

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
شعبة: إدارة أعمال
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبة:

بوكلخة نورة اية

تحت عنوان:

دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات
دراسة حالة لدى شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب
سونلغاز - تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

أ. بوشقيفة حميد	(أستاذ مساعد "أ" - جامعة ابن خلدون تيارت)	رئيسا
أ. جحان بيل	(أستاذ محاضر قسم "ب" - جامعة ابن خلدون تيارت)	مشرفا ومقررا
أ. عابدة	(أستاذ محاضر قسم "أ" - جامعة ابن خلدون تيارت)	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



الاهداء

أهدي هذه المذكرة بكل مشاعري الصادقة إلى نفسي أولاً، التي حملت معي عبء التعب والتحديات، ولم تستسلم مهما ثقلت عليها الخطوات. إلى قلبي الذي آمن بأن الغد سيكون أجمل، وإلى روحي التي لم تفقد الأمل يوماً رغم كل العقبات.

وأهديها إلى أُمي الحنونة، التي كانت دائماً مصدر الحنان والدعم، بصبرها وحبها اللامحدود، تعلمت منها كيف يكون القلب كبيراً والعطاء بلا حدود.

وأهديها إلى أبي العزيز، السند الذي لم يتخل عني أبداً، والذي علمني معنى القوة والصبر، وكان دائماً الدافع الأكبر لي للاستمرار وتحقيق ما أصبو إليه.

إلى خالي وخالتي ووجودكما الثابت، شكراً لأنكما كنتما دائماً هنا في اللحظات التي لم يطلب فيها الحضور لكنه كان يعني الكثير.

وأهديها إلى أصدقائي وأحبائي، الذين كانوا رفقاء دربي في اللحظات الصعبة، وكانوا مصدر التشجيع والفرح في أيامي، شكراً لكم على وجودكم في حياتي ودعمكم المستمر.

كما أهديها لكل من كان لهم بصمة في حياتي، من عائلة وأصدقاء، كانوا سندي في لحظات الضعف، ومنبع قوتي في كل لحظة تعب.

هذه الكلمات بين صفحتي ليست مجرد كلمات، بل هي شهادة على رحلة من الصبر والعمل، وعلى حلم لم يزحزحه شيء. فلتكن هذه المذكرة دافعاً لي ولمن يقرأها، ألا يستسلم أبداً، وأن يحمل الإيمان والنية الصادقة في قلبه مهما كانت الظروف.



الشكر

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذي المشرف الكريم، جحا نبيل، الذي كان خير داعم وموجه في رحلتي العلمية، فقد لمست فيه التفاني والاحترافية، وحرصه الكبير على جودة العمل وتفصيلاته الدقيقة. لقد كانت نصائحه القيمة وملاحظاته الدقيقة حافزا لي للاستمرار وتحسين كل جزء من هذه المذكرة، ولم يبخل علي بوقته ومعرفته، فكان بذلك مثالا حقيقيا للأستاذ المثابر والمرشد الصادق.

كما أتوجه بالشكر العميق إلى كل من ساعدني وساندني في هذه الرحلة العلمية، سواء من الزملاء أو الفنيين أو أي جهة دعمتني بمعلومة أو نصيحة أو تشجيع، فكان لتعاونهم دور كبير في تجاوز العقبات وتيسير الإنجاز.

ولا أنسى أن أعبر عن امتناني لكل من وفر لي البيئة المناسبة للعمل والهدوء اللازم، فبدون هذا الدعم لما تحقق هذا الإنجاز.

لكم جميعا، أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان، وأتمنى أن أكون قد وفقت في تقديم عمل يشرفني ويفيد الآخرين وان أكون دائما عند حسن ظنكم بي.

العنوان	الصفحة
الاهداء	
الشكر والتقدير	
قائمة الاشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة	أ-ج
الفصل الأول: الادبيات النظرية الخاصة بالتكوين والميزة التنافسية	
تمهيد	6
المبحث الأول: عموميات حول التكوين	7
المطلب الأول: ماهية التكوين	7
المطلب الثاني: اهداف واهمية التكوين وانواعه	12
المطلب الثالث: مراحل التكوين واساليبه ومعوقات تطبيقه	17
المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية	23
المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية	23
المطلب الثاني: أهمية ومحددات الميزة التنافسية وأنواعها	27
المطلب الثالث: ابعاد ومصادر الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها	32
المبحث الثالث: أثر التكوين في تحقيق الميزة التنافسية	38
المطلب الأول: أثر التكوين عل أداء العاملين	38
المطلب الثاني: أثر التكوين على الكفاءات	39
المطلب الثالث: أثر التكوين على تحسين الإنتاجية	40
خلاصة الفصل	42
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
تمهيد	44
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة	45
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت	45
المطلب الثاني: وظائف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وأهدافها	46

47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة والمهام الموكلة لكل مصلحة
51	المبحث الثاني: التعريف بالمصلحة محل الدراسة
51	المطلب الأول: التعريف بمصلحة إدارة الموارد البشرية
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمصلحة
52	المطلب الثالث: المهام الموكلة للمصلحة
53	المبحث الثالث: واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز
53	المطلب الأول: مراحل التكوين في المؤسسة
54	المطلب الثاني: أنواع التكوين التي تعتمد عليها المؤسسة
55	المطلب الثالث: أثر التكوين على مؤشرات المؤسسة
59	خلاصة الفصل
61	الخاتمة
65	المراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	أنواع التكوينات وعدد العمال الخاضعين لها بمؤسسة سونلغاز	جدول رقم 1
57	تطور تكاليف التكوين في مؤسسة سونلغاز	جدول رقم 2
57	تطور حوادث العمل بمؤسسة سونلغاز	جدول رقم 3
58	الأرباح السنوية التي حققتها مؤسسة سونلغاز	جدول رقم 4

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل رقم 1	أنواع التكوين	17
شكل رقم 2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	49
شكل رقم 3	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	51

مقدم

ة

في ظل التحولات المتسارعة التي يعرفها العالم اليوم، لم تعد المؤسسات معزولة عن البيئة المحيطة بها، بل أصبحت مجبرة على التفاعل معها، والتكيف مع مختلف متغيراتها إن أرادت الاستمرار وتحقيق النجاح الدائم. فقد أصبحنا نعيش في عالم تنافسي بامتياز، حيث لم يعد يكفي للمؤسسة فقط أن تقدم المؤسسة منتجا جيدا أو خدمة ذات جودة عالية، بل أصبح ضروريا عليها أن تتميز عن غيرها في طريقة الأداء، والابتكار، وسرعة التفاعل، ومدى قدرتها على التكيف مع الظروف المحيطة بها ومختلف الأنشطة التي تقوم بها. ومن هنا بدأ إدراك المؤسسات لأهمية العنصر البشري وأنه ليس مجرد منفذ للمهام داخل المؤسسة، بل هو المحرك الرئيسي لأي تطور أو تفوق يمكن تحقيقه، وأن الاستثمار فيه لم يعد تكلفة بل ضرورة إستراتيجية.

ومن أهم الوسائل التي تمكن المؤسسة من تطوير المورد البشري وتساعد على الرفع من كفاءته وقدرته على المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، نجد التكوين. فالتكوين بمفهومه الحديث لا يقتصر على تعليم الموظف كيفية أداء مهمة معينة فقط، بل هو عبارة عن عملية متكاملة ومستمرة تهدف إلى صقل المهارات، وتوسيع المعارف، وتغيير السلوكيات بما يتماشى مع متطلبات العمل، والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة. فالمؤسسة التي توظف التكوين كخيار استراتيجي، وتجعله جزءا لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية، هي تلك التي تملك فرصة حقيقية لبناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

وتكمن أهمية التكوين في كونه يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة أداء العمال ورفع الإنتاجية، وتقوية روح الانتماء لدى العاملين، كما يعزز قدرتهم على الابتكار واتخاذ القرارات في المواقف المتغيرة. وكل هذه المخرجات تصب في النهاية في تحقيق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من البقاء في السوق بل والتفوق على غيرها. وبما أن الميزة التنافسية أصبحت هدفا رئيسيا تسعى المؤسسات لبلوغه، فإن التكوين يقدم اليوم كأحد أعمدها الأساسية، بل كركيزة حقيقية لصنع الفارق في عالم مليء بالتحديات.

من هذا المنطلق، جاءت هذه المذكرة لتسلط الضوء على العلاقة بين التكوين والميزة التنافسية داخل المؤسسات، من خلال طرح مجموعة من الإشكاليات التي تدور حول مدى مساهمة برامج التكوين في تحقيق التفوق المؤسسي، وما إذا كانت فعلا تؤثر في الأداء العام للمؤسسة وتمنحها موقعا أقوى في السوق. إشكالية البحث:

بناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال المحوري التالي:

كيف يساهم التكوين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات؟

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالتكوين في السياق المؤسسي؟
- ما مفهوم الميزة التنافسية، وما أبرز أبعادها ومصادرها داخل المؤسسات؟
- ما العلاقة بين التكوين واستدامة الأداء التنافسي للمؤسسات؟

الفرضيات:

- يعد التكوين في السياق المؤسسي استراتيجية تتبناها المؤسسات من أجل تنمية كفاءات المورد البشري بما يتماشى مع أهدافها.
- تتمثل الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق ومستدام من خلال عناصر أو موارد يصعب على الآخرين تقليدها مثل الجودة والابتكار وغيرها.
- هناك علاقة إيجابية بين التكوين والأداء التنافسي بحيث يقوم التكوين الفعال بتعزيز قدرة المؤسسات على التميز والتفوق عن منافسيها.

اهداف والدراسة:

- توضيح مفهوم التكوين والوقوف على دوره في تنمية المورد البشري.
 - التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها بالنسبة للمؤسسات.
 - إبراز أهمية التكوين كخيار استراتيجي يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات.
 - تحليل العلاقة بين التكوين والميزة التنافسية وتحديد مدى مساهمة التكوين في تحقيق التفوق للمؤسسات.
 - تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية توظيف التكوين بفعالية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- أهمية الدراسة:

- إثراء الأدبيات المتعلقة بكل من التكوين والميزة التنافسية وكذا تبين العلاقة بينهم وذلك من خلال دراسة التكوين كأداة استراتيجية لإدارة المورد البشري وربطه بأداء وتفوق المؤسسة في السوق.
- تقديم رؤية تحليلية مستندة من الواقع المؤسسي تساعد صناع القرار والمدراء على فهم الأثر الحقيقي للتكوين في دعم الأداء التنافسي وتغير نظرتهم للتكوين من اعتباره مجرد تكلفة إلى رؤيته كاستثمار للمؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع بالتخصص الأكاديمي.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة.
- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- تزايد الوعي بأهمية تكوين الموارد البشرية لدى المؤسسات خاصة في ظل التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.

حدود الدراسة:

- الإطار الزمني: تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 18 جوان 2025 إلى 22 جوان 2025.
- الإطار المكاني: تمت الدراسة في شركة توزيع الغاز والكهرباء للغرب سونلغاز -تيارت-

منهج الدراسة:

يوضح المنهج مختلف الخطوات التي يتبعها الباحث خلال اعداد بحثه وذلك بهدف الوصول الى النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف المحددة تم الاعتماد في دراستنا هاته على:

-المنهج الوصفي والتحليلي: الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل اليها وتحليلها وتفسيرها الدراسات السابقة:

تناولت عدة أبحاث عربية وأخرى اجنبية موضوع التكوين والميزة التنافسية والتي اعتمدها لإثراء موضوع دراستنا وللاستفادة من خلاصة نتائج هذه الدراسات في بعض محاور بحثنا ومن بين اهم هذه الدراسات البحثية لدراستنا هذه ما يلي:

- دراسة بوقطف محمود (2014) التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بخنشلة، وقد تطرق الباحث في هذه الدراسة الى مدى تأثير التكوين على أداء الموظفين وتطويره حيث توصل في دراسته الى أن التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، بالإضافة الى أن هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية، كما يساهم التكوين كذلك أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

-دراسة: صبيحي خديجة، بولفراد دنية، (2016)، التكوين وعلاقته بالتغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-تيارت-: حيث ركز الباحثان في هذه الدراسة الى التعرف على احتمالية وجود علاقة ارتباطية بين التكوين والتغيير التنظيمي، وقد توصلوا الى أن الهدف العام من التكوين داخل سونلغاز هو تنمية الافراد والمؤسسة للمساعدة على احداث التغيير المطلوب، بالإضافة الى أن التكوين يساعد على التكيف مع مناصب الشغل الحالية والمستقبلية وأيضا تطوير الحركية داخل المؤسسة وبين المناصب.

-دراسة بن شعبان سميرة (2019) بعنوان: دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التربية-ولاية قالمة-مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل: وقد تناولت الدراسة تبيان دور الابتكار في تحسين أداء العاملين، حيث توصلت الى ان التكوين يساهم في تطوير وتنمية قدرات الافراد العاملين بمديرية التربية وبالتالي فهو أفضل أنواع الاستثمار، من خلال منح العاملين فرصة اكتساب معلومات ومعارف جديدة وتزويدهم بالأساليب الجديدة وصقل مهاراتهم التي تساعد في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية، فالبرامج التكوينية تساعد في تغيير سلوك العاملين بمديرية التربية.

- دراسة عكاشة محمد، (2021)، دور التكوين في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة شركة الطباعة بالجزائر-وحدة بشار- مذكرة لنيل شهادة الماجستير: ركز الباحث من خلال هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة التكوين في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، فقد توصل الى ان العملية التكوينية تؤدي الى تحسين أداء العاملين، على أساس ان التكوين يعتبر المحرك الرئيسي لتنمية الميزة

التنافسية للمؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، فهو يعد انجح استثمار تتبناه المؤسسة لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة.

صعوبات الدراسة:

خلال انجاز هذا البحث واجهت مجموعة من الصعوبات والتي يمكن ان اذكرها في:

- صعوبة الحصول على المعلومات الداخلية من المؤسسة المستقبلية.

- ضيق الوقت المخصص للعمل الميداني.

- قلة الدراسات المحلية الحديثة حول الموضوع.

هيكل الدراسة:

للإلمام بجميع عناصر الإجابة على عناصر الإشكالية الموضوع ارتأيت اعتماد خطة عمل مكونة من فصلين حيث يتضمن الفصل الأول الجانب النظري للمتغيرات اما الفصل الثاني فيتضمن الجانب التطبيقي تناول الفصل الأول دراسة كلتا المتغيرين حيث قسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: تناول عموميات حول التكوين. بالتطرق الى تعريف التكوين ومبادئه وخصائصه وكل من أهدافه وأهميته وأنواعه وكذا التعرف على مراحل العملية التكوينية واساليبه ومعوقات تطبيقه داخل المؤسسات.

المبحث الثاني: تناول عموميات حول الميزة التنافسية. من خلال ابراز مفهوم الميزة التنافسية ومراحل تطورها وخصائصها وكذا أهمية ومحددات وأنواع الميزة التنافسية ومن ثم التطرق الى ابعاد ومصادر الميزة التنافسية والعوامل التي تؤثر عليها.

المبحث الثالث: تضمن دراسة للعلاقة بين التكوين والميزة التنافسية. بالتركيز على دراسة أثر التكوين على أداء العاملين وعلى تنمية الكفاءات وأيضا على تحسين الإنتاجية.

اما الفصل الثاني فتضمن الجانب التطبيقي وقسم الى ثلاث مباحث أيضا:

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة، بالتطرق على نشأة المؤسسة وتطورها واهم الأهداف التي تسعى لها والهيكل التنظيمي الخاص بها

المبحث الثاني: تعريف للمصلحة محل الدراسة، من خلال التعرف على هيكلها واهم المهام الموكلة اليها

المبحث الثالث: واقع التكوين في المؤسسة وأثره على الميزة التنافسية. وذلك من خلال دراسة واقع العملية التكوينية في المؤسسة وأثره على اهم المؤشرات من بينها أداء العاملين والربحية والإنتاجية.

الفصل الأول

الادبيات النظرية

تمهيد:

إن التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، وما تفرضه من تحديات تنافسية متزايدة، دفعت المؤسسات إلى البحث عن سبل جديدة لتعزيز قدراتها التنافسية وضمان استمراريتها. وفي خضم هذا السياق، برز التكوين كأحدى الأدوات الإستراتيجية التي تعول عليها المؤسسات بشكل متزايد لتأهيل مواردها البشرية، ورفع كفاءتها، وتمكينها من مواكبة المتغيرات المتلاحقة.

في المقابل، أصبح مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، حيث تسعى المؤسسات إلى تمييز نفسها عن غيرها عبر عناصر يصعب تقليدها، تمكنها من تحقيق أداء أفضل في السوق وتحقيق قيمة مستدامة. وضمن هذا الإطار، يطرح التساؤل حول ما إذا كان التكوين يساهم فعلا في تحقيق هذه الميزة، وكيف يمكن تحويل الاستثمار في المورد البشري إلى أداة تنافسية فعالة.

وانطلاقا من هذه الإشكالية، جاء هذا الفصل النظري لتأطير المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتكوين والميزة التنافسية، واستكشاف العلاقة التي تربط بينهما، من خلال ثلاثة مباحث رئيسية. يتناول المبحث الأول التكوين كمفهوم وممارسة تنظيمية، والمبحث الثاني يسلط الضوء على مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها، في حين يعالج المبحث الثالث الأثر المحتمل للتكوين في تحقيق هذه الميزة داخل المؤسسات

المبحث الأول: عموميات حول التكوين

يعد التكوين من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لتطوير قدرات مواردها البشرية، في ظل بيئة تتسم بسرعة التغير وارتفاع مستوى التحديات. فلم يعد الاكتفاء بالمؤهلات الأكاديمية أو الخبرات السابقة كافيًا لضمان أداء فعال ومستدام، بل أصبحت الحاجة ملحة لتجديد المعارف، وتعزيز المهارات، وتوجيه السلوكيات بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

وقد اختلفت الرؤى حول مفهوم التكوين، وتعددت طرقه وأهدافه، ما يعكس طبيعته الديناميكية ودوره الحيوي في العملية الإدارية. فهو يمثل استثمارًا طويل الأمد في المورد البشري، كما يعد أحد العوامل الأساسية في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى التنافسية، خصوصًا عندما ينفذ وفق مبادئ مدروسة وأساليب ملائمة لطبيعة العمل واحتياجات الأفراد.

وانطلاقًا من هذه الأهمية، يخصص هذا المبحث لتأصيل المفهوم العام للتكوين، من خلال التطرق إلى ماهيته، أهدافه، أنواعه، مراحله، الأساليب المعتمدة في تنفيذه، والمعوقات التي قد تعترضه، في محاولة لتقديم تصور شامل لهذا العنصر الأساسي في المنظومة الإدارية

المطلب الأول: ماهية التكوين:

يعد التكوين أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة من أجل تطوير كفاءاتها الداخلية وتعزيز تنافسيتها. فمن خلاله، تسعى المؤسسات إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي، ومواكبة التغيرات التقنية والتنظيمية المتسارعة. وقد اكتسب التكوين أهمية متزايدة بصفته عملية إستراتيجية موجهة نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تأهيل المورد البشري ورفع قدراته.

الفرع الأول: تعريف التكوين:

لفهم التكوين كعملية استراتيجية داخل المؤسسة، من الضروري أولاً الوقوف عند تعريفه من خلال مختلف المقاربات النظرية. فقد تنوعت التعاريف حسب زوايا النظر، مما يعكس تعددية أبعاده وأهميته المتزايدة في محيط العمل الحديث. ونذكر من هذه التعاريف ما يلي:

أولاً: تعاريف صادرة عن هيئات ومؤسسات رسمية:

• تعريف الديوان الوطني لتطوير التكوين وترقيته:

يعرف التكوين بأنه نظام يرافق تطور القطاع الاقتصادي من خلال أجهزة تنظيمية وبيداغوجية خاصة يهدف إلى تحسين كفاءات العمال ورفع مستواهم عبر اكتساب مؤهلات جديدة، مما يعزز تنافسية المؤسسات.

• وزارة التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر:

تعتبر التكوين مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات والتصرفات التي تسهل اندماجهم في المنظمة وتحقيق أهدافها.

• المرسوم التنفيذي رقم 20-194 (2020):

يعرف التكوين على أنه نشاط يهدف إلى تمكين الموظفين من اكتساب مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين لاستكمال أو تحيين تكويناتهم الأولية وتكييفهم مع متطلبات الوظيفة.

• وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائرية:

تؤكد على أن التكوين يشمل تكوين الإطارات والموظفين بهدف تطوير الكفاءات وتحسين نوعية الخدمات المقدمة، ويبدأ منذ التحاق الموظف بمنصبه لضمان تأقلمه مع مهامه.

ثانياً: تعريف خاص ببعض الباحثين:

• التعريف الأول:

يعرف على أنه مجموعة من العمليات التي لها القدرة على جعل الافراد العاملين والفرق يؤدون وظائفهم التي يشغلونها حالياً أو التي يتم كفلهم بها لاحقاً، من أجل ضمان السير الحسن للمنظمة بكل مهارة.¹

• التعريف الثاني:

التكوين يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الافراد.²

• التعريف الثالث:

يقصد بالتكوين عملية اعداد وتحضير الافراد لمنصب تسيير واشراف، حيث يكسبه التكوين رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تمكينه من التكيف مع الوضع الجديد في ظروف جديدة، وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية.³

• التعريف الرابع:

يعرف التكوين على أنه مجموعة من البرامج المتخصصة، يتم اعدادها وتصميمها من أجل تزويد واكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وانماط سلوكية جديدة وتطوير معارفهم ومهاراتهم.⁴

• التعريف الخامس:

يعرف على أنه مجموع الأنشطة والوضعيات البيداغوجية والوسائل التي يكون هدفها اكتساب أو تنمية المعارف، من أجل ممارسة مهمة أو عمل ما.⁵

¹ RAYMOND VATIER ; Développement de l'entreprise et promotion des hommes ; Entreprise Moderne d'Édition (EMI) ; 4^édit 1985 Paris-p34

² حورية طبة ونوازم عباسي، اتجاهات المعلمين والأساتذة نحو التكوين الأكاديمي عن بعد، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007، ص24

³ محمد مسلم ن مدخل إلى علم النفس، قرطبة للنشر والتوزيع طبعة 1، 2007، ص-ص 90-91

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009

⁵ د. شافية بن حفيظ و د. فتيحة زايدي، واقع التكوين في المؤسسات الجامعية الجزائرية، مجلة الاكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والارطوفونيا، المدرسة العليا للأساتذة ورقلة، 2022، ص 15

• التعريف السادس:¹

يعرف انه نشاط مخطط وهادف، يهدف إلى تنمية وترقية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين، لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة. يتضح من خلال التعاريف السابقة ان التكوين عملية هادفة لتأهيل الفرد وتطوير مهارته، بما يتماشى مع متطلبات العمل، ومنه يمكن تعريف التكوين بانه عملية متكاملة تهدف لإعداد الافراد، من خلال تزودهم بالمعارف والخبرات والمهارات اللازمة، وكذا تمكينهم من التكيف مع متطلبات العمل، بما يعزز الأداء الفردي ويساهم في تحقيق اهداف المنظمة.

الفرع الثاني: مبادئ التكوين

تعد مبادئ التكوين الركيزة التي تبنى عليها فعالية العملية التكوينية داخل المؤسسة، إذ توجه سيرها وتحدد معالمها الأساسية. فالتكوين الناجح لا يتم بشكل عشوائي، بل يستند إلى مجموعة من القواعد التي تضمن انسجامه مع أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد. وتتمثل هاته المبادئ فيما يلي:²

1. الشرعية: يجب أن يتم التكوين وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
2. المنطلق: يجب أن يتم بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التكوينية.
3. الهدف: يجب أن تكون أهدافه واضحة، واقعية يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع، المكان، الزمان، الكم والكيف والتكلفة.
4. الشمول: يجب أن يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية (قيم، اتجاهات، معارف، مهارات...)، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
5. الاستمرارية: على المسؤولين عن التكوين في المنظمة وضع استراتيجيات تكوينية تراعي التحول والتغير المستمرين في جميع الجوانب خاصة في أساليب العمل وأدواته والأفكار والمعلومات المتصلة به لمساعدة العاملين على التكيف المستمر معها، فالعملية التكوينية من المتوقع أن تبدأ مع العاملين في بداية حياتهم الوظيفية وتستمر معهم.
6. التدرجية والواقعية: يبدأ التكوين بمعالجة القضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا.
7. مرونة التكوين: يجب أن يتطور نظامه وعملياته مع التطورات الحاصلة على صعيد الوسائل والأدوات والأساليب، وضرورة تكوين المكونين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التكوينية.
8. الفروق الفردية: لا بد من الانتباه إلى المدى الواسع من الفروق بين المتكونين، فبعضهم يتعلم بشكل أسرع من الآخرين.

¹فنييس. ح، دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وافاقه، دار بلقيس لنشر،

الجزائر، 2017، ص21

² أ. مريم زعبيط، مبادئ اعداد وتقييم عملية التكوين المهني في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قسنطينة2، عدد42، 2014،

9. تحليل الوظائف: إن تحليل الوظائف وتوصيفها يبينان المعرفة والخبرة التي يجب الحصول عليها لشغل كل وظيفة، لذا يجب أن يوجه التكوين إلى تلك الاحتياجات التي تحددها عملية وصف الوظائف.

الفرع الثالث: خصائص التكوين

يمتاز التكوين بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من العمليات التعليمية أو الإدارية داخل المؤسسة. وتبرز هذه الخصائص طبيعته الديناميكية والوظيفية، ومدى ارتباطه بتحقيق الأهداف العملية والتنمية. وقد تتعدد خصائصه لكن نذكر منها الخصائص التالية:

1. التكوين نشاط رئيسي مستمر:

لا يعتبر التكوين بالنسبة للمؤسسة امرا كماليا تلجا اليه او تتصرف عنه باختيارها، انما يعتبر امرا ضروريا يبدأ من خلال تحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توفرها عند الفرد الذي سيشغل هاته الوظيفة. والتكوين يستمر مع الفرد حتى بعد توليه للوظيفة او ارتقاءه الى مركز أعلى، مع الوقوف على احداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه.¹

2. التكوين نظام متكامل:

يعتبر التكوين نظاما متكاملا ومترابطا، حيث أنه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها. كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني، ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي:²

2-1- التكامل في مدخلات التكوين : أي المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين المتمثلة في الوظائف، الأفراد، الخبرات والمعارف، القائمون بالعمل التكويني، أنماط السلوك المطلوب، الأوضاع الإدارية والتنظيمية.

2-2- التكامل في الأنشطة التكوينية: وهي ما تقوم به إدارة التكوين من إجراءات ادارية من أجل ضمان الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية، تتمثل هذه الاجراءات في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية، وايضا العمليات والإجراءات، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد المكونين والمعدات التكوينية لتنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه.

2-3- التكامل في نتائج التكوين: يهدف التكوين عموما إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج وهي:

- النتائج الاقتصادية
- النتائج السلوكية

¹ مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الانابيب الناقلة للغاز بغرداية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2023، ص111

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص-ص357-358

• النتائج البشرية

وينبغي أن يتوفر بين هاته النتائج قدرا كافيا من التوازن والتكامل،، ويقصد بهذا تجنب التركيز على تحقيق أحد هاته النتائج وإهمال أخرى.

3. التكوين عملية شاملة:

فالتكوين بدوره لا يقتصر فقط على فئة معينة من العمال دون أخرى، بل يوجه الى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم سواءا كان مبتدئا او خبيرا مهما كان تأهيله المهني، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل اين ما كان عمله او مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما ان وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات الحاصلة.¹

4. التكوين عملية إدارية:

ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات²:

• وضوح الأهداف وتناسقها.

• وضوح السياسات والاساليب.

• توازن الخطط والبرامج.

• توفر الموارد المادية والبشرية.

• توفر الرقابة والتوجيه.

5. التكوين عملية فنية:

التكوين يحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها³:

• خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.

• خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية.

• خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.

• خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.

• خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين.

6. التكوين نشاط متغير ومتجدد:

يشير هذا المبدأ الى ان التكوين يتفاعل مع متغيرات مما يستدعي ان يتصف بالتغيير والتجديد سواء في الأساليب او في الاستراتيجيات والوسائل، فالإنسان(الموظف) معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته

¹ احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الافراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص183

² مدحت احمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيقية) دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة

الأولى، 2008، ص61

³ مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره،

ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون تواجه احتياجات في الظروف والأوضاع في جميع المجالات وكذلك تقنيات وأساليب العمل.

المطلب الثاني: اهداف واهمية التكوين وانواعه

أصبح التكوين اليوم ضرورة ملحة أمام المؤسسات الراغبة في مواكبة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، خصوصا في ظل المنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي المتواصل. فالموارد البشرية لم تعد تقاس فقط بعددها، بل بكفاءتها ومدى قدرتها على التأقلم والإبداع، وهو ما لا يتحقق إلا من خلال برامج تكوينية فعالة. ويعد الاستثمار في التكوين خيارا استراتيجيا ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة وميزتها التنافسية، لما له من أثر مباشر على رفع مستوى التأهيل والجاهزية لدى العاملين. ومن هذا المنطلق، يعد التكوين وسيلة لتحقيق جملة من الأهداف العملية والتنموية التي تخدم مصلحة المؤسسة والفرد معا. كما تتعدد أنواع التكوين بتعدد الأغراض والمراحل التي تستدعيه، مما يجعل من الضروري التطرق إلى مختلف جوانب أهميته، أهدافه، وأنواعه، لفهم موقعه الحقيقي داخل المنظومة المؤسسية.

الفرع الأول: اهداف التكوين

لا يقتصر التكوين على كونه مجرد نشاط إداري روتيني، بل يعد أداة استراتيجية موجهة نحو تحقيق جملة من الأهداف المحددة والمتربطة. وتختلف هذه الأهداف باختلاف المستفاد من العملية التكوينية فنرى ان للتكوين اهداف موجهة للأفراد واهداف موجهة للمؤسسة ونذكر بعضها في النقاط التالية:

1-بالنسبة للأفراد:

يهدف التكوين بالنسبة للفرد الى¹:

- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات.
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات.
- كما يهدف أيضا الى²

- يزيد من التزام وولاء الافراد للمنظمة.
- يعزز إدراك الافراد بأن المنظمة مكان جيد للعمل.

2-بالنسبة للمؤسسات:

اما بالنسبة للمؤسسات فيهدف الى³:

- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة.
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة.

¹ محمد مسلم، مدخل الى علم النفس العمل، منشورات قرطبة، الطبعة الأولى، 2007، ص97

² الهيتي مطر خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، عمان، دار حامد لنشر، 2000، ص204

³ محمد مسلم، مدخل الى علم النفس العمل، نفس المرجع السابق.

- تحسين فعالية أساليب العمل: ومن خلال المعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العلمية.
- رفع مستوى أداء العامل ورضاءه وثقته بالمنظمة.
- تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة مما يقلل من العملية الاشرافية عليهم.¹

الفرع الثاني: أهمية التكوين:

تتجلى أهمية التكوين الأساسية في كونه أداة فعالة لتعزيز قدرات الموارد البشرية ورفع كفاءتها بما يواكب متطلبات العمل المتجددة. لكن أهميته تتجلى في عدة نقاط وتختلف بين المؤسسة والافراد العاملين وهي ما يمكن ذكره في التصنيفات الآتية:²

1- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين المهارات والمعارف الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- النهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع.
- تقليل تكاليف المنظمة في المجالات الفنية الإدارية.
- المحافظة على القدرات الأساسية التي تسمح بتقديم المؤسسة.

2- أهمية التكوين بالنسبة للعاملين:

- التخفيض من حدة الإشراف.
- التحسين من معنويات العاملين.
- مساعدة الافراد على اتخاذ القرارات.
- تزويد الافراد بمعلومات تحسن من مهاراتهم القيادية.
- تنمية الشعور بالأهمية في النمو والتطور من خلال التعلم.
- مساعدة العمال على الإنجاز واكتساب الثقة بالنفس.
- زيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين رغبتهم في خدمة المؤسسة والاخلاص لها.

3- أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية:

للتكوين دور بارزاً أيضاً في تكوين العلاقات بين الافراد ويتمثل ذلك في:³

- التطوير من أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- تمتين العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين.

¹ خالد عبد الله المرياني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 1435/1434، ص19

² عمر الوصفي العقيد، إدارة الافراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية حلب، 1990، ص250

³ مجاهدي الطاهر، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج TINDAL المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة 2008 / 2009، ص34

- تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
 - وكما يرى محمد عويضة أن التدريب القائم على أسس علمية شرط ضروري لكل عامل نريد له النجاح في عمله والتقدم فيه وتتجلى الأهمية في النقاط التالية:
 - ارتفاع مستوى إنتاج العامل من حيث الكم والكيف، وبالتالي ارتفاع أجره وإتاحة مجال للترفيه له.
 - شعور العامل بالرضا عن عمله.
 - ارتفاع الروح المعنوية للعامل نتيجة لاهتمام التنظيم أمره.
 - التقليل من حوادث العمل التي يتورط فيها العمال غير المتدربين.
 - الكشف عن المهارات الفردية للعامل التي يمكن أن تستغل في نواحي فنية وإدارية هامة.
 - حفظ الآلات والأدوات من التلف والضياع والتخفيض من حوادث العمل.
- الفرع الثالث: أنواع التكوين:

يعتبر التكوين من العمليات التي تتسم بتعدد الأشكال والأنواع، إذ لا يمكن حصره في نمط واحد فقط، بل تختلف أنواعه حسب عدة معايير وقد تطرقت مختلف الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنواع التكوين، كل منها يعكس منظورا معينا تبعا لاحتياجات المؤسسة. هذا التنوع في التصنيفات يبرز مدى مرونة التكوين وملاءمته لمختلف الظروف، مما يجعل من الضروري التوقف عند أهم هذه الأنواع وتصنيفاتها المتمثلة في:

أولاً: من حيث المكان:¹

✓ التكوين الداخلي (داخل المؤسسة): وهي مجموع البرامج التي تتم داخل المراكز التكوينية للمؤسسة، حيث يكون المكون موظفا من داخل المؤسسة ويعمل لديها وقد يكون من خارجها؛ ويتم التكوين وفقا لتخطيط الإدارة وتحت، ومن عيوب التكوين الداخلي اقتصره على محيط عمل المؤسسة ويتم في حدود تجارب وخبرات العمال بها أي لا يوجد تبادل لخبرات خارجية كفؤة؛ أما مميزات هاته البرامج فتتمثل في قلة الميزانية والمرونة والحرية الكاملة في تحديد الوقت الملائم للتكوين بما يتلاءم مع حاجة العمال والمؤسسة وتعمل على معالجة المشاكل الفعلية للعمل والعمال.

✓ التكوين الخارجي (خارج المؤسسة): يتم هذا التكوين عادة خارج المؤسسة، ويتضمن إرسال عمال المؤسسة إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجامعات والمعاهد التكوينية الخاصة وإلى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين، ومن مميزات:

- ✓ إتاحة الفرصة للعمال من أجل تبادل الخبرات، الأفكار، التجارب واكتساب المهارات.
- ✓ ضمان جودة التكوين لأن مراكز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل قد لا تتوفر داخل المؤسسة.
- ومن عيوبه:

¹ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص-ص 186-187

✓ انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين.

✓ صعوبة تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكونين بعد انتهاء التكوين والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة.

✓ زيادة النفقات التي تتحملها المؤسسة.

ثانيا: التكوين من حيث الزمان¹:

✓ التكوين التمهيدي أو التوجيهي (تأهيل القادم الجديد للوظيفة): هو عملية توجيه وتزويد العامل الجديد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة توجيهها عاما في الأمور التالية: أهداف وأنظمة وقوانين ولوائح المؤسسة، واجباته في الوظيفة واقع التنظيم في المؤسسة، الشروط العامة للخدمة ومسؤوليات الموظف... الخ؛ يقصد بالتكوين على العمل هو تكوين الفرد على العمل الفعلي من خلال الإحاطة بمجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات الوظيفة سواء من زميله في العمل أو رئيسه أو فرق متخصصة (حسب المؤسسة)، ويتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الفرد أو خارج المؤسسة.

✓ التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة): الهدف من التكوين أثناء الخدمة هو صقل وتحسين الفرد وإحاطته بأحدث التطورات في مجالات اختصاصه، وتحسين مستوى أدائه الوظيفي وتحسين أساليب العمل. ويعتبر هذا التكوين أمر ضروري لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف وطرق العمل باستمرار، تطور التكنولوجيا والحاجة لاستخدام التقنيات الحديثة، وإحاطة الأفراد وتزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل.

ثالثا: التكوين من حيث الهدف²:

✓ التكوين لتجديد المعلومات: الهدف من هذا التكوين هو إعطاء المتكون معلومات حول مجالات العمل وأساليبه ووسائله الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم بمعلومات جديدة، حتى يقوم بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل وبالتالي زيادة كفاءة الفرد.

✓ تكوين المهارات: يقوم هذا التكوين على تزويد الأفراد بمهارات إضافية لأداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وزيادة فعاليتهم وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وذلك عن طريق إحاطة المتكونين بالأساليب والوسائل الحديثة.

✓ التكوين السلوكي: ويهدف هذا التكوين إلى تغيير أنماط السلوك الافراد وأساليبهم والاتجاهات التي يتبعها المدراء في أداء أعمالهم، وخلق اتجاهات ايجابية لدى الأفراد ومساعدتهم في التخلي عن أنماط سلوك سلبية. أو غير مناسبة لطبيعة الوظيفة التي يشغلونها.

¹ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة الاسمنت، رسالة

دكتورة في الاقتصاد، كلية الاقتصاد وعلوم التسير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص76

² عمر بلخير جواد، نفس المرجع السابق، ص78

✓ التكوين للترقية: الغاية من هذا التكوين هي تحسين إمكانيات الافراد تحضيرا لتوليتهم وظائف إدارية جديدة، كما قد يتضمن مهام ومسؤوليات جديدة سوف يتولاها بفعل الترقية.

✓ التكوين التكميلي: ينطوي هذا النوع من التكوين على تزويد المتكون بمعلومات ومفاهيم جديدة عن مجالات العمل المختلفة للتأقلم والتكيف مع بيئة العمل الجديدة.

رابعاً: التكوين من حيث التطبيق:¹

✓ التكوين النظري: يعتمد هذا النوع من التكوين على الجانب النظري فقط كالمحاضرات النظرية والندوات وحلقات النقاش، ويسعى المكونون من خلاله إلى إيصال معلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية، التنظيمية، والوظيفية لجانب من جوانب العمل.

✓ التكوين العملي: ويشمل هذا التكوين الجانب التطبيقي ويكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانيات المكون، أو يكون عملاً متكاملًا تفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة، ويتم هذا النوع من التكوين غالباً في مراكز التكوين وفق خطوات معدة من قبل مصممي البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

خامساً: من حيث عدد المتكونين:²

✓ التكوين الفردي: ويمثل هذا النمط من التكوين تنمية وتطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية أعلى.

✓ التكوين الجماعي: يعتمد هذا التكوين الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ يتم إرسال مجموعة العمال المراد تكوينها إلى مراكز تكوينية متخصصة بغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها ويكون ذلك بشكل جماعي.

سادساً: من حيث نوع الوظائف:³

✓ التكوين المهني والفني: يتعلق هذا التكوين بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية كالصيانة، الميكانيك، الكهرباء، السباكة وأعمال البناء.

✓ التكوين التخصصي: ويتعلق بالمعارف والمهارات التي تخص الوظائف الأعلى من الوظائف المهنية والفنية، المتمثلة في الأعمال المحاسبية والهندسية والتقنية بمختلف أنواعها.

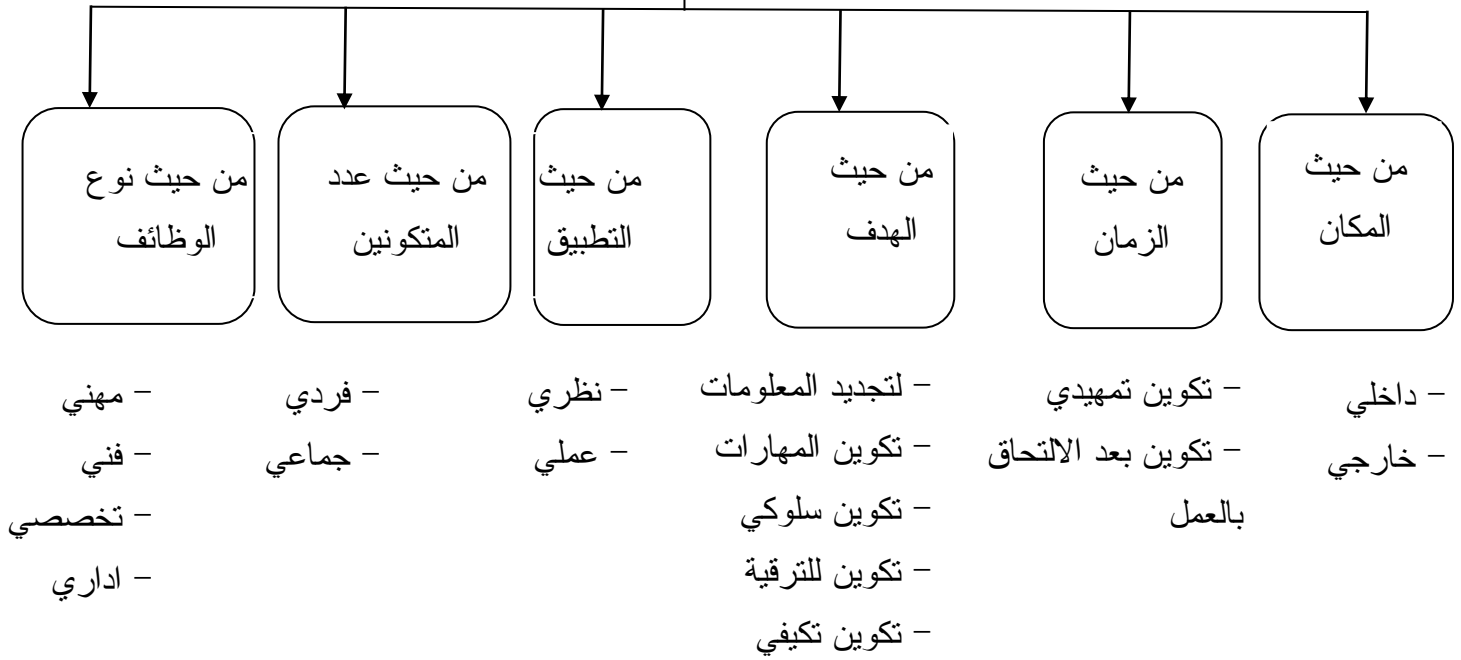
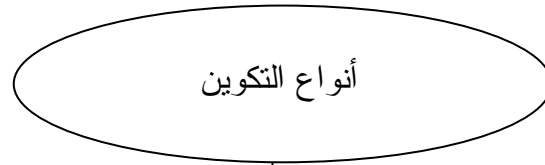
✓ التكوين الإداري: ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم، المراقبة، اتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة، التنسيق والاتصال وذلك بهدف ضمان حسن سير العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

¹ عمر بلخير جواد، مرجع سبق ذكره، ص79

² جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات-دراسة حالة مركب المحركات والجرارات، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2016/2017، ص44.

³ جغري بلال، نفس المرجع السابق، ص45

الشكل 1: أنواع التكوين



المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: مراحل التكوين واساليبه ومعوقات تطبيقه:

تنفيذ التكوين داخل المؤسسة لا يقتصر فقط على اتخاذ قرار الشروع فيه، بل يتطلب تخطيطا دقيقا وتنظيما محكما يراعي مجموعة من الجوانب العملية والتقنية. فنجاح أي برنامج تكويني يتوقف على الكيفية التي يصمم ويطبق بها، وعلى البيئة التي ينفذ فيها. كما أن التكوين، شأنه شأن أي نشاط إداري، قد يواجه صعوبات وتحديات تؤثر على فعاليته إن لم تتم معالجتها بالشكل المناسب. لذلك فإن دراسة الجوانب العملية المرتبطة بتنفيذ التكوين تعد خطوة أساسية لفهم واقعه داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، يتطلب الأمر التطرق إلى جملة من العناصر التي تساعد على تقييم مدى نجاعة العملية التكوينية وآفاق تطويرها.

الفرع الأول: مراحل التكوين:

تخضع عملية التكوين لعدة مراحل مترابطة تنفذ بشكل منظم لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. إذ أن السير العشوائي دون تخطيط مسبق قد يؤدي إلى نتائج محدودة أو غير فعالة. وتشمل هاته المراحل ما يلي:

أولا: تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن الخطوة الأولى في التكوين هي تحديد أي نوع منه مطلوب، فالسبل لتقدير احتياجات التكوين للموظفين الجدد هو من خلال معرفة تفاصيل الوظيفة وتقسيم ذلك إلى مهام صغيرة، مع ملاحظة أن تقدير احتياجات التكوين للموظفين الحاليين قد تكون أكثر تعقيداً، حيث يضاف إلى ذلك معرفة مدى الحاجة إلى التكوين فتحليل المهمة أو الأداء أمران هامان للتعرف على احتياجات التكوين.

إن حوالي 19% من الموظفين يقولون أنهم يستخدمون تحليل المهام لتحديد التكوين فهو خاص بالموظفين الجدد، أما تحليل الأداء فهو للأفراد القائمين بالعمل فعال من حيث نقد أدائهم وعيوبهم، فهناك تقنيات أخرى مثل: تقارير المشرفين، السجلات الشخصية، اختبار المعرفة بالوظيفة، قوائم الاستبيان... وغيرها. مهما كانت التقنية المستخدمة فإنها ضرورية، فالمرء يتعلم أفضل عند ممارسته لمهنة ما.

ثانياً: تصميم البرنامج التكويني:

تمر عملية تخطيط أو تصميم البرامج التكوينية بمراحل متعددة يمكن توضيحها فيما يلي:

- تحديد أهداف البرنامج التكويني: الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التكويني، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد.
- تحديد نوع المهارات التي سيكون عليها: تتمثل في: المهارات التكوينية المطلوبة، المهارات اللغوية، المهارات الفنية، المهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين وكذلك المهارات الفكرية كالتخطيط وغيره.
- وضع المنهاج التكويني: المقصود بالمنهاج التكويني هو المادة التكوينية التي سوف تقدم للمتكونين ويتم تحديدها بناء على الاحتياجات المطلوبة.
- اختيار أسلوب التكوين والتطوير: هناك عدة أساليب مثل المحاضرة، تمثيل الأدوار... وغيرها.
- اختيار المكونين: إن اختيار المكونين من العوامل المهمة في إنجاح البرنامج التكويني وذلك لأن المكون يمثل الوسيلة التي عن طريقه يتم نقل المادة التكوينية إلى المتكونين.
- تحديد مكان إقامة برنامج التكوين: يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التكويني على عدة أمور منها: إمكانية المنظمة المادية، طبيعة المادة التكوينية، طبيعة العمل وظروفه.
- تحديد فترة البرنامج: تختلف مدة المادة التكوينية وذلك بناء على طبيعة المادة والأسلوب المستخدم، وعلى تفرغ المتكونين لبرنامج التكوين.
- توفير مستلزمات البرنامج التكويني: ومن أهم المستلزمات قاعات التكوين، وسائل الإيضاح اللازمة، المسؤول الإداري وغيرها من المستلزمات الأخرى.

ثالثاً: تنفيذ البرنامج التكويني:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز التنفيذ، ويتم تحديد المكان والزمان للبرنامج، وفي الغالب يتم تحديد مشرف أو منسق لتنفيذ البرنامج، وفي هذه المرحلة يتبين حسن وسلامة عملية التخطيط ومدى إمكانية تطبيقه بنجاح.¹

رابعاً: تقييم البرامج التكوينية:

إن نجاح التكوين لا يتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما يعتمد عمى دقة التنفيذ، ومن ثم لابد من القيام بتقييم النشاط التكويني بشكل عام في المؤسسة، وذلك بغرض التعرف على مكامن القوة والضعف فيه. ويقصد بتقييم برنامج التكوين أنه " العملية التي يستند إليها المشرفون على البرنامج التكويني، والتي تهدف إلى الوصف الدقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين، والتي يمكن من خلالها الحكم بموضوعية على مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف التي كانت قد سطرته. وتختلف طرق تقييم برنامج التكوين من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب وجهات نظر وآراء المسؤولين عن هذه العملية، ومن أهم أنجع هذه الطرق نذكر ما يلي²:

- طريقة تحليل ردود فعل المشتركين في التكوين: تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى، المدة، أهمية الموضوع، المكون، وغيرها. وهو أسلوب بسيط وسهل التنفيذ.
- الطريقة التجريبية (تغيير في السلوك): تتطلب هذه الطريقة تحديد مجموعتين من العمال المتشابهين في المهارات والخصائص، حيث تدخل المجموعة الأولى في برنامج التكوين بينما تبقى المجموعة الثانية تمارس عملها كضابط لمقياس، وبعد الانتهاء من التكوين، يتم قياس أداء المجموعة التكوينية على العمل، فإذا كان هناك اختلاف ملموس لصالح المجموعة التجريبية (التكوينية)، يمكن في هذه الحالة استنتاج أن برنامج التكوين كان فعال والعكس صحيح.
- طريقة قياس التغيير في السلوك: يتم التأكد في هذه الحالة من تغير سلوك المشاركين في البرنامج التكويني سواء باكتساب مهارات محددة أو قيم واتجاهات جديدة. ويتم ملاحظة سلوك المشاركين وتقييمه سواء بتوجيه بعض الاسئلة لهم أو لرؤسائهم في العمل.

¹ نرجس محاط، ميسون بن زهرة، مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بوالصوف، ميلة،

2021/2022، ص-ص 11-12

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت،

لبنان، 2000، ص174

- طريقة قياس النتائج (التكوين المحقق فعلا): تحاول هذه الطريقة قياس التغيرات في بعض نتائج أداء العاملين الذين كانوا محل العملية التكوينية مثل: الزيادة الحاصلة في الانتاج كما ونوعا، الرفع من انتاجية العامل الفرد، تخفيض معدل دوران العمل وغيرها
- الفرع الثاني: طرق وأساليب التكوين:

تتعدد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها في تنفيذ التكوين، باختلاف طبيعة المحتوى والفئة المستهدفة وظروف المؤسسة. وبسبب تعدد طرق التكوين يعد اختيار الأسلوب المناسب عنصرا حاسما في مدى فعالية التكوين وقدرته على تحقيق أهدافه ونذكر من هاته الأساليب ما يلي:¹

1. طريقة الخبرة الإرشادية Guided Experience:

هي أسلوب تكويني يعتمد على اشراك المتكون بشكل مباشر في التجربة العلمية، من خلال اشراكهم في واجبات العمل اليومية وبعض الوجبات الخاصة والاجتماعات، والعمل في فرق العمل وتوكيلهم بعض المهام مثل كتابة التقارير والبحوث. وبالتالي تصبح مهمة الرئيس ليست محصورة فقط على تقديم الخبرات بل تنظيمها وترتيبها بحيث تترج من الأكثر سهولة الى الأكثر صعوبة حتى يمكن للمرووس ان يكتسب هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت، ويهدف هذا الأسلوب الى تنمية المهارات من خلال التفاعل الواقعي مع المواقف.

2. التمرير على العمل Job Rotation:

يقصد بهذه الطريقة تبادل الوظائف بين الافراد، وذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتنويعها، وبهذا فإن هذه الطريقة تختلف عن عملية نقل الموظفين من وظيفة لأخرى حيث يهدف النقل إلى مواجهة حاجات محددة كما أنه عادة ما يتضمن تغييرا واحدا، في حين أن التمرير يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد ويتضمن العديد من التغيرات للوظائف ولا تهدف هذه الطريقة إلى مجرد العلم بالشيء ولكنها تهدف أساسا إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بأن يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده.

3. طريقة الاجتماعات Conference Method:

وهي طريقة تقليدية تستخدم في تكوين الافراد وتنمية مهاراتهم وتهدف هذه الطريقة إلى تبادل الآراء والأفكار وتشجيع المشاركة الفعالة من خلال الاجتماعات، وقد ينظر البعض إلى هذه الطريقة على أنها وسيلة لحل المشكلات وليس أداء التكوين ويرجع ذلك على أن مثل هذه الاجتماعات عادة ما كانت تعقد حينما تطفو بعض المشاكل الإدارية على السطح، حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها، وبغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل محددة، فإنه يمكن النظر إليها على أنها طريقة للتكوين إذا استخدم رئيس الاجتماع مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم من جانب الأعضاء.

¹ جلال بروكس، ترجمة عبد الاله إسماعيل كثبي، قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي، المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، 2001، ص5

4. دراسة الحالات Case Study Method:

تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتكويين، وذلك من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل المتعلقة بحالة ما، ومن أشهر الحالات المستخدمة في التكوين تلك الحالات التي نبعت من جامعة هارفارد الأمريكية، وقد بدأت هذه الجامعة باستخدام الحالات في دراسات القانون، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال، حيث دراسة الحالة تتضمن اختياراً تفصيلياً لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقياً أو افتراضياً لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية بحيث يكون مرتبطاً بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التكويني في دراسة الحالة ينمي المتكويين مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية.

5. تمثيل الأدوار:

وتشمل هذه الطريقة على معالجة مشكلة بين شخصين أو أكثر يمثل فيها أحدهما دور الرئيس والآخر دور المرؤوس ويشكل بعض الأعضاء أو المتكويين الجمهور الذي عليه أن يشاهد هذه الأدوار التي تمثل أمامه، ومن ثم يقيم الرئيس فيها أداء كل من الرئيس والمرؤوس. ويبدى ملاحظاته ومقترحاته، ويلعب النقد الذي يقدمه الجمهور أهمية بالغة في تصحيح الأخطاء التي يمكن أن يقع ممثل الدور وهناك أساليب عدة إلى جانب الأسلوب المباشر في تمثيل الأدوار منها أسلوب الازدواجية، حيث يقوم فرد واحد بتمثيل الدورين معا إذ يتكلم ثم يقوم بالرد على نفسه، وأسلوب تبادل الأدوار حين يبذل المكون الأدوار فيمثل الرئيس دور المرؤوس، وبهذه الطريقة يضع الفرد نفسه في دور المضاو لمكانه الأول.¹

6. المحاضرات:

تعتمد المحاضرات على قيام المكون بالقاء المادة التكوينية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتكويين، وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توضيحها وتوصيلها للحاضرين بشكل مباشر، ويستوجب المحاضرات أن يكون المحاضر ذو أسلوب قاء جيد لغرض توضيح المعلومات وان يكون أكثر دراية وفهما للمعلومات التي سيلقيها.²

الفرع الثالث: معوقات التكوين:

رغم الأهمية المتزايدة التي يحظى بها التكوين داخل المؤسسات، إلا أن تطبيقه على أرض الواقع لا يخلو من صعوبات قد تحد من فعاليته. وتختلف هذه المعوقات بين ما هو تنظيمي، تقني، أو بشري، مما يستوجب دراستها بعناية لفهم أسبابها وآثارها. فالتعرف على هذه العراقيل يعد خطوة أساسية لتحسين العملية التكوينية وضمان استمراريتها وتتمثل هذه التحديات في النقاط الآتية:³

- عدم اقتناع الافراد او المؤسسة بأهمية التكوين وهي العقبة الكبرى أمام التوسع في النشاط التكويني.

¹ محمد ماهر عيش، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار غريب لطباعة، 1997، ص-ص 71-72

² صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص225

³ احمد محمد عبد الله، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة، بيروت، ص165

- عدم الربط بين خطط الإنتاج وخطط التكوين في المؤسسة من حيث عدد المتكويين ونوعية برامج التكوين.
 - عدم منح أجهزة التكوين سلطة متابعة المتكويين فقد يحدث أن يكون للموظف عمل ما ثم تسند له أعمال أخرى.
 - عدم رغبة العمال في الإقبال على التكوين لمشاكل مادية أو اجتماعية.
 - عدم مراعاة ثقافة العمال إذا كان الأساتذة أجانب.
 - الموقف السلبي لدى الكثير من الموظفين الذين يعتقدون أن التأهيل قد يتحقق بحيازتهم على الشهادة الجامعية وأنهم يملكون القدر اللازم من المعارف لممارسة عملهم الوظيفي غير أن هذا الاعتقاد لا يقوم على أساس واقعي.
 - يعتمد بعض الرؤساء على عدم إعطاء الموظف المعلومات الكافية عن وظيفته خشية أن يسلب منه عمله.
 - معارضة الموظفين بعضهم البعض في المستويات المقارنة عند قيام أحدهم بدورة تكوينية يرجع ذلك لأسباب نفسية كالغيرة مثلاً.
 - المشاكل الإدارية المتعلقة بإجراء التكوين وارتفاع التكاليف التي تعرقل تعميم التكوين.
- يتضح من خلال ما سبق أن التكوين يعد عنصراً محورياً في سياسة إدارة الموارد البشرية، لما له من دور فعال في تنمية الكفاءات وتحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. ففهم ماهيته، إلى جانب المبادئ والخصائص التي يقوم عليها، يمكن من وضع أسس سليمة لبناء برامج تكوينية فعالة. كما أن إدراك أهمية التكوين وأهدافه وأنواعه يساهم في توجيه الجهود نحو اختيارات مدروسة تلبي حاجات المؤسسة والعاملين معاً. من جهة أخرى، فإن نجاح أي برنامج تكويني يظل مرهوناً باتباع مراحل منهجية واضحة، واختيار أساليب ملائمة لطبيعة المستفيدين ومحتوى التكوين. ولا يمكن إغفال التحديات والمعوقات التي قد تعترض هذه العملية، والتي تتطلب استعداداً تنظيمياً ومهنياً للتعامل معها بفعالية. كل هذه الجوانب تبرز أن التكوين ليس مجرد نشاط ثانوي، بل هو استثمار استراتيجي طويل الأمد يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة في سوق دائم التغير.

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

في ظل التحولات العميقة التي تعرفها بيئة الأعمال المعاصرة، والمنافسة المتزايدة على المستويين المحلي والدولي، بات من الضروري على المؤسسات تبني توجهات استراتيجية تمكنها من ضمان بقائها وتفوقها. فلم تعد المؤسسة الحديثة تعتمد فقط على وفرة الموارد أو موقعها الجغرافي أو حتى حجمها الإنتاجي كعناصر كافية للنجاح، بل أصبح الرهان الأكبر يتمثل في مدى قدرتها على التميز عن منافسيها، وتقديم قيمة مضافة وفريدة يصعب تقليدها أو تجاوزها. من هنا برز مفهوم الميزة التنافسية كأحد المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، الذي يتجاوز الأطر التقليدية للربحية ليركز على عناصر التفرد والتميز المستدام.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها القدرة على تقديم منتجات أو خدمات بجودة أعلى، أو تكلفة أقل، أو بطريقة مبتكرة تلبي احتياجات الزبائن بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين. وهي لا تبني صدفة، بل تتطلب رؤية استراتيجية واضحة، واستغلالاً ذكياً للموارد، ومهارات بشرية وتقنية عالية، إلى جانب التكيف المستمر مع المتغيرات الخارجية. وينظر إلى تحقيق الميزة التنافسية كمحور رئيسي في بناء الموقع التنافسي للمؤسسة، إذ تمكنها من كسب ولاء الزبائن، وتعزيز حصتها السوقية، وزيادة ربحيتها على المدى الطويل.

ونظراً لأهمية هذا المفهوم، أصبح محط اهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، حيث تنوعت الرؤى حول أشكاله، مصادره، واستراتيجيات تحقيقه. كما أن العلاقة الوثيقة بين الميزة التنافسية والموارد البشرية، وعلى رأسها التكوين، دفعت بالمؤسسات إلى إعادة النظر في أساليب إدارة مواردها وتمييزها. فكلما كانت المؤسسة قادرة على تطوير مهارات عاملها وتحسين أدائها، زادت فرصها في بناء ميزة يصعب منافستها.

وانطلاقاً من كل ما سبق، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري للميزة التنافسية من خلال التعرف على مفهومها، أنواعها، ومصادرها المختلفة، وغيرها من العناصر.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم المركزية في الإدارة الاستراتيجية، حيث يشكل الأساس الذي تنطلق منه المؤسسات لتحقيق التفوق في بيئة تنافسية متغيرة. وقد عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر الزمن، تماشياً مع تحولات السوق وتغير أولويات المؤسسات. كما يتميز بعدد من الخصائص التي تمنحه

طابع الاستمرارية والفعالية. ومن هذا المنطلق، سنسلط الضوء في هذا المبحث على الجوانب النظرية المرتبطة بتعريف الميزة التنافسية، مراحل تطورها، وأبرز خصائصها.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

لقد نال مفهوم الميزة التنافسية اهتماما كبيرا في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، مما أدى إلى تعدد وجهات النظر واختلاف التعريفات بحسب زوايا التحليل والمجالات التطبيقية. هذا التنوع يعكس الأهمية المتزايدة للمفهوم وصعوبة حصره في تعريف واحد جامع. ومن هذا المنطلق، من المفيد استعراض أبرز التعاريف التي قدمها الباحثون المذكورة في النقاط الآتية:

• تعريف M. Porter:

"تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"¹.

• التعريف الثاني:

"القابلية والقدرة على إجراء التعديلات والتحويرات التي تراها مناسبة وضرورية لمتطلبات العصر التي فيه، أو الخصائص الفنية لصناعاتها لغرض تحقيق ميزات تنافسية لصالحها، مما يجعلها قادرة على تمييزها من غيرها، أي: يزداد الطلب على صناعاتها وتزداد أرباحها"².

• التعريف الثالث:

الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق مركز أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (المنافسة لها)³.

• التعريف الرابع:

هي الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال مقارنة بالآخرين، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لزبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها.⁴

• التعريف الخامس:

تعني الميزة التنافسية تقديم قيمة ممتازة للمستهلكين، وتكون إما عن طريق تخفيض الأسعار أو عن طريق توفير المزيد من المزايا والخدمات الممتازة التي تبرر ارتفاع الأسعار. حيث تتمتع الشركات بميزة تنافسية عندما تنفذ استراتيجية لا يمكن للمنافسين تكرارها أو العثور عليها أو أن تكون مكلفة للغاية لتقليدها.⁵

¹ Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, pris. Inter Edition. 1993.p48

² محمد نجيب مروان، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، مصر، دار الكتب القانونية، 2011، ص 65

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص -

⁴ بن عيشاوي احمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، المجلد 4، العدد 4، 2006، ص 296

• التعريف السادس:

"هي أي شيء إيجابي تتميز به المنظمة أو خدماتها عن باقي المنافسين من وجهة نظر المستفيدين لهذه الخدمات المتميزة".¹

مما سبق نستخلص ان الميزة التنافسية هي القيمة المضافة للمؤسسة في أي نوع من أنشطتها التي تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة لها، وتعتبر هاته الميزة اما غير قابلة للتقليد او صعبة التقليد.

الفرع الثاني: مراحل تطور الميزة التنافسية

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية دفعة واحدة، بل مر بعدة مراحل تطورية توازي تطور الفكر الإداري وتغير التحديات التي تواجه المؤسسات. فقد تأثر هذا المفهوم بتغيرات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، مما أدى إلى إعادة صياغته وتوسيعه ليتلاءم مع متطلبات كل مرحلة. ومن المفيد التوقف عند أهم المحطات التي عرفها هذا المفهوم لفهم تطوره وسياقاته المختلفة. بحيث نرى ان الميزة التنافسية قد مرت بثلاث مراحل: الميزة المطلقة والميزة النسبية والميزة التنافسية والمزايا المطلقة والنسبية تعني وجود وفرة في عنصر من عناصر الإنتاج أو أكثر اما. الميزة التنافسية فهي نتاج لسعي الانسان واستعماله لمواهبه وقدراته على الابتكار والتطوير واغتنام الفرص المتاحة واكتشاف مجالات تصنع فيها المؤسسة ميزة تفوق على الآخرين ونوجز هاته المراحل فيما يلي²:

1. الميزة المطلقة: لقد استخدم الاقتصادي الكبير ادم سميث في كتابه الشهير "ثروة الأمم" سنة 1796 مفهوم الفرق المطلق في التكاليف الإنتاجية بين الدول، او ما يعرف بالميزة المطلقة وافترض ان كل دولة يمكن ان تنتج سلعة واحدة او مجموعة من السلع بتكلفة اقل مقارنة مع باقي الدول، وبالتالي فان كل دولة ستكسب أكثر فيما إذا اختصت بسلعة واحدة او مجموعة من السلع التي تتمتع فيها بميزة مطلقة.

2. الميزة النسبية: لقد اعلن الاقتصادي الكبير دافيد ريكاردو في كتابه المشهور "التجارة الخارجية" مبادئ الاقتصاد السياسي والضرائب سنة 1817م، ان شرط توفر ميزة مطلقة لدولة ما في احدى السلع ليس ضروري لكي تحقق هذه الدولة مكاسب من الدخول في التجارة الدولية، بل يكفي ان يتوفر لها ما اسماه بالميزة النسبية في احدى او في بعض السلع التي تتيحها، وبالتالي فان قيام التجارة المربحة يعتمد على اختلاف التكاليف النسبية للسلع عبر الدول، ولذلك الدولة لن تحقق مكاسب من التجارة حتى لو كانت ذات تكاليف حقيقة اكبر في جميع السلع التي تنتجها مقارنة مع غيرها من الدول.

⁵ Bordes, J, Building and sustaining competitive advantage, Bachelor assignment in strategic Management, Atlantic International University, Hawaii, 2009, p-3

¹ ادم احمد محمد عثمان، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018، ص68

² مناصرية سناء، ضيف الله مريم، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لفرع فارمال -مصنع عنابة، اطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2013، ص-ص 43-44

3. الميزة التنافسية: يرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية الى أواخر السبعينات من القرن الماضي، من خلال شركة ماكيتري للاستشارات، وانطلاقاً من الثمينيات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار عن نطاق واسع بين الشركات الأمريكية، وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر 1980-1985 وبداية من ذلك التاريخ أصبح لها مكانة مميزة في عالم الأعمال والإدارة، وتسعى المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية عبر تحقيق ميزة تنافسية. ويكون ذلك انطلاقاً من الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة لدى المؤسسة بمختلف أنواعها من جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية تغطية الحاجات المطلوبة وغير المطلوبة بأفضل الطرق فهي تعتمد على قاعدتين هما الاستراتيجية الجديدة والابداع.

الفرع الثالث: خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص تجعلها عنصراً حاسماً في تفوق المؤسسة واستمرارها في السوق. فليست كل ميزة تضمن الاستدامة أو التفرد، بل هناك سمات محددة تحدد مدى فعاليتها وقابليتها للديمومة. ولهذا من الضروري التعرف على أهم الخصائص التي تميز الميزة التنافسية عن غيرها من المفاهيم الاستراتيجية والمتمثلة فيما يلي¹:

1. الاستمرارية: حتى تحافظ المؤسسة على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل، ولهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار والأبداع.
2. دورة حياة الميزة التنافسية: تبدأ بمرحلة التقديم، والتي تكون فيها في نمو مستمر وبالتالي يكون حجمها في توسع، ثم تليها مرحلة التنبؤ، وهنا تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية عندها يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو، ثم بعد انتشارها نتيجة التقليد المنافسين لها يبدأ حجمها في التدهور المستمر وتفقد خلالها صفتها كميزة إذ تكون عند جميع المنافسين، ومن هنا يجب على المؤسسة التفكير في إيجاد ميزة تنافسية أخرى تمكنها من التنافس.
3. القابلية للتغيير: يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية وذلك من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد عليها في تشكيل هذه الميزة وتدعيمها، فتأتي ضرورة تغيير الميزة التنافسية نتيجة لمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الاستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد أو غيرها.
4. القابلية للتنمية والتطوير: تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتنامي مع التطورات والتغيرات الخارجية، وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساساً على الابتكار والابداع والتطوير المستمر.

¹ براهم بلقايد، عبد العزيز سالم، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية،

جامعة وهران، العدد 15 جوان 2014، ص-ص 325-326

5. تتحدد من وجهة نظر العميل: بما أن أنشطة وخدمات المؤسسات موجهة أساساً لخدمة العملاء، فإن قيمتها وجودة أدائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل، وبذلك فإن الحكم على المؤسسة يرجع أساساً للعميل الذي يتطلب على المؤسسة إرضاءه وكسب ولائه، وبذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل.

6. تتميز بالمرونة: وهذا من أجل إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى.

7. يتم بناء الميزة التنافسية وتبنيها على أساس الاختلاف وليس على التشابه. كما يقترح Wheel Wright بان الميزة التنافسية القوية لها الخصائص التالية¹:

- انها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون.
- انها تقدم دعماً هاماً يساهم في نجاح الأعمال.
- انها توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- انها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها.
- انها تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية.
- انها تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية ومحددات الميزة التنافسية وأنواعها:

تسعى المؤسسات اليوم إلى تعزيز قدراتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغير السريع والضغط المستمر من المنافسين، وهو ما يجعل بناء ميزة تنافسية قوية أمراً بالغ الأهمية لضمان البقاء والنمو. غير أن تحقيق هذه الميزة لا يتم بمعزل عن مجموعة من العوامل والمحددات التي تؤثر على إمكانية ظهورها واستمراريتها، سواء كانت داخلية أو خارجية. كما تتعدد أشكال الميزة التنافسية وفقاً لطبيعة النشاط والموارد المتاحة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى التطرق لأهمية الميزة التنافسية، محدداتها الأساسية، والأنواع التي قد تتخذها في الممارسة.

الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات في بيئة أعمال تتسم بالتحول المستمر والتحديات المتزايدة وتعتبر الميزة التنافسية أداة استراتيجية لضمان الاستمرارية والتميز في الأداء وغيرها من الأهمية التي يمكن إبرازها في النقاط الآتية²:

- زيادة ربحية المؤسسة: تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكاليف المؤسسة.

¹ زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، الأردن، دار اليازوري لنشر والتوزيع، 2009، ص 206

² إبراهيم بلقايد، عبد العزيز صالح، مرجع سبق ذكره، ص 325-326

- رفع القدرات التنافسية: إن الميزة التنافسية تمنح المؤسسة القدرة على التميز مقارنة بمنافسيها وهذا يدفع الى تحسين منتجاتها وخدماتها باستمرار وتطوير مواردها البشرية والتقنية مما يعزز مكانتها في السوق.
- كسب ولاء العميل: التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة مما يخلق علاقة ولاء طويلة الامد.
- تسهيل تلبية حاجيات العميل: إن تفرغ المؤسسة لخدمة وفهم عملائها من جوانب محددة وتقديم حلول مخصصة تلبي حاجياتهم بشكل فعال، يسمح لها بالتميز عن منافسيها وهذه الاستجابة الفعالة تعد ميزة تنافسية بحد ذاتها وتؤدي الى رضا العميل.
- المحافظة عم الحصة السوقية: تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات التي تطرأ على البيئة، وذلك من خلال ارتفاع العائد والمردود.
- ان كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحقيق الميزة التنافسية لا يتم بمعزل عن مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المؤسسة في التميز عن غيرها. وتعرف هذه العوامل بـ "المحددات"، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى حسب البيئة الداخلية والظروف المحيطة بها. وهذا ما سنتطرق اليه في النقاط الآتية:

1. عوامل الإنتاج:

عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين: يتمثل الأول في العوامل الأساسية المتمثلة في الموارد البشرية الموارد الطبيعية ورأس المال وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين. أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة الإدارة والتنظيم والتكنولوجيا والمعرفة التقنية وغيرها.

2. أوضاع الطلب المحلي:

يؤثر هذا المحدد على مستوى تطلعات واحتياجات المستهلكين المحليين على جودة المنتجات فكلما كان الطلب المحلي متطورا ومتطلبا فان ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها ويدفعها نحو الابتكار والتحسين المستمر، مما يعزز من قدرتها التنافسية هذا النجاح المحلي يمهد لها الطريق نحو المنافسة في الأسواق العالمية بثقة وكفاءة.

3. الصناعات المغذية والمكملة:

إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر و إتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

4. إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:

تلعب استراتيجية المؤسسة دوراً حاسماً في تحديد مسارها التنافسي وذلك من خلال وضوح رؤيتها واختيارها لمجالات التميز وعندما تكون المنافسة المحلية قوية ومتعددة فإنها تدفع المؤسسات إلى التطوير المستمر والابتكار للبقاء في الصدارة هذا التنافس المحلي يبني خبرات ويحسن الكفاءة التشغيلية وبالتالي فإن البيئة التنافسية المحلية القوية تعد حافزاً لصنع ميزة تنافسية مستدامة على المستوى العالمي¹.

كما يضيف porter إلى المحددات الأربعة السابقة للميزة التنافسية دور كل من²:

5. الصدفة chance: حيث يترتب على الصدفة، نجاح بعض الصناعات ومن الأمثلة الهامة على ذلك القرارات السياسية والحروب وتزايد الطلب الإقليمي أو العالمي والتقلبات في أسواق التمويل العالمية ومعدلات الصرف.

6. الحكومة Government: وتؤثر أيضاً الحكومة على المحددات الأربعة السابقة من خلال السياسات الاقتصادية، التعليم، البنية التحتية، التشريعات وغيرها فقد كانت السياسة الحكومية في كوريا واليابان من عوامل نجاح منشآت هاتين الدولتين.

وتتفاعل المحددات السابقة مع بعضها البعض بما يترتب عليه تحقيق الميزة التنافسية ويستطيع أي محدد أن يؤثر في المحددات الأخرى، مع أن بعض التفاعلات تعتبر أقوى وأكثر أهمية من غيرها فمثال يؤثر الطلب المحلي على أولويات الاستثمار، كما يؤثر ويتأثر الطلب المحلي باستراتيجيات المنشأة أو المؤسسة والمنافسة المحلية والتي بدورها تتأثر وتؤثر في أوضاع عوامل الإنتاج.

الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية:

تتخذ الميزة التنافسية أشكالاً متعددة بحسب طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والاستراتيجية المعتمدة لتحقيق التميز. وقد صنف الباحثون هذه الأنواع وفقاً لعدة معايير، مما أدى إلى تنوع التصنيفات وتعدد الرؤى حولها. وتتمثل أنواعها فيما يلي³:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل:

¹ ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص-ص 211-212

² سمية بن عمار بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان،

الطبعة الأولى، 2016، ص-ص 100-101

³ ناصري حرية، صياد نادية، تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة جيجل، الجزائر، 2014/2015، ص-ص 35-38

معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة من المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة المضافة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية. وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، تتمثل هذه العوامل في:

1. مراقبة الحجم: تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل الإنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.

2. مراقبة التعلم: التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبذولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء، وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب. بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيريهها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين.... مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

3. مراقبة تأثيرات استعمال القدرات: بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.

4. مراقبة العلاقات: يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.

5. مراقبة الارتباطات الداخلية: من خلال ربط النشاطات المهمة فيها بينها ونقل أو تحويل المعارف، فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح باستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.

6. مراقبة التكامل: بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.

7. مراقبة الرزنامة: في بعض القطاعات قد يكون الترتيب والانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتطرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة واما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول على القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة، كما انه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة الأعمال.

8. مراقبة الإجراءات التقديرية: قد يحدث وأن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

9. مراقبة التوقع: قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التوضع الجيد لأنشطتها، حيث أن التوضع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة لأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الامداد وامكانية الوصول إلى الموردين.

ثانيا: ميزة التميز:

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع) مقارنة بغيره من المنتجات او الخدمات فالمؤسسة تتميز عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون وفي لها ومتعلقا بها. وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد والتميز، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التميز والتمثلة في:

1. الإجراءات التقديرية: ومن بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعا:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة.
- كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الإعلان).
- كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش.....)

هذه الإجراءات يمكن أن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.

2. الروابط: يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال

العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

- الروابط بين أنشطة المؤسسة يشترط تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها.

- الروابط مع الموردين.

- الروابط مع قنوات التوزيع.

3. الرزنامة: قد تحوز المؤسسة ميزة التميز لكونها السابقة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

4. التوقع: قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

5. الإلحاق: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.

6. التعلم: قد تتجمل خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة مثال في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء للتكاليف، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز مستمر.

7. التكامل: بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

8. الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيراً، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبيًا على التمايز. ولتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل نفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز.

وهناك أنواع أخرى تتمثل في¹:

• ميزة التركيز:

وتعني هاته الميزة اختيار المؤسسة لشريحة سوقية معينة وفقاً لعدة عوامل تختلف من مؤسسة لأخرى مثل الفئة العمرية أو المنطقة الجغرافية أو غيرها. ويتم ذلك من خلال تضيق نطاق تركيزك على مجموعة عملاء معينة، يمكنك تخصيص منتجاتك أو خدماتك لتلبية الاحتياجات الفريدة وحل المشكلات المحددة ونقاط الألم لتلك المجموعة والتميز عن المنافسين. يمكن أن يحسن ولاء العملاء ويزيد هوامش الربح، بشرط أن يكون السوق المستهدف كبيراً بما يكفي أو لا تشكل المنافسة تهديداً كبيراً.

• ميزة السرعة:

تعني ميزة السرعة قدرة المؤسسة على تلبية طلبات العملاء أو التكيف مع تغيرات السوق في وقت أقل من منافسيها، أي بإمكانها أن تكون أسرع في تطوير المنتجات، أو التصنيع أو التسليم أو خدمة العملاء أو طرح المنتجات في السوق. تمكن هاته الميزة المؤسسة من أن تكون أكثر مرونة مع التغيرات الطارئة في السوق مقارنة بمنافسيك.

• ميزة الابتكار:

يتيح لك الابتكار تطوير منتجات وخدمات جديدة أو تقديم نماذج أعمال جديدة تعطل الأسواق الحالية أو تنشئ أسواقاً جديدة. يمكن أن تساعدك ميزة الابتكار على البقاء في صدارة المنافسين وخلق فرص جديدة للنمو المستدام وذلك من خلال تقديم شيء غير مسبوق.

• الميزة الجغرافية:

¹ Profit.co .The seven types of competitive advantage من 4 ماي 2025 . تم الاسترجاع في

<https://www.profit.co/blog/performance-management-blog/the-seven-types-of-competitive-advantage/>

تتضمن الميزة الجغرافية وجود موقع استراتيجي يمنحك وصولاً أسهل إلى الموارد أو الموردين أو العملاء. يمكن أن يشمل القرب من المواد الخام، وخطوط السكك الحديدية، والموانئ، ومراكز النقل، والوصول إلى الموارد الطبيعية، والكهرباء الرخيصة، وما إلى ذلك، أو قاعدة عملاء كبيرة.

• ميزة خدمة العملاء:

تتضمن ميزة خدمة العملاء خدمة ودعم العملاء والتعامل الراقي معهم مما يجعلها تجربة إيجابية ومريحة لهم. ويتم ذلك من خلال الرد السريع، حل المشاكل وتوفير استشارات واضحة أو غيرها من الخدمات التي تشعر العميل بالتقدير وتجعله يفضل التعامل مع المؤسسة حتى لو كانت أسعارها أعلى.

المطلب الثالث: مصادر وابعاد الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها

لتحقيق ميزة تنافسية قوية ومستدامة، لا بد للمؤسسات من إدراك الخلفيات التي تكسبها هذا التفوق في بيئة الأعمال. فالمصدر الذي تنشأ منه الميزة يلعب دوراً حاسماً في تحديد مدى فعاليتها وقدرتها على الاستمرار، سواء كان هذا المصدر داخلياً كالموارد والكفاءات، أو خارجياً كموقع السوق والعلاقات. كما أن للميزة التنافسية أبعاداً متعددة تعكس مدى تأثيرها على الأداء الكلي للمؤسسة. هذا إلى جانب مجموعة من العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على مدى بروز هذه الميزة واستدامتها. لذلك، من الضروري التطرق إلى مصادرها، أبعادها، والعوامل التي تتحكم في قوتها أو ضعفها.

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية:

تتبع الميزة التنافسية من مصادر متعددة تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة واستراتيجيتها وظروف بيئتها الداخلية والخارجية. وتكمن أهمية هذه المصادر في كونها الأساس الذي يبنى عليه التميز المؤسسي والاستدامة في الأداء. لذا من الضروري استكشاف أبرز المصادر التي يمكن أن تستند إليها المؤسسات في بناء ميزتها التنافسية.¹

1. المدخلات: تمثل المدخلات الموارد التي تغذي نظام المنظمة لكي تستمر في فعاليتها. الموارد تشمل جميع الموجودات الرأسمالية والمالية والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية. وان المنظمة تسيطر وتدير هذه الموارد بالطريقة التي تحسن وتدعم قدرتها في خلق القيمة لسوقها المستهدف وان بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي الى ما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين. ويرى من جهة أخرى ان الموارد تفقد لتحقيق الميزة التنافسية يجب ان تكون قيمة نادرة فير قابلة للإحلال ومكلفة اذ ما تم تقليدها، لان تلك الموارد ستنجح للمنظمة أداء أنشطتها بصور أفضل من منافسيها. مما يعني تمكن المنظمة من تحقيق عوائد أعلى من المعدل وتحقيق الميزة التنافسية وادامتها. وان ذلك يتحقق من الاختيار والاستخدام العقلاني

¹ ثامر البكري، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، جامعة بغداد، العراق، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية،

للموارد ولا يكفي امتلاك المنظمة لموارد تمتلك الصفات والخصائص المذكورة بل الأهم من ذلك هو قدرة وبراعة المنظمة على تخصيص واستخدام تلك الموارد في أنشطتها او وحدات العمل التابعة لها. ولا يكفي ان تكون الموارد قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الآخرين لابل يجب ان تجعلها تتفوق عليهم حتى يمكن اعتبارها موارد قادرة على تحقيق وادامة الميزة التنافسية.

2. العمليات: قد تكون العمليات هي مصدر الميزة التنافسية الرئيسية فهي تمثل النشاطات او الإجراءات التي يتم بواسطتها تحويل مواد أولية الى المنتجات النهائية، أي بمعنى اخر المخرجات الملائمة للسوق المستهدف. قد يكون نشاطا ما او أكثر مما تقوم به المنظمة بشكل معين خاص بها يعتبر مصدرا تميزها. وبعد تصنيف بورتر للأنشطة ضمن السلسلة القيمة هو في الواقع تحديد لنقاط قوة المنظمة بالمقارنة مع المنافسين، لكي تحدد المنظمة من خلاله فيما إذا كانت تمتلك نقاط القوة الضرورية التي توفر قيمة مميزة للسوق المستهدف. ومن ثم تحديد للأنشطة التي ترتبط بالميزة التنافسية من خلال المدى الذي تحققه في القيمة للزبون. ووفقا لذلك فان تحليل سلسلة القيمة يبحث عن أنشطة والعمليات التي تحقق التميز للمنظمة لغرض دعمها وتطويرها. وتعد كل الأنشطة فضلا عن التمدد والخبرة والممارسات الإدارية ومن ضمنها العمليات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية او عمليات التخطيط الاستراتيجي، ضمن العمليات التي قد يقود أحدها او أكثر الى المزايا التنافسية.

وقد تتفاعل مجموعة من هذه الأنشطة او القدرات لتشكل قدرة مميزة جانب معين يمثل مصدرا للميزة التنافسية. وعليه ان الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على انجاز أنشطتها بكلفة اقل او بفاعلية أكبر من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر. او ان تستخدم براعتها وخبرتها في انجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبة الى المنافسين.

وقد اشارت بعض الدراسات الى ان البيئة الخارجية قد تشكل مصدرا للمزايا التنافسية فقد تعمل ظروف معينة ضمن البيئة الخارجية على التميز او تفوق منظمة معينة في مجال ما. فقد تعطي بعض التشريعات الحكومية فرصا لمنظمة معينة في التميز في جوانب معينة. وخير مثال على هذه الحالة هي الظروف التي افرزها الحصار الاقتصادي الجائر في البيئة العراقية التي شكلت حالات طلب على سلع معينة جعلت المنظمات المنتجة لهذه السلع تتميز عن غيرها من المنظمات ولمدد مختلف.

وقد أشار الباحث ان مصادر الميزة التنافسية تنحصر في الموارد والعمليات فقط ولا تمثل البيئة الخارجية كمصدر للميزة التنافسية كما ورد في بعض الدراسات، ويستند في ذلك الى انه عندما توفر البيئة الخارجية (الكلية او التنافسية) ظرفا معينيا يشكل فرصا لمنظمة معينة، فان الميزة تتولد فقط عندما تكون هذه المنظمة قادرة على التعامل مع هذه الظروف واستثمار تلك الفرص من خلال قدرتها او عملياتها ومواردها فقط. ومن ثم فان الميزة التنافسية تحقق من خلال الموارد والقدرات.

الفرع الثاني: ابعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في مجموعة من العوامل التي تساهم في تحديد مدى تأثير هذه الميزة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. هذه الأبعاد تشمل جوانب متعددة مثل التكلفة، الجودة، الابتكار، والمرونة، التي تشكل جميعها قاعدة أساسية لبناء ميزة تنافسية قوية. من المهم التعرف على كيفية تأثير هذه الأبعاد في تكاملها على قدرة المؤسسة في الحفاظ على تفوقها واستدامة مكانتها في السوق وتشمل هاته الأبعاد ما يلي:¹

1. التكلفة: يقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل تكلفة مقارنة بمنافسيها في نفس مجال الصناعة، إن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس إيجاباً على عوائد المؤسسة والسعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيه عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك ويمكن تخفيض التكاليف من خلال:

- ✓ تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- ✓ الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.
- ✓ اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو النقص.
- ✓ الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة عن التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

2. المرونة: يقتضي هذا المفهوم قدرة المؤسسة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، ومسايرة حجم الطلب من جهة أخرى، كما تعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج، حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، بعد أن أصبح الإنتاج وفقاً لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في التصميم. وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التمييز على أساسها تضم جانبين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما:

- مرونة الحجم: وتعني القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتغيراته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته.
- مرونة مزيج المنتجات: ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى قدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن، وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

3. الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق

¹ حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة خيضر، بسكرة 2020/2019، ص-ص 32-

الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.

4. الإبداع: هو تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم حالياً، كما تتحقق ميزة الابتكار والإبداع أيضاً من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين وهو ما يطلق عليه اليقظة الاستراتيجية.

5. التسليم: تشير إلى قدرة المؤسسة على الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم الخدمة أو المنتج، وهذا يعني اعتياداً أن توفر المؤسسة الخدمات أو تقدمها في وقت مبكر قبل الوقت المحدد المتفق عليه. كذلك الاهتمام بالسرعة والتحويلات السريعة التي تحدث في السوق ونتائجها على تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم الأسبقيات التنافسية التي ركزت على الوقت لتحقيق الميزة التنافسية:

- وقت التسليم السريع: وهو ما يعرف بوقت الانتظار، أي الوقت الذي ينتظره الزبون لحين تسلمه الخدمة.
- سرعة التطوير: وتعني الاهتمام بقياس سرعة تطوير الخدمة للفترة منذ بداية والدّة الأفكار حتى تحقيق التصميم النهائي.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:

تتأثر الميزة التنافسية بعدد من العوامل التي قد تكون داخلية مثل الموارد البشرية والتقنية، أو خارجية كالمنافسة في السوق والتغيرات الاقتصادية. تلعب هذه العوامل دوراً مهماً في تحديد قدرة المؤسسة على الحفاظ على تفوقها أو التكيف مع التحديات المتغيرة. وبالتالي، من الضروري فهم العوامل المؤثرة التي تساهم في تشكيل وتعزيز الميزة التنافسية لضمان استمراريتها وفعاليتها في السوق والمتمثلة في:¹

- القدرات الإبداعية:

طالما أن المنظمة تستطيع تقديم منتج يرضي جميع الأذواق وفي مختلف الأوقات، فإنها قادرة على التكيف مع التغيرات في خصائص واحتياجات السوق. هذا التكيف يمكنها من تلبية رغبات المستهلكين بشكل أفضل، ويساعدها على الحفاظ على حصتها السوقية وتعزيز موقعها التنافسي. وتستند هذه القدرة إلى ما يلي:

1. دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع: من المهم الاستماع إلى شكاوى وأراء الزبائن (المستهلكين) حول ما تقدمه المنظمة من منتج، وهذا لا يتحقق إلا بوجود نظام معلومات فعال يوفر بيانات دقيقة تسهل عملية اتخاذ القرار.

2. الخبرة التكنولوجية للمنظمة: باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجياً، وما هو مقبول اجتماعياً واقتصادياً.

¹ هادي صلاح عباس، إدارة الجودة الشاملة كمدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة بحثية للمؤتمر الدولي الثاني حول الأداء

المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص158

ويمكننا القول ان دور الإبداع لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة وغيرها فقط، بل يتعداها إلى تحسين جودة المنتجات، وزيادة الإنتاجية، واستبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة وسلامة، وتخفيف المعاناة عن العمال... إلخ.

• القدرات الإنتاجية:

تشمل القدرة الإنتاجية عنصرين مهمين وهما الجودة، والإنتاجية:

1. الجودة: وهي تقاس من منظور المستهلك وتعني قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، حيث تعرفها الجمعية البريطانية للجودة على أنها " مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على الإشباع لرغبات محدودة أو مفترضة".

وبالتالي فجودة المنتج مرتبطة بخصائصه الناتجة من مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له.

ومن بين أهم مرتكزات إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة ما يلي:

- جمع وتحليل المعلومات لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.
- الإبداع والابتكار لتحقيق المواصفات التي يطلبها الزبائن فيما يتعلق بالمنتج.
- إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج سلعة تتوافق والمواصفات المطلوبة وتسليمها في الوقت والمكان وبالسعر المناسب.

2. الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية مؤشرا لقياس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها للإنتاج أكبر كمية ممكنة من المخرجات وكلما ارتفعت الإنتاجية دل ذلك على حسن إدارة المنظمة لمواردها مقارنة بمنافسيها.

• القدرات التسويقية:

تعد القدرات التسويقية من أهم عناصر القوة التي تعتمدها المنظمة لمواكبة التغيرات في السوق فهي تساعد على فهم حاجات ورغبات المستهلكين وتلبيتها بفعالية وذلك من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك:

1. بحوث التسويق: تعنى بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو للخدمات، ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من المزيج التسويقي «المنتج، السعر، التوزيع، الترويج

2. دراسة السوق: تهتم بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من:

- المشتريين الحاليين، والمتوقعين للسلعة أو للخدمة التي تقدمها المنظمة.
- المنافسين، منتجاتهم، أسعارهم، وسياساتهم... إلخ.
- القوانين والتشريعات ذات الصلة بشؤون الاقتصاد، والتسويق خصوصا، وانعكاس ذلك على نشاط المنظمة.

- البيئة الاقتصادية، الدخل القومي وكيفية توزيعه، التضخم، البطالة... إلخ.

- الواقع الاجتماعي من عادات، وتقاليده، وديانات... إلخ.

3. تحليل سلوك المستهلك: والذي يتضمن جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمستهلكين لمعرفة أسباب ودوافع الشراء لديهم وعاداتهم الاستهلاكية، للعمل على توفير هذه المتطلبات وفي أحسن الأحوال، اعتباراً أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد أكبر ركائز الميزة التنافسية المستدامة.

• القدرات على الت رصد:

إن المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب منها الاطلاع والمتابعة المستمرة والدائمة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التغيرات والتطورات الواقعة، أو التي سوف تحدث، والتي تشكل إما فرصاً ينبغي استثمارها، أو تهديدات يجب تجنبها، وذلك باعتمادها جميع الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات، وتحليلها ومعالجتها وتخزينها ووضعها تحت تصرف المعنيين بها لاستغلالها في اتخاذ القرارات التصحيحية والإستراتيجية، كما يجب أن تأخذ عملية الت رصد مساراً شاملاً يضم جميع فعاليات المنظمة وعناصرها الداخلية والخارجية من عمال، وموردين، وزبائن، ومنافسين... الخ، ويجب أن يكون دائماً ومستمر.

من خلال هذا المبحث، تبين أن الميزة التنافسية تمثل هدفاً محورياً تسعى المؤسسات إلى تحقيقه لضمان البقاء والاستمرارية في بيئة أعمال متغيرة ومتزايدة التعقيد. وقد اتضح أن الميزة التنافسية لا تتحقق إلا بتوفر مقومات أساسية، تتمثل في موارد فريدة، وقدرات تنظيمية متميزة، إضافة إلى عوامل داخلية وخارجية مؤثرة. كما أن لأبعادها ومصادرها دوراً حاسماً في تحديد مدى قدرتها على الاستمرار والديمومة. هذه المعطيات تمهد للغوص في العلاقة بين التكوين والميزة التنافسية، وهو ما سيتم تناوله في المبحث التالي.

المبحث الثالث: أثر التكوين في تحقيق الميزة التنافسية:

بعد التطرق إلى كل من التكوين والميزة التنافسية كمفهومين منفصلين من حيث الخصائص والأهداف، أصبح من الضروري الوقوف على العلاقة التي تربط بينهما داخل المؤسسة. فباعتبار أن المورد البشري هو الفاعل الأساسي في تحقيق التميز المؤسسي، فإن الاستثمار في تطويره من خلال التكوين يمكن أن يشكل رافعة حقيقية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى تحليل أثر التكوين على الأداء الوظيفي للعاملين، وعلى تنمية الكفاءات، وكذا دوره في تحسين الانتاجية، باعتبارها مكونات جوهرية في صناعة التفوق المؤسسي.

المطلب الأول: أثر التكوين في تحسين أداء العاملين:

يعد التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم. وتتعدد طرق تحسين الأداء، إلا أن التكوين يظل أداة فعالة لتطوير المهارات ومواكبة التغيرات المهنية. سنتناول في هذا المطلب أبرز طرق تحسين الأداء، ثم نوضح دور التكوين في تحقيق ذلك.

الفرع الأول: طرق تحسين الأداء:¹

حسب هاينز هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء:

1. تحسين أداء الموظف:

يرى هاينز أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف بحاجة دائما إلى تحسين أدائه وذلك من خلال التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ الاتجاه الإيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها و الاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل التركيز على ما يرغب به الفرد وما بين ما يؤديه، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها و يؤدونها بشكل جيد ، الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط مع اهتمامات وأهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء.

2. تحسين الوظيفة:

يؤكد أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك بزيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض شعوره بالملل. وهذا يعطي منفعة للموظف.

3. تحسين الموقف:

¹ صياد عبد السلام، عابد زكريا، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة شركة سونلغاز جنات بومرداس، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر، إدارة الاعمال، 2023/2022، ص 35

يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة فرق العمل ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة، وبالتالي فإن اهتمام المشرف باتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء انجاز كل هذه الأمور لها دور فعال في تحسين الأداء.

الفرع الثاني: دور التكوين في تحسين أداء العاملين:

يعد التكوين من أهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين، حيث يكسبهم مهارات جديدة ويطور من قدراتهم، ما ينعكس مباشرة على جودة وكفاءة تنفيذ المهام داخل المؤسسة. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:¹

- ✓ رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- ✓ تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- ✓ تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- ✓ ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة مما يخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة.
- ✓ المساعدة على تجديد واثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم.
- ✓ تطوير مهارات الاتصال في جميع مستويات المؤسسة.

المطلب الثاني: أثر التكوين على تطوير الكفاءات:

يعتبر تطوير الكفاءة من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لضمان الأداء الفعال والاستجابة لمتطلبات العمل المتجددة. وتوجد عدة أدوات تساهم في ذلك، من بينها التكوين الذي يعد وسيلة فعالة لرفع مستوى الكفاءات وتحديث المعارف. في هذا السياق، سنتطرق إلى الأدوات التي تساهم في تطوير الكفاءة، ثم إلى دور التكوين في تعزيزها.

الفرع الأول: الأدوات التي تساهم في تطوير الكفاءات:

تتنوع الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير كفاءة العاملين، ومن بي هاته الأدوات ما يلي:²

¹ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالنسبة للمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم

الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2013/2014، ص-ص 93-94

² راضية بصايم، التكوين كأداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة، أطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير،

تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة وهران2، وهران، 2021/2022، ص-ص 81-82

- التطوير الذاتي: وذلك يعتمد على الفرد بحد ذاته، من خلال الرغبة والقدرة على اكتساب المعارف، وتعتمد على مجهوداته الخاصة كقراءة الكتب، البحث، التعلم من خلال العمل، الدراسة التجارب... كلها تسمح للفرد باكتساب التجارب، وبالتالي تطوير المهارات في مجال تخصصه.
- تطور الأقران أو النظراء: ويتم ذلك من خلال مشاركة مختلف المعارف والخبرات مع الزملاء في العمل. ان التعاون في مجال العمل وبالخصوص تحويل المعارف وتبادل الآراء وطرح الأسئلة بين فريق العمل يؤدي بلا شك إلى تطوير ليس فقط الفرد بل المجموعة ككل.
- التعلم والتكوين: إن التكوين والتعلم يسمح بالفاعل بين المكونين والمتكونين، وذلك من خلال تلقي المتعلم او المتكون المعارف والخبرات في مجال التخصص من خلال عدة طرق كالملتقيات والندوات، برامج التكوين...
- التوجيه أو الإرشاد: التوجيه هو عملية مخططة، ومنظمة تسعى إلى مساعدة وإرشاد الفرد على فهم ذاته، ويعرف قدراته، وينمي مهاراته، وحل مشاكله وتحديد اهدافه او تحقيق التوافق والرضا عن النفس من أجل تحقيق الأهداف وحل المشاكل بعقلانية وبتفكير صحيح.
- المحاكاة واللعب: أي المحاكاة من خلال الألعاب بالاعتماد على اللوحة أو ألعاب الكمبيوتر، تعكس التفاعلات السلوكية للأفراد، محاكاة بالألعاب للتعلم تجمع بين مختلف أدوات تطوير الكفاءات المذكورة أعلاه، لأنها تسمح بتقريب العامل إلى عمله الفعلي، باستخدام وسائل تكنولوجية افتراضية.
- الفرع الثاني: دور التكوين في تطوير الكفاءات:
- ان عملية التكوين تؤثر وتدعم الكفاءات من خلال تزويد الافراد بالمعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل وفهم علاقته، ولهذا تظهر نتائج التكوين على الكفاءات من خلال النقاط التالية¹:
- ✓ لرفع القدرات التيسيرية وزيادة الفعالية التنظيمية للكفاءات البشرية.
- ✓ زيادة المؤهلات البشرية المعرفية وتدعيم الخبرات التطبيقية.
- ✓ التكيف المستمر مع المحيط من خلال التكوين الدائم والمتضمن لأحدث المعارف والخبرات المتعلقة بعمل الافراد.
- ✓ تقوية المزايا التنافسية للكفاءات البشرية بالمقارنة مع القدرات والكفاءات للمؤسسات المنافسة
- من خلال هذا نلاحظ ان للتكوين دور فعال في تنمية الكفاءات وتطويرها بالشكل الذي يؤهلها للاندماج في محيط عملها والمساهمة في التجديد والتطوير بشتى انواعه وبذلك تعمل الكفاءات على خلق القيمة للزبون والتميز والتفرد عن المنافسين مما يساهم في خلق الميزة التنافسية ولهذا فان الكفاءات تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.
- المطلب الثالث: أثر التكوين على تحسين الإنتاجية:

¹ د. ثابت عبد الرحمن ادريس، محمد مرسى، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005، ص50

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحسين إنتاجيتها لمواكبة التنافسية ومتطلبات السوق. وتتنوع الأساليب المعتمدة في ذلك، سواء كانت تقنية أو بشرية. ويعد التكوين من أبرز العوامل التي تساهم في رفع الإنتاجية عبر تطوير كفاءات العاملين.

الفرع الأول: أساليب وطرق تحسين الإنتاجية:

هناك عوامل عديدة تؤثر على إنتاجية العمل وترفع من مستوياتها، أهمها:

1. الاستثمار في المورد البشري: يقصد به الاستثمار في الأيدي العاملة الحالية والأخرى الجديدة التي يمكن أن تدخل سوق العمل، هدف خلق قوة عاملة مزودة بالمهارات والقدرات اللازمة لتأدية العمل بكفاءة عالية.¹

2. حجم ومستوى كفاءة عناصر الإنتاج الأخرى: إن قدرة عنصر معين على المشاركة بكفاءة في النشاط الإنتاجي، تتوقف على مستوى كفاءة العناصر الأخرى، فنجد أن إنتاجية عنصر العمل مثلا، تزداد بارتفاع كفاءة رأس المال وعنصر التنظيم، كما أن توافر الأيدي العاملة الماهرة والآلات الحديثة ذات الجودة العالية لا يكفي لبلوغ المستويات المرتفعة لإنتاجية العمل ما لم يتم التنسيق بينهم بطريقة رشيدة وهذا هو دور التنظيم.

3. مستوى تشغيل الموارد: إن كفاءة تشغيلها تقتضي استخدام كل عنصر بكامل طاقته، لأن وجود طاقة عاطلة، يؤثر عكسيا على مستويات الإنتاج، ومهما تعددت الأسباب فالنتيجة هي انخفاض كفاءة عنصر العمل.

4. مستوى التقدم الفني: ينتج عن الابتكارات الحديثة الوصول إلى أساليب إنتاجية أكثر كفاءة بمعنى، إمكانية إنتاج نفس الحجم من السلع بحجم أقل من الموارد، أو الحصول على حجم أكبر من السلع بنفس القدر من المدخلات، وقد ينصرف أثر هذا التقدم إلى مستوى جودة السلع وبنفس التكلفة.

الفرع الثاني: أثر التكوين على تحسين الإنتاجية:

ويتمثل دور التكوين في تحسين الإنتاجية²:

أ-الرفع من مستوى الأفراد ومهاراتهم: وذلك عن طريق زيادة قدرة وكفاءة الأفراد في أداء أعمالهم على أكمل وجه.

ب - تنمية القدرات الذهنية للأفراد: يساهم التكوين في تنمية القدرات الشخصية والذهنية للأفراد، وذلك من خلال استغلال هذه الطاقات.

¹ بوجحيش خالدية، تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الجزائرية للسبابة بتيارت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2006/2007، ص-ص 53-54

² أ. يحيوي عبد القادر، أ. رقيق اسعد، دور التكوين في تحسين إنتاجية العاملين، حالة سونلغاز ادرار، المجلد 2016، العدد 12، الجزائر، ص-ص 376-377

ت - تحسين إنتاجية الأفراد: لا ريب في أن تكوين العمال وتدريبهم سيؤدي بهم إلى زيادة مهاراتهم قدراتهم وبالتالي تحسين إنتاجيتهم مما يؤدي إلى تقليل تكاليف الإنتاج.

ث - التقليل من حوادث العمل: يساهم التكوين على الآلات وطريقة الإنتاج إلى التقليل من هذه الأخطاء والحوادث التي تحدث نتيجة لنقص الخبرة والمهارة في العمل.

ج - تقليل الحاجة للإشراف: تساعد عملية التكوين في تقليل عملية الإشراف على العمال لأن العامل المكون لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، بالإضافة إلى مساهمته في تحسين وسائل الاتصال بين الأفراد.

ح - تحسين جودة الإنتاج: يساهم التكوين في تحسين جودة الإنتاج عن طريق التقليل من نسبة دوران العمل، إضافة إلى انخفاض نسبة العوادم في المواد التالفة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل النظري، تم التطرق إلى مختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث عرضت أهم الجوانب المتعلقة بالتكوين من حيث ماهيته، أهدافه، أنواعه، وأساليبه، إضافة إلى التحديات التي قد تعيق تنفيذه داخل المؤسسات. كما تناولنا مفهوم الميزة التنافسية، موضحين أبعادها، مصادرها، والعوامل التي تؤثر عليها، لننتقل بعد ذلك إلى ربط التكوين بأثره المباشر في تحقيق هذه الميزة، خاصة من خلال تحسين أداء العاملين، وتطوير كفاءاتهم، ودعم الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

ويمثل هذا الإطار النظري الأساس الذي تقوم عليه الدراسة الميدانية، والتي سيتم من خلالها التحقق من مدى انطباق هذه المفاهيم على الواقع العملي داخل مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء، بهدف فهم العلاقة التطبيقية بين التكوين وتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للدراسة، من حيث المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتكوين والإنتاجية، والعلاقة بينهما، وأهم الدراسات السابقة ذات الصلة، يأتي هذا الفصل لتطبيق ما تم استعراضه نظريا على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى قياس أثر التكوين على تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة محل الدراسة.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أدوات البحث المختلفة، ومن ثم تفسير النتائج بهدف الوقوف على مدى فاعلية برامج التكوين المعتمدة، ومدى تأثيرها على أداء العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية. كما يسعى الفصل إلى الربط بين الجانب النظري والنتائج المحققة ميدانيا من أجل الوصول إلى استنتاجات دقيقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

من خلال هذا المبحث سأقوم بتقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب- فرع سونلغاز بالتعرض أولا الى نشأة وتطور المؤسسة-سونلغاز- ثم تعريف المؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها وتطورها ونشاطاتها الشاملة.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز:

تم انشاء المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز المعروفة EGA في سنة 1947 التي اسند اليها احتكار انتاج ونقل وتوزيع الكهرباء وكذلك الغاز وقعت تحت مفعول التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946. الى سونلغاز EGA بعد الاستقلال استمرت المؤسسة في العمل الى غاية 1969 حيث تحولت وما لبثت ان أصبحت ذات حجم هام، وكان المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مواكبة التنمية الاقتصادية للبلاد والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية.

وبقيت سونلغاز تمارس وتحتكر السوق في انتاج الطاقة الكهربائية الى غاية 1983، اين تم إعادة الهيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية، ونتجت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال وصنع المعدات الى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير ومساهمات الدولة وهي:

- كهريف للأعمال المخصصة للكهرباء الريفية KAHIRIF.
- كهركيب لتكوين البنية التحتية والمنشآت الكهربائية KAHRAKIB.
- كوناغاز للإعداد وإنجاز قنوات توزيع الغاز KANAGAS.
- لصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة AMC.

في سنة 1991 تحولت سونلغاز الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري. ان إعادة النظر في القانون الأساسي الذي يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فانه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري وقد تم تأكيد هذا القرار بقرار اخر سنة 1995 ومن ثم وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة وصارت تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وأصبحت سونلغاز من خلال هذا القرار تمارس مجموعة من المهام كالتأمين للإنتاج والتوزيع العمومي للغاز النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

في سنة 2002 تغيرت الصفة القانونية وأصبحت سونلغاز شركة مساهمة وذلك بقرار SPA-رئاسي، رأس مالها 150 مليار دج موزعة على 1500000 سهم بقيمة 1 مليون دج للسهم الواحد مكتتب ومحرر كليا من قبل الدولة.

وتطورت سونلغاز في الفترة 2004/2006 بالتحويل من المؤسسة العمومية ذات الطابع، وأصبحت الدولة SPA الصناعي إلى شركة قابضة من شركات ذات أسهم مسماة سونلغاز المساهم بالأغلبية في مؤسسة سونلغاز، وعليه تم انشاء في بداية 2004 ثلاثة فروع مكلفة بنشاطاتها الاساسية:

• SPE سونلغاز إنتاج الكهرباء.

• GRTE تسيير شبكة نقل الكهرباء.

• GRTG تسيير شبكة نقل الغاز.

- في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية وهي: الجزائر العاصمة، منطقة الوسط، منطقة الشرق، منطقة الغرب.

- في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى الى فرع هو: معيد التكوين في الكهرباء والغاز، وتم توقيع انهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع انشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز في شهر جانفي 2009، الامر الذي جعل عدد من فروع قطب "الاشغال" يبلغ ستة فروع.

المطلب الثاني: وظائف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وأهدافها:

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تضمن استمراريته وتطورها في بيئة العمل. ولتحقيق هذه الأهداف، تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوظائف الأساسية التي تنظم نشاطاتها وتوجه جهودها. وفي هذا السياق، سيتم التطرق إلى أبرز وظائف المؤسسة وأهدافها.

الفرع الأول: وظائف ومهام مؤسسة سونلغاز:

يتلخص انتاج سونلغاز في الكهرباء والغاز ولكن ذلك يتطلب مجموعة المهام التي تقوم بها:

1. الكهرباء: وفيها ما يلي:

• الشبكة الهوائية: المقصود بها هي عملية نقل الطاقة والكهربائية التي ولدتها محطة الطاقة الى المستفيدين مباشرة، فتتم عملية النقل بواسطة شبكة مكونة من الخطوط الهوائية مهمتها نقل الكهرباء من محطات التوليد مروراً بمحطات المحولات مختلفة الجهود حتى تصل الى مناطق الاستهلاك بالقدرة المناسبة للآلات المنزلية.

• الشبكة الأرضية الخاصة بالكهرباء: هي مجموعة من الموصلات او اقطاب تدخن او تعزز في الأرض بحيث يتم بواسطتها إيجاد الاتصال الكهربائي.

• الربط: وهي عملية توصيل الخدمات الكهربائية لطالبيها من خلال وضع إجراءات مناسبة لتلك المواقع، وتتمثل هاته الأخيرة في نوعية وكيفية التوصيل.

• المحولات او مراكز التحويل: هو عبارة عن نظام كهربائي مبني بالقرب من مناطق الاستهلاك كالمستهلكين المنزليين والتجار، اذ هذه المحطات تتكون من مصدر للطاقة وخطوط نقلها وتوزيعها ومن ثم الجهة المستهلكة لها، ويتمثل دورها في تخفيض قوة الشبكة الكهربائية المتوسطة الى قوة منخفضة لكي يتم نقلها او التعامل معها بسهولة وسلامة كاملة كما انه يمتلك تجهيزات خاصة به.

2. الغاز: لتوصله تعتمد الشركة على الوسائل التالية:

• إيصال الغاز الى المنازل من خلال الربط: هو عبارة عن إيصال الى مستهلكين الطالبيين للخدمة عن طريق وصل رئيسي موجود يتم من خلال انشائه فروع من خلالها يتم توصيل الغاز.

• توصيل الغاز عبر ممرات: يتواجد على مستوى العمارات بحيث يتم من خلاله إيصال الغاز الى كل شقة طالبة للاستهلاك.

بالإضافة الى وجود اشغال أخرى ضمنية في كل من الكهرباء والغاز المتمثلة فيما يلي:

3. عمليات الترميم والتجديد: تعمل المؤسسة على توفير الراحة والأمان لزبائنها وذلك من خلال تطبيق استراتيجية يتم من خلالها تحديد مراكز وأسلاك عن طريق استبدال القديمة بكابل جديد يدعى كابل التورسادي، وهناك نوعين للاستعمال المنزلي لكابل التورسادي كابل بقوة 220 فولط وكابل بقوة 380 فولط. اما فيما يخص الغاز قامت المنشأة بتجديد الشبكة من نحاس الى بوليتلان.

4. عمليات الصيانة: وتكون نتيجة تعرض أجهزتها للتلف او احدى الأسباب الأخرى التي تعرق سيرورة عملها بشكل امن، حيث تلجأ المؤسسة الى الصيانة من اجل الحفاظ على امان وسلامة حياة المستهلك. الفرع الثاني: أهداف مؤسسة سونلغاز:

تهدف المؤسسة كغيرها من المؤسسات الى الرواج والتقدم نحو الأفضل من اجل تحقيق أهدافها ورغبات المستهلكين وتشمل هاته الأهداف:

- طموحها في ان تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على المواجهة التي تلوح ملامحها في الأفق.
- المساهمة في استثمارات من شأنها رفع المؤسسة الى مراتب اعلى على سبيل المثال المشاركة في مشروع توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية بحاسي الرمل.
- استغلال القانون الأساسي الجديد الذي ينص على إمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.
- توجه المؤسسة نحو قطاع المحروقات وتأميمه.
- القدرة على إرضاء المستهلكين.
- تحقيق كفاءة إنتاجية تضمن نمو اقتصادي مستقر بأقل التكاليف وذلك بهدف ضمان الاستمرارية.
- الحصول على حصة في السوق العالمي.
- المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون أقرب من الزبون النهائي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام كل مصلحة:

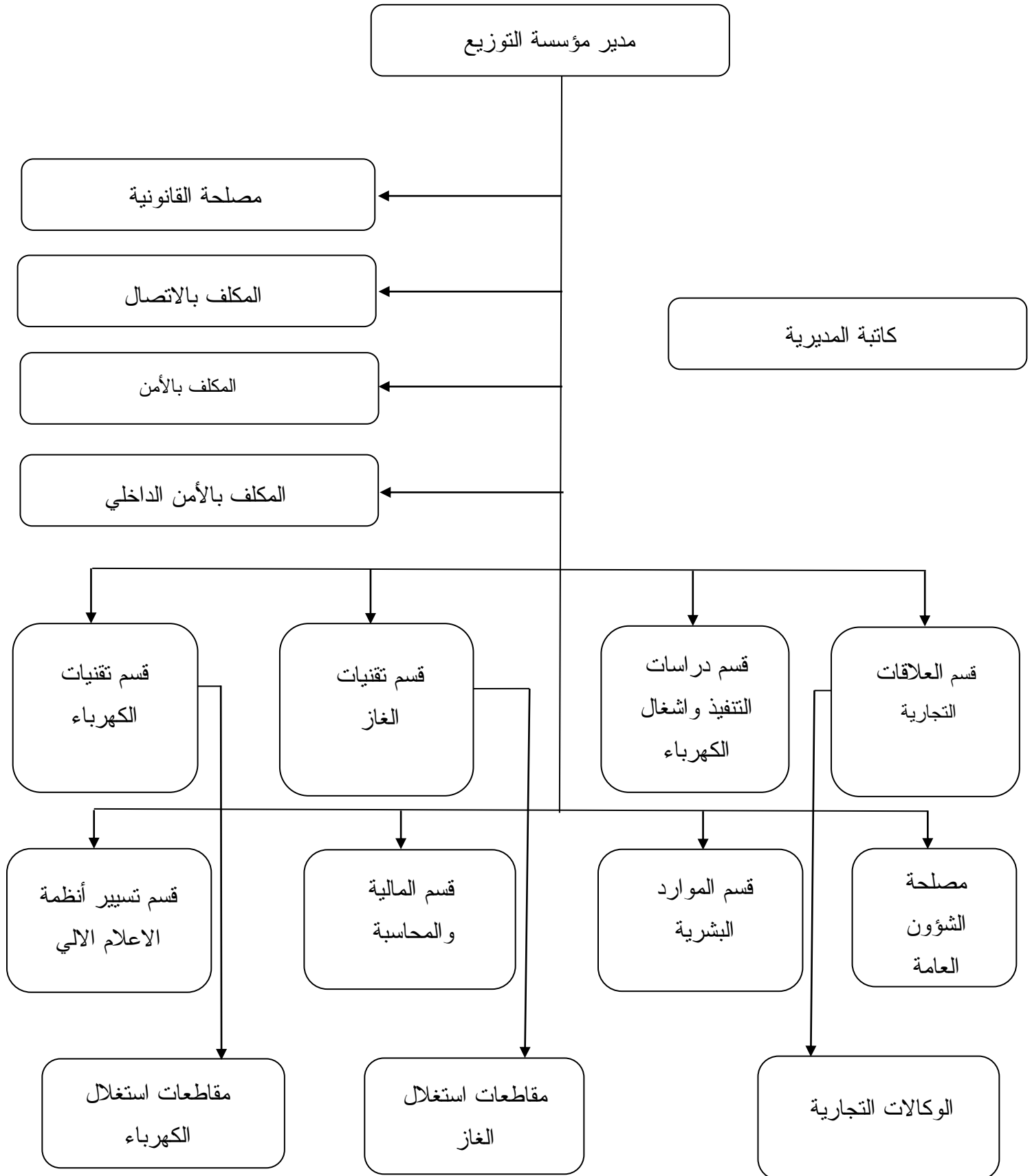
يعكس الهيكل التنظيمي الكيفية التي تنظم بها العلاقات والمهام داخل المؤسسة، مما يسهم في تحقيق التنسيق الفعال بين مختلف المصالح والأقسام. ويعتبر وضوح هذا الهيكل وتحديد مهام كل مصلحة من العوامل الأساسية في تحسين الأداء وضمان الانسجام الوظيفي.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تعتمد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز هيكلًا اجتماعيًا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتبة من الرئيس الى المروؤوس، كما نجد في مؤسسة سونلغاز لكل مصلحة رواق. يعلوها مدير التوزيع المعني بتسيير شؤون المؤسسة، كما نجد:

- كاتبة المديرية أو الأمانة العامة.
 - المكلف بالشؤون القانونية.
 - المكلف بالاتصال.
 - المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة.
- وفي الرواق الثاني نجد:
- قسم العلاقات التجارية بفروعه الموزعة بمناطق مختلفة عبر الولاية.
 - قسم دراسات التنفيذ وأشغال الكهرباء.
 - قسم تقنيات الكهرباء بفروعها موزعة عبر تراب الولاية.
- وفي الرواق الأول نجد:
- قسم الموارد البشرية.
 - قسم الشؤون العامة.
- أما الطابق السفلي فيوجد رواق خاص باستغلال الانظمة المعلوماتية.

الشكل 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع تيارت



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الرسمية المقدمة من قبل المؤسسة

الفرع الثاني: مهام الموكلة لكل مصلحة:

من خلال الهيكل التنظيمي نذكر مختلف المهام الموكلة لكل قسم من أقسام الشركة كالاتي:

1. مصلحة قسم الموارد البشرية DRH:

قسم متخصص بالموظفين بمختلف اصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو اعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوى الموظفين، وكذلك إعداد شهادات العمل، وكذا متابعة المسار المهني للمترشحين من حيث التأطير والمتابعة المهنية.

2. مصلحة تقنيات الغاز DTG: وتنقسم إلى المصالح التالية:

- قسم استغلال الحقل: يقوم بتحضير برامج الأشغال متابعة وتحليل المقاييس الزمنية، تحضير تقارير الغاز المهمة والعارضة.
- قسم المراقبة والتطوير: ضمان مطابقة المخططات مع الواقع مراقبة الدراسات الفعلية لمصلحة الدراسات والأشغال.

• قسم حفظ الغاز: إدارة وضمان الحماية من العيوب، تحضير برنامج السنوي للأبحاث.

3. مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز DEET: دراسة الطلبات وجمع الملفات التقنية للأشغال ومراقبة الأماكن المبرمجة.

4. مصلحة تنظيم النظام الآلي DGSi: يقوم بإدارة نظام المعلومات وتطوير العمليات الآلية، تحضير فائورات المشتركين وطبع كشف رواتب الموظفين.

5. مصلحة العلاقات التجارية DRC: الدراسات التجارية الاتفاقيات مع المشتركين، تحضير متابعة الطلبات.

6. مصلحة المالية والمحاسبة DFD: وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع وهي كالاتي:

- مصلحة المالية: يقوم هذا الفرع بمتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات التجارية والبنكية ووضع مخططات الخزينة على المدى القصير، كما يقوم بمتابعة المضاربات بين الحسابات البنكية والتجارية ووضع القوانين غير المركزية.

• مصلحة الميزانية: تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصلة نشاط الشركة.

- مصلحة الاستغلال: يقوم هذا الفرع بوضع ومراقبة آليات المحاسبة مراقبة الكتابات الحسابية الخاصة بنظام التسيير المركزي، تقدير وتقويم نفقات الحسابات متابعة النشاط الضريبي غير المركزي ومتابعة الجرد السنوي (المخزن الزبون).

1. مصلحة الشؤون العامة SAG:

تقوم بالاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالشركة توفير الآلات ولوازم العمل، تولي مناقصات شراء الأدوات وآليات العمل.

المبحث الثاني: التعريف بالمصلحة محل الدراسة

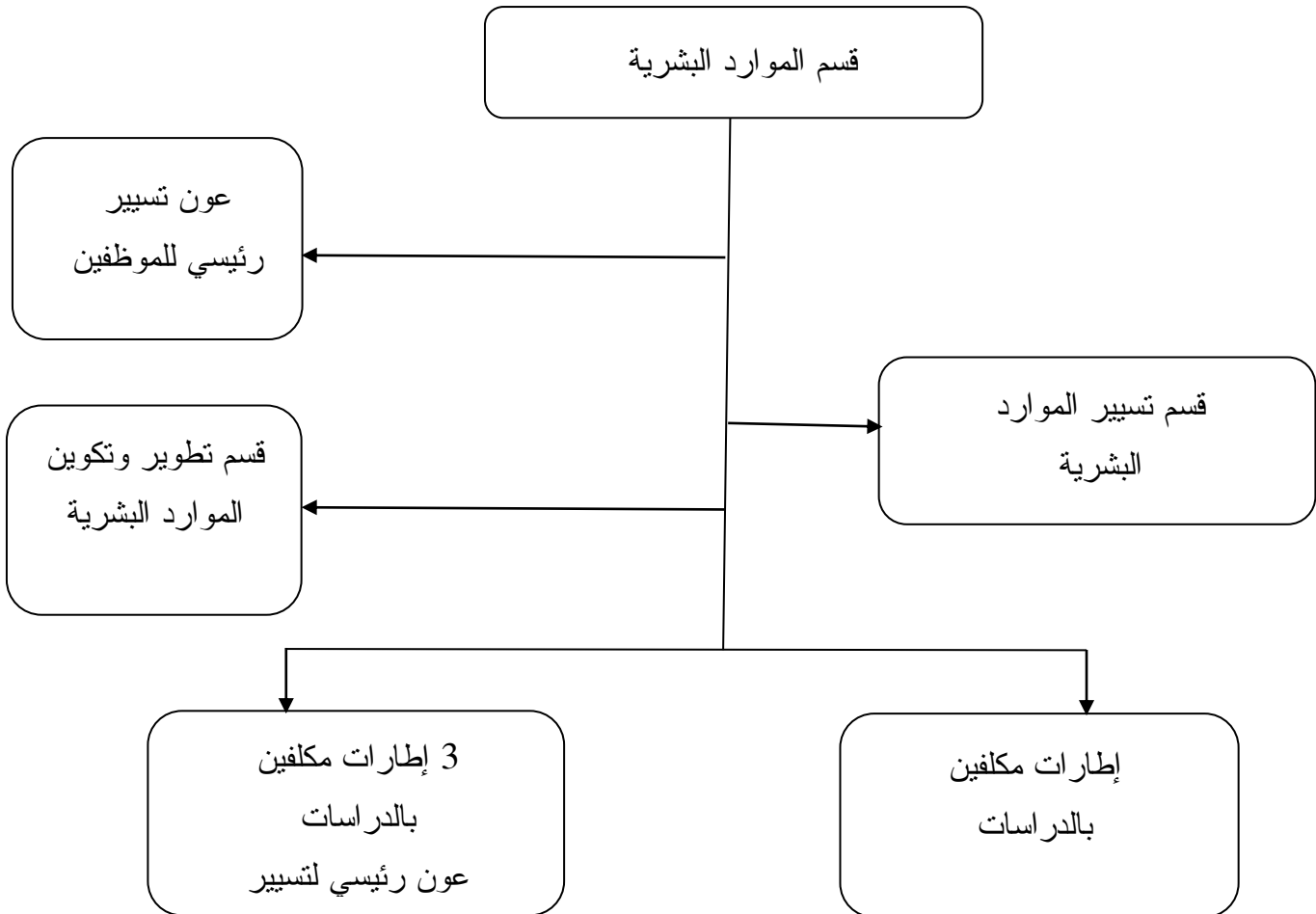
تعد مصلحة إدارة الموارد البشرية من أهم المصالح داخل أي مؤسسة، نظرا لدورها المحوري في تسيير شؤون الأفراد وتنمية قدراتهم بما يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. ونظرا لأهمية هذه المصلحة في موضوع الدراسة، يجب التعريف بها وذكر أهم مهامها.

المطلب الأول: تعريف مصلحة قسم الموارد البشرية:

قسم متخصص بالموظفين بمختلف أصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو إعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوى الموظفين، وكذلك إعداد شهادة العمل، وكذا متابعة المسار المهني للمتربصين من حيث التأطير والمتابعة المهنية ومراقبة الحضور اليومي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية:

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: قسم ادارة الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت

المطاب الثالث: مهام مصلحة قسم الموارد البشرية:

1. مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين:

مكلف بالدراسات:

- التحاليل والدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.
- متابعة النظام الهيكلي للمؤسسة.
- متابعة ترقية العمال.
- تحديد مناصب العمل الشاغرة.
- متابعة ملف التوظيف داخل وخارج الشركة.
- وضع برنامج التكوين السنوي.
- تحديد أنواع التكوين.
- متابعة العمال خلال التكوين.
- التكفل بالمهنيين ومتابعتهم.

2. مصلحة الإدارة:

مكلف بالدراسات:

- تسيير ومراقبة شؤون المستخدمين.
- السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.
- 3. الاعوان الرئيسية لتسيير الموظفين: تقوم ب:
- تسيير ومراقبة أجور العمال.
- تسيير ومتابعة المسار المهني للعمال.
- تنظيم والحرص على ملفات العمال.

المبحث الثالث: واقع التكوين في المؤسسة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية:

يعد التكوين وسيلة أساسية لتطوير الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل المتغيرة. وسيتناول هذا المبحث واقع التكوين داخل المؤسسة من خلال التعرف على مراحلها ثم أنواعه وأثره على مؤشرات الأداء.

المطلب الأول: مراحل التكوين بالمؤسسة:

لكي ترقى المؤسسة بعمالها وموظفيها واعوانها نحو الأفضل تعمل المؤسسة دوماً على تكوينهم وتشجيعهم على التكوين من أجل تحقيق أهدافها بدقة أكبر، حيث تعتبر المؤسسة عملية التكوين خطوة مهمة لإعداد الموظف لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف وتتبع المؤسسة لذلك عدة خطوات تتمثل في:

المرحلة الأولى: تحديد أهداف المؤسسة:

تقوم المديرية بتحديد الأهداف السنوية لعملية التكوين وتشمل هذه الأهداف ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى المتوسط والبعيد سواء من حيث رفع الكفاءة الإنتاجية أو تحسين جودة الأداء أو تعزيز قدرتها التنافسية في السوق، وتتم هذه الخطوة في شهر سبتمبر من كل سنة

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التكوينية:

تقوم مصلحة قسم الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى كل مصلحة بناء على الأهداف المحددة، ويتم ذلك من خلال تحديد الفجوة بين المهارات الحالية للأفراد والمهارات المطلوبة، مما يسمح بتحديد الأولويات التكوينية بدقة حسب كل مصلحة أو قسم داخل المؤسسة

ويتم تحديد الأولويات والمستفيدين من التكوين من خلال:

- نقطة التقييم السنوي: أي التقييم السنوي لكل عامل.
- ملاحظات المسؤول المباشر للعامل التي تدون في دفتر التقييم السنوي.
- الأخطاء الملاحظة أثناء فترة العمل.

المرحلة الثالثة: تصميم المخطط التكويني:

بعد تحديد الاحتياجات يتم الانتقال إلى مرحلة إعداد وتصميم المخطط التكويني الذي يتيح للمؤسسة تنظيم عملية التكوين وفق رؤية شاملة ومتوازنة ويتكون المخطط من ثلاثة أقسام وهي:

1. الأهداف العامة للمخطط التكويني:

يحدد هذا القسم الغايات العامة المرجو تحقيقها من خلال البرنامج التكويني والتي تكون مرتبطة بأهداف المؤسسة بحد ذاتها مثل تحسين الأداء، تطوير الكفاءات أو الاستعداد لتحديات وتغيرات السوق.

2. الاحتياجات المقدرة لكل نوع من التكوينات:

يتم في هذا القسم تحديد البرامج التكوينية المطلوبة حسب نوع التكوين وعدد الموظفين المستهدفين في كل برنامج ويتم ذلك بناء على الفجوات المهارية التي تم تحديدها مسبقاً.

3. التكاليف التقديرية للعملية التكوينية:

يشمل هذا الجزء تقدير الميزانية المتوقعة لتغطية نفقات التكوين، وتشمل عادة هاته التكاليف اتعاب المكونين، تكاليف النقل والايواء، مصاريف التنظيم وغيرها.

المرحلة الرابعة: تنفيذ عملية التكوين:

في هذه المرحلة يتم التطبيق والتنفيذ الفعلي للتكوين وفق المخطط المعد مسبقا، ويشمل ذلك تنظيم الجلسات التكوينية ومتابعة انضباط والتزام المتكونين بالعملية.

المرحلة الخامسة: تقييم التكوين:

بعد لانتهاء من التنفيذ يتم تقييم العملية التكوينية وذلك من خلال مقارنة ما تم التخطيط له مسبقا وما تم التوصل له فعليا وهذا بهدف قياس مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة ويشمل التقييم عدة انواع ومستويات وهي:

■ التقييم الانبي: هو عملية تقييم تجري خلال مسار التكوين، وتهدف إلى قياس مدى استيعاب المتكون مباشرة بعد كل فترة أو مادة. غالبا ما يتم عبر امتحان كتابي في اليوم الأخير من كل محور، ويستخدم لتحديد مستوى الفهم، وكشف نقاط القوة والضعف، مما يساعد في تحسين الأداء وتوجيه الدعم المناسب. يعد هذا النوع من التقييم أداة فعالة لضمان جودة التكوين وتحقيق أهدافه.

■ التقييم البعدي: يتم هذا النوع بعد مرور مدة معينة من تلقي التكوين، ويهدف الى معرفة مدى تطبيق العامل لما تعلمه في بيئة العمل الفعلية وغالبا ما يكون هذا التقييم بناء على الملاحظات وتقييم مباشر من المسؤول.

■ تقييم فعالية التكوين: يعد هذا النوع من اهم أنواع التقييمات، إذ يعتمد على مقارنة المهارات والمعارف المكتسبة بنتائج الاداء الفعلي داخل المؤسسة ويقاس فيه مدى مساهمة التكوين في:

- تحسين الكفاءات الإنتاجية.
 - تقليص نسبة الأخطاء وحوادث العمل.
 - رفع جودة الأداء.
 - رفع معنويات العاملين وتحفيزهم.
 - ترشيد استخدام الوقت والوسائل.
 - تحسين بيئة العمل بشكل عام، بما ينعكس إيجابا على الأرباح والإنتاج.
- المطلب الثاني: أنواع التكوين بالمؤسسة:

● التكوين المهني المتخصص: يعد هذا النوع من التكوين الركيزة الأساسية للمؤسسة حيث يهدف الى تأهيل العاملين لاكتساب مهارات تقنية متخصصة تتناسب مع طبيعة مناصبهم يتميز هذا التكوين بمرونته اذ يمكن ان يكون مستمرا او دوريا حيث تكون مدته عادة محصورة من 04 أشهر الى 12 شهر على الأكثر.

- تكوين التطوير المهني: يهدف هذا النوع الى مساعدة العاملين على التكيف والتأقلم الدائم للعامل مه متطلبات عمله سواء من الناحية التقنية او اللغوية، ويشمل دورات في اللغات كالعربية، الفرنسية، الإنجليزية وذلك لتحسين قدراته وتمكينه من مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجيا يكون هذا التكوين اثناء العمل مدته تتراوح من أسبوع او اسبوعين الى شهر.
 - تكوين بالوسائل الخاصة: يهدف إلى تمكين الأفراد من الحصول على شهادة أو تأهيل مهني من خلال وسائل غير تقليدية، تعتمد على الاعتراف بالكفاءات المكتسبة سابقا سواء عبر التجربة المهنية أو التكوين الذاتي أو الدورات المكثفة. يوفر هذا النمط من التكوين مرونة أكبر للمتدربين، إذ يمكن أن يتم في فترة قصيرة، مثل يوم أو يومين أو أسبوع، حسب طبيعة التخصص ومستوى المتعلم. ويعد هذا النوع من التكوين مناسباً للأشخاص الذين يمتلكون خبرات عملية دون شهادات رسمية، حيث يمكنهم إثبات مهاراتهم للحصول على اعتراف رسمي بها من طرف المؤسسة أو الجهة التكوينية المعنية.
 - تكوين خاص بالترقية: هو تكوين خاص بالأفراد الراغبين في تمديد مسارهم المهني والانتقال المناصب أعلى من المنصب الذي يشغله، يوفر المهارات والمعارف الإدارية او الفنية اللازمة للوظائف الجديدة، تكون مدته محصورة ما بين 3 أشهر الى سنة.
 - التكوين الداخلي: يتم داخل المؤسسة تحت اشراف موظفين مكونين مما يجعله سريع التطبيق ومنخفض التكلفة، يعتمد على نقل الخبرات والمعارف من الموظفين القدامى الى الجدد مع إمكانية استدعاء خبراء خارجيين عند الحاجة.
 - التكوين الخارجي: تعتمد سونلغاز على معاهد متخصصة وفروع تابعة لشركة الام التي تشرف على عملية التكوين وذلك لتقديم تدريب عالي الجودة في مجالات محددة حيث تملك المؤسسة 5 مدارس تكوينية وهي:
 - مدرسة التكوين في التسيير -بن عكنون- الجزائر: خاصة بتكوين الإداريين
 - اما المدارس المتبقية فهي خاصة بالعمال والتقنيين:
 - مدرسة مهن نقل وتوزيع الغاز عن مليلة.
 - مدرسة نقل وتوزيع الكهرباء البلدية.
 - مدرسة مهن انتاج الكهرباء غرداية.
 - مدرسة هندسة مهن الكهرباء والغاز.
- المطلب الثالث: أثر التكوين على مؤشرات المؤسسة:
- يعد التكوين في مؤسسة سونلغاز من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على مؤشرات الأداء. إذ يساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق مستويات أعلى من الربحية من خلال تحسين مهارات العاملين وتطوير كفاءاتهم المهنية.
- الفرع الأول: أثر التكوين على أداء العاملين:

يساهم التكوين في مؤسسة سونلغاز بشكل فعال في تحسين أداء العاملين، حيث يمكنهم من اكتساب معارف ومهارات جديدة تتماشى مع التطورات التقنية والتنظيمية. هذا التطوير يعزز من قدرتهم على أداء المهام بكفاءة أكبر ويقلل من الأخطاء، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل والانضباط المهني وهذا ما توضحه المعطيات الآتية للمؤسسة:

الجدول رقم 01: أنواع التكوينات وعدد العمال الخاضعين لها في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تيارت

2021-2015

السنة	نوع التكوين	أعوان ن التنفيذ	أعوان التحكم	الإطار ت	العدد الاجمالي	النسبة %
2015	التكوين المهني	04	03	11	18	5.75
	التكوين المهني المتخصص	21	07	00	28	8.95
2016	التكوين المهني	02	11	27	40	12.05
	التكوين المهني المتخصص	11	11	00	22	6.63
2017	التكوين المهني	20	09	27	56	16.47
	التكوين المهني المتخصص	11	00	00	11	3.24
2018	التكوين المهني	21	13	32	66	17.74
	التكوين المهني المتخصص	21	00	00	21	5.65
2019	التكوين المهني	15	18	32	65	17.15
	التكوين المهني المتخصص	14	01	00	15	3.96
2020	التكوين المهني	10	05	02	17	4.42
	التكوين المهني المتخصص	09	00	00	09	2.34
2021	التكوين المهني	37	14	31	82	19.05
	التكوين المهني المتخصص	08	08	00	16	3.81

المصدر: مؤسسة سونلغاز تيارت، قسم الموارد البشرية، مصلحة تطوير وتكوين الموارد البشرية
تعكس بيانات التكوين خلال الفترة من سنة 2015 إلى سنة 2021 اهتمام المؤسسة المتزايد بتنمية وتأهيل مواردها البشرية، حيث تم تنظيم عدد معتبر من الدورات التكوينية سنوياً، مع تباين في عدد المستفيدين حسب طبيعة البرامج وخصوصية كل سنة. فقد لوحظ تزايد ملحوظ في عدد المستفيدين خلال بعض السنوات، ما يدل على سعي المؤسسة إلى تعميم التكوين ليشمل أكبر عدد من الأعوان. كما تنوعت مجالات التكوين لتشمل السلامة المهنية، التسيير، والجوانب التقنية، ما يشير إلى مقاربة شمولية تهدف إلى

تحسين الكفاءة الوظيفية من جهة، وتعزيز الوعي والانضباط المهني من جهة أخرى. وتعتبر هذه السياسة مؤشرا على تبني المؤسسة لرؤية استراتيجية تعطي الأولوية للرأسمال البشري باعتباره محركا أساسيا للأداء. كما يمكن ربط هذا التوجه بنتائج إيجابية أخرى ظهرت في المؤسسة خلال نفس الفترة، على غرار انخفاض عدد حوادث العمل وارتفاع الأرباح، مما يدل على أن التكوين لم يكن مجرد نشاط إداري شكلي، بل عنصرا فعالا في تحسين أداء الأعوان وتعزيز النتائج التشغيلية والمالية على المدى المتوسط.

الجدول رقم 02: تطور تكاليف التكوين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تيارت فترة 2015-2021
الوحدة: مليون دينار جزائري

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
التكلفة	15	17	7	19	23	4	21

المصدر: مؤسسة سونلغاز تيارت، قسم المالية والمحاسبة

تشير بيانات تكاليف التكوين خلال الفترة الممتدة من سنة 2015 إلى سنة 2021 إلى تفاوت واضح في حجم الاستثمارات المالية المخصصة لهذا المجال، حيث تراوحت المبالغ المصروفة بين 4 و23 مليون دينار جزائري سنويا. فقد بلغت قيمة التكوين 15 مليون دينار في سنة 2015، لترتفع تدريجيا إلى 17 مليون في 2016، قبل أن تسجل انخفاضا ملحوظا في 2017 بـ 7 ملايين فقط، وهو أدنى مستوى خلال الفترة المدروسة. غير أن التكاليف عادت للارتفاع مجددا في 2018 و2019 لتبلغ 19 و23 مليون دينار على التوالي، وهو ما يعكس توجهها واضحا نحو تعزيز برامج التكوين في تلك السنوات. وفي سنة 2020، تراجعت التكاليف إلى 4 ملايين فقط، وقد يكون ذلك مرتبطا بالظروف الاستثنائية لجائحة كوفيد-19، ثم ارتفعت مجددا في 2021 لتصل إلى 21 مليون دينار، ما يعكس استئناف المؤسسة لسياساتها التكوينية بقوة. تظهر هذه المعطيات أن الاستثمار في التكوين ظل حاضرا ضمن أولويات المؤسسة رغم التحديات، ويعزز الفرضية التي تربط بين حجم الإنفاق التكويني وتحسن أداء الأعوان، خصوصا عند مقارنته بانخفاض عدد حوادث العمل والارتفاع التدريجي في الأرباح، ما يؤكد مرة أخرى على الأثر الإيجابي للتكوين على المردودية العامة والاستقرار التنظيمي

الجدول رقم 03: تطور حوادث العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تيارت في الفترة 2015-2021:

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
حوادث العمل	01	00	01	00	01	00	00

المصدر: مؤسسة سونلغاز قسم الموارد البشرية مصلحة تطوير وتكوين الموارد البشرية

أظهرت بيانات حوادث العمل خلال الفترة الممتدة من سنة 2015 إلى سنة 2021 تذبذبا في تسجيل هذه الحوادث، حيث سجلت حادثة واحدة فقط في كل من سنتي 2015 و 2017 و 2019، بينما لم تسجل أية حوادث خلال السنوات 2016، 2018، 2020، و 2021. يعبر هذا التراجع الملحوظ في عدد الحوادث، خصوصا في السنوات الأخيرة، عن تحسن في ظروف العمل وتبني المؤسسة لإجراءات وقائية فعالة، وهو ما يمكن ربطه مباشرة بسياسات التكوين المعتمدة في مجال السلامة المهنية. إذ تظهر المعطيات الموازية أن المؤسسة كثفت من برامج التكوين لفائدة الأعوان، مما ساهم في رفع مستوى الوعي بالمخاطر المهنية وتعزيز ثقافة الوقاية. كما أن استقرار بيئة العمل وتقليص عدد الحوادث يعد مؤشرا إيجابيا على فعالية نظام إدارة الصحة والسلامة داخل المؤسسة، والذي يترجم غالبا في شكل ارتفاع في الإنتاجية وتخفيف الأعباء المالية المرتبطة بتعويضات الحوادث أو توقف النشاط. وعليه، فإن العلاقة بين انخفاض عدد الحوادث وتكثيف التكوين تؤكد مرة أخرى الدور الاستراتيجي الذي تلعبه التنمية المستدامة للموارد البشرية في تحسين الأداء العام.

الفرع الثاني: أثر التكوين على إنتاجية المؤسسة:

يعد التكوين أحد الركائز الأساسية لتطوير أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات. وفي مؤسسة سونلغاز، يبرز أثر التكوين بشكل واضح في تعزيز الإنتاجية وزيادة الربحية وهذا ما تبينه المعطيات التالية:

الجدول رقم 04: الأرباح السنوية التي حققتها شركة توزيع الكهرباء والغاز 2016-2017

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021
الأرباح السنوية	401	711	824	909	992	1004

المصدر: مؤسسة سونلغاز تيارت، قسم المالية والمحاسبة

شهدت المؤسسة تطورا ملحوظا في أرباحها السنوية خلال الفترة الممتدة من سنة 2016 إلى سنة 2021، حيث انتقلت من 401 مليون دينار جزائري في سنة 2016 إلى 1004 مليون دينار جزائري في سنة 2021. يعكس هذا المنحنى التصاعدي استقرارا تدريجيا في الأداء المالي للمؤسسة، ويشير إلى فعالية السياسات الإدارية المعتمدة، خصوصا فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية وتحسين ظروف العمل. ويلاحظ أن هذا التحسن في الأرباح تزامن مع جهود متزايدة في مجال التكوين المهني، ما يدعم الفرضية القائلة بأن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأعوان وتحسين مردودية العمل. كما يسجل أن السنوات التي لم تسجل فيها حوادث عمل (خاصة 2020 و 2021) هي نفسها التي حققت فيها المؤسسة أعلى مستويات الأرباح، مما يدل على أن توفير بيئة عمل آمنة وتكوين الموظفين حول قواعد السلامة والصحة المهنية له دور محوري في ضمان استمرارية الإنتاج وتقليص الخسائر. يمكن التأكيد

على وجود علاقة طردية بين فعالية التكوين وتحسن الأداء العام، سواء من حيث تقليص الحوادث أو الرفع من المستوى المالي للمؤسسة

خلاصة الفصل:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالتكوين وعدد الحوادث وتكاليف التكوين والأرباح السنوية خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2021، يتضح جليا أن التكوين يمثل رافعة استراتيجية أساسية في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز نتائجها التشغيلية والمالية. فقد ساهم الاستثمار المتزايد في التكوين في رفع كفاءة الأعوان من خلال اكتساب مهارات جديدة وتعزيز السلوك المهني، ما انعكس إيجابيا على تقليص عدد الحوادث، خصوصا في السنوات الأخيرة، وخلق بيئة عمل أكثر أمانا واستقرارا. كما أن هذه التحسينات ساعدت على رفع مستوى الإنتاجية وتخفيض التكاليف غير المباشرة، مما أسهم بدوره في تحقيق أرباح متزايدة سنة بعد أخرى. ويبرز هذا الترابط الوثيق بين التكوين والأداء المالي دور التكوين ليس فقط كأداة لتطوير الكفاءات الداخلية، بل كوسيلة لتعزيز تنافسية المؤسسة في سوق العمل. فكلما ارتفع مستوى كفاءة الموارد البشرية، زادت قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية وتقديم قيمة مضافة تفوق منافسيها. وبالتالي، يمكن التأكيد على أن التكوين المستمر يعد من العوامل المحورية في بناء الميزة التنافسية المستدامة، من خلال تحسين الأداء العام، ترشيد التكاليف، وضمان جودة الخدمة أو المنتج في بيئة تتسم بتزايد حدة التنافس.

الخاتمة:

في ظل التغيرات المستمرة التي تعرفها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني استراتيجيات فعالة تضمن لها الاستمرارية والتميز، ويعد التكوين أحد أبرز هذه الاستراتيجيات، لما له من دور محوري في بناء الكفاءات وتحقيق الأداء العالي. من خلال الفصل النظري، تبين أن التكوين لا يعتبر مجرد نشاط تكميلي داخل المؤسسة، بل عنصرا استراتيجيا متكاملا يساهم في تنمية رأس المال البشري وتعزيز قدراته المهنية، الأمر الذي ينعكس مباشرة على تحسين الأداء الوظيفي، تقليل الأخطاء، ورفع الإنتاجية. كما أن التكوين يساهم في تهيئة بيئة عمل محفزة، ويعد من الركائز الأساسية لبناء ميزة تنافسية مستدامة في ظل اقتصاد المعرفة.

أما في الفصل التطبيقي، فقد مكن تحليل البيانات الواقعية لإحدى المؤسسات من تأكيد الفرضيات النظرية، حيث أظهرت المعطيات أن فترات الاهتمام المكثف بالتكوين قد تزامنت مع انخفاض واضح في عدد حوادث العمل، وارتفاع ملحوظ في الأرباح، ما يدل على فعالية التكوين في رفع الأداء وتقليل التكاليف غير المباشرة. كما أظهر تحليل تكاليف التكوين أن المؤسسة وإن كانت قد واجهت بعض الفترات من التراجع في الإنفاق، إلا أن عودتها القوية للاستثمار في هذا الجانب يعكس وعيها الاستراتيجي بأهمية المورد البشري في تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية.

وعليه، يمكن القول أن التكوين يشكل أداة مزدوجة التأثير، إذ لا يقتصر أثره على تطوير المهارات الفردية وتحسين الأداء الشخصي، بل يتعدى ذلك ليؤثر بشكل جماعي على مؤشرات المؤسسة ككل، من حيث الفعالية التنظيمية، سلامة بيئة العمل، والربحية الاقتصادية. وهو ما يجعل من التكوين خيارا استراتيجيا لا غنى عنه، يتطلب تخطيطا دقيقا واستثمارا مدروسا يضمن تحقيق التوازن بين الكفاءة الداخلية والمردودية الخارجية، وبالتالي ترسيخ موقع المؤسسة ضمن السوق وتوسيع قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

النتائج المتوصل إليها:

○ تبين أن التكوين يمثل وسيلة فعالة اعتمدت عليها المؤسسة لتطوير كفاءات مواردها البشرية بما يتماشى مع أهدافها.

○ أظهرت البيانات علاقة عكسية بين عدد التكوينات وحوادث العمل، حيث لوحظ انخفاض في الحوادث خلال السنوات التي شهدت تكويننا مكثفا.

○ سجل ارتفاع في الأرباح السنوية، خاصة في السنوات التي ارتفعت فيها نفقات التكوين، ما يدل على ارتباط إيجابي بين التكوين وتحسين الأداء العام.

○ ساهم التكوين في تعزيز قدرات العاملين، مما مكن المؤسسة من تحقيق أداء يصعب على المنافسين تقليده.

○ النتائج تشير إلى أن التكوين ينتج تحسينات تدريجية في الكفاءة، الانضباط، والإنتاجية على المدى البعيد.

○ لوحظ أن أكثر النتائج فاعلية تحققت عندما كانت التكوينات موجهة حسب حاجات العمل، ما يبرز أهمية التكوين المدروس.

○ التكوين عبارة عن استثمار للمؤسسة وليس فقط تكلفة اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة النظرية والتحليل التطبيقي للبيانات المتعلقة بالتكوين، الأداء، والربحية، أمكن اختبار صحة الفرضيات الثلاثة المطروحة.

أولاً، تعد الفرضية التي تنص على أن التكوين يمثل استراتيجية مؤسسية لتنمية كفاءات الموارد البشرية فرضية صحيحة، حيث بينت الأدبيات أن التكوين يعد من الأدوات الأساسية لتطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم بما ينسجم مع أهداف المؤسسة. وقد أكد ذلك التحليل التطبيقي، حيث لاحظنا أن الاستثمار في التكوين ترافق مع مؤشرات إيجابية في الأداء الفردي والجماعي.

أما الفرضية الثانية، والتي تبرز أن الميزة التنافسية تنبع من امتلاك موارد يصعب تقليدها كالجودة والابتكار، فهي كذلك فرضية سليمة، إذ يتوافق مضمونها مع النظريات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، خاصة تلك التي تركز على المورد البشري كعامل تميز. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة استطاعت تحقيق نتائج مالية وتنظيمية أفضل في الفترات التي أولت فيها أهمية أكبر للتكوين وتطوير المهارات، مما يشير إلى ارتباط واضح بين جودة المورد البشري واستمرارية الأداء المتفوق.

وبخصوص الفرضية الثالثة، التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين التكوين والأداء التنافسي، فقد ثبتت صحتها من خلال تتبع الزمن للبيانات، إذ لوحظ أن التكوين ساهم في تقليص حوادث العمل، ورفع مستوى الكفاءة، وبالتالي تحسين مؤشرات الربحية. هذا يؤكد أن التكوين لا يعد نشاطاً معزولاً، بل هو رافد فعال في دعم تنافسية المؤسسة من خلال تعزيز قدرتها على التكيف والابتكار وتحقيق نتائج تفوق المتوسطات السوقية.

وبناء عليه، يمكن القول إن الفرضيات الثلاثة قد تأكدت صحتها في ضوء كل من التحليل النظري والتطبيقي، ما يعكس أهمية التكوين كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المستدام والميزة التنافسية.

اقتراحات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- توجيه برامج تدريبية مستمرة لتطوير المهارات التقنية والإدارية للموظفين في مجالات الطاقة والغاز.
- تنفيذ برامج لتطوير مهارات القيادة في مختلف المستويات الوظيفية لتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المستقبلية.
- ضمان أن جميع العاملين في المجالات ذات الصلة يمتلكون المعرفة اللازمة للاستجابة السريعة والفعالة.

- إجراء تقييمات منتظمة للبرامج التدريبية لضمان ملاءمتها لأهداف المؤسسة واحتياجات السوق.
- استخدام هذه التقييمات لتحسين وتطوير المناهج التدريبية بناء على التحولات السريعة في قطاع الطاقة.

افاق الدراسة:

يعد التكوين أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، لما له من دور فعال في تحسين كفاءات العاملين ورفع أدائهم، مما ينعكس مباشرة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. وقد حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين التكوين بأبعاده المختلفة وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل المعاصرة.

ومن هذا المنطلق، يمكن أن تفتح هذه الدراسة آفاقاً متعددة للبحث المستقبلي، من بينها:

1. دراسة تأثير أنواع وأساليب التكوين (التكوين داخل العمل، التكوين خارج العمل...) على عناصر محددة من الميزة التنافسية مثل الجودة أو الابتكار.
2. ربط نتائج التكوين بالنتائج المالية والاقتصادية للمؤسسة كمؤشر لقياس العائد على الاستثمار في التكوين.

قائمة المصادر

والمرجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- محمد مسلم، مدخل الى علم النفس، قرطبة للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، 2007.
- 2- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2009.
- 3- فنيش. ح، دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وافاقه، دار بلقيس لنشر، الجزائر، 2017
- 4- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
- 5- احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الافراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- 6- مدحت احمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيقية) دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- 7- الهيتي مطر خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، عمان، دار حامد لنشر، 2000.
- 8- عمر الوصفي العقيدى، إدارة الافراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية حلب، 1990.
- 9- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 10- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2000.
- 11- محمد ماهر عlish، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار غريب لطباعة، 1997.
- 12- صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 13- احمد محمد عبد الله، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة، بيروت.
- 14- محمد نجيب مروان، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، مصر، دار الكتب القانونية، 2011.
- 15- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 16- ادم احمد محمد عثمان، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018.
- 17- زكريا الدوري، احمد علي صالح، لفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال، الأردن، دار اليازوري لنشر والتوزيع، 2009.
- 18- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

- 19- سمية بن عمار بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
 - 20- ثامر البكري، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، جامعة بغداد، العراق، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2015.
 - 21- د. ثابت عبد الرحمن ادريس، محمد مرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005.
- الاطروحات والرسائل:
- 1- حورية طبة ونواعم عباسي، اتجاهات المعلمين والأساتذة نحو التكوين الأكاديمي عن بعد، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007/2006.
 - 2- مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الانابيب الناقلة للغاز بغرداية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2023/2022.
 - 3- خالد عبد الله الميرياني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 1435/1434.
 - 4- مجاهدي الطاهر، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج TINDAL المسيلة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة 2008 / 2009.
 - 5- عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة الاسمنت، رسالة دكتوراه في الاقتصاد، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.
 - 6- جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات-دراسة حالة مركب المحركات والجرارات، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2017/2016.
 - 7- نرجس محاط، ميسون بن زهرة، مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة بوالصوف، ميلة، 2022 / 2021.
 - 8- مناصرية سناء، ضيف الله مريم، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لفرع فارمال -مصنع عنابة، اطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2013/2012.

9- ناصري حرية، صياد نادية، تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة جيجل، الجزائر، 2015/2014.

10- حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة خيضر، بسكرة 2020/2019.

11- صياد عبد السلام، عابد زكريا، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة شركة سونلغاز جنات بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، إدارة الأعمال، 2023/2022.

12- بوقطف محمود، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالنسبة للمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014/2013.

13- راضية بصايم، التكوين كأداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة، أطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة وهران2، وهران، 2022/2021.

14- بوجحيش خالدية، تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الجزائرية للسباكة بتيارت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2007/2006.

المجلات:

1- د. شافية بن حفيظ و د. فتحة زايدي، واقع التكوين في المؤسسات الجامعية الجزائرية، مجلة الاكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والارطفونيا، المدرسة العليا للأساتذة ورقلة، 2022.

i. مريم زعبيط، مبادئ اعداد وتقييم عملية التكوين المهني في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قسنطينة2، عدد42، 2014.

2- بن عيشاوي احمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، المجلد 4، العدد4، 2006.

3- براهيم بلقايد، عبد العزيز سالم، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة وهران، العدد 15 جوان2014.

4- يحيوي عبد القادر، أ. رقيق اسعد، دور التكوين في تحسين إنتاجية العاملين، حالة سونلغاز ادرار، المجلد 2016، العدد 12، الجزائر.

5- التقارير والدوريات:

- 6- جلال بروكس، ترجمة عبد الاله إسماعيل كثبي، قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي، المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، 2001.
- 7- هادي صلاح عباس، إدارة الجودة الشاملة كمدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة بحثية للمؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- RAYMOND VATIER ; Développement de l'entreprise et promotion des hommes ; Entreprise Moderne d'Édition (EMI) ; 4^édit 1985 Paris-
- 2- Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, pris. Inter Edition. 1993.
- 3- Bordes, J, Building and sustaining competitive advantage, Bachelor assignment in strategic Management, Atlantic International University, Hawaii, 2009.

ثالثاً: مراجع الانترنت:

- 1- Profit.co.(n.d.) The Seven types of competitive advantage . تم الاسترجاع في 4ماي 2025 من <https://www.profit.co/blog/performance-management-blog/the-seven-types-of-competitive-advantage/>

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات، وذلك من خلال التركيز على مؤسسة جزائرية خدماتية كنموذج تطبيقي. اعتمدت الدراسة على جانبين، نظري وتطبيقي، حيث تناول الجانب النظري المفاهيم الأساسية للتكوين وأهدافه، وأبعاده الاستراتيجية في تطوير الكفاءات البشرية، ومدى ارتباطه بتحقيق التفوق المؤسسي. أما الجانب التطبيقي، فتتمثل في مقابلة مع مسؤول مصلحة التكوين بالمؤسسة المدروسة، سعياً لفهم كيفية توظيف التكوين كأداة استراتيجية لدعم القدرات التنافسية. توصلت الدراسة إلى أن التكوين المستمر والفعال يسهم في تحسين أداء الأفراد، ورفع جاهزيتهم للتكيف مع التحولات، مما يمنح المؤسسة قدرة على التميز في بيئة متغيرة. الكلمات المفتاحية: التكوين، الميزة التنافسية، الموارد البشرية، المؤسسة.

Summary:

This study aims to highlight the role of training in achieving competitive advantage within organizations, with a focus on a case study of an Algerian service-based institution. The research relies on both theoretical and practical dimensions. The theoretical part explores the key concepts of training, its objectives, and its strategic role in developing human capital to support institutional competitiveness.

The practical part consists of an interview with the Head of the Training Department, aiming to understand how training is used as a strategic tool to strengthen competitive capabilities. The findings indicate that continuous and effective training enhances employee performance and adaptability, thus providing the organization with a real advantage in a dynamic environment.

Keywords:

Training, Competitive Advantage, Human Resources, Organization.