

دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في الجزائر

دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر

الأستاذ: أحمد دن

الدكتور: بلحاج فراحي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة طاهري محمد بشار_الجزائر_

جامعة طاهري محمد بشار_الجزائر_

الأستاذ: بوشمال عبد القادر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة بسكرة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن الدور الذي يلعبه التكوين في تحقيق الميزة التنافسية، اذ يعتبر التكوين من القضايا التقليدية والمعاصرة في نفس الوقت، في مجال ادارة الموارد البشرية واصبح ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما انها تحرص وتسعى الى البقاء والاستمرار والتقدم، كما يعد احد الانشطة المتميزة والأدوات المهمة التي تستخدمها الادارة لتطوير فعالية الموارد البشرية من خلال تزويد العاملين بالمهارات والمعارف العلمية والسلوك اللازم لأداء العمل وتحقيق الاهداف والوصول الى الغايات المطلوبة.

ولقد اختار الباحث مؤسسة موبيليس وهي احدى مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر الذي يتميز بالتنافسية الشديدة، واعتمد في الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى المديرية العامة لمؤسسة موبيليس على الاستبيان والتحليل بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS)، لمعرفة مدى الارتباط والعلاقة ما بين التكوين والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الموارد البشرية، الميزة التنافسية

Abstract

This study targeted mainly the vital role of training that it plays to achieve a competitive advantage. Training is considered as a traditional issue as well as modern in the same time in the field of Human Resource Management. It becomes one of the special activities and the important tools to develop the efficiency of human resources and that's come through providing employees by skills and knowledge and the needed behavior to accomplish the demanded goals and to meet the required needs.

The researcher has chosen Mobilis company that is one of the mobile phone's companies in Algeria that it marks a high-level of competition. In his field study that took place in the general direction of Mobilis, he depended on administering questionnaires and through analysis as well through the statistical program (SPSS), to know in depth the relationship between training and the competitive advantage.

Kew words: Training, Human resources, competitive advantage.

I. منهجية الدراسة

مقدمة

يمثل العنصر البشري احد اهم موارد المنظمات ، حيث انه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها ، ومن هنا تعمل الادارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على ايجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبت روح التعاون والولاء في العمل .ولقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة والذين يتخذون القرارات ، ما قد يهيئ لها فرصا للانطلاق والنجاح .

وفي بيئة تشهد تغيرات كبيرة يبرز دور تكوين الموارد البشرية الى الواجهة حيث أصبح من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف الى زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وخصوصا عندما يرتبط البرنامج التكويني بحوافز تدفع العاملين الى التوجه نحو التكوين .

ان منظمات المستقبل تشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من الموارد البشرية الذين تتوافر فيهم كفاءات ومهارات عالية في الأداء بالإضافة الى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشري والنواحي الانسانية المرتبطة به ، والادراك والتحليل الجديد لتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار والتحديد واعتبار المورد البشري المؤهل للميزة التنافسية الالهة للمنظمة ومنبع الميزات التنافسية الاخرى .

مشكلة الدراسة

وبناء على ما سبق سوف نطرح الاشكالية التالية :

← الى أي مدى يمكن اعتبار وظيفة تكوين المورد البشري كأحد العوامل المساعدة في اكتساب المنظمة لأهم مقاييس تقدمها الا وهي الميزة التنافسية ؟

فرضيات الدراسة

هذا ما يؤدي بنا الى وضع افتراضات كإجابات مبدئية على اشكاليات البحث كما يلي :

- تولى منظمات اليوم اهتماما كبيرا بدور تكوين الموارد البشرية .
- تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من

قبل المنافسين

■ تعتبر وظيفة تكوين المورد البشري لمؤسسة mobilis احدى العوامل المهمة في اكتساب المنظمة للميزة التنافسية.

أهمية الدراسة

- أهمية موضوع التكوين ودوره في تفعيل التنافسية على مستوى المؤسسات الوطنية
- نتائج الدراسة واستنتاجاتها قد تكون مفيدة وذات أهمية للطلبة والباحثين .
- معرفة وضعية التكوين والموقع التنافسي لمؤسسة mobilis في ظل التغيرات التي تحدث في سوق الاتصالات في الجزائر .

أهداف الدراسة

للموضوع مجموعة من الاهداف نذكر أهمها في النقاط التالية :

- محاولة منا توضيح الرؤيا اتجاه موضوع تكوين المورد البشري ونتائج ذلك على المزايا التنافسية للمنظمة
- التعمق اكثر في المفاهيم كالميزة التنافسية ، رأس المال البشري ، التكوين ، وبالتالي معرفة العلاقة بين هذه المواضيع الهامة وكيفية الاستفادة منها في المنظمة .
- دعم المكتبات بمرجع اضافي في الموضوع .

نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين ، متغير مستقل وهو تكوين الموارد البشرية ومتغير تابع وهو الميزة التنافسية

التكوين ← الميزة التنافسية

ويمكن توضيح نموذج الدراسة بالمعادلة التالية : $F(x)=(y)$

حيث أن : الميزة التنافسية :متغير تابع التكوين : متغير مستقل

التعريفات الاجرائية لتغيرات الدراسة

- تكوين الموارد البشرية : عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله ، تهدف الى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة ،حالية أو مستقبلية ، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير
- الميزة التنافسية : تنشأ بمجرد توصل المنظمة الى اساليب أو طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا ، وتنقسم الى نوعين ميزة التكلفة الاقل حيث تتمكن المنظمة من تقديم منتجات بسعر منخفض ، وميزة التميز حيث تقدم المنظمة منتجات متميزة عن المنافسين

II. الاطار النظري للدراسة

اولا :الإطار المفاهيمي لتكوين الموارد البشرية

يعد تكوين الموارد البشرية من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا ملحا في عصرنا الحاضر ،والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري والتكوين هو الوسيلة التي تمهي للفرد أداء مهامه ،المهام الإدارية كانت أم الفنية ، بكفاءة عالية بحيث يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد.

I. مفهوم التكوين

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤى الباحثين والمهتمين ومجالاتهم المختلفة وسوف نعرض بعض التعاريف التي نراها هامة ومن هذه التعاريف :

يعرف التكوين على انه " مجمل العمليات القادرة على جعل الافراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية او التي يكلفون بها لاحقا من اجل السير الحسن للمنظمة بكل مهارة . (1)

يعرف التكوين على "أنه تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات ، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل". (2)

وفي تعريف آخر " التكوين هو نشاط يهدف الى احداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية، وهو أحد مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات. (3)

اما التعريف الذي نفضله هو الذي يعرف التكوين بأنه " عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله ، تهدف الى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة ،حالية أو مستقبلية ، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير".

وعليه يتضح أن التكوين هو عملية تعلم المعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي الى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم ، ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التكوينية الفاعلة .

بعد أن تم التطرق لمفهوم التكوين سنحاول تقديم بعض المصطلحات المشابهة له ، وذلك على النحو التالي :

التدريب : لا يختلف مدلول كلمتي التكوين والتدريب في شيء ، ما عدا أن الأولى تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وافكار ومعلومات عامة ، والثاني يسري مفهومها على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي .

إعادة التكوين : يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة. وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل . (4)

II. مبادئ وأهداف التكوين

هناك العديد من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة العملية التكوينية بالمنظمة وذلك بغية تحقيق فعالية التكوين ، وتحقيق النتائج المرجوة منه، و تعد أهداف التكوين الغايات التي يسعى التكوين الى تحقيقها البرنامج التكويني ،وفيما يلي أهم مبادئ وأهداف التكوين .

1) : مبادئ التكوين

من أهم هذه الأسس والمبادئ ما يلي :

➤ التكوين نشاط مستمر

فالتكوين ليس أمراً كماليا تلجأ إليه المنظمة أو تنصرف عنه باختيارها ، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه الى اختيار الفرد ، ومن ثم تنفذ واجبات الوظيفة . فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة ، كما يستمر مع ارتقاء العامل في الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه .⁽⁵⁾

➤ التكوين نظام متكامل

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترايط في العمل التكويني⁽⁶⁾ ، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا ضمن جانب ، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه الى فراغ من جانب آخر .

➤ التكوين نشاط متغير ومتجدد (غير جامد)

ويشير هذا المبدأ الى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز ان يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتكيف بالتغير والتجدد ، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته وكذا في مهاراته ورغباته ، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية ، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها ، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المنظمات وتعدل أهدافها واستراتيجياتها⁽⁷⁾.

➤ التكوين نشاط إداري وفني

فالتكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ، ومنها وضوح الأهداف والسياسات ، توازن الخطط والبرامج ، وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة ، كذلك يعتبر التكوين عمل فني يحتاج الى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية ، وأيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها .

➤ الشمولية

بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى ، بل توجه الى العاملين جميعهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد . فالعامل مهما كان عمله أو مسؤوليته داخل منظمته له دور فعال في استمرارية المنظمة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها .

2) أهداف التكوين

تعد أهداف التكوين الغايات التي يسعى التكوين الى تحقيقها ، ويعرف الهدف بأنه " القصد أو الغرض الذي نسعى الى تحقيقه " ، وتعتبر أهداف التكوين عن نتائج يتم تصميمها وإقرارها قبل البدء في العملية التكوينية ، ويشير بعض الباحثين الى أهداف التكوين فيما يلي :

- تحسين مستوى أداء الفرد ، مما يؤدي الى رفع الكفاءة الادارية
- تنمية معرفة أفراد التنظيم ، وتنمية مهاراته واتجاهاتهم نحو الرغبة والدافعية للعمل والتعاون مع الزملاء والرؤساء
- تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب تحقيقه
- تكوين علاقات إيجابية بين المنظمة وأفرادها وبالتالي تنمية انتماء الفرد للمنظمة
- تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وتزويد الأفراد بالخبرات المختلفة .

III. مسؤولية التكوين

لقد اختلفت وجهات النظر حول مسؤوليات التكوين فهل هذه المسؤولية تقع على عاتق الادارة العليا أم الإدارة الوسطى أو العاملين القدامى ، أم الفرد نفسه ، أو أنها تخص إدارة مستقلة للتكوين .

➤ مسؤولية العاملين القدامى حيث يرى البعض أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل⁽⁸⁾ ، حيث أن غياب شخص يحمل لقباً رسمياً اسمه "المكون" لا يعني عدم وجود تكون أو يجعله أقل أهمية عندما يتعلق التكوين بموضوع قيمة المال أو عائد التكلفة .

➤ مسؤولية الادارة العليا ويرى أصحاب هذا الرأي أن مسؤولية التكوين تقع على عاتق الإدارة العليا ، نظراً لأهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل اليها بواسطته . فالإدارة العليا تكون مسؤولة على مختلف المراحل الأساسية الواجب أخذها بعين الاعتبار لغرض الوصول الى عملية تكوين ناجحة وفعالة ، وبذلك

فإن عملية تخطيط ، تنفيذ وتقييم مختلف هذه المراحل المتعاقبة والمتصلة الواحدة بالأخرى تقع أولا وأخيرا على مسؤولية الإدارة العليا .

➤ مسؤولية الخبراء (المستشارين) ، يرى البعض أنه من الضروري أن تكون هناك استعانة بخبراء في التكوين ، حيث تنشأ بعض المنظمات وظيفية أخصائي التكوين ، وتكون مهمة الأخصائي تقدم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين . فاللجوء الى خبراء في التكوين يؤدي الى الاستفادة من خبرة ومعرفة هؤلاء المختصين الذين لديهم الكفاءات والقدرات الكافية على شرح ما يريدونه لغيرهم مما يسمح برفع مستوى العاملين بالمنظمة وتحسين أداءهم واطلاعهم على كل ما هو جديد .

➤ مسؤولية مشتركة ، يرى البعض أنه نظرا للأهمية البالغة للتكوين فلا بد من أن تقع مسؤولية تخطيطه ومتابعته على مسؤولية الإدارة العليا حتى يمكنها تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ولا يجب أن تتحمل الإدارة العليا وحدها هذا العبء ، بل أن هناك طرفان آخران يجب أن يتحملا معها مسؤولية التكوين هما :

- الفرد نفسه يتبصر الفرد ذاته ، ويعي نواحي النقص والقصور في أدائه ، ويبحث عن سبل حير هذا النقص ، ويتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التكوين الذاتي .
- الرؤساء المباشرين حيث نجد في بعض المنظمات نجد أن المسؤولين عن عملية التكوين أولا وأخيرا هم الرؤساء المباشرين ، إذ يتولى هؤلاء تكوين مرؤوسيههم ومعالجة مشاكل العمل أولا بأول .

ثانيا : الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة منافسة وكثرة منافسين ، في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة عن المنظمات ، وبالتالي فإن المنظمة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة . ما يتحتم على المنظمة العمل في البقاء على الأقل في السوق ، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة التنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين .

I. مفهوم الميزة التنافسية

تاريخيا يعتبر الكاتب Alderson اول من اشار الى الميزة التنافسية وعرفها على انها "تعبير عن سعي المنظمة لإنشاء او امتلاك سمات فريدة عن غيرها من المنظمات العامل في ذات الصناعة لكي تحقق التميز عنهم"⁽⁹⁾ .

ويعتبر "Porter" أشهر من كتب عن الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية للمنظمة في فترة الثمانينيات ، وهو يرى أن الميزة التنافسية تمكن المنظمة من ضمان استمراريتها في جو من المنافسة الكاملة وهي التي تحدد لها الاستراتيجيات المناسبة لذلك ، فيعرفها كالتالي " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع " (10)

وتعرف الميزة التنافسية " بأنها قدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده " (11).

ويشير مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة الى المنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط ، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الافضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية ، بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة ، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية (12).

ويعرف علي السلمي الميزة التنافسية على انها " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الادارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين (13).

اذن نستنتج أن الميزة التنافسية هي ما تتميز أو تنفرد به منظمة ما خلافا عن المنافسين سواء في الجودة ، السعر ، المهارات ، التكنولوجيات ، وكل الموارد المتاحة لديه بهدف تحقيق بعدين هما رضا العميل والتميز ، وللميزة التنافسية أهمية بالغة تكمن في توفير البنية التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي الى تحسين الإنتاجية وتعزيزها ، والارتقاء بمستوى الإنتاج ، ورفع مستوى الأداء وتحسين المستوى المعيشي للمستهلكين .

مما سبق يتضح لنا بأن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية يتم في حال إتباع المنظمة لاستراتيجية تنافس محققة للقيمة ، ومن جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة للمنظمة إذا توفر معياران هما: (14)

- عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من المنافسين ، سواء الحاليين أو المحتملين .
- عدم قدرة المنظمات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية .

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المنظمة على ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها ، فإن هناك ثلاث شروط أساسية لكي تصل الى ذلك الهدف وهي:

1. أن تكون حاسمة : أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين .
2. الاستمرارية : أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبيًا .
3. إمكانية الدفاع عنها : يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين .

II. الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية ، فيرى Koufteros بأن هناك خمسة أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر ، الجودة ، القيمة لدى الزبائن ، ضمان التسليم ، الإبداع. أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية الى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل ، وميزة تميز المنتج .

1- ميزة التكلفة الأقل

معناها ان المنظمة تعمل على تصميم ، وتصنيع ، وتسويق منتج أقل بالمقارنة مع المنظمات المنافسة ومما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر. وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة ، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار الى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين⁽¹⁵⁾.

2- ميزة تميز المنتج

هو ان تتمكن المنظمة من تقديم منتجات او خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية ، خدمات ما بعد البيع ...) لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العلية وانتاج طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكننا من زيادة الحصة السوقية للمنظمة⁽¹⁶⁾ .

ثالثا : دور تكوين العنصر البشري في بيئة تنافسية

أصبحت منظمات اليوم تولي اهتماما بالغا لتكوين المورد البشري والاستثمار فيه ، والذي اصبح بحق ثروة حقيقية وركيزة التنمية البشرية الشاملة والحقيقية للمورد البشري ومصدرا مهما للميزة التنافسية المستمرة ، وهذا

ما يصطلح عليه بإستدامة الميزة التنافسية التي أصبحت تورق المنظمات في بيئة يميزها التغير السريع والمستمر والتنافس الشديد للظفر بأكبر حصة سوقية ممكنة .

خصائص الموارد البشرية الجديدة المتوافقة مع متطلبات التنافسية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية الجديدة والتي تتوافق مع متطلبات التنافسية نذكر منها (17) :

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية .
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية الى اساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة .
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعلمي الدقيق ، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار .
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقا مع متطلبات العمل ، مع اتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة .
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة .
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت وفي كل الظروف .
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية .
- القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر اليه على أنه كارثة .
- الطموح والتطلع الى مستقبل أفضل باستمرار ، وعدم الركون الى قبول ما حققه الفرد من نجاح ، بل السعي باستمرار الى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها .
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز .

III. الجانب التطبيقي للدراسة

أولا : تكوين الموارد البشرية في مؤسسة mobilis الجزائر

مؤسسة mobilis الجزائر

تعتبر mobilis الفرع المشهور لشركة اتصالات الجزائر ، أنشئت في اوت سنة 2003 ، تعتبر أول متعامل ومشغل الهاتف النقال بالجزائر باستعمال لشبكة (GSM) الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الاتصال .

تعتبر mobilis أول متعامل في سوق الهاتف النقال الجزائرية وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره مائة مليون دينار (100000000 دج) موزعة على 1000 سهم يقدر السهم الواحد ب 1000.000 دج وكل الاسهم هو ملك مؤسسة اتصالات الجزائر ، وقد قدر عدد عمالها في نهاية 2013 ب 4300 عامل ، تم الاعلان عن نشأتها في شهر اوت من سنة 2003 ، واصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004 ، وتم إنشاء أول ادارة مركزية لها شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة

تكوين الموارد البشرية في "مؤسسة mobilis" الجزائر

تمثل عملية التكوين تحديا كبيرا للمؤسسة " mobilis " وقد تزايدت أهمية التكوين في المؤسسة في الفترات الأخيرة لعدة اسباب منها :

- التنافس الشديد في سوق الهاتف النقال ، خاصة ان الاستثمار في العنصر البشري ركيزة اساسية للتمييز وذلك من خلال التكوين وتنمية المورد البشري .
 - التغيرات الكبيرة والمتسارعة في مجال الاتصالات والتقنية ، مما يفرض على المؤسسة أن تواكب تلك التغيرات من خلال الرفع من قدرات كوادرها البشرية وتحسين مستواهم المستمر
- تولي مؤسسة mobilis" اهتمام كبير لمسألة تكوين الموارد البشرية من خلال توفيرها لمركز تكوين تابع لها ، ويوجد في مقر المديرية العامة لمؤسسة mobilis بباب الزوار ، وتم تحديثه وتكييفه بإحداثيات التقنيات والوسائل .

ويتكون مركز التكوين للمؤسسة الذي هو تابع لمقر المديرية العامة بباب الزوار بالعاصمة ، من اربعة قاعات مكيفة لاستقبال مختلف انواع التكوين (الورشات ، المحاضرات ، التكوين عن بعد ...) ، وهو يوفر لموظفي وشركاء المؤسسة مساحات مخصصة للتكوين والمحاضرات مجهزة تجهيزا كاملا بالتكنولوجيات الحديثة، مثل أنظمة البث المباشر للدروس عن بعد، شاشات العرض، ونظام التحكم في الصوت.

وتمر العملية التكوينية بثلاث مراحل هي كالتالي :

1- تحديد الاحتياجات التكوينية : تقوم مديرية التكوين التابعة للمديرية العامة بإبلاغ المديرية

الجهوية بالبرامج التكوينية السنوية التي سوف يتم اجراءها خلال السنة ، وكذا مدة البرامج التكوينية والفترة التي سيجري فيها ، وكذا تحديد مواضيع التكوين ، وبناء على هذا يقوم المدراء الجهويين بوضع قائمة الأفراد المعنيون بالبرنامج التكويني ويتم ارسالها الى المديرية العامة في العاصمة وبالضبط الى مديرية التكوين ، والتي تعمل على وضع الجدول النهائي لقائمة العمال المعنيون بالتكوين وكذا الدورات التكوينية السنوية واهداف كل دورة تكوينية .

2- مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني : تبدأ مرحلة التنفيذ مباشرة بعد وصول المخطط السنوي للتكوين

الذي تقوم على اعداده مديرية التكوين والذي يحتوي على :

أ- عنوان البرنامج

ب- الاهداف

ت- محتوى البرنامج التكويني

3- مرحلة تقييم البرنامج التكويني : ويكون بعد الانتهاء من البرنامج التكويني ، وهو

يخص ردود افعال الافراد تجاه البرامج والمعارف التي تحصلوا عليها ، ويكون ذلك من خلال ملاءمة استبيان التقييم المباشر .

ثانيا : منهجية الدراسة المتبعة في الدراسة

ويهدف الاستبيان الموزع على عمال المديرية العامة لمؤسسة mobilis الى التعرف على دور التكوين في تحقيقه للميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال اجابة أفراد عينة الدراسة .

I. نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين ، متغير مستقل وهو تكوين الموارد البشرية ومتغير تابع وهو الميزة التنافسية

التكوين ← الميزة التنافسية

ويمكن توضيح نموذج الدراسة بالمعادلة التالية : $F(x)=y$

حيث أن : الميزة التنافسية :متغير تابع التكوين : متغير مستقل

II. حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية الآتية :

✓ الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على عدد من اطارات المديرية العامة لاتصالات الجزائر "

مؤسسة mobilis

✓ الحدود المكانية :المديرية العامة لاتصالات الجزائر " مؤسسة mobilis " باب الزوار الجزائر.

✓ الحدود الزمانية : الثلاثي الرابع من سنة 2014

III. أداة الدراسة والتقنيات المستخدمة في التحليل

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة ، وجدنا ان الاداة الاكثر ملائمة لتحقيق اهداف هذه الدراسة هي الاستبيان ، وذلك لعدم توافر المعلومات الاساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة ، اضافة الى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة وعليه فقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسة التي تناولت تكوين الموارد البشرية ، والميزة التنافسية وبناء على هذا فقد تم استخدام بعض الاساليب الاحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

IV. مجتمع وعينة الدراسة

تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة ب 60عامل من مجموع 240 عامل في المديرية العامة لمؤسسة mobilis والتي تمثل ما نسبته 25% من حجم المجتمع المدروس.

جدول رقم (1): الحصيلة العامة للاستبيان

النسبة	العدد	البيان
%100	60	اجمالي الاستبيانات الموزعة
%77	46	الاستبيانات المسترجعة
%00	00	الاستبيانات المرفوضة
%77	46	الاستبيانات المقبولة

المصدر : من اعداد الباحثين

ويتبين من الجدول أعلاه أنه تم توزيع 60 استبيان وقد تم استرجاع 46 منها ، أي بنسبة 77% من اجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها .

ثالثا : عرض وتحليل نتائج الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنعرف الحصيلة العامة للدراسة ، ثم نقوم بعرض وتحليل نتائج الاستبيان بأجزائه الثلاثة والقيام بالدراسة الاحصائية لمعرفة النتائج المتوصل اليها

➤ معامل الارتباط ما بين التكوين والميزة التنافسية

جدول رقم (2): معامل الارتباط ما بين التكوين والميزة التنافسية

المحور	اهداف البرنامج	محتوى البرنامج	الاساليب والنشاطات	المكونون	بيئة التكوين	التقييم	المتغير المستقل ككل
الميزة التنافسية	0.353	0.519	0.121	0.63	0.596	0.421	0.591

المصدر : من نتائج spss

يلاحظ من الجدول رقم (2) ان معاملات الارتباط ليس قوية بالإسهام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويتضح من خلال الجدول ان المكونون حصلوا على اعلى معامل ارتباط في تحقيق الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط لديها 0.63 وهذا دلالة على دور المكونون في العملية التكوينية ونجاحها ومن ثم المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، ثم يليه معامل الارتباط الخاص ببيئة التكوين ب0.59، في حين ان الاساليب والنشاطات لم يكن مرتفعا بالشكل المطلوب ولهذا على المؤسسة اعادة الاعتبار في نوعية الاساليب المستخدمة .

➤ اختبار فرضيات الدراسة

اختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة (محاور التكوين) والتابعة (الميزة التنافسية)

1- اختبار الفرضية H_0 التي تنص على عدم وجود تأثير ما بين أهداف التكوين الميزة التنافسية

القرار الاحصائي	B	R^2	R	T	Sig
مرفوض H_0	0.125	0.124	0.353	1.018	0.03

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يلاحظ في الجدول أن هناك تأثير لأهداف التكوين على الميزة التنافسية وذلك استنادا الى قاعدة الفرضية الصفرية هنا والتي تنص على رفض H_0 اذا كانت $Sig=0.03$ أقل من 0.05 ، كما يمكن ملاحظة أن هناك ارتباط بين أهداف البرنامج التكويني والميزة التنافسية قد بلغ 35.5 % ، ونلاحظ ايضا ان نسبة تفسير (أهداف البرنامج التكويني) للتباين الموجود في الميزة التنافسية بلغ 12.5% كما يلاحظ أن ميل المعادلة بلغ 12.4 % هذا يعني ان العلاقة طردية ما بين الميزة التنافسية والأهداف البرنامج التكويني ، وأن تغيير أهداف البرنامج التكويني بوحدة واحدة سيؤدي لزيادة الميزة التنافسية ب12.4%

2- اختبار الفرضية H_0 التي تنص على عدم وجود تأثير ما بين محتوى البرنامج التكويني والميزة

التنافسية

القرار الاحصائي	B	R^2	R	T	Sig
مرفوض H_0	0.3	0.269	0.519	1.67	0.03

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يلاحظ في الجدول أن هناك تأثير لمحتوى البرنامج التكويني على الميزة التنافسية وذلك استنادا الى قاعدة الفرضية الصفرية هنا والتي تنص على رفض H_0 اذا كانت ($Sig=0.03$ أقل من 0.05)، كما يمكن ملاحظة أن هناك ارتباط بين محتوى البرنامج التكويني والميزة التنافسية قد بلغ 51.9%، ونلاحظ أيضا ان نسبة تفسير (محتوى البرنامج التكويني) للتباين الموجود في الميزة التنافسية بلغ 26.9% كما يلاحظ ان ميل المعادلة بلغ 30% هذا يعني أن العلاقة طردية ما بين الميزة التنافسية ومحتوى البرنامج التكويني، وأن تغيير محتوى البرنامج التكويني بوحدة واحدة سيؤدي لزيادة الميزة التنافسية ب30%.

3- اختبار فرضية H_0 التي تنص على عدم وجود تأثير بين الاساليب والنشاطات والميزة التنافسية

القرار الاحصائي	B	R^2	R	T	Sig
مقبولة H_0	0.77-	0.014	0.121	0.494	0.06

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يلاحظ في الجدول أنه لا تأثير للأساليب والنشاطات على الميزة التنافسية وذلك استنادا الى قاعدة الفرضية الصفرية هنا والتي تنص على قبول H_0 اذا كانت ($Sig=0.06$ اكبر من 0.05)، كما يمكن ملاحظة أن هناك ارتباط ضعيف بين الاساليب والنشاطات التكوينية وبين الميزة التنافسية قد بلغ 12%، ونلاحظ ايضا ان نسبة تفسير (للأساليب والنشاطات) للتباين الموجود في الميزة التنافسية بلغ 1.4% كما يلاحظ ان ميل المعادلة بلغ 77% هذا يعني ان العلاقة عكسية ما بين الميزة التنافسية والأساليب والنشاطات، وأن تغيير محتوى البرنامج التكويني بوحدة واحدة سيؤدي لنقصان الميزة التنافسية ب77%.

4- اختبار فرضية H_0 التي تنص على عدم وجود تأثير بين المكونين والميزة التنافسية

القرار الاحصائي	B	R^2	R	T	Sig
مرفوض H_0	0.1	0.39	0.63	0.71	0.04

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يلاحظ في الجدول أن هناك تأثير للمكونين على الميزة التنافسية وذلك استنادا الى قاعدة الفرضية الصفرية هنا والتي تنص على رفض H_0 اذا كانت ($Sig=0.04$ اقل من 0.05)، كما يمكن ملاحظة أن هناك ارتباط بين المكونين والميزة التنافسية قد بلغ 63%، ونلاحظ ايضا أن نسبة تفسير (المكونون) للتباين الموجود في الميزة

التنافسية بلغ 39% كما يلاحظ ان ميل المعادلة بلغ 10% هذا يعني ان العلاقة طردية ما بين الميزة التنافسية المكونون ، وان تغيير المكونين بوحدة واحدة سيؤدي لزيادة الميزة التنافسية ب10% .

5- اختبار الفرضية H_0 التي تنص على عدم وجود تأثير بين بيئة التكوين والميزة التنافسية

القرار الاحصائي	B	R ²	R	T	Sig
مرفوض H_0	0.09	0.35	0.596	0.672	0.04

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يلاحظ في الجدول ان هناك تأثير لبيئة التكوين على الميزة التنافسية وذلك استنادا الى قاعدة الفرضية الصفرية هنا والتي تنص على رفض H_0 اذا كانت (Sig=0.04 اقل من 0.05) ، كما يمكن ملاحظة ان هناك ارتباط بين بيئة التكوين والميزة التنافسية قد بلغ 59% ، ونلاحظ ايضا ان نسبة تفسير (بيئة التكوين) للتباين الموجود في الميزة التنافسية بلغ 35% كما يلاحظ ان ميل المعادلة بلغ 9% هذا يعني ان العلاقة طردية ما بين الميزة التنافسية بيئة التكوين ، وان تغيير بيئة التكوين بوحدة واحدة سيؤدي لزيادة الميزة التنافسية ب9%

6- اختبار الفرضية H_0 التي تنص على عدم وجود تأثير بين تقييم التكوين والميزة التنافسية

القرار الاحصائي	B	R ²	R	T	Sig
مقبول H_0	0.125	0.17	0.421	1.67	0.1

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يلاحظ في الجدول أنه لا تأثير تقييم التكوين على الميزة التنافسية وذلك استنادا الى قاعدة الفرضية الصفرية هنا والتي تنص على رفض H_0 اذا كانت (Sig=0.1 اكبر من 0.05) ، كما يمكن ملاحظة ان هناك ارتباط بين التقييم وبين الميزة التنافسية قد بلغ 42% ونلاحظ ايضا ان نسبة تفسير (تقييم التكوين) للتباين الموجود في الميزة التنافسية بلغ 17% كما يلاحظ ان ميل المعادلة بلغ 12.5% هذا يعني ان العلاقة طردية ما بين الميزة التنافسية تقييم التكوين، وان تغيير تقييم التكوين بوحدة واحدة سيؤدي لزيادة الميزة التنافسية ب12.5% .

➤ نموذج الدراسة

من خلال الدراسة السابقة يتبين لنا وجود اربعة متغيرات مستقلة ذو علاقة معنوية مع المتغير التابع الميزة التنافسية وتم رفض الفرضية H_0 . وهذه المتغيرات المستقلة هي :

- محور اهداف البرنامج التكويني
- محور محتوى البرنامج التكويني
- محور المكونين
- محور بيئة التكوين

في حين اتضح بان اثنين من المتغيرات المستقلة لا ترتبط بعلاقة معنوية مع الميزة التنافسية وتم على اساسها قبول الفرضية H_0 وهذه المتغيرات هي :

- محور الاساليب والنشاطات
- محور تقييم التكوين

كما بلغت قيمة الثابت 20279 وقيمة t المقابلة 3.186 لمستوى معنوية 0.03 ، مما يعني ان قيمة الثابت في المعدلة ذو اثر معنوي في المتغير التابع الميزة التنافسية .ويمكن كتابة نموذج الدراسة على النحو التالي :

$$Y = 2.279 + 0.125X_1 + 0.304X_2 + 0.1X_4 + 0.096X_5$$

اما المتغيرات X_3 ; X_6 فقد كانت غير معنوية اذ بلغت Sig لكل متغير اكبر من 0.05 مما يعني انها ليست ذو دلالة معنوية .

.IV النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى جملة من النتائج سواء في الجانب النظري او التطبيقي

- تولي منظمات اليوم لموضوع التكوين أهمية قصوى نظرا لاعتبارها من أهم الموارد التي تسهم في نجاح أية منظمة كما يعتبر موضوع تكوين الموارد البشرية أحد أهم المداخل الرئيسة لتحقيق القدرة على التنافس .
- ادراك منظمات اليوم عامة ، و مؤسسة mobilis خاصة ان تنمية وتطوير الموارد البشرية اصبح بمفهومه الحديث بمثابة الاستثمار مثله مثل بقية الاستثمارات العينية الاخرى ، فبدونه لن يتحقق للمؤسسة اهدافها المخطط لها .
- يعتبر تكوين الموارد البشرية من السياسات الهامة في مؤسسة mobilis وتبرز هذه الاهمية في تخصيص المديرية العامة مديرية خاصة بالتكوين منفصلة تماما عن مديرية الموارد البشرية .
- من خلال الدراسة الميدانية تبين ان رأس المال البشري يمثل احد أبرز معالم التميز لدى مؤسسة mobilis مقارنة مع باقي مكونات رأس مالها المادي وكذا التنظيمي.
- كذلك اظهرت نتائج الدراسة الميدانية بأن هناك ارتباط قوية طردية ما بين محاور التكوين ككل والميزة التنافسية لمؤسسة mobilis ، وهذا ما يعبر عن ما مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحقيق المؤسسة لميزتها التنافسية الحالية .

الاقتراحات

- ضرورة الحفاظ على استمرارية ودورية برامج التكوين وتنوعها مع الاهتمام اكثر بتقديم اساليب ونشاطات اكثر وضوحا ، وكذا اعطاء التقييم الوقت الكافي .
- توعية الموارد البشرية للمنظمة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الادارة في وضع خطط التكوين وذلك ضمانا لنجاح البرنامج التكويني في تحقيق اهدافه .
- على مؤسسة mobilis اجراء تقييم دوري لمكتسبات العمال المهنية وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والترقيات .
- ضرورة التعامل مؤسسة mobilis مع رأس المال البشري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد الأخرى المختلفة التي تملكها المؤسسة ، والحفاظ عليها وتطويرها بشكل مستمر عن طريق التكوين المستمر ، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية .

- ضرورة انشاء مؤسسة mobilis مركز تكويني خاص ومستقل على المديرية العامة على غرار المؤسسات المنافسة "جازي" وكذلك "نجمة".

المراجع والهوامش:

- 1) Raymond VATIER “**Développement de l’entreprise et promotion des hommes**”
Entreprise Moderne d’Edition(EMI) ،4èédit 1985 Paris –p.34.
- 2) زكي محمود هاشم ، ادارة الموارد البشرية ، جامعة الكويت ، 1989 ، ص :255.
- 3) منال طلعت محمود ، اساسيات في علم الادارة ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،2003،ص:216.
- 4) LAKHDAR SCHIOU :**gestion du personnel** , les éditions l’organisation، Québec 4^{ème} édition 1993 , P 313 .
- 5) خيرى خليل الجميلي ، التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1998، ص:94.
- 6) صلاح الدين محمد عبد الباقي ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية نشر وطبع وتوزيع ،الاسكندرية ،2000،ص:218.
- 7) علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ،دار غريب للنشر والطباعة ،القاهرة ، 2001. ص:356.
- 8) شويكار زكي ، التدريب الفعال وأثره على الكلفة ،مجموعة النيل العربية ،القاهرة ،2002، ص:07.
- 9) Gould, Marie **Sustainable Competitive Advantage** ,Research Straters Business ,2008,P 04.
- 10) M . Porter ; **l’avantage concurrentiel des nations** : comment devances ses concurrent et maintenir son avancé édition ;dunod ;1998 ; paris ;p 48
- 11) فرحات غول ، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية ،مقال نشر في مجلة الدراسات الاقتصادية ، العدد 12 ،فيفري 2009 ، البصرة للبحوث والاستشارات ، الجزائر ، ص : 33.
- 12) مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005، ص:13.
- 13) احمد بلالي ، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة ، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات والحكومات " جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005 ، ص: 461.
- 14) نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر 1998 ، ص 84 .
- 15) سعيد يس عامر ، الادارة وتحديات التغيير ، مركز وايد سرفيس ، القاهرة ، 2001. ص 541.
- 16) ابراهيم بورنان ، يوسف بوخلخال ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية ، جامعة الشلف ، 13-14 ديسمبر 2011.

- (17) شعيب بغداد ، ذياب زقاي ، تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق الميزة تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ، 10-11 نوفمبر 2009. ص 8.