

التدريب والتعلم المستمران للكفاءات وأثرهما على الميزة التنافسية

- دراسة حالة مجمع صيدال -

ياسر مرزوقي¹* عبد الرشيد بن ديب²

1. جامعة الجزائر 3، الجزائر

2. جامعة الجزائر 3، الجزائر

Continuous training and learning of competencies and their impact on achieving competitive advantage - Sidal Complex Case Study -

Yasser Merzouki & Abderrachid Bendib

University of Algiers 3 –Algeria

تاريخ الاستلام: 2018 /08/01 تاريخ المراجعة: 2018 /09/13 تاريخ القبول: 2018 /12/25

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة الدور الذي يلعبه التدريب والتعلم المستمرين للكفاءات في تحقيق التفوق التنافسي للمنتجات الدوائية بمجمع صيدال، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شمل (28) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (169) مستجوب، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (spss)، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات البحث وفرضياته تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: هناك دور كبير للتدريب في تحسين أداء الكفاءات، الذي بدوره يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما أظهرته نتائج التحليل التي تؤكد أن هناك علاقات ارتباط قوية بين (التدريب والتعلم المستمران للكفاءات) و(الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية لمجمع صيدال).

الكلمات المفتاحية: تدريب، تعلم مستمر، كفاءات، ميزة تنافسية.

تصنيف JEL : O320 ؛ C120 ؛ C220

Abstract:

This study examines the role played by training and competency development in enhancing the competitive advantage of pharmaceutical products at the Sidal Complex. To achieve this, the study used a questionnaire consisting of 28 items to collect preliminary data from the sample of 169 researchers. The research hypotheses were formulated based on the collected data and tested using SPSS. This resulted in several conclusions. Most importantly, training plays a significant role in improving competency performance, which in turn contributes to enhancing the competitive advantage of the organization. Hence, the paper concludes that there is a strong correlation between the development of competencies and competitive advantage.

Keywords: Training, Continuous Learning, Competencies, Competitive Advantage

Jel Classification Codes : O320; C120 ; C220

I- تمهيد:

يعد البقاء والنجاح هدفين استراتيجيين للمنظمات في ظل التطورات المتلاحقة والتنافسية العالمية، واشتداد المنافسة بين المؤسسات والمنظمات بشكل عام، في عصر أصبحت المنافسة فيه لا تحدها حدود ولا تقيدتها قيود، وانطلاقاً من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في المهارات والكفاءات جزءاً مهماً من استراتيجيات المنظمات حتى تكون قادرة على المنافسة، وبذلك برز الاهتمام بتطبيق استراتيجية التدريب والتعلم المستمرين في المنظمات المعاصرة، من خلال تنمية مهارات وقدرات وخبرات الكفاءات، باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، والتي تساهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتميز.

1. الإشكالية: نحاول من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن أن تساهم استراتيجية التدريب والتعلم المستمرين للكفاءات بمنظمات الصناعات الدوائية في التفوق التنافسي لمنتجاتها الدوائية؟

2. فرضيات الدراسة:

♦ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التدريب والتعلم المستمرين وتحقيق التفوق التنافسي لمنتجات مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، ولغرض اختبار هذه الفرضية نشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

♦ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب الكفاءات والميزة التنافسية على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية.

♦ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التعلم المستمر للكفاءات والميزة التنافسية على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية.

♦ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعلم المستمرين للكفاءات على الميزة التنافسية لمنتجات مجمع صيدال.

3. أهمية الدراسة: كما تكمن أهمية الدراسة في كونها محاولة للبحث والتأصيل النظري لموضوعين مهمين في مجال الفكر الإداري الحديث، هما استراتيجية التدريب والتعلم المستمرين للكفاءات والميزة التنافسية، بالإضافة إلى الأهمية العلمية التي تتمثل في وضع مقاربة علمية لمساهمة استراتيجية التدريب والتعلم المستمرين للكفاءات في تحقيق التميز لمنتجات المنظمة.

4. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة من خلال الإطار العلمي والعملية إلى:

♦ التعرف على مضمون العملية التدريبية واستراتيجياتها، ودورها في تطوير مهارات وخبرات ومعارف الكفاءات.
♦ معرفة العلاقة بين استراتيجية التدريب والتعلم المستمرين للكفاءات من جهة وتحقيق التفوق التنافسي من جهة أخرى.

♦ التوصل إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تساعد مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر من تحقيق ميزة تنافسية من خلال استراتيجية التدريب والتعلم المستمرين للكفاءات.

5. الدراسات السابقة:

♦ دراسة أبو القاسم حمدي (2004): بعنوان «تتمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط»، حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة عن إشكالية تتمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث قام الباحث بتوزيع (88) استبانة على عينة الدراسة والمتمثلة في إطرارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة الأغواط، وخلص صاحب هذه الدراسة إلى نتائج مفادها أن تتمية مهارات وخبرات الأفراد تساهم بصفة مباشرة في الميزة التنافسية عن طريق التأثير الإيجابي والمباشر في مختلف أبعاد الميزة التنافسية.

♦ دراسة عبد الرحمن إبراهيم أحمد المقادمة (2013): بعنوان «دور تتمية وتطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة»، وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية المتمثلة في "ما هو دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية"، وللإجابة على هذه الإشكالية قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث اعتمد أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من الإدارة العليا ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، حيث تم توزيع 172 استبانة تم استرجاع 130 استبانة منها، وخلصت الدراسة إلى أن هنا علاقة ارتباط بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل دراسة الحالة، وأن نسبة تحقيق الميزة التنافسية عالية حسب أفراد العينة، وأن هناك علاقة ارتباط بين مدى توفر المعرفة والقدرات والمهارات الموجودة في الكادر البشري ومدى قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية.

♦ دراسة (Orphan Chain) (2010) بعنوان:

«Multinational Corporation Strategies, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage : The Rubber Industry in Thailand» PHD, University of Otaru Malaysia, UUM»

وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يجيب عن إشكالية دراسته المتمثلة في مدى استخدام الشركات متعددة الجنسيات لأساليب حديثة للرفع من مهارات مواردها البشرية بغية تحقيق الميزة التنافسية، حيث استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في إطرارات ومسيري شركات المطاط الموجودة في تايلند حيث تم استرجاع 275 استبانة، استخدم الباحث برنامج SPSS لمعالجتها وتحليلها، ولقد كانت أهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة هي أن الشركات المتعددة الجنسيات تعتمد أساليب إدارية حديثة في تعاملها مع كفاءاتها واعتبارهم كشركاء وليسوا كأجراء، واعتماد أساليب التنمية والتطوير والتعلم المستمر لهؤلاء من أجل استدامة الميزة التنافسية في صناعة المطاط في تايلند.

♦ دراسة (Rakesh Sharma) (2009) الموسومة بـ:

«Talen Management-Competency Development : Key to Global Leadership», Industrial and Commercial Training, Management-Development Institute, India:

قام الباحث في دراسته هذه بتوزيع 94 استبانة على كفاءات بعض مؤسسات الصناعات الدوائية في الهند، للإجابة على إشكالية بحثه والتي تتمحور حول تطوير مهارات الإدارة بالكفاءات كمدخل للقيادة العالمية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تركزت حول سعي المنظمة الدائم إلى استقطاب المواهب والكفاءات

ولو من الشركات المنافسة، والعمل على تحفيزهم للحفاظ عليهم من التسرب الوظيفي وكذا تنمية وتطوير مواهبهم وقدراتهم من خلال التعلم والتدريب المستمرين.

6. المفاهيم النظرية:

1.6 التدريب والتعلم المستمرين: يعتبر المورد البشري العنصر الأكثر أهمية للمنظمات؛ لذلك يجب أن يكون مؤهلاً ويمتلك من المعارف والمهارات والخبرات ما يمكنه من أداء مهامه بشكل أكثر كفاءة وفعالية، ولتحقيق ذلك لا بد من تدريب هذا العنصر بشكل دائم ومستمر، لذلك يعتبر التدريب من أهم الأدوات التي تساعد في عملية التعلم المستمر، وانطلاقاً من هذا أصبحت استراتيجية التدريب والتعلم المستمرين إحدى الآليات الأساسية للمنظمات للرفع من كفاءة مواردها البشرية، مع وجوب توفر شرط شمولية العملية التدريبية من حيث عناصرها.

1.1.6 مفهوم التدريب: يمكن التطرق إلى عدة تعريفات تم استنتاجها من الأدبيات ذات العلاقة على أن التدريب عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد، وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه وتطوير خبراته واتجاهاته مما يمكنه من أداء مهامه الوظيفية بكفاءة وفعالية، كما يحتل التدريب مكانة مهمة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية الهادفة إلى تحسين أساليب العمل، وتحقيق التفوق والتميز التنافسي، لذا تعددت المفاهيم المستخدمة في التعبير عن التدريب، فهناك من يعبئه "عملية لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز"، وهناك من يرى بأنه "الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها".¹

كما يعرف أيضاً على أنه "مجموعة الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها".²

كما عرف أيضاً بأنه "الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناءً".³

وعرف أيضاً بأنه "الإجراء الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة".⁴ وأيضاً يشار إلى التدريب بأنه "مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح".⁵ وأخيراً ينظر إلى التدريب بأنه "العملية التي يحصل الأفراد بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام أعمالهم بكفاءة أكبر".⁶

من كل ما تقدم نتوصل إلى أن التدريب هو عملية منظمة متواصلة ونشاط مخطط يمكن الكفاءات من اكتساب مهارات وأساليب عمل جديدة لمجاراة التقنيات الحديثة، وهو بذلك لا يقتصر فقط على إكساب العامل مهارات جديدة، وإنما يشمل أيضاً مساعدة العاملين والكفاءات على تلافي جوانب القصور في أدائهم.

2.1.6 أهداف التدريب: يكمن الهدف الرئيسي من التدريب في التأكد من توافر القوى العاملة الماهرة والمؤهلة بأفضل المهارات والخبرات والمعلومات لخدمة المنظمة، بالإضافة إلى ذلك هناك أربعة أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:⁷

♦ **أهداف فردية:** تعتبر هذه الأهداف في صالح الكفاءات، وذلك من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية مما يعزز المساهمة الفردية في المنظمة.

♦ **أهداف تنظيمية:** تكمن هذه الأهداف في مساعدة المنظمة على إنجاز خطتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها، من خلال توافر القوى العاملة والكفاءات الماهرة.

♦ **أهداف وظيفية:** وهي المحافظة على مستوى عال من الأداء للكفاءات يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها المسطرة.

♦ **أهداف اجتماعية:** وذلك من خلال تحديد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه احتياجات المجتمع

كما يهدف التدريب بأشكاله وأساليبه ومستوياته المختلفة إلى زيادة العائدات من استثمار رأس المال البشري، وإكساب الأفراد المعارف والمهارات التي تؤدي في المحصلة إلى الارتقاء بمستوى أدائهم في العمل؛ بمعنى أن التدريب يهدف في نهاية المطاف إلى تقليص الفجوة القائمة بين المعارف أو المهارات الموجودة فعلا لدى الكفاءات قبل عملية التدريب من جهة، والمعلومات والمهارات التي من الضروري أن يكتسبها أولئك الأفراد من جهة ثانية.

وتهدف العملية التدريبية إلى تزويد الكفاءة الذي يمتلك قدرات ومهارات وتوجهات وميولا معينة، بكيفية تقنية أفضل وأرقى، لتجاوز نقص المعرفة في المجال التقني أو الإداري المحدد الذي تعالجه العملية التدريبية.⁸

3.1.6 أهمية التدريب: يعد التدريب ذو أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمة معا، وذلك لما له من ارتباط مباشر برفع الداء للأفراد داخل المنظمات، وما يعكسه ذلك من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية. والتدريب لا يقتصر على مجرد تزويد المتدربين بالمعلومات الضرورية، بل إنه محاولة لإكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة، وإعادة تشكيل النمط السلوكي لهم؛ لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه، أي تمكينهم من اكتساب القدرة والوسائل والأساليب الحديثة بالممارسة الفعلية.⁹

وللتدريب أهمية بارزة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، لكونه يرتبط بالعنصر البشري الذي يعد العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية، لذلك فهو يلقي اهتماما كبيرا في المنظمات الحديثة نتيجة إدراك الدور الذي يؤديه في تحقيق التفوق التنافسي.¹⁰ ويمكن النظر إلى أهمية التدريب من خلال الفوائد التي يحققها، والتي تسهم بشكل فاعل في الميزة التنافسية للمنظمة وهي كالآتي:¹¹

♦ تحسين ربحية المنظمة.

♦ تحسين المعارف والمهارات الخاصة في كل مستويات المنظمة.

♦ تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.

♦ تعميق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.

♦ تحقيق إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعا.

♦ تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة والاداريين.

♦ إحداث التغيير في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثمة ما يقع من تطور في سلوك الفرد ينعكس بصورة إيجابية على أداء المنظمة.

4.1.6 أساليب التدريب: هناك العديد من الأساليب التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة والتميزة، وتأخذ هذه الأساليب عدة صور منها ما يختص بالتدريب الفردي، ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي،

ومنها ما يختص بالتدريب أثناء العمل، ومنها ما يختص بالتدريب خارج أوقات العمل، ومنها ما يختص بالتدريب خارج بيئة العمل. وفيما يلي بعض أساليب التدريب:¹²

♦ التدريب أثناء العمل: ويتم ذلك خلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف المسؤول المباشر، وما يميز هذا الأسلوب بمختلف نماذجه وأشكاله هو الفعالية المحدودة في تدريب المديرين و الرؤساء، واستغراق وقت أطول لظهور نتائجه.

♦ التدريب في مراكز تدريب متخصصة: ويتمثل هذا الأسلوب في تولي مركز التدريب التابع للمنظمة مهمة تدريب العاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل تحت إشراف مدربين أكفاء، وفي ظروف مماثلة لظروف العمل داخل المنظمة.

♦ دورية العمل: تتيح هذه الطريقة درجة أكثر من المرونة في تحريك الموظف إلى أماكن ومواقع متعددة، ولفترات مؤقتة للإحاطة بأوجه نشاطه.

♦ إسناد المهام الخاصة: وهو أسلوب إداري يتم فيه إسناد مهام وأعباء خاصة إلى المدير أو الرئيس المتدرب، ويُترك له حرية معالجتها واتخاذ القرارات الآنية.

♦ أسلوب العرض العملي: ويتم فيه عرض طريقة عمل معينة بصفة سليمة من طرف مدرب كفاء أمام المتدربين لشرح طريقة وإجراءات وعمليات الأداء السليم.

♦ اللجان: تستخدم كوسيلة تدريبية في ظروف خاصة؛ كأن يتم إشراك أحد الرؤساء الجدد أو أحد الموظفين لشغل منصب قيادي في عضوية لجنة معينة تضم بعض الرؤساء القدامى، وذلك بغرض التدريب.

♦ أسلوب المحاضرات والمؤتمرات، الندوات، حلقات الدراسة: وفيها يتم طرح أكاديمي لمواضيع معينة؛ الغرض منها نقل معارف وخبرات للمتدربين.

♦ المباريات الإدارية: يركز هذا الأسلوب على تنمية المهارات والقدرات التحليلية للمتدرب لترشيد عملية اتخاذ القرارات، وذلك بافتراض مشكلة يمكن قياسها، وتحديد أبعادها كمياً.

5.1.6 التعلم كركيزة أساسية: يعتبر التعلم المستمر حجر الزاوية في عملية التدريب، لأن فهم خبايا التدريب يحتاج إلى التحكم في مبادئ التعلم، سواء بالنسبة للمسؤولين عن التدريب، أو المدربين أو حتى المتدربين أنفسهم، وللتعلم تعريفات عديدة ومختلفة، حيث نأخذ هنا تعريف لعلماء التربية والذين يتفقون على أن التعلم هو " تغيير ثابت نسبياً في السلوك يحدث نتيجة الخبرة"، ففهم التعلم ومقوماته أصبح من الأمور الأساسية في تنمية الموارد البشرية، وذلك لأن التعلم هو المغزى الأساسي لعملية التدريب.¹³ وللتعلم المستمر مجموعة من المبادئ التي تساهم في تنمية مهارات الكفاءات نذكر منها:¹⁴

- ♦ أن يكون تعليماً وظيفياً متصلًا بالمادة الدراسية وليس منفصلاً عنها.
- ♦ أن يفهم المتعلم معنى المهارة والغرض منها، ويتوفر له الحافز لتنميتها.
- ♦ أن يخضع المتعلم للإشراف أثناء محاولاته الأولى لتطبيق المهارة ليكون عاداً صحيحة.
- ♦ أن تتوفر فرص متعددة للتعلم مصحوبة بتقويم مباشر بين مواطن الخلل والنجاح في الأداء.
- ♦ مساعدة المتعلمين على تعميم المهارة في كل مرحلة؛ وذلك بتطبيقها في مواقف عديدة ومتنوعة، وبذلك يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من انتقال أثر التعلم.

♦ أن يكون برنامج التعلم مرنا بدرجة كافية، بحيث يسمح بتعلم المهارات حسب حاجات المتعلم مع إمكانية تعليم مهارات أخرى في آن واحد.

6.1.6 استراتيجيات التعلم المستمر: فيما يلي نطرح مجموعة من استراتيجيات التعلم المستمر

- ♦ استراتيجية الحوار والمناقشة في فرق العمل؛
- ♦ استراتيجية العصف الذهني في حل المشكلات؛
- ♦ استراتيجية حل المشكلات؛
- ♦ استراتيجية الاكتشاف (اكتشاف الأخطاء واقتراح الحلول لمعالجتها)؛
- ♦ استراتيجية التعلم التعاوني (فرق العمل)؛
- ♦ استراتيجية التعلم الذاتي؛
- ♦ استراتيجية لعب الأدوار؛
- ♦ استراتيجية الخرائط الذهنية.

2.6 مفهوم الميزة التنافسية: حل مفهوم الميزة التنافسية محل الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين الصناعيين والمتخصصين في التجارة الدولية، حيث يحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وفيما يلي بعض التعريفات المتعددة لمفهوم الميزة التنافسية: حيث عرف كل من "Macmillan&Tampoe" الميزة التنافسية على أنها "الأداة التي بها يمكن للمنظمة أن تتفوق في المنافسة على الآخرين".¹⁵

وعرفها "Lynch" على أن الميزة التنافسية هي "البحث عن شيء فريد ومختلف عما يقدمه المنافسون"¹⁶، أي أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر "مجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".¹⁷

كما يرى بعضهم أن الميزة التنافسية هي "مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير، أو وفرة الموارد الأولية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".¹⁸ وعرفت أيضا على أنها "مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المنظمة، ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات ومنتجات".¹⁹ كما أن هناك من عرفها على أنها "ميزة على المنافسين تكسبها المؤسسة عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى".²⁰

وعرفها "Porter" حيث يقول "إن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".²¹

1.2.6 نماذج وعناصر الميزة التنافسية: تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد عدد هذه الأبعاد، ففي الوقت الذي

نجد فيه نقاط التقاء، نجد أن هناك نقاط اختلاف كالآتي:²²

- ♦ نموذج (Best.1997): طرح هذا الباحث نموذجه الذي أوضح فيه أبعاد الميزة التنافسية وهي حسب: التميز، الكلفة، الإبداع، النمو، التحالفات.
- ♦ نموذج (Mintez-Berg.1998): قدم نموذجه الذي يبين فيه أبعاد المزايا التنافسية وهي كما ذكرها: النوعية، الإسناد، السمعة، السعر، التصميم.
- ♦ نموذج (Lynch.2000): صنف هذا الباحث أبعاد الميزة التنافسية إلى: التمايز، الاعتمادية، الإبداعية، القوة النسبية للمنافسة.
- ♦ نموذج (Macmillan&Tampeo.2000): أشار هذان الباحثان إلى أبعاد الميزة التنافسية وحدداها فيما يلي:

• **الكلفة:** تعتبر التكلفة أداة تنافسية هامة إذ أن أغلبية المنظمات المتميزة تسعى إلى أن تكون القائدة في خفض التكلفة مع منافسيها.²³

• **التميز:** وذلك من خلال قدرة المنظمة على التميز عن غيرها، سواء كان ذلك بنوعية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، أو طبيعة الموارد التي تمتلكها.²⁴

• **المرونة:** حيث يعبر عنها بأنها الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت.²⁵

• **الوقت (التسليم):** ظهرت أهمية عامل الوقت جراء ازدياد أهميته بالنسبة للزبون، ومع ازدياد هذه الأهمية ازدادت حسابات المنظمة لوقت التسليم بوصفه ميزة تنافسية ولاسيما بالنسبة لتلك المنظمات التي تعمل على مبدأ (Make-To-Order).²⁶

• **الإبداع:** هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بغرض تطوير أفكار جديدة، والإبداع يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتقديم شيء ما جديد.²⁷

• **الابتكار:** من خلال قدرة المنظمة على سرعة تغيير المنتجات وتقصير فترة الإنتاج استجابة للتغيرات السريعة في البيئة المحيطة والمتطلبات العميل (المرونة).²⁸

2.2.6 أساليب تحقيق الميزة التنافسية: إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين تتمثل فيما يلي:

♦ **الكفاءة المتفوقة:** تستطيع المنظمة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال ما يلي:²⁹

- استغلال اقتصاديات الحجم؛ والذي يؤدي إلى تناقص تكاليف الوحدة.
- تطبيق نظام التخزين اللحظي؛ يقوم هذا النظام على التوفير في تكاليف التخزين.
- استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر.

♦ **الجودة المتفوقة:** يقال عن منتج أنه ذو جودة متفوقة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات

هذا المنتج، مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة.³⁰

- ♦ الإبداع المتفوق: ويشير إلى كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة وهيكلها وأساليبها الإدارية والاستراتيجية، بمعنى أنه يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.
- ♦ الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبائن: تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها.

II - الطريقة والأدوات:

1. **بنية وتنظيم مجمع صيدال:** يعتبر مجمع صيدال شركة ذات الأسهم، ورأسمال قدره 2.5 مليار دينار جزائري، ويتكون من وحدات مركزية للتسيير (المديرية العامة)، مركز البحث والتطوير، مراكز للتوزيع، مديرية للتسويق والإعلام الطبي وثلاثة فروع للإنتاج. وتتمثل المهمة الأساسية للمجمع في إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية ذات الاستعمال البشري والحيواني.

2. **منهج الدراسة:** بهدف تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة وتفسيرها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يقودنا إلى وصف مشكلة الدراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها.

3. **مجتمع وعينة الدراسة:** يمثل أفراد مجتمع الدراسة الموظفين من جميع مستويات السلم الوظيفي في مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، ابتداء من عون الإدارة، صيدلي، كيميائي حائز على شهادة مهندس دولة، طبيب، أما العينة فتمثل 10% من أفراد مجتمع الدراسة والمكون من 1851 عامل. حيث تم توزيع 185 استمارة استبيان، وقد تم استرداد 169 استمارة بمعدل استرداد 91%.

4. **أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبيان كأداة للقياس في هذه الدراسة وقد أعدت وفق نموذج الأسئلة المغلقة، والتي يتطلب من مجتمع الدراسة تحديد اجاباتهم إزاء العبارات المختلفة المتضمنة لمحاوَر أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الثلاثي، وكانت أوزانه متدرجة بين "نعم"، "لا"، "لا أدري". ولتسهيل اختبار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة، ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، إصدار 22.

III- النتائج ومناقشتها:

1. **تحليل ووصف عينة الدراسة:** وصف عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الديموغرافية المتعلقة بالأفراد الذين تم استجوابهم، وتوضيح خصائصهم من حيث: العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة المهنية، من خلال الجدول رقم (01) يتبين لنا أن ما نسبته (49%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، وأن ما نسبته (25%) تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، أما الذين تتراوح أعمارهم في المجال أقل من 30 سنة فنسبتهم (21%)، أما أقل النسب فمثلتها الفئة أكثر من 50 سنة. وهذا يبيّن أن أغلب العمال بالمجمع عبارة عن شباب. كما يتّضح من الجدول أيضا أن أقل النسب كانت للذين لديهم مستوى بكالوريا بنسبة (13%) ومستوى ماجستير بنسبة (12%)، في مقابل (33%) يحملون المستوى الجامعي ليسانس و(47%) يحملون المستوى الجامعي مهندس دولة في تخصصات مختلفة. يلاحظ كذلك أن جُل أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة (49%)، متبوعة بشكل ملفت للانتباه للأفراد ذوي الخبرة المهنية الأقل من 05 سنوات والذين يمثلون نسبة (22%)، وهي نسبة معتبرة تدل أن هناك حركة لتوظيف الشباب حيث مثلت ما نسبته (22%)، بينما نلاحظ

انخفاض النسبة عند الذين يملكون 10 سنوات خبرة فأكثر، وهذا قد يرجع إلى الترقية أو التقاعد أو تحويل جهة العمل وهذا السبب الأخير هو الراجح، نظرا لما أدلى به بعض إطارات المجمع الذين تمت مقابلتهم، حيث أن التسرب الوظيفي في مجمع صيدال حسبهم أصبح ظاهرة تؤرق إدارة المجمع وتؤثر على تنافسيته، خاصة وأن معظم الاطارات يتلقون تكوينا وتدريبيا قيما وبعدها يتوجهون للعمل في مؤسسات منافسة، وهذا أدى بنا إلى اقتراح موضوع يعالج ظاهرة التسرب الوظيفي في مجمع صيدال في آفاق البحث.

2. تحليل ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وفيما يلي عرض نتائج ثبات الاستبانة كما هو مبين في الجدول الموالي:

تشير نتائج الجدول رقم (02) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان قدرت بـ (0.655) وهو أكبر من 60% مما يدل على صدق الاستبيان، وكذلك قيمة ثبات الاستبيان قدرت بـ (0.803) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وهو ما يعبر عن صدق وثبات الاستبيان.

3. اختبار فرضيات الدراسة:

♦ **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التدريب والتعلم المستمرين وتحقيق التفوق التنافسي لمنتجات مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب الكفاءات والميزة التنافسية على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية.

وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محور تدريب الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (03)، حيث نلاحظ أن (P value) = 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتدريب الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال الجزائر، كما يعبر معامل الارتباط (R) والمقدر بـ (88%) عن قوة العلاقة بين تدريب الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية، كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.77$ أي (77%)) من التباين في الميزة التنافسية مفسر بالتغير في عنصر تدريب الكفاءات، وأن الباقي (23%) يرجع إلى عوامل أخرى. وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب الكفاءات والميزة التنافسية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التعلم المستمر للكفاءات والميزة التنافسية على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية. تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محور التعلم المستمر للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الموالي:

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن (P value) = 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتعلم المستمر للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال، كما يعبر معامل الارتباط (R)

والمقدر بـ (89.4%) عن قوة العلاقة بين محور التعلم المستمر للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية، وتعتبر قيمة معامل التحديد ($R^2=0.799$) أي (79.9%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في عنصر التعلم المستمر للكفاءات، وأن الباقي (20.1%) يرجع إلى عوامل أخرى. وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التعلم المستمر للكفاءات والميزة التنافسية على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعلم المستمرين للكفاءات على الميزة التنافسية لمنتجات مجمع صيدال. ولأجل ذلك قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد (Multiple Regression) متبعا في ذلك طريقة (Enter).

من خلال نتائج الجدول رقم (05) نستنتج أن المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية بأبعادها تتأثر وبصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالتدريب والتعلم المستمرين، حيث قدر معامل التحديد الكلي بـ $R^2=0.786$ وهذا يفسر 78% من التغيرات في الميزة التنافسية ترجع إلى تأثير المتغيرين المستقلين (التدريب والتعلم المستمر)، وباقي النسبة والمقدرة بـ 22% ترجع إلى عوامل أخرى، ويمكن استنتاج معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.86 + 0.67 X_1 + 0.46 X_2$$

حيث: (Y) = الميزة التنافسية

(X₁) = تدريب الكفاءات

(X₂) = التعلم المستمر للكفاءات

وبناء على هذه النتائج نستنتج ما يلي:

♦ في حال تثبيت قيمة X₁ (تدريب الكفاءات) وزيادة X₂ (التعلم المستمر للكفاءات) بمقدار وحدة واحدة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بمقدار 46%.

♦ وفي حال تثبيت قيمة X₂ (التعلم المستمر للكفاءات) وزيادة X₁ (تدريب الكفاءات) بمقدار وحدة واحدة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بمقدار 67%.

يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للتدريب والتعلم المستمرين للكفاءات على الميزة التنافسية لمنتجات صيدال.

اختبار الفرضية الرئيسية بكافة أبعادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب والتعلم المستمرين للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية لمجمع صيدال الجزائر؛ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التدريب والتعلم المستمرين للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (06)، حيث نُسجل أن (P value) = 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب والتعلم المستمرين للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال الجزائر، كما يعبر معامل الارتباط (R) والمقدر بـ (92.9%) عن قوة العلاقة بين التدريب والتعلم المستمرين للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية لمنتجات مجمع صيدال.

وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التدريب والتعلم المستمرين وتحقيق التفوق التنافسي لمنتجات مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر

IV- الخلاصة:

على أساس ما تمت مناقشته من نتائج يمكننا استخلاص ما يلي:

- ◆ توجد علاقة الارتباط بين التدريب والتعلم المستمرين للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال الأمر الذي يدل على أن تدريب الموارد البشرية يعتبر أحد أهم العناصر التي تساعد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات.
- ◆ توجد علاقة الارتباط بين تدريب الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية مما يدل على قوة الارتباط بين تدريب الكفاءات والميزة التنافسية بنسبة تفسير تقدر بـ (77%).
- ◆ توجد علاقة الارتباط بين التعلم المستمر للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية، مما يدل على قوة الارتباط بين التعلم المستمر للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية للمجمع، بنسبة تقدر بـ (79.9%).
- ◆ تتأثر الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية لمجمع صيدال بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرين المستقلين (التدريب والتعلم المستمرين)، ويقدر حجم تأثير هذين المتغيرين في الميزة التنافسية لمنتجات المجمع بـ $R^2 = 0.786$ (78%).
- ومن خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة يمكننا تقديم بعض التوصيات التالية:
- ◆ الاستثمار المكثف للتدريب في الكفاءات واختيار برامج تلائم طبيعة عمل الكفاءات وبما يفيد في تعزيز الميزة التنافسية للمجمع.
- ◆ التوسع في استخدام أساليب حديثة في تنمية وتطوير الكفاءات لإتاحة الفرصة للكفاءات لمواكبة المستجدات والتفوق على المنافسين.
- ◆ العمل على تعزيز ودعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الاستفادة منها في تحقيق التميز لمجمع صيدال.
- ◆ إعطاء الفرصة للكفاءات وإفساح المجال لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول تطوير وتحسين إجراءات العمل واقتراح برامج تدريبية ملائمة لبيئة العمل.
- ◆ تدعيم وخلق ثقافة العمل بروح فريق العمل لما يحققه من تعلم جماعي وبناء جماعي للمهارات.

الجدول رقم (1): الوصف الإحصائي للخصائص الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	الخاصية
21	36	أقل من 30 سنة	العمر
49	82	من 30 إلى 40 سنة	
25	43	من 41 إلى 50 سنة	
5	08	أكبر من 50 سنة	
%100	169	المجموع	
13	22	بكالوريا	المؤهل العلمي
33	56	ليسانس	
47	79	مهندس دولة	
07	12	ماجستير	
%100	169	المجموع	
22	38	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
49	82	من 05 إلى 10 سنوات	
29	49	أكثر من 10 سنوات	
%100	169	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

الجدول رقم (2): نتائج معامل ألفا كرونباخ

الثبات*	معامل ألفا كرونباخ	المجال
0.809	0.655	جميع محاور الاستبيان

(*) الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (03): معامل الارتباط بين محور تدريب الكفاءات والميزة التنافسية في مجمع صيدال

الميزة التنافسية	الاحصاءات	المحور
0.880	معامل الارتباط R	تدريب الكفاءات في مجمع صيدال
0.770	معامل التحديد R ²	
0.000	مستوى الدلالة sig (P value)	
169	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (04): معامل الارتباط بين محور التعلم المستمر للكفاءات والميزة التنافسية في مجمع صيدال

الميزة التنافسية	الاحصاءات	المحور
0.894	معامل الارتباط R	التعلم المستمر للكفاءات في مجمع صيدال
0.799	معامل التحديد R ²	
0.000	مستوى الدلالة sig (P value)	
169	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (05): نتائج الانحدار المتعدد للتدريب والتعلم المستمرين والميزة التنافسية في مجمع صيدال

الميزة التنافسية	الاحصاءات	المحور
0.001	1.869	Canstant
0.000	0.67	تدريب الكفاءات
0.002	0.46	التعلم المستمر للكفاءات
R ² =0.786	R=0.887	معامل الارتباط / معامل التحديد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (06): معامل الارتباط بين التدريب والتعلم المستمرين للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال

الميزة التنافسية	الاحصاءات	المحور
0.929	معامل الارتباط R	التدريب والتعلم المستمرين للكفاءات في مجمع صيدال
0.863	معامل التحديد R ²	
0.000	مستوى الدلالة sig (P value)	
169	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

المراجع والاحالات:

- 1 - خالد عبد الرحيم الهيبي(2003)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص232.
- 2 - مصطفى نجيب شاويش، (1996)، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار النصر، بغداد، العراق، ص 230.
- 3 - مؤيد سعيد السالم، (2005)، منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، ص271.
- 4 - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، (2000)، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، العراق، ص202.
- 5 - جاري ديسلر، (2010)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة عبد المتعال محمد سيد، دار المريخ للنشر، الرياض، ص264.
- 6 - روبرت منثرو، جاكسون جوهان، (2009)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، دار شعار للنشر، حلب، سوريا، ص358.
- 7- kulkarni pallavi, (2013), a literature review on training&development and quality of work life, researchers world 4.2, p136.
- 8 - يوسف غنيم. (2009)، التخطيط العلمي في التدريب المهني، ورقة عمل، جامعة النجاح نابلس، فلسطين، ص10.
- 9- عبد الرحمان طاهر وآخرون. (2015)، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العراق، العدد20، جامعة واسط، العراق، ص06.
- 10- عادل محمد زايد. (6 أفريل 2010)، قياس عائد التدريب الإداري، ندوة استخدام البرمجة اللغوية العصبية في التدريب الإداري، القاهرة، مصر، ص2.
- 11 - أمل حمودي الجميلي، (2012)، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري، مجلة الفتح، الأردن، العدد 48، عمان، ص101.
- 12 - حسين محمد علي، (2013)، الدور الاستراتيجي للتدريب في إدارة الأزمات، بحث دبلوم عالي، جامعة الكوفة، العراق، ص35.
- 13- محمد فتحي، (2002)، معضلات إدارية تبحث عن حلول، دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، مصر، ص123.
- 14 - محمد قريقع، (2014)، فاعلية البرنامج التدريبي لتوظيف تطبيقات الحوسبة في تنمية المهارات الالكترونية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص52.
- 15 - Macmillan Tampoe. (2000). **Strategic Management**, press inc, University Oxford, USA, P89.
- 16 - نهاية عبد الهادي التلاني، (2012)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الأزهر غزة، العدد14، المجلد2، غزة، ص217.
- 17 - أحمد محمد سمير، (2009)، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص318.
- 18 - ثابت إدريس، جمال الدين المرسي، (2002)، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، ص58.
- 19 - حسن حسين عجلان، (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص63.

- 20 - فيليب كوتلر، جاري أرمونج، (2007)، أساسيات التسويق، ترجمة إبراهيم علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، ص 434.
- 21 - Porter .M. (1993) . L' avantage concurrentiel des nations, Paris, France, P48.
- 22 - أثير عبد الأمير حسوني، (2008)، رأس المال الفكري والميزة التنافسية- العلاقة والأثر، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 10، ص 97.
- 23 - مروان الدهدار، (2006)، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، غزة، ص 97.
- 24 - بلال السكارنة، (2005). إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة الأردن، الأردن، ص 44.
- 25 - كريم أحمد حميد، (2012). تأثير الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 91، العراق، ص 226.
- 26 - أمال غالب المعموري، (2002). فاعلية تحقيق أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، ص 43.
- 27 - بلال السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 27.
- 28 - الشريف محمد الحسين، فتح الإله محمد أحمد، (2016). مدى فاعلية مؤشرات الأداء غير المالية في تحسين الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية، مجلة البحث العلمي، العدد 10، جامعة دنقلا، السودان، ص 84 - 85.
- 29 - شارلز هيل، جارديت جونز، (2008). الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد سعيد بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، ص 201.
- 30 - نفس المرجع، ص 208.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

ياسر مرزوقي، عبد الرشيد بن ديب. (2018). التدريب والتعلم المستمران للكفاءات وأثرهما على الميزة التنافسية (دراسة حالة مجمع صيدال)، مجلة رؤى اقتصادية، 08(02)، جامعة الوادي، الجزائر، ص 99-113.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب

المصنف - غير تجاري 4.0 رخصة عمومية دولية (CC BY-NC 4.0).



Roa Iktissadia Review is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License. Libraries Resource Directory. We are listed under Research Associations category