

تدريب القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة
التنافسية في المؤسسة
تاريخ الارسال: 2017/10/16
تاريخ القبول: 2018/10/01

بلحاجي أمينة¹

المركز الجامعي غليزان
الجزائر

الملخص:

أصبح موضوع تدريب القيادات الإدارية من الضرورات الحتمية بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، لتعديل أوضاعها وأنظمتها بما يواكب أحدث البرامج الإدارية وفي مقدمتها التدريب الذي يتطلب تطبيقه قيادة قوية على كل المستويات لتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف المرؤوسين ومن الممكن في هذا المجال أن يتم تقديم برامج التدريب في تحقيق الاستفادة لكل من الفرد والمنظمة في نفس الوقت، و يجب على المؤسسة تحسين قنوات الاتصال داخلها وإتاحة الفرصة للمديرين و المشرفين للتعرف على المشاكل و الصعوبات التي تعترض تطوير العمل، مما يحقق الاتجاه نحو التغيير البناء الذي يؤدي غالبا إلى التوصل لمقترحات تؤدي لتحسين العمل والنهوض بالعملية الإنتاجية ولاشك أن تدريب العاملين وفق احتياجاتهم و احتياجات المؤسسة سوف يساعد على زيادة الكفاءة و الفاعلية داخل المؤسسة، و كسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة، و في هذا الإطار يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المحافظة على كيانها عن طريق امتلاك ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: التكوين، التدريب، القيادة الإدارية، الميزة التنافسية.

Résumé:

La question de la formation et du leadership administratif est devenu l'un des impératifs des entreprises économiques publiques de l'Algérie, afin de modifier ses conditions et ses règlements de façon à s'aligner avec les programmes managériaux, et en particulier ce qui concerne la formation qui exige l'application d'un leadership fort à tous les niveaux pour parvenir à un équilibre entre les

¹ بلحاجي أمينة المركز الجامعي غليزان

objectifs de l'organisation et ceux des subordonnés, Il est envisageable dans ce domaine que des programmes de formation soient proposés au bénéfice de l'individu et de l'organisation.

Il est du devoir de l'organisation d'améliorer les voies de communication pour permettre aux directeurs et aux superviseurs d'identifier les problèmes et les difficultés rencontrées dans le développement du travail afin de réaliser un changement fructueux qui conduit souvent à des propositions d'amélioration du travail et le développement de la production. Il est clair, par ailleurs que la formation des individus en fonction de leurs besoins et ceux de l'organisation contribue à augmenter la performance et l'efficacité au sein de l'organisation et à acquérir une capacité de compétition et de primauté dans un marché caractérisé par la concurrence, et dans ce contexte, les entreprises économiques algériennes peuvent maintenir leur existence en disposant d'avantage concurrentiel.

Mots Clés : Formation, Training, Leadership administratif, Avantage concurrentiel

مقدمة:

إن تقدم المجتمعات و تطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات الإدارية التي تضع رؤيتها وترسم خططها و سياساتها و تحركها نحو تحقيق أهدافها ، لاسيما في ظل التطور التكنولوجي وثورة المعرفة والاتصالات ، إضافة إلى المتغيرات والمستجدات المتسارعة في كافة المجالات وخاصة الإدارية التي فرضت على القيادات الإدارية في الكثير من منظمات الأعمال البحث عن أساليب إدارية حديثة ، حتى تواكب تلك المستجدات والمتغيرات ، وتحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك بعد أن أدركت عدم قدرتها على الاستمرار في تأدية أعمالها على النحو التقليدي الذي اعتادت عليه في السابق.

كما أن القيادة تستمد أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية للموظفين وترقيتهم و تقييم أدائهم، كل ذلك دفع منظمات الأعمال لاعتماد إستراتيجية مختلفة تساعدها في بلوغ الميزة التنافسية إذ يعتبر التدريب والتطوير بمفهومه الحديث إطار عمل متكامل وخياراً إستراتيجياً في منظومة تنمية الموارد البشرية التي تسعى لتحقيقها الدول من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة، على اعتبار أن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية بطريقة تمكن الموظف من مواجهة أي تحديات يفرضها التطور المستمر .

ينظر إلى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوب،و أن نجاح القائد يتوقف أساسا على استخدامه النمط القيادي المناسب و المؤثر على العاملين تحت إشرافه،حيث يعتبر تدريب القيادات الإدارية واحدا من أهم المتغيرات المؤثرة في التميز المؤسسي، وإتاحة الفرص

في النمو و التطور،فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية وحل المشاكل و التصدي لها وعرض حلولها عن طريق برامج تدريبية جيدة .

و لقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من كتاب الإدارة و لقد اجمعوا على أن تدريب القيادة الإدارية في منظمات الأعمال اليوم يعد من أهم أساليب الحصول على الميزة التنافسية لها خاصة في ظل العولمة و الانفتاح ، مما يزيد من حد و شراسة المنافسة بين المنظمات، كما أن تبني هذا النمط القيادي أصبح من الضروريات ذلك لما له من تأثير إيجابي في تنبؤ و مواكبة المتغيرات البيئية السريعة في أي تحول وتقدم اقتصادي .وتعد الميزة التنافسية بمثابة عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل مؤسسة ما،فهي تعبر عن جوانب التفوق والتميز، حيث تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى والقدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير والسبل الضرورية التي تبقى المؤسسة صامدة وسط بيئة مضطربة، ومن أمثلة هذه السبل : الإنتاج،السعر، الجودة، تميز السلعة أو الخدمة، المرونة و الوقت كما يعد التدريب من كأهم مورد يساهم في نجاح أية مؤسسة على المدى البعيد ، كما أن القيادة أحد المداخل الرئيسية والهامة هذا إن لم يكن الأهم لتحقيق القدرة على التنافس ومن ثم ضمان الاستمرارية والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة ،لذا أصبح تدريب القيادات ينظر إليه على انه استثمار بشري ، شأنه شأن الاستثمارات الأخرى،ونظرا لزيادة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية أصبح من الضروري بناء قيادة متميزة قادرة على تلبية متطلبات البيئة الاقتصادية، و انطلاقا مما سبق تتحدد مشكلة البحث في الكشف عن دور تدريب القيادات الإدارية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية و تطوير إدارة المؤسسات و الارتقاء إلى الأفضل ،لكن الظاهر أن هناك نقصا في إدراك هذه المفاهيم و أهميتها و كيفية تطبيقها،وذلك بسبب العديد من التحديات التي تواجهها تلك المؤسسات والتي تحول دون وصول الموارد البشرية إلى مستوى فكري و معرفي و تكوين راقى ومنتطور ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة و التي يمكن صياغتها في السؤال التالي: ما مدى مساهمة تدريب القيادات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالقيادات الإدارية؟
- ما هو مفهوم تدريب القيادات الإدارية؟ وما هي أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية ؟
- كيف يساهم تدريب القيادات على تحقيق التميز ورفع الإنتاجية؟

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

لعل أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الحاجة للقيادات الإدارية في المنظمات الحديثة هو مستوى التعلم والثقافة لدى العاملين فيها فضلاً عن ضرورة استجابة القادة الإداريين إلى مطالب الزبائن والحكومات، إذ تواجه المنظمات هذه التحديات داخلية كانت أم خارجية فلا بد من وجود مهارات قيادية عالية لكي يتسنى مواجهة العراقيل داخل المنظمات و المؤسسات.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية من أهم القيادات و ذلك نظرا لأهمية المؤسسة على اختلاف شكلها، فهي تقوم على مفهوم أساسي، وهو أن الأفراد لديهم القدرة على انجاز هذه الأشياء لذلك والبحث عن الوسائل التي تساعد على تحقيقها و إشباعها، فهي: "القدرة على توجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير، وقبول المرؤوسين للقائد، أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة¹ .

فالقيادة الإدارية هي: "القدرة على توجيه سلوك الأفراد، وتنسيق جهودهم، وموازنة دوافعهم، ورغباتهم وتعرف القيادة الإدارية حسب كونتز وأدونيل "Koontz & O'donnell" بأنها: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني² .

ويعرفها ففتر وپرسثوس "Pfiffner & Presthus" بأنها: نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية³ .

ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته⁴ ."

¹ -نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة: المبادئ الحديثة والتطبيقات الحديثة، ط.1 (لبنان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009)، ص.149.

² -صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، د.ط (الإسكندرية: دار الجامعة: الإسكندرية، 2001)، ص.221.

³ -نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط.1، الإصدار السابع (عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007)، ص.97.

⁴ -هنا حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، د.ط (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002)، ص.87.

ويختصرها آلن "Allen" في أنها: النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال بينما يعرفها طريف شوقي بأنها: مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة- والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدرا عاليا من تماسك الجماعة¹.

فهي القدرة على التأثير في الأفراد من خلال عملية الاتصال لتحقيق أهداف معينة، فهي علاقة تتميز بتمركز الأفراد حول فرد مركزي معين، وبذلك فالقيادة لها طرفين يتمثل الطرف الأول في المدير أو القائد الذي يوجه ويرشد الطرف الثاني وهو المرؤوس بغرض تحقيق أهداف معينة².

الطلب الثاني: أهمية القيادة في المؤسسة

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرا للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغيير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغيير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على أن القائد هو أساس المنظمة حيث تتمثل أهميتها في الجوانب التالية:

1. أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة: لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي بمجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم، وهذا ما جعل

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 98.

² - حسن التهامي، السلوك التنظيمي في الإدارة: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط. 1 (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013)، ص. 6-7.

ففرن وبرسثوس يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقاءه¹.

2. أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة: يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة ، أي إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم².

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه؛ وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم؛ وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم .

3. أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة: من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه -قادة ومرؤوسون- خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون التماسك بين العاملين في

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 114-115.

² - نفس المرجع الألف الذكر.

التنظيم؛ وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم، تقاليدهم، قيمهم، اتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم، مثلما أكد زكي محمود هاشم في قوله: "إن الأسلوب الإداري الأصح للتطبيق في مجتمع ما هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي"¹.

4. أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة: رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى، فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، وتبرز أهمية القيادة في التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم الرسمي².

المطلب الثالث: القيادة كوسيلة تأثير على أداء العاملين

إن نجاح المؤسسات أصبح يتوقف على قدرة وكفاءة القائد على اتخاذ القرارات المناسبة، والفعالية في اتخاذ القرارات تعني قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، حيث تركز على حجم المعلومات التي يتحصل عليها القائد من البدائل المتاحة وتكاليف ذلك، فالقرار الفعال هو الذي ينفذ في ظل نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه، ويوازن بين المخاطر التي قد يسببها والمزايا التي قد يجلبها.

¹ - زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، د. ط (الكويت: منشورات ذات السلاسل، 2001)، ص. 65.

² - نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 119-121.

مما سبق نستنتج أن النمط يعد محصلة التفاعل المستمر بين مجموعة مختلفة من العناصر والقوى، عوامل متعلقة بالقائد وما يمتلكه من سمات شخصية وقيم ومعتقدات ذاتية وخبرات مكتسبة وغيره امن عوامل مرتبطة بالمرؤوسين و توقعاتهم وكذا خبرتهم ورغبتهم ومدى تحملهم للمسؤولية في العمل وغيرها، بالإضافة إلى متغيرات الموقف من ثقافة المؤسسة وكفاءة جماعة العمل بها وطبيعة المشكلة في حد ذاتها، كلها عوامل تؤثر على سلوك القائد و تحدد اختياره للنمط القيادي الذي يراه مناسباً لتحقيق أهداف المؤسسة من الأنماط القيادية الثلاث الأوتوقراطي، الديمقراطي والنمط الحر، والتي يتفاوت تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين من نمط إلى آخر وهذا ما سنبينه فيما يأتي في عرض الوسائل القيادية المؤثرة على أداء العاملين¹:

يعد أسلوب القيادة المطبق من طرف القادة مع مرؤوسيهام العامل الثاني المهم من حيث حجم التأثير على رضا المرؤوسين ومستوى أدائهم، وعلى مناخ العمل بصفة عامة، فإثر الأسلوب الديكتاتوري يختلف عن اثر الأسلوب الحر، وكلاهما يختلفان في الأثر مع الأسلوب الديمقراطي، وفي ما يلي تحديد اثر كل نمط على الأفراد²:

* إن أهم الجوانب التي يظهر فيها تأثير نمط القيادة الديكتاتوري على الأفراد هو محاولة بعض العاملين الحصول على اهتمام خاص عند القائد والتقرب إليه بطريقة مآكرة كالوشاية والتكتلات والمشاحنات؛ قتل الاقتراحات البناءة؛ انتشار الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء؛ وتفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق.

* يظهر تأثير نمط القيادة الديمقراطي على أداء العاملين في التعاون فيما بينهم ويقبل بعضهم بعضاً؛ و يقل النقد السلبي بين أفراد الجماعة؛ تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها؛ ويناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس، كل ما سبق يخلق جوا ملائماً يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير لصالح المؤسسة.

* يظهر تأثير نمط القيادة الحر على أداء العاملين بازواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت؛ وإهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط؛ عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقاتهم

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط.1 (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2008)، ص.80-81.

² - نفس المرجع الأنف الذكر، ص.81.

وإهمالهم لعملهم؛ كل هذا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا لدى العاملين، وذلك لعدم توفر مناخ تنظيمي مما يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي.

إن القيادة الناجحة تحقق مجموعة من الفوائد تعود على القائد نفسه وعلى المرؤوسين وعلى مستوى أداء المؤسسة. والقيادة الفعالة تتمثل في قدرة القيادة التأثير على سلوك الآخرين لغرض توجيه مجهوداتهم نحو الأداء المتميز لتحقيق الأهداف التالية¹:

- تحقيق الأهداف التنظيمية الموكلة إليه.
- الراحة النفسية في العمل، ضغط عمل اقل وتنظيم أكثر.
- كسبه للاحترام نتيجة الالتزام والمعاملة الحسنة لتابعيه.
- وبالنسبة للأفراد فان القيادة السليمة تنتج أفراداً يتميزون بما يلي²:
 - يعرف كل فرد في مجموعة العمل واجباته ومهامه.
 - يؤدي كل فرد في مجموعة العمل واجباته بكفاءة.
 - يعمل الجميع في ظل غياب القائد بذات الكفاءة كما لو كان هو موجوداً بذاته.
 - يحاول كل فرد في مجموعة العمل أن يحل أي مشكلة يتعرض لها في العمل بحكمة مع باقي فريق العمل.

أما بالنسبة للمؤسسة ككل، فتتمثل الفوائد المحققة في³:

- كفاءة أكبر ومستوى أداء أعلى، خدمة أفضل وجودة أداء أحسن.
- سمعة جيدة للمؤسسة وسط المنافسين.
- توفر مناخ ايجابي للعمل للقائد والمرؤوسين

¹- بشير العلق، تنمية المهارات الاشرافية والقيادية، (الأردن: دار اليازوري للنشر، 2009)، ص 206.

²- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط 7، (الأردن: دار أسامة للنشر، 2008)، ص. 22.

³- نفس المرجع الأنف الذكر.

تدريب القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في
المؤسسة

بلحاجي أمينة

وعليه فإن لنمط القيادة اثر بالغ التأثير على مستوى أداء الأفراد وذلك بتوجيه جهودهم إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وتبين أن النمط الديمقراطي للقيادة يعد ابلغها تأثيرا في سلوك وتوجهات الأفراد والأكثر قبولا لديهم، و الأكثر ملائمة لبناء فريق العمل الذي يعد وسيلة أخرى من وسائل القيادة الإدارية في التأثير على الأداء وتحسينه.

المبحث الثاني: الإبداع المؤسساتي ميزة تنافسية قائمة على تدريب القيادات الإدارية

يبرز دور التدريب كأهم الوسائل الإدارية المستخدمة لإكساب القادة المهارات والمعارف الجديدة حيث أن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها يتم تلمسها والتدريب عليها ، وكذلك العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى التقنيات ذات العلاقة بالتطور التكنولوجي ودخول مجال الإبداع و تطوير أسس ومعايير المعرفة التي تساعد في تطوير الجوانب المهنية و الممارسات التي تساعد على تحسين استخدام البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات و تعزيز ثقافة التكنولوجيا وثقافة المعلومات كل هذا يرتكز على القيادات الإدارية و فهم مفاتيح التغيير والتطوير وأداته ، وهم يشكلون عقل العمل الإداري ومحور الارتكاز الذي تدور في فلكه جميع الأعمال الإدارية داخل المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية .

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع وميزة عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة¹.

وتعرف الميزة التنافسية على "أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"² و تم تعريفها من طرف نبيل مرسي خليل على أنها : "عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"³ .

ويرى "Kotler Philip" الميزة التنافسية هي : "تلك القدرة على أداء بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل وهي 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"⁴.

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

M. ¹-

²- حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2011-2012، ص.22.

³- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998)، ص.37.

⁴- Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, « **Le Marketing Management** », 11eme édition, Pearson éducation, Paris, France 2004, P265.

ويعرف علي السلمي القدرة التنافسية أنها: "هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"¹.

كما يعرفها معالي فهمي حيدر بأنها: "قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات العاملة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار و التطوير المستمر، و تميز في الفكر الإداري، وفره في الوارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"².

كما يعرف الدكتور طلعت أسعد عبد الحميد الميزة التنافسية بأنها: "كل ما تختص به مؤسسة ما دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، إذ أنه باستطاعة المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع وبسعر أقل"³.

و من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي.

هناك عدة استراتيجيات داخل المنظمات للتغيير الموجه من أهمها:

1. إستراتيجية العقلانية الميدانية: وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة، 2001)، ص.104.

² - معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية، دار الجامعة، 2002)، ص.8.

³ - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه القرن 21، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2000)، ص.190.

التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

2. **إستراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة:** تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتنقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له.

3. **إستراتيجية القوة القسرية:** وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات لكل من يخالف أو يقاوم، هذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

وعلى الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ظروف المؤسسة.

المطلب الثالث: الإبداع المؤسسي كمدخل لبناء الميزة التنافسية: تؤسس الميزة التنافسية على بعض المصادر كي تكون ناجحة، و تبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبذل وتتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشتريين. وهذه الخطوات تختلف، كإبداع المنتجات الجديدة و الأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة، و بصرف النظر عن الهدف الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة و توفير القيمة المتفوقة للعملاء يترجم إلى أداء مالي متفوق للمؤسسة

بحيث أثبتت العديد من الدراسات بأن المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة تكون قادرة على استدامة ربحية عالية و ميزة تنافسية¹.

يبقى التمايز من خلال الموارد البشرية الأفضل والأطول للمؤسسة أسباب متعلقة بصعوبة تقليد مثل هذه الميزة من جهة ولاعتبار رأس المال الفكري مصدر من مصادر الدعم المادي لرأس مال المنظمة، كل ذلك مرهون بقيادة إدارية عليا تنشر ثقافة تنظيمية تتحدد معالمها بأهمية الفرد داخل التنظيم وتكون حريصة وداعمة لإدارة الموارد البشرية وتفعيل عمل قياداتها الحركية التي تعي الدور الذي يمكن إن تلعبه في تحديد نقاط القوة ودعمها وتحديد نقاط الضعف وإزالتها أو تطويرها وتشخيص حالات الإبداع والمحافظة عليها، فلم يعد الفكر الحديث يعرف بالقيادة المبنية على أسطورة الرجل العظيم أو البطل الوحيد الذي يقود تابعيه بمفرده، معتبرا نفسه العبقري الوحيد الذي لا يخطئ أبدا، لقد تغيرت هذه النظرة و أصبح القائد هو الذي يلهم و يوجه و يحفز مرؤوسيه من خلال إشراكهم معه في أخذ القرارات اللازمة و تدريبهم و تعليمهم مع دعمهم بتوجيهاته و نصائحه ، ليصنع بذلك جوا اتصاليا قويا يشجع و يدفع إلى الإبداع ويحقق المتعة في العمل، و فوق ذلك يقربهم منه ليعرفهم عن قرب، فيسهل عليه تحفيزهم و يعمل على تنمية انتمائهم في الوقت الذي لا يكمل فيه عن تذكيرهم بالهدف الأسمى الذي يسعون جميعا لتحقيقه عن طريق خلق أنظمة تحفيز يمكن اعتبارها عامل إغراء وجذب مهم للمهارات الموجودة في تلك البيئة فالميزة التنافسية المتواصلة تتحقق بالاعتماد على الأصول والمهارات، حيث تمثل الأصول كل ما تحوزه المؤسسة من أصول مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين، فهي عناصر كما نلاحظها مكتسبة ومعروفة مسبقا من طرف المستهلك، أما المهارات فهي عناصر معينة تقوم المؤسسة بأدائها بشكل أفضل من المنافسين، مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة وجودة عالية، فهي عناصر تؤدي في الوقت الحالي وغير مكتسبة، بالتالي على المؤسسة البحث على الدوام عن أحسن أداء لهذه المهارات.

و يبقى على عاتق المؤسسة اختيار الأصول والمهارات اللاتقة والمناسبة والتي ستكون بمثابة عائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها، ومن ثم يمكن استمرارها لفترات أطول وعلى مدار الزمن، ولكن حتى تتمكن المؤسسة الوصول إلى تلك الحالة، فإنها ستجد نفسها مجبرة على التتبع المستمر لكل المتغيرات

¹ -بويعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -"، (رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2011-2012)، ص.94.

والمستجدات من أجل ضمان مسايرة هذه المستجدات والحفاظ على ميزتها التنافسية، ولضمان ذلك تلجأ المؤسسات للوصول إلى مزايا تنافسية جديدة،و تشجيع العاملين على الابتكار وإدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في الصناعة¹، عن طريق:

1. **بناء إستراتيجية للتنافس:**يستند تحقيق الميزة التنافسية إلى وضع الاستراتيجيات التنافسية على أسس سليمة ، فالإستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وربح حصص سوقية وزبائن إضافيين، وبذلك فهي تبحث عن التميز،أي ما يميزها عن منافسيها،لوصول لحالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة،ويحقق التميز عن طريق الإستراتيجية المتبعة، ولا يمكن ذلك عن طريق وضع نموذج تحليلي أو طريقة تخطيط ما، إنما يكمن المحدد الرئيسي للميزة مما تعطيه المؤسسة لمفهوم الإستراتيجية .
2. **طريقة التنافس:** إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، التصنيع،بمعنى تحديد الاستراتيجيات التنافسية بحسب الإمكانيات و ظروف المؤسسة.
3. **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين،ومعرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال.
4. **أساس التنافس:** وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل².

¹-نفس المرجع الأنف الذكر،ص.95.

²- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق،82.

المبحث الثالث: دور تدريب القيادات الإدارية في رفع إنتاجية المؤسسات

يعتبر التدريب الإداري الوسيلة الأساسية لإدارة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية، وهو من الأنشطة الرئيسية في أي مؤسسة نظرا للتحديات التي تواجه العاملين في حقل التدريب حول كيفية تطوير المؤهلات وكيفية تحديد مخرجات التدريب، إضافة إلى ذلك فإن المدراء في كل مؤسسة، عامة كانت أم خاصة يسعون إلى معرفة فوائد التدريب ومدى انعكاس هذه الفوائد على أدائهم الوظيفي، ومدى فاعليته و طرق استمراريته ونسبة مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

و هو عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها الفرد، كما أنه عملية تساعد الأفراد على اكتساب المهارات الضرورية لتحسين أدائهم في الأعمال الموكلة إليهم، فهو عبارة عن عملية إرشاد الخبرات وتجارب الفرد المتدرب ومساعدته على تعديل سلوكه وتنمية مهارته وإمكانياته ومواقفه، بحيث يصبح أكثر كفاءة وفعالية ، وهي نشاط تقوم به المؤسسة لإثراء الفرد بالمعلومات والمهارات المتعلقة بالوظيفة¹.

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، ط.2 (القاهرة: دار النهضة العربية، 2008)، ص.270.

والتدريب بشكل عام هو العملية المستمرة التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة، لكي يكون قادرا على أداء مهام محددة بشكل أفضل ضمن برامج محددة بهدف تطوير و تنمية الموارد البشرية للوصول للأهداف المسطرة¹.

وهو نشاط مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك و الاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية².

كما أنه: "مجمّل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية"³

المطلب الأول: التدريب وتنمية القيادات الإدارية:

التدريب من الوظائف الأساسية المسندة إلى إدارة الأفراد، وتشمل مختلف عناصر المؤسسة بدءا بالقيادة وانتهاء بالعامل البسيط، ولكن تتفرد إدارة الأفراد بوضع الإطار العام للتقييم نظرا لكونها تتميز بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية هذه الوظيفة على الوجه الأكمل والأحسن⁴، حيث تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة و أهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها

ويساهم تدريب القيادات مساهمة هامة في القضاء على قصور الأداء وإعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على تنظيم العمل وتطويره، وإحداث تعديلات مصاحبة في المهارات وقدرات الأفراد وله انعكاساته على المؤسسة ومواردها البشرية، فهو يعود بالفائدة في تحسين من القدرة على التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه وعلى مواجهة العقبات وحل المشكلات.

كما يساهم في رفع روحه المعنوية وزيادة شعوره بالرضا وتعزيز انتمائه لعمله لذلك فان تدريب المديرين يعني توفر فرصة أكبر لديهم للنجاح والفعالية وبلوغ الأهداف من خلال إعداد قائد يبادر إلى التنظيم الجيد والعمل

¹ - طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، ط.1 (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، 2010)، ص.112-114.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريب). دار المناهج، عمان-الأردن، 2002، ص.15.

³ - الداوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، في: مجلة الباحث، ع:06 (أفريل، 2005) ص.11.

⁴ - كامل الغربي وآخرون،، أساسيات في الإدارة، ط.1 (بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995)، ص.163-164.

تدريب القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

بلحاجي أمينة

الحسن والمساعدة في التطور المهني والشخصي ورفع جودة العمل ويحمي من الأخطار والوقوع في الخطأ ورفع كفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي والفني والمهني للقوى العاملة كما يهتم بتطوير كفاية وإنتاجية وروح المؤسسات¹.

بالإضافة إلى ما تقدم يمكن استقدام رؤساء الإدارات من مقر وظائفهم في المؤسسات لدورات التدريب محددة المدة و يحضر المدربون كمحاضرين مدرسين، و المتدربون كدارسين يتعلمون، فتتجدد معلوماتهم، و تأهيلهم لترقيات أعلى .

إن أهم ما يفيد في إصلاح المواقف التدريبية للرؤساء هي طريقة المحاضرة على يد أساتذة إدارة علماء و مختصين لإعطاء البرامج سمعة أكاديمية . و هي تدريب أكثر منها تعليم، وعطاء منها أكثر تبادل أخذ بين المدرب و المتدرب.

وعليه فالقيادة لا تنمو إلا عن طريق إدراك الذات أكثر فأكثر و لا يتأتى هذا إلا عن طريق إدراك طبيعة عملية التدريب ذاتها، و عن طريق إدراك أن دور الرئيس ليس هو الذي يقوم بالعمل، بل الذي يحفز المرؤوسين إلى حسن القيام به و تنمية إمكانياتهم.

ونلاحظ أن أهمية تدريب القادة الإداريين في الدول الحديثة له أثر كبير في تنميتهم و بناء شخصيتهم القيادية، و يعرفهم بذاتهم، و بعملهم، و يكسبهم قدرة التأثير في الجهاز الاجتماعي و عليه فالقائد المدرب تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية.

حيث أن القيادة الحديثة تحتاج إلى أسلوب الإعداد السابق، و التدريب اللاحق لتكاملهما، و لكن مهما يكن من أمر المحتويات الخاصة في برنامج التدريب، فإن التدريب القيادي يستهدف دائما محاولة استشارة جهود و نشاط القادة، و توجيهها نحو تعلم المعارف و الاتجاهات و المهارات التي تعمل على تحسين نوع أدائهم في مواقف القيادة².

المطلب الثاني: استراتيجيات التدريب الناجحة للمنظمات:

¹ -- مارشال غولد سميث، لورانس لاين، إلياسا فريس، تر: سيف بن عبد العزيز السيف، التدريب للقيادة، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2006)، ص.133.

² - نفس المرجع الأنف الذكر: ص.137-140.

تختلف المنظمات في تحديد أهدافها واحتياجاتها التدريبية طبقا لنوع العمل والأفراد وبالرغم من هذه الاختلافات فقد أثبتت البحوث والدراسات أن النجاح في العملية التدريبية في المنظمات يرتكز على العيد من الاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها المنظمات في عملية التدريب بغض النظر عن الاختلافات في نوعية الأعمال والمهام والأفراد تتمثل هذه الاستراتيجيات في¹:

- **الإستراتيجية الأولى: درجة التزام الإدارة العليا في المنظمة بعملية التدريب:** عادة ما تقوم الإدارة المختصة بالتدريب في الشركة أو الوزارة أو المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتقديم هذه الاحتياجات في شكل خطة تدريبية للإدارة العليا لاعتمادها. ولكي تتجح هذه الخطة في تحقيق الأهداف التدريبية من الضروري أن تشارك الإدارة العليا في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفي عملية وضع الخطة من البداية، وان عدم المشاركة من شأنه أن يعطي الدعم الكافي لعملية التدريب.
- **الإستراتيجية الثانية: وضع الأسس التي تبنى عليها الخطة التدريبية:** وهذا يعني تقديم الأسباب المقنعة للجوء للتدريب كاختيار إن وضع خطة تدريبية لمجرد وجوب وضع خطة فقط أو لمجرد أن الإدارة العليا تطلب خطة تدريبية ليس سببا مقنعا، ومن الأهمية أن يبين أن الوضع في المنظمة في مجال أو مجالات معينة يتطلب التدريب كحل أساسي. وهذا من شأنه أن يناقش عدة قضايا قبل الوصول لقناعة بوجود التدريب كحل أساسي في المنظمة .
- **الإستراتيجية الثالثة: تعريف مشاكل الأداء تعريفا صحيحا ودقيقا:** من الأهمية أن تعرف مشاكل أداء العاملين تعريفا صحيحا ودقيقا ومعرفة سبب أو أسباب عدم أداء العاملين بالمستوى المطلوب، إن معرفة الأسباب مهمة جدا ويجب أن تبنى على أساس علمي محايد.
- **الإستراتيجية الرابعة: التعرف على العوامل التي تؤثر على جدوى عملية التدريب:** بالرغم من أهمية التدريب إلا أن هناك عوامل مؤثرة على جدوى العملية التدريب .ومن أهم هذه العوامل بيئة العمل نفسه، فقد تكون بيئة العمل وما تحتويه من عوامل مرتبطة بالأفراد والعلاقات بينهم .إلى جانب عوامل أخرى تتمثل بالإضافة لبيئة العمل في مستوى مهارات وقدرات العاملين ومعرفتهم واتجاهاتهم نحو العمل نفسه ونحو رؤسائهم ونحو المنظمة التي يعملون بها، وان من الأهمية قبل البدء باتخاذ قرار التدريب البدء في

¹ - بلال خلف السكرانة، اتجاهات حديثة في التدريب، ط.1 (الأردن: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2011)، ص ص.87-89.

دراسة تحليلية لاختبار هذه العوامل وتحليلها تحليلًا علميًا هادفًا إلى الوصول إلى نتيجة تحدد ما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتطوير أداء العاملين.

● **الإستراتيجية الخامسة: التعرف على نوع التدريب المطلوب:** حتى يمكن للتدريب أن يكون مجديًا يجب أن يحدد نوع التدريب المطلوب قبل البدء في وضع خطة التدريب، والتدريب نوعان النوع الأول يهدف إلى إمداد الأفراد بالمعرفة المرتبطة بالنظريات والمحتويات والمعرفة لموضوع معين يساعد الأفراد في تطبيقه مستقبلاً. إن تحديد نوع التدريب من شأنه يساعد على نجاح التدريب في تحقيق أهدافه وعدم تحديد نوع التدريب ومدى تناسبه مع أهداف التدريب من شأنه أن يعطي انطبعا للمدربين أن التدريب نشاط غير مجدي.

● **الإستراتيجية السادسة: وضع مقاييس الأداء وقواعد تقييم الأداء:** تضع المنظمات مقاييس الأداء وتكون هذه المقاييس هي القواعد التي يستند إليها في تقييم أداء العاملين وقبل البدء في وضع خطة الاحتياجات و من الأهمية أن تتضمن الأمور التالية:

- ما هي القدرة التنافسية للمجموعات وفرق العمل والإدارات في المنظمة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل؟.

- ما هي مقاييس الأداء للأعمال والمهام التي تؤديها الأفراد في المنظمة في جميع المستويات؟

- ما هي السلوكيات والاتجاهات المتواجدة في المنظمة؟.

- ما هي الجوانب التنظيمية المتواجدة في المنظمة؟.

المطلب الثالث: اثر التدريب على الإنتاجية:

إذا كانت الإنتاجية هي هدف أساسي لكل مؤسسة، فإن التدريب يعتبر من الأساليب الفعالة التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق هذا الهدف، وهو رفع الإنتاجية. و من جهة أخرى تعتبر الجودة سمة رئيسية لكل عنصر من عناصر العمل في المؤسسة، وهذا ما يطلق عليه بالجودة الشاملة وان لم تكن هدفا في ذلك فإنها وسيلة للتميز والتفوق والنجاح في كسب العملاء والتغلب على المنافسين.

وعن كيفية تحقيق الجودة لمؤسسة ما يقول الدكتور "علي السلمي"، توجد مجموعة من التجارب التي وصلت إليها بعض الشركات تتضمن المبدأ الأساسي للجودة وهو التطوير المستمر وعدم النظر إليه باعتباره حدثاً عارضاً بل اعتباره التزاماً، فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة¹، بمعنى أداء العمل مطابقاً للمواصفات من أول مرة، خير مثال لذلك اليابان، التي تهدف إلى إنتاج سيارة لا تحتاج صيانة لعدم وجود أخطاء فيها، ويتم ذلك عن طريق:

- التدريب الفعال لتوضيح علاقات العمل بالموارد داخليا وخارجيا.
- التركيز عند الشراء ليس على السعر الأقل، ولكن على التكلفة الكلية الأقل، معناه إدخال جودة الأداء في الاعتبار عند الشراء.
- الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العلاقات ولا نتركها للصدفة.
- ضرورة إتباع أساليب ايجابية للإشراف والتدريب.
- ضرورة حصر الجودة في كل أفراد المؤسسة وتحقيق الترابط والتكامل بين جميع أجزاء المشروع.
- ضرورة تقوية الأفراد وتأكيدهم عن طريق إعادة التكوين، وإعطائهم السلطة والقدرة على اتخاذ القرار وان يكون لهم صوت مسموع في العمل.
- ضرورة تجنب القرارات غير المؤسسة على المعلومات المتكاملة.
- نلاحظ من هذا أهمية التدريب ومكانته في تحقيق الجودة الشاملة والعمل على التطوير المستمر للوصول إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة².

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص. 31.

² - زينب إبراهيم، "التحدي الجديد لا مكان للخطأ في أي عمل"، في: مجلة الأهرام الاقتصادي، العدد: 1354، (19 ديسمبر 1994)، ص. 42.

خاتمة:

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن المنظمة التي تبحث عن التميز و التفوق على منافسيها ،يجب عليها فهم بيئتها الخارجية بكل ما تحويه من فرص و تهديدات و محاولة مواجهتها أو التكيف معها، إذ أصبحت المنظمة تعيش في بيئة حركية ومتغيرة باستمرار وكذلك المعرفة الجيدة محيطها الداخلي بكل اختلافاته، فلا يمكن للمنظمة العمل و التطور دون فهمها لبيئتها وتحديد أهدافها الدقيق لاستراتيجياتها وأهدافها المستقبلية.

إن هدف البقاء والنمو و الاستمرار يتطلب من المنظمة البحث عن قيادة إدارية فعالة والتي تكون مصحوبة بالعمل الجاد و المستمر من أجل اكتساب ميزة تنافسية قائمة أو مرهونة على هذه الأخيرة لاكتساب العملاء و زيادة مكانتها في بيئة المنافسة، الأمر الذي يفرض إيجاد آلية تمكنها من توليد الفرص و اكتشاف التهديدات من بيئتها الداخلية و الخارجية، وهو ما يمثل نظام التسيير الجيد داخلها، وتستلزم إدارة التسيير

للقادة جمع المعلومات الدقيقة و العميقة بما يضمن وقوع ميزة تنافسية.

والقيادة الإدارية بصفة عامة هي التي تتحكم في مختلف المستويات، إن امتلاك الإنسان القدرة على التطوير والخلق والإبداع يختلف من فرد لآخر تبعاً لخبرته، ومستوياته الأدائية والفكرية، و ملكاته العقلية والجسدية وما إلى ذلك من عوامل يمكن أن تخلق نوع من التمايز في القيادات الإدارية.

ولتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين في هذا المجال يجب أن يتم تقديم برامج للتدريب من أجل تحقيق الاستفادة لكل من الفرد والمنظمة في نفس الوقت، و يجب على المنظمة تحسين قنوات الاتصال داخلها وإتاحة الفرصة للمديرين و المشرفين للتعرف على المشاكل و الصعوبات التي تعترض تطوير العمل، مما يحقق الاتجاه نحو التغيير البناء الذي يؤدي غالباً إلى التوصل لمقترحات تؤدي إلى تحسين العمل، و تحقيق الأهداف الموضوعية للنهوض بالعملية الإنتاجية ولاشك أن تدريب العاملين وفق احتياجاتهم و احتياجات المؤسسة سوف يساعد على زيادة الكفاءة و الفاعلية داخل المؤسسة.

قائمة المراجع:

أ) اللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، ط.2، القاهرة: دار النهضة العربية، 2008.
2. بلال خلف السكرانة، اتجاهات حديثة في التدريب، ط.1، الأردن: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2011.
3. بشير العلق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، الأردن: دار اليازوري للنشر، 2009.
4. حسن التهامي، السلوك التنظيمي في الإدارة: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط.1، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013.
5. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، الكويت: منشورات ذات السلاسل، 2001 .

6. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
7. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه القرن 21، القاهرة: دار النهضة العربية، 2000.
8. طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، ط.1، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، 2010.
9. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة، 2001.
10. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط. 7، الأردن: دار أسامة للنشر، 2008.
11. كامل الغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، ط.1، بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
12. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري: المدربين والمتدربين وأساليب التدريب، الأردن: دار المناهج، 2002.
13. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط.1، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2008.
14. مارشال غولد سميث، لورانس لاين، إلياسا فريس، تر: سيف بن عبد العزيز السيف، التدريب للقيادة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2006.
15. معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
16. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط.1، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2008.
17. نواف كنعان،، القيادة الإدارية، ط.1، الإصدار السابع، عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007.
18. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة: المبادئ الحديثة والتطبيقات الحديثة، ط.1، لبنان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009.
19. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.

20. هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002.

المذكرات والأطروحات:

1. بوبعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس ، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2011-2012.
2. حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.

المقالات:

1. الداوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، في:مجلة الباحث، ع:06، أبريل، 2005.
2. زينب إبراهيم، "التحدي الجديد لا مكان للخطأ في أي عمل"، في:مجلة الأهرام الاقتصادي، العدد:19، 1354، ديسمبر 1994.

(ب) اللغة الأجنبية:

1. M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.
2. Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, « Le Marketing Management », 11eme édition, Pearson éducation, Paris, France 2004, P265.