

فعالية البرامج التدريبية في خلق الميزة التنافسية بالمنظمة

د.القفل يسمينة

جامعة الجزائر 03

ملخص :

إن تدريب الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية البالغة في منظمة، فهو وسيلة للنمو، لما تكسبه للأفراد من تحسين في الأداء وتحقيق أقصى درجة من النجاح، فهو أحسن وسيلة للتأقلم مع التغيير ومواكبة التكنولوجيا وتجديد المعلومات، لذا وجب على إدارة اليوم السعي إلى بناء خطط إستراتيجية هادفة فيما يخص البرامج التدريبية وطرق التدريب، ذلك لأن الفعاليات التدريبية لها دور في تحقيق القدرة على التنافس، لذلك حاولنا ربط العلاقة بين مدى فعالية هذه البرامج وبين الميزة التنافسية للمنظمة.

Résumé

La formation des ressource humaines est un fonction critiques dans le processeurs de l'organisation, qui est un moyen de la croissance, que l'efficacité du travail est la seule dimension de la production, grâce a la connaissance et une bonne performance peut atteindre le degré maximum de succès est également le meilleur moyen de faire face au changement, pour ce la formation suivre la planification stratégique en ce que concerne les programme et les activités de formation, qui ont un rôle dans la réalisation de l'avantage concurrentiel, et pour ca on a essayé de donner la relation entre les programme de la formation et l'avantage concurrentiel de l'organisation.

مقدمة :

يعتبر المورد البشري أهم مورد بالمنظمة، فهو ركيزة أي مؤسسة بل وعلى أساسه تنمو المؤسسة وتتطور، لذلك تعمل جميع الإدارات جليا في سعيها إلى ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة، وذلك من خلال إشراك الأفراد في العمليات التنظيمية وإشعارهم بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء، وحتى تكون المؤسسة مواكبة للتكنولوجيا و للتغيرات الحالية والظروف الراهنة، من خلال خلق كفاءات وفعالية في الأداء، وكذا تطوير دوافع العاملين لضمان إنتاجية عالية، عن طريق قيامها بتدريب عمالها لأن التدريب له دور فعال داخل أي مؤسسة، لما يحققه للأفراد من استجابات نحو المهام الموكلة إليهم، ونظرا لزيادة حدة المنافسة بين العديد من المؤسسات التي تسعى لتحقيق مزايا تنافسية تجعلها مواكبة للسوق العالمية، خصوصا وأن كل المؤسسات تملك كل ما تحتاجه من موارد مالية ومادية حسب اختصاصها لما أفرزته التكنولوجيات الحديثة في جميع الميادين، بذلك أصبح تحقيق التنافس بين هذه المؤسسات ليس مرتبط فقط بهذه الموارد وإنما مرتبط فعلا بالمورد البشري أكثر من أي مورد آخر، وحتى تضمن أي مؤسسة بقاءها كان لابد لها من الاستثمار في تدريب مواردها البشرية والذي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية لها.

1- التدريب

أولا : تعريف التدريب، أنواعه وطرقه

1- تعريف التدريب : يندرج التدريب تحت موضوع كبير في العلوم السلوكية ألا وهو التعلم والذي يشير إلى إكساب أو تعديل أو تغيير في سلوك الفرد ويمتاز بالدوام النسبي، ويبرز دور التدريب من حيث أنه يقدم المعارف الجديدة والمهارات الحديثة، والاتجاهات المسيرة والمواكبة للفرد، وذلك اتساقا مع كل جديد في مكونات الدور من سبل وطرق أداء وتقنيات، لم تكن متاحة من قبل، وعليه فإن التدريب يخدم الفرد والدور الذي يلعبه ويطور العلاقة بينهما ويرفع كفاءتها ويزيد من فعاليتها¹ والتدريب هو " عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللسلطة، والأتماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة

لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق".

ويعرفه آخرون بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب"².

وهناك تعريف آخر للتدريب وهو " أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"³.

وأخيرا يعرفه احد خبراء التدريب الإداري بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات"⁴.

وعليه يمكن استخلاص مفهوم إجرائي للتدريب على أنه سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والمهارية والاتجاهية، بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب.

2- أنواع التدريب : يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من التدريب أثناء الحياة الوظيفية للفرد في المنظمة وهي كما يلي :

1.2 التدريب التمهيلي : يرشح الفرد لنوعية التعليم وفقا لما يتوفر له من استعدادات أي ما يستطيع أن يتعلمه، ثم تتحول هذه الاستعدادات من خلال التعليم إلى قدرات، أي ما يستطيع أن يؤديه الفرد حالا، ثم يقوم التدريب في بداية مرحلة الفرد الوظيفية، وقبل أن يتسلم وظيفته، بإكسابه المهارات اللازمة وكذا الاتجاهات المطلوبة، مع فيض من المعلومات عن المنظمة ونظام العمل بها، وحقوقه وواجباته وقواعد الأداء وأسماء المشرفين والزملاء وما إلى ذلك مما يكشف له عن المنظمة.⁵

2.2 التدريب التنموي (التطويري) : يسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين القديم والجديد من خلال تعريف المعارف الجديدة، والعمل على زيادة وترقية المهارات في فترة التدريب ليخلق الفرد بما فاته وليستطيع أن يتعامل كل جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية، وأساليب

التعامل مع الضيوف، ويستخدم هذا النوع من التدريب طيلة حياة الموظف كلما جد جديد أو ان كان يتأهل للترقية.

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

3- طرق عملية التدريب :

يتجه المدرب إلى طريقة أو أكثر وفقا للبرنامج التدريبي ومستويات المتدربين، حتى يستطيع أن يصل إليهم من ناحية، وأن يوصل إليهم الأفكار والنظريات والتطبيقات والحالات العملية من ناحية أخرى وتحتم الأهداف السلوكية التدريبية اللجوء إلى طريقة أو طرق بذاتها دون غيرها⁶

1.3- المحاضرة : هي مفاعلة بين طرفين، والمفاعلة تتطلب التجارب والمشاركة فإذا كان الطرف الأول وهو المحاضر وهو المتكلم، فالطرف الثاني هم المتلقين وهم المتصنتون، أي يتفاعلون مع المتكلم بحسن الإنصات واستناد المعلومات وهضمها وتمثيلها سلوكيا، ويتطلب نجاح المحاضرة التعرف على المتدربين، من حيث مستوياتهم التعليمية والوظيفية والسابقة التدريبية، حتى يتم تحليل الهدف العام للتدريب والأهداف السلوكية، أحداث عملية توفيقية بين المادة التدريبية والأهداف والمتدربين.

إن توفر للمحاضر الأسلوب الشيق والجذاب والتوافق الصوتي الحركي مما يبعد سح المال عن المتدربين، مع الوضوح التام للمحتوى والترابط المنطقي، وأن تشبع المحاضرة حاجات و رغبات المتدربين.

2.3- المحاكاة العملية : يعبر عن المحاكاة بالتقليد، والتقليد هو أداء ذات السلوك المشاهد في حالة وعي من المقلد، ووفق هذه الطريقة، يقوم المدرب بالعرض التفصيلي للدعاء المطلوب، وإجراءاته ثم يطلب من المتدرب أن يؤدي نفس السلوك، ولعل أفضل من يستخدم هذه الطريقة، هم مدربون القوات المسلحة، حيث يعرضون السلوك المطلوب على خطوات، ويطلب من المتدرب أداء كل خطوة على حدة، ثم التالية بعد إتقان الأولى، وهكذا وأخيرا

أداء كل الخطوات مع بعضها، وتمتاز هذه الطريقة باكتساب المهارات التي تعتمد على التوافق العضلي العصبي، من خلال المدرب الذي يلاحظ المتدرب ولا ينتقل معه من خطوة إلا بعد إتقانها، وعليه ضمان انتقال المحتوى التدريبي.

3.3- تمثيل الأدوار : يشير التمثيل إلى استبيان صورة سلوكية لشخصية محددة، والدور هو كل لا التوقعات السلوكية المتوقعة ممن يشغل وظيفة معينة وعليه يقوم المدرب بإعداد سيناريو لموقف وظيفي، ويوزع أدواره على بعض المتدربين ثم يساهم بقية المتدربين التمثيلية، ويقومون بالأداء الموازي ألا وهو النقد والتحليل، واستخلاص النتائج التي تتسق أو لا تتسق مع الأهداف التدريبية وتصلح هذه الطريقة مع المتدربين الذين يعملون في مجالات تحتاج إلى التفاعل المباشر مع الغير، وهم عادة العملاء مثل موظفي البيع، وموظف العلاقات العامة، وموظفي الموارد البشرية الذين يتفاعلون مع الموظفين في المقابلات.⁷

4.3- دراسة الحالة : تعرف الحالة بأنها الصفة التي تتسم بها مشكلة معينة، أو موضوع معين، في مجالات العمل الوظيفي الواقعي، ويطلب من المتدربين تعاطي الحالة فهما وتحليلا، ونقدا، وتقديم الحلول الناجحة، وتصلح هذه الطريقة مع المتدربين في المستويات الإدارية، من الوسطى فما فوقها، حيث تتجلى فيها عمليات اتخاذ القرارات، وتوفر هذه الطريقة-كمزايا- جوانب تطبيقية واقعية - عندما تعكس الحالة الواقع تماما- وتساعد على تفعيل عملية صنع واتخاذ القرار للمتدربين، حيث أن القرارات سمة أساسية لا بد منها.

ثانيا : فعاليات عملية التدريب وفوائده :

تنظم عدة نشاطات تقضي في مجملها إلى سلوكيات الفرد الأدائية، ومن ثم سلوكيات الأداء في المنظمة، ويمكن بلورتها تحت رؤوس موضوعات على النحو التالي:⁸

1 - تحديد الاحتياجات التدريبية: تعد الاحتياجات التدريبية هي نقطة البداية في أي عملية تدريبية منظمة، ويعبر عنها بأنها نواحي القصور أو الضعف في الأداء الحالية والمتوقعة ويمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بالمعادلة التالية: (الفجوة الأدائية= الأداء المستهدف- الأداء الحالي)

ويمكن التعريف عن الفجوة الأدائية من خلال مستويين للتحليل.

- أ- على مستوى المنظمة : يعود القصور في الفجوة الأدائية إلى أسباب ترجع المنظمة حيث انتقلت المنظمة من خلالها من مستوى إلى مستوى أعلى كاستخدام الحاسبات الآلية في المكاتب الأمامية، تبني مواصفات حديثة، انتهاج أنظمة جديدة.
- ب- على مستوى الفرد : يرجع القصور أو الضعف الأدائي، من ناحية الفرد إلى نواحي كثيرة : الموظف الجديد والترقية والنقل والمسار الوظيفي والحوادث والشكاوي وتقييم الأداء الذي يعد للموظف.

2 - تحديد الأهداف التدريبية : يعد تحديد الأهداف التدريبية بناء على تحديد تعيين الفجوة وتشخيص أسبابها، يتم العمل على توفير الإشباع اللازم ويتم ترجمة ذلك فيما يسمى بالأهداف التدريبية.

ويعبر عن الأهداف التدريبية بأنها النتائج النهائية التي يجب أن يصل إليها المتدرب من الناحية المعرفية والمهارية والاتجاهية.

أ - صياغة الأهداف التدريبية : تجب أن تصاغ الأهداف التدريبية في شكل سلوكي حتى تتضح منها الأفعال السلوكية التي يتوقع من المتدرب القيام بها كدليل على نتائج التدريب، ويستند في ذلك إلى تعريف التدريب بأنه تغير في سلوك الفرد المتدرب.

ب- دور الأهداف السلوكية : يمكن صياغة ما هو متوقع من الأهداف السلوكية على النحو التالي. المساعدة في اختيار محتويات المواد التدريبية، وتصميمها بشكل يناسب مع السلوك المراد تكوينه.

- المساعدة في اختيار المساعدات التدريبية (لوحة - مجسم...الخ)
- تحديد للمتدرب ما هو مطلوب منه على وجه الدقة في نهاية المرحلة التدريبية.
- مساعدة المدرب في تحديد مادته، وكيفية عرضها، والتعرف على المخرجات المطلوبة .
- المساعدة على اختيار وسائل وطرق التقويم المناسبة.
- المساهمة إلى حد كبير في وضع شروط القبول للبرامج التدريبية.

ت- مستويات الأهداف التدريبية : تحدد وتصاغ الأهداف التدريبية عبر المستويات التالية :

* مستوى البرنامج : يعد هدف عام لبرنامج التدريب، يبلور ويلخص الأهداف المرحلية والتفصيلية، وليس بالضرورة أن يصاغ في شكل سلوكي، ويمكن أن يتفرغ من الهدف العام عدة أهداف تفصيلية في شكل سلوكي إن وجدت، والتي ستكون في الحقيقة هي تجميع الأهداف السلوكية لكل مادة تدريبية من مواد البرنامج.

* مستوى المادة التدريبية : يصاغ لكل مادة من مواد البرنامج هدف سلوكي، وتفرع منه الأهداف التفصيلية، وهي التي تتعلق بالأداء التشغيلي التدريبي، والتي يمكن قياس مخرجاته عند هذه المرحلة.

3- تصميم البرنامج التدريبي :

يرتبط تصميم البرنامج التدريبي بتحديد الشكل النهائي للبرنامج، أي تحديد المواد التدريبية، وأساليبها، ومساعداتها، والشروط الواجب توافرها في المتدربين، واختيار المدربين المناسبين، واختيار المكان المناسب، وأيضا الزمان الملائم، وأخيرا تصوير الموازنة التقديرية.

أ- تحديد المواد التدريبية : توفر المواد التدريبية عبر مستوياتها، ومن خلال صياغتها السلوكية، ماهية الموضوعات التدريبية، التي تحقق هذه الأهداف، ثم تصنيف هذه الموضوعات لينبثق منها مواد تدريبية، تحتاج إلى إعداد وصياغة من لدن خبير، وستعرض فيما يلي لكيفية صياغة وتشكيل واحة من المواد التدريبية.

وتعتبر المادة التدريبية واحدة من مكونات المحتوى التدريبي، والذي يتكون من أشكال عدة، مثل أجزاء من مراجع نظرية، ومشاهدات، وتمرين، وزيارات، وملاحظات أدائية، وغير ذلك الكثير.

وتشكل المادة التدريبية وتصاغ لتغطية واحد أو أكثر من الأهداف العامة للبرنامج-على مستوى البرامج- ثم يحدد للمادة هدف عام، يشتمل من عدة أهداف سلوكية فرعية على مستوى المادة.

وتنقسم المادة التدريبية إلى عدة وحدات تدريبية، بحيث تكون كافية لتغطية كافة محتوياتها، ولكل وحدة هدف سلوكي على مستوى الوحدة، وهو واحد من الأهداف التفصيلية للمادة التدريبية.

وتحتوي كل مادة تدريبية على مكونات ثلاثة، وقد تقتصر على واحد منها، وهي المعارف، والمهارات، والاتجاهات.

تنطوي المعارف على كل النواحي النظرية المرتبطة بالوحدة التدريبية وعليه يمكن الرجوع إلى المراجع النظرية لإعداد هذا المكون، ويتعلق جانب المهارات - إكساب، تنمية- بكيفية الاستفادة من القرارات المتاحة للمتدرب عن طريق التطبيق، للارتقاء بالمستوى المهاري، ويمكن بلورة هذا المكون في التطبيقات، والتمارين، والممارسات الحية، والزيارات وما إلى ذلك.

ويشير جانب الاتجاهات إلى توفير اعتقادات للمتدربين في المثل والقيم التي يجب توفرها في العمل، وإلى تغيير ما يعتقدون فيه أو تعديل تفضيلاً لهم، أو تقبل آراء جديدة، ويتم ذلك من خلال الصياغة الملائمة لجانب المعرفي، وبث ذلك في الجانب التطبيقي، فعلى سبيل المثال سلة القرارات للمدير، تختلف أولويات التعامل من فكرة اتجاهية إلى فكرة أخرى، فعند صياغة التطبيق وإعداد أسلوب الحل يمكن أن يتسرب الاتجاه.

وتأسيساً على ما سبق، فقد تم تشكيل المادة التدريبية وكافة المواد مثلها كنهاية للمطاف، بعد التعرف الصحيح على الاحتياجات التدريبية، وبلورة وصياغة وتفصيل الأهداف السلوكية، ومعرفة الموضوعات، وتجميعها في مواد، وتقسيم كل مادة إلى وحدات تنطوي على مكونات معرفية، ومهارية، واتجاهية.

ب- الطرق التدريبية : يستخدم المدرب طريقة أو أكثر وفقاً للبرنامج التدريبي، والمستويات المتدربين حتى يستطيع أن يوصل إليهم الأفكار النظرية، والتطبيقات والحالات العملية، والآراء والأفكار والمعتقدات الاتجاهية وتعدد هذه الطرق.

والجدير ذكره أن كل هدف سلوكي من الأهداف سابق الإشارة يصلح معه طريقة أو أكثر، ويمكن الرجوع لذلك من خلال المبحث الثالث، وعموماً ستحدد الطريقة الواجب إتباعها من قبل المدرب في طلب البرنامج التدريبي.

ت- المساعدات التدريبية (تكنولوجيا التدريب): تلعب المساعدات الواسطة دوراً أساسياً في توصيل المادة وتقريبها إلى ذهن المتلقي المتدرب، ولقد أفرزت القرائح وسائط تكنولوجية متعددة منها السبورات الحائطية العادية والبيضاء والممغنطة والورقية، واللوحات الورقية، واللوحات الخشبية والمعدنية التي يرسم عليها الأشكال، والفيديو، والعاكس الخلفي، والمجسمات، والنماذج الحية والكمبيوتر.

ث - المدربون : بادئ ذي بدء، يجب التفرقة بين البرامج النمطية المتكرر، سابقة الإعداد والتجهيز، وبين البرامج الخاصة وتعد البرامج النمطية بواسطة الخبراء الأخصائيين، من خلال دراستهم للسوق السياحي مثلا، وعادة ما تكون برامج متكاملة، برنامج مستقبل ثاني، ثم برنامج مستقبل أول، ثم برنامج رئيس استقبال، وتستخدم هذه البرامج عند التعيين الجديد، والنقل، والترقية، وتصلح هذه البرامج لكافة المنظمات الفندقية وتجهز برامج خاصة، لمنظمات بعينها، ولوظائف دون غيرها، بناء على طلب هذه المنظمات، وهاهنا يقوم المختص بتصميم البرنامج المنسق تماما مع الاحتياجات.

ج - المدربون : تحدد الخطوات التصميمية السابقة نوعية المدربين اللازمين للبرنامج، وعادة ما تتعاقد وحدات التدريب في المنظمات بكافة أنواعها، أو المنظمات التدريبية المتخصصة مع أساتذة الجامعات والمعاهد، ومع الخبراء والمتخصصين في المجالات المختلفة، طالما كانت لديهم القدرة والمهارة على التفاعل، ونقل خبرات محددة للمدربين.

ح - مكان التدريب : يعد جدول التدريب بعد اختيار الفترة الزمنية التي تتناسب مع المدربين، ويتضمن كل ما يتعلق بالبرنامج من الناحية الزمنية، الأيام، وعدد جلسات كل يوم، وفترات الراحة، وموعد التسجيل، وموعد الاختبارات.¹⁰

خ - موازنة التدريب التقديرية : يحتاج التدريب إلى تكاليف في نواحي متعددة، وهي مكافآت المدربين، والباحثين، والمستشارين، وأجور المشرفين على التنفيذ، وإيجار القاعات، ونفقات المساعدات التدريبية، من أقلام وأفلام وأوراق، وأيضا حقائب المدربين، وحقائب المدربين، والإعلانات، والشهادات، وغير ذلك من أشياء يمكن أن تطرأ .

وتحديد التكاليف السابقة سيعطي فكرة واضحة عن كل بند من البنود السابقة، حتى إذا ارتأت وحدة التدريب بالمنظمة الفندقية تخفيض التكاليف، فسوف تعرف أي البنود يمكن أن يبحث فيه ذلك، وهناك أيضا تحديد قيمة اشترك المدربين ومن ثم تغطية تكاليف البرنامج.

4 - تنفيذ البرنامج : تتولى وحدة التدريب في المنظمة وضع البرنامج الذي تم تصميمه في ضوء الأهداف موضع التنفيذ عن طريق عدة خطوات كما يلي :

- ✓ تلقى مستندات الاشتراك في البرنامج
- ✓ تجهيز القاعات بالشكل المطلوب للبرنامج
- ✓ توفير المادة العلمية، حقائب المدربين وحقائب المتدربين
- ✓ توفير المساعدات التدريبية، والتأكد من صلاحيتها للأداء
- ✓ تسجيل المدربين في اليوم الأول، وضبط الحضور والغياب طوال أيام البرنامج
- ✓ تذليل العقبات والمشاكل التي تطرأ يومياً، وصولاً بالبرنامج إلى بر الأمان
- ✓ تجميع كافة وثائق ومستندات البرنامج وتسليمها إلى إدارة المنظمة الفندقية
- ✓ تسليم المدربين مكافأتهم من الجلسات التدريبية بشكل لائق ومحترم ويفضل عقب الجلسات مباشرة لكل منهم.

5- تقييم البرنامج : لعل المتابع لموضوع التدريب يلمح الجانب الإداري والذي تمثل في تحديد الأهداف والتخطيط التصميمي، وإعداد الموازنة التقديرية والتنفيذ، وعليه تبقى عملية الرقابة للتأكد من مدى تحقيق الأهداف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد معايير فعالية التدريب وإستراتيجية التقييم.

2-فوائد التدريب الإداري:

يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد¹¹:

1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها

- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل
- 2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:
 - المهارات القيادية
 - المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة
 - القدرة على تحليل المشاكل
 - القدرة على اتخاذ القرارات
 - المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات
 - القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت
 - المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة
- 3- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعامل
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل
- تنمية الشعور بالمسؤولية
- تنمية الروح الجماعية للعمل
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشأة
- الاتجاه لتفصيل العمل بالمنشأة

و من أهم مزايا التدريب بالنسبة للأفراد العاملين اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسؤوليات أكبر، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، كما يرى انه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للمنظمة، هو عداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات في المنظمة، بالإضافة إلى أن التدريب يمنح المتدربين مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة.

3- أثر التدريب على خلق الميزة التنافسية:

أولاً : تعريف الميزة التنافسية، خصائصها وأهميتها

1- تعريف الميزة التنافسية :

أصبح مصطلح الميزة التنافسية من المصطلحات الشائعة في الكتابات الإدارية والاقتصادية في العقدين الآخرين، وذو أهمية كبرى بالنسبة للسياسة الاقتصادية، ويصعب تحديد مفهوم دقيق للميزة التنافسية، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين علماء الاقتصاد والإدارة في المفهوم ومحتوياته¹².

يعرفها مصطفى محمود أبو بكر بأنها هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط، والتي تتحقق من خلال الاستقلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المالية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها، التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية¹³ ويعرف بورتر مايكل الميزة التنافسية على أنها هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها تكاليفها وقدراتها المالية بخلقها، حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها، هذه القيمة المحصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض¹⁴

2- خصائص الميزة التنافسية

يؤكد المفكرون على أن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر ولقد تم تجسيد الخصائص فيما يلي:

– أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة سبق على المدى الطويل وليس على

المدى القصير فقط.

- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
 - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
 - أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات التنافسية بأخرى بسهولة ويسير وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطوير موارد وقدرات المنظمة.
 - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المديين القصير والبعيد.
- وهناك من يرى أن الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية وهي:
- تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
 - تؤس محل المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.
 - تكون غالبا مركزة جغرافيا.
 - ولكي تكون فعالة ينبغي أن تتوفر فيها جملة من الشروط والتي تتمثل في:
 - حماسة بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس.
 - الديمومة أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
 - إمكانية الدفاع عنها، بمعنى تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين
- 3-أهمية الميزة التنافسية
- تعطي الميزة التنافسية للمؤسسة أهمية والتي تتمثل في:
- تعطي تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين وبالتالي تحقق نتائج عالية.
 - تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو فيما تقدمه للعملاء أو كلاهما معا(الأداء، العملاء).

- تساهم في التأثير الإيجابي في إدراك العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.¹⁵
 - أن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجديد فإن المر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
 - نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدراتها ومجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.¹⁶
- وهناك من يلخصها في النقاط التالية:
- خلق قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم تحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
 - تحقق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
 - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

ثانيا : أسباب تطوير الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

1- أسباب تطوير الميزة التنافسية

- إن ضمان بقاء المنظمة في السوق يتوقف على مدى الميزة التنافسية التي تملكها، ولذلك تسعى المنظمات دوما إلى تطوير المزايا التنافسية التي كسبتها وذلك من اجل الحفاظ على مكانتها.
- والأسباب التي تجعل أي منظمة في الريادة وعلى مقدرتها في الحفاظ على مكانتها هي:¹⁷
- 1- ظهور تكنولوجيا جديدة : يمكن للتعبير التكنولوجي أن يخلق فرص جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق تسويق عن طريق الانترنت، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من اجل تخفيض التكلفة أزو تدعيم ميزة يتميز بها المنتج وهنا تبدأ في تجديد وتطوير للميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

2- ظهور حاجة جديدة للمستهلك أو تغييرها : عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغير أولوياتها، فإن هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على الميزة التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وان العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة¹⁸، ونظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حده المنافسة بين المؤسسات السابقة على إشباع الرغبات.

3- تغير تكاليف المدخلات : عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن خفض التكاليف، ومن ثمة تحقيق التميز مرة أخرى.

4- التغير في القيود الحكومية : عندما تحدث تغييرات في القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق ومن ثمة الصمود في وجه المنافسين

2- العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية لعوامل داخلية أو خارجية نذكر منها:

1- العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات وعلى سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، ومن هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات .

2- العوامل الداخلية : هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد البناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين ومن بينها الابتكار والإبداع اللذان لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية ولا ينحصر الإبداع في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإستراتيجية في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة¹⁹.

ثالثا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وضمان استمراريتها

1- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

هناك العديد من المعايير التي تحدد وتحكم على جودة الميزة التنافسية ومدى فعاليتها في النسبة للمنظمة، ويمكن حصرها في النقاط التالية "

(1) مصدر الميزة : ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق مصدرين أو درجتين هما :

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة : مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام والتي يسهل نسبيا تقليدها، ومحاكاتها من خلال المؤسسات المتنافسة.

ب- مزايا من مرتبة مرتفعة : مثل التكنولوجيا التي تميز المنتج وتخلق التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة، كالسمعة الطيبة بشأن العلامة، مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

(2) عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة : ففي حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم وتقديم المنتج بأقل تكلفة، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها كلها.

(3) درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر : على المؤسسة أن تتحرك نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، قبل قيام المؤسسات التنافسية بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا النفعية، وخلق مزايا تنافسية جديدة وتكون لها بذلك مراتب مرتفعة²⁰

2-الحفاظ وضمان استمرارية الميزة التنافسية :

يمكن للعديد من المؤسسات آت تحقق ميزة تنافسية خاصة بها، ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول هذه الميزة التنافسية، لذلك تعمل المؤسسة كل ما بوسعها حتى تضمن ديمومة واستمرارية ميزتها التنافسية، وفي الغالب فإن تتأثر استمرارية الميزة التنافسية والتي يمكن حصرها فيما يلي :

أ- عوائق التقليد : من المعروف أن المؤسسات التي تستحوذ على مزايا تنافسية تحقق أرباحا أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارة المنافسين تفيد بأن المؤسسة تمتلك بعض من الكفاءات المتميزة ذات الفعالية والقيمة العالية، التي تهيئ لها الفرص لخلق القيمة المتفوقة، ومن الطبيعي أن يحاول منافسيها التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدهم، إذا نجح المنافسون في تقليد الكفاءات وفي وقت قصير، كانت الميزة التنافسية أقل استمرارية.

ويعتبرا لوقت العامل الحاسم، فكلما طال الوقت الذي قدرة المنافسين يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي لها في السوق، فضلا عن السمعة الطيبة لدى المستهلكين، الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين في التقليد ولأخذ ما يريدون²¹

ب- قدرة المنافسين : وهناك من يغترب ران المحدد الرئيسي للمنافسين على تقليد المزايا التنافسية، يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين، ويقصد بالالتزام الاستراتيجي هو التزام المؤسسة بطريقة خاصة في انجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة من الموارد، ذلك انه عقب إعلان المؤسسة الالتزام الاستراتيجي وف نجد انه من الصعوبة الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، إذا ما اقتضى الأمر التخلي عن هذا الالتزام، ولذلك فعندما تعلن المؤسسة التزاما طويلا أمام طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء المزايا التنافسية للمؤسسة الجديدة، وبالتالي سوف تكون مزاياهم تتسم بالاستمرار النسبي²²

ت- هيكل الصناعة : ونقصد بهيكل الصناعة احتكارية الصناعة أو الصناعة التي تحكمها المنافسة الحرة، ومدى وجود عوائق التنافس الحر، مثل القوانين والتشريعات الحكومية التي قد تمنع المؤسسة من التمادي في استغلال إمكانياتها، مثل حالة شركة مايكروسوفت، التي قامت شركات الكمبيوتر بمنافستها بمقاضاتها بتهمة استخدام لأساليب منافسة غير شريفة وغير شرعية²³

ث- ديناميكية الصناعة : تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تجديد المنتج، ويقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية، أن دورة حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية عادة ما تكون مؤقتة.²⁴

ج- عوامل تنظيمية : وهي العوامل الداخلية في المؤسسة والتي تتيح لها الحصول على الميزة التنافسية في السوق والحفاظ عليها لفترة أطول مثل حجم المؤسسة، مواردها المالية، موقعها الجغرافي وغيرها.

ح- استراتيجيات وتصرفات الإدارة : لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية دائمة، إذا لم تكن الاختبارات الإستراتيجية والخطط الخاصة بإمكانيات المؤسسة صحيحة وسليمة²⁵، فالتخطيط الاستراتيجي أضحى أمر لا بد منه داخل أي مؤسسة لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، فهو الذي يجعل المؤسسة تبلغ أهدافها وتحقق مكانة لها في السوق.

رابعاً : دور البرامج التدريبية في خلق الميزة التنافسية

إن البحث عن الميزة التنافسية والاستحواذ على أكبر قطاع في السوق أصبحت السمة السائدة في يومنا هذا بحيث أصبح البحث والرغبة في تحقيق المزايا التنافسية التحدي الأكبر الذي تواجهه مختلف المنظمات على اختلاف حجمها وإمكانياتها في ظل التطور التكنولوجي المذهل، ولأن تحقيق هذه الميزة مرتبط بقدراتها على التنافس وقدراتها على تقييم منتجاتها وخدمات المستهلك التي تتطلب كفاءات وفعالية عالية عن باقي المنافسين المرتبطة بالتقليل من التكلفة وإظهار الإبداع والتركيز على الجودة وسرعة التسليم.

فنتيجة التغيرات التي تحدث في السوق وكذا التطور التكنولوجي الذي عرفته المجتمعات وكذا ما وصلت إليه المؤسسات في ميدان العمل نتيجة التعقيدات المرتبطة بالتطورات العلمية التي أدت إلى تغيير الأدوار، وتعددتها داخل المؤسسة كل هذا ألزم المؤسسات الحالية السعي إلى اختيار أفضل الطرق وبفاعلية تامة، متبعة في ذلك السياسات الإستراتيجية البناء القائمة على الخطط الهادفة من خلال تبني رسالة واضحة يتم من خلالها تحقيق هدف المنظمة، كلها تلعب دورا رئيسيا في اختيار المورد البشري الفعال واختيار طريقة فعالة لتدريبه على المتغيرات التي أفرزتها العولمة الحديثة، هذه البرامج الإستراتيجية في تدريب المورد البشري لها أهمية بالغة في جعل المؤسسة تتميز عن غيرها وبالتالي تحقق ميزة تنافسية.

فالمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والمردودية وزيادة الإنتاج بالاعتماد على رأس المال المادي من مواردها المالية الضخمة والتكنولوجيا الحديثة والطرق التنظيمية والعلمية في التسيير، لم تعد بإمكانها تحقيق ذلك اليوم وذلك نظرا للتطورات والقدرة على التقليد وانخفاض نسبة الاحتكار، وذلك لما تعرفه البيئة التنافسية الحالية، ويعتبر امتلاك المنظمة للموارد وقدرتها على بناء الكفاءات التي لا تكون متوفرة لدى المؤسسات الأخرى المنافسة والتي تتميز بقدرة هذه الكفاءات على الإبداع وامتلاكها للمهارات لها دور كبير في خلق الميزة التنافسية²⁶

وهو ما أكده بورتر porter عند تحليله للنشاطات الداخلية المسؤولة عن خلق القيمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وفق أسلوب القيمة، ووفق مهارات الموارد البشرية من جهة ومهارات المؤسسة في تدريبها لباقي عمالها، فالمؤسسة تسعى دوما لخلق كفاءات جديدة من خلال تدعيمها وتشجيعها على روح الابتكار، من خلال التدريب الاستراتيجي الهادف للموارد البشرية، وهو ما يسمح بخلق الأداء الفعال والتفوق التنافسي، إضافة إلى ذلك فإن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية التي يجب الاستثمار فيها والاعتناء بها باعتبار المورد البشري المصدر الأساسي للميزة التنافسية.²⁷

لقد تعددت الدراسات في هذا المجال وكلها تؤكد على دور وأهمية اختيار أحسن الطرق لخلق الكفاءة الفاعلة من خلال ضمان أحسن برنامج تدريبي للمورد البشري، لأن خلق الكفاءات البشرية له دور جوهري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وهو ما لا يحدث حاليا في مجال الإدارة إذ تعتبر

الكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة إلى مصدر الميزة التنافسية، فمثلا فإن إستراتيجية التميز لا يمكن أن تتبناها المنظمة أو تحققها دون أن تكون لها كفاءات عالية ولها القدرة على الابتكار والبحث والتطوير للأفكار والمنتجات ومواكبة الطرق العلمية في التسيير والتفكير الاستراتيجي والذي يتم إلا من خلال تدريب فعال يخرج هذه الكفاءات ويؤهلها إلى خلق التنافس والتميز.

ومما سبق يمكن حصر دور البرامج التدريبية الفعالة في خلق الكفاءات البشرية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية :

- اختيار أفضل الطرق الحديثة للتكوين والتدريب يساهم في خلق الكفاءات البشرية المؤهلة ذات الأداة الفعالة.
- البحث العلمي وتقنياته في المجال الإداري لا بد من إكسابه للمورد البشري المدرب والمؤهل لخلق الكفاءة التي تحتاجها المنظمة.
- روح المبادرة والابتكار لا تكون إلا عن طريق إشراك المورد البشري في برامج تدريبية فعالة ومخططة وفق الطرق الحديثة.
- إعداد العنصر البشري أمر لا بد منه باعتباره أساس العملية التنظيمية والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والمالية الأخرى.
- خلق الميزة التنافسية لا يكون إلا عن طريق موارد مؤهلة ومواكبة للتغيرات والتي لا يضمنها إلا طريقة اختيار كيفية تلقينه وتدريبه على الطرق العلمية للتسيير.
- إستراتيجية التخطيط الإداري للمؤسسة مبنية على مدى تميز أفرادها وخبراتهم وكل الطرق المعتمدة في تجديد المعلومات وتحسينها حتى تضمن المؤسسة بقاءها وإستمراريتها.

الخاتمة :

من خلال ما سبق فإن الميزة التنافسية لها أهمية كبيرة بالنسبة للسياسة الاقتصادية للمنظمات وذلك راجع للدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية، فامتلاك الميزة التنافسية يعتبر هدفا تسعى الكثير من المنظمات لتحقيقه، من خلال إيجاد وسائل وطرق جديدة للبقاء في المنافسة، حتى تضمن ديمومتها

واستمرارها، وفي هذا المجال ولأن أي منظمة قد تحتوي على أفضل الموارد المالية والمادية الأخرى إلا أن ما يميز منظمة عن منظمة أخرى هو كفاءة وجدارة مواردها البشرية، هذه الكفاءة التي لا يمكن الاعتماد عليها أو السير بها نحو الأفضل ونحو التجديد إلا عن طريق التدريب الفعال للمورد البشري، خصوصا وأن المؤسسات الحالية تعيش نوعا من التغير الهائل في التكنولوجيا وهو ما أفرزته العولمة، لذلك وجب التمييز بين هذه المؤسسات في السوق، فإستراتيجية الإدارة لا بد أن تركز على إستراتيجية العملية التدريبية التي تسعى إلى خلق الأفضل واستخراج المهارات العلمية والتقنية لدى الأفراد بالمنظمة، لذلك فإن هناك علاقة وطيدة بين التدريب والميزة التنافسية للمنظمة، فالتطوير في العنصر البشري وتأهيله وتجديد مستواه من فترة إلى أخرى هو أساس نجاح أي منظمة وأساس تحقيقها لميزة تنافسية لا تستطيع مؤسسة أخرى تقليدها.

قائمة المراجع :

- 1- علي السلمي: التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1976 ص 6
- 2- محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة، ص:29.
- 3- علي السلمي، مرجع سابق ص6
- 4- عبدالوهاب، علي. التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة الرياض، ص19
- 5- صلاح الدين الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات للنشر، الإسكندرية، بدون سنة ص 44.
- 6- أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية- منظور القرن الحادي والعشرين- دون دار نشر، القاهرة، 2000، ص، ص، 220-227.
- 7- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص، ص، 315-331.

- 8- صقر عاشور، إدارة القوى العاملة "الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص490.
- 9- حسن البشير الطيب، الحالات الإدارية منهجها ومقوماتها، دار العلوم الإدارية للطباعة والنشر، الأردن، 1981، ص18.
- 10- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، عمان، 2001، ص20.
- 11- نفس المرجع، ص 130.
- 12- دلال عظيمي، مدخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 10، 2010، ص199.
- 13- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعي الإسكندرية، 2004، صص 13-14.
- 14- M.Pourter, l'avantage concurrentiel, traduit par Philippe de lavergane, édition, paris france 1997, p13.
- 15- فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2012 ص، ص27-28.
- 16- نفس المرجع ص28.
- 17-M.Pourter ,op-cit,p85
- 18- طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية، منظور متكامل، دار وائل للنشر، الاردن، 2007، ص309.
- 19- نفس المرجع ص310.
- 20- محسن احمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2004، ص53.
- 21- نفس المرجع ص53.

- 22-محمد صفوت قابل، التنافسية وأثارها على الاستثمارات العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، مصر، 2001، ص283.
- 23-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للطباعة والنشر، مصر، 1998، صص، 99-100.
- 24-نفس المرجع ص100.
- 25-شارلز ليزمل، ريجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ت/رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعالي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص218.
- 26--نفس المرجع ص223.
- 27-جيفر فيفر، الموارد البشرية كفاءة تنافسية، خلاصات كتب المدير رجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، ط3، 1994، ص3.