

تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية  
في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات

أ.د. برحومة عبد الحميد جامعة المسيلة  
د. ظلال زغبة جامعة المسيلة

ملخص

أفرزت المتغيرات والتحويلات العالمية خلال السنوات الأخيرة ظواهر عديدة يأتي في مقدمتها عولمة الاقتصاد وعالمية المنافسة، والتي زادت من حدتها التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات والاتصالات، وهو ما يفرض على المؤسسات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية، وذلك على اعتبار أن رأس المال البشري هو سلاح تنافسي يصعب على المنافسين فهم آلياته وأسراره.

**كلمات مفتاحية:** التدريب، التنمية، الموارد البشرية، الميزة التنافسية، تسيير الكفاءات

**Abstract**

Global changes and transformations in recent years have produced many phenomena, foremost of which is the globalization of the economy and the universality of competition, which has been exacerbated by the rapid developments in information and communication technology, which imposes on organizations to adopt modern administrative concepts in management to achieve their goals efficiently and with effectiveness. Among these modern administrative concepts is the concern for human resources, their development and training, so that they have the different knowledge and skills to face these rapid changes in all aspects of economic and technological life. As a result, the human capital can be considered as a competitive weapon that makes it difficult for competitors to understand its mechanisms and secrets.

**Key words:** Training, development, human resources, competitive advantage, and management of competencies.

مقدمة:

لقد باتت معروفا في يومنا هذا ونحن في مطلع الألفية الثالثة، انه مع رياح العولمة والتغيير التي هبت على دول العلم والتي خلقت مناخا وساحة ساخنة من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، بأن حصص المؤسسات في هذه الأسواق قد أصبحت محدودة، والمؤسسة التي تريد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها، مطلوب منها تقديم منتج بجودة يرضى عنها المستهلك، وهذه الجودة لن تتحقق بالتكنولوجيا فحسب بل بسواعد موارد بشرية فعالة تمتلك المهارات المتنوعة.

إن تشكيل مثل هذه الموارد البشرية التي نسميها بقوة العمل ليست بالمسألة الهامشية البسيطة، بل هي فعل ومسألة في غاية الأهمية والحساسية بل والخطورة أيضا، فالتخلف الذي يسود البلدان النامية سببه الأول هو عدم بناء الإنسان بشكل صحيح كما يجب، لذلك أصبحت هناك ضرورة ملحة تفرض نفسها على الحكومات والمؤسسات إلا وهي تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون قوة العمل ورعايتها وتنظيم أمورها.

لقد تبنت الإدارة في الكثير من المؤسسات العالمية اليوم، مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تكسبها ميزة تنافسية، خاصة مع دخول القرن الحادي والعشرين الذي يركز على (( اقتصاد المعرفة ))، معتبرا أن الأفراد ذوي المعرفة والمهارات هم القوة الدافعة لبقاء واستمرار المؤسسات، ونظرا لازدياد حدة المنافسة في السوق العالمية، ولأن البقاء كان دوماً للأصلح والأقدر على استغلال موارده المتاحة وتحقيق مزايا تنافسية، وحيث أنه مع الانفتاح العالمي وفي ظل نظام العولمة، باتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها فلم تعد ذلك الميدان الخصب للتمييز والمنافسة، لذلك ركزت المؤسسات على الاستثمار في أحد أهم مواردها وهي الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها.

إن الاهتمام بالموارد البشرية في تزايد مستمر، وما يؤيد هذا المقال أن الكتابات والأدبيات الإدارية في معاصرتها للواقع في كل ما ترصده، انتقلت من الحديث عن (( تسيير الأفراد ))، إلى الحديث عن (( إدارة الموارد البشرية )) وصولاً إلى الكتابات الحديثة التي باتت تتكلم عن ما يسمى بـ (( رأس المال الفكري )).

أولاً: مشكلة البحث

## تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات

مع تسارع ونيرة التطورات العلمية والتقنية، وفي خضم المتغيرات التي حدثت في عالم الأعمال، حيث التطور التكنولوجي وتغيرات العولمة وثورة المعلومات، تحولت الأسواق المحلية إلى سوق عالمية واحدة، وأصبحت الحركة البيئية للسلع والخدمات ورؤوس الأموال والعمالة أمراً سهلاً، وأصبحت المؤسسات (الحكومية والخاصة) في مواجهة صريحة مع تبعات العولمة، أضحى يقيناً لدى مؤسسات الأعمال أن رأس المال البشري ثروة حقيقية لأي قطاع أعمال، والاستثمار فيه هو الأبقى على مستوى العالم والقادر على تحقيق الميزة التنافسية لهذه القطاعات، والتي من خلالها تكتسح هذه المؤسسات الأسواق العالمية.

والسؤال الرئيسي الذي يطرح نفسه "ما هي المتطلبات الإستراتيجية لتدريب وتنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال المعاصرة كونها تمثل سلاح تنافسي يصعب على المنافسين فهم آلياته وأسراره؟"  
يتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- كيف يمكن للمورد البشرية أن تكسب المؤسسة ميزة تنافسية في السوق؟
- كيف يمكن للمؤسسات تنمية موارد بشرية تتمتع بعقول مبنكرة، لتكون بصمات بشرية قادرة على تحقيق ميزة تنافسية لها؟
- إذا كانت المهارات والأفكار هي المزايا التنافسية التي يمكن أن تكون لدى الموارد البشرية، فكيف يمكن توظيف التنمية والتدريب لتدعيم هذه المزايا؟
- هل هناك علاقة ارتباط بين سياسة تنمية وتدريب الموظفين في المؤسسات وتنافسية هذه المؤسسات فيما يتعلق بجودة الخدمة المقدمة؟
- ما التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة في ظل العولمة؟.

### ثانياً: فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث في:

- تسعى المؤسسات لتحقيق التميز التنافسي عن طريق رأس المال البشري باعتباره مورد يصعب على المنافسين فهم أسرارهم؛
- تستطيع المؤسسات من خلال عدة عوامل منها درجة مهارة ومستوى معارف موظفيها أن تحسن مركزها التنافسي في الأسواق؛

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية التي تخلق الميزة التنافسية من خلال العديد من الاستراتيجيات؛
- انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعرفة يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية.

### ثالثاً: أهداف البحث:

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية لتدريب وتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر أكاديمية، نظراً لتزايد أهمية هذا الموضوع؛
- التعرف إلى دور برامج التنمية والتدريب التي تطبقها المؤسسات، وفعاليتها في إيجاد مزايا تنافسية لها؛
- التعرف على مفهوم الميزة التنافسية، أبعادها وخصائصها؛
- تأكيد أهمية ودور الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات القطاعين الحكومي والخاص؛

### رابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

- هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع ومنها:
- إن بحثنا هذا يتناول موضوعاً غاية في الأهمية وإن كان البعض سيقول انه كتب فيه وعنه الكثير، كما قد يقول البعض الآخر انه موضوع قديم تجاوزته الأحداث، ولكننا نرى بخلاف ذلك حيث تبنت الإدارات العليا في كثير من المؤسسات مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد العوامل الهامة والقوية، بل والمؤثرة التي تعطي المؤسسات ميزة تنافسية خاصة في عصر العولمة الذي لا يعطي فرصة للمؤسسات المتباطئة في مجال تنمية مواردها البشرية، والذي يركز على اقتصاد المعرفة ويعتبر أن إنتاجية ومساهمة رأس المال البشري الفكري هي المحك الفعلي والرئيسي في بقاء واستمرارية المؤسسات، أو في إطالة بقائها بنجاح وتميز؛
- إن التغيرات التي تحيط بالمؤسسات من كل جانب وفي كل مجال، والتحديات والضغوط المتزايدة وغير المسبوقة التي تواجهها مع بداية الألفية الثالثة، تزيد من أهمية الموارد البشرية ودورها في نجاح المؤسسات واستمرارها، وما يؤيد هذا المقال هو الكتابات والأدبيات الإدارية المختلفة التي تناولت هذا الموضوع؛

## تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات

• إن المنافسة الشرسة بين الشركات الإقليمية والمحلية بشكل عام، والعالمية بشكل خاص، قرّضت منذ عقود زمنية قليلةً وتحديداً بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود، على هذه الشركات الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يقيناً لديها أن العنصرَ البشريَّ لا يمكن أن يُستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، ولكي تتمكن هذه الشركات من زيادة حصتها في الأسواق، أو المحافظة على حصتها السوقية فلا بد لها من تقديم منتجات ذات جودة عالية تُرضي من خلالها طُمُوح المستهلكين، ومن هنا جاء بحثنا في كونه يتناول موضوعاً مهماً وحيوياً وهو دراسة العلاقة بين تنمية وتدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية للمؤسسات الوطنية التي تعمل في ساحة تتسم بدرجة عالية من التنافس.

ومن أجل الإحاطة قدر الإمكان بمختلف جوانب البحث ارتأينا أن نتناول الموضوع من خلال المحاور التالية:

I- المفاهيم الأساسية لتدريب وتنمية الموارد البشرية.

II- تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية.

III- الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال المعاصرة.

I- المفاهيم الأساسية لتدريب وتنمية الموارد البشرية.

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها العولمة الاقتصادية، وتتسارع معدلات التطور التقني لتضفي بعداً جديداً لمفهوم التنافسية للدول، زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها الإنتاجية، وتنمية قدرتها على الإبداع والابتكار في المجالات التقنية الحديثة، لأنها الوسيلة الأساسية الحاسمة في استيعاب الابتكارات العلمية، وتعزيز قدرة الدولة على الاندماج في الاقتصاد العالمي.

I-1- ماهية التدريب والتنمية

(أ) مفهوم التدريب والتنمية

يتكون مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية المعاصر من شقين اثنين هما<sup>1</sup>:

أولاً: التدريب والتنمية عملية إستراتيجية

التدريب والتنمية كإستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وتطوير مهارتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة وتعديل اتجاهاتها السلوكية

للأفضل، بهدف استيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المؤسسة تبنيها والتكيف معها، أي أن إستراتيجية التدريب والتنمية تهدف إلى تطوير أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها.

### ثانيا: التدريب والتنمية عملية تعلم مستمرة

التدريب والتنمية يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر، وذلك لكون التدريب هو تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم، والتنمية هي تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة تحتاجها في أداء مهام جديدة في المستقبل، فالتعلم هو حسيبة ونتاج عملية التدريب والتنمية، فعندما يتحقق التعلم معنى ذلك انه قد حدث لدى المتدرب تغيير ملائم ومطلوب في: معرفته knowledge، مهاراته skills، سلوكياته behaviors، وخبرته experience.

ونخلص مما سبق إلأن التدريب والتنمية كإستراتيجية وعملية منتظمة يعتمدان على التعلم، ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من اجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة.

### ب) الفرق بين التدريب والتنمية

بالرغم من أن مصطلحي التدريب والتنمية يستخدمان كمترادفين، إلا انه يمكن التمييز بينهما، فالتدريب يركز في العادة على تزويد الموظف بمهارات محددة لسد عجز معين في أدائه لعمله الحالي مثل أن يتدرب الموظف على استخدام البرامج الحاسوبية لإعداد الرواتب، فالتدريب يركز على الفرد وليس المجموعات، وينصب على الاحتياجات الحالية للمؤسسة، وفي المقابل فان التنمية هي الجهود التي تبذل لتزويد الأفراد بالقدرات والمهارات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، فالتنمية تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي سيشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية كل مجموعة العمل<sup>2</sup>، ويفرق بعض الباحثين بين التدريب والتنمية وفق المعايير التالية<sup>3</sup>:

جدول رقم (01) الفرق بين التدريب والتنمية

تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة  
لتسيير الكفاءات

التنمية	التدريب	المعيار
المديرون	العاملون من غير المديرين	فئات المشاركين
المفاهيم النظرية الفكرية	العمليات الفنية الميكانيكية	المحتوى
المعرفة العامة	أهداف تتعلق بالعمل أو الوظيفة	الأهداف
طويل المدى	قصير المدى	المدى الزمني

المصدر: عبد الباري درة وزهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:302

وتأسيسا على ماسبق فان التدريب والتنمية هما عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة، من اجل تزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي، مما يساعدها على أداء وظائفها الحالية والمستقبلية بفاعلية.

ومن هذا التعريف نستشف المعاني والأفكار التالية<sup>4</sup>:

1- أن التدريب والتنمية جهد منظم يقوم على التخطيط وهو تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية؛

2- أن التدريب والتنمية يتناولان كفاءات الموارد البشرية في التنظيم وهذه الكفاءات هي المعارف والمهارات والاتجاهات ويحرص على تنميتها وتطويرها؛

3- تتم تنمية وتطوير الكفاءات من خلال التعلم المنظم المخطط لإحداث التغير المطلوب؛

4- إن التدريب ذو توجه عملي يركز على الأداء الحالي والمستقبلي فيحاول رفع مستواه.

### 1-2- أهمية تدريب الموارد البشرية

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءاتهم، فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سيؤهلون لها، بالإضافة لإحداث تغيرات ايجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم<sup>5</sup>.

لقد تحولت النظرة إلىالأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلىأدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصولالمؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلىالأفراد إلى اعتبار الأفراد موردا من موارد المؤسسة، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أوإيرادات من خلال مهاراته ومعرفته، فبدونها يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير . كما تتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية:

### 1- أهمية التدريب للمنظمة: ويحقق لها الفوائد التالية<sup>6</sup>:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛
- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛
- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليبأسس ومهارات القيادة الإدارية؛
- يساعد التدريب في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة.

### 2- أهمية التدريب للعاملين: ويحقق لهم الفوائد التالية:

- يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها؛
- يساعد في حل مشاكلهم في العمل؛
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين؛
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

### 3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: ويحقق لهم الفوائد التالية<sup>7</sup>:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارقوالأفراد العاملين لديها؛
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة،
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

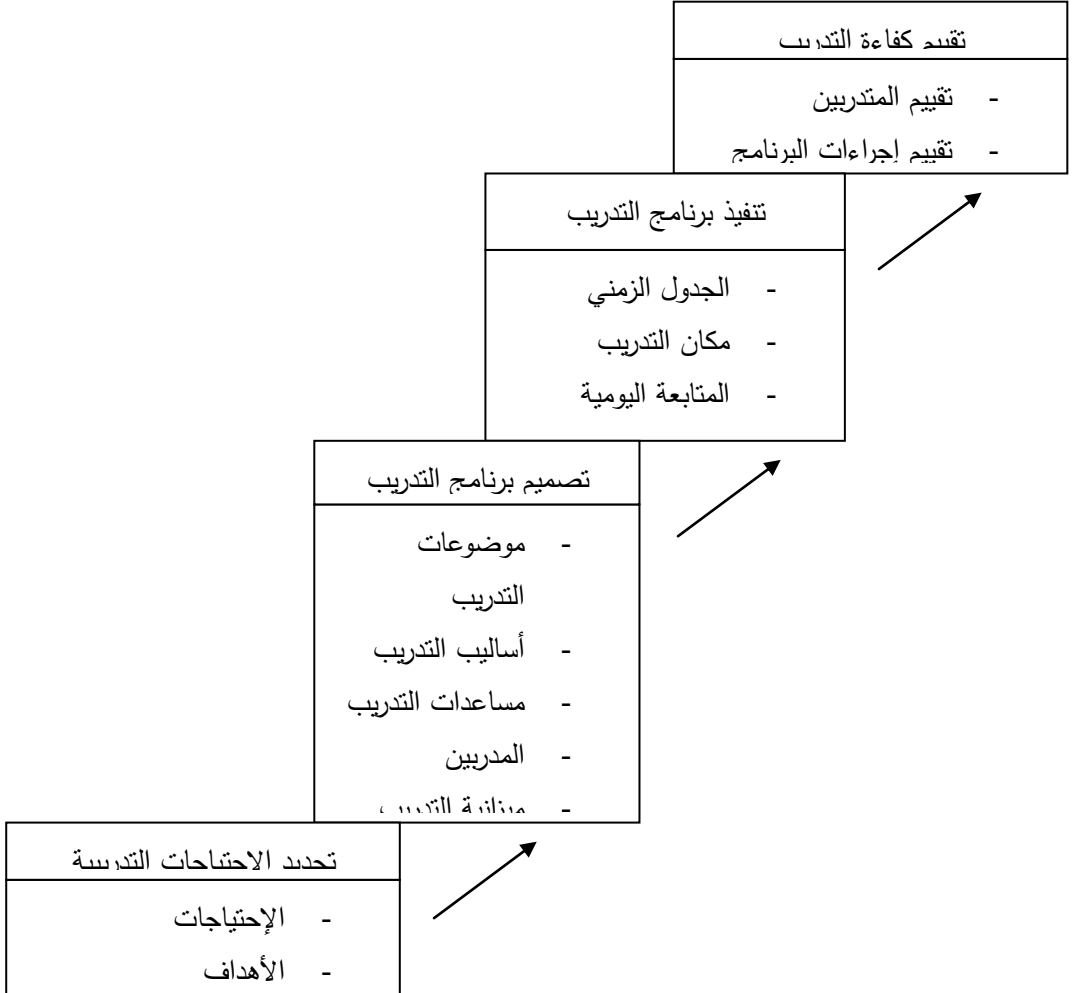
### 1-3- إدارة العملية التدريب في المؤسسة



تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة  
لتسيير الكفاءات

العملية التدريبية هي مجموعة الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين لإحداث آثار مطلوبة، فالتدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة للوصول إلى الغاية المنشودة منه، والشكل التالي يوضح الإطار المنظم للعملية التدريبية.

الشكل رقم (01): إدارة العملية التدريبية.



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص320  
أولاً- تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي من العناصر الخطيرة في هذه العملية، لأن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمؤسسة والمدربين، ويجعله كذلك نشاطا واقعا ويوفر كثيرا من الجهود والنقائص، وعندما نقول أن هناك احتياجات تدريبية في المؤسسة فذلك يعني أن هناك فجوة في جزء من تلك المؤسسة، وأن التدريب المنظم المخطط يمكن أن يغطي تلك الفجوة، فالتدريب يساعد في سد عجز معين في المؤسسة.

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الفرق أو النقص أو الفجوة بين الأداء الواقعي للأفراد وبين الأداء المأمول أو المتوقع الذي يمكن معالجته من خلال التدريب المنظم المخطط له<sup>8</sup>، ومن هذا التعريف تتبين لنا الأمور التالية:

- ✓ إن الحاجات التدريبية تمثل نقصا أو فجوة بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه؛
- ✓ إن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على مستويات ثلاثة:

1. مستوى المؤسسة: وعلى هذا المستوى فإننا نتساءل أين توجد الحاجة إلى التدريب في المؤسسة؟ هل هو دائرة معينة كالإنتاج أو التسويق؟
2. مستوى الوظيفة: وهنا نتساءل عن ما المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف؟، وهنا نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة الوظيفية؛
3. مستوى الأفراد: وهنا نتساءل عن من هم الأفراد الذين يحتاجون إلي تدريب في المؤسسة؟، وما المعارف والاتجاهات التي تحتاج إلى تنمية وتطوير لديهم؟.

✓ إن التدريب يردم الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه في نواحي معينة مثل المهارات والمعارف والاتجاهات.

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تأتي مرحلة تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي أي تحديد الأهداف التي يتوقع أن تتحقق بعد أن يتعرض المشتركون في البرنامج التدريبي للخبرات المختلفة فيه، ومن ناحية أخرى لا بد للمؤسسة من أن تضع في الاعتبار مجموعة من العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على متطلبات المؤسسة من التدريب وتشتمل هذه العوامل على مايلي<sup>9</sup>:

- ❖ حركة دوران العمالة حيث كلما كان عدد المعينين حديثا اكبر كلما كانت الحاجة بالتدريب على المهارات الوظيفية، والتدريب الخاص بتعريف الموظفين بالعمل اكبر؛

## تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات

- ❖ التغييرات في التقنية بحيث تتطلب العمليات والأنظمة الجديدة عاملين تم تدريبهم بشكل جيد على التعامل مع هذه الأنظمة؛
  - ❖ التغييرات في الوظائف حيث تتغير الوظائف بشكل ثابت بمرور الوقت وبوجه خاص عندما يتم إدخال تغييرات على المؤسسة نفسها وعليه فان الموظفين بحاجة إلى التدريب على التكيف مع هذه التغييرات؛
  - ❖ ضغوط السوق وتعني الحاجة إلى البقاء في المنافسة أي انه لا بد من أن تضمن المؤسسة أن الموظفين على علم بأحدث التطورات وان لديهم مهارات تمكنهم من الإبداع؛
- ثانياً- تصميم البرامج التدريبية:**

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية، التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية فيما لو كان التصميم دقيقاً وجيداً، ويعنى تصميم البرامج التدريبية، بتحديد محتوى التدريب، واختيار الأساليب التدريبية، والمدربين، ومدة البرنامج ومكانه، وتكاليفه، وسيتم التركيز فيما يلي على الأساليب الأساسية للتدريب.

يمكن تصنيف أساليب التدريب بطرق متعددة، فيمكن تصنيفها حسب مكان التدريب إلى تدريب في مكان العمل وتدريب خارج العمل، ويمكن تصنيفها حسب الموضوع العام للتدريب إلى تدريب مهني وفني وسلوكي، كما يمكن تصنيفها حسب المتدربين تدريب فردي وتدريب جماعي، والتصنيف الذي سنعتمده هو تصنيف إلى ثلاث فئات رئيسية هي<sup>10</sup>:

1. **أساليب المحتوى:** وهي الأساليب التي تستخدم لتقديم المعرفة ونقلها إلى المتدربين، وتشمل عدداً من الأساليب التدريبية منها أسلوب المحاضرات، والوسائل السمعية والبصرية، والتعليمات المبرمجة، والتعليمات المعتمدة على الحاسب الآلي.
2. **أساليب العمليات:** تعتمد هذه المجموعة على التفاعل بين المتدربين والمدرّب، وتركز على التغيير ألتجاهي والسلوكي، وليس على نقل المعارف، وتستخدم هذه الأساليب من أجل تغيير الاتجاهات، وتنمية المهارات في مجالات، العلاقات الإنسانية والاتصالات، القيادة، والمقابلات الشخصية وكذلك في التفاوض، ومن أهم هذه الأساليبتمثيل الأدوار، التدريب على الحساسية، تشكيل السلوك، والتحليل التعملي.

3. **الأساليب المختلطة:** هناك عدد من الأساليب التي تستخدم لنقل المعرفة وبنفس الوقت لتغيير الاتجاهات والسلوكيات ومن أمثلة هذه الأساليب، أساليب المناقشة، وطرق المحاكاة المختلفة، وأساليب التدريب على رأس العمل. ونخلص إلى أن كل ما تم تخطيطه يغدو غير ذي قيمة إذا لم تهيأ التسهيلات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي من تجهيزات ومواصلات.

#### ثالثاً- تنفيذ البرامج التدريبية:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجها إلى حيز الوجود، وفي الواقع إن هذه المرحلة مهمة، ففيها نتبين حسن وسلامة التخطيط، وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً وإيجاباً على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم والمتابعة، ويعتمد تنفيذ البرنامج التنفيذي بنجاح على عدة عوامل مثل قدرة المنسق والمدربين، ونوعية المدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وعلى إدارة البرنامج أن تراعي عدة جوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج منها:

#### 1. بالنسبة للمدربين: التأكد من

- وصول دعوات الاشتراك في برنامج التدريب إليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم؛
- وجود قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم وعناوينهم؛
- استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم؛
- تأمين وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج التدريبي في الوقت المحدد.

#### 2. بالنسبة للمدربين: التأكد من

- سلامة الاتصالات بين المدرب وبين الجهة المؤسسة للبرنامج؛
- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات؛
- التدخل في سير المحاضرات إن خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج؛
- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.

#### رابعاً- تقييم البرامج التدريبية ومتابعتها:

## تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات

على الرغم من أن المؤسسات تتفق أمولا كبيرة في برامج التدريب والتنمية، إلا انه وللأسف لا يعطى تقييم برامج التدريب والتنمية أهمية تذكر، وفي بعض الأحيان لا يوجد تقيما لمدى استفادة المتدربين من البرامج التي يحضرونها، وكأن هذه البرامج مسالة حضور فقط. إن تقييم مدى نجاح برامج التدريب والتنمية غاية في الأهمية، تماشيا مع اعتبار أن التدريب والتنمية استثمار بشري له عائده، فهذا الاعتبار يحتم القيام بتقييم برامج التدريب لمعرفة العائد الذي حققته، ومعرفة جوانب الضعف والثغرات التي حدثت في تصميمها وتنفيذها للعمل على تلافياها في البرامج المستقبلية، وتشمل عملية تقييم برامج التدريب قسمين هما<sup>11</sup>:

### 1. تحديد معايير التقييم:

إن معايير التقييم تتحدد في ضوء أهداف البرنامج بحيث تعمل على كشف مدى تحقيقه لأهدافه المحددة له، وبوجه عام يمكن القول بان عملية التقييم ومعاييرها تتمحور حول مايلي:

- ردود فعل المتدربين *trainees reaction* التي تتمثل بشعورهم الايجابي أو السلبي تجاه البرنامج؛
- مدى فهم واستيعاب المتدربين لما تعلموه وتدريبوا عليه؛
- مدى التغيير الذي حدث في أداء وسلوك المتدربين نتيجة تطبيقهم لما تعلموه، وذلك أثناء أدائهم لوظائفهم ويصطلح عليه *performance and behavior change* وهذا ما يستدعي قياس التغيير الذي حدث في مجال الإنتاجية والتكلفة وجودة الأداء وسرعته وزمنه؛
- مدى التغيير الذي أحدثه برنامج التدريب والتنمية في اتجاهات المتدربين وشعورهم نحو أعمالهم والمؤسسة بشكل عام وجعلها ايجابية؛
- عدد المتدربين الذين حصلوا على ترفقيات بعد تدريبهم وتنميتهم.
- مدى تذكر المتدربين لما تعلموه في بيئة عملهم بعد عودتهم إليها، وانتهاء تدريبهم وتنميتهم وهذا ما يسمى بعمق التعلم.
- العائد على الاستثمار كمعيار عام لتقييم برامج التدريب والتنمية:

استخدمت بعض المؤسسات الحديثة في الدول المتقدمة أسلوب تحليل نقطة التعادل في قياس العائد من برامج التدريب والتنمية التي نفذتها كمعيار عام للحكم على مدى فاعلية

هذه البرامج، وذلك تأسيساً على أن ما ينفق في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية، إنما هو استثمار له عائد يجب أن يزيد عن هذا الإنفاق الاستثماري، إن قياس هذا العائد بالوحدات النقدية ليس بالأمر السهل لكنه ليس مستحيلاً إذ يحتاج الأمر إلى قياس النتائج الإيجابية التي أحدثتها برامج التدريب في عدد من المجالات كزيادة رقم المبيعات، زيادة عدد الزبائن، ارتفاع كمية الإنتاج وجودته، ومن ثم المقارنة بين هذه النتائج والتكاليف التي تحملتها المؤسسة في برامج التدريب.

- نحسب تكلفة المتدرب الواحد = التكلفة الكلية / عدد المتدربين

- المقارنة بين عائد المتدرب الواحد وتكلفة المتدرب الواحد

## 2. تحديد أساليب التقييم:

يستخدم في مجال تقييم برامج التدريب والتنمية أساليب تقييم متعددة منها:

• **الاختبارات:** بعد انتهاء تنفيذ برنامج التدريب والتنمية، يمكن إخضاع المتدربين إلى اختبارات للتأكد من مدى فهمهم واستيعابهم لما تعلموه، ومدى إمكانية تطبيقه في مجالات عملهم بعد العودة؛

• **المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة:** وتعني تحديد مجموعتين الأولى نخضعها للتدريب والثانية لا تدرب، ثم نخضع المجموعتين لاختبار واحد والفرق بين نتائج المجموعتين هو ناتج عن التدريب؛

• **الملاحظة:** يمكن تقييم البرنامج من خلال رصد رد فعل المتدربين تجاه البرنامج أثناء تنفيذه، وذلك من خلال الأحاديث التي تدور بينهم أو من خلال الشكاوى المقدمة من قبلهم لإدارة البرنامج، أو الإطراء الذي يصدر عنهم تجاه البرنامج.

وتجدر الإشارة إلى أن ثمة نماذج فكرية تحاول أن تصف الجوانب التي يشملها التقييم، أشهرها نموذج كيركباتريك Kirkpatrick في هذا النموذج يعرض كيركباتريك المستويات الأربعة التالية التي يشملها التقييم<sup>12</sup>:

(أ) **ردود الفعل:** وفيه نحاول أن نجيب على السؤال التالي: هل يرضى المشاركون

عن البرنامج التدريبي؟

(ب) **التعلم:** وفيه نحاول أن نجيب على السؤال التالي: ماذا تعلم المشاركون من

البرنامج التدريبي؟

تدريب وتنمية الموارد البشرية خيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة  
لتسيير الكفاءات

ج) السلوك: وفيه نحاول أن نجيب على السؤال التالي: هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة تعلمهم؟

د) النتائج: وفي هذا المستوى نطرح السؤال التالي: هل يؤثر التغيير في السلوك على المؤسسة تأثيراً إيجابياً؟

## II- تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية

### II-1- الميزة التنافسية- مفاهيم أساسية-

إن المنافسة الحادة في عالم الأعمال اليوم ومظاهر الاقتصاد الرقمي، حتمت على المؤسسات إغارة اهتمامها للمزايا التنافسية التي تعتمدها وضرورة تحديث هذه المزايا أو إضافة مزايا جديدة، إذ لم تعد صناعة المزايا خياراً بين بدائل يمكن الاختيار بينها، بل هي مسار يسير في دربه كل من لديه الرغبة في الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال، عالم لا يعرف سوى لغة واحدة هي لغة التفوق والتميز.

### 1- مفهوم الميزة التنافسية

رغم شيوع استخدام مصطلح الميزة التنافسية في السنوات الأخيرة، إلا أن الاهتمام الواسع في أدبيات الإدارة بهذا المفهوم أظهر تبايناً واسعاً بشأن تحديد مضامينه الأساسية، ويمكننا هنا تلمس المفهوم من خلال التعاريف التالية:

يشير porter أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>13</sup>.

القدرة التنافسية 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<sup>14</sup>.

كما يعرفها fahey بأنها أي شيء يميز المؤسسة ومنتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها من وجهة نظر عملاءها والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها<sup>15</sup>.

ومما سبق نخلص إلأن الميزة التنافسية تعني اتجاه المؤسسة إلى البحث عن الكيفية التي تستطيع أن تميز بها نفسها عن منافسيها وتحقق التفوق والتميز عليهم.

## 2- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

تتمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في الكفاءة، الجودة، التجديد، والاستجابة لحاجات العميل، وهي عوامل يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها<sup>16</sup> :

- **الكفاءة:** أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، أي الكفاءة=المخرجات/المدخلات، إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات، يتجسد في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف، فمثلا إذا ما حققت الشركة مستوى عال من إنتاجية الموظف في مجال صناعي معين فسوف تحقق المستوى الأدنى من التكاليف، بمعنى آخر ستمتلك هذه الشركة مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة.

- **الجودة:** تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا، وذلك لان توفير منتجات عالية يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلك وهو مفهوم مدعم للقيمة يسمح للشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها، وثانيا لان اختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف اقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لايسمح للشركة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة.

- **التجديد:** يمكن تعريف التجديد على انه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أوالمنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواعالمنتجات، وعمليات الإنتاج، ونظم الإدارة، والهياكل التنظيمية، والاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة، وتشكل عمليات التجديد مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح الشركة شيئا مفردا يفتقر إليه منافسوها.

- **الاستجابة لحاجات العميل:** إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع إشباع حاجات العملاء، وهو ما يعني أن تكون الشركة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة اكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.



## تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات

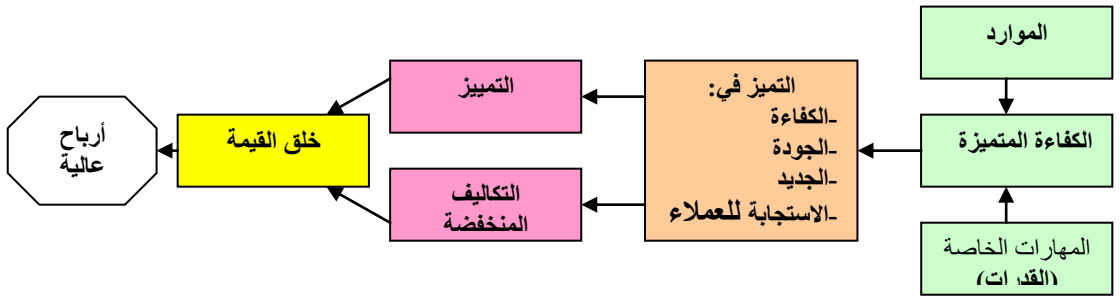
تعتبر الكفاءة، الجودة، التجديد، والاستجابة لحاجات العميل عناصر مهمة في تحقيق المزايا التنافسية، إن الكفاءة المتفوقة تمنح الشركة الفرصة لتخفيض تكاليفها، كما أن الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر أعلى فضلا عن خفض تكلفتها، كما أن الاستجابة المتفوقة تسمح لها أيضا بفرض سعر عالي، كما أن التجديد المتفوق يمكن أن يؤدي إلى فرض سعر أعلى وتكلفة أقل بالنسبة للوحدة.

### 3- الإمكانيات والقدرات المميزة

أ) الكفاءات المميزة: الكفاءة المتميزة ليست سوى قدرة فريدة من نوعها لشركة منحيث الموارد، المهارات، والتكنولوجيا، أي هي ميزة تمتلكها الشركة أكثر من منافسيها، لأنها يمكن أن تفعل شيئا لا يستطيعون أو أنها يمكن أن تفعل شيئا أفضل مما يستطيعون، وتنشأ الكفاءة المتميزة من خلال وجود مصدرين هما الموارد والمهارات.

ب) الموارد والقدرات: تنشأ الكفاءة المتميزة من خلال وجود مصدرين هما الموارد والمهارات، فبالنسبة للموارد فتقسم إلى موارد مادية (أراضي، مصانع، تجهيزات،...) وموارد معنوية (الماركة، السمعة، المهارات التقنية،...)، وحتى تنشأ كفاءة متميزة يجب أن تكون موارد الشركة متفردة وذات قيمة، والموارد المتفردة هي ذلك الشيء الذي لا يمتلكه شركة أخرى<sup>17</sup>.

الشكل رقم (02): جذور الميزة التنافسية



المصدر: شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ

للنشر، 2011، ص: 212

أما المهارات أو القدرات فيمكن أن نعزوها إلى مهارة الشركة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، والجدير بالذكر أن القدرات تندرج ضمن العوامل المعنوية وتكمن في،الأفراد، وفي الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد ويتعاونون ويتخذون القرارات في إطار محيط المؤسسة.

تجدر الإشارة إلى أن الشركة قد تمتلك الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، ولكن إذا لم تمتلك الشركة القدرة والمهارة على استغلال تلك الموارد بفاعلية فقد تخفق جهودها في خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة، والعكس من ذلك قد لا تحتاج الشركة إلى الموارد المتفردة ذات الجودة العالية من أجل إرساء الكفاءة المتميزة طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون.

## II-2- تسيير الكفاءات في المؤسسات

لقد لقيت مقارنة تسيير الكفاءات التي تميزت بالحدثة في ميدان إدارة الموارد البشرية الرواج الكبير في الحقل التسييري، وذلك لما حققته من نجاحات ونهوض بالمؤسسات في عصر العولمة والمنافسة الدولية، وهي تمثل احد الأقطاب الهامة في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

### 1- مفهوم تسيير الكفاءات

إن مفهوم الكفاءات حل محل التأهيل الجامد والجماعي بينما الكفاءات أداة غنية مرنة نافعة للإدارة الفردية و الجماعية على السواء، وهو مفهوم لم يستقر بعد يمثل العنصر المركزي في البعد النوعي لإدارة الموارد البشرية، ومن أهم التعاريف التي أعطيت لتسيير الكفاءات مايلي:

يعرف تسيير الكفاءات بأنهاالتأثير في مهارات وسلوكيات ومعارف المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط<sup>18</sup>.

كما يعرف بأنه مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداءالأفراد<sup>19</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نرى بان تسيير الكفاءات هي مجموعة من العمليات القصد منها التأكد من أن المؤسسة على معرفة بذوي الكفاءات والإنتاجيات ذات الجودة العالية وتضع برامج لتطويرهم والاحتفاظ بهم، وهو ما يعني الالتزام من المسؤولين أصحاب

تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة  
لتسيير الكفاءات

القيادة بان المؤسسة تستفيد استفادة قصوى من أعمال ذوي الإنتاجية والكفاءات العليا سواء في الوقت الحالي أو المستقبل.

## 2- مكونات الكفاءة المعروفة بـKSA

الكفاءة هي مجموعة من المعارف والقدرات الدائمة، والمهارات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين، ورأس المال البشري لا يمكن أن تكون له مساهمة تنافسية إذا نقص واحد من الثلاثة الآتية:

✓ **المعارف:** تقابل المعارف العامة والخصوصية حول موضوع محدد، التي يتم اكتسابها عبر الأنظمة التربوية التقليدية مثل المحاضرات، والتقارير، والمؤتمرات؛

✓ **المهارات:** تقابل السيطرة على جميع التقنيات و المناهج و الأدوات، أي المهارات اليدوية و الإدراكية و الاجتماعية التي يتم اكتسابها عبر الممارسة الواقعية، أو المحاكاة، أو دراسة الحالات والتمارين؛

✓ **السلوكيات:** تقابل سيطرة الاتجاهات السلوكية التي يتم اكتسابها مثل المهارات و تتطلب مواقف تربوية تسهل وعيا لدى المتدرب بأهمية السلوكيات في عمله و السيطرة على السلوك في ميدان العمل<sup>20</sup>.

## 3- مقاربات تسيير الكفاءات

(أ) المقاربة التسييرية للكفاءات:

المقاربة التسييرية "l'approche gestionnaire" تتمثل في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال والمعرفة " le savoir " والمهارات " le savoir faire " وحسن التصرف " le savoir être " .

إن هذه المقاربة تقترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أداءه لمهامه.

إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية " أفراد ومجموعات " بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

### ب) المقارنة العملية:

المقارنة العملية "l'approche opérationnelle" تتمثل في كون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها، وأن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدرة حسب المقارنة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل.

### ج) المقارنة الإستراتيجية:

وفق المقارنة الإستراتيجية " l'approche stratégique " تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال انجاز مشاريع و تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتممة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة.

## II-3- تسيير الكفاءات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

أن المؤسسة المتميزة هي التي تقوم بتحويل المحيط لصالحها بدل أن تكفي فقط بالتأقلم مع المحيط، وذلك بواسطة الموارد والمهارات التي تمتلكها، ولذلك يجب على المؤسسة تشخيص هذه الموارد والمهارات من أجل تحديد العوامل الإستراتيجية لهذه الموارد والمهارات، وتعريف تلك التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية والتركيز عليها وتطويرها.

إن أي مؤسسة في العالم تسعى لتحقيق مزايا تنافسية بغرض مواجهة المنافسة الشرسة في عالم يتصف بالتغير والتطور المستمر، ولتحقيق هذا الهدف يجب أن يتوفر لها مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وكما هو معلوم فان الكفاءات المتميزة تنشأ من خلال وجود مصدرين هما الموارد والمهارات التي هي أصول إستراتيجية حيث يمكن أن تكون مادية مثلالسيولة النقدية، الوسائل الصناعية(الموارد) أو معنوية مثل مجموعة المعارف

## تدريب وتنمية الموارد البشرية خيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات

المكتسبة، العلامة التجارية، ولكي تكون للمورد والقدرات أثر في تحقيق الميزة التنافسية فإنه يجب أن يستجيب للشروط الأربعة الآتية<sup>21</sup>:

أ) لديه القدرة على إضافة قيمة: خلق القيمة يتأتى خصوصا إما من اغتنام الفرص أو اجتناب التهديدات في البيئة، ومعروف ما للمعرفة وللکفاءات الأساسية من أثر في ذلك، فمثلا بمقدار ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومميزين معرفياً بقدر ما يكون أدائهم جيداً وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج، كما انه بقدر ما يكون لدى المؤسسة من مهارات وكفاءات عالية بقدر ما يزداد رصيدها من رأس المال البشري المميز؛

ب) أن يكون نادرا وفريدا: وبالأخذ في الاعتبار التباين الطبيعي لدى الأفراد مثلا في القدرات الذهنية، فإن تلك الكفاءات التي تحوز على رصيد معتبر ومميز من المعرفة والمهارات هي عادة ما تكون نادرة، كما أن ندرة الكفاءات والطاقات المؤهلة والماهرة هي التي تواجه المؤسسات وتشكل تحدياً حقيقياً أمام تنافسيتها؛

ج) يصعب محاكاته أو تقليده: وذلك حتى يصعب تقليد الميزة المحققة على مستوى الإستراتيجية المنتهجة، ومعروف في هذا الإطار صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة المحققة بالمؤسسة لتداخل النشاطات، كما انه من الصعب أيضا تقليد الميزة التي تحققها الكفاءات المبنية على المعرفة، نظرا لطبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة من جهة، وكذا صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية المسؤولة عن خلق القيمة من جهة أخرى؛

د) غير قابل لان يحل محله أي بديل: أن تكون المورد غير قابل للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الكفاءات الأساسية تعتبر من الموارد النادرة غير القابلة للتحويل بفعل خصائصها وطبيعتها.

### III- الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال المعاصرة.

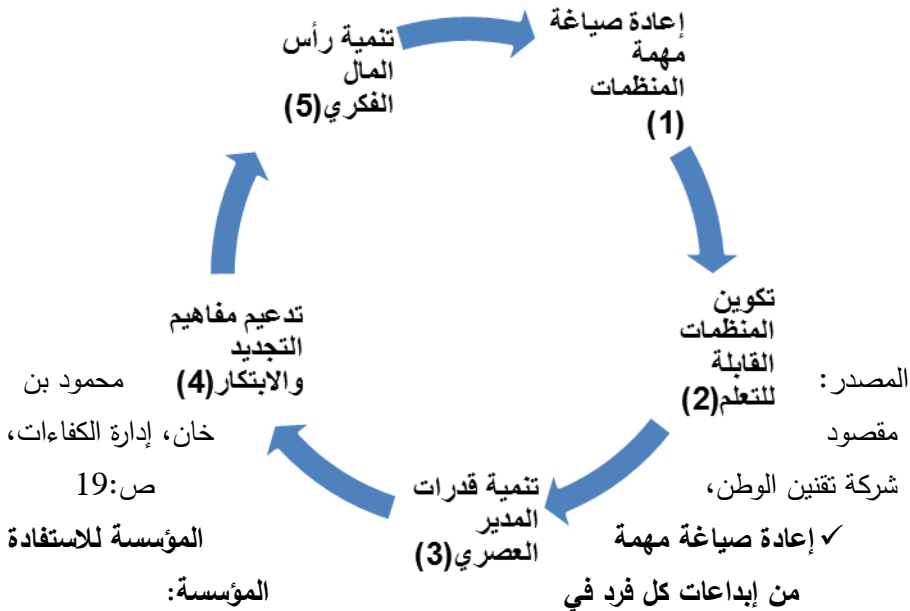
أصبح تطوير الموارد البشرية في منظمات الأعمال الشغل الشاغل لإدارتها نظرا لما يحققه لها من ميزات تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهذا يعود إلى أن العنصر البشري يأخذ جل اهتمامها ومحور عملياتها، وصارت منظمات الأعمال تقوم بإنشاء قواعد بيانات خاصة بالمعارف والمعلومات التي تعد نتاج خبراتها الماضية في المجال إذ يعمل فيه، فابتدعت من الأساليب التدريبية والتطويرية ما يمكنها من التواصل والبقاء واستباق

غيرها في الإبداع والإبتكار، متبينة ما يتوصل إليه علماء وفلاسفة الإدارة من طرق حديثة مبتكرة.

### III-1- المتطلبات العصرية لتكون المؤسسة لاعبا تنافسيا

يمكن تحديد أهم المتطلبات اللازمة لمواجهة الظروف البيئية الجديدة الناتجة وما تتضمنه من تحديات وخاصة في ظل التحول إلى عصر المعرفة كما يلي<sup>22</sup>:

الشكل رقم (03): المتطلبات العصرية للمنافسة



إن التحدي الحقيقي الذي يواجه منظمات الأعمال هو كيفية إعادة صياغة مهمتها الأساسية، وكيف يمكنها إعادة هيكلة نفسها لمواجهة التغيرات المعرفية، بشكل يمكنها من الحصول على مساهمات وإبداعات كل شخص داخل المؤسسة.

✓ تكوين المؤسسة القابلة للتعلم لنقل المعرفة إلى مختلف المستويات الإدارية:

## تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات

إن التوافق مع متطلبات عصر المعرفة يتطلب تدعيم الجهود لإرساء مفهوم المؤسسة المثقفة وهو تعبير عن مدى قابلية المؤسسات للتعلم، فالمؤسسات لا تتقدم فعلا إلا إذا تعلمت شيئا جديدا، ويتحقق ذلك من خلال:

- ◆ تطبيق الأسلوب العلمي لحل المشاكل؛
  - ◆ تجريب أساليب عمل جديدة؛
  - ◆ التعلم من الخبرة الذاتية (بمراجعة الحالات التي حققت نجاح وتلك التي حققت خسائر للاستفادة من الدروس الماضية)؛
  - ◆ التعلم من الممارسات المتميزة للغير (الأداء المقارن Benchmarking)؛
  - ◆ القدرة على نقل المعرفة بسرعة وكفاءة إلى الواقع الإداري.
- ✓ تنمية قدرات المدير العصري (مطلوب قيادة إبداعية):

اعتاد الكثير من المديرين على العمل في ظل ظروف الحماية والاستقرار، وعدم المنافسة، وغياب نظام الثواب والعقاب، الأمر الذي أدى إلى انخفاض الكفاءة الإدارية للعديد من القادة وبالتالي ظهر نمط "المدير التقليدي"، والتحديات الحالية تتطلب نمط المدير العصري الذي يتميز:

- ◆ القدرة على شحذ همم المرؤسين؛
- ◆ توجيه فكر المرؤوسين نحو المصلحة العامة والتوفيق بينها وبين المصلحة الخاصة؛
- ◆ حث المرؤوسين على إعادة النظر في طرق العمل التقليدية والقدرة على مساعدتهم.

### ✓ تدعيم مفاهيم التجديد والابتكار لدى المورد البشري:

لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمال المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر المصدر الجديد للميزة التنافسية، وفي هذا الصدد يشير "جاك وبيش" وهو احد انجح وأشهر رجال الأعمال والمدير التنفيذي لشركة "جنرال إلكترونيك" بأمريكا بقوله : (نحن كشركة جنرال إلكترونيك نحاول أن نميزها عن الشركات الأخرى و تنافسها عن طريق الارتفاع و الرقي برأس المال الفعلي والإبداعي في القوى العاملة كلما أمكن ذلك وهذا يحتاج إلى مجهود أكبر وأكثر من عملية زيادة رأس المال النقدي الذي يسهل تحقيقه في أي سوق من أسواق العالم.

✓ تنمية رأس المال الفكري:

في ظل عصر المعرفة فإن الموارد البشرية أصبحت أهم أصل بالمؤسسة، فالعنصر البشري هو القادر على استيعاب المفاهيم والفلسفات والأفكار الجديدة، لتحقيق الاستفادة العظمى في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين، ولا شك أن الأمر يتطلب صياغة موضوعية معاصرة لأهداف واستراتيجيات الموارد البشرية أهمها:

- ◆ التحول من التدريب العشوائي إلى التدريب المخطط القائم على ترجمة التحديات التنافسية إلى احتياجات تدريبية؛
- ◆ التحول من حوافز لا تحفز إلى نظام متكامل للحوافز يرتبط بنظام موضوعي لتقييم الأداء؛
- ◆ التحول من نظام يفتر للتخطيط وتطوير المسار الوظيفي إلى تخطيط وتطوير موضوعيين لهذا المسار لكل موظف يقوم على بنك متكامل للمعلومات عنه (قدراته وميوله وتقييم أدائه)؛
- ◆ تصميم برامج لتشجيع العاملين على تقديم قدر مستهدف من الاقتراحات سنويا مع موضوعية تقييمها وتحفيز أصحابها؛
- ◆ إعداد وتكوين كوادر قادرة على التعامل مع متطلبات عصر المعرفة والقدرة الشخصية على التعامل مع هذه النوعية من العمالة؛
- ◆ الثقة في قدرات المرؤوسين؛
- ◆ تدعيم القيم الايجابية للمرؤوسين.

### III-2- إستراتيجية الموارد البشرية لتحقيق الكفاءة المتفوقة

أدرك علماء الإدارة الآن وبدرجة اليقين وخاصة في ظل آليات المنافسة التي زادت العولمة حدتها، أن عماد قدرتها التنافسية يتمثل في طاقة العقل الإنساني، لكن هذا لا يتوافر إلا في مورد بشري (قادة وعاملين) حسن اختيارهم وتحفيزهم وتدريبهم، فالعقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة، حيث أصبح تقدم الدول واستقلالها ونفوذها رهنا بحسن تكوينها لخيرتها العقلية، وحسن الإفادة منها حتى لا تصبح أسيرة الاعتماد على العقول المبدعة الأجنبية.

إن إنتاجية العاملين تعتبر أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المؤسسة وهيكل تكلفتها، فكلما زادت كفاءة العمل انخفضت تكلفة الوحدة المنتجة، واهم التحديات الأساسية بالنسبة



## تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات

للمؤسسة تتمثل في استنباط الوسائل التي تستطيع من خلالها زيادة إنتاجية عنصر العمل، ويمكن أن نشير هنا إلى ثلاث وسائل هي<sup>23</sup>:

### (أ) تدريب العاملين:

الأفراد هم المدخلات الرئيسية للعملية الإنتاجية، والمؤسسة التي تستطيع توظيف أفراد يتمتعون بمهارات عالية أمامها فرصة أكبر لتكون أعلى كفاءة من المؤسسة التي توظف أفراد منخفضي الكفاءة، فالأفراد ذوي المهارات العالية باستطاعتهم أداء أعمالهم بطرق أسرع وأكثر دقة، كما أنهم أكثر قدرة على تعلم العمليات المعقدة التي تميز الطرق الإنتاجية الحديثة، ويساعد التدريب إلى حد كبير في رفع مستوى كفاءة الأفراد.

وتشير تقارير إنتاجية الصناعة في الثمانينيات أن أحد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية التي حققتها الكثير من الشركات اليابانية هو التدريب المستمر من خلال العمل، وتشمل هذه البرامج التدريبية أربع مكونات هي:

• **التناوب الوظيفي:** حيث يتم تمرير الفرد على مختلف الوظائف ليكتسب معرفة وإلمام عام بها وذلك خلال خطة منظمة؛

• **برامج تدريب مكثفة خارج المعمل:** الكثير من الشركات لديها مركز تدريب تابعة لها ويلتحق بها العاملين لمدة زمنية معينة؛

• **الالتحاق بمعاهد التعليم الليلية أو بالمراسلة:** تشجيع الموظفين على تنمية مهاراتهم من خلال الالتحاق بمعاهد التعليم الليلية أو بالمراسلة وتدفع له التكاليف؛

• **أنشطة فرق العمل:** تقوم الشركة من خلال أنشطة الفرق مثل حملات الرقابة على الجودة على رفع مستوى مهارة العاملين وتحسين أدائهم.

### (ب) فرق الإدارة الذاتية:

هي ظاهرة حديثة نسبياً إلا أنها أخذت في الانتشار السريع مع نهاية عقد الثمانينيات وشرعة شركات قليلة في استخدامها، ويضم الفريق النموذجي ما بين خمسة إلى خمسة عشر موظف، يتولون إنتاج منتج كامل أو الاضطلاع بمهمة شاملة، ويتعلم كل أعضاء الفريق المهام ذات العلاقة ويتناوبون على الوظائف فيما بينهم من وظيفة لأخرى، ويترتب على ذلك تكون فريق عمل يمتاز بالمرونة، ويستطيع أعضاء الفريق تعويض غياب البعض منهم وملاً فراغهم، كما يضطلع الفريق أيضاً بواجبات ومهام إدارية، مثل تنظيم العمل وجدولة الإجازات

واستخدام وتعيين أعضاء جدد، ويتجسد اثر فرق الإدارة الذاتية في ارتفاع معدل الإنتاجية مع زيادة ملحوظة في جودة المنتج، وكذلك التخفيض في النفقات نتيجة الاستغناء عن المراقبين والمشرفين، فعلى سبيل المثال نجد في مصنع "جنرال الكتريك" انه بعد تطبيق واعتماد الممارسات العلمية التي ترتبط بمفهوم فرق الإدارة الذاتية أنإنتاجية المصنع زادت بنسبة 250% مقارنة بمصانع أخرى تابعة لنفس الشركة.

### ج) الأجر مقابل الأداء:

يعمل الناس من اجل الحصول على المال ولذلك فانه من الطبيعي أن ربط الأجر بالأداء يمكن أن يرفع إنتاجية الموظف، وتعتقد بعض الشركات الأكثر كفاءة في العالم أن التعاون بين الموظفين يعد ضروريا لتحقيق المكاسب المتعلقة بالإنتاجية، لذلك فإنها لا تربط بين الأجر والأداء الفردي، وبدلا من ذلك تربط الأجر بأداء الفريق أو الجماعة، وعلى سبيل المثال تلجا شركة "نيوكر" إلى تقسيم قوة العمل إلى فرق يتألف كل فريق من ثلاثين فردا أو أكثر، ويجرى رصد علاوة تقدر ب 30% من الأجر الأساسي لمنحها لأعضاء الفريق في حالة تحقيقه للأهداف المرتبطة بالإنتاجية والجودة، وذلك من شأنه أن يوفر حافزا قويا للأفراد للتعاون فيما بينهم والسعي وراء تحقيق أهداف الفريق.

### النتائج والتوصيات:

#### أ)النتائج:

- 1- التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية يؤكد على أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسماليوحق استثماري خصب، فما ينفق في التدريب والتنمية هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر؛
- 2- إن الموارد البشرية المتطورة والمتخصصة هي العمود الفقري للإدارة والأعمال المعاصرين ، ولا يمكن أن تقوم للتنمية المستدامة قائمة، وكذلك لايمكن للتجارة والأعمال أن ترتفع إلى مستوى الميزة التنافسية في عالم اليوم الصاخب، إلا من خلال الاهتمام المميز ، والإعداد والتطوير العاليللموارد البشرية وفقا للمعايير العلمية؛
- 3- تخطيط الموارد البشرية في الدول النامية لا يتم وفق منهجية علمية دقيقة ولا يتم التنسيق بين احتياجات سوق العمل والهيئات التعليمية؛

تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة

### لتسيير الكفاءات

4- إن الميزة التنافسية تعبر عن نتاج على الأقل لأحد العوامل التالية: الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، التحديث المتفوق، والاستجابة للعميل، ويتطلب تحقيق التميز قيام المؤسسة بتطوير كفاءات متميزة مناسبة، والتي بدورها تمثل نتاج نوعاً ما من الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة؛

5- يؤكد العديد من الخبراء والممارسين أن تحقيق التميز فإداء مؤسسات القرن الحادي والعشرين، لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من الموارد الأخرى؛

6- توضح الدراسات أن الشركات الناجحة عالمياً مثل IBM أو Toyota أن الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية في مثل هذه الشركات تلعب دوراً حاسماً في زيادة قدرتها التنافسية؛

7- استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد، والتوليف بينها بطريقة فعالة يؤدي إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة ومن درجة رفيعة.

### (ب) التوصيات:

1- ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تبني برامج تدريب شاملة تطال جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية، وأن يبنى التدريب والترشيح له على أساس مسح حقيقي للاحتياجات ومواضيعها كما ونوعاً؛

2- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة لهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة، وتطبيق نظام يقضي بتحمل المؤسسة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات، ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية، فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها على حساب المؤسسة؛

3- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة، وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة، وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة؛

- 4-الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المؤسسة لا على التعيين؛
- 5-إقامة مركز علمي وطني للموارد البشرية وإعداد دورات وبرامج تدريبية وتطويرية، تقوم على تقديم خدمات تدريبية واستشارية تطويرية ذات جودة عالية للرفي بالكوادر البشرية وتميئتها لتصل إلى أعلى درجة من الكفاءة والعطاء؛
- 6-تشجيع فكرة العمل في فريق، والتعاون من أجل تحقيق الهدف الموضوع، وهذا يتطلب ترسيخ فكرة الحوار واحترام الرأي الآخر، ويمكن أن تساهم أجهزة الإعلام والندوات في نشر وترسيخ هذه الفكرة.

## المراجع

- إياد عبد الفتاح النصور: أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية (مدخل مفاهيمي)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 66
- أكرم أحمد الطويل وآخرون، مرجع سابق، ص 16
- نفس المرجع السابق، ص.ص: 16، 17
- نفس المرجع السابق، ص 18
- حنان يحي الشريف، حنان يحي الشريف: تأثير نظام المعلومات على جودة خدمات المؤسسات الصحية (دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008/2007، ص 14
- أقطي جوهرة ومقراش فوزية، مرجع سابق.
- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات الأعمال واثرها في ادارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العراق، العدد 33، 2012، ص.ص: 382، 383.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 437-438

<sup>2</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص: 686

## تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات

- <sup>3</sup>: عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 302
- <sup>4</sup>: نفس المرجع، ص: 303
- <sup>5</sup>: يوسف حجاج الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 272
- <sup>6</sup>: إيهاب خميس احمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2007، ص: 54-55
- <sup>7</sup>: يوسف حجاج الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 274
- <sup>8</sup>: ابراهيم بن عبد العزيز الخميس، مفهوم الاحتياجات التدريبية، 2011/12/5، موقع: [http://baaqi.blogspot.com/2010/12/blog-post\\_09.html](http://baaqi.blogspot.com/2010/12/blog-post_09.html)
- <sup>9</sup>: باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص: 122
- <sup>10</sup>: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، أساليب التدريب، 2011/12/08، موقع: <http://www.hrdiscussion.com/hr18085.html>
- <sup>11</sup>: عمر وصفى عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 478
- <sup>12</sup>: عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص: 332
- <sup>13</sup>: وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص: 79
- <sup>14</sup>: محمد عمرو صادق، الميزة التنافسية للموارد البشرية، 2012/12/12، موقع: <http://kenanaonline.com/users/khalidalzwaidd/topics/85672/posts/235425>
- <sup>15</sup>: وهيبه حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص: 80
- <sup>16</sup>: شارلز هل وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2011، ص: 196
- <sup>17</sup>: نفس المرجع، ص: 212
- <sup>18</sup>: بن سالم أمال، سبل واليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، ص: 24
- <sup>19</sup>: كما منصورى وسماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع، 2010، ص: 55

<sup>20</sup>:محمد مرعي مرعي، من إدارة المعرفة إلى إدارة الكفاءات في المؤسسات(المنهجية والآليات)، 2012/12/18،

موقع: <http://krwetatnt.net/vb/t88101/>

<sup>21</sup>:سمالليحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص ص: 136-134

<sup>22</sup>:منير عبد الحكيم احمد عطوة، الشراكة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة،

المؤتمر الخامس لتنمية الموارد البشرية للاتحاد العربي للكهرباء، المنامة يومي 27-28 ديسمبر 2010، ص: 10

<sup>23</sup>:شارلز هل وجارث جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 254-256