

تنمية وتدريب الموارد البشرية ودورها في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

د. حسين بركاتي أ. شرحبيل أحمد جامعة محمد بوضياف – المسيلة- الجزائر-

<p>Resumé : Les ressources humaine sont les plus important par rapport aux autres ressources pour la réussite des entreprises , a cause de ses capacité sur l'amélioration de l'avantage concurrentiel des organisations d'affaires, et un moyen essentiel de la réussite. Lechangements des économies classiques vers un économiede la connaissancesa créé des contraintes à ces organisations d'affaires, ces contraintes pousse les organisations à concentrer plus qu'il faut leur ressources sur le développement des capacité des ressources humaine pour réussir l'avantage concurrentiel face à ses concurrents. Dans cet article nous essayons d'illustrer les politiques de développement des ressources humaines et ses relations avec l'avantage concurrentiel. Mots Clé ; Développement des ressources humaine – l'entraînement –l'avantage concurrentiel</p>	<p>ملخص: يعد المورد البشري أحد أهم الموارد التي بإمكانها أن تحقق وتنمي الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، باعتباره المصدر الجوهري لكل تفوق، ولأن التحول إلى عصر المعرفة يخلق العديد من الفرص أمام المنظمات لتنمية مواردها البشرية، ويضع في نفس الوقت العديد من التحديات في وجه تلك المنظمات، هذا ما جعل المنظمات تولي اهتماما خاصا به، من خلال البحث عن السبل الناجعة في تنمية مواردها البشرية كي تأتي بثمارها خاصة ما تعلق بتحقيق الميزة التنافسية، وفي ما يلي سنركز على أهم سياسات تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية. الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية- التدريب- الميزة التنافسية.</p>
--	--

مقدمة

يعتبر الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها من أهم الاتجاهات الحديثة لمنظمات الأعمال المعاصرة، فلقد أعلنت العديد من المنظمات أن مواردها البشرية تميزها عن منافسيها، ولذلك فهي تسعى إلى جذب الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارات العالية، القادرة على الإبداع ومحاولة المحافظة عليها بشتى الطرق. ومحاولة تحسين مستواها من خلال عملية التدريب والتي تعتبر السلاح الاستراتيجي للمنظمات من اجل تحقيق الميزة التنافسية.

وفي ظل الاقتصاد المعرفي الذي أصبحت فيه الموجودات غير الملموسة الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لتحقيق ثروة للمنظمة، كما أصبح نجاح المنظمات في بيئة المنافسة مرهونا بقيمة هذه الموجودات، والتي أطلق عليها الباحثون مصطلح رأس المال الفكري، لذا وجب الاهتمام به وحسن إدارته.

الإشكالية: كيف يساهم تنمية وتدريب الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال ؟

1- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

إزداد الاهتمام بمفهوم تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة من طرف منظمات الأعمال فسعت هذه الأخيرة إلى تشكيل إدارات ولجان مختصة في هذا المجال، إيمانا منها بأهمية هذا الموضوع.

وفي ما يلي مجموعة من التعاريف لمفهوم تنمية الموارد البشرية.

يقصد بتنمية الموارد البشرية "تطوير المهارات العامة للعاملين في المؤسسة ليكونوا أكثر تهيؤا لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت إليهم"¹.

كما يشير مفهوم تنمية الموارد البشرية إلى "تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات"².

كذلك يعرف (أحمد سيد مصطفى) مفهوم تنمية الموارد البشرية بأنها "تلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة"³.

ومن التعاريف الشاملة لتنمية الموارد البشرية "كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المادي والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة"⁴.

وقدم (نادلر) مفهوم تنمية الموارد البشرية كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية وهي تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة الموارد البشرية.⁵

إذن من خلال التعاريف السابقة يتبين أن تنمية الموارد البشرية ما هي إلا تلك العمليات والإجراءات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية من أجل إكساب العاملين مهارات وتقنيات تجعل لديهم القدرة على القيام بالوظائف التي أنيطت بهم مع الاستعداد لكل ما هو جديد في المستقبل.

2- الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية وأهميتها:

تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كامل نشاطاتها وعملياتها، وظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المنظمات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة، ومن هنا أصبحت وظيفة تنمية الموارد البشرية تكتسي أهمية بالغة ومن الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل بال مدراء الموارد البشرية.

ومن من أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي:⁶

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف في قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات، التي تفرضها المحيطات الخارجية على المنظمات في مجالات عدة، منها عوامة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات و تشغيلات متنوعة.
- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم عدة وعددا، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.

- الحاجة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية خاصة في مجال البرمجيات والفضائيات وثورة الاتصالات.

- هناك محطتان هامتان أوجدتا الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، فالتنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية بالمنظمة الواحدة يعد المحطة الأولى التي دفعت بإدارة الموارد البشرية إلى المبادرة لإعداد البرامج والحلقات التدريبية، وذلك بهدف الاستفادة بقدر الإمكان من حسنات هذا التنوع والتعدد الثقافي، والتي أبرزها التفوق التنافسي وسهولة دخول المنظمات من خلال التنوع والتعدد، أما المحطة الثانية التي سارعت لإيجاد الحاجة إلى إعادة التدريب تتمثل في شيخوخة الموارد البشرية كون هذه المحطة تحتاج فيها الموارد البشرية إلى التسليح مجددا بمهارات وقدرات ومعارف قد تمكنهم من مواكبة التطور التكنولوجي والمهي معاً.

3- متطلبات تنمية الموارد البشرية:

إن التنمية الإستراتيجية للفرد هي التنمية التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الأفراد وطاقاتهم الكامنة، ولها هدف واضح مرتبط بهذه الرؤية، كذلك إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف. وتحقق التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية يتطلب الآتي:⁷

- أ- تنظيم وظيفية تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلاؤم بين الخصائص الفردية واحتياجات النظام.
- ب- أفراد وخبرة في مجال تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات سواء الإدارة العليا أو مستوى الوحدة أو القسم أو على مستوى العمليات.
- ج- إدارة أفراد فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

ت- الربط بين تنمية الفرد والمنشأة وذلك من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات: الاستراتيجية، الإداري والعمليات، ورسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

د- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الفرد: يعني أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنشأة، رؤية واضحة للمساهمة المستمرة للتدريب وتنمية قدرات العمل ودورها في إنجاز أهداف المنشأة، حيث أن ثقافة المنشأة، النظرة المستقبلية والقيم لها تأثيرات مباشرة وواضحة بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص والتي تنعكس على الفلسفة والرؤية المستقبلية للأهداف.

هـ- هدف وسياسة لتنمية الفرد: أي التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية إلى سياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية في المنشأة.

و- خطط وإستراتيجيات التنمية: وتوجد ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية:

- الإستراتيجية الأولى: معرفية تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير مثل (الكتب، الأفلام وبرامج التدريب) وكلها

أساسية لتوصيل المعلومة إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

- الإستراتيجية الثانية: فهي سلوكية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل (نموذج السلوك، تمثيل الأدوار) حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

- الإستراتيجية الثالثة: بيئية والتدخلات بهدف تعديل بيئة العمل الحالية للفرد، مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق.

ي- التعليم التنظيمي: والذي يعني استمرارية استثمار الإدارة في أفرادها لتمكينهم من التعلم، النمو والمساهمة، ويستجيب الأفراد بنوع من الولاء والالتزام في أن يتعلموا وينموا ويساهموا ويشاركوا في الرؤية المستقبلية، والتعليم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسين المستمر، حيث يبحث الأفراد عن أساليب تحسين أداءهم من أجل جودة المنتجات والخدمات، والتعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.

يمكن أن نستنتج مما سبق أن تنمية الموارد البشرية هي عملية مهمة وإستراتيجية خاصة في المنظمات الحديثة، كما أنها عملية تعلم مستمرة، تهدف دائما إلى تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، وهي تعتمد في ذلك على عدة وظائف كالتدريب والتعليم والتطوير. وفي موضوعنا هذا سنركز على وظيفة التدريب كأحد أهم وظائف تنمية الموارد البشرية.

4- التدريب كأحد مقومات تنمية الموارد البشرية:

يهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

4-1- مفهوم التدريب:

تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، وهذا نظرا لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم، ولكننا سنقتصر على تناول البعض منها بما يلي بالغرض.

- التعريف الأول: "يعرف التدريب بأنه إجراء منظم من خلاله يتعلم الأفراد المعرفة والمهارة المتعلقة بغرض محدد".⁸

- التعريف الثاني: "العملية التي من خلالها يزداد العاملون بالمعرفة أو المهارات لأداء وتنفيذ عمل معين".⁹

- التعريف الثالث: "هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد".¹⁰

كما يقصد بالتدريب حسب (همشري): "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة بكفاءة عالية".

ويعرفه أيضا بأنه "عملية مخططة تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الفرد وصقلها وتوسيع نطاق معرفته من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وكفاءة المنظمة التي يعمل فيها".¹¹

4-2- أهمية وأهداف التدريب:

يكتسي التدريب في المنظمات أهمية بالغة نظرا لما يحققه من أهداف، حيث يتمثل الهدف الأساسي من التدريب والعملية التدريبية في إحداث تغييرات في سلوك ومعارف واتجاهات المتدربين قصد التغلب على المشكلات والمعوقات القائمة والمحتمل حدوثها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للأداء.

4-2-1- أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة في الأجل القصيرة أو الطويلة، يضاف إلى ذلك أن التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات المكتسبة، وتتمثل أهمية التدريب في ما يلي:¹²

أولا: بالنسبة للمنظمة:

وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية كنتيجة لمخرجات التدريب من خلال تطويع المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج، وتطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة عن طريق اكتساب طرق جديدة في التنظيم.

- يساعد التدريب في بعث روح الانتماء للمؤسسة وربط العاملين بأهداف المؤسسة.

- يساعد التدريب في خلق توجهات إيجابية داخلية وخارجية في المؤسسة.

- يعمل التدريب على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية.

- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات وفعالية الاتصال والاستشارة داخل المؤسسة.

ثانيا: بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهم واستيعاب دورهم في المؤسسة ومكانتهم الإيجابية فيها.

- ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة والابتكار.

- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

ثالثاً: بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- يعمل التدريب على تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي البناء بين الأفراد العاملين.

- العمل على تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة وعدم محاربتها.

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

2-2-4- أهداف التدريب:

ويمكن أن نضيف أهم الأهداف المتوخاة من انتاج أسلوب التدريب في النقاط التالية:¹³

- يمكن التدريب المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية؛ الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهام والعمليات الموكلة إليهم، ومن ثم الحصول على الناتج المرغوب.

- يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.

- يهدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.

- يقود التدريب إلى خلق القدرة لدى العمال المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة.

- يؤدي التدريب إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنية حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتدربين.

- تهدف البرامج التدريبية أيضاً إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المنظمات، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المنظمة؛ فالتدريب يقود إلى قدرة المنظمات على الاستمرار والبقاء رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها.

3-4- تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي:

إن عملية تصميم البرامج التدريبية تأتي بعد عملية التعرف على الاحتياجات التدريبية والتأكد من دعم الإدارة العليا له، فعملية

تصميم البرامج التدريبية تعتبر الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها. ولتصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي لا بد من إتباع الخطوات التالية:

1-3-4- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يجب أن يكون لبرنامج التدريب الناجح هدف ينبع من الحاجة للتدريب ويضمن لنا التقويم السليم للاحتياجات، أن يكون التدريب ملائماً وفي محله وأن تكلفه البرنامج تبررها الفائدة الناتجة، كما أن تقويم الاحتياجات يقلل من مخاطر تمويل برنامج غير منتج.¹⁴

إن التدريب ليس عملية عشوائية تقوم بمجرد الرغبة، بل هي عبارة عن عامل منظم يسمح بتعديل أفضل للكفاءات المتاحة، وذلك وفق شروط العمل والجهود المبذولة في إطار مناسب للوظائف، وعليه يجب أن يتم تشخيص دقيق لمجموع الفروقات الحقيقية في الأداء التي تقوم

بتعطيل العمل، وذلك قبل أن يتم وضع المقاييس التي سوف تنبئ عليها العملية التدريبية.¹⁵

2-3-4- تصميم البرنامج التدريبي:

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية النقاط التالية:¹⁶

أ- تحديد الهدف من البرامج التدريبية:

وتعتبر الأهداف هي الأساس الذي تبنى عليه بقية خطوات إعداد البرنامج التدريبي، وتتوقف نوعية بقية القرارات التعليمية على

مدى كفاية عبارات الأهداف، ونميز بين نوعين من الأهداف:¹⁷

- الأهداف العامة: وتركز على الغايات الرئيسية التي يسعى البرنامج لتحقيقها، كما يود أن يتعرف عليها متخذو القرارات بالمنظمة بهدف التأكد من فعالية البرنامج ومردوده بالنسبة لأداء الفرد.

- الأهداف التفصيلية: وتتمثل في المهام والظروف التي يتم فيها العمل ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها.

ب- تحديد موضوعات (محتوى) البرنامج التدريبي: على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد موضوع البرنامج التدريبي، حيث يجب مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط فيما بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمدربين.

ج- إختيار المدربين:

المدرّب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، وكذا تدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد وبأسلوب معين.¹⁸

د- إعداد ميزانية البرنامج التدريبي:

من الضروري لمصممي البرامج التدريبية العناية بإعداد ميزانية البرنامج وتمثل في:¹⁹

- التكاليف الثابتة: مثل استهلاك المباني والأثاث ووسائل الاتصال.
 - التكاليف المتغيرة: مثل تكلفة المطبوعات، ومكافأة المحاضرين ووسائل التدريب والأجهزة المساعدة، وأجور ورواتب الإداريين والمعاونين، وتكاليف الزيارة الميدانية.
 - النفقات النثرية: مثل تكلفة المشروبات والمبيت والمواصلات، وغيرها.
- 3-3-4- إدارة البرنامج التدريبي وتنفيذه:

في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج.

وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج أهمها:²⁰

- تحديد الوقت والمدة الزمنية للبرنامج وإبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامتهم.
- التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد، والتعرف على خبرات وتطلعات المدربين.
- تجهيز قاعة التدريب وتوفير مساعدات التدريب السمعية والبصرية وغيرها.
- إنتاج البرنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.
- التعرف على توقعات المشاركين وانطباعاتهم وملاحظاتهم على سير البرنامج.

4-4- مقومات نجاح تنفيذ البرنامج التدريبي:

لنجاح تنفيذ البرنامج التدريبي لا بد من توفر مجموعة من المقومات نوجزها في ما يلي:²¹

- التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الواعي، بل يصقل ويزيد من مهاراته وقدراته فقط.
- إن كل تغيير يجب أن يبدأ بتهيئة أذهان العاملين، وتهيئتهم نفسياً وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والصحيحة وإشراكهم في التغيير.
- التدريب لا يفعل أكثر من توفير الفرصة للتعليم والاستفادة "يمكن نقل الحصان إلى النهر ولكن لا يمكن إلزامه على الشرب"، بمعنى أنه لا يمكن أن يتم إلا إذا كانت لدى الفرد الحافز والرغبة للتزود بالمعرفة وتطوير أدائه، هذا مرهون بمدى تناسب محتوى البرنامج مع احتياجاته، حتى وإن كانت الطرق المتبعة في التنفيذ تلقى قبولا، ولا يشعر المتدرب بالأمن اتجاهها.
- أن يكون برنامج التدريب مرنا يصعب أن ينجح في القيم والأبعاد الحضارية والمعارف والمهارات، ما لم يكن مصحوبا بتغيرات مناسبة في الظروف ونظم الحوافز، ونظم المعلومات ونماذج وطرق التفاعل والاكتساب.

5- تقييم فاعلية وكفاءة النشاط التدريبي:

إن التقييم هو عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه وذلك من خلال محورين هما:

- تقييم كفاءة خطوات العملية التدريبية، أي التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعية.
- تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من نقل أثر التدريب (المهارات، المعارف، السلوك) إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء العامل، وبالتالي رفع كفاءة وأداء المنظمة.
- وفي ما يلي سنتناول كيفية تصميم استراتيجية التقييم، وكذا أهم معايير أو مستويات تقييم أثر التدريب.

1-5- تصميم استراتيجية التقييم:

إن عملية تقييم التدريب لن تحقق هدفها في قياس عوائد البرامج التدريبية بالنسبة لأهداف المنظمة، إلا إذا وُفقت إدارة التدريب في تصميم إستراتيجية فعالة لعملية التقييم، حتى تعبر النتائج بصدق عن كفاءة البرنامج التدريبي.

وهناك تصميمات إستراتيجية عديدة لتقييم فعالية التدريب، ويمكن التفريق بين هذه التصميمات آخذاً في الحسبان ما يلي:²²

- مجموعات القياس: هي المجموعة التي ستخضع لعملية التقييم لفاعلية التدريب، ويمكن التركيز أثناء العملية على مجموعة المتدربين فقط، أو مقارنتها بمجموعة أخرى لم تتلق التدريب.
- وقت القياس: هو الوقت الذي يتم فيه جمع معلومات وبيانات تفيد تقييم فعالية التدريب، ويمكن التركيز على جمع هذه البيانات بعد التدريب أو جمعها قبل وبعد التدريب.

وبناء على الاعتبارات السابقة، يمكن التوصل إلى أربع استراتيجيات أساسية لتقييم البرنامج التدريبي، كما هي موضحة بالمصفوفة التالية:

الشكل رقم (01): التصميمات الإستراتيجية لتقييم فعالية التدريب.

قياس معايير الفعالية		وقت القياس	مجموعات القياس
قبل التدريب	بعد التدريب		
2	1	- المجموعة التي تلقت التدريب.	مجموعة الدراسة
4	3	- المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكن لم تتلق التدريب.	

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية، أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص: 494.

- تقييم المتدربين بعد التدريب.
- تقييم المتدربين قبل وبعد التدريب.
- تقييم المتدربين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب.
- تقييم المتدربين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب وذلك قبل وبعد التدريب.
ويمكن القيام بالمقارنة بين التصميمات من خلال:²³
أ- الإستراتيجية رقم 01: البيانات التي توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لقياس التغيير الذي أحدثه التدريب.

ب- الإستراتيجية رقم 02: تمكن من قياس التغيير الذي طرأ على الأفراد نتيجة التدريب، ولكن لا يمكن الحزم بأن التغيير الذي حصل هو نتيجة التدريب، وليس نتيجة عوامل أخرى تزامنت مع التدريب.

ج- الإستراتيجية رقم 03: بوجود مجموعة المقارنة يمكن قياس الفروق الناشئة بين المجموعتين، وتبقى هذه المقارنة قاصرة لعدم التأكد بأن هذا الفرق كان قائما قبل التدريب، أم أنه نتيجة الخبرة التي اكتسبتها المجموعة التجريبية.

د- الإستراتيجية رقم 04: توفر بيانات عن التغيير الذي طرأ عن الأفراد المتدربين وعلى أفراد مجموعة المقارنة، فإن وجد أن التغيير الذي طرأ على المتدربين أكبر بكثير من تغير مجموعة المقارنة، كان هذا مؤشرا لفاعلية التدريب.
أما في حالة عدم وجود تغير بين مجموعتين أو وجود تغير سالب بالنسبة لمجموعة التدريب، كان ذلك مؤشرا عن عدم فعالية التدريب.

مما سبق يتضح أن الاستراتيجية رقم (01) هي أقل فاعلية، فهي لا تتيح أي مجال للمقارنة، أما الاستراتيجية الأكثر إحكاما وفعالية هي رقم (04) حيث تعطي بيانات كاملة عن المجموعة التدريبية ومجموعة المقارنة في زمنين مختلفين قبل التدريب وبعده.
2-5- تحليل العائد على الاستثمار (تحليل التكلفة والعائد): إن أسلوب العائد على الاستثمار كمصطلح يعتبر مثيرا للجدل في مجال تنمية الموارد البشرية لأن له دلالة خاصة في المحاسبة.

ومع ذلك لقي هذا المصطلح قبولا عاما في مجال تنمية الموارد البشرية تستخدمه هنا ليعني نسبة تكلفة التدريب إلى الفائدة الناتجة عنه.²⁴

3-5- معايير أو مستويات تقييم أثر التدريب:

لقياس ما حققه البرنامج التدريبي في تلبية الاحتياجات التدريبية، أي تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات المستهدفة وفقا لخطة التدريب، بالإضافة إلى ما حققه من فوائد مقارنة بما اتفق عليه من مبالغ مالية وجهد ووقت.

يقترح العالم (كير باتريك) أن نقوم بتقييم التدريب في أربع مستويات أو معايير وهي رد فعل المتدربين، التعليم، السلوك والنتائج.²⁵
أ- رد الفعل لدى المتدربين: وتعني تحديد أو قياس درجة انطباق المتدربين عن التدريب الذي تلقوه من حيث أهداف البرنامج، موضوعات التدريب، وسائل التدريب، أساليب التدريب، كفاءة المدرب، الوقت المخصص للتدريب وقاعات التدريب وغيرها من مقومات البرنامج التدريبي، يستخدمها المسؤولون عن التدريب في قياس قيمة جهودهم، وبالتالي معرفة عوامل القوة لتطويرها، وعوامل الضعف لتفاديها في برامجهم وخططهم المستقبلية.

ب- التعلم: ويرتبط بقياس المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتدرب نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي، ويمكن تقسيم التعلم إلى ثلاثة جوانب هي:²⁶

- تعلم المعارف: ويقصد بها تعلم المبادئ والحقائق والنظريات التي اكتسبها المتدرب، ولقياس ذلك تستخدم عدة أساليب مثل: الاختبارات، البحوث، المناقشة والتقارير التي تطلب من المتدربين عما قدم لهم من البرنامج التدريبي وما تعلموه، بالإضافة إلى منحنيات التعليم.

- تعلم المهارات: ويقصد بها القدرة على القيام بعمل ما، ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة أداء المتدرب بعد التدريب ومقارنته بأدائه قبل التدريب.

- الاتجاهات: ويقصد بها القيم والأفكار التي يتحصل عليها المتدرب ومدى التغيير الذي حدث للقيم السابقة مثل: حب العمل، التعاون مع الزملاء، الرغبة والتطور واحترام الوقت وغيرها، ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة سلوك الموظف أو إجراء المقابلة الشخصية معه.

ج- السلوك: يهدف هذا المستوى من التقييم إلى التحقق من مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدرب أثناء العمل نتيجة للتدريب، ونستخدم اصطلاحاً السلوك للإشارة إلى قياس كيفية أداء العمل.

د- تقييم النتائج عن طريق الأهداف: ويتم قياس النتائج ومقارنتها بأهداف البرامج التدريبية، ويمكن التعبير عن النتائج بتخفيض دوران العمل، تخفيض التكاليف وتحسين جودة الإنتاج ومعدلاته، الإقلال من التذمر وتحسين الروح المعنوية، إنخفاض معدلات التأخر والغياب وقلة الشكاوى وغيرها، وواضح أن هذه المعايير تقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة كاختبار نهائي لقياس فاعلية التدريب.

وكما هو الحال في نموذج (كبر كباتريك) يرى (هامبلين) أن هناك خمسة مستويات للتقييم، وهو بذلك قد تبني تقسيم (كبر كباتريك) ولكن أضاف إليه مستوى آخر والمتمثل في:

هـ- النتائج الإضافية: وتتمثل في "القيمة الاجتماعية للتدريب" وإلى أي حد يشعر المتدربون أنهم أصبحوا في حالة أسعد وأفضل، ومدى إسهام التدريب في تحقيق رضا المتدربين وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.²⁷

ويوضح النموذج التالي خصائص كل مستوى من مستويات التقييم السابقة من حيث قيمة المعلومات التي يوفرها، ومدى صعوبة التقدير.

الشكل رقم (02): نموذج لخصائص كل مستوى من مستويات التقييم.

مستويات التقييم	قيمة المعلومات	تكرار الاستخدام	صعوبة التقدير
1- رد الفعل.	أقل قيمة	سهل نسبياً	
2- التعلم.			
3- السلوك.			
4- النتائج.	أعلى قيمة	صعب نسبياً	

Source: phillips, Jack J, Hand book of training Evaluation and Measurement Methods, Gulf publishing co, Houston, 1983, pp: 41-42.

من خلال ما سبق يتضح الدور الكبير الذي يلعبه التدريب كآلية من بين الآليات المختلفة التي تعمل على تنمية الموارد البشرية، لذا وجب على المنظمات اليوم أن توليه اهتماماً خاصاً، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الحديثة واشتداد المنافسة المبنية على العنصر البشري الفعال صاحب القدرات المعرفية العالية والقادر على الابتكار والإبداع.

6- تنمية وتدريب الموارد البشرية وأثره على الميزة التنافسية:

6-1- الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية.

سنحاول في البداية كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تشكل ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، وبعدها نبين مواطن تأثير إدارة الموارد البشرية على الاستراتيجيات التنافسية.

لقد اكتشف الباحثون إمكانية الممارسة في الموارد البشرية في تشكيل مصدر للميزة التنافسية، ومن أجل فهم الرؤية التي تستند إلى الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، فإننا سنحاول الإجابة على أربعة أسئلة وهي: سؤال القيمة، سؤال الندرة، سؤال القابلية للتقليد، سؤال التنظيم.²⁸

أ- سؤال القيمة:

إن الهدف النهائي للمدير العام التنفيذي في مجال الموارد البشرية يتمثل في خلق قيمة من خلال الموارد البشرية. والسؤال المطروح هنا هو: كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تساعد في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات؟ وكما يقول مؤسس شركة Fedex ومديرها العام التنفيذي: "لقد اكتشفنا منذ وقت طويل أن رضا العميل يبدأ في الواقع مع رضا العامل"، ويفهم من هذه العبارة أن الأفراد هم الحلقة الأساسية في سلسلة القيمة ومن ثم فإن القيمة تخلق بالتركيز أولاً على العاملين.

ب- سؤال الندرة:

إن قيمة الموارد البشرية للمنظمة ضرورية ولكنها ليست معياراً كافياً للمزايا التنافسية، فإذا وجدت نفس خاصية الموارد البشرية في المنظمات المنافسة، حينئذ لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأية منظمة، ولهذا فعلى المنظمة أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في مواردها البشرية.

فعلى سبيل المثال تنظر معظم المنظمات إلى تجمع العمل حول وظيفة معينة على أنه متجانس نسبياً، ومع ذلك توجد اختلافات بين الأفراد في ضوء قدراتهم ومهاراتهم المرتبطة بالوظيفة، فإذا كان هناك افتراض عبر المنظمات أن تجمع العاملين متجانس، فإنه سوف يكون هناك الكثير من الإمكانيات لاستثمار الخصائص النادرة بين هؤلاء العاملين للحصول على الميزة التنافسية.

ج- سؤال القابلية للتقليد:

يمكن لخصائص الموارد البشرية ذات القيمة والندرة بالمنظمات أن توفر ما يزيد على الربح العادي للمنظمة في الأجل القصير، ومع ذلك فعندما تستطيع منظمات أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنها لا تقدم أكثر من التماثل في الميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمة أن تنمي وتغذي خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تقلدها بسهولة، فلكل منظمة تاريخها الخاص الذي يحدد موقفها الحالي، وهذا التاريخ يوفر غالباً أساساً للميزة التنافسية التي سوف تجد المنظمات الأخرى استحالة في تقليدها.

د- سؤال التنظيم:

لكي توفر أي خاصية من خصائص الموارد البشرية للمنظمة مصدراً للميزة التنافسية، فإنه يجب على المنظمة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، ويتطلب التنظيم وجود نظم وممارسات ملائمة والتي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

فالفكر الحديث يشير إلى أن ممارسات الموارد البشرية تكون في أعلى مستويات الفعالية عندما توجد كنظام متماسك.

هـ- عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل:

يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدراً للميزة التنافسية ألا يكون قابلاً للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.

إن الموارد البشرية تعد من الموارد غير القابلة للتحويل والإحلال وان الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد والكفاءات.²⁹

والشكل الموالي يوضح كيفية استخدام إطار (القيمة، الندرة، التقليد، التنظيم) لتحليل إمكانيات موارد المنظمة لمعرفة ما إذا كانت مصدراً لعدم وجود ميزة تنافسية، مصدراً لميزة متماثلة، مصدراً لميزة تنافسية مؤقتة، أو مصدراً لميزة تنافسية متواصلة.

الشكل رقم(03): هل الموارد.....؟

الأداء	المضامين التنافسية	يدعمها التنظيم؟ O	يصعب تقليدها؟ I	نادرة؟ R	ذو قيمة؟ V
تحت المتوسط	عدم وجود ميزة تنافسية	↑ ↓	-	-	لا
متوسط	ميزة متماثلة		-	لا	نعم
فوق المتوسط	ميزة تنافسية مؤقتة		لا	نعم	نعم
فوق المتوسط	ميزة تنافسية متواصلة		نعم	نعم	نعم

المصدر: عبد الحكيم احمد الخزامى، مرجع سابق، ص: 136.

يتضح من الجدول أن الموارد البشرية كي تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية يجب توفر الشروط الأربعة. أي يجب أن تكون ذات قيمة، نادرة، يصعب تقليدها، ومنظمة.

2-6- علاقة تنمية الموارد البشرية بإستراتيجية التكلفة الأقل وإستراتيجية التمييز.

أما فيما يخص العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والاسراتيجيات العامة للتنافس فسنركز على كل من إستراتيجية التكلفة الأقل وإستراتيجية التميز:³⁰

1-2-6- علاقة تنمية الموارد البشرية بإستراتيجية التكلفة الأقل:

تساهم تنمية الموارد البشرية في عدة جوانب لدعم الميزة التنافسية من خلال التكلفة الأقل منها:

- دعم قدرة المنظمة على ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها ميزة التكلفة الأقل، وذلك عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج.
- عن طريق تنمية الموارد البشرية تتمكن المنظمات من خلق كفاءات تعمل على ضمان التدقيق والمحاسبة الفاعلان وبالتالي ضمان الجودة.
- تساهم تنمية الموارد البشرية في التحكم في التكنولوجيا الرقمية الحديثة في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية، وهذا ما يساعد عادة بخلق نتاج كبير ومستمر، وبالتالي خلق ميزة التكلفة الأقل.
- المساهمة في تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء خصوصا، من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة.

2-2-6- علاقة تنمية الموارد البشرية بإستراتيجية التمييز:

تساهم تنمية الموارد البشرية في دعم ميزة التمييز من خلال الجوانب التالية:

- إن تدريب الموارد البشرية على التفاعل السريع وعلى كل ما هو جديد يساهم في خلق ميزة التمييز، وبالتالي يصعب على المنافسين تقليد مثل هذه الميزة، وذلك بتبني تغييرات سريعة وصعبة التحصيل من طرف المنافسين.
- إن تنمية الكفاءات التصورية للموارد البشرية، والتي تعتمد على عنصر التخيل، والذي هو رأس المال الرئيسي للفرد، قد يصل بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة التميز.

- إن تنمية الموارد البشرية تعمل على التحسين المستمر لكفاءات الأفراد وهذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة والعمل على الحفاظ عليها.

3-6- العلاقة بين تنمية رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية

يلعب رأس المال الفكري دورا استراتيجيا مهما، فهو يساهم في تعظيم قيمة المنظمة، ويساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. فالمورد البشري هو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار وعنصرا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة، ويمكن توضيح ذلك من خلال نظرية مهمة والتي تعرف بالنظرية المعتمدة على الموارد (VRIO) والتي أسهمت إسهاما كبيرا في إبراز رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

1-3-6- علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

لقد أسهمت النظرية المعتمدة على الموارد بشكل كبير في إبراز رأس المال الفكري كمصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ولكي يحقق هذا الأخير ذلك لا بد من توفر أربع خصائص بصطلح على تسميتها VRIO والتي تعني:

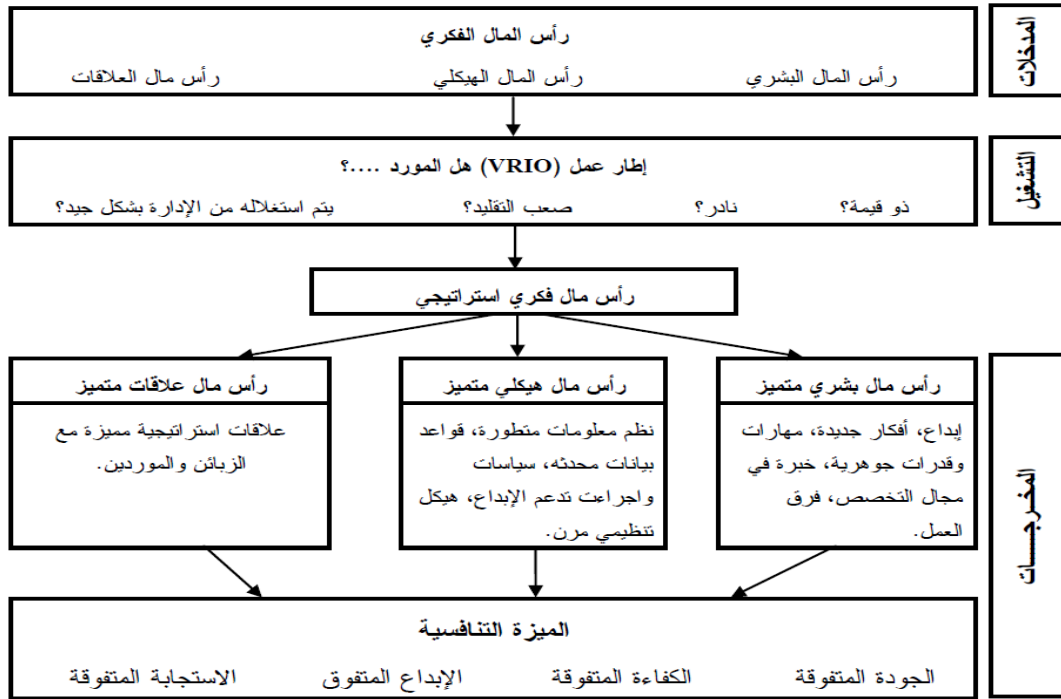
- القيمة (Valeur): وتعني أن هذا المورد يمكن المنظمة من استغلال الفرص.
- الندرة (Rareté): وتعني أن هذا المورد غير متوفر عند باقي المنافسين.
- التقليد (Immutabilité): وتعني أن هذا المورد لا يمكن تقليده وإن وجدت إمكانية التقليد فهي مكلفة.
- التنظيم (Organisation): وتعني أن هذا المورد قابل للاستمرار إذا ما توفرت للمنظمة القدرات التنظيمية اللازمة للحفاظ عليه.

جدول رقم (01): يلخص طريقة VRIO.

الاختصار	الخاصية	الشرح
V	القيمة Valeur	أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمنظمة؛ بمعنى: هل تسمح هذه الموارد للمنظمة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات؟ إذا كان الجواب نعم؛ فهو مولد للقيمة.
R	الندرة Rareté	ان يتصف المورد بالندرة، وتأتي في اطار عدم استطاعة المنافسين الآخرين، الحصول على نفس المورد؛ كم من المنظمات المنافسة قد تحصلت على هذا المورد المولد للقيمة؟ إذا كان الجواب: قليلة جدا، فيمكن ان يكون هذا المورد مكونا للميزة التنافسية.
I	التقليد Immutabilité	والمقصود هنا هو صعوبة التقليد من قبل المنافسين، أو أن تكاليف تقليده عالية جدا؛ وهل تلك المنظمات التي لم تحصل على هذا المورد، لديها عائق في التكاليف، وهي تسعى نحو الحصول عليه أو تطويره؟ إذا كان الجواب: نعم، فإن امتلاك هذا المورد (V+R+I) هو مصدر للميزة التنافسية، وإذا كان الجواب: لا، فإن هذا المورد (V+R) لا يزودنا إلا بميزة تنافسية قوية.
O	التنظيم Organisation	أن يكون لدى المنظمة القدرة التنظيمية، والإدارية على استغلال فعال للمورد، ويأتي هذا في إطار صيغ تنظيمية متجددة، تساعد في الحفاظ على هذا المورد، وعلى تجديده. هل تملك المنظمة قدرات تنظيمية تحافظ وتساعد على تحديث هذا المورد؟ إذا كان الجواب نعم، فالمنظمة تملك ميزة تنافسية مستدامة.

Source: Michel Kalika et al, Management: stratégie et organisation, 7^{ème} ED, Dunod, Paris,2008,P:137.

الشكل رقم (04) يوضح العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية باستخدام اطار عمل (VRIO):



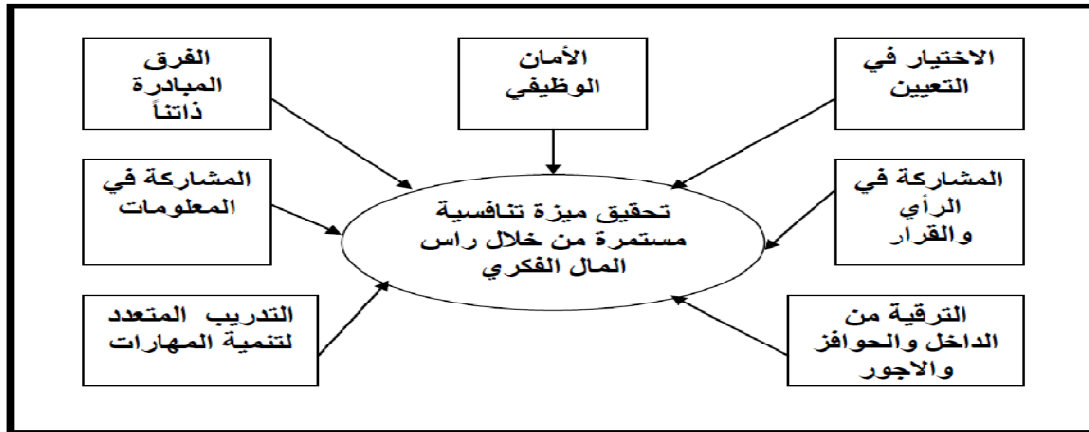
المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة لاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص: 100.

2-3-6- علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية المستدامة:

إن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات من خلال رأس مالها الفكري (المعرفي) يتضمن بشكل أساس محاولة تغيير طريقة التفكير في رأس المال الفكري كونه يعد ميزة مستقبلية للمنظمة، إذ أن مورد رأس المال البشري يمثل المعرفة والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد وبالتالي فإنه يمثل بالتعاون مع الموارد الأخرى رأس المال الفكري لأي منظمة، فرأس مال البشري عادة ما ينعكس من خلال تعليم وخبرة الأفراد وكذلك من خلال مهارات محددة يكتسبها الأفراد، والمورد البشري يمتلك قدرة اكتساب المعرفة المتراكمة في المنظمة خاصة المعرفة الضمنية وهو الأمر الذي يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال عنصرها البشري، فمن المعروف أن المعرفة الصريحة هي أمر هام لضمان الحد الأدنى من إمكانية التنافس، أما المعرفة الضمنية فإنها عنصر فريد من نوعه ومن الصعب تقليده وبالتالي فإنه يمكن أن يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

وقد أعد (Pfeffer) نموذج لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة من خلال: الأداء = القدرة x الدافعية x الفرصة، فالإدارة الفاعلة للعنصر البشري في المنظمات يؤدي إلى التنافس المستقبلي المستمر فقد قام (Pfeffer) باقتراح هذا النموذج الذي يعد العنصر الفكري أهم ما موجود بالمنظمة على اعتبار أنه كلما ازدادت فاعلية المنظمة أدى ذلك إلى أداء اقتصادي مميز مترتب على رأس مال الفكري. والشكل التالي يوضح ذلك:³¹

الشكل رقم (05): نموذج (Pfeffer) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال رأس المال الفكري.



المصدر: ناظم جواد، مرجع سابق، ص: 144.

خاتمة:

وختاماً لما سبق يمكن القول أن التحديات التي تواجه منظمات اليوم من تعقد بيئة العمل وسرعة التغير والمنافسة القوية، وإذا أرادت منظمات الأعمال العيش في هكذا بيئة فإن عليها أن تمتلك المقومات الأساسية التي تمكنها من النمو والاستمرارية والبقاء، وباعتماد أساليب إدارية غير تقليدية والاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوفرة لديها، هذه الأخيرة التي تمثل أهم موجودات المنظمات وتمثل البنى التحتية لها. ومن هنا كان لزاماً عليها إجراء مراجعة جذرية وعميقة لسياساتها وخططها ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية وتنشيطهم، خاصة وقد أكدت الاتجاهات الفكرية الحديثة ضرورة الاهتمام بدور الموارد البشرية المتمكنة المفكرة باعتبارها مورداً ثميناً وعنصراً أساسياً ومحركاً لباقي عناصر المنظمة الأخرى وأساساً لخلق الميزة التنافسية. ولذلك على منظمات الأعمال تبني التدريب كاستراتيجية أساسية وسلاح لتحقيق الميزة التنافسية، فهو أساس توفير مورد بشري قادر على الابتكار، ما يمثل في الأخير رأس المال الحقيقي للمنظمات، وهو ما يعرف اليوم في الاقتصاد المعرفي برأس المال الفكري، الذي يمثل السلاح الاستراتيجي لمنظمات الاقتصاد المعرفي.

قائمة المراجع.

- 1- عبد الباري درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 301
- 2- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 78.
- 3- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص: 197.
- 4- رياض بن صووشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص: 39.
- 5- حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص: 89.
- 6- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص: 236.
- 7- محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص: 81.
- 8- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 331
- 9- B Edwin flippo, principles of personnel management 4 th, New yourk,(USA), Moraw hill company ,inc, 1976, P: 3.
- 10- عدلي علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 51
- 11- ربيعي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 285.
- 12- علي قرين، التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، أيام 03-04 ماي، 2005، ص: 03.
- 13- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد 06، الجزائر، 2008، ص: 12.

- 14- هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، الطبعة الثانية، فرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1995، ص: 284.
- 15- Jean-Pierre Citeau, Gestion des Ressources Humaines, 3^e édition, édition Dalloz, Paris, 2000, p: 106.
- 16- نصر جمال وهبة، العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة، ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 1994، ص ص: 313-314.
- 17- عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1994، ص: 217.
- 18- محمد علي ربايعه، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 60.
- 19- عبد الفتاح ذياب حسن، الأثر التدريبي على فعالية عملية الإشراف: دراسة تطبيقية على هيئة كير الدولية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد 19، العدد 01، 1997، ص: 416.
- 20- محمد علي ربايعه، مرجع سابق، ص: 62.
- 21- علي عبد الله، محاضرات في تسيير الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص: 87.
- 22- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 363.
- 23- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص: 394-395.
- 24- نيف أبو بكر، الإستثمار في الموارد البشرية (التدريب): دراسة حالة مديرية الصيانة التابعة لسوناطراك (الأغواط)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص: 65.
- 25- عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، مصر، 1998، ص: 40.
- 26- عبد المحسن فالح اللعيد، تقييم البرامج التدريبية، ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 1994، ص: 259.
- 27- أحمد نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 287.
- 28- عبد الحكيم احمد الخزامى، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟، القاهرة، مصر، 2003، ص ص: 126-136.
- 29- علي عبد الله، احمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 04-05 ديسمبر 2007، ص: 08.
- 30- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص ص: 143-145.
- 31- ناظم جواد، تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 14، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2009، ص: 143.