

واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة

د. بوحديد ليلى

جامعة باتنة 1

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للميزة التنافسية، والتطرق إلى المدخل المفاهيمي للتدريب، وإبراز واقع التدريب ومساهمته في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت بباتنة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن التدريب يساهم في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت بباتنة من خلال تحقيق المؤسسة لنتائج ايجابية بعد التدريب مثل تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية والاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتجهيئتهم للمنافسة بالتوسع إلى نشاطات أخرى تكون بمثابة الثغرة الأساسية للدخول إلى أسواق جديدة لم تكن في الحسبان. وتم تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها: العمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين، وتعزيز ثقافة الإبداع من خلال توفير نظم حوافز عادلة ومرنة ومشجعة، وتطبيق أساليب متكاملة مع التدريب مثل أسلوب التطوير والتعليم لتفعيل الميزة التنافسية، لأنها تشمل عدة أبعاد وتتجه بأداء المورد البشري نحو النتائج المطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المؤسسة والقيم الجوهرية لها.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، التدريب، مؤسسة الاسمنت بباتنة.

Abstract :

This study aims to identify the theoretical framework of competitive advantage, and to address the conceptual entrance of the train, and to highlight the reality of training and its contribution to the activation of the competitive advantage of cement organisation batna.

The study found a number of findings, including: that training contributes to the activation of the competitive advantage cement organisation batna through the achievement of the institution of positive results after training such as reducing the time, improve productivity and optimal utilization of human resources and prepare them for competition to expand to other activities serve as a basic loophole to enter markets new were not taken into account.

It was a set of recommendations including: to encourage creative thinking among workers, and promote a culture of creativity by providing a fair and flexible, encouraging incentives systems, and the application of integrated approaches to training, such as development, education method for activating a competitive advantage, because it includes several dimensions and moving performance of human resource, results to be achieved with the objectives of the organization linked to its core values.

Key words: Competitive advantage, training, cement organisation batna.

مقدمة:

يعتبر التدريب من المتطلبات الهامة لمواكبة التطورات والتحديات المستمرة التي تواجه المؤسسات الصناعية، حيث يلعب التدريب دورا هاما في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المؤسسة بشكل عام وخصوصا في مجال تحقيق الميزة التنافسية، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المؤسسات بشكل عام.

تسعى أغلب المؤسسات الصناعية لتحقيق ميزة تنافسية في ظل الضغوط التنافسية التي يتسم بها الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة والكفاءات الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات التركيز على التدريب الفعال لمواردها البشرية بغية تحديد مصادر الميزة التنافسية في بيئتها الداخلية بهدف تثمينها واستغلالها بكفاءة من جهة، والتعرف بدقة على مختلف فرص البيئة التنافسية لاستثمارها وتجنب التهديدات والمخاطر من جهة أخرى.

إشكالية الدراسة:

أصبح اهتمام المؤسسات في ظل احتدام المنافسة وتحرير التجارة العالمية خاصة في إطار العولمة وتكنولوجيا المعلومات يركز على إيجاد الطرق التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية مستدامة، حيث أن التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة التنافسية للمؤسسة طرح عليها العديد من التحديات خصوصا في ظل التحول إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على تثمين الموارد الغير ملموسة.

وفي ظل اشتداد المنافسة وجدت المؤسسات الصناعية الجزائرية نفسها في وضع حرج بعد تخلي الدولة عن حماية الصناعة المحلية، والتي ولدت تحدي كبير لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية، وهو تحدي البقاء والاستمرار، ومن هنا ولكسب رهان هذا التحدي، فإنه ليس أمام هذه المؤسسات حتى تضمن استمرارها وبقائها في ظل محيط عالي التنافسية أن تعتمد على إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم محددة الأهداف تنطلق أولا من تثمين تسيير مواردها البشرية باعتبارها المورد الرئيسي القادر على توليف الموارد الأخرى، وذلك بالاعتماد على التدريب لما له من أثر فعال في تحقيق ميزة تنافسية.

بناء على ما سبق، يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم التدريب في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية؟

أهمية الدراسة:

إن الأهمية التي تحتلها الموارد البشرية في عصرنا الحالي ناجم عن تطورات البيئة المعاصرة، حيث أصبح الاهتمام أكثر للخبرات والمعارف والقدرات والمهارات، مما يستوجب تدريب الموارد البشرية لتحسين الأداء، ومنه، تحسين أداء المؤسسة ككل وتحقيق الميزة التنافسية.

لذلك، تبرز جليا أهمية هذه الدراسة في إبراز كيفية مساهمة التدريب في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال التطرق إلى دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بباتنة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على الإطار النظري للميزة التنافسية.
- التطرق إلى المدخل المفاهيمي للتدريب.
- إبراز واقع التدريب ومساهمته في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت بباتنة.

منهجية الدراسة:

سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال تحليل مفاهيم الميزة التنافسية والتدريب، وذلك بالاعتماد على واقع البيانات والدراسات المتوفرة، إضافة إلى الاستعانة ببعض المواقع الالكترونية، ومنهج دراسة حالة بالاعتماد على استخدام أداة المقابلة مع مدير مؤسسة الاسمنت بباتنة وكذا العمال، واستخدام الملاحظة المباشرة لمكان العمل خلال الفترة 22 ماي إلى غاية 26 جوان 2016.

بناء على ما سبق، تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

أولاً: الإطار النظري للميزة التنافسية

سنستطرق في هذا المحور إلى كل من: تعريف الميزة التنافسية، أبعادها، تصنيفها ومحدداتها.

1- تعريف الميزة التنافسية:

نظراً للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية، سنستطرق لعدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا:

- يعرف بورتر (Porter) الميزة التنافسية على أنها "اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين،

حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".¹

- تعرف الميزة التنافسية على أنها "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من

أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو

التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو

امتلاك موارد بشرية مؤهلة".²

- تعرف الميزة التنافسية بأنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها

لتحقيق أمرين أساسيين، هما: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما

بين المؤسسة ومنافسيها".³

- تعرف الميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة

الصناعة".⁴

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن الميزة التنافسية تمثل نقطة اختلاف المؤسسة وتميزها عن المنافسين الآخرين، مما قد

يؤهلها إلى تحقيق مزايا تنافسية عديدة منها الحصول على الأرباح من خلال تخفيض التكاليف، أو من خلال ديمومة عملية البيع

للزبائن بمواصفات يؤمنون بها كالأمان والسمعة والشفافية وغيرها، بمعنى آخر الميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة في التفوق على

المنافسين والتقدم عليهم، وقد يكون هذا التفوق من خلال تقديم أسعار أقل من تلك التي يقدمها المنافسون مع الحفاظ على

نفس الجودة أو أفضل منها، أو من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة تفوق الجودة التي يقدمها المنافسين.

2- أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية حسب بورتر (Porter) فيما يلي:⁵

- ميزة التكلفة الأقل: هي قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما

يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.

- ميزة اختصار الوقت والتسليم (المرونة): والمقصود بها تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون،

وهذا من خلال تقديم المنتجات إلى المستهلكين في أوقات تكون أقل من أوقات تسليم المنافسين.

- ميزة الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تساعد في بقاء واستمرار المنظمات، فهي تشير إلى أداء الأشياء

بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. كما أن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص

المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان.

- الإبداع والابتكار: والمقصود به تحسين وتطوير المنتجات، وهذا من أجل تقديم منتجات جديدة للمستهلكين تتميز عن

المنتجات المنافسة، فالإبداع والابتكار يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في المنظمات. فهو يمثل إحدى الضرورات الأساسية في

المنظمات، والتي انعكست على تصاعد الحاجات والطموحات الإنسانية، فالمنظمات التي لا تعتمد على الابتكار نجد أن أدائها غير مرضي للمستهلكين المتعاملين معها، مما يؤدي إلى توقفها.

3- تصنيف المزايا التنافسية:

لم يتم التوصل إلى تصنيف واضح للمزايا التنافسية إلا في عقد التسعينات، حيث ما زال قيد الاجتهادات الفردية دون أسس واضحة، لكن هناك محاولات لم تحضي بالاتفاق، نذكر منها نموذجين:⁶

- النموذج الأول: يعتمد على الموارد كأساس للميزة التنافسية، حيث يرى مدخل الموارد المنظمات كوحدات مختلفة بالقدرات والموجودات المادية الملموسة والغير الملموسة وبالموارد البشرية والمادية، إذ لا يوجد منظمتان متشابهتان كلياً وذلك لسبب اختلاف الموارد والتجارب والمهارات المتاحة والثقافات التنظيمية.

وتتمثل الموارد وفقاً لهذا النموذج في جميع أصول المؤسسة بما فيها الإمكانات والتجهيزات والممتلكات المادية والبشرية والكفاءات والقدرات، وهي أصول ملموسة وتشمل أصول غير ملموسة تكمن في تقديم خدمات ما بعد البيع، الإشهار، الخ.

- النموذج الثاني: وجاء بهذا التصنيف الاقتصادي (Porter) ويعتمد في تصنيفه على ما يحققه المشتري من مزايا والتي تشمل تخفيض التكلفة، تحقيق قيمة مضافة، وإيجاد إطار شامل ومتكامل التصنيف للميزة، ويتمثل فيما يلي:⁷

✓ تتحقق الميزة التنافسية من منفعة المشتري.

✓ تتبع الميزة التنافسية من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية.

✓ المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة من خلال توجيه المشتري إليها دون المنافس.

✓ يعني تصنيف المزايا التنافسية من خلال المؤسسة تصنيفها وفق لسبب أو منشأ خاصية التي تتمتع بنتيجتها المؤسسة بالتفوق على منافسيها في جذب المشتري، وذلك يعني تصنيفها حسب مصدرها.

✓ تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري وفقاً لطبيعة المنفعة المحققة له.

وقد حدد كل من بعض الباحثين أنواع المزايا التنافسية وفقاً لمصدرها النهائي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1): المصادر النهائية للميزة التنافسية

مصدر الميزة التنافسية	الإيضاح
الكلفة	يمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة وتتفوق على المنافسين
النوعية	وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها
الإعتمادية	وتتمثل في إعادة المنتج للمشتري عند الطلب
المرونة	التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له
الابتكارية	تقديم منتجات جديدة

المصدر: آمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الجزائرية، الملتقى الدولي، قسم علوم التسيير،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 29 و30 أكتوبر 2002، ص14.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ تنوع مصادر الميزة التنافسية، حيث يمكن أن يكون مصدر الميزة التنافسية الكلفة أو النوعية أو الاعتمادية أو المرونة أو الابتكارية.

4- محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية بأربعة عوامل أساسية أطلق عليها بورتر (Porter) إسم "قطعة ماس"، نتيجة للتداخل الكبير والتشابك فيما بينها، حيث كل منها تؤثر وتتأثر بالأخرى، وتمثل هذه العوامل في الآتي:⁸

- الطلب المحلي: يشير إلى هيكل الطلب ومعدل نموه، ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا تميز الطلب المحلي بالارتفاع النسبي من حيث السلع كثيفة التكنولوجيا، فهذا يعدّ أمراً محفزاً للمنظمات على تطوير المنتجات ورفع مستويات جودتها من أجل تحقيق تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي، لهذا نجد أنّ الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة يؤدي بدوره إلى توليد ضغوط مستمرة على المنظمات وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات المستهلكين، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تقوية وتفعيل المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

- الصناعة المرتبطة والصناعات المساندة: هي سبب نجاح العديد من الصناعات، وهي ذات ميزة تنافسية لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، أو تقدم منتجات متكاملة، الأمر الذي يساهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

- طبيعة عوامل الإنتاج: تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية والطبيعية وفي رأس المال، والعوامل المناخية وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل إنتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فيشمل العوامل المطورة (كالوصول على عمالة مؤهلة، قواعد المعدات والبيانات والآلات، نظم الاتصالات الحديثة) فهذه العوامل تعتبر أكثر أهمية عن غيرها لأنه يصعب الحصول عليها أو حتى تقليدها.

- إستراتيجيات المؤسسة وهيكلها والمنافسة المحلية: تتضمن كل من أهداف وإستراتيجيات وطرق التنظيم والإدارة التي تختارها المؤسسة والتي تدرج ضمن البيئة المحلية بمختلف مميزاتا وخصائصها، فكلما كانت البيئة المحلية للمنظمة ملائمة، كلما كانت مشجعة للمنافسة ولتحديد القدرة التنافسية.

بالإضافة إلى جانب العوامل السالفة الذكر، أضاف بورتر (Porter) عاملان آخران يؤثران في خلق الميزة التنافسية وهما:

- دور الصدفة: وهي تلك التطورات غير المتوقعة تحدث في شكل طفرات مفاجئة.

- دور الحكومة: للحكومة دور فعال في خلق ودعم المزايا التنافسية من خلال التأثير على جملة المحددات السابقة، وهذا بإيجاد بيئة مستقرة وملائمة (قانونية وتجارية) للإستثمار، وبهذا يمكن القول بأنّ الحكومة تلعب الدور المحفز والمدعم لإيجاد مزايا تنافسية أو المعرقل لها.

بناء على ما سبق، نستنتج أن جملة هذه المحددات تساهم في إيجاد الميزة التنافسية وتدعيمها من خلال تداخلها وتفاعلها فيما بينها بشكل ديناميكي، ما يسمح بتعزيز وتفعيل مناخها التنافسي.

ثانياً: المدخل المفاهيمي للتدريب

سنستطرق في هذا المحور إلى ما يلي:

1- مفهوم التدريب:

لغرض تأدية المهام والواجبات الموكلة للموارد البشرية بالمستوى المطلوب، وجب على المؤسسة أن تعد البرامج التدريبية وتعمل على تدريب مواردها البشرية، قصد تلبية احتياجاتهم من المعارف والمهارات اللازمة للنمو والتطوير، وفي نفس الوقت تلبية احتياجات المؤسسة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة والكفوءة.

وعليه، وردت عدة تعاريف للتدريب، وهي كالآتي:

هناك من يرى أن التدريب مرادف لمصطلح التكوين، رغم أن "التدريب لا يختلف عن التكوين ما عدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها المورد البشري من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات، والثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا، لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذا فإن مصطلح التدريب هو الأكثر استخداما".⁹

ويعرف التدريب بأنه تغير في سلوك المورد البشري لسد الفجوات المعرفية والمهارية والاتجاهية، بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب.¹⁰

من خلال التعريفين السابقين، يمكن القول أن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكات واتجاهات المورد البشري أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال.

لهذا تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، خاصة مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة، ولهذا وجب على المؤسسات تبني برامج تأهيلية وتدريبية لإكساب مواردها البشرية مهارات وخبرات جديدة.

2- طرق التدريب:

يتم التدريب باستخدام عدة طرق من أهمها:¹¹

- التدريب في مواقع العمل: هذه الطريقة تكون في موقع العمل وهي أقل تكلفة، حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارسا له بصورة مباشرة.
- تدوير العمل: وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل الأفراد الموظفين داخل المؤسسة من قسم إلى آخر أو من عمل لآخر، ويصاحب هذه العملية التوجيه لتعريف الفرد بالعمل الجديد المنقول إليه.
- التدريب في بيئة مماثلة للعمل: يتم بموجب هذا النوع تهيئة مكان بمستلزمات مشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي أي نماذج من المكان والآلات التي يستخدمها العامل في العمل.
- المحاضرات: إن هذه الطريقة تعتمد بصورة أساسية على الاتصالات بدلا من الالتحاق بالعمل، وتعد من الأساليب التدريبية الشائعة وذلك لقلة تكلفتها وأهميتها في نقل المعلومات.
- تمثيل الأدوار: تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والأفراد الذين يتفاعلون في هذا الموقف، وبموجبها توكل للمشاركين أدوار يطلب منهم التصرف إزاءها وكأنهم في الواقع.
- تدريب الحساسية: يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤية حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة وكيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين لهذا السلوك ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم والاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم.¹²

3- المراحل الأساسية للتدريب:

تتمثل المراحل الأساسية للتدريب في أربع مراحل، وهي كالآتي:

- تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها "جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج".¹³
- تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي: ويقصد بهذه العملية تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية.¹⁴
- تنفيذ البرنامج التدريبي: في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدرسين ونوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج.
- تقييم التدريب: من بين التعريفات التي تناولت التقييم ما أشار إليه كيرك باتريك (Kirkpatrick): "بأنه عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها".¹⁵ وهناك من يعرفه "بأنه الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثه التدريب وأيضا كفاءة المدرسين".¹⁶
- مما سبق، يمكن القول أن التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المؤسسة ورفع كفاءة موظفيها.
- ثالثا: دراسة حالة لواقع التدريب ومساهمته في تفعيل الميزة التنافسية بمؤسسة الاسمنت بباتنة
- تم اختيار مؤسسة الاسمنت بباتنة باعتبارها من مؤسسات الإسمنت الجزائرية التي تسير تطورات المحيط، وتتميز بأداء مقبول في معظم جوانبه وخاصة أداء الموارد البشرية، ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام أداة المقابلة مع مدير المؤسسة وكذا العمال واستخدام الملاحظة المباشرة لمكان العمل.
- 1- التعريف بمؤسسة الاسمنت بباتنة:
- تمثل مؤسسة الاسمنت بباتنة فرعا من المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر (GICA)، وذلك ابتداء من سنة 2010 م، بعد أن كانت تابعة للمجمع الصناعي التجاري بالمؤسسة الجهوية للاسمنت بالشرق (GIC-ERCE)، فهي شركة مساهمة (EPE /SPA) ذات رأس مال يقدر ب: 2.250.000.000 دج، وتتكون من مديرية عامة متواجدة بباتنة، وشركة بتيلاطو (عين التوتة).
- ظهرت سنة 1983 وكانت أول تجربة للإنتاج في 3 سبتمبر 1986 بطاقة إنتاجية قدرها 1000000 طن سنويا أي ما يعادل 84000 طن في الإنتاج شهريا.
- وتعتبر ذات أهمية لكونها تساهم في تغطية العجز الوطني المسجل الناتج عن الفترة ما قبل 1986، حيث قدر الطلب السنوي على الاسمنت بحوالي 13 مليون طن، وتساهم المؤسسة في تغطية الطلب الوطني بفضل طاقتها الإنتاجية المقدره بمليون طن سنويا، كما تعد من أكبر الشركات الوطنية من حيث الإنتاج، حيث فاقت طاقتها الإنتاجية بحوالي 10% إضافة إلى كونها تحقق كل سنة الأرباح المخططة أو أكثر. فضلا عن كونها تساهم في تغطية الطلب الوطني على الاسمنت خاصة الجهة الشرقية والجنوبية للبلاد.
- 2- واقع التدريب بمؤسسة الاسمنت بباتنة:
- يتم نشاط التدريب بمؤسسة الاسمنت بباتنة من طرف مصلحة التدريب وفق الخطوات التالية:
- تعريف الحاجات - خلال السداسي الثاني لكل سنة - المطلوبة من كل دوائر المؤسسة؛
- وضع جدول يجمع كل هذه الحاجات يسمى جدول التأهيل يضم: عددهم، نوعهم والتدريب المطلوب، الخ؛

- إنشاء خطة التدريب تضم: نوع التدريب (الزمن والمقاييس)، أسماء الموارد البشرية المتدربين، المصالح المنتمون إليها، مكان التدريب، تكاليفه وملاحظات حوله؛
- عملية التدريب للموارد البشرية حسب فترتين: قصير المدى أو طويل المدى وفق عقد بين المؤسسة والمتدرب؛
- تقييم التدريب من طرف: المتدرب (كشف نقاط وشهادة نجاح) والمصلحة المعنية بعد عودته مباشرة من التدريب وكذلك بعد شهر بملاحظة مدى تحسنه؛
- تحليل نتائج التدريب، فإذا كانت إيجابية تعتبر العملية ناجحة، وفي حالة فشلها يتم تصحيح أوجه القصور التي تعود إلى ثلاثة أسباب هي: سوء تعريف الحاجة أو عدم قدرة المتدرب على الاستيعاب أو ضعف المتدرب.
- من خلال إجراء عملية المقابلة لـ 120 عامل خضعوا للتدريب من بين 360 عامل إجمالي في سنة 2016 بالمؤسسة واستخدام الملاحظة المباشرة لمكان العمل، وجدنا أن المؤسسة تعتمد على وظيفة التدريب كأسلوب لتنمية مواردها البشرية، لأن التدريب يساهم في تحسين القدرات التنافسية لها، فمن خلال المعطيات التي حصلنا عليها نلتمس منها، أن هناك عمال نظمت لهم المؤسسة دورات تدريبية، حيث هذه الدورات تكون محدودة، ويعود السبب في ذلك أن معظم العمال قضوا فترة طويلة في العمل في المؤسسة، وبالتالي، فهم يتمتعون بالخبرة الكافية وهذا ما صرح به بعض العمال، في حين أن بعضهم أرجعها إلى الظروف الاجتماعية التي تمنعه من مزاوله التدريب، وتحمل المؤسسة جميع تكاليف التدريب.
- وسنوضح مكان ونوع وأهمية وأبعاد التدريب بمؤسسة الاسمنت بباتنة كما يلي:
- مكان التدريب: يخضع العامل إلى التدريب في مؤسسة الاسمنت بباتنة، في الحالتين:
- داخل المؤسسة: نجد أن معظم العمال يتلقون تدريبهم داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على مشرفين وأساتذة مختصين، والعمال القدامى الذين يتميزون بالأقدمية والخبرة.
- خارج المؤسسة: في المقابل نجد أن بعض العمال يتلقون تدريبهم خارج المؤسسة، وذلك قصد التخصص، فمثلا يتلقى بعض العمال تدريبهم في مركز التكوين لصناعة الاسمنت بالجزائر العاصمة.
- نوع التدريب: يوجد نوعين من التدريب: تعتمد المؤسسة على التدريب الفردي ويرجع ذلك إلى تلقي التدريب داخل المؤسسة أثناء العمل على يد مشرف أو أحد قدامى العمال، أما النوع الثاني من التدريب فيتمثل في التدريب المجاني ويكون خارج المؤسسة، وذلك لتلقي الجانب النظري من التدريب بالاعتماد على أساتذة متخصصين، وتعتمد المؤسسة على التدريب التطبيقي أكثر من التدريب النظري، وذلك بسبب طبيعة العمل التي تفرض هذا النوع من التدريب، وأيضا نجد أن مدى التدريب يكون قصير المدى، وذلك لحاجة المؤسسة للعمال المتدربين في أسرع وقت لمتابعة الإنتاج ولإدارة المؤسسة وسير الأمور فيها بشكل جيد.
- أهمية التدريب: تتجلى أهمية التدريب من خلال ما يلي:
- تحسين إنتاجية العامل ومستواه المهني؛
- تحسين إنتاج المؤسسة مما يساعد على منافسة المؤسسات الأخرى؛
- اكتساب العامل لمهارات جيدة وتحسين الإنتاجية؛
- وتعتبر الأساليب المستخدمة في التدريب ناجحة إلى حد ما للمؤسسة، فقد أقرت مجموعة من العمال بنجاح الأساليب المنتهجة في العملية التدريبية، وذلك راجع إلى أن الأساليب المستخدمة تطبيقية أكثر منها نظرية، فهي أساليب يمكن الاعتماد عليها في العمل مباشرة، ومن جانب آخر أقرت مجموعة أخرى من العمال (فئة قليلة) بفشل بعض الأساليب ويرجع

ذلك إلى عدم استيعابهم للأساليب المستخدمة وخاصة التطبيقي منها، حيث يمكن أن يتدرب بعض العمال في فترة قصيرة، بينما عمال آخرون يلزمهم تدريب طويل حتى يتقنوا ويكونوا مؤهلين للقيام بعملهم على أحسن وجه. فالمؤسسة تعمل على تطوير أساليب التدريب وذلك لسد الفراغ، بمعنى مواجهة الصعوبات التي تواجه العمال أثناء العمل، وسد ثغرات النقص لديهم.

- أبعاد التدريب في مؤسسة الاسمنت بباتنة:

تلجأ المؤسسة لتدريب مواردها البشرية لتحقيق عدة أبعاد منها:

- زيادة الشعور بالأمان الوظيفي، وتحسين الإنتاجية لدى العامل وتحقيق الميزة التنافسية؛

- الحصول على ترقية وتكملة فترة تدريبية في مجال العمل؛

- التخصص في مجال معين.

وهناك فئة قديمة من العمال يرون عدم جدوى تدريبهم لخبرتهم والأقدمية التي يتميزون بها، وكذلك بلوغهم سن التقاعد. كما نلاحظ أن مجمل أبعاد تدريب الموارد البشرية تتمحور حول تحسين القدرات سواء النظرية أو التطبيقية لدى العامل، ومنه تحسين القدرات ونسبة الفوائد التي قد تعود على المؤسسة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

3- واقع تفعيل الميزة التنافسية من خلال التدريب بمؤسسة الاسمنت بباتنة:

إن مؤسسة الاسمنت بباتنة تقوم بمجهودات كبيرة لزيادة إنتاجها والقيام بتخفيض تكاليفها، كما أنها كانت سباقة لاتخاذ التدابير المناسبة للحفاظ على البيئة، وتعتبر جودة الاسمنت المنتجة بالمؤسسة من أجود أنواع الاسمنت المنتجة بالوطن، حيث تحصلت على عدة شهادات للجودة.

نظرا لأهمية الإسمنت كمادة إستراتيجية ضرورية، تسعى مؤسسة الاسمنت بباتنة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال:

- محاولة تلبية طلب كل العملاء والزبائن وذلك بتوفرها للكميات المطلوبة؛

- التركيز على رفع الإنتاج ومحاولة القضاء على المضاربة؛

- توفير المنتج بالكميات الكافية مع مراعاة معايير الجودة؛

- محاولة تخفيض تكاليف الإنتاج؛

- السعي إلى وضع خطة إنتاج محكمة من أجل الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج؛

- تمويل الاستثمارات من خلال تخصيص جزء من نتائج المؤسسة لذلك؛

- الطموح نحو إنتاج الخرسانة وصفائح الجبس في المستقبل؛

- التدريب المستمر والتكوين المكثف للموارد البشرية، وكذا التواصل المستمر بالشركات العالمية الكبرى لتطبيق أحسن طرق التدريب.

مع تزايد الطلب على قطاع الاسمنت وإمكانية دخول عدة شركات وطنية وأجنبية للاستثمار في الاسمنت، كان لابد لمؤسسة الاسمنت من اتخاذ التدابير المناسبة والتي من بينها العمل على تدريب مواردها البشرية للحفاظ على حصتها ومكانتها في السوق، حيث يؤدي التدريب دورا هاما في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت بباتنة من خلال:

- قبل التدريب كان العامل يستغرق وقت لإتمام العمل، ولكن أصبح بعد التدريب العمل سهلا، وبالتالي، نقص حجم الوقت المستغرق، حيث لوحظ إرتفاع مستمر لإنتاجية العامل بالكمية، قيمة وبالساعات خلال الفترة المدروسة، مما يبين

المساهمة الإيجابية للعمال في رفع الإنتاج، فلقد إرتفعت من 0.78 طن/ سا سنة 2014 إلى 1.17 طن/ سا سنة 2016؛

- تحسين أداء وإنتاجية العامل بعد التدريب، وهذا يرجع لفعالية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة، ومدى تقبل العامل للتدريب الذي زاد من مهارته، وهذا ما تدل عليه مساهمة العامل في القيمة المضافة أي قيمة إنتاج عامل أو ساعة عمل، حيث ارتفعت من 2345.50 دج/سا (أي 445423313.75 دج/عامل) سنة 2014 إلى 5157.43 دج/ سا (أي 1071990284.31 دج/عامل) سنة 2016؛

- تسهيل عملية الأداء والإنتاج، ويتجلى ذلك في إتقان العامل لعمله، ما أدى إلى تحسين نوعية الإنتاج بالمؤسسة؛
- جدوى التدريب الذي يمارس في المؤسسة، حيث أن أغلب العمال تدربوا على الآلة التي يعملون بها في المؤسسة مما سهل العمل؛

- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، ما يجعلها تدخل السوق بدون عوائق وتفعيل الميزة التنافسية؛
- بعد التدريب أصبح العامل أكثر إتقان وإبداع لعمله، وبالتالي، المساهمة في زيادة عوائد المؤسسة؛
- تأهيل الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية للتحكم في وسائل الإنتاج لضمان السير الحسن للإنتاج؛
- الإرتقاء بمستوى الأمان الوظيفي: أي يكون العمال أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية والسلوكية والعقلية لهم؛

- بعث روح الفوز في الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتهيئتهم للمنافسة بالتوسع إلى نشاطات أخرى تكون بمثابة الثغرة الأساسية للدخول إلى أسواق جديدة لم تكن في الحسبان.
النتائج والتوصيات:

من خلال دراستنا الميدانية لدور التدريب في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت بباتنة، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- اعتماد مؤسسة الاسمنت بباتنة على التدريب كأسلوب لتنمية ورفع كفاءة وخبرة مواردها البشرية، وتراه ضروري لتبقى في السوق والتقدم أكثر نحو الأحسن؛

- يساهم التدريب في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت بباتنة من خلال تحقيق المؤسسة لنتائج إيجابية بعد التدريب مثل تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية والاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتهيئتهم للمنافسة بالتوسع إلى نشاطات أخرى تكون بمثابة الثغرة الأساسية للدخول إلى أسواق جديدة لم تكن في الحسبان.

بناءً على النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- العمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين، وتعزيز ثقافة الإبداع من خلال توفير نظم حوافز عادلة ومرنة ومشجعة، وتطبيق أساليب متكاملة مع التدريب مثل أسلوب التطوير والتعليم لتفعيل الميزة التنافسية، لأنها تشمل عدة أبعاد وتتجه بأداء المورد البشري نحو النتائج المطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المؤسسة والقيم الجوهرية لها؛
- ضرورة إعتبار الموارد الداخلية للمؤسسة مصدر للميزة التنافسية بسبب إمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها، خاصة الموارد البشرية بسبب قدرتها على خلق القيمة؛

- ضرورة قياس المؤسسات للنتائج المحققة بعد التدريب لاستخلاص فوائده؛

- التوجه نحو تطبيق نماذج وأساليب لقياس العائد من تدريب الموارد البشرية؛

- ضرورة اعتماد طرق تدريب فعالة تمكن المؤسسة من التكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة.
الهوامش والمراجع:

- ¹ شريف مراد، أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال في الإسلام لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمنظمات الجزائرية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العالمي الخامس للتسويق الإسلامي، كوالالمبور، ماليزيا، أيام: 22، 23، 24، أبريل 2014، ص 224.
- ² المرسي جمال الدين وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 20.
- ³ عبد الباري درة، جردات ناصر، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 187.
- ⁴ البكري ثامر، بن حمدان خالد، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، مجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، الأردن، 2013، ص 05.
- ⁵ شريف مراد، مرجع سابق.
- ⁶ غالب سعد، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص 204.
- ⁷ عياري آمال، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الجزائرية، الملتقى الدولي، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 29 و 30 أكتوبر، 2002، ص 14.
- ⁸ عففي حاتم، الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية: مبادئ إقتصاديات التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005، ص ص 283 - 284 .
- ⁹ بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 12 و 13 ماي، 2010، ص 9.
- ¹⁰ الوليد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 171.
- ¹¹ عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 222.
- ¹² مصطفى أحمد، إدارة التغيير في مواجهة التحديات: رؤية مستقبلية ودليل عمل المنظمات العربية، مجلة آفاق اقتصادية، الإمارات العربية المتحدة، العدد 57/58، أبريل، 1994، ص 37.
- ¹³ السيد عيلوه، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 23.
- ¹⁴ السلمي علي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر، ص ص 44-45.
- ¹⁵ اللعيد فالح، تقييم البرامج التدريبية، ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، الأردن، 2 - 4 مارس، 1997، ص 247.
- ¹⁶ صادق محمد، تقييم التدريب والعائد في الإستثمار التدريبي، مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، أبريل، 2004، ص 83.