



جامعة وهران 2  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

### أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية  
تخصص: تسيير المؤسسات

## التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر - دراسة حالة البنوك في وهران -

مقدمة و مناقشة علنا من طرف

السيد: بلقايد براهيم

### أهل لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	السيد: مبارك ناصر
مقرا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	السيد: سالم عبد العزيز
مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	السيد: داني الكبير معاشو
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	السيد: مليكي سمير بهاء الدين
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر - أ-	السيد: بوري شوقي
مناقشا	جامعة مسـتغانم	أستاذ محاضر - أ-	السيد: حمـر عباس

السنة الجامعية: 2016/2015

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" و يسألونك عن الروح قُل الروح من أمر

ربي و ما أوتيتهم من العلم إلا قليلا "

الآية 85 من سورة الإسراء

" و قُل رب زدني علما "

الآية 114 من سورة طه

اللهم انفعني بما علمتني ...

و علمني ما ينفعني ...

و زدني علما

# إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا المتواضع إلى:

- ❖ صاحب الجنب الأفخم، و المقام الأعظم، صاحب الحوض المورود و المقام الأسمى يوم الشهود سيد الأولين و الآخرين. زيادة في شرفه، طمعا في نظرتة و رغبة في شفاعته.
- ❖ الذان قال فيهما الله تعالى: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا " قاصدا بذلك أعلى و أعز ثنائي في الوجود، أمي الحنون التي حملتني وهنا على وهن و تكفلت بتربيتي و رعايتي، و أبي العزيز الذي ضحى بالجهد و المال حتى أكملت تعليمي -أطال الله في عمرهما-.
- ❖ رفيقة الدرب و صاحبة الجنب زوجتي العزيزة على صبرها و تشجيعها و برّها و مساعدتها لي بترجمة المراجع، حفظها الله و رعاها و بارك فيها.
- ❖ كل أفراد العائلة، و أخص بالذكر إخواني و أخواتي و جدتي، اعترافا بمحبتتي الكبيرة لهم متمنيا لهم كل السعادة و الهناء.
- ❖ كل أقارب زوجتي، و أخص بالذكر أبيها الخلق ( زغار ميلود ) و أمها الكريمة و المتواضعة و أخواتها الصالحات و الناجحات، متمنيا لهم الحياة السعيدة و العمر المديد في طاعة الله.
- ❖ كل أصدقائي و زملائي الذين منحوني الثقة بالنفس و الإرادة و لوقوفهم بجانبني في الصراء و الضراء، متمنيا لهم مستقبلا زاهرا.
- ❖ كل أساتذتي و معلمي الذين أناروا عقلي و غذوا ذهني ، فكانوا بحق شموعا تحترق لتضيء الدرب للآخرين ، تمنياتي لهم بمزيد من البذل و العطاء و التوفيق و النجاح.

**بلقايد براهيم**

## شكر و تقدير

❖ لا يسعني أن أضع اللمسات الأخيرة لهذا العمل، إلا أن أتقدم بالشكر لأعلم العالمين رب العرش العظيم كما يليق بجلال وجهه و عظيم سلطانه على نعمته في إتمام هذا العمل المتواضع.

❖ و من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله، أتوجه بالشكر الجزيل و التقدير الكبير إلى الأستاذ المشرف الدكتور سالم عبد العزيز على قبوله الإشراف على هذه الأطروحة، و الذي أجد لزاما عليّ أن أبادر بتسجيل شكري وتقديري الخالص على حسن توجيهه، و نصحه و حرصه ، فلطالما كان نعم المحفز و المشجّع على إتمام هذا العمل، فله مني خالص الدعاء و الشكر و التقدير و الاحترام.

❖ كما أتقدم بالشكر إلى كل إطارات الإدارة العليا للبنوك الذين قدموا لي يد العون و المساعدة، و أخص بالذكر السادة بوزيان بوزناد و تريش أمين و سلطاني محمد الذين كان لهم فضل كبير في إتمام الجانب الميداني من البحث.

❖ و أتقدم أيضا بشكري لكل أعضاء اللجنة بقبول الإشتراك في مناقشة هذا البحث، كما لا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، و لو بكلمة طيبة مشجعة أو بابتسامة صادقة محفزة أو بالاهتمام بسير هذا البحث.

# المقدمة العامة

## أولاً: تمهيد:

يتميز العصر الحالي الذي نعيشه و المسمى باقتصاد المعرفة و المعلومات بتلاحق مجموعة من التغيرات و التطورات السريعة في مختلف الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و التقنية، بحيث تغيرت الخارطة الاقتصادية، إذ انحاز التقدم و التطور نحو دول الشمال أكثر منه في دول الجنوب، و كان ذلك طبيعياً لامتلاك تلك الدول قاعدة مهمة للنمو و التطور و مناخاً ساعداً للتنمية بجميع أشكالها، و لعل الجانب الاقتصادي هو أهمها لما يحتويه من نظريات و بحوث و دراسات دائمة التغير، و لكن دون إهمال الجوانب الأخرى بحيث يكمل بعضها البعض.

و في ظل هذا التغير أصبح من المفروض على مسيري المؤسسات تصور استراتيجيات جديدة قصد إيجاد السبل، و اتخاذ الإجراءات التي تكفل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات و التطورات على نحو يرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق، و يضمن لها تحقيق مركز تنافسي ملائم بين المؤسسات المماثلة.

لهذا 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 أساساً 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 حاضراً و مستقبلاً.

## ثانياً: إشكالية البحث:

تعتبر الميزة التنافسية أساس التنافس في ظل العولمة و اقتصاد المعرفة، فلا يمكن لأي مؤسسة مصرفية أن تحافظ على بقائها و مركزها التنافسي إلا من خلال التميز لأنه السبيل الوحيد لكسب رضا العميل و تدعيم ولاءه للمؤسسة، و لهذا تسعى المؤسسات المصرفية 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 المصرفية بالمعارف و الأفكار التي قد تؤدي إلى ابتكارات و إبداعات تستطيع بذلك المحافظة على التجديد و التطوير المستمر، حيث تعتبر المؤسسات المصرفية من المؤسسات الخدمائية المعروفة بكثافة المعرفة في كل نشاطاتها و خدماتها بخلاف المؤسسات الإنتاجية، و بالتالي يجب أن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية، و خاصة بتلك 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 المصرفية بتكوين أفرادها، و ذلك لما لهذا الأخير من أهمية و دور كبير في تحسين مؤشرات أداء المؤسسة و رفع فعاليتها، و من تم تحقيق ميزة تنافسية و المحافظة عليها.

كما تعتبر المعرفة مصدر حياة المؤسسات المعاصرة، و أصبح التنافس قائم بينها ليس فقط على أساس الحصول عليها و امتلاكها، و لكن في كيفية توظيفها و الاستفادة منها بالشكل المطلوب و المناسب، و لكون المعرفة هي نتاج الفكر الإنساني الذي يعد مصدرا للابتكار و الإبداع، فقد تحول تركيز المؤسسات على الموارد البشرية باعتبارها طاقات ذهنية و فكرية قادرة على إعطاء قدرة تنافسية للمؤسسة، و أصبحت بذلك تعتبر مورد استراتيجي للمؤسسة، إذ تحول على إثرها هيكل الموارد البشرية إلى هيكل يتميز في الأساس بالقدرة على إنتاج المعرفة و الابتكار المستمر، مساهما بذلك في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة و المحافظة عليها من التقدام و الاندثار.

إن القيمة الحقيقية للمؤسسة المصرفية تكمن في قيمة مواردها البشرية و كفاءاتها 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، و إلى 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 تضييق الفجوة بين قدرات و مهارات الأفراد و بين متطلبات الوظائف في المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء و من تم تحقيق الميزة التنافسية.

و من خلال ما سبق يمكن حصر الإشكالية العامة للبحث في التساؤل الرئيسي المتمثل في:

"ما أثر عملية تكوين العنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في الجزائر؟"

و للوصول إلى عمق هذه الإشكالية سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية نسعى إلى معالجتها، منها:

- ما مستوى أهمية عملية التكوين في البنوك بالجزائر؟

- ما مستوى أهمية الميزة التنافسية في البنوك بالجزائر؟

- هل هناك علاقة بين عملية التكوين و تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في الجزائر؟

- هل تؤثر عملية التكوين للعنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في الجزائر؟

### **ثالثا: فرضيات البحث:**

للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية و تساؤلاتها الفرعية، و حتى يكتسي هذا العمل طابعا علميا و منهجيا، قمنا بصياغة عدة

فرضيات بمهدف طرحها للمناقشة و اختبار صحتها، و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في الجزائر".

و تتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة التميز في البنوك بالجزائر".

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة رضا العميل في البنوك بالجزائر".

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة الإبداع في البنوك بالجزائر".

### **رابعا: أسباب اختيار موضوع البحث:**

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار و دراسة هذا الموضوع ما يلي:



- من خلال البحث السابق الذي أعدده في مذكرة الماجستير، لاحظت أن تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لم يرق بعد إلى المستوى المطلوب الذي يحقق توجهات المؤسسة و يجعلها تتميز عن منافسيها، و يمكنها من البقاء و الاستمرار في محيطها، الأمر الذي شجعنا على مواصلة البحث لتحسيس مسيري المؤسسات على أهمية تكوين الموارد البشرية الذي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- الميول الشخصي لمواضيع الساعة خاصة في الموارد البشرية، و دور هذا المورد داخل البنوك كمصدر للقدرات الذهنية و الفكرية التي يمكن أن تشكل قدرات تنافسية للبنك من خلال أساليب التنمية و التطوير التي تعمل على تنمية و تحرير القدرات لدى الأفراد و استغلالها أحسن الاستغلال و بشكل متميز.
- قلة الدراسات النظرية و الميدانية التي تناولت بعمق إشكالية التكوين للموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك، فالأمر يعود في نظرنا إلى الصعوبة الملازمة لهذا النوع من الدراسات المرتبطة بالعنصر البشري من جهة، و لصعوبة المعالجة النظرية العلمية ضمن حقل المعرفة الخاصة بالموارد البشرية من جهة أخرى، و هو ما جعلنا نتمدد القيام بهذا البحث النظري بغية تشجيع هذا النوع من البحوث.

## خامسا: أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- 1- أهمية البنوك و أثرها في تنمية الاقتصاد بوصفها نشاطا من الأنشطة المساهمة في زيادة الدخل.
- 2- النظرة المتزايدة للتكوين من جهة، و الميزة التنافسية من جهة أخرى، حيث أصبح ينظر إلى تكوين العنصر البشري على أنه المتغير الفعال في التأثير على مؤشرات الأداء، و هذا الأخير له تأثيرات لا يمكن إهمالها سواء في دعم حركية و نمو المؤسسات المصرفية و تحقيقها للميزة التنافسية و المحافظة عليها، أو على المستوى الوطني و مدى مساهمته في التنمية الاقتصادية للبلاد.
- 3- إن دراسة الميزة التنافسية تعني تطوير الخصائص التي ينفرد بها البنك و الاحتفاظ بها لوقت أطول، بشكل يجعلها تتفوق على منافسيها بما تقدمه من خدمات بنكية للعملاء.
- 4- أهمية الفئة المشمولة بالدراسة التي تشمل المسؤولين الرئيسيين في البنوك ( مدير، نائب مدير، رئيس فرع، رئيس مصلحة ) و الذين تقع عليهم مسؤولية اتخاذ القرارات الأساسية، و بالتالي فإن إجاباتهم على أسئلة الاستبيان سيكون له أثر كبير في موضوعية نتائج الدراسة و واقعيتها بما يسهل رصد مكامن القوة و الضعف في البنك و تقديم التوصيات الملائمة.

5- أهمية نتائج العلاقات الإرتباطية و التأثيرات بين المتغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في البنوك عن الجوانب الأكثر و الأقل تأثيرا و الأقوى و الأضعف ارتباطا، بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها و إعطاؤها الأولوية، و ربما تقود تلك النتائج إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر لتطوير أداء البنك بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.

### سادسا: أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر عملية تكوين العنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في الجزائر، و ذلك من خلال:

- 1- التعرف على مستوى أهمية عملية التكوين في البنوك بالجزائر.
- 2- التعرف على مستوى أهمية الميزة التنافسية في البنوك بالجزائر.
- 3- بناء نموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها و تأثير بعضها على البعض.
- 4- تحديد العلاقات الإرتباطية بين أبعاد عملية التكوين و أبعاد الميزة التنافسية.
- 5- تحديد علاقة التأثير بين عملية التكوين و الميزة التنافسية.

### سابعا: حدود الدراسة:

لكل دراسة عملية أو نظرية حدود مكانية و زمانية و كذلك حدود بشرية، كما يلي:

- 1- الحدود المكانية: إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي البنوك في وهران البالغ عددها ( 12 ) بنكا و فروعها الناشطة في الولاية، و التي تتمثل في ستة بنوك عمومية و ستة بنوك خاصة.
- 2- الحدود الزمانية: إن الحدود الزمانية لهذه الدراسة امتدت من بداية العمل لهذه الأطروحة (2010) و لغاية انتهائها (2015).
- 3- الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في العاملين بالبنوك في وهران من المستويات الإدارة العليا ( مدير، نائب مدير، رئيس فرع، رئيس مصلحة ).

## ثامنا: منهجية البحث:

للإجابة على إشكالية البحث و إثبات أو نفي صحة الفرضيات، ارتأينا أن يعتمد بحثنا على المنهجين الوصفي التحليلي و الاستقرائي بالاعتماد على جانبين:

**1- الجانب النظري:** تطرقنا فيه إلى بعض الأدبيات و الأعمال التي تناولت موضوع التكوين و الميزة التنافسية، و ذلك بالرجوع إلى

مصادر المعلومات الثانوية من كتب و مجلات و دوريات و أطروحات عربية و أجنبية.

**2- الجانب الميداني:** باستخدام المسح لأراء أفراد عينة الدراسة، حيث اعتمدنا فيه على الاستبيان.

## تاسعا: الدراسات السابقة:

نحاول في هذه الفقرة استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت المداخل ذات الصلة بموضوع الدراسة التي توفرت لنا، حيث نجد أن الكثير من هذه الدراسات تناولت موضوع الميزة التنافسية، و بعضها تناول موضوع التكوين للموارد البشرية و أثره على الأداء، إلا أننا لم نجد دراسة تحتوي أو تناقش كل المتغيرات التي تطرقنا إليها في إعداد بحثنا، فيما يلي سنقوم بعرض لبعض الملخصات المختصرة حول هذه الدراسات:

**1- دراسة سملاي يحضيه ( جامعة الجزائر، 2005 ):** " أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة

التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ( مدخل الجودة و المعرفة )"، و التي يبين من خلالها أثر و دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

على الميزة التنافسية مركزا في ذلك على عنصري الجودة و المعرفة، كما أبرز دور تنمية الكفاءات المبنى على تدعيم الجودة و المعرفة في

تدعيم الميزة التنافسية، و ذلك لما هذين العنصرين من أهمية في تكوين الميزة التنافسية و المحافظة عليها، و لهذا يعد أمر توجيه جهود

الموارد البشرية و العمل على تنميتها من خلال إخضاعها للتسيير الإستراتيجي أمر ضروري لتحسين الجودة و رفع معدل إنتاج المعرفة

كأساس للإبداع و الابتكار، و هذا ما يبرز دور و أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها.

**2- دراسة السرحان عطا الله فهد ( جامعة عمان، 2005 ):** " دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك

التجارية الأردنية"، و كان الغرض من هذه الدراسة هو تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور المؤثر الذي يلعبه الابتكار و الإبداع

التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، و ذلك من خلال الابتكار و الإبداع في كل من: الخدمات و المنتجات

المصرفية، الأسعار، الترويج و التوزيع، و كذلك بيان دور إدراك الإدارة العليا لأهمية الابتكار و الإبداع و مدى دعمها للتوجه نحو هذا المفهوم و تشجيع العاملين عليه.

**3- دراسة مفلح نوفل ( جامعة آل البيت، 2007 ):** " أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات ذات العلاقة بإستراتيجية التدريب في المصارف التجارية الأردنية، و أثرها على مستوى أداء الأفراد العاملين فيها.

**4- دراسة بركات حيان محمد ( جامعة تشرين، 2010 ):** " التدريب و دوره في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات العاملة في قطاع التأمين"، تناول فيها الباحث موضوع التدريب في شركة التأمين العامة و الخاصة العاملة في سوريا، حيث أوضح أهم العوامل المؤثرة في بناء إستراتيجية تدريبية متكاملة لشركات التأمين و ذلك من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في السوق، مع عرض العلاقة التي تربط بين التدريب و التعلم و دورهما في خلق كفاءات جديدة تمنح الشركة الميزة التنافسية.

**5- دراسة فلاق محمد ( جامعة عمان، 2010 ):** " عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية -"، حيث هدفت نحو التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية، و قد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة و الميزة التنافسية.

**6- دراسة شتاتحة عائشة ( جامعة الجزائر، 2011 ):** " أهمية تدريب المورد البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط -"، و التي بينت من خلالها أهمية و دور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية إنشاء و امتلاك الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات البشرية باعتبارها المحدد الأساسي لها، و لا يكون ذلك من فراغ و إنما بالاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التدريب، حيث يمكن القول أن التدريب المستمر للموارد البشرية بمختلف فئاتها يعتبر من أهم مقومات و مستلزمات التطوير، و إيجاد جيل من الكوادر و الكفاءات القادرة على مواكبة التغيرات و التعامل مع ظروف المنافسة في بيئة عملها.

**7- دراسة علي ديب كندة ( جامعة غرونوبل 2، 2005 ):**

"Formation et apprentissage: Moyens d'acquisition d'un avantage concurrentiel".

ركزت الدراسة على أهمية و دور التكوين في خلق الميزة التنافسية للشركات الصناعية من خلال ربط التكوين بالتعلم، و خلصت إلى التأكيد على أهمية ربط التكوين من خلال إستراتيجية فعالة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية وجود

الرغبة لدى الإدارة لتطوير كفاءاتها و على كافة المستويات الفردية و الجماعية و على مستوى المؤسسة ككل، لأن العنصر البشري هو وحده القادر على الابتكار و الإبداع و بالتالي الحصول على الميزة التنافسية.

## عاشرا: خطة البحث:

للوصول إلى نتائج علمية تجيب على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على خطة تتمحور على خمسة فصول، أربعة منها نظرية و فصل تطبيقي بالإضافة إلى مقدمة عامة تحوي الإشكالية و خاتمة عامة تعد حوصلة للبحث، حيث حاولنا أن تكون هذه الخطة متسلسلة تسلسلا علميا و منطقيًا تنطلق مما هو عام مجمل إلى ما هو خاص مفصل، و كل فصل يمهّد الفصل الذي يليه، و تتمثل هذه الفصول في:

**الفصل الأول:** مفاهيم عامة حول تسيير الموارد البشرية و التكوين:

و يحتوي على ثلاثة مباحث هي: - ماهية تسيير الموارد البشرية - مفهوم التكوين - أبعاد التكوين.

**الفصل الثاني:** عملية التكوين:

و يحتوي على ثلاثة مباحث هي: - تحديد الاحتياجات التكوينية - تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني - تقييم البرنامج التكويني.

**الفصل الثالث:** الميزة التنافسية و استراتيجيات التنافس:

و يحتوي على ثلاثة مباحث هي: - الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية - مصادر و محددات الميزة التنافسية، ومعايير الحكم عليها

- الإستراتيجيات العامة للتنافس.

**الفصل الرابع:** علاقة التكوين بالميزة التنافسية:

و يحتوي على ثلاثة مباحث هي: - رأس المال البشري و الميزة التنافسية - أثر التكوين على تحقيق الميزة التنافسية - التكوين

المناسب لتحقيق الميزة التنافسية.

**الفصل الخامس:** دراسة حالة - التكوين و الميزة التنافسية لدى البنوك في وهران -

و يحتوي على ثلاثة مباحث هي: - نظرة عامة حول القطاع المصرفي الجزائري - تصميم الدراسة و خطواتها الإجرائية - تفسير

و تحليل النتائج.

# الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول تسيير الموارد البشرية

و التكوين

المبحث الأول : ماهية تسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني : مفهوم التكوين

المبحث الثالث : أبعاد التكوين

## مقدمة الفصل:

أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية في العصر الحالي ذات أهمية بالغة، بعد أن كانت مهمة و أهدافها غير معترف بها، حيث احتلت مكانة بارزة داخل المؤسسات خاصة منها الخدمائية، و هذا نظرا للدور الهام الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق الأهداف العامة و الخاصة المرسومة داخل المؤسسة، و ذلك بوجود إدارة واعية و خبرات مؤهلة، و هذا عن طريق استعمال الأساليب الحديثة و المتطورة في تحقيق الاستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج. و لن يتحقق هذا إلا عن طريق وسيلة واحدة و هي تكوين الموارد البشرية، و ذلك لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة و استخدامها بكفاءة عالية للمضي قدما في طريق الرخاء و التقدم.

لذا سيكون اهتمامنا منصبا في هذا الفصل على المفاهيم العامة لتسيير الموارد البشرية و التكوين، و لهذا قمنا بتقسيمه إلى ثلاث

مباحث أساسية:

سننطلق في المبحث الأول إلى ماهية تسيير الموارد البشرية و ذلك بتناولنا إلى تعريف تسيير الموارد البشرية، تطورها التاريخي و أهميتها و وظائفها.

بعد هذا سنحاول في المبحث الثاني تحديد مفهوم التكوين و ذلك باستعراضنا لمجموعة من التعاريف، ثم نخلص إلى التعريف الأفضل، و إلى تحديد بعض المصطلحات الهامة المشابهة لمصطلح التكوين، بالإضافة إلى تطرقنا للعلاقة بين التكوين و التعليم مع ذكر الجانب القانوني لعملية التكوين و مراحل تطوير هذه العملية.

و بعدها سنحاول في المبحث الثالث تحديد طبيعة التكوين، و ذلك بعرض أهميته و أهدافه، بالإضافة إلى مزايا و فوائد التكوين

و إلى أنواعه و مبادئه.

## المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية

### المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية:

من خلال ما أطلعنا عليه من تعريفات متعددة لوظيفة تسيير الموارد البشرية، و شرح لأهميتها، و العلاقة التي تربط بين الموارد البشرية و المؤسسة، يمكن من خلال ذلك تعريف الموارد البشرية بالآتي:

" هي جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة رؤساء و مسؤولين، و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطها السلوكية، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف استراتيجياتها المستقبلية، و لقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة تعويضات متنوعة تتمثل في الأجور و الرواتب و مزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم و بينها"<sup>1</sup>.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن هناك تبادل منافع بين الموارد البشرية و المؤسسة التي يعملون بها، فالموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية و خبرات و مهارات و اختراعات، و دراسات و جهود و غيرها من المساهمات التي تخدم المؤسسة و تحقق أهدافها، و في المقابل تحصل الموارد البشرية من المؤسسة على تعويضات مالية كالأجور و الحوافز المالية و القروض، و تعويضات معنوية على شكل خدمات متنوعة منها ما يتصل بالوظيفة كالمزايا الوظيفية و التكوين و التأهيل و الترقية، و منها ما يتصل بالجوانب الاجتماعية كالضمان الاجتماعي.

### المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية هي القلب النابض لكل مؤسسة، و يتوقف نجاح و القدرة على المنافسة لهذه الأخيرة في الوقت المعاصر على الفهم الواعي و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، و اهتمام بها اهتماما يفوق الموارد المالية. فالموارد المالية و المادية رغم أهميتها فإنها تبقى جامدة لا تملك الإرادة و لا يمكن أن تحيد عن الدور المرسوم لها، و لذا فإنها تبقى بحاجة إلى من يغذيها و يصونها و يحسن أدائها. أما الموارد البشرية فهي تتمتع بقوة فكرية و عضلية تميزها عن الموارد الأخرى، و تجعل التعامل معها أكثر صعوبة و تعقيدا،

<sup>1</sup> عقيلي عمر وصفي: "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005، ص11.



و ذلك لقدرتها على مخالفة الدور المرسوم لها إن لم يكن لها الدافع الذي يحفزها للقيام بذلك الدور، لذلك أصبح ينظر للمورد البشري على أنه استثمار طويل الأجل.<sup>1</sup>

و نظرا للأهمية الفائقة للمورد البشري و قدرته على المساهمة ايجابيا و سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، فإن الإدارة الحديثة تولي اهتماما متناسبا لقضاياها سواء من حيث تخطيطه و تكوينه و تحفيزه. و عندما تستطيع المؤسسة أن تحصل على موارد بشرية تتوفر لديها المعرفة و المهارة، فيمكن القول أن هذه المؤسسة لديها مخزون من الموارد البشرية مهم، و تكون المعرفة و المهارة و الاتجاهات هي المكونات لهذا المخزون.<sup>2</sup>

و هناك من يقترح أن تحديد قيمة أية مؤسسة يتم من خلال ما تملكه من موارد بشرية، على أساس أن نجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه يتوقف على موارده البشرية من حيث كميتها و نوعيتها، و هذا يعني أن الموارد البشرية الكفؤة للمؤسسة هي موارد ذات طاقات و قدرات ممتازة، و ذات أداء و إنتاجية مرتفعة، أي أنها ذات قيمة عالية.<sup>3</sup>

و قد جاء هذا الاهتمام نتيجة لما ساد العالم في السنوات الأخيرة من القرن العشرين من تغيرات اقتصادية و اجتماعية و سياسية، و تكنولوجيايات و ثقافية، حيث صاحب هذه التغيرات تحديات كبيرة لا سبيل لمواجهتها إلا بامتلاك تكنولوجيا الحديثة و الإدارة المتطورة، بالإضافة إلى إنتاج المعرفة و إتقان استخدامها في كافة مجالات العمل بالمؤسسة، بما يساعد على تنمية قدراتها التنافسية، و أدركت أن ذلك كله لن يتحقق إلا بامتلاك قوى بشرية مؤهلة و قادرة على التعامل مع تلك التغيرات و مواجهة التحديات.<sup>4</sup>

من الواضح أن المورد البشري على خلاف بقية موارد المؤسسة له القدرة على التطور و التنمية من خلال الاستغلال و العمل، إذن أن العنصر البشري كلما زادت فترة عمله و حجم الأنشطة و المهن المؤداة في المؤسسة كلما ارتفعت خبرته و فعاليته في الأداء، و أن قيمته تزداد بزيادة عمله و كثرة استعماله، في حين أن باقي الموارد تتقادم و تندثر بالاستخدام و بمرور الزمن، كما أن من السهولة تقليدها و امتلاكها من طرف المنافسين، فهي لا تشكل ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة، و لا يمكن الاعتماد عليها كقدرات تنافسية

<sup>1</sup> هاشم زكي محمود: "إدارة الموارد البشرية"، دار السلاسل للنشر و التوزيع، ط1، الكويت، 1989، ص30.

<sup>2</sup> رجب عبد الحميد: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص11.

<sup>3</sup> Torrington Derek et Hall Laura : "Human Resource Management ", 4<sup>ème</sup> Ed. Prentice Hall Europe, UK, 1998, p152.

<sup>4</sup> فوزي أبو العود: "مقدمة في الموارد و اقتصادياتها"، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص5.

في المدى البعيد، أما فيما يخص المورد البشري فيتميز بالقدرة على التجديد و التطوير، و كذلك يمتاز بصعوبة التقليد و الاندثار مما يجعله مصدرا للميزة التنافسية، حيث تعتبر تلك الموارد القادرة على خلق القيمة نادرة و غير قابلة للاستبدال أو التقليد.<sup>1</sup>

و بهذا يعتبر المورد البشري المصدر الأساسي للقدرات التنافسية حيث يحدد مستواها و مداها و استمراريتها. كما يمارس العنصر البشري المتميز عددا من الأنشطة الحاسمة في تحديد مستوى تقدم الإنتاج و خصائصه التنافسية باستثمار ما يتمتع به من قدرات ذهنية و مهارات علمية و طاقات للابتكار و الإبداع، و من تم تكون مساهماته هي الآلية الرئيسية لاستثمار ما يتاح للمؤسسة من إمكانية مادية و تمويلية و فرص تسويقية.

و بالتالي يمكن أن يحقق المورد البشري ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته و معرفته، و ليس من خلال عملية التحويل و التغيير التي تحدث للموارد المادية، فبدون هذه المهارة و المعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذا قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.<sup>2</sup>

و يلاحظ مما سبق أن الموارد البشرية تحتل مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، لذلك يرتبط نجاح هذه الأخيرة بشكل كبير بنوعية الموارد البشرية فيها و أدائها، لذلك تحتاج إلى إدارة حكيمة للاستفادة منها و بناء كفاءات بشرية متميزة.

### المطلب الثالث: تعريف تسيير الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة، و لها نفس الأهمية التي تحتلها الوظائف الأخرى في المؤسسة، غير أن دورها لم يعد محددًا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد ليشمل وظائف و نشاطات غير تقليدية تعنى بصياغة استراتيجيات و أفكار إبداعية تستجيب لمؤثرات البيئة الخارجية على الداخلية، و بما يحقق توجيه الموارد البشرية للإسهام المباشر في تحقيق الربح و القيمة التنافسية.

لقد مر مصطلح وظيفة تسيير الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية و المضمون، إذ بدأت هذه الوظيفة باسم إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد بالمؤسسة، و تضمن هذا المفهوم نشاطات اختيار العمال و تعيينهم و تكوينهم و تحفيزهم انتهاء

<sup>1</sup> Grisé Jacques : "Les Ressources Humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable", Document de travail 013, Montréal, 1997, p03.

<sup>2</sup> راوية حسن: "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص29.

بتقاعدتهم و إنهاء مهامهم. و مع التطور العلمي للوظيفة أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية و تم التحول إلى تبني مفهوم وظيفة تسيير الموارد البشرية بدلا من إدارة الأفراد.

و انطلاقا من هنا فقد تعددت تعاريف تسيير الموارد البشرية و اختلفت من حيث الصياغات اللفظية، و سنعرض بعضها من وجهة نظر بعض الكتاب و الباحثين، و ذلك للوصول إلى مفهوم أكثر وضوحا لوظيفة تسيير الموارد البشرية:

يعرفها البعض بأنها: "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و المحافظة عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية".<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها: "الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزايها الإستراتيجية و المحافظة عليها، و تطويرها من خلال تخطيط للموارد البشرية و التوظيف الملائم لتلك الموارد، و التكوين الدقيق و المتابعة المستمرة بهدف تطوير تلك الموارد".<sup>2</sup>

و هناك من يعرفها بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالعمال كأفراد أو مجموعات، و علاقاتهم داخل المؤسسة، و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة المؤسسة".<sup>3</sup>

كما يعتبرونها آخرون بأنها: "وظيفة متميزة لإدارة الموارد البشرية التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة إستراتيجية معينة، تسعى للحصول على موارد بشرية تمتاز بالكفاءة و الولاء و القدرة على الإبداع و الابتكار و التجديد".<sup>4</sup>

و بهذا يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة، فهو يهتم بالموارد البشري باعتباره أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب و تنمية و صيانة الموارد البشرية، و بالتالي يوفر للمؤسسة اليد العاملة المستقرة و المنتجة.<sup>5</sup>

و يستنتج الباحث من خلال التعاريف السابقة و غيرها من التعاريف الأخرى التي لا يتسع المجال لذكرها، بأن جميع هذه التعاريف و إن اختلفت من حيث الصياغات اللفظية، إلا أنها تتفق جميعها من حيث المضمون على أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف

<sup>1</sup> Man Waring.T : "The extended internal labor market", Cambridge journal of economic, N<sup>o</sup> 8, 2001, p125.

<sup>2</sup> الهيتي خالد: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2005، ص31.

<sup>3</sup> Galambaud. B : "Si la GRH était de la gestion", Ed. Liaison, Paris, 2000, p11.

<sup>4</sup> الطائي يوسف و مؤيد الفضل: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، دار الوراق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006، ص56.

<sup>5</sup> Martory. B et Grazet. D : "Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances", 4<sup>ème</sup> Ed. Dunod, Paris, 2001, p238.

المؤسسة، و أن السبيل الأساسي لتحقيق ذلك هو العناية التامة بذلك العنصر، و توفير كل الوسائل و الطرق التي تساهم في تطوير قدراته و مهاراته و تغيير سلوكه، و التي بلا شك التكوين في مقدمة هذه الوسائل.

و بناء على كل ما سبق يمكن الوصول إلى تعريف شامل لتسيير الموارد البشرية: "هي تلك الإدارة المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالاستثمار في العنصر البشري بالشكل الأنسب، بدءاً من عملية الاستقطاب و الاختيار مروراً بالتعيين و من ثم التأهيل و التكوين المستمر، و ذلك وفقاً لطبيعة نشاط المؤسسة و ما تحتاجه من قوى بشرية، و بما يضمن أعلى درجات الأداء و بالشكل الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة".

### المطلب الرابع: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية:

إن تسيير الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، و إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، فمفهومها الحديث لم يستقر إلا بعد سلسلة هذه التطورات في المجال الإداري، خاصة نتيجة لاحتمة التطور الاقتصادي إلى جانب التطور العلمي و التكنولوجي في مجالاته المختلفة، و هذه التطورات و التحولات ساهمت بشكل مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة بشرية متخصصة ترعى شؤون العمال في المؤسسة.

و يمكننا أن نلخص المراحل التاريخية التي برز فيها الاهتمام بتسيير الموارد البشرية منذ القرن التاسع عشر إلى وقتنا الحالي فيما يلي:

### أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بالاعتماد الكلي على الصيد و الزراعة، إذ لم يكن هناك اهتمام واضح بنشاط تسيير العنصر البشري، ذلك أن التجمعات الزراعية نشأت بشكل عفوي بعيداً عن التسيير المنظم المسند إلى المبادئ الواضحة. إن المتعمق في تاريخ الفكر التسييري يجد في الحضارات القديمة بعض ملامح تطبيق التسيير بشكل عام و تسيير الموارد البشرية بشكل خاص.<sup>1</sup>

ففي هذه المرحلة انتشر نظام الإنتاج العائلي، حيث اتخذت المؤسسة آنذاك شكل المشروع الصغير، مع قيام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام وظيفة تسيير الموارد البشرية، و منح أولوية التوظيف لأقاربهم و أصدقائهم الذين كانوا يكتسبون المهارات و يتعرفون

<sup>1</sup> الهيتي خالد: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار حامد، ط1، عمان، 2000، ص20.

على أفضل الأساليب و الطرق لأداء الأعمال على أيديهم<sup>1</sup>. و كانت الصناعة في هذه المرحلة محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، و كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستعملين أدوات بسيطة.

### ثانيا: مرحلة ظهور الثورة الصناعية:

بدأت الثورة الصناعية نتيجة لسلسلة من الاكتشافات و الاختراعات التي حدثت في أوروبا، و التي على إثرها ظهرت القوى المحركة و الآلات الميكانيكية، حيث ألقى ذلك عبئا ثقيلا على عاتق أصحاب الأعمال، فإلى جانب عبئ إدارة الإمكانيات المادية، واجه أصحاب الأعمال مشكلات التكوين و تهيئة أفراد القوى العاملة في المشروعات الصناعية الجديدة، و تهيئتهم للحو الصناعي و هو جو مخالف تماما لبيئتهم الزراعية التي وفدوا منها، لكن هذه المشكلات الإنسانية في الواقع لم تكن تلقى الاهتمام الواجب من أصحاب الأعمال الذين كانوا غارقين في مشكلات الإنتاج المادي، و ما يرتبط بها من مشكلات خاصة بالموارد و العمليات الإنتاجية و غيرها، مع توجيه اهتمام بسيط و سطحي إلى مشكلات العمل.<sup>2</sup>

و بهذا فإن مع ظهور الثورة الصناعية برزت أولى ممارسات تسيير الموارد البشرية، فقد تطلب سير الإنتاج في المصنع وجود عدد كبير من العمال ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال تسيير العنصر البشري، و ذلك لتكوين العمال و تنظيم العلاقات و العمل.

و يعد التصنيع أحد العوامل التي دفعت إلى ضرورة إعادة النظر في كيفية تسيير الموارد البشرية، ذلك أن ظهور المؤسسات الصناعية و تنوع أنشطتها، و استخدامها لأنظمة الإنتاج كانت أحد العوامل التي ساهمت في بروز وظائف تسييرية متخصصة، منها تسيير الموارد البشرية التي كانت تسمى في بداية الأمر بتسيير الأفراد.

إذن يمكننا أن نلخص أبرز ما تميزت به هذه المرحلة فيما يلي:

- التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص و التقسيم العملي للعمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل ( المصنع ).
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

<sup>1</sup> مرسى جمال الدين محمد: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص26.

<sup>2</sup> Benammar Mamlouk. Z : "De la GRH au Management", Ed. C.L.E , Tunisie, 1995, p35.

- ظهور أولى بذور المشاكل بين العمال نتيجة تدهور قيمة هذا الأخير و تعويضه بالآلة.
- مشاكل في العلاقات الإنسانية ناتجة عن الأعمال الروتينية التي لا تتطلب مهارة أو كفاءة عالية.

### ثالثا: مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية للمنظمة:

ظهرت الإدارة العلمية للمنظمة في أواخر القرن التاسع عشر، كمدخل لمعالجة مشاكل العمال بالأسلوب العلمي الذي يستخدم وسائل التعريف و التحليل القياسي و التجربة و البرهان<sup>1</sup>. ساهمت حركة الإدارة العلمية في تطور ممارسات تسيير الموارد البشرية بشكل ملموس، حيث ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية بهدف التعرف على العاملين ذوي المهارات و القدرات الضرورية لتحقيق الأداء الفعال، إضافة إلى دراسة و تحليل الوظائف بغرض اكتشاف أفضل الوسائل لأداء العمل، كما تم الاعتراف بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل و تطوير الأنظمة و تحسين الإنتاجية.<sup>2</sup>

لقد ركز رائد الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" ( F. Taylor ) على التعاون بين الإدارة و العمال، فهو يعتقد أن القياس العلمي للعمل ( دراسة العمل )، و تحديد أفضل الوسائل للأداء و الاختيار و التعيين للأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة لمؤهلاتهم، و وضع الأجور المكافئة و إزالة مصادر الصراع بين الإدارة و العمال يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و زيادة الأجر من خلال ارتفاع الأرباح.<sup>3</sup>

لقد برر تايلور هذا المبدأ بفرضية أن الدافع الأساسي للعمل لدى الفرد يتمثل في تعظيمه للنتائج الاقتصادية، و بالتالي ركزت حركة الإدارة العلمية على الطبيعية الفردية للمورد البشري، في الوقت الذي أغفلت فيه عن الدوافع النفسية و الاجتماعية للعمل.

و قد توصل تايلور إلى ما اسماه بالأسس الأربعة للإدارة و التي هي كالتالي:<sup>4</sup>

- تنمية و تطوير حقيقي للإدارة.
- الاختيار العلمي للعمل.
- الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم.
- التعاون بين الإدارة و الموارد البشرية.

<sup>1</sup> Milon. J et Jove. M : "Communication et organisation des entreprises", Ed. Breal, Paris, 1996, p38.

<sup>2</sup> المرسي جمال الدين محمد: المرجع المذكور سابقا، ص25.

<sup>3</sup> الهيتي خالد: المرجع المذكور سابقا، ص23.

<sup>4</sup> عبد الباقي صلاح الدين: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص26.

و بالرغم من أن تايلور أكد على معايير العمل، و تحسين طرق العمل و الحوافز، إلا أنه قوبل بمحوم و مقاومة عنيفة، و تركز المحوم على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، و إهماله للعنصر البشري. و بهذا رغم أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لتسيير الموارد البشرية، إلا أنها و بتكيزها على الطابع الفردي في التعامل مع العامل، و على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر و انخفاض رضا عن العمل.

### رابعاً: مرحلة نمو المنظمات العمالية:

كان ظهور و نمو المنظمات العمالية نتيجة حتمية للرد على ممارسات حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة صاحب العمل، و كانت أهم الطرق المعتمدة للدفاع عن مصالح العمال هي الإضرابات و المقاطعة عن العمل، حيث كان لها الأثر الكبير في خفض ساعات العمل و رفع الأجور، و إيجاد ظروف و وسائل مبرجة للعمل.<sup>1</sup>

### خامساً: مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية: (ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية )

لقد شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من القرن العشرين تطور كبير في مجال العلاقات الإنسانية، و جاءت هذه نظراً لنقائص حركة الإدارة العلمية للمنظمة أهمها استغلال العمال استغلالاً آلياً و اعتبارهم كامتداد للآلات، لذلك ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية و التي ركزت على دراسة السلوك الإنساني داخل المؤسسة، و نادت بالاهتمام بالعنصر البشري و دوافعه كإنسان نفسي و اجتماعي بطبيعته، و بالعلاقات الإنسانية كفن يجب أن يفهمه المدير و يطبقه في المجال الإداري، ومن أهم رواد هذه المدرسة "التون مايو" ( E. Mayo ) و "ماسلو" ( Maslow ).

ارتبط اسم "التون مايو" ( E. Mayo ) بمدرسة العلاقات الإنسانية، فقد كانت نقطة انطلاق أعماله مراجعة بعض النظريات الكلاسيكية، كالأجور و الوقت التي تؤثر على الإنتاجية، و هذا من خلال تجارب ( Hawthorne ) التي قام بها مع زملائه الباحثون خلال الفترة الممتدة ما بين 1927 و 1932 في شركة ويسترن إلكترونيك ( Western Electric ) الأمريكية، و ذلك خلال دراسة أسباب ارتفاع معدل دوران العمل في أحد أقسام الغزل و النسيج، و تعتبر هذه التجربة أول تحليل معمق و منظم للعنصر السلوكي في الإدارة، و أظهرت نتائجها التعقيد الشديد للعنصر البشري في المؤسسة، و تأثير نظام الجماعات و مناخ الإشراف على

<sup>1</sup> Weiss Dimitri : "Les ressources humaines", Ed. Organisation, Paris, 1998, p34.

سلوك الأفراد، و برهنت من أن العامل في المؤسسة يجب أن يعامل داخل المؤسسة كإنسان و ليس كأداة للإنتاج، أي كآلة كما اعتبرت حركة الإدارة العلمية أو بالتحديد "تايلور".<sup>1</sup>

و من خلال هذا أيقن "التون مايو" مع زملائه الباحثون أن هناك عوامل أخرى لها دور كبير في زيادة الإنتاجية خلافا للعوامل المادية، و عند البحث المعمق و التحليل و التدقيق المستمر تبين أن العامل هو الجانب الاجتماعي، حيث أن المصنع الذي أجريت فيه التجارب ( Hawthorne ) يؤلف نظاما اجتماعيا يسمح بإنشاء علاقات جيدة ينشؤها الأفراد في ما بينهم، و تعتبر هذه العلاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية.<sup>2</sup>

و بهذا توصل "التون مايو" إلى ما يلي:<sup>3</sup>

- لا تعتبر الحوافز عاملا أساسيا في زيادة الإنتاجية، إذ أثبتت التجارب أن العامل يتقيد بإنتاجية معينة و لو أعطي له أجرا محفزا، و هذا ما يؤكد حقيقة مفادها أن الدافع المادي لا يعتبر أساسيا، حيث أن العامل غالبا ما يتمسك بنفس إنتاجية زملائه في العمل، و لا يتصرف إلا في الحدود التي يملئها عليه الباعث الاجتماعي في الأداء.

- لا يقوم الأفراد العاملون كأفراد بل جماعات منظمة بصورة لا تحددها إطارات العمل الرسمية، و ذلك لأن التفاعل الاجتماعي يلعب دورا مهما و مؤثرا في سلوك العمال داخل المؤسسة باعتبار هذه الأخيرة وحدة اجتماعية هادفة.

- لا يتضمن التخصص الوظيفي في العمل بالضرورة الأداء الجيد لهذا العمل، إذ أن العلاقات المتبادلة و تفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي له دورا كبيرا في تحقيق كفاءة و فعالية المؤسسة.

أما "ماسلو" ( Maslow ) فارتكزت النظرية التي أتى بها على عامل الدافعية التي تجعل العامل يقوم بالعمل المطلوب منه، و للدافعية جانبين رئيسيين هما:

- إن الإنسان هو راغب اجتماعي، تعتمد حاجاته على ما يوجد لديه الآن، أي أن الحاجيات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما التي تم إشباعها قد تكون بمثابة دافع الفرد.

<sup>1</sup> الحناوي محمد صالح و سلطان محمد سعيد: "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 30.

<sup>2</sup> الشماع خليل محمد حسن: "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 65.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود: "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 69.



- هناك ترتيب هرمي لحاجات الإنسان، و إذا ما تم إشباع إحداها تظهر الأخرى التي لم يتم إشباعها، و هي خمس فئات من الحاجة الإنسانية طبقا لترتيب و جودها: ( الحاجة الفيزيولوجية - الحاجة إلى الأمن - الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى الاحترام - الحاجة إلى تحقيق الذات ).

ومن خلال هذا كله يبين لنا الدور الذي تلعبه العلاقات الاجتماعية خلافا لما كان سائدا سابقا من أن الدوافع المادية عامل محرك أساسي لزيادة الإنتاجية.

### سادسا: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر:

لقد تمت و تطورت وظيفة تسيير الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، و اتسع نطاق الأعمال التي تقوم به، حيث لم تصبح مسؤولة فقط عن الأعمال الروتينية مثل حفظ ملفات العاملين و ضبط حضورهم و انصرافهم، بل شملت تنمية و تكوين العاملين و وضع برامج لتعويضهم عن الجهود المبذولة و تحفيزهم، و يتضح ذلك في الوظائف التي تقوم بها هذه الوظيفة في العصر الحديث.

إن التطورات التي حصلت أكدت على عدم جدوى اعتبار التكنولوجيا و رأس المال كمحددات رئيسية للمحافظة على المكانة التنافسية، بل إن التطور المذهل الذي وصلت إليه المؤسسات اليابانية، و هذا باكتساحها للأسواق العالمية، مقدمة بذلك منتجات بأسعار منخفضة و نوعية جيدة، أدى بمؤسسات العالم الغربي بطرح إشكالية كيف يسير العنصر البشري في المؤسسة.

لقد أثبتت المؤسسات اليابانية من فرضية نجاح المشروع مرهون بتحقيق أهدافه التي لا يمكن الوصول إليها إلا إذا اعتمد على يد عاملة مهيأة و مكونة و محفزة، للصمود أمام كل الصعوبات التي أضحت المحيط يتميز بها، دون أن تكون للمؤسسة لا القدرة و لا الفرصة لوضع السيناريوهات و دراسة الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة الطوارئ.<sup>1</sup>

و يمكننا أن نلخص ما تميزت به هذه المرحلة بما يلي:

- تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية من الاقتصاد الجزئي إلى الاقتصاد الكلي.  
- تحسين ظروف العمل ب ( العطل السنوية و الاستثنائية، التكوين، الحوافز المادية و المعنوية، الخدمات الاجتماعية، حقوق التقاعد... الخ).

- تمثلت وظيفة المسير في مساندة و مواكبة الحدث في عصر الإعلام و الاتصال.

<sup>1</sup> Weiss Dimitri : Op-cit, p25.

**المطلب الخامس: أهمية تسيير الموارد البشرية:**

تعد وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة و أكثرها حساسية، بكونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، و أكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية. و يتفق أغلب الكتاب بشكل عام و الإدارات الوظيفية بشكل خاص بأن المؤسسة بتسييرها لمواردها البشرية تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية الداخلية و الخارجية، و لعل من أهم التحديات ما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: التحديات الداخلية:**

- تعد الموارد البشرية من أهم التحديات و العوائق الداخلية التي قد تقف حاجزا أمام نمو المؤسسة لمواجهة التحديات المختلفة و خاصة التغيرات التكنولوجية، و يرجع السبب في ذلك إلى التغيير في اتجاهات العنصر البشري المتعلقة بالعمل متمثلة في:
- انخفاض رضا الموارد البشرية عن الأجور و المزايا الممنوحة لهم.
  - انخفاض شعور الموارد البشرية بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.
  - شعور الموارد البشرية بنقص المعلومات المتاحة لهم و اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب.
  - انخفاض ولاء العنصر البشري للمؤسسة.
  - اعتقاد الموارد البشرية بعدم استغلال المؤسسة لقدراتهم استغلالا كاملا.
  - شعور العنصر البشري بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائه.
  - اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع العنصر البشري إشباعها من العمل.

**ثانياً: التحديات الخارجية:**

تواجه المؤسسة في بيئة العمل الخارجية العديد من التحديات و التي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية، لعل من أهم تلك التحديات ما يلي:

<sup>1</sup> للمزيد من التفاصيل أنظر إلى:

- راوية حسن: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 347-348.  
- Fisher. S et Shaw: "Human Resource Management", 4<sup>ème</sup> Ed. Houghton Mifflin Company, New York, 1999, p23-29 .

- التطور التكنولوجي السريع و ثورة المعلومات.
  - التحولات العالمية في مجال العلاقات الدولية.
  - حرية انتقال العمال وفق النظام العالمي الجديد.
  - تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المؤسسات المختلفة.
  - زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية.
  - إعادة تنظيم المؤسسات.
  - البطئ في نمو الأسواق.
  - التغير المستمر في أذواق و رغبات المستهلكين.
  - التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.
- و لهذا لا بد من أن نعطي لتسيير الموارد البشرية الأهمية التي تستحق، و ذلك نظرا للتأثير و المساهمات التي يمكن أن تحققها.
- و بالتالي يمكننا تلخيص أهمية تسيير الموارد البشرية فيما يلي:
- تهتم بالثروة الرئيسية في المؤسسة و هم العمال.
  - انتقاء العمال المؤهلين لشغل الوظائف بالمؤسسة.
  - تتجلى الأهمية أكثر في أنه لا توجد مؤسسة دون وظيفة تسيير الموارد البشرية.
  - تهتم بالتخطيط و تقييم الأداء للموارد البشرية و تكوينهم و تنميتهم.
  - وضع الخطط المناسبة للتكوين.
  - تعمل على دراسة مشاكل العمال و حلها بالطرق السلمية أو الدبلوماسية.

### المطلب السادس: أهداف تسيير الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما و حيويا في كل المؤسسات سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدماتية، هذا و يتوقف بقاء المؤسسة و تحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على العمال و طريقة استغلالها بواسطة القيادات. و إنه ليس من المدهش إذا قلنا أنه يجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية و بالطريقة التي تستخدم و تنمي هذه الموارد سواء بتكوين

سياسات الأفراد أو بالطرق و الإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل، و إنه من المهم أن تستغل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن.

و من هذا المنطلق فإن الأهداف التي تسعى إليها وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة هي نفس الأهداف التي تسعى إليها المديرية العامة، و التي يمكن إنجازها على النحو التالي:<sup>1</sup>

- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف و القيادة، و كذلك العلاقات الإنسانية لدى المديرين، و تحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.

- السعي نحو تحقيق الانسجام و الترابط بين العمال في المؤسسة، و ذلك من خلال الرحلات و البرامج الترفيهية و الخدمات الصحية و الاجتماعية و غيرها.

- تحقيق الانسجام و التكامل و الترابط بين سياسات الأفراد من اختيار و تعيين و وصف الوظائف و الأجور و غيرها، و ذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

- زيادة إنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل طاقاتهم الجسدية و الفكرية في العمل و الإنتاج.

- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الحصول على نوعيات جيدة من الموارد البشرية.

إذن تسعى وظيفة تسيير الموارد البشرية إلى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد الضرورية كما و نوعا، و المطابقة بينها و بين المهام المطلوبة منها من حيث الفعالية المنتظرة و المؤهلات اللازمة<sup>2</sup>. و تعمل كذلك على توفير جو عمل جماعي محفز يساعد كل شخص على إنجاز المهام الموكلة إليه بالتنوع المطلوبة و في الوقت المحدد، و بهذا فإنها تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات، و المحافظة عليها و تنميتها، و ذلك بزيادة تحفيزها و العمل على تعبئتها، كما تساهم في تحقيق عدة أهداف إستراتيجية كمساهمتها في تحسين إنتاجية المؤسسة و كذا تحسين أدائها و تنافسيتها. و يؤدي هذا إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تنفرد بها، و تميزها عن باقي المؤسسات من خلال البحث و الإبداع و التجديد، و تحقيق رضا العميل و رفع درجة وفائه.

<sup>1</sup> أنظر إلى:

- الصيرفي محمد: "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 18.

- مرسي جمال الدين محمد: المرجع المذكور سابقا، ص 44.

- Noe. R et Hollenbeck. J: "Human Resource Management", 5<sup>ème</sup> Ed. McGraw Hill Irwin, New York, 2006, p85.

<sup>2</sup> Cadin. L et Guérin. F : "La Gestion des ressources humaines", Ed. Dunod, Paris, 1999, p51.

**المطلب السابع: وظائف تسيير الموارد البشرية:**

يمكن القول أن هناك تشعبا و اتساعا في وظائف تسيير الموارد البشرية، حيث أنه لا يوجد هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين على الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية، و بناءا عليه سوف نذكر منها فيما يلي:

**أولاً: تخطيط الموارد البشرية:**

إن عملية تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة عن طريق وضع البرامج المناسبة لذلك في إطار خطة زمنية محددة، فهي وسيلة و أداة ترمي إلى التنبؤ بالمستقبل لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة تحديدا دقيقا من واقع معايير و مؤشرات معينة.<sup>1</sup>

و يقصد أيضا بالتخطيط للموارد البشرية بالتنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية و عرضها في المؤسسة خلال فترة مستقبلية<sup>2</sup>، أي أن أساس التخطيط هو مقابلة احتياجات المؤسسة بما هو متاح من هذه الموارد البشرية، أي مطابقة عرض هذه الأخيرة مع الطلب عليها.

و يتميز تخطيط الموارد البشرية بكونه نقطة انطلاق في تسيير هذا العنصر، ذلك بأنه يحدد احتياجات المؤسسة من الموارد، ثم يتم توظيفها و تطويرها، أي أن نشاطات تسيير الموارد البشرية تبدأ بالتخطيط.<sup>3</sup>

و في هذا الصدد يمكن لنا سرد مجموعة من السمات التي تمتاز بها عملية تخطيط الموارد البشرية و هي على النحو التالي:<sup>4</sup>

- عملية التنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المؤسسة الحالية و المستقبلية من الموارد البشرية.
- يركز التنبؤ على توقع التغير في الاتجاهات البيئية العامة و بيئة الأعمال و أخذها بعين الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية.
- تعتمد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة، و التي يمكن توفيرها عن نقاط قوة و ضعف المؤسسة في مجال الموارد البشرية، و الفرص و التهديدات البيئية في سوق العمل.
- تستهدف توجيه المؤسسة إلى أفضل الطرق للتعامل مع أهدافها بعيدة و قصيرة المدى.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد: "الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009، ص88.

<sup>2</sup> عباس سهيلة محمد: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان، 2007، ص75.

<sup>3</sup> مصطفى أحمد السيد: "إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص81.

<sup>4</sup> الهيتي خالد: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2003، ص65.

- تتسم العملية بكونها إستراتيجية مستمرة، أي أنها تحمل رسالة محددة تتمثل بالحصول على الكم و النوع المطلوبين من الموارد البشرية و في الزمان و المكان المناسبين.

أما الخطوات الرئيسية التي تمر بها عملية تخطيط الموارد البشرية فهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- 1- تحديد تأثير الأهداف على وحدات التنظيم المعنية.
- 2- تعريف المهارات و الخبرات و العدد الكلي من الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق و انجاز الأهداف على مستوى المؤسسة.
- 3- تحديد المتطلبات الإضافية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمؤسسة.
- 4- تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية.

### ثانياً: استقطاب الموارد البشرية:

يعرف الاستقطاب بأنه: "العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم إلى المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، بمعنى آخر يقصد بالاستقطاب العملية التي بمقتضاها يتم اكتشاف الموارد البشرية و جذبهم لشغل وظائف شاغرة، و أيضا من زاوية أخرى الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنها عملية تقوم على مبدأ الوصل بين من يطلبون و يبحثون عن العمل و من يعرضونها بين مجموعات الموارد البشرية المتواجدة في أسواق العمل طالبي الوظائف و المؤسسات العارضة لشواغرها".<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه: "يعني مجموعة من النشاطات الخاصة بالبحث عن طرق جذب مرشحين لملئ الوظائف الشاغرة بالعدد و النوعية المطلوبة، و في الوقت و الزمن المناسبين للمؤسسة".<sup>3</sup>

و بهذا فإن عملية الاستقطاب تركز على تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية باختيار الموارد الأكثر توافقا مع متطلبات المناصب الشاغرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن: "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص79.

<sup>2</sup> بزر كامل: "إدارة الموارد البشرية: اتجاهات و ممارسات"، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2008، ص111.

<sup>3</sup> خضير كاظم محمود و الخرشنة ياسين كاسب: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة، ط4، عمان، 2004، ص91.

<sup>4</sup> Le Duff. R : "Encyclopédie du gestion et de management", Ed. Dalloz, Paris, 1999, p138.

## 1- مهام عملية الاستقطاب:

تتضمن عملية استقطاب الموارد البشرية ما يلي:<sup>1</sup>

- تحديد و تسجيل كافة المعلومات عن الأعمال و الوظائف الشاغرة.
- وضع برنامج استقطاب منظم و متكامل، و ذلك بالتنسيق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- تحديد مصادر الموارد البشرية التي يمكن للمؤسسة أن تلي احتياجاتها منها، و البقاء على اتصال مستمر بها.
- تعد عملية الاستقطاب بمثابة حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الاختيار.

## 2- أهمية استقطاب الموارد البشرية:

يعتبر الاستقطاب حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الاختيار، و تتمثل أهمية الاستقطاب فيما يلي:<sup>2</sup>

- الحصول على عدد كبير من الموارد البشرية، مما يكون لدى المؤسسة الخيار في اختيار أحسن الأفراد المؤهلين.
- تفادي حدوث مشكلات أثناء عملية الإنتاج، نتيجة لوجود أفراد مؤهلين و مكونين.
- نجاح عملية الاستقطاب يؤدي بالضرورة إلى نجاح عملية الاختيار، و ذلك بتفادي العمالة غير المهرة.
- الحصول على بنك من المعلومات من الأفراد المتقدمين للعمل، و التي تتوقع المؤسسة أن يؤدوا الأعمال بفاعلية.
- تتيح لنا عملية الاستقطاب معرفة الوسائل التي يمكن استخدامها للحصول على أفضل الموارد البشرية مثل مكاتب التوظيف، الجامعات و الإعلانات... الخ.

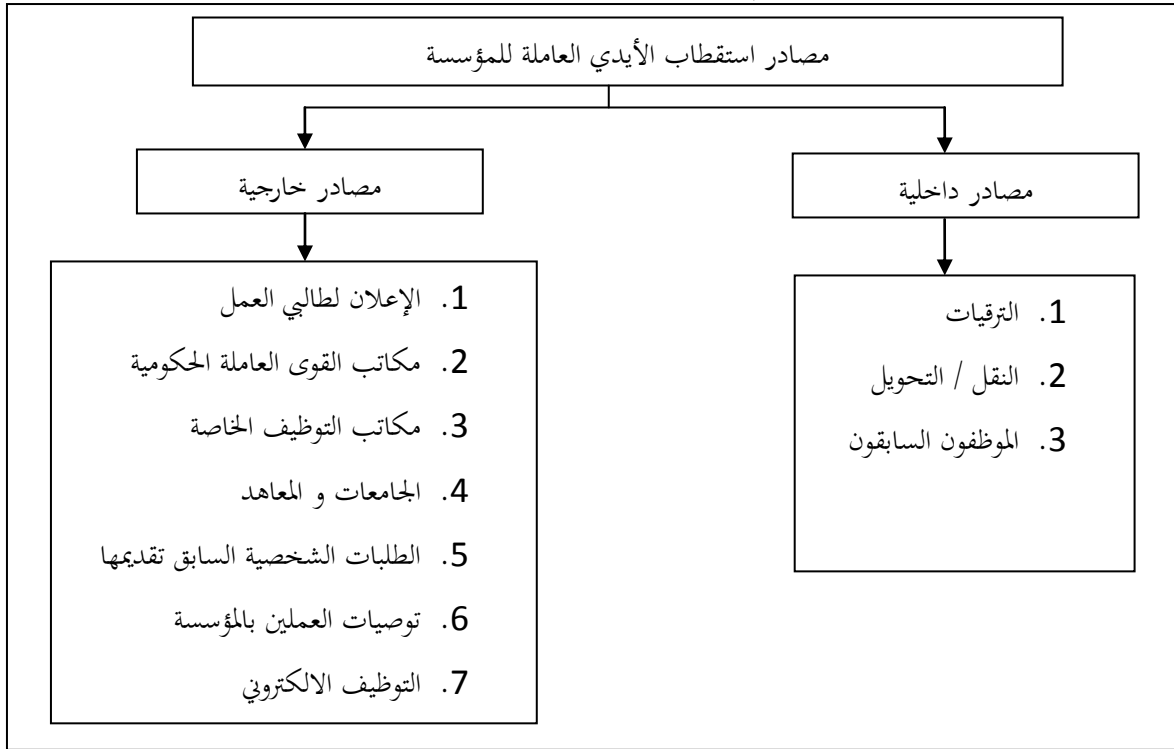
## 3- مصادر الاستقطاب:

- يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على الأيدي العاملة اللازمة إلى مصادر داخلية ( من داخل المؤسسة ) و مصادر خارجية ( من خارج المؤسسة )، و التي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عقيلي عمر وصفي: المرجع المذكور سابقا، ص 84.

<sup>2</sup> الطائي يوسف جحيم: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، دار الوراق، عمان، 2010، ص 158-159.

الشكل رقم (01): مصادر استقطاب الموارد البشرية



المصدر: عبد الباقي صلاح الدين: المرجع المذكور سابقا، ص156.

### ثالثا: اختيار و تعيين الموارد البشرية:

يقصد بالاختيار و التعيين ب: "تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المؤسسة من انتقاء أنسب الأفراد من المرشحين، و الذين

تتوفر فيهم كل مقومات الوظائف".<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه: "عملية اختيار الأفراد المرشحين الذين يستطيعون أداء العمل بنجاح من خلال مجموعة من الخطوات و هي:

إكمال نموذج التقدير، المقابلة الأولية، اختيار المتقدمين، المقابلة الشخصية و التدقيق المرجعي. و الاختيار هو من الأمور الحساسة في

سياسات التوظيف، و تتبع هذه الحساسية من الطريقة أو الأسلوب الذي يمكن أن يسلكه أو تنتهجه الإدارة في تقييم مؤهلات هؤلاء

المستقبطين، و ذلك لما تقابله من صعوبات عديدة مثل الاختلاف في تقديم الخبرة الإدارية".<sup>2</sup>

و ترجع أهمية عملية الاختيار و التعيين كونها تساعد في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أن فعالية نظام الاختيار

تضمن للموارد البشرية إشباع الحد الأدنى من حاجياتهم الإنسانية، حيث يوفر لهم من هذا النظام أجور عادلة تتناسب و مؤهلاتهم

<sup>1</sup> حجازي محمد: "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للنشر و الطباعة، الإسكندرية، 2005، ص144.

<sup>2</sup> النداوي عبد العزيز بدر: "عمولة إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة، عمان، 2009، ص48.



و قدراتهم و خبراتهم. كما أن الاختيار السليم للشخص المناسب و وضعه في وظيفة تتناسب و قدراته العلمية و الفكرية يضمن إنتاجية عالية له، و يجعل تكوينه و استمراريته في المؤسسة قائما.

و بهذا ينبغي للمؤسسة أن تولي أهمية بالغة لعملية الاختيار و التعيين و ذلك للأسباب التالية:

- إن الاختيار الخاطى يكلف ميزانية المؤسسة كثيرا من مضيعة للوقت و المال الذي صرف على عملية الاستقطاب و في إجراء المقابلات و الامتحانات.

- اختيار الشخص غير المناسب يكون بمثابة عبئ على المؤسسة.

- الاختيار الجيد دون محاباة يعطي للمؤسسة السمعة لدى الرأي العام.

### رابعاً: تقييم أداء الموارد البشرية:

بعد أن تتم عملية اختيار الفرد و توظيفه، يستدعي الأمر مرحلة أخرى و هي مرحلة التأكد من أن قدراته تستخدم بشكل جيد، و تدعى هذه المرحلة بمرحلة تقييم أداء الموارد البشرية و التي من خلالها يتم الاطلاع على نقاط القوة و الضعف لدى العنصر البشري. و على ضوء ذلك يتم تقدير مدى الحاجة إلى التكوين، حيث أن التكوين قرار يتخذ عادة بعد الاطلاع على نتيجة التقييم و بعد أن يتم التأكد من أن التطور في الأداء ناتج عن نقص مهارات المورد البشري. و من هذا المنطلق تأتي أهمية وضع أداء المورد البشري تحت مجهر التقييم بصفة منتظمة، و للتأكد من أن كافة الموارد البشرية تؤدي مهامها بمستويات عالية من الرضا.

يعرف تقييم الأداء على أنه: "تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلا في العملية الإنتاجية فحسب، و إنما تتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالأداء معياري الذي يتم تحديده من قبل على ضوء جملة من الاعتبارات و الشروط العملية و الواقعية كالوقت و الجودة و ظروف العمل".<sup>1</sup>

و عليه فإن تقييم الأداء يعتبر بمثابة أداة و مرآة عاكسة للنتيجة المتوصل إليها في المؤسسة، و معرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخططة، و مدى تنفيذ العمال لأدوارهم في الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف، و بمساعدة الإدارة على دعم نقاط التميز و معالجة الخلل إن وجد، بالإضافة إلى أنه يعد عبارة عن تحليل دقيق لما يؤديه الفرد من واجبات و ما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظاما متكاملا يضمن تدوين عمل كل فرد و قياسه بقياس موحد عدل و دقيق، يكون في النهاية ممثلا للكفاءة الحقيقية للعمل في فترة زمنية معينة، الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ القرار بشأن العامل.

<sup>1</sup> بوخمحم عبد الفتاح: "تسيير الموارد البشرية: مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية"، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص182.

و يعد تقييم أداء الموارد البشرية خطوة هامة في تسيير حياته المهنية، إذ يساعد على تحسين العلاقات أثناء العمل، و يشجع التحوار بين المسؤولين الإداريين و مرؤوسيههم، و يعتمد نظام التقييم على مجموعة من آراء و الأحكام يصدرها المسؤول المباشر لشخص معين، أو يصدرها زملائه في العمل حول سلوكه أثناء ممارسته مهامه.<sup>1</sup>

إذن تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة للغاية و الحساسة، و ذلك لاتصالها بطريقة مباشرة بالعنصر البشري، و بالتالي يمكن حصر أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تمثل هذه العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لوظيفة تسيير الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء العنصر البشري.

- تطوير أداء العمال، حيث تلعب دور عملية تقييم الأداء دورا هاما في تطوير أداء العاملين من خلال معرفة نقاط القوة و تدعيمها، و كذلك معرفة نقاط الضعف و معالجتها.

- رفع معنويات العمال، حيث أن جو التفاهم سيسود بين العاملين عندما يشعر كل فرد أنه موضع تقدير من طرف الإدارة على الجهود المبذولة.

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و ذلك بعد معرفة نقاط القوة و الضعف لكل فرد، و ذلك حسب المهارات و القدرات لكل واحد منهم.

- تساهم في الكشف عن الطاقات و الكفاءات التي يمتلكها العمال، و العمل على تطويرها و تنفيذها عن طريق البرامج التكوينية.

### **خامسا: تكوين الموارد البشرية:**

يعتبر التكوين في وقتنا الحالي من الوسائل المهمة لتسيير الموارد البشرية، باعتباره طريقة تسيير حديثة تسمح للموارد البشرية بتكييف مؤهلاتهم مع تطورات المهن و المهام، فإذا كان التكوين في السابق يقتصر على تكوين في منصب على مدى الحياة مثلا عون إداري و مهندس... الخ، فحاليا التطور السريع في التكنولوجيا و التقنيات الجديدة جعلت من التكوين عملية دائمة و متواصلة مثلا إدخال الإعلام الآلي... الخ.

<sup>1</sup> Martory. B : "Contrôle de gestion sociales", Ed. Vuibert , Paris, 1999 ,p62.

<sup>2</sup> السكارنه بلال خلف: "التخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة، عمان، 2010، ص317.

إن التطورات الهائلة في جميع مجالات الإدارة التي رافقت التكنولوجيا، و التحولات التي تشهدها العلوم الاجتماعية في مجالات علوم الاقتصاد و تسيير الموارد البشرية، وضعت التكوين في مقدمة الوسائل المؤدية للحصول على الوظيفة و الترقى و ملاحقة المستجدات في ثورة المعلومات التي باتت تشدد على أهمية التكوين كخيار استراتيجي في تنمية الموارد البشرية، و بطبيعة الحال فكلما كانت أجهزة التكوين و التنمية متطورة و تتعامل مع الجديد بكفاءة أدت دورها بكفاءة و فعالية أكبر.

لهذا تعد وظيفة التكوين من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية نتيجة للتطورات الملحوظة في جميع المجالات، لذا ارتأينا أن ندرس في

ببحثنا هذا كل ما يتعلق بهذه الوظيفة.

## المبحث الثاني: مفهوم التكوين

### المطلب الأول: تعريف التكوين:

يعتبر التكوين من أهم المحاور الذي يهتم به ميدان تسيير الموارد البشرية، باعتباره عنصرا هاما 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. إن التكوين الجيد يمكن من ضمان السير الحسن لكل المصالح المؤسسة، لأن كفاءة المؤسسة بصفة عامة تتوقف على كفاءة و فعالية إدارة العنصر البشري، فالمهمة الرئيسية للإدارة على كافة المستويات في المنظمة هي مهمة تكوينية و تنمية بينهم، و كذلك تصميم المهام الموكلة إلى كل منهم.

إن أغلبية التعاريف لا تفرق بين مصطلحين "التكوين و التدريب"، لأن لهما نفس المدلول حيث كليهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية و القدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني، و بالتالي إمكانية ترقيتهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه.

ويعتبر ذلك أحمد طرطار بقوله: "لا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يلقاها الفرد من تقييم المهارات و ثقافات و أفكار و معلومات عامة، أما التدريب فإنه يركز مفهومه على التعلم أيضا، لكن في نطاق معين باعتبار ارتباطه بالجانب العلمي، فمن الناحية الواقعية و بصفة عامة نجد أنه يستخدم بكثرة من قبل القطاع الإنتاجي".<sup>1</sup>

مع العلم أنه يطلق على كلمة "التدريب" في المشرق العربي وهي ترجمة للكلمة الإنجليزية "Training"، وعلى كلمة "التكوين" في المغرب العربي وهي ترجمة للكلمة الفرنسية "Formation".

لقد تعددت و تنوعت تعريف التكوين، إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، و سوف نعرض بعض التعاريف التي نراها هامة، و نتناولها بالشرح و التعليق، ثم نخلص إلى التعريف الأفضل.

ومن هذه التعاريف ما يلي:

- "التكوين هو مجموعة برامج مخططة و مصممة لأجل رفع أداء العمال، حيث ينمي قدرات و معارف و مهارات الموارد البشرية و اتجاهاتهم و سلوكهم، وفقا لنظام تقييم الأداء".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد طرطار : "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 82.

<sup>2</sup> Wayne. F : "Human Resource Management", 4<sup>ème</sup> Ed. McGraw-Hill, USA , 1995, p245.

فالتكوين حسب هذا التعريف هو عملية مخططة و مصممة تكسب الموارد البشرية خبرات جديدة تؤدي إلى إحداث تغيير في معارفهم و مهاراتهم، بالإضافة إلى سلوكهم و اتجاهاتهم و ذلك وفقا لنظام تقييم الأداء.

- " التكوين هو تلقين الخبرة الهادفة إلى تغيير الموارد البشرية من خلال تغيير المعارف و المهارات، و الاتجاهات و السلوك التي تؤدي إلى تنمية فعاليتهم و تحسين مستوى أدائهم".<sup>1</sup>

يمتاز هذا التعريف بأنه أوضح الهدف من التكوين و هو تنمية فعالية الموارد البشرية بما يزيد من تحسين مستوى أدائهم، و لن يكون هذا إلا من خلال تغيير معارف و مهارات و سلوك الموارد البشرية في الاتجاه الهادف و الصحيح.

- " التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الموارد البشرية في المؤسسة بخبرات و معارف معينة، و تحسين و تطوير و تنمية قدراتهم و مهاراتهم، و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل ايجابي، مما يساعد الأفراد على أداء و وظائفهم الحالية و المستقبلية بفعالية، و بالتالي تحسين الإنتاج أو الخدمة و تحقيق أهداف كل موظف و المؤسسة".<sup>2</sup>

يمتاز هذا التعريف بأنه أوضح ضرورة الاهتمام بتخطيط التكوين حتى تسيير المؤسسة في الطريق السليم، حيث يعمل التكوين على تنمية معارف الموارد البشرية ( معرفة تنظيم المؤسسة و سياساتها، و أهدافها...الخ)، بالإضافة إلى تنمية المهارات و القدرات للمتكون ( المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة و القدرة على تحليل و توصيف المشاكل...الخ)، و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بما يتوافق مع متطلبات أعمالهم و يرفع أدائهم الحالية و المستقبلية بشكل فعال، و كل هذا يؤدي إلى تحسين الإنتاج أو الخدمة و تحقيق أهداف العنصر البشري و المؤسسة.

- " التكوين هو عملية تطوير السلوك الشخصي للعنصر البشري في مجالات المعرفة و المهارة و الاتجاه، و ذلك من أجل تحقيق مستوى الأداء المرغوب".<sup>3</sup>

أو ضح هذا التعريف أن التكوين يجب أن يكون متطورا، و أن يسمح بتطوير سلوك الموارد البشرية في مجالات محددة و هي المعرفة و المهارة و الاتجاه، و كل هذا من أجل الوصول إلى الأداء التي ترغبه المؤسسة و الذي سمح لها من تحقيق أهدافها.

- " التكوين هو عملية تعليمية تتضمن اكتساب المهارات و المفاهيم، القوانين و الاتجاهات لتحسين أداء الموارد البشرية".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> David. A et Degeneze. S : "Human Resource Management", Ed. Fified, Canada, 1996, p237.

<sup>2</sup> حسونة فيصل: "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة، عمان، 2008، ص136.

<sup>3</sup> Noe. R et Hollenbeck. J et Gerhart. B : "Fundamentals of Human Resources Management", Ed. Irwin, New York, 2004, p260.

<sup>4</sup> Byars. L et Rue. L : "Human Resources Management", 7<sup>ème</sup> Ed. McGraw-Hill, Boston, 2003, P52.

لا يختلف هذا التعريف عن التعريف السابق، إلا أنه أضاف من أن التكوين هو عملية تعليمية تتضمن المواصفات التي ترغب المؤسسة إكسابها لمواردها البشرية في الاتجاه الذي يسمح بتحسين أداء هذه الأخيرة.

- " التكوين هو ذلك النشاط التعليمي المنظم و المخطط له مسبقا من قبل المؤسسة، حيث يهدف إلى إكساب العمال معارف متعددة، و تحسين و تطوير قدراتهم و مهاراتهم، و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم اللازمة لتبني استراتيجيات تحقق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>.  
أهم ما يميز هذا التعريف هو أن التكوين نشاط منظم و مخطط و مستمر يركز على العنصر البشري بإكسابه للمعارف، و تحسين قدراته و مهاراته، و تغيير سلوكه و اتجاهاته، و أن هذا التغيير المهدف منه هو تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة.

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن التكوين عملية منظمة و مخططة و مستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التكوينية الحالية و المستقبلية للعنصر البشري، من خلال زيادة معارفه و تحسين مهاراته و سلوكياته و تدعيم اتجاهاته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل و زيادة الإنتاجية في المؤسسة. من خلال هذا نلاحظ أن التكوين كنشاط و نظام مرتبط بمجموعة من المفاهيم و هي كالتالي:

- التكوين عملية منظمة و مخططة، و هذا لأنه نشاط يقوم على أساس التنظيم و التخطيط، أي إتباع منهجية علمية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة و الخطأ.

- التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للعنصر البشري منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.

- التكوين محوره الأساسي هو العنصر البشري، و بهذا يمكن أن نفرق بين التكوين و التعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعلم.

- التكوين عملية هادفة، و يجب أن يكون له هدف دقيق و محدد واضح، إذ أن التكوين هو وسيلة و ليس غاية في حد ذاته.

- التكوين عملية واقعية، بحيث توضع برامج التكوين وفق احتياجات واقعية ( حالية و مستقبلية )، و يجب أن يكون تحديده دقيقا.

- التكوين أداة من أدوات تنمية الموارد البشرية، حيث يعمل التكوين على تنمية قدرات و مهارات الموارد البشرية و تحسين أدائهم من خلال تزويدهم بالمعارف و المعلومات و الخبرات اللازمة لأداء العمل.

- الغاية من التكوين هو السماح للعنصر البشري من ( زيادة سعادته و إرضائه )، و العمل ( تحسين الإنتاجية )، و المؤسسة ( الوصول إلى الفعالية )، و المجتمع الكبير ( تحقيق التنمية ).

<sup>1</sup> Denisi et Griffin : "Human Resources Management", Ed. Houghton Mifflin Company, Boston, 2001, p83.

## المطلب الثاني: تحديد المصطلحات:

بعد أن قمنا بالشرح و التفصيل لتعريف التكوين، سنحاول تقديم بعض المصطلحات المشابهة له، و ذلك كما يلي:

### أولاً: الإعداد:

إن المصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتدريب السابق عن التوظيف، يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم و التدريب و غير ذلك.

إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات و معارف جديدة للفرد، و يبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد.<sup>1</sup>

### ثانياً: إعادة التكوين:

يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفاً لذلك بالفرنسية ( Recyclage الرسكلة). و تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظراً لضرورة إلمامه و إحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات و تقنيات جديدة أدخلت على طرق و أساليب العمل.<sup>2</sup>

### ثالثاً: التأهيل:

إن مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين، لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية و النفسية. و يختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الخليلي حسن: "معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي"، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1976، ص37.

<sup>2</sup> Sekiou. L : "Gestion du personnel", 4<sup>ème</sup> Ed. Organisation, Canada , 1993, p 313.

<sup>3</sup> حوظر صلاح: "برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية"، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض، 1991، ص 182.

**المطلب الثالث: العلاقة بين التكوين و التعليم:**

تتركز عملية التكوين حول محورين أساسيين هما تزويد الأفراد بالمعلومات و إكسابهم مهارات، و محاولة تغيير سلوكياتهم. أما التعليم فهو اكتساب الشخص للمعرفة و المهارة لتطوير عاداته و اتجاهاته.<sup>1</sup>

من الناحية العلمية يمكن التمييز بين التكوين و التعليم من حيث أن التعليم يعتبر أوسع نطاقا و يتم داخل المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس و المعاهد و الجامعات، و يستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد و مجالات المعرفة لديه، و ذلك بتزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم و المعرفة في إطار و مجال معين، فهو يتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، و لذلك فهو يركز على الموضوع و ليس على الفرد، في حين يعتبر التكوين ضيقا من حيث النطاق بتركيزه على الفرد بذاته و ليس على الموضوع، و يستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل. من ناحية أخرى يعتبر عائد التكوين مباشر أي يتحقق في أجل قصير، بينما التعليم من حيث يتم البدء بتعريف الفرد الجوانب الوظيفية و أصول الممارسة الصحيحة و علاقتها بالوظائف الأخرى، ثم بعد ذلك تتم تنمية مهارات و قدرات الفرد من خلال التكوين لضمان حسن أدائه للعمل.<sup>2</sup>

و بهذا فالتعليم هو الجهد الذي يقوم به الإنسان لتنشئة الأفراد الجدد في المجتمع بطريقة تسمح بتنمية طاقاتهم و إمكانياتهم إلى أقصى درجة ممكنة، أي اكتساب الفرد مجموعة من العادات و الأفكار و القيم و المعتقدات و المهارات التي تنمي هذا الفرد و تجعله قادرا على أن يعيش في توافق مع مجتمعه و تساعد على أن يشق طريقه في مضمار الحياة، أما التكوين فهو الذي يهيئ الفرد للعمل و يمدّه بالمعارف و المهارات التي تمكنه من القيام بعمله على الوجه الأكمل، و هو مرحلة تالية للتعليم، كما أنه عملية مستمرة خلال فترة عمل الموظف.<sup>3</sup>

و يعرض الجدول الآتي أهم أوجه الاختلاف بين التكوين و التعليم :

<sup>1</sup> سلاطينة بلقاسم و غربي علي: "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى، عين مليلة، 2001، ص108.

<sup>2</sup> بن عيشي عمار: "اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد"، دار أسامة، ط1، عمان، 2012، ص80.

<sup>3</sup> السكارنة بلال خلف: "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة ، ط1، عمان، 2011، ص36-37.



الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين التكوين و التعليم

البيان	التكوين	التعليم
المعنى اللفظي	دراسة متخصصة	دراسة عامة
التعريف	عملية تزويد بالمعرفة و المهارات و تغيير السلوك و الاتجاهات	عملية تزويد حصيلة معينة من العلم و المعرفة
الهدف	زيادة الكفاءة، تعديل السلوك، تغيير العلاقات	الإعداد الذهني للفرد للدخول في الحياة العملية
محور الاهتمام	الفرد نفسه	موضوع التعلم
الأسلوب	تفاعل المتكون	تعليم الفرد التفاعل مع الموضوع
المسؤولية	مراكز التكوين	دور العلم
الجهة المتخصصة	إدارة التكوين	إدارة المدارس أو الجامعة
النتائج	أداء أرقى، اتجاهات جديدة، علاقات عمل أفضل	معلومات أوسع، استعداد أكثر

المصدر: ياغي محمد عبد الفتاح : "التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق"، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983، ص3.

و بالرغم من الاختلافات التي يعرضها الجدول السابق بين التكوين و التعليم، إلا أنه في الحياة العملية يصعب وضع حدود فاصلة بينهما، فمثلا قد يعد برنامج للتكوين و لكنه في نفس الوقت يتناول موضوعات تتعلق بجوانب المعرفة بصفة عامة، دون أن تتعلق بوظيفة معينة، كذلك نجد أنظمة التعليم قد تتضمن موضوعات تتعلق بالتكوين كما يحدث في المدارس الصناعية و الزراعية، و لذلك يمكن اعتبار التعليم و التكوين نشاطين مكملين لبعضهما.

**المطلب الرابع: مراحل تطور التكوين:**<sup>1</sup>**أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:**

إن الحديث عن التكوين في الحقيقة ليس مرتبطاً بالمؤسسة و تطورها الذي شهدته منذ قرن من الزمن، إنما في الواقع كان التكوين دائماً موجوداً في أماكن العمل سواء في الزراعة، أو الصيد و حتى في الورشات، لأن الإنسان بطبعه كان دائماً يتوق لنقل مهارته لمن يخلفه من بعد مماته، أو على الأقل يعلمها لمن كان يساعده في عمله.

تضرب جذور التكوين إلى منتصف القرن السادس عشر، أي قبل أن تكتشف المؤسسة و تصبح المكان الذي يجمع الأفراد بالمواد الأولية و الآلات لتعطي منتج نهائي يوجه إلى السوق.

بادر الفيلسوف الفرنسي "René Descartes" إلى بناء قاعات واسعة في المدرسة الملكية التي أسسها الملك "François" الأول سنة 1530، لهدف تقديم دروس خاصة للحرفيين، حيث قسمت هذه القاعات إلى أقسام، كل قسم يختص بتدريس حرفة معينة.

في نفس السياق قام الفيلسوف الألماني "Leibniz" سنة 1675 باقتراح أن يقام معرض علمي لعرض آلات و أدوات تقنية لإتاحة الفرصة لكل مهتم أن يتعرف على الجديد منها و يتدرب عليها، فكان تطبيق اقتراحه سنة 1683 في باريس.

قام الفرنسي " Jacques de Vaucanson " ما بين 1709 و 1782 إلى اختراع بعض المعدات و الآلات حيث أنه كان يجتري مهنة الميكانيك، و أراد أن يوصل هذه المخترعات إلى المهتمين و الحرفيين خاصة، فقام بعرضها في نفس المعرض المقام في باريس، فكانت هذه المبادرة فرصة لجلب كل من يريد التعريف بجهازه أو اختراعه على أن يدرب كل من أراد اقتناء هذه الأدوات خاصة فئة الحرفيين.

إن الهدف من عرض هذا التاريخ، هو إعطاء نظرة على أن التكوين لم يكن فقط إرثاً عن الآباء من طرف الأبناء، و اكتساب الحرفة من الحرفي نفسه إلى مساعده، بل إن التكوين كان كذلك متوفراً بأشكال مختلفة في الفترة التي سبقت الثورة الصناعية، و ما كانت هذه الأخيرة إلا العتبة التي أعطت التكوين أهمية لارتباطه بأوجه التطور الذي مس المؤسسة.

<sup>1</sup> للمزيد من التفاصيل أنظر إلى:

- Benammar. Z :Op-cit, p35-38.

- Milon. J et Jouve. M :Op-cit, p38-40.

**ثانياً: مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:**

ما إن ولد العالم الصناعي حتى كانت الحاجة إلى العمال كبيرة و متزايدة، لأن الثورة الصناعية كانت فعلاً ثورة حدثت على نطاق شامل جعل من ظواهر النزوح إلى أماكن التجمعات الصناعية، و حتى الهجرة إلى الخارج لم تكن خاصة بالعدد فقط، بل إلى تكييف هؤلاء العمال مع الآلات التي كانت تعمل بالطاقة البخارية.

نتيجة للتطور السريع في الآلات الصناعية و التكنولوجية، سارعت المؤسسات بإنشاء مدارس لتكوين العمال بصفة عامة و الإطارات بصفة خاصة، و من بين المؤسسات التي سارعت إلى هذا كل من Peugeot و Dollfus.

ظهرت في هذه المرحلة ما يعرف بحركة التوجيه المهني، و التي يقصد بها توجيه الأفراد للوظائف و الأعمال و المهن التي تناسب و مقدرتهم الذهنية و الثقافية و الجسمانية، و حالتهم الصحية و الاجتماعية و اتجاهاتهم و ميولهم، و يعتبر "بارسون"<sup>1</sup> (E·Parson) بصفة عامة أول من وضع مبادئ علم التوجيه المهني عام 1909 بالرغم من أنه لم يكن عالماً نفسياً بل مهندساً و باحثاً في الرياضيات.

لم يتقابل "بارسون" ( E·Parson ) مع "تايلور" ( F·Taylor )، و الذي يعتبر الأب المؤسس لمدرسة التكوين بالرغم من أن أهداف أبحاثه لم تكن مقتصرة على هذا المجال بالذات، و لكنه توصل في تجاربه إلى أن "نظرية التنظيم العلمي للعمل OST" تعتبر أول نظرية علمية يذكر فيها مفهوم التكوين. إلا أنه قد تجاوزت أفكارهما بشأن سوء اختيار العامل لمهنته أو سوء تعيينه في العمل المناسب، و يعتبر هذا سبباً رئيسياً لمعظم المشاكل التي تواجهها الصناعة.

**ثالثاً: الفترة لما بين الحرب العالميتين:**

في تاريخ 1919/07/25 ظهر في فرنسا قانون يعرف ب Astier، حيث أن هذا القانون عمل على الفصل بين التكوين الموفر في المعاهد التقنية و ذلك الذي يمارس في أثناء تأدية العمل. لقد أعطى التكوين في هذه الفترة فوائد كثيرة، إلا أن الأزمة الاقتصادية التي لحقت بالعالم و التي أدت إلى ارتفاع نسبة البطالة جعل من التكوين لا يحقق أهدافاً، لأن الأزمة قد أدت إلى الكساد، و عليه فإن الكثير من المصانع قد أغلقت أبوابها.

<sup>1</sup> يعتبر بارسون ثاني شخصية بعد تايلور اهتم بوضع أسس التكوين.

**رابعاً: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:**

لكن بعد الحرب العالمية الثانية و في الولايات المتحدة الأمريكية، كانت المبادرات الخاصة بالتكوين قد أعطت ثمارها، و هذا تحث اسم التكوين مع التصنيع التي ما فتأت أن وصلت إلى أوروبا الغربية، و بالتحديد في فرنسا تحث أسماء مختلفة كالتكوين التطبيقي للرؤساء أو التدريب على مهنة الرئيس أو الإتقان العملي للمستخدمين ... إلخ.

قد أنشئ التكوين المهني للراشدين<sup>1</sup> FPA في 15 فبراير 1946، و هو يسجل إحدى المحاولات لجعل إقامة التكوين المهني ما بعد الدراسة الابتدائية<sup>2</sup> FPPS.

إن الهدف الأساسي من تكوين الراشدين كان بغرض تكوين و تأهيل اليد العاملة التي سنها أكثر من 17 سنة، تبعاً للمتطلبات التقنية التي كانت تتطلبها الواجبات الاقتصادية ما بعد الحرب، بحيث في سنة 1949 أوكلت الدولة تنسيق مراكز التكوين لمنظمة تسييرية ثلاثية ( السلطات العمومية، النقابات و أرباب العمل ) المتمثلة في الجمعية الوطنية المهنية للتكوين المعقلن لليد العاملة، ثم تغير اسمها في سنة 1966 و أصبحت تدعى بالجمعية من أجل التكوين المهني للراشدين<sup>3</sup> AFPA، إذ أن التبرصات المنظمة من طرف هذه الجمعية كانت متوجهة بالدرجة الأولى للعمال، من أجل تحضير أو إعداد شهادات الأهلية المهنية و موجهة بالدرجة الثانية للتقنيين. و يأتي هذا التكوين ليسمح للمتكون من الحصول على الترقية معتمداً في ذلك على شهادة تثبت أهليته و جدارته.<sup>4</sup>

**المطلب الخامس: الجانب القانوني لعملية التكوين:**

إن الحق في عملية التكوين أمر قد فرض نفسه بصورة ملحّة خاصة في الآونة الأخيرة، سواء كان في الوظيف العمومي أو في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمائية، و ذلك لأن هذه العملية العامة و وسيلة لتحقيق عدة أهداف إستراتيجية، تمم كل من العامل و المؤسسة و الدولة، و هي تمكن العامل من الوصول للترقية الاجتماعية و المهنية من جهة، كما أنها تضمن التنمية الاقتصادية للمؤسسة و البلاد ككل من جهة أخرى.

إن قانون العمل في الجزائر الصادر في 21 أبريل 1990 قد اهتم بمصلحة تسيير الموارد البشرية و وظائفها، و أعطى على وجه الخصوص اهتماماً بالغاً لعملية التكوين، حيث أنه و حسب القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 و الموافق لتاريخ

<sup>1</sup> Formation Professionnelle des adultes.

<sup>2</sup> Formation Professionnelle post-scolaire.

<sup>3</sup> Association pour la formation professionnelle des adultes.

<sup>4</sup> Martinet. A et Silem. A : "Lexique de gestion", Ed. Dalloz, Paris, 1989, p 204.

21 أبريل 1990 و المتعلق بعلاقات العمل و الذي يتضمن المواد رقم : 57 - 58 - 59 - 60 الخاص بعملية التكوين تنص على ما يلي:<sup>1</sup>

#### المادة 57:

يجب على كل مستخدم أن يياشر أعمالا تتعلق بالتكوين و تحسين مستواه حسب برنامج يعرضه على اللجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه في إنجاز التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية و تطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.

#### المادة 58:

يتعين على كل عامل متابعة الدروس و الدورات و أعمال التكوين، بغية تجديد المعارف العامة و المهنية و التكنولوجية، و تعميقها أو تطويرها.

#### المادة 59:

يمكن لصاحب المؤسسة أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات و الكفاءات بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين لتحسين المستوى الذي ينظمها.

#### المادة 60:

يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروسه التكوين أو التحسين المهني للاستفادة من التكيف مع وقت عمله. المتصفح لهذا القانون يرى مدى الأهمية البالغة التي أولاها المشرع الجزائري خاصة و الدولة الجزائرية عامة لوظيفة التكوين، و ذلك للدور الفعال الذي تلعبه وظيفة التكوين خاصة مع التطور التكنولوجي. و بالتالي فإن الهدف من هذا القانون هو سعي الدولة من أجل إجبار المؤسسات على تخصيص نسبة مئوية من كتلة الأجور لتكوين مواردها البشرية لأهداف مسطرة مسبقا من أجل الحصول على يد عاملة مؤهلة و ذات كفاءة التي تعود في النهاية على الاقتصاد الوطني. أما على الرهان الاجتماعي فإن الدولة تسعى من خلال ترسيم التكوين كوسيلة لتحقيق التوازن الاجتماعي، لأن إعداد أو تكوين أي فرد تقيه من آفة البطالة، إضافة إلى أنه وسيلة للحفاظ على مناصب العمل، و إعطاء الفرصة لكل فرد في الحصول على منصب عمل أو قصد ترقية نفسه في المؤسسة.

<sup>1</sup> قانون العمل رقم 11/90: "الجريدة الرسمية رقم 11"، المؤرخ في 26 رمضان 1410 هـ الموافق ل 21 أبريل 1990.

من خلال هذا نلاحظ أن التكوين يعتبر حق و واجب على كل عامل يزاول عمل ما، و ذلك لما له من فوائد تعود بالنفع على الموارد البشرية و على المؤسسة، حيث يلزم المستخدم بتوفيره و إتاحتها لمستخدميه في نفس الوقت يلزم العامل تأديته من أجل تحسين مستوى أدائه و تجديد معارفه، و ذلك من أجل تحسين التسيير أو فعالية الهيئة المستخدمة أو من أجل تحسين الوقاية و الصحة و الأمن.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بعلي محمد الصغير: "تشريع العمل في الجزائر"، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2000، ص54.

## المبحث الثالث: محاولة تحديد طبيعة التكوين

### المطلب الأول: أهمية التكوين:

يعد التكوين مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية، و تطوير كفاءاتهم و تطور أداء عملهم، و زيادة الإنتاج و الإنتاجية، فهو إنفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي و الاجتماعي، و وسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي، و تزداد أهمية التكوين أثناء الخدمة في العصر الحديث، حيث أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في جميع المجالات، من أجل مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة و مهام كثيرة و أعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها حتى يكون عضوا صالحا منتجا في مجتمعه.<sup>1</sup>

إن الاهتمام بالتكوين قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التكوين يستخدم بصفة أساسية في تزويد العمال بالمهارات الفنية مثل التكوين على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم. إلا أن التكوين الفني لم يعد كافيا بسبب ضرورة أن تتكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية السريعة و المتلاحقة، و زيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، و الرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.<sup>2</sup>

إن التكوين هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين أداء العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة و استعدادا و قدرة على القيام بالمهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب و المناسب و بابتكار، فهو وسيلة و ليس غاية، فهو استثمار و ليس استهلاكاً.<sup>3</sup> 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 ملاءمة الفرد لعمله.

تأتي أهمية التكوين من كونه مدخلا علميا يزيد من فعالية الموارد البشرية، و يساعد على رفع كفاءاتهم النوعية في عملهم اليومي، فضلا عن إكسابهم المعلومات و المهارات الوظيفية اللازمة حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سوف يشغلونها. هذا بالإضافة إلى إحداث تغييرات ايجابية في سلوكهم و اتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل و العمال نحو الأفضل و إكسابهم المعرفة

<sup>1</sup> الطعاني حسن أحمد: "التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2013، ص 18.

<sup>2</sup> Dessler. G : "Human Resource Management", Reston Publishing Co, Virginia, 1989, p197.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر: "إدارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيق)"، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008، ص58.

الجيدة، و تنمية قدراتهم و مهاراتهم، و التأثير في اتجاهاتهم و تعديل أفكارهم و سلوكهم، و تطوير العادات و الأساليب التي يستخدمونها للنجاح و التفوق في العمل.

و يمثل التكوين وسيلة لتطوير الموارد البشرية، بل أنه الوسيلة و النشاط التطويري الوحيد نسبيا في الدول النامية، كما أنه وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن للمؤسسة أن تعاني منها عندما يكون سببها هو أداء العمال، و يتضح الاهتمام بنشاط التكوين من خلال الأموال المستثمرة في هذا المجال.<sup>1</sup>

إن التطور التكنولوجي تواقبه تحسينات على عمليات الإنتاج و تقديم الخدمات، و الذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، و أصبح العامل مطالبا بأن يكون لديه مجموعة من المهارات للتأقلم مع التحولات 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>2</sup>. كما أن الوظائف نفسها تتغير، و الموارد البشرية لا يقومون بعمل واحد و لا يمارسون مسؤولية واحدة، بل يتنقلون بين عدة وظائف و عدة مسؤوليات خلال عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيتهم و انتقلهم إلى وظائف جديدة.<sup>3</sup>

و بهذا فإن أهمية التكوين تتمثل في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية:

- الأهمية بالنسبة للمؤسسة.
- الأهمية بالنسبة للموارد البشرية العاملة.
- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية.

### أولاً: أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

تحقق البرامج التكوينية الفعالة للمؤسسة أهمية كبيرة لها و ذلك من خلال:<sup>4</sup>

- يعمل التكوين على ربط أهداف الموارد البشرية بأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> الطائي يوسف حجيم و الفضل مؤيد عبد الحسين: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، المرجع مذكور سابقا، ص273.

<sup>2</sup> Henriet. B : "Nouvelles Technologies et Formation dans l'entreprise : pour une démarche participative", Revue Française de gestion, (N° 51, Mars 1985), p54.

<sup>3</sup> Lavoegie. M : "Mieux utiliser la formation pour gérer les évolutions de carrières", Revue française de gestion, ( N°56 ,66 , Nov-Déc 1987), p70.

<sup>4</sup> المغربي عبد الفتاح: "الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، القاهرة، 2012، ص76.



- يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المؤسسة.
- تحسين المعارف و المهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، و ذلك بهدف تطوير برامجها و إمكانياتها.
- التكوين يمكن المؤسسة من حل مشاكلها و اتخاذ قراراتها بفعالية أكثر.
- يساهم التكوين في تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في بناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاستشارات الداخلية.
- يساعد الموارد البشرية بالتعرف على الأهداف التنظيمية، مما يساهم في توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف و طرق إجراء العمل، و تعريف الموارد البشرية بما هو مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم، من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

### **ثانياً: أهمية التكوين بالنسبة للموارد البشرية العاملة:**

- يلعب التكوين دوراً مهماً بالنسبة للموارد البشرية، و يتجلى ذلك من خلال:<sup>1</sup>
- مساعدة الموارد البشرية على تحسين فهمهم للمؤسسة، و توضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- تطور و ينمي الفعالية نحو الأداء، و يخلق فرص للنمو و التطور لدى العمال.
- مساعدتهم على تجنب أو التقليل من الأخطاء و حوادث العمل الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة، و الرفاهية لدى العمال.

### **ثالثاً: أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية:**

- يؤدي التكوين إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية:<sup>2</sup>
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الموارد البشرية العاملة.
- تطوير إمكانيات الموارد البشرية لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمن: "إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 93-94.

<sup>2</sup> الطائي يوسف حجيم و الفضل مؤيد عبد الحسين: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، المرجع المذكور سابقاً، ص 274.

- تمتين العلاقة و توثيقها بين الإدارة و العمال.

- يساهم في تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

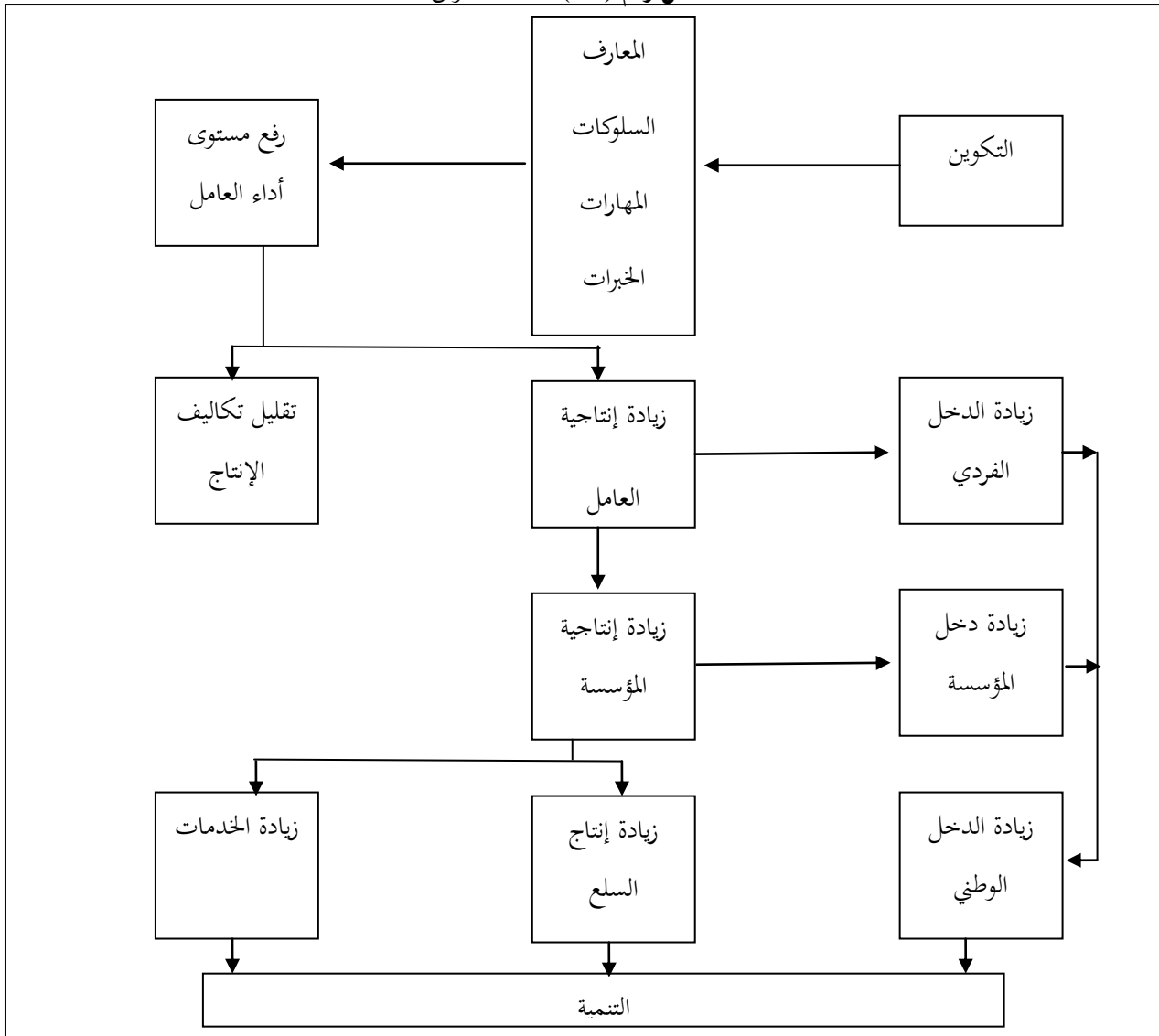
و بصفة عامة فإن للتكوين أهمية كبيرة في إعداد و توفير الكفاءات اللازمة لسير نشاطات المؤسسة و جعلها أكثر تنافسية، إذ يعمل على زيادة الربح للمؤسسة و تحسين معارف و مهارات الموارد البشرية و معنوياتهم، و تحسين الإنتاج و الخدمات و تقليل التكاليف، و يعمل على ربط الموارد البشرية بأهداف المؤسسة، و يساهم في انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي و توضيح السياسات العامة للمؤسسة. كما يعود التكوين بفوائد كبيرة على الموارد البشرية إذ يؤدي إلى رفع مستواهم الوظيفي و تحسين أدائهم و رفع معنوياتهم، و هذا من جراء توقعهم من أن التكوين يؤدي إلى تغيير الوظيفة و القيام بواجبات أكثر أهمية و إثارة، كما أنهم يتوقعون الترقية أو القيام بمهام جديدة، بالإضافة إلى زيادة درجة الاستقلالية في العمل و درجة أكبر لتحقيق الذات، و زيادة الثقة بالنفس و تكوين علاقات اجتماعية و صدقات جديدة من خلال البرنامج التكويني. و بالتالي لا يكفي المؤسسات التي تسعى إلى النمو و النجاح أن تقوم بالاختيار الجيد للموارد البشرية و إنما يجب أن تعمل على زيادة قدراتهم و تحسين مهاراتهم و تعديل سلوكياتهم.

يمكننا الملاحظة أنه عند مراجعتنا لأهمية التكوين، نجد أنها جميعا تتجسد نحو تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة و فعاليتها، و من خلال إكساب المؤسسات القدرة على مواكبة كل التغيرات في المجالات التكنولوجية و الإدارية، و بالتالي قدرتها على المنافسة. و هو بالنسبة للموارد البشرية وسيلة لزيادة قدراتهم و تحسين مهاراتهم، و بالتالي تحسين المستوى الاقتصادي و الاجتماعي لديهم.

و في ضوء ما سبق يمكن أن نقول من أن التكوين هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة و استعدادا و قدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب و المناسب و بابتكار، و هذا يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة و تحقيق التنمية.

إذن التكوين هو وسيلة و ليس غاية، فهو استثمار و ليس استهلاكاً، و يمكن تلخيص أهمية التكوين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أهمية التكوين



المصدر: مدحت محمد أبو النصر: "إدارة العملية التدريبية: النظرية و التطبيق"، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2008، ص60.

## المطلب الثاني: أهداف التكوين:

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني، هي تحديد أهدافه بدقة و وضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

و سوف نقوم بتقسيم أهداف التكوين إلى مجموعتين من الأهداف كما يلي:

**أولاً: الأهداف العامة للتكوين:**

لا شك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة، و حسب اختلاف الظروف الإنتاجية و الإدارية المؤثرة في العمل في كل منها.

و بالرغم من ذلك فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني، و تشمل هذه الأهداف ما يلي:<sup>1</sup>

**1- الأهداف الإدارية:**

تتجلى الأهداف الإدارية في مدى تأثير الذي سيحدثه هذا التكوين على النواتج التنظيمية و الإدارية، و ذلك لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها حتى تعمل بكفاءة أعلى، و فيما يلي بعض الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:

- تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع الغير، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة لهؤلاء العاملين المكونين، و ذلك ثقة في قدرتهم و مهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

- تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأمناط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار يقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، و يصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين و برامج معدة على أسس علمية.

- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

- تسهيل عملية الاتصال، سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، و إبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة و سياستها و مراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف و المعلومات.

- تقوية العلاقات الإنسانية بين الموارد البشرية و تطوير اتجاهاتهم، و ذلك عن طريق إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة و سياساتها و مراحل تنفيذ الأعمال.

- تمكين العنصر البشري من تخطيط مساره الوظيفي، حيث يساعده التكوين على الترقية و التدرج الوظيفي.

<sup>1</sup> عباس أنس عبد الباسط: "إدارة الموارد البشرية"، دار المنزه للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 36-45.

## 2- الأهداف الفنية:

و يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها، سواء كان ذلك بالنسبة للآلات و المعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج أو الخدمة، و من أهم هذه الأهداف نجد:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة و إصلاح الآلات، لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة و أسلوب العمل على الآلة.
- تخفيض حوادث العمل: فالفرد المكون يكون أكثر حرصا على تدارك مخاطر العمل، و ينفذ كامل احتياطات الأمن الصناعي، فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات.

- يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب ( Absentéisme ) أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي.

فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل و تحسين شعوره نحو المؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطا بها، و أكثر إيمانا بسلوكها و سياستها و أهدافها.

## 3- الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية:

تسعى كثير من المؤسسات إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية من أجل النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة، عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية و تعظيم الربح في المؤسسة و كسب رضا و ولاء العميل و ضمان البقاء في السوق، و كذلك الاهتمام بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أكبر للكسب أمام العاملين، و شعورهم بالأهمية و المكانة في المؤسسة. و يمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالتالي:<sup>1</sup>

- زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد و الناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، و انخفاض التكاليف، و هذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية.

- ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج و انخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة، فيرتفع رقم أعمالها فيزداد بذلك الربح للمؤسسة.

<sup>1</sup> حنفي عبد الغفار: "السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص259.

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: عن طريق تحسين الإنتاج و انخفاض التكاليف و التميز و ذلك بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق، و بذلك تستطيع تحقيق أهدافها "النمو و البقاء".
- رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي، و لا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم و المستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات، يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

## **ثانيا: الأهداف المرحلية للتكوين:**

- و حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين و التي سبق التحدث عنها من إدارية و فنية و اقتصادية و اجتماعية، بحيث أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية، و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:<sup>1</sup>

### **1- الأهداف العادية:**

- و هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين مثال عن ذلك:
- تكوين المستخدمين الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل و متطلباته.
- تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب عمل جديدة.
- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد، بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.
- و في الواقع أن الأهداف العادية للتكوين تساعد التنظيم على الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، كما تعمل على دعم القدرات و المهارات إلى آفاق أعلى مما عليه أو مجالات غير عادية تتفق مع التطورات الحديثة المستمرة التي يتسم بها عصرنا الحالي.

### **2- أهداف حل المشكلات:**

- و تتركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة و مناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة، حتى يمكنه مواصلة التقدم و النمو لصالح العمل ككل، و ذلك عن طريق:
- إعداد و تكوين الأفراد القادرين على التعامل مع تلك المشكلات.
- تطبيق أساليب علمية متطورة في علاجها.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: المرجع المذكور سابقا، ص 66-67.

و عادة ما تصدر هذه المشكلات من الأسباب التي تتعلق بظروف العمل و أساليبه، و ما قد يطرأ عليها من تغيرات، كما أنها قد تصدر عن أساليب إنسانية تتعلق بأنماط السلوك الإنساني للعاملين و أشكال علاقتهم، و ما قد يعترضها من معوقات. و تكون مهمة جهاز التكوين في هذه الحالة محاولة الكشف عن تلك المشكلات، و تحليل أسبابها، و العمل على تحويل الظروف المناسبة للتغلب عليها و تجنب ظهورها فيما بعد.

و يمثل هذا النوع من الأهداف المتعلق بحل المشكلات درجة أرقى في المستوى من الأهداف العادية، لأن تحقيقها يتطلب خبرة و دراية بأحوال المؤسسة ككل في التنظيم و غيرها، و يتطلب أيضا القدرة على التشخيص و التحليل بدرجة أعلى مما يتطلبه تحقيق الأهداف العادية.

ومن أهداف حل المشكلات نذكر ما يلي:

- حل مشكلات العاملين التي تتعلق بانقطاعهم عن العمل في بعض الحالات و التغيب، و ذلك بسبب عدم رضا بعض العاملين عن أعمالهم، أو الظروف التي يعملون فيها من إضاءة و تهوية و خلاف ذلك، و قد يرجع انقطاعهم أو تغييبهم إلى شعورهم بعدم القدرة على القيام بالأعمال الموكلة لهم نتيجة عدم إتقان هذه الأعمال مع استعدادهم، و تكون مهمة برامج التكوين الكشف عن هذه الأسباب و محاولة علاجها.

- تقوية العلاقات الإنسانية بين المستخدمين و تطوير اتجاهاتهم، و ذلك عن طريق إلمامهم بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة و سياستها و ذلك بصفة مستمرة، و تسهيل وسائل الاتصال سواء كانت من القاعدة إلى القمة أو العكس، بطريقة تحافظ على أهداف و سياسات المؤسسة.

- التقليل من تدمير العاملين و شكاويهم بعد أن تكونوا على العمل تكويننا صحيحا.

### 3- الأهداف الإبداعية:

و تختص هذه المجموعة من الأهداف بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية، نتائج مبتكرة و مبدعة، و العرض الأساسي لهذه الأهداف هو الارتفاع بمستوى الأداء في التنظيم، و التقدم به نحو مجالات و آفاق لم يسبق التوصل إليها، و تحقق بذلك تميزا واضحا في موقف المؤسسة بالقياس إلى المؤسسات الأخرى المماثلة أو المنافسة، و لذلك تعبر هذه الأهداف عن أعلى مستوى في الأهداف التكوينية.

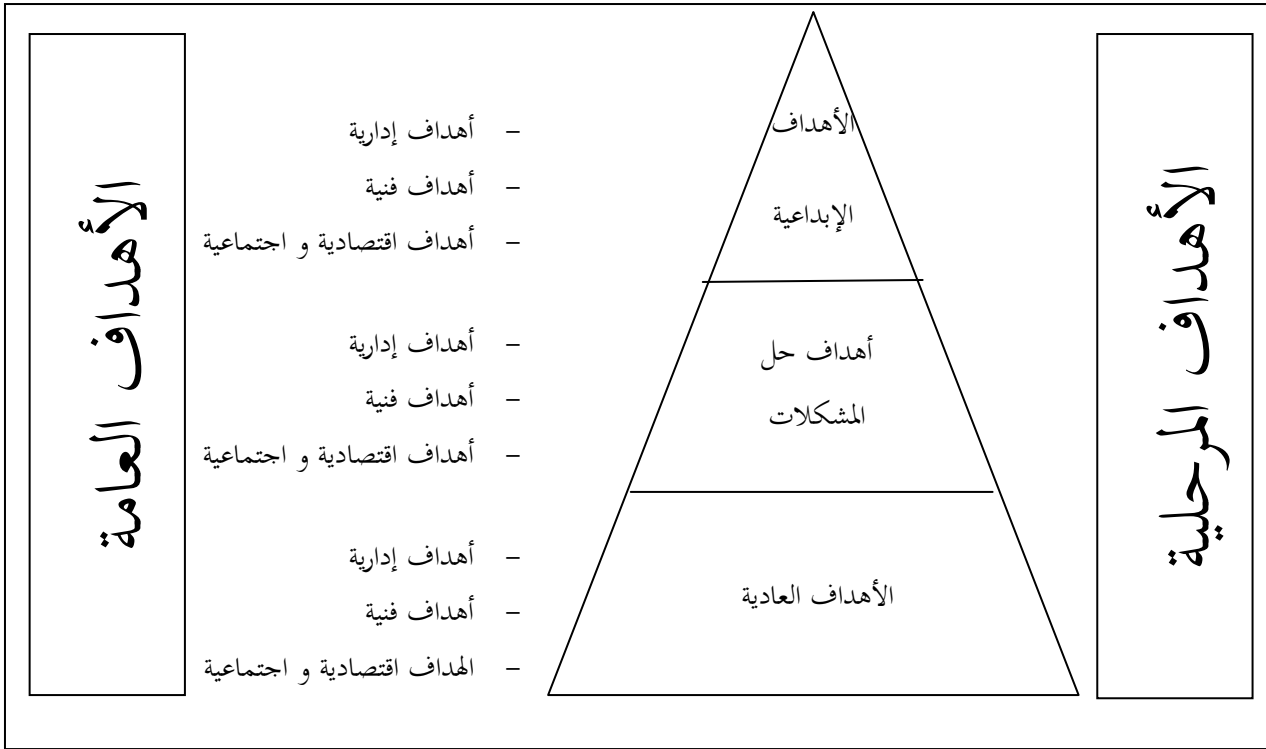
و تتعلق الأهداف الإبداعية بأنواع النشاطات الجديدة و الغير العادية و مجالات العمل الجديدة ذات الاستثمار العالي و المخاطر المتصاعدة، و هذا يتطلب فئة معينة متميزة من الأفراد ذوي قدرات و استعدادات و مهارات خاصة، يتم إعدادهم و تكوينهم بأساليب متطورة تمكنهم من إنجاز الأعمال الدقيقة الموكلة إليهم.

و هناك فرق بين الأهداف الإبداعية و أهداف حل المشكلات، تتمثل في أن الأولى تتجاوز مجرد حل المشكلات إلى التطلع نحو آفاق جديدة في العمل و مستويات أعلى من الإنجاز، وأن الثانية تستهدف أساسا استعادة توازن المؤسسة و التغلب على مصادر انحراف الأداء عن الأنماط العادية المقدر، و لكن أهداف التكوين الإبداعية تستهدف العكس من ذلك، كسر حالة التوازن و طرح تطلعات جديدة نحو مواقف و أنماط خارقة للعادة، الأمر الذي يكسر جمود المؤسسة و يحدث حالة من الحركة الإيجابية التي تتجه نحو الاستقرار عند موقف توازن جديد، و لكن بمستوى أعلى من الكفاءة و الفعالية .

و في الأخير يمكن أن نشير إلى أن الأهداف التكوينية سواء كانت عامة أو مرحلية، مترابطة و متداخلة مع بعضها البعض، بشكل يصعب معه الفصل بينهما أو الاكتفاء ببعضها فقط، و ذلك لأن كل هدف يكمل الأهداف الأخرى. فعلى سبيل المثال نجد أن الأهداف العادية تتضمن فيما بينها جميع أهداف التكوين العامة من إدارية، و فنية، و اقتصادية و اجتماعية، و كذلك الحال بالنسبة لأهداف حل المشكلات و الإبداعية، و أن هذه الأهداف المرحلية ما هي إلا وسيلة لتحقيق الأهداف العامة و لكن عن طريق التدرج في تحقيق هذه الأهداف، و في نظرنا أن أهم مرحلة في تحقيق هذه الأهداف جميعا سواء كانت عامة أو مرحلية هي مرحلة التكوين لحل المشكلات، لأنه إذا فشل في إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل العاملين في المؤسسة فإنه لا يمكن تحقيق أي هدف بعد ذلك، و لا يمكن التوصل إلى مرحلة تحقيق الأهداف الإبداعية. و على هذا الأساس يمكن رسم هرم الأهداف التكوينية كما يلي:



الشكل رقم (3): العلاقة بين الأهداف العامة والأهداف المرحلية للتكوين



المصدر: من إعداد و تصميم الباحث

كما أن هناك تصنيف آخر لأهداف التكوين، يقسم التكوين إلى مجموعتين رئيسيتين في ضوء تصور الاحتياجات التكوينية، و التي

تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- الأهداف المعلنة:

و هي الأهداف التي تكون واضحة و رسمية و مكتوبة، و تتمثل في الأهداف المرحلية التي سبق الإشارة إليها ( الأهداف العادية،

أهداف حل المشكلات و الأهداف الإبداعية ).

- الأهداف غير المعلنة:

و هي الأهداف التي تكون غير واضحة و غير رسمية، و تتمثل في حدوث نوع من التغيير الايجابي في حياة المتكون، فحضور برنامج

تكويني من قبل أحد المتكونين قد يؤدي على سبيل المثال: إلى تغيير طريقة العمل و التقليل من ضغوط العمل... الخ.

<sup>1</sup> Walton. R : " The Covert Aims of Training", University of Wales, Cardiff, U.K , 2007, p96.

## المطلب الثالث: مزايا و فوائد التكوين:

### أولاً: مزايا التكوين:

يستهدف التكوين رفع قدرات الموارد البشرية و الوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، و من هذا المنطلق يعتبر التكوين نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة و الفعالية في أية مؤسسة. هناك بعض المزايا التي تعود على العنصر البشري المتكون، و مزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتكوين العاملين بها.<sup>1</sup>

و من مزايا التكوين التي تعود على العنصر البشري ( الفرد ) المتكون ما يلي:

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات و خبرات و قدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.
- و من مزايا التكوين التي تعود على المؤسسة ما يلي:
- تنمية كفاءات و خبرات العاملين و زيادة مهاراتهم.
- إعداد أجيال من الموارد البشرية لشغل الوظائف القيادية.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي.

### ثانياً: فوائد التكوين:

لقد ظهرت الحاجة في الآونة الأخيرة إلى زيادة تحسين وسائل التكوين نتيجة للتقدم التكنولوجي، و يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد منها:<sup>2</sup>

- 1- **زيادة الإنتاج:** و هي زيادة في كميته و تحسين في نوعه، فتكوين العمال على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل و من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

<sup>1</sup> السكارنه بلال خلف: "تجاهات حديثة في التدريب"، المرجع المذكور سابقا، ص30.

<sup>2</sup> بن عيشي عمار: المرجع المذكور سابقا، ص 84-85.

**2- اقتصاد في النفقات:** إن التكوين هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التكوينية مردود أكثر من كلفتها، كما أن تكوين

العمال على استخدام الآلات طبقاً لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد للنفقات، و ذلك من سلامة الآلة و اقتصاد في المواد الأولية و قلة المخاطر.

**3- التقليل من دوران العمل:** إن تكوين العمال و تلقينهم من المعارف التي تتفق و مداركهم، و زيادة قدراتهم في مزاوله

أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار و ثبات في حياة العمال و زيادة رغبتهم و قدراتهم في مزاوله أعمالهم.

**4- رفع معنويات العمال:** للتكوين أثر كبير على معنويات العمال إذ كثيراً ما يشعر الفرد بأن المؤسسة جادة في تقديم العون له،

و لديها الرغبة في تطويره حتى يزداد إخلاصه بعمله، و بالتالي ينعكس ذلك بالإيجاب على علاقته بالمؤسسة و يقبل على العمل باستعداد و جدي دون أن يشعر بالكلل و الملل و هو مصدر رفع معنويات العمال.

**5- توفير قوة احتياطية في المؤسسة:** كما أن التكوين يشكل مصدراً مهماً للطلبات الملحة للأيدي العاملة و خاصة أيام

الرخاء الاقتصادي و في ميدان التنمية الاقتصادية، فعبه يتم تخطيط و تهيئة القوى العاملة المطلوبة.

**6- التقليل من حوادث العمل:** إذ التكوين معناه تعريف العمال على أحسن الطرق في تشغيل الآلة و الحركة، و تلك جميعها

مصدر من مصادر القضاء على حوادث العمل، حيث لا نجد لها مجالات في حياة العمال و أن يقل حدوثها على أقل تقدير.

**7- يؤدي التكوين إلى استمرارية التنظيم و استقراره:** استقرار النظام و ثباته معناه قدرة التنظيم من الحفاظ على فعاليته

رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، و لا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الموارد البشرية المكونة و المؤهلة لشغل هذه المراكز و المناصب فور خلوها لأي سبب من الأسباب.

**8- رفع الإنتاجية:** يسعى التكوين إلى زيادة مستوى أداء العمال، و ذلك من خلال الرفع من قدراتهم و مهاراتهم و خبراتهم بما

يؤدي في النهاية إلى تحسين الإنتاجية.<sup>1</sup>

إن نجاح المؤسسات و حتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بالتكوين لموارده البشرية، فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية

و الازدهار الاجتماعي، و التأمين ضد البطالة و الشيخوخة و فقدان التوظيف و عدم ملائمة العنصر البشري لعمله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السكارنه بلال خلف: "اتجاهات حديثة في التدريب"، المرجع المذكور سابقاً، ص31.

<sup>2</sup> Sekiou. L : " Gestion du personnel ", 3<sup>ème</sup> Ed. Organisation, Canada, 1990, p 293.

**المطلب الرابع: مبادئ التكوين:**

تعد البرامج التكوينية للعاملين بالمؤسسة لإكسابهم مهارات و معارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، و تساعد في تحسين قدراتهم على إنجاز العمل، و تمكنهم من الإحاطة بالأساليب و الاتجاهات الفنية و المهنية المحيطة بأداء العمل، حيث توصلت البحوث و الدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المعرفة و المهارة، و تغيير الاتجاه بما يتماشى و مصلحة المؤسسة، و من أهم هذه المبادئ ما يلي:

**أولاً: مبدأ الاستمرارية:**

و يتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التكوين ببداية الحياة الوظيفية للعنصر البشري، و يستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره و تنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

**ثانياً: مبدأ التدرج:**

يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة، و هكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة و تعقيداً.<sup>1</sup>

**ثالثاً: مبدأ الإرشاد:**

الإرشاد يساعد المتكون على سرعة التعلم و دقته، فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه، فأرشاد المتكون إلى الطرق الصواب فيه اقتصاد للوقت و الجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبدل بعد ذلك جهدا مضاعفا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.

**رابعاً: مبدأ الدافعية:**

كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المعرفة و المهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء، أو الترقية، أو زيادة مستوى الدخل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الطعاني حسن أحمد: "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007، ص22-23.

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح الدين: المرجع مذكور سابقا، ص218.

### خامسا: مبدأ الشمولية:

يجب أن يشمل التكوين على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم و اتجاهات و معارف و مهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

### سادسا: مبدأ المرونة:

يجب أن يتطور التكوين و عملياته لمواكبة التطور و التزود بالوسائل و الأدوات و الأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية بما يتناسب و مستوياتهم الوظيفية، و توظيفها في خدمة العمليات التكوينية.<sup>1</sup>

### سابعا: مبدأ التكامل:

يقصد بالتكامل تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية و العملية و الميدانية في كل برامج التكوين، و تحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التكوينية ( المعلومات، المهارات، الاتجاهات و السلوكيات )، و التوافق بين الفكر و الشعور و العمل بالنسبة للفرد المتكون.<sup>2</sup>

### ثامنا: مبدأ التكرار:

يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد، حيث يرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعا على فترة طويلة نسبيا حتى تكون له فعالية.

### تاسعا: مبدأ المشاركة:

إن مشاركة العنصر البشري المتكون لا تؤدي إلى سرعة التكوين فقط، و لكن تؤدي أيضا إلى رسوخ ما تعلمه لفترة أطول. و بهذا فالمتكون في أماكن التكوين الذي يشارك في الحوار و المناقشة و الاستفسار تكون فرصته أكبر للتعلم أفضل من المتكون الذي يكون وجوده سلبيا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الخطيب رداح: "التدريب الفعال"، دار الكتاب العالمي، ط1، عمان، 2006، ص305.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر: المرجع المذكور سابقا، ص112.

<sup>3</sup> Greenberg. J et Baron. R : " Behavior In Organization ", Prentice Hall, New York, 2000, p76.

**المطلب الخامس: أنواع التكوين:**

يمكن تقسيم التكوين إلى عدة أنواع و ذلك حسب المعايير المأخوذة في عملية التقسيم، حيث يقسم التكوين حسب مرحلة التوظيف أو حسب نوع الوظائف، أو وفقا للهدف المراد تحقيقه أو وفقا لمكان التكوين، و فيما يلي شرح لهذه المعايير:

**أولاً: أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:<sup>1</sup>****1- التكوين قبل الالتحاق بالعمل:**

و يهدف هذا التكوين إلى إعداد الموارد البشرية علميا و عمليا و سلوكيا على النحو السليم، و تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، و يطلق على هذا النوع تسميات عديدة كالتكوين الإعدادي و التوجيهي و التعريفي. و تختلف المؤسسات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات و البعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، و البعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بما كل المعلومات الهامة و غيرها من الطرق.

و تسعى المؤسسة من خلال هذا النوع إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تزويد الموظف الجديد بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه.
- تزويده بالمهارات المتصلة بمجالات العمل التي يتم إعداده له.
- تنمية الاتجاهات الايجابية لديه نحو الوظيفة بشكل عام، و نحو مجال عمله بشكل خاص.

**2- التكوين أثناء العمل:**

و هو التكوين الذي يقدم للموارد البشرية الموجودة بالفعل على رأس وظائفهم، و يعتبر التكوين أثناء العمل أمرا ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف و الإجراءات و طرق العمل باستمرار، و استخدام تقنيات حديثة التطور، و لا بد من إحاطة العمال و تزويدهم بما يطرأ من تغييرات في مجال أعمالهم. و يعاب على هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان أن التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن المشرف عليه ماهرا و نموذجيا يقتدى به.

<sup>1</sup> أنظر إلى:

- بن عيشي عمار: المرجع المذكور سابق، ص 86.

- Robbins. S et Coulter. M : "Management", Pearson Prentice Hall, New York, 2005, p295.

و يسمح هذا النوع من التكوين للموارد البشرية من تحقيق ما يلي:

- أداء العمل المطلوب منهم بمستوى عال و جيد.
- تعلم طرق جديدة تزيد من كفاءتهم، و كذلك التزود بمعلومات و أسس ترتبط بطرق الأداء الفني للعمل المطلوب القيام به.
- التحول من حالة عدم القدرة على القيام بأداء عمل ما أو من عدم فعالية الأداء إلى حالة القدرة على أدائه بفعالية كبيرة.

## ثانياً: أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:<sup>1</sup>

### 1- التكوين الإداري:

و يتضمن هذا التكوين المعارف و المهارات الإدارية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو العليا، و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة، و اتخاذ قرارات و توجيه و قيادة و تحفيز، و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال. و يعرف التكوين الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد الفرد المتكون بالمعرفة و تحسين مهاراته و إحداث تطوير ايجابي في أدائه، و إعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل. و يختلف التكوين الإداري عن غيره من أنواع التكوين الأخرى بتركيزه على الموظف و بيئته الإدارية لمعطياتها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط.

### 2- التكوين التخصصي:

و يشمل هذا التكوين الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص كوظائف المهندسين و المحاسبين... الخ، و يهدف إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

### 3- التكوين الإشرافي:

و يستهدف التكوين الإشرافي القادة و الرؤساء، حيث يمكنهم من قيادة مرؤوسيههم و يزودهم بالقدرة على الإشراف و التوجيه و تحسين العمل و تنظيم أساليب الأداء.

<sup>1</sup> بن عيشي عمار: المرجع المذكور سابقاً، ص88.

### **ثالثا: أنواع التكوين حسب الأهداف:**

#### **1- التكوين بغرض التزود بالمعلومات:**

يهدف هذا التكوين إلى تزويد الموارد البشرية ببعض المعلومات حتى تكون الصورة واضحة أمامهم و المعايير محددة، بالإضافة إلى تأكيد و تدعيم ما لدى العنصر البشري من معلومات.

#### **2- التكوين بغرض تجديد المهارات:**

يعني تمكين الموارد البشرية من أداء المهام الموكلة إليهم في ظروف و مواقف تتسم بالتغير المستمر، و من خلال اطلاعهم على الأساليب و الوسائل الحديثة.

#### **3- التكوين بغرض تجديد الاتجاهات:**

و يهدف إلى خلق اتجاهات ايجابية لدى الموارد البشرية و مساعدتهم في التخلص عن أنماط سلوك سلبية.

#### **4- التكوين بغرض الترقية:**

تتضمن الوظائف الجديدة التي يرقى إليها العنصر البشري من مهام و مسؤوليات جديدة، و هذا يستدعي تكوينهم للقيام بهذه الأعمال بشكل جيد.

### **رابعا: أنواع التكوين حسب المكان:<sup>1</sup>**

#### **1- التكوين الداخلي ( داخل المؤسسة ):**

و هو التكوين الذي يتم عقده داخل المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة، حيث يكون الشخص الذي يشرف على التكوين من داخل المؤسسة و يعمل بها. و يتميز التكوين الداخلي بميزة أساسية هي أن التكوين يتم وفقا لتخطيط و وظيفة تسيير الموارد البشرية

<sup>1</sup> أنظر إلى:

- ماهر أحمد: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص328.

-Mathwes. B et Ueno. A: "Ouality Traning : Finding From A European Survey", The TQM Magazine, Vol 13, N° 1,2001,p35.

-Marcel. R et Streumer. N: " Effectiveness Of On-The-Job Training", Journal of European Industrial Training, Vol 26, N° 2, 2002, p196

-Weiss. W: " Training Methods And Programs", Supervision, Vol 61, N° 1, 2003, p10.

-Denisi et Griffin: Op-cit, p92.



و تحت رقابتها، و من تم تصبح العملية التكوينية مكتملا لخطوة تنمية الإدارة. و لكن يعاب على التكوين الداخلي إعطاؤه في محيط عمل المؤسسة و في حدود التجارب و خبرات العمال، و من تم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار و خبرات جديدة و متنوعة. و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي و هو ما يسمى بالتكوين في مواقع العمل، و في هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل، و في هذا الأسلوب يتاح للمتكون أن يقلد مكوّنه و أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

و يحدث هذا النوع من التكوين عندما تكون المادة التكوينية بسيطة، و أن طبيعة العمل لا تحتاج إلى معارف نظرية مكثفة، فقد يحتاج المتكون إلى معرفة بعض التقنيات التطبيقية على كيفية إنجاز المهام و الأعمال. إن من أبرز الفوائد لهذا التكوين ملاءمته للاحتياجات التكوينية الفعلية لموظفي المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإنه عندما تتبنى المؤسسة مثل هذه البرامج فإنها تملك المرونة و الحرية الكاملة في تحديد وقت البرنامج التكويني، و بما يتلاءم مع حاجة الموارد البشرية و المؤسسة. و بهذا فإن مثل هذه البرامج التكوينية تعطي للمؤسسات المرونة الكاملة في اختيار محتوى هذه البرامج، و الذي يؤدي بدوره اختيار المحتوى المناسب إلى إحداث تغيير في سلوكيات الموارد البشرية، و بما يتلاءم مع أهداف و تطلعات المؤسسة المستقبلية.

## 2- التكوين الخارجي ( خارج المؤسسة ):

و في هذا النوع يكون المكون عادة من خارج المؤسسة، و تتضمن البرامج التكوينية إرسال المؤسسة موظفيها إلى مراكز تكوين متخصصة كالجامعات و المعاهد التكوينية الخاصة، أو إلى مؤسسات استشارية متخصصة في مجال التكوين. و ينتج هذا التكوين أفاقا لتبادل الخبرات و الأفكار و اكتساب المهارات، حيث يلتقي الموارد البشرية من جهات متعددة و ينتمون إلى مؤسسات مختلفة، و تصبح عملية التكوين بذلك مكانا تتركز فيه خبرات العشرات من المتكونين، إضافة إلى أن مراكز و مؤسسات التكوين الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات و وسائل سمعية و بصرية قد لا تتوفر داخل المؤسسات المعنية.

و من أبرز أسباب لجوء المؤسسات إلى التكوين الخارجي ما يلي:

- عدم توفر الإمكانيات اللازمة و الكافية للتكوين داخل المؤسسة ذاتها.
- عدم وجود جهاز تكويني لدى المؤسسة، في غالب الأحيان لا تتوفر للمؤسسات جهاز تكويني يحتوي على الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة، لذلك تضطر إلى الاستعانة بالمراكز الخارجية.

- متابعة التطور التكنولوجي العالمي، فاللجوء إلى المعاهد و مراكز التكوين الخارجية يعطي للموارد البشرية الفرصة لمتابعة التطورات العلمية و التكنولوجية المختلفة.

لا يخلو هذا التكوين من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، و بالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية، حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكونين بعد انتهاء التكوين و التي لا تخلو من التحيز و عدم الثقة، بالإضافة إلى تحمل المؤسسة لنفقات زائدة في هذا النوع من التكوين أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي، و من أبرز مساوئ هذه البرامج أنها تكون عادة ذات محتوى عام و ليست ملائمة لاحتياجات الموارد البشرية أو المؤسسة بشكل عام. و في الأخير فإن أي نوع من التكوين يتناسب مع كل حالة و ظرف معين، فكل موقف تكويني له ما يميزه و يجعله فريداً، و لهذا يجب اختيار نوع و أسلوب التكوين المناسب لكل حالة.

## خاتمة الفصل:

- حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على المفاهيم العامة لتسيير الموارد البشرية و التكوين، فبدأنا بالتطرق إلى ماهية تسيير الموارد البشرية، ثم انتقلنا إلى تحديد مفهوم التكوين، ثم بعد ذلك حاولنا تحديد طبيعة التكوين.
- إن دراسة هذا الفصل سمحت لنا باستخلاص عدة نقاط نذكر منها فيما يلي:
- وظيفة تسيير الموارد البشرية هي تلك الإدارة المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالاستثمار في العنصر البشري بالشكل الأنسب، بدءا من عملية الاستقطاب و الاختيار مرورا بالتعيين و من تم التأهيل و التكوين المستمر، و ذلك وفقا لطبيعة نشاط المؤسسة و ما تحتاجه من قوى بشرية، و بما يضمن أعلى درجة الأداء و بالشكل الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة.
  - يعد التكوين من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية، و لم يعد كما كان في الماضي مجرد وسيلة ظرفية، و إنما أصبح أداة جوهرية في تنمية الموارد البشرية، و ذلك نتيجة للتطورات و التحولات الهائلة في جميع الميادين التي رافقت التكنولوجيا، و بذلك فهو يلعب دورا كبيرا في تشكيل و تطوير الكفاءات و القدرات للمؤسسة و التي تشكل لها قوة تنافسية إستراتيجية يصعب تقليدها.
  - تسعى المؤسسة إلى التكوين بغية إكساب أفرادها لمجموعة من المعلومات و المهارات، و التي تسمح لهم بالرفع من مستوى أدائهم و تحسين كفاءاتهم، بالإضافة إلى مواجهة التغيرات الناتجة عن التكنولوجيا.
  - يعتبر التكوين أحد المحاور الرئيسية لتحسين أداء العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة و استعدادا و قدرة على القيام بالمهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب و المناسب و بابتكار و إبداع، فهو وسيلة و ليس غاية، فهو استثمار و ليس استهلاك.

## الفصل الثاني:

### عملية التكوين

المبحث الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية

المبحث الثاني : تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني

المبحث الثالث : تقييم التكوين

## مقدمة الفصل:

أي نشاط تقوم به الإدارة لابد أن يكون مخططا و مدروسا و قائما على أساس علمي و عملي، و ذلك حتى يحقق الهدف المطلوب منه، و بما أن التكوين أحد الأنشطة الهامة التي تؤديها وظيفة تسيير الموارد البشرية و تخصص لها مبالغ كبيرة و أجهزة فنية متخصصة و تنفق عليها الكثير من الوقت و الجهد، و بما أنه يشمل أعداد متزايدة من الموارد البشرية للمؤسسة رؤساء و مرؤوسين، فنيين و إداريين، فإن الأمر يستدعي أن تخطط الإدارة جيدا لبرامجها التكوينية.

لذا سيكون اهتمامنا منصبا في هذا الفصل على عملية التكوين، حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

سنتطرق في المبحث الأول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية باعتبارها الخطوة الرئيسية للتخطيط العلمي السليم، فنقوم أولا بتحديد مفهومها، ثم أهميتها، ثم نحاول تحديد الجهات التي تقوم بتحديد الاحتياجات التكوينية، بالإضافة إلى خصائص و طرق و مراحل تحديد الاحتياجات التكوينية، و في الأخير سنتطرق إلى أخطاء تحديد الاحتياجات التكوينية.

بعد هذا سنتناول في المبحث الثاني تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني و ذلك بتطرقنا إلى تحديد أهداف و محتوى التكوين، بالإضافة

إلى اختيار المتكويين و المكويين و أساليب التكوين، كما سنحاول تحديد المكان و الزمان للتكوين و ميزانية التكوين.

و بعد هذا سيكون اهتمامنا في المبحث الثالث على تقييم التكوين، حيث سنتعرض إلى مفهومه و أهدافه، بالإضافة إلى أهمية

التقييم و مراحلها و أساليب تقييم التكوين.

## المبحث الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

### المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية:

يرتكز النشاط التكويني بصفة أساسية على مدى الدقة و الموضوعية في تحديد و تحليل الاحتياجات التكوينية المناسبة، و ذلك لتطوير المعارف و المهارات و الاتجاهات المختلفة للموارد البشرية، و ترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات و برامج تكوينية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط.

تمثل عملية تحديد احتياجات التكوين الأساس في صناعة التكوين، و تقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية و تنمية الموارد البشرية. و يعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية عامل حاسم في فعالية العملية التكوينية ككل، و نقطة البداية و الانطلاق لأي عملية تكوينية يراد لها النجاح.

و هناك عدة تعريفات للاحتياجات التكوينية نذكر منها:

- تعرف الاحتياجات التكوينية بأنها: "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في أداء العنصر البشري و المتعلقة بمعلوماته و مهاراته و خبراته و أدائه، و سلوكه و اتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات و واجبات وظيفية بكفاءة عالية".<sup>1</sup>
- و تعرف أيضا بأنها: "معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها، إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب ترقيات أو تنقلات أو لمقابلة توسعات و نواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة إلى غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعدادا ملائما لمواجهتها".<sup>2</sup>
- كما تعرف بأنها: "تشخيص للحالة الراهنة بدقة و منهجية علمية لتحديد النوع الموجود و أوجه القوة، ليتسنى حصر ما هو غير موجود و أوجه القصور ( النقص ) ثم تحديد المراد تغييره من وحدات أو فروع ثم وضع الخطط و البرامج للتكوين، للبدء بإجراء الاستطلاع و التطوير وصولا إلى أقصى كفاية إنتاجية و زيادة الفعالية و القضاء على العجز و القصور".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المبيطين عقلة و جرادات أسامة: "التدريب الإداري الموجه بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص53.

<sup>2</sup> Claude. C et Grawford : " How To Make Training Survey", Pitman Publishing, London, 1991, p11.

<sup>3</sup> الطعاني حسن محمد: المرجع المذكور سابقا، ص164.

- و تعرف كذلك بأنها: "تعني وجود فجوة بين المستوى الأداء الفعلي الحالي للعنصر البشري و المستوى المستهدف أو المرغوب الوصول إليه، و هذه الفجوة إما تكون معارف أو مهارات أو سلوكيات أو قدرات أو جميعها تحتاجها الموارد البشرية لأداء أعمالهم بفعالية أكبر".

و بهذا فإن الحاجة التكوينية تتعلق ببعدين زمنيين: الحاضر أي الوضع الحالي لأداء الموارد البشرية، و المستقبل أي ما يجب أن يكون عليه الأداء في فترة مستقبلية قصيرة أو بعيدة المدى. فهي إذن تمثل مسارا يمكن بواسطته الانتقال من حدث البداية و هو الحالة الحالية للعنصر البشري إلى حدث النهاية و هو الحالة المرغوب فيها. إذن يمكن التعبير عن الحاجة إلى التكوين بالمعادلة التالية:

الحاجة إلى التكوين = الأداء و السلوك المستقبلي المرغوب فيهما - الأداء و السلوك الفعلي الحاليين

و بناء على ما سبق فإنه تكون هناك الحاجة إلى التكوين عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة، أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة و بشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة، أي أننا نقصد بالاحتياجات التكوينية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المرغوب فيه و الأداء الحالي من ناحية، و الفرص التكوينية من ناحية أخرى.

أما تحديد الاحتياجات التكوينية فيعني تلك الخطوات المنظمة و المنطقية التي يتبعها المتكون في المؤسسة و التي تكشف الفجوة في الأداء، و تعمل على تشخيص أسبابها و تحليلها، و الخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التكوين على تغطية النقص أو الفجوة. إذن تحديد الاحتياجات التكوينية يقدم قاعدة بيانات، يتم على أساسها اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالتكوين، فهو يقود إلى وضع الأهداف التكوينية الملائمة لاحتياجات المؤسسة و الوظائف و الموارد البشرية، كما يساعد في تصميم و تنفيذ و تقييم التكوين.

**المطلب الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:**

التكوين هو وسيلة من أجل غاية معينة، و المبرر الوحيد للإنفاق على التكوين هو مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة. و فعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، و هذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة و تصميم البرامج التي تعني بتلك الاحتياجات.

إن تحقيق أهداف المؤسسة يحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية، حيث أن دراسة الاحتياجات التكوينية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج و الأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع لا تمكن الإدارة من معرفة نوع و عدد البرامج المطلوبة و المتكويين المحتاجين للتكوين فقط، بل تمكنها من الوصول إلى وضع البرنامج الذي تحتاج إليه الإدارة و تحديد من يحتاج التكوين، و جعل النشاط التكويني مرغوبا بشكل جيد من جانب المتكون و الرئيس المباشر أو مسيري الإدارة.

و هذا هو الجانب المهم في إجراء البرنامج التكويني، لأن ذلك يحقق النجاح للبرنامج و يؤدي به إلى تحقيق أهدافه. فنجاح التكوين و خطته يعتمد في المقام الأول على الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة للعاملين المطلوب تكوينهم.

و لهذا فإن تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر أساس التخطيط و تسبق أي عمل تكويني، و لها أهمية كبيرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها، و تتلخص هذه الأهمية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تعد العامل الحقيقي في رفع كفاءة الموارد البشرية في تأدية المهام المسندة إليهم.
- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تكويني.
- تعد العامل المؤشر الذي يوجه التكوين إلى الاتجاهات الصحيحة و المناسبة.
- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتكوين إلى الاتجاه الصحيح و السليم.
- عدم التعرف على الاحتياجات التكوينية مسبقا يؤدي إلى ضياع الجهد و المال و الوقت المبذول في التكوين.
- معرفة الاحتياجات التكوينية تسبق أي نشاط تكويني، و تأتي قبل تصميم البرامج التكوينية و تنفيذها.

كما أن هناك عدة اعتبارات تؤكد على أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية، و التي تكمن في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السكارنه بلال خلف: المرجع المذكور سابقا، ص 98-99.

<sup>2</sup> الطعاني حسن أحمد: المرجع المذكور سابقا، ص 165.



- إن تخطيط التكوين على أساس واقعي للاحتياجات التكوينية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقدم الموارد البشرية، و زيادة كفاءاتهم و تحسن أدائهم.

- إن الاحتياجات التكوينية تعطي ضوءا كاشفا عن مستوى الموارد البشرية المطلوب تكوينهم.

- إن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر عملية ديناميكية مستمرة.

- إن تحديد الاحتياجات التكوينية يوصل إلى قرارات فعالة و سليمة، و باتجاه التخطيط و التصميم، و يوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل و الكشف عن معوقات العمل.

- تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التكوينية إلى تخفيض النفقات و التقليل من الإهدار.

- تعد فرصة لترقية الموارد البشرية الحالية، و نقلهم إلى مواقع متقدمة، ثم توظيف أفراد جدد.

و بالرغم من أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية و رغم كثرة الحديث عنها، فإن ذلك لم يقابله القدر الذي تستحقه من الاهتمام و الجدية في التنفيذ، و أن الاستجابة إلى الاحتياجات من طرف الإدارة يكون على أساس مجرد الإحساس و الشعور، و ليس على أساس الاحتياجات الفعلية، و هي المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التكوين.

و لتقدير الاحتياجات التكوينية أربع خواص رئيسية:<sup>1</sup>

أ- الدقة و الجودة.

ب- الوقت الذي تستغرقه.

ج- الوقت المتاح للتكوين، و ظهور نتائجه عمليا في أداء المؤسسة.

د- التكلفة.

لذا فإن فعالية تقدير الاحتياج التكويني تتوقف على الخواص الثلاثة الأولى، حيث تزداد الفعالية كلما ازدادت الدقة و الجودة، و كلما نقص الوقت الذي تستغرقه و الوقت المتاح للتكوين. أما تكلفة تقدير الاحتياج التكويني فإنها من الطبيعي تتناسب طرديا مع درجة الدقة و الجودة المطلوبة من نتائج هذا التقدير.

<sup>1</sup> دياب طلعت: "مدخل تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنشأة"، منظمة العمل العربية، ج1، 1994، ص223.

و من المؤكد فإن عدم إجراء تقدير الاحتياجات التكوينية تقديرا علميا، فإنه يجعل العلاقة بين التكوين و أداء المؤسسة عملية عشوائية مهما تخللها من عمليات التخطيط و الرقابة و التقييم، و يعتبر التكوين في هذه الحالة عملية باهضة التكاليف نسبيا على المؤسسة.

مما سبق يتضح أن عملية التحديد الدقيق و الواضح و المبني على أساس علمي لتحديد الاحتياجات التكوينية، سيكون له أثر أكبر على فعالية التكوين و كفاءته.

### **المطلب الثالث: الجهات التي تقوم بتحديد الاحتياجات التكوينية:**

تعد الإدارة العليا في المؤسسة هي الجهة الرئيسية في تحديد الاحتياجات التكوينية، و هي تعتبر عملية متكاملة تتضمن القيام بمرحلتين أساسيتين هما:<sup>1</sup>

#### **أولاً: التحديد المبدئي للاحتياجات التكوينية:**

و هنا يلمس المدير أو الرئيس المباشر الحاجة التكوينية تستلزم البحث و التحليل، و ربما لا يتمكن بالأساليب و الأدوات الموجودة أو في حدود الوقت المتاح له من التحديد الدقيق لهذه الحاجة التكوينية. كما قد يقوم العمال بالمبادرة فينقلون لرئيسهم المباشر حاجتهم للتكوين، و ذلك من خلال المقترحات و الآراء التي يقدمونها.

#### **ثانياً: التحديد المفصل للاحتياجات التكوينية:**

و هنا يستلم الحاجة التكوينية اختصاصي أو المسؤول عن التكوين في المؤسسة، أو مستشار خارجي إذا لم تتوفر الخبرة أو الوسائل اللازمة داخل المؤسسة، فيقوم بدراسة الموقف و تجميع البيانات اللازمة و تحليلها، و الوصول إلى تحقيق دقيق للاحتياج التكويني الموجود.

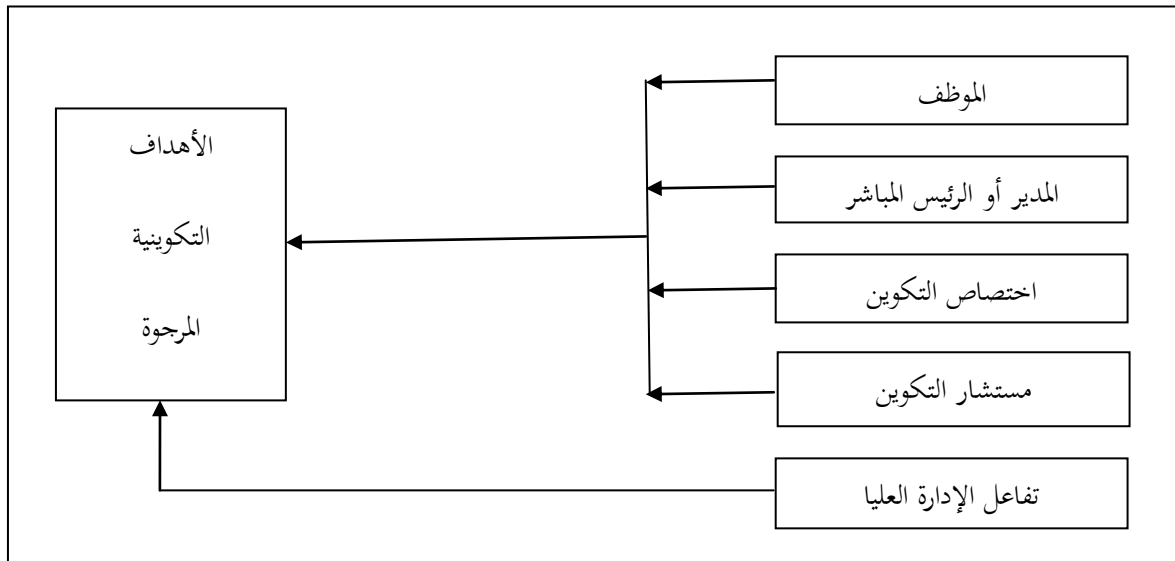
و من تم تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة جهود مشتركة و تعاون لعدد من الأفراد بينها كما يلي:

- الموظف الذي يؤدي العمل: و يعتبر مصدرا أساسيا في تحديد الاحتياجات التكوينية، حيث أنه الشخص الذي يعرف تفاصيل العمل و جزئياته و يواجه مشكلاته اليومية.

<sup>1</sup> السكارنه بلال خلف: المرجع مذكور سابقا، ص 100.

- المدير أو الرئيس المباشر: و هو الذي يشرف على الموظف و يعرف طبيعة عمله و علاقته بالأعمال الأخرى، و ما يلزم لمؤوسيه من معلومات و مهارات و خبرات... الخ، لأداء العمل على الوجه المطلوب.
- اختصاصي التكوين بالمؤسسة: و هو شخص متفرغ تقع ضمن مسؤولياته عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، لذلك فهو دائم الاتصال بالموارد البشرية، حيث يحصل منهم على البيانات اللازمة لتحليلها و الخروج منها بتحديد دقيق للاحتياجات التكوينية الحالية و المستقبلية.
- مستشار خارجي أو خبير متخصص: ينتمي إلى هيئة تكوينية أو استشارية مستقلة، تخصص في هذا النوع من الأنشطة، و يقوم بنفس دور اختصاصي التكوين.
- و لا تكتمل جهود هؤلاء الأفراد إلا إذا كان هناك تأييد من جانب الإدارة العليا، و تسهيل لمهامهم واقتناع بدورهم، و وعي بأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية لإقامة التكوين على أساس سليم، و ذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة منه.
- و الشكل التالي يوضح عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بوصفها نتيجة لجهود مشتركة:

الشكل رقم (04): عملية تحديد الاحتياجات التكوينية كجهود مشتركة



المصدر: الطعاني حسن أحمد: المرجع المذكور سابقا، ص180.

**المطلب الرابع: خصائص تحديد الاحتياجات التكوينية:**

إن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسات ثلاثة خصائص هي:<sup>1</sup>

- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية من مؤسسة إلى أخرى، فقد تكون مخططة و مبنية على تحليل و مراجعة دقيقة لاحتياجات المؤسسة، و قد تكون غير مخططة و غير منظمة، و قد تكون بين هذا و ذاك، و قد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المؤسسة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر و منتظم أو بشكل مؤقت و طارئ، و كما اتسمت بالشمول و الاستمرار و الانتظام استطاعت أن تفي بحاجات المؤسسة التكوينية.

- صعوبة حصر الاحتياجات الحالية و المستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المؤسسة و أساليب و معدلات العمل و تغيرات البيئية، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة و بالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التكوينية لن يكون نهائياً، و لا بد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة.

- صياغة الاحتياجات التكوينية بشكل أهداف تكوينية تسعى المؤسسة للوصول إليها، و التي سبق الإشارة إليها سابقاً.

**المطلب الخامس: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:**

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين، و حتى يحدد هذا الهدف لا بد أن تحدد الإدارة احتياجاتها التكوينية، و هناك ثلاثة طرق مختلفة لتحديد الاحتياجات التي تستخدمها المؤسسة و هي متكاملة: تحليل التنظيم، تحليل العمل، تحليل الفرد.

**أولاً: تحليل التنظيم:**

إن تحليل التنظيم يجب عن سؤال هام و هو: أين تقع الحاجة للتكوين بين أقسام المؤسسة؟

يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية و إدارية مثل أهداف المؤسسة و وظائفها و اختصاصاتها، و سياستها و كفاءاتها و مواردها البشرية، و ذلك بهدف تحديد الموقع داخل التنظيم و الذي يكون فيه التكوين ضرورياً و تحديد نوع التكوين المطلوب، و يتضمن أيضاً توصيف الأعمال و تشخيص الأوضاع و تحديد التغيرات المطلوبة.<sup>2</sup>

و فيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها تحليل التنظيم:

<sup>1</sup> أبو شيخة نادر أحمد: "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 269-270.

<sup>2</sup> جواد عباس و آخرون: "تقويم البرامج التدريبية الموقعية المركزية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 5، المجلد 2، 2004، ص 8.

**1- تحليل أهداف المؤسسة:**

يعتبر تحديد الأهداف نقطة بداية لعمل المؤسسة، و أن تحليل هذه الأهداف و المعرفة الدقيقة لمتطلبات تحقيقها و أهم المشكلات التنظيمية يقود إلى تحديد دقيق لمواطن الحاجة التكوينية، و نوع التكوين الملائم الذي ترتبط أهدافه بأهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

**2- تحليل الهيكل التنظيمي:**

نقوم بتحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام و الوحدات التنظيمية التي تتكون منها المؤسسة و اختصاصاتها، و المعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات و حجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة و أساليب الاتصال، و مستوى التفويض و نطاق الإشراف.<sup>2</sup>

**3- تحليل سياسة المؤسسة و لوائحها:**

و تتضمن هذه الخطوة دراسة مجموعة من القوانين و اللوائح و الإجراءات و التعليمات التي تسندها إدارة المؤسسة لتسيير العمل، و توجيه مختلف الأنشطة و الجهود التي تبذلها الموارد البشرية. و الغرض من هذه الخطوة هو الوقوف على درجة وضوح و شمول و معرفة أفراد المؤسسة بهذه السياسات و التزامهم بها، و اكتشاف الثغرات و معالجتها.

**4- دراسة و تحليل تركيب القوى العاملة:**

يهتم هذا المدخل بتحليل القوى العاملة في المؤسسة من حيث العدد و العمر و الجنس، و المؤهلات و الخبرات و التكوين، بالإضافة إلى دراسة السوق المحلية و مدى إمكانية تغطية احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، و يساهم هذا التحليل في التخطيط إلى القوى العاملة، و التي تؤثر في تحديد الاحتياجات التكوينية عن طريق معرفة الذين سوف يتركون العمل، إما بسبب بلوغ سن التقاعد أو الاستقالة أو لأسباب أخرى. و يساعد هذا التحليل في معرفة احتياجات المؤسسة المستقبلية من العمال، و تحديد نوع التكوين الملائم لهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غانم ربا: "مدى فعالية العملية التدريبية في المصرف التجاري السوري"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة دمشق، 2002، ص20.

<sup>2</sup> أبو شيخة نادر أحمد: المرجع المذكور سابقا، ص272.

<sup>3</sup> الطعاني حسن أحمد: المرجع المذكور سابقا، ص182.

**5- تحليل مؤشرات الكفاءة:**

يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المختلفة بدقة، و يتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات و المعايير منها:

- تكاليف العمالة لإنتاج البضائع و الخدمات: و تتمثل في الوحدات النقدية أو المزايا العينية المدفوعة للعمال لقاء جهودهم المبذولة، و هذه التكاليف قد تكون مباشرة كالأجور و غير المباشرة كتكاليف الإشراف و الخدمات و النفقات الإدارية.
- نسبة التلف من الوحدات المنتجة: و تحسب هذه النسبة بقسمة عدد الوحدات التالفة على الوحدات المنتجة.
- معدل الانتفاع من الآلات و المعدات في إنتاج البضائع و الخدمات: و يعرف بأنه نسبة عدد الساعات التي تعملها الآلة بشكل منتج، و وفق التشغيل القياس لها إلى مجموعة ساعات العمل في الفترة قيد الدراسة.<sup>1</sup>

**6- تحليل المناخ التنظيمي:**

إن المناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للموارد البشرية، و هذه الأخيرة تؤدي دورا هاما في تحديد الاحتياجات التكوينية. فإذا رأت الموارد البشرية أن أهداف التنظيم و طرقه و سياساته متفقة مع حاجاتهم و أهدافهم، فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون و الثقة المتبادلة و تقبل المسؤولية، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمؤسسة.

و تتكون الروح المعنوية للموارد البشرية نتيجة لخبرات الشخص و تجاربه داخل المؤسسة و خارجها، لذلك فإنه يمكن تنمية الروح المعنوية و تطوير اتجاهات الموارد و تعديلها عن طريق التكوين.

و يمكن أن يسلك المخطط عدة طرق لتحليل المناخ التنظيمي منها: الملاحظة الفعلية لسلوك الموارد البشرية، و إجراء مقابلات معهم، و الاستقصاءات المكتوبة، و كذلك تحليل معدلات الغياب و دوران العمل، الحوادث و الإصابات و الوقت الضائع و الإنتاجية، و اقتراحات العمال و الشكاوي و التظلمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السيد عليوة: "تحديد الاحتياجات التكوينية"، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص29.

<sup>2</sup> Schuler Randall.S : "Personal and Human Resource Management", West Publishing Co, New York , 1987, p401.

## 7- دراسة التطور و التغييرات في نشاط المؤسسة و حجم العمل بها:

و يراد بهذه الخطوة التعرف على المجالات الجديدة التي تدخلها المؤسسة أو تنوي إدخالها، و التغييرات الفنية و التنظيمية التي تنوي المؤسسة إجرائها، و بحث أثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حاليا و الأوجه التي يجب تغييرها فيها، و من تم تحديد التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغيير.

يتضح من الخطوات السبعة أن تحليل التنظيم عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي و الإداري الحالي و المتوقع للمؤسسة، و ينتج عن هذه الدراسة الشاملة التعرف على أهم المشكلات التنظيمية و الإدارية التي تعيق سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها أو نقص فعالية الوصول إلى هذه الأهداف. و يتوقف على مدى الدقة في تحليل التنظيم تحديد أهم الأسباب التي أدت إلى هذه المشكلات و الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى تفاقمها. و تتنوع الأسباب التي تؤدي إلى وجود المشكلات التنظيمية أو زيادة حدتها، و قد يكون نقص التكوين أحدها، فإذا كان الأمر كذلك فإن الاحتياج التكويني يعرف بدقة و يعين موقعه على الهيكل التنظيمي، مع الأخذ بعين الاعتبار عناصر البيئة المحيطة كسياسات الاختيار و التعيين و الترقية و الحوافز، و التي تعتبر شديدة الارتباط بالاحتياجات التكوينية، ثم يحدد نوع التكوين اللازم لمقابلة ذلك الاحتياج.

**ثانياً: تحليل العمل:**

يجب تحليل العمل عن سؤال آخر هام و هو: ما نوع التكوين المطلوب تقديمه لهذا القسم أو تلك الإدارة؟

و يقصد بالعمل مجموعة من المهام و الإجراءات التي تتم بواسطة فرد ما في مكان أو أماكن عمل محددة، و يربط بين هذه المهام خط متجانس مشترك من المعارف و المهارات و الاتجاهات، و غالباً ما تكون صفة التكرار أي إمكانية أن يشغلها أكثر من فرد واحد في المؤسسة. و لذلك فإن تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى العمل هو تحليل لهذه المهام و الإجراءات، و تحديد و تحليل للمعارف و المهارات و الاتجاهات المطلوبة لأدائها، بغض النظر عن الشخص الذي يؤديها، و ذلك تمهيداً لمقارنة هذه المعارف و المهارات و الاتجاهات بما هو قائم فعلاً في شاغلي هذا العمل.<sup>1</sup>

و لتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السيد رضا: "الاحتياجات التدريبية بين النظرية و التطبيق و أساليب إعداد الخطة التدريبية"، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2007، ص78.

<sup>2</sup> أنظر إلى:

- تريسي وليم: "تصميم نظم التدريب و التطوير"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص88.

- الطعاني حسن أحمد: المرجع المذكور سابقاً، ص178-179.

**1- المشاهدة:**

و هنا يقوم المسؤول عن التكوين بملاحظة العامل أثناء تأدية عمله، و يسجل ملاحظاته بالنسبة للأجزاء الرئيسية و الفرعية للوظيفة و الأدوات المستخدمة فيها، و علاقتها بغيرها من الوظائف و كذلك بالنسبة للعدات الحسنة و السيئة التي يمارسها العامل أثناء عمله، و مدى حماسه و تفانيه في العمل و الإقبال على القيام بمهامه و ما إلى ذلك.

و قد يكون من المفيد أن يسأل المسؤول عن التكوين العامل عدة أسئلة و هو يمارس وظيفته، حتى يتأكد من فهمه للمعلومات التي يجمعها، و حتى تكمل هذه المعلومات بحيث تدل على الاحتياج التكويني المطلوب.

**2- المقابلة:**

تعتبر المقابلة الشخصية أحد الأدوات الأساسية في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، خصوصا في التعرف على هذه الاحتياجات على مستوى العنصر البشري، و تحديد متطلباته، و معرفة مدى استخدام المعارف و المهارات و الاتجاهات في العمل، أو مدى القصور أو النقص في أي منهم. و يمكن أيضا استخدامها للتعرف على العوامل الدافعة و العوامل المعيقة في بيئة العمل.

**3- الاستقصاءات ( الاستبيانات ):**

تقدم للعامل قائمة استقصاء تتضمن أسئلة عن الوظيفة التي يؤديها، أعبائها و مسؤولياتها و واجباتها و المعدات المستخدمة فيها، و التسهيلات اللازمة لها و درجة تكرار جزئياتها و الوقت المستغرق لأدائها.

و لكن لطريقة الاستقصاء عيوب مثل عدم اهتمام الموظفين بملء القوائم الموزعة عليهم، و احتمال إعطائهم إجابات غير واقعية أو ناقصة أو متحيزة، بالإضافة إلى صعوبة تفرغ بيانات القوائم و تبويبها، خاصة في حالة الأسئلة المفتوحة.

**4- المفكرة اليومية للعمل:**

و في هذه الطريقة يقوم الموظف بتسجيل أو تدوين الأعمال و المهام التي يقوم بإنجازها يوميا، و ذلك لمدة معينة مثل عدة أسابيع أو شهور، و هذه الطريقة تساهم في التعرف على الاحتياجات التكوينية بدقة من خلال التسجيلات، و خصوصا إذا فهم الموظف الغرض منها و فهم الطريقة التي يتم التسجيل بها.

- السيد رضا: المرجع المذكور سابقا، ص158-165.

- غانم ربا: المرجع المذكور سابقا، ص28.

- Casse Pierre : " La Formation Performante", O.P.U, Alger, 1994, p130-132.



**5- المناقشات الجماعية:**

يتم وفق هذا الأسلوب عقد سلسلة من الاجتماعات تضم العاملين في مجال وظيفي معين أو في إحدى إدارات المؤسسة، و يكون الغرض من الاجتماعات تحديد مشكلات معينة و تحليل مسبباتها المحتملة، و تحديد المجالات التي يمكن أن يكون فيها التكوين حلا للمشكلة أو جزءا من الحل.

**6- الاختبارات:**

تعتبر من أهم الأدوات الفعالة في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية خصوصا بالنسبة لمستويات العمال المهرة و الفنيين و الأخصائيين، حيث تقوم بالتعرف الدقيق على واقع المعارف و المهارات لدى العنصر البشري موضوع الاحتياج التكويني. و بالتالي فهي أداة قياس و وصف للسلوك و الأداء قد يستخدم فيه الأرقام، و قد يعطي نتائج كمية. و على الرغم من ارتفاع تكاليف إعداد هذه الاختبارات إلا أنها دقيقة جدا و توفر أساسا قويا لصنع قرارات التكوين.

**7- فحص السجلات و التقارير:**

و تعني مراجعة و تحليل المؤشرات المتوفرة لدى المؤسسة في السجلات و التقارير و الوثائق الأخرى، و التي تكشف عن مستوى الأداء للمهام الحيوية، فسجلات الغياب و اقتراحات و شكاوي العمال و نزاعاتهم و الوقت الضائع، و الحالة المعنوية للعمال و غيرها تساعد في تحديد مواطن الضعف التي يمكن علاجها عن طريق التكوين.

**8- آراء الخبراء:**

و هنا يجتمع عدد من خبراء الوظائف أو الأشخاص ذوي أكبر قدر من المعلومات عن وظائف معينة، ليقرروا الواجبات و الأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، و غالبا ما تتحقق في هذه الطريقة درجة كبيرة من الدقة و التكامل في البيانات المتوفرة، غير أنها من جهة أخرى مكلفة و تستغرق وقتا طويلا، كما أن هناك احتمالات التشدد أو التساهل في تقدير الأعباء التي تتضمنها الوظيفة، و درجة أهمية هذه الأعباء و صعوبتها أو سهولتها، غير أنه يمكن الاستفادة من هذه الطريقة في الوظائف الإدارية و الإشرافية، و أيضا عندما تستعمل معها طرق أخرى مكاملة. و قد يكون الخبراء من خارج المؤسسة لكن في الحالتين يقدم الخبراء توصيات و لا يتخذون قرارات.

**9- تحليل الدوريات و البحوث العلمية و الميدانية:**

و أخيرا يمكن أن يستعين المسؤول عن التكوين بالبحوث التي تكون قد أجرتها المؤسسة أو مؤسسات أخرى على وظائفها، بغرض تحليل هذه الوظائف أو تقييمها أو تحديد الاحتياجات التكوينية لها. وكذلك الدراسات العلمية و الميدانية و البحوث و الرسائل الجامعية التي قد تحتوي على معلومات تلقي الضوء المكمل على الاحتياجات التكوينية للوظائف محل البحث.

إذن فهذه الطرق المذكورة في تحليل العمل هي طرق هامة من أجل الوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة و بالتركيز على الوظيفة ذاتها، كما أن بعض هذه الطرق يمكن اعتمادها أيضا في تحليل الفرد أو حتى تحليل التنظيم.

**ثالثا: تحليل الفرد:**

تجيب هذه الطريقة على سؤال هام ثالث و هو: من الذي يحتاج إلى التكوين؟

بعد استعراضنا لتحليل التنظيم و تحليل العمل سنعالج هنا تحليل الفرد، و نقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في عمله، و يهدف هذا النوع من التحليل إلى معرفة ما إذا كان العامل يحتاج إلى التكوين، و نوع هذا التكوين و الأنشطة التي يتضمنها. و ينصب هذا النوع من التحليل على العمال أنفسهم بهدف تحديد طريقة أدائهم لواجبات و وظائفهم، ثم تحديد أنواع المعارف و المهارات الواجب تلمسها و السلوك الواجب تبنيه حتى يستوفوا شروط وظائفهم الحالية و المستقبلية.

و تعتبر هذه الخطوة ( تحليل الفرد ) من أدق الخطوات في تحديد الاحتياجات التكوينية، ففيها يتم تحديد الموارد البشرية الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين. و هنا يقوم المخطط للتكوين بدراسة الفرد من عدة جوانب منها:<sup>1</sup>

**1- المواصفات الوظيفية:**

فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم و خبراتهم و تخصصاتهم، و الوظائف التي يشغلونها و الأعباء التي يؤديونها، و الإدارات و الأقسام التي يتبعون لها، و كذلك المعلومات التي يجوزونها و التي تتعلق بالجوانب الفنية لوظائفهم.

**2- الخصائص الشخصية:**

و هنا يصنف الأفراد حسب السن و الجنس و بعض الصفات الشخصية، مثل القدرات و الاستعداد للتعلم و التكوين و مقدار الطموح، و الدوافع و الاتجاهات و الأفكار التي يحملها الشخص اتجاه عمله و الآخرين، و مدى حبه للعمل و رغبته في إتقانه.

<sup>1</sup> عبد الوهاب علي محمد: "مسؤوليات التدريب"، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، عمان، 2000، ص 69.

## 3- الجوانب السلوكية:

و يكون التركيز هنا على سلوك العامل في وظيفته من حيث معدلات أدائه، و مستويات تحصيله و إنجازاته و مدى تفاعله مع الآخرين، و وضعية العلاقات و الأهداف التي توجد عنده، و مدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة، و تستخدم في جمع هذه المعلومات عدة وسائل تنحصر في كشوف الموارد البشرية أو سجلاتهم.

و يمكن كذلك أن تستخدم بعض الطرق التكوينية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية، فإلى جانب أن هذه الطرق تستخدم في التكوين و تقديم المعرفة و تنمية المهارات، إلا أنها أيضا يمكن أن تستعمل لتشخيص بعض المشكلات أو نواحي النقص و القصور في الاحتياجات التكوينية عند العمال، و مثال هذه الطرق تمثيل الأدوار و دراسة الحالات و المؤتمرات و الاختبارات.

و يتضمن تحليل الفرد أيضا دراسة الدوافع، و ذلك لأن التكوين يمكن أن يشبع بعض هذه الدوافع أو يمهّد الطريق إلى إشباعها، أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها، كما أن التكوين يمكن أن يغير دوافع الفرد و يطورها أو يعدل فيها، و من ثم يلزم التعرف على الدوافع الموجودة عند الأفراد حتى يمكن معرفة نوع الحوافز الواجب توفرها في برنامج التكوين، و كذلك في العمل بعد التكوين.

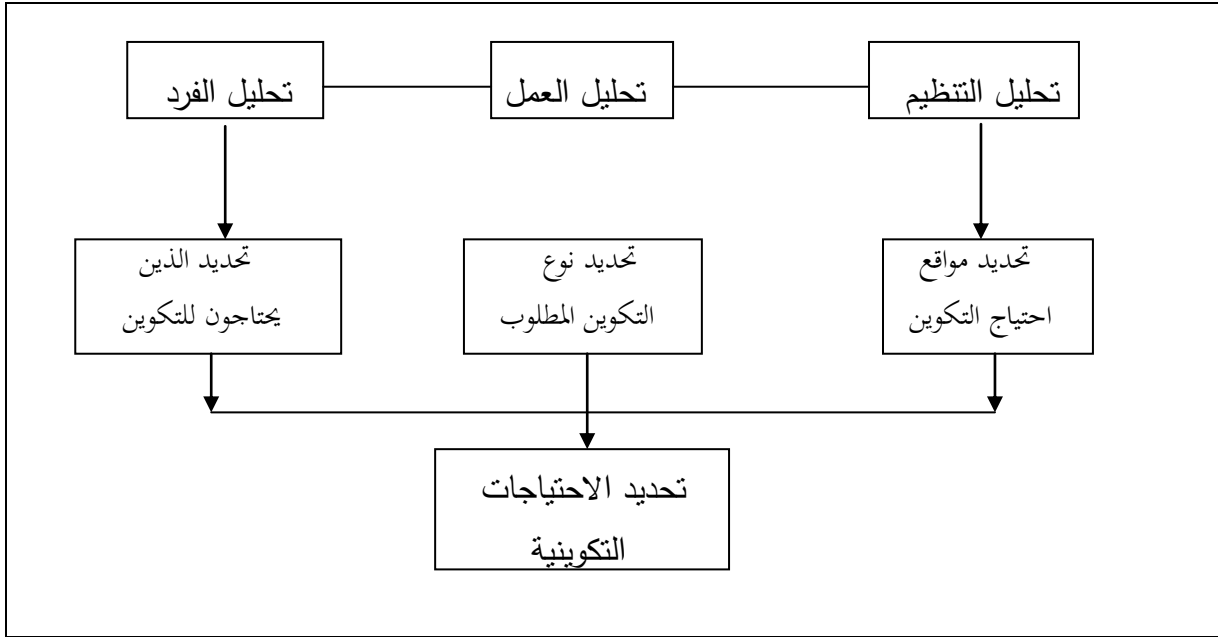
و عليه فإن تحليل الفرد يعتبر من أصعب طرق تحديد الاحتياجات التكوينية، و خصوصا إذا كانت تتعلق بقياس المعرفة أو المهارة أو سلوك الفرد في العمل، و ذلك لأن المحلل لا يسأل عن نتائج أداء الفرد، و إنما يسأل عن سبب حدوث هذه النتائج.

و انطلاقا مما سبق ذكره، فإن الغرض من تحليل التنظيم هو تحديد المواقع، أي الإدارات أو الأقسام التي يلزم تكوين أفرادها، كما أن تحليل العمل يساعد في تقرير محتويات التكوين، أي المعارف و المهارات و الاتجاهات و الأفكار اللازمة لأداء العمل بالكفاية المطلوبة، و يأتي دور تحليل الفرد ليكمل مهمة تحليل التنظيم و تحليل العمل فيحدد الأفراد الذي يجب تكوينهم.

و ترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل ببعضها و ينتج عن هذا التحليل تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية، و يمكن توضيح ذلك

بالشكل الآتي:

الشكل رقم (05) : طرق تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر : من إعداد و تصميم الباحث

### المطلب السادس: مراحل تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن الأساس المنطقي في مجال تخطيط النشاط التكويني بعد المعرفة الدقيقة للاحتياجات التكوينية و طرق تحديدها، هو التعرف على مراحل تحديد احتياجات التكوين، و لأهمية هذا الموضوع و ما يترتب عليه من نتائج خطيرة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من ناحية، و على تركيب الموارد البشرية بالمؤسسة من جهة أخرى، فإن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية تتكون من أربعة مراحل أساسية، و فيما يلي شرح لهذه المراحل و هي:<sup>1</sup>

#### أولاً: جمع البيانات:

و في هذه المرحلة يتم تحديد المجموعات المستهدفة من تحديد الاحتياجات التكوينية، و حجم العينة المثلة لهذه المجموعات، و المتلائمة مع أسلوب تحديد الاحتياجات التكوينية المستخدم، و متطلبات المعالجة الإحصائية التي استخدمها.

<sup>1</sup> تريسي وليم: المرجع المذكور سابقاً، ص29-30.

كما تتضمن هذه المرحلة أيضا الإعلان عن الاحتياج التكويني و الهدف منه، و التاريخ و الوقت و المكان المخصص للقيام به، و ذلك بهدف الحصول على تأييد العمال، هذا بالإضافة للقيام بالاتصال الهاتفى أو إرسال مذكرات لأغراض متابعة الموارد البشرية الذين لم يحضروا أو الذين لم يعيدوا استمارات المسح أو الاستبيانات في التاريخ المطلوب.

و أخيرا تجدر الإشارة إلى أن جمع بيانات دقيقة هو أمر حيوي لنجاح تحديد الاحتياجات التكوينية، و بهدف تعظيم دقة هذه البيانات يجب استخدام جمل و مفردات بسيطة و واضحة، كما لا بد من التأكيد على سرية البيانات و اختبار أداة المسح أو الاستبيان مسبقا.

### **ثانيا: تبويب البيانات و تنظيمها:**

و تنطوي هذه المرحلة على تحديد فئات البيانات التي تم جمعها، و وضع أسماء هذه الفئات على لوحات التفرغ، و من تم مراجعة إجابة المستجوبين عن الأسئلة التي طرحت في المسح أو المقابلة، و تفرغ هذه الإجابات ضمن الفئات التي تم تحديدها سابقا، أو إدخال بيانات الملاحظة أو نتائج الاختبار. أما في حالة استخدام الحاسوب فإن هذه الخطوة تنطوي على ترميز البيانات و إدخالها.

### **ثالثا: تحليل البيانات:**

تعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل تحديد الاحتياجات التكوينية، حيث يبرز أثر المعارف و المهارات و الخبرات الشخصية للقائمين على هذه العملية، حيث يتوجب عليهم دراسة البيانات و تفسيرها، و تقييم النتائج و إعداد التوصيات، و في هذه المرحلة يجب التفرقة بين الحاجات التكوينية ( القصور في المعارف و المهارات و السلوكيات )، و الحاجات غير التكوينية ( القصور بالآلات أو بقطاعات المعلومات المعنوية ).

### **رابعا: إعداد التقارير:**

تتضمن هذه المرحلة ثلاثة جوانب أساسية و هي: تحديد البيانات التي سيتضمنها التقرير، و كيفية عرضها، و الجهة التي سيرسل إليها التقرير. و تعتبر المعلومات المرتدة عن طريق التقارير للمشاركين و للإدارة ذات قيمة لثلاثة أسباب على الأقل و هي:

- تلبية توقعات المشاركين و الإدارة في الحصول على نتائج تحديد الاحتياجات.
- تساعد المعلومات المرتدة على تحقيق صلاحية النتائج ( فإذا وافق المشاركون أو ساندوا النتائج فإنه يتم البدء في عملية التخطيط التنفيذي، و إذا لم يوافقوا فإنه يجب إخضاع البيانات لمزيد من التحليل أو يمكن إعادة الدراسة ).

- تمكن المعلومات المرتدة المسؤول عن تحديد الاحتياجات التكوينية من أن يقرر ما إذا كانت المؤسسة مستعدة لتطبيق التوصيات أم لا.

### المطلب السابع: أخطاء تحديد الاحتياجات التكوينية:

ثمة عدة أخطاء قد يقع فيها مخططوا عملية التكوين عند تحديد الاحتياجات التكوينية لمؤسساتهم أهمها:<sup>1</sup>

- عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التكوينية و بين الرغبات التكوينية، فقد يرغب مدير ما في أن يلحق أحد العمال معه في برنامج معين لا ليشبع احتياجات تكوينية حقيقية عند ذلك الفرد، بقدر ما يحقق رغبات هذا الفرد في الالتحاق بهذا البرنامج، و يكون لهذا الخطأ آثار ضارة إذ أن الفرصة التي منحت لهذا العامل كانت على حساب عامل آخر في المؤسسة.

- عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العمال في المؤسسة عند التعبير عن احتياجاتهم التكوينية، مما قد يؤدي إلى بذل جهد و تحمل نفقات ليست ضرورية.

- تحديد الاحتياجات التكوينية في وحدة تنظيمية معزل عن الاحتياجات التكوينية للوحدات الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود.

- الاعتقاد الخاطيء بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المؤسسة يمكن إيجاد حل لها من خلال التكوين، في حين أن هناك مشكلات لا تعود أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة و المهارة اللازمتين لأداء واجبات و مسؤوليات وظيفة ما.

- الاعتماد في تحديد الاحتياجات التكوينية على تقليد مؤسسات أخرى، بدلا من إجراء دراسات علمية.

- التركيز على الاحتياجات التكوينية الحالية و إهمال المستقبلية، مما يجعل التحديد غير دقيق.

<sup>1</sup> أبو شيخة نادر أحمد: المرجع المذكور سابقا، ص274.

## المبحث الثاني: تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني

### المطلب الأول: تحديد أهداف التكوين:

تعتبر الأهداف الخطوة الأولى في تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، و هي الأساس الذي تبني عليه بقية الخطوات، لذا يجب أن تحدد الأهداف تحديدا دقيقا، و على المخطط أن يتجنب وضع أهداف غامضة أو شديدة العموم. و منه فالأهداف لا بد أن تحدد بالضبط نتيجة التكوين و المعايير التي يقاس بها الأداء، و الظروف التي سيتم الأداء خلالها، و يجب أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق، و أن توضع على ضوء الاحتياجات التكوينية، و بالتالي فإنه من الضروري لوضع الأهداف أن تراعى النقاط التالية:<sup>1</sup>

- أن تكون الأهداف محددة تحديدا واضحا و دقيقا.
  - أن تكون منسجمة مع الأهداف العامة للتكوين بصفة خاصة، و مع سياسة المؤسسة بصفة عامة.
  - أن تكون واقعية قابلة للتطبيق.
  - أن تكون ذات قيمة، أي تعالج مشكلات حقيقية.
  - أن تنص على نتائج يمكن قياسها، و أن تتعد عن العموميات.
- و بهذا فإن تحديد أهداف التكوين يرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية، و الذي يحدد الخصائص و القدرات المراد إكسابها للعنصر البشري المتكون، و نوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها و محتوياتها. و من هنا يمكن أن نتصور عددا من الأهداف للبرنامج التكويني المختلفة كالأهداف التالية:<sup>2</sup>

- تنمية معلومات الموارد البشرية، بإحاطتها بالجديد في العلوم و المعارف المرتبطة بموضوعات و مجالات معينة لتحسين أدائهم.
- إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في مجال تخصصهم لتنمية قدراتهم العلمية أو التطبيقية، بما يحقق كفاءة و فعالية الأداء.
- تطوير سلوكياتهم و اتجاهاتهم، و اكتسابهم قيما و اتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- إمدادهم بمعلومات و مهارات جيدة، لمساعدتهم على أداء أعمالهم الحالية بكفاءة أكبر.
- تزويدهم بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

<sup>1</sup> أنظر إلى:

- ربابعة محمد: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة، عمان، 2003، ص57-58.

- الطعاني حسن أحمد: "التدريب: مفهومه و فعاليته"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص53.

<sup>2</sup> الهيتي خالد: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، ط2، المرجع المذكور سابقا، ص236.

فبعد أن تحدد الأهداف، لابد أن تبلغ لكل الأطراف المعنية بهذه الأهداف ( المكونون، المتكونين و رؤساء المتكونين )، و هذا حتى يفهم الكل هذه الأهداف و المغزى من البرنامج التكويني.

### **المطلب الثاني: تحديد محتوى التكوين:**

بعد ما تعرف مخطط التكوين على الاحتياجات التكوينية، و حدد الأهداف الواجب تحقيقها من البرنامج التكويني، أصبح من الضروري الآن اختيار محتوى التكوين، أي الموضوعات و المواد التي تمكن المتكون من أداء المهام و الواجبات و الوظائف التي تعتبر الأهداف النهائية لنظام التكوين.

### **أولاً: اختيار المحتوى:**

إن لمحتويات برنامج التكوين أثر أكبر في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، و أن يتناسب المحتوى ( مادة الدراسة و المادة العلمية أو العملية ) في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية و الفنية للمتكونين، أي يجب التحديد الدقيق للمحتوى و المواد، و استبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة، أو تلك التي لا تؤدي إلى تحقيق أهداف البرنامج، بالإضافة إلى ما سبق، لابد من التأكد من أن موضوعات و مواد البرنامج ستحقق الزيادة في قدرات الفرد بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

### **ثانياً: تسلسل المحتوى:**

إن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو خبرات التعلم و التكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم مصمم البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين، أو إعطائه اهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية القصوى لهذا التسلسل، نظرا لما له من تأثير كبير على كفاءة و فعالية التكوين.



و يؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكويين على الانتقال من عنصر المعرفة أو المهارة إلى عنصر آخر، و التأكد من أن المعارف و المهارات التمهيديّة و المساندة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء، أو المعارف و المهارات التي تعتمد عليها، و إلى تخصيص وقت التكوين و تجنب فشل و ارتباك المتكويين.<sup>1</sup>

و قد يتضمن محتوى التكوين الأمور التالية:<sup>2</sup>

- المعارف و المهارات المتعلقة بالعمل و ظروف المؤسسة.
- الطرق و الأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء و تحسينه.
- أنماط السلوك و الاتجاهات التي يتوقع تنميتها.
- يجب مراعاة الرغبة و الدافعية و الاستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرنامج التكويني.

### **المطلب الثالث: اختيار المتكويين و المكونين:**

يعتبر اختيار المتكويين و المكونين أمرا أساسيا في تصميم البرنامج التكويني، فالمكونين هم محور عملية التكوين، و المكونون هم أساس نجاحها.

### **أولا: اختيار المتكويين:**

إن نجاح التكوين يعتمد إلى حد كبير على وجود متكون مقتنع بأهمية التكوين و بحاجة إليه، و بوجود متكونين يشتركون في نفس الأهداف و المستويات الوظيفية. فهذا لا بد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية و عناية خاصة باختيار الموارد البشرية المشاركة في البرنامج، فالعنصر البشري هو محور عملية التكوين، فاختيار الموارد البشرية التي هي بحاجة إلى التكوين يكون قد تم في خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية، بقي الآن أن يوضع المتكون المناسب في البرنامج المناسب.

لكي يكون التكوين فعالا و كفؤا، فإنه يجب مراعاة الأمور التالية عند اختيار الموارد البشرية المطلوب تكوينهم:

#### **1- الأمور الإدارية:**

و التي تنحصر في:

<sup>1</sup> تريسلي وليم: المرجع المذكور سابقا، ص 299.

<sup>2</sup> ربابعة علي محمد: المرجع المذكور سابقا، ص 58.

- تقدير العدد المطلوب من الموارد البشرية على ضوء حاجة المشروع.
- توفير وسائل للمتكونين و المكونين لتأمين التكوين المناسب.
- اختيار الموارد البشرية من مستويات وظيفية و علمية متقاربة لتأمين استفادة أكبر لهم.
- الإلزام بالحضور و الاستمرار في البرنامج حتى نهايته.

## 2- الأمور السلوكية:

و تتمثل في:

- انتقاء الموارد البشرية الراغبة في المزيد من المعرفة و الاطلاع و تقبل كل ما هو جديد.
- الانتقاء للموارد البشرية الأكثر حداثة في العمل، و ذوي السيرة الحسنة.

## 3- الأمور الفيزيولوجية:

و هي الأمور التي تتجلى في العودة إلى البيانات الخاصة بهم، و التي تم اختيارهم بموجبها ( القدرات و الاستعداد و الميول )، و مدى انسجام هذه البيانات مع البرامج الموضوعية، و التي تعتبر عن كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفة التي يتم التكوين من أجلها.

و لهذا يجب أن تكون هناك قواعد و أسس يتم على أساسها اختيار المتكون، و يجب أن لا يكون للضغوط المختلفة أثر في الترشيح لبرنامج التكوين، خاصة بالنسبة للبرامج التي تتم خارج المؤسسة، حيث كثيرا ما تصمم البرامج و يتم ترشيح الموارد البشرية لها رغم عدم حاجة المؤسسة لتلك البرامج أو عدم أهلية الموارد البشرية لها، و سبب ذلك في الغالب هو الرغبة في السفر إلى الخارج.

لذلك و في جميع الأحوال، يجب أن يتم اختيار الموارد البشرية الراغبة في التكوين، و الذين تتوفر فيهم شروط و مواصفات معينة للاشتراك في تلك البرامج التكوينية.

## ثانياً: اختيار المكونين:

يعتبر المكونون أهم عنصر من عناصر نظام التكوين بعد المكونين، فهم يقومون بتوجيه و نصح المكونين، و إمدادهم بالمعلومات الجديدة لتحسين أداء أعمالهم الحالية، و تغيير اتجاهاتهم و سلوكهم، و تكوينهم على أصول ممارستهم لمهنتهم في إطار برنامج محدد، و بواسطة أساليب تكوينية محددة أيضاً.<sup>1</sup>

و لذلك فإن جودة نظام التكوين ككل تعتمد إلى حد كبير على كفاءة المكونين، و لهذا فإن اختيار المكونين مهمة في تصميم برنامج التكوين، لأن أي نقص في إمكانياتهم و قدراتهم يمثل خطراً ينعكس أثره مباشرة على المستوى العام للتكوين. و يتوقف اختيار المكون على ما يلي:<sup>2</sup>

- أسلوب التكوين.

- المادة التكوينية.

- نوعية المكونين.

هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توفرها في المكون الناجح، و هذه الصفات هي كالآتي:<sup>3</sup>

- المعرفة الكاملة بمحتوى التكوين حلقة البحث أو الدراسة، و كلما كان المكون متخصصاً في مجال الدراسة، و لديه الإلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل.

- القدرة إلى الاستماع إلى المكونين، فكثير من المكونين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدون القدرة على سماع الآخرين.

- القدرة على تشجيع المكونين على الحديث، و إبراز ردود أفعالهم و آرائهم اتجاه المادة المقدمة إليهم.

- القدرة على رد التساؤلات و التفاعل مع مشاعر المكونين، و الإجابة بصورة بناءة على الأسئلة و توجيه الحوار.

- القدرة على حل التعارض و النزاع المحتمل أن يقع في دورات التكوين، و يتطلب ذلك قدراً من المرونة في امتصاص الاتجاهات و الآراء المتعارضة و التوفيق بينها.

- المعرفة بالعمل جيداً، و أن يراقب المكون أثناء تأديته للعمل، و أن يتفاعل عملياً مع الآخرين.

<sup>1</sup> نعلاني عبد المحسن و عقيلي عمر وصفي: "إدارة الموارد البشرية"، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، ط1، حلب، 2005، 123.

<sup>2</sup> رابعة علي محمد: المرجع المذكور سابقاً، ص61.

<sup>3</sup> ماهر أحمد: المرجع المذكور سابقاً، ص348.

**المطلب الرابع: اختيار أساليب التكوين:**

إذا كان الاعتراف بأهمية التكوين، و تحديد احتياجاته تحديدا دقيقا، و تصميم برنامج التكوين بطريقة سليمة لتلبية هذه الاحتياجات، و القيام بالتقييم العلمي للنشاط التكويني، كلها عناصر أساسية ذات أهمية بالغة في إنجاح العملية التكوينية، إلا أن مثل هذه العمليات و الجهود المبذولة يمكن أن تكون عديمة الفائدة في حالة ما إذا تم التكوين بأسلوب تقليدي أو بأسلوب لا يتناسب مع أهداف التكوين.

و عليه فلا بد أن يتعرف القائمون على إعداد و تصميم البرنامج التكويني على الأساليب و الطرق الفنية للتكوين، و تصنيفات هذه الأساليب و طبيعتها و مجالات استخدام كل منها و الفروق بينها.

تختلف أساليب و طرق المستخدمة في التكوين باختلاف الظروف و المواقف المختلفة، و من هذه الظروف: اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تكوينهم، اختلاف الغرض من التكوين، اختلاف عدد الأفراد المراد تكوينهم، اختلاف خبرات و ثقافات المتكويين، و أخيرا اختلاف تكاليف التكوين.

و بصفة عامة، يمكن تصنيف أساليب التكوين في مجموعتين هما: أساليب التكوين أثناء العمل و أساليب التكوين خارج العمل، و هي كالتالي:

**أولاً: أساليب التكوين أثناء العمل:**

حيث يتم تكوين العمال في أماكن العمل، و بإشراف مباشرة من قبل وظيفة تسيير الموارد البشرية، و تلجأ المؤسسة إلى هذه الأساليب للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- توفير أمكنة داخل المؤسسة لممارسة التكوين.
- عدم توفر التمويل و تدني تكاليف التكوين.
- تلقي الخبرات و المعارف بشكل مباشر في الميدان المحلي.

و أهم هذه الأساليب هي:

<sup>1</sup> مرعي محمد: "دليل التدريب في المؤسسات و الإدارات"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص 49-50.

**1- أسلوب تعليمات العمل:**

وفق هذا الأسلوب يتم إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات و الإرشادات، و التي على المتكون تطبيقها خلال تكوينه و أثناء أدائه للعمل، و ذلك لبلوغ المكتسبات التكوينية، و تكون مهمة المتكون في الأسلوب شرح التعليمات المكتوبة للمتكون، و إرشاده إلى كيفية تطبيقها و متابعة تنفيذها، و العمل على تصحيح أخطائه أولاً بأول من خلال جلسات تتم بينه و بين المتكون، يتم فيها مراجعة أدائه و تطبيقه للتعليمات التكوينية، و إعطائه التوجيهات اللازمة نحو الأخطاء التي وقع فيها.

**2- أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل:**

بموجب هذا الأسلوب يتم التكوين في بيئة العمل، و خلال وقت العمل الرسمي، و من قبل الرؤساء المباشرين الذين يقومون بتوجيه الموارد البشرية و تصحيح أخطائهم أولاً بأول. و بذلك فإن هذا الأسلوب يشبه الأسلوب السابق إلى حد ما، باستثناء أن المتكون هنا هو الرئيس المباشر في حين أن المتكون في الأسلوب السابق ليس بالضروري أن يكون الرئيس المباشر. هذا بالإضافة إلى أن المادة التكوينية في الأسلوب السابق تكون مكتوبة، في حين أنها تكون شفوية في هذا الأسلوب.

كما يتميز هذا الأسلوب في أنه يعطي فرصة للرئيس المباشر بالاطلاع على تقدم المتكون، لكنه ما دامت الخبرة و الإرشاد و التوجيه محصورة في يد الرئيس المباشر، فإن هذا الأخير إذا شعر بأنه سيكون خطر عليه في المستقبل من خلال المنافسة، فلن يعطيه المعلومات الكافية التي تؤهله ليصبح فرداً صالحاً للعمل.

**3- أسلوب تدوير الأعمال:**

و يقصد به إجراء حركة تنقلات بين الوظائف بشكل مؤقت، و ذلك لكسب معارف و مهارات و خبرات وظيفية أخرى، و هذا يتطلب توفر مستوى متكافئ للوظائف، و متابعة المتكون للمتكونين و تقييمه لأشكال ممارستهم العمل.

يساعد هذا الأسلوب في التعرف على المؤسسة بكافة نشاطاتها، و خلق روح التعاون بين عمالها، إلا أنه يقتصر على ممارسة العمل و النشاطات داخل المؤسسة فقط.

**ثانياً: أساليب التكوين خارج العمل:**

حيث يتم التكوين في أماكن متخصصة للعمل التكويني، سواء كان هذا المكان يقع داخل المؤسسة ذاتها أو خارجها كمعاهد متخصصة. و أهم هذه الأساليب:

**1- المحاضرات:**

يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات أو حقائق محددة للمتكون، قواعد و إجراءات، طرق الأداء و غيرها، مع وجود عدد كبير من المتكونين في وقت واحد، و مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء و المختصين من المتكونين، حيث تزداد فعالية المحاضرة كأسلوب تكويني إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية و بصرية.<sup>1</sup>

هناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر بعين الاعتبار من أجل نجاح المحاضرة أهمها:

- أن تكون المعلومات مرتبة و مسلسلة و واضحة.
  - إدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
  - إفساح المجال للمستمعين في الاستفسار عن الأشياء غير الواضحة لهم.
  - أن تكون إجابة المحاضر عن الاستفسارات بشكل مختصر و واضح، و مع استخدام وسائل الإيضاح اللازمة لذلك.
- يتميز هذا الأسلوب بأنه سهل و بسيط و لا يكلف مالا و لا وقتا، بالإضافة إلى مرونته، إلا أنه لا يعطي ضمانا كافيا بأن جميع الحاضرين يتابعون المحاضر، بالإضافة إلى الملل و فقد الانتباه إذا لم يدخل المحاضر عنصر الإثارة للمحاضرة.

**2- الندوات:**

الندوة هي وسيلة فعالة لنقل المعلومات إلى المتكونين و تحقيق مشاركتهم، و قد أصبح الآن للندوات دور هام تؤديه في مجال التكوين و التنمية الإدارية، و يمكن تعريف الندوة بأنها: "تبادل الخبرات و الآراء بين مجموعة من الأشخاص الذين يكون لديهم جميعا خبرات مرتبطة بالمشكلة، أو بين مجموعة من الأفراد القادرين على تحليل المشكلة من خلال المعلومات التي يمددهم بها مدير الندوة".

و حتى نضمن فعالية هذا الأسلوب يلزم مراعاة الاعتبارات التالية:

- أن يكون المتحدثون في الندوة متخصصين في الموضوع.
- أن تكون للندوة إدارة تسهر على تنظيمها، فتحدد موضوع الندوة و عناصره، و تقوم بوضع الخطة ( التقسيم الوقت المخصص للندوة و للمناقشة ).

- اختلاف وجهات النظر ظاهرة صحية، و هي ظاهرة مشجعة في الندوات، و على مدير الندوة أن يحدد هذا الاختلاف في حدود الفكر العلمي و النقاش الموضوعي، بحيث لا يخرج عن الإطار السليم الذي يجب أن يلتزمه.

<sup>1</sup> سلطان محمد أنور سعيد: "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، ط1، الإسكندرية، 2003، ص198.

- في النهاية يلخص مدير الندوة بإيجاز الأفكار التي طرحت، ثم يفتح باب المناقشة، و يتولى توجيه طلب الرد على المشاركين في الندوة.

### 3- المؤتمرات:

يهدف المؤتمر لبحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار معين إزاء مشكلة معينة من مشكلات العمل الجديرة بالنظر، نظرا لأهميته في تطوير الأفكار و الطرق التفكير لدى الأفراد. و تعتبر هذه الوسيلة شائعة لتكوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة، حيث تفيد في استعراض التجارب و الخبرات المختلفة للأعضاء.<sup>1</sup>

### 4- المناقشات:

يستخدم هذا الأسلوب لتزويد المتكويين بالمعلومات التي تعزز و تدعم و توسع من خلال التفاعلات التي تتم بين المتكويين من ناحية، و بين المتكويين و المكويين من ناحية أخرى، حيث أن هذا التفاعل و الاتصال يعطي المناقشات قيمة أعظم من المحاضرة. و في هذا الأسلوب يمكن أن تتم الأسئلة من قبل المتكويين و المكويين، فعندما يطرح المتكويين الأسئلة، فإنهم يعرضون أفكارهم حول سياق المحاضرة، و المكوي الذي يطرح الأسئلة يبحث تفكيرهم على الأشياء الرئيسية التي يجب أن يعرفوها. و الأسئلة سواء كانت من المتكويين أو من المكويين فإن مناقشتها مفيدة، لأنها تحسن مستوى الفهم و الاستيعاب عند المتكويين، و تركز اهتمامهم على المادة التكوينية، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب يسمح للمتكويين أن يعلوا بنشاط في سياق المناقشة، الأمر الذي يؤدي إلى ترسيخ المعلومات في أذهان المتكويين، إلا أنه يستغرق وقتا طويلا و لا يصلح لأعداد كبيرة من المتكويين، بالإضافة إلى أنه يحتاج إلى قيادة ماهرة لأداء و توجيه المناقشة بكفاءة و فعالية.<sup>2</sup>

### 5- تمثيل الأدوار:

يقصد به أن يقوم المتكوي بتمثيل موقف واقعي يعبر عن مشكلة معينة واقعية أو افتراضية تحدث في الحياة اليومية، و يطلب من المتكويين القيام بدور أشخاص معينين، و أن يتصرفوا بالطريقة التي يمكن أن يتبعوها لو كانوا في هذا الموقف فعلا. و يمكن استخدام هذا الأسلوب بنجاح في كل مستويات العمال ابتداء من المستويات التنفيذية حتى الإدارة العليا. و يتميز هذا الأسلوب بأنه يساعد في تطوير المهارات الشخصية، و بأنه يمنح المتكويين ثقة كبيرة، و بأنه يقدم فرصة لمزاولة المهارات في بيئة لا تهم

<sup>1</sup> الخطيب رداح: المرجع المذكور سابقا، ص121.

<sup>2</sup> ياغي محمد عبد الفتاح: المرجع المذكور سابقا، ص165-166.

و إن وقعت فيها الأخطاء. إلا أنه يمكن أن يكون هناك مشكلة إذا لم يؤخذ الدور بجدية أو إذا كان المتكونين عصبيين، أو إذا كانت أدوارهم محرجة.<sup>1</sup>

## 6- دراسة الحالات:

و هي وسيلة فعالة في تنمية المديرين، حيث تعرض مواقف و مشكلات إدارية معينة واجهها رؤساء الأقسام بالمؤسسة، أو من خارجها في مستويات إدارية مختلفة و في مجالات متعددة.

و تعرض الدراسة جوانب الموقف أو المشكلة و كيف واجهها هؤلاء الرؤساء، و ما حققوه من نجاح و ما وقعوا فيه من أخطاء، ثم يتم التركيز على الفهم الصحيح للمشكلة، و الحل المناسب الذي يجب اتخاذ قرار به لحل المشكلة في الموقف المشابه.

و عادة تتضمن الحالة كل المعلومات اللازمة للتحليل و الوصول إلى حل المشكلة، و قد يضاف أيضا بعض المعلومات غير المرتبطة بالموضوع، و ذلك لاختبار قدرة المتكون على الكشف عن المعلومات المفيدة.

إن الهدف الأساسي من هذا الأسلوب ليس التوصل إلى حل المشكلة بقدر ما هو تكوين الموارد البشرية على التحليل و التفكير المنظم في أسباب المشكلة، و النظر إلى جوانبها المختلفة، و تصور الحلول البديلة لها بالاستناد إلى معلوماتهم في الإدارة، أي هي تكوين على تطبيق المعلومات الإدارية في المواقف الفعلية.

## 7- الزيارات الميدانية:

هي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التكوين الأساسي، تجسد الأفكار و المفاهيم و الممارسات المعطاة للمتكونين في قاعات التكوين.

و تهدف هذه الطريقة إلى إتاحة الفرصة للمتكونين على المشاهدة المباشرة للأشياء و الممارسات و العمليات و المواقف التي لا يمكن إنتاجها أو نقلها لمكان التكوين. بالإضافة إلى إمكانية تطبيق ما شاهدوه إذا توفرت لهم الظروف، و بهذا يكونون قد ربطوا النظرية بالتطبيق.

يتميز هذا الأسلوب بأنه تكون المعلومات بشكل مباشر و واقعية ملموسة، كما أنها تتيح لهم فرصة مقابلة المختصين، و بالتالي الاستفادة من خبراتهم. إلا أنها تتطلب إعداد المتكونين بشكل جيد لها، بالإضافة إلى أنها مرتفعة التكلفة و تستغرق وقتا طويلا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Wesley. Addison : " Introducing Human Resource Management", Publishing by Longman, New York, 1996, p179.

<sup>2</sup> الطعاني حسن أحمد: "التدريب الإداري المعاصر"، المرجع المذكور سابقا، ص76.



## 8- التربصات بالخارج:

تعتبر التربصات بالخارج إحدى طرق التكوين الخاصة بفترة الإطارات العليا التي تتطلب دواما احتكاك مستمر مع مختلف المؤسسات و الهيئات التي تمارس نفس النوع من النشاط، و تتكفل الدولة أو المؤسسة غالبا بإرسال الشخص المعني من أجل الحصول على خبرة أكثر و مهارة مهنية أعلى، و تختلف فترة التربص حسب نوع النشاط و كذا نوعية المهمة التي تتطلبها الدولة من هذا الشخص.

و في الأخير تجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتكوين يصلح استخدامه بصفة عامة، و إنما تختلف أساليب التكوين باختلاف الظروف و المواقف القائمة، و ذلك باختلاف المستوى الوظيفي للمتكونين يفرض اختلاف أساليب التكوين في كل مستوى. فبرامج التكوين التي تصلح لتكوين و تنمية المتكونين لا تصلح للفنيين و العاملين في المستويات التنفيذية، كما أن اختلاف الغرض في عملية التكوين يحتم اختلاف طريقة التكوين المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد مهارات الأداء و إنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكساب مهارات مرتبطة بالسلوك الشخصي و التفكير.

و بهذا لا بد أن نشير إلى أن كل مؤسسة من المؤسسات تتبنى وسيلة التكوين التي تعتبر مناسبة لظروفها، و متوافقة مع طبيعة عملها بما يساعدها على تحقيق الأهداف المرغوبة، و مهما اختلفت وسائل التكوين إلا أنها يجب أن تتمتع ببعض الصفات التي تعتبر ضرورية لنجاح عملية التكوين أهمها:

- أن تعمل لتحفيز المتكون و تطوير أدائه.
- أن تشرح المهارات المطلوبة بشكل واضح.
- أن تعتمد على المشاركة الفعالة من قبل المتكون.
- أن تقدم معلومات حول النتائج التي يقدمها المتكون و التقدم الذي يجزره.
- أن تتدرج بالانتقال من المهمات السهلة إلى الصعبة.
- أن تتمكن من نقل مزايا التكوين إلى العمل.

**المطلب الخامس: تحديد المكان و الزمان للتكوين:**

يعتبر تحديد المكان و الزمان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب و المكان الملائم لإجراء التكوين من أجل تحقيق أهداف البرنامج و ضمان فعاليته و الوصول إلى رفع الإنتاجية.

**أولاً: تحديد مكان التكوين:**

إن لاختيار مكان التكوين دوراً لا يمكن إهماله في نجاح عملية التكوين، حيث تقرر المؤسسة اختيار المكان المناسب لعقد هذا البرنامج التكويني سواء داخل المؤسسة أو خارجها، و يكون هذا الاختيار على أسس صحيحة و موضوعية تضمن مساعدة المتكويين على التركيز.

ففي البرامج الخاصة التي تصمم لسد حاجيات معينة عند مجموعة من العمال في المؤسسة، قد يتقرر تقديم البرنامج داخل المؤسسة نفسها، و ذلك لأن هذه الأخيرة هي موقع العمل، الأمر الذي يضمن على التكوين الطابع العملي.

و هناك برامج تكوينية أخرى، يمكن حضورها أو تنظيمها خارج المؤسسة، مثل هذه البرامج تنعقد في الجامعات و معاهد متخصصة في التكوين، و قد يتقرر أيضاً أن ينعقد البرنامج خارج الوطن إذا تطلب الأمر ذلك، مع وضع بعين الاعتبار التكلفة العالية لمثل هذه البرامج.<sup>1</sup>

كما أن التصميم الداخلي لقاعات التكوين يلعب دوراً هاماً في نجاح العملية التكوينية، و يجب أن تتميز هذه القاعات بالمواصفات الفنية و الصحية المناسبة، و تكون كافية لإعداد المتكويين، و يجب أن تتوفر فيها المساعدات التكوينية الضرورية لعرض و شرح البرنامج التكويني.<sup>2</sup>

و بهذا يجب أن يكون مكان التكوين ملائماً و مريحاً و مشجعاً على الحضور، بحيث تتوفر فيه جميع الوسائل و الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ البرنامج، و أن لتحديد المكان ارتباطاً وثيقاً بنوع البرنامج و طبيعته.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: المرجع المذكور سابقاً، ص 195.

<sup>2</sup> Kirk Patrick. D : " Evaluating Training Programs", 2<sup>ème</sup> Ed. Berrett-koehler Publisher. Inc, San Francisco, 1998, p11-12.

**ثانياً: زمن التكوين (الوقت):**

يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها التكوين، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التكويني، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير و التنفيذ، إذ أن فترة التكوين تختلف باختلاف الهدف المرجو من التكوين و طبيعة البرنامج و أسلوب التكوين المتبع، و يقوم مصمم البرنامج ببرمجة التكوين، تقرير عدد الأيام المخصصة للتكوين، و عدد الساعات التكوينية اليومية و أوقاتها.

و مما لا شك فيه أن للجدولة الزمنية عدة مزايا يمكن إجمالها فيما يلي:

- القضاء على التضارب في ترشيح العاملين إلى الدورات المختلفة التي يتم عقدها في وقت واحد.
  - التأكد من أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل و انتظامه.
  - مساعدة كل رئيس مباشر على جدولة العمل في إدارته بشكل مسبق، نظراً لعلمه المسبق بالفترات الزمنية التي تعقد فيها الدورات، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيف حدة الصراع التقليدي بين التنفيذيين و الاستشاريين.
  - التأكد من أن الدورات يتم عقدها في الوقت الذي تقل فيه ضغوط العمل ( مثال ذلك عدم عقد دورات للمحاسبين في الشهور الثلاثة الأخيرة من كل سنة نتيجة ضغط العمل الخاص بالجرد و العمليات الحسابية ).
  - إحداث درجة عالية من التنسيق بين المتكويين في الدورات المختلفة بحيث تمهد كل دورة لإنجاح الأخرى.
- و يتحدد موعد البرنامج التكويني طبقاً لارتباطات المتكويين و مهام وظائفهم، و التي تختلف في الحجم و درجة السرعة المطلوبة في إنجازها باختلاف أشهر السنة و المواسم. فإذا كان البرنامج التكويني سيعقد داخل المؤسسة، فيجب مراعاة أوقات المتكويين في هذه المؤسسة، و حجم أعبائهم، و مواعيد الانجازات، فقد يكون الإقبال على التكوين ضعيفاً مثلاً إذا كان البرنامج يسبق إجازة طويلة نسبياً، كإجازة السنوية، فقد يكون الموظف مشغولاً بالإعداد لإجازته، أو قد يزدحم جدولته بأعباء لا بد أن ينجزها قبل إجازته، و بالتالي لا يتوفر عنده الحافز للتكوين.

و بهذا فإن تحديد وقت التكوين المناسب يعتبر عاملاً من عوامل نجاح البرنامج التكويني.

**المطلب السادس: تحديد ميزانية التكوين:**

يعتبر وضع الميزانية للبرنامج التكويني شرطا ضروريا لنجاحه، فلا معنى للبرنامج بدون تخصيص الميزانية الملائمة له، فوضع الميزانية تسمح للإدارة بتدبير الأموال اللازمة للتكوين و توجيهها للمجالات المناسبة، و لا بد أن يكون تقدير الميزانية واقعا و دقيقا، فتحدد تكاليف البرنامج التكويني بدقة، كما يقدر العائد من وراء هذا البرنامج، و ذلك في صورة تحسين الإنتاجية.

و بهذا يستفيد مشرفوا برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين، و يؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما يؤثر في تعديل البرنامج و محتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة إشراك المتكون ( و ذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين).<sup>1</sup>

فمن البديهي أن تكاليف التكوين و ميزانيته تختلف باختلاف البرنامج التكويني، و يمكن أن نقسم التكاليف التي تتحملها الإدارة إلى نفقات استثمارية و نفقات تشغيلية:

**أولاً: النفقات الاستثمارية:**

و هي تكاليف للمدى الطويل، و التي يمكن الاستفادة منها و استخدامها في برامج تكوينية متنوعة، و في خطط تكوينية متعددة خلال سنوات عديدة، مثل تكلفة الأراضي لمركز التكوين بالمؤسسة، و تكلفة إنشاء المركز و تجهيزه بتجهيزات الفندقية جزئيا أو كليا، و إنشاء الدوائر التلفزيونية المغلقة إلى غير ذلك من المعدات.<sup>2</sup>

**ثانياً: النفقات التشغيلية:**

تنقسم النفقات التشغيلية إلى تكاليف مباشرة و غير مباشرة، و تشمل التكاليف المباشرة كافة المصاريف التي تنفق خصيصا لبرنامج تكويني معين، كرواتب المتكونين و المعدات الخاصة بكل برنامج، و مصاريف الضيافة ( المشروبات و المأكولات ) و السفر للمتكونين. و أما التكاليف غير المباشرة فهي تلك المصاريف التي تنفق في تصميم و تجهيز البرامج التكوينية، و التي يصعب تحميلها على برنامج تكويني بعينه، كمكافأة المستشارين الخارجيين لتصميم البرامج، و مصاريف تكوين المتكونين و المصاريف الإدارية و غيرها.

و في الأخير من الضروري أن نؤكد على ضرورة توفر شروط معينة في ميزانية التكوين، و من أهم هذه الشروط: الوضوح و الدقة و المرونة و الاقتصاد.

<sup>1</sup> ماهر أحمد: "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص348.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد السيد: "إدارة الموارد البشرية"، دار الكتاب، الإسكندرية، 2000، ص269.

فميزانية التكوين تتطلب الوضوح و الدقة في تحديد و تخصيص الموارد المالية الموجهة للبرنامج التكويني و كيفية توزيعها، فعامل التمويل هام جدا لنجاح البرنامج، و لكن هذا النجاح لا يتحقق إلا إذا توفر شرط الوضوح و الدقة و الخاص بعملية التمويل. فضلا عن هذا العنصر، فإن المرونة هي أيضا مطلوبة، و هذا نظرا للتغيرات الطارئة التي تحدث فيما يخص البرامج التكوينية، و هذا ما يستلزم في كثير من الأحيان تغييرات في ميزانية التكوين ( تغيير في الموارد المخصصة للتكوين أو في كيفية توزيعها ).

أما فيما يخص الشرط الآخر و هو الاقتصاد، فيجب أن تكون الميزانية المخصصة للتكوين ملائمة تماما للبرنامج، و أن يكون الإنفاق مقتصرًا على الأوجه الضرورية فقط، فيجب تجنب الإسراف أو الإنفاق غير الضروري، لأن التكوين هو وسيلة، و الهدف منه هو رفع الإنتاجية.

و هذه الشروط أساسية يجب مراعاتها عند إعداد ميزانية التكوين، و هذا حتى نضمن فعالية نظام التكوين و تحقيق أهدافه.

## المبحث الثالث: تقييم التكوين

### المطلب الأول: مفهوم تقييم التكوين:

يعتبر التقييم المدخل العلمي الذي يهدف إلى تطوير التكوين، و الأسلوب العلمي المبرر على تزايد نفقات التكوين في ميزانية المؤسسات.

و يعتبر تقييم التكوين من القضايا الأساسية التي يجب على وظيفة تسيير الموارد البشرية أن تولي له أهمية خاصة، و هذا حتى يتسنى لها من خلال عملية التقييم أن تعرف مدى تحقيق التكوين للأهداف المسطرة، أي التحقق من فعالية نظام التكوين.

لقد تعددت تعريفات تقييم التكوين، و سوف نعرض بعضها فيما يلي:

يعرف تقييم التكوين بأنه: "أية محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التكويني، و لتحديد قيمة التكوين على ضوء تلك المعلومات"<sup>1</sup>.

و يعرف أيضا بأنه: "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني، و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، و قياس كفاءة المتكويين و مدى التغيير الذي أحدثه التكوين فيهم، و كذلك لقياس كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني"<sup>2</sup>.

و كذلك يعرف بأنه: "عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة، بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة الأشياء مثل البرامج أو ممارسات الأشخاص، أو ما يمتلكه الأفراد من معارف و مهارات و اتجاهات من أجل التحسين و التطوير"<sup>3</sup>.

و يعرف بأنه: "سلسلة من الاختبارات و التقويمات و التحريات المصممة، و ذلك للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد و الإدارة و المؤسسة"<sup>4</sup>. و كل من هذه المستويات يمكن قياسها وفقا لمقاييس كمية و نوعية، و التي هي موضحة في

الجدول التالي:

<sup>1</sup> Armostrong. Michael : " Human Resources Management Practice", 9<sup>ème</sup> Ed. Kogan, London, 2003, p 187.

<sup>2</sup> حرحوش صالح عادل: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم المكتب الحديث، الإسكندرية، 2006، ص140.

<sup>3</sup> السكارنه بلال خلف: المرجع مذكور سابقا، ص223-224.

<sup>4</sup> الدسوقي محسن إبراهيم: "إدارة عملية التكوين: وضع المبادئ موضع التنفيذ"، دار المريخ، الرياض، 2005، ص336.

الجدول رقم (02): المقاييس الكمية و النوعية الخاصة بمستويات التقييم

النوعي	الكمي	المستوى
- هل لدى الأفراد قناعة بأهمية التكوين؟	- هل ما يزال لدى الفرد المعرفة التي اكتسبها أثناء إتباعه للدورة التكوينية؟ - هل المهارات المكتسبة أثناء الدورة التكوينية ما تزال لدى الأفراد؟	الفردى
- هل للتكوين أهمية بنظر الإدارة التي يعمل بها؟	- هل حصلت التحسينات و التغييرات المطلوبة على مستويات الأداء في المؤسسة؟	الإدارى
- ما هي رؤية المؤسسة لأهمية التكوين و دوره؟	- هل تحققت الأهداف التنظيمية المتمثلة بزيادة الربحية أو الإنتاجية أو المرونة في العمل، أو تحقيق جودة أكبر في الخدمة؟	التنظيمى

المصدر: الدسوقي محسن إبراهيم: المرجع المذكور سابقا، ص337.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم التكوين بأنه: "قياس مدى تأثير الذي تركه التكوين على المتكويين، و كمية التحصيل التي حصلها المتكويين أو الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التكوينية و العادات الجديدة، و المهارات و المعارف و الاتجاهات التي اكتسبوها، و نوعية التغيير الحادث في سلوكهم".

و بشكل عام فإن التقييم يجب عن الأسئلة الأربعة التالية:

- هل سعد المتكويين بالبرنامج؟
- هل تعلم المتكويين من البرنامج؟
- هل عدل المتكويين سلوكهم طبقا لما تعلموه؟
- هل أثر تعديلهم للسلوك ايجابيا على نتائج تعلمهم؟

إن تقييم التكوين ليس بالعملية السهلة، وإنما هي عملية معقدة و مستمرة، سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التكويني. و هو عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف و نتائج تكوينية، و يستخدم في ذلك عدة أدوات منها على سبيل المثال: الاستقصاءات و الملاحظة و التقارير و الاختبارات.

و من المهم في هذا السياق أن نميز بين التقييم و المتابعة، فالمتابعة يقصد بها ضمان تحقيق أهداف التكوين، و هي عملية مستمرة تستهدف التأكد من أن التنفيذ يسير وفقا للتخطيط و في الزمن المحدد، و تهدف كذلك إلى التعرف على نقاط الضعف التي تخللت مرحلة تنفيذ التكوين لتداركها، و تهدف أيضا إلى مقارنة نتائج التكوين بما تحمته المؤسسة من جهد و مال و وقت. و بصفة عامة فإن المتابعة هي مجموعة من الإجراءات التي تتضمن مراقبة تنفيذ الخطة التكوينية، و مراقبة انتظام نشاطها و سيرها نحو الهدف. أما التقييم فيقصد به معرفة درجة تحقيق البرامج التكوينية للأهداف التي صممت من أجلها، و الاستفادة من نتائج التقييم في تعديل و تطوير البرامج المقبلة من أجل زيادة فعالية نظام التكوين.

### المطلب الثاني: أهداف تقييم التكوين:

تختلف الآراء حول الأهداف المرجوة من القيام بعملية تقييم التكوين، و ذلك حسب وجهات نظر القائمين على عملية التكوين على النحو التالي:

- تهدف عملية التقييم من خلال وجهة نظر المسؤولين عن النشاط التكويني إلى المساعدة على ترويج البرامج التكوينية تجاريا، فيدور التقييم حول معرفة آراء المتكويين في البرامج المقدمة و مدى اقتناعهم بها و الاستفادة منها.
- عملية التقييم تهدف من خلال وجهة نظر الجهة المنفذة للتكوين إلى اختيار المكون الجيد و الإبقاء عليه، و الاستغناء عن السيئ.
- عملية التقييم تهدف من خلال وجهة نظرة وظيفة تسيير الموارد البشرية إلى التحقق من تحقيق الهدف العام الرامي إلى تطوير أداء العمال لتحقيق أهداف المؤسسة.
- عملية التقييم تهدف من خلال وجهة نظر المسؤول المباشر عن التكوين في المؤسسة إلى التأكد من تنفيذ البرامج طبقا للخطة الموضوعة، من حيث عدد المتكويين و التكلفة المقررة له، و انتظام المتكويين و المكونين في الحضور.
- و يهدف التقييم إلى تحقيق الأغراض التالية:
- مساعدة متخصصوا التكوين في تحسين برامجهم لتكون أكثر فعالية في تحقيق الأهداف المرغوبة.



- مساعدة متخذي القرار بالمعلومات التي يمكن أن تكون أساسا في اتخاذ القرارات بشأن تعديل البرنامج التكويني أو حذفه أو الاستمرار فيه.

- تحديد نقاط القوة و مواطن الخلل في البرنامج التكويني.

- مساعدة القادة الإداريين في تحديد الدرجة التي حققت بها البرامج التكوينية و التغييرات المرغوبة في سلوك المتكويين.

و بالنتيجة يرى الباحث أن الهدف العام للتقييم لا يقتصر على أحد تلك الأهداف، و إنما هو عملية شاملة تتمثل في التعرف على مدى مساهمة البرامج التكوينية المقدمة في تحقيق أهداف المؤسسة و حل مشكلاتها. و هنا لابد أن تشمل عملية التقييم جميع أطراف العملية التكوينية من برامج و مكونات و متكويين.

### المطلب الثالث: أهمية تقييم التكوين:

يعتبر موضوع التقييم من الموضوعات التي يجب أن تشغل باستمرار بال و أذهان القائمين على تنظيم و إدارة التكوين. فحتى تتمكن المؤسسة من أداء وظائفها بكفاءة و من تحقيق أهدافها بفعالية، فإنه يتعين عليها القيام بتقييم الأداء و الأهداف. فيعتبر التقييم الجانب الأخير في العملية التكوينية، حيث يكتمل بوضع نظام متابعة و رقابة و تقويم فعال، يضمن تحقيق مستوى مستمر و مرضي من الأداء، و يضمن تحقيق الأهداف و تجسيدها.

و تظهر أهمية التقييم للتكوين و الحاجة إليه كون أن التكوين هو وسيلة و ليس غاية، و عليه فإذا كانت المؤسسة تنفق كثيرا من الوقت و المال و الجهد في إعداد و تصميم البرامج التكوينية و عند تنفيذها، فإنه من الضروري قياس العائد من التكوين و التحقق من نتائجها، خاصة و أن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف و الخطط و البرامج، و الوقت الذي يتم فيه تنفيذها، و خلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الانجاز عن الأداء المرغوب فيه. و هنا تظهر أهمية التقييم في تحديد أسباب هذا الانحراف من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.

و تحدد أهمية التقييم للبرامج التكوينية بالآتي:

1- مدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المخطط لها مسبقا.

2- مدى تحقيق البرامج التكوينية للنتائج المتوقعة منها.

3- الاختيار الأمثل للوسائل و الأنشطة المستخدمة في التكوين كافة.

4- الاختيار المناسب للأساليب التكوينية المستخدمة في التكوين.

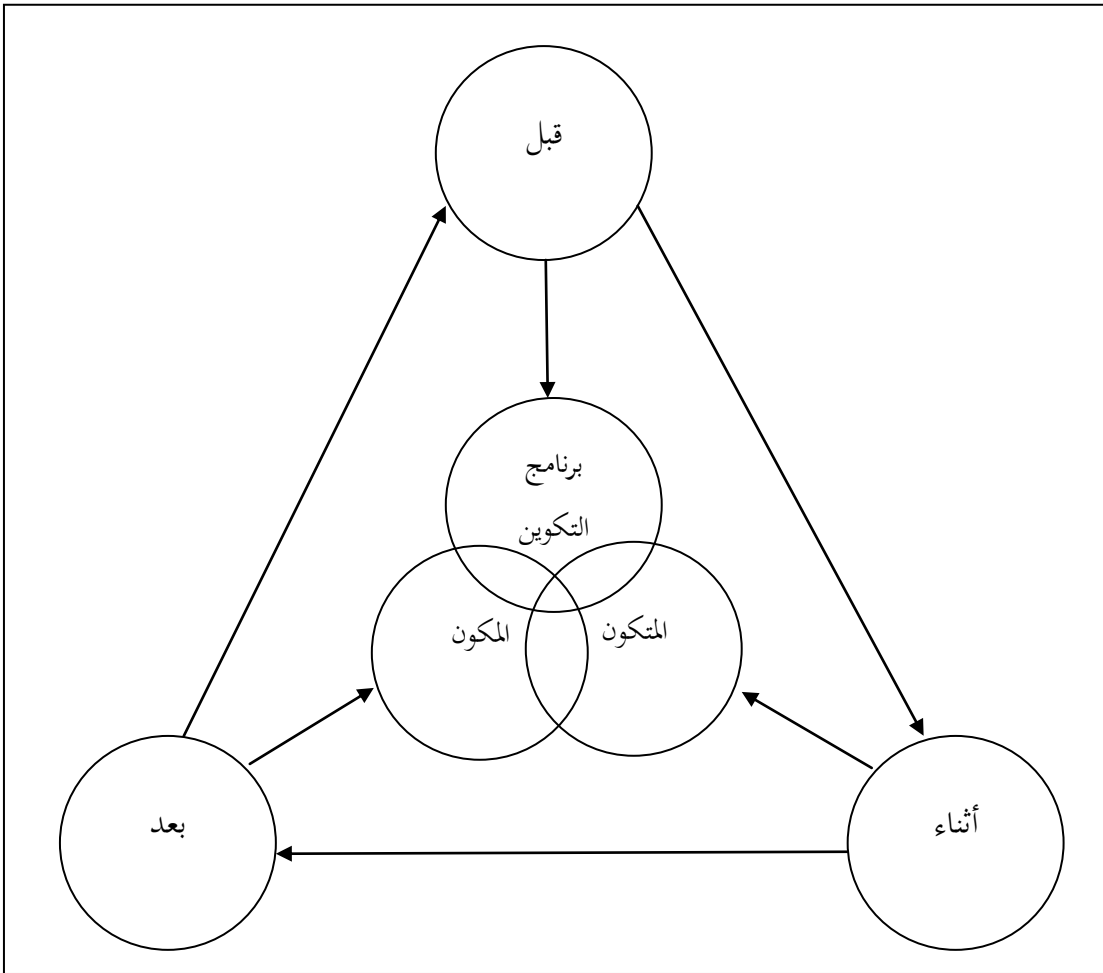
5- تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التكوينية، والعمل على تقليصها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلا.

### المطلب الرابع: مراحل عملية تقييم التكوين:

فبالرغم من أن عملية التقييم قد توحى بأنها إجراء يتم بعد الانتهاء من عملية التكوين، إلا أن تقييم التكوين يتم على ثلاثة مراحل

زمنية مختلفة و هي: التقييم قبل تنفيذ التكوين، و أثناء التكوين، و بعد انتهائه، و يمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (06): مراحل و عناصر تقييم التكوين



المصدر: من إعداد و تصميم الباحث

**أولاً: التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني:**

- و يجب أن تتبع الإدارة المسؤولة عن التكوين خطة علمية و عملية لمتابعة التكوين و تقييمه، و تبدأ عملية التقييم قبل تنفيذ التكوين، و تتضمن هذه المرحلة عدد من الخطوات نذكر منها:<sup>1</sup>
- ضرورة التحديد الدقيق لأهداف التكوين، و النتائج المتوقع تحقيقها من البرنامج التكويني.
  - متابعة و تقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المكون المتميز و المناسب للبرنامج التكويني.
  - متابعة و تقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التكوينية، و توفر مكان التكوين المناسب، و توفر الوسائل السمعية و البصرية المطلوبة و أنها جاهزة للاستخدام.
  - متابعة و تقييم المرشحين للبرنامج للتأكد من أن شروط قبول بالبرنامج تنطبق عليهم.
  - استطلاع آراء المرشحين للبرنامج حول توقعاتهم من البرنامج، و حول موضوعاته و ترتيبها.
  - و بصفة عامة، فإن عملية تقييم البرنامج قبل تنفيذه، ما هي إلا وزن و قياس للبرنامج التكويني لاكتشاف الثغرات و نواحي القصور، و نقاط الضعف في التصميم، حتى يمكن معالجتها مبكراً قبل الشروع في التنفيذ.

**ثانياً: التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني:**

يعتبر تقييم التكوين أثناء التنفيذ من المهام الرئيسية للمشرفين على التكوين و المعنيين بتنفيذ البرامج التكوينية، و تهدف هذه المرحلة إلى متابعة و تقييم كل خطوة من خطوات التكوين أثناء التنفيذ، و ذلك للتأكد من أن البرنامج التكويني يسير وفقاً لما هو مخطط له من قبل.

- و تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات نذكر منها:<sup>2</sup>
- مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.
  - مدى ملائمة تصميم و تنظيم البرنامج للأهداف الرئيسية.
  - مدى الالتزام بالمنهج التكويني من قبل المكون.
  - مدى كفاءة الأساليب التكوينية المستخدمة.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: المرجع المذكور سابقاً، ص 225.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 228.

- مدى كفاءة الوسائل التكوينية المستخدمة.

- مدى حرص المكون على الالتزام بمبادئ التكوين.

- مدى حرص المكون على أخلاقيات التكوين.

فالتقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني يسمح بتدارك الأخطاء قبل فوات الأوان، و تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، و تجاوز نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة، و هذا من أجل ضمان فعالية التكوين، و الوصول في الأخير إلى رفع الإنتاجية.

### **ثالثاً: التقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني:**

تهدف عملية التقييم هنا إلى قياس مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف المسطرة، و مدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التكوينية، و ما عاد من نفع مقابل ما كلفه نشاط التكوين من نفقات مالية و جهد و وقت.

و تتم هذه العملية مباشرة عقبه انتهاء البرنامج التكويني و بطريقة شاملة، يشارك فيها المشرفون على تنفيذ البرنامج و المكونين و المتكونين بأسلوب هادف و بناء، و على أساس ما تم تجميعه من معلومات و بيانات من أجل اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج التكويني لتداركها، و اكتشاف نواحي القصور في وسائل التوضيح و مساعدات التكوين أخرى و تطويرها، و التوصل إلى التعديلات الجوهرية في المادة العلمية و التطبيقات العملية لتحقيق التغطية الكاملة للاحتياجات التكوينية.

أما المكونات التي يجب تقييمها في هذه المرحلة فتتمثل في رد الفعل عند المتكون و المعلومات التي اكتسبها، و تغيير سلوكه، ثم الأداء و النتائج الفعلية في العمل، و قد أصبحت هذه العناصر الأربعة نموذجاً لـ "كيرك باتريك" ( Kirk Patrick )، و الذي من المستحسن تطبيقه على البرامج التكوينية إذا أريد قياس النتائج المحققة بدقة و موضوعية، و فيما يلي تفصيل ذلك:

#### **1- قياس رد الفعل:**

و يقصد برد الفعل شعور المتكونين اتجاه البرنامج التكويني و مدى تقبلهم له و اهتمامهم به، و يمكن قياسه من خلال استبيان ( استقصاء ) تصاغ فيه الأسئلة بالشكل الذي يمكن جدولته و معاملته إحصائياً ، أو عن طريق تقارير المشرفين و ملاحظات و آراء المتكونين، و يسمح كذلك بجمع البيانات على عدة مجالات بما فيها المتكون و الوسائل التكوينية، و جدول الأعمال و جوانب أخرى عديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق: "التدريب الفعال بالأهداف و النتائج"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص83.

و تجدر الإشارة إلى أن هذا العنصر من عناصر التقييم يعتبر أكثر شيوعا و استخداما لسهولة إدارته و بساطته و انخفاض كلفته، و قدرته على تقديم فكرة واضحة فيما يخص الأثر السريع الذي يتركه البرنامج التكويني على المتكويين و شعورهم و انطباعاتهم و آرائهم و اقتراحاتهم.

و يرى "كيرك باتريك" ( Kirk Patrick ) أن قياس رد الفعل هام لثلاثة أسباب و هي:<sup>1</sup>

- إن قرارات الإدارة التي تتعلق بالاستمرار في تمويل البرنامج التكويني تعتمد على ملاحظات المشاركين بالبرنامج.

- تمكين المتكويين من أن يقدموا معلومات تساعد في تحسين البرامج.

- يجب على المتكويين أن يحبوا البرنامج ليتلقوا أقصى فائدة منه.

و بهذا يعتبر قياس رد الفعل أحد عناصر التقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني، إلا أنه بالمقابل يعتبر عنصرا غير كاف للتأكد من

نجاح البرنامج التكويني و فعاليته، إذ أن الشعور السلبي للمتكويين اتجاه التكوين لا يدل بالضرورة على فشل التكوين في تحقيق أهدافه،

كما أن شعورهم الايجابي لا يعني بالضرورة كذلك.

## 2- قياس التعلم:

يعرف التعلم بأنه المدى الذي يغير فيه المتكويين الاتجاهات أو يرفعون من المعارف و المهارات كنتيجة لحضور البرنامج التكويني.<sup>2</sup>

فهنا نقوم بقياس المعلومات و المهارات التي اكتسبها المتكويين، و يتم ذلك بواسطة الاختبارات و التمارين و التجربة الفعلية في

العمل، و تعتبر أفضل طريقة هنا أن نعطي المتكويين اختبارا أو تمرينات قبل التكوين، و نفس الاختبار بعده، أو تجربة عملية قبل

التكوين و بعده حتى يقاس الفرق، و بالتالي الأثر الذي يحدثه التكوين.

و هذا القياس يستخدم بشكل أقل تكرار من قياس رد الفعل، لأنه يتطلب جهد أكبر لتصميم اختبار مقبول على النحو الملائم،

خاصة إذا كانت النتائج ستستخدم لهدف اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

و بالتالي لا بد من بذل جهد كبير في تخطيط إجراءات التقييم و تحليل البيانات و النتائج التي يتم الحصول عليها، من أجل أن

تكون نتائج قياس التعلم دقيقة، و هذا بهدف الوقوف على مدى كفاءة البرامج التكوينية و كيفية تطويرها.

<sup>1</sup> Kirk Patrick. D.L : " Evaluating Training Programs", 2<sup>ème</sup> Ed, Op-cit, p41.

<sup>2</sup> Kirk Patrick. D.L : " Evaluating Training Programs", 4<sup>ème</sup> Ed. McGraw-Hill, New York, 2000, p135.

<sup>3</sup> Shrock .S.A et Geis .G.L : " Human Performance Technology", 2<sup>ème</sup> Ed. Jossey- Bass, San Francisco, 1999, p185.

### 3- قياس السلوك:

إن الهدف من قياس السلوك هو معرفة مدى التغيير الذي حصل في سلوك المتكون في العمل، نتيجة اشتراكه في التكوين، و مقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة في البرنامج التكويني.<sup>1</sup>

يجب توفر خمسة متطلبات أساسية لكي يغير العنصر البشري سلوكه في العمل، و هي كالتالي:

- يجب أن تكون لديه الرغبة في التحسن.

- يجب أن يتعرف على نقاط الضعف لديه.

- يجب أن يعمل في مناخ متسامح.

- ضرورة أن يكون هناك مكون ماهر يستطيع أن يقدم له العون و المساعدة.

- يجب أن تتاح له الفرصة لتطبيق الأفكار الجديدة التي تعلمها.

و من أهم الطرق لإجراء هذا القياس هو الملاحظة المباشرة و تقارير المشرفين، و دراسة الإنتاجية.

و يوضح "كيرك باتريك" ( Kirk Patrick ) بأن تقييم التكوين في مصطلح السلوك أكثر صعوبة و تعقيدا من تقييم رد الفعل

و التعلم، لأنه من الصعب التنبؤ بحدوث هذا التغيير في السلوك الوظيفي و زمن حدوثه.<sup>2</sup>

### 4- قياس النتائج:

عرفت النتائج بأنها المخرجات التي تتحقق نتيجة حضور المشاركين للبرنامج التكويني، و تتضمن مقاييس النتائج القابلة للقياس:

زيادة الإنتاج و تحسين الجودة، تخفيض التكاليف و الحوادث، و زيادة المبيعات و تخفيض معدل دوران العمل و تحقيق أرباح عالية... الخ.<sup>3</sup>

و من اللازم أن يتم تقييم هذه المقاييس و المعايير بقياسها قبل التكوين، و أن تضبط فيها نقاط القوة و الضعف، ثم يعاد القياس

مرة أخرى بعد العودة من العملية التكوينية، ثم القيام بمقارنة المعدلات ( قبل و بعد التكوين ) و قياس الفرق بين الحالتين، و هذا من

أجل الوقوف على نتائج التكوين الحقيقية.

<sup>1</sup> حرحوش صالح عادل: المرجع المذكور سابقا، ص141.

<sup>2</sup> Kirk Patrick. D.L : " Evaluating Training Programs", 2<sup>ème</sup> Ed, Op-cit, p47.

<sup>3</sup> Kirk Patrick. D.L : " Evaluating Training Programs", 4<sup>ème</sup> Ed, Op-cit, p142.

و أخيرا لا بد أن نشير بأن هناك تداخل بين عناصر التقييم الأربعة ( رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج ) بعد انتهاء التكوين، فإن استخدام عنصر واحد أو حتى اثنين من هذه العناصر الأربعة لا يكون كافيا للحكم على النتيجة الكلية للتكوين، و بالتالي لا تتمكن في الأخير من معرفة ما إذا كان التكوين ناجحا و محققا للهدف أم لا.

و عليه فإن تقييم عنصر لا يعني عن تقييم لآخر، و بالتالي لا بد من استخدامها جميعا معا، و هذا بغية الحكم على كفاءة التكوين و تطويره و ضمان فعاليته.

### المطلب الخامس: أساليب تقييم التكوين:

إن عملية تقييم التكوين تتم كما رأينا سابقا قبل بداية تنفيذ البرنامج التكويني و أثناءه و بعده في المدى القصير و المتوسط، و عليه فإنه في كل مرحلة من مراحل التقييم يمكن استعمال أكثر من أسلوب، حيث أن تقييم التكوين يتطلب استخدام نفس الأسلوب الذي استعمل في تحليل و تحديد الاحتياجات التكوينية، و هذا لأن استخدام نفس الأسلوب أو الأداة يمكننا من معرفة و قياس فعالية البرنامج التكويني. و من هذه الأساليب ما يلي:

#### أولا: الاستبيان ( الاستقصاء ):

يعتبر الاستبيان وسيلة هامة من وسائل التقييم، إذ بواسطته يمكن الحصول على معلومات قد تكون مفيدة جدا في تقييم كفاءة البرنامج التكويني و فعاليته، بل أكثر من ذلك في تطويره و تحسينه فيما بعد. و هو عبارة عن استمارة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة و أجوبة يجيب عنها المتكويين، يعبروا من خلالها عن رأيهم اتجاه المكونين و أسلوب تخطيط البرنامج و تنفيذه، و عن مدى قبولهم للتكوين و رضاهم عنه... الخ. إذ من خلال الإجابات يمكن التعرف على الثغرات و نقاط الضعف، و قد توزع الاستمارة فارغة و تترك الحرية للمتكون بإدلاء رأيه عن البرنامج التكويني.

يتميز بأنه منخفض التكلفة، و يمكن أن يصل إلى أكبر عدد من الموارد البشرية في وقت قصير، إلا أن هذه الطريقة هي الأخرى لها بعض العيوب، و هي احتمال عدم تحري الدقة عند الإجابة أو حتى التضليل أو تعمد المجاملة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر إلى:

- نعلاني عبد المحسن و عقيلي عمر وصفني: "إدارة الموارد البشرية"، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، ط1، حلب، 2005، ص428.

- عبد الرحمن توفيق: المرجع المذكور سابقا، ص40.

### ثانياً: المقابلة:

تعتبر المقابلة طريقة تقليدية لتجميع البيانات، و تعرف بأنها محادثة هادفة، و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة و التي توجه بشكل شخصي من قبل المستقضي، لمعرفة مدى الاستفادة التي حققها المتكون من البرنامج التكويني المطبق في المؤسسة، و قد تكون هذه الأسئلة محددة مسبقا لكل العاملين، و في بعض الحالات قد تكون تقليدية و وفقا لأجوبتها يتم تحديد باقي الأسئلة. بالرغم من إيجابيات هذه الطريقة إلا أنها تتطلب توفر مهارات خاصة لدى الشخص المستقضي، و بالإضافة إلى ذلك تتطلب الكثير من الوقت، كما أن هناك مجموعة من العوامل النفسية التي تؤثر على المتكون في إجابته أثناء المقابلة، فتحول دون أن تكون هذه الإجابات دقيقة أو عاكسة للمستوى الحقيقي الذي وصل إليه المتكون من البرنامج التكويني.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الاختبار:

إن استعمال الاختبار كأداة لتقييم نتائج التكوين، يجعل المتكون يعرف نوعية التحصيل الذي اكتسبه، و يرشده إلى الأجزاء المحتاج إلى رعاية فيها، و يجعله يراجع مادته و يدفعه إلى تطبيق الأفكار لإيجاد الحلول المناسبة لكل حالة تصادفه، بالإضافة إلى أنها تظهر للمتكون ما إذا كان شرحه للمادة واضحاً و مهماً أم لا، و تمكنه من مقارنة فعالية طرق التكوين المختلفة. هذا و إذا كانت الاختبارات تتميز بالسرعة و السهولة النسبية في التطبيق، و صلاحيتها لعدد كبير من المتكونين، إلا أنها بالمقابل تتطلب جهوداً كبيرة في إعداد و تحضير الأسئلة، فضلاً عن بعض المشاكل التي تعترض تنفيذ الاختبار مثل تأثير النواحي البيكولوجية على المتكون أثناء الاختبار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر إلى:

- برنوطي سعاد نايف: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص462.

- Bogdan. K.C et Biklen. S.K : " Qualitative Research for Education", Allyn et Bacon Publishers, Boston, 1992, p135.

<sup>2</sup> أنظر إلى:

- Kirk Patrick. D.L : " Evaluating Training Programs", 4<sup>ème</sup> Ed, Op-cit, p123-124.

- Casse Pierre : op-cit, 201.



### رابعاً: الملاحظة:

هي طريقة لتجميع البيانات من خلال المراقبة و الاستماع و طرح الأسئلة و تجميع الأشياء، هدفها أن تصف بالتفصيل ما حدث و كيفية تفاعل المتكويين مع ذلك، و تتميز بأنها تمكن الباحث من التحقق من صحة البيانات المجمعة بالطرق الأخرى كالمقابلة مثلاً، و تزود الباحث بفرصة أن يرى الأشياء على حقيقتها، و التي قد تغيب عن الطرق الأخرى، إلا أنها تستغرق وقتاً طويلاً.

و بالتالي فإن الملاحظة تعتبر من أهم أساليب تقييم جودة نظام التكوين، و تحديد نقاط القوة و الضعف فيه، فضلاً عن أنها تتميز بدرجة من الموضوعية، فهي تقيس الأداء و السلوك للشخص الذي تتم مشاهدته، بالإضافة إلى أنها تفيدي في إجراء المقارنة بين حال المتكون قبل و بعد التكوين. و لكنها بالمقابل تتميز بطول الوقت و كثرة التكاليف و تعدد العوامل المتداخلة في عملية الملاحظة، و احتمال عدم التنبه لبعضها.

### خامساً: سجلات الأداء:

تستخدم لتقييم نتائج التكوين على مستوى المؤسسة، فبيانات مثل التكلفة أو الكميات المنتجة أو الوقت اللازم لإنهاء مهمة، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بعادات و مناخ العمل تقارن قبل و بعد التكوين، و تتميز سجلات الأداء بالموضوعية و سهولة مراجعتها إلا أنها تستغرق وقتاً طويلاً.<sup>1</sup>

يمكن تقييم الأداء باستخدام مجموعة من المؤشرات و المقاييس هي:

- **الفعالية:** و هي التي تقيس مدى تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً.
- **الكفاءة:** و تهدف إلى تحديد فيما إذا كانت الأهداف المحققة قد تحققت بأقل تكلفة و جهد و وقت ممكن.
- **الربح:** و يهدف إلى تحديد العلاقة بين التكاليف و الإيرادات المحققة نتيجة تطبيق البرنامج التكويني.
- **الإنتاجية:** و تقيس النسبة ما بين المخرجات و المدخلات.
- **الجودة:** و تقيس نسبة المردودية، و مقدار الالتزام بالموصفات المطلوبة من قبل المستهلك للسلعة أو الخدمة.
- **الإبداع:** يهدف إلى قياس الأفكار الابتكارية التي يتم نقلها إلى حيز التنفيذ الفعلي، و يتم الوصول إلى هذا المقياس من خلال تحديد عدد الأفكار الابتكارية التي يتقدم بها العمال، و نسبة الأفكار التي تم تنفيذها.

<sup>1</sup> غانم ربا: المرجع المذكور سابقاً، ص 84.

و أخيرا فبواسطة هذه الأساليب و غيرها، يمكن تحديد فعالية التكوين و معرفة نقاط القوة و الضعف فيه، من أجل تدارك النقائص و تعزيز الجوانب الايجابية، إذ أن التقييم وسيلة لمعرفة الأخطاء و تداركها من أجل تحقيق أهداف التكوين. و منه فلا بد على وظيفة تسيير الموارد البشرية من دراسة الأسلوب الذي يستخدم لتقييم التكوين، و التنبه و الحذر من الصعوبات و العيوب التي تكتنفه.

## خاتمة الفصل:

انصب اهتمامنا في هذا الفصل على عملية التكوين، فبدأنا بالتطرق إلى تحديد الاحتياجات التكوينية، منتقلين إلى عرض تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، لنعرج في الأخير إلى تقييم التكوين.

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا باستخلاص عدة نقاط من أهمها:

- تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية الأساس في صناعة التكوين، و تقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية و تنمية الموارد البشرية، و تعتبر عامل حاسم في فعالية عملية التكوين ككل، و نقطة البداية و الانطلاق لكل عملية تكوينية يراد لها النجاح، و لها أهمية كبيرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها. كما أن التحديد الدقيق و الواضح و المبني على أسس علمية لتحديد الاحتياجات التكوينية سيكون له أثر كبير على فعالية التكوين و كفاءته.

- أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية عملية مستمرة و متطورة و متغيرة بتغير الظروف المحيطة بالعمل، و هذا يتطلب القيام بالدراسات و البحوث و التحليل الدقيقة بصورة مستمرة، كما أنها عملية تشمل جميع أفراد المؤسسة. بالإضافة إلى أن تحليل التنظيم و تحليل العمل و تحليل الفرد كلها تعتبر طرق و وسائل فعالة في تحديد الاحتياجات التكوينية، و كلها عناصر متكاملة تساعدنا في الأخير على التعرف على نوع التكوين اللازم لمقابلة تلك الاحتياجات.

- تشمل عملية تصميم البرنامج التكويني تحديد سبعة عناصر أساسية هي: أهداف البرنامج، محتوى البرنامج، تحديد المكان و الزمان، اختيار المتكويين و المكونين، اختيار أسلوب التكوين، وضع ميزانية التكوين، و ذلك حتى يبدأ تنفيذ البرنامج من منطلق سليم نحو تحقيق النتائج المتوقعة منه.

- التكوين هو وسيلة من أجل غاية معينة، و المبرر الوحيد للإنفاق على التكوين هو مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، و فعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، و هذا يعني بالضرورة تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة و تصميم البرامج التي تعني بتلك الاحتياجات بشكل يواكب التغيرات و التطورات العلمية و التكنولوجية من حيث نوعية المعارف و الأفكار، و ذلك بتلقين و تزويد الموارد البشرية بتلك المعارف و التقنيات الجديدة التي تساعدهم على الرفع من قدراتهم الذهنية و العلمية و مهاراتهم، بشكل يؤدي إلى تحسين أدائهم و زيادة قدراتهم على الإبداع.

- تمر الموارد البشرية في المؤسسة بمراحل في مساراتها المهنية، و تكون كل مرحلة من هذه المراحل مميزة عن المراحل الأخرى من حيث المهام و الحاجات مما يستلزم كل مرحلة تكوين خاص، فحتى يكون التكوين ملائم يجب أن يراعي المستويات الوظيفية للموارد البشرية،

فمن أجل هذا يتطلب تصميم برامج تكوينية تراعي التطور في القدرات و المهارات للأفراد من حيث التوقيت و النوع، كما يجب أن يتناسب أسلوب و محتوى التكوين مع مستوى قدرات و مهارات المتكويين العلمية و العملية و الفنية.

- يعتبر تقييم التكوين من القضايا الأساسية التي يجب على وظيفة تسيير الموارد البشرية أن تولي له أهمية خاصة، و هذا يتسنى لها من خلال عملية التقييم أن تعرف مدى تحقيق التكوين للأهداف المسطرة، أي التحقق من فعالية عملية التكوين. كما يجب أن يكون التقييم شاملاً لكل المتكويين، و لكل عناصر البرنامج التكويني، و في كل مرحلة من مراحله: قبل التنفيذ، أثناء التنفيذ و بعده، ثم متابعة النتائج بعد فترة معينة. كما أن استعمال أكثر من أسلوب لتقييم التكوين يساعد في الوصول إلى دقة التقييم، كما أن استعمال نفس الأساليب المستعملة خلال عملية تحديد الاحتياجات التكوينية يزيد من هذه الدقة.

## الفصل الثالث:

### الميزة التنافسية و استراتيجيات التنافس

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثاني : مصادر و محددات الميزة التنافسية،

و معايير الحكم عليها

المبحث الثالث : الإستراتيجيات العامة للتنافس

## مقدمة الفصل:

إن التطورات و التغييرات التي حدثت على الصعيدين العلمي و التكنولوجي، أدت إلى تغييرات مذهلة في العلاقات الاقتصادية و الاجتماعية و مناهج العمل بها، فكان لهذه الأخيرة تأثيرا كبيرا على بيئة الأعمال، من خلال التأثير على نمط العمل و التصرف لها، و من تم برز فكر جديد للإدارة تدعمه و تركزه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فظهر هذا الاتجاه الإداري نتيجة لانتشار أهمية المعرفة في العصر الحالي، و المرتكز على مفاهيم الجودة الشاملة و الميزة التنافسية كأساس للبقاء و الاستمرار، فبرزت 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 عليها لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين، و التصدي لتحديات المنافسة و مخاطرها.

لذا سيكون اهتمامنا منصبا في هذا الفصل على الميزة التنافسية و استراتيجيات التنافس، حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

سوف نتطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية و ذلك باستعراضنا لمفهوم الميزة التنافسية من خلال تناولنا

لتعريف التنافسية و إدارة التميز و تعريف الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أهمية الميزة التنافسية و خصائصها و أنواعها.

بعد هذا سنعمل في المبحث الثاني على توضيح مصادر و محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم عليها بالإضافة إلى أسباب

و آليات تطوير الميزة التنافسية.

بعد هذا سنتناول في المبحث الثالث الإستراتيجيات العامة للتنافس من خلال تطرقنا إلى مفهومها و أنواعها.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

إن مفهوم كل من المنافسة و التنافسية تعتبر ذات أهمية كبيرة ضمن الوضعية القائمة على أساس الفعل و رد الفعل بين المؤسسات<sup>1</sup>، و أن الميزة التنافسية تفرضها متطلبات المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة، و أصبحت ضرورة لأبد منها، فهي تتطلب من المؤسسة ترشيد استخدام مواردها و تعظيم العائد من جراء ذلك، فاكتماب ميزة تنافسية يتطلب من المؤسسة التفرد و التميز في إحدى مجالات نشاطها، و حتى نصل إلى مفهوم دقيق و واضح للميزة التنافسية نتطرق إلى مفهوم التنافسية و إدارة التميز و هذا كما يلي:

### أولاً: تعريف التنافسية:

لقد أثار مصطلح التنافسية العديد من التساؤلات لدى الباحثين و الكثير من الانشغالات عند الاقتصاديين و حتى السياسيين، و استقطب اهتمامات الحكومات، المؤسسات، مراكز البحوث و حتى الأفراد العاديين.

إن اتساع نطاق استعمال مصطلح التنافسية أدى إلى ظهور اختلافات بين الباحثين حول إيجاد تعريف موحد و شامل لها، ففي الوقت الذي يرى البعض بأن التنافسية تعكس القدرة على المحافظة على ميزان تجاري إيجابي أو معدل تضخم متدني أو سعر صرف تفضيلي، فإن البعض الآخر يراها من منظور الحصول على تكاليف أدنى مقارنة بتكاليف المنافسين أو أنها نتاج إستراتيجية دفاعية مرتبطة بحالة الإبداع. و في حين يستعمل البعض مفهوماً ضيقاً لتعريفها و يركز على تنافسية السعر و التجارة، و يعتبر البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية و مستويات المعيشة و النمو الاقتصادي.

إن الاختلاف و التباين بين وجهات نظر الباحثين حول تعريف التنافسية جعل من الصعب إيجاد مفهوماً موحد و شامل لها، حسب اختلاف مستويات التحليل، حيث يفضل البعد الكمي في تعريف التنافسية على المستوى الاقتصادي الكلي، و هذا من أجل معرفة تنافسية الدولة. أما على مستوى التحليل الوسطي فيتم البحث على تنافسية القطاع من منظور الاقتصاد الصناعي لتحديد درجة و كثافة شدة المنافسة بين القطاعات و كيفية التدخل لتنظيم العلاقات بين المؤسسات لحماية التنافس الحر. أما على المستوى الجزئي و هو الاقتصاد الجزئي و الخاص بالمؤسسة في حد ذاتها، فالهدف هو البحث عن العلاقة بين الأداء و الخصوصيات الذاتية للمؤسسة لتبني خيارات إستراتيجية محددة، و لتوضيح ذلك أكثر ندرس كل مستوى من مستويات التنافسية على حدى كما يلي:

<sup>1</sup> Courtis Grimm et Hunn Lee et Kenn Smith : "strategy as an action competitive dynamics and competitive advantage ", Oxford university press , New York , 2006, p8.

## 1- تنافسية الدولة:

لقد تم تعريف تنافسية الدولة من قبل عدة مجالس و منظمات من أهمها:

### - مجلس السياسة التنافسية الأمريكية:

و قد عرف هذا المجلس التنافسية على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلع و الخدمات التي تقابل الأذواق العالمية، و في نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايدة على المستوى الطويل.<sup>1</sup>

### - منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE):

تعرف هذه المنظمة تنافسية الدولة بأنها القدرة على إنتاج سلع و خدمات تنافس في الأسواق العالمية ضمن شروط السوق الحرة، و تساهم في زيادة الدخل الفردي على المدى الطويل.<sup>2</sup>

### - المنتدى الاقتصادي العالمي:

عرف المنتدى تنافسية الدولة على أنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة، بعبارة أخرى قدرة الاقتصاد على التوصل إلى معدلات نمو مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي للفرد.<sup>3</sup>

### - المعهد الدولي للإدارة و التنمية في سويسرا:

يعرف المعهد الدولي لإدارة التنمية تنافسية الدولة على أنها قدرة الدولة أو المنظمة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية.<sup>4</sup>

أما "بورتير" (Porter) فقد أشار إلى أن تنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب، فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية داخل الاقتصاد تتأثر ببعض المتغيرات مثل أسعار الصرف و أسعار الفائدة و عجز الموازنة العامة للدولة، أو تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية بوفرة، أو أنها دالة عكسية في تكلفة العمل، كما قد تمثل التوازن الموجب للميزان التجاري، أو القدرة على إيجاد وظائف شاغرة... الخ.

<sup>1</sup> عثمانى عمر محمد : "مدى تأثير برنامج الإصلاح على القدرة التنافسية على الاقتصاد المصري"، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية، العدد7، 1999، ص204.

<sup>2</sup> Alaoui Abdallah : "La compétitivité internationale : stratégies pour les entreprises française", Ed. harmattan, France, 2005, p41.

<sup>3</sup> رزق كمال و قاسي ياسين : "تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز"، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 8-9 مارس 2005، ص325.

<sup>4</sup> علي عبد الله: "الأداء المتميز"، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص230.



و أوضح "بورتر" (Porter) أن المفهوم الشامل للتنافسية على مستوى الدولة هو إنتاجيتها، و أن رفع مستوى المعيشة داخلها يتوقف على قدرة المؤسسات على تحقيق مستوى مرتفع من هذه الإنتاجية عبر الزمن، و هكذا يرى "بورتر" أن تدعيم التنافسية على المستوى الكلي يستلزم مشاركة فعالة للدولة في خلق و تعزيز ذلك من خلال:<sup>1</sup>

- النظام التعليمي: حيث يلعب التعليم دورا أساسيا في تدعيم و تطوير المهارات و الطرق العلمية في التفكير، و حل المشاكل و تنمية المعرفة كمحرك للتقدم التكنولوجي و تطبيقاته، كما أن تقدم الإدارة مرتبط بتقدم التعليم، حيث يعتبر التعليم المفتاح الرئيسي المؤثر في التنافسية.

- البيئة الثقافية و الاجتماعية: تفرز هذه البيئة مؤشرات على السلوك و على رأسها القيم و الاتجاهات و الدوافع التي تؤثر إلى حد بعيد على الحاجة إلى الانجاز.

- توفير المناخ الذي يخلق الاستثمار من كفاءة إدارية، استقرار سياسي، كفاءة السياسات الحكومية السائدة للاستثمار العام و الخاص و الربط بين البيئة و الاقتصاد.

من خلال هذه التعاريف يمكن وصف تنافسية الدولة بأنها ذلك المفهوم الذي يقوم على أساس امتلاك الدولة للقدرة على التنافس في الأسواق العالمية، و نظرا لعدم قدرة الدولة على التدخل المباشر في العملية الإنتاجية في ظل اقتصاد السوق، فإن التنافسية يقصد بها القدرة على التحكم في المؤشرات الكلية كالتضخم، سعر الصرف، حجم العمالة و المهارات المتوفرة... إلخ، و قدرتها على خلق المحيط المناسب لنشاط الاقتصادي.

## 2- تنافسية القطاع:

القطاع يمثل مجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة. و تعرف تنافسية القطاع بأنها قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، و غالبا ما تقاس من خلال الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري، و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة و جودة المنتجات على مستوى هذه الصناعة.

و من الصعب جدا على دولة معينة أن تكون قادرة على كسب التنافسية في جميع القطاعات، و هذا بسبب أن توزيع الموارد بين هذه القطاعات غير متكافئ لأن النظرة الإستراتيجية لكل قطاع تختلف من دولة إلى أخرى، ثم إن طبيعة العمليات الإنتاجية تختلف بين كل قطاع، و هو ما يفرض عليها التركيز أكثر على بعض القطاعات دون الأخرى. و إذا كان القطاع يمثل مجال النشاط الذي

<sup>1</sup> علي عبد الله: المرجع المذكور سابقا، ص 231.

تشارك فيه مجموعة من المؤسسات، فإنه يكون ذو تنافسية إذا كان يستطيع أن يحقق معدل أرباح يفوق معدل النمو الاقتصادي، و هذا نتيجة كونه يضم مجموعة من المؤسسات ذات تنافسية و ذات قدرة على تحقيق نمو دون الحاجة لتدخل الدولة من خلال سياسات الدعم و الحماية.<sup>1</sup>

### 3- تنافسية المؤسسة:

باعتبار أن المؤسسة هي المحرك الرئيسي للاقتصاد، فالتنافسية على هذا المستوى هي التي تتحكم في التنافسية على المستويين القطاعي و الوطني، و النتائج الإيجابية المحققة على المدى الطويل هي انعكاس للقدرة التنافسية للمؤسسة. و بهذا فإن تطوير و بناء القدرة التنافسية لأي مؤسسة على المستوى العالمي أو المحلي يمكن النظر إليه باعتباره هدفا يضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرار. توجد عدة تعاريف لتنافسية المؤسسة تتمثل أهمها فيما يلي:

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها: "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالجودة و النوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية حاجيات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة".<sup>2</sup>

كما تعرف تنافسية المؤسسة على أنها: "قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهدافها و المتمثلة في الربح، النمو، الاستقرار و البقاء".<sup>3</sup>

و تعرف أيضا على أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيراتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل الحصة السوقية، و المؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث الثنائية ( النمو، الحصة السوقية)".<sup>4</sup>

و نقول عن المؤسسة أنها تنافسية إذا كانت لديها القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Hamel Gary et Prahalad.C.K : "computing for the future", Harvard business school press, USA, 1994, p274.

<sup>2</sup> وديع محمد عدنان : "القدرة التنافسية و قياسها"، مجلة جسر التنمية ، العدد20، ديسمبر2003، ص10.

<sup>3</sup> النجار فريد: "المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص11.

<sup>4</sup> Muchielli J.L : "La compétitivité : définition, indicateurs et déterminants", Ed. Dunod, Paris, 2002, p84.

<sup>5</sup> Torondeau J.C et Huttin.C : "Dictionnaire de stratégie d'entreprise ", Ed. Vuibert, Paris, 2001, p41.

و مما تقدم نستطيع القول بأن العلاقة ما بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا الدولة، القطاع و المؤسسة هي علاقة تكاملية بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لإكسابه قدرة تنافسية على الصعيد الدولي و بالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على مستوى الدولة.

### ثانياً: تعريف إدارة التميز:

نظرا للوجه الجديد للاقتصاد العالمي القائم على المعرفة و حرية التجارة و عالمية الأسواق، نتيجة لصعوبة كسب ولاء العميل و رضاه في ظل شدة المنافسة و عوامة الموارد و الأسواق، و كنتيجة لذلك ظهرت ضرورة المنافسة عن طريق التميز و التفرد في خدمة العميل من أجل كسب ولاءه و رضاه، و لهذا كان على المؤسسات تبني هذا المفهوم كمنهج لها في جميع الأعمال.

تعرف إدارة التميز بأنها: "القدرة على توفيق و تنسيق عناصر المؤسسة و تشغيلها في تكامل و ترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، و الوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع و توقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة"<sup>1</sup>. و تتضمن إدارة التميز مختلف الإجراءات و الأساليب التي تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة و رفع أدائها و الفوز بوفاء العميل، و ذلك من خلال التطوير و التحسين المستمر لآلياتها و سياساتها و أساليب العمل و الإنتاج، و تنمية و تطوير الكفاءات و المهارات و تشجيع الإبداع و التواصل و تنمية العلاقة و تحسينها مع البيئة المحيطة بها، و تظهر بذلك المؤسسة متميزة في جميع أدائها و نشاطاتها، و محتلة مرتبة الريادة في السوق، كما تتمكن من اكتساب قدرات تنافسية طويلة المدى، و تمكنها من استغلال هذه القدرات من أجل تحقيق ميزات تنافسية.

إذن إدارة التميز هي مختلف الآليات و السياسات و الاستراتيجيات الإدارية التي تعمل على إكساب المؤسسة قدرات تنافسية مستمرة و متواصلة، و الاستفادة من هذه القدرات من أجل تحقيق مزايا تنافسية مستمرة و متواصلة. و للتمييز بعدين محوريين في الإدارة هما:<sup>2</sup>

- **البعد الأول:** أن غاية الإدارة هي السعي إلى تحقيق التميز في جميع أنشطتها، أي تحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها عن منافسيها، و ذلك من خلال الإبداع و التجديد المستمر و الاستفادة التامة من أثر التجارب و الممارسات، بالشكل الذي يجعلها متفوقة و متطورة باستمرار.

<sup>1</sup> السلمي علي: "إدارة التميز"، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2002، ص21.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص22.

- **البعد الثاني:** أن كل تصرفات و أعمال الإدارة من قرارات و سياسات يجب أن تتصف بالتميز، أي الفاعلية و الجودة الفائقة في الأنشطة و الأعمال.

و تهدف المؤسسات بشكل عام إلى تحقيق عدة أهداف من خلال تبنيها لمنهج إدارة التميز، و تظهر هذه الأهداف في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء، حيث يؤدي التميز في الأداء إلى التركيز على خدمة العميل و تلبية حاجياته بكفاءة عالية، و هذا من شأنه يؤدي إلى خلق و تنمية ولاء العميل للمنظمة، فالتميز تظهر نتائجه على مستوى العميل الذي يعتقد أن المؤسسة متميزة في أدائها عن غيرها، حيث يكون له ذلك من خلال القيمة المدركة التي تفوق قيمة المنافسين، و التي يمكن تعظيمها من خلال تخفيض الأسعار و رفع الجودة.

- تحسين ثقة و أداء الموارد البشرية، حيث أن تبني فلسفة التميز من طرف المؤسسة يحسن أداء مواردها البشرية و تزيد من ثقتهم في أنفسهم و اتجاه المؤسسة.

- تحسين معنويات و إرضاء الموارد البشرية، و هذا من خلال زيادة ثقتهم بنجاح المؤسسة و تفوقها، مما يؤدي إلى بذل مجهود أكبر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و دعم سياستها و خططها.

- تكوين الموارد البشرية على أسلوب تطوير العمليات، حيث تتطلب إدارة التميز تحسين و رفع كفاءة و فعالية عمليات جميع الأنشطة، و هذا يفرض على المؤسسة تنمية و تكوين مواردها البشرية بشكل مستمر و يتماشى مع التطورات العلمية و التكنولوجية و التغييرات في الاستراتيجيات و الأهداف للمؤسسة، مع التركيز على تنمية القدرات و المهارات الذهنية من أجل دفعها إلى الإبداع.

- تعلم اتخاذ القرارات بناء على حقائق موضوعية و وفق أساليب علمية دقيقة من أجل الوصول إلى قرارات فعالة، بدلا من الاعتماد على معلومات غير موضوعية و طرق غير علمية.

- تقليل المهام عديمة الفائدة، بحيث تركز فقط على الأعمال و الأنشطة المهمة و الأساسية و تسخير لها الإمكانيات و القدرات الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيض وقت العمل و تخفيض التكاليف.

- زيادة القدرة على جذب العملاء و الإقلاق من شكاويهم.

- تحقيق مستويات أعلى للإنتاجية و الجودة و الكفاءة و الفعالية.

<sup>1</sup> محمد حاتم عثمان: "نحو أداء متميز للحكومات- تجربة جمهورية السودان"، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص02.

و بهذا فإن إدارة التميز تركز أساسا على خدمة العميل و الفوز برضاه قبل المنافسين، و ذلك من خلال رفع جودة العمليات و كفاءتها، و هذا يجعل المؤسسة في تطور و تغير مستمر مع تغير و تطور المتغيرات البيئية، حيث تأخذ من الإبداع و التغيير منهجا لها، و هذا من أجل مواجهة تحديات المنافسة و تغيرات و تطورات بيئة الأعمال.

### ثالثا: تعريف الميزة التنافسية:

لقد برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح في مطلع الثمانينات من القرن العشرين حيث قدم "بورتير" ( Porter ) مفهوم الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، و أشار إلى أن العامل الأهم و المحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها في القطاع التي تعمل فيه، و قد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة.

و تعد الميزة التنافسية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا و تمثل طموحا مشروعيا لجميع المؤسسات، لذا تصاعد الاهتمام بالميزة التنافسية و أهميتها في المؤسسات على اختلاف أنواعها لمواجهة سرعة التغيرات و لمواكبة المستجدات، و أن الفوائد الحقيقية للميزة التنافسية تنشأ من الميزات التي لا يتمكن المنافسون تقليدها و تطويرها، تأخذ أشكال عديدة منها السعي إلى شيء فريد و متميز عن المنافسين، حيث أخذ الاهتمام يتزايد و تعددت الدراسات و الأبحاث المنصبة على الميزة التنافسية ضمن الإستراتيجية و إدارتها خلال العقدين المنصرمين، إلا أن جميع تلك المفاهيم تشترك بكونها تنبع من داخل المؤسسة تعتمد على مواردها لتمثل نقاط قوة تمكنها من المنافسة و البقاء.

لقد تباينت و تعددت التعاريف و المفاهيم التي تناولت الميزة التنافسية، و من أجل الوصول إلى تعريف مناسب نستعرض التعاريف

التالية:

- تعرف الميزة التنافسية على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون".<sup>1</sup>

- و تعرف كذلك على أنها: "مركز متميز تحققه المؤسسة عن منافسيها، يساعدها على جذب العملاء إليها و يصعب تقليده و مجاراته من جانب منافسيها، على أن يتحقق هذا المركز من خلال تقديم قيمة متفوقة أو رفيعة المستوى".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السلمي علي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص104.

<sup>2</sup> Porter. M : " L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", Ed. Dumond, Paris, 1997, p8.

يركز هذين التعريفين على خلق قيمة و منفعة للزبون أكبر من القيم المقدمة من قبل المنافسين، حيث أن هذه القيمة الرفيعة المستوى أو القيمة الإضافية التي يحصل عليها الزبون من المنتج هي اتحاد و تكامل عناصر الجودة و السعر و الخدمة، و التي تتحقق إما بتقديم منتجات جيدة و بتكلفة أقل من المنافسين، أو باستخدام أساليب متميزة و متنوعة لتقديم المنتج بشكل يلائم السعر الذي يدفعه الزبون، و هما أساس إستراتيجية التنافس.

- كما تعرف على أنها: "قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط. و تحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية المادية و المالية و المعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها التنافسية، و يربط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة للعميل و قدرة المؤسسة على تحقيق التميز".<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الميزة التنافسية تعني تفرد و تميز المؤسسة بالشكل الذي يظهرها الأكثر تنافسية و الأفضل من منافسيها الذين يشغلون نفس النشاط، و هذا يكون من خلال الاستغلال الأمثل و الأفضل لمواردها و كفاءاتها، حيث تنشأ الميزة التنافسية من جراء امتلاك التكنولوجيا المتطورة، و الإبداع و الابتكار بشكل مستمر، و يكون للموارد البشرية دور كبير في خلق المزايا التنافسية و تنميتها و المحافظة عليها.

- و تعرف أيضا بأنها: "القدرة على إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافس الآخر، من خلال استغلال المؤسسة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسين الآخرون".<sup>2</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة إذا أرادت التميز عن منافسيها يجب عليها استغلال مصادر القوة لديها.

- كما يستخدم مصطلح الميزة التنافسية كإشارة إلى: "قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، و يمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل التكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حيدر معالي فهمي: "نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر القاهرة، 2002، ص8.

<sup>2</sup> موساوي زهية و خالد خديجة: "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص 169.

<sup>3</sup> Kotler. P et Armstrong. G : " Principales of marketing ", 6<sup>ème</sup> Ed. Pearson Prentice Hall, New York, 2008,p207.

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الإبداع و الابتكار كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، و الذي يمكن المؤسسة من اكتشاف طرق جديدة لأداء أعمالها يصعب على منافسيها تقليده، و تصل المؤسسة إلى ذلك من خلال تشجيعها للابتكار و الإبداع بشكل مستمر، حيث يوفر لها ذلك التفوق في السوق و الأداء المتميز و ذلك من خلال التركيز على تقليل التكلفة مقارنة بمنافسيها.

- و تعرف الميزة التنافسية كذلك بأنها: "القدرة على تقديم السلعة أو الخدمة للزبون بمستوى أفضل مما هو عليه عند باقي المنافسين"<sup>1</sup>.  
و بناء على ما تقدم من تعاريف نجد أن هناك قسم من الكتاب قد ركزوا في تعاريفهم على العوامل الداخلية للمؤسسة من خلال قدرتها على استغلال مواردها لتكون في موقع أفضل مقارنة مع المؤسسات المنافسة، في حين ركز قسم آخر على العوامل الخارجية المتمثلة في احتياجات الزبائن و رغباتهم، و تلبيتها عن طريق القيمة الأعلى لزيائنها.

كما تشترك التعاريف في كون الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف و التميز و التفرد الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها، و الذي سيقودها إلى الاستفادة من عدة مزايا منها: الحصول على هوامش ربح مرتفعة، و تبني أسعار تنافسية ( منخفضة )، و الحصول على حصة سوق أكبر، و تحقيق النمو و البقاء أطول ما يمكن.

و من هنا نجد أن معنى الميزة التنافسية ينصرف إلى الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تميز بها نفسها عن منافسيها و تحقق التفوق و التميز عليهم، و ذلك بأن يأخذ منتج المؤسسة أبعادا متميزة عن أبعاد المنتجات المنافسين، فقد تكون على أساس التكلفة أو الجودة أو الخدمة أو العلامة. و يمكن لأية مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة و لكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون ذات تكاليف منخفضة ( تنتج بتكاليف تنافسية و تبيع بسعر منخفض )، أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائيا ( رفع جودة المنتجات ) أو انطباعيا ( الإعلان و الاسم و الشهرة ).

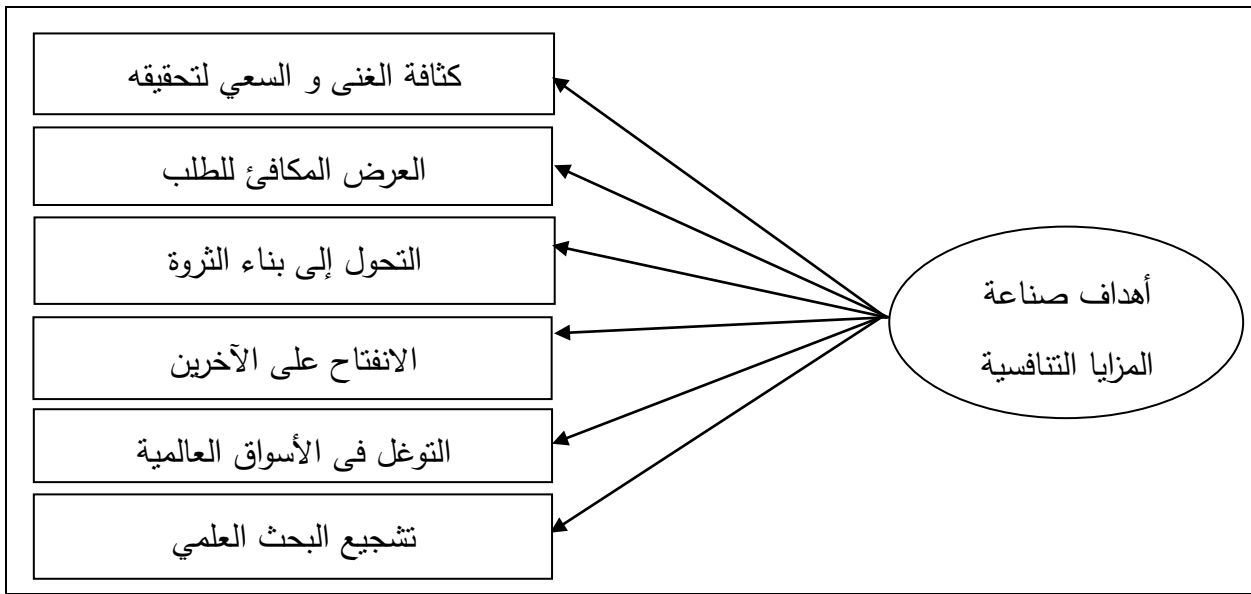
و في ضوء ما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها تفرد المؤسسة و تميزها في أحد المجالات المتعلقة بالمنافسة، بحيث تجعلها متميزة و متفوقة و متفردة عن المنافسين من وجهة نظر العملاء، و ذلك من خلال تقديم منتجات ( السلع أو الخدمات ) ذات خصائص متميزة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و لكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى.

<sup>1</sup> Haag. S et Cummings.M et Philips. A : " management information system ", 6<sup>ème</sup> Ed. McGraw-Hill Irwin, New York ,2007,p18.

### المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية:

إن خلق ميزة تنافسية هدف تعمل على بلوغه أي مؤسسة، و ذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف سواء بشكل عام أو خاص، و هذه الأهداف جميعها تهدف على الارتقاء بالاقتصاد الوطني و جعله اقتصادا تنافسيا يملك قدرة التأثير، و من أجل ذلك فإن صناعة الميزة التنافسية هدفها الرئيسي تعزيز قدرة الاقتصاد على التعامل مع العالم بفعالية و كفاءة، و يتم ذلك من خلال صنع اقتصاد تنافسي يملك العديد من الخصائص و القدرات التي تؤهله للتفوق و هو ما يظهره لنا الشكل التالي:

الشكل رقم (07) : أهداف صناعة المزايا التنافسية



المصدر : الخضيرى محسن أحمد: "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004، ص40.

و من خلال ما سبق تتجسد أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا و كميا و أفضلية على المنافسين، و بالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.<sup>1</sup>
- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم و تضمن ولائهم، و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم، حيث أن التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق و تتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، و يزيد من ثقتهم في المؤسسة و بالتالي ولاء أكثر للمؤسسة.
- إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، يؤدي إلى تحسين أدائها و رفع كفاءاتها و فعاليتها في استخدام الموارد.

<sup>1</sup> الغالي طاهر و إدريس وائل: "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2009، ص68.



- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.

- تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى خلق قيمة مضافة، أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.<sup>1</sup>

- تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية و توسعها في ظل التغيرات و التهديدات البيئية و خاصة تلك المتعلقة بالعلمية.

و بهذا فإن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في ظل التغيرات و التطورات التكنولوجية، حيث تسمح للمؤسسة بمواجهة هذه التغيرات و التقلبات البيئية ذات التوجه العالمي، و مسايرة متطلبات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ذلك بالتركيز على المورد البشري باعتباره أساس إنتاج المعرفة و الإبداع و الابتكار.

إذن تعد الميزة التنافسية للمؤسسة سلاحا لمواجهة التحديات و المؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية و قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، كما تعد معيارا لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها و محاكاتها باستمرار، لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة و متاحة بشكل واسع و أن المنافسين على علم بها. و بالتالي فإن الميزة التنافسية تعتبر هدفا أساسيا و ضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق و التميز، و أن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد و الإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين و السعي لإرضاء الزبائن و التعرف على حاجاتهم و رغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها.

### المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية:

إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح و شمولي و مستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مرسى نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع المذكور سابقا، ص38.

<sup>2</sup> أنظر إلى:

- الروسان محمود علي: "العلاقة بين الميزة التنافسية و الخيار الاستراتيجي و أثرها في الأداء التصديري"، أطروحة الدكتوراه، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 1997، ص28.

- الغالبي طاهر و إدريس وائل: المرجع المذكور سابقا، ص309.

- Garibald .G : " stratégie concurrentielle: choisir et gagner ", Ed. Organisation, Paris, 1994, p95-96.

- أن تكون الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، و هذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات التنافسية في إطار مطلق.
  - أنها تنبع من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها.
  - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
  - أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة، و يسير وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات المؤسسة من جهة أخرى.
  - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المدين القصير و الطويل.
  - أنها تؤدي إلى التفوق و الأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة.
  - أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه.
  - يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء، و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة، و تحفزهم للشراء منها.
- كل هذا يمثل أهم الخصائص و المميزات التي تتصف بها الميزة التنافسية، و على المؤسسة أن تحرص على تطوير و تنمية ميزات التنافسية، و أن تركز على تلبية حاجيات و رغبات عملائها، و تهتم بالحفاظ على مواردها البشرية ذات الكفاءات و المهارات الذهبية و تنميتها لتكون لها أساس تكوين الميزة التنافسية و المحافظة عليها، و التي تعتبر هدفا استراتيجيا يعكس وضعها تنافسيا جيدا و مستمرا للمؤسسة إزاء منافسيها.

### المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية:

هناك العديد من أنواع الميزة التنافسية، و إن أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية ما جاء به "بورتر" ( Porter )، و الذي يعتمد في تصنيفه على القيمة التي تحققها للعميل و التي تتمثل في التكلفة المنخفضة و التميز، و فيما يلي شرح لكل منهما:

#### أولا: ميزة التكلفة الأقل:

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيرا من المؤسسات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس النشاط. و يمكن

للمؤسسة الحيازة على ميزة بالتكاليف إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة بتكاليف متراكمة أقل من تلك المحققة عند منافسيها.<sup>1</sup>

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل و تتمثل مراقبة العوامل فيما يلي:<sup>2</sup>

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، و الحيازة على وسائل إنتاج جديدة و التوسع في السوق.
  - مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب و تقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
  - مراقبة استعمال قدرات المؤسسة، و مدى مطابقتها لمتطلبات السوق و الإنتاج.
  - مراقبة الروابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة و من تم استغلالها، فمثلا التكلفة الإضافية الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، تمكن من تخفيض تكلفة المنتجات التامة الصنع.
  - مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
  - مراقبة الإدماج و الفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
  - مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة سباقة لدخول قطاع نشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك لأنه عادة ما تستفيد المؤسسات السباقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، و يرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع و توظف قبل الغير أفضل المستخدمين، و الحصول على منفذ للموردين الأكفاء الذين يكثر الطلب عليهم.
  - مراقبة الإجراءات التقديرية و تغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز.
  - مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، و بالموردين و بالعملاء و الذي من شأنه تقليص التكاليف.
  - مراقبة العوامل الحكومية و السياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.
- إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز للمؤسسة، إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها و ضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها لدى المنافسين، و لكنها لا تضمن لها الريادة.

<sup>1</sup> Porter. M : " L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ", Op-cit, p85.

<sup>2</sup> Ibid , p129-136.

و بالتالي فإن نجاح إستراتيجية التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها و متابعتها، فالتكاليف لا تنخفض تلقائياً، و إنما نتيجة جهود مكثفة و اهتمام متواصل. و يمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل و تستمر في حالة وجود عوائق للدخول، أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط، حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة و استعمال نفس مصادرها. و يختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تطور التكاليف و كذلك باختلاف قطاع النشاط، و من بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل ما يلي:<sup>1</sup>

- اقتصاديات الحجم، و التي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردین و قنوات التوزيع المستقبلية.
- التعلم و المعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة، و التي من الصعب محاكاتها.
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة الاختراع.

### ثانياً: ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة، و التي يوليها العملاء قيمة هامة. كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئاً مميّزاً يتعدى العرض العادي بسعر مرتفع قليلاً، و تمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً و ضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، و تستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، و التي تشمل العناصر التالية:<sup>2</sup>

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردین، و مع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- التموضع أو مركز المؤسسة و كذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- التعلم و آثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- إدراج و إدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- حجم النشاط، و الذي قد يناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز و التفرد الخاص بالمؤسسة.

<sup>1</sup> Porter. M: " L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ", Op-cit, p143-145.

<sup>2</sup> Ibid, p152-162.

- الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الزيادة بسبب انطلاقتها متأخرة، مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

تختلف عوامل التفرد باختلاف النشاط و القطاع، و تضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة النشاط لخاصية التفرد، و من ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة. و تعد هذه المعاينة مهمة لاستمرار التميز، ذلك أن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها، فالاستيعاب الجيد للعوامل التي تجعل المؤسسة فريدة يمكنها من ضمان عدم القضاء على مصادر تميزها، كما أن مراقبة عوامل التفرد يساهم في اقتراح و اكتشاف مصادر جديدة للتميز.

تعتبر ميزة التميز الأكثر تكلفة، فالمؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، فمثلاً تقديم مساعدة فنية للعملاء يتطلب توفر مختصين إضافيين مما يكون مكلفاً للمؤسسة، كما أن تصنيع منتجات أكثر دواماً من منتجات المنافسين يتطلب توفر عدد أكبر من المواد الأولية أو الأعلى سعراً. و لكي تنجح المؤسسة في تميزها، عليها أن تحقق الشروط التالية:

- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل و من تم ضمان ولائه للمؤسسة.

- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليص تكلفة المنتج النهائي.

- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.

و يتوقف دوام و استمرار تميز المؤسسة على عنصرين هامين، و هما أن يدرك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم، و أن لا يتمكن المنافسون من محاكاتها، كما أنها تتوقف أيضاً على العوامل التي تركز عليها في تحقيق التميز، و التي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين.

## المبحث الثاني: مصادر و محددات الميزة التنافسية، و معايير الحكم عليها

### المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية:

تعددت التصنيفات التي أظهرت مصادر الميزة التنافسية من عدة جوانب و زوايا، إلا أن أغلب آراء الباحثين في هذا المجال تنفق في جزء كبير خاص بتعداد هذه المصادر و تختلف في جزء بسيط، و يرجع هذا الاختلاف إلى تنوع المؤسسات و اختلاف بيئات أعمالها. بحيث أن المؤسسات لا تعتمد على مصدر واحد، و إنما تعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل لضمان الحيازة على ميزة تنافسية قوية، و على المؤسسة أن تتعرف على مصادر ميزتها حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها.

يمكن تصنيف مصادر الميزة التنافسية إلى خمسة مصادر: التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة و الإبداع.

### أولاً: التكلفة:

و نعني بها قدرة المؤسسة إنتاج و توزيع المنتج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها، بحيث يراعى التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه لتحصل المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل في السوق.

و بالتالي تستحق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها، مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، و هو ما يعني تعظيم العوائد و اتساع الفجوة ما بين الإيرادات و التكاليف.

إذن فإن تقديم المنتج بأسعار منخفضة يزيد من الطلب عليه، مما ينعكس على حصة المؤسسة في السوق و تزيد هوامش الربح، فالتنافس على أساس التكلفة يترتب عليه الاهتمام بتخفيض تكاليف العمل و المواد و غيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة للمنتج ( سلعة أو خدمة )<sup>1</sup>.

و لتخفيض التكلفة فلا بد من الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية و الاستفادة من معلومات تقييم الأداء، بما يساهم في تخفيض الهدر و الضياع في الوقت و المواد المستخدمة، و الدقة في إنجاز العمل و تحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Krajewski. L et Ritzman. L : " Operations Management: Strategy and Analysis", 5<sup>ème</sup> Ed. Addison Wesley, New York, 1999, p33.

<sup>2</sup> Pitts. R et lei. David: "strategic Management, Build and Sustaining competitive advantage", West publishing company, New York, 1996, p93.

و بهذا فإن مدخل التكلفة يرتكز على تحسين الإنتاجية و الكفاءة، و إحكام الرقابة على التكاليف خاصة من خلال ما يسميه "بورتر" بعوامل التكلفة و التحكم فيها، و التي من ضمنها بالإضافة إلى التكاليف التقليدية للإنتاج، اقتصاديات الحجم و أثر الخبرة و التعلم و استغلال الترابط بين النشاطات و حتى العوامل المؤسسية التي من ضمنها الإجراءات الحكومية ذات الأثر الكبير على التكاليف.

## ثانياً: الجودة:

بعدما كان الاهتمام منصبا في فترتي الخمسينات و الستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة بشكل أكثر، و كنتيجة للتغيرات المتسارعة و التطورات المتعاقبة خاصة تلك المتعلقة بوعي المستهلكين و زيادة الاهتمام بحاجاتهم و أذواقهم، فقد شهدت فترة السبعينات و الثمانينات و ما صاحبها من تطور تكنولوجي التركيز على بعد آخر هو توشي الجودة العالية في المنتجات.

إن كلمة "الجودة" كثيرا ما تستعمل كمرادف لكلمة "النوعية" و التي تأخذ أبعادا أخرى غير الجودة، فهي تستخدم للتعريف على مصدر المنتج و شكله و لونه و تركيبته، في حين أن الجودة تعتبر مفهوم أكثر دقة يتمحور حول مواصفات و خصائص المنتج المتقنة و المتفردة و المتطابقة مع مواصفات معينة.<sup>1</sup>

تعرف الجودة على أنها: "الهيئة و الخصائص الكلية للمنتج ( خدمة أو سلعة ) التي توضح و تعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة و أخرى ضمنية".<sup>2</sup>

و تعرف أيضا بأنها: "مجموعة من المميزات التي يتوفر عليها المنتج، و التي من شأنها أن تلائم تتطلعات الزبون، سواء أكانت واعية أو غير واعية كذلك".<sup>3</sup>

كما تعرف بأنها: "تقليل معدل العيوب بالمنتج، و تسعى للوصول بالإنتاج للمواصفات التصميمية من خلال تقليل معدل العيوب".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قنات فوزي و داني الكبير معاشو: "الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 11، العدد 21، 2001، ص 103.

<sup>2</sup> أبو فارة يوسف أحمد: "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، ملتقى حول إقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، عمان، 25-27 أفريل 2005، ص 3.

<sup>3</sup> Neuville. jean. P: " la qualité en gestion", Revue Française de gestion, France, N°108, 1996, p38.

<sup>4</sup> Porter. M: " L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ", Op-cit , p129.

حدد الكاتب "ديلوورت" ( Dilworth ) مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد هي:<sup>1</sup>

- جودة التصميم: مدى مطابقة المنتج للغرض المراد استخدامه.

- جودة المطابقة: أي مدى مطابقة المنتج للمواصفات دون عيوب.

- جودة الخدمة: التوافق مع توقعات الزبائن و رغباتهم.

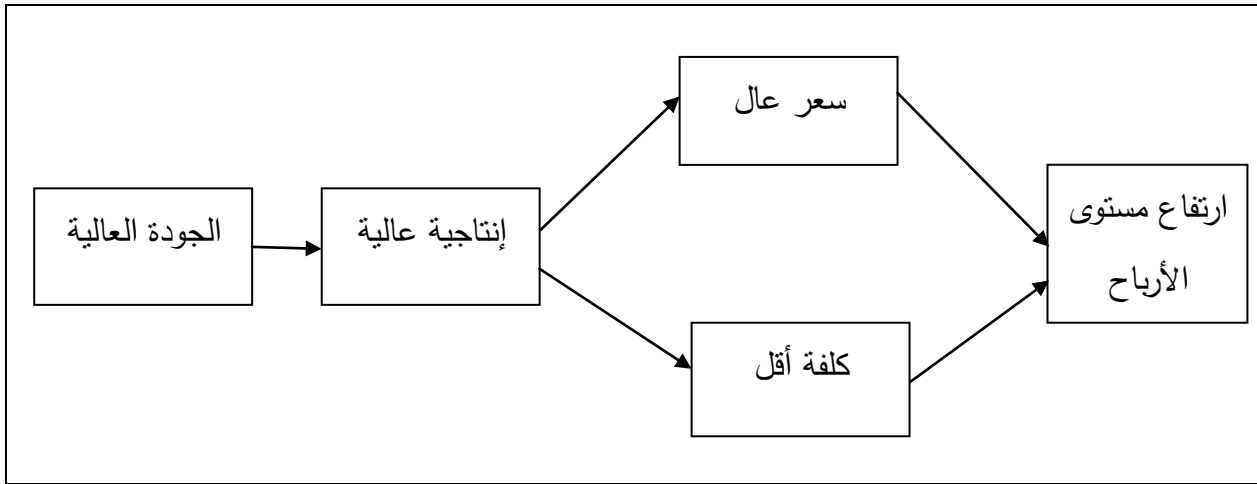
و بهذا فإن تأثير الجودة على الميزة التنافسية من خلال النقطتين التاليتين:

- إنتاج منتجات عالية الجودة تزيد من قيمتها في نظر المستهلكين، مما يؤدي بالمؤسسة لفرض أسعار عالية تنتج عنها أرباح عالية.

- رفع كفاءة العاملين، مما يؤدي لتقليل الهدر و توفير التكاليف المرتبطة بعملية صنع المنتج، و هذا يؤدي لتحسين الربح.

و الشكل التالي يوضح تأثير الجودة على أرباح المؤسسة:

الشكل رقم (08): تأثير الجودة على أرباح المؤسسة



المصدر: Hill Charle. W et Gareth jonhes. R." Strategic Management: Text and cases",

4<sup>eme</sup> Ed. sauder college publishing, New York, 2001, p130.

إذن فالمنتج سلعة كانت أم خدمة عالية الجودة لا يكون سعره عالي فحسب، بل يؤدي إلى خفض التكلفة، و أن الاهتمام

بالجودة لا يمكن أن ينظر إليها على أنها مجرد طريقة لاكتساب مزايا تنافسية، بل أصبح ضرورة من أجل بقاء و ديمومة المؤسسة.

و بالتالي فإن الجودة هي أحد الأبعاد الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة لقوى

المنافسة.

<sup>1</sup> Dilworth james. B: "Operations management providing value in goods and services ", 3<sup>eme</sup> Ed. pryaden press, New York, 2000, p61.



### ثالثا: الوقت:

يعتبر الزمن ( الوقت ) عنصر أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العملاء أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية. و لهذا أصبح استثمار الوقت مهمة أساسية للمؤسسات لتحقيق أكبر إنجاز بأسرع وقت، و نتيجة للتقنيات المستخدمة في إدارة العمليات أصبح بإمكان الإدارة في المؤسسات الصناعية و الخدمائية التعامل مع الأسواق المختلفة في كل وقت، و التركيز على أهمية اختصار الوقت، مما أدى ذلك لظهور المنافسة المعتمدة على الوقت، و هي إستراتيجية تستخدمها المؤسسات للحصول على ميزة تنافسية جديدة من خلال تحقيق أقصى سرعة ممكنة لإنجاز الوظائف المختلفة أو الأساسية كتطوير و تحسين المنتج سواء كان سلعة أو الخدمة.

و يمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال عدة نقاط أهمها:<sup>1</sup>

- اختصار الوقت ما بين استلام المواد الأولية و إخراجها في شكل منتج نهائي، بشكل يسمح بتقليص جملة من التكاليف مرتبطة بتخزين المواد الأولية أو المنتوجات النهائية.
- اختصار الوقت الفاصل ما بين طلب العميل و تلبية طلبه، و هو ما يسمح بكسب ثقة العميل، و القدرة على التكيف مع رغبات و أذواق المستهلكين.
- تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق، و ذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج على مستوى مرحلة تقديمه للأسواق و تحقيق الأسبقية على هذا المستوى.
- سرعة تطوير المنتج، و نعني بها الفترة المرتبطة بابتكار و تطوير المنتجات و تقليصها ما أمكن، و العمل على تحقيق أسبقية على هذا المستوى خدمة للتنافسية المؤسسة.

### رابعا: المرونة:

أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر و المستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغير و التنوع، و كذلك وسائل إشباعها.

<sup>1</sup> Enarson life : "Future logistics challenges", Ed. Compenhagen Busines School press, New York, 2006, p106.

وتعرف المرونة بأنها: "الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون، فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت".<sup>1</sup>

لقد عدت المرونة بعد تنافسي مهم في تسعينات القرن الماضي كنتيجة لحركة الأسواق الدولية، و البعد المتوقع للقرن الواحد والعشرين. لذا توجهت الميزة التنافسية من الكلفة الأقل و الجودة الأفضل إلى مصدرها الكامن في القدرات التي تمكن من التكيف بسرعة مع الفرص المتغيرة، بما يكسب المؤسسة المرونة اللازمة، و يمكن توضيح مفهوم المرونة من خلال قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج و مزيج المنتج.

و على هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التميز على أساسها تتحقق على مستوى جانبيين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما:<sup>2</sup>

- مرونة الحجم: و نعني بها قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان و بحسب مستويات الطلب.
- مرونة مزيج المنتجات: و يرتبط هذا النوع من المرونة بمدى قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا و تصميم المنتجات على وفق تفضيلات العملاء، و ذلك باعتبار أن المستهلك و سلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، و بالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال.

### خامسا: الإبداع:

كثيرا ما تخلط الأدبيات المختلفة بين كلمتي الإبداع و الابتكار، و إن كانت هذه الأخيرة تتعلق باستكشاف فكرة جديدة متميزة، في حين فإن الأولى تعني التجسيد الفعلي لهذه الفكرة في شكل منتج معين تقدمه المؤسسة للسوق، و لعل هذا الخلط يعتبر متعمدا لدى بعض الكتاب على اعتبار أن الإبداع يعكس مرحلة متطورة عن الابتكار و يعني بتجسيده.

و عموما و تماشيا مع هذا الطرح فإن الإبداع يعتبر أحد أهم عناصر التفوق و مصدر هام من مصادر الميزة التنافسية، و ذلك من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية و مراقبتها و سرعة الاستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل خلاق، سواء في

<sup>1</sup> Vonderembse. M et White. G: "Operations Management: Concepts, Methods, Strategies", 4<sup>ème</sup>Ed. McGraw-Hill, USA, 2004, p31.

<sup>2</sup> البكري ثامر: "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، 2008، ص206-207.

مجال الإنتاج و التكنولوجيا المستعملة أو في إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجال النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة.<sup>1</sup>

و يشير مفهوم الإبداع إلى: "التفرد و التميز بالخدمات التي تقدمها المؤسسة و سرعة تطوير الجديد، أو تقديم منتجات جديدة من خلال تطوير العمل و التقنيات المستعملة".<sup>2</sup>

و في ظل المنافسة الشديدة يظهر بوضوح دور الإبداع كعامل حاسم في ترجيح كفة مؤسسة عن غيرها من المؤسسات، و بالأخص عند تشبع الأسواق بالعروض، فإن غالبية المؤسسات تلجأ إلى إستراتيجية تخفيض التكلفة، لكن المؤسسة المبدعة تعول على المنتجات و الخدمات المبتكرة التي من الممكن أن تكون أعلى سعرا إلا أنها غالبا ما تحقق أرباحا جيدة عن طريق استقطاب الزبائن الذين يركزون على التميز المبدع، و عند هذا المستوى نقول أن المؤسسة المبدعة هي التي تحقق أرباحا كلما اشتدت المنافسة أكثر.

و حتى تحافظ المؤسسة على الإبداع داخل أنظمتها و في خصائص منتجاتها، يتوجب عليها التركيز على:<sup>3</sup>

- وظائف البحث و التطوير و التصميم، و زيادة الإنفاق عليها.

- الجودة العالية للمنتج.

- امتلاك القدرة على تطوير معدات الإنتاج.

و تجدر الإشارة إلى أن الإبداع يبقى في تقديرنا متضمنا لباقي المصادر السابقة ( التكلفة، الجودة، الوقت و المرونة )، فبقدر ما هو

متواجد كمصدر هام على مستوى تدنية التكاليف أو إضفاء الجودة على المنتجات، فإنه متواجد بذات القدر على مستوى تفعيل عنصر الزمن أو من خلال زيادة المرونة لدى المؤسسة.

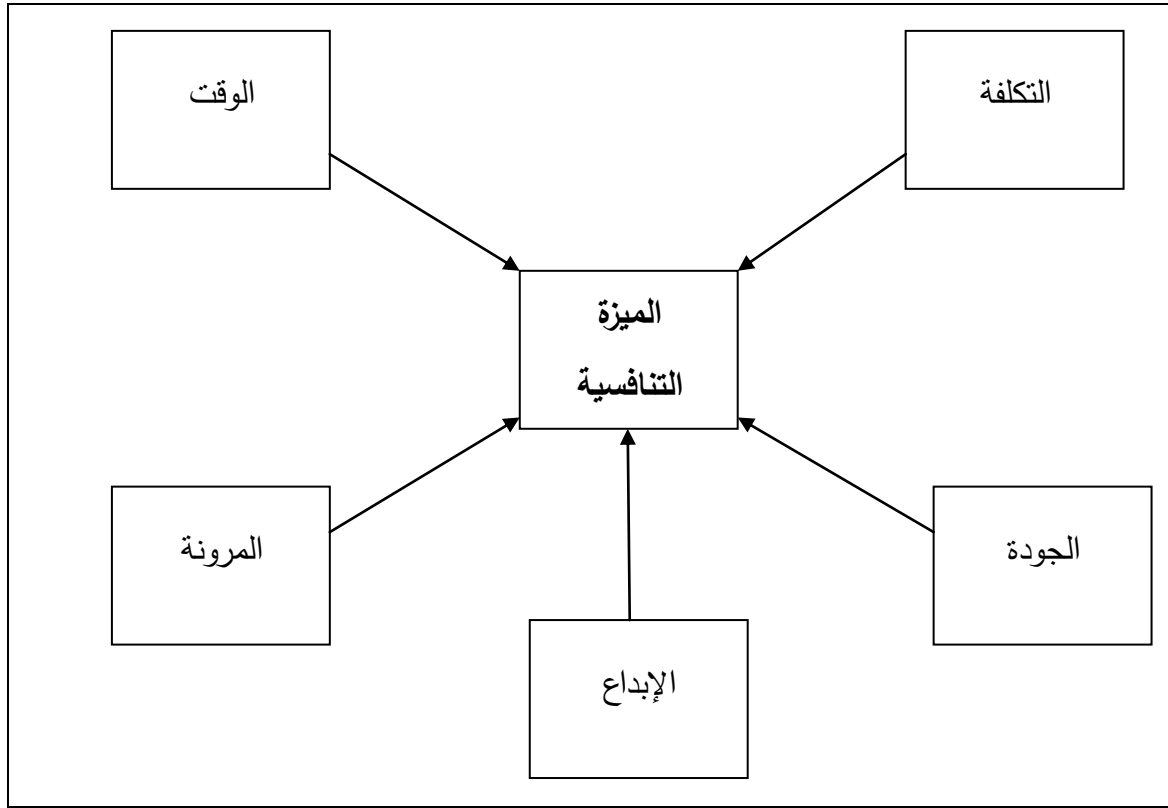
و في الأخير يمكن تلخيص مصادر الميزة التنافسية في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عزاوي عمر و عجيلة محمد: "الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية"، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 478.

<sup>2</sup> طالب علاء فرحان و الجنابي أميرة: "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر، عمان، 2009، ص 161.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 162.

الشكل رقم(09): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد و تصميم الباحث

### المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس، و فيما يلي

استعراض لأهم ملامح هاذين البعدين:<sup>1</sup>

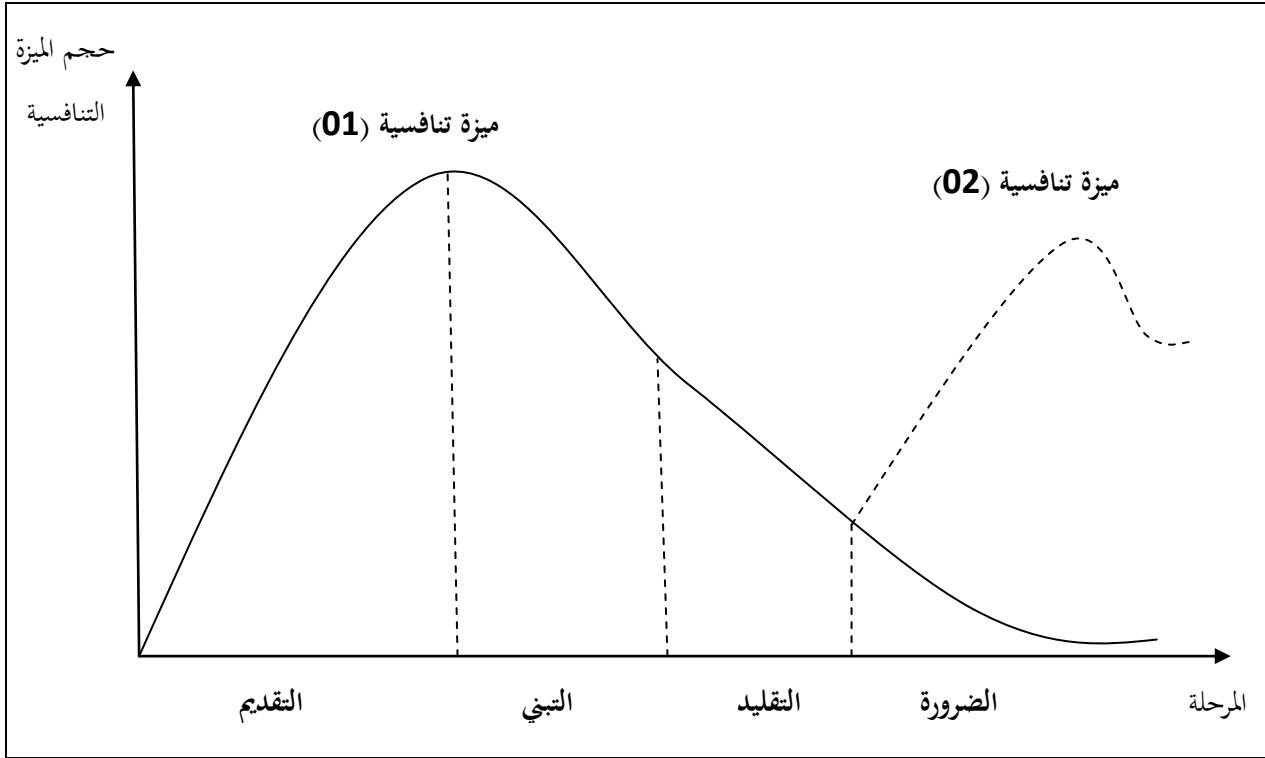
#### أولاً: حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها. و تملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبيني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق

<sup>1</sup> مرسي نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع المذكور سابقاً، ص86-89.

عليها، و أخيرا تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكل للعميل. و يوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل رقم (10): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: مرسى نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع المذكور سابقا، ص 86.

و يمكن شرح هذه المراحل كما يلي:

### 1- مرحلة التقديم:

تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، و مع مرور الوقت تعرف الميزة التنافسية انتشارا أكثر.

### 2- مرحلة التبني:

تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث التوسع و الانتشار، باعتبار أن المنافسين قد بدؤوا في التقليد و البحث عن نقاط التميز التي تتميز بها المؤسسة.

**3- مرحلة التقليد:**

يتراجع حجم الميزة التنافسية و تتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم.

**4- مرحلة الضرورة:**

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس الميزة الحالية. و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفتقد أسبقيتها تماما، و عندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، و بالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، و تعرف في ذات الزمن المناسب لإجراء التحسين و التطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فالميزة التنافسية طبيعية ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

**ثانيا: نطاق التنافس:**

يعبر النطاق على مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي:

**1- القطاع السوقي:**

يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

**2- درجة التكامل الأمامي:**

يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا ( قرار التصنيع ) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة ( قرار الشراء )، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التميز.

**3- البعد الجغرافي:**

يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. و تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

**4- قطاع النشاط:**

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الموارد البشرية و الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها و ميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير و ضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، و التعرف على الإطار و الحدود التي تضبطها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

**المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية:**

يمكن الحكم على فعالية و جودة الميزة التنافسية من خلال مجموع من المعايير التي تقيس مدى ملائمة الميزة التنافسية، و التي يمكن تحديدها في ثلاثة معايير كما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: مصدر الميزة:**

و يعني تلك المصادر التي تأسس عليها الميزة التنافسية، أي الموارد و القدرات التي تعتمد عليها المؤسسة في أنشطتها الأساسية، و التي يمكن أن تكون لها قدرات تنافسية على المدى البعيد، و تتميز في هذا الصدد بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

**1- مزايا تنافسية منخفضة:**

تعتمد على الكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الأولية، حيث يسهل نسبياً تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين. و هذا النوع من الميزات التنافسية لا يشكل تنافسية للمؤسسة في المدى الطويل، لكونها سريعة الانتشار و التقليد، و بذلك تفقد خاصيتها كميزة

<sup>1</sup> مرسي نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع المذكور سابقاً، ص 99-101.

تنافسية بسرعة، و لهذا يجب على المؤسسة تطويرها و تنميتها باستمرار من خلال تدنية التكاليف التشغيلية و الاستثمارية بشكل دائم.

## 2- مزايا تنافسية مرتفعة:

تعتمد على تميز المنتج أو الخدمة ( التميز و التفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة )، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى جهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة. و تتطلب هذه المزايا توافر مهارات و قدرات عالية المستوى مثل: تكوين خاص للموارد البشرية، و تشكل هذه الميزة التنافسية سند تنافسي و قوة تنافسية جيدة لكونها تتصف بصعوبة التقليد، و لكن حتى تضمن المؤسسة استمراريتها في الأجل الطويل عليها بتطويرها و تنميتها من خلال تنمية و تكوين الموارد البشرية و تشجيع الابتكار و الإبداع و كل المبادرات الهادفة إلى التحديد و التطوير سواء إنتاجي أو إداري.

## ثانيا: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن يعرضها إلى خطر تقادمها و زوالها، مع إمكانية تقليدها من قبل المنافسين و بهذا تفقد ميزاتها، و بالتالي تتعرض إلى تراجع في حصتها السوقية، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها، و ذلك من خلال الاعتماد على القدرات و المهارات الداخلية و الحفاظ عليها، ثم العمل على تنويع مهاراتها و قدراتها بالشكل الذي يعدد من أنشطتها و أداءها و يسمح بتحقيق عدة مزايا تنافسية، خاصة إذا علمنا من الصعوبة بما كان الاحتفاظ بسرية المعلومات و المعارف الداعمة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، و انتشار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

## ثالثا: درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:

نظرا لاستحالة الحفاظ على الميزات التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة الناتجة عن شفافية التعاملات و سرعة تداول المعلومات، و خاصة ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و لذلك كان من الضروري تنمية و تحسين الميزة التنافسية باستمرار، حيث تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة و بشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزاتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية قوية تحقق لها التفوق و الريادة التنافسية.



لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة و مدى فعاليتها، و يتم ذلك بالاستناد إلى معايير السائدة في القطاع.

كما يمكن للمؤسسة من إثراء هذه المعايير بهدف تقييمها و معرفة مدى نجاعتها و فعاليتها، و بالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة ما إذا لم تحقق هدف التفوق على المنافس و كسب ولاء العميل و تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

## المطلب الرابع: أسباب و آليات تطوير الميزة التنافسية:

### أولاً: أسباب تطوير الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسات بتنمية و تطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك و اكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة، و ذلك بابتكار تحسينات و تطورات مستمرة في: التكنولوجيا، المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أساليب التسويق، أساليب الإنتاجية... الخ، و التي لا تتم إلا باستخدام البحث و التطوير، و تكوين الموارد البشرية و تنمية قدراتهم الإبداعية و مهاراتهم. و من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تحسن من مزاياها و تنمي ميزات تنافسية جديدة ما يلي:<sup>1</sup>

#### **1- ظهور حاجات جديدة للعملاء أو تغييرها:**

عندما يرغب العملاء في تنمية حاجات جديدة أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على مزاياها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة و أن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج و العميل هي علاقة تأثير و تأثير متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، و لم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة لئتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، و إلى درجة الارتقاء بالحاجة.

#### **2- ظهور تكنولوجيا جديدة:**

- تساهم هذه التكنولوجيا في خلق فرص جديدة في عدة مجالات أهمها:
- تصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي.
- طرق التسويق العصرية عبر الانترنت ( التسويق الإلكتروني ).

<sup>1</sup> الخضيري محسن أحمد: "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004، ص 53-54.

- طرق الإنتاج أو التسليم.

- الخدمات المقدمة للعميل.

### 3- ظهور قطاع جديد في الصناعة:

بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير و تنمية ميزات تنافسية أخرى.

### 4- تغير تكاليف المدخلات:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات ( المواد الأولية، اليد العاملة، وسائل النقل، الآلات، الطاقة ) عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، و من تم تحقيق التميز مرة أخرى.

### 5- حدوث تغييرات في القيود الحكومية:

هناك مجموعة أخرى من المؤشرات قد تؤثر أو تغير من الميزة التنافسية، كأن تحدث تغييرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث و قيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن تم الصمود في وجه المنافسين.

### ثانياً: آليات تطوير الميزة التنافسية:

يتوقف تعزيز أو إنشاء ميزات المؤسسة التنافسية على توافر العوامل التالية:

- تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج و تعظيم عائدها.
- توظيف الموارد البشرية المتميزة و تكوينها حتى تصبح قادرة على الابتكار و الإبداع و تطوير و تفعيل التقنيات و تجديدها، و تنفيذ الخطط الإستراتيجية لبناء و تعزيز الميزات التنافسية بجدارة و فاعلية على كافة المستويات، و كذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعالة و الواعية.
- اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواء باتخاذ إستراتيجية التحالف معهم، أو الالتحاق بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.

- عدم اقتصاد جهود المنافسة على جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو سعره، بل الاعتماد على جميع طاقات و قدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة و فاعلية للأسواق و إرضاء العملاء.
- التنسيق و التكامل بين كافة الأنشطة و الفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءا من تصميم المنتج سواء كان سلعة أو الخدمة، و وصولا إلى خدمات ما بعد البيع التي ترافقها.
- تركيز جهود بناء و تنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن، باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس، و استثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة و الوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
- تنطلق جهود بناء و تعزيز الميزات التنافسية من دراسة و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة لرصد الفرص و التهديدات، و نقاط القوة و الضعف، و التي على ضوءها يتم وضع الخطط الإستراتيجية تماشيا مع الإستراتيجية العامة و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- خلق و تنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الاستثمار فيها، و التمتع بمركز تنافسي منفرد بها، و كذلك أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق.

## المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجيات العامة للتنافس:

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء. و سميت هذه الاستراتيجيات التنافس بالعامة نظرا لأن جميع الأعمال أو الصناعات يمكن لها إتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمات.

و تعرف الاستراتيجيات العامة للتنافس بأنها: "إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار و التكاليف، و التميز بالموحودات و المنتجات بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي، و مواجهة قوى التنافس الخمس المتمثلة في المنافسين و العملاء و الموردين و تهديدات الداخلين الجدد و المنتجات البديلة".<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين".<sup>2</sup>

و تعتبر كذلك بأنها: "فن خلق و استغلال المزايا التنافسية التي تتسم بالديمومة، و التي يصعب تقليدها".<sup>3</sup>

تعمل المؤسسات باستمرار للبحث عن ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين و تسيطر بها على السوق، و تستند مقدرتها في إيجاد الميزة التنافسية على بناء إستراتيجية تنافسية تساعد على احتلال مركز مريح و مستمر في إطار نشاط عملها و قوى المنافسة.

و بالتالي تتمثل الاستراتيجيات العامة للتنافس في كافة التحركات و المدخل المحددة التي تتخذها المؤسسة من أجل المنافسة بنجاح في القطاع الصناعي أو الخدماتي، و تعمل على تحقيق أو تدعيم الميزة التنافسية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. و لكي يتم التفوق على المنافسين، يجب أن تقوم الإستراتيجية التنافسية على تقديم مزيج فريد من القيمة لزيائنها، من خلال ابتكار أنشطة فريدة يصعب محاكاتها و تقليدها.

<sup>1</sup> الحسيني فلاح حسن: "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص182.

<sup>2</sup> مرسي نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع المذكور سابقا، ص79.

<sup>3</sup> الزغبى حسن علي: "نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص141.

## المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجيات العامة للتنافس:

إن المدخل أو التصنيف الشائع بين الكتاب و الباحثين حول أنواع الاستراتيجيات العامة للتنافس هو الذي قدمه "بورتير" ( Porter )، و الذي يرى أنه يوجد ثلاثة استراتيجيات رئيسية يمكن للمؤسسة أن تتبعها في حال اهتمامها بالميزة التنافسية و المتمثلة في: إستراتيجية قيادة التكاليف، التميز و التركيز. و يؤكد هذا المدخل ضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج بسعر أقل أو باستخدام أساليب تميز المنتج المقدم للمستهلك، أو التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية كل السوق بأكمله كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): الإستراتيجيات العامة للتنافس

		الميزة التنافسية	
		التميز	التكلفة الأقل
النطاق التنافسي	هدف سوقي واسع	التميز	قيادة التكلفة
	هدف سوقي ضيق	التركيز على التميز	التركيز على التكلفة

المصدر: Wheelen. T et Hunger. J: "Strategy Management", Ed. Pearson Prentice Hall, USA, 2006, p149.

## أولاً: إستراتيجية قيادة التكاليف:

تعني إستراتيجية قيادة التكاليف قدرة المؤسسة على تصميم و تصنيع و تسويق المنتجات بكلفة أقل من المنافسين، أو هي قدرة المؤسسة على إنتاج و تسويق منتجاتها بسعر أقل من معدل السعر للمؤسسات المنافسة، و هذا لا يعني أن تقدم المنتجات سواء كانت سلعة أو الخدمة بأقل من مستويات كلفتها، إنما يمكن ذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية و الإدارية، و كل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدر لميزة التكلفة الأقل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> التميمي إباد فاضل و الخشالي شاكر: "السلوك الإبداعي و أثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، عمان، المجلد 8، العدد 2، 2004، ص 129.

و بهذا تتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في سلعتها أو خدماتها المقدمة في السوق، و من تم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الكلي أو لقطاع معين في السوق، بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين و تحقيق قدر أكبر من الأرباح.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في إستراتيجيتها. لذا يتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة ( دون المساس بمستوى الجودة المستهدف ) تحديدا أو تحليلا لكافة عناصر التكلفة، و المراحل المؤثرة في مستوى أو قدر التكلفة، هذا فضلا عن زرع و تنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات و التخصصات في المؤسسة.<sup>1</sup>

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق قيادة السوق في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق و السياسات الوظيفية نذكر منها:

- تحقيق اقتصاديات الحجم، و ذلك من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج، و بالتالي تقل قيمة التكلفة الثابتة لوحدة المنتج.<sup>2</sup>

- تكوين الموارد البشرية بإكسابهم لمهارات و خبرات تسمح لهم بتأدية العمل بكفاءة أكبر، و انخفاض وقوع الأخطاء المكلفة.

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعمال بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه، و استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج.

- تخفيض تكاليف البحوث و التطوير و الإعلان.

تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس التي حددها "بورتر" ( porter )، و تتمثل هذه المزايا في:

<sup>1</sup> Porter. M: "L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance" , Op-cit, p26.

<sup>2</sup> الدوري زكريا: "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري للنشر، عمان، 2005، ص246.

**1- على مستوى المنافسين:**

فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر، لأنه مهما كانت حدة الصراع مع المنافسين على مستوى الأسعار، فإن المؤسسة بفضل ميزة التكاليف الأدنى ستظل نظريا على الأقل تحقق الأرباح إلى أن يخرج أقوى منافسيها على التكلفة من السوق.

**2- على مستوى العملاء:**

إن نجاح هذه الإستراتيجية سوف يجعل المؤسسة كذلك في مركز قوة من حيث مساواة العملاء سواء كانوا صناعيين أو مستهلكين نخبين، لأن مساومتهم تتجه عادة إلى تخفيض السعر إلى حد الوصول إلى مستوى أنجع منافس للمؤسسة على مستوى التكلفة، و حيث أن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية كما سبق يجب أن تكون الوحيدة المسيطرة على مستوى الكلفة، فإنه سوف يكون بإمكانها فرض أسعار قريبة أو حتى أقل بقليل من متوسط الأسعار التنافسية، و الاستمرار على هذا الأساس في تحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف.

**3- على مستوى الموردين:**

إن تتمتع المؤسسة بمركز نسبي جيد على مستوى التكاليف سيجعلها في مركز قوة عندما يتعلق الأمر بالمساواة مع الموردين بما في ذلك الأقوياء منهم، فتحقيق الميزة على مستوى التكاليف سيمنحها هامشا للمناورة في مواجهة ارتفاع مواد الإنتاج، كما أنه سيكون باستطاعتها تحمل هذه الأعباء إلى حين، و البحث عن مواد بديلة أو اقتطاع هذه الزيادة من الأرباح المحققة.

**4- على مستوى الداخلين الجدد:**

فيما يتعلق بخاطر دخول منافسين جدد إلى السوق، فإن المؤسسة التي تهتم بالتكاليف و خاصة باعتمادها لاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء، و ترتفع من تكلفة الدخول عندهم، فلو أخذنا بمقياس الحجم مثلا، فإن الانطلاق بحجم كبير سيكون أكثر تكلفة و يتطلب استثمارات ضخمة و مصاريف كبرى لتعويض خسائر الانطلاق، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف سوف لن يسمح للمؤسسة الداخلة بالصمود أمام أسعار السوق.

## 5- على مستوى المنتجات البديلة:

فضلا عن ذلك فإن إستراتيجية قيادة التكاليف من شأنها أن تجنب المؤسسة أخطار ظهور منتجات بديلة، لأن حقيقة التهديد تكمن فيما إذا كانت هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه، وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية أي على مستوى التكاليف، وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية. ومن أمثلة المؤسسات العالمية المتبعة لإستراتيجية قيادة التكلفة نجد: مؤسسة ( Bic ) لصناعة الأقلام الجافة، مؤسسة ( General Electric ) لصناعة الأجهزة المنزلية الرئيسية، وأخيرا مؤسسة ( Ford ) لصناعة عربات النقل للخدمة الشاقة.

**ثانيا: إستراتيجية التميز:**

يقصد بإستراتيجية التميز تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد و التفوق في تقديم منتج معين سواء كان سلعة أو خدمة للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر إضافي، هذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة به، تصميم مميز و سمعة جيدة، علامة رائدة أو خدمات متعددة.<sup>1</sup>

و يتطلب من المؤسسة خلق سلع أو خدمات تكون فريدة و لها قيمة عالية، و تركز أساسا على الخصائص غير السعرية و التي تجعل الزبون مبتهجا و مستعدا لدفع قيمة أكبر، و تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها ميزة تنافسية من خلال خلق درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها للزبون.<sup>2</sup>

إذا كان تطبيق هذه الإستراتيجية يفترض بالأساس ألا يكون هناك عدد كبير ممن يعتمدون نفس الإستراتيجية، فإن نجاحها يفترض أيضا تعدد استخدامات المنتج و توافقه مع حاجات المستهلكين، و تفهم الزبائن و تقديرهم لخاصية التميز فيه، لهذا تعتمد إستراتيجية التميز على الأنشطة التالية:<sup>3</sup>

- شراء مواد أولية جيدة بحيث تؤثر على أداء جودة المنتج النهائي.
- تكثيف مجهودات البحوث و التطوير اتجاه المنتج، بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات و خصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جيدة.
- مجهودات بحوث و تطوير موجهة نحو عملية الإنتاج، بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة و الشكل الخارجي للمنتج.

<sup>1</sup> Orsoni. J : "Management Stratégique", Ed. Vuibert, Paris, 1990, p140.

<sup>2</sup> طالب علاء فرحان و البناء زينب: "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص156.

<sup>3</sup> مرسي نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع المذكور سابقا، ص119-120.



- عملية التصنيع، بحيث يجب التركيز على عدم وجود أي عيوب في التصنيع، و تصميم أداء فائق من الناحية الهندسية، الصيانة، استخدامات مرنة للمنتوج و جودته.

- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات و الأوامر المطلوبة.

- أنشطة التسويق و المبيعات و خدمة المستهلك و التي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع و خدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر عن كيفية استخدام المنتوج، تقديم شروط ائتمانية أفضل، و التشغيل السريع للأوامر و الطلبات.

و من أهم مجالات التميز أنها تحقق ميزة تنافسية و لفترة زمنية طويلة كما يلي:<sup>1</sup>

- التميز على أساس التفوق الفني.

- التميز على أساس الجودة.

- التميز على أساس تقديم خدمة مساعدة أكبر للعميل.

- التميز على أساس تقديم المنتوج قيمة أكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع فيه.

إن هذه الإستراتيجية، و كما هو الشأن لسابقتها تهدف إلى تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس و تتمثل هذه المزايا في:<sup>2</sup>

### 1- على مستوى المنافسين:

تسمح إستراتيجية التميز بوضع المؤسسة في مأمن من حدة المنافسة، و ذلك بفضل وفاء عملائها و تأثير علامتها في إضعاف حساسية العملاء اتجاه السعر، فضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص و مميزات، ستجد نفسها محصنة من تحركات المنافسين و مناوراتهم السعريّة.

### 2- على مستوى العملاء:

تكبح إستراتيجية التميز من دون شك سلطة العملاء، و ذلك لأنه لا يتوفر لديهم منتجات متكافئة أو متقاربة مع منتجاتها على مستوى الجودة أو الخصائص الفنية أو الخدمات المقدمة مما يجعلهم أقل حساسية للسعر.

<sup>1</sup> مرسي نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع المذكور سابقا، ص 119 .

<sup>2</sup> حيدر إبراهيم يونس: "الإدارة الإستراتيجية للمنظمات"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2005، ص 186.

**3- على مستوى الموردين:**

بالنسبة لقوة مساومة الموردين، فإن الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الإستراتيجية من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم، و أن أسوأ الاحتمالات سيؤدي إلى تحميل أعبائهم على جزء من أرباحها.

**4- على مستوى الداخلين الجدد:**

إن إستراتيجية التميز تشكل عقبة أمام دخول منافسين جدد للسوق، خاصة من جهة تكاليف الدخول التي يتطلبها التميز، كالبحوث العلمية و التصميم الدقيقة و المواد الأولية ذات الجودة العالية.

**5- على مستوى المنتجات البديلة:**

تكون المؤسسة التي تميز منتجاتها لكي تحصل على وفاء العملاء و التزامهم في وضع أفضل من منافسيها في مواجهة المنتجات البديلة.

كما أن لإستراتيجية التميز بعض العيوب المتمثلة في:<sup>1</sup>

- احتمال قيام المنافسين بمحاكاة المنتج بسرعة.
- قلة الوعي لدى العملاء بالمزايا الفريدة للمنتج.
- نجاح المؤسسة في تطبيق إستراتيجية التميز يتطلب التنسيق بين وظائف البحوث و التطوير و التسويق و القدرة على جذب الخبرات و الموارد البشرية الماهرة.

و من أمثلة المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التميز نجد مؤسسة ( Sony ) للمنتجات الكهرومنزلية، مؤسسة ( IBM ) لصناعة الحاسوب حيث تقدم خدمة ممتازة، مؤسسة ( Prince ) في مضرب التنس، و مؤسسة مرسيدس و ( BMW ) لصناعة السيارات.

بناء على ما سبق يتضح أن إستراتيجية التميز تهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تميز منتجاتها سواء كانت سلع أو خدمات عما يقدمه المنافسون، و قد يكون التميز في مجال التصميم و الجودة و مظهر المنتج، أو قدرة تكنولوجيا الإنتاج على سرعة تلبية رغبات العملاء، أو شمول الخدمة المقدمة، أو إمكانية الحصول على المنتج في أي مكان و في أي وقت، أو في طريقة صنع المنتج، و يكون العملاء أكثر ولاء و أقل حساسية للتغير في الأسعار، و ذلك لحرصهم في الحصول على الميزة توفرها المؤسسة في

<sup>1</sup> الخزامي عبد الحكيم: "الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص338.

منتجاتها. كما تتحمل المؤسسة التي تعتمد على هذه الإستراتيجية تكاليف إضافية، و زيادة أسعارها في أغلب الحالات، في كونها لا تبحث عن تحقيق تكاليف أقل من منافسيها، بل تبحث عن تقبل سعر أكبر من قبل الزبائن.

### ثالثا: إستراتيجية التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التموقع الجيد داخل السوق، و بناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة من العملاء معينة، أو جزء معين من السوق أو منطقة جغرافية محددة أو بالتركيز على استخدامات و خصائص معينة للمنتج.<sup>1</sup> تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق، و تقوم بإرضاء العملاء من خلال قيادة التكلفة و التميز داخل القطاع السوقي المستهدف، كما أن السمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي و ليس كل السوق، و محاولة إقضاء المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المؤسسة أكثر فعالية و كفاءة منه في كامل السوق، أي أنها تعتمد على التجزئة السوقية.

و بهذا فإن المؤسسات التي تتنافس وفقا لهذه الإستراتيجية تقدم منتجات سواء كانت سلع أو خدمات متميزة بشكل عال جدا، و تكون قادرة على إشباع رغبات و حاجيات مجموعة من العملاء في حيز محدد من السوق، كما تحاول أيضا هذه المؤسسات في الوقت نفسه تخفيض التكاليف، حيث تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام التركيز في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- عند تواجد مجموعات مختلفة و متميزة من العملاء، ممن لهم حاجيات مختلفة أو سيستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

- عندما يحاول أي منافس آخر التخصص في القطاع السوقي المستهدف.

- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم و معدل النمو السريع.

- عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمس، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

تستلزم إستراتيجية التركيز خطوتين مهمتين:

### **1- اختيار و تحديد قطاع السوق:**

و يعتمد ذلك في القدرة على تحليل قطاعات السوق و دراستها، و ذلك لتحديد مدى الجاذبية التي يتمتع بها كل قطاع من وجهة نظر المؤسسة، و يستند التحليل إلى ضرورة معرفة حجم القطاع و مدى المنافسة و الأهمية النسبية للقطاعات من وجهة المنافسين الرئيسيين، و من ثم ما هو الربح المتوقع لكل قطاع و مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة و احتياجات القطاع.

<sup>1</sup> Djitili. S: "Marketing Stratégique", Ed. Berti, Alger, 1998, p82.

<sup>2</sup> مرسي نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع المذكور سابقا، ص 192.

## 2- تحديد كيفية تحقيق ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف:

تتم المفاضلة بين تحقيق قيادة في التكاليف كإستراتيجية تتبناها المؤسسة عند التعامل مع قطاع معين بما يتناسب مع ظروف المؤسسة و القطاع، أو تتبع إستراتيجية التميز في ظل التوافق بين إمكانيات المؤسسة و احتياجات القطاع السوقي المستهدف.

و ما تجدر الإشارة إليه هو أن خصائص هذه الإستراتيجية و بحكم تركيزها على مجال محدد، أنها في الغالب لا تتطلب أموالاً ضخمة، و ما يجعلها ملائمة للمؤسسات التي لا تسمح مواردها إلا بتغطية جزء محدود من السوق، و هذا فضلاً عن قلة عنصر المخاطرة في اعتمادها. كما أنها تعتبر الإستراتيجية المعتمدة بدرجة كبيرة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هذا لا يعني أن هذه المؤسسات لا تعتمد على الإستراتيجيات الأخرى السالفة الذكر، و لكن يتوقف اعتمادها على قدراتها المادية و البشرية، فإستراتيجية قيادة التكاليف تعطي الأسبقية للمؤسسات الكبيرة و ذلك لاعتمادها على الإنتاج بالحجم الكبير، بينما إستراتيجية التميز فلها خصوصيات و اعتبارات تستطيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تطبيقها و انتهاجها.

و من أمثلة المؤسسات المتبعة لإستراتيجيات التركيز نجد: مؤسسة ( Rolls-Royce ) المتخصصة في السيارات فائقة الكماليات، مؤسسة ( Volkswagen ) لصناعة السيارات حيث أنها تركز على صناعة السيارات الخفيفة، و لا تتعامل مع الوزن الثقيل من الشاحنات و الحافلات مما أكسبها ميزة التخصص، مؤسسة ( Patek Philippe ) الفرنسية لصناعة الساعات و مؤسسة ( Solectron ) المتخصصة في إنتاج لوحات الدائرة الكهربائية المستخدمة في أجهزة الحاسوب و الأجهزة الإلكترونية.

و في الأخير يجب الإشارة إلى أنه لا توجد إستراتيجية من بين الإستراتيجيات الثلاثة السابقة الذكر تصلح لمؤسسة دون غيرها، فكل مؤسسة تختار الإستراتيجية الأنسب و التي تسمح لها بتعظيم أرباحها لاكتساب القوة و منه تحقيق ميزة تنافسية.

و الجدول التالي يبين الفروق المختلفة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث في ضوء خصائص كل إستراتيجية و السوق المستهدف لها كما يلي:

الجدول رقم (03): الإستراتيجيات العامة للتنافس

خصائص الاستراتيجيات	أنواع الاستراتيجيات	السوق المستهدف
إدراك العملاء لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	قيادة التكاليف	جميع قطاعات السوق
إدراك العملاء للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التميز	
إدراك العملاء في قطاع من السوق للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التركيز	قطاع معين من السوق

المصدر: من إعداد الباحث

## خاتمة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على الميزة التنافسية و الإستراتيجيات التنافس، فبدأنا بمعالجة الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، ثم انتقلنا إلى عرض مصادر و محددات الميزة التنافسية، و معايير الحكم عليها، و في الأخير تطرقنا إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس.

إن دراسة هذا الفصل سمحت لنا باستخلاص عدة نقاط نذكر منها فيما يلي:

- الميزة التنافسية هي تفرد المؤسسة و تميزها في أحد المجالات المتعلقة بالمنافسة، بحيث تجعلها متميزة و متفوقة و متفردة على المنافسين من وجهة نظر العملاء، و ذلك من خلال تقديم منتجات ( سلع أو خدمات ) ذات خصائص متميزة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و لكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى.
- إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في ظل التغيرات و التطورات التكنولوجية، حيث تسمح للمؤسسة بمواجهة هذه التغيرات و التقلبات البيئية ذات التوجه العالمي، و مسايرة متطلبات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ذلك بالتركيز على المورد البشري باعتباره أساس إنتاج المعرفة و الابتكار و الإبداع.
- تعتبر الميزة التنافسية هدفا أساسيا و ضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق و التميز، و أن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد و الإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين، و السعي لإرضاء العملاء و التعرف على حاجاتهم و رغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها، كما أنها تعتبر أساس التنافس و ضرورة لا بد منها للمحافظة على المركز التنافسي.
- إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر تقادمها و زوالها مع إمكانية تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية ( التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة و الإبداع ) لكي يصعب على المنافسين تقليدها، و ذلك من خلال تنمية و تطوير قدرات و مهارات الموارد البشرية بما يؤدي إلى تحقيق عدة مزايا تنافسية، خاصة إذا علمنا من الصعوبة بما كان الاحتفاظ بسرية المعلومات و المعارف المحققة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة و انتشار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- لا تختلف الخدمات المقدمة بين المؤسسات المصرفية إلا في حدود ضيقة جدا، و لهذا فإنها تتصف بقدر كبير من التشابه و النمطية، لهذا تسعى كل مؤسسة التميز عن منافسيها بمستوى جودة ما تقدمه من خدمات، و لعل خدمة العملاء بكسب و لائهم و رضاهم هي أهم مدخل إستراتيجي للتنافس بين المؤسسات المصرفية.

- يوجد ثلاثة إستراتيجيات رئيسية يمكن للمؤسسة أن تتبعها في حالة اهتمامها بالميزة التنافسية و المتمثلة في إستراتيجية قيادة التكاليف، إستراتيجية التميز و إستراتيجية التركيز، و يؤكد هذا المدخل ضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج ( سلعة أو خدمة ) بسعر أقل، أو باستخدام أساليب تميز المنتج المقدم للعميل، أو التركيز على نسبة محدودة من السوق ( منطقة جغرافية ) بدلا من تغطية كل السوق بأكمله أو التركيز على مجموعة من العملاء.

## الفصل الرابع:

### علاقة التكوين بالميزة التنافسية

المبحث الأول : رأس المال البشري و الميزة التنافسية

المبحث الثاني : أثر التكوين على تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الثالث : التكوين المناسب لتحقيق الميزة التنافسية



## مقدمة الفصل:

تفرض المعطيات البيئية و التطورات العلمية و الاتجاهات الاقتصادية المعاصرة على المؤسسات ضرورة التغيير و التطوير المستمر من أجل البقاء و الاستمرار، كما تفرض المنافسة في ظل هذه التغيرات و الملامح الاقتصادية المبنية على المعرفة و العولمة على هذه المؤسسات ضرورة الحصول و امتلاك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها امتلاك حصص سوقية و الرسوخ في أذهان العملاء، و تحقيقا لذلك تركز المؤسسات على المورد البشري و توليه اهتماما كبيرا، و تسعى إلى تنميته و تطويره بمختلف الوسائل باعتباره العنصر الأساسي في خلق القيمة لدى المؤسسة، و من ثم إيجاد ميزة تنافسية و المحافظة عليها، و يعتبر التكوين أحد أهم الوسائل في تحقيق ذلك لكونه يؤدي إلى رفع القدرات و المهارات لدى الأفراد و من ثم تحسين الأداء و رفع جودته.

لذا سيكون اهتمامنا منصبا في هذا الفصل على علاقة التكوين بالميزة التنافسية، حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

سوف نتطرق في المبحث الأول إلى رأس المال البشري و الميزة التنافسية و ذلك من خلال استعراضنا لإطار النظري لرأس المال البشري و للتكوين و أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، بالإضافة إلى خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية و لمظاهر الميزة التنافسية في الموارد البشرية.

بعد هذا سنعالج في المبحث الثاني أثر التكوين على تحقيق الميزة التنافسية، حيث سنتعرض إلى أثر التكوين على مؤشرات الأداء، ثم إلى أثر الأداء على الميزة التنافسية، و في الأخير أثر التكوين على الميزة التنافسية.

بعد هذا سنتناول في المبحث الثالث التكوين المناسب لتحقيق الميزة التنافسية، حيث سنتطرق إلى خصائص التكوين المناسب لتحقيق الميزة التنافسية، ثم إلى متطلبات التكوين المدعم للميزة التنافسية، بالإضافة إلى فعالية التكوين كدعامة للميزة التنافسية و لبدائل و مكملات التكوين لتحقيق الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: رأس المال البشري و الميزة التنافسية

### المطلب الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري:

ينظر إلى رأس المال البشري على أنه كل ما يزيد من إنتاجية العنصر البشري كالمهارات المعرفية و التقنية المكتسبة من التكوين و الخبرة، فالرأس المال البشري على الرغم من دوره الكبير في زيادة إنتاج السلع و الخدمات إلا أنه يختلف عن رأس المال المادي بشكل أساسي كونه غير مادي بطبيعته، فعلى سبيل المثال تعتبر المعرفة المتخصصة التي اكتسبها الطبيب أو المهندس نوعا ما من رأس المال البشري لا يمكن بدونه إنتاج تلك الخدمات المتخصصة، كما تعتبر المهارة التي اكتسبها الحداد أو النجار نوعا آخر من رأس المال البشري لأنها تمكنه و خلال نفس الفترة الزمنية من إنتاج كمية أكبر مقارنة مع شخص آخر أقل خبرة في المجال نفسه.

فقد اعتبر الباحث "كندريك" ( Kendrick ) أن رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي و غير الملموس، و الذي يتراكم بالاستثمار في التكوين و البحوث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل.<sup>1</sup>

و لأنه يصعب قياس رأس المال البشري مقارنة برأس المال المادي، اقترح الباحثين أن يتم قياسه بحجم الإنفاق على التكوين أو البحث و التطوير خلال فترة زمنية معينة. علما أنه من ناحية علمية محضة لا يشكل هذا المقياس الرقمي دليلا على قيمة الأصول الرأسمالية البشرية، بل لقيمة الاستثمار فيها، فتعبير الاستثمار هنا يعني تراكم رأس المال، أي الفرق مثلا بين قيمة رأس المال بين فترة زمنية و أخرى.

تحددت نظرية رأس المال البشري و ملامحها في الستينات، حين كان أغلب الاقتصاديون ينتقدون مفهوم رأس المال البشري معتقدين أنه يعامل العنصر البشري فقط كرأسمال يستخدم لتحقيق ربح المؤسسة. إلا أنه و بظهور تلك النظرية حدث تغير في التحليل الاقتصادي إذ أصبح ينظر إلى القرارات المتعلقة بالتكوين أو بتنمية المهارات و القدرات على أنها قرارات استثمارية. و تمتد جذور تلك النظرية إلى أعمال "شولتز" ( Schultz ) التي ارتبطت بمدلولات التكوين، و أبحاث "بيكر" ( Becker ) حول الاستثمار في التكوين، و لقد تزايد اهتمامها برأس المال البشري و اعتباره هو المنشئ للمعرفة الجديدة و منفذها، بحيث تعد تلك المعرفة أساس النمو و تحسين إنتاجية العنصر البشري، حتى مع تزايد الكميات المستخدمة من عنصر رأس المال.

<sup>1</sup> فؤاد محمد إيمان: "تكوين رأس المال البشري"، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي و الإحصاء و التشريع، القاهرة، 2000، ص1.

**المطلب الثاني: التكوين و أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:**

لقد اقتضت النظرة التقليدية لعنصر العمل على قدرة أداء العمال اليدوية التي تحتاج لقدر قليل من المعرفة و المهارة المتوفرة بشكل متساوي لكافة العمال. أما و بعد شيوع نظرية رأس المال البشري بدأت القرارات المتعلقة بالتكوين و غيره من أشكال تنمية المهارات و القدرات تؤخذ في إطار معاملتها كاستثمار، كما أن العائد المحقق من الاستثمار في رأس المال البشري يمثل في تحسين مهارات العنصر البشري و زيادة قدراتهم الإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة كفاءة اتخاذ القرار الاقتصادي.

يعتبر مفهوم "شولتز" (Schultz) للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في النظرية الاقتصادية، حيث أكد على ضرورة اعتبار مهارات و معارف الأفراد كأحد أشكال رأس المال الذي يكمن الاستثمار فيه، فمن وجهة نظره أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي. حيث ركز الباحث اهتمامه على التكوين و المعرفة كاستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية، إذ يعد أحد أشكال رأس المال طالما أنه حقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، و لأن هذا الاستثمار يصبح جزءا من الفرد لا يمكن بيعه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة.

كما يعد "بيكر" (Becker) أحد أهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد ركز على الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث اهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تكوين و تعليم... الخ، مع تركيز أبحاثه بصفة خاصة على التكوين كأحد أهم جوانب الاستثمار البشري فعالية.

و في محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتكوين فرق هذا الباحث بين التكوين العام، و الذي يزيد من إنتاجية الفرد في المؤسسة المكونة و غيرها من المؤسسات إذ عمل فيها، و التكوين المتخصص الذي يرفع من إنتاجية الفرد بالمؤسسة التي وفرت له ذلك التكوين مقارنة بعمله في مؤسسة أخرى لعدم تناسبه مع طبيعة و متطلبات العمل فيها. يتضح من ذلك قيمة إسهامات "بيكر" في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، إذ أوضح كيفية استخدام تلك المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية.<sup>1</sup>

كما دفع الاهتمام بمفاهيم الاستثمار البشري الاقتصادي "مينسر" (Munser) إلى محاولة قياس التكلفة و المنفعة الاقتصادية المترتبة على الاستثمار في التعليم و التكوين، حيث حدد أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار في رأس المال

<sup>1</sup> راوية حسن: المرجع المذكور سابقا، ص 18.

البشري أهمها تحديد حجم الموارد المخصصة للتكوين، و تحديد معدل العائد على الاستثمار في التكوين، و تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة و العائد على التكوين في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.

و لتقدم تجربة تطبيقية على تزايد أهمية رأس المال البشري قام الباحث " أبراموفيتز " ( Abramovitz ) بدراسة النمو الاقتصادي للولايات المتحدة في القرن التاسع عشر و العشرين، فوجد أن التقدم التكنولوجي متحيزا بشدة في اتجاه استخدام رأس المال المادي و ذلك في القرن التاسع عشر. أما في القرن العشرين فإن هذا التحيز تحول إلى اتجاه استخدام رأس المال غير الملموس ( رأس المال البشري و المعرفة )، مما ساهم بشكل كبير في نمو الإنتاجية.

و هكذا فإن التكوين يوفر للعنصر البشري ميزة المهارة، بحيث يصبح هناك تمايز بين العمال يقوم على المهارة المكتسبة، كما يصبح هناك عرض للعمال يعتمد على التخصص و المهارة و الكفاءة، و بالتالي فإن فرصة الحصول على وظائف قد تصبح متنوعة، مما يعني أن الطلب على العمال سيدخل فيه نوع من التنافس من قبل المؤسسات، مما يؤدي حتما إلى تحسين مداخيل العمال من خلال ارتفاع الأجور المتوقعة.

مما يتضح لنا أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في كونه سيؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، تتمثل في تغير الصورة الذهنية اتجاه طبيعة العمل مما يؤدي إلى زيادة المهارات و القدرات الإبداعية، و تحسين الإنتاجية و زيادة الإيرادات و تحسين العلاقات بين العملاء و الموردين.

### المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية:

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة مورد استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية، يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من

الخصائص هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر إلى:

- الخزامي عبد الحكيم: "إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب و التطلعات"، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص126-133.

- Grisé. J: "Les Ressources Humaines entant que source d'avantage concurrentiel durable", Ed.Organisation, Paris, 2001, p61.

**أولاً: خاصية القيمة:**

تخلق المؤسسة القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، و من ثم فإن هدف المؤسسة يتمثل في خلق القيمة من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تحفيز و تكوين الموارد البشرية على محاربة كل مظاهر الهدر و الضياع في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالاً اقتصادياً، و حسن استغلال المواد الأولية و اللوازم خلال عملية الإنتاج.

و بهذا تكون المؤسسة قادرة على خلق و تعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق و تجانس و تكامل المهارات و الخبرات، و كذا القدرات العالية على العمل في المجموعة.

**ثانياً: خاصية الندرة:**

إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة و لكنها ليست معياراً كافياً لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية عند المؤسسات المنافسة، و في هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على المؤسسة أن تفحص كيف يمكن تنمية و استثمار الخصائص النادرة في مواردها البشرية للحصول على الميزة التنافسية.

بمعنى آخر امتلاك المؤسسة لموارد بشرية ذات قدرات و مهارات نادرة و مميزة غير متاحة للمنافسين كالقدرة على الابتكار و الإبداع، و القدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة، بالإضافة إلى قبول التحديات و المهام الصعبة يحقق لها أساساً للتفوق على المنافسين.

**ثالثاً: خاصية عدم القابلية للتقليد:**

يمكن للموارد البشرية ذات القيمة و الندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، و مع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه يمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على المؤسسة تنمية و تغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة، و يكون ذلك بالتركيز على ربط تلك الخصائص بالظواهر المعقدة اجتماعياً مثل التاريخ الفريد للمؤسسة أو ثقافتها المتميزة.

إن لكل مؤسسة تاريخها الخاص الذي يحدد موقفها الحالي، حيث يوفر هذا التاريخ غالبا أساسا للميزة التنافسية التي سوف تجتهد المؤسسات الأخرى صعوبة كبيرة في تقليدها، ذلك أن تاريخ المؤسسة يعبر عن جزء أساسي ضمن ثقافة أفرادها، و التي تنعكس بصورة أو أخرى في الروح المعنوية و الولاء الذي يبديه هؤلاء الأفراد اتجاه المؤسسة.

إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، و صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة. يمكن تلخيص ما سبق ذكره في الجدول التالي الذي يبين أهم مكونات الميزة التنافسية التي يكون مصدرها المورد البشري كما يلي:

الجدول رقم (04): مكونات الميزة التنافسية المبينة على مساهمة الموارد البشرية

الأداء	المضامين التنافسية	موارد يصعب تقليدها	موارد نادرة	موارد ذات قيمة
ضعيف	عدم وجود ميزة تنافسية	-	-	لا
متوسط	ميزة متماثلة	-	لا	نعم
فوق المتوسط	ميزة تنافسية مؤقتة	-	نعم	نعم
جيد و متميز	ميزة تنافسية مستدامة	نعم	نعم	نعم

المصدر : الخزامي عبد الحكيم: المرجع المذكور سابقا، ص 136.

إن الخصائص السابقة تعتبر ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية، يضاف إليها خاصية أخرى تتمثل في:

#### رابعا: خاصية عدم القابلية للتبديل:

يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة و مهارة و فعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع و التصور و التكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.

و بالتالي نعتقد أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد غير القابلة للتحويل، و أن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها

في حالة تبديل تلك الموارد و الكفاءات.

إن تحليل مهمة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية يدعونا إلى التمييز بين نوعين من المهارات البشرية: المهارات العامة و المهارات الخاصة لكل مؤسسة، فالمهارات العامة هي مهارات تمتلكها الموارد البشرية و التي توفر قيمة للمؤسسة و قابلة للنقل عبر مختلف المؤسسات، لذلك فهي توفر قيمة متساوية لكل المؤسسات، لذلك فإن سعي هذه الأخيرة إلى الحصول على ميزة تنافسية متواصلة من خلال مهارات عامة سيكون غير ذي جدوى، لكن ذلك لا يعني عدم أهمية هذه المهارات فوجودها ضروري لتحقيق الميزات المتماثلة، و حتى تدعم هذه المهارات يجب تزويد العنصر البشري بما هو ضروري من التكوين و التنمية التي تؤمن له إمكانية تطوير قدراته و مهاراته، ذلك أن المؤسسات التي لا تستثمر في المهارات العامة سوف تكون غير قادرة على جذب أو استقطاب الأفراد ذوي القدرات المحددة و الاحتفاظ بهم.

توجد إمكانية أكبر في الوصول إلى الميزة التنافسية المتواصلة من خلال الاستثمار في المهارات الخاصة بالمؤسسة، لأن هذه المهارات لا يمكن بسهولة نسخها من قبل المنافسين، حيث تسمح هذه المهارات بتزويد المؤسسة بالقيمة التي تهدف إلى تحقيقها.

### **المطلب الرابع: مظاهر الميزة التنافسية في الموارد البشرية:**

تكمن مظاهر الميزة التنافسية في الموارد البشرية فيما يلي:

#### **أولاً: القدرة على الإبداع و الابتكار:**

إن الميزة التنافسية للعنصر البشري تكمن في امتلاك هذا الأخير القدرة على الإبداع و الابتكار، حيث يتمتع العنصر البشري ذو القدرات و المهارات الذهنية و الفكرية و التفكير السليم الهادف إلى إيجاد و خلق أفكار جديدة و مستحدثة تمكن المؤسسة من الحصول على منتجات أو وسائل إنتاج جديدة تكون لها ميزة تنافسية.

#### **ثانياً: امتلاك رصيد معرفي واسع:**

إن امتلاك العنصر البشري للمعرفة اللازمة لممارسة أعمال و مهامه، و التي أيضاً تمكنه من فهم محيط و بيئة عمله، سواء كانت الداخلية أو الخارجية، حيث تمكنه هذه الأخيرة من فهم و تفسير العلاقات التي تربطه بعناصر و مكونات محيط عمله، و بالتالي يزيد في فعالية أدائه، إذ يتطلب من هذا العنصر البشري المعرفة بجميع أنشطة المؤسسة و مجالاتها و التي تتمثل فيما يلي:

- المعرفة بمنتجات المؤسسة ( سلع أو خدمات ) و إمكانيات الإستراتيجية.

- المعرفة باحتياجات العملاء و الخصائص المميزة للمنتوج، و القطاعات السوقية للمؤسسة.
- المعرفة بالنواحي التكنولوجية، و التي تتضمن المعرفة بالعمليات الهندسية و الإنتاجية لتطوير المنتوج و مجالات البحوث و التطوير بالمؤسسة.

### **ثالثا: الاستعداد الجيد و التغيير:**

من مظاهر الميزة التنافسية للموارد البشرية أنها لها الاستعداد لقبول التجدد و التطوير المستمر و الشامل، و الذي يمكن المؤسسة من مسايرة التغيرات و التطورات العلمية و التنافسية التي تحدث في بيئة أعمال المؤسسة، بل لها القدرة و الرغبة في المشاركة و المبادرة في التجدد و التغيير.

### **رابعا: الإلهام بمختلف العلوم و الثقافات التي لها علاقة بعمله:**

يمكن إطلاع الموارد البشرية بمختلف العلوم و التقنيات الحديثة من توسيع و تعميق المعلومات و المعارف الفنية و العلمية، و تعزيز تطبيقها بفعالية في العملية الإنتاجية، كما يساعده على الابتكار و الإبداع و يسهل عملية فهم و تفسير مختلف الظواهر المحيطة بعمله.

### **خامسا: القدرة على التكيف و مسايرة التطورات العلمية و التكنولوجية:**

تتصف الموارد البشرية المتميزة بالقدرة على متابعة و مسايرة التغيرات العلمية و التكنولوجية، حيث أنها تميل إلى البحث و الإطلاع على مختلف المستجدات العلمية و المبادرة إلى تطبيقها و الاستفادة منها في أداء المهام.



## المبحث الثاني: أثر التكوين على تحقيق الميزة التنافسية

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية و في تحديد مصير المؤسسة، و نظرا لزيادة أهمية المستوى الإستراتيجي للمؤسسة كقوة تحديد و تطوير و كدعامة للميزة التنافسية و منشأ لها، حيث تصبح المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الأداء الإستراتيجي لمواردها البشرية. لهذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تحرص من خلال سياساتها الهادفة إلى تنمية الموارد البشرية على تدعيم الميزة التنافسية من خلال تحقيق ما يلي:

- اختيار الموارد البشرية التي تملك القدرة على الابتكار و الإبداع و التطوير و الأداء الجيد لمهام وظائفهم، و العمل على تنمية تلك القدرات باستمرار، من أجل تكييفها مع التطورات العلمية و العملية من جهة، و رفع مستواها من جهة أخرى.
  - إعداد الموارد البشرية للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج و العمليات.
  - تنمية الولاء و الانتماء للمؤسسة، من خلال الاهتمام بهذا المورد.
  - زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل و تدعيم الرغبة فيه.
- إن الممارسات الجيدة للإدارة إتجاه الموارد البشرية، و تدعيمها للسلوكات التي تساعدهم في تحقيق رضا العملاء و الحفاظ عليهم، و من ثم تنمية سمعة طيبة و خلق انطباعات ذهنية ايجابية عن المؤسسة في بيئة عملها يساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، و أهم وسيلة لتنمية الموارد البشرية و أجمعها متاحة أمام إدارة الموارد البشرية هي التكوين الذي يمكنه التأثير على مختلف مؤشرات الأداء المتميز.

### المطلب الأول: أثر التكوين على مؤشرات الأداء:

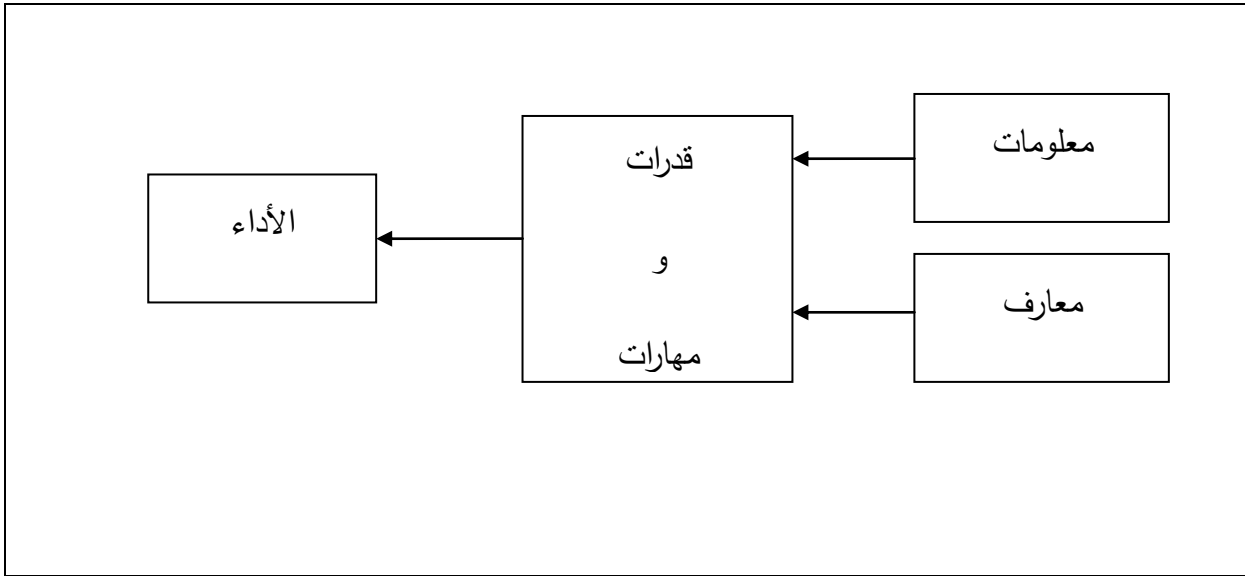
يستعمل التكوين كأداة لتنمية الموارد البشرية في رفع قدرات و مهارات الأفراد، إذ يستطيع التأثير مباشرة على مستوى أداء الموارد البشرية من خلال زيادة معارفهم و خبراتهم، لهذا فهو يعد أداة مهمة لهذا الغرض، فالقدرة على الأداء يحددها التأهيل و القدرات و المهارات التي يتمتع بها الأفراد، و التحديد و التطوير المتواصلين في الأداء.<sup>1</sup>

فمن أجل أداء العنصر البشري لعمله يتطلب امتلاكه لقدرات و مهارات مناسبة، كما أن ذلك الأداء في تطور و تغير مستمر، و لهذا يجب تغيير و تطوير تلك القدرات و المهارات بشكل دائم و متواصل، و هذا ما يمكن الوصول إليه من خلال التكوين، إذ

<sup>1</sup> المطيري ثامر: "القيادة العليا والأداء"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 160.

يستطيع هذا الأخير التأثير في عدة عوامل و مؤشرات الأداء منها الإنتاجية و تكاليف الإنتاج بمختلف أنواعها، و جودة الأداء و الإبداع و الابتكار، و زيادة عن هذا فهو يؤثر على مستوى الكفاءات لدى المؤسسة، حيث يعمل التكوين على تزويد الموارد البشرية بمختلف المعارف و الخبرات تمكنهم من زيادة مهاراتهم و قدراتهم الذهنية و الفكرية و العملية مؤديا ذلك إلى تحسين الأداء، حيث يعمل التكوين على تزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف و الاتجاهات التي ترفع قدراتهم و مهاراتهم، و هذه الأخيرة تؤثر بدورها على الأداء بمختلف مقاييسه و مؤشرات، وهذا يوضحه الشكل التالي:

**الشكل رقم (12): المعلومات و المعارف و المهارات و علاقتها بالأداء**



**المصدر:** المنظمة العربية للتنمية الإدارية: "التدريب الإداري الموجه بالأداء: سلسلة بحوث و دراسات"، القاهرة، 2001، ص19.

و بهذا تظهر العلاقة بين التكوين و المعارف و المعلومات من جهة، و بين المعارف و المعلومات و القدرات و المهارات من جهة أخرى، و كذلك بين هذه الأخيرة و الأداء الذي يمكن قياسه بمجموعة من المؤشرات، و فيما يلي توضيح لكيفية تأثير التكوين على كل هذه العوامل:

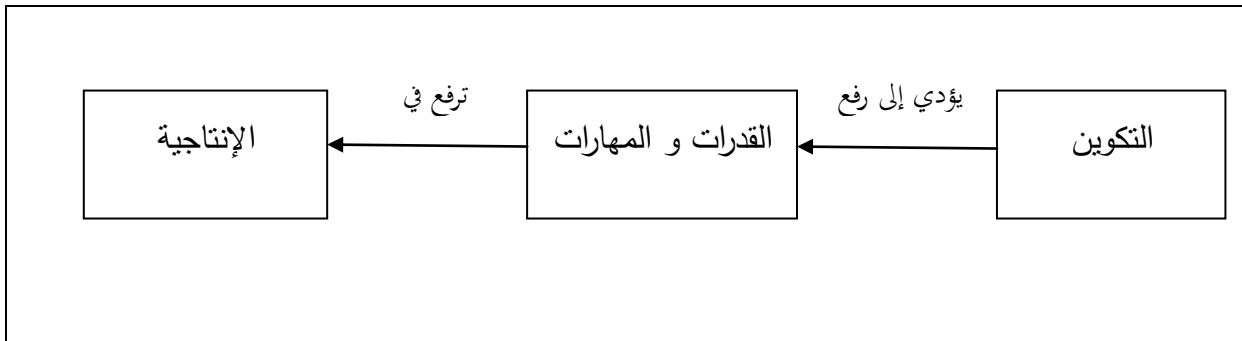
### **أولاً: تأثير التكوين على الإنتاجية:**

إن تكوين الموارد البشرية 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 التغيرات و التطورات العلمية و التكنولوجية التي تحصل في حقول عملهم، بذلك يكونوا أكثر استعدادا و قدرة على أداء مهامهم في أقل 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 الكفاءة 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 تم إنتاجية المؤسسة، إذ أن القدرات و المهارات المناسبة و الملائمة للعمل تضمن إنتاجية مرتفعة، حيث تعبر الإنتاجية عن مقدار الوحدات التي يمكن أن ينتجها الفرد الواحد خلال مدة زمنية محددة، فهي مؤشر من المؤشرات التي تستخدم لقياس الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة، فهي تعبر عن النواتج المحصل عليها باستخدام موارد معينة.<sup>1</sup>

و ينبغي الإشارة إلى أنه توجد عدة محددات للإنتاجية فمن بينها نجد التطور التقني، الأسلوب الإداري، كفاءة العمال و مهاراتهم، و ظروف العمل. و بالتالي تعد قدرات و مهارات الأفراد عوامل مهمة لرفع إنتاجية الأفراد، و لهذا يجب تطويرها و تنميتها باستمرار، و يعد التكوين أداة مهمة لأداء هذا الغرض، حيث يعمل على تنمية قدرات الأفراد و مهاراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف و الخبرات التي يحتاجون إليها في أداء أعمالهم و مهامهم، و بهذا يعمل التكوين على رفع الكفاية الإنتاجية من خلال زيادة قدرات و مهارات الأفراد، و الشكل التالي يوضح كيفية تأثير التكوين على الإنتاجية:

الشكل رقم (13): تأثير التكوين على الإنتاجية



المصدر: من إعداد الباحث

### ثانياً: تأثير التكوين على تكاليف الإنتاج:

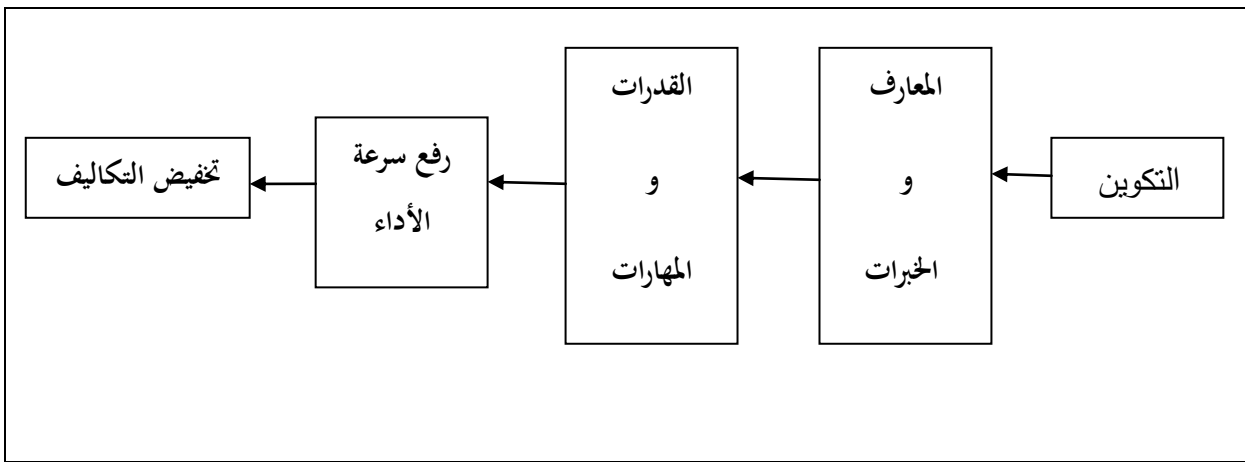
من الأمور المهمة التي تجري حولها المنافسة بين المؤسسات هو السعي إلى تدنية تكاليف الإنتاج إلى أقصى حد ممكن، و ذلك من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر و الفوز بولاء العميل من خلال تخفيض السعر، فهناك تجد المؤسسات عدة طرق و عوامل لتخفيض هذه التكاليف، و من بينها السعي إلى السيطرة على التكاليف من خلال تخفيض وقت الإنتاج، و العمل أيضا على تقليل حجم الأخطاء و ما ينتج عنها من تكاليف، و من بينها الأخطاء التي تؤدي إلى تعطيل الآلات، و التي تتسبب في حوادث العمل

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص36.

و التي تؤدي إلى المنتجات التالفة، و تدنية تكاليف الإشراف و الرقابة، حيث أن هذه التكاليف يمكن تدنيها و التحكم فيها من خلال رفع قدرات و مهارات الأفراد، و هذا من خلال الاهتمام بتكوينهم.

و بالتالي فإن التكوين يؤدي إلى رفع قدرات و مهارات الموارد البشرية من خلال تزويدهم بمختلف المعارف و الخبرات المتعلقة بإنجاز عملهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على إنجاز عملهم بسرعة ملائمة، هذا يمكنهم من رفع كمية الإنتاج خلال زمن محدد مما يعني تخفيض تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة، و يمكن تلخيص هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): تأثير التكوين على تكاليف الإنتاج



المصدر: من إعداد الباحث

### ثالثاً: تأثير التكوين على الجودة:

إن تحسين الجودة يتطلب عمقا أكبر، و يحتاج إلى معايير متكاملة يتم تطبيقها عن طريق كل شخص من المدير إلى الموظف الجديد، حيث يجب أن يكون كل فرد له القدرات و المهارات اللازمة و التي تأهله ليتمكن من المساهمة في رفع الجودة.<sup>1</sup>

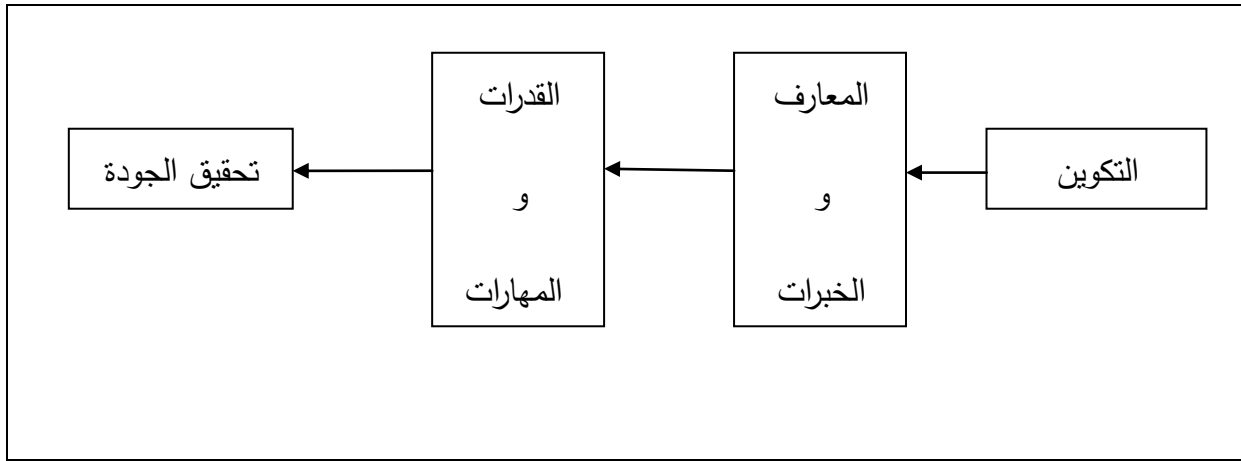
يعتبر التكوين أحد أهم الآليات أو التقنيات التي تعمل على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب و تطبيق تقنيات الجودة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة و الفعالية، حيث يعمل التكوين على تنمية و تطوير قدرات و مهارات الأفراد و التأثير إيجابيا على سلوكياتهم و طموحاتهم من أجل بلوغ مفهوم الجودة الشاملة، و التي أصبحت طموح معظم المؤسسات في العصر الحالي.

<sup>1</sup> شويكار زكي: "التدريب على جودة الخدمة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 15.

فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل و مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، و يشكل مسؤولية كل فرد في المؤسسة سعياً لإشباع حاجيات و توقعات العميل، فذلك ما يبرز أهمية العنصر البشري 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 تبني عليها الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

و بهذا فإن التكوين يلعب دوراً كبيراً في تحقيق الجودة عن طريق تنمية قدرات و مهارات الموارد البشرية، وتهيئتهم لتحقيق ذلك، و بالتالي فالتكوين المستمر يعد من المتطلبات الأساسية لنظام الجودة الشاملة، و يمكن تلخيص هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): تأثير التكوين على الجودة



المصدر: من إعداد الباحث

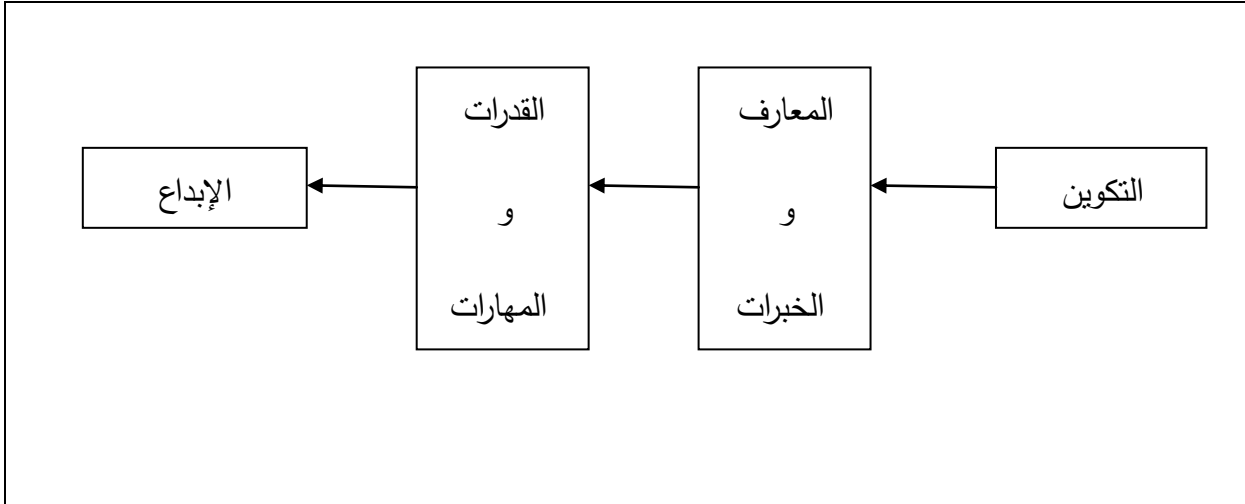
#### رابعاً: تأثير التكوين على الإبداع:

يعتبر الإبداع نتاج لتفعيل القدرات العقلية و الذهنية لأفراد يمتازون بمؤهلات علمية عالية، فاختيار الأفراد ذوي المهارات الإبداعية و تنميتهم و التواصل المباشر و العلني معهم، يكون من العوامل المساعدة على خلق بيئة مشجعة على الإبداع، و من أجل تمكينهم من ذلك لا بد من تفعيل تلك القدرات من خلال تنميتها و تكييفها مع التطورات العلمية و التكنولوجية باستمرار، أي تزويدها بالمعارف و الخبرات اللازمة لفهم تقنيات العمل و علاقته، فلا يمكن أن يحدث إبداع من دون وجود معارف و خبرات التي تساعد على فهم جزئيات العمل، وذلك أن الابتكار يتأثر بمجموعة من المتغيرات من بينها الخبرة و درجة التعليم و المعرفة و القدرات

<sup>1</sup> بن سعيد خالد بن سعد: "إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، الرياض، 1997، ص 75.

و المهارات العالية، فالأفراد المطالبون بالإبداع يتعين عليهم الحصول على المعارف والخبرات اللازمة، ويمكن الحصول عليها من خلال التعلم أي التطوير الذاتي لقدراتهم أو تعمل المؤسسة على توفير لهم ذلك، ففي كلا الحالتين تظهر أهمية التكوين، حيث يعمل هذا الأخير على تزويدهم بالخبرات و المعارف اللازمة و تنمية الرغبة على استخدامها بشكل أفضل. كما يعمل التكوين أيضا على تنمية القدرة على التعلم أي تعليم الفرد كيف يتعلم<sup>1</sup>. إذن يمكن تكوين الأفراد على الأساليب المستخدمة و الإبداع للحصول على الأفكار و القدرة على التحديد، و بذلك يستطيع الفرد تنمية قدراته و مهاراته بالشكل الذي يمكنه من الإبداع، حيث يعمل التكوين على تنمية الفكر الابتكاري لدى أفراد المؤسسة، إذ يساعدهم على اكتساب مختلف المعارف و الخبرات التي تدعم قدراتهم و مهاراتهم لتشكل خلفية و قاعدة معارف قوية تكون سند و دعم في تشكيل الأفكار الجديدة، و يمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): تأثير التكوين على الإبداع



المصدر: من إعداد الباحث

### خامسا: تأثير التكوين على الكفاءات:

تعتبر الكفاءات البشرية جوهر القوة التنافسية لدى المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، حيث تعتبر المعلومات و المعارف و الخبرات عصب أنشطة الأعمال، و لهذا تسعى المؤسسات إلى امتلاك كفاءات عالية، و التي تمثل القدرات و المهارات و السلوكيات التي تجعل الأفراد أكثر قدرة على إنجاز مهامهم و تحسين أدائهم و أكثر كفاءة.

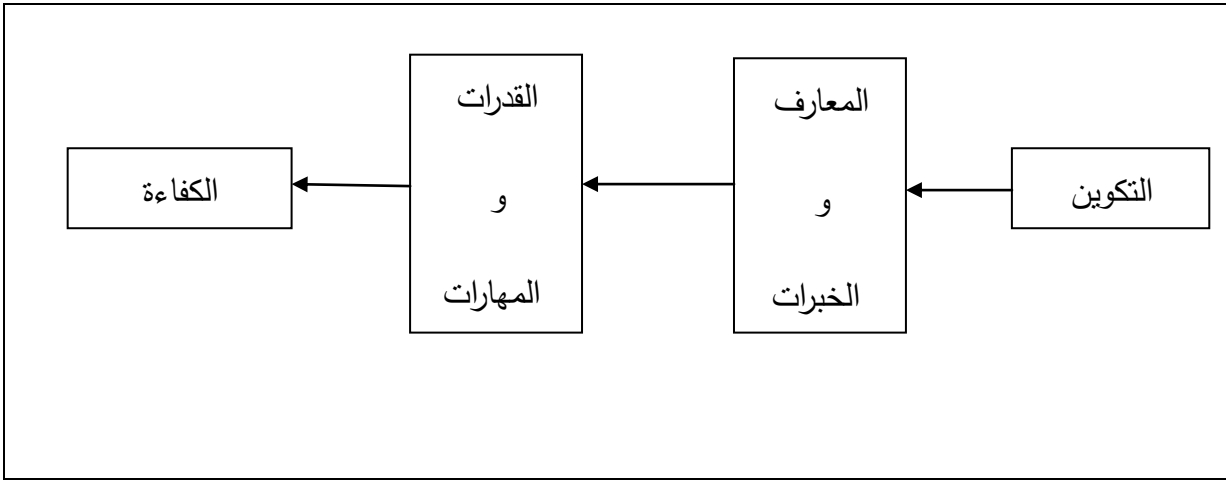
<sup>1</sup> بن زاهي منصور و الشايب محمد الساسي: "التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 200.

إن عملية التكوين تأثر و تدعم الكفاءات من خلال تزويد الأفراد بالمعارف و الخبرات اللازمة لأداء أعمالهم و مهامهم، و لهذا تظهر نتائج التكوين على الكفاءات من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- رفع القدرات التسييرية 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 الفرد.
- تقوية المزايا التنافسية للكفاءات البشرية بالمقارنة مع القدرات و الكفاءات للمؤسسات المنافسة.

ومن خلال هذا نلاحظ أن للتكوين دور فعال في تنمية الكفاءات و تطويرها بالشكل الذي يؤهلها للاندماج في محيط عملها و المساهمة في التحديد و التطوير بشتى أنواعه، إلا أن عملية التطوير و التنمية للكفاءات تتأثر بعدة عوامل أخرى غير التكوين، فيجب الحرص على تكامل و تناسق هذه السياسات من أجل تكييف الكفاءات و تفعيلها. و يمكن تلخيص تأثير التكوين على الكفاءات في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): تأثير التكوين على الكفاءات



المصدر: من إعداد الباحث

<sup>1</sup> بلغرسة عبد اللطيف: "من أجل إستراتيجية تنمية للكفاءات البشرية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص129.

**المطلب الثاني: أثر مؤشرات الأداء على الميزة التنافسية:**

لقد رأينا سابقا كيف يؤثر التكوين على مؤشرات الأداء و تحسينها، و بالشكل الذي يرفع من فعالية التنظيم و كفاءته، حيث يعمل التكوين على تحسين أداء الأفراد من خلال تزويدهم بمختلف المعارف و الخبرات اللازمة، و من تم رفع قدراتهم و مهاراتهم في إنجاز المهام و أداء الأعمال، هذا الأمر يؤدي إلى زيادة رصيد المؤسسة من الكفاءات و رأس المال الفكري، و الذي يشكل لها قدرات تنافسية إستراتيجية تدعم بقائها و استمرارها في السوق، و من جهة أخرى نجد أن الميزة التنافسية تنشأ من الأداء المتميز و المنفرد للمؤسسة بالمقارنة مع بقية المنافسين، و الذي يكون نتاج الاستغلال الأمثل للموارد التي تلعب دورا كبيرا في صناعة ميزة التنافسية.<sup>1</sup>

و بهذا فإن تحسين مؤشرات الأداء كالإنتاجية و الإبداع و الجودة، يعد تدعيم للميزة التنافسية و الاستمرار في تحسينها هو بمثابة الحفاظ عليها و تطويرها، كما أن قوة الميزة التنافسية للمؤسسة تقاس من خلال مؤشرات الأداء، حيث أن لتلك المؤشرات علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية فهي تؤثر فيها وتتأثر بها، و فيما يلي أثر كل تلك المؤشرات على الميزة التنافسية:

**أولا: أثر الإنتاجية على الميزة التنافسية:**

تعتبر الإنتاجية متغيرا حاكما لمدى تحسن أداء المؤسسة و مدى تمتع منتجاتها بالقدرة التنافسية، فيمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال زيادة الإنتاجية، حيث أن انخفاض إنتاجية المؤسسة يعني أنها تنتج منتجات بتكاليف أكبر من منافسيها مما يجعل أسعارها مرتفعة في السوق من دون زيادة في جودة المنتجات، مما يسبب انخفاض في مبيعاتها و حصتها السوقية، حيث يتحول العملاء إلى بقية المنافسين، و تصبح المؤسسة في نظرهم عاجزة على خلق القيمة مما يفقدها الميزة التنافسية التي كانت تتمتع بها المؤسسة.<sup>2</sup>

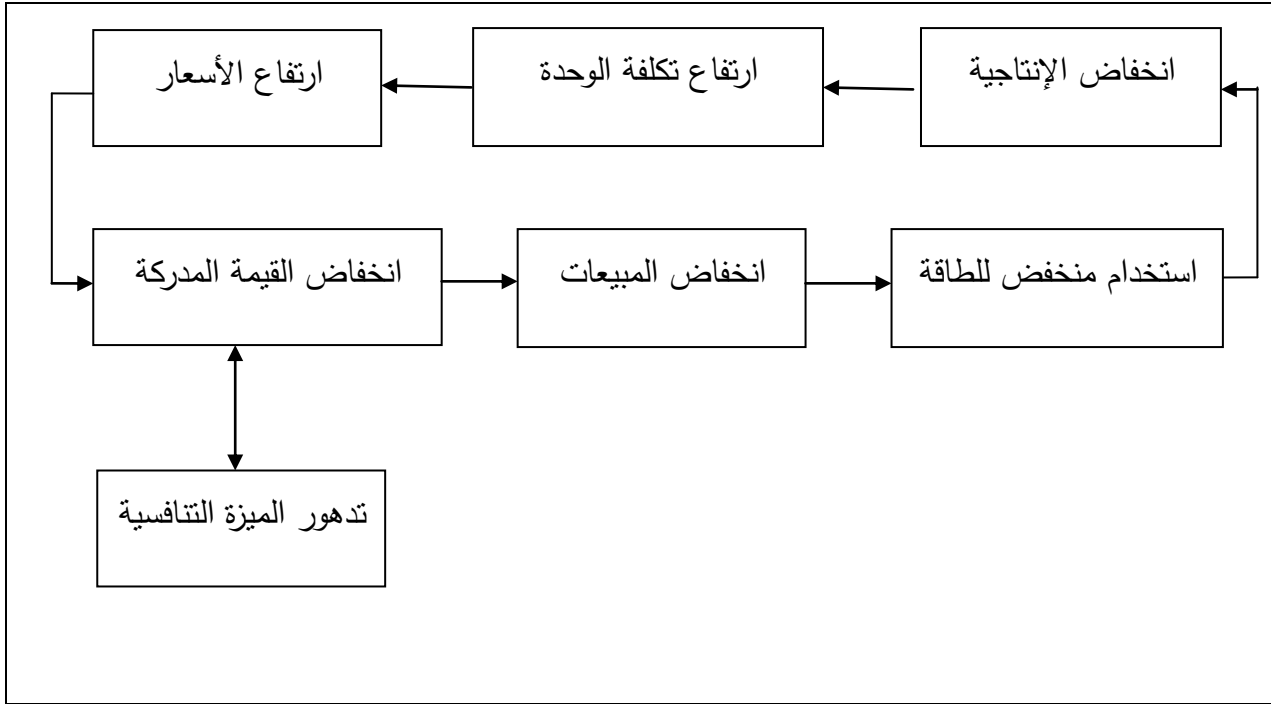
و الشكل التالي يوضح أثر الإنتاجية على الميزة التنافسية:

<sup>1</sup> الخضيرى محسن أحمد: المرجع المذكور سابقا، ص 153.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر: المرجع المذكور سابقا، ص 36.



الشكل رقم (18): أثر انخفاض الإنتاجية على الميزة التنافسية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: المرجع المذكور سابقا، ص37.

نلاحظ أن الانخفاض في الإنتاجية يؤثر مباشرة على تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، مما يؤدي إلى تغير الأسعار لأن المنتجات تصبح أكثر تكلفة، فتضطر المؤسسة إلى رفع الأسعار، و مع بقاء مستوى جودة المنتجات كما هو عليه فإن العملاء يشعرون بتدني القيمة المكتسبة من هذه المنتجات، و هذا يؤدي إلى تدهور الميزة التنافسية للمؤسسة من وجهة نظر العملاء، و من جهة أخرى يؤدي ذلك إلى نفور العملاء باتجاه المنافسين مما يؤدي إلى انخفاض المبيعات مؤديا ذلك إلى تقلص حجم الطاقة المستغلة، و هذا ما يؤدي من جديد إلى انخفاض الإنتاجية، و هكذا تستمر الدورة السيئة لانخفاض الإنتاجية. هذا و أن تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية يعمل على رفع الإنتاجية بشكل مباشر، لأن تميز المؤسسة في أحد مجالات نشاطها يدعم القيمة المدركة لدى العميل ومن ثم تزداد مبيعات المؤسسة مؤديا ذلك إلى تعظيم استغلال الطاقة مما يرفع في الإنتاجية، من خلال هذا نلاحظ أنه توجد علاقة تأثير و تأثر بين الإنتاجية و الميزة التنافسية، مما يدل على أن الإنتاجية مقياس هام للميزة التنافسية.

### ثانياً: أثر التكاليف على الميزة التنافسية:

إذا كان للميزة التنافسية بعدين، بعد التميز أي تفرد المؤسسة في أحد عوامل التنافس عن باقي المنافسين و من بينها التنافس من خلال تخفيض التكاليف أي ميزة التكلفة الأقل، و البعد الثاني هو القيمة المدركة لدى العميل و التي تنشأ من خلال شعوره بأنه

يحصل على قيمة إضافية من خلال اقتناء منتجات المؤسسة و ذلك من خلال الفرق بين ما سيدفعه من أجل الحصول على المنتج و المنفعة المحصل عليها، حيث يعتقد أن هذه القيمة التي يحصل عليها تفوق القيمة التي يمكن أن يحص عليها من منتجات المنافسين، هذا ما يجعله يعتقد أن المؤسسة متميزة عن باقي المنافسين.

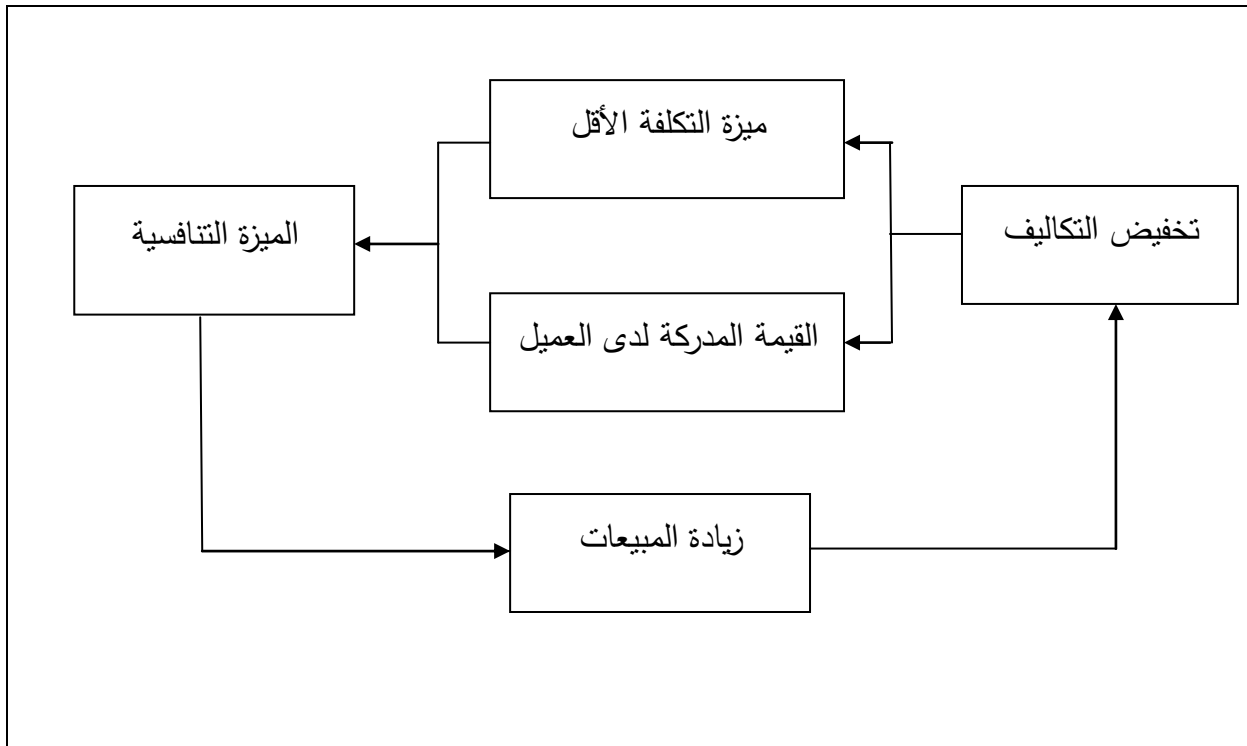
و من أجل الوصول إلى ما ذكرناه يتطلب من المؤسسة مراعاة عاملين يمكن من خلالها التأثير على القيمة المدركة للعميل هما:

- **العامل الأول:** يتمثل في المنفعة التي يمكن أن يحصل عليها العميل من خلال استخدامه للمنتج، و التي تعبر عن الجودة و هذه النقطة سيتم مناقشتها لاحقاً.

- **العامل الثاني:** المقابل الذي يدفعه العميل من أجل الحصول على المنتج أي سعر المنتج، و لكي تتمكن المؤسسة من تخفيض هذا السعر من أجل خلق القيمة لدى العميل عليها العمل على تدنية التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

من خلال ما سبق نلاحظ كيف يمكن للتكاليف أن تؤثر على الميزة التنافسية من خلال مدخلين: مدخل التميز في تخفيض التكاليف و المدخل الثاني هو مدخل القيمة المدركة لدى العميل، و الشكل التالي يوضح كيفية تأثير التكاليف على الميزة التنافسية:

الشكل رقم (19): أثر التكاليف على الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث

إذن تظهر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال نشاطها و تواجدها في السوق، و ذلك من عدة أبعاد من بينها التكلفة، حيث يظهر أثر تخفيض التكاليف على الميزة التنافسية إذ يؤدي هذا التخفيض إما إلى تميز المؤسسة و كسبها لميزة التكلفة الأقل، و إما يؤدي ذلك إلى تخفيض الأسعار مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة، مما يعني تعظيم المنفعة للعميل من جراء استخدامه للمنتج، هذا ما يعظم القيمة المدركة له مؤدياً ذلك إلى خلق ميزة تنافسية و تدعيمها.

كما تعمل الميزة التنافسية أيضاً إلى زيادة مبيعات المؤسسة، مما يؤدي إلى توسيع نشاط المؤسسة و ذلك ما ينجر عنه تخفيض التكاليف نتيجة الاستفادة من ارتفاع الحجم.

و هكذا تظهر علاقة التأثير و التأثير بين عملية تخفيض التكاليف و الميزة التنافسية، لهذا يمكن استخدام مستوى التكاليف كمؤشر من مؤشرات الميزة التنافسية.

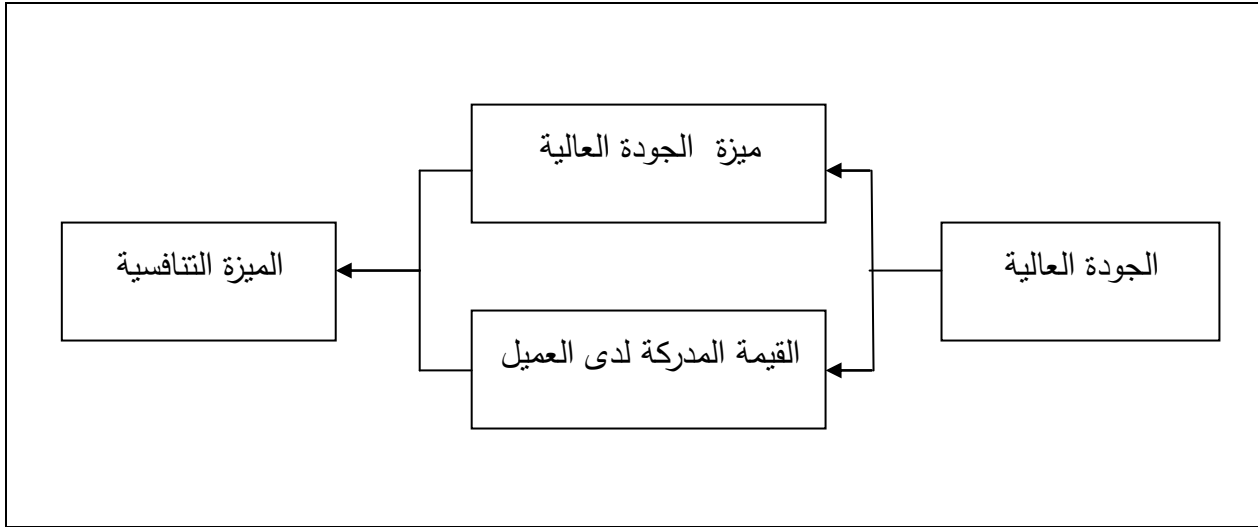
### **ثالثاً: أثر الجودة على الميزة التنافسية:**

من بين الأبعاد المهمة للميزة التنافسية نجد مستوى الجودة للمؤسسة، فمن مظاهر الميزة التنافسية الجودة العالية للمنتج، فيمكن للجودة أن تؤثر على الميزة التنافسية من خلال بعدين: البعد الأول يتمثل في التميز أي تعتمد المؤسسة في التنافس على الجودة العالية، و البعد الثاني هو التأثير على القيمة المدركة لدى العميل، فكما سبق و شرحنا أن القيمة المدركة لدى العميل تتأثر بعاملين: العامل الأول المنفعة المحصل عليها و الثاني السعر الذي يجب دفعه من طرف العميل من أجل الحصول على المنتج، فإذا ما قمنا بتثبيت السعر و رفعنا جودة المنتج فإن هذه القيمة المدركة من طرف العميل سوف ترتفع الأمر الذي يؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية و العكس في حالة تخفيض التكاليف.

فمن هنا نلاحظ كيف يمكن أن تنشأ و تدعم الجودة الميزة التنافسية، و الشكل التالي يمكن أن يوضح لنا أثر الجودة على الميزة

التنافسية:

الشكل رقم (20): أثر الجودة على الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل نلاحظ أن الجودة العالية تؤدي إلى تميز المؤسسة بجودة منتجاتها عن المنافسين، و هذا إذا كانت تعتمد على الجودة في المنافسة لمدة طويلة، كما يمكن أن تؤدي الجودة العالية إلى خلق قيمة لدى العميل إذا ظلت الأسعار ثابتة، هذا ما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة و يدعمها، فمن أهم عوامل نجاح المؤسسات الرائدة هو تميزها النسبي في الجودة.

و بهذا فإن للجودة بمفهومها الواسع أثر كبير على الميزة التنافسية، فهي تخلق انطبعا متميزا في ذهنيات العملاء و تعزز ولائهم اتجاه المؤسسة، و بالتالي تؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة. لكن يجب أن نشير هنا إلى وجوب التوفيق بين السعر الذي يجب أن يدفعه العميل و جودة المنتج، فإذا لم يدرك أن الفرق بين هذين العنصرين أكبر منه عند المنافسين الآخرين، فإنه لا يمكن القول أن جودة المنتج هنا سوف تدعم الميزة التنافسية بل ستعمل على تدهورها، حيث أن العملاء يواجهون العديد من المنتجات التي يمكن أن تحقق رغباتهم، فيكون قرار الشراء على ضوء إدراكهم للقيمة التي تحققها لهم المنتجات وهي الفرق بين ما يحصل عليه العميل من نتيجة امتلاك المنتج و بين التكلفة المصاحبة لهذا المنتج، و بالتالي كلما كانت هذه القيمة أكبر للمؤسسة عن قيمة المنافسين كلما زادت درجة ثقة و رضا العميل عن المؤسسة و زاد بذلك ولاءه مما يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية.

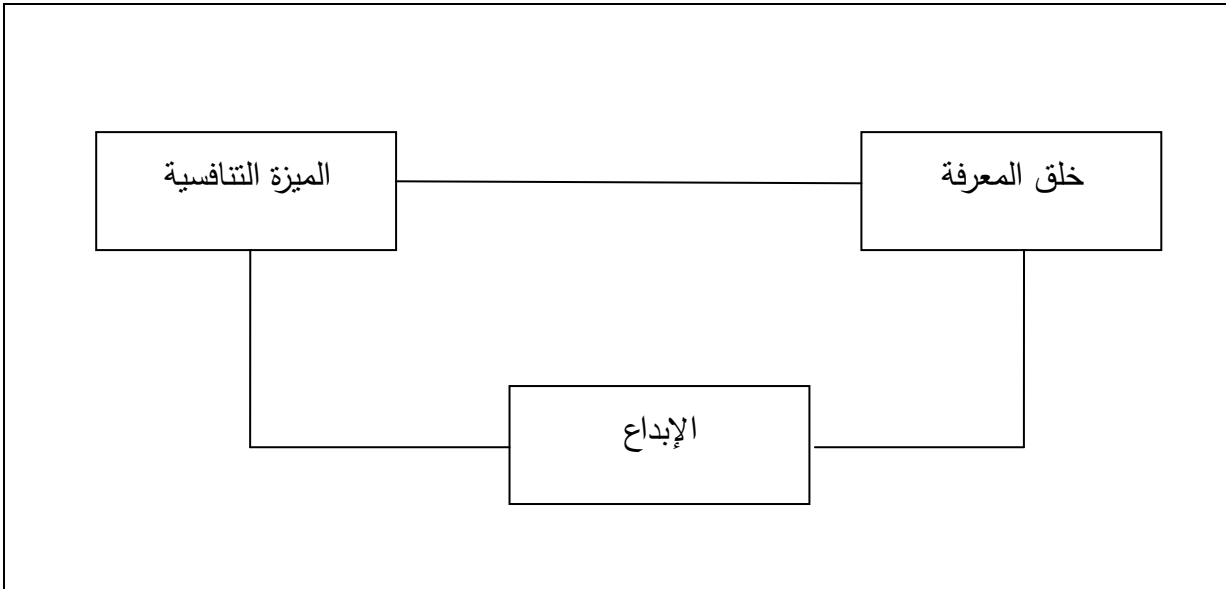
#### رابعاً: أثر الإبداع على الميزة التنافسية:

نظرا لسرعة التغيرات و التطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة، نتيجة لارتفاع معدل استخدام و إنتاج المعرفة، فإن سرعة اندثار الإبداعات و الأفكار و المزايا التنافسية تنامت بشكل كبير، و لهذا فإن الدعامة الأساسية للمحافظة على الميزة التنافسية

و تطويرها هو الإبداع، حيث يعتبر الإبداع إنشاء الأفكار الجديدة و وضعها في الممارسة، و هنا يظهر التسلسل من الفكرة إلى المنتج و من ثم إلى السوق أين تظهر الميزة التنافسية من خلال التفرد و التميز في المنتج عن بقية منتجات المنافسين.

و ينبغي أن نشير وجود الإبداع في المنتج و في أسلوب الإنتاج، و لكلا النوعين أثر كبير على الميزة التنافسية، حيث يعد الإبداع من أهم العوامل لاكتساب مزايا تنافسية خاصة إذا كانت القدرة على الإبداع عالية لدى خبراء المؤسسة، و لقد توصلت بعد الدراسات الميدانية إلى أن المؤسسات المبدعة تملك القدرة على تحسين أدائها بالنفاذ إلى أسواق جديدة و زيادة حصتها السوقية و رفع أرباحها، كما يرجع الفرق بين القدرة التنافسية للمؤسسات إلى التفاوت القائم بينها في قدراتها على الإبداع، و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الإبداع و الميزة التنافسية:

الشكل رقم (21): العلاقة بين الإبداع و الميزة التنافسية



المصدر : السلمي علي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، المرجع المذكور سابقاً، ص59.

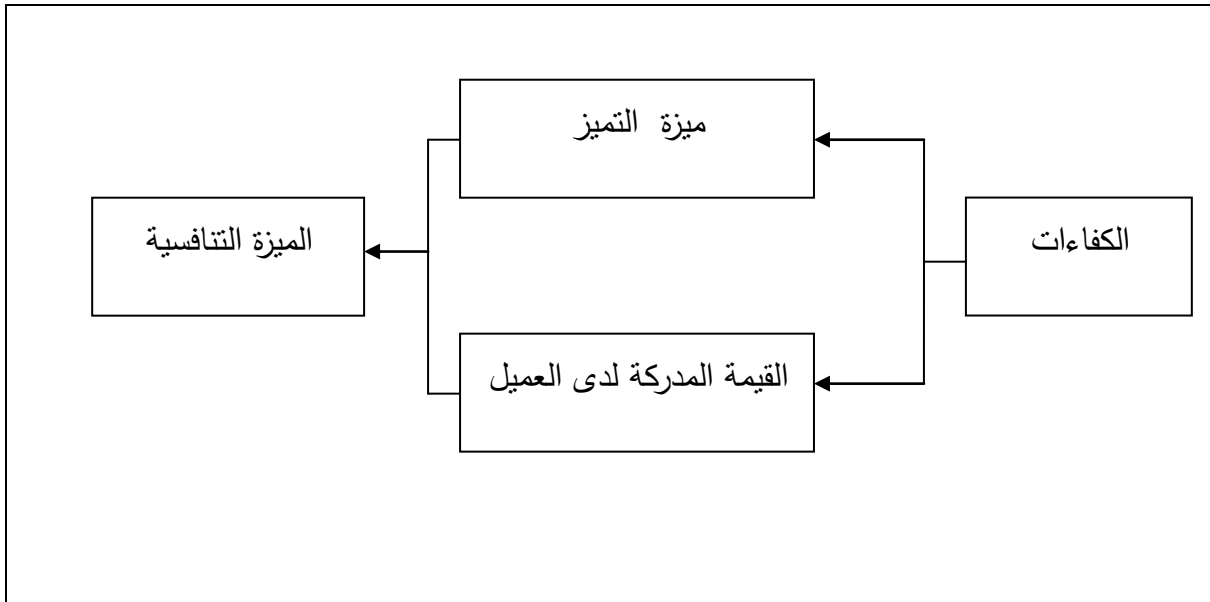
نلاحظ من خلال الشكل العلاقة المباشرة بين القدرة على إنتاج المعرفة و الإبداع من جهة، و بين الإبداع و الميزة التنافسية من جهة أخرى، حيث يؤدي الإبداع إلى إيجاد أساليب و طرق إنتاج أو منتجات جديدة تجعل المؤسسة متميزة في طرح منتجاتها، و لا تكمن أهمية الإبداع على مستوى الإنتاج فقط بل يتعدى ذلك إلى مجالات أخرى كطرق و أساليب التسويق و التمويل<sup>1</sup>. من خلال هذا يعتبر الإبداع أساس تحقيق الميزة التنافسية و الحفاظ عليها.

<sup>1</sup> الخضير محسن أحمد: المرجع المذكور سابقاً، ص131.

### خامسا: أثر الكفاءات على الميزة التنافسية:

لما كانت الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة تعتمد بشكل أساسي على الإبداع و القدرات الفكرية و العقلية للموارد البشرية، و الأداء المتفوق و المتميز لهذه الموارد بشكل عام، فتظهر هنا القدرات و المعارف و المهارات الفكرية ذات أهمية كبيرة في ذلك، إذ تنبع هذه الأهمية أساسا من كونها العنصر الوحيد بالمؤسسة القادر على خلق القيمة من جراء التفاعل بين مجموع أنشطة المؤسسة، و التفاعل بين المعارف و الخبرات يؤدي إلى ظهور موارد جديدة، حيث تعمل الكفاءات على خلق القيمة للعميل و التميز و التفرد بين المنافسين، مما يساهم ذلك في خلق الميزة التنافسية، و لهذا تساهم الكفاءات بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية و الحفاظ عليها. و الشكل التالي يوضح لنا أثر الكفاءات على الميزة التنافسية:

الشكل رقم (22): أثر الكفاءات على الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث

### المطلب الثالث: أثر التكوين على الميزة التنافسية:

مما سبق يتضح أن التكوين يؤثر بشكل مباشر على معظم مؤشرات الأداء ( الإنتاجية، التكاليف، الجودة، الإبداع و الكفاءات )، حيث يسمح التكوين للموارد البشرية بزيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، فأداء الموارد البشرية يتحدد بعاملين: قدراتهم

و مهاراتهم من جهة و رغبتهم في العمل من جهة أخرى، حيث أن مهارات و قدرات الموارد البشرية تتأثر بحجم و نوعية المعارف و الخبرات التي يتحصلون عليها من خلال عملية التكوين.

إن التكوين لا يخلق الميزة التنافسية بشكل مباشر، و لكنه يعمل على إعداد و تمكين الموارد البشرية لتحقيق هذه الغاية، و عليه فهو يعمل على تزويد الموارد البشرية بالقدرات و الخصائص التي تجعلهم قادرين على تحقيق الميزة التنافسية و تدعيمها، و من بين الخصائص و القدرات التي يمكن للتكوين أن يوفرها للموارد البشرية من أجل تمكينهم على المساهمة في إنشاء الميزة التنافسية و المحافظة عليها ما يلي:

- القدرة على التقاط المعلومات و تحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.
- القدرة على التكيف و التعلم بسرعة، و امتلاك المهارات اللازمة.
- إتقان التعامل مع تقنية المعلومات و التقنية المعتمدة على الحاسوب و تطبيقها في مجال العمل.
- الاتصاف بروح العمل الجماعي، و إتقان مهارات الاتصال اللفظية و الكتابية.
- امتلاك مهارات إضافية تختلف عن المهارات التقليدية في الأعمال الروتينية.
- إتقان العمل خارج حدود الزمان و المكان، و القدرة على إدارة العمل سواء ذلك في بيئة عمل تقليدية أو افتراضية.
- القدرة على تحديد الحاجات و الرغبات الفريدة الخاصة بالمستهلكين، فلم تعد المنتجات ذات المواصفات المعيارية الموحدة تناسب الجميع.

- القدرة على التحرك و التغيير بسرعة، و الإحساس بضرورة الاستعجال في متابعة التغيرات و تلبية حاجيات العملاء.
- القدرة على الإبداع و الابتكار و الاستعداد للتطوير و التغيير التنظيمي.
- امتلاك المعارف و الخبرات اللازمة لمزاولة العمل و الكافية لخلق فكر إبداعي، حيث يتطلب امتلاكهم للمعارف العلمية و الوظيفية و التنظيمية كما يلي:<sup>1</sup>

**\* المعرفة العلمية:** حيث يفترض من الموارد البشرية أن تكون لهم قاعدة علمية تمكنهم من فهم تقنيات عملهم، إذ ينبغي تطوير و تنمية تلك المعارف مع التطورات التي تحدث في حقول عملهم، حتى يكونوا أكثر قدرة على الابتكار و الإبداع.

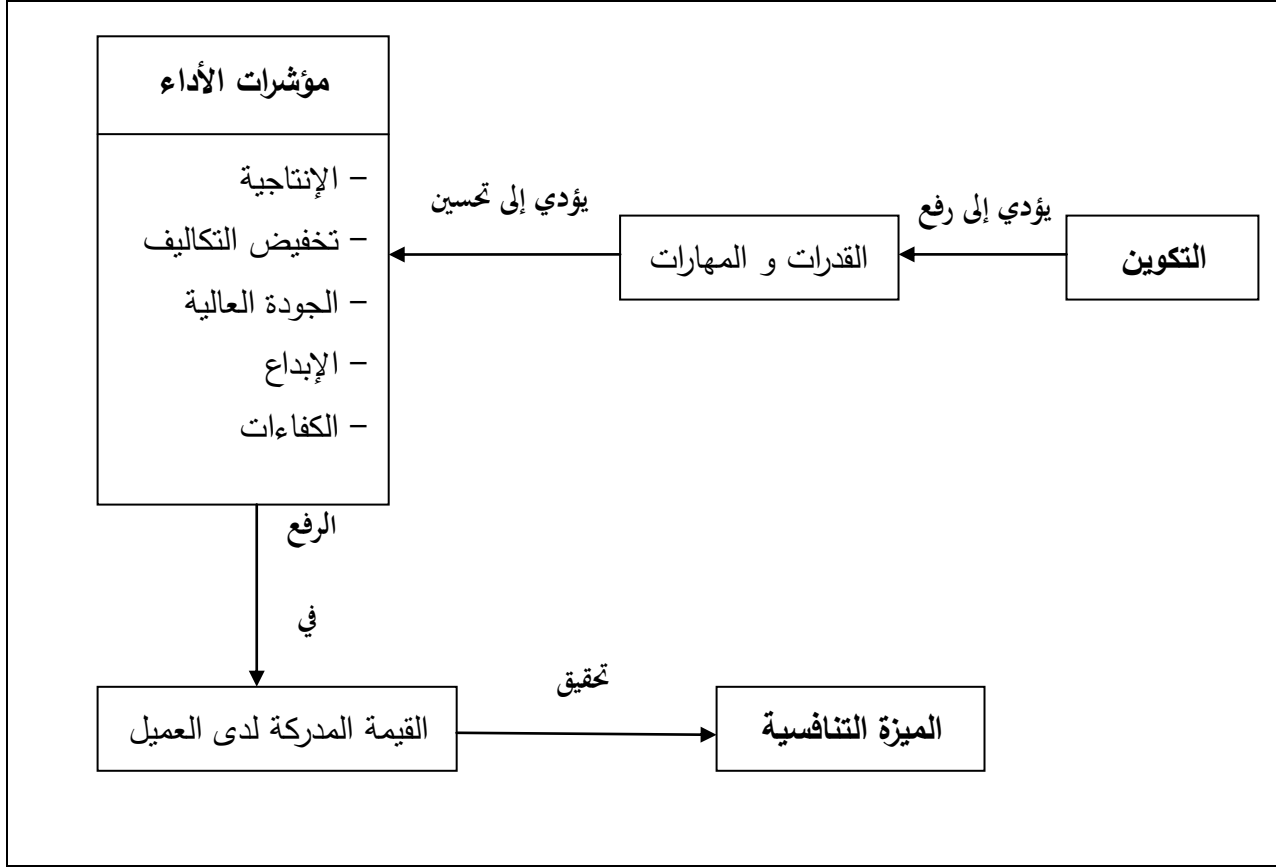
**\* المعرفة الوظيفية:** فمثل هؤلاء الأفراد يكونوا قد أمضوا زمن طويل في المؤسسة، و لديهم الخبرة الواسعة بالوظيفة.

<sup>1</sup> رواية محمد حسن: المرجع المذكور سابقا، ص 255-256.

\* المعرفة التنظيمية: فمثل هؤلاء الأفراد لا يعرفون فقط وظائفهم بل إنهم يعرفون المؤسسة جيدا.

و يمكن تلخيص دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم (23): دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل نلاحظ أن التكوين لا يؤثر مباشرة على الميزة التنافسية، و لكن يساهم في الرفع من قدرات و مهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام المسندة إليهم بشكل متميز و متفوق، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء من رفع الإنتاجية و تخفيض التكاليف و تحقيق الجودة العالية، بالإضافة إلى الإبداع و الكفاءات، مؤديا ذلك إلى إنشاء قيمة لدى العميل الذي يدرك بدوره ذلك، حيث يساهم التكوين في القضاء على مشاكل خدمة العميل، و يحسنها عن طريق تزويد الموارد البشرية بمختلف المعارف و الخبرات الخاصة بذلك، مما يرفع ولاءه للمؤسسة، و كل هذا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.



## المبحث الثالث: التكوين المناسب لتحقيق الميزة التنافسية

### المطلب الأول: خصائص التكوين المناسب لتحقيق الميزة التنافسية:

يلعب التكوين دورا كبيرا في عملية تنمية قدرات و مهارات الموارد البشرية و إكسابهم للمعارف و الخبرات اللازمة لتمكينهم من مواصلة عملهم و أداء مهامهم بفعالية، حيث تركز المؤسسات كثيرا على تحقيق أهدافها و غاياتها بفعالية و كفاءة، إذ يكون أساس ذلك هو الأداء البشري الذي تحكم فعاليته درجة و مستوى القدرات التي يتمتع بها، و التي بدورها يمكن التأثير فيها من خلال التكوين الذي يزود الموارد البشرية بالمعارف و الخبرات اللازمة لذلك، حيث تنتقل تلك المعارف و الخبرات إلى المؤسسة من خلال التفاعل بين مدركات و معارف الفرد التي يريد طرحها على المؤسسة و بين النظم و القواعد و الأساليب المقررة للسلوك التي تحددها المؤسسة و تريد فرضها على الفرد<sup>1</sup>، هذا ما يخلق للمؤسسة قدرات تنافسية عالية يؤدي استغلالها و استثمارها إلى توليد ميزات تنافسية، و ما ينبغي على المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة أين تكون سرعة التغيرات و التطورات كبيرا جدا مما يصعب في عملية الحفاظ على الميزة التنافسية إلا من خلال التطوير و التجديد المستمر و الذي يكون الابتكار و الإبداع أساسها، لذلك يجب أن تتصف الموارد البشرية بالقدرة على استغلال الفرص، التنمية الذاتية، و القدرة على التجديد و الإبداع، و القدرات و المهارات الفكرية العالية.

كما يتطلب من الموارد البشرية المعرفة بجميع أنشطة المؤسسة و مجالاتها، من المعرفة بمنتجاتها ( سلع أو خدمات ) و استراتيجياتها و المعرفة بعملائها و بالخصائص التكنولوجية لمنتجاتها و العمليات الفنية المتعلقة بها.<sup>2</sup>

حتى يكون التكوين مدعم للميزة التنافسية و يساهم في تحقيقها و الحفاظ عليها، لا بد أن يركز على تنمية القدرات و المهارات في المجالات التي تتميز فيها المؤسسة عن باقي منافسيها، حيث يعمل على تنمية القدرات و المهارات بالمعارف و الخبرات المتخصصة في تدعيم تلك المجالات التي تتميز فيها المؤسسة، كما يجب تمكين الموارد البشرية من الإبداع و الابتكار في هذا المجال حتى يمكنهم إثراء تلك المزايا بالأفكار الجديدة، لأن سرعة التغير و التطور كبيرة جدا و لا يمكن الحفاظ على الميزة التنافسية إلا من خلال المبادرة إلى التجديد و التطوير.

<sup>1</sup> السلمي علي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، المرجع المذكور سابقا، ص 60.

<sup>2</sup> سالم إلياس و آخرون: "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 146.

و لهذا يجب أن يركز التكوين من أجل تحقيق الميزة التنافسية على تنمية القدرات و المهارات للموارد البشرية حسب النقاط التالية:

- **تدعيم القدرة على الإبداع و الابتكار:** يمثل الإبداع و الابتكار أحد الضروريات الأساسية في المؤسسات، إذ أن الزمان في تصاعد و الحاجيات و الطموحات هي الأخرى في نمو و اتساع، فلا يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء المؤسسة على اختلاف أنماطها و أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية، لأن الاستمرار بما يؤدي إما إلى الوقوف و هو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل. فلهذا يعتبر الإبداع و الابتكار أساس تكوين الميزة التنافسية و المحافظة عليها، فإذا كان التكوين مدعم للميزة التنافسية فلا بد من أن ينمي القدرة على الإبداع و الابتكار لدى الأفراد، و ذلك من خلال تزويدهم بالمعارف و الخبرات العلمية و العملية التي تساعدهم على تكوين قاعدة فكرية علمية توفر لهم المعارف اللازمة لإيجاد الأفكار و تدعيم الأعمال الفكرية و المهارات الإبتكارية، كما تشجع الأفراد على الإبداع و الابتكار من خلال إقناعهم بضرورة و أهمية ذلك بالنسبة للفرد و المؤسسة.

- **تدعيم و تشجيع التعلم:** تتميز الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة بالاعتماد على المعرفة و الإبداع، و يلعب التعلم أهمية كبيرة في تحقيق ذلك، حيث يمكن الفرد من الاستفادة من مختلف المواقف و الأحداث التي يصادفها في حياته العملية، مما يرفع من قدراته و مهاراته في إنجاز مهامه، فلا بد أن يعمل التكوين على رفع قدرات و مهارات الأفراد في التعلم و الاستفادة من مختلف المواقف التي تواجههم، و هذا كشرط لتحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها، حيث يساهم التكوين في تخفيض وقت التعلم للوصول إلى الأداء المقبول.<sup>1</sup>

و بهذا يمكن تلخيص أهم خصائص التكوين المناسب لتحقيق الميزة التنافسية في ثلاث نقاط أساسية كما يلي:

### **أولاً: التكوين الموجه بالأداء:**

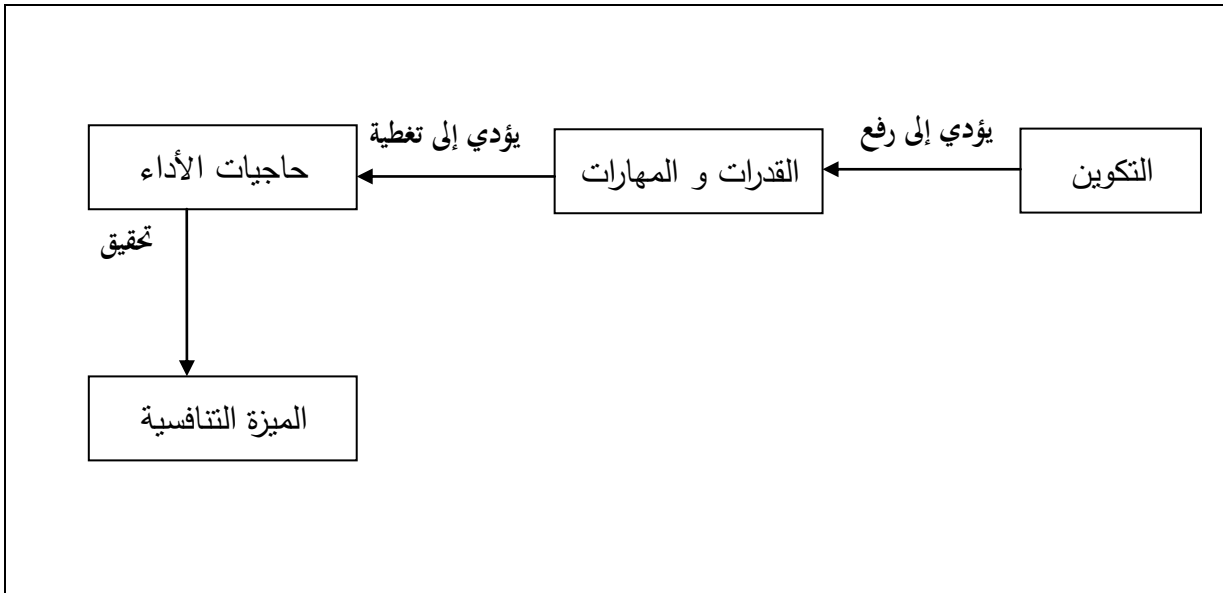
يهدف التكوين بشكل عام إلى رفع كفاءة و فعالية المؤسسة و ذلك بجعل الموارد البشرية أكثر إنتاجية، و يتميز التكوين الموجه بالأداء بالتركيز على الإنتاجية و معرفة مدى تأثيره على أداء العنصر البشري من خلال تزويدهم بمهارات و قدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء، حيث يربط التكوين بين حاجات الأداء و متطلبات العمل و طموحات المؤسسة.

يقوم التكوين الموجه بالأداء بشكل رئيسي على تزويد الموارد البشرية بالمعلومات و المهارات و الاتجاهات و السلوكيات التي تساعدهم على أداء واجباتهم و مهامهم بكفاءة و فعالية، حيث أن الميزة التنافسية لها علاقة مباشرة بفعالية الأداء، فإذا ما كان الأداء فعال و مدعم للمجالات التي تتميز فيها المؤسسة عن غيرها سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، كما أن الاستمرارية في تدعيم الأداء

<sup>1</sup> مرسي جمال الدين محمد: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، المرجع مذكور سابقا، ص334.

و تحسينه يساهم في المحافظة عليها و تنميتها، و لا يتأتى ذلك إلا من خلال إيجاد قدرات و مهارات بشرية تتميز بفعالية الأداء و كفاءته، فإذا تم تحديد الاحتياجات من المهارات و القدرات و صياغتها حسب متطلبات الأداء ساهم ذلك في تحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها، و هنا يلعب التكوين الموجه بالأداء دور تنمية و تطوير القدرات و المهارات حسب متطلبات الأداء. إذن الميزة التنافسية تتطلب أداء فعال للمؤسسة، و هذا الأخير يحتاج إلى موارد بشرية ذات قدرات و مهارات عالية و ملائمة لاحتياجات الأداء، و لذلك تظهر أهمية التكوين الموجه بالأداء و فعاليته في تحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها، و الشكل التالي يبين دور التكوين الموجه بالأداء في تحقيق الميزة التنافسية:

الشكل رقم (24): دور التكوين الموجه بالأداء في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث

يعد التكوين و يصمم حسب الاحتياجات أو حسب فجوة الأداء، إذ يتم تحديد حجم و نوعية المعارف و الخبرات، و تحديد الجدول الزمني للتكوين حسب نتائج تحليل الأداء من خلال مقارنة الأداء الحالي بالأداء المطلوب أو المرغوب فيه، و من ثم يتم تحديد مستوى القدرات و المهارات اللازمة لذلك، بما يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء و تحسينه و من ثم تحقيق الميزة التنافسية.

### ثانياً: التكوين حسب التطورات العلمية و التكنولوجية:

يتميز العصر الحالي بسرعة التغيرات و التطورات خاصة في المجالات العلمية و التكنولوجية، مما يفرض على المؤسسات التحديد و التطوير المستمر في مختلف مجالات العمل و النشاط المتعلق به، فالعمل يتطور و يتغير نتيجة للتقدم العلمي و التكنولوجي و لتطور

الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية في المجتمع، و من تم فلا بد من تطوير معارف و خبرات الموارد البشرية لتواكب هذه التطورات.<sup>1</sup>

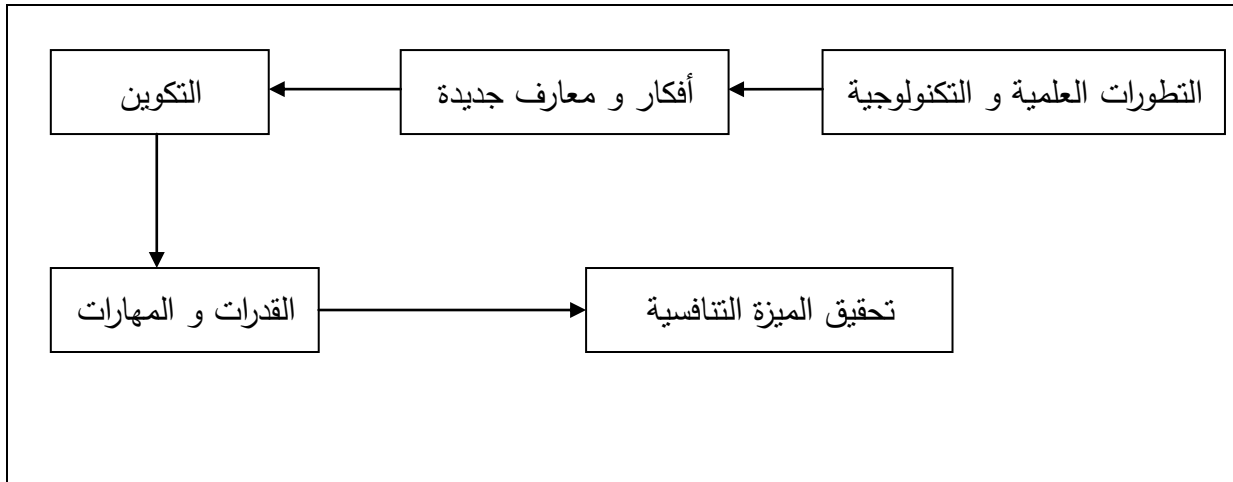
كما سببت سرعة التغيرات تحديا قويا للمؤسسات يتمثل في سرعة تقادم الأفكار و التكنولوجيات و أساليب العمل و النشاط، مما يحتم عليها التجديد المستمر و المتواصل، فمشكلة تقادم المعرفة و المهارات أصبحت من أكبر المشاكل التي تواجه الموارد البشرية و المؤسسة، و كلما زاد معدل التغير التكنولوجي كلما تفاقمت حدة هذه المشكلة، هذا الأمر يجعل من الصعب الحفاظ على تميز و تفوق المؤسسة إن لم يتم هناك إبداع و تجديد مستمر لكفاءاتها و قدراتها التنافسية، فإذا كانت تريد الحفاظ على ميزتها التنافسية و تنميتها لا بد من تجديد القدرات التنافسية التي تبني عليها تلك الميزة التنافسية، و لكون أن قدرات و مهارات الموارد البشرية هي أساس ذلك فإنه يتطلب الأمر تنميتها و تكييفها حسب التطورات التكنولوجية و العلمية المتعلقة بحقول عمل الأفراد.

يشمل التغير التكنولوجي ثلاثة عوامل تتمثل في طرق و أساليب العمل، و معرفة العمل، و الجوانب النفسية و الاجتماعية و الثقافية، هذه العوامل تتطلب التكيف و تطوير القدرات و المهارات الفردية بحسب تغيرها، و هذا ما يتم من خلال التكوين، حيث يتم تزويد الموارد البشرية بالمعارف و الخبرات العلمية و العملية المبتكرة و التي يمكن أن تساعدهم على أداء أعمالهم و مهامهم بالشكل الجيد.

كما تؤدي التكنولوجيا إلى تحسين عملية التكوين و تطويرها من خلال الاستفادة من الأجهزة و الأدوات و الأساليب التي تنتج عن التطور التكنولوجي إلا أن هذا الأخير يزيد من الحاجة إلى التكوين، حيث يتم تصميم برامج التكوين بشكل يواكب التغيرات و التطورات العلمية و التكنولوجية من حيث نوعية المعارف و الأفكار و الوقت، و يلخص الشكل التالي أهمية العلاقة بين التكوين و التطورات التكنولوجية و الميزة التنافسية:

<sup>1</sup> المليحي إبراهيم: "إستراتيجيات و عمليات الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص298.

الشكل رقم (25): العلاقة بين التطورات التكنولوجية و التكوين و الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث

تولد التطورات العلمية و التكنولوجية أفكار و معارف جديدة نتيجة الجهود الفكرية و الإبداعية، حيث أن تلك الأفكار و المعارف و التقنيات تؤدي إلى تقادم الأفكار القديمة و تصبح بذلك فعاليتها محدودة، مما يتطلب متابعة تلك الأفكار و التقنيات الجديدة و تزويدها للعنصر البشري، من أجل استثمارها في جهود الابتكار و الإبداع و تحسين الأداء، حيث يتم من خلال عملية التكوين التي تصمم حسب تلك التطورات إلى تلقين و تزويد الموارد البشرية بتلك المعارف و التقنيات الجديدة التي تساعدهم على الرفع من قدراتهم الذهنية و العلمية و مهاراتهم بشكل يؤدي إلى تحسين أدائهم و زيادة قدراتهم على الإبداع، و بالتالي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

### **ثالثاً: التكوين حسب تطور القدرات و المسار الوظيفي للمورد البشري:**

إن مزاوله العنصر البشري لعمله لمدة معينة يساعده على اكتساب خبرات و معارف جديدة تنمي أداءه و ترفع قدراته و مهارته في أداء عمله، حيث أن قدرات و مهارات الموارد البشرية تتطور و تزيد بحسب المدة التي يقضيها في مزاوله أداء العمل، كما أن عملية نقل أو شغل الفرد لعدد من الوظائف يكسبه مهارات جديدة و يوسع من قدرته على فهم علاقات و تقنيات عمله.

تمر الموارد البشرية بمراحل في مساراتها المهنية، و تكون كل مرحلة من هذه المراحل مميزة عن المراحل الأخرى من حيث المهام و الحاجات مما يستلزم كل مرحلة تكوين خاص، فحتى يكون التكوين ملائم يجب أن يراعي المستويات الوظيفية للموارد البشرية، فمن أجل هذا يتطلب تصميم برامج تكوينية تراعي التطور في القدرات و المهارات للأفراد من حيث التوقيت و النوع و الكمية، كما يجب أن يتناسب أسلوب و محتوى التكوين مع مستوى قدرات و مهارات المتكويين العلمية و الفنية و العملية.

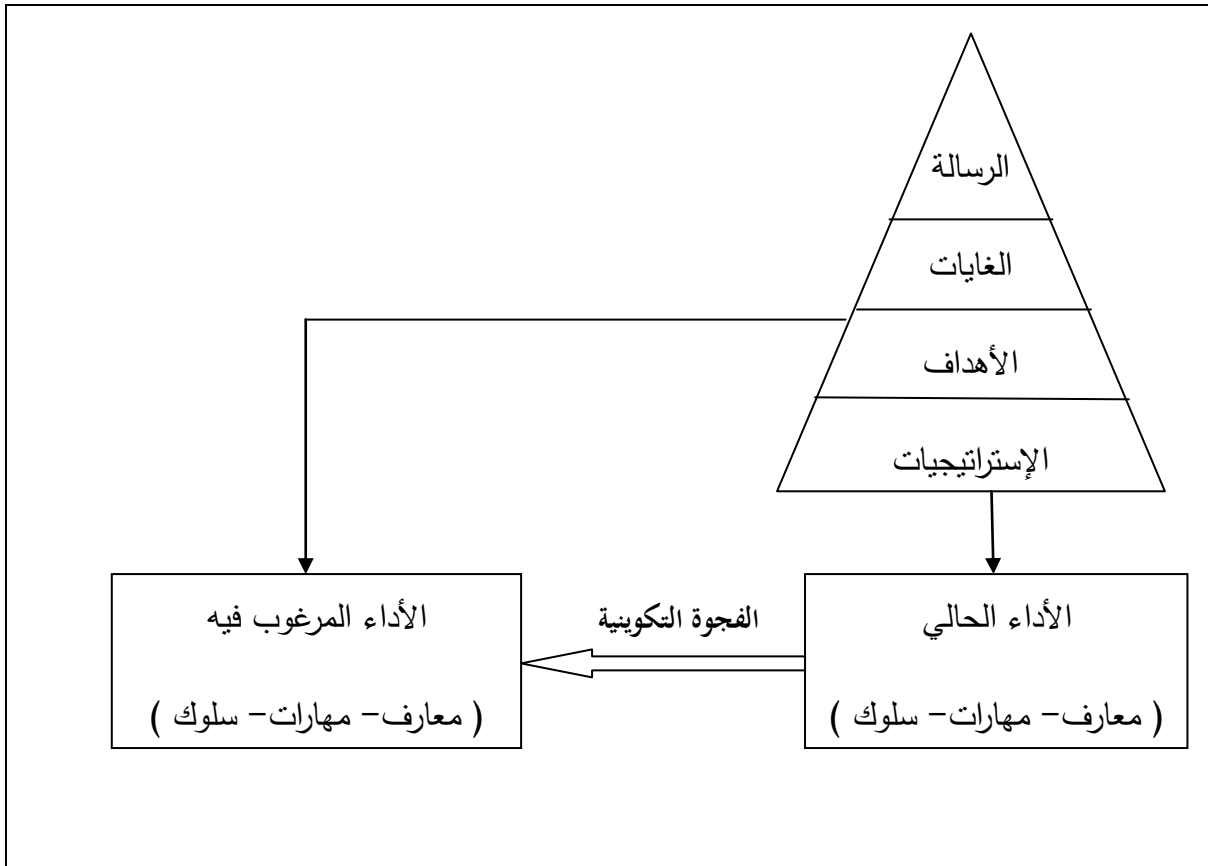
و بهذا يجب تحديد برامج و محتويات البرنامج التكويني من أجل رفع القدرات و المهارات لدى الموارد البشرية و خاصة منها الذهنية تجعلهم يبتكرون و يبدعون في عملهم، و من تم يمكن تحقيق الميزة التنافسية.

### المطلب الثاني: متطلبات التكوين المدعم للميزة التنافسية:

تفرض المعطيات البيئية و التطورات العلمية و التكنولوجية و الاتجاهات الاقتصادية المعاصرة على المؤسسات ضرورة التغير و التطور المستمر من أجل البقاء و الاستمرار، كما تفرض المنافسة في ظل هذه التغيرات و الملامح الاقتصادية المبنية على المعرفة و العولمة على هذه المؤسسات ضرورة الحصول و امتلاك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها امتلاك حصص سوقية و الرسوخ في أذهان العملاء، و من أجل تحقيق ذلك تركز المؤسسات على العنصر البشري و توليه اهتماما كبيرا، و تسعى إلى تنميته و تطويره بمختلف الوسائل باعتباره العنصر الأساسي في خلق القيمة لدى المؤسسة، و من تم إيجاد ميزة تنافسية و المحافظة عليها، و يعتبر التكوين أهم الوسائل في تحقيق ذلك لكونه يساهم في زيادة المرونة التنظيمية و تحقيق الاستقرار في العمل، كما يؤدي إلى رفع القدرات و المهارات لدى المورد البشري و من تم تحسين الأداء و رفع إنتاجيته.

إن المعرفة و الخبرات التي تحظى بها الموارد البشرية في المؤسسة هي التي تحدد نموها و توسعها في السوق و قدرتها على التنافس في الاقتصاد العالمي، لذا فإن تعزيز الإبداع و الإنتاجية و القدرة التنافسية للموارد البشرية هي الأساس التي تركز عليه سياسة التكوين، و حتى يكون التكوين فعال و مدعم للميزة التنافسية فلا بد من ربطه بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تكون هي بدورها مرتبطة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، و هكذا تضمن المؤسسة أن التكوين يصب في تحقيق الأهداف العامة لها و بالتالي المساهمة في رفع فعالية الأداء. كما أن إستراتيجية المؤسسة تكون بدورها مصاغة حسب التغيرات و العوامل الداخلية و الخارجية، و من تم يجب صياغة إستراتيجية للتكوين تأخذ بعين الاعتبار التغيرات و التطورات في إستراتيجية المؤسسة و المحيط الداخلية و الخارجي و إستراتيجية الموارد البشرية. و يوضح الشكل التالي كيف يساهم التكوين في سد فجوة المهارات من خلال تكييف هذه القدرات و المهارات مع متطلبات الأداء:

الشكل رقم (26): التكوين و إستراتيجية المؤسسة



المصدر: المرسي جمال الدين محمد: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، المرجع المذكور سابقا، ص 337.

و بهذا حتى يكون التكوين محقق و مدعم للميزة التنافسية يجب أن يكون له إستراتيجية مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة، كما يجب أن يكون موجه بالأداء، و موجه لتحسين خدمة العميل لأن الميزة التنافسية تبنى على هذا الأساس، و أهم عامل في الميزة التنافسية و المحقق الأساسي لها هو الجودة، و لهذا حتى يكون التكوين محقق و مدعم للميزة التنافسية فيجب أن يحدد وفق مفهوم الجودة الشاملة، حيث تعد هذه الأخيرة مدخل لتحقيق التميز و بناء القدرات التنافسية للمؤسسة، و لهذا يكون من المهم جدا إعداد التكوين ليدعم هذا الاتجاه حتى يتسنى له تحقيق الميزة التنافسية، و أخيرا يجب أن يكون التكوين مدعم للابتكار و الإبداع من خلال رفع قدرات و مهارات الأفراد الذهنية و الفكرية و بالتالي تمكينهم من ذلك، لأن القدرة على الابتكار و الإبداع تعد من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية.<sup>1</sup>

بناء على ما سبق ذكره يمكن تحديد أهم الشروط و المتطلبات التي يجب أن تتوفر في التكوين حتى يكون محققا و مدعما للميزة

التنافسية و هذا كما يلي:

<sup>1</sup> الخضيري محسن أحمد: "صناعة المزايا التنافسية"، المرجع المذكور سابقا، ص 157.

- يجب أن يكون التكوين موجه بالأداء الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المساهمة في تغطية حاجيات الأداء من المهارات و القدرات البشرية و رفع فعالياته، حيث أنه يتم تصميم و صياغة البرنامج التكويني حسب متطلبات الأداء التي تؤدي فعالياته و كفاءته إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

- يجب أن تكون إستراتيجية التكوين مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة حتى يساهم التكوين في تحسين الأداء و تحقيق أهداف المؤسسة.

- يجب أن يكون التكوين موجه لتحسين خدمة العميل، لأن السبب و العامل المباشر لتحقيق الميزة التنافسية هو التفوق في خدمة العميل، حيث أن الميزة التنافسية تحدد من وجهة نظر العميل و حسب درجة إدراكه لمدى تميز و تفوق المؤسسة عن غيرها.

- يجب أن يرتبط التكوين بمفهوم الجودة الشاملة عمليا و هدفا، حيث يتطلب إخضاع جميع عمليات المؤسسة إلى معيار الجودة الشاملة من حيث تحسين جودة هذه العمليات و كذا تحسين جودة مخرجاتها، و يتحقق ذلك من خلال المورد البشري و ما يتميز به من قدرات و مهارات ذهنية و فكرية و التكوين هو جزء من هذه العملية.

- يجب أن يتماشى التكوين مع التطورات التكنولوجية و العلمية، و يعد هذا الأمر ضروري لتحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها، حيث أن هذا العصر يمتاز بتغيرات و تطورات كبيرة يصعب فيها المحافظة على الميزة التنافسية إلا من خلال تتبع و مواكبة تلك التطورات التكنولوجية و العلمية و تحديث أنشطة و مجالات المؤسسة وفقا لها، و تبعا لذلك يجب تحديث و تكييف قدرات و مهارات العنصر البشري مع كل التطورات من خلال تزويده بالمعارف و الخبرات الحديثة و تمكينه من الإسهام في تلك التطورات و التغيرات و ذلك كشرط للمحافظة على الميزة التنافسية و تنميتها، و لهذا يجب أن يأخذ برنامج التكويني بعين الاعتبار هذه التطورات و التغيرات.

- يجب أن يدفع و يرفع القدرة على الابتكار و الإبداع، فلكي تحافظ المؤسسة على مجالات تميزها و تفوقها فلا بد من الابتكار و الإبداع الذي يكون نتاج النشاط العقلي و الذهني للأفراد الذين يمتلكون قدرات ذهنية و فكرية عالية، و لزيادة فعاليتهم و قدراتهم على الابتكار و الإبداع يجب رفع و تدعيم تلك القدرات و المهارات، و هذا ما سيؤدي إليه التكوين من خلال تزويد الأفراد بالمعارف و الخبرات العلمية و العملية التي توسع و تدعم قاعدتهم المعرفية، و التي تغذي ابتكاراتهم و إبداعاتهم.

- يجب أن يدعم المجالات التي تتميز فيها المؤسسة عن غيرها، حيث أن في الكثير من الأحيان تنشأ للمؤسسة ميزة التنافسية من خلال امتلاكها خبرات و مهارات عالية في بعض المجالات، و ذلك نتيجة لتخصصها في تلك المجالات و تركيز جهودها عليها،

<sup>1</sup> مخلوفي عبد السلام و روشام بن زيان: "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 2004، ص 194.



و إما نتيجة لامتلاك قدرات و مهارات عالية في ذلك المجال، فذلك يجب أن يوجه التكوين لتدعيم و رفع القدرات و المهارات للموارد البشرية في الاختصاصات المتعلقة بالميزة التنافسية من أجل تدعيمها و المحافظة عليها.

- يجب أن يكون التكوين مستمر و متواصل حسب التغيرات و التطورات الداخلية و الخارجية، و ذلك بأن يكون التكوين مستمر و متواصل عبر مختلف مراحل الحياة المهنية للفرد، و لا يجب أن يقتصر فقط عند بداية دخوله العمل أو أن يحدث عند الترقية أو عند ظهور مشكلة في الأداء، فيجب أن يكون النشاط مستمر حتى يتسنى له تحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها.

و بهذا حتى يكون التكوين فعال و محقق و مدعم للميزة التنافسية يجب أن يساهم في خلق قدرات تنافسية للمؤسسة من خلال رفع قدرات و مهارات الموارد البشرية و تنميتها بحسب التغيرات و التطورات المختلفة، و كذا تمكينها من الإبداع و الابتكار و الأداء الجيد بغرض رفع جودة المنتجات ( السلع أو خدمات ) و تحسين خدمة العميل، و من جهة أخرى يعمل على تحرير الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية و دفعهم نحو بذل أقصى مجهود، كما يجب أن يكون للتكوين هدف واضح بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتصف بالتكامل و الاستمرارية و الشمول ، و أن تصاغ برامجه بحسب الاحتياجات في الأداء و التطورات العلمية و البيئية و خاصة التركيز على المعرفة و الابتكارات التكنولوجية.

### المطلب الثالث: فعالية التكوين كدعامة للميزة التنافسية:

إن الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية و خاصة في ظل اقتصاد المعرفة أين تكون هذه الأخيرة المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية، و أن المورد البشري هو المصدر الأساسي و الوحيد لخلق المعرفة بقدراته الذهنية و الفكرية، و لهذا تصب جميع جهود التنمية و الاهتمام بهذا العنصر حول تفعيل تلك القدرات و تحريرها من أجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار و الإبداع المستمر، و لكي تكون تلك القدرات و المهارات مدعومة للميزة التنافسية فيجب أن تكون قادرة على الإبداع و تحسين خدمة العميل و رفع الجودة، و تكمن فعالية التكوين في تحقيق و تدعيم الميزة التنافسية في قدرته على رفع و خلق مهارات و قدرات بشرية متمكنة من ذلك، و فعالية التكوين تظهر من خلال مدى إدراك المتكون و شعوره بالتحسينات و المعارف التي استفاد منها، و ينعكس ذلك على تحسين الروح المعنوية له و رغبته في العمل، كذلك تظهر من خلال التعلم و مدى اكتساب

المتكويين للمبادئ و الحقائق و الأساليب و المهارات، و أيضا تظهر فعالية التكوين من خلال الأثر الذي سيحدثه عل سلوك الموارد البشرية<sup>1</sup>. و بهذا فإن فعالية التكوين المحقق و المدعم للميزة التنافسية تكمن في المظاهر و الملامح التالية:

- بناء و إنشاء قدرات و مهارات عالية لها القدرة على الابتكار و الإبداع، فتظهر فعالية التكوين كدعامة للميزة التنافسية في تمكنه من خلق كفاءات بشرية ذهنية و فكرية لها القدرة على الابتكار و الإبداع و إنتاج المعرفة.

- إنجاز عمليات التكوين وفق مفهوم الجودة الشاملة، حيث تعتبر الجودة بمفهومها الشامل سواء ما تعلق بجودة العمليات أو المنتجات ( سلع أو خدمات ) دعامة أساسية للميزة التنافسية.

- تحرير الطاقات البشرية و دفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن لتحسين الأداء و رفع فعاليته، و يمكن تحرير تلك الطاقات و القدرات من طرف المؤسسة باستخدام مجموعة من الوسائل و الأدوات من أهمها التكوين، و ذلك من خلال تزويد الموارد البشرية بمختلف المعارف و الخبرات و التي تساعدهم على ذلك، و من تم تحقيق و تدعيم الميزة التنافسية و تنميتها.

- إيجاد قدرات و مهارات بشرية عالية المستوى في تعاملها مع العميل و سعيها لإرضائه، حيث يمكن للتكوين أن يرفع قدرة و مهارة العنصر البشري على خدمة العميل و تحسينها، و ذلك في جميع المجالات و خاصة الإنتاج و التسويق، و بهذا تظهر فعالية التكوين في تحقيق و تدعيم الميزة التنافسية في قدرته على خلق قدرات و مهارات متمكنة من تحسين خدمة العميل و كسب رضاه و ولاءه، و ذلك من خلال رفع الجودة و القيمة المدركة له عن باقي المنافسين.

- إعداد الأفراد و تمكينهم من الاستعداد و التطوير و التجديد المستمر، فالتكوين يزيد من مرونة المؤسسة و قدرتها على التكيف مع التغيرات و التطورات البيئية<sup>2</sup>. و بهذا يعد التكوين أسلوب فعال في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تهيئة الأفراد للتغيير و التطوير و تمكينهم من المساهمة في ذلك.

- تكييف القدرات و المهارات البشرية مع التغيرات و التطورات التكنولوجية و العلمية، فالتكوين يسمح بتكيف الأفراد مع التطورات و التغيرات التكنولوجية من خلال تزويدهم بمختلف المعارف المتعلقة بها و الذي يسمح لهم بتحقيق و تدعيم الميزة التنافسية.

- رفع قدرة الأفراد على استعمال و استخدام وسائل التكوين و التعليم الحديثة كالانترنت و بقية وسائل التكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي يمكن أن تساعدهم على التعلم و التنمية الذاتية و تشجيعهم على ذلك، لأنه يؤدي إلى رفع القدرات و المهارات الذهنية و بالتالي زيادة القدرة على الابتكار و الإبداع مدعما ذلك الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> المرسي جمال الدين محمد: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، المرجع مذكور سابقا، ص 321.

<sup>2</sup> ماهر أحمد: "تقليل العمالة"، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2000، ص 226.

- رفع القدرات و المهارات البشرية في مجالات تميز المؤسسة، أي الأنشطة التي لها علاقة بالميزة التنافسية، حيث أن فعالية التكوين تظهر في رفع قدرات و مهارات الأفراد في مجالات تميز المؤسسة كميزة التكلفة الأقل أو ميزة الجودة المتعلقة بالميزة التنافسية للمؤسسة. و بهذا فإن قياس فعالية أي عمل أو نشاط أمر مهم للتوجيه و ترشيد عمل المؤسسة و معرفة مدى تمكنها من تحقيق الأهداف، و لهذا نأتي إلى تحديد معالم و ملامح فعالية التكوين المدعم للميزة التنافسية، لمعرفة مدى مساهمة أي عملية تكوينية في تحقيق و تدعيم الميزة التنافسية، حيث أن تحديد المظاهر الدالة على مدى فعالية التكوين في الميزة التنافسية يساعد على توجيه هذا النشاط و ترشيده نحو تحقيق و تدعيم الميزة التنافسية و المحافظة عليها من خلال رفع القدرات و المهارات البشرية و جعلها تميز و تتصف بالخصائص المذكورة سابقا.

### **المطلب الرابع: بدائل و مكملات التكوين لتحقيق الميزة التنافسية:**

إن ما يميز أنشطة المؤسسة و أنظمتها الفرعية أنها متكاملة فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و لهذا يجب أن تكون متناسقة و مترابطة فيما بينها، و يعد التكوين كإحدى وسائل تنمية الموارد البشرية و يعتبر نظام فرعي يتكامل مع باقي أنظمة التنمية البشرية، و التي بدورها تتكامل مع أنظمة إدارة الموارد البشرية، و هذه الأخيرة بدورها تتكامل مع باقي وظائف المؤسسة كالإنتاج و المالية و التسويق و غيرها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. إذا اعتبرنا التكوين كدعامة للميزة التنافسية التي لها عدة دعائم و مصادر، فليس دائما يعد التكوين أسلوب فعال لتحقيق و تدعيم الميزة التنافسية، فوجب توفير وسائل و أدوات تكمل مهمته و إلا أصبح دون فعالية، و من بين البدائل و المكملات التي تعمل على استكمال دور و فعالية التكوين في تحقيق الميزة التنافسية و تنميتها ما يلي:

### **أولاً: الرغبة:**

أهم عامل لكي يستطيع التكوين التأثير في مداخل تحقيق الميزة التنافسية هو رغبة العنصر البشري في إنجاز العمل، و ذلك حتى يتم رفع الجودة أو تحسين خدمة العميل أو تكييف القدرات و المهارات الفردية مع التغيرات العلمية و التكنولوجية، لهذا يجب أن يكون لدى الأفراد الرغبة و الحافز في الإنجاز لتحقيق ذلك، فمن أجل زيادة فعالية الأداء يجب الاهتمام بتحقيق الرغبة في العمل، و التي

تحدد من خلال مجموعة من العوامل من بينها ظروف العمل و حاجات الأفراد، و تتعلق أيضا بشخصية الفرد و أسلوب تفكيره و درجة تعلمه و حاجاته.<sup>1</sup>

و بهذا تعد الرغبة عنصر أساسي لفعالية التكوين في تحقيق الميزة التنافسية بل هي ضرورية أيضا لفعالية الأداء و تحقيق أهداف المؤسسة، لهذا يجب على هذه الأخيرة العمل على تحقيق ذلك.

### **ثانيا: التنمية الذاتية:**

يعتبر هذا العامل مهم جدا في هذا العصر، حيث أصبحت وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و على رأسها الانترنت تتيح فرصا كبيرة للتنمية و التعليم الذاتي، حيث أصبح التعليم سهلا و أكثر فعالية و إنتاجية في بناء المعارف و الخبرات الأمر الذي يدعم القدرات و المهارات الذهنية و الفكرية و من تم زيادة القدرة على الابتكار و الإبداع. و بالتالي يجب على المؤسسات توفير و تشجيع مواردها البشرية على استعمال هذه الوسائل الحديثة لغرض تنمية القدرة على اكتساب معارف و خبرات عملية تمكنهم و تساعدهم على تحسين أدائهم و إنجاز أعمالهم بفعالية.

### **ثالثا: الاستعدادات و القدرات الفطرية:**

إن بعض دعائم الميزة التنافسية كالإبداع و الابتكار و الجودة تتطلب قدرات و مهارات علمية عالية، قد تكون بمثابة مواهب يتميزون بها، كما يجب على الموارد البشرية أن تتميز بجد أدنى من القدرات و المهارات و المتمثلة في القدرات الموروثة و الصفات المكتسبة حيث تعطي لهم القدرة على الاستيعاب و الفهم و التفسير و التحليل، و التي تمكنهم من الاستفادة من الأنشطة التكوينية.

### **رابعا: الخبرة و التعلم:**

إن بعض المعارف و الخبرات يصعب على المكونين تقديمها للمتكونين، و ذلك لصعوبة التعبير عنها في شكل رموز أو أشياء أخرى، فما يستطيع تعلمه الفرد من خلال الممارسة يكون أفضل و مدعم لقدراته و مهاراته.

و التعلم هو اكتساب الفرد لسلوك الجديدة نتيجة تعرضه لتجارب و خبرات اجتماعية، فتلك المواقف و الأحداث التي يمر عليها الفرد تجعله يكتسب معارف و مهارات ترفع من قدراته اتجاه مختلف الأحداث التي يتعرض لها، حيث يواجه الفرد مواقف تؤدي إلى تغيير سلوكه، لهذا تكون الممارسة و التجربة العملية عامل مهم في إتمام مهام التكوين في تحقيق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين: "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 14.

### **خامسا: التحفيز:**

في الكثير من الأحيان يكون لدى الأفراد القدرات و المهارات اللازمة للابتكار و الإبداع أو تحسين الجودة إلا أنهم لا يفعلون ذلك، مما يستلزم تحفيزهم على ذلك. فالتحفيز بمختلف أنواعه يشجع العنصر البشري على التكوين و إنجاز عمله و تنمية قدراته، إذ يجب أن تكون تلك الحوافز متماشية مع حاجات الفرد مما يؤدي إلى رفع مستوى رضاه و خاصة إذا كان التحفيز مرتبط بالأداء، فيجب توفير الحوافز للأفراد التي تعبر عن مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل و تشبع رغبات الذين يسعون لإشباعها عن طريق العمل. و بالتالي فإن التحفيز يعمل على رفع رغبة الأفراد في تنمية القدرات و المهارات و تحسين الأداء و الجودة و رفع الإنتاجية، و بذلك يشجع الأفراد على التعلم و التكوين بحيث يتم ربط نتائج هذا الأخير بنظام الحوافز، فبذلك يعد أمر ضروري و تكميلي لنشاط التكوين في تحقيق الميزة التنافسية.

### **سادسا: ظروف العمل:**

يعد أمر توفر البيئة المساعدة على الابتكار و الإبداع أمر ضروري لتحقيق ذلك، فلا يحقق التكوين شيئا من ذلك إذ لم تكن البيئة مشجعة على الإبداع، فظروف العمل ترفع الروح المعنوية للأفراد و توفر الجو الملائم لرفع الأداء، كما تساعدهم على رفع قدراتهم و مهاراتهم، لهذا يعد أمر تحسين ظروف العمل شرط ضروري لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التشجيع على الإبداع و تحسين الأداء.

### **سابعا: تلائم سياسات و إستراتيجيات المؤسسة:**

من أجل تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون الجهود كلها موجهة و متناسقة و مترابطة فيما بينها، و من تم يمكن للتكوين أن يعمل على التأثير وفق جهود مخططة و موجهة إلى تدعيم جهود الابتكار و الإبداع و تحسين الجودة و الأداء من خلال رفع القدرات و المهارات.

و بهذا يعد التكوين عنصرا من عناصر تنمية الموارد البشرية، و يلعب دورا كبيرا في رفع قدرات و مهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق و يدعم الميزة التنافسية من خلال عدة مداخل أبرزها الجودة و الإبداع، حيث يعمل على تكييف هذه القدرات و تجديدها بشكل مستمر و تزويدها بمختلف المعارف و الخبرات اللازمة لذلك، إلا أن فعاليته تكون محدودة في بعض الأحيان إلا من خلال وجود أنشطة و عناصر مساندة له كوجود الرغبة في العمل و القدرات الفطرية، التنمية الذاتية و ظروف العمل الملائمة، الخبرة و التحفيز.

## خاتمة الفصل:

انصب اهتمامنا في هذا الفصل حول علاقة التكوين بالميزة التنافسية، فبدأنا بالتطرق إلى رأس المال البشري و الميزة التنافسية، منتقلين إلى أثر التكوين على تحقيق الميزة التنافسية وصولاً إلى التكوين المناسب لتحقيق الميزة التنافسية.

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا باستخلاص عدة نقاط من أهمها:

- التكوين له أثر كبير و غير مباشر على الميزة التنافسية، حيث أنه يؤدي إلى الرفع من قدرات و مهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام و الأعمال المسندة إليهم بشكل متميز و متفوق، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء من رفع للإنتاجية و تخفيض التكاليف و تحقيق الجودة العالية، بالإضافة إلى خلق الإبداع و رفع الكفاءات، مؤدياً ذلك إلى إنشاء قيمة لدى العميل الذي يدرك بدوره ذلك، حيث يساهم التكوين في القضاء على مشاكل خدمة العميل، و يحسنها عن طريق تزويد الموارد البشرية بمختلف المعارف و الخبرات الخاصة بذلك، مما يرفع ولاءه للمؤسسة، و كل هذا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- يتم من خلال عملية التكوين التي تصمم حسب التطورات العلمية و التكنولوجية إلى تلقين و تزويد الموارد البشرية بالمعارف و المعلومات و التقنيات الجديدة التي تساعدهم على الرفع من قدراتهم الذهنية و العلمية و مهاراتهم، بشكل يؤدي إلى تحسين أدائهم و زيادة قدراتهم على الإبداع، و هذا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- يجب أن يكون التكوين موجه بالأداء الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المساهمة في تغطية حاجيات الأداء من القدرات و المهارات البشرية و رفع فعاليته، حيث أنه يتم تصميم و صياغة البرنامج التكويني حسب متطلبات الأداء التي تؤدي فعاليته و كفاءته إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- يجب أن تكون إستراتيجية التكوين مرتبطة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة حتى يساهم التكوين في تحسين الأداء و تحقيق أهداف المؤسسة.

- يجب أن يكون التكوين موجه لتحسين خدمة العميل، لأن السبب و العامل المباشر لتحقيق الميزة التنافسية هو التفوق في خدمة العميل، حيث أن الميزة التنافسية تحدد من وجهة نظر العميل و حسب درجة إدراكه لمدى تميز و تفوق المؤسسة عن غيرها.

- يجب أن يرتبط التكوين بمفهوم الجودة الشاملة عمليا و هدفا، حيث يتطلب إخضاع جميع عمليات المؤسسة إلى معيار الجودة الشاملة من حيث تحسين جودة هذه العمليات و كذا تحسين جودة مخرجاتها، و يتحقق ذلك من خلال المورد البشري و ما يتميز به من قدرات و مهارات ذهنية و فكرية و التكوين هو جزء من هذه العملية.

- يجب أن يتماشى التكوين مع التطورات التكنولوجية و العلمية، و يعد هذا الأمر ضروري لتحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها، حيث أن هذا العصر يمتاز بتغيرات و تطورات كبيرة يصعب فيها المحافظة على الميزة التنافسية إلا من خلال تتبع و مواكبة تلك التطورات التكنولوجية و العلمية و تحديث أنشطة و مجالات المؤسسة وفقا لها، و تبعا لذلك يجب تحديث و تكييف قدرات و مهارات العنصر البشري مع كل التطورات من خلال تزويده بالمعارف و الخبرات الحديثة و تمكينه من الإسهام في تلك التطورات و التغيرات و ذلك كشرط للمحافظة على الميزة التنافسية و تنميتها، و لهذا يجب أن يأخذ برنامج التكوين بعين الاعتبار هذه التطورات و التغيرات.

- يعد التكوين عنصرا من عناصر تنمية الموارد البشرية، و يلعب دورا كبيرا في رفع قدرات و مهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق و يدعم الميزة التنافسية من خلال عدة مداخل أبرزها الجودة و خدمة العملاء و الإبداع، حيث يعمل على تكييف هذه القدرات و تجديدها بشكل مستمر و تزويدها بمختلف المعارف و الخبرات اللازمة لذلك، إلا أن فعاليته تكون محدودة في بعض الأحيان إلا من خلال وجود أنشطة و عناصر مساندة له كوجود الرغبة في العمل و القدرات الفطرية، التنمية الذاتية و ظروف العمل الملائمة ، الخبرة و التحفيز.

## الفصل الخامس:

دراسة حالة - التكوين و الميزة  
التنافسية لدى البنوك في وهران -

المبحث الأول : نظرة عامة حول القطاع المصرفي الجزائري

المبحث الثاني : تصميم الدراسة و خطواتها الإجرائية

المبحث الثالث : تفسير و تحليل النتائج



## مقدمة الفصل:

بعد القطاع المصرفي من أكثر الأنشطة استجابة و تأثرا بالتغيرات العالمية و خاصة العولمة المالية و تداعياتها، و التي تمثلت أهم ملامحها في مجموعة من التحولات الجذرية التي شهدتها الساحة المصرفية العالمية، و التي كان في صدارتها الاتجاه المتزايد نحو تحرير النشاط المصرفي من القيود و إزالة المعوقات التنظيمية و التشريعية التي كانت تحول دون توسع الأنشطة المصرفية و تعدد مجالاتها. و ضمن هذا السياق شرعت الجزائر في تبني مجموعة من الإصلاحات مع نهاية الثمانينات و بداية التسعينات، لمسايرة الاتجاه العالمي خاصة موجة التحرر الاقتصادي التي عرفتها الاقتصاديات الاشتراكية، و قد شملت هذه الإصلاحات عدة قطاعات و من بينها القطاع المصرفي.

لهذا يحتل القطاع المصرفي مركزا حيويا في النظم الاقتصادية و المالية، لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية من خلال جمع المدخرات و تعبئتها و توزيعها على الاستثمارات المختلفة حسب أهميتها. و البنوك في مجموعها تعتبر حلقة تتفاعل داخلها شتى مجالات النشاط الاقتصادي، فكلما نمت و اتسع هذا النشاط زادت تبعاً لذلك أهمية البنوك و اتسع مجال نشاطها و تعددت خدماتها. لهذا سيكون اهتمامنا في هذا الفصل منصبا على دراسة حالة التكوين و الميزة التنافسية لدى البنوك في وهران، و تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر عملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك عبر الاستبيان الموزع على عينة من المدراء و رؤساء المصالح بعض البنوك العمومية و الخاصة في وهران، من أجل هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

سنحاول عرض في المبحث الأول نظرة عامة حول القطاع المصرفي من خلال تطرقنا إلى النظرة التاريخية للقطاع و هيكله البنوك. بعد هذا سنحاول في المبحث الثاني تصميم الدراسة و خطواتها الإجرائية ثم نقوم في المبحث الثالث بتفسير و تحليل النتائج وصولا إلى الإجابة على إشكالية البحث و إثبات أو نفي صحة فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: نظرة عامة حول القطاع المصرفي الجزائري

### المطلب الأول: نظرة تاريخية القطاع المصرفي الجزائري:

مر القطاع المصرفي الجزائري بعدة مراحل متأثرا بالفكر الاقتصادي الشائع في تلك المرحلة، و مستجيبا لضغوطات التي تفرضها المؤسسات الدولية ( البنك الدولي، صندوق النقد الوطني... الخ ).

و يمكن أن نوجز أهم تلك المراحل في مرحلتين: المرحلة الأولى هي وضع تأسيس دعائم النظام البنكي الوطني، أما المرحلة الثانية هي فتح القطاع أمام الخواص المحليين أو الأجانب.

### أولاً: النظام البنكي الوطني: <sup>1</sup> (1962-1988)

منذ ديسمبر 1962 وضعت الجزائر كل الإمكانيات القانونية و المؤسسية الضرورية لتؤكد على سيادتها المالية، و ظهر ذلك جليا من خلال تأسيس البنك المركزي الجزائري الذي أسندت له مهام إصدار الدينار الجزائري، و كان مسؤولا عن تمويل الاقتصاد و جميع الأنشطة التنموية إلى غاية 1966 حيث تم تأميم شبكة البنوك الأجنبية و تحويل رأس مالها ليكون جزائريا صرفا، فخفف هذا الإجراء العبئ التمويلي عن البنك المركزي و الخزينة العمومية.

بعد سنة 1966 تميز القطاع المصرفي بالاحتكار التام للدولة عبر مؤسساته ( البنك المركزي، الخزينة العمومية، البنوك العمومية )، و تجلّى هذا الاحتكار في تحديد سعر الفائدة من طرف الدولة و كانت البنوك العمومية هي أدوات للتنمية الاقتصادية، و هي ملزمة بتقديم القروض للمؤسسات العمومية التي تعاني من أزمة مالية ( القانون المالية 1970 ) و تمويل نشاطاتها و استثماراتها الاقتصادية ( القانون المالية 1971 ).

ظهرت تغيرات بعد ذلك، حيث بدأت الدولة بتوجيه البنوك العمومية للتخصص و تمويل أنشطة متخصصة بعينها كالفلاحة، الصناعة، التجارة الخارجية. و ألزمت الدولة المؤسسات العامة بإنشاء حسابات لدى البنوك الموافقة لتخصص نشاطها فيما يعرف "بقانون التوطن المصرفي".

و مع دخول سنوات الثمانينات صدر قانون كان له الأثر البالغ في هيكلة القطاع المصرفي الجزائري، و هو قانون المتعلق بنظام البنوك و القرض الذي أكد على استعادة البنك المركزي صلاحياته فيما يخص على الأقل تطبيق السياسة النقدية، حيث كلف البنك

<sup>1</sup> KPMG : "Guide des banques et les établissements Financiers en Algérie ", 2012, p7-9.

المركزي الجزائري في هذا الإطار بإعداد و تسيير أدوات السياسة النقدية بما في ذلك تحديد سقف إعادة الخصم المفتوحة لمؤسسات القرض.

كما ركز القانون على الشروع في بلورة النظام المصرفي الجزائري بتوصية البنوك بأخذ التدابير اللازمة لمتابعة القروض الممنوحة، و بالتالي وجوب ضمان النظام المصرفي لمتابعة استخدام القروض التي يمنحها إلى جانب متابعة الوضعية المالية للمؤسسات، و اتخاذ جميع التدابير الضرورية للتقليل من خطر عدم إرجاع القرض.

### **ثانياً: الانفتاح و الشراكة:<sup>1</sup> (1990-2010)**

مع بداية سنة 1990 قامت الدولة بإجراء إعادة هيكلة عدة مؤسسات و بنوك عمومية، هذه الأخيرة تحولت إلى شركات ذات أسهم و خاضعة لقواعد القانون التجاري، كما تم إنشاء بنكين جديدين هما البنك الفلاحة و التنمية الريفية ( BADR ) و البنك التنمية المحلية ( BDL ) المنبثقين من رحم القرض الشعبي الجزائري ( CPA ) و البنك الوطني الجزائري ( BNA ) على التوالي. كما ظهرت رغبة الدولة للتوجيه نحو اقتصاد السوق و فتح القطاع المصرفي أمام المستثمرين الخواص المحليين و الأجانب ( Société Générale، BNP Paribas... الخ ) ، و كان ذلك بفضل قانون القرض و النقد 10/90 بتاريخ 14 أفريل 1990، و الذي أعطى كذلك استقلالية نسبية للبنك المركزي، حيث عرف بنك الجزائر في مادته (11) بأنه مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية.

و يخضع بنك الجزائر إلى قواعد المحاسبة التجارية، و تعود ملكية رأسماله بالكامل للدولة، و بالرغم من ذلك فهو لا يخضع للتسجيل في السجل التجاري و لا يخضع أيضاً لأحكام القانون 01/88 و يمكن إنجاز أهم المبادئ التي كرسها قانون القرض و النقد 10/90 فيما يلي:

- استقلالية البنك المركزي و الذي تحول إلى بنك الجزائر.
- إسناد مهمة ضبط النظام البنكي إلى سلطات إدارية مستقلة.
- الفصل بين سلطات الضبط و سلطات اعتماد البنوك و بين سلطة الإشراف.
- احتكار البنوك للعمليات البنكية و التمويلية.

<sup>1</sup> KPMG, Op-cit, p9-12.

- حدثت بعض التغييرات و التعديلات القانونية بعد قانون القرض و النقد 10/90، و لكن أهمها كان مرسوم 04/10 بتاريخ 26 أوت 2010 المتعلق بالقرض و النقد، و الذي حمل عدة إجراءات نذكر أهمها:
- مساهمة الأجانب في رأسمال البنوك لا يمكن أن يتجاوز 49%.
  - تحتفظ الدولة بحصة خاصة في رؤوس أموال البنوك و المؤسسات المالية لرأس المال الخاص، دون التمتع بحق التصويت، و ذلك في العضويات الاجتماعية.
  - الدولة لديها حق الشفعة في أي بيع سواء الأسهم أو الأوراق المالية من أي بنك أو مؤسسة مالية.
  - أي بيع للأسهم أو الأوراق المالية لأي بنك أو مؤسسة يجب أن يكون قد تحصل على إذن مسبق من قبل محافظ بنك الجزائر.
  - أضيفت بعض المهام الجديدة لبنك الجزائر كضمان استقرار الأسعار و وضع ميزان المدفوعات.
  - إلزامية المصاريف لإقامة الرقابة الداخلية و الرقابة من أجل المطابقة، و يقصد بهذه الأخيرة مطابقة القوانين و الأنظمة.
- و جاءت باقي التدابير و الإجراءات على منوال تقوية و تعزيز الإطار المؤسسي، و تعزيز الإشراف على عمليات البنوك و المؤسسات المالية، و حماية جودة خدمة العملاء المصرفية، و التأكيد على مبدأ الحق في الحصول على حساب.

### المطلب الثاني: هيكلية البنوك:

يتشكل قطاع البنوك من ستة بنوك عمومية و أربعة عشر بنك خاص كما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: البنوك العمومية:

##### **1- البنك الوطني الجزائري (BNA):**

هو أول بنك وطني تجاري أنشأ في جوان 1966، و يمارس جميع أنشطة البنك شامل الخدمات مع وجود قسم متخصص في تمويل الزراعة. و في عام 1982 أصبح من أحد البنوك المتخصصة في دعم التمويل لأغراض الزراعة و ترقية المناطق الريفية و بموجب قانون رقم 01-88 جانفي 1988 بشأن استقلالية المؤسسات العامة، أصبح أول بنك يحصل على الاعتماد وفق لقانون القرض

<sup>1</sup> KPMG, Op-cit, p 13-17.

و النقد. كما أصبح البنك الوطني الجزائري شركة ذات أسهم حيث حصلت على الاعتماد في سنة 1995 بعد الإصلاحات، و هو يملك 197 فرعا منتشرة في جميع أنحاء الوطن.

## 2- البنك الخارجي الجزائري (BEA):

أنشأ البنك الخارجي الجزائري سنة 1967 تحت مرسوم رقم 67-204 باعتباره مؤسسة وطنية. أسندت إليه إتباعا أنشطة بنك سوسيتيه جنيرال ( Société Générale ) و بنك باركليز ليميتد ( Barclay's Limited ) و البنك الصناعي للجزائر و البحر الأبيض المتوسط ( BIAM ). و في سنة 1970 أصبح البنك الرئيسي للعديد من الشركات الصناعية الوطنية الكبرى و كان الغرض الرئيسي من ذلك تسهيل و تطوير العلاقات الاقتصادية و المالية الجزائرية في العالم. و في سنة 1989 تغيرت وضعيته و أصبح مؤسسة ذات أسهم بموجب قانون رقم 01-88 الصادر في جانفي 1988 لاستقلالية المؤسسات مع الحفاظ على نفس النشاط الذي تم تخصيصه له في سنة 1967. و في سنة 2002 تمت موافقة السلطة الوصية على مزاولة البنك الخارجي الجزائري لجميع عمليات البنوك المعترف بها وفق للقرار رقم 04-02 المؤرخ في 23 سبتمبر 2002. و يملك البنك 91 فرع منتشرة في جميع أنحاء الوطن.

## 3- القرض الشعبي الجزائري (CPA):

تم في سنة 1966 إنشاء القرض الشعبي الجزائري وفقا للمرسوم رقم 66-366 من 29 ديسمبر 1966، حيث تضمن نشاط هذا البنك في البداية أنشطة خمسة مصارف أجنبية عمومية و هي الفروع الأربعة للبنك الشعبي للتجارة و الصناعة ( BPCI ) لكل من ( الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، عنابة ) و البنك الخامس هو البنك الشعبي للقرض الجزائري.

و في سنة 1985 تم تأسيس بنك التنمية المحلية ( BDL ) من الزبائن. و بعد سن قانون استقلالية المؤسسات سنة 1988 أصبح القرض الشعبي الجزائري شركة عمومية ذات أسهم و تتمتع بالاستقلالية المالية و المعنوية و تمت الموافقة على اعتماده سنة 1997.

و بالنظر إلى قانونها الأساسي فإن القرض الشعبي الجزائري هو بنك يقدم خدمات تمويلية شاملة و تتمثل مهمته في تعزيز تنمية قطاع التعمير و البناء، قطاعات الصحة و الطب و التجارة و الفنادق السياحية، الإعلام و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الحرف اليدوية و الصناعة التقليدية.

كان البنك مؤهل للحوصة مرتين، الأولى في سنة 2002 و الثانية في 2007، حيث كانت المبادرتين غير ناجحتين، حيث كان سعر البيع منخفض في المرة الأولى، أما المرة الثانية فتعطلت بسبب الأزمة المالية و المصرفية العالمية و التي أثرت سلبا على حوصصة البنك. و يملك البنك 139 فرعا منتشرة في جميع أنحاء الوطن.

#### 4- البنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

يعتبر البنك الفلاحة و التنمية الريفية مؤسسة مالية وطنية أنشأ سنة 1982 وفقا للمرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري. و أسندت له مهمة الرئيسية هي تطوير الزراعة و صيد الأسماك و تعزيز المناطق الريفية. و يملك البنك 290 فرعا منتشرة في جميع أنحاء الوطن و هي الشبكة الأكثر كثافة.

#### 5- البنك التنمية المحلية (BDL):

أنشأ انطلاقا من إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري سنة 1982، و اعتبر بنكا مختصا في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التجارة بجميع أشكالها، جميع المهن الحرة. بالإضافة إلى المنتجات التقليدية ( قرض الاستثمار و الاستغلال، قروض السكن و العقار). يملك البنك 148 فرعا منتشرة في جميع أنحاء الوطن.

#### 6- الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط (CNEP):

أسس سنة 1964 على أساس شبكة من صندوق التضامن للدوائر و البلديات الجزائرية ( CSDCA )، و كان البنك مسؤولا عن جميع المدخرات و تحول إلى تسميته الحالية سنة 1997، كما يهدف إلى تمويل القروض السكنية للأفراد ، و التطوير العقاري و تمويل الشركات ( التأجير التمويلي ) أو الخدمات ذات الصلة بالسكن ( مكاتب و شركات صيانة المباني .... الخ). يملك البنك 223 منتشرا في جميع أنحاء الوطن.

### ثانيا: البنوك الخاصة:

#### 1- البنك البركة الجزائري:

إن فكرة إنشاء بنك البركة الجزائري تعود إلى سنة 1984 من خلال الاتصال الذي تم بين الجزائر ممثلة في بنك الفلاحة و التنمية

الريفية ( BADR ) و شركة دلة البركة القابضة الدولية\* . و قد كانت نتيجة هذا الاتصال أن يتم تقديم قرض مالي من طرف مجموعة دلة البركة القابضة للحكومة الجزائرية، بلغت قيمته 30 مليون دولار خصص لتدعيم التجارة الخارجية، حيث كان هذا القرض بمثابة فرصة لخلق جو من الثقة المتبادلة بين الجزائر و المجموعة.<sup>1</sup>

أنشأ هذا البنك بتاريخ 20 ماي 1991، أما بداية ممارسته لنشاطه بشكل فعلي فكان في شهر سبتمبر 1991، و يعتبر بنك البركة أول بنك أنشأ ذو نشاط المصرفية الإسلامية، و يعتبر قانون رقم 90-10 المتعلق بالنقد و القرض بنك البركة الجزائري على أنه شركة مساهمة لها الحق في تنفيذ جميع الأعمال المصرفية وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية السمحة، ليتيح بذلك فرصة العمل المصرفي للمتعاملين الذين يسعون إلى التعامل على أساس مبادئ الشريعة الإسلامية.

في ما يتعلق بطرق تمويل المقترحة من طرف البنك هي نفس طرق المصارف الإسلامية في جميع أنحاء العالم، و هذا ما يعرف بالمراجعة و المشاركة و المضاربة، و هو يملك 25 فرعا منتشرة في أنحاء الوطن.

## 2- سيتي بنك (citiBank):

يتواجد سيتي بنك منذ سنة 1992، حيث قام البنك بطلب الحصول على رخصة مصرفية تجارية بعد فتح مكتب الاتصال أو التمثيل، حيث أعطيت له الموافقة بفتح فرع سنة 1998. يشغل البنك في الجزائر في عدة قطاعات مثل: التمويل المصرفي و التمويل عبر الانترنت، و يمتلك البنك شبكة تتكون من 4 فروع.

## 3- البنك العربي التعاوني - الجزائر - (ABC-Algeria):

البنك العربي التعاوني - الجزائر - ( ABC-Algeria ) تابع للبنك العربي التعاوني البحريني، و لم يشرع البنك في نشاطه المصرفي إلا بعد فتح مكتب الاتصال له في سنة 1995، و يمتلك البنك شبكة تتكون من 18 فرع.

## 4- بنك ناتيكسيس (Natixis):

بنك ناتيكسيس الجزائر هو بنك فرنسي أنشأ في سنة 2000، من أهم نشاطاته تمويل المشاريع الاستثمارية، و يمتلك البنك 12 وكالة منتشرة في المدن الرئيسية للبلاد.

\* شركة دلة القابضة الدولية: هي مجموعة مصرفية سعودية يقع مقرها في البحرين، وتقوم بتقديم معاملات مالية وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية.  
<sup>1</sup> بن منصور عبد الله و مرابط سليمان: "تقييم تجربة بنك البركة في إطار إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية"، الندوة الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص5.

### 5- بنك سوسيتي جينيرال (Société Générale):

سوسيتي جينيرال هو أحد البنوك التجارية المملوكة بنسبة 100% من بنك سوسيتي جينيرال فرنسا، موجودة في الجزائر منذ سنة 2000، حيث يقدم البنك مجموعة من الخدمات لجميع أنواع العملاء : الأفراد و المهنيين و المؤسسات، و يمتلك البنك 70 وكالة منتشرة في المدن الرئيسية في البلاد.

### 6- بي إن بي باريبا الجزائر (BNP Paribas AL-djazair):

بي إن بي باريبا الجزائر هو أحد البنوك التجارية المملوكة بنسبة 100% من البنك بي إن بي باريبا فرنسا، موجودة في الجزائر منذ سنة 2002، ما سمح لها في أداء جميع العمليات المتعارف عليها لدى البنوك. و يعتبر بنك بي إن بي باريبا شريك مرجعي للشركات الكبرى في الجزائر، و الشركات المتعددة الجنسيات و كذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يمتلك البنك 58 وكالة منتشرة في المدن الرئيسية للبلاد.

### 7- بنك العربي PLC:

يتواجد البنك العربي PLC الجزائر منذ سنة 2001، و تتكون شبكته 04 وكالات.

### 8- بنك الخليج الجزائر (Gulf Bank Algeria):

أخذ بنك الخليج الجزائر الاعتماد سنة 2004، و هو تابع لشركة كويتية، و يقدم البنك منتجات إسلامية و مصرفية تقليدية، و تضم الشبكة البنكية 24 وكالة.

### 9- بنك تراست الجزائر (Trust Bank Algeria):

تمت الموافقة على بنك تراست الجزائر في سبتمبر 2002، و تتكون المساهمة بشكل رئيسي من الشركات المملوكة للقطاع الخاص، و تضم الشبكة البنكية 12 وكالة.

### 10- بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر (The Housing Bank for Trade and Finance-Algeria):

أخذ بنك الإسكان للتجارة و التمويل الجزائر الاعتماد سنة 2003، و يرجع رأسمال البنك إلى ثلاثة مؤسسات مصرفية، و تضم الشبكة البنكية 05 وكالات.



### 11- فرانس بنك الجزائر (Fransabank El-djazair):

أنشأ البنك سنة 2006، و هو بنك لبناني تحصل على موافقة الممارسة الكاملة. فتح فرانس بنك الجزائر أول وكالة له في وهران في جانفي 2010 و تضم شبكته وكالتين.

### 12- بنك كاليون الجزائر (Calyon Algeria):

يعتبر بنك كاليون الجزائر مؤسسة مصرفية تابعة 100% لكاليون فرنسا و المملوكة من قبل المجموعة الفرنسية "القرض الزراعي"، أعطيت الموافقة لهذا البنك سنة 2007 لتنفيذ كل العمليات و الأنشطة المتعارف عليها لدى البنوك، و هو يعمل أساسا كبنك استثماري، و لديه وكالة واحدة فقط.

### 13- بنك HSBC الجزائر:

أعطيت الموافقة لهذا البنك سنة 2008، كما سمح له بممارسة نشاطاته المتعارف عليها لدى البنوك، و يضم بنك HSBC الجزائر وكالتين.

### 14 - بنك السلام الجزائر (Al-salam Bank Algeria):

أعطيت الموافقة لهذا البنك سنة 2008 لممارسة نشاطه، يتميز البنك بتقديم المنتجات الإسلامية، و ينشط في الاستثمار العقاري و الأوراق المالية و الأسهم و صناديق الاستثمار، و تضم شبكته 3 وكالات.

### المطلب الثالث: أنواع التكوين المعتمد لدى البنوك:

تعتمد البنوك على أنواع مختلفة من التكوين حسب نوع الاحتياج و الظروف المحيطة ( التكلفة، الوقت،...)، مع العلم أن تكوين الموارد البشرية في الغالب لا يجري في البنك، بل في مؤسسة خاصة مختصة في المجال البنكي فقط و الكائن مقرها في الجزائر العاصمة، و تدعى بالمؤسسة ما بين البنوك للتكوين.

تتلخص أنواع التكوين في ثلاثة أنواع رئيسية، و تنفرع بدورها إلى مجموعات أخرى حسب طبيعة التكوين كما يلي:

## أولاً: التكوين التأهيلي:

يتمحور هذا النوع من التكوين في تأهيل الأفراد العاملين سواء كانوا موظفين جدد أو قدامى، حيث يخص الفئة الأولى بتأهيلهم لشغل وظائف جديدة أو تأهيلهم للتحكم في برامج و معطيات جديدة.

و يتفرع هذا النوع إلى ستة أنواع كما يلي:

### **1- الإدارة البنكية:**

و يهدف هذا النوع من التكوين إلى التحكم في إدارة البنك بشكل عام، حيث يأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات الإستراتيجية و القرارات التنفيذية.

و يضم محتوى هذا النوع ما يلي:

- البيئة الاقتصادية و المالية.

- إدارة و مراقبة أخطار السيولة.

- إدارة رأس المال.

- النمو المدعم للبنك.

أما عن الأفراد المعنيين بهذا النوع من التكوين هم:

- الإطارات العليا ذوي الرؤية الشمولية لعمل البنك.

- المدراء الإستراتيجيون و التنفيذيون.

### **2- الإدارة المالية:**

يهدف هذا النوع من التكوين إلى التحكم في الأدوات و المفاهيم الخاصة بإدارة التدفقات و الأخطار المالية، إضافة إلى سيرورة التخطيط المالي.

محتوى هذا التكوين يكمن في توقع حلول مسبقة في الجانب المالي لدعم و انسجام الإستراتيجية الخاصة بالبنك.

و يشمل هذا النوع من التكوين فئة الإطارات ذوي التصورات الإستراتيجية، و كذا الإطارات العليا و التنفيذية.

### 3- التكوين على الاتصال:

يهدف هذا التكوين إلى:

- تعظيم المردودية الفردية عن طريق التكون على الاتصال الفعال.
  - الاتصال الجيد داخل البنك لضمان السير الحسن للمعلومات في البنك.
  - تحسين العلاقات بين الأفراد، و التي من شأنها أن تعزز قوة الترابط بينهم.
- أما عن محتوى هذا النوع من التكوين فيضم ما يلي:

- إدارة الصراعات بين الأفراد.

- قيادة و إدارة الاجتماعات بطريقة كفأة.

و يمس هذا التكوين الفئات التالية:

- الإطارات المسيرة للصراعات.

- الإطارات التنفيذية ( مساعد المدير، رئيس مصلحة،...الخ).

### 4- التكوين على أعمال القرض و التحليل المالي:

يهدف هذا النوع إلى تحريك و تنشيط الوساطة البنكية لدى البنك، و ذلك من خلال:

- التحكم في جانب القرض للعاملين في هذا المجال.

- تحسين جودة الدراسات ( التحليل المالي ) لضمان عدم الوقوع في الأخطاء.

- إنشاء محفظة خاصة بالقرض لتسهيل العملية.

- المشاركة في تنمية المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة بالتعرف عليها.

و يضم محتوى هذا النوع ما يلي:

- التشخيص و التحليل الاقتصادي و المالي للمؤسسات عن طريق الدراسات النظرية.

- التمويل و الاستغلال.

- تقييم المشاريع، و ذلك بالتعرف على أهم الطرق الشهيرة في تقييم الاستثمارات.

أما عن الفئة المعنية بهذا النوع من التكوين هم مدراء الوكالات المحلية للاستغلال.

## 5- التكوين على العلاقة مع العملاء:

و ينقسم بدوره إلى نوعان:

### 5-1- التكوين الخاص بالتحضير إلى الوظيفة ( التكوين المبدئي ):

يهدف هذا التكوين إلى تعميم مفهوم "البنك الجالس" داخل شبكة الاستغلال، بحيث يشمل هذا المفهوم ما يلي:

- تحسين جودة الخدمات الموجهة نحو العملاء مضيا نحو تحقيق مشروع البنك الجالس.
  - تعدد كفاءات المكلف بالعملاء، و هو المبدأ المنتشر حاليا في الإدارة لتحقيق المرونة.
  - تحسين صورة البنك لأنه يعكس سلوكيات الأفراد.
  - إرضاء العملاء، و ذلك بحسن الاستقبال و التوجيه و إقامة علاقة قوية معهم.
- و يحتوي هذا النوع من التكوين على التحضير للوظيفة، و الذي يضم مجموعة من التقنيات البنكية و التجارة الخارجية، إضافة إلى بعض الأساليب و الطرق التي يعمل بها البنك.
- يختص هذا التكوين بتأهيل الإطارات الجامعية داخل الفروع الاقتصادية و القانونية و ذوي الشهادات الخاصة بالتقنيات البنكية ( مثلا شهادة الدراسات العليا في البنوك ).

### 5-2- التكوين الخاص بالاحترافية:

يركز هذا النوع من التكوين على ضمان السير الحسن للإستراتيجية التسويقية للبنك، حيث يهدف إلى:

- تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء.
  - المرور من الوظيفة الإدارية إلى الوظيفة التجارية.
- و يحتوي هذا النوع على مفاهيم و أدوات خاصة بالتسويق، و بعض أسرار و مفاتيح الولاء التجاري، و أغلب المعنيين بهذا التكوين هم المكلفون بالعملاء.

### 6- التكوين على القروض الرهنية:

يخص هذا النوع الفئات من الأفراد المكلفين بالقروض، و كذلك المكلفين بالعملاء، و بعض مدراء الوكالات المحلية للاستغلال،

حيث يهدف إلى التعريف بمبادئ و مفاهيم البنوك، و القروض الموجهة للعقارات.

يحتوي هذا التكوين على ما يلي:

- التطبيقات المالية.
- كيفية إنجاز القرض الرهني.
- الضمان المرتبط بالقرض.

### **ثانياً: التكوين التحسيني:**

بدوره يضم هو الآخر ثلاثة أنواع فرعية تتمثل فيما يلي:

#### **1- تكوين المسؤول عن الخلايا القانونية:**

و هو خاص بالأفراد الشاغلين لخلية المنازعات القانونية، حيث يتم تحسين كفاءتهم بصفة دورية لما يميز هذه الوظيفة من تغير دائم و مستمر ( القواعد القانونية، المعاملات، العقود... الخ)، و يضم التكوين مفاهيم و أدوات مثل السرية، المؤسسات التجارية، القروض السندية، التحرير.

#### **2- تكوين المكلف بالعملاء:**

يختلف هذا النوع من التكوين عن السابق، حيث يهدف هذا النوع إلى السماح للمكلف بالعملاء بالتحكم في وظيفة الموجه المالي، كما يضمن تعدد كفاءات المكلف بالعملاء، و يضم هو الآخر التكوين على مجموعة من الأدوات مثل: تحليل الأخطار، تمويل الاستغلال، عمليات التجارة الخارجية.

#### **3- تكوين ما وراء المكتب:**

يهدف إلى خلق الحس بالتلاحم و الانتماء إلى مشروع "البنك الجالس" لدى العمال، إضافة إلى رفع مستوى الكفاءة لضمان الانسجام الوظيفي بين السلوكيات، و يحتوي على برامج حسب الوظيفة و السلوك.

أما الفئات المستهدفة لهذا النوع من التكوين هم:

- المكلفون بالقروض.
- المكلفون بالتجارة الخارجية.
- محاسب البنك.

**ثالثاً: التكوين الخاص و ما بين المؤسسات:**

يعتمد هذا النوع من التكوين على الجانب النظري، حيث يشمل طرق نظرية كالملتقيات التي تنظمها المؤسسة ما بين البنوك للتكوين.

و بدوره يشمل هذا التكوين على أنواع فرعية أهمها:

**1- التكوين على تقييم الكفاءات و الأداء:**

يهدف هذا النوع من التكوين إلى ضمان الإدارة العصرية و العلاقاتية للموارد البشرية، و يضم في حثياته مجموعة أدوات أهمها: التكوين على إنشاء المراجع الخاصة بالمهام و الكفاءات، و الإدارة التنبؤية لتحديد الاحتياجات التكوينية و إدارة المسار المهني. يشمل هذا النوع من التكوين كل من:

- المدراء المركزيون.

- مدراء الوكالات المحلية للاستغلال و مساعدتهم.

**2- التكوين على إدارة مخاطر القروض البنكية:**

يهدف هذا النوع من التكوين إلى ضمان المتابعة الجيدة لإدارة القروض البنكية، و يضم مقدمات في تقنيات تحديد السعر، خطر تحديد السعر من المقترض.

و يشمل هذا التكوين المدراء التنفيذيون و مدراء مصالح القروض.

**3- التكوين على الأدوات الجديدة في النقد:**

يهدف هذا النوع إلى خلق و تعميم الحر للخدمات، و وضع بطاقة الدفع الداخلي و ما بين البنوك في الخدمة.

و يشمل هذا التكوين مدراء الوكالات و المكلفين بالعملاء.

## المبحث الثاني: تصميم الدراسة و خطواتها الإجرائية

### المطلب الأول: منهجية الدراسة:

تعتبر منهجية الدراسة الخطوة الأولى لدراسة خصائص العينة، و تتضح فيما يلي:

#### أولاً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، و حصر مجتمع الدراسة يعد ضروريا لتبرير الاختصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه، و كذلك معرفة مدى قابلية نتائج الدراسة للتعميم و تأكيد تمثيل العينة للمجتمع. لما كان توجه الدراسة الحالية هو معرفة أثر عملية التكوين للعنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية بالجزائر، فمن الطبيعي أن يكون مجتمع الدراسة هو البنوك العمومية و الخاصة بالجزائر.

#### ثانياً: عينة الدراسة:

يتم اللجوء لاختيار عينة من المجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث، لكثرة عددهم أو بالنظر إلى التكاليف المادية و البشرية و ضيق الوقت. لهذا فقد تم أخذ عينة من ستة بنوك عمومية و ستة بنوك خاصة و فروعها الناشطة بوههران، حيث تم توزيع الاستبيان على الأفراد العاملين في الإدارة العليا للبنوك العمومية و الخاصة التي أجرينا فيها الدراسة و المتمثلة في المسميات الوظيفية التالية: ( مدير، نائب مدير، رئيس فرع، رئيس مصلحة )، و يرجع اختيار فئة الإدارة العليا لتمثيل عينة الدراسة إلى ما يلي:

- لكونهم يمتلكون رؤية بعيدة و تصور واسع يساهم بصورة مباشرة في صناعة إستراتيجية البنوك، و رسم السياسات العامة لنشاطاتها المختلفة.

- بوصفهم المسؤولين عن تأمين مستقبل البنوك بحكم مسمياتهم الوظيفية و المسؤوليات المكلفين بها، و التي تفرض عليهم البحث عن كل ما هو جديد و ذو فائدة لبنوكهم.

- أنهم أصحاب صلاحيات تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية التي تساهم في إجراء التغييرات في البنوك، و تحديث أساليب العمل بشكل مميز.

وعلى هذا الأساس تم توزيع (90) استبيان على عينة الدراسة و تم الحصول على (66) استبيان بنسبة استرجاع 73.3%،

و تعتبر هذه النسبة مقبولة جدا عند المختصين في الإحصاء، علما أن البنوك التي أجرينها فيها الدراسة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): أسماء البنوك العمومية و الخاصة لعينة دراسة

الرقم	إسم البنك	الرقم	إسم البنك
01	البنك الوطني الجزائري (BNA)	07	بنك البركة الجزائري
02	البنك الخارجي الجزائري (BEA)	08	بنك بي إن بي باريبا BNP Paribas
03	القرض الشعبي الجزائري (CPA)	09	بنك سوسيتي جنيرال Société Générale
04	بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)	10	سيتي بنك Citibank
05	بنك التنمية المحلية (BDL)	11	بنك ناتيكسيس Natixis
06	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)	12	بنك الخليج الجزائر Gulf Bank Algeria

المصدر: من إعداد الباحث

### ثالثا: أدوات الدراسة وجمع البيانات:

تم اللجوء إلى استخدام مجموعة من الأدوات التي أملتتها طبيعة الموضوع، و أيضا المعلومات في حد ذاتها. و قد تم جمع البيانات من

المصادر التالية:

#### 1- المصادر الأولية:

- الاستبيان: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع

البيانات الميدانية لما لها من أهمية في توفير الوقت و الجهد، و تم تصميمه بالاعتماد على بعض الأساتذة و أفراد من الإدارة العليا

للبنوك. و من أهم الاعتبارات المنهجية التي اعتمدت في اختيار هذه الأداة كوسيلة أساسية في جمع البيانات الميدانية هو أن الاستبيان

يعد أداة منظمة و مضبوطة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة التي توجه لأفراد الإدارة العليا للحصول على

بيانات معينة، بالإضافة إلى الاتساق و التكامل بين استخدام هذه الأداة و الإطار العام لموضوع البحث و كذا حجم العينة.



و في إعداد و تصميم الاستبيان تم مراعاة التدرج في الأسئلة و التسلسل المنطقي، و أن تكون الأسئلة محددة و دقيقة و متجانسة و مضمونها واضح، و تضمنت هذه الأسئلة: أسئلة ذات اختيارات متعددة و أسئلة محددة الإجابة أو مغلقة. و قد تم إنجاز هذا الاستبيان في عدة مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة تجريب الأسئلة، و مرحلة الصياغة النهائية.

## 2- المصادر الثانوية:

تم الاعتماد على قائمة متنوعة من الكتب و المجالات العربية و الأجنبية، إضافة إلى المقالات و الأبحاث المنشورة و أطروحات الدكتوراه التي تناولت جوانب من موضوع الدراسة، مع الاستعانة أيضا بالانترنت، و ذلك بهدف استكمال الإطار النظري للدراسة، و من خلالها تم تحديد مشكلة الدراسة و فرضياتها.

## المطلب الثاني: وصف و تحليل أداة الدراسة (الاستبيان):

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، حيث يعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات و بيانات و حقائق مرتبطة بواقع معين، و فيما يلي شرح لأهم محاوره و أبعاده، و التأكد من مدى صلاحيته لغرض الدراسة:

### أولاً: محاور و أبعاد الاستبيان:

يتكون الاستبيان من ثلاثة محاور بالإضافة إلى صفة التقديم، هي كما يلي:

**1- المحور الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية و الوظيفية: الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المنصب الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي.

**2- المحور الثاني:** خاص بالمتغير المستقل و هو عملية التكوين و يتكون من ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية و يتكون من 06 فقرات.

- البعد الثاني: تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني و يتكون من 06 فقرات.

- البعد الثالث: تقييم البرنامج التكويني و يتكون من 04 فقرات.

**3- المحور الثالث:** خاص بالمتغير التابع و هو الميزة التنافسية و يتكون من ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: التميز و يتكون من 03 فقرات.

- البعد الثاني: رضا العميل و يتكون من 03 فقرات.

- البعد الثالث: الإبداع و يتكون من 03 فقرات.

لكل فقرة من فقرات الاستبيان خمس إجابات بديلة وفقا لدرجة معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيتها أو سلبيتها

و مستوى أهميتها، و ذلك طبقا لمقياس ليكرت الخماسي ( Likert )، و الذي يتكون من خمس درجات كما يلي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

### ثانيا: صدق أداة الدراسة و ثباتها:

عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة لأنها تؤدي إلى أداة قياس علمية يعتمد عليها في جمع

البيانات و بالتالي تعميم النتائج.

#### **1- صدق أداة الدراسة:**

تم التأكد من صدق الاستبيان بعرضه على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة متخصصين من أعضاء الهيئة التدريسية

من جامعة وهران 2 و بعض إطارات البنوك عينة الدراسة، و قد قمنا بالاستجابة لأراء المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف و تعديل

في ضوء المقترحات المتقدمة، و بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

#### **2- ثبات أداة الدراسة:**

من أجل البرهنة على أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، و الثبت من صدقها، قمنا بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي

لفقرات المقياس، حيث تم تقسيم تماسك المقياس بحساب معامل ألفا كرونباخ و هو يشير إلى قوة الارتباط و التماسك بين فقرات

المقياس. و على الرغم من وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لهذا المعامل، لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\alpha \geq 60\%$ )

معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة. و الجدول التالي يوضح معامل ثبات الاتساق الداخلي ( ألفا كرونباخ ) لأبعاد الاستبيان:

الجدول رقم (06): معامل ثبات الاتساق الداخلي ( ألفا كرونباخ ) لأبعاد الاستبيان

المحور	الرقم	البعد	قيمة ( ألفا $\alpha$ )
عملية التكوين	01	تحديد الاحتياجات التكوينية	85.3%
	02	تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني	81.1%
	03	تقييم البرنامج التكويني	79.2%
الميزة التنافسية	01	التميز	82.6%
	02	رضا العميل	86.6%
	03	الإبداع	88.2%
الاستبيان ككل			83.8%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن كل النسب المتعلقة بكل المحاور و الأبعاد قد فاقت بكثير معدل 60%، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثابتة عالية، و بالتالي فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، و يكون بذلك الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق قابلا للتوزيع.

### المطلب الثالث: تهيئة المعلومات للتحليل:

تتم مرحلة تهيئة المعلومات للتحليل عبر ثلاث خطوات من مراجعة للمعلومات، تبويبها ثم تفرغها.

#### أولاً: مراجعة المعلومات:

تم القيام بمراجعة المعلومات المجمعة و إبعاد البعض منها، حيث تم استرجاع (66) استبيانا صحيحا و كامل للمعلومات من أصل

(90) استبيان، بنسبة استرجاع 73.3%، حيث تعذر إكمال و استرجاع (24) استبيانا و هذا للأسباب التالية:

- نفاذ المدة التي حددت للإجراء الدراسة في البنوك و المقدرة بأربعة أسابيع.

- امتناع البعض منهم عن الإجابة.

- إرجاع بعض الاستبيانات ناقصة.

### **ثانياً: تبويب المعلومات:**

تم استخدام طريقة الترميز لاستمارات الاستبيان و الأسئلة المتضمنة لها لتسهيل عملية الإدخال و التعامل مع الحاسوب، حيث تم:

- ترقيم الاستمارات المسترجعة من 1 إلى 66.

- وضع رقم هوية لكل بعد من أبعاد الاستمارة الموزعة من A إلى F.

- وضع رمز هوية " رمز رقمي و حرفي " لكل سؤال من أسئلة الأبعاد من  $a_i$  إلى  $f_i$ .

- وضع رقم هوية لكل إجابة من إجابات السؤال من 1 إلى 5.

### **ثالثاً: تفرغ المعلومات:**

بعد الانتهاء من عملية الترميز للاستمارات و أسئلتها و إجاباتها، تم الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات إلى الحاسوب باستعمال

برنامج الحزمة الإحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية (SPSS).

### **المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

لتحقيق أهداف الدراسة و اختبار فرضياتها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة و توجهاتها،

و تمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ: و ذلك لقياس قوة الارتباط و التماسك بين فقرات الاستبيان.

- اختبار كولموجروف - سمرنوف ( Kolmogorov-Smirnov ): لتحديد ما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً أم

لا، و ذلك تمهيداً لاستخدام اختبار تحليل الانحدار.

- التكرارات و النسب المئوية:

- المتوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة، و معرفة الأهمية النسبية.

- الانحراف المعياري: لقياس درجة التشتت ( التباعد ) لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل الارتباط: لقياس نوع و درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، و للتعرف على قوة و اتجاه و معنوية العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط و المتعدد: لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، و ذلك من خلال استخدام قيمة معامل التحديد  $R^2$  ومعامل الانحدار  $\beta$ .
- مستوى الأهمية: تم تحديده طبقا للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحُد الأعلى للبديل} - \text{الحُد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات} = (5 - 1) / 3 = 1.33$$

و بذلك تكون:

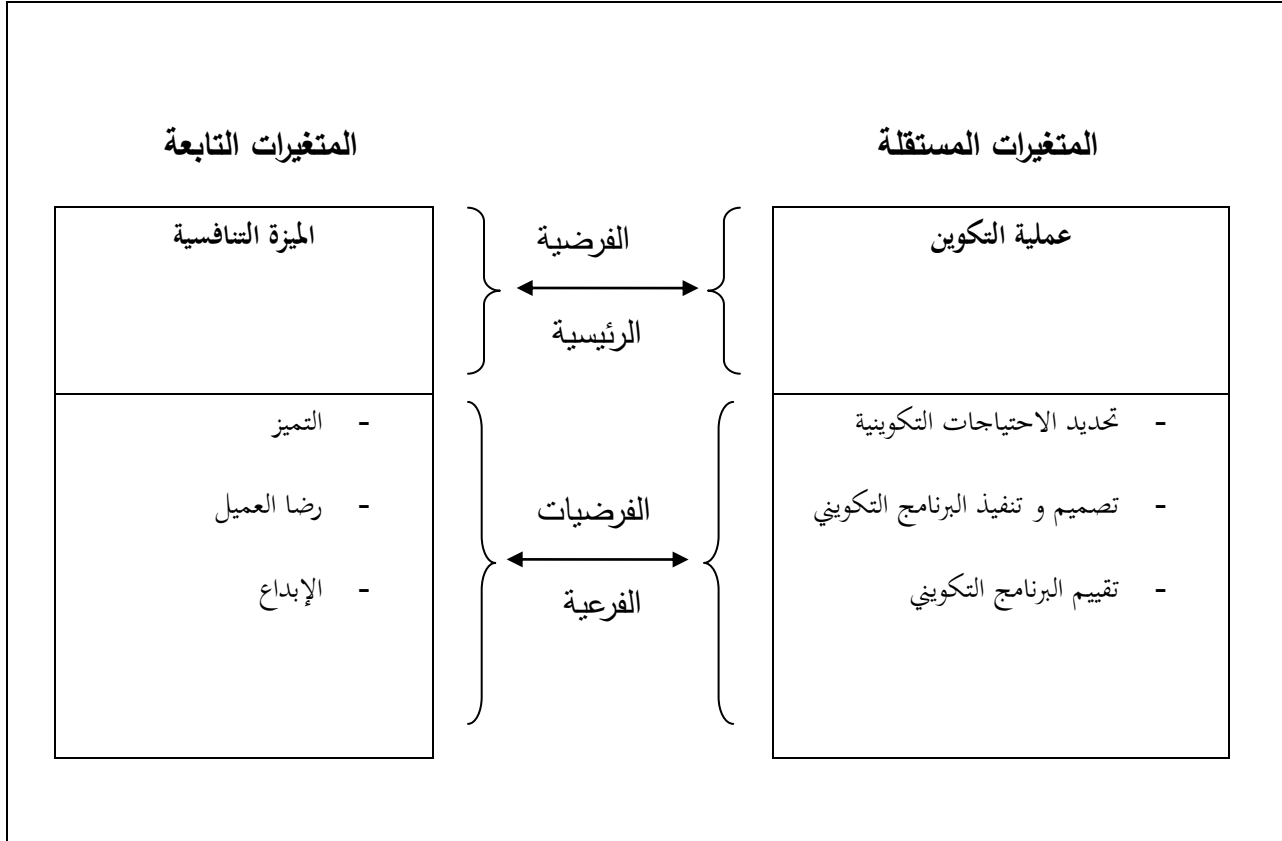
الدرجة المنخفضة: من 1 - أقل من 2.33

الدرجة المتوسطة: من 2.34 - 3.66

الدرجة المرتفعة: من 3.67 فأكثر.

**المطلب الخامس: اختبار نموذج الدراسة:**

الشكل رقم (27): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

لأغراض التحقق من موضوعية الدراسة فقد تم إجراء اختبار كولموجوروف-سمرنوف ( Kolmogorov-Smirnov )، و ذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشكلات الإحصائية التي تؤثر سلبا على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، و يشترط هذا الاختبار أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي. و بعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، و بالتالي يفقد الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)

المحاور و الأبعاد	قيمة الاختبار (K.S)	Sig*	النتيجة
محور عملية التكوين	1.127	0.157	يتبع التوزيع الطبيعي
تحديد الاحتياجات التكوينية	2.933	0.166	يتبع التوزيع الطبيعي
تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني	1.119	0.163	يتبع التوزيع الطبيعي
تقييم البرنامج التكويني	1.253	0.086	يتبع التوزيع الطبيعي
محور الميزة التنافسية	2.806	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي
التميز	2.512	0.079	يتبع التوزيع الطبيعي
رضا العميل	2.903	0.153	يتبع التوزيع الطبيعي
الإبداع	2.708	0.124	يتبع التوزيع الطبيعي

\* يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة  $0.05 \leq (sig)$

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج SPSS

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لكل المحاور و الأبعاد أكبر من 0.05، و بالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، و هذا

يمكننا من استخدام اختبار تحليل الانحدار، و ذلك من أجل اختبار الفرضيات.

## المبحث الثالث: تفسير و تحليل النتائج:

## المطلب الأول: دراسة المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

تضمن الاستبيان بيانات نوعية و كمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية، و سيتم التطرق لها و تحليلها فيما يلي:

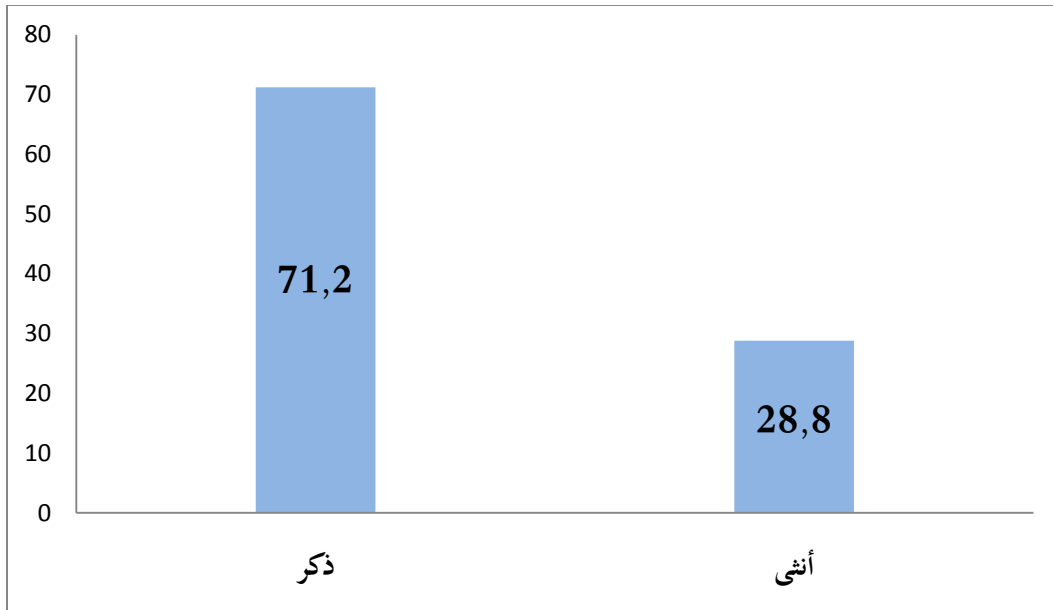
## أولاً: الجنس:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
71.2	47	ذكر
28.8	19	أنثى
<b>100</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث



يتبين من خلال الجدول و الشكل البياني أن النسبة العالية من أفراد العينة كانت ذكورا، حيث بلغ عددهم 47 من مجموع 66 بنسبة مئوية تقدر بـ 71.2% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث 19 بنسبة مئوية تقدر بـ 28.8%، و بهذا فإن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري، و يرجع هذا إلى نوعية المنصب ( الإدارة العليا ) و المسؤوليات المكلفين بها و التي غالبا تسند إلى فئة الذكور.

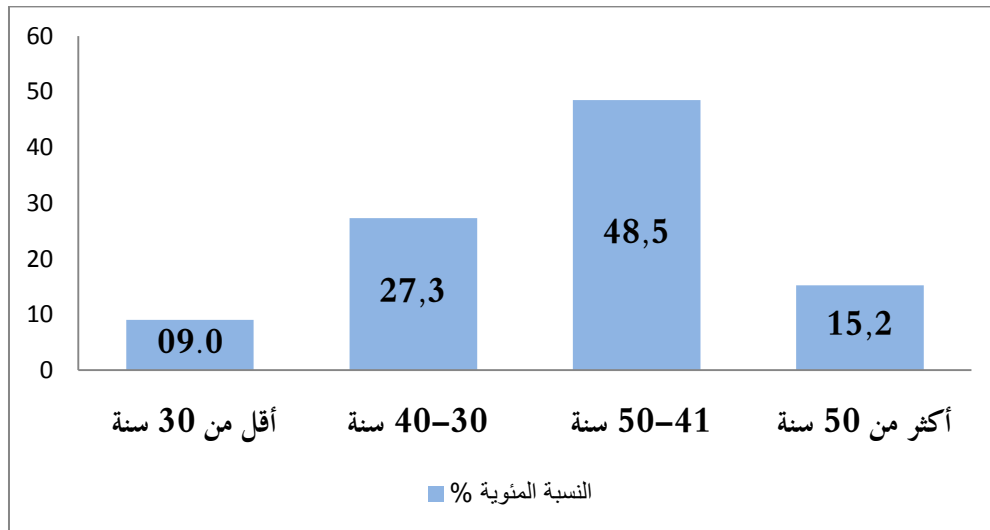
### ثانيا: العمر:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	06	09.0
30 - 40 سنة	18	27.3
41 - 50 سنة	32	48.5
أكثر من 50 سنة	10	15.2
المجموع	66	100

المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحث

إن المعطيات الرقمية السابقة التوضيح من خلال الجدول و الشكل البياني، توضح لنا أن الفئة العمرية المتواجدة بدرجة كبيرة هي فئة ( 41-50 سنة ) و التي تمثل بنسبة 48.5 % من الذين تم استقصاؤهم، ثم تليها فئة ( 30-40 سنة ) بنسبة تقدر بـ 27.3 %، و الفئة ( ما فوق 50 سنة ) كانت بنسبة 15.2 %، في حين كانت فئة أفراد العينة ( أقل من 30 سنة ) ممثلة بأقل نسبة و هي 09 %.

و ما يمكن استنتاجه هو أن الفئة العمرية ( 41-50 سنة ) و الفئة ( ما فوق 50 سنة ) شكلتا النسبة الأكبر و المقدرة بـ 63.7 % نتيجة للمناصب الهامة و الحساسة و التي تسند إلى الأفراد الذين لديهم خبرة في القطاع المصرفي، و هؤلاء الأفراد غالبا ما يتجاوز سنهم 40 سنة، و أما الفئة ( أقل من 40 سنة ) شكلت النسبة الأقل بـ 36.3 %، و يدل هذا على أن البنوك لا تعتمد على الشباب في مناصب الإدارة العليا.

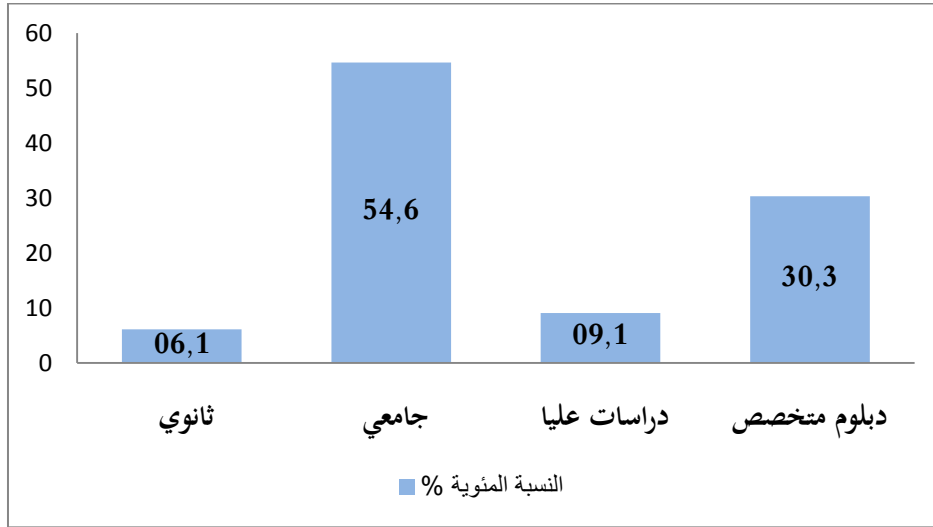
### ثالثا: التحصيل العلمي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	التحصيل العلمي
06.1	04	ثانوي
54.6	36	جامعي
09.1	06	دراسات عليا
30.3	20	دبلوم متخصص
<b>100</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول و الشكل البياني أن ما يفوق من 60% من عينة الدراسة من حمل الشهادات الجامعية، بينما بلغت نسبة من يملكون مستوى ثانوي حوالي 06% و هي نسبة ضئيلة جدا، و باقي العينة هي ممن يحملون شهادات متخصصة في الدراسات المصرفية و نسبتها حوالي 30% وهو مؤشر إيجابي و ينعكس على نوعية و مدى امتلاك عينة الدراسة لمستوى يسمح بتوافر معرفة جيدة بميدان و تخصص عملهم.

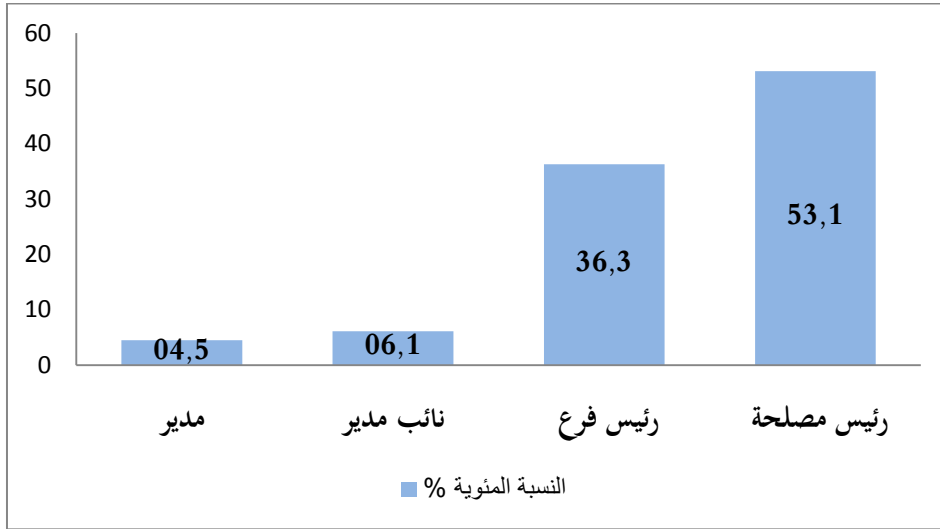
#### رابعاً: المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المنصب الوظيفي
04.5	03	مدير
06.1	04	نائب مدير
36.3	24	رئيس فرع
53.1	35	رئيس مصلحة
100	66	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني أن نسبة مدير فرعي و رئيس مصلحة هي أعلى النسب، حيث سجلت الأولى أكثر من 53% أما الثانية فبلغت نسبة حوالي 36.5%، بينما حقق الموقع الوظيفي مدير و نائب مدير نسب ضئيلة و بلغت مجتمعة حوالي نسبة 10.6%، و يرجع ذلك بطبيعة الحال إلى أن شاغلي هذه المناصب العليا يتحججون بعدم وجود الوقت للملئ الاستبيانات.

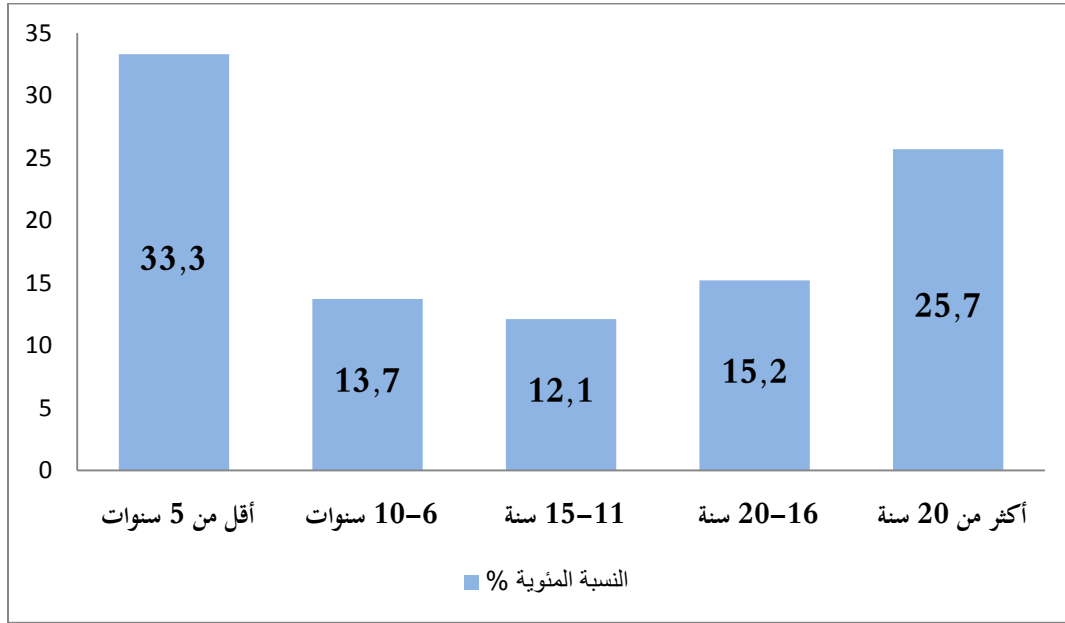
### خامسا: عدد سنوات الخدمة:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	22	33.3
6 - 10 سنوات	9	13.7
11 - 15 سنة	8	12.1
16 - 20 سنة	10	15.2
أكثر من 20 سنة	17	25.7
المجموع	66	100

المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي



المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني ما يتعلق بالتوزيع لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة أو الخبرة في الوظيفة الحالية، حيث أن الفئة ( أقل من 5 سنوات ) جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 22 و نسبة 33.3 %، في حين حصلت الفئة ( أكثر من 20 سنة ) على المرتبة الثانية بتكرار 17 و نسبة 25.7 %، ثم تليها الفئة ( 16 - 20 سنة ) في المرتبة الثالثة بتكرار 10 و نسبة 15.2 %، ثم الفئة ( 6 - 10 سنوات ) بتكرار 9 و نسبة 13.7 %، و أخيرا جاءت الفئة ( 11 - 15 سنة ) بتكرار 8 و نسبة 12.1 %.

و تدل هذه البيانات على وجود عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء موجبة أو سلبية أكثر دقة نحو موضوع الدراسة، كما لا يخفى علينا أيضا العامل الإيجابي لتواجد شريحة كبيرة أيضا من الموظفين الجدد لما لهم من الحيوية و الرغبة في العمل و الإصرار على فهمه، و سهولة التأقلم مع العمل مما يزيد فعاليته.

## المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات محور عملية التكوين:

تمثل عملية التكوين المتغير المستقل لهذه الدراسة، و يتفرع عنها ثلاثة متغيرات هي: تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني و تقييم البرنامج التكويني، و قد تم جمع البيانات عن هذه المتغيرات من أفراد عينة الدراسة عن طريق 16 فقرة من فقرات الاستبيان.

يسمح لنا هذا المطلب بالإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: **ما مستوى أهمية التكوين في البنوك بوهران ؟**

للإجابة عن السؤال الرئيسي يجب الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في البنوك بوهران ؟

- ما مستوى أهمية تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني في البنوك بوهران ؟

- ما مستوى أهمية تقييم البرنامج التكويني في البنوك بوهران ؟

للإجابة على السؤال الرئيسي و الأسئلة الفرعية المرتبطة به استخدمنا المقياس النسبي التالي لمستوى الأهمية و هو:

- من 1 إلى 2.33 تكون الأهمية منخفضة.

- من 2.34 إلى 2.66 تكون الأهمية متوسطة.

- من 3.67 فأكثر تكون الأهمية مرتفعة.

من أجل ذلك سنتطرق إلى تحليل و تفسير إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية التكوين بأبعادها الثلاثة، و ذلك بالاستعانة بكل

من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، و أهمية الفقرة و مستوى الأهمية:

## أولاً: تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية:

تم جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التكوينية عن طريق 06 فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة،

و ظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات البعد الأول المتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
01	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية في ضوء الإستراتيجية العامة للبنك.	4.21	0.81	1	مرتفعة
02	يتم دراسة و تحليل مؤشرات أداء البنك كأساس لتحديد الاحتياجات التكوينية.	3.74	1.02	5	مرتفعة
03	إن ترقية الموظف هي الأساس التي تتبعه الإدارة في الترشيح للتكوين.	4.03	0.96	3	مرتفعة
04	إن تنمية و تطوير قدرات الموظف هي الأساس التي تتبعه الإدارة في الترشيح للتكوين.	4.19	0.78	2	مرتفعة
05	يتم تحليل مؤشرات أداء الأفراد العاملين الحالية و المستقبلية كأساس لتحديد الاحتياجات التكوينية.	3.80	1.04	4	مرتفعة
06	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية في ضوء التحديات الحالية و المستقبلية التي تواجهه أو ستواجهه البنك.	3.59	1.18	6	متوسطة
	<b>البعد الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية</b>	<b>3.92</b>	<b>0.96</b>		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة "بتحديد الاحتياجات التكوينية"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين ( 3.59-4.21 ). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتم تحديد الاحتياجات التكوينية في ضوء الإستراتيجية العامة للبنك " بمتوسط حسابي بلغ (4.21) و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.92) و انحراف معياري بلغ (0.81) و مستوى الأهمية مرتفعة، و يدل هذا على أن مصلحة التكوين تعمل وفق الإستراتيجية العامة للبنك. فيما

حصلت الفقرة " يتم تحديد الاحتياجات التكوينية في ضوء التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه أو ستواجه البنك " على المرتبة السادسة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.59) و هو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.92) و انحراف معياري كبير نوعا ما (1.18) و مستوى الأهمية متوسطة، و يدل ذلك على أن الإدارة لا تعطي أهمية كبيرة للتحديات الحالية و المستقبلية التي ستواجهها في ظل التغيرات و التطورات الهائلة في القطاع المصرفي، و التي ترجع إلى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

و بشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في بنوك عينة الدراسة ( وهران ) كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.92) و انحراف معياري (0.96) مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة و غير متباعدة، و أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر أفراد الإدارة العليا حول هذه الفقرات.

و ترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى حرص و تيقن البنوك من أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية هي الأساس في صناعة التكوين، و تقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية، و تعتبر عامل حاسم في فعالية عملية التكوين ككل، وهي نقطة البداية و الانطلاق لأي عملية تكوينية يراد لها النجاح و تحقيق أهداف البنك، كما أن عدم التعرف على الاحتياجات التكوينية مسبقا يؤدي إلى ضياع الجهد و المال و الوقت المبذول في عملية التكوين، و أن التحديد الدقيق و الواضح و المبني على أساس علمي لتحديد الاحتياجات التكوينية سيكون له أثر أكبر على فعالية التكوين مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

### **ثانياً: تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بتصميم و تنفيذ البرنامج التكويني:**

تم جمع البيانات عن تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني عن طريق 06 فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة،

و ظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:



الجدول رقم (14): تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات البعد الثاني المتعلق بتصميم و تنفيذ البرنامج التكويني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
07	يتم تحديد أهداف البرنامج التكويني في ضوء الأهداف الإستراتيجية للبنك.	4.22	0.81	1	مرتفعة
08	يتم تحديد موضوعات البرنامج التكويني في ضوء الاحتياجات الحالية و المستقبلية للبنك.	4.18	0.78	3	مرتفعة
09	يتم اختيار أسلوب التكوين وفقا لمعطيات البيئة الداخلية و الخارجية.	4.04	0.86	5	مرتفعة
10	تحديد مكان و زمان تنفيذ البرنامج التكويني يأخذ بعين الاعتبار أهداف التكوين.	4.19	0.84	2	مرتفعة
11	يتم اختيار و تعيين المكونين و المشرفين اللازمين لتنفيذ خطط و برامج التكوين و بما يخدم الأهداف المرجوة.	3.90	0.90	6	مرتفعة
12	يتم التأكد من صلاحية البرنامج التكويني في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال تقييم ذلك البرنامج قبل تنفيذه.	4.12	0.90	4	مرتفعة
	<b>البعد الثاني: تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني</b>	<b>4.10</b>	<b>0.84</b>		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة "بتصميم و تنفيذ البرنامج التكويني" حيث تراوح

المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.90 - 4.22). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتم تحديد أهداف البرنامج التكويني في

ضوء الأهداف الإستراتيجية للبنك " بمتوسط حسابي بلغ (4.22) و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.10) و انحراف معياري بلغ (0.81) و مستوى الأهمية مرتفعة، و يتشابه هذا البعد مع البعد الأول في أن الإدارة تعمل و تخطط وفق الإستراتيجية العامة للبنك. فيما حصلت الفقرة " يتم اختيار و تعيين المكونين والمشرفين اللازمين لتنفيذ خطط و برامج التكوين و بما يخدم الأهداف المرجوة " على المرتبة السادسة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) و انحراف معياري (0.90) و مستوى الأهمية مرتفعة، و بالرغم من هذه المرتبة إلا أن هذه الفقرة ذات أهمية مرتفعة، مما يدل على أن البنوك تهتم باختيار المكونين اللازمين لتنفيذ برامج التكوين لكون هذا الاختيار عنصر مهم في تصميم أي برنامج تكويني لتحقيق الأهداف المسطرة.

و بشكل عام تبين أن مستوى أهمية تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني في البنوك عينة الدراسة ( وهران ) كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.10) و انحراف معياري (0.84) مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة و غير متباعدة، و أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر أفراد الإدارة العليا حول هذه الفقرات، و بالتالي تشابه هذا البعد مع البعد الأول.

و ترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى أن تصميم البرنامج التكويني تشمل سبعة عناصر أساسية هي: أهداف البرنامج، محتوى البرنامج، تحديد الزمان و المكان، اختيار المكونين، اختيار المكونين، اختيار أسلوب التكوين و وضع ميزانية التكوين، و ذلك حتى يبدأ التنفيذ من منطلق سليم نحو تحقيق النتائج المتوقعة منه. لهذا تسعى البنوك إلى تحديد الأهداف تحديدا دقيقا واضحا في ضوء أهدافها الإستراتيجية، و تحديد موضوعات البرنامج التكويني في ضوء الاحتياجات الحالية و المستقبلية، بالإضافة إلى اختيار الزمان و المكان للبرنامج يجب أن يتلاءم مع العناصر السابقة الذكر، و بالتالي تحرص البنوك على تصميم برامج تكوينية تراعي التطور في القدرات و المهارات للأفراد من حيث التوقيت و النوع، و أن يتناسب أسلوب و محتوى البرنامج التكويني مع مستوى قدرات و مهارات المكونين العلمية و العملية و الفنية و أن يواكب التغيرات و التطورات العلمية و التكنولوجية.

كما يحظى اختيار المكونين بعناية و اهتمام فائقين، خاصة إذا علمنا أن الفرد المكون هو محور العملية التكوينية، و الاختيار يجب أن يتم على أسس و قواعد سليمة، و يعتبر اختيار المكون الملائم العمود الفقري لعملية التكوين، و يتوقف اختيار المكونين على نوع البرنامج التكويني و محتواه و الأسلوب الذي تتم به عملية التكوين، لذا فهناك شروط أساسية يجب توفرها في المكون أهمها الخبرة في مادة التكوين، و كذا المعارف و المهارات الخاصة بطرق التكوين.

**ثالثاً: تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بتقييم البرنامج التكويني:**

الجدول رقم(15): تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات البعد الثالث المتعلق بتقييم البرنامج التكويني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
13	يتم قياس كفاءة البرنامج التكويني و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف العامة للبنك.	4.25	0.82	1	مرتفعة
14	يتم قياس كفاءة البرنامج التكويني و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف الخاصة بكل قسم من أقسام البنك.	4.22	0.87	2	مرتفعة
15	يتم الوقوف على الجوانب السلبية التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج التكويني للعمل على تقليصها مستقبلاً.	3.96	0.96	3	مرتفعة
16	يتم قياس مدى تلبية البرنامج التكويني للاحتياجات الحالية و المستقبلية للبنك.	3.92	0.89	4	مرتفعة
<b>البعد الثالث: تقييم البرنامج التكويني</b>		<b>4.09</b>	<b>0.88</b>		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة "بتقييم البرنامج التكويني"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.92 - 4.25). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يتم قياس كفاءة البرنامج التكويني و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف العامة للبنك" بمتوسط حسابي (4.25) و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.09) و انحراف معياري بلغ (0.82) و مستوى الأهمية مرتفعة، و يدل هذا على أن عملية التقييم تكون عن طريق قياس كفاءة البرنامج التكويني على ضوء الأهداف العامة للبنك المحددة سابقاً. فيما حصلت الفقرة "يتم قياس مدى تلبية البرنامج التكويني للاحتياجات الحالية

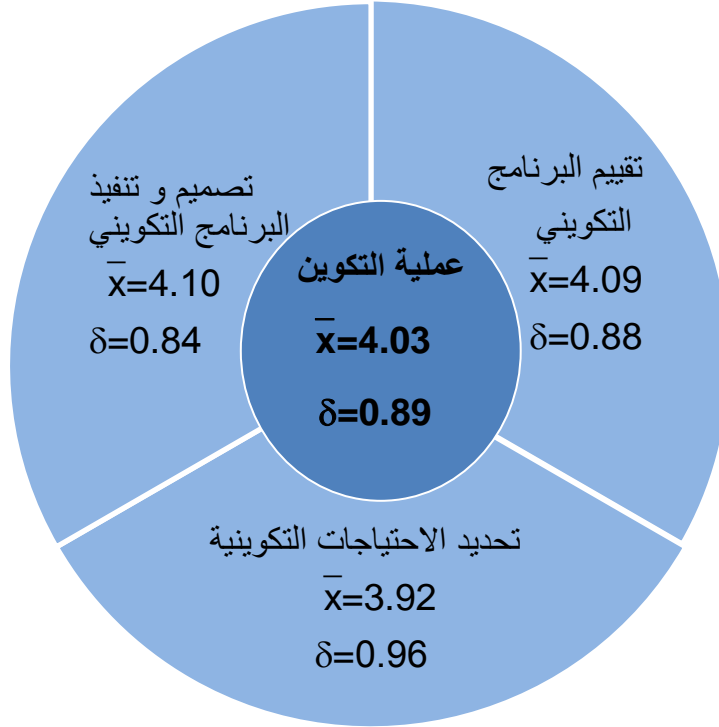
و المستقبلية" على المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) و هو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.09) و انحراف معياري (0.89) و مستوى أهمية مرتفعة مما يدل على اهتمام البنوك بكل النواحي التي تخص عملية التقييم.

و بشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تقييم البرنامج التكويني في البنوك عينة الدراسة ( وهران ) كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.09) و انحراف معياري (0.88) مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة و غير متباعدة، و أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر أفراد الإدارة العليا حول هذه الفقرات، و بالتالي تشابه هذا البعد مع البعد الأول و الثاني.

و ترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى أن عملية تقييم البرنامج التكويني عملية صعبة و معقدة جداً، كما أنها عملية هامة، لذا توجب على إدارة البنك أن تولي لها أهمية بالغة، و هذا لضمان تحقيق هذه البرامج للأهداف التي وضعت من أجلها، و إمكانية تطوير البرامج الحالية و التخطيط لبرامج جديدة تفيد في تحقيق الأهداف العامة و الخاصة لكل قسم من أقسام البنك. كما يسعى البنك من خلال عملية التقييم إلى الوقوف أمام الخطوات و الجوانب السلبية التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج التكويني من حيث الإعداد و التصميم و التنفيذ و العمل على إزالتها مستقبلاً.

و في الأخير يمكن تلخيص نتائج محور عملية التكوين و أبعاده المذكورة أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم(33): خلاصة نتائج محور عملية التكوين و أبعاده الأساسية



المصدر: من إعداد الباحث

يبين الشكل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للأبعاد الأساسية لعملية التكوين كل على حدى، و من خلال تحديد المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاده الأساسية تم استخراج المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (4.03) و الانحراف المعياري العام الذي بلغ (0.89) لعملية التكوين، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة، و أن هناك اتفاق قوي بين وجهات أفراد الإدارة العليا للبنوك حول أهمية التكوين، و ترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى اهتمام البنوك بتكوين مواردها البشرية، و اعتبار التكوين على أنه وسيلة فعالة التي يجب استخدامها لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير و التحسين المستمر في قدرات و مهارات الأفراد و بالتالي الرفع من مؤشرات الأداء، و هذا الأخير يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

**المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات محور الميزة التنافسية:**

تمثل الميزة التنافسية المتغير التابع لهذه الدراسة، و يتفرع عنها ثلاثة متغيرات هي: التميز، رضا العميل و الإبداع، و قد تم جمع البيانات عن هذه المتغيرات من أفراد عينة الدراسة عن طريق 09 فقرات من فقرات الاستبيان.

يسمح لنا هذا المطلب بالإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: **ما مستوى أهمية الميزة التنافسية في البنوك بوهران؟**

للإجابة عن السؤال الرئيسي يجب الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى أهمية ميزة التميز في البنوك بوهران ؟

- ما مستوى أهمية رضا العميل في البنوك بوهران ؟

- ما مستوى أهمية الإبداع في البنوك بوهران ؟

من أجل ذلك سنتطرق إلى تحليل و تفسير إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة، و ذلك بالاستعانة بكل

من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، و أهمية الفقرة و مستوى الأهمية:

**أولاً: تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالتميز:**

يتم جمع البيانات عن التميز عن طريق 03 فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، و ظهرت نتائج التحليل

لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

الجدول رقم(16): تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات البعد الأول المتعلق بالتميز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
17	يتبنى البنك مواصفات و معايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامه.	3.86	0.99	3	مرتفعة
18	يساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق التميز في تقديم الخدمات البنكية التي ينفرد بها البنك عن سائر البنوك.	4.30	0.78	1	مرتفعة
19	لدى البنك ميزانية سنوية للتكوين للارتقاء بالخدمات المقدمة.	4.18	0.83	2	مرتفعة
	<b>البعد الأول: التميز</b>	<b>4.13</b>	<b>0.86</b>		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابة أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة " بالتميز " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.86-4.30). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق التميز في تقديم الخدمات البنكية التي ينفرد بها البنك عن سائر البنوك " بمتوسط حسابي بلغ (4.30) و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.13) و انحراف معياري بلغ ( 0.78) و مستوى الأهمية مرتفعة، و يدل هذا على أن البنوك تسعى إلى تحقيق التميز في تقديم الخدمات من أجل تقوية مركزها التنافسي، و من بين الوسائل التي تعتمد عليها البنوك لتحقيق ذلك هو التكوين لمواردها البشرية. فيما حصلت الفقرة " يتبنى البنك مواصفات و معايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامه " على المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) و انحراف معياري (0.99) و مستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على اهتمام البنوك بالجودة في تقديم الخدمات.

و بشكل عام تبين أن مستوى أهمية التميز في البنوك عينة الدراسة ( وهران ) كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.13) و انحراف معياري (0.86) مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة، و أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر أفراد الإدارة العليا حول هذه الفقرات.

و ترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى أن إستراتيجية التميز تهدف إلى تقوية المركز التنافسي للبنك من خلال تميز خدماته عما يقدمه المنافسون، و قد يكون التميز في مجال مظهر و جودة الخدمة أو شمول الخدمة المقدمة، و يؤدي هذا إلى تحقيق ميزة تنافسية للبنك.

### ثانيا: تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق برضا العميل:

تم جمع البيانات عن رضا العميل عن طريق 03 فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، و ظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

الجدول رقم(17): تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات البعد الثاني المتعلق برضا العميل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
20	يتميز البنك بقدرة عالية على الاستجابة لحاجيات العملاء.	4.18	0.90	3	مرتفعة
21	يساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة للعملاء.	4.31	0.72	1	مرتفعة
22	يتمتع البنك بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجيات العملاء.	4.18	0.80	2	مرتفعة
	<b>البعد الثاني: رضا العميل</b>	<b>4.22</b>	<b>0.80</b>		<b>مرتفعة</b>

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



يشير الجدول السابق إلى إجابة أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة "برضا العميل"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.18-4.31) أي وجود تقارب في قيم المتوسطات الحسابية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة للعملاء" بمتوسط حسابي بلغ (4.31) و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.22) و انحراف معياري بلغ (0.72) و مستوى الأهمية مرتفعة، و يدل هذا على أن البنوك تسعى إلى كسب ولاء العملاء من خلال سرعة الاستجابة لهم، و لن يكون هذا إلا بتكوين الموارد البشرية للبنك على كيفية معاملة الزبائن و خدمتهم و سرعة الاستجابة لهم. فيما حصلت الفقرة "يتميز البنك بقدرة عالية على الاستجابة لحاجيات العملاء" على المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي (4.18) و انحراف معياري (0.90) و مستوى الأهمية مرتفعة، و بالرغم من هذه المرتبة إلا أن هذه الفقرة ذات أهمية مرتفعة، مما يدل على اهتمام البنوك بتلبية حاجيات العملاء و حسن خدمتهم و ذلك لكسب رضاهم و ولاءهم.

و بشكل عام يتبين أن مستوى أهمية رضا العميل في البنوك عينة الدراسة ( وهران ) كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.22) و انحراف معياري (0.80)، و هذا التشتت المنخفض يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة، و أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر أفراد الإدارة العليا حول هذه الفقرات.

و ترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى إدراك البنوك لأهمية العملاء، لذلك تسعى البنوك إلى تلبية حاجيات العملاء و حسن خدمتهم و سرعة الاستجابة لهم حتى تكتسب رضاهم و ولاءهم، و ذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية لها.

### **ثالثا: تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالإبداع:**

تم جمع البيانات عن الإبداع عن طريق 03 فقرات في الاستبيان التي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، و ظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

الجدول رقم(18): تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات البعد الثالث المتعلق بالإبداع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
23	يساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال تطوير مهارات الأفراد في الخدمات البنكية.	4.30	0.73	1	مرتفعة
24	يساهم التكوين بالاستجابة السريعة للفرص و التهديدات التي تواجه البنك من خلال استغلال مهارات و كفاءات الأفراد.	4.21	0.79	2	مرتفعة
25	يستخدم البنك تطبيقات الإعلام الآلي و البرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق و أساليب جديدة تختلف عن البنوك المنافسة.	3.56	1.08	3	متوسطة
<b>البعد الثالث: الإبداع</b>					<b>مرتفعة</b>
		<b>3.99</b>	<b>0.88</b>		

**المصدر:** من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة "بالإبداع"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.56 - 4.30). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال تطوير مهارات الأفراد في الخدمات البنكية" بمتوسط حسابي بلغ ( 4.30) و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام لبالغ (3.99) و انحراف معياري بلغ (0.73) و مستوى الأهمية مرتفعة، و يدل هذا على أن البنوك تلجأ إلى التكوين لتطوير مهارات أفرادها في الخدمات البنكية، و يكون من العوامل المساعدة على خلق بيئة مشجعة على الإبداع. فيما حصلت الفقرة "يستخدم البنك تطبيقات الإعلام الآلي و البرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق و أساليب جديدة تختلف عن البنوك"

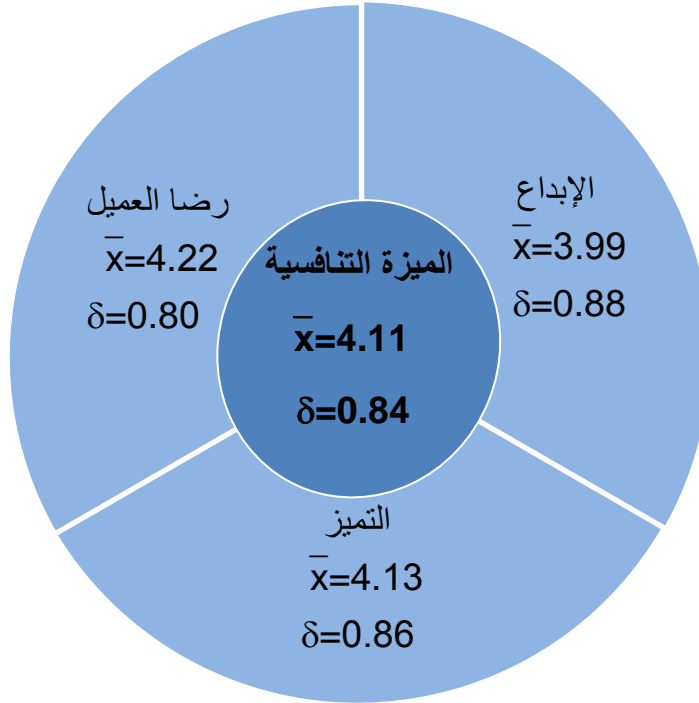
المنافسة" على المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) و انحراف معياري كبير نوعا ما (1.08) و مستوى الأهمية متوسطة، و يدل ذلك على أن البنوك لا تعطي أهمية كبيرة لاستخدام تطبيقات الإعلام الآلي و برامج الجاهزة التي تساعد على الابتكار و الإبداع.

و بشكل عام تبين أن مستوى أهمية الإبداع في البنوك عينة الدراسة ( وهران ) كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.99) و انحراف معياري (0.88)، و هذا التشتت المنخفض يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة، و أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر أفراد الإدارة العليا حول هذه الفقرات.

و ترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى سرعة التغيرات و التطورات التكنولوجية التي تحصل في جميع المجالات، الأمر الذي فرض على البنوك مواجهة هذه التغيرات و التأقلم مع التطورات التكنولوجية من خلال تكوين أفرادها على الأساليب المستخدمة للإبداع للحصول على الأفكار و القدرة على التجديد، و بذلك يستطيع الفرد تنمية قدراته و مهاراته بالشكل الذي يمكنه من الإبداع و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

و في الأخير يمكن تلخيص نتائج محور الميزة التنافسية و أبعاده المذكورة أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم(34): خلاصة نتائج محور الميزة التنافسية و أبعاده الأساسية



المصدر: من إعداد الباحث

يبين الشكل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للأبعاد الأساسية للميزة التنافسية كل على حدى، و من خلال تحديد المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاده الأساسية تم استخراج المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (4.11) و الانحراف المعياري العام الذي بلغ (0.84) للميزة التنافسية، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة، و أن هناك اتفاق قوي بين وجهات أفراد الإدارة العليا للبنوك حول أهمية الميزة التنافسية، و ترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى حرص البنوك على تحقيق الميزة التنافسية باعتبارها أساس التنافس و ضرورة لا بد منها للمحافظة على مركزها التنافسي، و التي تمكنها من مواجهة التحديات التي تفرضها العولمة و المنافسة بين البنوك في ظل تشابه معروضها من الخدمات و محدودية متعاملاتها، كما أنها تعتبر أحد مجالات تميز و تفوق البنك في تقديم الخدمات البنكية عن سائر البنوك، كما لها دور كبير في استمرارية البنك و بقائه من خلال كسب رضا و ولاء العملاء.

**المطلب الرابع: اختبار الفرضيات:**

نتناول في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية و الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط و المتعدد، و ذلك كما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في وهران".

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية كما يلي:

**أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة التميز للبنوك في وهران". و يمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

**H<sub>0</sub>:** فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة التميز للبنوك في وهران عند مستوى معنوية 0,05.

**H<sub>1</sub>:** فرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة التميز للبنوك في وهران عند مستوى معنوية 0,05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة ( بنوك وهران )، كما هو موضح في الجدول

التالي:

الجدول رقم(19): نتائج اختبار أثر عملية التكوين على تحقيق ميزة التميز للبنوك في وهران

Sig*	F	$\beta$	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل و المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	الارتباط	
0,000	54,328	0,634	0,310	0,557	عملية التكوين و ميزة التميز

\*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أثر عملية التكوين على تحقيق ميزة التميز للبنوك في وهران، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على ميزة التميز للبنوك في وهران، إذ بلغ معامل الارتباط **R (0,557)** و هو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين عملية التكوين و ميزة التميز، و بمعامل تحديد **R<sup>2</sup> بلغ (0,310)**، أي أن ما قيمته 31% من التغيرات في تحقيق ميزة التميز للبنوك ناتج عن التغير في عملية التكوين، بمعنى آخر أن التغيرات في عملية التكوين تفسر ما نسبته 31 % من المتغير التابع ( ميزة التميز )، كما بلغت قيمة درجة التأثير  **$\beta$  (0,634)**، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عملية التكوين يؤدي إلى زيادة في ميزة التميز في البنوك بقيمة (0,634)، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F المحسوبة و التي بلغت (54,328)** و التي كان مستوى دلالتها الإحصائية (**0.000**) أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة (**0,05**)، و عليه ترفض فرضية العدم و تقبل الفرضية البديلة، و هذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

"وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في وهران عند مستوى

معنوية 0,05 (أثر ضعيف) "

و للتحقق من أثر كل بعد من أبعاد عملية التكوين على تحقيق ميزة التميز للبنوك في وهران تم استخدام اختبار تحليل الانحدار

المتعدد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(20): نتائج اختبار أثر أبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم

البرنامج التكويني ) على تحقيق ميزة التميز للبنوك في وهران

Sig*	F	B	R <sup>2</sup>	R	المتغيرات المستقلة و المتغير التابع
مستوى الدلالة	الحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	الارتباط	
0,000	53,069	0,545	0,213	0,462	تحديد الاحتياجات التكوينية و ميزة التميز
0,000	60,292	0,485	0,235	0,485	تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني و ميزة التميز
0,000	35,098	0,425	0,156	0,394	تقييم البرنامج التكويني و ميزة التميز

\*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى أثر أبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني ) على تحقيق ميزة التميز للبنوك في وهران، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني ) على تحقيق ميزة التميز للبنوك في وهران، إذ بلغت معاملات الارتباط **R** على التوالي ( **0,462 - 0,485 - 0,394** ) و هو يشير إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد الثلاثة لعملية التكوين و ميزة التميز، أما معامل التحديد **R<sup>2</sup>** فقد بلغ على التوالي ( **0,213 - 0,235 - 0,156** )، أي ما قيمته ( **21.3% - 23.5% - 15.6%** ) من التغيرات في تحقيق ميزة التميز للبنوك ناتج عن التغير في أبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني ) على التوالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير **β** على التوالي ( **0,425 - 0,485 - 0,545** )، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني ) على التوالي يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة التميز

للبنوك بقيمة ( 0,425 - 0,485 - 0,545 ) على التوالي، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة و التي بلغت (53,069) لتحديد الاحتياجات التكوينية، (60,292) لتصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، (36,098) لتقييم البرنامج التكويني و هي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، و هذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى السابقة الذكر.

### ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة رضا العميل للبنوك في وهران". و يمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

$H_0$ : فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة رضا العميل للبنوك في وهران عند مستوى معنوية 0,05.

$H_1$ : فرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة رضا العميل للبنوك في وهران عند مستوى معنوية 0,05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة ( بنوك وهران )، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): نتائج اختبار عملية التكوين على تحقيق ميزة رضا العميل للبنوك في وهران

Sig*	F	$\beta$	$R^2$	R	المتغير المستقل و المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	الارتباط	
0,000	86,314	0,578	0,295	0,543	عملية التكوين و ميزة رضا العميل

\*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أثر عملية التكوين على تحقيق ميزة رضا العميل للبنوك في وهران، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على ميزة رضا العميل للبنوك في وهران، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0,543) و هو



يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين عملية التكوين و ميزة رضا العميل، و بمعامل تحديد  $R^2$  بلغ (0,295)، أي أن ما قيمته 29.5 % من التغيرات في تحقيق ميزة رضا العميل في البنوك ناتج عن التغير في عملية التكوين، بمعنى آخر أن التغيرات في عملية التكوين تفسر ما نسبته 29.5 % من المتغير التابع ( ميزة رضا العميل )، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0,578)، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عملية التكوين يؤدي إلى زيادة ميزة رضا العميل في البنوك بقيمة (0,578)، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة و التي بلغت (86,314) و التي كان مستوى دلالتها الإحصائية (0,000) أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة (0,05)، و عليه ترفض فرضية العدم و تقبل الفرضية البديلة، و هذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

" وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة رضا العميل للبنوك في وهران عند

مستوى معنوية 0,05 (أثر ضعيف) "

و للتحقق من أثر كل بعد من أبعاد عملية التكوين على تحقيق ميزة رضا العميل للبنوك في وهران تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(22): نتائج اختبار أثر أبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم

البرنامج التكويني ) على تحقيق ميزة رضا العميل للبنوك في وهران

Sig*	F	$\beta$	R <sup>2</sup>	R	المتغيرات المستقلة و المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	الارتباط	
0,000	105,781	0,577	0,350	0,592	تحديد الاحتياجات التكوينية و رضا العميل
0,000	105,648	0,557	0,350	0,592	تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني و رضا العميل
0,000	51,582	0,492	0,208	0,456	تقييم البرنامج التكويني و رضا العميل

\*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى أثر أبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني ) على تحقيق ميزة رضا العميل للبنوك في وهران، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني ) على تحقيق ميزة رضا العميل للبنوك في وهران، إذ بلغت معاملات الارتباط **R** على التوالي ( **0,592 - 0,592 - 0,456** ) و هو يشير إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد الثلاثة لعملية التكوين و ميزة رضا العميل، أما معامل التحديد **R<sup>2</sup>** فقد بلغ على التوالي ( **0,350 - 0,350 - 0,208** )، أي ما قيمته ( **35% - 35% - 20.8%** ) من التغيرات في تحقيق ميزة رضا العميل في البنوك ناتج عن التغير في أبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني ) على التوالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  **$\beta$**  على التوالي ( **0,577 - 0,577 - 0,492** )، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني )

على التوالي يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة رضا العميل في البنوك بقيمة ( 0,577 - 0,577 - 0,492 ) على التوالي، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (105,781) لتحديد الاحتياجات التكوينية، (105,648) لتصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، (51,582) لتقييم البرنامج التكويني و هي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، و هذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية السابقة الذكر.

### ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة الإبداع للبنوك في وهران". و يمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

**H<sub>0</sub>: فرضية العدم:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة الإبداع للبنوك في وهران عند مستوى معنوية 0,05.

**H<sub>1</sub>: فرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة الإبداع للبنوك في وهران عند مستوى معنوية 0,05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة ( بنوك وهران )، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(23): نتائج اختبار عملية التكوين على تحقيق ميزة الإبداع للبنوك في وهران

Sig*	F	$\beta$	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل و المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	الارتباط	
0,000	281,265	0,627	0,506	0,712	عملية التكوين و ميزة الإبداع

\*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أثر عملية التكوين على تحقيق ميزة الإبداع للبنوك في وهران، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على ميزة الإبداع للبنوك في وهران، إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0,712)$  و هو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين عملية التكوين و ميزة الإبداع، و بمعامل تحديد  $R^2$  بلغ  $(0,506)$ ، أي أن ما قيمته 50.6 % من التغيرات في تحقيق ميزة الإبداع في البنوك ناتج عن التغير في عملية التكوين، بمعنى آخر أن التغيرات في عملية التكوين تفسر ما نسبته 50.6 % من المتغير التابع (ميزة الإبداع)، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta(0,627)$ ، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عملية التكوين يؤدي إلى زيادة الإبداع في البنوك بقيمة  $(0,627)$ ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة و التي بلغت  $(281,265)$  و التي كان مستوى دلالتها الإحصائية  $(0,000)$  أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة  $(0,05)$ ، و عليه ترفض فرضية العدم و تقبل الفرضية البديلة، و هذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

" وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة الإبداع للبنوك في وهران عند مستوى

معنوية 0,05 (أثر قوي) "

و للتحقق من أثر كل بعد من أبعاد عملية التكوين على تحقيق ميزة الإبداع للبنوك في وهران تم استخدام اختبار تحليل الانحدار

المتعدد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(24): نتائج اختبار أثر أبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم

البرنامج التكويني ) على تحقيق ميزة الإبداع للبنوك في وهران

Sig*	F	$\beta$	$R^2$	R	المتغيرات المستقلة و المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	الارتباط	
0,000	306,305	0,636	0,610	0,781	تحديد الاحتياجات التكوينية و ميزة الإبداع
0,000	322,697	0,652	0,622	0,789	تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني و ميزة الإبداع
0,000	183,917	0,587	0,484	0,696	تقييم البرنامج التكويني و ميزة الإبداع

\*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى أثر أبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني ) على تحقيق ميزة الإبداع للبنوك في وهران، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني ) على تحقيق ميزة الإبداع للبنوك في وهران، إذ بلغت معاملات الارتباط  $R$  على التوالي (  $0,781 - 0,789 - 0,696$  ) و هو يشير إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد الثلاثة لعملية التكوين و ميزة الإبداع، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ على التوالي (  $0,610 - 0,622 - 0,484$  )، أي ما قيمته (  $61\% - 62.2\% - 48.4\%$  ) من التغيرات في تحقيق ميزة الإبداع في البنوك ناتج عن التغير في أبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني ) على التوالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  على التوالي (  $0,636 - 0,652 - 0,587$  )، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني )

على التوالي يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة الإبداع في البنوك بقيمة (  $0,636 - 0,652 - 0,587$  ) على التوالي، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة و التي بلغت (  $306,305$  ) لتحديد الاحتياجات التكوينية، (  $322,697$  ) لتصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، (  $183,917$  ) لتقييم البرنامج التكويني و هي دالة عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  )، و هذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة السابقة الذكر.

#### رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في وهران".  
 مما سبق من اختبار لفرضيات البحث الفرعية تتضح الفرضية الرئيسية، و لتعزيز هذا القبول تم اختبار هذه الفرضية و التي تناولت العلاقة و التأثير بين المتغير المستقل ( عملية التكوين ) و المتغير التابع ( الميزة التنافسية )، و قد تطلب اختبار هذه الفرضية التعامل مع كافة عناصر عملية التكوين كعنصر واحد و اعتبارها متغير مستقل واحد.  
 و بذلك كان الاختبار المناسب للفرضية هو تحليل الانحدار البسيط لكون الاختبار متكون من متغير مستقل واحد و متغير تابع واحد، و يمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

$H_0$ : فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في وهران عند مستوى معنوية  $0,05$ .

$H_1$ : فرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في وهران عند مستوى معنوية  $0,05$ .

الجدول رقم(25): نتائج اختبار أثر عملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في وهران

Sig*	F	$\beta$	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل و المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	الارتباط	
0,000	162,341	0,605	0,379	0,616	عملية التكوين و الميزة التنافسية

\*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أثر عملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في وهران، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على الميزة التنافسية للبنوك في وهران، إذ بلغ معامل الارتباط **R (0,616)** و هو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين عملية التكوين و الميزة التنافسية ، و بمعامل تحديد **R<sup>2</sup> بلغ (0,379)**، أي أن ما قيمته 37.9 % من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك ناتج عن التغير في عملية التكوين، بمعنى آخر أن التغيرات في عملية التكوين تفسر ما نسبته 37.9 % من المتغير التابع ( الميزة التنافسية )، كما بلغت قيمة درجة التأثير  **$\beta$  (0,605)**، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عملية التكوين يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية في البنوك بقيمة **(0,605)**، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة و التي بلغت **(162,341)** و التي كان مستوى دلالتها الإحصائية **(0,000)** أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة **(0,05)**، و عليه ترفض فرضية العدم و تقبل الفرضية البديلة، و هذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على:

" وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في وهران عند مستوى

معنوية **0,05** (أثر ضعيف) "

## خاتمة الفصل:

أثارت الدراسة الميدانية جملة من التساؤلات و قدمت أيضا فرضيات تعلق بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني ) على تحقيق الميزة التنافسية ( التميز، رضا العميل، الإبداع ) للبنوك في وهران. و توصلت إلى عدة نتائج ساهمت في الإجابة عن تساؤلات الإشكالية و التحقق من فرضيات الدراسة، و نحاول إبراز أهم هذه النتائج في النقاط التالية:

- كان مستوى أهمية عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني ) في بنوك وهران من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعا، و ترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى اهتمام البنوك بتكوين مواردها البشرية، و اعتبار التكوين على أنه وسيلة فعالة التي يجب استخدامها لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير و التحسين المستمر في قدرات و مهارات الأفراد و بالتالي الرفع من مؤشرات الأداء، و هذا الأخير يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- كان مستوى أهمية الميزة التنافسية ( التميز، رضا العميل، الإبداع ) في بنوك وهران من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعا، و ترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى حرص البنوك على تحقيق الميزة التنافسية باعتبارها أساس التنافس و ضرورة لا بد منها للمحافظة على مركزها التنافسي، و التي تمكنها من مواجهة التحديات التي تفرضها العولمة و اقتصاد السوق على حد سواء، كما أنها تعتبر أحد مجالات تميز و تفوق البنك في تقديم الخدمات البنكية عن سائر البنوك، كما لها دور كبير في استمرارية البنك و بقائه من خلال كسب رضا و ولاء العملاء.

- بلغ معامل الارتباط  $R(0,557)$  بين عملية التكوين و ميزة التميز للبنوك، و هو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

- بلغ معامل التحديد  $R^2(0.310)$  بين عملية التكوين و ميزة التميز للبنوك، و هو يدل على أن 31% من التغيرات في تحقيق ميزة التميز للبنوك ناتج عن التغير في عملية التكوين.

- بلغت درجة التأثير  $\beta(0,634)$  بين عملية التكوين و ميزة التميز للبنوك، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عملية التكوين يؤدي إلى زيادة في ميزة التميز للبنوك بقيمة  $(0,634)$ .



- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة التميز للبنوك في وهران (أثر ضعيف)، و هذا يؤكد على "صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى".

- بلغ معامل الارتباط  $R(0,543)$  بين عملية التكوين و ميزة رضا العميل للبنوك، و هو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

- بلغ معامل التحديد  $R^2(0.295)$  بين عملية التكوين و ميزة رضا العميل للبنوك، و هو يدل على أن 29.5% من التغيرات في تحقيق ميزة رضا العميل للبنوك ناتج عن التغير في عملية التكوين.

- بلغت درجة التأثير  $\beta(0,578)$  بين عملية التكوين و ميزة رضا العميل للبنوك، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عملية التكوين يؤدي إلى زيادة في ميزة رضا العميل للبنوك بقيمة (0,578).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة رضا العميل للبنوك في وهران (أثر ضعيف)، و هذا يؤكد على "صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية".

- بلغ معامل الارتباط  $R(0,712)$  بين عملية التكوين و ميزة الإبداع للبنوك، و هو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

- بلغ معامل التحديد  $R^2(0.506)$  بين عملية التكوين و ميزة الإبداع للبنوك، و هو يدل على أن 50.6% من التغيرات في تحقيق ميزة الإبداع للبنوك ناتج عن التغير في عملية التكوين.

- بلغت درجة التأثير  $\beta(0,627)$  بين عملية التكوين و ميزة الإبداع للبنوك، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عملية التكوين يؤدي إلى زيادة في ميزة الإبداع للبنوك بقيمة (0,627).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة الإبداع للبنوك في وهران (أثر قوي)، و هذا يؤكد على "صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة".

- بلغ معامل الارتباط  $R(0,616)$  بين عملية التكوين و الميزة التنافسية للبنوك، و هو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

- بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.379) بين عملية التكوين و الميزة التنافسية للبنوك، و هو يدل على أن 37.9 % من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ناتج عن التغيير في عملية التكوين.
- بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0,605) بين عملية التكوين و الميزة التنافسية للبنوك، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عملية التكوين يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية للبنوك بقيمة (0,605).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في وهران (أثر ضعيف)، و هذا يؤكد على "صحة قبول الفرضية الرئيسية".

الخاتمة العامة

ضمن خاتمة هذا العمل فإننا سنستعرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلاله، و ما يستند إليها من توصيات في هذا الشأن، فضلا عن الآفاق التي تشكل مجالات محتملة لمواصلة البحث.

## أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا هذه استطعنا في الأخير أن نصل إلى عدة نتائج منها ما تعلق بالجانب النظري و أخرى تتعلق بالجانب الميداني كحوصلة للموضوع، و كإجابة على إشكالية البحث و تأكيداً للفرضيات المطروحة، و التي يمكن إبرازها فيما يلي:

### 1- النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- يعد التكوين من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية، و لم يعد كما كان في الماضي مجرد وسيلة ظرفية، و إنما أصبح أداة جوهرية في تنمية الموارد البشرية، و ذلك نتيجة للتطورات و التحولات الهائلة في جميع الميادين التي رافقت التكنولوجيا، و بذلك فهو يلعب دوراً كبيراً في تشكيل و تطوير الكفاءات و القدرات للمؤسسة و التي تشكل لها قوة تنافسية إستراتيجية يصعب تقليدها.
- تسعى المؤسسة إلى التكوين بغية إكساب أفرادها لمجموعة من المعلومات و المهارات، و التي تسمح لهم بالرفع من مستوى أدائهم و تحسين كفاءاتهم، بالإضافة إلى مواجهة التغيرات الناتجة عن التكنولوجيا.
- يعتبر التكوين أحد المحاور الرئيسية لتحسين أداء العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة و استعداداً و قدرة على القيام بالمهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب و المناسب و بابتكار و إبداع، فهو وسيلة و ليس غاية، فهو استثمار و ليس استهلاك.
- تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية الأساس في صناعة التكوين، و تقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية و تنمية الموارد البشرية، و تعتبر عامل حاسم في فعالية عملية التكوين ككل، و نقطة البداية و الانطلاق لكل عملية تكوينية يراد لها النجاح، و لها أهمية كبيرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها. كما أن التحديد الدقيق و الواضح و المبني على أسس علمية لتحديد الاحتياجات التكوينية سيكون له أثر كبير على فعالية التكوين و كفاءته.
- أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية عملية مستمرة و متطورة و متغيرة بتغير الظروف المحيطة بالعمل، و هذا يتطلب القيام بالدراسات و البحوث و التحليل الدقيقة بصورة مستمرة، كما أنها عملية تشمل جميع أفراد المؤسسة. بالإضافة إلى أن تحليل التنظيم و تحليل العمل و تحليل الفرد كلها تعتبر طرق و وسائل فعالة في تحديد الاحتياجات التكوينية، و كلها عناصر متكاملة تساعدنا في الأخير على التعرف على نوع التكوين اللازم لمقابلة تلك الاحتياجات.

- التكوين هو وسيلة من أجل غاية معينة، و المبرر الوحيد للإفناق على التكوين هو مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، و فعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، و هذا يعني بالضرورة تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة و تصميم البرامج التي تعني بتلك الاحتياجات بشكل يواكب التغيرات و التطورات العلمية و التكنولوجية من حيث نوعية المعارف و الأفكار، و ذلك بتلقين و تزويد الموارد البشرية بتلك المعارف و التقنيات الجديدة التي تساعدهم على الرفع من قدراتهم الذهنية و العلمية و مهاراتهم، بشكل يؤدي إلى تحسين أدائهم و زيادة قدراتهم على الإبداع.

- تمر الموارد البشرية في المؤسسة بمراحل في مساراتها المهنية، و تكون كل مرحلة من هذه المراحل مميزة عن المراحل الأخرى من حيث المهام و الحاجات مما يستلزم لكل مرحلة تكوين خاص، فحتى يكون التكوين ملائم يجب أن يراعي المستويات الوظيفية للموارد البشرية، فمن أجل هذا يتطلب تصميم برامج تكوينية تراعي التطور في القدرات و المهارات للأفراد من حيث التوقيت و النوع، كما يجب أن يتناسب أسلوب و محتوى التكوين مع مستوى قدرات و مهارات المتكويين العلمية و العملية و الفنية.

- يعتبر تقييم التكوين من القضايا الأساسية التي يجب على وظيفة تسيير الموارد البشرية أن تولي له أهمية خاصة، و هذا يتسنى لها من خلال عملية التقييم أن تعرف مدى تحقيق التكوين للأهداف المسطرة، أي التحقق من فعالية عملية التكوين. كما يجب أن يكون التقييم شاملا لكل المتكويين، و لكل عناصر البرنامج التكويني، و في كل مرحلة من مراحله: قبل التنفيذ، أثناء التنفيذ و بعده، ثم متابعة النتائج بعد فترة معينة. كما أن استعمال أكثر من أسلوب لتقييم التكوين يساعد في الوصول إلى دقة التقييم، كما أن استعمال نفس الأساليب المستعملة خلال عملية تحديد الاحتياجات التكوينية يزيد من هذه الدقة.

- الميزة التنافسية هي تفرد المؤسسة و تميزها في أحد المجالات المتعلقة بالمنافسة، بحيث تجعلها متميزة و متفوقة و متفردة على المنافسين من وجهة نظر العملاء، و ذلك من خلال تقديم منتجات ( سلع أو خدمات ) ذات خصائص متميزة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و لكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى.

- إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في ظل التغيرات و التطورات التكنولوجية، حيث تسمح للمؤسسة بمواجهة هذه التغيرات و التقلبات البيئية ذات التوجه العالمي، و مسايرة متطلبات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ذلك بالتركيز على المورد البشري باعتباره أساس إنتاج المعرفة و الابتكار و الإبداع.

- تعتبر الميزة التنافسية هدفا أساسيا و ضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق و التميز، و أن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد و الإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين، و السعي لإرضاء العملاء و التعرف على حاجاتهم و رغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها، كما أنها تعتبر أساس التنافس و ضرورة لا بد منها للمحافظة على المركز التنافسي.
- إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر تقادمها و زوالها مع إمكانية تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية ( التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة و الإبداع ) لكي يصعب على المنافسين تقليدها، و ذلك من خلال تنمية و تطوير قدرات و مهارات الموارد البشرية بما يؤدي إلى تحقيق عدة مزايا تنافسية، خاصة إذا علمنا من الصعوبة بما كان الاحتفاظ بسرية المعلومات و المعارف المحققة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة و انتشار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- لا تختلف الخدمات المقدمة بين المؤسسات المصرفية إلا في حدود ضيقة جدا، و لهذا فإنها تتصف بقدر كبير من التشابه و النمطية، لهذا تسعى كل مؤسسة التميز عن منافسيها بمستوى جودة و سرعة ما تقدمه من خدمات، و لعل خدمة العملاء بكسب و لاءهم و رضاهم هي أهم مدخل إستراتيجي للتنافس بين المؤسسات المصرفية.
- يوجد ثلاثة إستراتيجيات رئيسية يمكن للمؤسسة أن تتبعها في حالة اهتمامها بالميزة التنافسية و المتمثلة في إستراتيجية قيادة التكاليف، إستراتيجية التميز و إستراتيجية التركيز، و يؤكد هذا المدخل ضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج ( سلعة أو خدمة ) بسعر أقل، أو باستخدام أساليب تميز المنتج المقدم للعميل، أو التركيز على نسبة محدودة من السوق ( منطقة جغرافية ) بدلا من تغطية كل السوق بأكمله أو التركيز على مجموعة من العملاء.
- التكوين له أثر كبير و غير مباشر على الميزة التنافسية، حيث أنه يؤدي إلى الرفع من قدرات و مهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام و الأعمال المسندة إليهم بشكل متميز و متفوق، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء من رفع للإنتاجية و تخفيض التكاليف و تحقيق الجودة العالية، بالإضافة إلى خلق الإبداع و رفع الكفاءات، مؤديا ذلك إلى إنشاء قيمة لدى العميل الذي يدرك بدوره ذلك، حيث يساهم التكوين في القضاء على مشاكل خدمة العميل، و يحسنها عن طريق تزويد الموارد البشرية بمختلف المعارف و الخبرات الخاصة بذلك، مما يرفع ولاءه للمؤسسة، و كل هذا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- يتم من خلال عملية التكوين التي تصمم حسب التطورات العلمية و التكنولوجيا إلى تلقين و تزويد الموارد البشرية بالمعارف و المعلومات و التقنيات الجديدة التي تساعدهم على الرفع من قدراتهم الذهنية و العلمية و مهاراتهم، بشكل يؤدي إلى تحسين أدائهم و زيادة قدراتهم على الإبداع، و هذا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- يجب أن يكون التكوين موجه بالأداء الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المساهمة في تغطية حاجيات الأداء من القدرات و المهارات البشرية و رفع فعاليته، حيث أنه يتم تصميم و صياغة البرنامج التكويني حسب متطلبات الأداء التي تؤدي فعاليته و كفاءته إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- يجب أن يكون التكوين موجه لتحسين خدمة العميل، لأن السبب و العامل المباشر لتحقيق الميزة التنافسية هو التفوق في خدمة العميل، حيث أن الميزة التنافسية تحدد من وجهة نظر العميل و حسب درجة إدراكه لمدى تميز و تفوق المؤسسة عن غيرها.

- يجب أن يتماشى التكوين مع التطورات التكنولوجية و العلمية، و يعد هذا الأمر ضروري لتحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها، حيث أن هذا العصر يمتاز بتغيرات و تطورات كبيرة يصعب فيها المحافظة على الميزة التنافسية إلا من خلال تتبع و مواكبة تلك التطورات التكنولوجية و العلمية و تحديث أنشطة و مجالات المؤسسة وفقا لها، و تبعا لذلك يجب تحديث و تكييف قدرات و مهارات العنصر البشري مع كل التطورات من خلال تزويده بالمعارف و الخبرات الحديثة و تمكينه من الإسهام في تلك التطورات و التغيرات و ذلك كشرط للمحافظة على الميزة التنافسية و تنميتها، و لهذا يجب أن يأخذ برنامج التكويني بعين الاعتبار هذه التطورات و التغيرات.

- يعد التكوين عنصرا من عناصر تنمية الموارد البشرية، و يلعب دورا كبيرا في رفع قدرات و مهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق و يدعم الميزة التنافسية من خلال عدة مداخل أبرزها الجودة و خدمة العملاء و الإبداع، حيث يعمل على تكييف هذه القدرات و تجديدها بشكل مستمر و تزويدها بمختلف المعارف و الخبرات اللازمة لذلك، إلا أن فعاليته تكون محدودة في بعض الأحيان إلا من خلال وجود أنشطة و عناصر مساندة له كوجود الرغبة في العمل و القدرات الفطرية، التنمية الذاتية و ظروف العمل الملائمة، الخبرة و التحفيز.

## 2- النتائج المتعلقة بالجانب الميداني:

بتعميم النتائج المتحصل عليها من عينة الدراسة ( وهران ) على المجتمع ( الجزائر ) نصل إلى ما يلي:

- مستوى أهمية عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني ) في بنوك الجزائر مرتفعة، و ترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى اهتمام البنوك بتكوين مواردها البشرية، و اعتبار التكوين على أنه وسيلة فعالة يجب استخدامها لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير و التحسين المستمر في قدرات و مهارات الأفراد و بالتالي الرفع من مؤشرات الأداء، و هذا الأخير يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- مستوى أهمية الميزة التنافسية ( التميز، رضا العميل، الإبداع ) في بنوك الجزائر مرتفعة، و ترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى حرص البنوك على تحقيق الميزة التنافسية باعتبارها أساس التنافس و ضرورة لا بد منها للمحافظة على مركزها التنافسي، خصوصا في ظل تواجد القطاعين العام و الخاص في المجال المصرفي بالجزائر و تنافسهما على العدد المحدود من المتعاملين، و غياب الثقافة الخاصة بالتعاملات المصرفية لدى المتعاملين الاقتصاديين في الجزائر، و بالتالي تمكن البنوك من مواجهة التحديات التي تفرضها العولمة و اقتصاد السوق على حد سواء، كما أنها تعتبر أحد مجالات تميز و تفوق البنك في تقديم الخدمات البنكية عن سائر البنوك، كما لها دور كبير في استمرارية البنك و بقاءه من خلال كسب رضا و ولاء العملاء.

- بلغ معامل الارتباط  $R(0,557)$  بين عملية التكوين و ميزة التميز للبنوك، و هو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.  
- بلغ معامل التحديد  $R^2(0.310)$  بين عملية التكوين و ميزة التميز للبنوك، و هو يدل على أن 31% من التغيرات في تحقيق ميزة التميز للبنوك ناتج عن التغير في عملية التكوين.

- بلغت درجة التأثير  $\beta(0,634)$  بين عملية التكوين و ميزة التميز للبنوك، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عملية التكوين يؤدي إلى زيادة في ميزة التميز للبنوك بقيمة  $(0,634)$ .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة التميز للبنوك في الجزائر (أثر ضعيف)، و هذا يؤكد على "صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى".

- بلغ معامل الارتباط  $R(0,543)$  بين عملية التكوين و ميزة رضا العميل للبنوك، و هو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

- بلغ معامل التحديد  $R^2(0.295)$  بين عملية التكوين و ميزة رضا العميل للبنوك، و هو يدل على أن 29.5% من التغيرات في تحقيق ميزة رضا العميل للبنوك ناتج عن التغير في عملية التكوين.



- بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0,578) بين عملية التكوين و ميزة رضا العميل للبنوك، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عملية التكوين يؤدي إلى زيادة في ميزة رضا العميل للبنوك بقيمة (0,578).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة رضا العميل للبنوك في الجزائر (أثر ضعيف)، و هذا يؤكد على "صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية".
- بلغ معامل الارتباط  $R$  (0,712) بين عملية التكوين و ميزة الإبداع للبنوك، و هو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.506) بين عملية التكوين و ميزة الإبداع للبنوك، و هو يدل على أن 50.6 % من التغيرات في تحقيق ميزة الإبداع للبنوك ناتج عن التغير في عملية التكوين.
- بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0,627) بين عملية التكوين و ميزة الإبداع للبنوك، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عملية التكوين يؤدي إلى زيادة في ميزة الإبداع للبنوك بقيمة (0,627).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق ميزة الإبداع للبنوك في الجزائر (أثر قوي)، و هذا يؤكد على "صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة".
- بلغ معامل الارتباط  $R$  (0,616) بين عملية التكوين و الميزة التنافسية للبنوك، و هو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.379) بين عملية التكوين و الميزة التنافسية للبنوك، و هو يدل على أن 37.9 % من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ناتج عن التغير في عملية التكوين، و الباقي أي 62.1 % ناتج عن بدائل و مكملات عملية التكوين ( الرغبة في العمل، القدرات الفطرية، التنمية الذاتية، ظروف العمل الملائمة، الخبرة، التحفيز ).
- بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0,605) بين عملية التكوين و الميزة التنافسية للبنوك، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عملية التكوين يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية للبنوك بقيمة (0,605).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في الجزائر (أثر ضعيف)، و هذا يؤكد على "صحة قبول الفرضية الرئيسية".

## ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها من خلال اختبارنا لصحة الفرضيات المتعلقة بإشكالية البحث في جانبه النظري و الميداني، فإنه من

الأهمية بمكان تقديم التوصيات التالية:

- في ظل التحديات البيئية الراهنة المعقدة و المتزايدة، و المكانة التي تحتلها الميزة التنافسية في مواجهة ذلك، فإننا نوصي مسؤولي المؤسسات بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة بضرورة الاهتمام بتكوين العنصر البشري الذي يعتبر المحرك و الثروة الأساسية التي تحتل الصدارة ضمن ما تمتلكه المؤسسات من مقومات إنتاجية و خدماتية، و العامل الأساسي في كسب الميزة التنافسية و المحافظة عليها.
- الرفع أكثر من مستوى الأهمية التي تعبرها البنوك للترابط بين عملية التكوين و مؤشرات الأداء لما لهذا الترابط من أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك.

- رسم سياسة الخدمات التي يقدمها البنك على ضوء التطورات العالمية في القطاع المصرفي و التطورات في رغبات العملاء، و العمل على تقديم خدمات مصرفية جديدة للسوق و تحديد وقت التقديم و كفاءته، بالإضافة إلى دراسة و تطوير الخدمات الحالية للبنك بهدف جذب أكبر عدد من العملاء، كما يجب دراسة الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة و التعرف على حجم نشاط هذه البنوك و خططها المستقبلية.

- يجب على المؤسسات التركيز أكثر على نشاط التكوين باعتباره عملية استثمارية في المورد البشري تستهدف رفع قدراته و مهاراته بشكل مستمر و متواصل، و تعمل على تكييفها مع التطورات و التغيرات التكنولوجية و العلمية الحاصلة في مجال عملهم و المتعلقة بمهامهم.

- يجب على المؤسسات أن تسعى إلى الاستفادة من المزايا التي تتيحها لها التطورات التكنولوجية و العلمية و خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و ذلك لما توفره من الاقتصاد في النفقات و الزمن و زيادة فعالية أنشطة الاتصال و التسويق.
- لا بد من أن تمتلك البنوك برامج تكوينية خاصة بها، و قادرة على إكساب الموارد البشرية بالقدر المطلوب من المعلومات و المعارف الضرورية، و ذلك لتحقيق مركز متميز في السوق.

- يجب على المؤسسات بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة إخضاع عملياتها لمبدأ الجودة الشاملة، و التركيز على تحسين خدمة العميل و السعي إلى كسب رضاه و ولاءه، و ذلك من خلال العمل على تحسين سمعة المؤسسة و تعظيم القيمة المدركة لدى العميل و المحددة

برفع الجودة و التميز، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال القدرات و المهارات الفعالة و العالية للمورد البشري الذي تمتلكه المؤسسة، و التي يمكن تنميتها و زيادة فعاليتها في الأداء من خلال التكوين المستمر.

- ضرورة قيام رؤساء مصلحة إدارة الموارد البشرية في البنوك بممارسة مراحل العملية التكوينية بشكل أكثر فعالية، و خصوصا في مجالي تحديد الاحتياجات التكوينية و تحديد مكان و زمان تنفيذ البرنامج التكويني، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف التكوين الإستراتيجية، و كذلك نقل البرنامج التكويني من الواقع النظري إلى الواقع الميداني العملي وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية، لما لذلك من أثر في تحسين أداء الموارد البشرية و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

- يجب على البنوك أن تهتم بتحقيق المزايا التنافسية، حيث أن زيادة الاهتمام بالمزايا التنافسية سيؤدي إلى كفاءة أداء البنوك لأنشطتها المختلفة مقارنة بالمنافسين، و تقديم خدمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن تساهم في زيادة عدد العملاء و تحقيق الأرباح و اكتساب قوة تنافسية عالية.

### ثالثا: آفاق البحث:

في الأخير، و بعد انتهائنا من معالجة إشكالية البحث و توصلنا للنتائج المشار إليها، فقد تراءت لنا جملة من النقاط التي يمكن أن تشكل آفاقا مستقبلية للدراسة انطلاقا من ذلك، تتمثل فيما يلي:

- قياس أثر عائد التكوين على أداء الموارد البشرية.
- تقييم واقع برامج التكوين للموارد البشرية.
- أثر باقي وسائل و أساليب تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز.
- الميزة التنافسية للبنوك العمومية و الخاصة ( دراسة مقارنة ).

المراجع

## أولا : المراجع باللغة العربية

## الكتب:

1. أبو شيخة نادر أحمد: "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
2. أحمد طرطار : "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
3. بربر كامل: "إدارة الموارد البشرية: اتجاهات و ممارسات"، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2008.
4. برونوطي سعاد نايف: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
5. بعلي محمد الصغير: "تشريع العمل في الجزائر"، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2000.
6. البكري ثامر: "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، 2008.
7. بن سعيد خالد بن سعد: "إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، الرياض، 1997.
8. بن عنتر عبد الرحمن: "إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
9. بن عيشي عمار: "اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد"، دار أسامة، ط1، عمان، 2012.
10. بوخمخم عبد الفتاح: "تسيير الموارد البشرية: مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية"، دار الهدى، الجزائر، 2011.
11. تريسي وليم: "تصميم نظم التدريب و التطوير"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
12. حجازي محمد: "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للنشر و الطباعة، الإسكندرية، 2005.
13. حرحوش صالح عادل: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم المكتب الحديث، الإسكندرية، 2006.
14. حسونة فيصل: "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة، عمان، 2008.
15. الحسيني فلاح حسن: "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
16. الحلبي حسن: "معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي"، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1976.
17. الحناوي محمد صالح و سلطان محمد سعيد: "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
18. حنفي عبد الغفار: "السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
19. حوטר صلاح: "برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية"، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض، 1991.

20. حيدر إبراهيم يونس: "الإدارة الإستراتيجية للمنظمات"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2005.
21. حيدر معالي فهمي: "نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر القاهرة، 2002.
22. الخزامي عبد الحكيم: "إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب و التطلعات"، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
23. الخزامي عبد الحكيم: "الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
24. خضير كاظم حمود: "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، عمان، 2000.
25. خضير كاظم محمود و الخرشنة ياسين كاسب: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة، ط4، عمان، 2004.
26. الخضير محسن أحمد: "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004.
27. الخضير محسن أحمد: "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004.
28. الخطيب رداح: "التدريب الفعال"، دار الكتاب العالمي، ط1، عمان، 2006.
29. الدسوقي محسن إبراهيم: "إدارة عملية التكوين: وضع المبادئ موضع التنفيذ"، دار المريخ، الرياض، 2005.
30. الدوري زكريا: "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري للنشر، عمان، 2005.
31. دياب طلعت: "مدخل تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنشأة"، منظمة العمل العربية، ج1، 1994.
32. راوية حسن: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
33. راوية حسن: "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
34. راوية حسن: "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
35. رابعة محمد: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة، عمان، 2003.
36. رجب عبد الحميد: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
37. الزغبى حسن علي: "نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
38. السكارنه بلال خلف: "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة ، ط1، عمان، 2011.
39. السكارنه بلال خلف: "التخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة، عمان، 2010.
40. سلاطنية بلقاسم و غربي علي: "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى، عين مليلة، 2001.

41. سلطان محمد أنور سعيد: "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، ط1، الإسكندرية، 2003.
42. السلمي علي: "إدارة التمييز"، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2002.
43. السلمي علي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
44. السيد رضا: "الاحتياجات التدريبية بين النظرية و التطبيق و أساليب إعداد الخطة التدريبية"، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2007.
45. السيد عليوة: "تحديد الاحتياجات التكوينية"، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
46. الشماع خليل محمد حسن: "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، عمان، 2000.
47. شويكار زكي: "التدريب على جودة الخدمة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
48. الصيرفي محمد: "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2003.
49. طالب علاء فرحان و البناء زينب: "إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
50. طالب علاء فرحان و الجنابي أميرة: "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر، عمان، 2009.
51. الطائي يوسف جحيم: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، دار الوراق، عمان، 2010.
52. الطائي يوسف و مؤيد الفضل: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، دار الوراق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006.
53. الطعاني حسن أحمد: "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007.
54. الطعاني حسن أحمد: "التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2013.
55. الطعاني حسن أحمد: "التدريب: مفهومه و فعاليته"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
56. عباس أنس عبد الباسط: "إدارة الموارد البشرية"، دار المنزه للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
57. عباس سهيلة محمد: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان، 2007.
58. عبد الباقي صلاح الدين: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
59. عبد الباقي صلاح الدين: "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.

60. عبد الرحمن توفيق: "التدريب الفعال بالأهداف و النتائج"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
61. عبد الوهاب علي محمد: "مسؤوليات التدريب"، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، عمان، 2000.
62. عقيلي عمر وصفي: "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005.
63. الغالبي طاهر و إدريس وائل: "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2009.
64. فؤاد محمد إيمان: "تكوين رأس المال البشري"، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي و الإحصاء و التشريع، القاهرة، 2000.
65. فوزي أبو العود: "مقدمة في الموارد و اقتصادياتها"، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
66. ماهر أحمد: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
67. ماهر أحمد: "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
68. ماهر أحمد: "تقليل العمالة"، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2000.
69. المبيضين عقلة و جرادات أسامة: "التدريب الإداري الموجه بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
70. محمد سمير أحمد: "الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009.
71. مدحت محمد أبو النصر: "إدارة العملية التدريبية: النظرية و التطبيق"، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2008.
72. مرسي جمال الدين محمد: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
73. مرعي محمد: "دليل التدريب في المؤسسات و الإدارات"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001.
74. مصطفى أحمد السيد: "إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
75. مصطفى أحمد السيد: "إدارة الموارد البشرية"، دار الكتاب، الإسكندرية، 2000.
76. مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
77. المطيري ثامر: "القيادة العليا والأداء"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
78. المغربي عبد الفتاح: "الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، القاهرة، 2012.
79. المليحي إبراهيم: "إستراتيجيات و عمليات الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
80. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: "التدريب الإداري الموجه بالأداء: سلسلة بحوث و دراسات"، القاهرة، 2001.



81. النجار فريد: "المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2000.
82. النداوي عبد العزيز بدر: "عولمة إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة، عمان، 2009.
83. نعساني عبد المحسن و عقيلي عمر وصفني: "إدارة الموارد البشرية"، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، ط1، حلب، 2005.
84. نعساني عبد المحسن و عقيلي عمر وصفني: "إدارة الموارد البشرية"، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، ط1، حلب، 2005.
85. هاشم زكي محمود: "إدارة الموارد البشرية"، دار السلاسل للنشر و التوزيع، ط1، الكويت، 1989.
86. الهيتي خالد: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2005.
87. الهيتي خالد: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار حامد، ط1، عمان، 2000.
88. الهيتي خالد: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2003.
89. ياغي محمد عبد الفتاح: "التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق"، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983.

## المجلات و المقالات:

90. أبو فارة يوسف أحمد: "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، ملتقى حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، عمان، 25-27 أبريل 2005.
91. بلغرسة عبد اللطيف: "من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
92. بن زاهي منصور و الشايب محمد الساسي: "التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
93. بن منصور عبد الله و مرابط سليمان: "تقييم تجربة البنك البركة في إطار إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية"، الندوة الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.

94. التميمي إياد فاضل و الخشالي شاكر: "السلوك الإبداعي و أثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، عمان، المجلد 8، العدد2، 2004.
95. جواد عباس و آخرون: "تقويم البرامج التدريبية الموقعية المركزية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد5، المجلد2، 2004.
96. رزيق كمال و قاسي ياسين: "تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز"، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
97. سالم إلياس و آخرون: "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
98. عثمان عمر محمد: "مدى تأثير برنامج الإصلاح على القدرة التنافسية على الاقتصاد المصري"، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية، العدد7، 1999.
99. عزاوي عمر و عجيلة محمد: "الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية"، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
100. علي عبد الله: "الأداء المتميز"، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
101. قنات فوزي و داني الكبير معاشو: "الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد11، العدد21، 2001.
102. محمد حاتم عثمان: "نحو أداء متميز للحكومات- تجربة جمهورية السودان"، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
103. مخلوفي عبد السلام و روشام بن زيان: "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 2004.
104. موساوي زهية و خالد خديجة: "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

105. وديع محمد عدنان: "القدرة التنافسية وقياسها"، مجلة جسر التنمية ، العدد20، ديسمبر2003.

## الرسائل و الأطروحات :

106. بركات حيان محمد: "التدريب و دوره في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات العاملة في قطاع التأمين"، رسالة ماجستير في

إدارة الأعمال، جامعة تشرين، الأردن، 2010.

107. الروسان محمود علي: "العلاقة بين الميزة التنافسية و الخيار الإستراتيجي و أثرها في الأداء التصديري"، أطروحة الدكتوراه، كلية

الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 1997.

108. سملاي يحضيه: "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

( مدخل الجودة والمعرفة )"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

109. شتاتحة عائشة: "أهمية تدريب المورد البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك

بالأغواط -"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.

110. غانم ربا: "مدى فعالية العملية التدريبية في المصرف التجاري السوري"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة دمشق،

2002.

111. مفلح نوفل: "أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،

جامعة آل البيت، الأردن، 2007.

## القوانين و المراسيم :

112. قانون العمل رقم 11/90: "الجريدة الرسمية رقم11"، المؤرخ في 26 رمضان 1410 هـ الموافق ل 21 أبريل1990.

113. مرسوم رقم 64-214: إلزام المؤسسات على اقتناء مصلحة التكوين و ترقية المستخدمين.

## ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

### الكتب :

1. Alaoui Abdallah : "La compétitivité internationale: stratégies pour les entreprises française", Ed. harmattan, France, 2005.
2. Armostrong. Michael: "Human Resources Management Practice", 9<sup>ème</sup> Ed. Kogan, London, 2003.
3. Benammar Mamlouk. Z: "De la GRH au Management", Ed. C.L.E , Tunisie, 1995.
4. Bogdan. K.C et Biklen. S.K: " Qualitative Research for Education", Allyn et Bacon Publishers, Boston, 1992.
5. Byars. L et Rue. L: "Human Resources Management", 7<sup>ème</sup> Ed. McGraw-Hill, Boston, 2003.
6. Cadin. L et Guérin. F: "La Gestion des ressources humaines", Ed. Dunod, Paris, 1999.
7. Casse Pierre:" La Formation Performante", O.P.U, Alger, 1994.
8. Claude. C et Grawford: " How To Make Training Survey", Pitman Publishing, London, 1991.
9. Courtis Grimm et Hunn Lee et Kenn Smith: "strategy as an action competitive dynamics and competitive advantage ", Oxford university press, New York, 2006.
10. David. A et Degeneze. S : "Human Resource Management", Ed. Fified, Canada, 1996.
11. Denisi et Griffin: "Human Resources Management", Ed. Houghton Mifflin Company, Boston, 2001.
12. Dessler. G: "Human Resource Management", Reston Publishing Co, Virginia, 1989.
13. Dilworth james. B: "Operations management providing valuein goods and services ", 3<sup>ème</sup> Ed. pryaden press, New York, 2000.
14. Djitili. S: "Marketing Stratégique", Ed. Berti, Alger, 1998.
15. Enarson life: "Future logistics challenges", Ed. Compenhagen Busines School press, New York, 2006.
16. Fisher. S et Shaw: "Human Resource Management", 4<sup>ème</sup> Ed. Houghton Mifflin Company, New York, 1999.
17. Galambaud. B: " Si la GRH était de la gestion", Ed. Liaison, Paris, 2000.
18. Garibald .G:" stratégie concurrentielle: choisir et gagner ", Ed. Organisation, Paris, 1994.
19. Greenberg. J et Baron. R:" Behavior In Organization ", Pearson Prentice Hall, New York, 2000.

20. Grisé. J: "Les Ressources Humaines entant que source d'avantage concurrentiel durable", Ed. Organisation, Paris, 2001.
21. Haag. S et Cummings. M et Philips. A: " management information system ", 6<sup>ème</sup> Ed. McGraw-Hill Irwin, New York, 2007.
22. Hamel Gary et Prahalad. C.K: "computing for the future", Harvard business school press, USA, 1994.
23. Kirk Patrick. D.L: " Evaluating Training Programs", 4<sup>ème</sup> Ed. McGraw-Hill, New York, 2000.
24. Kirk Patrick. D: " Evaluating Training Programs", 2<sup>ème</sup> Ed. Berrett-koehler Publisher. Inc, San Francisco, 1998.
25. Kotler. P et Armstrong. G: " Principales of marketing ", 6<sup>ème</sup> Ed. Pearson Prentice Hall, New York, 2008.
26. KPMG: "Guide des banques et les établissements Financiers en Algérie ", 2012.
27. Krajewski. L et Ritzman. L:" Operations Management: Strategy and Analysis", 5<sup>ème</sup> Ed. Addison Wesley, New York, 1999.
28. Le Duff. R: "Encyclopédie du gestion et de management", Ed. Dalloz, Paris, 1999.
29. Martinet. A et Silem. A : "Lexique de gestion", Ed. Dalloz, Paris, 1989.
30. Martory. B et Grazet. D: "Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances", 4<sup>ème</sup> Ed. Dunod, Paris, 2001.
31. Martory. B: "Contrôle de gestion sociales", Ed. Vuibert , Paris, 1999.
32. Milon. J et Jove. M: "Communication et organisation des entreprises", Ed. Breal, Paris, 1996.
33. Muchielli. J.L: "La compétitivité : définition, indicateurs et déterminants", Ed. Dunod, Paris, 2002.
34. Noe. R et Hollenbeck. J et Gerhart. B: "Fundamentals of Human Resources Management", Ed. Irwin, New York, 2004.
35. Noe. R et Hollenbeck. J: "Human Resource Management" , 5<sup>ème</sup> Ed. McGraw Hill Irwin, New York, 2006.
36. Orsoni. J: "Management Stratégique", Ed. Vuibert, Paris, 1990.
37. Pitts. R et lei. David: "strategic Management, Build and Sustaining competitive advantage", West publishing company, New York, 1996.
38. Porter. M: "L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", Ed. Dumond, Paris, 1997.
39. Robbins. S et Coulter. M: "Management", Pearson Prentice Hall, New York, 2005.

40. Schuler Randall.S: "Personal and Human Resource Management", West Publishing Co, New York , 1987.
41. Sekiou. L : "Gestion du personnel" ,4<sup>ème</sup> Ed. Organisation, Canada , 1993.
42. Sekiou. L: "Gestion du personnel ", 3<sup>ème</sup> Ed. Organisation, Canada, 1990.
43. Shrock .S.A et Geis .G.L : " Human Performance Technology", 2<sup>ème</sup> Ed. Jossey- Bass, San Francisco, 1999.
44. Torondeau. J.C et Huttin.C: "Dictionnaire de stratégie d'entreprise ", Ed-Vuibert, Paris, 2001.
45. Torrington Derek et Hall Laura: "Human Resource Management ", 4<sup>ème</sup> Ed. Prentice Hall Europe, UK, 1998, p152.
46. Vonderembse. M et White. G:"Operations Management: Concepts, Methods, Strategies", 4<sup>ème</sup>Ed. McGraw-Hill, USA, 2004.
47. Walton. R: " The Covert Aims of Training", University of Wales, Cardiff, U.K , 2007.
48. Wayne. F: "Human Resource Management", 4<sup>ème</sup> Ed. McGraw-Hill, USA , 1995.
49. Weiss Dimitri: "Les ressources humaines", Ed. Organisation, Paris, 1998.
50. Wesley. Addison: "Introducing Human Resource Management", Publishing by Longman, New York, 1996.
51. Wheelen. T et Hunger. J: "Strategy Management", Ed. Pearson Prentice Hall, USA, 2006.

### المجلات و المقالات :

52. Grisé Jaques: "Les Ressources Humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable", Document de travail 013, Montréal, 1997.
53. Henriet. B: "Nouvelles Technologies et Formation dans l'entreprise : pour une démarche participative", Revue Française de gestion, N° 51, Mars 1985.
54. Lavoegie. M : "Mieux utiliser la formation pour gérer les évolutions de carrières", Revue française de gestion, N°56, Nov-Déc 1987.
55. Man Waring.T: "The extended internal labor market", Cambridge journal of economic, N° 8, 2001.
56. Marcel. R et Streumer. N: " Effectiveness Of On-The-Job Training", Journal of European Industrial Training, Vol 26, N° 2, 2002.
57. Mathwes. B et Ueno. A: "Ouality Traning : Finding From A European Survey", The TQM Magazine, Vol 13, N° 1,2001.

58. Neuville. jean. P: " la qualité en gestion", Revue Française de gestion, France, N<sup>o</sup>108, 1996.
59. Weiss. W: " Training Methods And Programs", Supervision, Vol 61, N<sup>o</sup> 1, 2003.

الفهارس



## أولاً: فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مصادر استقطاب الموارد البشرية	28
02	أهمية التكوين	47
03	العلاقة بين الأهداف العامة و الأهداف المرحلية للتكوين	53
04	عملية تحديد الاحتياجات التكوينية كجهود مشتركة	71
05	طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	80
06	مراحل و عناصر تقييم التكوين	102
07	أهداف صناعة المزايا التنافسية	124
08	تأثير الجودة على أرباح المؤسسة	132
09	مصادر الميزة التنافسية	136
10	دورة حياة الميزة التنافسية	137
11	الاستراتيجيات العامة للتنافس	145
12	المعلومات و المعارف و المهارات و علاقتها بالأداء	166
13	تأثير التكوين على الإنتاجية	167
14	تأثير التكوين على تكاليف الإنتاج	168
15	تأثير التكوين على الجودة	169
16	تأثير التكوين على الإبداع	170
17	تأثير التكوين على الكفاءات	171
18	أثر انخفاض الإنتاجية على الميزة التنافسية	173

174	أثر التكاليف على الميزة التنافسية	19
176	أثر الجودة على الميزة التنافسية	20
177	العلاقة بين الإبداع و الميزة التنافسية	21
178	أثر الكفاءات على الميزة التنافسية	22
180	دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية	23
183	دور التكوين الموجه بالأداء في تحقيق الميزة التنافسية	24
185	العلاقة بين التطورات التكنولوجية و التكوين و الميزة التنافسية	25
187	التكوين و إستراتيجية المؤسسة	26
218	نموذج الدراسة	27
220	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	28
221	توزيع أفراد العينة حسب العمر	29
223	توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي	30
224	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	31
225	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي	32
233	خلاصة نتائج محور عملية التكوين و أبعاده الأساسية	33
240	خلاصة نتائج محور الميزة التنافسية و أبعاده الأساسية	34

## ثانياً: فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه الاختلاف بين التكوين و التعليم	37
02	المقاييس الكمية و النوعية الخاصة بمستويات التقييم	99
03	الاستراتيجيات العامة للتنافس	153
04	مكونات الميزة التنافسية المبنية على مساهمة الموارد البشرية	162
05	أسماء البنوك العمومية و الخاصة لعينة الدراسة	212
06	معامل ثبات الاتساق الداخلي ( ألفا كرونباخ ) لأبعاد الاستبيان	215
07	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة ( K.S )	219
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	220
09	توزيع أفراد العينة حسب العمر	221
10	توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي	222
11	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	223
12	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي	224
13	تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات البعد الأول المتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية	227
14	تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات البعد الثاني المتعلق بتصميم و تنفيذ البرنامج التكويني	229
15	تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات البعد الثالث المتعلق بتقييم البرنامج التكويني	231
16	تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات البعد الأول المتعلق بالتميز	234
17	تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات البعد الثاني المتعلق برضا العميل	236
18	تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات البعد الثالث المتعلق بالإبداع	238

242	نتائج اختبار أثر عملية التكوين على تحقيق ميزة التميز للبنوك في وهران	19
243	نتائج اختبار أبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني ) على تحقيق ميزة التميز للبنوك في وهران	20
244	نتائج اختبار أثر عملية التكوين على تحقيق ميزة رضا العميل للبنوك في وهران	21
246	نتائج اختبار أبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني ) على تحقيق ميزة رضا العميل للبنوك في وهران	22
247	نتائج اختبار أثر عملية التكوين على تحقيق ميزة الإبداع للبنوك في وهران	23
249	نتائج اختبار أبعاد عملية التكوين ( تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني ) على تحقيق ميزة الإبداع للبنوك في وهران	24
251	نتائج اختبار أثر عملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في وهران	25

**ثالثا: فهرس المحتويات:**

<b>الإهداء</b>	
<b>شكر و تقدير</b>	
<b>1</b>	<b>المقدمة العامة:</b>
2	أولا: تمهيد:
2	ثانيا: إشكالية البحث:
4	ثالثا: فرضيات البحث:
4	رابعا: أسباب اختيار موضوع البحث:
5	خامسا: أهمية البحث:
6	سادسا: أهداف البحث:
6	سابعا: حدود الدراسة:
7	ثامنا: منهجية البحث:
7	تاسعا: الدراسات السابقة:
9	عاشرا: خطة البحث:
<b>10</b>	<b>الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تسيير الموارد البشرية و التكوين</b>
11	مقدمة الفصل:
<b>12</b>	<b>المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية:</b>
12	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية:
12	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية:
14	المطلب الثالث: تعريف تسيير الموارد البشرية:
16	المطلب الرابع: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية:
16	أولا: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:
17	ثانيا: مرحلة ظهور الثورة الصناعية:
18	ثالثا: مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية للمنظمة:
19	رابعا: مرحلة نمو المنظمات العمالية:
19	خامسا: مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية ( ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية ):
21	سادسا: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر:
22	المطلب الخامس: أهمية تسيير الموارد البشرية:
22	أولا: التحديات الداخلية:

22	ثانيا: التحديات الخارجية:
23	المطلب السادس: أهداف تسيير الموارد البشرية:
25	المطلب السابع: وظائف تسيير الموارد البشرية:
25	أولا: تخطيط الموارد البشرية:
26	ثانيا: استقطاب الموارد البشرية:
27	1- مهام عملية الاستقطاب:
27	2- أهمية استقطاب الموارد البشرية:
27	3- مصادر الاستقطاب:
28	ثالثا: اختيار و تعيين الموارد البشرية:
29	رابعا: تقييم أداء الموارد البشرية:
30	خامسا: تكوين الموارد البشرية:
32	<b>المبحث الثاني: مفهوم التكوين:</b>
32	المطلب الأول: تعريف التكوين:
35	المطلب الثاني: تحديد المصطلحات:
35	أولا: الإعداد:
35	ثانيا: إعادة التكوين:
35	ثالثا: التأهيل:
36	المطلب الثالث: العلاقة بين التكوين و التعليم:
38	المطلب الرابع: مراحل تطور التكوين:
38	أولا: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:
39	ثانيا: مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:
39	ثالثا: الفترة لما بين الحرب العالميتين:
40	رابعا: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:
40	المطلب الخامس: الجانب القانوني لعملية التكوين:
43	<b>المبحث الثالث: محاولة تحديد طبيعة التكوين:</b>
43	المطلب الأول: أهمية التكوين:
44	أولا: أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:
45	ثانيا: أهمية التكوين بالنسبة للموارد البشرية:
45	ثالثا: أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية:
47	المطلب الثاني: أهداف التكوين:
48	أولا: الأهداف العامة للتكوين:

48	1- الأهداف الإدارية:
49	2- الأهداف الفنية:
49	3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:
50	ثانيا: الأهداف المرحلية للتكوين:
50	1- الأهداف العادية:
50	2- أهداف حل المشكلات:
51	3- الأهداف الإبداعية:
54	المطلب الثالث: مزايا و فوائد التكوين:
54	أولا: مزايا التكوين:
54	ثانيا: فوائد التكوين:
54	1- زيادة الإنتاج:
55	2- اقتصاد في النفقات:
55	3- التقليل من دوران العمل:
55	4- رفع معنويات العمال:
55	5- توفير قوة احتياطية في المؤسسة:
55	6- التقليل من حوادث العمل:
55	7- يؤدي التكوين إلى استمرارية التنظيم و استقراره:
55	8- رفع الإنتاجية:
56	المطلب الرابع: مبادئ التكوين:
56	أولا: مبدأ الاستمرارية:
56	ثانيا: مبدأ التدرج:
56	ثالثا: مبدأ الإرشاد:
56	رابعا: مبدأ الدافعية:
57	خامسا: مبدأ الشمولية:
57	سادسا: مبدأ المرونة:
57	سابعا: مبدأ التكامل:
57	ثامنا: مبدأ التكرار:
57	تاسعا: مبدأ المشاركة:
58	المطلب الخامس: أنواع التكوين:
58	أولا: أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:
58	1- التكوين قبل الالتحاق بالعمل:

58	2- التكوين أثناء العمل:
59	ثانيا: أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:
59	1- التكوين الإداري:
59	2- التكوين التخصصي:
59	3- التكوين الإرشادي:
60	ثالثا: أنواع التكوين حسب الأهداف:
60	1- التكوين بغرض التزود بالمعلومات:
60	2- التكوين بغرض تجديد المهارات:
60	3- التكوين بغرض تجديد الاتجاهات:
60	4- التكوين بغرض الترقية:
60	رابعا: أنواع التكوين حسب المكان:
60	1- التكوين الداخلي ( داخل المؤسسة ):
61	2- التكوين الخارجي ( خارج المؤسسة ):
63	خاتمة الفصل:
64	<b>الفصل الثاني: عملية التكوين</b>
65	مقدمة الفصل:
66	<b>المبحث الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية:</b>
66	المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية:
68	المطلب الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:
70	المطلب الثالث: الجهات التي تقوم بتحديد الاحتياجات التكوينية:
70	أولا: التحديد المبدئي للاحتياجات التكوينية:
70	ثانيا: التحديد المفصل للاحتياجات التكوينية:
72	المطلب الرابع: خصائص تحديد الاحتياجات التكوينية:
72	المطلب الخامس: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:
72	أولا: تحليل التنظيم:
73	1- تحديد أهداف المؤسسة:
73	2- تحليل الهيكل التنظيمي:
73	3- تحليل سياسة المؤسسة و لوائحها:
73	4- دراسة و تحليل تركيب القوى العاملة:
74	5- تحليل مؤشرات الكفاءة:



74	6- تحليل المناخ التنظيمي:
75	7- دراسة التطور و التغيرات في نشاط المؤسسة و حجم العمل بها:
75	ثانيا: تحليل العمل:
76	1- المشاهدة:
76	2- المقابلة:
76	3- الاستقصاءات:
76	4- المفكرة اليومية للعمل:
77	5- المناقشات الجماعية:
77	6- الاختبارات:
77	7- فحص السجلات و التقارير:
77	8- آراء الخبراء:
78	9- تحليل الدوريات و البحوث العلمية و الميدانية:
78	ثالثا: تحليل الفرد:
78	1- المواصفات الوظيفية:
78	2- الخصائص الشخصية:
79	3- الجوانب السلوكية:
80	<b>المطلب السادس: مراحل تحديد الاحتياجات التكوينية:</b>
80	أولا: جمع البيانات:
81	ثانيا: تبويب البيانات و تنظيمها:
81	ثالثا: تحليل البيانات:
81	رابعا: إعداد التقارير:
82	<b>المطلب السابع: أخطاء تحديد الاحتياجات التكوينية:</b>
83	<b>المبحث الثاني: تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني:</b>
83	المطلب الأول: تحديد أهداف التكوين:
84	المطلب الثاني: تحديد محتوى التكوين:
84	أولا: اختيار المحتوى:
84	ثانيا: تسلسل المحتوى:
85	المطلب الثالث: اختيار المتكويين و المكويين:
85	أولا: اختيار المتكويين:
85	1- الأمور الإدارية:
86	2- الأمور السلوكية:

86	3- الأمور الفيزيولوجية:
87	ثانيا: اختيار المكونين:
88	المطلب الرابع: اختيار أساليب التكوين:
88	أولا: أساليب التكوين أثناء العمل:
89	1- أسلوب تعليمات العمل:
89	2- أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل:
89	3- أسلوب تدوير الأعمال:
89	ثانيا: أساليب التكوين خارج العمل:
90	1- المحاضرات:
90	2- الندوات:
91	3- المؤتمرات:
91	4- المناقشات:
91	5- تمثيل الأدوار:
92	6- دراسة الحالات:
92	7- الزيارات الميدانية:
93	8- التبرصات بالخارج:
94	المطلب الخامس: تحديد المكان و الزمان للتكوين:
94	أولا: تحديد المكان:
95	ثانيا: زمن التكوين ( الوقت ):
96	المطلب السادس: تحديد ميزانية التكوين:
96	أولا: النفقات الاستثمارية:
96	ثانيا: النفقات التشغيلية:
98	<b>المبحث الثالث: تقييم التكوين:</b>
98	المطلب الأول: مفهوم تقييم التكوين:
100	المطلب الثاني: أهداف تقييم التكوين:
101	المطلب الثالث: أهمية تقييم التكوين:
102	المطلب الرابع: مراحل عملية تقييم التكوين:
103	أولا: التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني:
103	ثانيا: التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني:
104	ثالثا: التقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني:
104	1- قياس رد الفعل:

105	2- قياس التعلم:
106	3- قياس السلوك:
106	4- قياس النتائج:
107	المطلب الخامس: أساليب تقييم التكوين:
107	أولاً: الاستبيان:
108	ثانياً: المقابلة:
108	ثالثاً: الاختبار:
109	رابعاً: الملاحظة:
109	خامساً: سجلات الأداء:
111	خاتمة الفصل:
113	<b>الفصل الثالث: الميزة التنافسية و استراتيجيات التنافس:</b>
114	مقدمة الفصل:
115	<b>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية:</b>
115	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:
115	أولاً: تعريف التنافسية:
116	1- تنافسية الدولة:
117	2- تنافسية القطاع:
118	3- تنافسية المؤسسة:
119	ثانياً: تعريف إدارة التميز:
121	ثالثاً: تعريف الميزة التنافسية:
124	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية:
125	المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية:
126	المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية:
126	أولاً: ميزة التكلفة الأقل:
128	ثانياً: ميزة التميز:
130	<b>المبحث الثاني: مصادر و محددات الميزة التنافسية، و معايير الحكم عليها:</b>
130	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية:
130	أولاً: التكلفة:
131	ثانياً: الجودة:
133	ثالثاً: الوقت:

133	رابعاً: المرونة:
134	خامساً: الإبداع:
136	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية:
136	أولاً: حجم الميزة التنافسية:
137	1- مرحلة التقديم:
137	2- مرحلة التنبئ:
138	3- مرحلة التقليد:
138	4- مرحلة الضرورة:
138	ثانياً: نطاق التنافس:
138	1- القطاع السوقي:
138	2- درجة التكامل الأمامي:
139	3- البعد الجغرافي:
139	4- قطاع النشاط:
139	المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية:
139	أولاً: مصدر الميزة:
139	1- مزايا تنافسية منخفضة:
140	2- مزايا تنافسية مرتفعة:
140	ثانياً: عدد مصادر الميزة التنافسية:
140	ثالثاً: درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:
141	المطلب الرابع: أسباب و آليات تطوير الميزة التنافسية:
141	أولاً: أسباب تطوير الميزة التنافسية:
141	1- ظهور حاجات جديدة للعملاء:
141	2- ظهور تكنولوجيا جديدة:
142	3- ظهور قطاع جديد في الصناعة:
142	4- تغير تكاليف المدخلات:
142	5- حدوث تغييرات في القيود الحكومية:
142	ثانياً: آليات تطوير الميزة التنافسية:
144	المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس:
144	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجيات العامة للتنافس:
145	المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجيات العامة للتنافس:
145	أولاً: إستراتيجية قيادة التكاليف:

147	1- على مستوى المنافسين:
147	2- على مستوى العملاء:
147	3- على مستوى الموردين:
147	4- على مستوى الداخلين الجدد:
148	5- على مستوى المنتجات البديلة:
148	ثانيا: إستراتيجية التميز:
149	1- على مستوى المنافسين:
149	2- على مستوى العملاء:
150	3- على مستوى الموردين:
150	4- على مستوى الداخلين الجدد:
150	5- على مستوى المنتجات البديلة:
151	ثالثا: إستراتيجية التركيز:
151	1- اختيار و تحديد قطاع السوق:
152	2- تحديد كيفية تحقيق ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف:
154	خاتمة الفصل:
156	<b>الفصل الرابع: علاقة التكوين بالميزة التنافسية:</b>
157	مقدمة الفصل:
158	<b>المبحث الأول: رأس المال البشري و الميزة التنافسية:</b>
158	المطلب الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري:
159	المطلب الثاني: التكوين و أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:
160	المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية:
161	أولا: خاصية القيمة:
161	ثانيا: خاصية الندرة:
161	ثالثا: خاصية عدم القابلية للتقليد:
162	رابعا: خاصية عدم القابلية للتبديل:
163	المطلب الرابع: مظاهر الميزة التنافسية في الموارد البشرية:
163	أولا: القدرة على الإبداع و الابتكار:
163	ثانيا: امتلاك رصيد معرفي واسع:
164	ثالثا: الاستعداد الجيد و التغيير:
164	رابعا: الإلهام بمختلف العلوم و الثقافات التي لها علاقة بعمله:

164	خامسا: القدرة على التكيف و مسايرة التطورات العلمية و التكنولوجية:
165	<b>المبحث الثاني: أثر التكوين على تحقيق الميزة التنافسية:</b>
165	المطلب الأول: أثر التكوين على مؤشرات الأداء:
166	أولا: تأثير التكوين على الإنتاجية:
167	ثانيا: تأثير التكوين على تكاليف الإنتاج:
168	ثالثا: تأثير التكوين على الجودة:
169	رابعا: تأثير التكوين على الإبداع:
170	خامسا: تأثير التكوين على الكفاءات:
172	المطلب الثاني: أثر مؤشرات الأداء على الميزة التنافسية:
172	أولا: أثر الإنتاجية على الميز التنافسية:
173	ثانيا: أثر التكاليف على الميز التنافسية:
175	ثالثا: أثر الجودة على الميز التنافسية:
176	رابعا: أثر الإبداع على الميز التنافسية:
178	خامسا: أثر الكفاءات على الميز التنافسية:
178	المطلب الثالث: أثر التكوين على الميزة التنافسية:
181	<b>المبحث الثالث: التكوين المناسب لتحقيق الميزة التنافسية:</b>
181	المطلب الأول: خصائص التكوين المناسب لتحقيق الميزة التنافسية:
182	أولا: التكوين الموجه بالأداء:
183	ثانيا: التكوين حسب التطورات العلمية و التكنولوجية:
185	ثالثا: التكوين حسب تطور القدرات و المسار الوظيفي للموارد البشرية:
186	المطلب الثاني: متطلبات التكوين المدعم للميزة التنافسية:
189	المطلب الثالث: فعالية التكوين كدعامة للميزة التنافسية:
191	المطلب الرابع: بدائل و مكملات التكوين لتحقيق الميزة التنافسية:
191	أولا: الرغبة:
192	ثانيا: التنمية الذاتية:
192	ثالثا: الاستعدادات و القدرة الفطرية:
192	رابعا: الخبرة و التعلم:
193	خامسا: التحفيز:
193	سادسا: ظروف العمل:
193	سابعا: تلائم سياسات و استراتيجيات المؤسسة:
194	خاتمة الفصل:

196	<b>الفصل الخامس: التكوين و الميزة التنافسية لدى البنوك في وهران:</b>
197	مقدمة الفصل:
198	<b>المبحث الأول: نظرة عامة حول القطاع المصرفي الجزائري:</b>
198	المطلب الأول: نظرة تاريخية للقطاع المصرفي الجزائري:
198	أولا: النظام البنكي الوطني:
199	ثانيا: الانفتاح و الشراكة:
200	المطلب الثاني: هيكله البنوك:
200	أولا: البنوك العمومية:
200	1- البنك الوطني الجزائري (BNA):
201	2- البنك الخارجي الجزائري (BEA):
201	3- القرض الشعبي الجزائري (CPA):
202	4- البنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):
202	5- البنك التنمية المحلية (BDL):
202	6- الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط (CNEP):
202	ثانيا: البنوك الخاصة:
202	1- البنك البركة الجزائري:
203	2- سيتي بنك (citiBank):
203	3- البنك العربي التعاوني - الجزائر - (ABC-Algeria):
203	4- بنك ناتيكسيس (Natixis):
204	5- بنك سوسيتي جنيرال (Société Générale):
204	6- بي إن بي باريسا الجزائر (BNP Paribas AL-djazair):
204	7- بنك العربي PLC:
204	8- بنك الخليج الجزائر (Gulf Bank Algeria):
204	9- بنك تراست الجزائر (Trust Bank Algeria):
204	10- بنك الإسكان للتجارة و التمويل الجزائر (The Housing Bank for Trade and Finance-Algeria):
205	11- فرانس بنك الجزائر (Fransabank El-djazair):
205	12- بنك كاليون الجزائر (Calyon Algeria):
205	13- بنك HSBC الجزائر:
205	14- بنك السلام الجزائر (Al-salam Bank Algeria):
205	المطلب الثاني: أنواع التكوين المعتمد لدى البنوك:

206	أولاً: التكوين التأهيلي:
206	1- الإدارة البنكية:
206	2- الإدارة المالية:
207	3- التكوين على الاتصال:
207	4- التكوين على أعمال القرض و التحليل المالي:
208	5- التكوين على العلاقة مع العملاء:
208	6- التكوين على القروض الرهنية:
209	ثانياً: التكوين التحسيني:
209	1- تكوين المسؤول عن الخلايا القانونية:
209	2- تكوين المكلف بالعملاء:
209	3- تكوين ما وراء المكتب:
210	ثالثاً: التكوين الخاص ما بين المؤسسات:
210	1- التكوين على تقييم الكفاءات و الأداء:
210	2- التكوين على إدارة مخاطر القروض البنكية:
210	3- التكوين على الأدوات الجديدة في النقد:
211	<b>المبحث الثاني: تصميم الدراسة و خطواتها الإجرائية:</b>
211	المطلب الأول: منهجية الدراسة:
211	أولاً: مجتمع الدراسة:
211	ثانياً: عينة الدراسة:
212	ثالثاً: أدوات الدراسة و جمع البيانات:
212	1- المصادر الأولية:
213	2- المصادر الثانوية:
213	المطلب الثاني: وصف و تحليل أداة الدراسة ( الاستبيان ):
213	أولاً: محاور و أبعاد الاستبيان:
214	ثانياً: صدق أداة الدراسة و ثباتها:
214	1- صدق أداة الدراسة:
214	2- ثبات أداة الدراسة:
215	المطلب الثالث: تهيئة المعلومات للتحليل:
215	أولاً: مراجعة المعلومات:
216	ثانياً: تبويب المعلومات:
216	ثالثاً: تفرغ المعلومات:



216	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة:
218	المطلب الخامس: اختبار نموذج الدراسة:
220	<b>المبحث الثالث: تفسير و تحليل النتائج:</b>
220	المطلب الأول: دراسة المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:
220	أولاً: الجنس:
221	ثانياً: العمر:
222	ثالثاً: التحصيل العلمي:
223	رابعاً: المنصب الوظيفي:
224	خامساً: عدد سنوات الخدمة:
226	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات محور عملية التكوين:
226	أولاً: تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية:
228	ثانياً: تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بتصميم و تنفيذ البرنامج التكويني:
231	ثالثاً: تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بتقييم البرنامج التكويني:
234	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات محور الميزة التنافسية:
234	أولاً: تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالتميز:
236	ثانياً: تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق برضا العميل:
237	ثالثاً: تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالإبداع:
241	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات:
241	أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:
244	ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:
247	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:
250	رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية:
252	خاتمة الفصل:
255	<b>الخاتمة العامة:</b>
256	أولاً: نتائج الدراسة:
262	ثانياً: التوصيات:
263	ثالثاً: آفاق البحث:
264	<b>المراجع:</b>
265	أولاً: المراجع باللغة العربية:
272	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:
276	<b>الفهارس:</b>

277	أولاً: فهرس الأشكال:
279	ثانياً: فهرس الجداول:
281	ثالثاً: فهرس المحتويات:
294	الملاحق:

الملاحق

## استمارة الاستبيان

السادة الأفاضل:

تحية طيبة و بعد:

تعد الاستمارة التي بين أيديكم جزءا من متطلبات إعداد أطروحة الدكتوراه المرسومة بـ " التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر - دراسة حلة البنوك في وهران - " ، و تعد هذه الاستمارة مقياسا يعتمد لأغراض البحث العلمي، و إن تفضلتم بالإجابة المناسبة سيساهم ذلك في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علما بأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا، و دون ضرورة لذكر الاسم بما يضمن خصوصية المجيب في حرية اختيار الإجابة التي يراها مناسبة لذلك.

" شاكرين جزيل الشكر لتعاونكم "

المشرف:

أ. د. سالم عبد العزيز

الباحث:

أ. بلقايد براهيم

المحور الأول: المعلومات الشخصية: الرجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  ما بين 30 و 40 سنة

ما بين 41 و 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- التحصيل العلمي:

ثانوي  جامعي

دراسات عليا  دبلوم متخصص

4- المنصب الوظيفي الحالي:

مدير  نائب مدير

رئيس مصلحة  رئيس فرع

5- عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي:

أقل من 5 سنوات  ما بين 6 و 10 سنوات

ما بين 11 و 15 سنة  ما بين 16 و 20 سنة

أكثر من 20 سنة

**المحور الثاني: عملية التكوين:** الرجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب:

ت	الفقرات	أوفق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
---	---------	-----------	-------	-------	----------	---------------

**البعد الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية**

1	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية في ضوء الإستراتيجية العامة للبنك.					
2	يتم دراسة و تحليل مؤشرات أداء البنك كأساس لتحديد الاحتياجات التكوينية.					
3	إن ترقية الموظف هي الأساس التي تتبعه الإدارة في الترشيح للتكوين.					
4	إن تنمية و تطوير قدرات الموظف هي الأساس التي تتبعه الإدارة في الترشيح للتكوين.					
5	يتم تحليل مؤشرات أداء الأفراد العاملين الحالية و المستقبلية كأساس لتحديد الاحتياجات التكوينية.					
6	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية في ضوء التحديات الحالية و المستقبلية التي تواجه أو ستواجه البنك.					

**البعد الثاني: تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني**

7	يتم تحديد أهداف البرنامج التكويني في ضوء الأهداف الإستراتيجية للبنك.					
8	يتم تحديد موضوعات البرنامج التكويني في ضوء الاحتياجات الحالية و المستقبلية للبنك.					

					9	يتم اختيار أسلوب التكوين وفقا لمعطيات البيئة الداخلية و الخارجية.
					10	تحديد مكان و زمان تنفيذ البرنامج التكويني يأخذ بعين الاعتبار أهداف التكوين.
					11	يتم اختيار و تعيين المكونين و المشرفين اللازمين لتنفيذ خطط و برامج التكوين و بما يخدم الأهداف المرجوة.
					12	يتم التأكد من صلاحية البرنامج التكويني في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال تقييم ذلك البرنامج قبل تنفيذه.

**البعد الثالث: تقييم البرنامج التكويني**

					13	يتم قياس كفاءة البرنامج التكويني و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف العامة للبنك.
					14	يتم قياس كفاءة البرنامج التكويني و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف الخاصة بكل قسم من أقسام البنك.
					15	يتم الوقوف على الجوانب السلبية التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج التكويني للعمل على تقليصها مستقبلا.
					16	يتم قياس مدى تلبية البرنامج التكويني للاحتياجات الحالية و المستقبلية للبنك.

**المحور الثالث: الميزة التنافسية:** الرجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب:

ت	الفقرات	أوفق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
---	---------	-----------	-------	-------	----------	---------------

**البعد الأول: التميز**

17	يتبنى البنك مواصفات و معايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامه.					
18	سيساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق التميز في تقديم الخدمات البنكية التي ينفرد بها البنك عن سائر البنوك.					
19	لدى البنك ميزانية سنوية للتكوين للارتقاء بالخدمات المقدمة.					

**البعد الثاني: رضا العميل ( الزبون)**

20	يتميز البنك بقدرة عالية على الاستجابة لحاجيات العملاء.					
21	سيساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة للعملاء.					
22	يتمتع البنك بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجيات العملاء.					

**البعد الثالث: الإبداع**

23	سيساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال تطوير مهارات الأفراد في الخدمات البنكية.					
----	---	--	--	--	--	--



					<p>24 سيساهم التكوين بالاستجابة السريعة للفرص والتهديدات التي تواجه البنك من خلال استغلال مهارات و كفاءات الأفراد.</p>
					<p>25 يستخدم البنك تطبيقات الإعلام الآلي و البرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق و أساليب جديدة تختلف عن البنوك المنافسة.</p>

**العنوان:** الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر - دراسة حالة البنوك في وهران -

**الملخص:** قامت هذه الدراسة بالكشف عن أثر عملية التكوين للعنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في الجزائر، وذلك من خلال دراسة ميدانية بالبنوك في وهران، حيث تم إعداد و توزيع الاستبيان على الأفراد العاملين في الإدارة العليا للبنوك لتحقيق هذا الغرض، استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. و قد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين عملية التكوين و الميزة التنافسية للبنوك، و وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في الجزائر. كما أظهرت الدراسة من أن التكوين له أثر كبير و غير مباشر على الميزة التنافسية، حيث أنه يؤدي إلى الرفع من قدرات و مهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام و الأعمال المسندة إليهم بشكل متميز و متفوق، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، و هذا الأخير يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، العنصر البشري، الميزة التنافسية، البنوك.

**Titre :** La Formation et l'Avantage Concurrentiel dans les Banques en Algérie - Etude du Cas des Banques à ORAN-

**Résumé :** Cette étude cherche à découvrir l'effet de la formation de ressource humaine sur la réalisation de l'avantage concurrentiel des banques en Algérie, grâce à une étude pratique effectuée dans les banques d'Oran. Pour ce fait, des questionnaires ont été établis et distribués aux membres du personnel de la direction générale des banques, plus des systèmes statistiques appropriés qui ont été utilisés afin de mieux explorer la problématique de cette recherche. Les résultats ont révélé l'existence d'une relation positive entre la formation et l'avantage concurrentiel des banques, ainsi que l'existence d'un effet statistiquement significatif de la formation sur la réalisation de l'avantage concurrentiel des banques en Algérie. Ce travail de recherche a également démontré que la formation des travailleurs est un moyen solide qui sert à augmenter les capacités et les compétences des ressources humaines de façon à les rendre plus aptes à accomplir les missions et les tâches qui leur sont attribuées, ce qui va induire à l'amélioration des indicateurs de performance, et par conséquent mènera à la réalisation de l'avantage concurrentiel.

**Mots-clefs :** La Formation, Ressource Humaine, Avantage Concurrentiel, Les Banques.

**Title :** The Training And The Competitive Advantage in The Algrian Banks - The Case Of The Banks in ORAN-

**Abstract :** This research work seeks to find-out the effect of the training of the human element on the realisation of the competitive advantage of the banks in Algeria, taking as a case study the banks based in ORAN. For this purpose, some data collection tools were utilized, including questionnaires which were designed and administered to the membres of the personnel of the head office of the banks in ORAN, as well as the use of appropriate statistical systems to better probe the problematics of this study. The results have revealed the existence of a positive relationship between the training and the competitive advantage of the banks, as well as the existence of a statistically significant impact of the training on the realisation of the competitive advantage of the banks in Algeria. This research has also demonstrated that the training is a strong instrument which helps to improve the skills and competencies of the human resources, so that they will be able to accomplish their tasks, and better fulfil their missions, which will lead to the enhancement of the performance indicators, and therefore the realisation of the competitive advantage.

**Key Words :** Training, Human Resources, Competitive Advantage, Banks.