادة احترافية.
- **المدة المتوسطة لتدريب عامل واحد**: هي عدد شخص - يوم مقسم على العدد الإجمالي، مثال: المدة المتوسطة لقسم نقل الكهرباء هي 09 أيام = 18578 hommes jours / عدد العمال الإجمالي للعمال الذي هو 2064.
- **التكاليف الشخصية**: هو جداء التكلفة المتوسطة السنوية للعامل في عدد أيام التدريب والنتيجة مقسمة عدد الأيام المخصصة للتدريب سنويا: مثال (26*12)

$$\text{Cout indirect/ agent} = \frac{\text{Cout annuel moyen/agent} \times \text{nombre jours de formation}}{26 \times 12}$$

ثانياً: مخطط التدريب لسنة 2011:

بناءً على السنة 2010 تم توقع المعطيات التالية الخاصة بتكاليف التدريب لسنة 2011 كما يلي:

- تكاليف شخص - يوم كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (07):

الجدول رقم (07)

التكاليف التقديرية للتدريب لسنة 2011

Type de formation	Centre	Cout Homme/jour par groupe socioprofessionnel		
		Cadre	Maitrise	Execution

Formation Professionnelle Spécialisée	ETB	6050 DA	6050 DA	6050 DA
	CAM	7865 DA	8470 DA	4840 DA
	CBA	4840 DA	4840 DA	4840 DA

Perfectionnement Professionnel	ETB	3300 DA	3300 DA	3300 DA
	CAM	3850 DA	3850 DA	3850 DA
	CAM	4400 DA	4400 DA	4400 DA

المصدر: مؤسسة سونالغاز .

حيث أن:

ETB: المدرسة التقنية للبلدية. École technique de Blida.

CAM: مركز عين مليلة. Centre Ain M'Lila.

CAM: مركز بن عكنون. Centre ben Acnoune.

- تم تحديد التكاليف التقديرية المخصصة للهيئات الوطنية للتدريب، كما يوضحه الجدول الموالي رقم (08):

الجدول رقم (08)

التكاليف التقديرية المخصصة للهيئات الوطنية للتدريب

Type de formation	Cout*
Formation Spécialisée	660000DA
Perfectionnement longue durée	330000 DA
Séminaire courte durée (1/3 jours)	33000 DA

المصدر: مؤسسة سونالغاز.

- تحديد التكاليف التقديرية المخصصة للهيئات الأجنبية للتدريب، والجدول الموالي رقم (09) يوضح ذلك

الجدول رقم (09)

التكاليف التقديرية المخصصة للهيئات الأجنبية للتدريب

Type de formation	** Cout
Formation Spécialisée (09 mois)	1 100 000 DA
Séminaire (1/3 jours)	143 000 DA

المصدر: مؤسسة سونالغاز.

*/ Cout global de Formation en demi-pension sans distinction de groupe socioprofessionnelle.

**/ Hors frais d'hébergement et de transport.

المبحث الثاني: تحليل الاستثمارات وتقييم النتائج.

I. تحليل الاستثمارات:

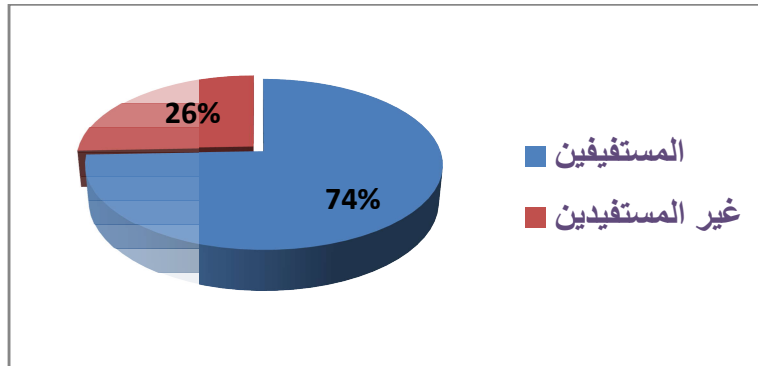
أولاً: تحليل الاستثمارة الموجهة للعمال.

1- تحليل المحور الأول:

قمنا بصياغة الأسئلة بطريقة سهلة وبسيطة، اعتمدنا فيها على الأسئلة المغلقة، والمحدودة، وذلك من أجل حصر الإيجابيات للحصول على نتائج واضحة، تسهل لنا الدراسة محل البحث، واستعنا في ذلك بنماذج تقييم البرنامج التدريبي التي تطرقنا إليها في الفصل الأول، المبحث الثالث، مثل نموذج كورب، كيرك باتريك، همبلين....، لذلك قمنا باختيار عينة عشوائية بنسبة 20% من مجموع العمال، وقمنا بتوزيعها على المستفيدين وغير المستفيدين من التدريب، فوجدنا أن نسبة المستفيدين تمثل 74%، تستحوذ نسبة الذكور عليها حيث تقدر بـ 65%، والشكل الموالي رقم (31) يوضح ذلك:

الشكل رقم (31)

نسبة المستفيدين من التدريب



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال النتائج المحصل عليها، وجدنا أن العمر الأكثر استهدافا للتدريب، هو من 30 إلى 39، وأقل من 30 سنة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على اهتمام المؤسسة بالفئات الشابة، وهذا هو استثمار بحد ذاته، حيث تمثل الأولى نسبة 44%، والثانية بنسبة 34%. والجدول الموالي رقم(10) يوضح ذلك كما يلي:

الجدول رقم(10)

توزيع العمري للعمال المتدربين

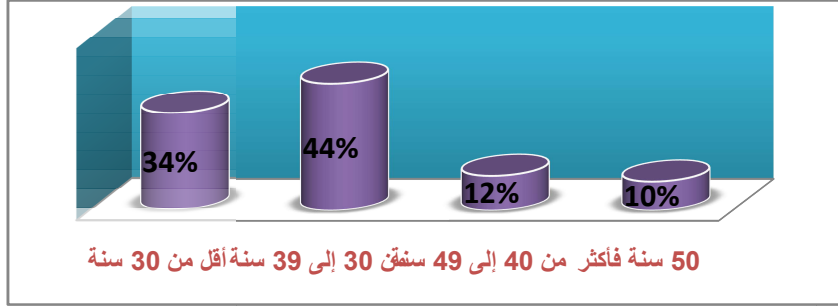
النسب	الأعمار
34%	أقل من 30 سنة
44%	من 30 إلى 39 سنة
12%	من 40 إلى 49 سنة
10%	50 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبة.

هذه النسب ممثلة بالشكل رقم(32) أدناه:

الشكل رقم (32)

التوزيع العمري للعمال المتدربين



المصدر: من إعداد الطالبة.

هذه النتيجة تبرر نتيجة المؤهل العلمي للعمال، حيث أن نسبة المحصلين على شهادات جامعية تمثل 86%، ومن خلال تحليلنا للنتائج وجدنا أن أصحاب الخبرة من 1 إلى 5 سنوات لهم حصة الأسد في التدريب لهذه المؤسسة، حيث تمثل النسبة 65%، ثم تليها الأكثر من 10 سنوات، فهذا يدل على أن المؤسسة تريد التوفيق بين الخبرة والمعرفة المكتسبة من التدريب، في حين أن أقل من سنة، ومن 06 إلى 10 سنوات خبرة ليس لهم إلا القليل من الاهتمام، والجدول التالي رقم (11) يوضح ذلك:

الجدول رقم(11)

توزيع سنوات الخبرة

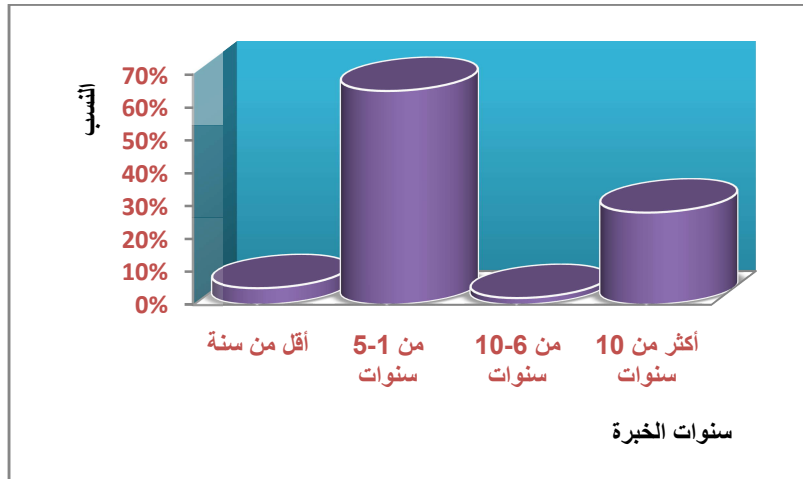
النسب	سنوات الخبرة
5%	أقل من سنة
65%	من 1-5 سنوات
2%	من 6-10 سنوات
28%	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الطالبة.

هذا الجدول مترجم في الشكل الموالي رقم(33) كما يأتي:

الشكل رقم(33)

سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة.

2- أسباب، أنواع، ومكان التدريب:

أ- مدة ومكان التدريب:

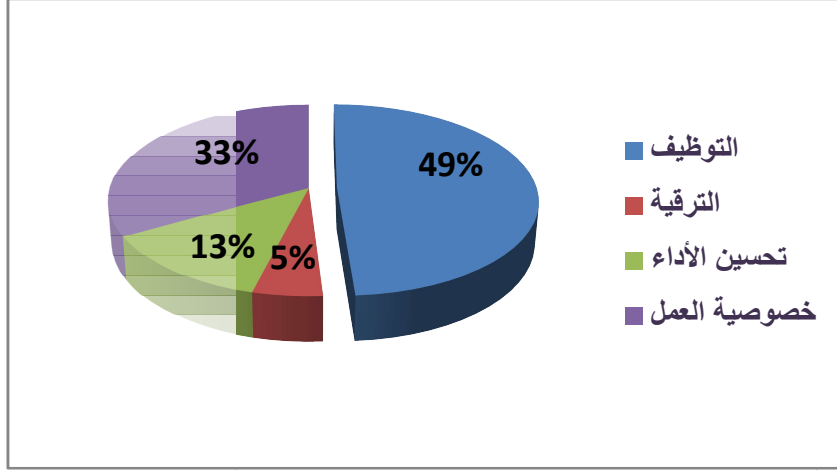
تستند المؤسسة في التدريب على هيئات ومراكز وطنية(المدرسة التقنية بالبلدية، مركز بن عكنون، مركز عين مليلة) بنسبة 78%، بالإضافة إلى الاعتماد على الوسط المهني للمؤسسة وهذا حسب ما جاء في الاستمارة الموجهة إلى المدير، وكانت تدوم مدة التدريب في أغلب الأحيان أكثر من أسبوعين، بنسبة 67%.

ب- أسباب التدريب:

في أغلب الأحيان يتم التدريب لأربعة أسباب رئيسية وهي: عند التوظيف، الترقية، تحسين الأداء، خصوصية العمل، إلا أننا من خلال التحليل وجدنا أن المؤسسة تقوم بالتدريب عند التوظيف، حيث تمثل نسبة الموظفين الجدد الذين تلقوا التدريب بـ 49%، بينما تليها نسبة خصوصية العمل المقدر بـ 33%، بينما تحسين الأداء والترقية يمثلان نسبتين ضعيفتين، والشكل الموالي رقم(34) يوضح ذلك:

الشكل رقم (34)

أسباب التدريب



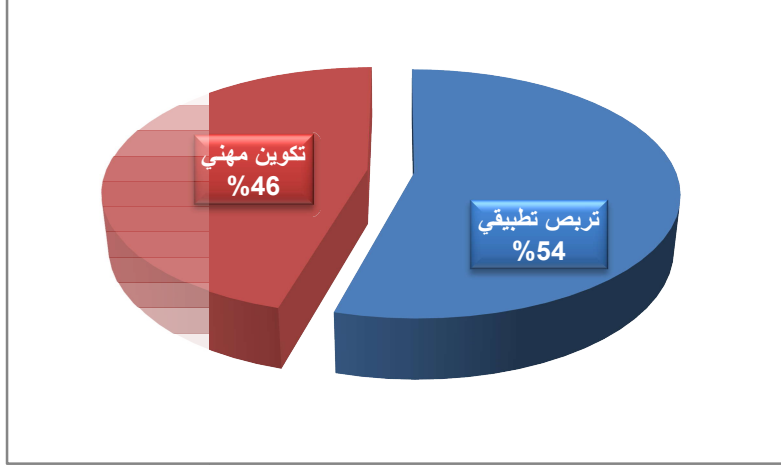
المصدر: من إعداد الطالبة.

ت - أنواع التدريب:

من خلال التربص الذي أجريناه في المؤسسة ومن خلال المعطيات المقدمة إلينا، توصلنا إلى إن المؤسسة تستعمل الأنواع التالية: التربص التطبيقي، تكوين مهني، محاضرات، وهذا ما تأكد لنا من تحليل نتائج الاستمارة، حيث وجدنا النسب متقاربة بالنسبة للأنواع الثلاث، وهذا دلالة على أن المؤسسة تقوم بتنويع التدريب ولا تستعمل نوع واحد، وذلك راجع إلى اختلاف المهام من جهة، وتنوع الأقسام من جهة ثانية، بالإضافة إلى نوع المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة، التي تتطلب نوع محدد لتدريب العمال في كل قسم من الأقسام أو فرع من الفروع. والشكل البياني رقم (35) الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (35)

أنواع التدريب



المصدر: من إعداد الطالبة.

3- نتائج التدريب:

أ- بالنسبة للعمال:

قمنا بتقسيم نتائج التدريب من خلال طرح أربع أسئلة، خاصة برد الفعل (السؤال 1)، تغيير السلوك (السؤال 2)، العمل الجماعي (السؤال 3)، التطبيق (السؤال 4)، وهذه النتائج هي ما إليها نماذج التقييم كما أشرنا إليه سابقاً، فتحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول رقم (12) التالي:

الجدول رقم (12)

نتائج التدريب بالنسبة للعمال

رد الفعل	تغيير السلوك	العمل الجماعي	التطبيق
81%	71%	87%	94%

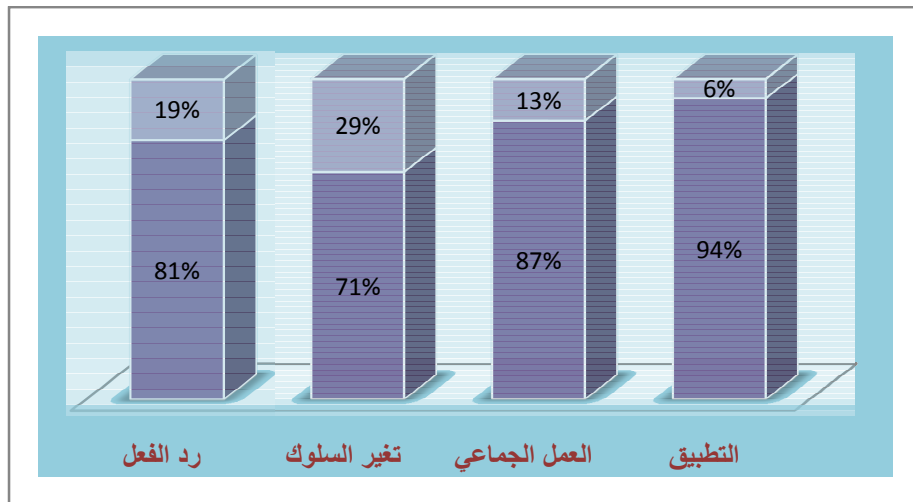
المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال هذه النتائج نستنتج النقاط التالية:

- العمال راضون على البرنامج التدريب، رغم أن من هم ليسو راضون أرجعوا السبب إلى عدم كفاية هذا البرنامج، ويفسر هذا إما أن المدير لم يقيم بتحديد نقاط القوى والضعف بدقة وإما انه لم يقيم باختيار الأشخاص المعنيين، وإما الأفراد ليس لهم قابلية للتدريب.
 - تغيير سلوك العمال الأدائي بعد تلقىهم التدريب.
 - أدى التدريب بالعمال إلى العمل الجماعي وهذا رغم أن معظم المتدربين هم الإطارات والمتحكمين.
 - والمهم في الأمر أنهم يطبقون ما تعلموه من التدريب.
- والشكل الموالي رقم (36) يوضح نتائج التدريب كما يلي:

الشكل رقم (36)

نتائج التدريب بالنسبة للعمال



المصدر: من إعداد الطالبة.

ب- بالنسبة للمؤسسة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل الاستمارة الموجهة للمدير
تحصلنا على النتائج التالية:

- لاحظوا تغير في سلوك الأفراد، حيث أنهم يستعملون الملاحظة المباشرة لتقييم نتائج التدريب(من أساليب التقييم التي يجب على المؤسسة استعمالها ما يلي: الاختبارات، طرح استمارة، الملاحظة المباشرة).
- يؤثر التدريب على المؤسسة حسب المدير بما يلي: زيادة الإنتاجية، تحقيق رضا العميل، تحسين جودة المنتج، هذا من جهة، ومن جهة ثانية، التحكم في الموارد البشرية، وتحفيز العمال.
- لاحظوا قابلية لبرنامج التدريب من قبل العمال.

ثانيا: تحليل الاستمارة الموجهة للزبائن.

قمنا باختيار عينة عشوائية مكونة من 200 زبون من أجل معرفة جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائننا الذين يمثلون المجتمع بأكمله، وأيضا لمعرفة درجة تفتحهم بالمؤسسة، ومدى وفائهم لها، مع العلم بأن المؤسسة الأجنبية التي تقوم بإنتاج وتوزيع الكهرباء وهي حاليا تنشط بمنطقة الوسط من الجزائر وهذا ما علمناه من خلال التربص الذي أجريناه بالمؤسسة، لذلك قمنا بصياغة الأسئلة البسيطة والسهلة المغلقة، لعنا نحاول الوصول إلى مدى تأثير التدريب على الجودة، وهل فعلا له أثر بالنسبة للمؤسسة الجزائرية.

من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من الاستمارة وجدنا النتائج المبينة أدناه، مهما كان جنسهم، وعلى اختلاف أعمارهم، وتنوع وظائفهم، ومستواهم التعليمي، إلا أننا التمسنا اشتراك في الآراء، خصوصا في طريقة المعاملة التي

يتلقونها من المؤسسة عند تسديد الفاتورة ، أو تقديم بعض الانشغالات...الخ، هذا ما تبينه النتائج التالية:

1/ المعاملة مع الزبائن:

من خلال أسئلتنا المطروحة لمعرفة درجة المعاملة مع الزبائن من خلال الاستقبال والاستماع لانشغالاتهم، ودرجة الانتظار، عند تسديد الفاتورة، أو غيرها فوجدنا أن الاستقبال متوسط تبلغ النسبة 48%، أما من يعتبرون إن الاستقبال جيد فتبلغ نسبتهم 28% (ما بين جيدة وجيدة جدا)، رغم ذلك فإنه لا يخلو من الاستقبال السيء لأن من يرو ذلك نسبتهم 24%، إلا أن الزبائن ينظرون إلى أن المؤسسة تستمع لانشغالاتهم بدرجة متوسطة، حيث تبلغ نسبة ذلك 51%، وبدرجة أسوء بنسبة 32%، والباقي يمثل من يحظون دائما باستماع جيد، هذا دون أن نتكلم عن الانتظار الذي يسبق كل عملية، عند تسديد الفاتورة أو تقديم شكوى ما، أو تقدم بطلب ما، لكن في كثير من الأحيان، يتم الانتظار لساعات، فيؤدي بالزبون إلى المغادرة، وبالتالي لن تلبى خدماته، حيث تبلغ نسبة المنتظرين طويلا في كل مرة إلى 76%، هذا راجع إلى عدم كفاءة طرق تقديم الخدمة المقدمة للزبون من قبل المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة ثانية تكاسل عمال الاستقبال، دون أن نتكلم عن عدم استطاعة الزبون تقديم شكوا تهم إلى المدراء، حتى ولو كان ذلك التقدم بطلب الاستفادة من الكهرباء والغاز.

2/ الجودة:

أ- السعر مقارنة بالجودة:

تحت ظل كل تلك الظروف، قمنا بالسؤال عن السعر المقدم من طرف المؤسسة، فوجدنا أن النسبة الغالبة على ذلك أنه غير منطقي بدرجة 58% هذا على اختلاف الطبقات سواء كان موظف أو ذو مهنة حرة أو تاجر، إلا إن هناك من يراه في المتناول، منطقي، مقبول بدرجات متقاربة في ما تبقى من النسبة، والجدول الموالي رقم (13) يوضح ذلك:

الجدول رقم (13)

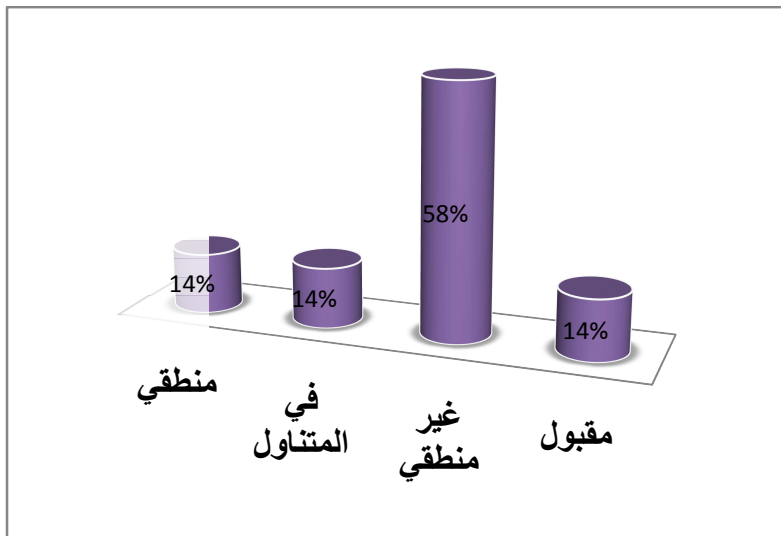
السعر مقارنة بالجودة

السعر	منطقي	في المتناول	غير منطقي	مقبول
النسبة	%14	%14	%58	%14

المصدر: من إعداد الطالبة.

وهذا الجدول نبين في الشكل الموالي رقم (37):
الشكل رقم (37)

السعر مقارنة بالجودة



المصدر: من إعداد الطالبة.

ب- درجة الرضا وتحقيق الرغبات:

يعتبر رضا وتلبية رغبات الزبائن من أهم عناصر الجودة، وسببا في فقدان الثقة بين الطرفين، لذلك حاولنا معرفة درجة رضا زبائن سونالغاز ودرجة هذه الأخيرة في تحقيق رغبات زبائننا، ومن خلال تحليل الاستمارة توصلنا إلى النتائج التالية كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (14):

الجدول رقم (14)

درجة الرضا وتحقيق الرغبات للزبائن

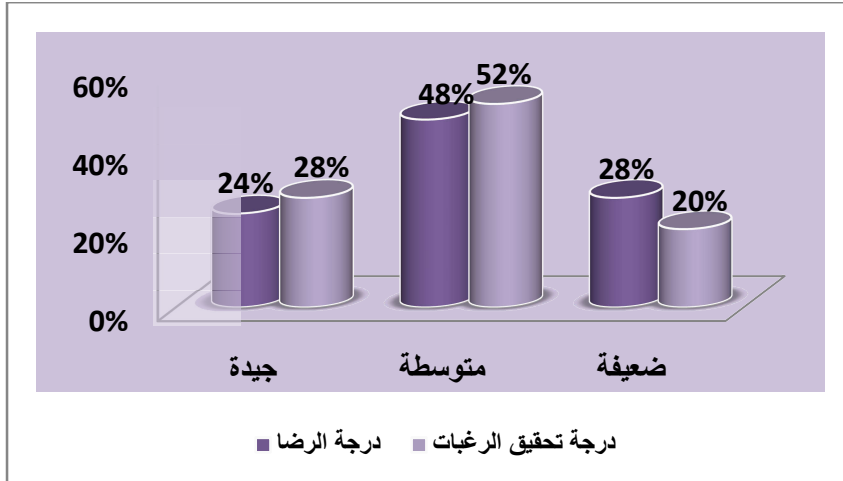
ضعيفة	متوسطة	جيدة	
%28	%48	%24	درجة الرضا
%20	%52	%28	درجة تحقيق الرغبات

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول اعلاه مترجم في الشكل الموالي رقم (38) أدناه:

الشكل رقم (38)

درجة الرضا وتحقيق الرغبات للزبائن



المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة الدرجة المتوسطة هي الغالبة، ترجع أسباب ذلك إلى المعاملة، وخصوصا وإلى الانقطاعات التي تحدث من حين إلى آخر، التي ارتأينا اقتراح أسبابها إلى: أسباب طبيعية، نوعية المعدات، ضعف أداء العمال، فوجدنا اختياراتهم وقعت على ضعف أداء العمال بنسبة تقدر ب 60%، أما نوعية المعدات فدرجة تسببها في الانقطاعات تقدر بنسبة 30%، في حين نسبة 10% فقط من يرجعونها إلى الأسباب الطبيعية، أو التقنية، هذه النتائج نرجعها إلى عدم الإتقان في العمل، إصلاح العطب لا يتم بشكل جيد....الخ.

3/ المنافسة:

عندما قمنا بإعلام الزبائن عن الشركة الأجنبية لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، وجدنا فيهم من يرغب أن يكون من زبائنها ومنهم من لا يحبذ الفكرة بتاتا، رغم عدم رضاه على الخدمات التي تقدمها سونالغاز، فالزبائن دائما لا يهتمهم السعر مقارنة مع الأداء الجيد، والجودة، لذلك هم من الزبائن الأوفياء لسونالغاز لمجرد أنها حتمية لفترة عدم وجود منافس في المنطقة، أو أنهم لا يستطيعون تغيير المؤسسة، وبالتالي هم يقترحون إذا أرادت المؤسسة أن تحقق لنفسها ميزة تنافسية تساير بها المنافسة، أن ترفع أداء المورد البشري عن طريق تكثيف التدريبات للعمال سواء كانوا منفيين أو إطارات، تحسين الإتقان في العمل، تغيير المعدات، تخفيض السعر، إعطاء الأهمية للكفاءة في المؤسسة، تحسين طرق تقديم الخدمات، والاطلاع على عمل المنافس.

II. تقييم النتائج:

أولاً: واقع التدريب في المؤسسة الجزائرية

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

ثانياً: أثر التدريب في المؤسسة على جودة منتجاتها

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من تحليل الاستمارة الموجهة للزبائن، وجدنا أن درجة الرضا، ودرجة التحقيق لرغباتهم متوسطة، وارجعوا ذلك إلى ضعف الأداء في المؤسسة، هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن رضا الزبون على الأداء، يقوده إلى الرضا على الخدمات المقدمة لهم، فمثلا إذا لاحظنا أن نفس الانقطاعات التي تحدث دائما، تستمر بالحدوث لأعوام بنفس الحدة، قد يرجع ذلك

إلى نوعية المعدات المستعملة، لكن في كثير من الأحيان يتم إصلاحها فقط لمجرد الإصلاح، أي أن لو كان هناك تدريب على الإتقان في العمل يجعلهم يبدعون في القضاء على الأعطاب التي تحدث دائما بنفس الحدة، أو عندما نجد عون الاستقبال ليس في المستوى الذي يليق بالزبون مهما كان سنه أو مهنته أو مستواه التعليمي، هذا أيضا يؤثر في نظرة الزبون إلى المؤسسة، لذلك على المؤسسة زرع روح العمل الجماعي، تحسيس العامل بالمسؤولية، وبروح الانتماء لهذه المؤسسة، يكون ذلك عن طريق التدريب المخطط له بطريقة جيدة، وبالتالي تضمن لنفسها ميزة تنافسية حتى ولو انتشر نشاط المؤسسة الأجنبية، وأصبحت تنافسها في مختلف نقاط بيعها، فالزبائن أصبحوا يؤمنون بالجودة مهما كان السعر المقدم لهم.

ثالثا: استخلاص النتائج وتقديم الاقتراحات

1/ النتائج المستخلصة:

من خلال ما سبق نستخلص النتائج التالية:

- على المؤسسة تحديد الأهداف التي يجب على أساسها يتم تحديد البرنامج التدريبي المناسب.
- من أجل ضمان الوصول إلى أداء أفضل من قبل العمال، يجب تحديد الأشخاص المناسبين، ولديهم قابلية للتدريب، بالإضافة إلى التحديد الدقيق لمواقع الضعف والقوى لديهم، ثم إجراء الاختبارات اللازمة لتقييم النتائج المتحصل عليها بعد إجراء التدريب لمعرفة درجة تغير أداء العامل قبل التدريب، وعدم الاكتفاء بالملاحظة المباشرة.
- إيمان المؤسسة بأن المورد البشري هو أهم عنصر في المؤسسة وعمود نجاحها، وأن جودة المورد البشري يقودها إلى تحقيق ميزة تنافسية تساعد على مسايرة المنافسة في المستقبل.

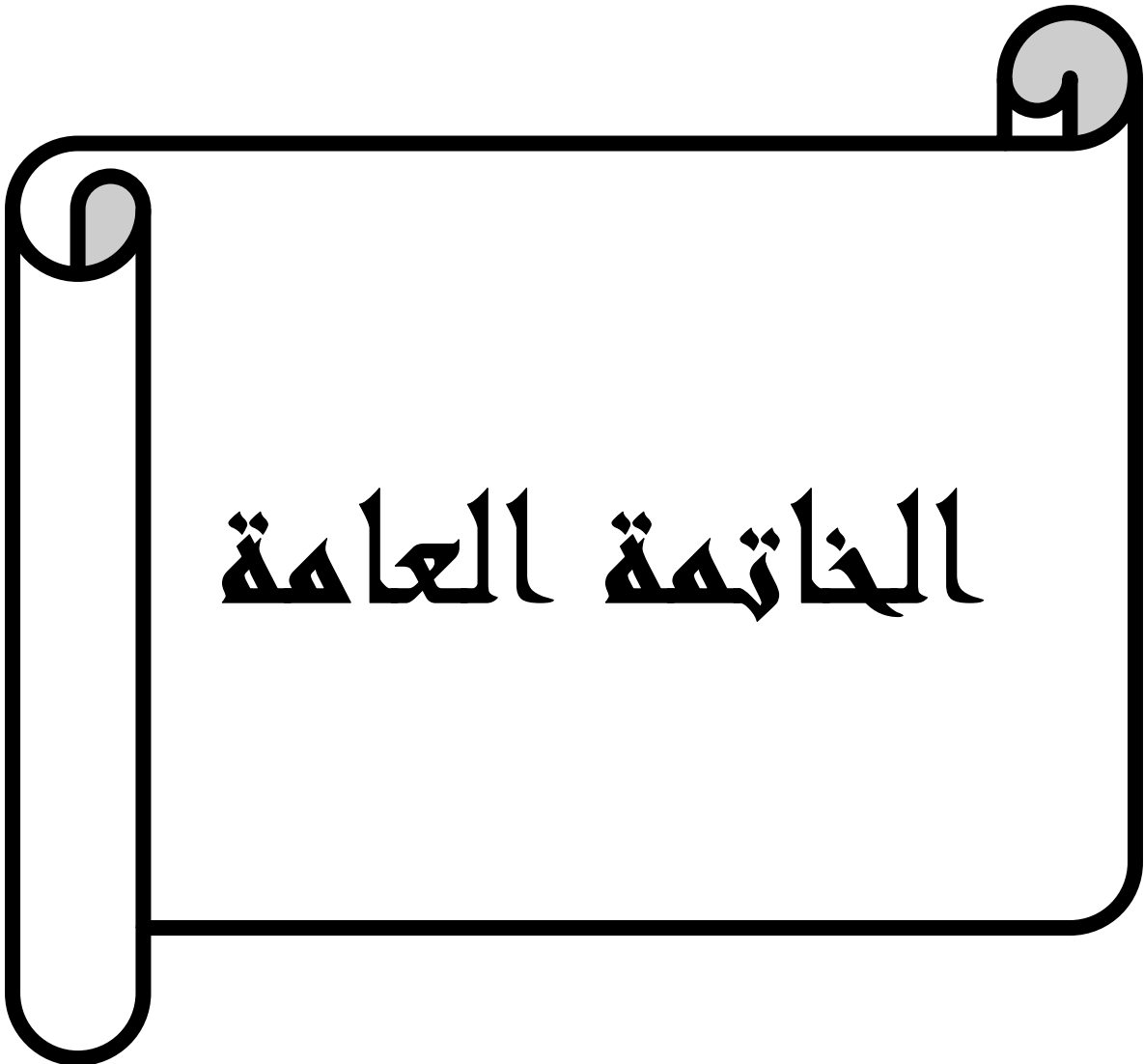
2/ الاقتراحات:

نقدم بعض الاقتراحات لعلها تكون حلولا في رأينا:

- بما أن المورد البشري هو أهم عنصر في أي مؤسسة مهما كانت إنتاجية أو خدمية، وبحكم انه يقوم بكل المهام مهما كانت، وعلى اختلاف الأقسام والفروع، فإن الاهتمام به يعزز ويضمن للمؤسسة الميزة التنافسية التي ترغب بها، عبر سنين طويلة.
- وضع أداة لمعرفة ما تحققه المؤسسة من عوائد مقارنة بما تنفقه من أموال، وبذلك تكون قد أجرت نوع من المراقبة الميدانية، أو نظرة ثاقبة للبرنامج التدريبي الذي تجريه.
- استعمال الطرق الكمية والكيفية للتنبؤ بالاحتياجات التدريبية، واستعمال التكنولوجيا المتطورة في ذلك.
- بالإضافة إلى الاعتناء بالمورد البشري، يجب اقتناء الأدوات والمعدات الجيدة التي يستند عليها أداء الفرد، والتقيد بمعايير الجودة الشاملة، واعتبار أن الفرد يحقق لنا الجودة التي نرغب بها.
- تحسين طرق تقديم الخدمة، لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن وفق الطرق التي يمتناها ويحبها.
- الاكتفاء بمعرفة طريقة عمل المنافس لا يحقق لها أي ميزة تنافسية، وإنما قد يساعدها على صياغة الخطة التدريبية المناسبة لرفع التحدي.

خاتمة الفصل:

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



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

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

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

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

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

- تأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة للبحث.

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

- محاولة طرح اقتراحات وحلول.

أولاً: أهم النتائج المتحصل عليها

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

ثانياً: تأييد أو نفي الفرضيات المطروحة

- 1- تعتبر فعلا إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع والشامل من عناصر الميزة التنافسية، لأن إدارة الجودة الشاملة تعتمد دائما على التحسين المستمر، وبالتالي تحتمل التغيرات التي تحدث في البيئة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، وهذا ما يسهل تحقيق رغبات واحتياجات الزبائن، وبالتالي ضمان رضاه على المنتجات التي تقدمها له المؤسسة.
- 2- الاهتمام بالمورد البشري واعتباره استثمار، يجب الاعتناء به ومحاولة دائما تنميته عن طريق التدريب المخطط له، مع إقران ذلك مع محاولة

تحسين جودة الموارد الأخرى، لأن المورد البشري يقوم بالمهام عن طريق تلك الموارد.

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

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

ثالثاً: طرح الحلول والاقتراحات

- وضع الاحتمالات دائماً على وجود منافسين محتملين مستقبلاً، وبالتالي وضع احتياطات تساعد المؤسسة على تجنب المنافسة، ويكون ذلك بنسبة كبيرة عن طريق الاهتمام برفع كفاءة المورد البشري التي تكون بالتدريب المكثف والمستمر وذو جودة ووفق طريقة مدروسة وتتماشى مع متطلبات الجودة.
- مقارنة النتائج المتحصل عليها من البرنامج التدريبي مع تكاليف تنفيذه، ولضمان نتائج أفضل يجب مراقبة ذلك البرنامج وإجراء تقويم للعمال المتدربين.
- إجراء التدريب للأشخاص المناسبين والقابلين للتعلم، يتم اختيارهم وفق طريقة علمية ومنظمة، وبذلك نضمن نسبة لا بأس بها من التحسن في الأداء.

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

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



المراجع

المراجع

المراجع باللغة العربية

- (1) د- رأفت عبد الفتاح، "سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى 2001.
- (2) د- خالد عبد الرحيم الهيثي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى 2003.
- (3) د- صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 2002.
- (4) د- مؤيد سعيد السالم، " إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي تكاملي)"، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009.
- (5) د- عبد الباري ابراهيم، د- زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين"، الطبعة الأولى 2008.
- (6) د- محمد جمال المرعي، "التدريب والتنمية"، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
- (7) د- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2006.
- (8) د- جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"
- (9) د- مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)"، دار الشروق للنشر، الطبع الثالثة 2005.
- (10) د- نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية(إطار نظري وحالات عملية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010.

- 11) سوزان ايشامي، ترجمة د- خالد العامري، "إدارة ديناميكية العمل"، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الطبعة 2006.
- 12) د- نعيم إبراهيم الظاهر، "تنمية الموارد البشرية"، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة 2009.
- 13) بدل بسترفيد، وآخرون، ترجمة د- راشد بن محمد الحمالي، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة 2004.
- 14) د- عبد الله الطائي، د- عيسى قعادة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 2008.
- 15) د- علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000"، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1995.
- 16) مأمّن السلطي، سهيلة الياس، "دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة ايزو 9000"، دار الفكر بدمشق، الطبعة الأولى، 1995.
- 17) د- محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2008.
- 18) عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى.
- 19) جيمس ايفان، جيمس دين، ترجمة د- م سرور علي إبراهيم سرور، "الجودة الشاملة - الإدارة والتنظيم والإستراتيجية"، دار المريخ للنشر.
- 20) د- يوسف حجيم الطائي، ومن معه، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 2009.
- 21) البياتي، م ع، "التحليل الاقتصادي المعاصر"، مطبع ألون الرياض، الطبعة الأولى 1993.
- 22) عمر صخري، "مبادئ الاقتصاد الوجدوي"، ديوان المطبوعات الجامعية،

الطبعة 2001.

(23) د- محمد صادق بازرعة، "إدارة التسويق"، المكتبة الأكاديمية مصر،

الطبعة 2001.

(24) د- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مكتبة الإدارة

الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 2001.

(25) نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية

للكتاب، 1998.

(26) د- محمد الصيرفي، "التسويق الاستراتيجي"، المكتب الجامعي الحديث،

الطبعة 2009.

(27) د- خضير كاضم حمود ومن معه، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة

للتنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2007.

(28) عبد السلام أبو قحف، "دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة الإشعاع للنشر،

الإسكندرية، الطبعة 2001.

(29) عبد السلام أبو قحف، "كيف تسيطر على الأسواق"، مكتبة ومطبعة

الإشعاع الفنية، بيروت.

(30) نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، جامعة

الإسكندرية وبيروت العربية، 1996.

(31) د صالح عبد الرضا رشيد، د- إحسان دهش جلاب، "إدارة الإستراتيجية

مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع الطبعة 2008.

(32) د- ناصر دادي عبدون، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"،

ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2001.

(33) د- عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية- إدارة جديدة في

عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 2004.

- 34) أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي رؤية مدير القرن الحادي والعشرون"، دار الكتب القاهرة، الطبعة الثانية، 1999.
- 35) فلاح حسين عداوي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات معاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 2000.
- 36) د- نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات"، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2009.
- 37) نبيل محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية".
- 38) محمد احمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، 2000.
- 39) د- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 40) د- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية، 1997.
- 41) د- بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- 42) د- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 2005.
- 43) د- عبد الرحمان توفيق، "مهارات أخصائي التدريب"، الطبعة الثانية، 2007.
- 44) د- محمد سمير أحمد، "الإدارة الاستراتيجية، وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2009.

المراجع باللغة الفرنسية:

- 1) ETIENNE COLLIGNON et MICHEL WISSLER : « Qualité et compétitivité des entreprises », Edition Economica, Paris.
- 2) MICHEL PORTER : « La Avantage concurrentiel », Inter-Edition, Paris.
- 3) MICHEL PORTER : « La Avantage concurrentiel », Paris, Dunod, 2000.
- 4) MICHEL PORTER : « La Avantage concurrentiel des nations », trad. Par PIERRE MIRAILLES, CATHERINE BARTHELEMY.....Inter Editions, Paris, 1993.
- 5) PHILIP KOTLER, BERNARD DUBIOS et DEL PHINE MANCEAU, « Le Marketing management », 11^{eme} Editions Pearson éducation, Paris, 2004.
- 6) THAMPSON ET STRICKLAND, « strategic management concept and casses », 11^{eme} édition, Richard Irwin 2003.
- 7) DIDIER CAZEL ET ANNE DIETRICH, « compétences et savoirs enter GRH et stratégie », les cahiers la recherche, Janvier 2003.
- 8) JULIEB LEVY, « Impact et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprise », REM n 177/178, 2000.
- 9) La grand Encyclopédie 2000.

- 10) **Microsoft encarta, Encyclopédie 2003**
- 11) **L'économie, Encyclopédie du monde actuel, Edition Charles- hamri favord, 1976.**
- 12) **La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris 2000**
- 13) **TUGRAL ATMER ET ROLAND CALORI, «diagnostique et décision stratégique », dunod, Paris 1998.**
- 14) **G.GABRIBALDI, « stratégie concurrentielle et gagner », l'Édition d'organisation, Paris.**
- 15) **N.GUEDJ, « Le corole de gestion pour améliorer la performance d'entreprise », 3^{eme} Édition d'organisation, Paris 2000.**
- 16) **F.LEROY, « Les stratégie d'entreprise », dunod, Paris 2001.**
- 17) **M. PORTER, « La Avantage concurrentiel », Édition, dunod, Paris, 1997.**
- 18) **R.TELLEN, «Le control de gestion, un pilotage intégrant stratégie et finance », Édition management société, Paris 1999.**
- 19) **G.GABRIBALDI, «stratégie concurrentiel choisir et gagner », édition d'organisation, Paris, 1995.**
- 20) **F.BIDAULT, « La champ stratégique de l'entreprise », Édition economica, Paris, 199**

الملتقى

- 1) الملتقى الوطني العملي: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.
- 2) الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 22/ 23 أفريل 2003.
- 3) الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10/09 مارس 2004، جامعة ورقلة.
- 4) حسن الزعبي: أثر المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأهلية، 2003.

مواقع الانترنت

<http://www.i.ac.fr>. Page consulté Le 12/11/2002.

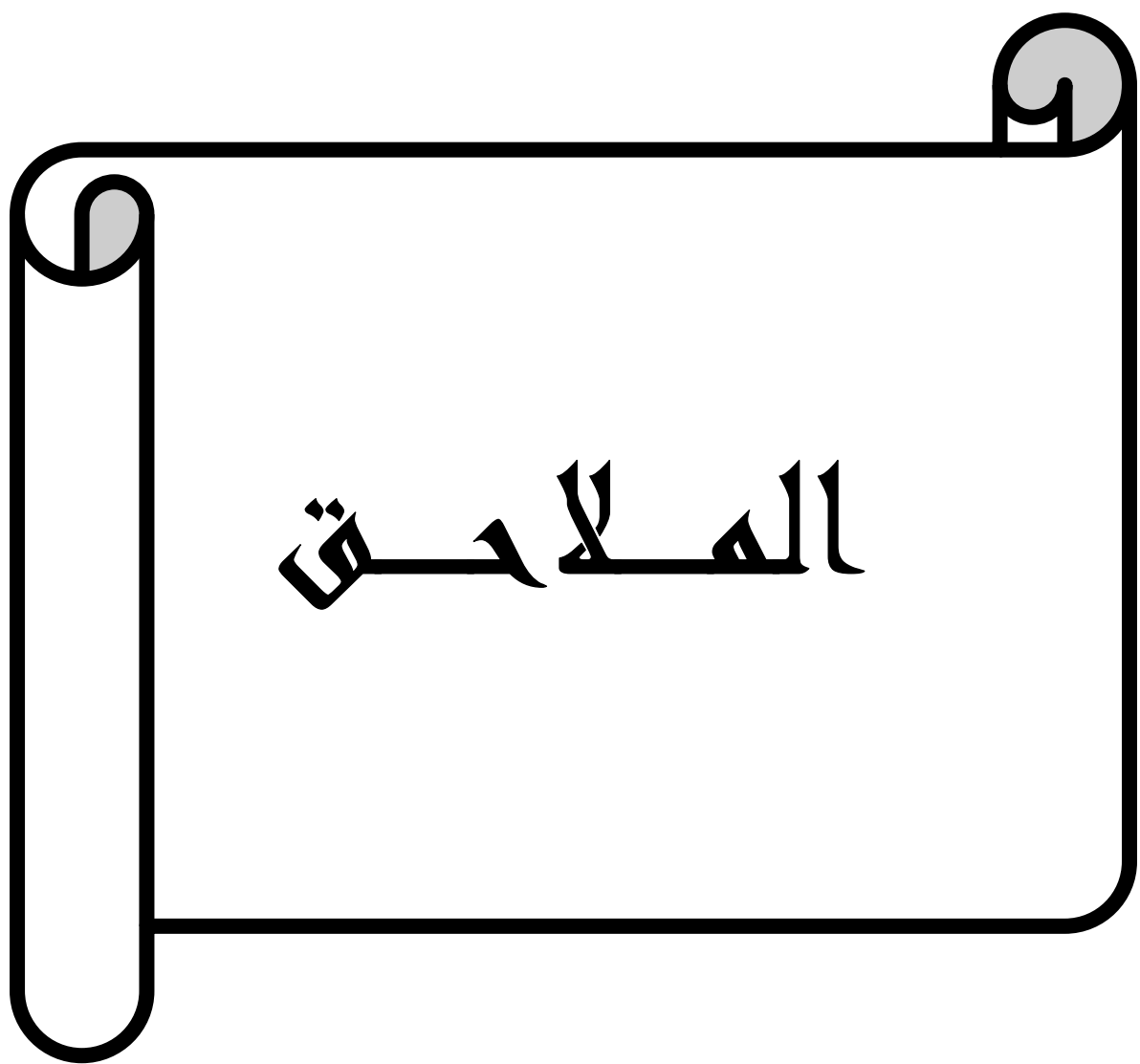
<http://www.dr-alotaibi.com>.

www.4sheared.fr.

youthworkinternational.com

المختصر

- 1) نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة "حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003/2002.
- 2) مسعود طحطوح، "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، سنة 2009/2008.
- 3) نور الهدى بوهنتالة، "دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2009/2008.
- 4) شيقارة هجيرة، "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة"، جامعة الجزائر 2005/2004.
- 5) سملاي يحضيه أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، سنة 2004/2003.



الملاحق الثاني:

الاستمارة الموجهة العمال

في إطار انجاز رسالة التخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، تحت عنوان إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق الميزة التنافسية، نتقدم لكم بهذه الاستمارة قصد مساعدتنا في إتمام هذه المذكرة، نرجو من كم الإجابة عليها.

I. المعلومات الشخصية:

(1) الجنس:

أنثى

ذكر

(2) العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 39

من 40 إلى 49

50 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي:

تكوين متخصص

ثانوي

جامعي

(4) سنوات الخبرة:

أقل من سنة

من 1- 5 سنوات

من 6- 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

(5) منصب العمل:

إطار

متحكم

منفذ

II. الاستفادة من التدريب:

هل استفدتم من التدريب من طرف المؤسسة؟

نعم لا

• إذا كان نعم:

(1) كم كان عدد مرات التي تدريبتم فيها؟

مرة مرتين أكثر من مرتين

(2) كان ذلك:

داخل المؤسسة خارج المؤسسة

• إذا كان خارج المؤسسة:

(أ) كان ذلك في معاهد وطنية أم أجنبية؟

وطنية أجنبية

(3) ما هي مدة التدريب؟

أقل من أسبوع أسبوع أكثر من أسبوع

(4) ما نوع التدريب؟

تربص تطبيقي تكوين محاضرات

(5) ما هو سبب تلقيكم التدريب:

موظف جديد الترقية تحسين الأداء
خصوصية العمل

III. نتائج التدريب:

1) هل أنتم راضون على البرنامج التدريبي الذي خضعتم له؟

لا

نعم

2) هل تغير سلوككم بعد خضوعكم للتدريب؟

لا

نعم

3) هل أدى التدريب بكم إلى العمل الجماعي؟

لا

نعم

4) هل تطبقون ما تعلمتموه من التدريب في عملكم؟

لا

نعم

الملحق الثالث:

الاستمارة الموجهة للمدير

في إطار انجاز رسالة ماجستير بموضوع "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، لا بد لنا من طرح هذه الاستمارة لعل الإجابة تساعدنا في مناقشة الإشكالية.

أ. تقديم المؤسسة:

- (1) الاسم التجاري للمؤسسة:
- (2) مقر المؤسسة:
- (3) تاريخ بدء النشاط:
- (4) أنواع المنتجات:

- (5) أين تصنف مؤسستكم: - صغيرة: من 10 إلى 49 عامل
- متوسطة: من 50 إلى 250 عامل
- كبيرة: أكثر من 250 عامل

ب. الموارد البشرية:

يعتبر التدريب أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية

(1) هل تعتمدون مثل هذا المفهوم في مؤسستكم؟

- نعم لا

• إذا كان نعم:

أ) ما هي الطرق المعتمدة في ذلك؟

ب) أي فئة برأيك لها حق الأولوية في ذلك؟

المدرء الإطارات المستخدمين كلهم

ت) على أي أساس تعتمدون التدريب في مؤسستكم؟

المستوى التنظيمي وفق الزمن وفق نوعية الأفراد

توظيف خصوصية منصب العمل

2) حسب رأيكم يمكن للتدريب أن يرفع من جودة الموارد البشرية في المؤسسة؟

نعم لا

• إذا كان لا:

اقتراحاتكم:

.....

.....

3) في حالة ظهور منافس جديد، هل يمكن للتدريب أن يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة؟

نعم لا

4) نتائج التدريب:

أ) هل لاحظتم تغير في سلوك العمال؟

نعم لا

ب) ما هو أثر التدريب على المؤسسة؟

زيادة الإنتاجية تحقيق رضا العميل تحسين جودة المنتج

أخرى

.....

.....

ث) هل كان هناك رضا من قبل المشاركين في التدريب على البرنامج التدريبي؟

 لا نعم

ج) كيف يمكنكم التعرف على نتائج التدريب؟

طرح استمارة أسئلة على العمال

الملاحظة المباشرة

الاختبارات

5) هل يمكن الاستغناء عن التدريب؟

 لا نعم

• إذا كان نعم:

اقتراحاتكم:

.....

.....

الملحق الرابع:

الاستثمار الموجهة للزبائن

في إطار انجاز رسالة ماجستير بموضوع "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، لا بد لنا من طرح هذه الاستمارة لزبائن سونلغاز من اجل معرفة أثر التدريب على الجودة لعل الإجابة تساعدنا في مناقشة الإشكالية.

I. المعلومات الشخصية:

1 / الجنس: ذكر أنثى

2 / السن:

أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 من 41 إلى 50 أكثر من 50

3 / المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
دراسات عليا

4 / الوظيفة:

موظف تاجر مهنة حرة
صناعي

II. المعاملة مع الزبائن:

متوسط جيد جيد جدا سيء

الاستقبال:

الاستماع لانشغالاتكم:

لا

نعم

تنتظرون كثيرا في الطوابير

تجدون صعوبة في الاتصال بالمدرء

III. الجودة:

1/ السعر:

منطقي في المتناول منطقي مقبول

2/ درجة الرضا على منتجات المؤسسة:

بديدة جيدة متوسطة ضعيفة

3/ درجة تحقيق رغباتكم:

جيدة جدا جيدة متوسطة ضعيفة

4/ في رأيكم الانقطاعات التي تحدث من حين إلى آخر:

أ- راجعة إلى:

أسباب طبيعية نوعية المعدات الأداء الضعيف
للعمال

أخرى:

ب- هل مازالت تحدث تلك الانقطاعات بنفس الدرجة؟

نعم لا

IV. المنافسة:

هناك شركة فرنسية لإنتاج وتوزيع الكهرباء تنتشط بالجزائر:

1/ ستصبح من زبائنها:

نعم لا

نفس السعر مع سونالغاز

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | السعر أعلى لكن من دون انقطاعات |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | سعر أعلى لكن أداء أفضل |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | لمجرد الثقة في المؤسسة الأجنبية |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | المهم الجودة بدون أهمية للسعر |

2/ أم ستبقى من الزبائن الأوفياء:

- | لا | نعم | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | لأنها مؤسسية حتمية لفترة عدم وجود منافس في المنطقة. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الثقة في سونالغاز |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | لأنك لا تستطيع تغيير المؤسسة |

V. الاقتراحات:

1/ من أجل رفع جودة منتجات سونالغاز:

- | لا | نعم | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الأداء الجيد للمورد البشري |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الأدوات والمعدات |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الإلتقان في العمل |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | اختيار الأشخاص المناسبين لتنفيذ العمل |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تحسين طرق تقديم الخدمات من قبل المؤسسة |

2/ من أجل مسايرة المنافسة واكتساب الميزة التنافسية على سونالغاز أن

تقوم بـ:

لا

نعم

تكثيف التدريبات للعمال التنفيذيين

تكثيف التدريبات للإطارات

تغيير المعدات

تخفيض السعر

رفع جودة المورد البشري دون مراعاة الموارد الأخرى

رفع جودة المورد البشري

الاكتفاء بمعرفة كيفي عمل المنافس

إعطاء الأهمية للكفاءة في المؤسسة