



قسم العلوم السياسية

أثر التدريب و التنمية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات [دراسة ميدانية

مذكرة ضمن متطلبات
نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة

إشراف الأستاذ:
-د. قيرع سليم

إعداد الطالب :
- بهلول مفتاحي
- بن الصادق فريحة

لجنة المناقشة

رئيسا
مقررا
ممتحنا

-د/أ. رمضان مفتاح
-د/أ. قيرع سليم
-د/أ. بن علال علي

الموسم الجامعي 2020/2019



شكر و عرفان

كلمة شكر

قال الله تعالى: "... وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " الآية 19 من سورة النمل.

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته وإهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

تتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف "د. قيرع سليم" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتحفيزاته التي تبث الثقة والاستمرار فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل، كما نتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة وإثراء هذا العمل المتواضع.

وكذا كل أساتذة والطاقت الإداري وعمال قسم العلوم السياسية بجامعة زيان عاشور كل باسمه ومقامه.

كما نشكر جميع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر وخاصة المدير الفرعي للموارد البشرية السيد: نعمي زكريا والاخت: بن الصادق مباركة رئيس مصلحة المستخدمين.

والشكر موصول إلى كل من ساندنا ووقف إلى جانبنا ومد لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة والدعاء.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا علما نافعا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.

مفتاحي - فريجة

الإهداء

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرمني بنعمته لإتمام هذا العمل المتواضع.

- إلى من لا نبي بعده إلى البشير النذير وخاتم المرسلين من بلغ الرسالة نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
- أهدي ثمرة جهدي إلى روح أبي الطاهرة المجاهد بهلول محمد "الحاج الكاكي".
- إلى من تثير لي دربي وتعلمني كيف تكون الحياة، فتحية إجلال وتقدير ووفاء وعرفان إليك أمي الحنونة "الحاجة فريحة"، أدامك الله نبراسا وضياء ساطعا في حياتي.
- إلى من أكرمتني بحبها وعطفها وأخذت بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدي زوجتي الغالية جزاك الله كل خير.
- إلى كل الأساتذة الكرام في قسم العلوم السياسية: الذين اناروا لنا طريق النجاح ولم يخلوا عنا بعلمهم ومعرفتهم.
- إلى من قدمت لي يد العون في إتمام هذا العمل وتعبت من اجل أن يخرج في أبهى حلة زميلتي "بن الصادق فريحة".
- إلى من كانوا لي سندا في إنجاح هذا العمل مغربي السعيد (دكتور في الموارد البشرية)، و الأخت كرمة نجاه (ماستر في الموارد البشرية).
- إلى من أرى السعادة في أعينهم وأشاركهم كل لحظات حياتي، أدامكم الله لي سندا وعونا فلذات كبدي: مختار، إبراهيم، أحمد، زينب، شريفة.
- إلى من أرى السعادة في أعينهم وأشاركهم كل لحظات حياتي، أدامكم الله لي سندا وعونا أخوتي وأخواتي: بوجمعة، أحمد، مختار، ميلود، السعيد، النعاس، حمزة، فطيمة، قمر.
- وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء وزملاء وأقارب حتى ولو بالدعاء أو بالكلمة الطيبة، خاصة السيد: "مزارى الحدي" و "مغربي عامر" وكل زملاء قسم العلوم السياسية من السنة الأولى ليسانس إلى غاية التخرج كل باسمه ومقامه جزاهم الله جميعا عنا خير الجزاء.

مفتاحي بهلول

الإهداء

- الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرمني بنعمته لإتمام هذا العمل المتواضع.
- إلى من لا نبي بعده إلى البشير النذير وخاتم المرسلين من بلغ الرسالة نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
 - أهدي ثمرة جهدي إلى روح أبي الطاهرة "عبد القادر بن الصادق".
 - إلى كل الأساتذة الكرام في قسم العلوم السياسية: الذين اناروا لنا طريق النجاح ولم ييخلوا عنا بعلمهم ومعرفتهم.
 - إلى من قدم لي يد العون في إتمام هذا العمل وتعب من اجل أن يخرج في أبهى حلة زميلتي "مفتاحي بهلول".
 - إلى من كانوا لي سندا في إنجاح هذا العمل مغربي السعيد (دكتور في الموارد البشرية)، و الأخت كريمة نجاة (ماستر في الموارد البشرية)، والأخت بن الصادق المباركة.
 - إلى من أرى السعادة في عينه و أشاركه كل لحظات حياتي، أدامك الله لي سندا وعونا "أخي الغالي بولنوار".
 - إلى من أرى السعادة في عينه و أشاركه كل لحظات حياتي وأخواتي: الزهرة، ام الخير، العارم.
 - وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء وزملاء وأقارب حتى ولو بالدعاء أو بالكلمة الطيبة، كل زملاء قسم العلوم السياسية من السنة الأولى ليسانس إلى غاية التخرج كل باسمه ومقامه، وخاصة مريم طحشي.
- جزاهم الله جميعا عنا خير الجزاء.

فريحة بن الصادق

مقدمة

تمهيد:

المؤسسات اليوم مهما كان نوع، حجم أو طبيعة نشاطها تسعى جاهدة إلى التكيف ومسايرة التطورات المتسارعة والتكنولوجيا المتقدمة والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الكبيرة التي كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة والاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين المنظمات وإتباعها للابتكارات والإبداعات السريعة أدت إلى التحول الاقتصادي إلى ما يسمى باقتصاد رأس المال البشري، وأصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، نتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة والتحدي الرئيسي أمامها اليوم هي تلك التي تكون متأكدة من توافر الأفراد المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم، وذلك من أجل كسب ميزة تنافسية وهذا من خلال الاستغلال الأفضل للطاقات الفكرية والعقلية للأفراد.

وعليه تحاول هذه الدراسة تبيان العلاقة الموجودة بين تدريب الموارد البشرية واكتساب المؤسسة ميزة تنافسية والخروج بمجموعة من المفاهيم تمكنا من التعرف على كل من التنمية والتدريب والميزة التنافسية ودراسة الأثر بينهم.

أولاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في إظهار دور التدريب وتنمية المورد البشري في استمرارية نشاط المؤسسة وضمان بقائها من جهة، ومن جهة أخرى إبراز المعايير والخطط الاستراتيجية لتبني الميزة التنافسية، وكذلك الرفع من قدرتها التنافسية للبقاء في صدارة المنظمات.

ثانياً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

من بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:

- الفضول العلمي في معرفة مدى أهمية كل من التدريب والتنمية و تبنيهما في المنظمات الجزائرية.
- الميول الشخصي لموضوع.
- الموضوع ضمن مجال التخصص.
- تُعد الميزة التنافسية من القضايا ذات الطابع الحديث و من ضمن الانشغالات الراهنة التي تتنافس المنظمات من أجل الظفر بها وجعلها ضمن الثقافة السائدة لدة المنظمة.
- ندرة البحوث في هذا الموضوع في الجزائر.
- التحسيس بالدور المنوط الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمات لذلك وجب اكسابها المهارات والقدرات اللازمة ولا يأتي ذلك الا بتبني التدريب والتنمية من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي عالجت متغيرات دراستنا والمتمثلة في التدريب والتنمية والميزة التنافسية مايلي:

أ- الدراسات المتعلقة بالتدريب:

- اشارت دراسة Alriday (2015) إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية على كفاءة البرامج التدريبية يحسن الأداء الفردي والتنظيمي القطاع الصحي الأردني عن طريق تخطيط الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، وهي تتفق مع دراسة سلطان (2015) التي أشارت إلى أهمية تطبيق استراتيجيات التدريب في المستشفيات الخاصة الأردنية، وان تكون هنالك مراحل التطبيق العملية التدريبية وتنوع في البرامج التدريبية المقدمة طبقا للاحتياج المنظمة.

- اشارت دراسة Jensen et al إلى أن الأولويات الخاصة بتدريب الأطباء البحريين هي القواعد واللوائح تليها ظروف العمل والمخاطر الصحية على متن السفينة، وكانت أولويات التدريب المصنفة ذاتيا للأطباء الممارسين هي ظروف العمل والمخاطر الصحية، تشخيص الأمراض والوقاية والمتابعة والصحة والسلامة، كما أن أعضاء الكادر الطبي في كافة التخصصات الطبية يحتاجون الي التدريب المرن والمعتمد بشكل أكثر تحديدا، في المخاطر المهنية، والأمراض، ومتابعة استهداف المهن عالية المخاطر مهم جدا (Jensen 2018, et al) ، وهي تتوافق مع دراسة قام بها Wang et al الى التعرف على حالة التدريب على الأبحاث السريرية الحالية وتقييم الاحتياجات التدريبية للطاقم الطبي في المستشفيات في الصين. حيث اشارت الدراسة إلى أن أكثر الدورات التدريبية تعقلت بالمعرفة والمهارات البحثية السريرية، والطبية، الجوانب الأخلاقية البحثية والمعرفة الإحصائية، وأن اكثر الاحتياجات التدريبية تتمثل في الإدارة ومراقبة الجودة للفنيين والمرضات، كما أن هنالك حاجة إلي تطوير نموذج تدريب يعتمد على كفاءات البحوث السريرية لموظفي المستشفى في الصين (Wang et al 2017).

ب- الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

- اشارت دراسة الطوس (2015) إلى معرفة أثر الجدارات الجوهرية على توفير معايير الاعتماد الصحية الأردنية في المستشفيات الجامعية الأردنية.

حيث اشارت الدراسة إلي وجود أثر للجدارات الجوهرية على حقوق المرضى وكذلك على مكافحة العدوى والسجلات الطبية مما يتطلب ان يمتلك العاملين في المستشفيات الجامعة الأردنية للجدارات الجوهرية للقيام بالمهام والأنشطة وصولا إلى توفير معايير الاعتماد الصحية بطريقة عالية الدقة والجودة والسرعة، فهي تتوافق مع دراسة السنوسي (2016).

- كرومي سعيد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بعنوان " أهمية الميزة التنافسية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية "مقارنة بين موبيليس جيزي و نجمة" ،جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و التسيير سنة 2009/2008 ، ومن خلال بحثه توصل أنه من خلال المؤسسات الثلاثة لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة بشكل منتظم و رسمي و خاصة مؤسسة موبيليس التي تفتقر لثقافة اليقظة فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي.

- علاوي نصيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان " الميزة التنافسية كعامل للتغيير في المؤسسة، "دراسة حالة مؤسسة موبيليس" سنة 2010/2011، الاشكالية المطروحة " كيف يمكن لليقظة إحداث التغيير للمؤسسة؟" ومن بين نتائج هذه الدراسة أن التغيير أمر محتوم بالمؤسسة ولا يمكن

تجاهله بل يجب مواجهته بإدارة تغيير محكمة، للتغيير مداخل عديدة منها الميزة التنافسية حيث تمكن المؤسسة من انشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى و المستجدات الخارجية، ويؤدي نظام الميزة التنافسية إلى إحداث التغيير في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية، إلا أنه مازالت المؤسسة الجزائية بعيدة في مجال تطبيق نظام.

رابعاً: إشكالية الدراسة

وعلى إثر ما تقدمنا به يمكن طرح وصياغة الإشكالية التالية:

- كيف يؤثر كل من التدريب والتنمية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ماهو الاطار المفاهيمي لكل من التنمية والتدريب؟
- 2- ماهي الميزة التنافسية؟ وفيما تكمن أهميتها وأهدافها ومعاييرها؟
- 3- كيف يؤثر كل من التدريب والتنمية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة؟

خامساً: حدود الدراسة

تم تحديد مجال الدراسة في :

-الاطار الموضوعي: تناولت هذه الدراسة الاطار النظري لكل من التدريب والتنمية و الميزة التنافسية.

-الاطار المكاني: وقع اختيار دراسة الحالة على المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة.

-الاطار الزمني: تراوحت مدة الدراسة بين تاريخ: 2020/03/15 إلى غاية تاريخ: 2020/09/27.

سادساً: فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية البحث المطروحة يمكن صياغة مجموعة الفرضيات، باعتبارها أكثر الإجابات ملائمة للأسئلة المطروحة، وتبقى قابلة للاختبار والمناقشة:

- الفرضية الرئيسية: ربما هناك أثر كبير لكل من التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية.
- الفرضية الأولى: تدريب الموارد البشرية هو عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع الأفراد بهدف تحسين انتاجيتهم.
- الفرضية الثانية: هي تخطيط لتغيير مستويات المعرفة والمهارات لدى الافراد في جميعا لنواحي والقيم والاتجاهات والخبرات للاستعداد لجميع التحديات التي تواجههم في المنظمة.

سابعاً: منهجية الدراسة

من أجل الوصول إلى أهداف البحث و للإجابة على الاشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية، سيتم الاعتماد على جانب المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث، بالإضافة إلى جانب تطبيقي الذي سوف يعتمد على الأسلوب التحليلي بدراسة الحالة وذلك من خلال التعرض لكل من التدريب والتنمية والميزة والتنافسية وصفاً واجراء مقابلة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة وتحليل الإجابات المقابلة.

ثامناً: خطة الدراسة

* وللإجابة على إشكالية بحث السابقة قمنا بطرح خطة البحث التالية:

1- الفصل الأول: وجاء تحت عنوان مفاهيم حول التدريب وتنمية الموارد البشرية يتضمن مبحثين وهما المبحث الأول معنون ب " تنمية الموارد البشرية مدخل عام"، والمبحث الثاني معنون ب "اعداد وتقويم البرامج التدريبية لتنمية الموارد البشرية".

2- الفصل الثاني: وجاء تحت عنوان الميزة التنافسية في المنظمة يتضمن مبحثين وهما المبحث الأول معنون ب "الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية في المنظمة" والمبحث الثاني "أثر التدريب على تنمية الميزة التنافسية في المنظمة".

3- الفصل الثالث: وجاء تحت عنوان أثر التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة يتضمن مبحثين وهما المبحث الأول معنون ب "تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة" والمبحث الثاني "تحليل الدراسة الميدانية".

تاسعاً: أهداف الدراسة

تتلخص أهداف موضوع البحث في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم عنصري التدريب والتنمية باعتبارهما اساسيان مجالات ريادة الاعمال.
- إعطاء مفاهيم حول موضوع الميزة التنافسية.
- تبيان أهمية التفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل تطبيق الميزة التنافسية المؤسسة.

عاشراً: صعوبات الدراسة

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة في جملة النقاط التالية

- قلة البحوث والدراسات حول موضوع الميزة التنافسية في الجزائر.
- صعوبة إيجاد مؤسسات تتيح كل المعلومات اللازمة للبحث وذلك بحجة السرية المهنية.
- قلة البحوث التطبيقية حول موضوع الدراسة.

الفصل الأول: مفاهيم حول التدريب وتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية مدخل عام.

المبحث الثاني: اعداد وتقويم البرامج التدريبية لتنمية الموارد البشرية.

مقدمة الفصل:

لا تستطيع المؤسسات ان تحقق اهدافها الا من خلال العنصر البشري باعتباره العمود الفقري للمؤسسة ولذلك لابد من توافر قوى عاملة ذات كفاءه تمكنها من النهوض لإعداد العمل وتحقيق اهداف المؤسسة ولا يتم ذلك الا من خلال تنمية الموارد البشرية ذلك النشاط المعاصر والضروري لحياة المؤسسات تحرص حفظ وجودها في المستقبل لأنه لا يمكن ان تحقق التطور والتوازن في مقومات حركاتها مع التطورات المتسارعة حولها وخاصة في المجالات التكنولوجية والادارية والثقافية ادركت اهمية تنمية الموارد البشرية الاساسية في ذلك كما يعتبر موضوع التنمية الموارد البشرية من المسائل الهامة في ميادين الاعمال المختلفة اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال ان تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة هذه المؤسسات استخداما من اجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة التحديات العصر الحالي، ولإثراء هذا الفصل قسمناه إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية مدخل عام.

المبحث الثاني: اعداد وتقويم البرامج التدريبية لتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية مدخل عام

يخص الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها في مختلف مؤسسات الأعمال الانتاجية منها والخدمية باعتباره المورد المحوري في عملية التنافس العنصر الخالق للقيم وفوائد القيم في جميع أنشطة وانظمة مؤسسة سنتطرق الى مدخل مفاهيمي لتنمية الموارد البشرية وايضا الى خصائصها وعملية اعداد وتقييم برامج العملية التنموية.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية الا ان اهتمام المنظرين الاقتصاديين والاداريين بدا يتجه اليه كحقل علمي في سنة 1958 حيث اصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية.

Development Human Resource كثر تداولاً في كتاباتهم ويشير ادب التسيير والادارة الى ان مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح مصطلحا واسعا الانتشار لا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نالدر بعد عشر سنوات من التاريخ السابق وفي البداية سوى ليونارد بين مفهوم تنمية الموارد البشرية واية نشاطات مخططة تستهدف احداث التغيير السلوكي من قبل اي جماعة ثم عدل ليونارد فكرته في مرحلة لاحقة عندما صرح بان مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية للمنظمة والتي تنفذ في فترة زمنية معينة مع توقع حدوث تغير في الأداء¹، وفي وقت لاحق قدم ليونارد مفهوم تنمية الموارد البشرية فروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية وهي:

1 - تنمية الموارد البشرية

2 - إدارة الموارد البشرية

3 - تحسين بيئة الموارد البشرية

ويمكن التمييز بين مضامين هذه الوظائف الرئيسية الثلاث المتكاملة والمكونة لعملية واحده حسب راي ليونارد على النحو الموضح في الجدول التالي:

- الجدول رقم (1 - 1): يوضح مضامين ومفاهيم المصطلحات التالية:

تنمية الموارد البشرية	تحسين بيئة العمل	تحسين بيئة الموارد البشرية
- التدريب	- الاستقطاب الاختيار التعيين	- الاثراء الوظيفي
- التعليم	- تقويم الأداء الفوائد والتفويضات	- التوسع الوظيفي
- التطوير	- تخطيط القوى العاملة	- التطوير الوظيفي

تحسين بيئة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية

¹ - Leonard Nadbr and Gerland D.wiggs. **manging Human resource development** JOSSEY- Bass san francisco 1986, pp3-4.

- الاثراء الوظيفي.
- التوسع الوظيفي.
- التطوير الوظيفي.
- الاستقطاب الاختيار والتعيين.
- التقويم الاداء الفوائد والتفويضات.
- تخطيط القوى العاملة.
- التدريب.
- التعليم التطور.

كما يرى بول سترتين ان تنمية الموارد البشرية هو تحسين الظروف البشرية وتوسيع خيارات الناس والنظر الى الكائنات البشرية كغايات بحد ذاتها ووسائل انتاج ذاتها.

ما مكتب العمل العربي فير المفهوم اصبح يتضمن التركيز على انماط التفكير والسلوك ونوعية التعليم والتدريب ونوعية مشاركة الجماهير في اتخاذ القرار والعلاقات الاجتماعية وثقافة الشعوب اساليب العمل والانتاج، اي تعبئة الناس بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مصيرهم وقدرتهم.¹

حسب تقرير التنمية الانسانية فان التنمية البشرية هي: تنمية الناس من اجل الناس من قبل الناس وتشمل تنمية الناس عن طريق تنمية الموارد البشرية ويعني القول التنمية من اجل الناس اذ ان مردودية النمو يجب ان تظهر في حياة الناس ولقول ان التنمية من قبل الناس يعني تمكينهم من اجل المشاركة بفعالية في التقدير على العمليات التي تشكل حياتهم.²

المطلب الثاني: اهمية تنمية الموارد البشرية واهدافها

1 - اهمية تنمية الموارد البشرية: تكتسب العملية التنموية للموارد البشرية كمدخلات من خلال مخرجاتها الظاهرة وغير الظاهرة في العملية الانتاجية والفعالية التنظيمية القيم والسلوك والتصرف وفي التوازن في الانظمة كل ماذا يمكن ان نوجز بعض العناصر كما يلي:³

- تمثل تنمية الموارد البشرية استثمار للمؤسسة يظهر في شكل زيادة الانتاجية الكلية وتحسينها ومن ثم الوصول الى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها ظروف تنافسية.
- اهمية الموارد البشرية تساعد على خلق راس المال البشري مؤهل ومن ثم فهي تزود المؤسسة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع تغيرات البيئة المعقدة.
- بشرية تمكن المؤسسة من الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل النظام العالمي الجديد.

1 - د. إبراهيم الدعمة، التنمية البشرية والنمو الاقتصادي، دار الفكر، بيروت، لبنان، ص16.

2 - الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، ص 16.

3 - نصيرة بن عبد الرحمان، اليات الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة تخرج شهادة ليسانس، ص64.

- توظيف الطاقة الكامنة لدى العاملين واطلاق دوافعهم على الانجاز والتفوق وجعل التكنولوجيا الجديدة ركزتهم الاساسية وفي متناولهم.

2 - اهداف تنمية الموارد البشرية: تطلق عملية تنمية الموارد البشرية نشاطاتها من خلال الظروف والوسائل والاساليب القادرة على احداث التغيير الايجابي والاستثمار في هذا العنصر من راس المال المختلف عن باقي العناصر الاخرى وايضا الوصول الى العديد من الاهداف منها:

- تفعيل المشاركة الايجابية من خلال اكساب من السلبية الاعتمادية.¹

- تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة وذلك بتدريب مساعدي قادة على كيفية التعرف على اسس المشكلة واسبابها الحقيقية وذلك بخلق جيل من القادة الفاعلين.

- اكتشاف وتنمية مختلف المواهب والقدرات والطاقات باعتبارها مجالات لتحقيق الذات وتحقيق اهداف المؤسسة.

- بناء الشخصية المتكاملة للأفراد من خلال تسليحهم بالخبرات والقدرات التي تمكنهم من النجاح في الحياة العملية والوظيفية.

- تنمية الولاء والانتماء لدى جماعات العمل وهذا يتطلب تظافر كل الجهود لحسن استغلال واستثمار القدرات.

- تدريب افراد الجماعة على التعامل مع الموارد المختلفة سواء كانت موارد مادية او بشرية.

المطلب الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة

تدعيما لمفهوم تنمية الموارد البشرية فانه من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة والمتمثلة في:

1 - الموارد البشرية عملية استراتيجية:

تتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخطط من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف وتسعى الى تطوير وتحسين اداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من اجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جديد، وقت نفسه تسعى بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل كفاءاتها الانتاجية وفعاليتها تنظيمية باستمرار تحقيق الرضا وكذلك التعلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس اثرها على النشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد حيث تحتاج هذه التغيرات الى تعليم و اكساب مواردها البشرية مباراة الجديدة والمتنوعة دوائها والتعايش معها فهذه المهارات الجديدة خلوق والتنمية تساعد الى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على المورد البشري.²

1 - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص21.

2 - عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص437.

فلقد انفقت مؤسسات الامريكية التي عدد العاملين فيها اكثر من 100 فرد سنة 1994 مبلغ 45 مليار دولار على برامج التدريب حيث تنظر هذه المؤسسات للتنمية على انها مسألة استراتيجية مصالحة البعيدة الاجل.¹

2 - تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

إن تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم وتهدف الى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من اجل تطوير وتحسين ادائها الحالي والمستقبلي مع التغيرات البيئية الدراماتيكية وهي مساعي حديثة وجادة لإحداث المطابقة والمواءمة خصائص الموارد البشرية وخصائص اعمالها الحالية والمستقبلية وجعل لأدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.²

المبحث الثاني: اعداد وتقويم البرامج التدريبية لتنمية الموارد البشرية

لاشك في ان نجاح اي نشاط اداري او عملية تطويرية في الهياكل او التكنولوجيا او السلوك الانساني تتطلب اعداد وكذا تقويم برامج تخصص لذلك الغرض تكون وفق استراتيجية معينة وتنفذ بمجموعة من الخطط والبرامج، عملية تنمية موارد البشرية باعتبارها نشاط اداري يتطلب له وتقييم نتائجه.

المطلب الاول: ماهية التدريب

- تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل كبير وكان ذلك نتيجة التغيرات السريعة والتي شكلت ضغوطا في كافة اتجاهات المنظمة من أجل التكيف مع هذه المتغيرات لزيادة وتعظيم قدراتها على مواجهة المنافسة، حيث تهتم المنظمة بالتدريب لأن ما ينفق عليه الاستثمار في الموارد البشري قد يكون له عائد في زيادة الإنتاجية.

أولاً: تعريف التدريب

* عرف بعض الكتاب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على الأداء العمل معين أو القيام بدور محدد في يعمل فيها."³

* و يعرف فيليبوا : " التدريب هو النشاط الخاص باكتساب، و زيادة معرفة و مهارة الفرد لأداء عمله و من خلال هذا التعريف نجد أن التدريب يعبر عنه على أنه تزويد الفرد بمهارات، و معارف جديدة. لتأدية عمله بأفضل طريقة ممكنة.

-أما نائل عبد الحافظ العوامة فقد عرفه كما يلي:⁴

* التدريب عملية نظامية هادفة إلى إعداد العناصر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية و المهنية و الفنية.

1 - Georget. Milkovich. John W. Boudreau. Human Resource Management. Irwin, INC, Illinois ed 1994. P321.

2 - عمر وصيفي عقيلي، مرجع سابق، ص 438.

3 - مصطفى نجيب شاويش. إدارة الموارد البشرية. دار الشروق . عمان، الأردن . 1996 . ص 232

4 - عبد الحافظ العوامة. "تطوير المنظمات". ط2. مركز أحمد ياسين الفني . عمان - الأردن . 1995 . ص 147.

و تزويد القطاعات الإنتاجية لحاجاتها من هذه العناصر و العمل على تطويرها و رفع كفاءتها و يرتكز التدريب على ثلاثة أبعاد رئيسية هي المدرب و المتدرب و البرامج التدريبية التي تتضمن المواد العملية و الأساليب و غيرها من الجوانب المادية و المعرفية.

* و يعرفها نظمي شحادة: " على أنه زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها بعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف و طرق و سلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد الأداء أعمالهم¹. ويؤكد على أن الخيرات و المهارات و المعارف لا بد أن ترتبط بصورة مباشرة بحاجته، في تطوير و تنمية أدائه، و من هذه التعاريف السابقة:

* يمكن أن نقول أن كلا منها يقدم وجهة نظر معينة للتدريب و سنحاول أن نقدم تعريفا شاملا: " بأنه مجموعة من الأنشطة، و العمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة و الفعالية و المقدرة في المورد البشري التي تناسب مع ظروف عمله الحالية و المستقبلية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب بالنسبة للمنظمات

أولاً: أهمية التدريب

تنبثق أهمية التدريب و التطوير من ضرورة الربط بين خطط التدريب و التنمية الإدارية، إضافة إلى خطط التنمية الاقتصادية و ذلك لتسير هذه الخطط و البرامج بشكل متوازي و متزامن مع بعضها البعض، فلا تعيق أجهزة الإدارة العامة في تنفيذ، و الاجتماعية و ذلك ليعملوا بدورهم على، السياسات و الخطط التنموية الأخرى، كما يجب العمل على زيادة الوعي التدريبي لدى المستويات القيادية العليا تحفيز الموظفين معهم للمشاركة في البرامج التدريبية التي تصمم لهم من أجل تجديد معلوماتهم، و تطوير قدراتهم إضافة إلى غرس القيم و المهارات الوظيفية التي تتعلق بتخصصاتهم، إضافة إلى التأكد من أهلية المدربين و مواكبتهم للمعاصرة و استيعابهم لخصائص البيئة و هذا يتنافى مع الاطلاع على أحدث التقنيات ، و ليس للتقليد و النقل، و ذلك لتكون البرامج التدريبية موجهة لتنشيط العقل، المجتمعية التدريبية المعاصرة و مواكبتها².

ثانياً: أهداف التدريب

إن الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة لتحقيق من خلال تقسيم برامج تدريبية هو إزالة جوانب أداء الفرد العامل سواء كان هذا الأداء حالياً أو متوقع مستقبلاً فعدم قدرة الفرد على الضعف و القصور في أداء الوظائف المنسوبة إليه وفق المستوى المرغوب فيه من قبل المنظمة فمثل نقطة ضعف يجب عليها تجاوزها.

إن تحقيق الهدف العام للتدريب يتطلب وجود أهداف فرعية بتحقيقها بتحقيق الهدف العام للمنظمة.

1 - نائل شحادة، محمد الباشا و آخرون. " إدارة الموارد البشرية " دار صفاء للنشر و التوزيع. الأردن. 2000. ص 52.
2 - يرقى حمين . أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية رسالة ماجستير . معهد العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر 1996/1995 ص 226.

- و يمكن حصر هذه الأهداف الفرعية في أربعة أهداف رئيسية هي:1
- اكتساب الفرد مهارات و معلومات و خبرات تنقصه.
- تحسين وصلل المهارات و القدرات الموجودة لدى الفرد.
- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقى في السلم الوظيفي لشغل مناصب أكثر مسؤولية في المستقبل.
- العمل على تعديل سلوك الأفراد والجماعات والاتجاهات أيضا.
- تصحيح الرؤية أو التأكيد عليها أو توضيحها.
- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة يمكن عن طريق التدريب التعرف على نواحي القوة والضعف في المنظمة.
- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
- رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين.
- رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين.
- إتاحة الفرصة لصلل المهارات واكتساب الخبرات.
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.

المطلب الثالث: اعداد وتقييم البرامج التدريبية في المنظمة

1- اعداد برامج تنمية الموارد البشرية

تختص ادارة البرامج الخاصة بتنمية الموارد البشرية الى مجموعة تحضيرات والاعمال التي تقتضيها طبيعة عقد اي برنامج تدريبي وتنقسم هذه التحضيرات مراحل ثلاثة تغطي مرحلة ما قبل انعقاد البرنامج التدريبي ومرحلة تنفيذه ومرحلة انتهائه.

- اعداد الخطط وتصميم البرامج التدريبية:

يعني تخطيط عمل التصورات لأحداث مرغوب في وقوعها في المستقبل، اي تصور لأي انجازات مطلوب تحقيقها في فترة قادمة في ضوء الواقع الوارد المتاحة السائدة توقعات عن المستقبل وبتطبيق هذا المفهوم على التدريب القول بان كل الانشطة التي تسبق تنفيذ التدريبية تدخل في نطاق التخطيط للتدريب والخطة التدريبية هي بيان منظم للتصورات المؤسسة التدريبية عن الاهداف التدريبية ووسائل تحقيق هذه الاهداف فترة زمنية قادمة اما البرنامج التدريبي لمجال معين تفاصيل العمل اللازم لتغطية تدريبية محددة.

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية الى برامج تدريبية برنامج التدريبي هو بيان يعد ضوء الخطة يحدد تفاصيل عمل اللازم بحاجة تدريبية محددة، مع اقتترانه وتكلفة تقديرية.

وهناك عدة مقومات نشاط التدريبي هي:¹

- ان يتصف بالدقة والوضوح والواقعية والمرونة.
- وجود اطار من المفاهيم والاسس التي تحكم العمل الاداري.
- وجود قواعد تتخذ من خلالها القرارات.
- وجود نظام للتقييم والمتابعة.
- لا بد ان يكون هناك تنظيم سليم وفعال.
- وجود كوادرات ذات كفاءة.

وفي ما يلي الخطوات العلمية لإعداد الخطط وتصميم البرامج التدريبية:²

1 - 1 - خطط السنوات الماضية: اول خطة منطقية في خطوات اعداد الخطة التدريبية قادمة والهدف من هذه المراجعة الاسترشاد ببيانات الخطة السابقة وتحديد مجالات الاضافة تماشيا مع ظروف واحتياجات جديدة ومن اهم مجالات المراجعة:

- مسميات البرنامج.

- تكلفة البرنامج.

- اماكن عقد البرنامج.

- الاطار العام لمحتويات البرنامج.

- مدى ملائمة التوقيت للظروف المنظمة والمدربين والمتدربين.

1 - 2 - دراسة و حصر الامكانيات والظروف المؤثرة على التدريب: وتشتمل على:

- حصر ودراسة البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها على مستوى المؤسسة او مركزيا، ويتم الاستفادة منها وتكون ملمة من جهات اخرى، مثل الجهاز المركزي للتنظيم والادارة وذلك لتحقيق التنسيق بما يضمن عدم التكرار وحسن استخدام الاعتمادات المخصصة للتدريب.

- الخدمات والمرافق التدريبية المتوفرة مثل قاعات التدريب واماكن الاقامة والاعاشة والمكتبات مراكز الحاسب الالي...

- حصر المراكز التدريبية والجامعات ونوعية البرامج التي تقدمها واماكنها حتى يمكن الاستفادة من بعضها في حالة عدم توافر الخبرات والامكانيات بالمؤسسة.

1 - محسن العبودي، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص 614.

2- محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة النشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2001.

1 - 3 - وضع الاولويات ومراعاة بعض الاعتبارات اعداد الخطة التدريبية:

إن أهمية الاستقبال، الاعتماد والموارد، سياسات الادارة العليا، مجموعة من الاولويات واعتبارات هامة يمكن الاسترشاد بها في اعداد الخطة التدريبية كما يلي:

- ان تكون البرامج محددة ولا تتم بالشمولية والعمومية الشديدة مثل: برامج اتخاذ القرار، المفاهيم التخطيطية والاقتصادية والتنمية، الادارة الوسطى.
- اهتمام اكبر للبرامج غير النمطية (الخاصة) التي تلبي احتياجات محلية وظروف ومشاكل كل مؤسسة.
- عدم اعقال التطورات المستقبلية وانعكاساتها على التدريب وهذا يعني تخصيص نسبه من موازنه التدريب لبرامج احتياجات مستقبلية.

1 - 4 - ترجمة الاحتياجات التدريبية الى اهداف:

في ضوء الاحتياجات التدريبية التي سبق تحديدها وفي ضوء دراسة الامكانيات والظروف التدريب ومع مراعاة الاولويات، يتم وضع الاهداف التدريبية القادمة بالمؤسسة.

1 - 5 - تحديد متطلبات ووسائل التحقيق الاهداف المرتبطة بالخطة: والمتمثلة في:

- تحديد الفئات المستهدفة.
- تحديد الاعداد المطلوب تدريبها (من خطة تحديد الاحتياجات).
- تحديد الموضوعات والمجالات التدريبية (اسماء البرامج).
- تحديد الوسائل والمعينات التدريبية اللازمة.
- تحديد الاعتمادات اللازمة لتنفيذ خطة.
- تحديد الاطار الزمني للخطة.
- حساب التكلفة التقديرية للبرامج ويشمل (اجور المدربين، رسوم تأجير القاعات، تكاليف الاعداد المادة العلمية، تكاليف تجهيز الملفات، تكاليف تشغيل المعينات والوسائل التدريبية، تكاليف الاطعام، تكاليف التصوير ومطبوعات التكاليف والاشراف والمتابعة، واي مصاريف اخرى غير مباشرة).

1 - 6 - تصميم البرنامج: بعد ان يتم وضع اهداف الخطة يتم ترجمتها في برامج تدريبية وفيما يلي الخطوات اللازمة لتصميم برنامج تدريبي:

- اختيار اسم للبرنامج يعكس محتوياته ومجاله والحالة التدريبية التي يخدمها.
- تحديد الهدف من البرنامج، اي من الذي نريد ان يبتسم المشاركون من معارف ومهارات وانماط سلوكية، اي ان الهدف هو النتائج النهائية المتوقعة من البرنامج التدريبي.

- تحديد الجمهور المستهدف الذي يخدمه البرنامج على ضوء نظام تحديد الاحتياجات التدريبية والخطة.
 - اعداد محتوى البرنامج، اي الموضوعات الرئيسية والفرعية التي تحقق الهدف من البرنامج مع مراعاة:
 - التدرج من السهل الى الصعب.
 - توازن بين المادة النظرية والتدريبات العلمية.
 - مراعاة تحقيق مستوى مناسب من المشاركة والتفاعل من جانب المشاركين.
 - الاستفادة من التسهيلات والمعينات التدريبية المتاحة.
 - ترجمة المحتوى الى عدد من الساعات وتوزيع العدد الاجمالي من الساعات على الايام وتحديد عدد الساعات لليوم الواحد، مع الاخذ في الحسبان فترات الراحة والتوقف والزيارات الميدانية واجراءات الافتتاح والاختتام.
 - في ضوء الظروف، وبعد اخذ رأي المدربين المعنيين، يتم تحديد ميعاد عقد البرنامج واين يعقد ومن الذي يقوم بتنفيذ البرنامج.
 - تحديد الاساليب التدريبية على ضوء ظروف كل برنامج من حيث المحتوى والحاجة التدريبية ومستوى المشاركين والتسهيلات والمعينات التدريبية والتعليمية المتوفرة.
- 1 - 7 - اعداد وثيقة الخطة:** بعد اتمام الخطوات السابقة، يكون المسؤولون عن التدريب في موقف يمكنهم من اعداد وثيقة متكاملة لخطة التدريب عن الفترة القادمة، يحقق التكامل بين العناصر المختلفة من الاحتياجات والاهداف والاولويات والوسائل وتشمل وثيقة خطة ما يلي:
- الاطار العام للخطة التدريبية: وهو نموذج يشمل على تحديد لاهم مشاكل الاداء ومجالات التطوير احتياجات التدريبية الاولويات.
 - نموذج تجميعي لبرامج الخطة: وهو يقدم بيانات اجمالية عين برامج الخطة في المجالات المختلفة، مثل اجمالي الاعداد المطلوبة تدريبها والتكلفة المتوقعة الاجمالية.
 - نموذج تفصيلي لبرامج الخطة: وهو يعطي تفصيلات لبرامج كل مجال فيما يتعلق بأسماء البرامج والفئات المستهدفة ونوعية التدريب ومكان التدريب ومكان التنفيذ وزمن التنفيذ وعدد الدورات.
- 2 - اعداد العملية التدريبية:** ان مرحلة تنفيذ التدريب هي ترجمة لأنشطة الخطة السابق اعدادها الى واقع عملي وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق اهداف الخطة، حيث ان اي تخطيط مهما بلغ من دقة واتقان لن يكون مؤثرا الا اذا اقترن بأسلوب تنفيذ ناجح يؤدي الى الوصول بالتدريب الى اهدافه، ان عملية تنفيذ البرامج التدريبية عبارة عن مجموعة متشابكة ومتداخلة من الاجراءات التي سبق وضعها اثناء اعداد خطة التدريب وتتم من خلال: الاجراءات الفنية والادارية التي تسبق التنفيذ، والاجراءات الفنية والادارية لمرحلة التنفيذ الفعلي.

- اولا: الاجراءات الفنية والادارية التي تسبق التنفيذ:** وتتضمن هذه المرحلة الاجراءات التالية:¹
- تجهيز الموارد العلمية اللازمة: يتم تجهيز وطباعة الموارد العلمية التي ستوزع على المشاركين باعداد تكفي عددهم.
 - **تجهيز المكان المخصص للتدريب:** وذلك ضمانا لراحة المتدربين وتهيئة المناخ المناسب والعلم الذي يشجع على تحقيق اقصى استفادة من التدريب.
 - وتتحكم في شكل وترتيب حجرة التدريب ثلاثة عوامل اساسية هي نوع التدريب، عدد المتدربين، والاساليب التدريبية التي تستخدم.
 - اعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي:
 - يقوم مسؤول تنفيذ البرامج بكتابة الجدول الزمني لتنفيذ الترتيب على لوحة كبيرة توضح مواعيد الجلسات ومواعيد الاستراحات كل فترة تدريبية كيف يتم وضع هذه اللوحة طاهر امام المشاركين.
 - اعداد وتجهيز المعينات التدريبية:
 - يجب مراعات المعينات التدريبية اقدم في البرنامج وتجربتها للتأكد من صلاحية العمل.
 - تجهيز مقاييس وادوات التقييم:
 - على مسؤول التدريب التأكد من تجهيز النماذج التي تستخدم في التقييم اثناء تنفيذ البرنامج باعداد تكفي و ترتيبها حسب الحاجة اليه.
 - ترتيبات النقل والاطعام والاقامة:
 - حالة الدورات المقيمة، يجب ان يخصص ستكون مسؤولياته مراجعة جميع الترتيبات واعاشة المتدربين والتأكد من ان الترتيبات الاقامة معدة الاعداد الجيد، ومزود بكل ما يحتاجه المتدرب مع توفير وسائل النقل اللازمة لغرض الزيارات الميدانية او التدريب العملي والعلمي.
 - النماذج اللازمة لتنفيذ التدريب:
 - يتم تجهيز النماذج الخاصة بتنفيذ البرامج التدريبية وتصويرها اعداد كافية، حيث تتضمن:
 - نموذج تسجيل متدرب.
 - نموذج تسجيل مدرب.
 - استمارة حصر التوقعات المشاركين.
- ثانيا: الاجراءات الفنية والادارية لمرحلة التنفيذ الفعلي:** تتمثل الاجراءات الفنية والادارية اللازمة لمرحلة التنفيذ الفعلي في ما يلي:²

1- محمود أحمد الخطيب، مرجع سابق، القاهرة، 2001، ص 330.

2- محمود أحمد الخطيب، نفسه، 2001، ص 330.

- استقبال المتدربين وتسجيلهم: هي الخطوة الاولى في بداية تنفيذ البرنامج، وينبغي ان يتم الترحيب بالمتدربين بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة عن المناخ التدريبي، ثم يقوم مسؤول تنفيذ البرنامج بتوزيع استمارات تسجيل المدرب الاستيفائها.
 - البرنامج والتعارف: الترحيب بالمتدربين تعريفهم بالقواعد العامة للتدريب الذي يسير عليه العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة للاستفادة منها حيث تتضمن ما يلي:
 - تقديم اعضاء فريق التدريب والمسؤوليات كل شخص.
 - تقديم المتدربين لأنفسهم.
 - تعريفهم بأساليب التقييم التي سوف تستخدم.
 - اعداد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.
 - * اهداف البرنامج و حصر توقعات المشاركين:
- وذلك بطرح اهداف البرنامج والموضوعات التي سوف يغطيها للمناقشة مع استيفاء استمارة حصر توقعات المشاركين وتلخيصها وعرضها على المشاركين للاتفاق على البرنامج.
- * المدرب:

استقبال المدرب والترحيب بهم مع توزيع استمارة تسجيل المدرب لاستيفائها ثم تقديمهم الى المتدربين مع اعطائهم فكرة مختصرة عن تخصص كل مدرب وموضوع التدريب المخصص له.

تعريفهم بأساليب التقييم التي سوف تستخدم.

2- تقويم برامج تنمية الموارد البشرية

يعتبر التقويم لبرامج تنمية الموارد البشرية وسيلة للتشخيص والعلاج والوقاية ما هو يساعد على تحديد الاهداف المرجو بلوغها، وعلى توفير الامكانيات التي تضمن الوصول الى تلك الاهداف، كما انه يساعد على اكتشاف قدرات المتدربين واتجاهاتهم، وعلى اعاده النظر في اساليب التدريب وله دور كبير في تطوير محتوى البرامج والارتقاء بمستوى تنمية الموارد البشرية وتعتبر النماذج التالية اهم النماذج المقدمة الخاصة بتقويم البرامج التدريبية:

1-2- نموذج Korb

يعتقد كورب يمكن تقويم التدريب الاداري بالاعتماد على ثلاث معايير¹:

- قياس فعالية التدريب كعملية اي معرفة مدى التقدم الذي احرزه المشاركون البرامج من حيث المهارات والاتجاهات التي اكتسبوها.

¹ -Korb David, how to meASURE the results of super vesory training ,personnel №=1965,pp379-391.

- اثر التدريب على سلوك المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي بجهة عمله من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة الى سلوك واتجاهات وظيفية ايجابية، ومدى اسهام التغيير الحاصل في سلوكه واتجاهاتي في تحقيق فعلية في المؤسسة، ومدى الانسجام مع الاهداف المتوقعة من برنامج التدريبي.
- اثر التدريب على المؤسسة ككل، وهذا يتضمن معرفة اثر التدريب على نجاح المؤسسة، من حيث زيادة الانتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين نظم الاتصالات وتحقيق الرضا العام للجمهور عن السلعة او الخدمات المنتجة، والقدرة على مواجهة المستقبل وتحدياته.

2-2- نموذج Kirk Patrick

يجد هذا النموذج قبولاً لدى المتخصصين في الموضوع، اذ تتبناه كل من Hamblin و Hogarth ويقوم هذا النموذج على تقويم التدريب وفق اربعة مستويات¹:

أ- رد الفعل:

يرى Kirk Patrick ان تبدأ عملية التقويم بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين حول التدريب ويهدف هذا المقياس الى معرفة مدى المشاركين عن البرنامج (من حيث المحتوى والمدرّبون وادارة التدريبية والاساليب والخدمات الادارية) وهل كان البرنامج ممتعاً ومثيراً او انه كان جامداً ومملًا ويتم هذا القياس عادة بالاعتماد على الاستبيان، بهدف الحصول على ردود، منها عدم ذكر اسم المستجوب، والسماح للمتدربين بكتابة تعليقاتهم وملاحظاتهم على الموضوعات التي لم يأتي عليها الاستبيان بالسؤال، كما قد يتم الاعتماد على مقابلة تجريها هيئة التدريب في البرنامج مع المتدربين وقد يتم ذلك ايضاً من خلال جلسة تقويم تجرا قبيل انتهاء البرنامج، بحيث يأخذ المتدربون خلالها الفرصة لإبداء رأيهم في البرنامج ويعتبر هذا المستوى من التقييم، محدودة الفائدة لتأثر المتدربين بشخصية المدرّبين وبالمناخ العام المحيط بالبرنامج مما يؤثر في موضوعية ردود افعالهم، ويجد انطباعاً لديهم تدريب كان فعالاً وقد لا يكون بالضرورة كذلك.

ب- **التعلم:** يعتبر هذا المستوى اكثر صعوبة في قياس المستوى السابق، ويعني قياس ما تم فهمه واستيعابه من قبل متدربين من المبادئ والحقائق والاساليب، من غير ان يتناول بالتقييم مدى استخدام هذه المبادئ والحقائق والاساليب في محيط العمل ويرى Patrick kirk ان قياس برنامج التدريبي الذي يهدف الى اكساب مهارات اسهل نسبياً من قياسه في البرنامج يهدف الى تزويد المتدربين في المعارف ومعلومات تتعلق بالمبادئ والحقائق، والاستخدام هذا المستوى من التقييم فان ثمة شروط لا بد من مراعاتها اهمها:

- اخبار جميع المتدربين قبل بدء البرنامج وبعده، ثم مقارنة نتائج الاختبارين، وان يغطي الاختباران جميع المواد التي تم تعلمها، وان يتم القياس بشكل موضوعي ما امكن وفي ضوء الاهداف التدريبية للبرنامج وان يتم استخدام مجموعة ضابطة المقارنة مع مجموعة التجربة، وان يتم اخيراً التعبير عن نتائج التقويم احصائياً بهدف معرفة مستوى التعلم في صورة ارتباطات ومستويات ثقة معينة.

¹ -phillips Jash, Hand book of training and Measurement ent Methods houston : gu / fpublishing co,1983, pp 36-37.

ج- السلوك: يعتبر هذا المستوى من التقويم اكثر صعوبة من سابقه ويعني قياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه، والسؤال الكبير الذي يطرح هنا وبمقتضى اجابة:

- الى اي مدى استطاع المشاركون تطبيق ما تعلموه في البرنامج؟
- هذا المستوى من التقويم يفرض اتباع الخطوات التالية:
- اجراء تقويم للأداء الوظيفي للمتدربين قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي وبعده.
- اجراء التقويم من قبل المشرف على المتدرب او من قبل مرؤوسه او اقرانه او زملائه، او من قبلهم جميعا.
- اعداد تحليل احصائي لمقارنة اداء المتدرب قبل بدء البرنامج وبعد الانتهاء من تنفيذه بفترة كافية تسمح لي للمتدرب من تطبيق ما تعلمه في البرنامج في موقع عمله.
- اقدم مجموعه ضابطة ومجموعة تجربة، وبالرغم من المزايا التي يقدمها التقويم، فان هناك من يرى صعوبة في اجرائه، وذلك لان المتدرب عندما يترك قاعة التدريب ويقفل راجعا الى عمله تبرز احتمالات عديده تؤكد هذه الصعوبة اهمها:¹
- تداخل اثر تدريب بأثار العوامل الاخرى في بيئة العمل.
- قياس اثار التدريب اذا لم تكن بيئة العمل مساعدة على الاحتفاظ بها وتنميتها.
- توافر الفرصة للمتدرب لتطبيق ما تعلمه.
- عدم ظهور اثار التدريب على سلوك المتدرب في عمله مباشرة.

د- النتائج: يقصد في هذا المستوى تقويم البرامج التدريبية في ضوء النتائج المرجوة والمرغوبة كان يتم قياس اثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل والتكلفة الروح المعنوية للعاملين وغيرها، بوصفها اهدافا متوقعة ومرغوبة للبرنامج التدريبي مقارنة بين العوامل الاخرى.

2-3- نموذج Hamblin: يرى ان هناك خمسة مستويات للتقويم وهو بذلك قد يبني تقسيم اليهم مستوى اخر على النحو التالي:²

أ- رد فعل: يحاول هذا المستوى التعرف على ردود افعال المتدربين اتجاه التدريب، اي معرفة اراء المتدربين في اسلوب التدريب وفي مقدار الفائدة المحققة من التدريب ومدى ما وفره البرنامج من متعة واثاره.

ب- التعلم: يحاول هذا المستوى التعرف على ما اكتسبه المتدربون من معارف ومهارات واتجاهات ايجابية.

¹ - حامدي سوادي عطية واخرون، تقويم فاعلية التدريب، سلسلة بحوث خطة التنمية الإدارية، بغداد، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، أفريل 1982، ص ص 35-34.

² - Hanblin A,C, *Evaluation and control of traissaing MC*, crow hill, Book Co ,london1974.

ج- السلوك: يحاول هذا المستوى التعرف على مدى قدرة المتدربين احلى تطبيق ما تعلموه وترجموه الى سلوك في موقع العمل.

د- اداء المؤسسة: يحاول هذا المستوى تقدير اثار الاتجاهات الايجابية والمتغيرات السلوكية النتيجة عن تدريب الافراد ويهدف هذا التقويم الى معرفة التغيرات احداث التدريب على الاداء التنظيمي كما ونوعا.

هـ- النتائج الاضافية: ويقصد بها النتائج الاخرى التي لم يتم قياسها من خلال مستويات التقويم السابقة مثل القيمة الاجتماعية للتدريب والى اي احد يشعر المتدربون انهم اصبحوا في حالة اسعد وافضل، ومدى اسهام التدريب في تحقيق رضا المتدربين واشباع حاجتهم وتحقيق اهدافهم شخصية.

خلاصة الفصل الأول:

يمكن ان نستخلص في هذا الفصل ان التنمية البشرية نشاط اداري يتضمن التركيز على انماط التفكير والسلوك ونوعية التعليم و التدريب ونوعية مشاركة الجماهير في اتخاذ القرارات والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد وطرق واساليب العمل والانتاج، اي تعبئة الناس بهدف زيادة قدرتهم عن التحكم في مصيرهم وقدراتهم وكذلك اعتباره نشاط اداري يتطلب عملية محكمة وفق استراتيجية تنفيذ العديد من الخطط لإعداد وتقويم برامج التنمية.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المنظمة

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية في المنظمة.
المبحث الثاني: أثر التدريب على تنمية الميزة التنافسية في المنظمة.

مقدمة الفصل

في ظل التحولات البيئية السريعة واللامتناهية ومع التطور التكنولوجي المستمر أصبح يسمى هذا العصر بعصر المعلومات مما فرض على المؤسسات بيئة جديدة تتميز بالمنافسة الشديدة والتي تدفع بها إلى البحث عن مداخل للرفع من تنافسيتها، قصد محاولتها اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لاستمرار نشاطها و ضمان بقائها أمام المنافسين، وهذا ما يدعو كل مؤسسة تبني أساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لبيئتها الخارجية والداخلية لاكتشاف الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، حتى تتمكن من تبني استراتيجيات ناجعة تمكنها من التأقلم وسط محيطها التنافسي الجديد، وأنها صارت المعلومة تلعب دورا متميزا وتعدّ موردا أساسيا والتحكم في تسييرها واستخدامها العقلاني يعتبر من أحد نقاط القوة للمؤسسة باعتبارها أساسا لصنع القرارات، هذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلومات يحمل في طياته فلسفة الميزة التنافسية وكيفية تدريب وتنمية الموارد البشرية على هذه الفلسفة ليتماشى مع المتغيرات البيئية المعقدة، لهذا سنتطرق في هذا الفصل من مذكرتنا لموضوع الميزة التنافسية من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية في المنظمة

المبحث الثاني: اثر التدريب على تنمية الميزة التنافسية في المنظمة

تمهيد: ماهية المنظمة

في غضون ما جاءت به العديد من البحوث العلمية أكدت أنّ المنظمات لا تأتي من العدم و إنما هي وليدة بيئتها، وهذه الأخيرة أصبحت تشهد التطور والتغير المستمر مما يدعو المؤسسة لتحقيق أهدافها الاطلاع على التغيرات التي تحصل ببيئتها وبموجبها تتحدد الفرص التي يتوجب اغتنامها، والتهديدات التي يتطلب تجنبها أو مواجهتها.

الفرع الأول: مفهوم المنظمة

كيان اجتماعي منسق بشكل معتمد (عن وعي و ادراك)، و له حدود تميزه عن بيئته الخارجية، و يعمل علي أساس الاستمرار النسبي، لتحقيق هدف (أو أهداف) مشترك.“
 ◆ كما تعرف المنظمة على أنها ” كيان اجتماعي هادف“ يمثل نظاماً تتم هيكله نشاطاته بشكل متعمد، وله حدود يمكن تمييزها“¹

◆ كما تعرف على أنها ”وحدة اجتماعية من الناس، نظمت بشكل منهجي وتمكنت من تلبية حاجة أو تحقيق هدف أو أهداف جماعية طويلة الأمد، بحيث أن تكون جميعها لها هيكل إداري يحدد العلاقات بين الوظائف والمناصب، ويقسم الأدوار، والمسؤوليات، والسلطة للقيام بمهام محددة، و تتأثر المنظمات و تؤثر على البيئة داخل حدودها و خارجها“ (Businessdictionary.com).²
 ◆ المنظمة هي شخصية اعتبارية لها كيانها المستقل عن الأفراد المكونين لها، وهي تربط أفرادها بعلاقات محددة بواسطة قانون معين، وتدار بواسطة مجلس إدارة منتخب بواسطة الجمعية العامة للأعضاء.

الفرع الثاني: أنواع المنظمات

تنقسم المنظمات إلى نوعين حكومية وغير حكومية بالنظر إلى الأعضاء المكونين للمنظمة، كما تُعنى المنظمة بإدارة شؤون الإعلام، فنجد مثلاً هذه العبارة الافتتاحية من ميثاق الأمم المتحدة: "نحن شعوب الأمم المتحدة"، في أوضح بيان ممكن عن أن الأمم المتحدة لا تخص الدول وحدها، وإنما جزء من التراث المشترك للبشرية جمعاء، إنها تخص كل إنسان، وهي مؤسسة فريدة وآلية تربط بين الجميع في جهود مشتركة من أجل بناء عالم أفضل، فهذه العبارة تساعد كثيراً في فهم تعريف المنظمة هذه.

الفرع الثالث: وظائف المنظمة

وظيفة المنظمة تعني في تعريف المنظمة سواء كانت حكومية أم غير حكومية: "مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي لها دور أساسي في بقاء المنظمة، وتتكون كل وظيفة من مجموعة من الوظائف والفعاليات الفرعية"، وكلما كانت المنظمة أكبر كلما تطلب ذلك الاهتمام بالفعاليات لكل وظيفة وهي: وظيفة الإنتاج والعمليات: وتتعلق بكافة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات موضوع النشاط للوحدة الإدارية.
 وظيفة التمويل: وتتعلق بتدبير الأموال اللازمة لإقامة المشاريع، أو تشغيل المنظمة أو الوحدة الإدارية، وما يلزم من أموال لاستمرارها في العمل.

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى 1999، ص23.

2 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع نفسه، ص24.

وظيفة الأفراد: وتتعلق بالحصول على أفضل ما يمكن من الموارد البشرية لتشغيل الوحدة الإدارية، وكذلك كل ما يضمن استمراريتهم في العمل بأعلى قدر من الإنتاجية والرضا والنمو. وظيفة التسويق: وتتعلق بالتعرف على احتياجات المجموعات المستهدفة بخدمات الوحدة الإدارية، والتخطيط والعمل على سد هذه الاحتياجات، وإدارة وتشغيل هذه الوظائف، وتحقيق أهدافها. ٣

الفرع الرابع: خصائص المنظمة¹

- أهداف معينة تسعى المنظمات لتحقيقها.
- اجتماع الأفراد الذين يرتبطون بعلاقات إدارية محددة.
- السمة الرسمية للعلاقات الرابطة بين الأفراد حسب هرم تنظيمي، وترتبط السلطة بالمسؤولية.
- وجود نطاق معين لتتم ممارسة أعمال المنظمة ضمنه.

الفرع الخامس: أهداف المنظمة ورسالة المنظمة

أهداف المنظمة:

الأهداف الاستراتيجية: تمثل الأهداف الاستراتيجية الأهداف العامة لما ترغب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً وهي تخص تعريف المنظمة بصورتها الشمولية وترتبط بالخطة الاستراتيجية. الأهداف التكتيكية: وهي النتائج التي تسعى الأقسام الرئيسية أو وظائف المنظمة "إنتاج، تسويق، موارد بشرية، مالية... " إلى تحقيقها وترتبط بالخطة التكتيكية. الأهداف العملية: هي نتائج محددة تتعلق بالأقسام الصغيرة والمجموعات والأفراد، وعادة ما تكون محددة جداً، وتكون هذه الأهداف محتواه في الخطط التشغيلية.

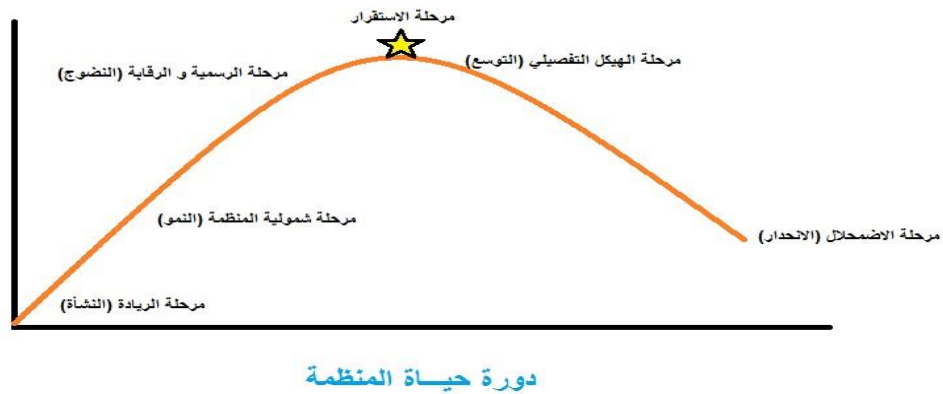
رسالة المنظمة:2

وتكون بحسب تعريف المنظمة أو سبب وجودها أو غرضها، وهي وثيقة ذات صياغة عريضة تتمتع بالديمومة وتختلف من منظمة إلى أخرى من حيث نطاق عملها أي تحديد السلع والخدمات التي تقدمها للمجتمع، ويقدم بيان الرسالة إجابات عن الأسئلة الآتية:

- لماذا وجدت المنظمة؟
- ما هو نوع النشاط الاقتصادي والاجتماعي الذي تمارسه المنظمة؟
- ماذا ستكون عليه المنظمة؟
- كيف يجب أن تكون المنظمة؟
- من هم الزبائن أو المستفيدون الذين ستخدمهم المنظمة؟
- ما هي قيم المنظمة وأسبقاياتها؟

1 - ما هي المنظمة؟، www.uobabylon.edu.iq، اطلع عليه بتاريخ 14-11-2019.

2 - أحمد حسان طبيعة المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 28.



أي بدورة حياة تبدأ بنشأتها مروراً على مراحل استقرار و تنتهي بموتها. الشكل البياني يوضح هذه الدورة لحياة المنظمة و منهج كل مرحلة في مراحل هذه الدورة.

الفرع السادس: دورة حياة المنظمة¹

و هي مرحلة البداية حيث تكون الأوضاع غير مستقرة و تتطلب المرحلة إلى كثير من الإبداع و العمل. و يصعب في هذه المرحلة تحديد أهداف المنظمة بدقة.

◆ مرحلة شمولية المنظمة (النمو):

• و هي مرحلة متقدمة تخلف مرحلة النشأة باختلاف أن في هذه المرحلة تتضح الأهداف و الغايات. و حيث تتطلب هذه المرحلة الكثير من العمل و الجهد و حيث أنها لا تزال في هذه المرحلة لا تحتوي على هيكل تنظيمي مستقر و نهائي لذلك فعلى جميع المنتسبين للمنظمة بذل جهود مضاعفة للنهوض و الوصول إلى مرحلة الاستقرار.

◆ مرحلة الاستقرار:

• و تنقسم هذه المرحلة إلى قسمين:

• أولاً: مرحلة الرسمية و الرقابة (النضوج)

◆ تقل النشاطات الإبداعية في هذه المرحلة و يبدأ الهيكل التنظيمي بالوضوح و تحدد المهام و المسؤوليات و تكثف الأنشطة التشغيلية و الرقابية في المنظمة. و تطبق في هذه المرحلة جميع السياسات و الإجراءات الداخلية و تركز النشاطات نحو الكفاية و الاستقرار.

• ثانياً: مرحلة الهيكل التفصيلي (التوسع)

تعمل الإدارة في هذه المرحلة على تنويع المنتجات (سلع أو خدمات) في السوق و التوسع و زيادة الكفاءة التشغيلية. و قد يكون التوسع خارجياً أيضاً كمحاولة لاقتناص كل الفرص المتاحة.

◆ مرحلة الاضمحلال (الانحدار):

• يبدأ في هذه المرحلة الطلب على منتجات المنظمة و خدماتها بالتراجع و قد يكون هذا نتيجة لشدة المنافسة أو نتيجة لعدم مواكبة التطور التكنولوجي أو بسبب بعض العوامل الاقتصادية و الاجتماعية

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص56.

الأخرى. ويزداد دوران العمال في هذه المرحلة (عدم استمرارية الموظفين). و تبدأ الإدارة العليا محاولة الاحتفاظ بأسواقها و عملاءها و البحث عن فرص جديدة و أسواق مختلفة لتفادي الانحدار و التلاشي.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي الميزة التنافسية في المنظمة

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية في المنظمة (الأهداف، الأهمية، المحددات)

في ظل الظروف والتغيرات الجديدة وعلى جميع الأصعدة وخاصة الاقتصادية، مما أدى إلى بروز المنافسة كحقيقة حتمية، والتي قد تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن هنا أصبحت المؤسسة مدعوة إلى فرض اعتبارها في السوق والحفاظ على مكانتها من خلال توسيع قدرتها التنافسية والبحث على طرق خلق وتحقيق مزايا تنافسية تضمن بها البقاء في السوق و الصمود أمام المنافسين.

أفرزت البيئة التنافسية الجديدة اهتمامات عديدة وحديثة لدى المؤسسات، انصبت أساسا في كل ما له علاقة بالتنافس، ولذلك قبل الولوج لماهية الميزة التنافسية سنحاول إلقاء النظر لبعض المصطلحات ذات الصلة بها، وهي المنافسة والتنافسية.

الفرع الأول: ماهية المنافسة

1- تعريف المنافسة:

الجانب اللغوي: يطلق على المنافسة في اللغة العربية: ¹ "التسابق والتزاحم على الفوز أو الكسب (التنافس التجاري)" ، فالمنافسة دليل على وجود صراع وتحدي بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين و المتكافئين، التي من خلالها لا يستطيع المتنافسون التعايش سلميا.

التشريع الاسلامي: عرف القرآن الكريم المنافسة وحث عليها في الكثير من المواضع، فقد وردت كلمة منافسة في سورة المطففين التي نزلت لتضبط التعامل التجاري وتقييمه على ميزان العدل وترشد الناس إلى العمل لأجل الربح الآخر وي الذي يتطلب الترفع عن اعتبار الربح المادي هو الهدف النهائي واعتباره وسيلة لتحقيق الغاية،² قال تعالى " وفي ذلك فليتنافس المتنافسون"³، وذكرت في سورة الحديد: قال تعالى " سابقوا إلى مغفرة من ربكم"⁴.

الجانب الاصطلاحي : ومن بين بعض التعاريف التي أقرها الباحثون في هذا المجال ما يلي: فيقصد بالمنافسة هي الوضعية التي تمارس فيها مواجهة حرة كاملة وحقوقية بين كل المتعاملين الاقتصاديين على المستوى عرض وطلب الخبرات و الانتاج ورؤوس الأموال. كما يمكن تعريف المنافسة بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين

1 - خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس-باريس، 1973، ص344.

2 - 5عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،

تلمسان، 2010/2011، ص83.

3 - سورة المطففين الآية 26

4 - سورة الحديد الآية 21.

داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر¹، ويمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة، والمنافسة غير المباشرة:²

المنافسة المباشرة: فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.

المنافسة غير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع. وتتمثل هذه الموارد في الموارد المالية المتاحة، البشرية، الطبيعية، وغيرها.

2- أشكال المنافسة:

للمنافسة أربعة أشكال هي: المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار الكامل.³

المنافسة التامة والحررة "الكاملة": تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين للسلعة حيث أن السعر يتحدد حسب قوى العرض والطلب في السوق.

المنافسة الاحتكارية: تتم هذه المنافسة في سوق يضم قليل من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض وتتميز كل منها بعلامتها التجارية.

احتكار القلة: وتعني تلك الحالة وجود عدد محدود أو قلة من البائعين بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق وعادة ما تكون المنتجات متجانسة أو متغيرة ويتم تحديد السعر بإجماع.

الاحتكار التام: يتضمن التعريف العام للاحتكار "وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديلا قريبا، ويمكن القول "الاحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها". وطالما أن الانتاج في ظل الاحتكار يتمثل بسلعة واحدة يقوم المحكك بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في الصناعة .

3- أسباب المنافسة:

توجد العديد من الأسباب التي أفرزت المنافسة كعامل أساسي في الوقت الراهن خاصة في مجال الأعمال، ونذكر من أهمها ما يلي:⁴

- انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات وقواعد منظمة التجارة العالمية ما أدى بتعدد الفرص في الأسواق العالمية.

- التطورات التقنية المتسارعة في مجال البحث والتطوير ما أدى بتسارع الإبداع والابتكار وارتفاع الطاقات الإنتاجية وكذلك مستويات الجودة.

1 - زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر و التوزيع، 2011، ص12.

2 - أبو كحف عبد السلام " التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، الدار الجامعية، القاهرة ، 1997، ص25.

3 - بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية- تلمسان- ، 2011، ص56-57.

4 - علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع- القاهرة، 2001- ص102. (وبتصرف)

- تعدد مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها بفعل التطور اللامتناهي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما أدى إلى سهولة تبادل المعلومات والاتصالات بين مختلف المؤسسات بفضل شبكة الأنترنت والإنترنت وغيرها.

- تعدد أساليب دراسة السوق كتقنيات القياس المرجعي وغيرها من الأساليب التي أصبحت المؤسسات الحديثة تستخدمها لمعرفة مركزها التنافسي.

وعلى إثر هذه الأسباب وغيرها أصبحت المؤسسات تنتهج أسلوب المنافسة من أجل تعزيز وتطوير قدراتها التنافسية.

4- أهداف المنافسة: هناك عدة أهداف للمنافسة نذكر من بينها:¹

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن المؤسسة تحقق نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالمنافسة تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.

- التطور والتحسين المستمر للأداء، وهذا من خلال التركيز على الابتكارات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكونت تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.

- الحصول على نمط مفيد للأرباح، إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تمييزها وتفوقها في أدائها، والشكل التالي يوضح أهداف المنافسة بالنسبة للمؤسسات.

الفرع الثاني: مفهوم التنافسية

1- تعريف التنافسية: في الواقع يصعب تحديد و ضبط تعريف دقيق للتنافسية، و هذا يعود الى الاختلاف في وجهات نظر الباحثين في هذا المجال و تجربة الممارسين في الميدان، لذا سنحاول عرض بعض التعاريف التالية:

تعرف التنافسية بأنها² " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بال نوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب " فمن خلال التعريف الاول نلاحظ أن التنافسية تمثل تنافسية المنتج كشرط أساسي لتنافسية المؤسسة، أما التعريف الثاني يضيف عاملاً أو شرطاً آخرًا لتنافسية المؤسسة و هو الوقت المناسب لتقديم و تسليم المنتجات للزبائن. كما تعرف التنافسية بأنها³ " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار و تجديد".

و يمكن تعريف التنافسية من خلال ما يلي:4

1- علة مراد، إدارة المعرفة لبناء و تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان، 2011/2012، ص 196.

2- بوران سمية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

3- فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2000، ص 11.

4- حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان، ص 120-122.

- **حسب عوامل التنافسية:** يركز معظم مدراء المؤسسات على عدة عوامل وهي: سعر الجودة، والتكلفة وبناء على ذلك التنافسية هي تقدم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول.
- **حسب السوق:** التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها وذلك اسنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.
- **التنافسية كسلوك:** ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، وهناك منة يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا إلى تقويم ذاتي من قبل الممارسين.
- و في الأخير يمكن أن نصل إلى نتيجة تفيد بأن التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين المنافسين في السوق ، وتحاول التطور و البقاء لمدة أطول و كسب رضا وولاء الزبائن، و ذلك بانتهاجها عدة أساليب كتقديم منتجات وخدمات بأكثر فعالية و كفاءة مع احترام آجال التسليم، مما يوفر على الزبائن الجهد و المال و الوقت.

2-أهمية التنافسية

- أصبحت عبارة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم إذ أصبح لها مجالس، هيئات، إدارات، ولها سياسات، استراتيجيات، ومؤشرات خاصة بها، إذ تقدم لكبار المسؤولين تقارير عنها وليس لرجال الأعمال فقط. ومن المعلوم أنه في الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها.¹
- وعلى العموم نوجز أهمية التنافسية في النقاط التالية:²

- ارتفاع العائد و المردود، ومنه ضمان مستوى أفضل للدخل ، ومستوى معيشة جيد
- ازدياد القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها ونشر وتوسيع وزيادة الطاقات والقدرات الاستثمارية .
- الاستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي الذي يمارسه هذا الفرد في إطار المجتمع.
- اختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بفعالية وجدارة.
- ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل وكامل لكل مجالات وميادين التنافس.

1 - عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول ، مرجع سبق ذكره، ص 38.

2 - عبدوس عبد العزيز، مرجع نفسه، ص 38.

الفرع الثالث: الميزة التنافسية

1- التطور التاريخي للميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، و يعود الفضل أولاً "لشمبرلين"، ثم إلى "سالزنيك" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلا من "شاندلر" و "هوفر" حين وصفا الميزة بأنه الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم يأتي كلا من "بورتر" و "داي" واعتبرا أن الميزة هي هدف الاستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.¹

2- تعريف الميزة التنافسية:

نظرا للتطور التاريخي للميزة التنافسية يبدو من الصعب تحديد و ضبط مفهوم محدد لها، وبالتالي سنتطرق لبعض التعاريف التي أشار إليها الباحثين في مجال إدارة الأعمال:

- تعرف الميزة التنافسية أنها² "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".
- وتعرف كذلك الميزة التنافسية بأنها³ "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون". و تعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها⁴ "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".

* يتضح من خلال هذه التعاريف ، أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الانفراد والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها من خلال تبني استراتيجية تنافسية فعالة و الابداع في منتجاتها ، والذي سيؤهلها إلى تحقيق نمو نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول. و يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك و يصعب تقليدها.

3- الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين تتحقق بإحدهما الميزة التنافسية و هما كالتالي:⁵

- أ- **ميزة التكلفة الأقل:** تكون في حالة قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة و بسعر أقل مقارنة مع منافسيها.
- ب- **ميزة المنتج أو الخدمة:** تكون باستخدام المؤسسة أساليب التمييز حيث تقدم منتجات متميزة مقارنة مع منافسيها و يعتقد زبائنهم أنها تستحق السعر الأعلى مقابل التمييز.

1 - أحمد ز غدار، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2- M Porter ,op cit,p 48 .

3 - علي السلمي —مرجع سبق ذكره، ص 104.

4 - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، ص 37.

5 - نبيل مرسي خليل، نفس المرجع ، ص 103.

4- أهداف الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أهداف عديدة أهمها:

- 1- خلق قيمة للمنشأة بين نظيراتها في الأسواق، ما يجعل لها اسمًا في تلك الأسواق.
- 2- الحصول على حصة سوقية متميزة.
- 3- جذب عملاء بصفة مستمرة.
- 4- خلق ولاء خارجي للمنظمة.

1- بقاء المنظمة وتطورها في السوق المحلي أو الإقليمي؛ لأن الميزة التنافسية تجعلها متطورة دائمًا للحصول على رضا العميل وتحقيق الربح.

5- مصادر الميزة التنافسية

إن الخصائص والصفات التي تتميز بهما المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتوج، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية وغيرها، وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة. وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادرهما، فمنهم من صنفها إلى ثلاث مصادر وهي:¹

- **التفكير الاستراتيجي:** حيث تستند المؤسسة على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية.

- **الإطار الوطني:** يعتبر كمنشأ لتحقيق المزايا التنافسية، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والتي بدورها تتيح لها القدرة على الحيازة على المزايا التنافسية.

- **الموارد:** يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، وحتى يكتسب المورد قدرته على تحقيق ميزة تنافسية، حددت مجموعة من الشروط الواجب توفرها فيه:²

- أن يتميز بالندرة، أن يكون صعب التقليد، أن يكون ذو قيمة بحيث يسمح للمؤسسة باقتناص الفرص، و تجنب تهديدات المحيط.

أما حسب Jean Jacques Lambin الذي اعتبر مصادر الميزة التنافسية إما أن تكون داخلية أو خارجية:³

الميزة التنافسية الخارجية: هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتوج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال.

1 - حريق خديجة، مرجع سابق، ص 126.
 2 - فريد كورتل، موساوي زهية، الأستاذة خالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25/23 أبريل 2005، ص 13.
 3 - كربالي بغداد "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، ص 5، تاريخ الاطلاع 2013/04/22
www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc

الميزة التنافسية الداخلية: تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

الفرع الرابع: الركائز الأساسية للميزة التنافسية و محدداتها

1- الركائز الأساسية للميزة التنافسية :

ومن الدعامات و الأسس التي تدفع المؤسسة إلى الحصول على مزايا تنافسية كالآتي:¹

القدرة على التقليد: هي أسهل الدعامات وأكثرها استخداما في المراحل الأولى للتنمية الصناعية حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي ثم بيعه بسعر تنافسي.

القدرة على التطوير: بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها و الحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تقوم المؤسسة بإجراء دراسات لتطويرها و ذلك بالاستناد إلى مراكز البحث للتطوير.

القدرة على الابتكار : وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع و الابتكار عالية، و من ثم تتصف المزايا بأنها مزايا ابتكارية و تخاطب كافة المستهلك.

2- محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهما:²

حجم الميزة التنافسية : كلما كانت الميزة التنافسية أكبر ، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها ، فللميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم ، ثم يعقبها مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و أخيرا مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة المنتج .

نطاق التنافس : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسات بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

1 - محسن احمد الخضيرى " صناعة المزايا التنافسية" - مجموعة النيل العربية - 2004 - ص 157.

2- نبيل مرسي خليل - مرجع سابق - ص85.

الفرع الخامس: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية المزايا التنافسية الجديدة من خلال اكتشاف لسبل جديدة و أفضل للمنافسة، و من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تطوير ميزاتها التنافسية نجد ما يلي:¹

- 1- **ظهور تكنولوجيات جديدة:** يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في عدة مجالات (تصميم المنتج، التسويق الإلكتروني والخدمات ما بعد البيع غيرها).
- 2- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو غيرها:** عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم ، ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة جديدة.
- 3- **تغيير تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير مهم في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الأولية والنقل، و غيرها.
- 4- **التغير في القيود الحكومية:** وتتمثل هذه التغيرات في طبيعة القيود الحكومية حول مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وغيرها.

المطلب الثاني: معايير الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

1- معايير الميزة التنافسية:

وتعتمد المؤسسة في قياس قدرتها التنافسية على جملة من المعايير هي: الربحية، معدلات النمو، التغير في نصيب المؤسسة من السوق الداخلي أو الدولي. وتتوقف القدرة التنافسية، على قدرة المؤسسة على التمييز عن منافسيها من حيث الجودة، السعر، وتوقيت التسليم والخدمات ما بعد البيع.² وهناك عدة معايير للميزة التنافسية يمكن ايجازها في النقاط التالية:

- 1- مدى تبني مفهوم واسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- 2- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.
- 3- مدى الاهتمام ببحوث التطوير حول موضوع استراتيجية الميزة التنافسية.
- 4- مدى وجود توجه تسويقي ، اي استلها م حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم اهداف واستراتيجيات المنظمة، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها.
- 5- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد علي مختلف مستويات المنظمة .
- 6- مدى توفر الكوادر بالمنظمة المؤهلة لقيادة فريق البحث والتطوير لإنجاح فلسفة الميزة التنافسية.
- 7- مدى استخدام احدث تكنولوجيا بالمنظمة.
- 8- القدرة علي التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

1 - نبيل مرسي خليل - مرجع سبق ذكره - ص 100.

2 - احمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 31.

2- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تتحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بثلاث عناصر و هي:¹
مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة وفق درجتين هما: مزايا من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يصعب نسبيا تقليدها، و مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة.

عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة تعدد مصادر الميزة يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

درجة التحسين و التطوير المستمر في الميزة: يجب على المؤسسات خلق مزايا جديدة أو تطوير الميزة القائمة قبل تقليدها او محاكاتها من طرف المنافسين.

المطلب الثالث : التخطيط الاستراتيجي للميزة التنافسية في المنظمة

تعتبر الاستراتيجية التنافسية مصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية، فينبغي على كل مؤسسة أن تقوم بتحديد خطط استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق هذه الميزة التنافسية، و بالتالي فماذا يقصد بالاستراتيجية التنافسية وكيف تصاغ و ماهي أشكالها؟

الفرع الأول: ماهية الاستراتيجية التنافسية

قبل ان نتطرق الى ماهية الاستراتيجية التنافسية سنحاول تقديم مفهوم الاستراتيجية من أجل توضيح الاستراتيجية التنافسية.

1- الاستراتيجية:

هناك عدة تعاريف قدمت للاستراتيجية و يمكن الاشارة الى بعض منها: حيث تعرف الاستراتيجية² " هي تحليل الموقف الحالي و تغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة"، بينما تعرف³ "على أنها تمثل كلا من خطط المستقبل ونماذج مشتقة من الماضي"، أو تعرف كذلك بأنها⁴ "عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الاستراتيجية هي تحديد للأهداف الطويلة الامد و تخصيص الوسائل اللازمة و الضرورية لبلوغ تلك الاهداف.

2- مفهوم الاستراتيجية التنافسية:

إن الاستراتيجية التنافسية كانت و ما تزال محل اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين، وذلك لبالغ الأهمية التي تكتسبها هذه الأخيرة في مجال إدارة الأعمال.

1- نبيل مرسي خليل – مرجع سابق ذكره، ص 99.

2 - عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

3 - عبد الوهاب سويسي، مرجع نفسه ذكره، ص 197.

4 - عبد العزيز صالح بن حبتور – مرجع سبق ذكره – ص 35.

الاستراتيجية التنافسية عبارة عن ¹ "خطة مصممة مسبقا بغرض مساعدة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل بالمقارنة مع منافسيه"، و تعرف كذلك أنه ² " كافة التحركات و المداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، تحمل الضغط التنافسي و تحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين و تحقيق الميزة التنافسية، و تعد كذلك أنها "فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها و التي تتصف بالديمومة".

وتعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق و إدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات ، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين.³

الفرع الثاني: الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية

1- صياغة الاستراتيجية التنافسية:

إن وضع استراتيجية تنافسية هو أساسا وضع صيغة عريضة توضح كيف تقوم مؤسسة ما بالمنافسة، وما هي أهدافها، وما السياسات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف و تشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية:⁴

- نقاط القوة و الضعف للمؤسسة- القيم الشخصية لمسيري المؤسسة- الفرص و التهديدات- التوقعات الاجتماعية(ما يطلبه المجتمع من المؤسسة و تتأثر بسياسة الدولة و الوعي الاجتماعي).

2- الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية:

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين، و تحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية:⁵

طريقة التنافس: وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، التسعير، التوزيع، والتصنيع وهكذا.

حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين.

أساس التنافس: و يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة و الأداء في الأجل الطويل.

يتم تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ استراتيجية تنافس محققة للقيمة و بحيث تستوفي معيارين هما:⁶

1 - نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005، ص 67.

2 - محيي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص 101.

3 - شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الجزائر، 2004/2005، ص 12.

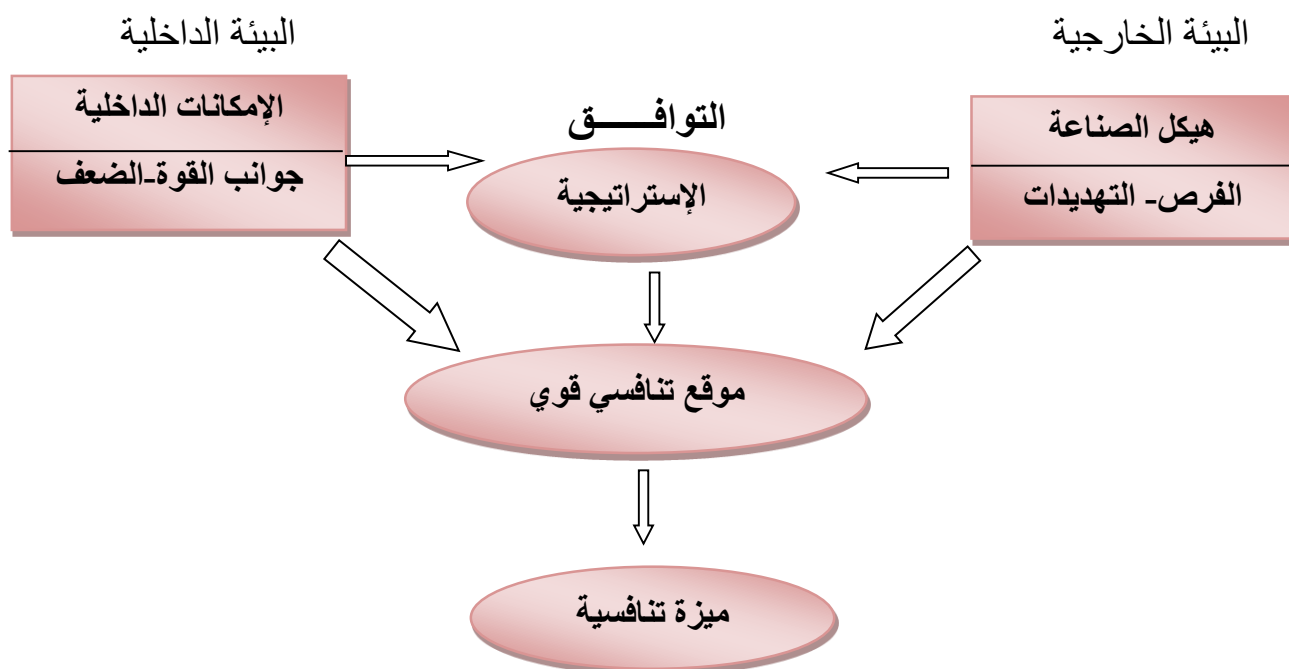
4 - شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

5 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996، ص 81.

6 - د. نبيل مرسي خليل، مرجع نفسه، ص 84.

- عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المرتقبين .
- عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.

الشكل رقم(2-4) : استراتيجية التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل – مرجع سابق – ص 81 .

الفرع الثالث: مداخل للتخطيط الاستراتيجي للميزة التنافسية

بعد أن يتم تحديد المؤسسة لمنافسيها الرئيسيين يتوجب عليها تصميم الاستراتيجية التنافسية المناسبة التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية لتقديم أحسن عرض للمستهلك، والسؤال المطروح في هذا الصدد: ماهي الخطط الاستراتيجية التنافسية من الممكن تنفيذها؟ وأي منها تكون الأفضل للمؤسسة؟

1- الاستراتيجيات العامة للتنافس لـ (M . porter)

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز و استراتيجية التركيز و هي ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس اقترحها بورتر بغرض أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة.

أ- استراتيجية قيادة التكلفة

هذه الاستراتيجية تعني تحقيق الريادة الإجمالية في التكلفة في صناعة ما، وتحاول مؤسسة من خلالها أن تصل إلى تخفيض تكاليف الإنتاج و التوزيع، حيث يسمح لها هذا بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي

المنافسين، ومن ثم تكون هناك إمكانية تحقيق حصة سوقية أكبر وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة¹.

- مزايا ومخاطر استراتيجية قيادة التكلفة:

و تحقق استراتيجية قيادة التكلفة عدة مزايا من بينها:²

- ما يتعلق بالمنافسين، المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل من منافسيها يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- مما سبق يتضح مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، إلا أنها لا تخلو من عيوب ومخاطر التي يمكن أن تعيق أداء المؤسسات ومنها:³
- بطء نمو المؤسسة: تطبيق هذه الاستراتيجية يحقق معدلات نمو مرتفعة ولكن إلا في المدى البعيد.
- مشاكل التقليد: كذلك من المشاكل المترتبة هي تقليد المنافسين للمنتج الحالي، عن طريق تحسين منتجاتهم من غير زيادة في التكاليف، وبالتالي بيع المنتج بأسعار تنافسية.
- صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة: أن اتباع هذه الاستراتيجية ووفرة الانتاج يتطلب مجهودات في حجم الاستثمارات و السلاسل الانتاجية بغية امتصاص التكاليف، مما يؤدي إلى مشاكل عديدة في التكيف مع الوضعيات الجديدة.

1 - مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 76- 77.

2 - عمار بوشناق، مرجع نفسه، ص 29.

3 - عبدوس عبد العزيز - مرجع نفسه - ص 57 .

- إتباع نفس الاستراتيجية من طرف المنافسين: إن هذه الأخيرة تؤدي بالمؤسسة في الدخول في حرب الأسعار مع المنافسين، وقد تخسر المؤسسة الحرب مما يؤدي إلى تراجع في أدائها.
- إهمال دور السعر و التكلفة في المنافسة: قد تؤثر سلبيًا هذه الاستراتيجية على أداء المؤسسات، خاصة في ظهور عوامل أخرى لا تبالي بالأسعار و لا بالتكلفة، كالجودة و التكنولوجيا.

ب- استراتيجية التمييز:

تعتبر استراتيجية التمييز استراتيجية تنافسية تقوم على أساس التمييز في المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة بحيث يتم إنشاء شيء يعرف في الصناعة بأنه فريد ومميز. وبالإضافة إلى ذلك فإن استراتيجية التمييز يمكن أن تكون من خلال : تصميم المنتج وجودته، خدمة الزبائن، طرق التوزيع، شبكة الموزعين وغيرها من الأبعاد. إن المؤسسة التي تملك القدرة على تبني استراتيجية التمييز لإشباع حاجات زبائنها بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، هذا ما يتيح لها إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي يدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرونه مقابل جودة المنتج وتميزه وبالتالي ينتج عنه ولاء الزبائن للعلامة التجارية وانخفاض الحساسية نحو السعر المرتفع.¹

مزايا ومخاطر استراتيجية التمييز:

- ويمكن القول بأن استراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط نذكر منها:²
- عندما يدرك الزبائن مقدار الفروقات في المنتج ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.
- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافرها مع حاجات المستهلك.
- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع استراتيجية التمييز.

و من مخاطر استراتيجية التمييز هو ان المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها. و عندما يحدث ذلك تستطيع استراتيجية القيادة في التكلفة التغلب على استراتيجية التمييز. و أحد المخاطر الأخرى المرتبطة باتباع هذه الاستراتيجية هي أن المنافسين قد يجدو طرق لمحاكاة السمات المميزة بسرعة. و لذا فيجب على المنشآت إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.

ج - استراتيجية التركيز

هذه الاستراتيجية تعني التركيز على مجموعة معينة من المشتريين، أو قطاع من خط منتجات أو سوق جغرافية معينة.³ و تسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة، أو المواصفات، أو خدمة العملاء،...الخ. و هناك بديلين لتطبيق هذه الاستراتيجية:⁴

1 - مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 79.

2 - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، نفسه، ص 113.

3 - مايكل بورتر، نفسه ذكره، ص 80.

4 - مؤيد سعيد السالم، مرجع نفسه، ص 148.

التركيز مع خفض التكلفة : التركيز مع خفض التكلفة أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

التركيز مع التمايز: التركيز مع التمييز، ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق ليس السوق ككل، أو مجموعة من المشترين دون غيرهم.

مزايا و مخاطر استراتيجية التركيز

تتمثل المزايا التنافسية للمؤسسة المتبنية استراتيجية التركيز فيما يلي:¹

- تتمتع المؤسسة بالحماية من منافسيها نظرا لقدرتها تقديم منتجات لفئة معينة في حين لا يستطيع منافسوها تقديم مثلها وهذا ما يمكّن المؤسسة من التقليل من التغيرات البيئية التنافسية، و يمنح للمؤسسة قدرا من التأثير على عملائها.

- خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسة قادرة على البقاء قريبة من عملائها و الإستجابة السريعة لمتطلباتهم المختلفة.

ومن أهم المخاطر التي تواجه استراتيجية التركيز هي القدرة على تقليدها ويتم ذلك في الحالات التالية:²

- احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الاستراتيجية.

- تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج والتي يرغب فيها السوق ككل.

الفرع الرابع: أهداف الاستراتيجية التنافسية

و يمكن تلخيص أهداف الاستراتيجية التنافسية كما يلي:³

الحياسة على الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للاستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية: كون أن صياغة الاستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، و بالتالي الاستراتيجية تساعد من معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية والتي تضمن لها التأقلم مع المتغيرات و الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر و التهديدات.

وفي الختام يمكن القول بأنه لا توجد استراتيجية واحدة مثالية بالنسبة للمؤسسات حيث كلا من الاستراتيجيات السابقة لا تخلو من المزايا و المخاطر، ما يترتب على كل مؤسسة أن تكون حذرة في تحديد الاستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة ومع أهدافها ومواردها ومع الفرص السوقية المتاحة

1 - روبرت ا.بتس، ديفيد. لي ، مرجع سبق ذكره ، ص 349 .

2 - نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 112.

3 - شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

أمامها، ويمكن للمؤسسة الواحدة فقد يتم استخدام استراتيجيات مختلفة في حالة تعدد مجالات الأعمال والمنتجات الخاصة بها.

المبحث الثاني: أثر التدريب على تنمية الميزة التنافسية في المنظمة

المطلب الأول: علاقة التدريب بالميزة التنافسية

يعد التدريب عنصر ودعامة أساسية في مد التنظيم بالميزة التنافسية حيث يقدم نماذج وأشكاله المختلفة المساعدة المديرين الذي يعرفون المهارات المتعلقة بأعمالهم ويحصلون على المعارف التي تساعدهم في تحسين اداءهم وتحقيق اهداف منظماتهم ، فالتدريب يوسع قدرات المديرين عن طريق التعلم وممارسة الأعمال المستقبلية لا سيما الجديدة منها ومن الممكن القيام بملاحظة فوائد التدريب عن طريق القيام بعملية تقييم الأداء ولتطبيق الاستراتيجية التنافسية للتنظيم من المهم جدا أن يتم تطبيقها لمعرفة مدى تأثيرها على قيم وممارسات المديرين ومن الممكن أن يتم مراقبة اداء المدربين عن طريق خلق وايجاد شبكة اتصالات فعالة وذات جدوى تبرر اقامتها .

أن التحدي الرئيسي للتدريب هو معرفة مطلوب ووفقا لذلك غالبا ما يخطط التدريب على شكل برامج المشاركون مدى أهميتها وفائدتها وتفسر هذه البرامج وتعد بناء على وجهات نظر المشاركين فيها ويصمم مخطو الموارد البشرية هذه البرامج بحيث تتنافس والاحتياجات التدريبية والقيام بعملية تسويقها ضمن المنظمة لذلك نلاحظ أن العديد من مهني التدريب والتنمية يهتمون بعقل هذه البرامج ومن ثم بينهما للمنظمة وعلى هذا تروج برامج البائعين الخارجين الظروف التي يمكن أن تتناسب وتلائم استعمالها داخل المنظمات ، وفي الواقع احتاجا لتدريب تكويننا مستمرا اساسيا من خطط التنمية الفردية ومراجعة الاحتياجات التدريبية المحددة للعمال كل سنة وتحديد الدعم التدريبي المطلوب الاهتمام تنمية وتطوير الأعمال وذلك يضمن الميزة التنافسية للتنظيم ومسايرته الظروف البيئة التنافسية أن التدريب المستمر للمديرين لا يمكن يتخلى عن البيئة منها يستمد العناصر التي يحتاج أفراد التنظيم قدرات اعلى فيها يواكبوا التغيرات البيئية العالمية منها لان ادراك البيئة التنظيمية والتأقلم معها من أهم العوامل التي يرها البرنامج التدريبي .

كما أن بحوث البيئة التنافسية للمنظمة من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم حيث يكون من النتائج النهائية لذلك تنمية وتنافسية متميزة لمدراء متميزون يسعون الى الأفضل دوما ومن سماتهم الابتكار والإبداع والتجديد والتغيير والتحسين المستمر والعمل الدؤوب والجاد وكسب الأسواق وسرعة المنافسة والحصول على المزايا الإيجابية للمنظمة وتنميتها

المطلب الثاني: حساب العائد التدريبي من اجل تحقيق الميزة التنافسية

بالرغم من قبول مفاهيم و أفكار نظرية الاستثمار البشري من الناحية النظرية، إلا انها لاقت كثيرا من الجدل والنقاش من ناحية إمكانية العلمية ما ورد فعليا على الموارد البشرية في مجال العمل فبينما أيد البعض إمكانية معاملة الأفراد العاملين كأصول بالرغم من عدم امتلاك المنظمة هذه الأصول ، عارض

البعض الآخر هذه الفكرة ليعارضها مع المبادئ التقليدية للمحاسبة ، فمن وحدة النظر المحامية مثل العنصر الخاص والعاملين في قائمة الأرباح والخسائر في صورة الأحمر والنفقات الأسرى الموجهة للعاملين كنفقات قصيرة الأجل، يجب تخفيضها إلى أدنى محمد ها، بينما يتطلب وجهة النظر الحديثة وفقا لمفاهيم نظرية الاستثمار البشري ظهور الأفراد كأصول في الميزانية.

وقد أدى ظهور بعض التغييرات في بيئة العمل إلى إضعاف الاتجاه المعارض لفكرة اعتبار الموارد البشرية أصولا يمكن الاستثمار فيها، فزيادة نمو قطاع الخدمات مقارنة بالقطاع الإنتاجي ، تحول الاهتمام من التركيز على معايير التكلفة ومحاسبة التكاليف إلى زيادة التركيز على العائد على رأس المال.

تهتم المنظمات الآن بالتعرف على حالات التي تحقق أكبر عائد على رأس المال ، تخصيص الموارد اللازمة لهذه الاصول، و بزيادة الاتجاه إلى التخطيط الاستراتيجي في السبعينيات زاد التركيز على العائد للاستثمار باعتباره أحد أهداف التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي فقد زاد اهتمام الإدارة معاملة كل منتج ، وكل سوق ، وكل عمل في المنظمة على اعتبار أن كل منها يمثل جزءا من محفظة تضم تشكيلة و مزيج متنوع من الأصول وتحدد أو قيمتها النسبية مقارنة ببعضها البعض لتحديد الفرصة البديلة لكل منها عند تخطيط وتخصيص الموارد و من هنا زاد إدراك المنظمات وتفهمها لإمكانية معاملة مواردها البشرية كأصول يمكن تحديد وقياس أنشطتها قياسا كميًا ويرى البعض أن جميع جوانب إدارة الموارد البشرية يمكن قياسها مثل قياس سياسات التعويضات والأجور، والتعيين والتدريب، ومعدل دوران العمل، ومن ثم يجب تقييم أنشطة الموارد البشرية على أسس اقتصادية خاصة في ظل ظروف زيادة وارتفاع تكلفة الأفراد، وتكلفة الطاقة والمواد الخام ، وأيضا تكلفة التشغيل ويعد التدريب من أكثر الحالات احتمالا لضياع الموارد المالية للمنظمة ، خاصة إذا عمل الفرد في مجال عمل لا يتناسب مع مهاراته وقدراته المكتسبة من خلال التدريب، كما تعتبر السيطرة على تكلفة دوران العمل من أولى المسؤوليات الواقعة على عاتق إدارة الأفراد لزيادة فعالية الاستثمار في الموارد البشرية وهناك عدد من الجوانب المتعلقة بالاستثمار في مجال التدريب يمكن قياسها ومن أمثلتها:¹

1- تقييم فعالية البرامج والسياسات التدريبية من خلال تطبيق تحليل المنفعة و التكلفة كمعيار للحكم على مدى جدوى ومنفعة الاستثمار في تحقيق الأهداف المطلوبة . ويتضمن استخدام هذا التحليل تحديدا وقياسا للتكاليف والمنافع المتوقعة من الاستثمار في التدريب، فقياس فعالية التكلفة تمثل أهمية كبيرة في تحديد العائد الاقتصادي للبدائل المختلفة لاستراتيجيات التدريب و لذا يجب تقديم برامج التدريب في ضوء الأموال المنفقة والوقت المستثمر في التدريب، وهل تحققت الأهداف المخططة من هذه البرامج أم لا.²

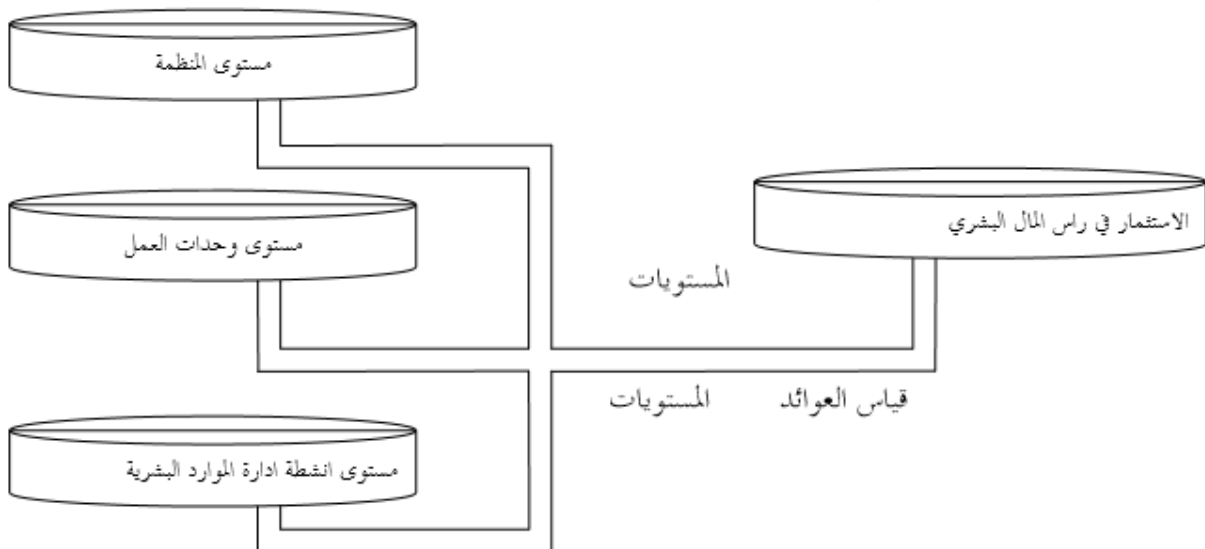
2- قياس تكلفة التدريب قد اختلفت بنود و عناصر هذه التكلفة وفقا لمعايير تقسيمها، فإلى جانب التكلفة المباشرة وغير المباشرة ، يمكن تقسيم تكلفة التدريب الى:

1 - رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004، ص 79-82.
2- محمد اسماعيل بلال، ادارة الموارد البشرية - الازرطة، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص150.

- تكلفة ثابتة أو متغيرة.
- تكلفة إعداد برامج التدريب ومستلزماتها وتكلفة العملية التدريبية ذاتها.
- و بالنسبة إلى تقديم التكلفة إلى ثابتة ومتغيرة، فإن التكلفة الثابتة تتمثل في تلك العناصر التي لا تتغير بتغير عدد المتدربين أو وقت التدريب أو البرامج المستخدمة.
- وأمثلة هذه الكلمة، تكلفة المعدات والآلات المستخدمة أما التكلفة المتغيرة فهي التكلفة التي تتغير وفقا للتغيير في عدد المتدربين ووقت البرنامج، ومن أمثلة هذا النوع و الخسائر المقدرة في مقدار الإنتاج نتيجة الانشغال بالتدريب.
- أما بالنسبة لتقسيم تكلفة التدريب إلى تكلفة تسبق العملية التدريبية وتكلفة العملية التدريبية نفسها فهي تتضمن عددا من البنود وهي:
- تكلفة اعداد وتخطيط البرامج التدريبية مثل الوقت المستغرق في تحليل العمل ، ووقت تصميم البرامج.
- تكلفة إعداد وإنتاج المادة التدريبية.
- تكلفة المعدات المستخدمة للتدريب العملي مثل: الآلات والمعدات المستخدمة لأغراض التدريب فقط.
- تكلفة الوقت المستغرق في التدريب سواء كانت وقت المتدرب أو المدرب الخسارة في الإنتاج والنتيجة من استهلاك الآلات والموارد المستخدمة في التدريب.
- **قياس تكلفة معدل دورات العمل:** وهو جانب آخر من الجوانب المتبعة بالاستثمار البشري والمؤثرة على تكلفة الاستثمار في التدريب، وقد قسمت تكلفة معدل دوران العمل إلى عدد من العناصر وهي:
- **تكلفة الانفصال عن العمل :** ومن أمثلتها تكلفة المقابلة الشخة للفرد قارك العمل ، و تقدير مستحقاته المالية .
- **تكلفة الاحلال:** وتتمثل في تكلفة إحلال فرد جديد دخل الفرد تارك العمل بما تتضمن من تكلفة الإعلان عن الوظيفة ، والتكلفة الادارية اللازمة للتعيين و تكلفة الاختبارات.
- **تكلفة التدريب:** وهي تكلفة تدريب الفرد الجديد و المنظمة التكلفة المباشرة مثل : تكلفة البرامج والمواد الخام :والتكلفة غير المباشرة مثل : التكلفة المترتبة على انخفاض إنتاجية العامل الجديد أثناء فترة التدريب و تكلفة التشغيل والصيانة والمواد المترتبة على عدد كفاءة العامل الجديد في استخدام المواد والمعدات و بهذا يمكن استخلاص إمكانية قياس الانشطة المتعلقة بالموارد البشرية بل يمكن ابدا تقييم الموارد البشرية وفقا لقيمتها الاقتصادية للمنظمة، ولكن بالرغم من الأهمية المتزايدة لقياس هذه الموارد و تقييدها وفقا للمعايير الكمية والاقتصادية و بالرغم من المبالغ والمخصصات المستثمرة في برامج التنمية والتدريب ، فإنه لم تبذل سوى جهود قليلة للتعرف على النواتج الاجتماعية والاقتصادية لهذه الاستثمارات .
- وفد يرجع عالم التنويع في قياس تكلفة و متابعة الاستثمار في الموارد البشرية إلى على الأسباب منها:¹

1 - محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 156.

- عدم معرفة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية بكيفية وطرق القياس الامة.
 - عدم الاقتناع بإمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية كميًا.
 - عدم رغبة بعض المديرين في قياس ما يقومون به من أنشطة.
 - الرغبة في تطبيق رسائل القياس مع عدم توافر القدرات والخبرات اللازمة لذلك.
- و لقياس عائد الاستثمار في الرأس المال البشري ، فلا بد أن يتم على ثلاث مستويات برامجها الشكل التالي:
الشكل رقم (3-4): مستويات قياس عائد الاستثمار في الرأس المال البشري .



1-المصدر : بوزيان عثمان اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع ورسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير جامعة تلمسان 2009-2010 ص 133

- 1- القياس على مستوى المنظمة بحيث نلقي الضوء على العلاقة بين رأس المال البشري و أهداف و استراتيجيات المنظمة ككل
- 2- القياس على مستوى وحدات العمل لتحديد مستوى الجودة و الإنتاجية و نوع و درجة التغيير المطلوبة في تلك الوحدات.
- 3- القياس على مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية لمعرفة تأثير تلك الأنشطة على رأس المال البشري ومدى قدرها على الاحتفاظ به وتطويره.

- قياس عوائد الاستثمار على مستوى المنظمة:

إن كل موارد المنظمة توجه إلى خدمة غاية و هدف المنظمة، ومن ضمن هذه الموارد رأس المال البشري.

إن المقياس التقليدي الذي يستخدم لتوضيح هذه العلة هو العائد الفرد، إلا أن هذا المقياس قاصر في إلقاء الضوء على تأثير الجهد البشري لأنه يظهر النتائج ولا يظهر المسببات، وهو ما تطلب وجود مقياس كمية

على المستوى التنفيذي لقياس تأثير رأس المال البشري على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومن أهم هذه المقاييس ما يلي:¹

- 1- عامل العائد على رأس المال البشري، و هو تعديل للمقياس التقليدي العائد الفرد ، في ظل نظام التعيين طول الوقت " بينما في ظل نظام التعيين "بعض الوقت" ، تغير القاسم المشترك في المعادلة من العاملين طول الوقت إلى مرادف " العمل طول الوقت FTE " Full Time Equivalent " ، وبالتالي توقف حساب العاملين بالعد بالرأس بما يوازي العمل طول الوقت، لتصبح المعادلة : العائد: / FTE
 - 2- القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري Human Economic Value Added HVA، وقد استخدم هذا المقياس لمعرفة القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري بدلا من الاعتماد على التقارير المالية، ويظهر قدرة الإدارة على تحقيق قيمة مضافة.
- صافي ربح العمليات بعد الضرائب (-) تكلفة رأس المال البشري

$$\frac{\text{صافي ربح العمليات بعد الضرائب (-) تكلفة رأس المال البشري}}{\text{FTEs (إسهام العاملون الدائمون والعمالة العارضة)}} = \text{HEVA}$$

3 حامل تكلفة رأس المال البشري (HCCF)

وتكون هذه التكلفة من تكلفة الأجور و المرايا المالية للعاملين والعمالة العارضة تكلفة الغياب تكلفة دوران العمل .

3- القيمة المضافة لرأس المال البشري

$$\frac{\text{العائد- المصاريف- الأجور و المزايا}}{\text{FTES}} = \text{HCVA}$$

المطلب الثالث: أثر البرامج التدريبية في تنمية الميزة التنافسية في المنظمة

الميزة التنافسية هي أن يكون لدى المنظمة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها، وقد تستمر الميزة التنافسية لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة ولكن ما يساعد على بقاء الميزة التنافسية مدة أطول في المنظمات، هو بامتلاكها كفاءات بشرية لا يمكن تقليدها ويلعب تدريب الموارد البشرية دوراً مهماً

1 - راوية حسن، مردع سبق ذكره، ص 93.

وحيوياً في حياة المنظمة من خلال تمكينها من مواكبة التطور التكنولوجي واستيعاب التقنيات الحديثة، ويمكن للمنظمة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وجدت من أجلها والتي من بينها تحقيق الميزة التنافسية، وفيما يلي شرح يوضح أثر البرامج التدريبية في كل من أساسيات أو أبعاد الميزة التنافسية التي تناولتها الدراسة كما يلي:

أثر تدريب الموارد البشرية في الكفاءة:

يسهم تدريب العاملين في تحسين كفاءة أداء العاملين وينعكس على أداء المنظمة إذ يمكنهم من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل النفقات، ويسهم التدريب كذلك في تقليل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات محددة وتقليل الضياع والتالف من المواد والاستخدام الصحيح للألات والمكائن، مما يمكن المنظمة من تقديم سلعتها أو خدماتها بأقل التكاليف، وبذلك فإنها تقدم ما تنتجه بسعر أدنى من سعر المنافسين.

أثر تدريب الموارد البشرية في الجودة:

التدريب من أجل الجودة يعد مفتاحاً لنجاح المنظمات، ولأهمية معطيات هذا التدريب الهادف يقول (القرزاز وآخرون، 2001: 37): (اشتدت مواصفة الأيزو وجوب توثيق طريقة إجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأفراد العاملين في الأنشطة المؤثرة في الجودة والقيام بتدريبهم في ضوء متطلبات هذه الاحتياجات. ويضيف (إبراهيم، 1991: 64) (أن قوى التغيير التي ظهرت مؤخراً، الإنترنت، الاندماج، والخصخصة أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة، لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا العصر. ويؤكد أن برامج التدريب عادة ما توجه نحو تحفيز الأفراد وحثهم على الأهمية الاستراتيجية للجودة ودورهم في تفعيل جودة المنتجات والخدمات.

أثر تدريب الموارد البشرية في الإبداع:

بدأت العديد من المنظمات الكبيرة تهتم بالتدريب الذي يستند على افتراض تعلم وتعليم الإبداع بهدف مساعدة المنفذين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل بطرق مبتكرة، ومن الطرق أو الأساليب التي تسهم في زيادة الإبداع هي طريقة العصف الذهني (وهو أسلوب يساعد على توليد.

أفكار جديدة لاستخدام شيء ما أو لحل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج ما)، إذ يمنح المشاركون فرصة حث الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع، إذ أن إجراءات العصف الذهني تساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة لبحث وانبثاق الأفكار الجديدة، وكذلك الأفكار والتطبيقات المنسجمة مع الواقع. ويقول (أن التدريب الإبداعي يتطلب إيماناً من قبل إدارة المنظمة بضرورة التغيير والتجديد، فضلاً عن تعزيز ودعم الأفكار التي قد تبدو غريبة. ويضيف (أن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزيز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى

تدريبهم على الإبداع وخصوصاً في مجال حل المشكلات. ويتضح للباحث مما سبق أنه يمكن تنمية وتطوير القدرة على الإبداع لدى الأفراد بالتدريب وخاصة عند العاملين ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر.

أثر تدريب الموارد البشرية في الاستجابة للزبون:

يسهم تدريب العاملين أيضاً في تحسين قدراتهم لتحقيق هذا البعد من أبعاد الميزة التنافسية إذ يعد هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض مدد الانتظار والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت فعندما تريد المنظمة أداء العمل بسرعة، هذا يعني تخفيض الوقت المستغرق لتسليم الطلبات للزبائن ويعد أيضاً مقياساً لكفاءة العمليات في تحقيق هذه المتطلبات بكفاءة سواء ما تعلق منها بالعمليات التشغيلية أو العمليات الإدارية إذ تنظر الكثير من المنظمات ومنها المصارف إلى كفاءة العمليات لاسيما المعتمدة على الحاسب بصفقتها عوامل قوة تحقق من خلالها ميزة تنافسية. ويرى معظم الباحثين أن نجاح المنظمات يعتمد على التكنولوجيا والموقف الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على المنافسة والحصة السوقية وقدرتها على حماية منتجاتها من التقليد ولكن وبالرغم من أهمية تلك المعايير (أن المنظمات بالرغم من تحقيقها للنجاح استناداً لما تقدم إلا إنها نجد السمة المشتركة بين تلك المنظمات هي قدرتها أو امتلاكها موارد بشرية جيدة يصعب على المنافسين محاكاتها. ويضيف (أن الاستجابة المعاصرة والفاعلة في المنظمات تجاه البيئة بكافة قواها ومتغيراتها تتطلب تحقيق الإبداع والابتكار في أداء موارد البشرية، كي تستمر بالتفرد والمقدرة التنافسية وهذا يشير إلى تحول دور الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور المعرفي كونها تمثل رأس المال الفكري الذي يصنع المعرفة ويستثمر تطبيقاتها لتحقيق الميزة التنافسية. (أنه يمكن للموارد البشرية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إذا تميز العاملون بالآتي:

- الكفاءة العالية في تنفيذ أعمالهم.
- التعليم والتدريب المناسب ومهام العمل.
- إذا اتصفت الموارد البشرية في المنظمة بدرجة عالية من الإخلاص والولاء والالتزام والتعاون.
- الرقابة الذاتية للعاملين بما يقلل الحاجة للإشراف.
- توفر الرغبة الصادقة في خدمة الزبائن والاستعداد لتحقيق مطالبهم وتلبية احتياجاتهم.
- استعداد الموارد البشرية للمشاركة وتقديم مقترحاتهم وإبداء آرائهم في حل المشكلات.

خاتمة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستخلص أن البيئة التنافسية الحالية تفرض على المؤسسات أن تكون متيقظة وفي حالة تصنت دائم لبيئتها للتقليل من حالة عدم التأكد البيئي والتصدي للتهديدات والمخاطر المحتملة، وكذلك لتدعيم قدراتها التنافسية وتعزيزها وللحفاظ على مكانتها ومركزها التنافسي، ويعد إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية أحد السبل التي تمكّن المؤسسة من تحسين أدائها الاستراتيجي والتنافسي.

وكما تساهم في إحداث التغيير الملائم والموكب للمستجدات البيئية للمؤسسة ، وتشارك في البحث وإيجاد طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين لتقديم المؤسسة عروض منتجات أو خدمات متميزة تتفوق بها عن منافسيها، وبهذا تتمكن من تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها لإحراز السبق التنافسي، وبهذا الصدد نستطيع القول أن اليقظة الاستراتيجية لها دور فعال وتأثير كبير على تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث: أثر التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة.

المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية.

مقدمة الفصل:

نظرا لما تطرقنا له في الفصلين النظريين الأول والثاني حول كل من التدريب والتنمية في الفصل الأول والميزة التنافسية في الفصل الثاني اردنا في الفصل الثالث أن نأكد على صحة المعلومات تطبيقيا بإجراء مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة هذا فيما يخص الاطار المكاني، أما الإطار الزمان تراوحت مدة الدراسة بين تاريخ: 2020/03/15 إلى غاية تاريخ: 2020/09/27.

وقد جاء هذا الفصل متضمنا لمبحثين هما:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة.

المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث: أثر التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة

المطلب الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة

1- تعريفها :

مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و وصاية السيد الوالي، يديرها مجلس إدارة و يسيرها مدير يعين من طرف وزير الصحة و السكان وإصلاح المستشفيات، حيث سابقا كانت تسمى القطاع الصحي بالجلفة ، الذي كان يغطي احتياجات السكان في مجال الوقاية و العلاج عن طريق وحداته الصحية القاعدية المتمثلة في مجموع قاعات و مراكز الصحة و مراكز الأمومة و الطفولة المنتشرة عبر 9 الجلفة ، الادريسية و الشارف ثلاث دوائر هي بتعداد سكاني يقارب 500 ألف نسمة تتوزع على 07 بلديات هي الجلفة، الادريسية الشارف، القديد بن يعقوب، الدويس، عين الشهداء.

إلا أنه و تحديدا بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 19/05/2007، الذي يحدد كفاءات إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تحديد المشتريات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

2- مكونات المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة:

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من مستشفى مركزي و مستشفى فرعي يتكفل بالأمراض الصدرية و وحدة الاستعجالات الطبية الجراحية، حيث أنه من خلال المرسوم التنفيذي 07/140 يشتمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة الموضوع تحت سلطة المدير مقراني عبد العزيز، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام و مكتب الاتصال على ماياتي:

- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل يمثلها مدير فرعي السيد ضبع سالم متصرف محلل متصرف اداري و تشتمل على ثلاث مكاتب هي مكتب الميزانية و المحاسبة، مكتب الصفقات العمومية، مكتب الوسائل العامة و الهياكل.

- المديرية الفرعية للموارد البشرية يمثلها السيد نعمي زكريا متصرف محلل الصحة تشتمل على مكتبين هما مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات ، مكتب التكوين.

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية يمثلها مدير فرعي السيد قبشة بلقاسم متصرف محلل لمصالح الصحية و تشتمل على ثلاث مكاتب هي مكتب القبول، مكتب التعاقد و حساب التكاليف، مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية و تقييمها.

- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة يمثلها مدير فرعي السيد بديرينة علي متصرف إداري تشتمل على مكتبين هما مكتب صيانة التجهيزات الطبية، مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

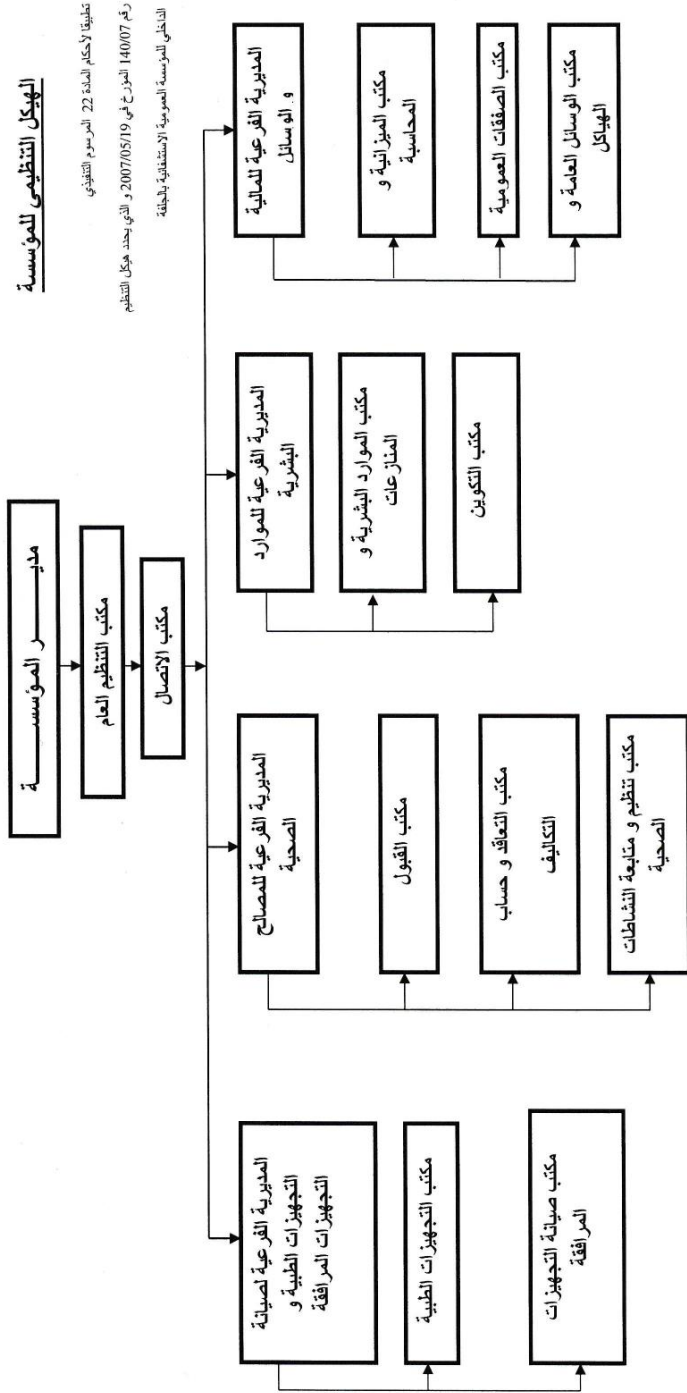
حيث أنه حسب القرار رقم 2496 المؤرخ في 08/11/2007 الصادر عن وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات يتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة.

الفصل الثالث: أثر التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة.

إن مستشفى الجلفة الذي يقع في حي 05 جويلية يتكون من أربعة طوابق تشتمل على 386 سرير تتوزع على المصالح التالية:

- الجراحة العامة ب 60 سرير تتوزع على 05 وحدات هي: الجراحة العامة ، جراحة العظام و الرضوض، جراحة الأعصاب و جراحة الأطفال.
- طب الأمراض المعدية ب30 سرير تتوزع على وحدتين هما استشفاء الرجال و استشفاء النساء الطب الداخلي ب50 سرير تتوزع على ثلاث وحدات استشفاء الرجال، استشفاء نساء و طب الأورام.
- الطب الشرعي ب04 أسرة تتوزع على وحدتين الخبرة الطبية القضائية و طب السجون .
- طب أمراض الكلى و تصفية الدم ب30 سرير تتوزع على وحدتين طب أمراض الكلى و تصفية الدم.
- طب الأطفال ب30 سرير تتوزع على وحدتين طب الأطفال و حديثي الولادة.
- طب أمراض الصدر و الرئة (خارجي) ب50 سرير تتوزع على وحدتين استشفاء الرجال و استشفاء النساء.
- الاستعجالات الطبية الجراحية ب30 سرير تتوزع على ثلاث وحدات الاستعجالات الطبية الاستعجالات الجراحية و الإنعاش.
- الأشعة المركزية بوحدين الأشعة و السكانير.
- المخبر المركزي بوحدين علم الأحياء المجهرية و الكيمياء الحيوية.
- علم الأوبئة بوحدين المعلومات الصحية و النظافة الاستشفائية .
- الصيدلية بها وحدتان تسيير المواد الصيدلانية و توزيع الأدوية على مختلف الوحدات .
- مصلحة تحقن الدم.
- قاعة العمليات: عدد الغرف 07 موزعة على النحو التالي : 02 غرف بمصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية تعمل بنظام 24 سا/24 سا، 02 غرف خاصة بأمراض النساء تعمل بنظام 24 سا/24 سا ، جر غرفة خاصة بتخصص جراحة العظام تعمل على تغطية البرنامج الجراحي لتخصص . العظام 02 غرف خاصة بالجراحة العامة تعمل على تغطية البرنامج الجراحي لتخصص (الجراحة العامون جراحة الأطفال ، جراحة الفك و الوجه ، جراحة المسالك البولية و جراحة الأنف الأذن و الحنجرة).

الهيكل التنظيمي: المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر الجلفة



الفصل الثالث: أثر التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة.

المطلب الثاني: الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة

يسهر على تحقيق هذه الأهداف والمهام فريق طبي، شبه طبي، إداريين و تقنيين هم كالتالي : عدد الإداريين المتواجدين في المؤسسة العمومية الاستشفائية خلال سنة 2011 هو 50 ، عدد الممرضين المتواجدين في المستشفى 370 (اختصاص : علاج عام ، الأشعة ، المخبر ، التخدير و الإنعاش : قابلات، مساعدين اجتماعيين ، التغذية رعاية المواليد و الأمانة الطبية.

عدد الممارسين الطبيين العامين 52 طبيب عام ، عدد الممارسين الطبيين المساعدين الأخصائيين 58 اختصاص : الطب الداخلي ، الجراحة العامة ، طب الأطفال ، جراحة الأطفال ، جراحة الكلى و المسالك البولية ، طب الأنف والأذن والحنجرة ، علم الطفيليات ، مبحث الجهاز الهضمي، علم الأحياء المجهرية ، طب الأورام السرطانية ، طب القلب ، جراحة العظام ، الطب الشرعي ، طب الأمراض العقلية ، طب الأعصاب ، طب أمراض الدم ، أمراض النساء ، إعادة التكييف الوظيفي ، الأمراض الصدرية ، التخدير و الإنعاش ، جراحة الفك و الوجه ، الأمراض المعدية).

- عدد الأخصائيين في علم النفس العيادي 02.

- عدد العاملين التقنيين 14 (اختصاص: مهندس، تقنيين في المخبر و الصيانة، الإعلام الآلي).

- عدد العمال المهنيين 160 يتوزع على العمال بالتوقيت الجزئي و العمال بالتوقيت الكامل. زد على ما ذكرناها سنتقدم المؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة بملحقة لحماية الأمومة و الطفولة سيضم إليها كل من مصلحة أمراض النساء و الولادة ، مصلحة رعاية المواليد الجدد و تدعيمها بالإطار الطبي و الشبه الطبي للتكفل بمختلف المصالح المعنية و التي ستتحول فيما بعد إلى مؤسسة متخصصة ممثلة في ة في مركب حماية الأمومة و الطفولة.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجيات الصحية للسكان و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية

- تلبية حاجيات المواطنين (سكان بلدية الجلفة) و ضواحيها من تغطية صحية استشفائية وقد تزامن إنشاء هذه المؤسسة مع الوضع المتدهور للصحة ، حيث أنها أسست للسهر على تغطية حاجيات السكان الصحية ، بالنظر هذه المؤسسة من حيث بنيتها نجد أنها ذات بنية محكمة و جد منظمة 6مقسمة إلى مجموع مديريات ، كل مديرية لها دور أساسي و في نفس الوقت مكملة لدور المديرية الموالية لها ، لذلك نجد أن المدير يحتل مركز ريادي بقطاع الصحة العمومية.

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء.

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة العمومية.

- ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

- كما يمكن أن تستخدم المؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة ميدانا للتكوين الطبي، الشبه الطبي ، الجامعي و6 التكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين و خير مثال يتمثل في اجرائي لتربص ميداني على مستوى مختلف المصالح الإدارية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة.

المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: إجراءات المقابلة

الأسئلة الشخصية التي طرحت على السيد نعمي زكريا رتبة متصرف محلل – مدير فرعي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر -الجلفة- كالسن، والخبرة، والمستوى التعليمي...

س1- التعريف بمؤسستكم وبأنشطتها والفئات المستهدفة، ودورها في خدمة المواطن؟

ج1: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وصاية السيد الوالي، يديرها مجلس إدارة و يسيرها مدير يعين من طرف وزير الصحة و السكان وإصلاح المستشفيات، حيث سابقا كانت تسمى القطاع الصحي بالجلفة ، الذي كان يغطي احتياجات السكان في مجال الوقاية و العلاج عن طريق وحداته الصحية القاعدية المتمثلة في مجموع قاعات و مراكز الصحة و مراكز الأمومة و الطفولة المنتشرة عبر 9الجلفة ، الادريسية و الشارف ثلاث دوائر هي بتعداد سكاني يقارب 500 ألف نسمة تتوزع على 07 بلديات هي الجلفة، الادريسية الشارف، القديد بن يعقوب، الدويس، عين الشهداء.

س2- مامدى اهتمام مؤسستكم بالتعليم والتدريب في العمل ؟

ج2: تهتم مؤسستنا بالتدريب من خلال عدة طرق نذكر منها التدريب اثناء العمل (للعمال الجدد والقدماء) والتحسين المهني المتخصص من خلال عدة دورات تدريبية وهذا للتحكم وسد متطلبات الوظيفة الجديدة للعامل و عادة ما يكون للعامل بين شهر و 6) اشهر في المراكز متخصصة لذلك جهوية ووطنية كذلك التدريب للإطارات السامية من خارج الوطن وهذا لما يتعلق الأمر بإدخال تقنيات جديدة للعمل أو شراء آلات جديدة.

س3: ماهي اهم أوجه التدريب في مؤسستكم.

ج3: نستخدم في مؤسستنا عدة برامج التدريبية خاصة تلك التي تكون في شكل تكوينات وتربصات منها الدورية ومنها المستعجلة كالتالي نظمت في التصدي "لفيروس كوفيد 19".

س4- مامدى اهتمامكم براس المال البشري باعتباره رصيد متنوع من المعرفة "براءة الاختراع ،حقوق ملكية "

الفصل الثالث: أثر التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة.

" ج4: الرأس مال البشري طبعا نهتم به وبتطويره باعتباره الأداة الفعالة لإنتاج وتقديم خدمات ونجاح مؤسستنا وكذلك للحصول على رضا زبائنا، لأن الزبائن في مؤسستنا هم شريحة حساسة والتي تمثل المرضى، وله مكانة كبيرة لدينا ولذلك فهو استثمار كما ذكرت وتطويره وبقائه في المؤسسة معناه رضا المرضى على أدائهم وتطويرها.

س5: ماهي التوجيهات الأساسية لمؤسستكم نحو التعليم العالي لعمالكم الذين يمتلكون مؤهلات علمية وجامعية بغية التطوير والاستفادة من البحوث العلمية ونتائج البحوث الحديثة في عصر المعلومات ؟
ج5: توجهاتنا وانفتاحنا على الجامعة ومؤسسات التعليم العالي والاستفادة في مخرجاها تنحصر من خلال الاعلانات والوظائف التي نطلب فيها شرط المؤهلات العلمية أو الكفاءات المطلوبة لبعض الوظائف الادارية او في الاقسام التنفيذية ، اما سؤالكم عن الاستفادة من البحوث العلمية والتطبيقية للطلبة فهذا نادر الوجود.

س6: كيف يتم وضع برنامج استثماري لتنمية مواردكم البشرية؟

ج6: حسب رأي المبحوث فان برامج الاستثمار في الاطارات والكوادر يتم من خلال بعض التربصات المحلية والوطنية، وايضا عن طريق المشاركة في بعض التظاهرات والندوات العلمية.

س7: ماهي طريقتكم في تقييم الأداء للعاملين في مؤسستكم وهل يخضع هذا التقييم لمعايير مدروسة او على النتائج فقط؟

ج7: طبعا تختلف طريقة أداء العمال والمرضى من فئة ادارية إلى فئة العمال التنفيذيين، فعمال الادارة تكون محددة ولأشخاص يتم اختيارهم وفق شروط يتم تحديدها، واما عمال التنفيذ فيتم تدريبهم عبر فترات كتربصات متخصصة حسب نوع العمل.

س8: مامدى تقديركم لتنمية الموارد البشرية كفكرة للاستثمار ؟

ج8: ربما الاجابة تكون متقاربة مع السؤال الفارط لكن . برأيي، أن فكرة الاستثمار بالمفهوم النظري فلا نستطيع التكلم عنها ولكن فقط من خلال الاهتمام بالعمال من خلال مجموعة من الاجراءات والقرارات الادارية الروتينية لاننا كما تعلمون مؤسسة خدمية نتقاضى أجور ونقدم خدمات صحية للزبائن المتمثلين في المرضى، اما فكرة الاستثمار وتطوير القدرات والكفاءات والمعارف فهي غير موجودة للسف الشديد.

س9- ماهي طبيعة سياسات الموارد البشرية لمؤسستكم وما مدى فعاليتها في المحافظة على مواردها البشرية المؤهلة والكفاء في ظل المنافسة الشديدة.

ج 9: سياسات الموارد البشرية في مؤسستنا تتمثل في الاستقطاب والتوظيف والتدريب، فعندما يوجد احتياجات للمصالح الإدارية والصحية أو الخدمات الجديدة التي تظهر من حين لآخر او حتى لما يكون هناك عدم قدرة المؤسسة، كذلك تحاول استقطاب الكفاءات، اما اشكالية المنافسة فهذا يظهر بشكل متوسط باعتبار وجود منافسة بيننا وبين العيادات الخاصة او المؤسسات العامة في نفس المنطقة الجغرافية، ولذلك يمكن أن نقول أنها السبب تطوير فكرة التنمية والتدريب وغيرها من الأفكار.

الفصل الثالث: أثر التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة.

س10- كيف تتأكد مؤسستكم من أن القرارات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية هي قرارات صحيحة ذات جدوى متميزة؟

ج10- يمكن أن تجيب على هذا السؤال بان التأكد لا يحصل بالمفهوم الذي تتكلمون عنه ولكن بعد عملية التنفيذ والحصول على نتائج معينة سواء لاطار في وظيفة او ممرض او طبيب في منصب عمل جديد او عمل لعامل تنفيذي الا بعد عدة سنوات او انجاز المهام الموكلة له وكذا يكون هناك تقدير عام لتأدية النشاطات والمهام الوظيفية.

س 11- كيف يؤثر الاستثمار في تدريب العنصر البشري على الانتاجية والقدرة التنافسية لمؤسستكم.

ج11- من المعروف أن الاستثمار وتدريب للعنصر البشري يضيف قيمة كبيرة للتنافسية باعتباره موجود، ولكن يعطي ثقافة جديدة لحسن استغلال موارد المؤسسة وترشيد مواردها المالية وكذلك تطوير الخدمات الصحية المقدمة للمرضى لتصل بأحسن شكل وتلبية جميع احتياجاته في الوقت والمكان المناسب.

س 12: ماهي رهاناتكم بمواردكم البشرية التي تمكنكم تحقيق الأهداف التي بسببها تقومون بتطوير مواردكم البشرية والمتعلقة اساسا بالموارد الداخلية المتركزة على الكفاءات والمهارات العالية والمعارف باعتبارهم أهم مورد استراتيجي في المؤسسة الذي يضمن بدوره النمو والاستمرار؟

ج 12: الرهانات يمكن أن توصف وتلخص في قضية المحافظة على سيرورة المؤسسة وتطوير خدماتها الصحية لتلبي احتياجات المرضى المتزايدة، وايضا كيفية تطوير الطاقم الاداري والطبي وشبه طبي ليكون قادرا على البيئة الداخلية وثقافتها وكذلك على البيئة الخارجية والمتمثلة في الجماعات المحلية، المواطن.

س 13: ما علاقة التطور التكنولوجي الحديث مع اشكالية تنمية وتطوير الموارد البشرية للمؤسسة؟

ج 13 : طبعا التكنولوجيا الحديثة اثرت بشكل كبير على مؤسستنا فيما يتعلق بالعتاد المستعمل في المخابر وغرف الاشعة وغرف العمليات الجراحية، فنرى أن التوجهات الحديثة لتطوير الخدمات الصحية يتطلب تطوير حقيقي في كفاءات البشرية والتكنولوجية بمؤسستنا، لتساير التطور الحاصل في هذا الميدان وكذلك تطوير خدماتنا المقدمة للمرضى لأنهم زبون حساس.

المطلب الثاني: تحليل أجوبة المقابلة

- من الأجوبة عن الأسئلة الشخصية تبين أن المبحوث المتمثل " مدير فرعي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر -الجلفة "

1- ذو خبرة ميدانية في العمل والتسيير المتقن، ومستوى تعليمي مؤهل "ماستر"

يمكنه من تسيير عمله بحكمة خاصة وانه يسير مديرية فرعية للموارد البشرية حساسة بالمؤسسة.

2- تولى المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر الجلفة اهتمام بعملية التدريب سواء العمال او الممرضين الجدد او القدماء في مراكز متخصصة.

الفصل الثالث: أثر التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة.

3- من بين أهم أوجه التدريب التي تستخدمها المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة نوعين هما: تكوينات وتربصات دورية منتظمة و غير المنتظمة او مستعجلة كالتي استخدمت في جائحة كورونا.

4- تولي مؤسسة اهتمام كبير برأس المال البشري فهو الواجهة لتقديم الخدمات للمرضى .

5- تفتح المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة أبوابها للتعليم العالي من أجل استكمال دراسة واستعمال مخرجات البحث العلمي والاستفادة منه.

6- تحظى عملية تنمية الموارد البشرية بأولوية بالغة لكنها نادرة التطبيق على أرض الواقع.

7- من بين سياسات المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة في الحفاظ على الموارد البشرية الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتنمية، فعندما يوجد نقص تتبع سياسات جلب الكفاءات أو تدريب الكفاءات الحالية.

8- الاستثمار في العنصر البشري يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة القريبة المدى والبعيدة الأمد، خاصة تؤدي استخدام التكنولوجيا في المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية من جهة، ومن جهة أخرى تتشكل ميزة تنافسية.

خلاصة الفصل:

تأكيدا لما جاء به الفصلين النظريين الأول والثاني الموسومين بـ " مفاهيم حول التدريب وتنمية الموارد البشرية و "الميزة التنافسية في المنظمة " على التوالي ارتأينا أن نعنون الفصل الثالث بـ "أثر التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة" من أجل معرفة ودارسة الأثر بين المتغير المستقل المتمثل في "التدريب والتنمية" على المتغير التابع المتمثل في "الميزة التنافسية في المنظمة " وبعد اجراء المقابلة مع السيد نعمي زكريا الذي يشغل مدير فرعي للموارد البشرية بـ "المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة" واجابته على أسئلة المقابلة خلصنا إلى أنه هناك أثر كبير لكل من التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.

الخاتمة

الخاتمة:

تسعى المنظمات المعاصر إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال خلق مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل منافسيها، التي تؤدي إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء وزيادة الحصة السوقية، وبالتالي تحسين وضعيتها التنافسية وتعظيمها و لكي تحقق المنظمات مزايا تنافسية عليها القيام بإجراءات وابتكارات وتحمل الضغوط الداخلية، الخارجية من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساع في الأسواق، بالإضافة إلى ذلك عليها اقتراح تسلسل معين للتفكير وتقديم إطارا عاما مرجعيا لمناقشة ومراجعة الاستراتيجية.

وفي ظل شدة المنافسة أصبح من الضروري على المنظمات البحث عن طرق جديدة تحاول من خلالها تثبيت مركزها في السوق، وهذا لن يكون إلا من خلال اكتسابها لميزة تنافسية صعبة التقليد أو المحاكاة، عن طريق اكتساب رضا عملائها ونيل ولائهم، والذي أصبح بؤرة اهتمام كل المنظمات المعاصرة، وهذا لا يتحقق الا بطاقم بشري يمكنه تجسيد فلسفة الميزة التنافسية، ومن هذا المنطلق وجب على المنظمة تنمية وتدريب مواردها البشرية كونهم عنصر وركيزة أساسية في خلق ميزة تنافسية.

بعد التعرض لجوانب الدراسة النظرية والتطبيقية يمكن أن نختبر صحة الفرضية الرئيسية

- الفرضية الرئيسية: ربما هناك أثر كبير لكل من التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية.

فقد تبين أنه هناك أثر كبير لكل من التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.

نتائج الدراسة:

- (1) يعتبر التدريب احد أهم الأساليب التنمية الموارد البشرية .
- (2) لتمكين الموارد البشرية من أداء دورها في المؤسسة يجب تدريبها عن طريق تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتحفيزها بما يتلاءم مع أدائها.
- (3) التدريب عملية مستمرة محورها الفرد يهدف إلى إحداث تغييرات المقابلة احتياجات محددة.
- (4) التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق غاية متمثلة في الأداء الكفاء.
- (5) العمل على تأسيس ثقافة الميزة التنافسية بجميع أبعادها.
- (6) العمل على زيادة الاهتمام بالمتطلبات المادية والبرمجيات لما لها من أثر في اكتساب وتبني الميزة التنافسية بجميع أبعادها.
- (7) من مداخل تحقيق الميزة التنافسية النظر للموارد البشرية كرأس مال فكري وهذا ما يحتم اتخاذ قرارات علمية مدروسة.

- (8) يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على التدريب وذلك لرفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم من خلال عملية التدريب.
- (9) القدرة على التحول أو التطور من خلال التكيف والتعلم لتتمكن المنظمة من تقدير وتنبؤ التغييرات التي تطرأ على نشاطها لكي تستطيع المنظمة المنافسة على المستوى الدولي.
- (10) الوصول إلى طبقة الصفوة العالمية من المنظمات التي تتميز بالقدرة على المنافسة في أي مكان وفي

أي وقت وبأي طريقة وأي منظمة أخرى.

التوصيات:

- 1- تكثيف البرامج التدريبية من أجل تنويع مهارات الموارد البشرية لمواكبة السوق.
- 2- تنمية وتطوير الموارد البشرية بإعداد دورات تكوينية.
- 3- منح حوافز للموارد البشرية عند تحقيق المؤسسة الأرباح أعلى.
- 4- لاعتماد على المعايير الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية.
- 5- حتى تضمن المنظمة نجاح التدريب عليها تبني برامج على قاعدة ترتكز على:
 - أن يعالج مشكله تعاني منها المؤسسة .
 - أن يكون للبرنامج التدريبي هدف معين.
 - أن يضمن مهارات حقيقية للموظفين يمكن أن نراها في واقع تطور العمل.
- 6- شحن ثقافة الميزة التنافسية باعتبارها ضرورية لاستمرارية المؤسسة.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة بالعربية:

أدركت العديد من المنظمات التي تريد أن تبقى منافسة انه من العوامل التي يمكن أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري و أدركوا الأهمية الاستراتيجية لتسييره كمسألة حيوية لنجاح المنظمة، حيث أن الموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية بل في تطوير أساليب تفكير جديدة كالإبداع من جهة، ومن جهة أخرى لا سبيل للتطوير المهارات والقدرات الخاصة بهم إلا بتبني التنمية والتدريب، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور كل من التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال التطرق الى أهم النقاط التي تؤول إلى إبراز العلاقة بين العاملين محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التنمية، الموارد البشرية، الميزة التنافسية، البرامج التدريبية، تقويم البرامج، العائد التدريبي.

Summary of the study in English:

Many organizations that want to remain competitive have realized that one of the factors that can contribute to achieving competitive advantage is the human factor, and they have realized the strategic importance of running it as a vital issue for the success of the organization, as human resources not only contribute to the final outputs, but also to the development of new thinking methods such as creativity. On the one hand, and on the other hand, there is no way to develop their own skills and capabilities except by adopting development and training, as this study aims to highlight the role of both training and development in achieving competitive advantage by addressing the most important points that lead to highlighting the relationship between the workers under study.

Key words: training, development, human resources, competitive advantage, training programs, program evaluation, training return.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ- المراجع بالعربية:

1- القرآن الكريم:

1- سورة المطففين الآية 26.

2- سورة الحديد الآية 21.

2- الكتب:

- 1 - أبو قحف عبد السلام " التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، الدار الجامعية، القاهرة ، 1997.
- 2 - أحمد حسان (بحث جامعي)، طبيعة المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3 - حامدي سوادي عطية واخرون، تفويم فاعلية التدريب، سلسلة بحوث خطة التنمية الإدارية، بغداد، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، أبريل 1982.
- 4 - خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس- باريس، 1973.
- 5 - د، إبراهيم الدعمة، التنمية البشرية والنمو الاقتصادي، دار الفكر، بيروت، لبنان.
- 6 - د، نظمي شحادة، محمد الباشا، ادارة الموارد البشرية دار الصفاء للنشر 2000.
- 7 - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004.
- 8 - زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر و التوزيع 2011.
- 9 - شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة.
- 10 - عبد الحافظ العوالمه، " تطوير المنظمات " ، ط2، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان - الأردن ، 1995.
- 11 - عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول.
- 12 - علي السلمي – إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية – دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع- القاهرة، 2001.
- 13 - عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 14 - فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي" ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2000.

- 15 - محسن العبودي، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.
- 16 - محمد اسماعيل بلال، ادارة الموارد البشرية – الازريرطة، دار الجامعة الجديدة، 2004.
- 17 - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2003.
- 18 - محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة النشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2001.
- 19 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996.
- 20 - نائل شحادة، محمد الباشا و آخرون، " إدارة الموارد البشرية " دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
- 21 - نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005.
- 22 - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال".
- 23 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية، 1996.

3- المذكرات:

- 1 - بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية- تلمسان-، 2011.
- 2 - حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية" ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان.
- 3 - شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الجزائر، 2005/2004.
- 4- عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، 2011/2010.
- 5 - علة مراد، إدارة المعرفة لبناء و تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان، 2012/2011.
- 6 - نصيرة بن عبد الرحمان، اليات الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة تخرج شهادة ليسانس.
- 7 - يرقى حمين ، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر 1996/1995.

4- الملتيقيات والندوات:

1- فريد كورتل، موساوي زهية، الأستاذة خالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25/23 أفريل 2005.

5- المجالات:

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي -الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى 1999.

2- محسن احمد الخضيرى " صناعة المزايا التنافسية" - مجموعة النيل العربية – 2004.

6- المواقع الالكترونية:

1- كربالي بغداد "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، تاريخ الاطلاع www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc.2013/04/22

2- ما هي المنظمة؟"، www.uobabylon.edu.iq، اطلع عليه بتاريخ 14-11-2019.

ب- المراجع الأجنبية:

1- Georget. Milkovich. Johne W.Boudreaw. Human resource Management.

2 - Hanblin A,C, Evaluation and control of traissaing MC, craw hill, Book Co,london1974.

3- Korb David, how to measource the results of super vesory training ,personnel No=1965.

4 - Leomard Nadbr and Gerland D.wiggs. manging Human resource developement JOSSEY- Bass san francisco 1986.

5- phillips Jash, Hand book of training and Meausurement ent Methods houston : gu / fpublishing co,1983.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكر وعرفان	-
02	الإهداء	-
03	ملخص الدراسة	-
04	مقدمة	أ
05	تمهيد	ب
06	أهمية الدراسة	ب
07	مبررات اختيار موضوع الدراسة	ب
08	الدراسات السابقة	ب
09	إشكالية الدراسة	د
10	تساؤلات الدراسة	د
11	حدود الدراسة	د
12	فرضيات الدراسة	د
13	منهجية الدراسة	هـ
14	خطة الدراسة	هـ
15	أهداف الدراسة	هـ
16	صعوبات الدراسة	هـ
17	الفصل الأول: مفاهيم حول التدريب وتنمية الموارد البشرية	1
18	مقدمة الفصل:	2
19	المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية مدخل عام	3
20	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية	3
21	المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية واهدافها	4
22	المطلب الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة	5

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
23	المبحث الثاني: اعداد وتقويم البرامج التدريبية لتنمية الموارد البشرية	6
24	المطلب الأول: ماهية التدريب	6
25	المطلب الثاني: أهمية واهداف التدريب بالنسبة للمنظمات	7
26	المطلب الثالث: اعداد وتقويم البرامج التدريبية في المنظمة	8
27	خلاصة الفصل:	17
28	الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المنظمة	18
29	مقدمة الفصل:	19
30	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية في المنظمة	23
31	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية في المنظمة (الأهداف، الأهمية، المحددات)	23
32	المطلب الثاني: معايير الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	30
33	المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي للميزة التنافسية في المنظمة	31
34	المبحث الثاني: أثر التدريب على تنمية الميزة التنافسية	37
35	المطلب الأول: علاقة التدريب بالميزة التنافسية	37
36	المطلب الثاني: حساب العائد التدريبي من اجل تحقيق الميزة التنافسية	37
37	المطلب الثالث: أثر البرامج التدريبية في تنمية الميزة التنافسية في المنظمة	41
38	خلاصة الفصل:	44
39	الفصل الثالث: أثر التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة.	45
40	مقدمة الفصل	46
41	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة.	47
42	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة.	47
43	المطلب الثاني: الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة.	50
44	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة.	50
45	المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية	51
46	المطلب الأول: إجراءات المقابلة	51
47	المطلب الثاني: تحليل أجوبة المقابلة	53
48	خلاصة الفصل:	55

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
56	الخاتمة	49
57	نتائج الدراسة	50
58	التوصيات	51
59	قائمة المراجع	52
63	فهرس المحتويات	53
67	قائمة الملاحق	54

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
3	الجدول 01 يوضح مضامين ومفاهيم بعض المصطلحات	01

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
22	شكل 01 دورة حياة المنظمة	01
33	شكل 02 استراتيجية التنافسية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	02
40	شكل 3 مستويات قياس عائد الاستثمار في الرأس المال البشري	03
49	شكل 04 الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر	04

قائمة الملاحق

وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

**قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرم عام 1431
الموافق 20 ديسمبر سنة 2009، يحدد التنظيم
الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية.**

إن الأمين العام للحكومة،
ووزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات،
ووزير المالية،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 129 المؤرخ
في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة
2009 والمتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 - 140
المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو
سنة 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية
الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية
وتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 22
منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7
ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002
والمتضمن تعيين الأمين العام للحكومة،

يقررون ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم
التنفيذي رقم 07 - 140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام
1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 والمذكور أعلاه، يحدد
هذا القرار التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية
الاستشفائية.

المادة 2 : يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسات
العمومية الاستشفائية، الموضوعة تحت سلطة المدير،
الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال،
ما يأتي :

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية،
- المديرية الفرعية للموارد البشرية،
- المديرية الفرعية للمالية والوسائل،

- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية
والتجهيزات المرافقة.

المادة 3 : تشمل المديرية الفرعية للمصالح
الصحية ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب القبول،
- مكتب التعاقد وحساب التكاليف،
- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها
وتقييمها.

المادة 4 : تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية
مكتبتين (2) :

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات،
- مكتب التكوين.

المادة 5 : تشمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل
ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب الميزانية والمحاسبة،
- مكتب الصفقات العمومية،
- مكتب الوسائل العامة والهيكل.

المادة 6 : تشمل المديرية الفرعية لصيانة
التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة مكتبتين (2) :

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية،
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

المادة 7 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية
للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 3 محرم عام 1431 الموافق 20
ديسمبر سنة 2009.

وزير المالية
كريم جودي

وزير الصحة والسكان
وإصلاح المستشفيات
السعيد بركات

من الأمين العام للحكومة
وبتفويض منه
المدير العام للتوظيف العمومية
جمال خرشي

**قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرم عام 1431
الموافق 20 ديسمبر سنة 2009، يحدد التنظيم
الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.**

إن الأمين العام للحكومة،

ووزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات،
ووزير المالية،

م وَ لِلّٰهِ الْحَمْدُ