

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

بغنوان :

أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -

تحت إشراف الأستاذ:

- حسين علي

إعداد الطلبة:

- شريف مروان

- سوفي محمد علي

- شتحوونة عبد الحليم

الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
أمال بوسواك	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
حسين علي	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
سمية دربال	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	مناقشا

السنة الجامعية: 2022 - 2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

بمعنوان :

أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -

تحت إشراف الأستاذ:

- حسين علي

إعداد الطلبة:

- شريفي مروان

- سوفي محمد علي

- شتحوونة عبد الحليم

الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
أمال بوسواك	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
حسين علي	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
سمية دريال	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	مناقشا

السنة الجامعية: 2022 - 2023



الشكر والتقدير

لك الحمد ربنا يا من مننتا علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبله ويسرت لنا من يعيننا
على تحصيله وعلمتنا ما لم نكن نعلم ...

ثم الصلاة والسلام على خير العلمين سيد الخلق اجمعين ...

نتوجه بجزيل شكرنا الى الاستاذ حسين علي على مساهمته بملاحظته وارشادته التي
افادتنا في اتمام المذكرة

ونتقدم بشكرنا الى كل اساتذتنا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
ونتوجه بشكرنا الى مدير الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر على
المساعدات التي قدامها من اجلنا لأتمام هذه الدراسة

كما لا يفوتني ان اتقدم بالشكر الى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في سبيل نجاح
هذه المذكرة

مع خالص شكرنا وعرفنا

مروان



عبد حليم



محمد علي



امداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة..
وها أنا ذا أختتم بحثي بخير بكل همّة ونشاط،
وأشكر وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي،
وساعدني ولو باليسير،
الأبوين، والأهل، والأصدقاء، والأساتذة المُجَلِّين..

✓ مروان

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى التي ضعت الجنة تحت قدميها إلى
نبع الجنان والرحمة من أفنت عمرها من اجلي إلى التي نورت إلى
الطريق لكي أصل إلى هذا المستوى إلى الغالية أمي أطل الله
في عمرها. إلى من قصر المعانات وضاق مر الحياة من أجل تحقيق
أحلامنا وآمالنا إلى من لا تفارق الابتسامة شفتاه أبي الغالي.... أطل الله
في عمره . إلى من يجري في عروقي دمهم وينبض قلبي بحبهم :
إخوتي والى أمي الثانية "عمتي الحبيبة" والى روح جدتي وجدتي وابن
عمتي رحمة الله عليهم إلى عائلتي الكريمة وأهلي أعمامي وعمامي
وخالاتي وجميع الأقارب والى من جمعتني بهم الأقدار وقربتني إليهم
السنين أصدقاء الحياة خصوصا أصدقاء الدراسة . إلى من أعطوني من
التوجيهات والإرشادات وكل من قدم لي يد العون
إلى من شاركني غمار هذا العمل شريفي مروان وشتحونة عبد الحليم
كل من علمني ولو حرفا
الكل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي وحصيلة نجاحي إيماننا مني
بروح المثابرة والعمل

✓ محمد علي

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى روح والدي رحمه الله

الى والدي الحبيبة اطل الله في عمرها

الى اخوتي واسرتي جميعا

الى اساتذتي و زملائي الى جميع الاصدقاء

الى كل من ساعدني وساندني على اتمام هذا العمل

✓ محمد الحليم

الملخص

لقد بدأت مظاهر اقتصاد المعرفة والمعلومات وانعكاساته تلوح في الأفق منذ مدة ليست ببعيدة، بحيث بدأت تنحوا منحاً غير الذي كانت عليه في السابق، أين بدأت أغلب المؤسسات التي تسعى للتميز بالتركيز على أهم مورد لها والمتمثل في المورد البشري.

إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية حيث تعتبر مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والاعتناء به، ولهذا فإن الأهمية القصوى للمورد البشري جعل من المؤسسات الاقتصادية تعمل على تنميته عن طريق توظيفه، تدريبه، تخطيط مساره الوظيفي، وتقييم أدائه لكي يؤدي دوره بكل كفاءة وفعالية، ويساهم في تحقيق الأهداف والغايات المرسومة، وبالتالي خلق ميزة تنافسية مستدامة، والأكثر من ذلك أصبحت المؤسسات الاقتصادية تنظر إليه وتتعامل معه من منظور استراتيجي.

ومن هذا المنطلق سوف تحاول هذه الدراسة معالجة أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، واستعمال منهج الوصفي وإرفاق الدراسة النظرية بدراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر التي استعملنا فيها المنهج التحليلي

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة. استراتيجية التدريب، استراتيجية تعلم و التطوير

Summary

The manifestations and repercussions of the knowledge and information economy have been on the horizon for some time now, giving grants other than what they used to be, where most institutions seeking excellence have begun to focus on their most important resource of human resource.

The success of enterprises depends on their human capacity as they are a source of sustainable competitive advantage. human resource must be invested in and taken care of, so the utmost importance of human resource has made economic institutions work to develop it by employing it. training, career planning and performance evaluation to play its role efficiently and effectively, contributes to the achievement of the goals and targets set, thereby creating a sustainable competitive advantage, What's more, economic institutions are looking at and dealing with it from a strategic perspective.

From this point of view, this study will attempt to address the impact of the human resources development strategy on achieving sustainable competitive advantage, using the descriptive curriculum and attaching the theoretical study to a field study on the Algiers Communications Foundation in which we used the analytical curriculum.

Keywords: human resources, human resources development strategy, competitive advantage, sustainable competitive advantage. Training Strategy, Learning and Development Strategy

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر
	الاهداءات
	الملخص
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول :الإطار النظري	
1	تمهيد الفصل
2	المبحث الأول :إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
2	المطلب الأول: ماهية تنمية المواد البشرية
11	المطلب الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
25	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة
25	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
33	المطلب الثاني : الميزة التنافسية المستدامة
46	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإطار التطبيقي	
48	تمهيد الفصل
49	المبحث الأول : نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر

49	المطلب الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر
52	المطلب الثاني :نظرة على المديرية العملية بالوادي
58	المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي
66	المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
69	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة
69	المطلب الأول: نموذج الدراسة، متغيراتها، و أدوات قياسها
74	المطلب الثاني : العرض وتحليل البيانات
90	خلاصة الفصل
92	الخاتمة
94	قائمة المصادر و المراجع
99	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية الموارد البشرية	19
01-02	مقارنة بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية	36
01-03	الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة	49
01-04	استراتيجيات Porter الثلاثة ومتطلباتها	54
02-01	صدق الاستبيان	84
02-02	قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة باعتماد معامل ألفا	86
02-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	87
02-04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	88
02-05	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	90
02-06	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	91
02-07	توزيع العينة حسب الوظيفة	92
02-08	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	92
02-09	مستوى التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر (الوادي - المغير)	93
02-10	استراتيجية التعلم والتطوير بمؤسسة اتصالات الجزائر (الوادي - المغير)	95
02-11	قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	97

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية	31
01-02	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	45
01-03	إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة	55
01-04	التنظيم الهيكلي الجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	64
02-01	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي	67
02-02	أقسام و مصالح هذه المديرية التقنية الفرعية	68
02-03	أقسام و مصالح هذه المديرية التجارية الفرعية	71
02-04	المخطط التنظيمي للوكالة الاتصالات التجارية ونقطة التواجد	72
02-05	المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام و الدعم	74
02-06	نموذج الدراسة	82
02-07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	88
02-08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	89
02-09	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	90
02-10	توزيع العينة حسب الوظيفة	91
02-11	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	92

مقدمة عامة

يشهد الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة تحولات كبيرة ومتسارعة، لاستحداث أنساق وطرق جديدة للنمو والتوسع، وهذا بسبب ضغوط المحيط وتزايد اضطراب متغيراته التي اشتدت معها المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية.

فبيئة المؤسسات الاقتصادية تشهد تغيرات وتحولات وتطورات تقنية، بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة والهيمنة المفروضة من النظام العالمي الجديد، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها هذا الموقف العمل على تحسين أداءها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها، أي يتيح لها القدرة على التنافس على المستوى العالمي لكي تضمن البقاء وتحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

وفي كل هذه الأوضاع برزت لدى المؤسسات الاقتصادية اهتمامات عديدة انصبّت أساسا على كل ما يتعلق بالتنافس، البيئة التنافسية، والبحث عن الإستراتيجية المناسبة لمجابهة هذا التحدي، خاصة ظهور العولمة التي خلقت مناخا من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، فلقد بات من الضروري على المؤسسات أن تمتلك قدرات تنافسية مميزة، دائمة، ومستمرة.

وأمام هذا الوضع تعتبر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية - والتي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين لما تلعبه من دور هام في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المؤسسة الاقتصادية- من أهم الاستراتيجيات في سبيل تحقيق جملة من المزايا التنافسية الدائمة والمستمرة .

ومنه فان محتوى دراستنا يتمثل في محاولة للإجابة عن الإشكالية التالية :

هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

كما سوف نحاول الإجابة عن التساؤلات التالية :

- ما هو مفهوم تنمية الموارد البشرية ؟

- ما معنى استراتيجية تنمية الموارد البشرية ؟

- ماذا نقصد بالميزة التنافسية المستدامة ؟

- ماهية طبيعة الأعمال التي تقوم بها مؤسسة إتصالات الجزائر ؟

- ما اثر الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟

صياغة الفرضيات :

فرضية رئيسية

تؤثر تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر

فرضيات الفرعية

- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة تطور مهارات العامل و ترافق العامل طول مساره الوظيفي
- الميزة التنافسية المستدامة هي كسب الزبون عبر تعاملاته مع المؤسسة خلال مدة قصيرة ومحدودة تنتهي بإنهاء المعاملة مع الزبون
- تهتم مؤسسة إتصالات الجزائر بموردها البشري عبر تطويره دوما
- تأثر إستراتيجية التدريب و التطوير المورد البشري على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
- يساعد التعلم المهني على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث في :

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الميزة التنافسية المستدامة، وما تمثلوه بالنسبة للمؤسسات، باعتبارها السبيل

الوحيد الذي يمكن من خلاله تحقيق البقاء والربحية.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة عن استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

بصفة عامة، وفي مؤسسة إتصالات الجزائر بصفة خاصة.

سنسعى للوقوف على مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية المستدامة في وفي مؤسسة إتصالات الجزائر

وتعود أهمية الدراسة أيضا إلى الوصول لتفكيك شفرات التميز المستدام الكامن في الموارد البشرية، وكذلك لتزويد المكتبة بمرجع عن استراتيجية تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة.

أهداف البحث :

يهدف البحث عموما إلى برقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:

- التأكيد على أهمية المورد البشري، باعتباره رأس مال البشري للمؤسسات؛
- إبراز دور وأهمية كل من: توظيف الموارد البشرية، تدريبها، بتخطيط مسارها الوظيفي، وتقييم أدائها؛
- إظهار أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وإبراز أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيقها؛
- تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- **الحدود النظرية:** إن دراستنا في الجانب النظري اقتصرنا على التحليل الجزئي و ليس الكلي، فقد عملنا على دراسة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، أي أن الدراسة كانت على مستوى مؤسسة واحدة و ليس على مستوى عدة مؤسسات.
- **الحدود المكانية:** إن الدراسة في الجانب التطبيقي اقتصرنا على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي و فرع المغير

- **الحدود الزمانية:** تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2023/2022

أسباب اختيار الموضوع :

أسباب ذاتية شخصية:

- طبيعة التخصص الذي ندرس فيه، حيث أن هذا الموضوع يدخل في إطاره؛
- شعورنا بأهمية الموضوع، خاصة التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة نحو الاهتمام أكثر بالموارد البشرية.
- أسباب موضوعية:
- وتتمثل فيما يلي:

- قناعتنا الخاصة بالأهمية الاستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة؛
- يعد موضوع هذا البحث من المواضيع التي لم تستوف حظها من الدراسة على مستوى الجامعات والكتب، خاصة في الدول النامية كالجائر
- تسليط الضوء ولفت انتباه الباحثين والمسؤولين خاصة في المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على هذا المورد الاستراتيجي.

صعوبات الدراسة:

تركزت الصعوبات أساساً في دراسة الحالة أين واجهتنا مشاكل عدة، منها صعوبة إجراء التبرص لفترة مقبولة، وكذا صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات، وكذا تضارب وتناقض بعض المعلومات مع بعضها البعض و عزوف بعض المظفين على الإجابة بصدق على الإستبيان

منهج الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة واستنادا إلى مشكلة الدراسة، تبين أن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.

-المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والرسائل والأطروحات والمداخلات في تكوين الإطار النظري للموضوع.

- المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستبيان، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS

هيكل البحث:

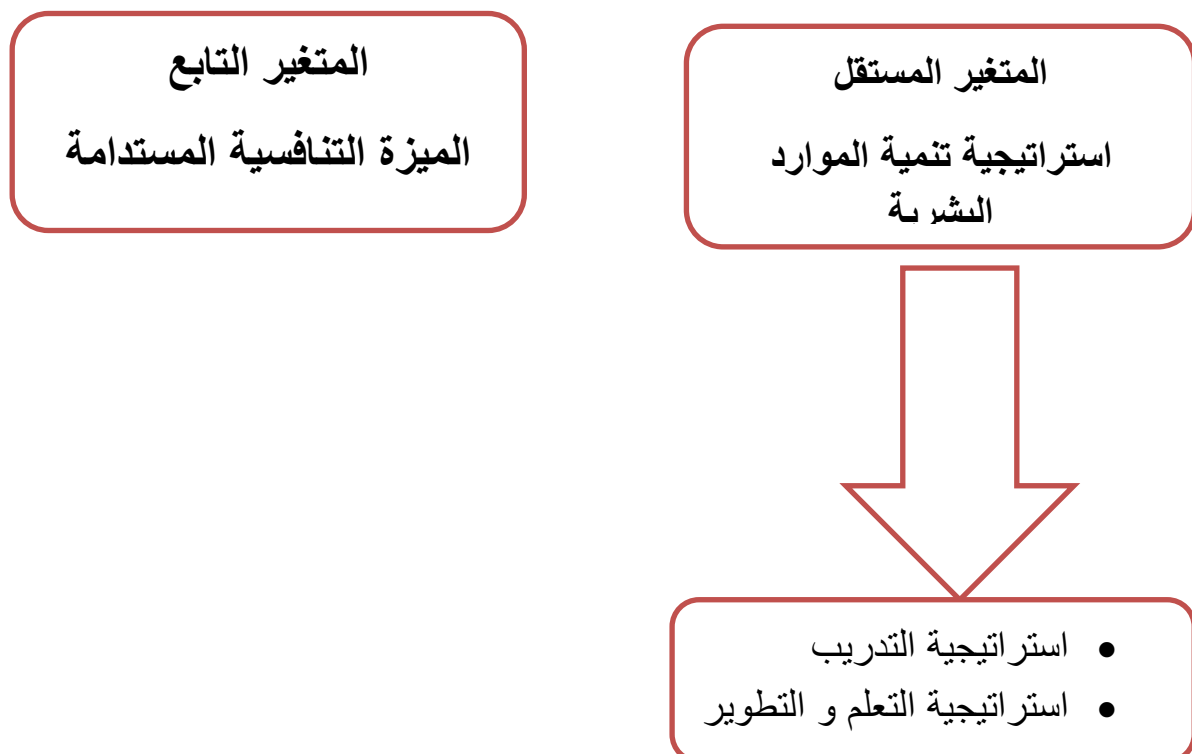
يشتمل البحث على فصلين نظري و آخر تطبيقي:

فصل النظري يشتمل على مبحث أول حول الإطار النظري لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية ، والمبحث الثاني يشتمل على الميزة التنافسية المستدامة

أما الفصل التطبيقي فيشمل دراسة الموضوع في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي و فرع المغير.

نموذج الدراسة:

انطلاقا من الدراسة النظرية و الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا أو جزء منه، و على ضوء إشكالية الدراسة و فرضياتها و أهدافها، وبعد استشارة أساتذة ذوي خبرة تم تشكيل نموذج للدراسة و الذي ينطلق من فكرة أساسية و هي:



الدراسات السابقة :

لمكانة الدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث العلمي، وذلك لأنها تمد الباحث بالمعلومات والمعطيات التي تسمح له ببلورة أفكاره حول بحثه، مما يمكنه من تحديد مشكلة البحث وأبعادها بصورة جيدة، وأيضاً تسمح له باكتشاف أخطاء الآخرين وتجنبها، كما تلمده بالمصادر والمراجع التي تمكنه من إثراء موضوعه معرفياً، وإكسابه روحاً علمية، بالإضافة إلى إغناؤه عن طريق مقارنة النتائج المتوصل إليها بنتائج البحوث والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

- 1- تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة . د أحمد بن خيرة دنصر الدين بن النذير جامعة علي لونيبي البلدية 2 - مجلة دراسات الاقتصادية العدد 38 أوت 2019

هدف الدراسة

- التعرف على أهمية إمتلاك الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- محاولة إظهار العلاقة بين الميزة التنافسية و تنمية الموارد البشرية

أدوات : إستبيان و الملاحظة

المنهج: الوصفي و التحليلي

أهم النتائج

- تنمية الموارد البشرية لها أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية
- ضرورة الإهتمام بالموارد البشرية لما تحققه من أهداف إستراتيجية
- العمل على تكثيف برامج التدريب لأجل العمل مع المتغيرات العمل بكل بساطة

2- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات جلد محمد - دراسة حالة على مؤسسات الرياضية للشرق الجزائري 2020-2021

هدف الدراسة

محاولة إثبات تأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة التنافسية

التعرف على درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية

منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي

أدوات : إستبيان و الملاحظة

نتائج

• إدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق الميزة التنافسية

• التسويق و الترويج الرياضي له دور في تحقيق الميزة التنافسية

3- تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية فيروز مرزوق صبرينة خناشة إكرام خنفور - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي 2018-2019

هدف الدراسة

• محاولة تشخيص العلاقة بين تنمية الكفاءات و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

• معرفة واقع تنمية الكفاءات بمؤسسة اتصالات الجزائر

• معرفة أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

المنهج : الوصفي التحليلي

أدوات : إستبيان - الملاحظة - التقارير

نتائج

• تسعى مديرية اتصالات الجزائر بالوادي إلى كسب رضا الزبائن بكل الطرق الممكنة عبر تنمية مواردها البشرية

- توجد علاقة إيجابية بين تنمية الكفاءات و الميزة التنافسية

4- الموارد البشرية كألية لدعم تنافسية المؤسسات الإقتصادية لعرابي نسيمه – المدرسة العليا للإحصاء و إقتصاد التطبيقي – الجزائر – مجلة الإقتصاد المال و الأعمال – المجلد 6 العدد 1 جوان 2021 ص 403-410
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر
أهداف دراسة

- إظهار أهمية تنافسية المؤسسة

- إظهار العلاقة بين الموارد البشرية و القدرة التنافسية

منهج : الوصفي التحليلي

أدوات : إستبيان و الملاحظة

نتائج

- أكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة لن يكون سهل بسبب غياب قيادة إدارية ناجحة قادرة على تنمية مهارات العاملين

- غياب الرقابة الفعالة و التي تسمح بتصحيح الأخطاء و إنحرافات

5- أثر الإستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية – دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة – حكيم جري – جامعة سطيف 1 – الجزائر دراسات العدد الإقتصادي – المجلد 8 العدد 7 – مارس 2017 – جامعة الأغواط

أهداف

- إظهار أهمية إكتساب المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة

- تشخيص واقع الموارد البشرية في مجمع صيدال قسنطينة

- التأكيد على أهمية الموارد البشرية

منهج الوصفي التحليلي

أدوات : إستبيان و ملاحظة

نتائج

- علاقة إيجابية بين الإستثمار في الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

- توفر المؤسسة مجل الدراسة على خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية

ثانيا الدراسات الأجنبية

1: دراسة (barney1991). "Firm resource and sustained competitive"

ركزت هذه الدراسة على إبراز دور الموارد الثابتة للمنظمات في خلق الميزة التنافسية المستدامة، بحيث تم تطوير إطار عمل يتعلق بتقييم قدرة بعض المنظمات في أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة بحيث يشمل هذا الجزء أسئلة يجب طرحها بغرض فهم أفضل لهذه المسألة وهي (هل المصدر ذو قيمة؟ هل يتسم بالندرة؟ هل هناك بدائل لذلك المصدر... الخ)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أربعة مؤشرات تحقق الاستدامة وهي: (القيمة، الندرة، إمكانية المحاكاة، والاستدامة)، وتم تطبيق هذا النموذج على عدة منظمات عن طريق تحليل مواردها وذلك بهدف تعميم مفهوم استدامة المزايا التنافسية.

2: "sustainable competitive advantage with core competence"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور جوهر الكفاءة في استدامة الميزة التنافسية، وذلك لأن إمكانيات المنظمة لاستدامة الميزة التنافسية تعتمد على ندرة مواردها وقدراتها ومدى القدرة على محاكاتها وتقليدها، وكذلك تطرقت الدراسة لتحديد مصادر جوهر الكفاءة ودورها في تحقيق التنافسية، وركزت أيضا على كيفية صياغة الإستراتيجية في جوهر الكفاءة من خلال التعلم التنظيمي، الإستراتيجية الأكثر مرونة، الإدارة الفاعلة للتكنولوجيا، المورد البشري باعتباره المصدر الرئيسي لجوهر الكفاءة، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما كانت القدرة على تقليد الميزة التنافسية صعبة قابلها تكاليف عالية يتحملها المنافسون لتقليد تلك القدرات.

الفصل الأول: الإطار النظري

لدراسة

تمهيد:

إن كبر حجم المؤسسات والزيادة المتواصلة لأعداد الأفراد داخلها، وحرص المؤسسات على أن تكون في الريادة على المستوى العالمي والمحلي، جعلها تهتم بالموارد البشرية وذلك من خلال تهيئة وتوفير ظروف العمل الجيدة والعمل على متابعتها ومسايرتها بالتصورات الحاصلة في مختلف الميادين وكذلك تعتبر الميزة التنافسية المستدامة من أهم أهداف المؤسسات الحديثة والتي تسعى إليها بكل قوتها وتعتبر أيضا الميزة التنافسية سلاح قوي في يد المؤسسة لمواجهة التغيرات الحاصلة في محيطها وكذلك طريقة للحفاظ على وجودها في السوق .

المبحث الأول : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

إن كبر حجم المؤسسات والزيادة المتواصلة لأعداد الأفراد داخلها، وحرص المؤسسات على أن تكون في الريادة على المستوى العالمي والمحلي، جعلها تهتم بالموارد البشرية وذلك من خلال تنميتها وتوفير ظروف العمل الجيدة والعمل على متابعتها ومسايرتها بالتصورات الحاصلة في مختلف الميادين، وفيما يلي عرض عرض لفهوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وكيف تساهم في تنمية و تطوير موارد المؤسسة .

المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

لقد فرضت مجموعة من المتغيرات والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، ضرورة العمل على تنميتها من أجل النهوض بمستواها، كأداء العمل بكل كفاءة وفعالية، وبالتالي مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في مجال الموارد البشرية .

الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، إلا أن اهتمام المُنظِّرين الاقتصاديين والإداريين بدأ يتجه إليه كحقلٍ علمي في سنة 1958؛ حيث أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية (Resource Human Development) أكثر تداولاً. ويشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح مصطلحاً واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر (Nadler Leonard) بعد عشر سنواتٍ من التاريخ السابق

.في البداية ساوى نادلر بين مفهوم تنمية الموارد البشرية وأية نشاطاتٍ مخططة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة، ثم عدل نادلر فكرته في مرحلة لاحقة عندما صرح بأن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظَّمة، والتي تنفَّذ في فترةٍ زمنية معينة، مع توقُّع حدوث تغييرٍ في الأداء وفي وقتٍ لاحق، قدم نادلر مفهوم¹

حسين يرقى) إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الإقتصادية _ دراسة حالة مؤسسة سنطراك) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في¹ العلوم الاقتصادية- تخصص تسيير جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2007/2008 ص 89_90

تنمية الموارد البشرية، كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية (Human Resource Process) وهي

- تنمية الموارد البشرية (Development Resource Human)

- إدارة الموارد البشرية (Management Resource Human)

- تحسين بيئة الموارد البشرية (improvement Environment Resource Human)

ويمكن التمييز بين مضامين هذه الوظائف الرئيسية الثلاثة المتكاملة والمكونة لعملية واحدة حسب رأي نادلر على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم: 01-01 الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية الموارد البشرية*

تنمية الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية
التدريب	الاستقطاب، الاختيار، التعيين،	الإثراء الوظيفي .
التعليم	تقويم الأداء، الفوائد والتفويضات،	التوسع الوظيفي .
التطوير	تخطيط القوى العاملة.	التطوير الوظيفي .

المصدر: حسين يرقى استراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الاقتصادية _ دراسة حالة مؤسسة سنطراك ص 90

يعتبر موضوع وآليات وفضاءات التنمية من المواضيع التي لقيت اهتماما خاصا بعد الحرب العالمية الثانية بالنظر لظروف العالم بعدها، ورغبة في تنظيم الجهود الهادفة إلى مساعدة الناس على الانتقال من وضع إنساني إلى وضع أفضل ليتمكنوا من تحقيق إنسانيتهم الكاملة، وهي بحسب العالم الاقتصادي فرانس وبرو "مزيج من التغيرات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية لشعب من الشعوب تمكنه من زيادة إنتاجه الكلي الحقيقي زيادة شاملة مطردة". أما المحور

الأساسي للتنمية فيبقى الإنسان كون نجاحها مرتبطا مباشرة بنجاحه في التخطيط والتنظيم والمراقبة والقيادة لبرامجها وآلياتها في تحصيل وتوزيع الموارد المتاحة من أجلها¹

يعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها: "وسيلة تدريبية تزود المورد البشري بالطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية والسلوكية المتطورة والمسالك المتبادلة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج"، وشرح عملية التنمية بأنها تنمية القدرات والكفاءة البشرية في جوانبها السلوكية والفنية²

أما الكاتبان جون دون وإيفيس ستيفن (J.Daunn – E.Stephens) يعرفانها بأنها "تراكم رأس المال البشري، وأنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية هذا بتعبير اقتصادي، ومن وجهات النظر الاجتماعية والثقافية، تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية بدون التقيد بالتقاليد" لقد بين الكاتبان أن تنمية الموارد البشرية استثمار فعال لرأس المال البشري وأن عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية الموارد البشرية، كما أنها تمكن الفرد من الحصول على حياة كريمة وغنية، إلا أنهما لم يذكر النشاطات التي تسند إليهما عملية تنمية الموارد البشرية.

أما الدكتور علي السلمي فذكر "أن عملية التدريب رغم أهميتها إلا أنها غير كافية لوحدها، وأنها لا تعد أن تكون مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة تمثل مدخلا متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية. فبالنسبة إليه تنمية هذا الأخير تعتبر نشاطا مستمرا ومنتظما ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتداخلة وهي اختيار الأفراد والتثقيف المستمر المنتظم"، فحسب تعريفه عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على عملية التدريب وحدها وإنما تشمل النشاطات المذكورة.³

¹ أسماء زينة و يوسف زدام (أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي) جامعة باتنة 1 – الجزائر – المجلة الجزائرية للأمن و التنمية \ العدد 09 \ العدد 16 \ جانفي 2020 \ ص 230 إلى 231

² عقيلة نيار (الإستثمار الأجنبي و دوره في تحقيق تنمية الموارد البشرية (المحلية) دراسة ميدانية لمؤسسة حكمة الأردنية لصناعة الأدوية SARL HIKMA ALGERIA إسطاويل – الجزائر) \ جامعة الجزائر 2- كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية \ قسم علم إحتماص تخصص : تنظيم وعمل دراسة ميدانية لمؤسسة حكمة الأردنية لصناعة الأدوية SARL HIKMA ALGERIA إسطاويل – الجزائر- ص 92

³ علي السلمي (إدارة الموارد البشرية) دار غريب لطباعة و النشر القاهرة ص 215

هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته¹

من خلال التعريفات السابقة نرى أن تنمية الموارد البشرية هي عملية زيادة إنتاجية العامل مهاراته عبر تدريبه جسديا و تعليمه فكريا و توفير الجو الملائم له وتحفيزه ماديا و معنويا ثم مراقبته وتقييم أدائه لأجل تحقيق أكبر نفع ممكن منه يعود بالفائدة على المؤسسة بغية استغلال المورد البشري أحسن إستغلال

الفرع الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية.

ليس تخطيط الموارد البشرية هدفاً في ذاته، ولكنه وسيلة إلى هدف أكبر هو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد. إن هدف الإدارة المسئولة عن أداء أعمال معينة هو إيجاد «قوة منتجة ومستقرة وفعالة» :

منتجة Productive بمعنى قوة قادرة دوماً على توفير و تحقيق الإنتاج المطلوب منها و في الوقت المحدد و بالمواصفات المطلوبة

مستقرة Stable بمعنى أن معدل دوران العمل أقل ما يمكن (أي تكون نسبة الداخلين في الخدمة والخارجين منها إلى العدد الإجمالي لقوة العمل خلال فترة زمنية محددة أقل ما يمكن)، وكلما زاد دوران العمل، كانت إنتاجية العمل وفعاليتها أقل².

فعالة Effective بمعنى أن الأفراد لا ينجزون العمل المطلوب منهم فقط ، بال يقومون بيه في وقت قصير و بصفات المحددة و بأقل تكاليف و مهملات إنتاجية

ولكي تتحقق هذه الصفات، يلزم أن تفكر و ترسم خطة عملية فعالة ومتكاملة لتنمية تلك الصفات والخصائص، فالموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة، ولا تتحقق لها تلك الخصائص الإيجابية بالتمني، ولكن التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية لأجل صقل العامل وتنمية قدراته لضمان للوصول إلى المستوى المرغوب من الإنتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل

¹محمد سمير أحمد ،الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ،2009،ص 78.

²علي السلمي (إدارة الموارد البشرية) دار غريب لطباعة و النشر القاهرة ص 213

الفرع الثالث: نشأة تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة من سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن ، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي :

من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي : خلفت الإدارة الكلاسيكية الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثروة مريكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل .¹

خلال الثمانينات من القرن الماضي : برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك الاهتمام بالنماذج ذات الطابع الإستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية .

من الثمانينات إلى التسعينات من القرن الماضي : ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية .

الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي ، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة .

وعليه فمنذ القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة لاسيما في المجتمعات الصناعية ، تمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير .

إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية ، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد

¹ جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح ، ط 1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر، 2008 ، ص 50-51

الفرع الرابع: خصائص تنمية الموارد البشرية

تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

عملية استراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية اليت تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل؛

عملية مخططة مقصودة وضرورية للتغيري والتطور البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة؛ نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالي وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، وبالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات ؛¹

نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء مستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة؛

نشاطا شاملا يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي

ومن خلال ما سبق تبين لنا أن تنمية الموارد البشرية تتميز بخصائص وهي أنما عملية إستراتيجية لأنها تهتم بالعنصر البشري المتوفر في الوقت الحاضر وكذلك المتوقع قدومه مستقبلا و الأخذ بالحسبان الظروف المعاصرة و الظروف المستقبلية، وكذلك عملية مستمرة أي دائمة لا تتوقف باعتبار أن المورد البشري متجدد ومتغير ويتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه ،لذلك هو يحتاج إلى استمرارية التعلم المستمر و التجديد المتواصل للمعارف و مواكبة التقدم الحاصل في طرق العمل و الإنتاج و كذلك التكنولوجيا ،وكذلك تنمية الموارد البشرية عملية شاملة ؛لأنها تشمل على تنمية جميع جوانب التي تخص الموظفين في المنظمة ،وتعتبر تنمية الموارد البشرية نظام فرعي ؛لأنها تكمل وتتفاعل مع إدارة الموارد

¹ هتهات المهدي و بن حكوم علي و محمد بركة (تنمية الموارد البشرية: أي إسهام في تحسين نوعية الخدمة العمومية دراسة استطلاعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء CNAS) جامعة غرداية ، أدرار ، ورقلة- الجزائر- مجلة الدراسات المالية والحاسبية جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي، الجزائر\العدد 08 \2017\ص 442

البشرية والتي هي بدورها تكمل وتتفاعل مع وظائف أخرى للمنظمة، وذلك كله بما يصب لفائدة ومصلحة المنظمة ككل وبما يتوافق ومصلحة الموظفين

الفرع الخامس: مسؤوليات و متطلبات تنمية الموارد البشرية

إن مسؤوليات و متطلبات تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي :

1 . مسؤوليات تنمية الموارد البشرية :

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم منشآت على أربعة مستويات رئيسية :

الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين و توصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المنشأة و عليه فان كل تصرف تأخذه ينتج عن نمو أو تقدم لقوة العمل، فعليها مراجعة النظم، هيكل المنشأة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح فيها الأفراد، توفير الموارد المالية اللازمة، الالتزام بتطبيق خطة عمل من قبل الإدارات و الأقسام المختلفة و متابعة القيام بالإجراءات.¹

الإدارة الإشرافية: تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة و فعالية، و يتمتعون بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم و طاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تعني الآتي :

توفير مناخ عمل يشجع و يدعم اكتساب المهارات، المعرفة و الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يتمكنوا من أداء أعمالهم بشكل جيد .

مراجعة أهداف العمل بشكل جيد ، و تقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم و مراجعة و تقييم النتائج
الفرد: كعضو في فريق المنشأة فعليه تقع مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغييرات و طموحات المستقبل الوظيفي، التنمية الذاتية سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية او بشكل منفصل .

¹ مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات :دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة
-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير : تخصص تنظيم الموارد البشرية

الجهة المتخصصة: فالمنشأة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة لها مسؤولية تنمية الموارد البشرية و أحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة و أحيانا أقسام التدريب .

المسؤوليات على مستوى المورد البشري:

لا بد على المورد البشري أن يثري معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية؛ أي يحمل على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العملي للتمكن من إشباع احتياجاته الحالية والمستقبلية في إطار مساره الوظيفي .

وعليه حتى تنجح المؤسسة في تنمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجابا على أهدافها وتوجهاتها، لا بد أن يكون هناك تكامل وتناسق بين القائمين والمسؤولين على هذه التنمية، بداية بالإدارة العليا فالشرافية فالجهات المختصة في العمليات التنموية داخل وخارج المؤسسة وأخيرا أهم حلقة في دائرة التنمية وهو المورد البشري الذي يعمل على تنمية ذاته في رفع مهاراته بما يضمن أداء دوره داخل المؤسسة.¹

من خلال ما تم عرضه نخلص إلى أن مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تقع على عاتق ثلاث مستويات في الإدارة:

الإدارة العليا: التي هي المسؤولية عن وضع الخطة المتبعة لوظيفة تنمية الموارد البشرية و الأهداف المراد تحقيقها.

الإدارة الوسطى: وهي الإدارة الإشرافية التي تقع على عاتقها مسؤولية تفصيل ما تم تخطيطه من قبل الإدارة العليا ووضع اللمسات الأخيرة قبل التنفيذ.

الموظفين: وهم المسؤولون عن تنفيذ مخططات تنمية الموارد البشرية والتي هي موجهة إليهم لتنميتهم بشكل منتظم وبفعالية ومراقبتهم وتقييمهم بعد تطبيقها.

¹ نفس مرجع السابق ص 75

2 متطلبات تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية و طاقاتهم الكامنة، و لها هدف واحد مرتبط بهدف الرؤية، و كذا إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف، ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية:¹

- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية و احتياجات المؤسسة.
 - توفير الأفراد و الخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:
- مستوى الإدارة العليا:** ويتطلب منصب الإدارة العليا عددا من الصفات الأساسية، مثل إدراك حقيقي وقناعة تامة بقيمة الموارد البشرية، واقتناع قوي بأهمية المدخلات الاستراتيجية والرغبة في الاستثمار فيها، وبيئة تشجع العمل.
- مستوى الوحدة أو القسم:** وبما أن المدير المباشر هو أهم عنصر في تنمية الموارد البشرية، كونه الأقرب إلى مراقبة السلوك الفعلي للموارد البشرية واكتشاف سلوكياتها ومشاكلها، وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاتها التدريبية، فإن هذا المستوى يتيح المشاركة الوثيقة مع المديرين المباشرين للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية.
- مستوى العمليات:** تحديد الكفاءة في مهن معينة، وأساليب التدريب والتطوير، والمواهب الخاصة بعلاقات الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية بكفاءة وإنجاز عملها والتزاماتها بفعالية. لهذا، أنت بحاجة إلى خبراء يتمتعون بالكثير من الخبرة الواقعية والأكاديمية.

وإقامة صلة بين تنمية الموارد البشرية والمنظمة، وتحديد الاحتياجات على المستويين الإداري والتنفيذي، ووضع خطط استراتيجية لتلبية تلك الاحتياجات. .

رؤية ثقافية ومستقبلية لتنمية الموارد البشرية: بمعنى أن هناك قيم إيجابية فيما يتعلق بأهمية الموارد البشرية للمؤسسة، حيث من الواضح أن لثقافة المؤسسة ونظرتها وقيمها تأثير مباشر بين خصائص المديرين في كل من القطاعين العام والخاص تنعكس في الفلسفة والرؤية والأهداف .

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، عمان: دار المبصرة، 2009 ص 81. 82

تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية بمعنى الانتقال من رؤية واسعة النطاق لأهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تحدد هدف تنمية المنظمة بشكل لا لبس فيه .

وضع خطط واستراتيجيات لنمو الموارد البشرية

ومن ما سبق ذكره نستنتج انه هناك متطلبات يجب توفرها في المؤسسة لأجل تطبيق تنمية الموارد البشرية بشكل جيد ونجاح وهي :

تحديد الهدف الرئيسي و الأهداف الفرعية المسببة له

توفير الجو الملائم لتطور العامل نفسيا و جسديا و ماديا

تجنيد أحسن الكفاءات لتنمية و تطوير المورد البشري

توفير العتاد اللازم لإتمام العملية و كذلك الإنفاق عليها

المراقبة و تقييم الدائم للمورد البشري و الوقوف على مدى استجابته للعملية

مواكبة العصر الجديد (التطور التكنولوجي و طرق العمل الجديدة و الرقمنة)

المطلب الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية :

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية ،وتعد الموارد البشرية

وتنميتها من أهم التحديات التي تواجه المنظمة الحديثة ؛لذلك يمثل التسيير الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها ؛من اجل تحسين من كفاءة ومهارة الموارد

البشرية للمنظمة ،فقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى إستراتيجية فعالة لتنمية الموارد البشرية حتى يكون بها

أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام ،ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية

محكمة

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى مفهوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية يجب التطرق إلى تعريف كلمة الإستراتيجية والإدارة

الإستراتيجية وبعدها نتعرض إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تعريف الإستراتيجية¹: هي المقابل العربي للكلمة الانجليزية "strategy" التي يعود أصلها إلى الكلمة اليونانية المكونة من agos و stratos ، حيث يقصد بـ "stratos" الجيش أو الرباط ، أو الحملة بينما يعني "agos" القائد، المشرف، القائم و هكذا تكون كلمة strateg يقصد بها لغويا القائد العسكري، قائد الجيوش قائد الحملة، هذا بالنسبة للمعنى اللغوي ، أما المعنى الاصطلاحي ، فلا يوجد تعريف موحد ويعود ذلك إلى أمرين مهمين هما : انعدام نظرية إستراتيجية وتعدد المدارس والاتجاهات التي تعنى بالإستراتيجية ، وستتطرق إلى بعض تعريفات لبعض المؤلفين في المجال:

هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف²

هي إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات³

تعريف الفرد شاندرل : hanedlr alfred الإستراتيجية تحديد الأهداف طويلة المدى، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف

-وتعريف آخر: "هي صياغة رسالة وأهداف المنظمة ووضع خطة لتنفيذ و تحقيق تلك الأهداف التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية"

من خلال عرض التعاريف للإستراتيجية يمكن استخلاص أهداف هذه الأخيرة هي أن الإستراتيجية بما أنها خطة طويلة الأجل فان هدفها توقع ما سيحصل في المستقبل وتجنب الأخطار التي قد تقع كذلك ومن أهدافها أيضا مواكبة التغيرات الحاصلة باستمرار اي التماشي مع متغيرات البيئة المحيطة ووضعها في الحسبان عند وضع هذه الخطة وكل ذلك من اجل تحقيق الأهداف بفعالية دون حدوث أي مفاجئات غير متوقعة تعكر سير هذه الخطة وكذلك المنظمة.

¹ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر، 2012، ص 23-25.

² محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 11 .

³ A.D.Chandler, Stratégies et structures de l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 1972,

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "فن وعلم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها".¹

و يتضح من خلال التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة، من التسويق و التمويل الإنتاج و البحوث و التطوير، و أنظمة معلومات الحاسب الآلي و ذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، و بالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة".²

و تختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية، كما أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد و التوجيه و اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يركز على الإستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات.

استراتيجية تنمية الموارد البشرية

اختلفت تعريفات تنمية الموارد البشرية باختلاف زوايا ضبط وتفسير وتحديد المفهوم ضمن تصور خاص بمجالات الرؤية والتحليل، فمن ارتباطه بالتدريب كشراح له فقط، إلى تطوره ليصبح مفهوما مستقلا يمثل التدريب أحد مكوناته،³ ومن هذه التعاريف ومن منظور استراتيجي هو اعتبار تنمية الموارد البشرية أنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الانسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والانتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباعدة في الأداء الأمثل في العمل والانتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الانسان خبرات ضافية ومهارات ذاتية تعيد

¹ -نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 06.

² - محفوظ أحمد جودة، دارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 ، ص 107.

³ محمد قريقة (إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتور ل م د علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية\ جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية \ قسم علوم إجتماعية 2021/2022 ص 70

صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخرا وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه".

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها "تمثل في توفير مورد بشري كفى على المدى القريب و كذلك المدى البعيد و تنمية مهاراته الجسدية و الفكرية بشكل مستمر يتناسب مع تطلعات المؤسسة مع أخذاً بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة

من خلال ما تم عرضه يمكن استخلاص بعض النقاط التالية :

إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية هي ممارسات أو سياسة ترسم على المدى البعيد لتنمية الموارد البشرية في المنظمة، حيث تتماشى هذه الإستراتيجية وتتكامل مع كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و المنظمة أي ان أهداف هذه الإستراتيجية يجب أن لا يتعارض مع أهداف المنظمة

- إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تأخذ في عين الاعتبار متغيرات البيئة المحيطة والموارد المتوفرة اي ظروف المنظمة وموازنتها بما يتلاءم وقدرات المنظمة وظروفها سواء المادية أو البشرية

- إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم واستغلال هذه القدرات والكفاءات وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة وكل ذلك بطريقة مدروسة ومنهجية علمية موضوعية لأجل الحاق بالتقدم المتواصل للمنافسين وكذلك العصر الحديث

الفرع الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ومراحل بنائها

يقوم المنهج الإستراتيجي في التسيير على الأسس التالية:¹

التسيير عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد ومنافع لأصحاب المصلحة.

ترابط المؤسسات مع المناخ المحيط بها ترابطاً وثيقاً ومن ثم يستثمر التسيير الإستراتيجي تلك العلاقة الوثيقة لتتميز الفرص المتاحة في المناخ وتجنب التهديدات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية.

¹ حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص 225.

التسيير عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات وتوظف تلك المتغيرات لتعزيز فرص المؤسسة في تحقيق إنجازات أعلى وتميز وتفوق على المنافسين.

ينطلق التسيير الإستراتيجي من بناء استراتيجي متكامل يوجهه، فعالياته ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار ويضم ذلك البناء الإستراتيجي:

الرؤية (Vision) والتي تعبر عن إدراك الإدارة للمناخ المحيط بها وتوجهاتها المستقبلية.

الرسالة (Mission) والتي تصف المهمة الرئيسية للمؤسسة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ و المحيط.

الأهداف الإستراتيجية (Stratégie objectives) وهي النتائج الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لأصحاب المصالح فيها

. يمثل الهيكل التنظيمي في منهج الإدارة الإستراتيجية إطار مرّن لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المؤسسة والذين يتمتعون بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي، ومتربطين ومتفاعلين بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ من متغيرات

. يؤكد بعض الباحثين أن ارتباط كل أنشطة تنمية الموارد البشرية بالاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة يعتبر أمراً ضرورياً، وعلى المديرين أن يكونوا جزءاً من عملية التسيير الاستراتيجي ويساهموا بالنصح والإرشاد والتقييم والمتابعة المستمرة فيما يتعلق بمجالات تنمية الموارد البشرية، كما يجب عليهم الإلمام الكامل بمتطلبات عملهم والمصطلحات الخاصة بها مثل تحديد الاحتياجات من العمال وصياغة الأهداف وتحديد الأولويات والخطط والعمليات والثقافة و التطور المستمر و مواكبة العصر الجديد

وتتم عملية بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمراحل التالية:

دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمؤسسة (المحيط الخارجي)

تحليل المناخ الداخلي للمؤسسة

دراسة و تحليل الإستراتيجية العامة للمؤسسة في مختلف وظائفها (تسويق - إنتاج.... إلخ) ومتطلبات تنفيذها

تحديد هيكل الموارد البشرية (العدد و النوعية)

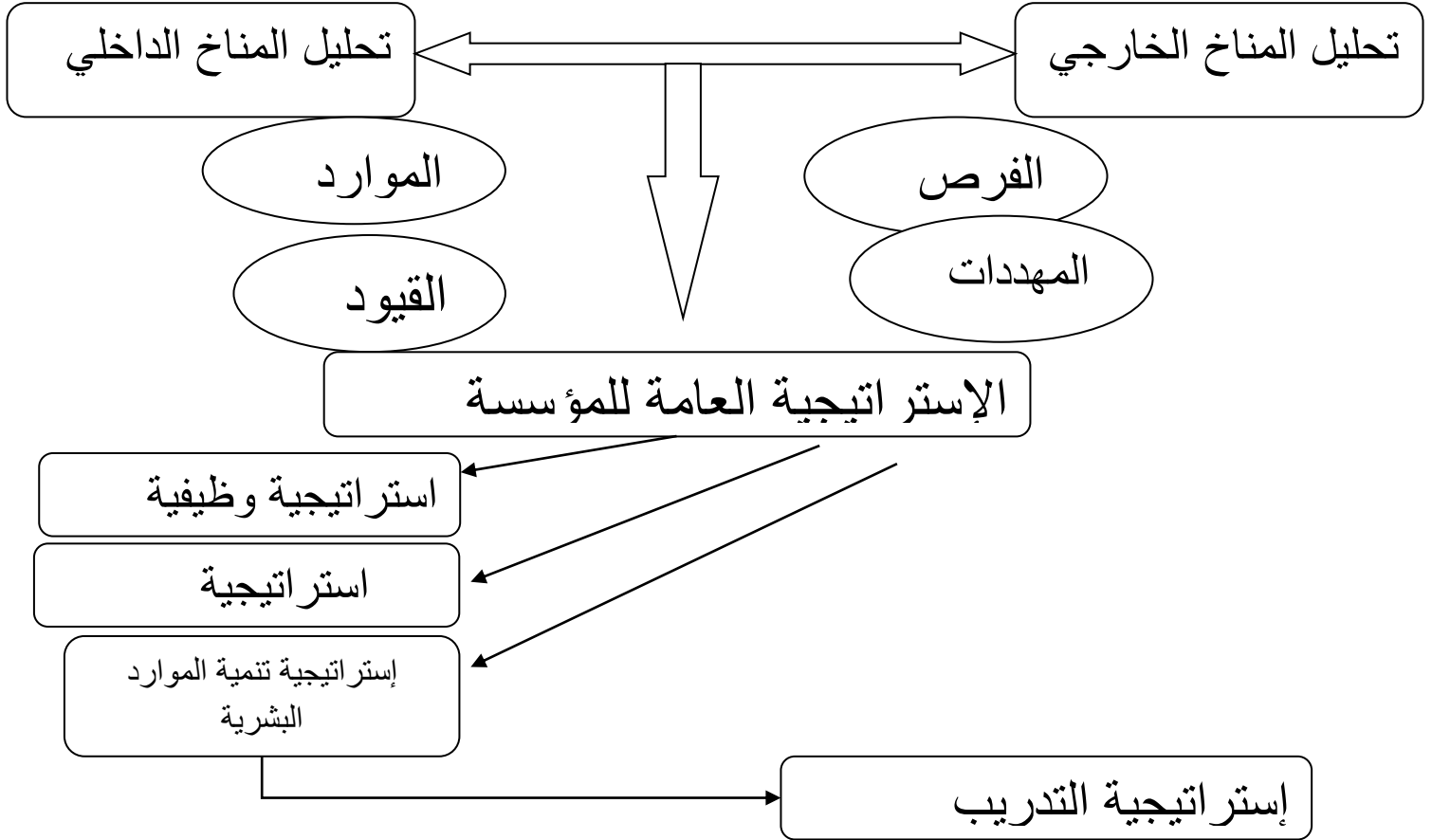
مراجعة هيكل المورد البشري المتاح و تحديد النقصان

رسم الإستراتيجية و سد الفجوات و إصلاح الأخطاء القديمة و تصميم البرامج اله

ادفة

بناء نظام و إستراتيجية التدريب بما يتناسب مع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية¹

الشكل رقم 01- 01: المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية



مصدر : محمد لمين المراكشي، ص 96

و مما سبق تظهر لنا أن الإدارة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة و مرتبطة بها وذلك عن طريق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فكل منها يكمل الأخرى حتى تتحقق المغزى منها و الفائدة لي المؤسسة أي أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية جزء مهم لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة

¹ محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية، (ماجستير إدارة أعمال)، جامعة البلدية، 2005 .

الفرع الثالث: عوامل دعم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية: .

تتمثل عوامل دعم تصميم وتنفيذ إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، التي تشكل أو تمثل عوامل مؤثرة في نجاح تصميمها وتنفيذها، في ما يلي:¹

التعميم على جميع الموارد البشرية في المنظمة وعلى اختلاف مستوياتها الإدارية، أن عملية التنمية و التطوير تشمل جميع الموارد البشرية التي تعمل داخل المؤسسة و أن هذا التعميم جزء من إستراتيجية المؤسسة و تتغير هذه الإستراتيجية على حسب تغيرات المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، والغاية من ذلك ليكون الجميع على دراية ومعرفة مسبقة، بأن مسألة تنمية الموارد البشرية المستمرة جزء من حياتهم الوظيفية في المنظمة ولا غنى عنها؛¹

توعية الموارد البشرية في المنظمة بمدى حاجتها للتدريب وتعلمها الأشياء الجديدة، وكيف أنها تزودهم بالمهارات و المعارف الجديدة التي تساعد على تأدية عملهم بكفاءة أكثر ، مما يثبت وجودها في المنظمة وحصولها على ترقيات ومزايا وظيفية مستقبلية؛

استخدام نظام المعلومات باستعمال الحاسوب خاص بتدريب وتطوير الموارد البشرية، بحيث يحدد لكل فرد يعمل في المنظمة (وخاصة رجال هيئة الإدارة) حاجاته التدريبية الحالية والمستقبلية، وما هي الدورات والبرامج التي يجب أن يحضرها لتغطية هذه الحاجات، وما هي التي حضرها ومدى استفادته منها ومدى التطور والتحسين الذي حدث في أدائه، و تسهيل عمل المؤسسة من ناحية السرعة و الدقة في المستوى الإداري الذي يؤدي بدوره إلي التحسن أكثر مستقبلا؛

توفير كافة الظروف والمستلزمات المادية والمعنوية لمساعدة المتدربين على نقل ما تعلموه لبيئة ومكان عملهم، ولتكون عملية النقل صحيحة وفعالة وتحقق الغاية المرجوة منها، يجب تهيئة نفس ظروف التعلم والأشياء التي تعلموها في مواقع

¹ خامرة بوعمامة، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي حالة جامعة قاصدي مرياح ورقلة، (ماجستير في علوم التسيير)، جامعة الجزائر 3\2011، ص.91،

عملهم بعد عودتهم من برامج التعلم والتدريب التي حضروها، أي مطابقة قدر الإمكان بين ظروف الدورة أو البرنامج مع الجو العمل داخل المؤسسة بهدف تحقيق أفضل نتائج ممكنة و قيمة مضافة جراء عملية التنمية

المتابعة والتقييم المستمرين لتنفيذ إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، و الوقوف على مدى تطبيقها و الوقوف على الأخطاء و تصحيحها حتى ولو بعد انتهاء الإستراتيجية

ومن ما سبق نستخلص أن عوامل دعم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتجلى في ما يلي :

تعميم العملية على جميع عمال المؤسسة و في مختلف المستويات الإدارية
توعية المورد البشري بأهمية عملية التنمية و التدريب
استخدام نظام المعلومات في المستوى الإداري خاصتا
توفير المستلزمات المادية و المعنوية لأجل تطبيق ما تعلموه من عملية التنمية في العمل
المراقبة و التقييم المستمر و تصحيح الأخطاء

الفرع الرابع: الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية :

تشكل مجموعة الاتجاهات المعاصرة في مجال تنمية الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع ،وتوضح لنا ما يجب تنميته من قبل المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها عند رسم استراتيجياتها في هذا الحقل من المعرفة التسييرية، وسنعرض فيها أهم هذه الاتجاهات: ¹

تنمية الموارد البشرية نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر :

تؤكد الأدبيات المعاصرة في مجال التسيير بوجه عام ،وتسيير الموارد البشرية بشكل خاص ،على النظر إلى المؤسسة على أنها مكان للتكلم والعمل بآن واحد واعتبار مسألة تنمية الموارد البشرية جزءا من إستراتيجية المؤسسة ،التي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نمو المؤسسة وبقائها ،انطلاقا من ذلك أصبحت عناصر رئيسية أساسية هي ما يلي:

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص 441

المدخلات : وتشمل على متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية ، الذي سوف تتم عليهم عملية التنمية لأجل تطويره و الاستفادة منه في الوقت الحالي و كذلك الذي يتوقع منه الاستفادة المستقبلية

الأنشطة : وتمثل ما يقوم به المتدربون في البرامج التدريبية من فعاليات وأنشطة تعلم خلال مدة التدريب لتحقيق أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية حيث يتعلمون كيف تؤدي الأعمال بشكلها الصحيح ، وتعلم الأشياء الجديدة و بشكل مستمر

المخرجات: وتمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالي ، وتجهئتها لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة ، تلبية الاحتياجات لأنجاز إستراتيجية المؤسسة

التغذية العكسية : وتمثل تقييم مدى الاستفادة من برامج تنمية الموارد البشرية ، وتحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذ تلك البرامج ، للاستفادة منها في البرامج المستقبلية

تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المؤسسة ، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، و في العصر الحالي أصبحت جزء مهم في إستراتيجية تسيير الموارد البشرية

في ظل هذا الوضع وجب التحول من سياسة للتدريب (التوجه القديم) إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية متكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، و هذا التحول ليس مجرد تغيير تسمية بل هو تغيير الهدف و البعد الزمني و كذلك أساليب التدريب

التوافق مع رباح التغيير واحتياجاته.

شهدت ساحات العمل في المؤسسة بوجه عام والصناعية والخدمية بشكل خاص، تغير واسعاً في مجال طرق تصميم الأعمال و إدارتها ففي ظل هذا التغير وجب التماشي و مواكبة هذا التغير في إستراتيجية المؤسسة بصفة عامة و إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة حيث أصبحت الموارد البشرية بحاجة إلى التنوع وتعدد وتحديث مستمر¹

¹ نفس المرجع السابق ص 442

في مهاراتها ،من اجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المؤسسة ،أو صعيد فرق العمل ،لقد استلزم هذا التغير الاستغناء عن موارد التدريب القديمة وأساليبه ، والاستعانة بموارد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي و كذلك الفردي

إي التجديد المستمر في المعارف و تلقينها لعمال في مختلف المستويات خصوصا الإدارية منها

تنمية الموارد البشرية استثمار بشري

يرى التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري خصب ،فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما إنفاق استثماري له عائد شانه أي استثمار آخر في الآلات أو في الأراضي أو محلات¹

يمكن اعتبار تنمية الموارد البشرية استثمار بشري على المدى البعيد، وذلك لما للموارد البشرية من أهمية في وقتنا الحاضر لما له من قدرة التحكم في الموارد المادية الأخرى ،لذلك اعتبرته المنظمات الحديثة أهم أصولها لأنه هو المحرك الأساسي للمؤسسة سوى عن طريق الجهد البدني أو الجهد الفكري

التنبؤ مسالة حتمية في تنمية الموارد البشرية

بما أن تنمية الموارد البشرية إستراتيجية طويلة الأجل فلا بد من تبني التنبؤ عند رسم هذه الإستراتيجية ، لان العمل الاستراتيجي إنما هو تخطيط طويل الأجل، والتخطيط الناجح لابد من قيامه على أساس من التنبؤ لما سوف يحدث في المستقبل يتطلب التوقع أو التنبؤ بالأخطار² التي تهدد منظمات اليوم و على المدى البعيد من تغيرات وذلك للاستعداد له ومواجهتها والتعايش معها تنمية المديرين³

يؤكد التوجه المعاصر في تنمية الموارد البشرية والى حد كبير على مسالة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الصحيح ،فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها ،وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة ،فإذا لم يكونوا على مستوى عال من المهارة ،ستكون المؤسسة التي يقودها في موقف حرج بل خطير ،من هنا لابد أن يضم تطوير وتنمية المديرين جميع المديرين في المنظمة ،يجب أن تهدف مبادئ تنمية المديرين إلى تحفيز الجميع نحوى النمو وتطوير الذات

¹ مر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص. 444.

² لمرجع نفسه، ص. 445.

³ لمرجع نفسه، ص. 446.

جدول رقم 02-01 مقارنة بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية

التوجه التقليدي	التوجه المعاصر
التدريب سياسة من سياسات المؤسسة.	تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية من استراتيجيات المنظمة
لتدريب عند الحاجة.	تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة.
التدريب لتغطية حاجات الحاضر.	تنمية الموارد البشرية للحاضر واحتياجات المستقبل.
سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ.	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ
التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة.	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تركز على كل من يعمل في المؤسسة.
مسؤولية التدريب محدودة	تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين الجميع
التدريب تكلفة	تنمية الموارد البشرية استثمار بشري
الهدف الأساسي من معالجة نقاط الضعف في الأداء	شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة
التركيز على الأداء الحالي و مستلزماته	تعلم الأشياء الجديدة هو أساس تنمية الموارد البشرية
أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة	تقنية تدريب وتعليم عالية المستوى
التركيز على الجانب النظري و التدريسي.	التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة.
لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا	التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير

المصدر عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، ص

446 إلى 447

استراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية:

التدريب: يعتبر التدريب من بين أحد أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين والباحثين والمختصين في حقل تنمية الموارد البشرية، حيث تسعى المنظمات إلى الاهتمام بتنمية القوى العاملة عن طريق تمكين العاملين من الالتحاق بالدورات التدريبية التي تقيمها سواء داخل منظمات أو خارجها وهذا من أجل تزويد عمالها بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموجهة إليهم على أحسن وجه، ويتوجه التدريب إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في مايلي:¹

ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء الأعمال. توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.

رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامه بهم.

زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

العمل على استقرار المشروع ومرونته فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من أصول الهامة للمنظمة، يعملون على ضمان استقراره ومرونته، الاستقرار يعني قدرة المنظمة على الاستمرار مهما حدث من تغيير أما المرونة فتعني قدرة المنظمة على

التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل

¹ عتيقة حرايرية . هشام بوخاري تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري معاصر جامعة الجزائر 2 ص 9 إلى 11

التحفيز: يعتبر التحفيز من بين أهم الإستراتيجيات التي حظيت باهتمام الباحثين والمختصين خصوصا في مجال الموارد البشرية وتنمية المنظمات والأفراد، حيث تسعى المنظمات إلى تحفيز مواردها البشرية عن طريق تقديم التحفيز اللازم للعاملين مما يساهم في رفع إنتاجيتهم وأدائهم والتحسين من كفاءتهم، ويؤثر نظام الحوافز على مردودية العاملين والمنظمة وذلك من خلال:

زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.

تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلة ذلك تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.

تخفيض الفاقد من الموارد البشرية.

إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة مما يدفع بالعامل إلى زيادة وتحسين مهاراته في العمل مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة.

جذب العاملين إلى المنظمة وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى رفع روح الولاء والانتهاة وتنمية روح الفريق والتضامن مما يشجعهم على العمل من أجل زيادة مبيعات المنظمة.

تصميم نظام للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجمة عن حوادث والإلقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين إلى أدنى حد

التمكين: تعد إستراتيجية التمكين من بين الإستراتيجيات التي لاقى اهتماما كبيرا مؤخرا من قبل الباحثين والمختصين، باعتباره من بين المفاهيم والمواضيع الحديثة في مجال الإدارة والتنظيم، وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبني التمكين كآلية لتنمية الموارد البشرية وتمثل فيمايلي:

حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.

تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.

الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.

توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.

خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم

لذا فإن منظمات اليوم نجدها تستخدم أكثر من إستراتيجية بغية تنمية مواردها البشرية كما أن بعض من هذه الإستراتيجيات تستخدم كسلاح قوي للمنافسة والتقدم والريادة عن باقي المنظمات الأخرى.¹

¹ نفس المرجع السابق

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

لقد نال مفهوم الميزة التنافسية المستدامة اهتماما واسعا من قبل الباحثين في مختلف المجالات، ففي ظل البيئة التي تعيش فيها المنظمات لم يعد تحقيق الربحية وكسب حصة سوقية والوصول إلى الريادة والتميز يمثل هدفا رئيسيا، وإنما تعدت أهدافها إلى كيفية المحافظة وخلق حالة استدامة للمزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة لتتفوق عن مثيلاتها، وللتعرف على الميزة التنافسية المستدامة لابد من التطرق إلى: مفهومها، مصادرها، إستراتيجيتها و أبعادها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أخذ موضوع المنافسة يحظى باهتمام واسع النطاق بفعل العديد من التغيرات التي شاهدها المؤسسات في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمي حيث بدأت المؤسسات تدرك هذه المنافسة وتلمس زيادة في حدتها، فضال عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متنوعة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها، ولهذا توجهت المؤسسات بمختلف أشكالها إلى البحث عن اكتساب الميزة التنافسية من خلال رفع قدراتها التنافسية والتفوق والتميز على المنافسين.

الفرع الأول : تعريف الميزة التنافسية

شهدت الميزة التنافسية عدة تعريفات من مختلف الباحثين والكتاب وظهرت بمسميات عديدة إلا أنها تصب في مفهوم واحد أهمها: التفوق التنافسي، القدرة التنافسية، النجاح التنافسي، التميز التنافسي...الخ.

. تعرف الميزة التنافسية بأنها: مجموعة من الخصائص والقدرات والكفاءات وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن المنافسين في الأسواق.¹

¹ زهرة غاني، غوثية بن سعيد، أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد جامعة احمد دراية ادرار. الجزائر، (2018_2019)، ص.16

2دوار عبد القادر، قهوجي أمينة، دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد4، العدد 9، سنة 2021، ص.95

3الدكتور منصور الزين، أ محاضر جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال،

. الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على انجاز أي أنشطة متميزة أو مختلفة عن منافسيها.²

. الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهوم واسع.³

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها: قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الكلية، وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.⁴

من خلال هذه المفاهيم يمكن إعطاء مفهوم شامل للميزة التنافسية حيث تعرف بأنها ذلك الاختلاف والتميز الذي تمتلكه المنظمة عن منافسيها، والذي يؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.¹

⁴ناصر حورية، صياد نادية، تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية الاقتصاد، جامعة جيجل، الجزائر (2014-2015)، ص34

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2009، عمان -الأردن، ص.309

² طه علي نايل الجميلي، أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2014، ص62

تنعكس على كفاءة المنظمة لأنشطتها أو على قيمة ما يقدم الزبون أو لكلاهما .

تؤثر في الزبون بإدراكه الأفضلية في سلع وخدمات المنظمة وتحفزهم للشراء منها.

الميزة التنافسية تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه.

تكون غالبا مركزة جغرافيا.²

الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال ما تحققه المنظمة التي تعتمد عليها من ايجابيات عديدة تعد الأداة المحفزة نحو تطويرها من اجل استمرارها بتفوق، وتمثل هذه الأهمية بالاتي:

تعد الميزة التنافسية مؤشرا نحو قدرة المنظمة على امتلاك موقع ريادي في سوق شديدة المنافسة.

تعد محور عمل المنظمات إذ من خلال تبني الميزة التنافسية يمكن أن تصاغ الاستراتيجيات بميزة تنافسية مناسبة.³

تعد السلاح الأقوى بيد المنظمة لمواجهة منافسيها الحاليين والمحتملين.

تعد معيارا أساسيا لنجاح المنظمة عن غيرها من المنظمات في ذات القطاع.¹

إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فان هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

الفرع الرابع: أنواع الميزة التنافسية

3أ.م.د. ماجد محمد صالح، عناصر التحسين المستمر و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد 38، سنة2017، ص158.

1أ.م.د. ماجد محمد صالح، نفس المرجع السابق ، ص158

لقد أشار مايكل بورتر إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما: الريادة بالتكلفة والتميز، ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض من خلال تميز المنتج.

1_ ميزة التكلفة الأقل

معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فانه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة المضافة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية.

وحتى يمكن الحيابة 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.

مراقبة التعلم.

مراقبة تأثيرات استعمال القدرات.

مراقبة العلاقات.

مراقبة الارتباطات الداخلية.

مراقبة التكامل.

مراقبة الرزنامة.

مراقبة الإجراءات التقديرية.

مراقبة التوقع.

2_ ميزة التميز

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، فالمؤسسة تتميز عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيابة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

²ناصرى حورية، صباد نادية، مرجع سبق ذكره، ص35-36

و حتى تتم الحياة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التميز والمتمثلة في: ¹

الإجراءات التقديرية.

الروابط.

الرزنامة.

التموقع.

التعلم وأثار به.

التكامل.

الحجم.

ولتحقيق ميزة التميز فان 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.

الفرع الخامس: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

لقد أشار porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارها بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى ² المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وان تحقيق ذلك من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل. ³

ولقد رأينا أن العوامل الأربعة التالية تدخل في بناء المزايا التنافسية: الكفاءة والجودة، التحديث والاستجابة لحاجات العميل ، والتي يمكن لأي شركة أن تتبناها الشكل()، رغم أننا سنناقش كل عامل بشكل منفصل فيما بعد، إلا أن

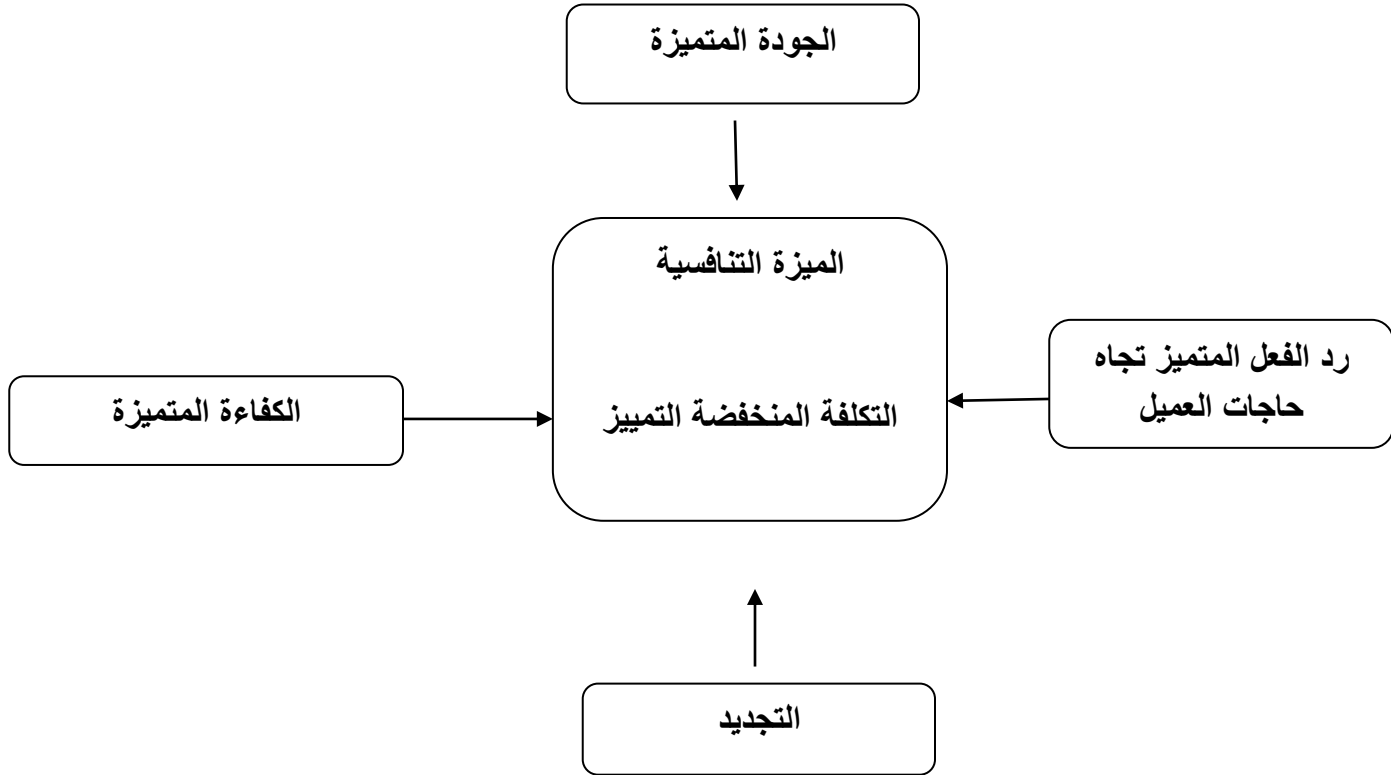
¹ ناصري حورية، صياد نادية، مرجع سبق ذكره، ص 37-38

² بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية الاقتصاد، جامعة سطيف 1، 2011-2012، ص 38.

³ بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

هناك علاقة متشابكة تضمهم، وعلى سبيل المثال نستطيع القول أن الجودة المتفوقة يمكن أن تقود للكفاءة المتفوقة، بينما التجديد يدعم الكفاءة، والجودة والاستجابة لحاجات العميل.¹

الشكل رقم 02-01 الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد احمد سيد المتعال،

رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، ص 196

¹ شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد احمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.

أولاً: الكفاءة efficiency

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية لإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال..... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات. وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:¹

استغلال اقتصاديات الحجم: يقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة.

أثار التعلم: تعتبر أثار التعلم بمثابة وفرة في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام.

تطبيق نظام التخزين اللحظي: يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين حيث لا تصل المواد والسلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها.

يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

ثانياً: الجودة Qualité

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/ خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت

¹ بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص39

الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذوو بعدين:¹

__ البعد الأول: أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وان هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

__ البعد الثاني: أن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية.

وعليه فان المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

ثالثا: التحديث/الإبداع Innovation

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار ومصطلح التحديث كمترادفتين إلا انه يجب التفرقة بين المصطلحين. يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة، فعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وان الإبداع هو نقطة البداية فيه.

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها/خدماتها في أعين زبائنهم وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.²

رابعا: الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة. ولتحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب ثلاثة شروط:

¹ بوازيد وسيلة، نفس المرجع السابق، ص 39-40

² بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 40

التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته،

التركيز على إشباع احتياجات العملاء،

التركيز على وقت الاستجابة.¹

المطلب الثاني : الميزة التنافسية المستدامة

لقد أصبحت الميزة التنافسية المستدامة تحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في إطار ما يسمى بالعمولة الاقتصادية وانفتاح الاقتصاد الذي يمثل في نفس الوقت فرصة وتهديد للمؤسسة من أجل تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية ، فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يحتل مركز رئيسي في مختلف الأبحاث والدراسات الاقتصادية، وأصبحت المؤسسات تتسارع إلى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية والبحث عن سبل استدامتها.

الفرع الأول : مفهوم وأهمية الميزة التنافسية المستدامة

مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لا بد من إعطاء تعريف لمصطلح الاستدامة.

الاستدامة:

لقد تم استخدام هذا المصطلح في ثمانينيات القرن الماضي، وهذا ما قاد brondi land رئيسة اللجنة العالمية للبيئة التابعة للأمم المتحدة في عام 1987 م إلى تعريف الاستدامة على أنها: "التطور المستمر للموارد والحفاظ عليها لمقابلة الاحتياجات الحالية دون المساس في فرص وحاجات الأجيال القادمة"

كما أن مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المؤسسات والتي من شأنها أن تضيق أو تسد الطريق أمام المنافسين إلى القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الإستراتيجية المتفردة للمؤسسة أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى.²

وعرفها (Whitehall1997) بأنها تنفيذ علمي لإستراتيجية مترابطة للسيطرة على ثروة المستقبل.

كما تعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها عملية تنفيذ إستراتيجية خلق القيمة عندما لا يستطيع احد من المنافسين الجدد والحالين تنفيذ هذه الإستراتيجية نفسها وغر قادرين على الاستنساخ أو الاستفادة من مزايا هذه الإستراتيجية.¹

¹ بوازيد وسيلة، نفس المرجع السابق، ص 41

² ناصري حورية، صباد نادية، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

و كذلك هي قدرة الشركة على تنفيذ مجموعة الخطوات اللازمة لتحقيق تكاليف أقل من المنافسة بطريقة فعالة وفريدة من نوعها، وخلق قيمة متميزة للمشتريين

ريتشارد هال يرى أن المؤسسة تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، عندما تتمكن باستمرار من إنتاج أو تقديم منتجات أو خدمات تتوافق ومعايير الشراء الأساسية لغالبية العملاء في السوق المستهدف

تعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها الميزة التي تعتمد على استغلال الموارد بإستراتيجيات سريعة عن طريق التعلم السريع من أجل الاستجابة للتغيرات الدورية التي الواقعة في البيئة.²

ويمكن تلخيص بعض من المفاهيم في الجدول التالي:

الجدول رقم 03-01 الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:³

السنة	المساهمات العلمية
Hall(1980)	الشركات الناجحة تنتج أعمالها إما من خلال الكلفة الأوطئ أو الأكثر تمايز.
Porter(1985)	الاستناد إلى سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.
Javalgi and Radulovich(2005)	يمكن للشركات أن تنجز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطوير القدرات التفاعلية لإدارة العلاقة مع الزبون وتحسين استهداف الزبون لتحقيق التأثير الأكبر على زيادة ولاءه

المصدر : محمد كنوش، نبيلة جعدي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ص 1302

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البنا، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامدة للنشر، 2012، ص 145.

² محمد كنوش، نبيلة جعدي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 8، ديسمبر 2020، ص 1302.

³ بريكى جميلة، زوكة فتية، أثر اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة، رسالة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية-ادرار-الجزائر، سنة 2018-2019، ص 15.

2- أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تبرز أهمية الميزة التنافسية المستدامة في تحديد مدى توفر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي :

أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية وهو ما دعى بعضا الباحثين والمفكرين إلى القول انه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية.¹

يحدد الميزة التنافسية المنظمات الناجحة عن غيرها التي تتميز بنماذج فريدة يصعب تقليدها لأنها متقنة النماذج التي أصبحت معروفة بشكل واسع والمنافسين على علم كامل بها.

مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى خدمات جديدة ومتطورة وبتقنية أحدث.

مواصلة البحث والتطوير لتحسين استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع وذلك بالاستغلال الأمثل للإمكانيات في مجال التكنولوجيا المعلومات ومن بينها التسويق الإلكتروني الوثائق التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.

البحث الدائم عن مصادر الجديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع المنظمات الأخرى
بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى المنظمة والمنافسين.
المحافظة على المظهر العام للمنظمة.²

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية المستدامة

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموضع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية والتي تعد الكفاءة والجودة والمعرفة أحد عناصرها الأساسية ونذكر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة.

أولاً: الكفاءة

¹ شدى عبود، خالد عبدالله ابراهيم، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة اقتصاديات الاعمال، العدد1، ماي2021، ص296.

² شدى عبود، خالد عبدالله ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص296.

تجمع الكفاءة بين العناصر التالية:¹

المعارف: وهي مجموع المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء وهناك نوعان من المعارف، المعارف النظرية وهي المعرفة العلمية، التقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قدرات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة. والمعارف التطبيقية: هي المعرفة المتحصل عليها بالخبرة وهي مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها وال تنتقل إلا عن طريق التدريب المباشر في مكان العمل.

المهارات: وهي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه ومن أمثلة المهارات: القدرة على التحليل، والتفكير، والتكيف والابتكار... الخ².

ثانيا: الجودة

وهي "إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتوافق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة إيجاد صفة التميز فيها لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وقد أصبحت الجودة تسعى كل المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة فهي تعمل على تقديم سمعة المؤسسة من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية والذي يمنح لها كسب ولاء عملائها³.

ثالثا: المعرفة⁴

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع، و خدمات جديدة.

¹ ناصري حورية، صياد نادية، مرجع سبق ذكره، ص42

² ناصري حورية، صياد نادية، مرجع سبق ذكره، ص42

³ ناصري حورية، صياد نادية، نفس المرجع، ص42

⁴ نوري منير، مداخلة بعنوان: إدارة العلاقات مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المتطلبات والتوصيات. ص

رابعاً الزمن:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم).¹

خامساً: الإبداع والابتكار

وهذا نتيجة التزايد عدد المنظمات الذي صاحبه تزايد تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، والذي أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمات بالابتكار والإبداع والتركيز عليه وبالتالي أصبح مصدرين محددين للميزة التنافسية المستدامة.²

الفرع الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

إن الاستراتيجيات التنافسية ترسم وتصاغ على أساس تحليل هيكل الصناعة بهدف تحقيق مزايا تنافسية مستدامة إذ تعرف على أنها: "الإستراتيجية التبتهم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمنظمة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه".³

ولقد أوجد (Porter 1985) ثلاث استراتيجيات عامة يمكن أن تستخدمها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي: القيادة في التكلفة، التمايز، التركيز.

أما (Aaker 2004) فأشار إلى أن هناك محاور عدة في داخلها استراتيجيات تمكن من الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة وهي: طريقة التنافس، قاعدة المنافسة، أين تتنافس، مع من تتنافس.⁴

أولاً: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة حسب (Porter 1985)،

إستراتيجية قيادة التكلفة:

¹نوري منير، مرجع سبق ذكره.ص

²شدى عبود،خالد عبدالله ابراهيم،مرجع سبق ذكره،ص297.

³علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البنا، مرجع سبق ذكره،ص151

⁴حياة قمري،دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات،كلية الاقتصاد، جامعة باتنة 1، 2016-2017،ص9

تعرف إستراتيجية قيادة التكلفة على أنها "قدرة المنظمة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من المنافسين الآخرين، على أن لا يكون ذلك على حساب الجودة أو مستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون. وتتميز إستراتيجية قيادة التكلفة بعدة مزايا تشجع المنظمات على تطبيقها لأن المنظمات المنتجة بتكلفة أقل هي: في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً، مما يعزز قوتها التفاوضية مع الموردين تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد يمكنها بالمقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.¹ إستراتيجية التمايز:

و تعرف على أنها: "البحث عما يميز منتج المنظمة عن منتجات المنافسين وتوظف هذه الميزة التنافسية من أجل جعل المنظمة تستفيد منها أطول مدة ممكنة، وبالتالي هذا التميز يعطي قيمة للمنتج، كما يقوم على قدرة إستراتيجية قوية وصعبة التقليد.²

وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا أهمها:

التميز على أساس التفوق التكنولوجي من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح للمنظمة بتحقيق سبق في مجال الإنتاج.

الولاء الكبير للماركة والذي يعطي للمنظمة الحماية من منافسة المنتجات البديلة، كما يعتبر عائداً أمام دخول المنافسين الجدد.

-عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التنافس.

لا يمثل الزبون خطراً على المنظمة حيث بإمكانها فرض زيادات في السعر، لأن هذا الأخير مستعد أن يدفع سعراً استثنائياً عالياً مقابل التميز الذي يحصل عليه.

إستراتيجية التركيز:

تعرف إستراتيجية التركيز على أنها "تقسيم السوق إلى عدة قطاعات للتعامل مع قطاع واحد"، وتعرف أيضاً على أنها "التركيز على قطاع معين من السوق باستخدام أحد الاستراتيجيات، إما إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية

¹ حياة قمري، نفس المرجع، ص 9-10

² حياة قمري، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.

التميز أو الاثنين معا"، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل فكل الموارد وجهود المنظمة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، مما يكسبها الاستجابة للتغيرات الحاصلة في هذا القطاع.¹

جدول 04-01: استراتيجيات Porter الثلاثة ومتطلباتها

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. مهارات هندسية في مجال العمليات. الإشراف المكثف للعمل. تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة.	رقابة محكمة على التكاليف. إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. تنظيم ومسؤوليات واضحة. حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التميز	قدرات تسويقية عالية. هندسة المنتجات. الاتجاه نحو الإبداع. كفاءات عالية في البحوث الأساسية. السمعة الجيدة في مجال الجودة. الريادة في التكنولوجيا. خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. تعاون قوي من قنوات التوزيع.	تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات. مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.
التركيز	مزيج من السياسات أعلاه. توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين.	مزيج من السياسات أعلاه. توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي.

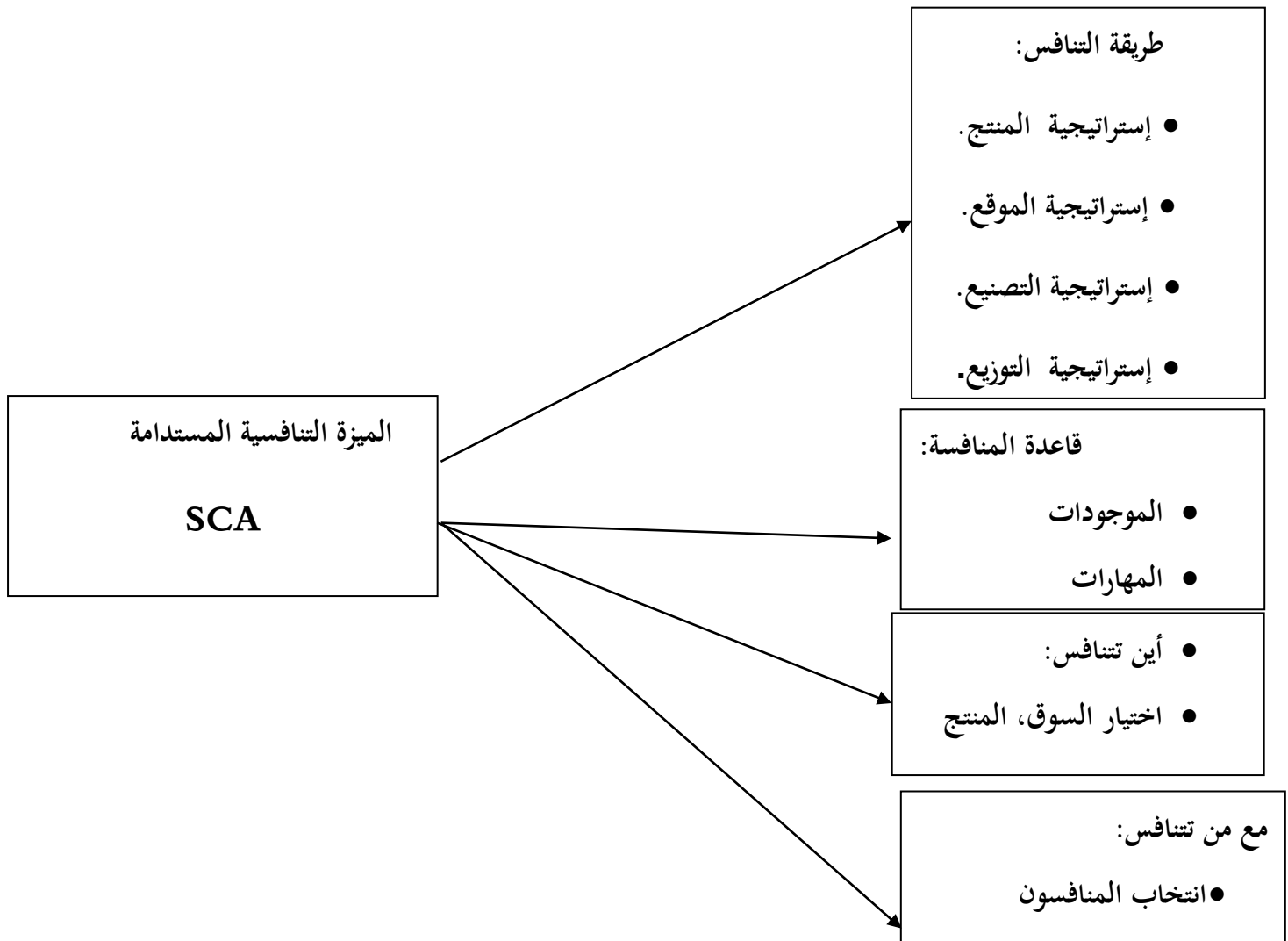
المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 421

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان: 2004، ص 230

ثانيا: إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة حسب Aaker:

يرى (Aaker 2004), أن هناك محاور عديدة تعمل في داخلها إستراتيجيات يمكن من خلالها الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة وهي موضحة في الشكل التالي

الشكل (03-01) إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: حياة قمري، مرجع سبق ذكره، ص 13

1- طريقة التنافس:

وتشير إلى أربع إستراتيجيات وهي:¹

1-1 إستراتيجية تطوير المنتج: هي العملية المزدوجة التي تتضمن الطريقة الواسعة والضيقة حيث تتطلب الطريقة الواسعة من المنظمة تشخيص الفجوات الموجودة بين أدائها الحالي وأهدافها المنشودة، أما الطريقة الضيقة فتطلب تقييم مكانة المنتج داخل محفظة المنظمة ومدى مساهمته في أهداف المنظمة، فعند التفكير في تطوير منتج جديد فإنه من المهم إجراء تمييز بين تلك المنتجات التي تعد جديدة على المنظمة وتلك التي تعد جديدة على السوق، ومن المزايا الرئيسية التي تحققها هذه الإستراتيجية هي خلق صورة إيجابية عن المنظمة لدى المستهلكين لكونها تسعى إلى تطوير واستدامة الميزة التنافسية.

2-1 إستراتيجية الموقع: أن المنظمات التي تحتل موقعا تنافسيا في الصناعة تمتلك مداخل متعددة للمعلومات حول قدرات وقابليات الزبائن المحتملين ودرجة الموثوقية التي يتمتعون بها ولذا فهي تستطيع الحصول على عوائد أكبر في السوق، حيث أن الحصة السوقية تعمل على تخفيض التكاليف، ويعد الانفراد والقوة وعدد من المقدرات الجوهرية للمنظمة مقياس للموقع التنافسي وإذا كان من الصعب تقليد خبرات المنظمة في البحث والتطوير ومهاراتها التسويقية والتصنيعية سيكون الموقع التنافسي للمنظمة قويا وستزداد عائداتها من الإستراتيجية الكلية وبذلك تتحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

3-1 إستراتيجية التصنيع: يمكن تعريف إستراتيجية التصنيع على أنها الطريقة التي يمكنها تطوير وظيفة الإنتاج لدعم واستناد الميزة التنافسية المستدامة لوحدة الأعمال الإستراتيجية، وتنسيق وتكامل الجهود مع الوظائف الأخرى في المنظمة وعلى هذا الأساس فإن ما تستهدفه إستراتيجية التصنيع ليس من المنتج بل القدرات التي تهيئ وتقدم المنتج.

4-1 إستراتيجية التوزيع:² وتتمثل في الأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة، لذلك تسعى إدارة التوزيع إلى تحقيق العلاقة المتينة بين العاملين في سلسلة التجهيز لخلق نظام شمولي قادر على خدمة الزبون لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

2- قاعدة المنافسة الموجودات والمهارات

¹ حياة قمري، مرجع سبق ذكره، ص 13-14

² حياة قمري، نفس المرجع، ص 14

إن التنوع في التقنيات والأفكار والأهداف بين المنظمات المنافسة يجعل من الصعب التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمد عليها تلك المنظمات، إذا أن العامل الأول في الميزة التنافسية المستدامة هو قاعدة المنافسة وينظر Porter إلى إستراتيجية الأعمال على أنها الخطة المصممة لجمع المقدرات الجوهرية التي أسهمتها الوظائف وتوحيدها بقصد اختيار الموقف الذي من شأنه أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية في الميدان الذي تمارس فيه أعمالها فالإستراتيجية تحتاج إلى مجموعة من الموجودات والمهارات والقدرات، ومن غير توافر المهارات لا يمكن للميزة التنافسية المستدامة أن تستمر.

3- أين تتنافس

إن العنصر الثالث الذي يحدد الميزة التنافسية المستدامة هو سوق المنتج المستهدف، فالإستراتيجية المعرفة بشكل جيد والمدعومة بموجودات ومهارات ممكن أن تفشل لأنها لا تعمل في المكان المناسب فالمنظمة يمكن أن تنفذ الإستراتيجية التنافسية إما بشكل هجومي أو دفاعي والتكتيك الدفاعي يأخذ مكانة في موقع السوق الحالي للمنظمة كموقف دفاعي ضد أي هجوم محتمل من المنافسين.

4- مع من تتنافس

من المهم تقدير ما إذا كان المنافس ضعيفا أو قويا بالنظر إلى الموجودات والمهارات المملوكة، والهدف هو الوصول إلى إستراتيجية تتلاءم مع المنافسين الذي يفتقر للقوة في الموجودات والمهارات المعنية، لذلك فإن اختيار السوق المستهدف يعتمد على قدرة المنظمة على اختراق حدود السوق وتجاوز عقباته وفي نفس الوقت وضع عقبات على دخول منافسين آخرين، وهذه المقدرة تستند إلى ما تملكه المنظمة من قدرات بشرية ومالية وقابليات تنظيمية، ويعد تحديد واستهداف السوق من أهم العوامل التي يجب أن تتعامل معها المنظمة لإدراك ما تستطيع أن تقوم له من إستراتيجيات تسويقية وما تملكه من مهارات وقدرات إبداعية تساعد على بناء الميزة التنافسية المستدامة التي تفوقها على منافسيها.¹

الفرع الرابع: أسباب فشل المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

هناك منظمات تتعرض للفشل، عندما تفقد المنظمة ميزتها التنافسية فأن ربحيتها تنخفض وفشل المنظمة يعني انخفاض ربحيتها أكثر من المنافسين وفقدان قدرتها على الجذب وتوليد الموارد لذلك فأن هامش الربح لديها سوف ينخفض بشكل سريع

¹ حياة قمري، مرجع سبق ذكره، ص 15

وأوضح Jones & Hill أن المنظمة تفقد ميزتها التنافسية عندما يتدهور موقعها التنافسي من وقت لآخر. وهناك ثلاثة أسباب مهمة للفشل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة هي:

1- الخمول: يعني أن المنظمة تجد من الصعوبة تغيير الإستراتيجيات والهياكل للتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة وعلى وجه الخصوص في البيئات التي يغلب عليها طابع التغير السريع، إذا لاعتياد على الخبرة السابقة في ظل هذه البيئات قد يدفع المسؤولين في المنظمة إلى إبقاء الأمور على ما هي عليه وتجاهل الحاجة إلى التغير وان صعوبة التكيف مع الظروف البيئية الجديدة والإمكانيات التنظيمية التي تعني طريقة صنع القرارات وإدارة العمليات التي مكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة. ويصعب تغيير الإمكانيات لان توزيع القوى والسلطة يعيق صنع القرارات وإدارة العمليات في الشركة فمن يمتلك السلطة والقوة اليوم سوف يقاوم أي تغير لأنه يضر مركزه.¹

2- الالتزامات الإستراتيجية السابقة: هذه العملية لا تجد من قدرة المنظمة على تقليد المنافسين فحسب ولكنها قد تسبب فقدان الميزة التنافسية المستدامة أيضا.

3- تناقص ايكارس: والذي استخدم جناحين صنعها له والده ليهرب من الجزيرة التي أودع فيها كسجيناً. ولقد طار مهارة محلقا لأعلى وأعلى، حتى أصبح قاب قوسين أو أدنى من الشمس، حيث أذابت حرارة الشمس الشمع الذي ربط وامسك جناحيه معا، وهوى

ايكارس في بحر ايجة حيث لقي حتفه. وينطبق هذا التناقض على العديد من المنظمات التي كانت ناجحة يوما ما. فالعديد من المنظمات أصبحت مبهورة جدا بنجاحها مما يجعلها تبذل جهودا اكر من النوع نفسه للوصول إلى النجاح المستقبل ونتيجة لذلك فقد أصبحت متخصصة جدا وذات توجه داخلي افقدها واقعيته في السوق وافقدها المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكيفية المحافظة عليها وهذا سوف يقود للفشل عاجلاً أو آجلاً.²

الفرع الخامس: أثر أنشطة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة إن لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وذلك من خلال مجموعة أنشطتها المتمثلة في: التوظيف، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء.

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البنا، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص184

² علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البنا، نفس المرجع السابق، ص185

أولا : أثر التوظيف

إن عملية التوظيف تعد مفتاح نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارها، وذلك من خلال:

التحليل الوظيفي: إن إعداد وصف جيد عن متطلبات الوظيفة، وتحديد المهارات والخبرات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة، يساهم بشكل كبير في تحديد أنواع الموارد البشرية التي تريدها المؤسسة وبمواصفات عالية.

التخطيط: إن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد في تحقيق الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وبين أهداف المؤسسة، كما أنه يعمل على معالجة فائض أو عجز الموارد البشرية.

وتخطيط الموارد البشرية يوفر الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

ومن هنا فتخطيط الموارد البشرية يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة كإنتاجية أكبر بتكلفة اقل.

الاستقطاب: إن الاستقطاب الجيد يساعد على جمع عدد كبير من طالبي العمل، وهذا يمثل فرصة أمام المؤسسة لانتقاء واختيار أفضل المهارات.

الاختيار والتعيين: إن وضع معايير فعالة لاختيار وتعيين الموارد البشرية اللازمة لشغل المناصب، يساهم

في تحقيق التكامل والتوافق بين خصائص ما يتم انتقاؤه وبين متطلبات الوظيفة، وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال ما سبق، رأينا أن عملية التوظيف تمكن المؤسسة من اكتساب قيمتها التنافسية بنوعية مواردها البشرية، كما أنها تعد أساس تنمية الموارد البشرية، لذلك فإن أهم ما يميز الموارد البشرية والكفاءات التي تسعى المؤسسة للحصول عليها وتوظيفها ما يلي:

- 1- **الشخص كله حيوية:** يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادر على التفكير استراتيجيا، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادر على العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
- 2- **يقوم بما يجب القيام به:** مثابر، يركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، يتجه نحو الأمام، قادر على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة لذلك.

3- **سريع التعلم:** أن يكون عقله متفتحا للتعلم والتدريب، حتى يتمكن من التحكم السريع في المعارف

- الجديدة التقنية منها أو التجارية، والعمل على مسايرتها ومواكبتها.
- 4- فكرة اتخاذ القرار: بفضل التصرف سريعاً وبشكل تقريبي، عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من
الوضعيات التسييرية.
- 5- قيادة المرؤوسين: يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرصاً عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر
العدالة اتجاههم.
- 6- ينشئ الجو المناسب للتطور: التقليل من التحديات، لتهيئة الجو المناسب والمحفز لتطوير المرؤوسين.
- 7- متجه نحو العمل مع الجماعة: يتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.
- 8- يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع مساعديه، يمكنه
التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين ويتمتع بالقدرة على الحصول على مساعدتهم ضمن علاقات
غير رسمية.
- 9- يواجه ببرودة دم: صارم، يعتمد على الآراء المبنية على وقائع، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم على ألا
تكون هذه الأخطاء فادحة، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
- 10- يوفق بين عمله وحياته الشخصية: حتى لا يفرط في أي منهما.
- 11- يعرف نفسه: له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه.
- 12- يجعل الأشخاص في وضعية مريحة: ويعامل الأشخاص معاملة حسنة.
- 13- يتصرف بمرونة: يمكنه تبني سلوكيات حسب الوضعيات، فتوجد وضعيات يكون فيها صارماً ومرناً في
أن واحد.
- إن كل هذه الكفاءات التي ذكرناها، مما لاشك فيه أنها ستكسب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة تمكنها
من مواجهة المنافسين وضمان بقاءها واستمراريتها، فمن جهة ستسمح بالتقليل من التكاليف الخفية الناتجة¹

¹ عبد الحكيم جري أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة جامعة فرحات عباس – سطيف1- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة 2013-2014 ص 125-126

خلاصة الفصل :

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة أهمية تنمية الموارد البشرية، من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين ومن ثم المؤسسة، ومن أجل المحافظة على بقاءها وتطورها خاصة مع التغيرات والتحولات التي تشهدها المؤسسة. تعتبر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مطلباً أساسياً لبقاء وتطور المؤسسات على اختلاف أنواعها، فهذه الإستراتيجية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وما لم يكن للمؤسسات الاستعداد للتجارب مع تلك التغيرات من إتباع لاستراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، والتي من أهمها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، فإن مصيرها الزوال، فهي تعتبر الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة للاستفادة الكاملة من الموارد البشرية.

بناءً على ما تم ذكره في الفصل فإن "الميزة التنافسية المستدامة" تمثل قدرة الشركة على إستمرار هذه الميزة مع مرور الوقت و إستدامتها من خلال الإستثمار في مواردها و تنمية القابليات و الكفايات لتأثيرها المباشر على ربحية الشركة.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي

لدراسة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الجزء النظري الذي يتناول ماهية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و كذلك الميزة التنافسية المستدامة بجميع جوانبها ،سنحاول في هذا الفصل التعريف بمؤسسة محل الدراسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ، و تحليل بيانات الدراسة عبر برنامج spss.

المبحث الأول : نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر

المطلب الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

الفرع الأول: مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات.

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات *VSAT* و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات¹

الفرع الثاني : فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال

الاتصالات. فقد تم إنشاء **فرع اتصالات الجزائر "موبيليس"** مختص في الهاتف الخلوي، حيث تعتبر موبيليس

أهم متعامي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

¹ من وثائق المؤسسة.

كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجياية الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذوالسرعة الفائقة .
وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانات *Intranet* بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب".

اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

الفرع الثالث : الإطار القانوني

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصالات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (*CNPE*) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " اتصالات الجزائر".

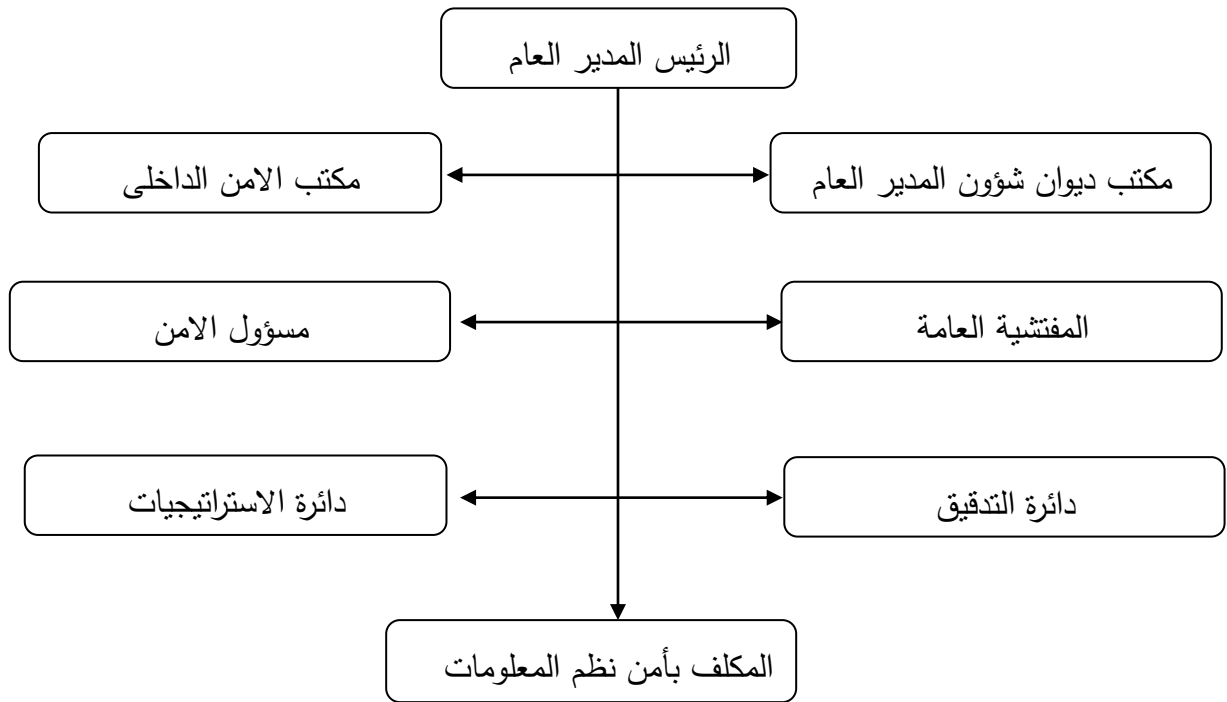
وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي المقدّر بـ **50.000.000.000** دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم **02B 0018083** .

وفي إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، تسائر التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسير فروعها وهم على التوالي:

* اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس" : مؤسسة ذات أسهم براس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

* اتصالات الجزائر الفضائية *ATS RevSat* « : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي بـ : 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل

الشكل رقم 01-02 التنظيم الهيكلي للجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر كالتالي :



المصدر: مقدم من طرف المؤسسة

الهيكل المرتبطة بالرئيس المدير العام هي :

ديوان الرئيس المدير العام

المفتشية العامة

دائرة التدقيق الداخلي

دائرة الاستراتيجيات

دائرة الامن الداخلي للمؤسسة

المكلف بأمن نظم المعلومات

قطب المهام والدعم : يتكون من ثلاث اقسام و خمس مديريات

دائرة الموارد البشرية

دائرة المحاسبة و المالية

دائرة نظم المعلومات

مديرية المشتريات و الامداد

مديرية الوسائل والممتلكات

مديرية الشؤون القانونية

مديرية تأمين المداخل

مديرية التحصيل

قطب البنى التحتية والشبكات يتكون من قسمين و ثلاث مديريات و مؤسسة وطنية كالتالي :

دائرة شبكات النقل

دائرة شبكات النفاذ

مديرية الشبكة الاساسية

مديرية استغلال المنصات

مديرية الطاقة

المؤسسة الوطنية لصيانة ومراقبة الشبكات

القطب التجاري و التسويق والابتكار و تتكون من قسم و خمس مديريات و وحدة البحث والتطوير

دائرة التسويق والاتصال

المديرية التجارية العامة

المديرية التجارية للشركات

مديرية الدعم التجاري

مديرية الربط و التنظيم

مديرية الخدمات

وحدة البحث والتطوير .

المطلب الثاني :نظرة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

الفرع الأول : تعريف المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي :

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطارها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة

الفرع الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي¹

المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاؤها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و العلاقات العامة :

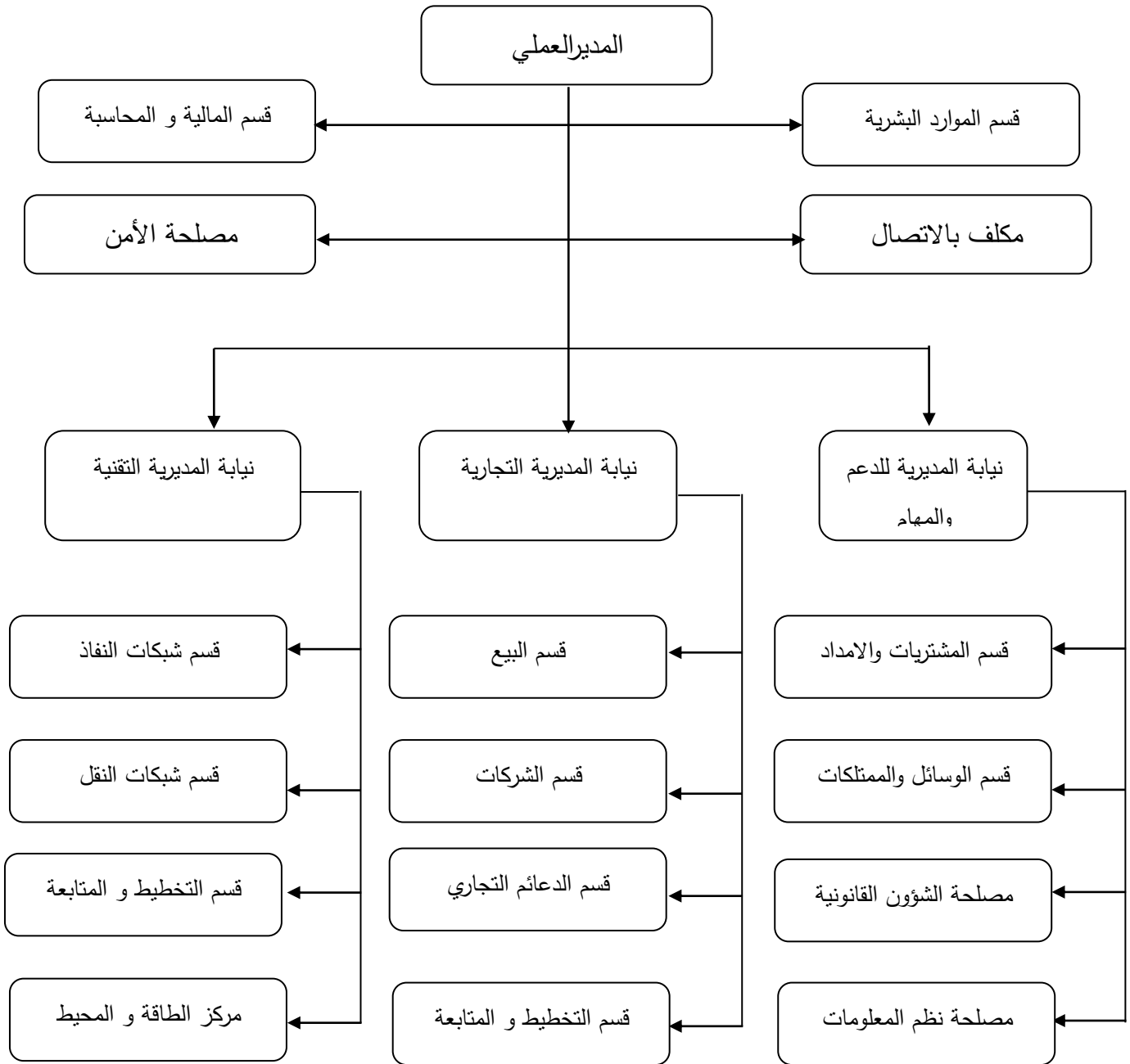
نيابة المديرية التقنية.

نيابة المديرية التجارية.

نيابة المديرية للمهام و الدعم.

¹ من وثائق المؤسسة.

الشكل رقم 02-02 الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي



و تتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط :

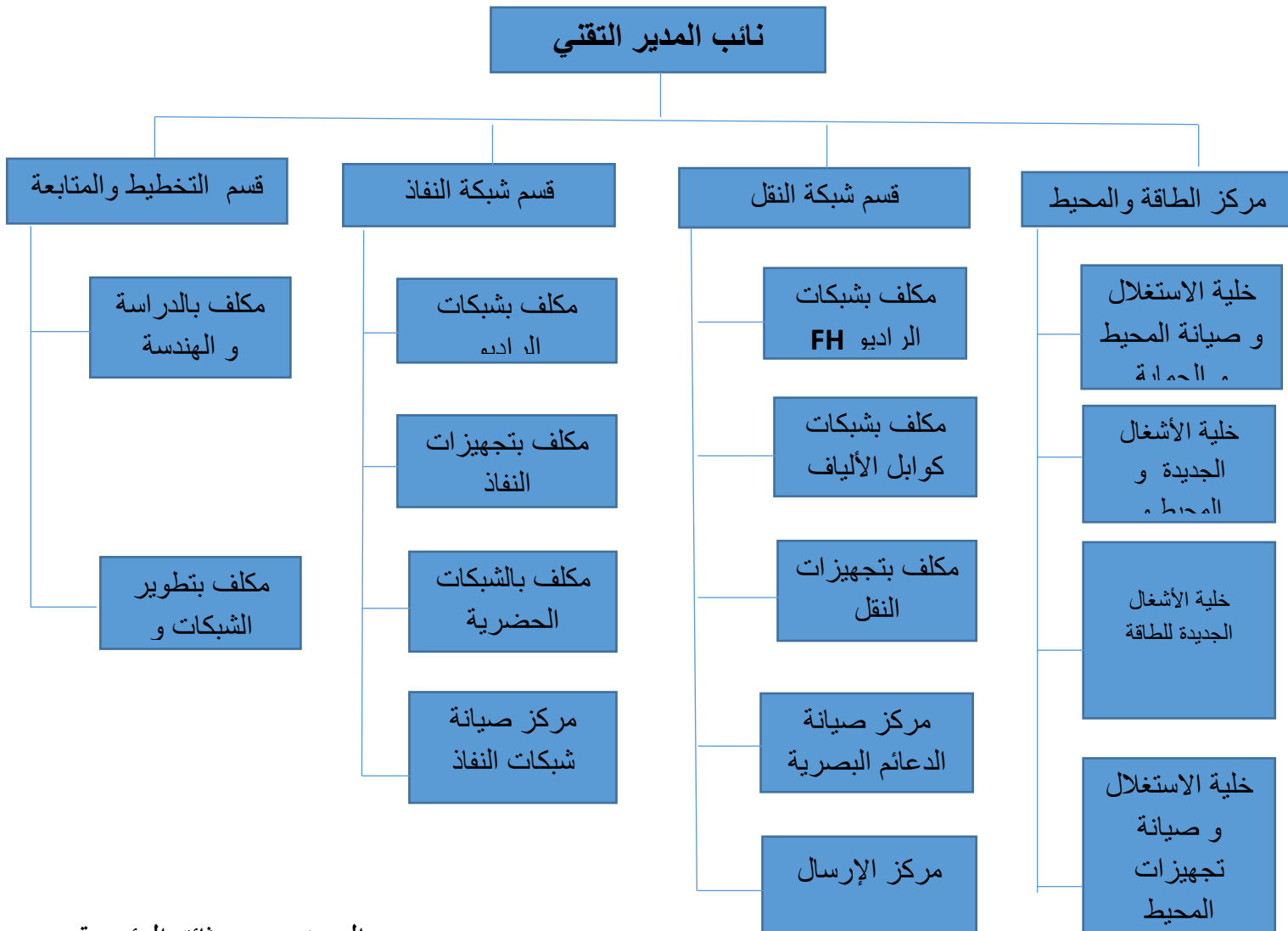
قسم شبكة النفاذ.

قسم شبكة النقل.

قسم التخطيط والمتابعة .

مركز الطاقة و المحيط .

و المخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام و مصالح هذه المديرية الفرعية الشكل رقم 03- 02



المصدر : من وثائق المؤسسة

مما سبق، فإن المهام الموكلة إلى جميع مكونات نيابة المديرية التقني تنقسم وفقا للإجراءات والأنشطة التالية .

1- بالنسبة لقسم التخطيط والمتابعة

وتتمثل مهام هذه الإدارة "مطور" للهيكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الاتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي وبصورة رئيسية في:

تطوير قواعد بيانات شبكات الاتصالات في المديرية العملية سواء النفاذ ، النقل أو الطاقة و المحيط.

دراسة تطور الطلب على الخدمات (الصوت والبيانات) من قبل البلديات و الدوائر.

التخطيط للبنية التحتية للاتصالات اللازمة للرد بشكل موثوق وموثوق على طلبات زبائن الشركة ، من خلال وضع خطة التكاليف على أساس المشترك مع المصالح التقنية (النفاذ ، النقل والطاقة) والمصالح التجارية على مستوى المديرية العملية.

ومتابعة تركيب هذه البنى التحتية في أوقات وأماكن محددة، وفقا لخطة العمل.

ونقل هذه البنى التحتية إلى المصالح التقنية (النفاذ، والنقل، والطاقة الأساسية) لتشغيلها وصيانتها

2- قسم شبكة النفاذ

بالنسبة لقسم الشبكة، فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النفاذ على مستوى المديرية العملية و تتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النفاذ الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى الدائرة الانتخابية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

تشغيل وصيانة شبكة الصرف الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

CMRA: مركز صيانة معدات شبكات النفاذ.

CMP : مركز صيانة والإنتاج .

3- قسم شبكة النقل

مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية و تتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النقل الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات).

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

CMSO: مركز صيانة الدعائم البصرية.

CT : مركز الإرسال .

-4- مركز الطاقة و المحيط :

ويتمثل مهام هذا المركز كذلك في "الدعم" في الهياكل الأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاز والنقل) على مستوى المديرية العملية بشكل أساسي و خاصة في فيما يتعلق بـ:

تشغيل وصيانة معدات و تجهيزات الطاقة الحالية :

البطاريات .

المموجات و المعدلات

المولدات.

نيابة المديرية التجارية :

في هذا التنظيم الهيكلي الجديد ، يتم دمج جميع الهياكل التجارية في مديرية فرعية واحدة ألا و هي : نيابة المديرية التجارية .

نيابة المديرية التجارية هو استمرارية و امتداد للقطب التجاري بالمركزي المكلف بالتسويق والابتكار على المستوى المحلي. وتغطي كل شعبة فرعية تجارية محددة بمجموعة من الإجراءات. وهي مسؤولة عن تنفيذ استراتيجية العمل للشركة. كما تقترح خطة عمل محلية تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة لها.

و تتألف نيابة المديرية التجارية من أربع أقسام :

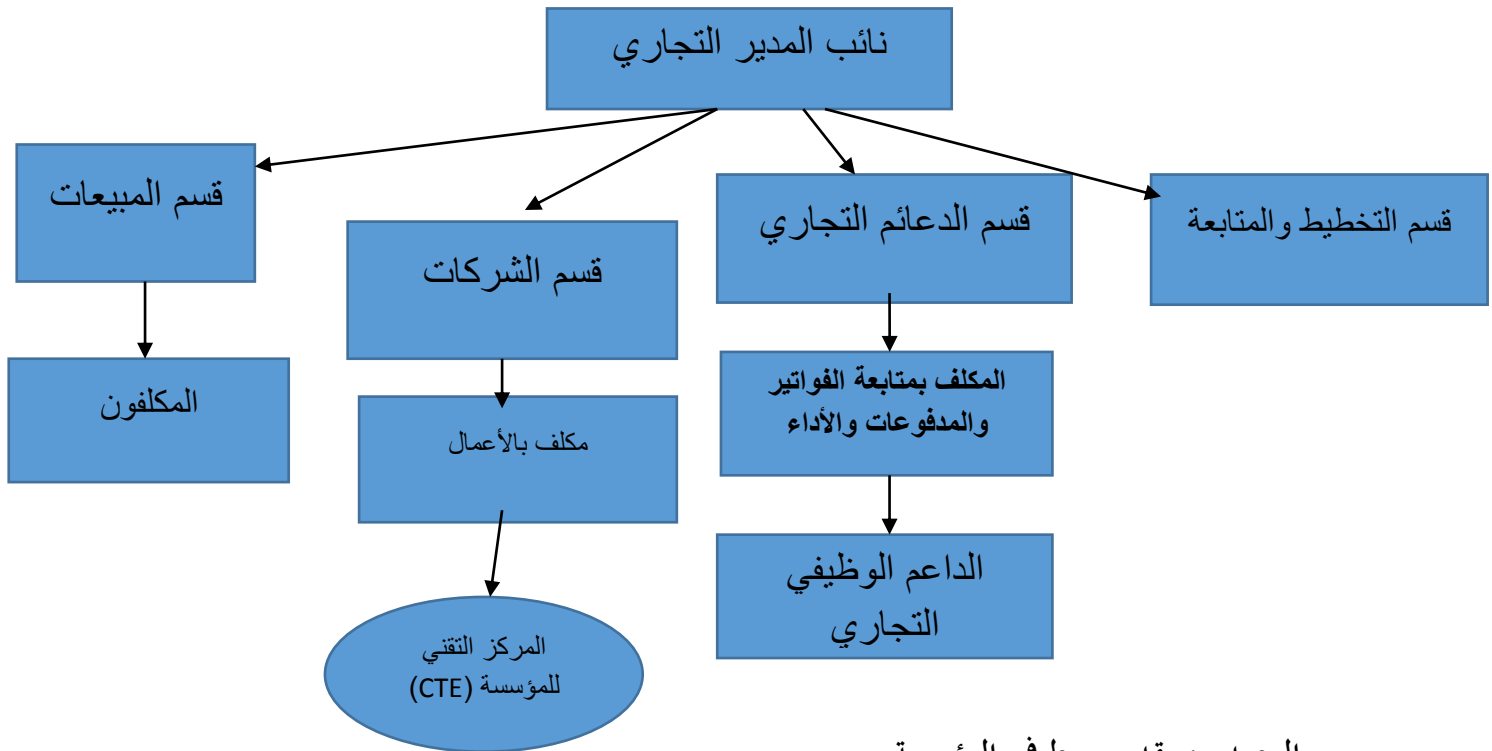
قسم التخطيط و المتابعة.

قسم المبيعات.

قسم الشركات .

قسم الدعائم التجارية .

الشكل رقم 02-04 المخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام و مصالح هذه المديرية الفرعية



المصدر : مقدم من طرف المؤسسة

قسم المبيعات :

هذا القسم يتأكد من أن الزبون يحظى برعاية جيدة في جميع أنحاء العملية التجارية برمتها (ما قبل البيع والمبيعات وما بعد البيع). و هذا موكل إليه ثلاث مهام رئيسية هي:

1. إدارة الشبكة التجارية وعلاقة الزبائن و العملاء: إنها مسألة ضمان رضا العملاء عن طريق الحركة التجارية و متابعة مختلف العروض التجارية ، و السهر على حسن سير الهياكل التجارية (الوسائل البشرية والمادية) ومتابعة معالجة الشكاوى.

2. البيع والتنبؤ: ينطوي ذلك على وضع النهج الضروري لتعزيز المبيعات واستكشاف عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية.

3 - إدارة المخزون: هي مسألة ضمان توريد المنتجات التجارية للوكالات التجارية وتوقع الاحتياجات.

قسم الشركات

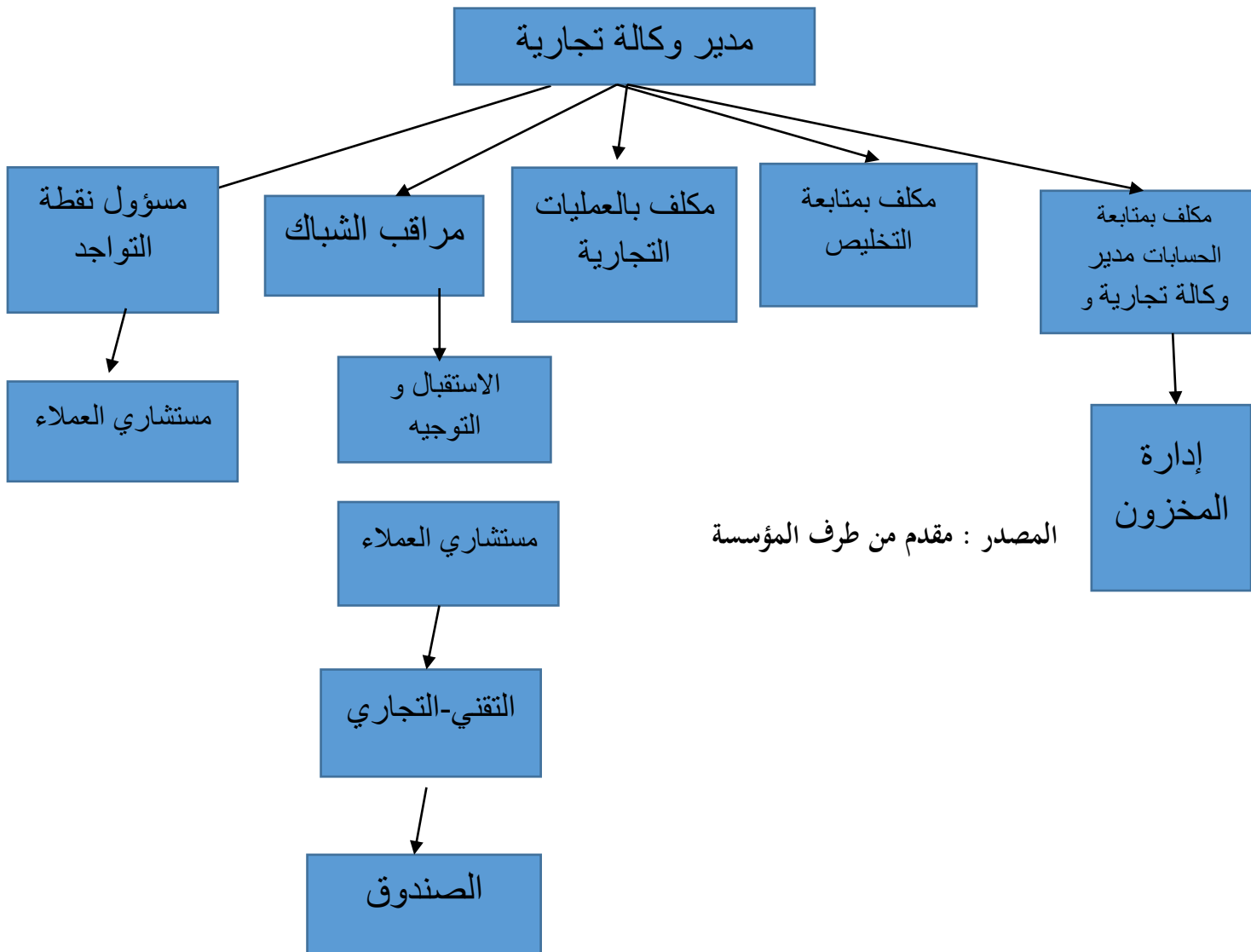
هذا القسم يخطط وينظم ويرصد تنفيذ إجراءات الزبائن (كالشركات الكبرى و الصغرى و المؤسسات و المديریات العمومية و كذا الجماعات المحلية كالبليدية و الولاية). وهو يدعم طلبات العملاء المهنية: عروض محددة، وتجهيز الطلبات، ودراسة الاحتياجات، وما إلى ذلك. كما تقوم بمراقبة عملية الفوترة والتحصيل وتنسق عملية تزويد المعدات لهذه الفئة من الزبائن مع المديرية المركزية للشركات على مستوى المديرية العامة و كذا الهياكل الأخرى المعنية.

قسم الدعائم التجارية :

هذا القسم يضمن التشغيل السليم لنظم المعلومات و الفواتير على المستوى المحلي (المديرية العملية ، الوكالات التجارية ، نقاط التواجد، الخ) فضلا عن المتابعة التصحيحية للأخطاء الواردة في تشغيل نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة . وهي مسؤولة أيضا عن مراقبة معاملة الفوترة والدفعات عن السنة المالية الحالية.

ويحدد المخطط التنظيمي للوكالة الاتصالات التجارية ونقطة التواجد على النحو التالي

الشكل رقم 05-02 :



نيابة المديرية للمهام و الدعم :

وتتألف نيابة المديرية للمهام و الدعم من التالي:

قسم المالية والمحاسبة.

قسم المشتريات والإمداد.

قسم الموارد البشرية.

قسم الممتلكات و الوسائل.

المصلحة القانونية.

مصلحة دعم نظم المعلومات .

يعرف المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام و الدعم الشكل رقم (9) على النحو التالي:

المصلحة القانونية

مصلحة دعم نظم المعلومات

قسم الممتلكات و الوسائل

قسم الموارد البشرية

قسم المشتريات و الإمداد

قسم المالية و المحاسبة

مصلحة الممتلكات و التأمينات

مصلحة الوسائل العامة

مصلحة تطوير الموارد البشرية و التكوين

مصلحة المشتريات

مصلحة المالية و الخزينة

مكلف بالممتلكات

مكلف بالوسائل و النقل

مصلحة الرواتب و المزايا الاجتماعية

مصلحة الإمداد

مصلحة المحاسبة

مكلف بالتأمينات

مكلف بالمباني

مصلحة الخدمات الاجتماعية

مسير المخزونات

مصلحة الميزانية و إعداد التقارير

مكلف بالأصول الثابتة ، و متابعة الجرد

مكلف بالتوثيق و الأرشفة

المخزن الولائي للاتصالات

المصدر : مقدم من طرف المؤسسة

1.3 مهام نائب المدير للمهام و الدعم:

نائب المدير للمهام و الدعم هو المسؤول عن تنفيذ استراتيجية الشركة في مجالات الدعم و الإمداد سواء من جانب الموارد البشرية أو الوسائل اللوجيستكية... إلى غير ذلك من وسائل الإمداد . وفي هذا السياق، تقترح خطة عمل على الصعيد المحلي تمكنه من تحقيق الأهداف المحددة لها.

4. المصلحة القانونية :

1.4 مهامها : المصلحة القانونية ، هي المسؤولية في المقام الأول على :

- إصدار الفتاوى القانونية ضمن حدود اختصاصها بشأن دفاتر الشروط ، المناقصات ، العقود و الاتفاقيات و ذلك ضمن حدود النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- إدارة المنازعات و التكفل بها .

5. مصلحة دعم نظم المعلومات :

1.5 مهامها : مصلحة دعم نظم المعلومات مكلف أساسا ب :

- توفير وتركيب صيانة حضيرة الإعلام الآلي على مستوى المديرية العملية.

- ضمان تطبيق سياسة امن المعلومات على مستوى حضيرة الإعلام الآلي و جميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية للمديرية العملية و كذا جميع مراكزها.

6. قسم المشتريات و الإمداد:

1.6 مهامه : رئيس قسم المشتريات والإمداد ، هو المسؤول الرئيسي عن :

- ضمان اقتناء التآثيث والتجهيزات و المعدات وفقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها في اتصالات الجزائر و ذلك لتحسين نوعية الخدمة بأقل تكلفة.

- رصد تنفيذ الالتزامات تجاه الشركاء، ولا سيما فيما يتعلق بتسديد الفواتير.

- ضمان السيطرة والتحكم الدقيق لحركة المخزونات على مستوى المخزن الولائي للإتصالات ، لضمان تقييم وترشيد استهلاكها.

رئيس مصلحة المشتريات : هو المسؤول أساسا عن:

- ضمان اقتناء المعدات (تجهيزات، آلات ، والخدمات)

- متابعة تسديد فواتير الموردين .

- ضمان نقل المعدات للمراكز و المصالح طالبي التجهيزات بالمديرية العملية .
- رئيس مصلحة الإمداد : هو المسؤول أساسا عن:
- التكفل التام بالاحتياجات المعبر عنها لجميع الهياكل والمراكز المرفقة.
- ضمان متابعة تخصيص المركبات الثقيلة والمعدات كل على حدى.
- ضمان الامتثال للبنود التعاقدية مع الموردين.
- مسير المخزونات : هو المسؤول الأول عن :
- استقبال المقتنيات و المشتريات .
- إدارة وتحسين العرض على مستوى المخزونات (كإعلام ولفت انتباه مسؤولي المراكز عند نفاذ مخزون أي مادة)
- ضمان وثوقية المخزونات .
- تزويد المصالح بجميع المعدات اللازمة لأداء المديرية العملية على نحو سليم.

7. قسم المالية والمحاسبة

1.7 - مهامه : قسم المالية والمحاسبة هو المسؤول أساسا عن:

- التحقق والمصادقة على صحة جميع المعاملات المالية المنفذة ومدى مطابقتها على البيانات المالية وفقا للمعايير والمبادئ المحاسبية المعمول بها
- ضمان متابعة مدى احترام الميزانية .
- والتحقق من صحة التقارير الشهرية وإرسالها إلى دائرة المالية والمحاسبة المركزية بالمديرية العامة .
- ضمان متابعة الوضع النقدي للخزينة على مستوى المديرية العملية .
- وضمن الرقابة المالية على الوكالات التجارية و نقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.
- مراقبة العمليات المالية التي يقوم بها المكلف بالتحصيل والمكلف بالحسابات المرفق إداريا بالوكالة التجارية ووظيفيا بقسم المالية والمحاسبة.
- رئيس مصلحة المالية والخزينة : هو المسؤول الرئيسي عن:
- مراقبة مدى مطابقة ملفات الدفع مع إجراءات عقود اتصالات الجزائر واللوائح المعمول بها في الشركة.
- إدارة سجلات الدفع ومتابعة الخزينة.

التأكد بانتظام من تحويل الأموال اليومية من قبل الوكالات التجارية و نقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية مع الحرص على اكتمال المبالغ المدفوعة.

مراقبة الأداء السليم لحسابات المديرية العملية وضمان الامتثال للأنظمة الضريبية المعمول بها.

الإشراف والرقابة على العمليات المالية التي تتم على مستوى الوكالات التجارية و نقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية

رئيس مصلحة المحاسبة : هو مكلف أساسا بـ:

تتولى مسؤولية السجلات المحاسبية العادية لجميع المعاملات المالية التي تقوم بها المديرية العملية.

يضمن تسجيل جميع المعاملات المالية على مستوى نظام المعلومات المحاسبي و المالي للشركة . ORACLE/FINANCE

ضمان أن جميع السجلات المحاسبية متسقة ومصادق عليها.

التحقق من موثوقية البيانات المالية للمديرية العملية.

رئيس مصلحة الميزانية وإعداد التقارير : يتولى المسؤولية الرئيسية عن ذلك:

مراقبة مدى مطابقة الإجراءات التي نفذت بالمقارنة مع الإجراءات المدرجة في الميزانية.

الامتثال لخطة الميزانية التي المصادق عليها من قبل دائرة المالية والمحاسبة المركزية على المديرية العملية .

ضمان إعداد التقارير المالية للمديرية العملية من خلال تضمين العمليات التي تقوم بها الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها وهذا بعد المراقبة الدائمة لعملياتها (تتطلب هذه العملية تعاون رئيس مصلحة المالية والخزينة و رئيس مصلحة المحاسبة وهو ما يمثل أيضا إتصالات اليومية مع الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية .

8 قسم الموارد البشرية

1.8. مهام رئيس قسم الموارد البشرية : هو المسؤول أساسا عن :

التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية ، بما في ذلك التوظيف والاستقبال ، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل ...إلخ.

تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.

القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف و كذا الموارد البشرية .

التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المديرين و موظفي المديرية العملية .

رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية و التدريب : هو المكلف المسؤول أساسا بـ:

تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها.

ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية .

المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)

إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة.

ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.

ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.

تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية

رصد ومراقبة العمليات التكوينية .

تقديم المساعدة لمختلف الهياكل و المصالح لتنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية.

متابعة إجراءات التمهين و التربصات التطبيقية .

رئيس مصلحة الرواتب والمزايا الاجتماعية : هي المسؤولة في المقام الأول عن :

ضمان إعداد واستغلال كشوف المرتبات و وثائق الأجور ومعالجة شكاوى الموظفين بهذا الخصوص .

إعداد كشوف المرتبات لجميع موظفي المديرية العملية.

الحفاظ على السجلات الإدارية للموظفين.

ضمان العلاقات مع طب العمل والمؤسسات الخارجية (صندوق الضمان الاجتماعي ، صندوق المعاشات ... إلخ).

رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية:

يكون رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية مرتبطا إداريا بقسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية ووظيفيا إلى لجنة المشاركة الوطنية للشركة ، و هي المسؤولة بشكل رئيسي عن تنفيذ البرامج على مستوى المديرية العملية المسطرة من قبل لجنة المشاركة.

المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي

الفرع الأول : مهام المديرية العملية بالوادي

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال؛

- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها؛
- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛
- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

الفرع الثاني : نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

- * بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.
- * بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.
- * بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع.

الفرع الأول : أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه؛
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات.

الفرع الثاني : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية ؛

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق ؛
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية....) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية ؛
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها؛

- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها؛
- تكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛
- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛
- دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.

الفرع الثالث : الأهداف الإستراتيجية لاتصالات الجزائر اليوم

- على الصعيد التقني : بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى *Backbone* مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة ،
- وجديدة ومؤمنة جدا (*DW.DN.IP./NPLS*) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات *QOS*
- وموزات إنتقال الشبكات الموجودة نحو معايير جديدة للاتصالات .
- على الصعيد التجاري : إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة ، وكذا جعل
- متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الإختصاص مثل الأنترنت (*XDSL . VOIP*) مع
- مراعات سياسة تسوية التسعيرة الموحدة .

على الصعيد التنظيمي : وضعت إتصالات الجزائر إندماجيت الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وكذا الزبائن المحليين ، وهذا لتوفير سياسة الإتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الإتصال وهذا بوضع أداة تسير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية ، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي.¹

الفرع الرابع : مؤهلات إتصالات الجزائر في المحيط الإقتصادي الجديد

- خبرة كبيرة في إستثمار شبكات الإتصالات؛
- وجود قوة تجارية تقنية عبر كامل التراب الوطني ؛
- توفر لهم الخدمات الكاملة في معظم حلقات سوق الإتصالات الذي يمد التنافسية على المنتج؛
- تكوين شركاء ذو إمتياز في شركات كبرى تخضع للتجاوب لكل إحتياجات الزبائن؛
- وجود شركة إتصالات الجزائر عبر كافة التراب الوطني.

¹ من وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة و أسلوب جمع البيانات ، متغيراتها، و أدوات قياسها

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة و أسلوب جمع البيانات:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفون مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وكذلك المغير ولقد تم الاعتماد على طريقة العشوائية في اختبار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها 40 موظف. 25 موظف بالوادي و 15 موظف بالمغير

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية تبين أن الأسلوب الملائم لتحليل بيانات الدراسة هو الاستبانة (الإستبيان) لملاءمته هذا النوع من الدراسات ولقد تم القيام بعدة إجراءات تنفيذية لضمان صدق وثبات الإستبيان ، و يتكون إستبيان الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

• القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي (الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة المستجوب)

• القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من جزأين هما:

❖ الجزء الأول: خاص ب "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية " ويحتوي على 18 سؤال.

❖ الجزء الثاني: فهو خاص "بالميزة التنافسية المستدامة " ويحتوي على 12 سؤال.

ولقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلة والملاحظة

الفرع الثاني : متغيرات الدراسة:

من أجل القيام بالدراسة الحالية و فهم العلاقة بين متغيراتها، يجب أن نقوم بتحديد المتغير المستقل و المتغير التابع، ومعرفة المحاور المكونة لهذين المتغيرين، و ذلك من أجل معرفة كيفية تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، و كيف يؤثر أي مكون من مكونات المتغير المستقل في المتغير التابع، و تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغير المستقل: استراتيجية تنمية الموارد البشرية

يتمثل المتغير المستقل في الدراسة الحالية في استراتيجية تنمية الموارد البشرية، و يتم تناول هذا المتغير من خلال النشاطات المكونة له، و هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها الإدارة و المتمثلة في : استراتيجية التدريب و استراتيجية التعلم و التطوير.

تم تقسيم محور استراتيجية التدريب إلى 08 فقرات

تم تقسيم محور استراتيجية التعلم و التطوير إلى 10 فقرات.

المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة

من خلال هذا المتغير سنحاول التعرف على الميزة التنافسية التي تستخدمها مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق ميزاتها التنافسية المستدامة.

الفرع الثالث : أدوات الدراسة:

إن الأداة المستخدمة في دراستنا هذه هي الاستبيان الموضح في الملاحق، و هي تحتوي على 30 سؤال موزعة على محورين: المحور الأول يقيس المتغير المستقل و المتمثل في استراتيجية تنمية الموارد البشرية، و المحور الثاني يقيس المتغير التابع و المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة.

أولا : اختيار مقياس الاستبيان

تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخدام لقياس الآراء، وهذا بالنظر الى سهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد الموجييون على مدي موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يحتويها الاستبيان وفقا 05 درجات موضحة كما في الجدول التالي :

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
05 درجات	04 درجات	03 درجات	02 درجات	01 درجة

ثانيا : الاختبارات المتعلقة بأداة القياس :

بعد صياغة محاور الاستبيان وفقراته تم اخضاعها لاختبار الصدق والثبات.

اختبار الصدق :

المهدف من هذا الاختبار هو التأكد من أن أداة القياس صالحة للقياس هو ان المحاور والفقرات صالحة للحصول على البيانات المرغوبة .

ويوضح الجدول التالي صدق هذا الإستبيان.

الجدول رقم 01-02: صدق الاستبيان

البعد	رقم البند	معامل الارتباط	نسبة الدلالة	البعد	رقم البند	معامل الارتباط
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	01	0.78	0.000	الميزة التنافسية المستدامة	19	0.67
	02	0.77	0.000		20	0.75
	03	0.82	0.000		21	0.85
	04	0.82	0.000		22	0.84
	05	0.66	0.000		23	0.83
	06	0.65	0.000		24	0.58

0.67	25		0.000	0.74	07
0.66	26		0.000	0.74	08
0.77	27		0.000	0.68	09
0.73	28		0.001	0.51	10
0.74	29		0.000	0.73	11
0.65	30		0.000	0.67	12
			0.000	0.65	13
			0.000	0.76	14
			0.000	0.70	15
			0.000	0.65	16
			0.000	0.62	17
			0.000	0.73	18

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه المحور الأول (استراتيجية تنمية الموارد البشرية) ان قيمة الارتباط بين درجة البد والدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين (0.51 و 0.78) وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.000 و 0.001) وبتالي لا وجود لأي بند قابل للحذف نظرا لدلالة قيمة الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس

يتبين من الجدول أعلاه الجزء الثاني محور (الميزة التنافسية المستدامة) ان قيمة الارتباط بين درجة البد والدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين (0.58 و 0.77) وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.000 وبتالي لا وجود لأي بند قابل للحذف نظرا لدلالة قيمة الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس .

2- اختبار الثبات

الجدول رقم 02-02: قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة باعتماد معامل ألفا

أسم المتغير	استراتيجية تنمية الموارد البشرية	الميزة التنافسية المستدامة	مجموع ثبات الاستبيان
معامل ألفا كرونباخ	0.94	0.92	0.95

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

للتحقق من درجة ثبات الاستبيان هو أن الاستبيان قادر على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا قمنا باعتماد اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ ، حيث تبين ان مقياس استراتيجية تنمية الموارد البشرية يساوي 0.94 وان ثبات مقياس الميزة التنافسية المستدامة يساوي 0.92 وثبات المقياس الكلي 0.95 وهي نسب مقبولة إحصائيا وبالتالي يمكن اعتماد هذا الاستبيان للحصول على بيانات صحيحة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد ترميز البيانات و إدخالها لبرنامج الحزمة الإحصائية SPSS ، قمنا باستخراج الجدول و المقاييس الإحصائية التي تحقق هدف الدراسة و المتمثلة في:

الثبات: للتأكد من ثبات المقياس، حيث تأكدنا من ثباته و ثبات الاستبيان كاملا.

المتوسط الحسابي: من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان و مقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر ب (03) لأن التنقيط تراوح من (01) إلى (05).و ذلك ليساعدنا في اتخاذ قرار بمستوى أنشطة استراتيجية تنمية الموارد البشرية، و كذا الميزة التنافسية المستدامة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الوادي و وكالة المغير.

و تجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح بين 01 و 2.49 فالمستوى ضعيف، و إذا كان المتوسط يتراوح بين 2.5 و 3.49 فالمستوى متوسط، و إذا كان بين 3.5 و 5 فالمستوى قوي.

الانحراف المعياري: تم اعتماد الانحراف المعياري لمعرفة مدى وجود فروق بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية و كذا الميزة التنافسية المستدامة.

F-TEST: من أجل التأكد من المعنوية الكلية للنموذج.

T-TEST: للتأكد من وجود دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان و قياس مدى صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني : العرض وتحليل البيانات

الفرع الأول : عرض وتحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالجزء الأول :

بعد استرجاع الاستثمارات الموزعة في مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الوادي ووكالة المغير، قمنا بمعالجتها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية spss فتحصلنا على نتائج التي سنعرضها في الجداول التالية :

يتمثل الجزء الأول في البيانات الشخصية والوظيفية

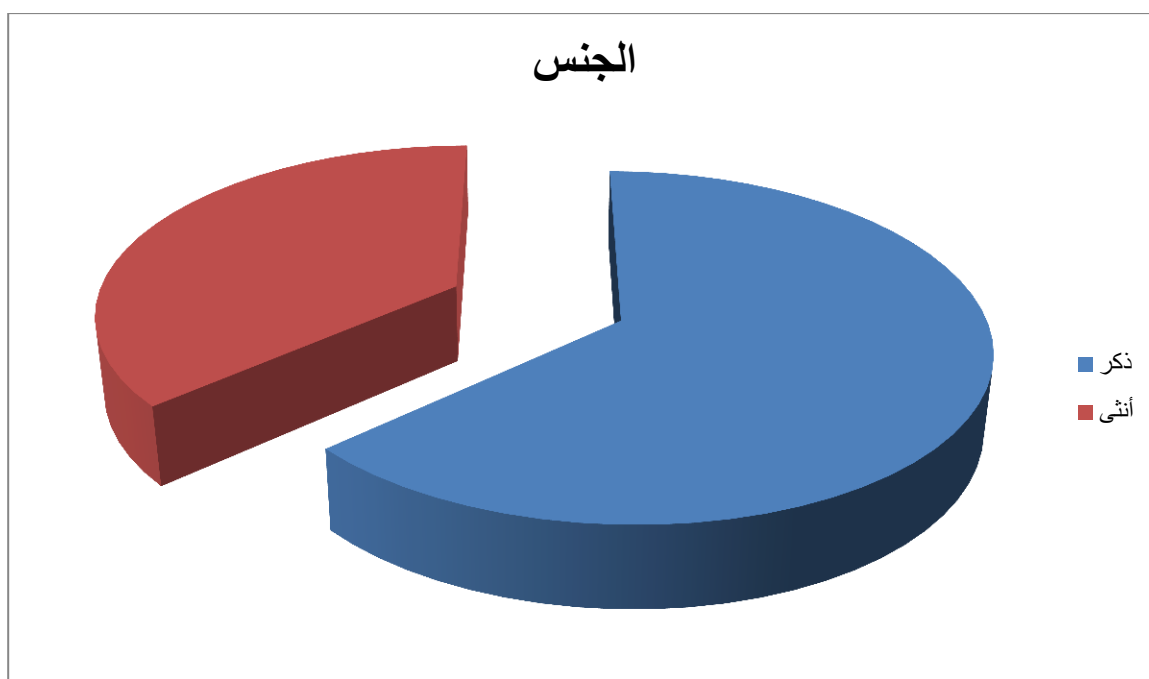
والجزء الثاني مقسم على فرعين الفرع الأول استراتيجية تنمية الموارد البشرية (متغير مستقل) والفرع الثاني الميزة التنافسية المستدامة (متغير تابع)

الجزء الأول : البيانات الشخصية الوظيفية

الجدول رقم 02-03 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	63.4%
أنثى	15	36.6%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

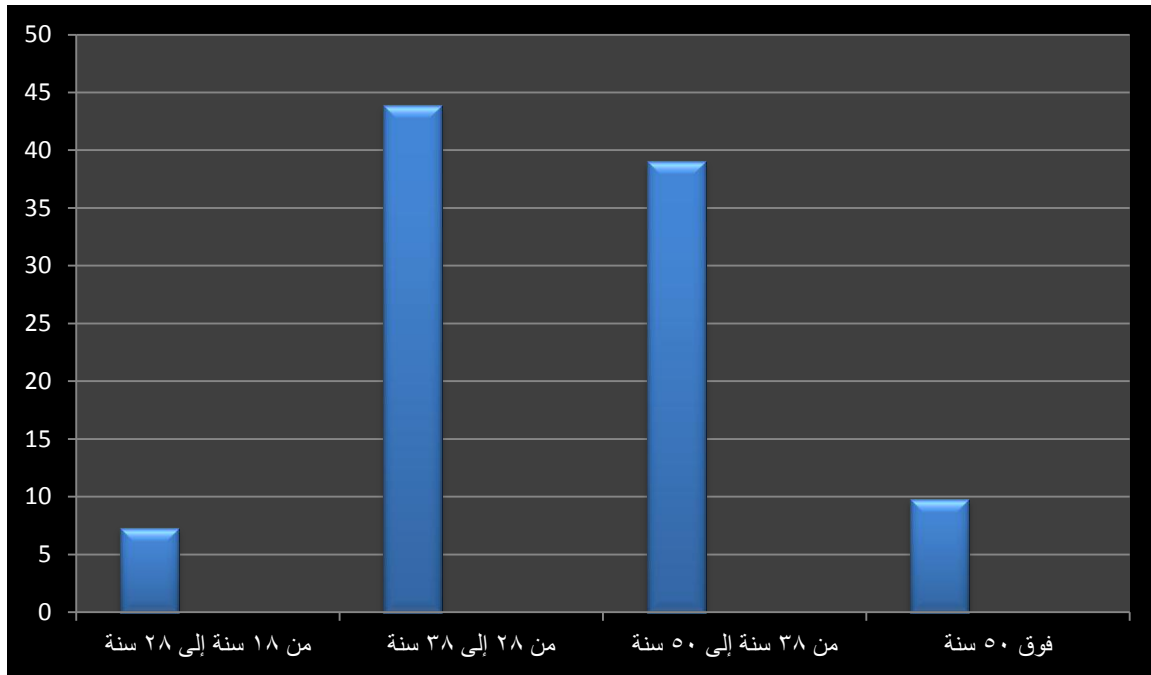
الشكل رقم 06-02 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال معطيات الجدول و الشكل أعلاه، نلاحظ أن نسبة 63.4% من عينة الدراسة من الذكور، بتكرار يصل إلى 26 فردا من إجمالي العينة، في المقابل نجد 36.3% من الإناث، بتكرار يصل إلى 15 فردا من العينة الكلية. نستنتج إذن أن غالبية موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الوادي- فرع المغير) هم من الذكور، يرجع ذلك إلى طبيعة العمل.

الجدول رقم 04-02 توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 18 سنة إلى 28 سنة	03	7.3%
من 28 إلى 38 سنة	18	43.9%
من 38 سنة إلى 50 سنة	16	39%
فوق 50 سنة	04	9.8%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 07-02: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

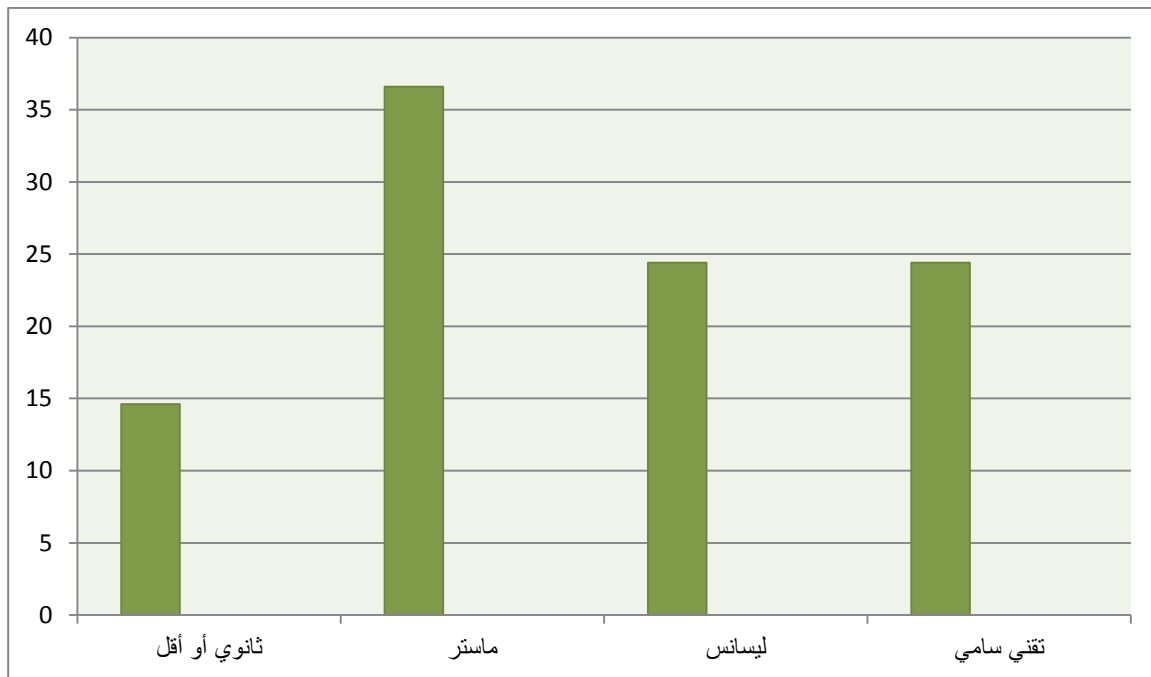
من خلال المعطيات الظاهرة على الشكل و الجدول أعلاه، نجد أن 43.9% من عينة الدراسة يمثلون الفئة العمرية (من 28 إلى 38 سنة) بتكرار يصل إلى 18 فردا من إجمالي العينة، و بشكل متقارب جدا نجد 39% من العينة يمثلون الفئة العمرية (من 38 سنة إلى 50 سنة) بتكرار يبلغ 16 فردا من العينة الكلية، في المقابل نلاحظ 9.8% من العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (فوق 50 سنة) بتكرار يقدر بـ 04 أفراد، و أخيرا الفئة العمرية (من 18 سنة إلى 28 سنة) تمثل نسبة 7.3% بتكرار يصل إلى 03 أفراد من عينة الدراسة.

يمكن القول إذن أن مجتمع الدراسة الحالية تغطي عليه فئة الشباب من 28 سنة إلى 38 و هي تمثل الفئة النشيطة.

الجدول رقم 05-02: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	06	14.6%
ماستر	15	36.6%
ليسانس	10	24.4%
دكتوراه	00	00
تقني سامي	10	24.4%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

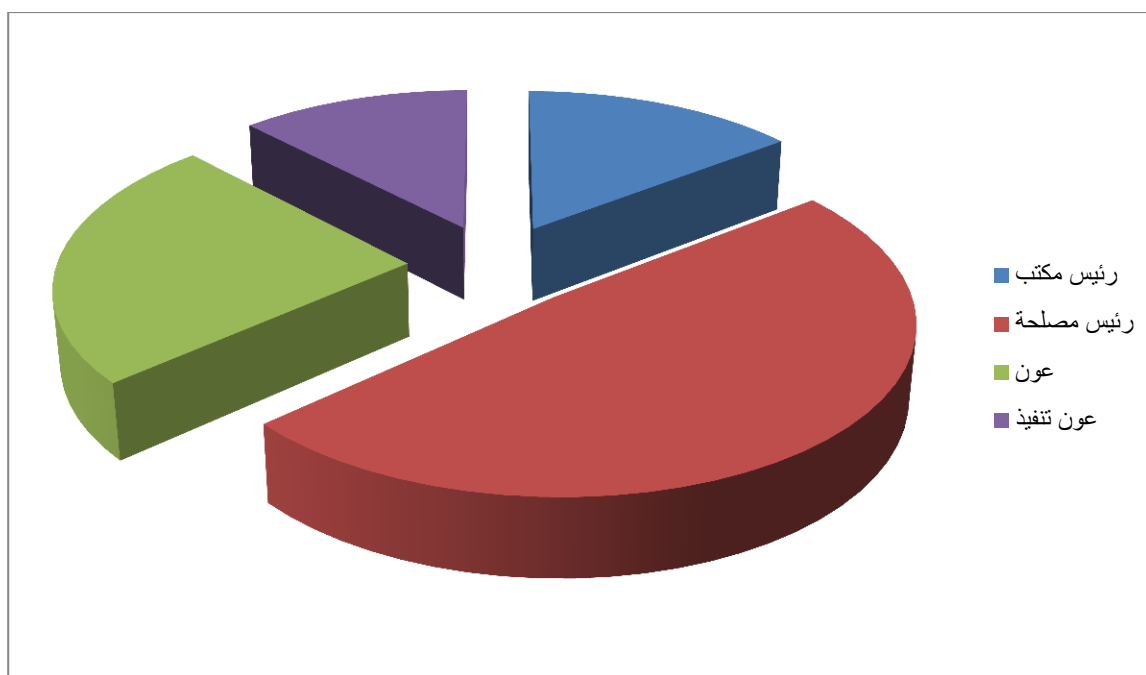
الشكل رقم 08-02: يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

من خلال معطيات الجدول و الشكل نلاحظ أن نسبة 36.6% من العينة لديهم مستوى الماستر بتكرار يصل إلى 15 فردا من عينة الدراسة، في المقابل نجد 24.4 % من العينة لديهم مستوى تقني سامين ونفس النسبة بالنسبة لحاملي شهادة ليسانس بتكرار يقدر بـ 10 أفراد، في حين نجد 14.6% من العينة مستواهم التعليمي ثانوي أو أقل بتكرار يصل إلى 06 أفراد.

الجدول رقم 06-02: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مكتب	06	14.6%
رئيس مصلحة	20	48.8%
عون	10	24.4%
عون تنفيذ	05	12.2%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 09-02: يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة

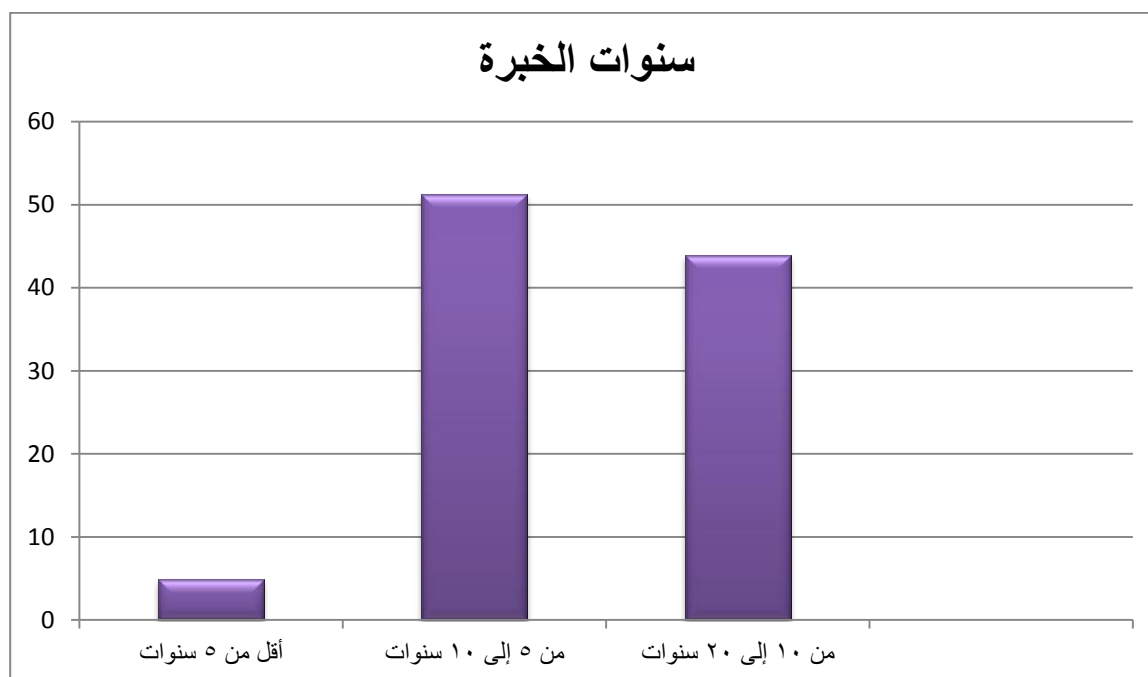
من خلال معطيات الشكل و الجدول أعلاه، نلاحظ أن غالبية عينة الدراسة تتمثل في نسبة 48.8% من رؤساء المصالح، بتكرار يصل إلى 20 فرد من العينة الكلية، و نسبة 24.4% من العينة يشغلون منصب عون بتكرار يصل إلى 10 أفراد، في المقابل نجد 14.6% من العينة من رؤساء المكاتب بتكرار يصل إلى 06 أفراد، و تبقى نسبة 12.2% من العينة يشغلون منصب عون تنفيذ بتكرار لا يتجاوز إلى 05 أفراد.

يمكن القول إذن أن الفئة التي تغطي على مجتمع البحث الحالي من رؤساء المصالح.

الجدول رقم 07-02 توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	02	4.9%
من 5 إلى 10 سنوات	21	51.2%
من 10 إلى 20 سنوات	18	43.9%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (15): يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

من خلال معطيات الجدول و الشكل نجد أن 51.2% من العينة الإجمالية يشتغلون بالقطاع لمدة تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات، بتكرار يصل إلى 21 فردا من العينة الكلية، في المقابل نجد 43.9% من العينة اشتغلوا من 10 إلى 20 سنة بتكرار يصل إلى 18 فردا، في حين أن 4.9% من العينة تتمثل خبرتهم المهنية في أقل من 5 سنوات، و عددهم فردين.

نستنتج إذن أن غالبية الدراسة لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات.

الفرع الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالجزء الثاني :

أولا : استراتيجية تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم 08-02 : يوضح مستوى التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر (الوادي - المغير)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.077	3.804	01
1.161	3.414	02
1.096	3.268	03
0.985	3.682	04
1.048	3.585	05
1.049	3.561	06
1.037	3.780	07
0.958	3.926	08
1.051	3.627	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات العينة حول مستوى التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر يقدر بـ 3.627 و هو أكبر من المتوسط الفرضي، مما يدل على أن مستوى التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الوادي-فرع المغير) قوي و عالي.

أما على مستوى العبارات فنجد أن هناك تقارب في وزن متوسط كل عبارة؛ و تحتل العبارة رقم 08 التي مفادها " تحصلت على معارف جديدة بعد عملية التدريب " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.926 و انحراف معياري يساوي 0.958 عند مستوى الدلالة 0.000.

و احتلت العبارة رقم 01 المرتبة الثانية و مفادها " تقوم المؤسسة ببرامج و دورات تدريبية لتطوير أداء الأفراد"، بمتوسط حسابي يساوي 3.780 و انحراف معياري يساوي 0.958 عند مستوى الدلالة 0.000.

في المقابل نجد كل من العبارة رقم (07) التي مفادها " يحقق التدريب نتائج إيجابية للفرد خاصة و للمؤسسة بصفة عامة"، و العبارة رقم (04) التي مفادها "تناسب احتياجاتك التدريبية مع الدورات التدريبية التي تخضعك لها المؤسسة"، و العبارة رقم (05) التي مفادها "تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب لأجل إضافة المهارات التي تنقص المؤسسة"، و العبارة (06) التي مفادها " تقوم المؤسسة بتقييم نتائج الأفراد حسب طبيعة التدريب و الوظيفة الموكلة إليه"، و العبارة رقم (03) التي مفادها " تتيح المؤسسة الفرصة للأفراد لإبراز و اكتشاف إمكاناتهم الإبداعية"، و العبارة (02) التي مفادها " تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية خاصة بحل المشكلات"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ 3.414-3.268-3.561-3.585-3.682-3.780 ، و هي كلها أكبر من المتوسط الفرضي، و بالتالي يتضح أن قيمة المتوسط عالية، يدل هذا الأمر على أن الاتجاه العام للمبحوثين يشير إلى درجة تأييد عالية.

كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين 0.958 و 1.161 عند مستوى الدلالة 0.000، و هي كلها قيم دالة.

و تشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بتدريب العاملين بها، كما تقوم بدور متابعة التقدم الحاصل في أداء الموظفين بعد التدريب ، الأمر الذي يساعد في عملية تقييم الأداء.

الجدول رقم 09-02 : يوضح استراتيجية التعلم والتطوير بمؤسسة اتصالات الجزائر (الوادي - المغير)

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
09	3.609	0.945
10	3.707	0.901
11	3.926	0.984
12	3.926	0.932
13	3.634	1.042
14	3.414	0.921
15	3.756	0.969
16	3.926	0.932
17	3.658	1.086
18	3.658	0.938
المجموع	3.7214	0.965

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات العينة حول مستوى التعلم و التطوير بمؤسسة اتصالات الجزائر يقدر بـ 3.7214 و هو أكبر من المتوسط الفرضي، مما يدل على أن مستوى التعلم و التطوير بمؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الوادي-فرع المغير) قوي و عالي.

أما على مستوى العبارات فنجد أن هناك تقارب في وزن متوسط كل عبارة؛ لنجد أن العبارة (11) التي مفادها " تعمل المؤسسة على تشكيل فرق للتعلم و زيادة طاقات أفرادها" و العبارة (12) التي مفادها " هناك فرص مجالات لتطوير معارفك داخل المؤسسة" و العبارة (16) التي مفادها " يساهم التطوير و التعليم في دفع الأفراد للعمل بجدية و على أحسن وجه"، تقدر متوسطاتها بـ لكل عبارة و هي أكبر من المتوسط الفرضي مما يدل على درجة تأييد عالية.

و تقدر قيمة الانحراف المعياري لهذه العبارات بـ 0.932،0.932،0.984 عند مستوى الدلالة 0.000.

أما باقي العبارات الأخرى فنجد العبارة (15) التي مفادها " تمكن الدورات التعليمية و التطويرية من تقوية رغبة العمل و الدافعية لديك" يقدر متوسطها الحسابي بـ 3.756 و تساوي قيمة الانحراف المعياري 3.756.

و العبارة (10) التي مفادها " تتيح المؤسسة للفرد فرصة للتعلم عن طريق العمل بشكل فردي" يقدر متوسطها الحسابي بـ 3.707 و قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.901، و العبارة (17) التي مفادها " ترى أن البرامج التعليمية تؤهلك للعمل في أكثر من منصب" يقدر متوسطها الحسابي بـ 3.658 و قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.086، أما العبارة (18) التي مفادها " الدورات التعليمية مبنية على أساس احتياجات و رغبات الفرد المعرفية" فيقدر متوسطها الحسابي بـ 3.658 و قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.938 و العبارة (13) التي مفادها " تحرص المؤسسة على متابعة مختلف التطورات التي تحصل خلال حياة الفرد المهنية" يقدر متوسطها الحسابي بـ 3.634 و انحرافها المعياري يساوي 1.042، و العبارة (09) التي مفادها " تقوم المؤسسة بالسعي إلى مساعدة الأفراد على تطوير أهدافهم الذاتية الخاصة بما ينسجم مع أهدافها" يقدر متوسطها الحسابي بـ 3.609 و قيمة انحرافها المعياري تساوي 0.945 و أخيرا العبارة (14) التي مفادها " تعطي المؤسسة فرص متكافئة للتطور في العمل بين أفرادها" يقدر متوسطها الحسابي بـ 3.414 و الانحراف المعياري 0.921.

و الملاحظ أن جميع هذه القيم تنتمي إلى المجال (3.5-5) بمعنى موافق بدرجة عالية.

نستنتج إذن أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم فعلا باستراتيجية التعلم و التطوير من خلال مساعدة الموظفين على تطوير أهدافهم الذاتية بغية دفع الأفراد للعمل بجذبة و على أتم وجه.

ثانيا: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بالجزء الثاني -الميزة التنافسية المستدامة-

يتمثل الجزء الثاني من الاستبيان في الميزة التنافسية المستدامة، و تشير نتائج الدراسة إلى:

الجدول رقم 10-02 يوضح قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	3.878	0.979
02	3.829	0.891
03	3.951	0.973
04	3.975	0.935
05	4.000	0.974
06	3.634	0.968
07	3.902	0.642
08	3.951	0.864
09	4.000	0.806
10	3.731	0.949
11	3.853	0.937
12	3.926	0.984
المجموع	3.885	0.908

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (05) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات العينة حول قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر على تحقيق الميزة التنافسية يقدر بـ 3.885، وهو ينتمي إلى المجال (3.5-5)، مما يدل على أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع.

أما على مستوى العبارات فنجد تقارب كبير بين وزن المتوسط الحسابي لكل عبارة فنجد العبارة (05) التي مفادها "تقدم المؤسسة للزبائن خدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها" احتلت المرتبة الأولى، إذ يقدر متوسطها الحسابي بـ 4.000 و قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.974، بنفس النسبة نجد العبارة (09) التي مفادها "تسعى المؤسسة لتحقيق أفضل قيمة للمستهلك" يقدر متوسطها الحسابي بـ 4.000 و قيمة الانحراف المعياري 0.806، عند مستوى الدلالة 0.000.

أما بالنسبة للعبارات الباقية فنجد أن هناك تقارب كبير بين وزن المتوسط الحسابي للعبارات، فالعبارة (4) التي مفادها " تقدم مؤسستكم خدمات بأسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها" يقدر متوسطها الحسابي بـ 3.975 و انحرافها المعياري يساوي 0.935، تليها العبارة (12) التي مفادها " حققت المؤسسة التميز من خلال علاقتها الجيدة مع مختلف متعامليلها" متوسطها الحسابي 3.926 و انحرافها المعياري يساوي 0.984 و العبارة (08) التي مفادها " تساهم خبرة و مهارة أفراد المؤسسة على تحديد ميزتها التنافسية باستمرار" يقدر متوسطها الحسابي بـ 3.951 و انحرافها المعياري يساوي 0.864 تليها مباشرة العبارة (03) التي مفادها " تقدم المؤسسة خدمات ذات خصائص متميزة و منفردة مقارنة بمنافسيها" بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.951 و قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.973 أما العبارات (01) التي مفادها " تعمل المؤسسة في محيط تنافسي متغير و غير مستقر" والعبارة (11) التي مفادها " سرعة المؤسسة في الاستجابة لتبني تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الخدمية" و العبارة (02) التي مفادها " تقدم المؤسسة خدمات تتوافق مع حاجات المستهلكين و توقعاتهم" و العبارة (10) التي مفادها " تلتزم المؤسسة بتحسين ممارسات الاستدامة" و العبارة (06) التي مفادها " تقوم المؤسسة بتوفير الإمكانيات اللازمة للأفراد ذوي المهارات و المؤهلات لتطوير خدماتها"، فنجد معدل المتوسط الحسابي على التوالي (3.878-3.853-3.829-3.731-3.634)، و كلها تنتمي إلى المجال 3.5-5 بمعنى أن هناك تأييد بنسبة عالية.

يمكن القول إذن أن مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الوادي- فرع المغير) تعمل على تحقيق الميزة التنافسية و تسعى لتحقيق أفضل قيمة للمستهلك.

المعنوية الكلية للنموذج:

تحليل التباين ANOVA

قيمة F	مجموع المربعات	درجة الحرية	
0.181	3680.511	21	بين المجموعات
	2188.367	19	داخل المجموعات
	5868.878	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال جدول تحليل التباين أن مجموع درجة الحرية يساوي 40 بين المجموعات و داخل المجموعات، أما مجموع المربعات داخل المجموعات و خارج المجموعات يساوي 5868.878.

أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

من خلال اختبار T-TEST و معامل التحديد المعدل، سنحاول التعرف على وجود أو عدم وجود أثر لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

اختبار T-TEST

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	DF
المتغير المستقل	23.02439	9.579	1.491	15.389	40
المتغير المستقل					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المتغير المستقل: استراتيجية تنمية الموارد البشرية

المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة T المحسوبة بلغت 15.389، وهي أكبر من القيمة المحددة، كما أن نسبة

الدلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية المحدد في 0.05 مما يعني أن النتائج مقبولة إحصائيا و أن

للمتغير المستقل (استراتيجية تنمية الموارد البشرية) أثر في تفسير المتغير التابع (استراتيجية تنمية الموارد البشرية).

نستنتج مما سبق أنه كلما كانت المؤسسة قدرة عالية على تطوير و تدريب مواردها البشرية، كلما كانت لها القدرة

على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الفرع الثالث اختبار فرضيات الدراسة:

بعد عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية، سنحاول أن نقوم مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة للوقوف على مدى

تحققها أو بطلانها، من أجل اتخاذ قرار قبولها أو رفضها.

الفرضية الثانية (إستراتيجية تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة تطور مهارات العامل و ترافق العامل طول مساره الوظيفي)

على ضوء ما تم دراسته تبين لنا أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية عملية مخططة مقصودة وضرورية للتغيري والتطور البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة؛ نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالي وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، وبالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات و هو ما يثبت صحة الفرضية الأولى

- الفرضية الثانية (الميزة التنافسية المستدامة هي كسب الزبون عبر تعاملاته مع المؤسسة خلال مدة قصيرة ومحدودة تنتهي بإنهاء المعاملة مع الزبون)

حسب ما ورد في المبحث الثاني من الفصل الأول من تعريفات تبين لنا أن الميزة التنافسية هي ذلك الاختلاف والتميز الذي تمتلكه المنظمة عن منافسيها، والذي يؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن.

و أيضا : قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الكلية، وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون و هو ما يثبت صحة الفرضية الثانية

الفرضية الثالثة (تهتم مؤسسة إتصالات الجزائر بموردها البشري عبر تطويره دوما)

علي ضوء نتائج المتحصل عليها من الاستبيان في متغير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية إتضح لنا إهتمام المؤسسة بتطوير موردها البشري و تدريبه دوما و على المدى البعيد وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة

الفرضية الرابعة (تؤثر استراتيجية التدريب و التطوير المورد البشري على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الوادي و فرع المغير).

تشير نتائج الدراسة الميدانية في هذا السياق إلى :

مستوى تدريب الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الوادي- فرع المغير) مرتفع، حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور استراتيجية التدريب بـ 3.627، يعود هذا الارتفاع بالدرجة الأولى إلى العبارة رقم (08) القائلة بـ "تحصلت على معارف جديدة بعد عملية التدريب، حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر بـ 3.926، أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالفروع السابقة الذكر، تنتهج فعلا استراتيجية التدريب من خلال اعتماد برامج تكوينية و تدريبية بغية تحقيق نتائج إيجابية للفرد خاصة و للمؤسسة عامة.

نستنتج إذن وجود دلالة إحصائية تؤكد أن مستوى تدريب الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة المغير- وكالة الوادي) مستوى مرتفع، و بالتالي الفرضية الرابعة هي فرضية صحيحة.

الفرضية الخامسة (يساعد التعلم المهني على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة)

تفيد فرضية الدراسة السابعة بأنه "يساعد التعلم المهني على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي و المغير".

تشير نتائج الدراسة إلى :

مستوى التعلم و التطوير بمؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الوادي- فرع المغير) مرتفع، حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور استراتيجية التعلم و التطوير بـ 3.7214، مما يدل على نسبة عالية من الموافقة.

و بالتالي هناك دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى التعلم و التطوير بمؤسسة اتصالات الجزائر هو مستوى مرتفع. وعليه، يمكن القول أن الفرضية الخامسة قد تحققت.

و بالتالي الفرضية العامة القائلة بأن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تؤثر على خلق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر هي فرضية صحيحة.

الفرع الرابع : النتائج العامة للدراسة:

بعد عرض و تحليل مختلف بيانات الدراسة الميدانية و مناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الوادي و وفرع المغير:

النتائج المتعلقة باستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

- ✓ المؤسسة قيد الدراسة تقوم ببرامج و دورات تدريبية لتطوير أداء الأفراد.
- ✓ تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية إضافة للمهارات التي تنقص المؤسسة خاصة في عملية الاستقطاب.
- ✓ يحقق التدريب نتائج إيجابية للفرد بشكل خاص و لمؤسسة اتصالات الجزائر بشكل عام.
- ✓ المهارات المكتسبة لدى الأفراد تساهم في تفادي أخطاء المؤسسة.
- ✓ تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على متابعة التطورات التي تحصل في الحياة المهنية للأفراد.
- ✓ تساعد مؤسسة اتصالات الجزائر موظفيها على تطوير أهدافهم ذاتية بما يتوافق مع أهدافها.

النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة:

- ✓ تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تحديد ميزتها التنافسية باستمرار.
- ✓ مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يرجع إلى اهتمام المؤسسة بتجسيد ممارسات الاستدامة و تبنيها لتبني تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الخدمائية.
- ✓ تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز على مستوى المؤسسة محل الدراسة يعتمد على توفير الإمكانيات اللازمة للأفراد ذوي المهارات و المؤهلات لتطوير خدماتها.
- ✓ يوجد أثر بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة مؤسسة إتصالات الجزائر بتقديم لمحة عنها و كذلك مكوناتها و هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى استعراض واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية فيها ومدى تنافسيتها. ووجدنا أن مؤسسة إتصالات الجزائر فرع الوادي و فرع المغير يبذل مجهودات كبيرة في سبيل تنمية الموارد البشرية من خلال العمل على تكوينها وتدريبها، بالإضافة إلى تعليمها و تطويرها ، وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من والاستمرارية..

الختاتمة

من خلال دراستنا النظرية لموضوع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة، اتضح لنا أن المؤسسات الرائدة تنصر وتتعامل مع مواردها البشرية من منظور استراتيجي، وأيقنت أن الموارد البشرية السبيل المناسب لتحقيق أهداف الربحية والبقاء والنمو، وذلك من خلال سعيها لاكتساب مزايا مستدامة بالاعتماد على مواردها البشرية ولهذا يجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على تنميتها من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفها، والعمل على زيادة معارفها من خلال تدريبهم، والحرص على متابعة وتقييم أداءها لتقوية نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف، والعمل على تخطيط مسارها الوظيفي وتنمية ميولها المهنية من أجل إعدادهم لشغل وظائف أكثر مسؤولية وأداء مهامهم على أحسن وجه.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على مستوى مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر تبين لنا أن مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة قوي، ويرجع ذلك إلى أن مستوى كل من تدريب الموارد البشرية فوق العالي، والتعلم والتطوير القوي

كما أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة على مستوى المؤسسة يمكن القول إذن أن مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الوادي- فرع المغير) تعمل على تحقيق الميزة التنافسية و تسعى لتحقيق أفضل قيمة للمستهلك.

و من خلال ما تطرقنا له في الدراسة كاملة تبين أنه لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية أثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إيجابي و ذلك عبر كل من إستراتيجية التدريب و إستراتيجية التعلم و التطوير و ذلك من خلال تنمية مهارات العمال و تعلمهم و تدريبهم و تطويرهم يساعد ذلك على خلق ميزة تميز لي المؤسسة على مختلف المؤسسات الأخرى والمحافظة عليها على المدى العيد

و كنهاية مفتوحة لهذه الدراسة، تقترح المواضيع التالية :

أثر استراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية

دور التعلم و التطوير في تحقيق ميزة الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية

دور تنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة الإقتصادية

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع

1. ¹ جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح ، ط 1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر، 2008
2. A.D.Chandler, Stratégies et structures de l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 1972
3. أ.م.د. ماجد محمد صالح، عناصر التحسين المستمر و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد 38، سنة 2017
4. أسماء زينية و يوسف زدام (أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي) جامعة باتنة 1 – الجزائر – المجلة الجزائرية للأمن و التنمية \العدد 09\العدد16 \ جانفي 2020
5. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان: 2004
6. بريكي جميلة، زوكة فتيحة، اثر اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة، رسالة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة احمد دراية-ادرار-الجزائر، سنة 2018-2019
7. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية الاقتصاد، جامعة سطيف1، 2011-2012
8. حسين يرقى (إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الاقتصادية _ دراسة حالة مؤسسة سنطراك) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية- تخصص تسيير جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2007/2008
9. حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية الاقتصاد، جامعة باتنة 1، 2016-2017
10. خامرة بوعمامة، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (ماجستير في علوم التسيير)، جامعة الجزائر 3 \ 2011،

11. الدكتور منصوري الزين، أ محاضر جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، مداخله بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال،
12. دوار عبد القادر، قهواجي أمينة، دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 4، العدد 9، سنة 2021
13. زهرة غاني، غوتية بن سعيد، اثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد جامعة احمد دراية ادرار. الجزائر، (2018_2019)
14. شارل هيل، جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد احمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008
15. شدى عبود، خالد عبدالله ابراهيم، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة اقتصاديات الاعمال، العدد 1، ماي 2021
16. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2009، عمان -الأردن،
17. طه علي نايل الجميلي، اثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق،
18. عتيقة حرايرية . هشام بوخاري تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري معاصر جامعة الجزائر 2
19. عقيلة نيار (الإستثمار الأجنبي و دوره في تحقيق تنمية الموارد البشرية (المحلية) دراسة ميدانية لمؤسسة حكمة الأردنية لصناعة الأدوية SARL HIKMA ALGERIA إسطاويل - (الجزائر-) \ جامعة الجزائر 2- كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية \ قسم علم إحتماع تخصص : تنظيم وعمل دراسة ميدانية لمؤسسة حكمة الأردنية لصناعة الأدوية SARL HIKMA ALGERIA إسطاويل - الجزائر-
20. علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البنا، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامدة للنشر، 2012
21. علي السلمي (إدارة الموارد البشرية) دار غريب لطباعة و النشر القاهرة

22. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005
23. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر، 2012
24. مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات :دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائري، جامعة محمد خيضر -بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير : تخصص تنظيم الموارد البشرية 2014 - 2015
25. محفوظ أحمد جودة، دارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر ، عمان ، 2004،
26. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
27. محمد سمير أحمد ،الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ،2009
28. محمد قريقة (إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية \ جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية \ قسم علوم إجتماعية 2021/2022
29. محمد كنوش، نبيلة جعدي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 8، ديسمبر 2020
30. محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية حالة مؤسسة نفطال وحدة البلدية، (ماجستير إدارة أعمال)، جامعة البلدية، 2005
31. نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005،
32. ناصري حورية، صياد نادية، تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية الاقتصاد، جامعة جيجل، الجزائر (2014-2015)

33. نوري منير، مداخلة بعنوان: إدارة العلاقات مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

لمنظمات الأعمال، المتطلبات والتوصيات

34. هتهات المهدي و بن حكوم علي و محمد بركة (تنمية الموارد البشرية: أي إسهام في

تحسين نوعية الخدمة العمومية دراسة استطلاعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

CNAS) جامعة غرداية ، أدرار ، ورقلة- الجزائر - مجلة الدراسات المالية والمحاسبية جامعة الشهيد

حمة لخضر-الوادي، الجزائر\العدد 08 \ 2017

الملاحق

الملحق 01 استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمى لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص:

قسم: علوم التسيير
إدارة أعمال

السنة الدراسية:

2023/2022

استبيان مذكرة ماستر

تحية طيبة وبعد:

انه في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نطلب منكم الدعم والتعاون المتواصل لإنجاح هذه الدراسة الميدانية بعنوان:

أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا على إتمام الجانب التطبيقي من موضوع البحث. و نرجو منكم قراءة العبارات بعناية واختيار الإجابة التي تعبر عن رأيكم بكل دقة علمية وموضوعية و ذلك بوضع علامة (X) عند العبارة المناسبة و الموافقة لرأيكم .

كما نؤكد لكم بأن كل المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون موضع اهتمام و سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط و ستعامل بسرية تامة و أمانة.

ولكم جزيل الشكر

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية:

1) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى2) السن: ☐ من 18 إلى 28 سنة ☐ من 28 إلى 38 سنة ☐☐ من 38 إلى 50 سنة ☐ من 50 سنة فما فوق ☐

3) المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل ☐ ماستر ☐ ليسانس ☐ دكتوراه ☐ تقني ☐ سامي

4) الوظيفة :

رئيس مكتب ☐ رئيس مصلحة ☐ عون ☐ عون تنفيذ ☐

مهام أخرى : حدد :

5) عدد سنوات الخدمة :

أقل من خمس سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنوات ☐

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الملاحظات
	إستراتيجية التدريب						
01	تقوم المؤسسة ببرامج و دورات تدريبية لتطوير أداء الأفراد						
02	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية خاصة بحل المشكلات						
03	تتيح المؤسسة الفرصة للأفراد لإبراز واكتشاف إمكاناتهم الإبداعية						
04	تناسب احتياجاتك التدريبية مع الدورات التدريبية التي تخضعك لها المؤسسة						
05	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب لأجل إضافة المهارات التي تنقص المؤسسة						
06	تقوم المؤسسة بتقييم نتائج الأفراد حسب طبيعة التدريب و الوظيفة الموكلة إليه						
07	يحقق التدريب نتائج ايجابية للفرد خاصة و للمؤسسة بصفة عامة						
08	تحصلت على معارف جديدة بعد عملية التدريب						
	إستراتيجية التعلم والتطوير						
09	تقوم المؤسسة بالسعي إلى مساعدة الأفراد على تطوير أهدافهم الذاتية الخاصة بما ينسجم مع أهدافها						

						10	تتيح المؤسسة للفرد فرصة للتعلم عن طريق العمل بشكل فردي
						11	تعمل المؤسسة على تشكيل فرق للتعلم وزيادة طاقات أفرادها
						12	هناك فرص مجالات لتطوير معارفك داخل المؤسسة
						13	تحرس المؤسسة على متابعة مختلف التطورات التي تحصل خلال حياة الفرد المهنية
						14	تعطي المؤسسة فرص متكافئة للتطور في العمل بين أفرادها
						15	تمكن الدورات التعليمية والتطويرية من تقوية رغبة العمل والدافعية لديك
						16	يساهم التطوير والتعليم في دفع الأفراد للعمل بجدية وعلى أحسن وجه
						17	ترى أن البرامج التعليمية تؤهلك للعمل في أكثر من منصب
						18	الدورات التعليمية مبنية على أساس احتياجات ورغبات الفرد المعرفية

ثانيا : المتغير التابع : الميزة التنافسية المستدامة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الملاحظات
01	تعمل المؤسسة في محيط تنافسي متغير وغير مستقر						
02	تقدم المؤسسة خدمات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم						

						تقدم المؤسسة خدمات ذات خصائص متميزة ومنفردة مقارنة بمنافسيها	03
						تقدم مؤسستكم خدمات بأسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها	04
						تقدم المؤسسة للزبائن خدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها	05
						تقوم المؤسسة بتوفير الإمكانيات اللازمة للأفراد ذوي المهارات والمؤهلات لتطوير خدماتها	06
						تعمل المؤسسة على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار	07
						تساهم خبرة ومهارة أفراد المؤسسة في تفادي الأخطاء المكلفة	08
						تسعى المؤسسة لتحقيق أفضل قيمة للمستهلك	09
						تلتزم المؤسسة بتجسيد ممارسات الاستدامة	10
						سرعة المؤسسة في الاستجابة لتبني تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الخدمائية	11
						حققت المؤسسة التميز من خلال علاقتها الجيدة مع مختلف متعاملها	12

انتهى

الملحق 02 قائمة المحكمين

الأستاذ تي أحمد
الأستاذة بن ريم عيسى
الأستاذ خليفة أحمد
المشرف : الأستاذ حسين علي

الملحق : (3) مخرجات برنامج spss

Correlations

		Correlations				
		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع
1ع	Pearson Correlation	1	.726**	.681**	.835**	.546**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
2ع	Pearson Correlation	.726**	1	.716**	.685**	.371*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.017
	N	41	41	41	41	41
3ع	Pearson Correlation	.681**	.716**	1	.705**	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001
	N	41	41	41	41	41
4ع	Pearson Correlation	.835**	.685**	.705**	1	.474**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.002
	N	41	41	41	41	41
5ع	Pearson Correlation	.546**	.371*	.491**	.474**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.017	.001	.002	
	N	41	41	41	41	41
6ع	Pearson Correlation	.519**	.379*	.496**	.442**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.001	.015	.001	.004	.000
	N	41	41	41	41	41
7ع	Pearson Correlation	.609**	.513**	.537**	.639**	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
8ع	Pearson Correlation	.615**	.432**	.542**	.610**	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
9ع	Pearson Correlation	.414**	.447**	.514**	.534**	.312*
	Sig. (2-tailed)	.007	.003	.001	.000	.047
	N	41	41	41	41	41
10ع	Pearson Correlation	.068	.334*	.360*	.287	.107
	Sig. (2-tailed)	.671	.033	.021	.069	.507
	N	41	41	41	41	41
11ع	Pearson Correlation	.481**	.530**	.575**	.645**	.309*
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.049
	N	41	41	41	41	41
12ع	Pearson Correlation	.533**	.444**	.558**	.654**	.454**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.003

Correlations

		6ع	7ع	8ع	9ع	10ع
1ع	Pearson Correlation	.519	.609**	.615**	.414**	.068**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.007	.671
	N	41	41	41	41	41
2ع	Pearson Correlation	.379**	.513	.432**	.447**	.334*
	Sig. (2-tailed)	.015	.001	.005	.003	.033
	N	41	41	41	41	41
3ع	Pearson Correlation	.496**	.537**	.542	.514**	.360**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.001	.021
	N	41	41	41	41	41
4ع	Pearson Correlation	.442**	.639**	.610**	.534	.287**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.069
	N	41	41	41	41	41
5ع	Pearson Correlation	.784**	.696*	.641**	.312**	.107
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.047	.507
	N	41	41	41	41	41
6ع	Pearson Correlation	1**	.713*	.663**	.176**	.178**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.272	.266
	N	41	41	41	41	41
7ع	Pearson Correlation	.713**	1**	.838**	.395**	.251**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.011	.114
	N	41	41	41	41	41
8ع	Pearson Correlation	.663**	.838**	1**	.492**	.235**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.139
	N	41	41	41	41	41
9ع	Pearson Correlation	.176**	.395**	.492**	1**	.479*
	Sig. (2-tailed)	.272	.011	.001		.002
	N	41	41	41	41	41
10ع	Pearson Correlation	.178	.251*	.235*	.479	1
	Sig. (2-tailed)	.266	.114	.139	.002	
	N	41	41	41	41	41
11ع	Pearson Correlation	.403**	.474**	.550**	.667**	.651*
	Sig. (2-tailed)	.009	.002	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
12ع	Pearson Correlation	.452**	.526**	.581**	.279**	.450**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.078	.003

Correlations

		11ع	12ع	13ع	14ع	15ع
1ع	Pearson Correlation	.481	.533**	.313**	.587**	.432**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.046	.000	.005
	N	41	41	41	41	41
2ع	Pearson Correlation	.530**	.444	.335**	.583**	.559*
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.032	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
3ع	Pearson Correlation	.575**	.558**	.482	.630**	.557**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
4ع	Pearson Correlation	.645**	.654**	.492**	.534	.467**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.002
	N	41	41	41	41	41
5ع	Pearson Correlation	.309**	.454*	.269**	.597**	.366
	Sig. (2-tailed)	.049	.003	.089	.000	.019
	N	41	41	41	41	41
6ع	Pearson Correlation	.403**	.452*	.306**	.581**	.334**
	Sig. (2-tailed)	.009	.003	.051	.000	.033
	N	41	41	41	41	41
7ع	Pearson Correlation	.474**	.526**	.317**	.595**	.343**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.044	.000	.028
	N	41	41	41	41	41
8ع	Pearson Correlation	.550**	.581**	.423**	.516**	.411**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006	.001	.008
	N	41	41	41	41	41
9ع	Pearson Correlation	.667**	.279**	.714**	.564**	.467*
	Sig. (2-tailed)	.000	.078	.000	.000	.002
	N	41	41	41	41	41
10ع	Pearson Correlation	.651	.450*	.495*	.300	.517
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.001	.056	.001
	N	41	41	41	41	41
11ع	Pearson Correlation	1**	.648**	.704**	.475**	.400*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.010
	N	41	41	41	41	41
12ع	Pearson Correlation	.648**	1**	.409**	.298**	.533**
	Sig. (2-tailed)	.000		.008	.058	.000

Correlations

		16ع	17ع	18ع	استراتيجية تنمية الموارد البشرية
					شركة
1ع	Pearson Correlation	.483	.411**	.551**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.001	.008	.000	.000
	N	41	41	41	41
2ع	Pearson Correlation	.537**	.531	.592**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41
3ع	Pearson Correlation	.484**	.499**	.602	.824**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000
	N	41	41	41	41
4ع	Pearson Correlation	.436**	.457**	.610**	.823
	Sig. (2-tailed)	.004	.003	.000	.000
	N	41	41	41	41
5ع	Pearson Correlation	.326**	.114*	.412**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.037	.478	.007	.000
	N	41	41	41	41
6ع	Pearson Correlation	.298**	.194*	.301**	.654**
	Sig. (2-tailed)	.058	.224	.056	.000
	N	41	41	41	41
7ع	Pearson Correlation	.216**	.242**	.512**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.176	.127	.001	.000
	N	41	41	41	41
8ع	Pearson Correlation	.245**	.287**	.444**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.122	.068	.004	.000
	N	41	41	41	41
9ع	Pearson Correlation	.364**	.475**	.635**	.681**
	Sig. (2-tailed)	.019	.002	.000	.000
	N	41	41	41	41
10ع	Pearson Correlation	.390	.432*	.381*	.510
	Sig. (2-tailed)	.012	.005	.014	.001
	N	41	41	41	41
11ع	Pearson Correlation	.348**	.420**	.568**	.731**
	Sig. (2-tailed)	.026	.006	.000	.000
	N	41	41	41	41
12ع	Pearson Correlation	.367**	.246**	.314**	.671**
	Sig. (2-tailed)	.018	.121	.046	.000

Correlations

		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع
12ع	N	41	41**	41**	41**	41**
	Pearson Correlation	.313	.335	.482	.492	.269
13ع	Sig. (2-tailed)	.046	.032	.001	.001	.089
	N	41**	41	41**	41**	41*
	Pearson Correlation	.587	.583	.630	.534	.597
14ع	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	41**	41**	41	41**	41**
	Pearson Correlation	.432	.559	.557	.467	.366
15ع	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.002	.019
	N	41**	41**	41**	41	41**
	Pearson Correlation	.483	.537	.484	.436	.326
16ع	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.004	.037
	N	41**	41*	41**	41**	41
	Pearson Correlation	.411	.531	.499	.457	.114
17ع	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.001	.003	.478
	N	41**	41*	41**	41**	41**
	Pearson Correlation	.551	.592	.602	.610	.412
18ع	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.007
	N	41**	41**	41**	41**	41**
	Pearson Correlation	.783	.771	.824	.823	.664
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	41**	41**	41**	41**	41**

Correlations

		6ع	7ع	8ع	9ع	10ع
12ع	N	41	41**	41**	41**	41**
	Pearson Correlation	.306	.317	.423	.714	.495
13ع	Sig. (2-tailed)	.051	.044	.006	.000	.001
	N	41**	41	41**	41**	41*
	Pearson Correlation	.581	.595	.516	.564	.300
14ع	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.056
	N	41**	41**	41	41**	41**
	Pearson Correlation	.334	.343	.411	.467	.517
15ع	Sig. (2-tailed)	.033	.028	.008	.002	.001
	N	41**	41**	41**	41	41**
16ع	Pearson Correlation	.298	.216	.245	.364	.390

	Sig. (2-tailed)	.058	.176	.122	.019	.012
	N	41**	41*	41**	41**	41
	Pearson Correlation	.194	.242	.287	.475	.432
17ع	Sig. (2-tailed)	.224	.127	.068	.002	.005
	N	41**	41*	41**	41**	41**
	Pearson Correlation	.301	.512	.444	.635	.381
18ع	Sig. (2-tailed)	.056	.001	.004	.000	.014
	N	41**	41**	41**	41**	41**
	Pearson Correlation	.654	.746	.747	.681	.510
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001
	N	41**	41**	41**	41**	41**

Correlations

		11ع	12ع	13ع	14ع	15ع
12ع	N	41	41**	41**	41**	41**
	Pearson Correlation	.704	.409	1	.500	.503
13ع	Sig. (2-tailed)	.000	.008		.001	.001
	N	41**	41	41**	41**	41*
	Pearson Correlation	.475	.298	.500	1	.452
14ع	Sig. (2-tailed)	.002	.058	.001		.003
	N	41**	41**	41	41**	41**
	Pearson Correlation	.400	.533	.503	.452	1
15ع	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.001	.003	
	N	41**	41**	41**	41	41**
	Pearson Correlation	.348	.367	.383	.444	.727
16ع	Sig. (2-tailed)	.026	.018	.013	.004	.000
	N	41**	41*	41**	41**	41
	Pearson Correlation	.420	.246	.549	.395	.489
17ع	Sig. (2-tailed)	.006	.121	.000	.011	.001
	N	41**	41*	41**	41**	41**
	Pearson Correlation	.568	.314	.431	.602	.401
18ع	Sig. (2-tailed)	.000	.046	.005	.000	.009
	N	41**	41**	41**	41**	41**
	Pearson Correlation	.731	.671	.655	.763	.707
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	41**	41**	41**	41**	41**

Correlations

		16ع	17ع	18ع	استراتيجية تنمية الموارد البشرية
					شدية
12ع	N	41	41**	41**	41**

13ع	Pearson Correlation	.383	.549	.431	.655
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.005	.000
	N	41**	41	41**	41**
14ع	Pearson Correlation	.444	.395	.602	.763
	Sig. (2-tailed)	.004	.011	.000	.000
	N	41**	41**	41	41**
15ع	Pearson Correlation	.727	.489	.401	.707
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.009	.000
	N	41**	41**	41**	41
16ع	Pearson Correlation	1	.666	.571	.657
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	41**	41*	41**	41**
17ع	Pearson Correlation	.666	1	.545	.628
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	41**	41*	41**	41**
18ع	Pearson Correlation	.571	.545	1	.738
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	41**	41**	41**	41**
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	Pearson Correlation	.657	.628	.738	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	41**	41**	41**	41**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations		19ع	20ع	21ع	22ع	23ع
19ع	Pearson Correlation	1	.605**	.623**	.488**	.471**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.002
	N	41	41	41	41	41
20ع	Pearson Correlation	.605**	1	.854**	.774**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
21ع	Pearson Correlation	.623**	.854**	1	.823**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	41	41	41	41	41
22ع	Pearson Correlation	.488**	.774**	.823**	1	.878**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000
	N	41	41	41	41	41

23ع	Pearson Correlation	.471**	.748**	.790**	.878**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41	41
24ع	Pearson Correlation	.321*	.302	.272	.404**	.318*
	Sig. (2-tailed)	.041	.055	.085	.009	.043
	N	41	41	41	41	41
25ع	Pearson Correlation	.225	.418**	.444**	.509**	.575**
	Sig. (2-tailed)	.157	.007	.004	.001	.000
	N	41	41	41	41	41
26ع	Pearson Correlation	.376*	.346*	.502**	.524**	.534**
	Sig. (2-tailed)	.015	.027	.001	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
27ع	Pearson Correlation	.443**	.452**	.573**	.663**	.573**
	Sig. (2-tailed)	.004	.003	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
28ع	Pearson Correlation	.448**	.388*	.499**	.443**	.486**
	Sig. (2-tailed)	.003	.012	.001	.004	.001
	N	41	41	41	41	41
29ع	Pearson Correlation	.498**	.358*	.458**	.452**	.547**
	Sig. (2-tailed)	.001	.021	.003	.003	.000
	N	41	41	41	41	41
30ع	Pearson Correlation	.379*	.469**	.622**	.514**	.573**
	Sig. (2-tailed)	.014	.002	.000	.001	.000

Correlations

		24ع	25ع	26ع	27ع	28ع
19ع	Pearson Correlation	.321	.225**	.376**	.443**	.448**
	Sig. (2-tailed)	.041	.157	.015	.004	.003
	N	41	41	41	41	41
20ع	Pearson Correlation	.302**	.418	.346**	.452**	.388**
	Sig. (2-tailed)	.055	.007	.027	.003	.012
	N	41	41	41	41	41
21ع	Pearson Correlation	.272**	.444**	.502	.573**	.499**
	Sig. (2-tailed)	.085	.004	.001	.000	.001
	N	41	41	41	41	41
22ع	Pearson Correlation	.404**	.509**	.524**	.663	.443**
	Sig. (2-tailed)	.009	.001	.000	.000	.004
	N	41	41	41	41	41
23ع	Pearson Correlation	.318**	.575**	.534**	.573**	.486
	Sig. (2-tailed)	.043	.000	.000	.000	.001
	N	41	41	41	41	41

24ع	Pearson Correlation	1 [*]	.518	.247	.288 ^{**}	.570 [*]
	Sig. (2-tailed)		.001	.120	.068	.000
	N	41	41	41	41	41
25ع	Pearson Correlation	.518	1 ^{**}	.454 ^{**}	.496 ^{**}	.545 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.001		.003	.001	.000
	N	41	41	41	41	41
26ع	Pearson Correlation	.247 [*]	.454 [*]	1 ^{**}	.753 ^{**}	.319 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.120	.003		.000	.042
	N	41	41	41	41	41
27ع	Pearson Correlation	.288 ^{**}	.496 ^{**}	.753 ^{**}	1 ^{**}	.588 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.068	.001	.000		.000
	N	41	41	41	41	41
28ع	Pearson Correlation	.570 ^{**}	.545 [*]	.319 ^{**}	.588 ^{**}	1 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.042	.000	
	N	41	41	41	41	41
29ع	Pearson Correlation	.546 ^{**}	.573 [*]	.454 ^{**}	.563 ^{**}	.714 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
30ع	Pearson Correlation	.181 [*]	.313 ^{**}	.524 ^{**}	.472 ^{**}	.299 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.257	.046	.000	.002	.057

Correlations

		29ع	30ع	الميزة التنافسية المسدّامة
19ع	Pearson Correlation	.498	.379 ^{**}	.670 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.001	.014	.000
	N	41	41	41
20ع	Pearson Correlation	.358 ^{**}	.469	.757 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.021	.002	.000
	N	41	41	41
21ع	Pearson Correlation	.458 ^{**}	.622 ^{**}	.852
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000
	N	41	41	41
22ع	Pearson Correlation	.452 ^{**}	.514 ^{**}	.840 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.000
	N	41	41	41
23ع	Pearson Correlation	.547 ^{**}	.573 ^{**}	.832 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	41	41	41
24ع	Pearson Correlation	.546 [*]	.181	.582
	Sig. (2-tailed)	.000	.257	.000
	N	41	41	41

25ع	Pearson Correlation	.573	.313**	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000	.046	.000
	N	41	41	41
26ع	Pearson Correlation	.454*	.524*	.663**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000
	N	41	41	41
27ع	Pearson Correlation	.563**	.472**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000
	N	41	41	41
28ع	Pearson Correlation	.714**	.299*	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.057	.000
	N	41	41	41
29ع	Pearson Correlation	1**	.449*	.744**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000
	N	41	41	41
30ع	Pearson Correlation	.449*	1**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000

Correlations

		19ع	20ع	21ع	22ع	23ع
30ع	N	41	41**	41**	41**	41**
	Pearson Correlation	.670	.757	.852	.840	.832
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	41**	41	41**	41**	41**

Correlations

		24ع	25ع	26ع	27ع	28ع
30ع	N	41	41**	41**	41**	41**
	Pearson Correlation	.582	.675	.663	.773	.736
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	41**	41	41**	41**	41**

Correlations

		29ع	30ع	الميزة التنافسية المسدامة
30ع	N	41	41**	41**
	Pearson Correlation	.744	.659	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	41**	41	41**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	41	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.942	18

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.921	12

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.739	2

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.950	30

Statistics							
	1ε	2ε	3ε	4ε	5ε	6ε	7ε
N Valid	41	41	41	41	41	41	41
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.8049	3.4146	3.2683	3.6829	3.5854	3.5610	3.7805

Median	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation	1.07749	1.16137	1.09600	.98588	1.04823	1.04997	1.03712

Statistics

		8ع
N	Valid	41
	Missing	0
Mean		3.9268
Median		4.0000
Std. Deviation		.95891

Statistics

		9ع	10ع	11ع	12ع	13ع	14ع	15ع
N	Valid	41	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.6098	3.7073	3.9268	3.9268	3.6341	3.4146	3.7561
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		.94546	.90122	.98464	.93248	1.04298	.92129	.96903

Statistics

		16ع	17ع	18ع
N	Valid	41	41	41
	Missing	0	0	0
Mean		3.9268	3.6585	3.6585
Median		4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		.93248	1.08650	.93834

Statistics

		19ع	20ع	21ع	22ع	23ع	24ع	25ع
N	Valid	41	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Mean	3.8780	3.8293	3.9512	3.9756	4.0000	3.6341	3.9024
Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation	.97967	.89170	.97343	.93509	.97468	.96840	.62470

Statistics

	26ع	27ع	28ع	29ع	30ع
N Valid	41	41	41	41	41
N Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.9512	4.0000	3.7317	3.8537	3.9268
Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation	.86462	.80623	.94933	.93704	.98464

ANOVA

استراتيجية تنمية الموارد البشرية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3680.511	21	175.262	1.522	.181
Within Groups	2188.367	19	115.177		
Total	5868.878	40			

T-Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 استراتيجية تنمية الموارد البشرية	73.3171	41	12.11288	1.89171
الميزة التنافسية المسدامة	50.2927	41	8.66673	1.35352

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 استراتيجية تنمية الموارد البشرية & الميزة التنافسية المسدامة	41	.619	.000

Paired Samples Test

	Paired Differences			
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference
				Lower
Pair 1 استراتيجية تنمية الموارد البشرية - الميزة التنافسية المسدامة	23.02439	9.57990	1.49613	20.00060

Paired Samples Test

	95% Confidence Interval of the Difference			
	Upper			
Pair 1 استراتيجية تنمية الموارد البشرية - الميزة التنافسية المسدامة	26.04818	15.389	40	.000

Statistics

استراتيجية تنمية الموارد البشرية

N	Valid	41
	Missing	0
Mean		73.3171
Median		76.0000
Std. Deviation		12.11288

119