

## دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

- أ. بلقايد براهيم جامعة وهران - الجزائر

- أ.د. سالم عبد العزيز جامعة وهران - الجزائر

### المخلص:

يلعب التكوين دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها، إذ هو لا يؤثر مباشرة على الميزة التنافسية، و لكن يساهم في رفع قدرات و مهارات أفراد المؤسسة، بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام و الأعمال بكيفية متميزة و متفوقة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء (تحسين الإنتاجية، تقليل التكاليف، جودة الأداء، الإبداع و الابتكار، رفع الكفاءات)، و التي بدورها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التكوين، العنصر البشري، الميزة التنافسية، المؤسسة.

### Résumé :

La formation joue un rôle très important dans la réalisation de l'avantage concurrentiel et de sa préservation, car elle n'affecte pas directement l'avantage concurrentiel, mais elle augmente les capacités et les compétences des ressources humaines de l'entreprise de telle sorte qu'elle les rend plus capable à exécuter les tâches et les travaux d'une manière distincte et supérieure. Pour aboutir à une amélioration des indices de performances (une amélioration de la productivité, une réduction des couts, un rendement de qualité, la créativité et l'innovation, le développement des compétences), et ceci participent dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Mots clefs : formation, ressource humaine, avantage concurrentiel, entreprise.

### مقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على الاستجابة للتطورات السريعة و المتلاحقة في مختلف المجالات، و يرجع الاهتمام بهذا العنصر منذ منتصف القرن العشرين أساسا إلى اعتباره العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة، و هذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة و فعالة على المستوى المحلي و العالمي لما توليه من اهتمام بالغ للعنصر البشري الذي يعتبر المحرك و الثروة الأساسية التي تحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية، و العامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية و الحفاظ عليها في ظل تحديات التحول الاقتصادي التي يشهدها العالم، و

التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية في إطار ميكانزمات اقتصاد السوق و منافسة الأقوياء، لذلك يجب على المؤسسات أن تطور العنصر البشري و تنميه ليصبح الجوهر و المحور الأساسي الضامن و الساعي لتحقيق أهدافها حاضرا و مستقبلا.

### اشكالية البحث:

إن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية و كفاءتها الفردية و الجماعية ك رأس مال فكري، و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، و بالتالي تحسين قدراتها التنافسية. و لهذا لما كانت أهمية المورد البشري كبيرة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة و المحافظة عليها و تطويرها، تركز اهتمام المؤسسات على رعاية هذا المورد و المحافظة عليه و تنميته، حيث أصبح لإدارة الموارد البشرية آليات و أساليب حديثة لتسيير هذا المورد الفعال، من خلال تجديد و تطوير الأساليب القديمة لتسيير المورد البشري أو استحداث أساليب جديدة تتماشى مع مقتضيات اقتصاد المعرفة، و خاصة تلك الوسائل و الأدوات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية و تطويرها، و التي تعمل على تنمية رأس المال الفكري بشكل ينمي الميزة التنافسية و يزيد من رصيد المعرفة التنظيمية لديها، و يسد فجوة المهارات و يرفع من أداء المؤسسة. فمن أجل تنمية الموارد البشرية و تطويرها و المحافظة عليها تستخدم إدارة الموارد البشرية عدة وسائل من بينها الترقية و الاتصال و التحفيز و غيرها من الوسائل و السياسات الفعالة في هذا المجال، وإلى جانب ذلك يوجد التكوين الذي يعتبر الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير و التحسين المستمر في مهارات و قدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين قدرات و مهارات الأفراد و بين متطلبات الوظائف في المؤسسة.

تعتبر الميزة التنافسية أساس التنافس في ظل العولمة و اقتصاد المعرفة، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تحافظ على بقائها و مركزها التنافسي إلا من خلال التميز لأنه السبيل الوحيد لكسب رضا العميل و تدعيم و لاءه للمؤسسة و لهذا تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى اكتساب ميزة تنافسية و تدعيمها بمختلف الوسائل و الأساليب، حيث أصبح المورد البشري بما يتصف به من قدرات و مهارات، و خاصة منها الذهنية و الفكرية التي يمكن أن يفيد بها المؤسسة بالمعارف و الأفكار التي قد تؤدي إلى ابتكارات و إبداعات تستطيع بذلك

المحافظة على التجديد و التطوير المستمر، و لهذا فهو يحضى بالاهتمام و الرعاية الكبيرة، و خاصة تلك الجهود التي تؤدي إلى رفع قدراته و مهاراته المختلفة و تعظيم الاستفادة منها، و التي يعتبر التكوين عامل أساسي فيها، و من هذا المنطلق تهتم المؤسسات بتكوين أفرادها كما هو جاري في المؤسسات الجزائرية، و ذلك لما لهذا الأخير من أهمية و دور كبير في تحسين أداء المؤسسة و رفع فعاليته، و من تم زيادة قدرتها في المحافظة على ميزتها التنافسية و تدعيمها و تميتها.

و تركز دراستي هذه على مسألة الاهتمام بتكوين العنصر البشري و التعامل معه كعامل محوري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، و تؤكد على ضرورة أن يكون هذا التكوين بصفة مستمرة طيلة الحياة العملية للعامل.

و من خلال ما سبق يمكن حصر إشكالية البحث في التساؤل التالي :

**ما هو دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟**

#### **فرضيات البحث:**

و من أجل معالجة الإشكالات السابقة، و حتى يكتسي هذا العمل طابعا علميا و منهجيا، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يعمل التكوين على تلقين الموارد البشرية المعارف و الخبرات المناسبة لرفع قدراتهم و تكييفها مع التغيرات و التطورات العلمية و العملية.

- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقه في ظل اعتمادها على التكوين الذي يركز على رفع قدرات و مهارات لمواردها البشرية.

- يعمل تكوين العنصر البشري على خلق مقومات و ركائز الميزة التنافسية، و ذلك بتركيزه على تنمية المهارات الذهنية و الفكرية للأفراد التي قد تشكل قدرات تنافسية للمؤسسة تتحول فيما بعد إلى ميزة تنافسية، و بالتالي يعتبر التكوين مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.

#### **أهمية و أهداف البحث:**

نهدف من خلال البحث إلى دراسة التكوين المرتكز على تنمية قدرات و مهارات العمال من أجل تحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها، و من أجل بلوغ هذا الهدف نعمل على تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- تبيان أهمية التكوين في رفع قدرات و مهارات الموارد البشرية.
- تحديد خصائص الميزة التنافسية و دور القدرات البشرية في تحقيق ذلك.
- تحديد دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية.

### خطة البحث:

وللوصول إلى نتائج علمية تجيب على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على خطة تتضمن ثلاثة محاور:

- أولاً : التكوين و دوره في تنمية قدرات و مهارات الأفراد.
- ثانياً : خصائص و مصادر الميزة التنافسية.
- ثالثاً : دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية.

### أولاً : التكوين و دوره في تنمية قدرات و مهارات الأفراد

يعتبر التكوين من أهم المحاور الذي يهتم به ميدان تسيير الموارد البشرية، باعتباره عنصراً هاماً في العملية الإنتاجية، كما أن ضرورة تطوير و تحسين أداء القوى العاملة في الوقت الراهن، أمر يفرضه العقد المبرم و المحيط الاقتصادي الذي هو في اتساع و تطور دائمين. و لهذا فالتكوين يحتل أهمية قصوى كعنصر رئيسي في عملية التنمية الإدارية، و من ثم يتطلب عناية فائقة في التخطيط و التنفيذ و المتابعة ضماناً لتحقيق الأهداف المحددة، حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بأسلوب فعال ذي سلوك و اتجاهات إيجابية. و نظراً للتطورات و التكنولوجية و الاقتصادية العالمية الجارية و تجاه المؤسسات نحو الانفتاح و التوسع تزايدت و تجددت الحاجة إلى إطار وظيفي مؤهل و مدرب ليوكب هذا التطور.

### 1- مفهوم التكوين:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين، إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، من هذه التعاريف ما يلي:

التكوين هو مجموعة من الجهود الإدارية و التنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية تهدف إلى إجراء تغيير معرفي و مهاري و سلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل".<sup>1</sup>

التكوين هو عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات و رق الأداء و السلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية و كفاءة".<sup>2</sup>

لتكوين في المؤسسة يرتكز على مفهومين كانا في تضارب دائم، فأما المفهوم الأول فهو يتعلق بتكيف و تأقلم الفرد مع منصب عمله (المبدأ التايلوري)، أما المفهوم الثاني فيتعلق ليس فقط بتكييف الفرد على منصب عمله و لكن مع كل ما يتعلق بمنصب عمله".<sup>3</sup> و من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول إن التكوين هو عبارة عن عملية مخططة و منظمة و مستمرة تهدف إلى تنمية مهارات و قدرات الفرد و زيادة معلوماته و تحسين سلوكه و اتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة و فعالية.

## 2- أهمية التكوين:

إن نجاح المؤسسات و حتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد، فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي، و التأمين ضد البطالة و الشيخوخة و فقدان التوظيف و عدم ملائمة الفرد لعمله.<sup>4</sup>

و يفيد التكوين بكونه أحد أشكال الاستمرار في المؤسسة لأنه يسمح باستخدام الثقافات الجديدة، و تحقيق الأهداف

و الاستراتيجية و القدرة على المنافسة، و دخول أسواق جديدة. لذلك خصصت له بعض المؤسسات العالمية الكبرى حصصا كبرى من كتلة الأجور، فوجد أن شركة IBM تخصص له نسبة 12% بينما شركة BALL بنسبة 8%

و شركة كهرباء فرنسا 7%، و كان المستوى السطحي المخصص له في المؤسسات الفرنسية 02.15% عام 1984.<sup>5</sup>

يستمد التكوين أهميته بالنسبة للمؤسسة من حيث ما يلي:

- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها، و بالتالي التعريف بها و التكوين عليها.

- إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد و لا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف و عدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيةهم و انتقالهم إلى وظائف جديدة.

- إن التطور التكنولوجي تواقبه تحسينات على عمليات الإنتاج، و الذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل ، و أصبح العامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدرة من المهارة لتأدية الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، و هذا ما يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك، فكلما ازدادت أساليب و أدوات الإنتاج دقة و تعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل.<sup>6</sup>

### 3- أنواع التكوين:

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المؤسسات، وفي هذا الصدد هناك عدة أسس لتقييم التكوين، فقد تعتمد مدة البرنامج التكويني كأساس للتقسيم، فنقسم إلى برامج تكوينية طويلة الأجل و أخرى قصيرة الأجل، و قد يعتمد على عدد من المتكونين فنقسم إلى برامج تكوينية جماعية و برامج فردية. يلاحظ أن هذه التقسيمات عامة و لا تمس جوهر البرنامج التكويني، لذلك سنعتمد على أسلوبين لتحديد أنواع التكوين و هما:<sup>7</sup>

### 3-1- أنواع التكوين في المراحل الأولى من التوظيف :

يحصل الفرد على هذا التكوين حديث التحاقه بالوظيفة، و عادة يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين، وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل و بالمؤسسة، و ينقسم هذا التكوين إلى:

أ- التكوين التوجيهي العام.

ب- التكوين التخصصي الابتدائي.

ج- التكوين أثناء العمل.

### 3-2- أنواع التكوين في المرحل المتقدمة من التوظيف :

أ- التكوين بغرض تجديد المعلومات.

ب- التكوين بغرض الترقية.

### 4- أساليب و طرق التكوين:

إذا كان الاعتراف بأهمية التكوين، وتحديد احتياجاته تحديدا دقيقا، وتصميم البرنامج التكوين بطريقة سليمة لتلبية هذه الاحتياجات، والقيام بالتقييم العلمي للنشاط التكويني، كلها عناصر أساسية ذات أهمية بالغة في إنجاح العملية التكوينية، إلا أن مثل هذه العمليات والجهود

المبدولة يمكن أن تكون عديمة الفائدة في حالة ما إذا تم التكوين بأسلوب تقليدي أو بأسلوب لا يتناسب مع أهداف التكوين.

وعليه فلا بد أن يتعرف القائمون على إعداد وتصميم البرنامج التكويني على الأساليب والطرق الفنية للتكوين، وتصنيفات هذه الأساليب وطبيعتها ومجالات استخدام كل منها والفروق بينها.

تختلف أساليب وطرق المستخدمة في التكوين باختلاف الظروف والمواقف المختلفة، ومن هذه الظروف: اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تكوينهم، اختلاف الغرض من التكوين، اختلاف عدد الأفراد المراد تكوينهم، اختلاف خبرات وثقافات المتكويين، وأخيراً اختلاف تكاليف التكوين.

ويمكن أن نتعرض لمختلف الأساليب والطرق التكوينية التي تستعملها المؤسسة في ما يلي:<sup>8</sup>

- المحاضرات.
- المؤتمرات.
- الندوات أو الحلقات الدراسية.
- المناقشات.
- التربصات بالخارج.

#### 5- فوائد التكوين:

هناك بعض الفوائد التي تعود على الفرد المتكون و فوائد أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتكوين العاملين بها. و من فوائد التكوين للفرد ما يلي:<sup>9</sup>

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل مناصب قيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات و مهارات و خبرات جديدة، مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية.
- و من فوائد التكوين للمؤسسة ما يلي :
- تنمية خبرات و كفاءات العاملين و زيادة مهاراتهم.
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي.

من خلال دراستنا لهذا المحور قمنا باستنتاج عدة نقاط من أهمها :

- تعد وظيفة التكوين من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية، ولم تعد كما كانت في الماضي مجرد وسيلة ظرفية، وإنما أصبحت أداة جوهرية في تنمية و تسيير الموارد البشرية، وذلك نتيجة للتطورات و التحولات الهائلة في جميع الميادين التي رافقت التكنولوجيا.

- يعتبر التكوين من الوسائل المؤدية إلى الحصول على الوظيفة و الترقى و الاندماج، وملاحقة المستجدات في ثورة المعلومات التي باتت تشدد على أهمية التكوين كخيار استراتيجي في تنمية الموارد البشرية.

- تسعى المؤسسة إلى التكوين بغية إكساب أفرادها لمجموعة من المعلومات و المهارات، والتي تسمح لهم بالرفع من مستوى أدائهم و تحسين كفاءتهم، بالإضافة إلى مواجهة التغيرات الناتجة عن التكنولوجيا.

### **ثانيا : خصائص و مصادر الميزة التنافسية**

إن التطورات و التغيرات التي حدثت على الصعيدين العلمي و التكنولوجي، أدت إلى تغيرات مذهلة في العلاقات الاقتصادية و الاجتماعية و مناهج العمل بها، فكان لهذه الأخيرة تأثيرا كبيرا على بيئة الأعمال، وعناصرها الأساسية من خلال التأثير على نمط العمل و التصرف لها، ومن ثم برز فكر جديد للإدارة تدعّمه و تزيّجه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فظهر هذا الاتجاه الإداري نتيجة لانتشار و ازدياد أهمية المعرفة في العصر الحالي، و المرتكز على مفاهيم الجودة الشاملة و الميزة التنافسية كأساس للبقاء و الاستمرار، فبروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، و من هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقعها في الأسواق أو على الأقل المحافظة عليه لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين، و التصدي لتحديات المنافسة و مخاطرها.



## 1- مفهوم الميزة التنافسية:

إن الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة و إمكانياتها، و تسخيرها في تلبية حاجيات زبائننا بالشكل الذي يؤدي إلى تفردنا وتميزها يجعلها تكتسب ميزة تنافسية، تحقق لها و تكسيها ولاء العملاء و رضاهم، و قد تعددت المفاهيم التي أعطيت للميزة التنافسية من بينها: يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى احد المجالات التي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية، التجديد و التطوير المستمر في الفكر الإداري".<sup>10</sup>

تتحقق الميزة التنافسية عندما تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع في احد مجالات نشاطها".<sup>11</sup>

من خلال هذا يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها تفرد المؤسسة و تميزها في احد مجالات المتعلقة بالمنافسة، بحيث تجعلها متميزة و متفردة عن المنافسين من وجهة نظر العملاء، و يحقق لها بذلك ولاء و رضا المستهلكين. كما أن الميزة التنافسية تمثل عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

## 2- أهمية الميزة التنافسية:

تتطلب الميزة التنافسية الابتكار و الإبداع المستمر، فهي تساهم في التطور و التقدم التكنولوجي و العلمي، و يمكن تحديد أهمية المنافسة بواسطة الميزة التنافسية من خلال ما يلي:<sup>12</sup>

1-2 زيادة ربحية المؤسسة: تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة.

2-2 رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، يؤدي هذا إلى تحسين أدائها و رفع كفاءتها و فعاليتها في استخدام الموارد.

**2-3- كسب ولاء العميل:** التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق و تتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة العملاء و يزيد من ثقتهم في المؤسسة.

**2-4- تسهيل تلبية حاجيات العميل:** إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة و التي تمتاز بتفوق و فعالية في أداء أنشطتها، يزيد في خبرة المؤسسة و درايتها بحاجياتهم و ينمي لديها القدرة على الإبداع و الابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات و رغبات العملاء.

**2-5- المحافظة على الحصاة السوقية:** تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية و توسيعها في ظل التغيرات البيئية و خاصة تلك المتعلقة بالعالمية، حيث أن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يكسبها ولاء العميل الذي يتعلق بها، و يتكون له إدراك و نظرة حسنة على المؤسسة بأنها الوحيدة القادرة على خلق قيمة مضافة و أنها قادرة على تلبية رغباته و حاجياته بكفاءة و فعالية.

### **3- أنواع الميزة التنافسية:**

هناك العديد من أنواع الميزة التنافسية فقد نجد ميزة تعتمد على التكاليف و ميزة تعتمد على الجودة:

**3-1 - ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تتميز عن باقي منافسيها و ذلك من خلال التركيز على تدنية التكاليف إلى أدنى حد ممكن، بحيث يجعل ذلك منتجاتها أقل التكاليف بالمقارنة مع المنافسين، و هذا ما يحقق لها ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، و للحياسة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطوير التكاليف، لأن التطور التكنولوجي و تغير ظروف التشغيل له أثر على تكاليف الإنتاج و يمكن تعريف الرقابة على التكاليف على أنها متابعة تنفيذ عمل بأحدثه و طرقه و احتياجاته و وفقاً لما يجب أن يكون عليه هذا العمل أي هناك خطة أو منهجاً يصف و يوضح كيفية الأداء و مستلزمات الأداء من عناصر الإنتاج. حيث أن التحكم الجيد في عوامل التكاليف مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، و من بين هذه العوامل مراقبة التعلم.<sup>13</sup>

**3-2- ميزة الجودة العالية:** تستطيع المؤسسة اكتساب ميزة تنافسية عندما تتمكن من امتلاك جودة عالية تفوق و تختلف عن جودة منتجات المنافسين، فتستطيع بذلك التميز و احتلال مركز في ذهنيات العملاء ، و يتحقق ذلك من خلال تناسق و تكاتف الأنشطة الخاصة بالإبداع و الابتكار و الأنشطة الخاصة بالتسويق من ترويج و توزيع و غيرها، حيث تركز الميزة التنافسية هنا على تلبية حاجيات المستهلك بنوعية و جودة عالية و بالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة و مدربة، فبذلك تستطيع المؤسسة اكتساب الميزة التنافسية تعتمد بشكل كبير على جودة المنتج بشكل يفوق و يتميز عن باقي المنافسين.

**3-3 ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، و حتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، و التي تتميز من بينها التعلم و آثاره، و التحسين و التطوير المستمر لعملياتها الإستراتيجية و الإدارية و الإنتاجية.<sup>14</sup>

#### **4- خصائص الميزة التنافسية:**

أصبح للميزة التنافسية خصائص و مميزات عما كان في السابق، و من بين الخصائص ما يلي:<sup>15</sup>

**4-1- الاستمرارية:** حتى تحافظ المؤسسة على على تميزها يجب عليها الابتكار و التطوير بشكل مستمر و متواصل إذ أصبح مصدرا متجددا للميزة التنافسية، و لهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار و الإبداع.

**4-2- دورة حياة الميزة التنافسية:** تبدأ الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، و التي تكون فيها في نمو مستمر و بالتالي يكون حجمها في التوسع، ثم تليها مرحلة التنبني، و هنا تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية عندها يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو، ثم بعد انتشار الميزة التنافسية بين المنافسين نتيجة التقليد يبدأ حجمها في التقهقر المستمر و تفقد خلالها صفتها كميزة إذ تكون عند جميع المنافسين، و من هنا يجب على المؤسسة التفكير في إيجاد ميزة تنافسية أخرى تمكنها من التنافس.

**4-3- القابلية للتغيير:** يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية و ذلك من خلال تغيير المصادر و الموارد التي تعتمد عليها في تشكيل و تدعيم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغيير

الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الإستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد.

**4-4- القابلية للتنمية و التطوير:** تقوم المؤسسات بتتمة و تطوير مزاياها التنافسية بالتماشى مع التطورات والتغيرات الخارجية، و ذلك من خلال إيجاد سبل و طرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساسا على الابتكار والإبداع.

**4-5- القابلية للتقليد:** تكون الميزة التنافسية سهلة التقليد و الانتقال من مؤسسة إلى أخرى و ذلك بالنظر إلى سهولة انتقال مصادرها و عدم التحكم في سيرتها و خاصة ما يتعلق بالمعلومات و المعارف.

**4-6- تحدد من وجهة نظر العميل:** بما أن أنشطة و خدمات المؤسسات موجهة أساسا لخدمة العملاء، فإن قيمتها و جودة أدائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل، و ذلك أن الحكم على المؤسسة يرجع للعميل الذي يتطلب إرضاءه و كسب و لائه، و بذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل.

#### **5- مصادر الميزة التنافسية:**

يمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية في النقاط التالية:

**5-1- التفكير الإستراتيجي:** تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، و صنفت إستراتيجيات التنافس على ثلاثة أصناف:<sup>16</sup>

أ- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين.

ب- **إستراتيجية التميز و الاختلاف:** يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة... إلخ.

ج- **إستراتيجية التركيز أو التخصص:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء الميزة التنافسية و الوصول إلى مواقع أفضل في التسويق أو بالتركيز على سوق جغرافي محدد أو التركيز شريحة معينة من العملاء.

**5-2- الإطار الوطني:** إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يمكنها من الحيازة على الميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة و رائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والقوانين و التشريعات الاقتصادية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، و تشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، و بالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

**5-3- موارد المؤسسة:** يتحدد و يستند مصدر الميزة و القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال امتلاكها لموارد متميزة عن باقي المنافسين من الموارد المالية و المادية و البشرية و التكنولوجية، و بذلك يمكنها امتلاك ميزة تنافسية من خلال استغلالها لهذه الموارد و معرفة كفيي توظيفها بفعالية و كفاءة، إلا أنها لا يمكنها ضمان استمرارية ذلك التميز في المدى الطويل إلا من خلال التنمية و التطوير المستمر لمواردها.

من خلال دراستنا لهذا المحور نستنتج أن: الاستخدام الفعال لمختلف موارد و إمكانيات المؤسسة و خاصة مواردها البشرية، و تسخيرها في تلبية حاجيات زبائنها بالشكل الذي يؤدي إلى تفرداها و تميزها، يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تحقق لها و تكسبها ولاء العملاء و رضاهم.

### **ثالثا: دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية**

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية و في تحديد مصير المؤسسة، و نظرا لزيادة أهميته على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة كقوة تجديد و تطوير و كدعامة للميزة التنافسية و منشأ لها، حيث تصبح المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الأداء الاستراتيجي لمزارها البشرية. إذ يمثل العنصر البشري رهان المنافسة، و من أهم الوسائل لتنمية هذا العنصر و أنجحها أمام إدارة الموارد البشرية هي التكوين و الذي يمكنه التأثير على مختلف مؤشرات الأداء المتميز (الإنتاجية، التكاليف، جودة الأداء، الإبداع و الابتكار، الكفاءات) و كل هذا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

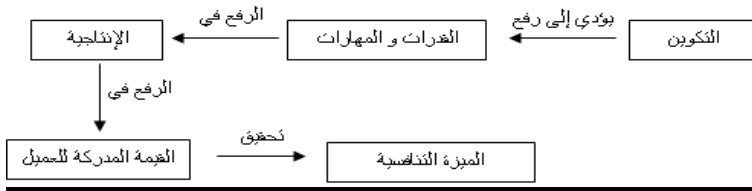
#### **1- تأثير التكوين على الإنتاجية:**<sup>17</sup>

إن تكوين العمال من خلال تلقينهم مختلف المعارف و الخبرات التي تمكنهم من فهم تقنيات عملهم و كذا علاقتهم بمحيطهم، كما يمكنهم أيضا من تكييف قدراتهم و مهاراتهم مع

التغييرات و التطورات العلمية و التكنولوجية التي تحصل في حقول عملهم، بذلك يكونوا أكثر استعدادا و قدرة على أداء مهامهم في اقل وقت ممكن، مما يؤدي إلى تخفيض وقت الإنتاج و رفع الكمية المنتجة خلال فترة معينة و بالتالي رفع إنتاجية العامل. إذن فالتكوين هو السبيل لرفع الكفاية الإنتاجية للأفراد إذ يعمل على خلق المهارات و الخبرات التي تمكنهم من مواجهة متطلبات الإنتاج، كما يؤدي إلى رفع إنتاجية عوامل الإنتاج ككل و من ثم إنتاجية المؤسسة.

تعتبر الإنتاجية متغيرا حاكما لمدى تحسن أداء المؤسسة، و مدى تمتع منتجاتها بالقدرة التنافسية، فيمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال زيادة الإنتاجية. و الشكل التالي يوضح أثر التكوين على الإنتاجية و أثر هذه الأخيرة على الميزة التنافسية:

**الشكل رقم (01) : تأثير التكوين على الإنتاجية و من ثم على الميزة التنافسية**



**المصدر:** من إعداد الباحث

وللتأكد من تأثير التكوين على الإنتاجية، قمنا بدراسة عن المركب GP1/Z التابع لسوناطراك المختص في فصل البترول المميع GPL القادم من مديرية الإنتاج بالصحراء لإعطاء منتجات غازات البروبان و البوتان السائلة فقط، حيث يقع هذا المركب الغاز البترولي المميع GP1/Z في منطقة أرزيو (وهران). و الجدول التالي يبين لنا الارتباط بين المستفيدين من التكوين و إنتاجية العمل للمركب خلال فترة الدراسة (2003-2010):

الجدول رقم (01): الارتباط بين تطور عدد المستفيدين من التكوين و إنتاجية العمل

للمركب GP1/Z

(Xi-X)*(Yi-Y)	(Yi-Y) <sup>2</sup>	Yi-Y	(Xi-X) <sup>2</sup>	Xi-X	Yi	Xi	البيان السنوات
555737,81	2082537,6	-1443,1	148302	-385,1	8311,5	438	2003
341816,58	655776	-809,8	178168,4	-422,1	8944,8	401	2004
-44996,25	26406,2	-162,5	76673,6	276,9	9592,1	1100	0520
-3514,73	71984,8	268,3	171,6	-13,1	10022,9	810	6200
-83383,3	117649	343	54802,8	-243,1	10097,6	589	0720
24984,67	223067,2	472,3	2798,4	52,9	10226,9	876	0820
341133,09	238241,6	488,1	488461,2	698,9	10242,7	1522	0920
21864,78	712673,6	844,2	670,8	25,9	10598,8	849	1020
1153642,65	4128336	/	950048,8	/	78037,3	6585	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

**Xi** : عدد المستفيدين من التكوين

**Yi** : إنتاجية العمل

**X** : متوسط عدد المستفيدين من التكوين خلال السنوات الثمانية  $\bar{X} = \sum X_i / 8 = 823,1$

**Y** : متوسط إنتاجية العمل خلال السنوات الثمانية  $\bar{Y} = \sum Y_i / 8 = 9754,6$

**R** =  $\frac{\sum [(X_i - \bar{X}) * (Y_i - \bar{Y})]}{\sqrt{(\sum (X_i - \bar{X})^2 * \sum (Y_i - \bar{Y})^2)}}$

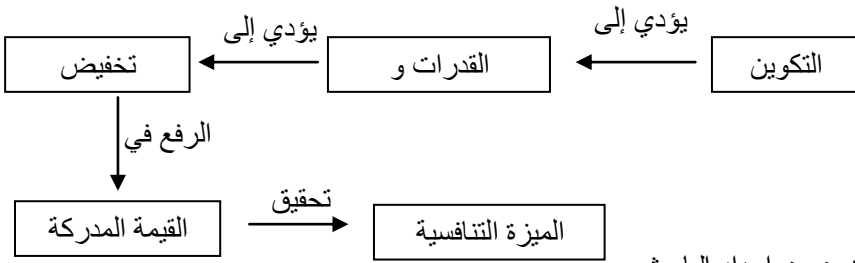
**R** : معامل الارتباط بين عدد المستفيدين من التكوين و إنتاجية العمل بالمركب

**R** =  $1156729,4 / \sqrt{950048,8 * 4128336} = 0,58$

يبين هذا الجدول مدى الارتباط الحاصل بين المجهود المبذول في التكوين و بين إنتاجية العمل للمركب خلال فترة الدراسة (2003-2010) حيث يقدر معامل الارتباط ب: 0,58 ، و بالتالي فإن هذا المعامل المتحصل عليه يدل على وجود علاقة طردية بين التكوين و إنتاجية العمل للمركب. و بهذا فإن التحسن في الإنتاجية يرجع إلى اهتمام المركب بتكوين موارده البشرية بالإضافة إلى عوامل أخرى، و قد يؤدي هذا إلى تحقيق ميزة تنافسية للمركب.

## 2 - تأثير التكوين على تكاليف الإنتاج:

يؤدي التكوين إلى رفع قدرات و مهارات الأفراد من خلال تزويدهم بمختلف المعارف و الخبرات المتعلقة بإنجاز عملهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على إنجاز عملهم بسرعة ملائمة، و من ثم تخفيض زمن إنتاج الوحدة الواحدة، مؤديا ذلك إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة. يؤدي التخفيض في التكاليف إما إلى تمييز المؤسسة و كسبها لميزة التكاليف الأدنى، و إما إلى تخفيض الأسعار مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة مما يعني تعظيم المنفعة العامة للعميل من جراء استخدامه للمنتج، هذا ما يعظم القيمة المدركة له مؤديا ذلك إلى خلق ميزة تنافسية : **الشكل رقم (02):** تأثير التكوين على التكاليف و من ثم على الميزة التنافسية



**المصدر:** من إعداد الباحث

## 3 - تأثير التكوين على جودة الأداء:<sup>18</sup>

إن تحسين الجودة يتطلب عمقا أكبر و يحتاج إلى معايير متكاملة يتم تطبيقها عن طريق كل شخص من المدير إلى الموظف الجديد. يعتبر التكوين أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب و تطبيق تقنيات الجودة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة و الفعالية، فذلك ما يبرز أهمية الفرد بما يتميز به من قدرات و مهارات عالية في أداء عمله و مهامه في تحقيق الجودة الشاملة، و التي بدورها تحتاج إلى تنمية و تطوير مستمر من خلال التكوين الذي يعتبر نظام فرعي لتوفير حاجة العميل التي تبنى عليه الجودة الشاملة.

يمكن للجودة أن تؤثر على الميزة التنافسية من خلال بعدين : الأول هو بعد التميز، أي تعتمد المؤسسة في التنافس على الجودة العالية، و البعد الثاني تؤثر على الميزة التنافسية من خلال التأثير على القيمة المدركة لدى العميل، حيث إذا قمنا بتثبيت السعر و رفعا جودة



المنتجات فإن هذه القيمة المدركة من طرف العميل سوف ترتفع، الأمر الذي يؤثر على الميزة التنافسية.

#### 4- الإبداع و الابتكار:

لا يمكن أن يحدث الإبداع و الابتكار من دون وجود معارف و خبرات التي تساعد على فهم جزئيات العمل، و ذلك أن الابتكار يتأثر بمجموعة من المتغيرات من بينها الخبرة و المعرفة و القدرات و المهارات الذاتية، فالأفراد المطالبون بالإبداع يتعين عليهم الحصول على المعارف و الخبرات اللازمة، و يمكن أن يصلوا إليها من خلال التعلم أي التطوير الذاتي لقدراتهم أو تعمل المؤسسة على توفير لهم ذلك، ففي كلتا الحالتين تظهر أهمية التكوين حيث يعمل هذا الأخير على تزويدهم بالخبرات و المعارف اللازمة و تنمية الرغبة على استخدامها بشكل أفضل، فيمكن تكوين الأفراد على الأساليب المستخدمة للابتكار و الإبداع و الحصول على الأفكار و القدرة على التجديد.<sup>19</sup>

يؤدي الابتكار و الإبداع إلى إيجاد أساليب و طرق الإنتاج تجعل المؤسسة متميزة في طرح منتجاتها، و لا تكمن أهمية الابتكار و الإبداع على مستوى الإنتاج فقط، بل يتعدى ذلك إلى مجالات أخرى كطرق و أساليب التسويق و التمويل. من خلال هذا يعتبر الابتكار و الإبداع أساس خلق الميزة التنافسية و الحفاظ عليها.

#### 5- تأثير التكوين على الكفاءات:

إن عملية التكوين تأثر و تدعم الكفاءات من خلال تزويد الأفراد بالمعارف و الخبرات اللازمة لأداء العمل وفهم علاقته، و لهذا تظهر نتائج التكوين على الكفاءات من خلال النقاط التالية:

رفع القدرات التفسيرية و زيادة الفعالية التنظيمية للكفاءات البشرية.

زيادة المؤهلات البشرية المعرفية و تدعيم الخبرات التطبيقية.

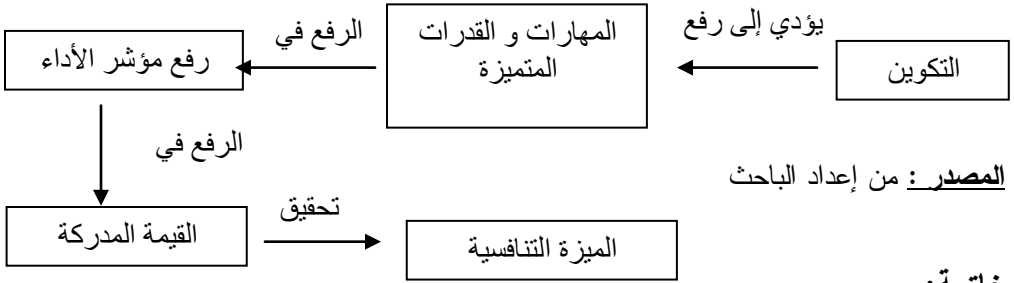
-التكيف المستمر مع المحيط من خلال التكوين الدائم و المتضمن لأحدث المعارف و الخبرات المتعلقة بعمل الأفراد.

تقوية المزايا التنافسية للكفاءات البشرية بالمقارنة مع القدرات و الكفاءات للمؤسسات المنافسة.

من خلال هذا نلاحظ أن للتكوين دور فعال في تنمية الكفاءات و تطويرها بالشكل الذي يؤهلها للاندماج في محيط عملها و المساهمة في التجديد و التطوير بشتى أنواعه، و بذلك تعمل الكفاءات على خلق القيمة للزبون و التمييز و التفرد عن المنافسين، مما يساهم في خلق الميزة التنافسية، و لهذا فإن الكفاءات تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية و الحفاظ عليها.

من خلال هذا المحور نستج أن التكوين يؤثر بشكل مباشر على معظم مؤشرات الأداء (الإنتاجية، التكاليف، جودة الأداء، الإبداع و الابتكار، الكفاءات)، حيث يساعد التكوين الأفراد على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم. فأداء الأفراد يتحدد بعاملين قدرات و مهارات الأفراد من جهة و رغبتهم في العمل من جهة أخرى، و بهذا يعتبر التكوين عامل قوي و مهم في تحسين الأداء و الأعمال التي بدورها لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية لدى المؤسسة. و يمكن تلخيص هذا في الشكل التالي

### الشكل رقم (03) : دور التكوين في إنشاء الميزة التنافسية



### خاتمة:

من خلال بحثنا هذا استطعنا في الأخير أن نصل إلى عدة نتائج كحوصلة للموضوع، و كإجابة على الإشكالية و تأكيداً على الفرضيات المطروحة، و التي يمكن إبرازها في النقاط التالية:

يعد التكوين من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية، نتيجة للتغيرات و التطورات الملحوظة في جميع الميادين، و هو عملية منظمة و مستمرة، محورها الفرد في مجمله، يهدف إلى إكساب العمال لمجموعة من المعلومات و المهارات و القدرات، التي تسمح لهم بالرفع من مستوى أدائهم و تحسين كفاءاتهم، بالإضافة إلى مواجهة التغيرات الناتجة عن التكنولوجيا.

إن الاستخدام الأمثل لمختلف موارد وإمكانات المؤسسة و خاصة مواردها البشرية، و تسخيرها في تلبية حاجيات زبائنها بالشكل الذي يؤدي إلى تميزها و تفرداها ، يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تحقق لها ولاء العمال و رضاهم.

يلعب التكوين دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها، إذ هو لا يؤثر مباشرة على الميزة التنافسية و لكن يساهم في رفع قدرات و مهارات أفراد المؤسسة، بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام و الأعمال بكيفية متميزة و متفوقة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء (تحسين الإنتاجية، تقليل التكاليف، جودة الأداء، الإبداع و الابتكار، رفع الكفاءات)، و التي بدورها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

### الهوامش:

<sup>1</sup> د.السكرانه بلال خلف : "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، طبعة 1، الأردن 2011، ص 18.

<sup>2</sup> عبد الجليل راشد محمد : "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)"، دار و مكتب الحامد للنشر و التوزيع، ط1، 1991، ص176.

<sup>3</sup> B.Gillet : "la formation continue des adultes", ed P.U.E, Paris, 1970, P24.

<sup>4</sup> Sekio Lakhdar : "Gestion du personnel", 4<sup>ème</sup> ed, org, canada, 1993, P185.

<sup>5</sup> د.السكرانه بلال خلف: المرجع مذكور سابقا، ص21.

<sup>6</sup> Bruno Henriet : "Nouvelles Technologies et Formation dans l'entreprise : pour une démarche participative", Revue Française de gestion, (N° 51, Mars 1985) P54.

<sup>7</sup> بلقايد براهيم : "أهمية التكوين و دوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية -جامعة وهران- ، سنة 2006، ص 34-35.

<sup>8</sup> د.صلاح عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص277-288.

<sup>9</sup> د.السكرانه بلال خلف: المرجع مذكور سابقا، ص30.

<sup>10</sup> د.ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي: " الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص58.

<sup>11</sup> M.Porter : "Avantage concurrentiel des nations", inter édition, 1993, P48.

<sup>12</sup> د.نبيل خليل مرسي : "الميزة التنافسية في الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص97.

- <sup>13</sup> - د.محمد توفيق ماضي: "الأساليب الكمية في مجال الإدارة"، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999، ص117.
- <sup>14</sup> - كاريش.ص : "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة الجزائر -، 2000، ص57.
- <sup>15</sup> - دنيل خليل مرسي: المرجع مذكور سابقا، ص 45-86،
- <sup>16</sup> - op-cit, M.Porter: p152.
- <sup>17</sup> - د.مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص36.
- <sup>18</sup> - د.ثابت عبد الرحمن إدريس، محمد مرسي: "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص50.
- <sup>19</sup> - د.محمد أحمد الخضيرى : "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص157.

## المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- 1 - بلقايد براهيم : "أهمية التكوين و دوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية - جامعة وهران -، سنة 2006.
- 2 - د.السكرانه بلال خلف : "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، طبعة 1، الأردن، 2011.
- 3 - د.ثابت عبد الرحمن إدريس، محمد مرسي: "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 4 - د.ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي: " الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 5 - د.صلاح عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 6 - د.محمد أحمد الخضيرى : "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.

- 7- د.محمد توفيق ماضي: "الأساليب الكمية في مجال الإدارة"، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 8- د.مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 9- د.نبيل خليل مرسي: "الميزة التنافسية في الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- 10- عبد الجليل راشد محمد : "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)"، دار و مكتب الحامد النشر و التوزيع، ط1، 1991.
- 11- كاريش.ص : "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة الجزائر - 2000.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- B.Gillet : "la formation continue des adultes", ed P.U.E, Paris, 1970.
- 2- Bruno Henriet : "Nouvelles Technologies et Formation dans l'entreprise : pour une démarche participative", Revue Française de gestion, (N° 51, Mars 1985).
- 3- M.Porter : "Avantage concurrentiel des nations", inter édition, 1993.
- 4- Sekio Lakhdar : "Gestion du personnel", 4<sup>ème</sup> ed, org, canada, 1993.