

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل



كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
المستدامة في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- زايدي أبو سفيان

إعداد الطالبتين:

- ناصري حورية

- صياد نادية

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ عبد اللوش محمد رئيسا

الأستاذ زايدي أبو سفيان مشرفا ومقررا

الأستاذ سوفي نبيل مناقشا

السنة الجامعية

2015-2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكر و عرفان

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم
وميزنا بالعقل الذي يسر طريقنا
الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته
الإرادة والعزيمة، على إتمام عملنا
نحمدك ربنا حمدا يليق بمقامك وجلالك العظيم

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان
وأوفر التقدير الى استاذنا المحترم "زايدى أبو سفيان" الذي منحنا شرف الإشراف
على هذه المذكرة ولم ييخل علينا بنصائحه القيمة ولجميل صبره معنا
وحسن تواضعه راجين من المولى عز وجل ان يزيده بهما رفعة.

كما نتوجه بالشكر الى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الأساتذة (عبد اللوش محمد وسوفي نبيل)
على تفضلهم بتقييم ومناقشة هذه المذكرة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى كل الأساتذة المحكمين على توجيهاتهم ونصائحهم

كما نتقدم بخالص الشكر الى إطارات وعمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -
على تجاوبهم وتعاونهم معنا.

والى كل من ساهموا من قريب او من بعيد في انجاز
هذا العمل وامدنا بيد العون والمساعدة.

الإهداء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله

أهدي هذا العمل إلى:

من قال فيهما عزّ وجل: "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً".

إلى من حملتني وهنأ على وهن، وربيتني فأحسنت تربيتي، وجعل الله الجنة تحت

قدميها، أمي، حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى سندي وعزتي إلى رمز التفاني والعطاء أبي الحبيب

إلى أعز ما وهبني الله إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

إلى رفيقات دربي وصديقات عمري، إلى من تعلمنا معاً حروف الصداقة

إلى كل من ترك ذكرى طيبة في قلبي.

إلى كل من ساعدني ولو بالكلمة الطيبة.

إلى كل من لم تسعهم مذكرتي ووسعتهم ذاكرتي.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة جهدي عبر أسطر هذا العمل المتواضع.

نادية وحورية



الملخص

في ظل ما أفرزته العولمة من تصاعد للمنافسة، والذي لم يعد يعترف فيه إلا بالمؤسسة التي تمتلك القدرات والإمكانيات التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، تكسبها مكان التفوق والريادة، من الضروري البحث وإيجاد ميزة تنافسية مستدامة نابعة من مصدر داخلي في المؤسسة، يكسبها صعوبة التقليد أو المحاكاة وهذا المصدر يتمثل أساسا في المورد البشري، الذي تملكه المؤسسات لأنه مصدر الإبداع الذي يعتبر مدخل للتميز، ولهذا على المؤسسة الاهتمام به من خلال تنميته، عن طريق وضع برامج ودورات تدريبية تساعده على صقل مهاراته، ووضعه في وظائف تتلاءم مع قدراته وتقديم المعلومات الضرورية له لأداء مهامه بكفاءة والعمل على إيجاد طرق حديثة تساعده على التعلم وتطوير أفكاره والتي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية .

ولقد تناولت هذه الدراسة مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-والهدف منها هو التعرف على مدى سعي المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في ظل اشتداد المنافسة وتغير البيئة وكذلك التعرف على الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتنمية مواردها البشرية وأجريت الدراسة على عينة قدرت بـ 40 عامل اقتصرت على المديرية العملية بالصومام- جيجل- حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لقياس هذه الدراسة وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن هناك مساهمة متوسطة لتنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

- الكلمات المفتاحية :

تنمية الموارد البشرية، التدريب، التعلم، التطوير المهني، الميزة التنافسية المستدامة.

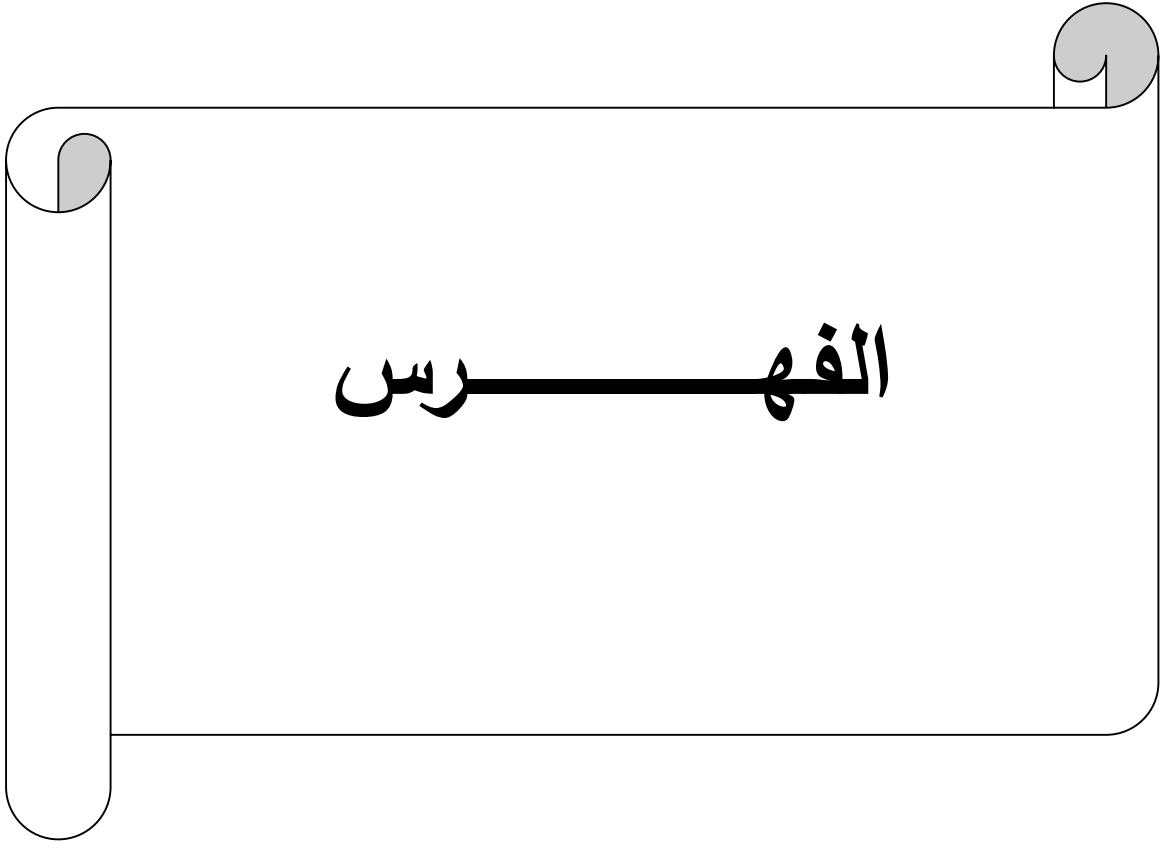
Abstract

Due to globalization's results that raised up the competition, and enlarged its scope, recognizing only organizations that own the potentials and capacities to achieve competitive advantage, which helps these organizations, earn a leadership position, As competition intensifies, it is necessary to find a sustainable competitive advantage coming from an internal resource of the organization, So that the organization can hardly be simulated, This internal resource, in the first hand, is the human resources of the organization that is considered as the source of creativity, This is why the organization should take care of the development of its human resources, by planning programs and internships that can help them refine their skills, putting them in positions that fit well with their capacities, and providing them with the essential information to help them do their jobs effectively, As well as working on finding modern appropriate methods that can help them on learning and developing their ideas, which can helps the organization achieve the competitive advantage.

The subject of this study is about the contribution of the development of human recourses in the achievement of a sustainable competitive advantage in the organization Algeria Telecom –Jijel Branch– ,The goal of the study is to discover the extent of the organization's pursuit of achieving a sustainable competitive advantage with heightened competition, and the changed environment, In addition to find out what kind of tools does the organization use to develop its human resources, The study was established based on a sample, estimated of 40 employee at the practical direction of – Summam – jijel– Where we used the questionnaire as a tool for measuring this study ,The major result of the study is that we have marked a medium contribution in the development of the human resources, among the process of achieving a sustainable competitive advantage in the organization.

Key words:

Human resources development, Training, Learning, Professional development, Sustainable competitive advantage.



بسملة

كلمة شكر

الإهداء

الملخص

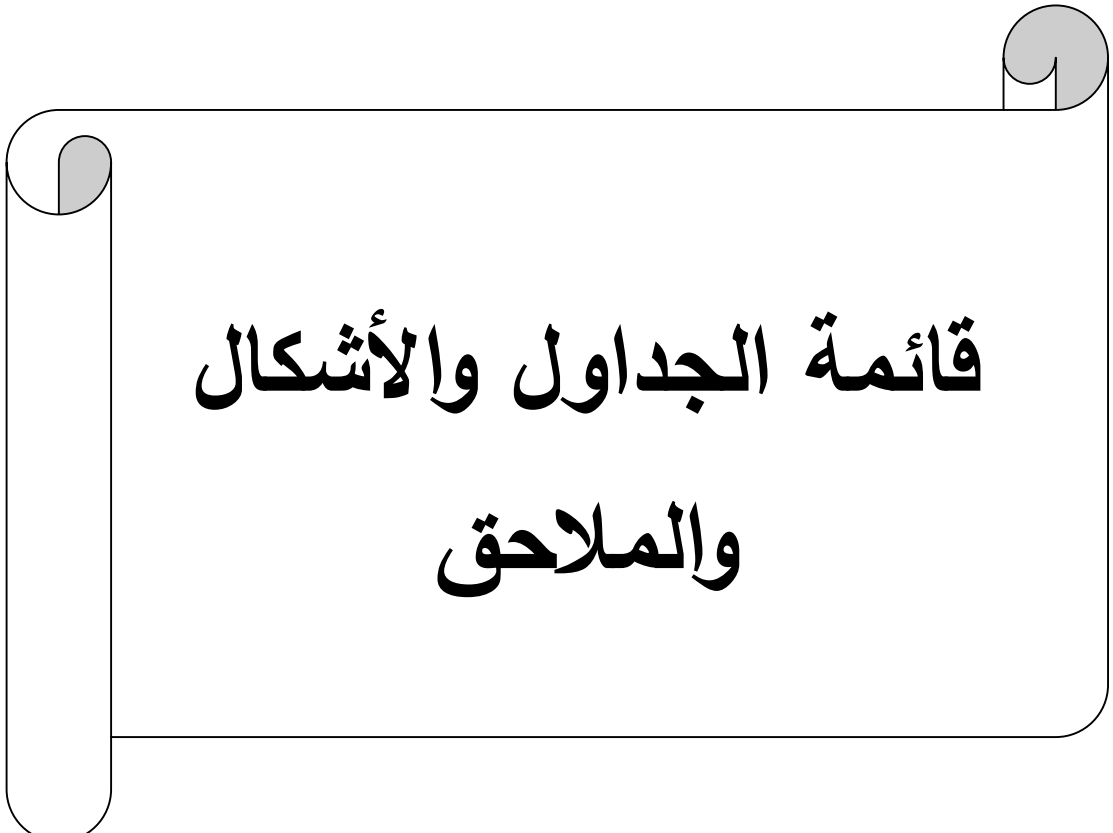
.....	الفهرس
.....	قائمة الجداول والاشكال والملاحق.....
.....	مقدمة أ-خ
.....	الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية.....
02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
03.....	المطلب الأول: السياق التاريخي لتطور مفهوم الموارد البشري.....
06.....	المطلب الثاني: مفهوم الموارد البشرية.....
07.....	المطلب الثالث: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
09.....	المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
10.....	المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية.....
10.....	المطلب الأول: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية.....
11.....	المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية.....
14.....	المطلب الثالث: دواعي تنمية الموارد البشرية.....
15.....	المطلب الرابع: أهداف تنمية الموارد البشرية.....
16.....	المبحث الثالث: آليات تنمية الموارد البشرية.....
16.....	المطلب الأول: خطوات تنمية الموارد البشرية.....
18.....	المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.....
20.....	المطلب الثالث: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية.....
22.....	المبحث الرابع: ابعاد تنمية الموارد البشرية.....
22.....	المطلب الأول: التدريب.....
26.....	المطلب الثاني: التعلم.....
28.....	المطلب الثالث: التطوير المهني.....
31.....	خلاصة.....

.....	الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية وتحدي الميزة التنافسية المستدامة
33.....	تمهيد.....
34.....	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
34.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
35.....	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية.....
38.....	المطلب الثالث: مراحل بناء الميزة التنافسية.....
40.....	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة.....
40.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.....
42.....	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية المستدامة.....
43.....	المطلب الثالث: عوامل استدامة الميزة التنافسية.....
45.....	المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة متطلبات تكوينها وأساليب الحفاظ عليها
46.....	المطلب الأول: مقومات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.....
48.....	المطلب الثاني: متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة.....
49.....	المطلب الثالث: أساليب مواجهة مخاطر فقدان الميزة التنافسية المستدامة.....
50.....	المبحث الرابع: دور أبعاد تنمية الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية المستدامة
51.....	المطلب الأول: مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....
52.....	المطلب الثاني: مساهمة التعلم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....
54.....	المطلب الثالث: مساهمة التطوير المهني في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....
55.....	المطلب الرابع: دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....
58.....	خلاصة.....
.....	الفصل الثالث: دراسة حالة مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل -
60.....	تمهيد.....
61.....	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر.....
61.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر.....
62.....	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر.....
64.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر.....

69.....	المبحث الثاني: تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر -فرع جيجل-
69.....	المطلب الأول: نشأة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -فرع جيجل- ومكوناتها البشرية
70.....	المطلب الثاني: مهام ومسؤوليات وأهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر -فرع جيجل-
71.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -فرع جيجل-
78.....	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
78.....	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة.
80.....	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبانة).
83	المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.....
83.....	المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.....
87.....	المطلب الثاني: تحديد واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع جيجل-
93.....	المطلب الثالث: تحديد واقع الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع جيجل-
96.....	المطلب الرابع: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.....
102.....	خلاصة
104.....	خاتمة

المراجع

الملاحق



**قائمة الجداول والأشكال
والملاحق**

أولاً: قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مسؤوليات التنمية الموارد البشرية وفقاً للمستويات الإدارية	20
02	توزيع درجات عبارات المحور الثاني (تنمية الموارد البشرية) والمحور الثالث (الميزة التنافسية المستدامة) وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي	79
03	طول الفئات ودرجات التقدير الموافقة لها	80
04	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	82
05	توزيع العمال حسب الجنس	83
06	توزيع العمال حسب السن	84
07	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	85
08	توزيع العمال حسب الأقدمية	86
09	توزيع العمال حسب الوظيفة	87
10	إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لبعد التدريب	88
11	إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لبعد التعلم	90
12	إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لبعد التطوير المهني	92
13	إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لبعد الميزة التنافسية المستدامة	94
14	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة	97
15	نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	98
16	نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	99
17	نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة التعلم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	100
18	نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة التطوير المهني في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	101

ثانياً: قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخرجات قياس فعالية المستقبل الوظيفي	15
02	الأهداف التدريبية	25
03	مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة	47
04	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر	65

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

72	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -	05
84	توزيع العمال حسب الجنس	06
85	توزيع العمال حسب السن	07
85	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	08
86	توزيع العمال حسب الأقدمية	09
87	توزيع العمال حسب الوظيفة	10

ثالثا: قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
116	استبانة الدراسة	01
122	قائمة الأساتذة المحكمين	02
123	معامل الثبات	03
124	المتوسط والانحراف	04
126	معامل الارتباط	05
127	معامل الانحدار	06

المقدمة

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح، تميزه تحولات عميقة وسريعة تكون مفاجئة تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات وفي ظل هذه التطورات لا تستطيع المؤسسات أن تبقى بمعزل عن تأثير هذه التغيرات، الأمر الذي يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها.

وتعتبر تنمية الموارد البشرية ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات، لأنها تهدف إلى تعزيز القدرات البشرية وتمكين المؤسسات من تأهيل الكفاءات اللازمة القادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، ويعود هذا الاهتمام بالعنصر البشري إلى كونه يمثل عنصر من عناصر الإنتاج إلى جانب الموارد المادية والمالية، حيث يتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة على مدى قدرتها على تنمية مواردها، من خلال تبني أساليب ووسائل خاصة قائمة على أسس ومعايير واضحة لتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقات الفكرية والعقلية لأفرادها، حيث تعمل تنمية الموارد البشرية على جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية مستدامة من خلال تدعيم مواردها البشرية، وزيادة مهاراتهم وقدراتهم لتقديم المزيد من العطاء والإبداع لتحقيق التميز والتفوق وصولا إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد والربحية.

1- إشكالية البحث

نظرا لأهمية موضوع تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة بالنسبة للفرد وللمؤسسة سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة العلاقة الموجودة بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

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

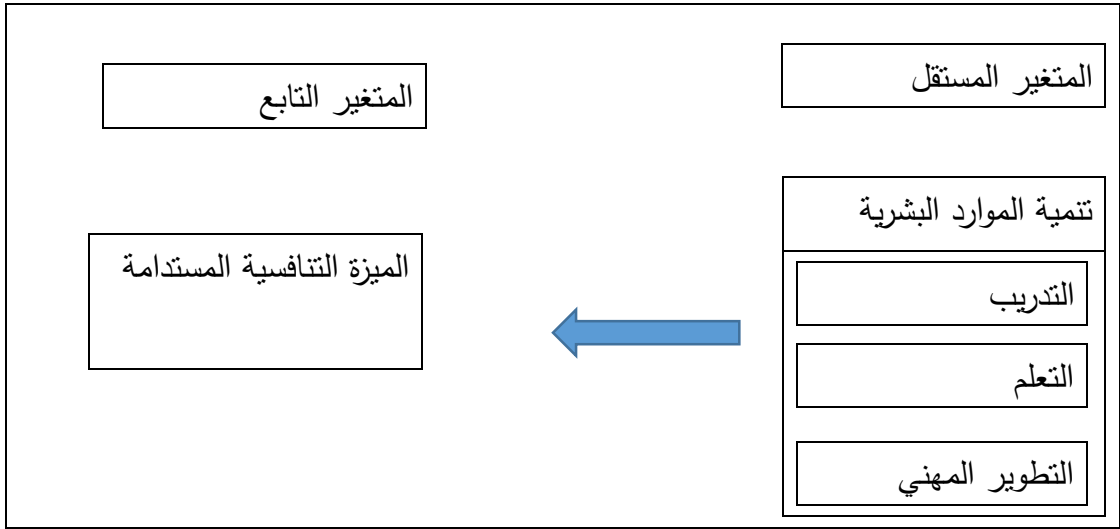
فرع جيجل -؟

وللإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- هل يساهم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
- هل يساهم التعلم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
- هل يساهم التطوير المهني في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟

2- أنموذج الدراسة:

من خلال فحص ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث والمشكلة تم بناء نموذج فرضي للبحث يتضمن المتغير المستقل المتمثل في تنمية الموارد البشرية بمختلف أبعادها: التدريب، التعلم، التطوير المهني، كما يتضمن النموذج المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة، ويتضح هذا النموذج في الشكل التالي:



3- فرضيات الدراسة

بناء على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- تساهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.01$)

وتتقسم هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية التالية :

- يساهم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.01$).

- يساهم التعلم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.01$).

- يساهم التطوير المهني في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.01$).

4- أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهمية نظرا للنقاط التالية:

-التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، ومؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل - بصفة خاصة نظرا للتحولات والتطورات والتغيرات السريعة والمستمرة والمتلاحقة في كافة النواحي، وفي مختلف المستويات، ومسؤولية تنمية الموارد البشرية في إحداث التكيف مع هذه التغيرات التي أحدثت فجوة بين المؤهلات المتوفرة والمؤهلات المطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة.

- تعتبر تنمية الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي حظيت ولا زالت تحظى باهتمام كبير في ميدان التسيير والإدارة، وبالرغم من التطور الذي طرأ على أسس ونظريات تنمية الموارد البشرية إلا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث والتجديد.

-كما يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل - بأهمية المدخل الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز أي اكتساب ميزة تنافسية واستدامتها.

5- أهداف الدراسة

بناء على تحديد مشكلة موضوع البحث والافتراضات الأساسية، فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -؛

- تقديم دليل علمي على أهمية وإسهام تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية؛

- في الأخير تطمح هذه الدراسة إلى إضافة لبنة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن يكون خطوة لغيرنا من الباحثين والدارسين لإجراء المزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

6-حدود الدراسة

هذه الدراسة تحكّمها مجموعة من الحدود نظرا لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة به، من قريب أو من بعيد، لهذا تم ضبطه وتحديد بعض معالمه وحدودها منها:

-الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على بعض الجوانب المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

-الحدود الزمانية: اجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر نوفمبر 2014 الى غاية جوان 2015 بشقيها النظري والتطبيقي.

-الحدود المكانية: اجريت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -.

7- منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المناهج المعروفة في العلوم الاجتماعية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في كل من الجانب النظري والتطبيقي، هذا المنهج يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي، حيث تم الاعتماد على المنهج الأول لأجل التعمق والوصول إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة اقتصادية جزائرية، أما المنهج الثاني فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً.

8- أدوات الدراسة

بالنسبة للجانب النظر يتم الاعتماد في إعداد دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات أهمها الكتب، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، لمعالجة بيانات الاستبانة وترجمتها إلى نسب وتكرارات، متوسطات، انحرافات، ...إلخ.

9- الدراسات السابقة

بالإضافة الى العديد من الدراسات الموثوقة في المجالات والدوريات والكتب تم الاطلاع على العديد من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل تسيير الموارد البشرية، ونذكر أهمها:

الدراسة الأولى: بعنوان استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونطراك)، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، للباحث "حسين يريقي"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007-2008، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ماهي الاستراتيجيات

الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟ وقد ركز الباحث في دراسته على أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وعلى أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، وكذلك على كيفية التسيير الفعال لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية ثم العمل على إسقاط كل ما هو نظري على مؤسسة سونطراك لتبيان صحة الفرضيات الخاصة بهذا الموضوع.

الدراسة الثانية: بعنوان استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة، سطيف) مذكرة ماجستير في علوم التسيير للباحثة: "سراج وهيبة"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012 حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية؟، إذ ركزت الباحثة في دراستها على الأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية من خلال مجموعة من العناصر كالاستراتيجية التنظيمية، المناهج الخاصة بتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، من خلال إعطاء نظرة شاملة على الأداء المستدام، ثم تحديد دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين كل من الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، وكذلك تحدثت الباحثة عن استراتيجية تنمية الموارد البشرية من منظور إدارة الأداء، حيث انتقلت إلى الحديث عن الأداء وتبيان عناصر إدارة الأداء المرتبط بتنمية الموارد البشرية لتصل في النهاية لتحديد دور التدريب في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية على اعتبار أن التدريب يعد من الوسائل المهمة لإعداد وتنمية الموارد البشرية، ثم حاولت إسقاط كل ما هو نظري على مؤسسة SANIIAK لتبيان أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK في تحسين أدائها المستدام من خلال بعض المداخل كتحسين الأداء الاقتصادي بها، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

الدراسة الثالثة: بعنوان دور راس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة (دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر AT و أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، للباحث "سحمدي عماد"، جامعة سطيف، 2012-2013 حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور راس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟ إذ ركز الباحث على المكونات الثلاثة لراس المال الفكري (راس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني) وأثره في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، حيث ركز الباحث على رأس المال الفكري باعتباره موردا استراتيجيا للمؤسسة ويمثل مصدرا مهما لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة كذلك ركز على أهمية راس المال الفكري والدور الذي يؤديه في الحفاظ على الميزة التنافسية أطول زمن ممكن حيث يلعب دورا جوهريا في

استدامتها، ثم قام الباحث بإجراء دراسة مقارنة بين مؤسسة اتصالات الجزائر و أوراسكوم تيليكوم الجزائر لإسقاط الجانب النظري عليهما والوقوف على مدى سعي المؤسستين الى تنمية والحفاظ على رأس المال الفكري وكذلك دوره في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ثم مناقشة فرضيات الدراسة على ضوء النتائج المتوصل اليها.

الدراسة الرابعة : بعنوان دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، للباحثة "رحيل آسية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010-2011، حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات؟، إذ ركزت الباحثة على الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية، من خلال تناولها الجوانب المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية من خلال تعريفها، أنواعها، محدداتها، ثم قامت بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، حيث تطرقت إلى واقع الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية وكذلك التعرف على كيفية تسيير، تقييم، وتطوير الكفاءات من أجل استمرارية التميز ثم محاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسة الجزائرية.

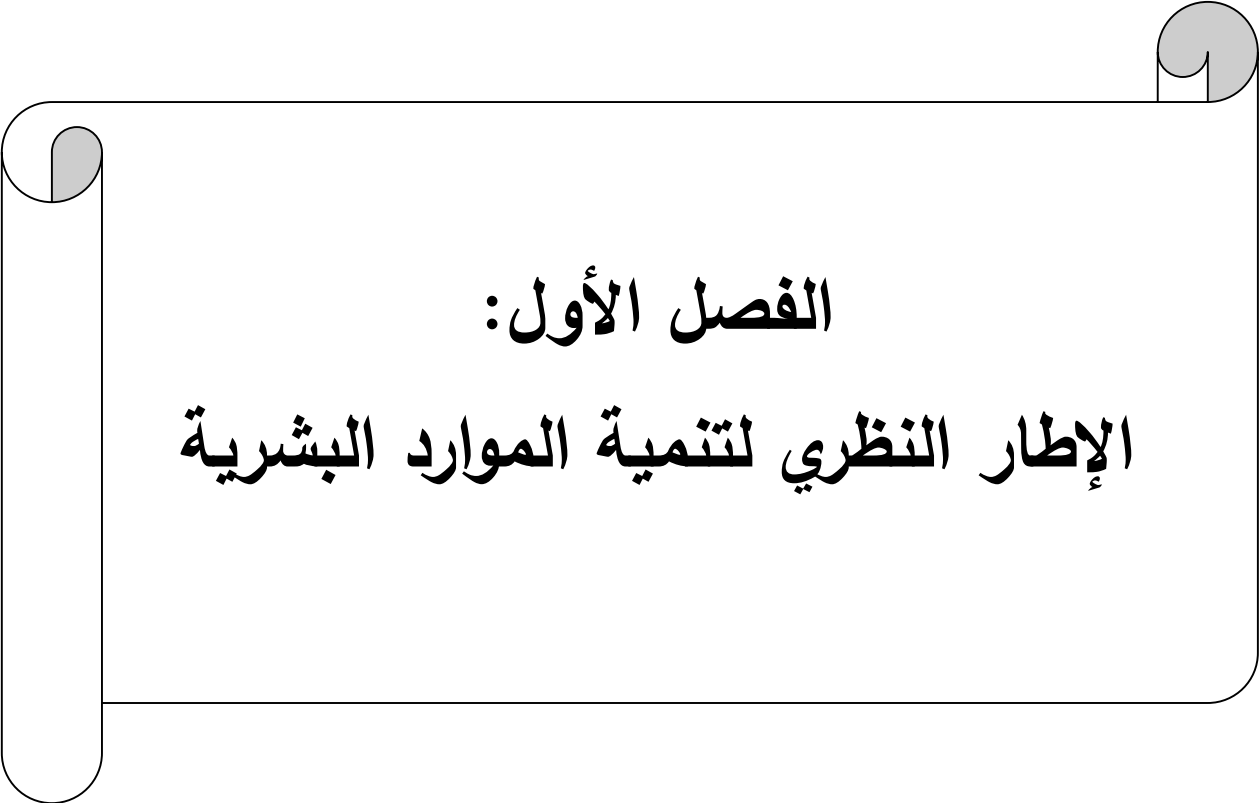
أما ما تميزت به دراستنا عن الدراسات السابقة أنها تحاول التأكيد على الدور الفعال لتنمية الموارد البشرية من خلال تحديد مفومها وأبعادها المتمثلة في التدريب، التعلم، التطوير المهني، ومساهمة هاته الأبعاد في تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

10- هيكل الدراسة

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وآخر تطبيقي، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية يتم من خلال مباحثه التطرق الى تنمية الموارد البشرية من حيث المفهوم، الأهداف والأبعاد.

أما الفصل الثاني بعنوان تنمية الموارد البشرية وتحدي الميزة التنافسية المستدامة فتم تقسيمه إلى أربعة مباحث حيث تمحورت المباحث الثلاثة على الميزة التنافسية المستدامة من حيث المفهوم والمصادر وأساليب مواجهة مخاطر فقدانها، أما المبحث الرابع فيتمحور أساسا حول مساهمة أبعاد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أما الفصل الثالث المتعلق بالجانب التطبيقي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث حيث تم تخصيص المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر ومعرفة مختلف نشاطاتها وأهدافها، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لتقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل- والتي تم اجراء الدراسة الميدانية بها حيث تم التطرق الى نشأتها ومكوناتها البشرية ومختلف مهامها ومسؤولياتها وأهم أهدافها، وأما المبحث الثالث فقد تم فيه تبين الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال الإشارة الى مجتمع وعينة الدراسة، وكذا أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، وأخيرا المبحث الرابع والذي تم تخصيصه لعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها وعرض النتائج.



الفصل الأول:
الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات بشكل كبير، واعتبر بمثابة المورد الأكثر أهمية والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى بل وأصبح يعد بمثابة استثمار مريح للغاية، إذا أحسن تنميته وإعداده ليكون قادرا على أداء وظيفته والتحكم في مختلف الأعمال الموكلة إليه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، طالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقاءها في المستقبل لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن والاستمرار في ظل التغيرات المتسارعة حولها وخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية، إلا إذا أدركت أهمية تنمية الموارد البشرية.

وبناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل لأربعة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية؛

المبحث الثالث: آليات تنمية الموارد البشرية؛

المبحث الرابع: أبعاد تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن الموارد البشرية تعتبر الثروة الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية سواءا كانت سلعية أو خدماتية، لأنها عنصر الإنتاج الرئيسي والذي تظهر أهميته في مختلف مراحل العملية الإنتاجية وهذا ما جعل مختلف المؤسسات تنشأ إدارة خاصة للاهتمام به وتنميته، تتمثل في إدارة الموارد البشرية من أجل ان تتحكم في مختلف الأعمال الموكلة إليه وتحقيق مختلف متطلبات المؤسسة ومتعاملها.

المطلب الأول: السياق التاريخي لتطور مفهوم الموارد البشرية

يعتبر توفير العاملين واستخدامهم حاجة أساسية لكل مؤسسة وقد تغيرت تفاصيل هذا الاهتمام على مدى التاريخ نتيجة التغيرات الاجتماعية والقانونية والسياسية والاقتصادية التي أدت إلى تغير أساسي فيما تحتاجه المؤسسة وما تهتم به بالنسبة للعاملين ويمكن التميز بين مراحل أساسية لهذا الاهتمام كما يلي:

أولاً: مرحلة العبودية ونظام الرق

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق كان تعامل الملاك مع العاملين الذين تحتاجهم لعمل ما كسواء أي سلعة، فنظام الرق هو بالأساس نظام يسمح لإنسان ما أن يشتري إنسان آخر ويبيعه ويستخدمه كما يشتري ويبيع ويستخدم أي شيء آخر، ولم يكن هناك اهتمام بحقوقهم أو تعويضهم... الخ، وكلما كان الرقيق أكثر توفراً كلما انعكس ذلك على ثمنهم وبالتالي على الحاجة لاستخدامهم ولكن بالنظر للاختلاف بين الإنسان والممتلكات الأخرى فقد كانت هناك روابط نفسية في طبيعة العلاقات بين المالك والرقيق مما اقتضى ضوابط اجتماعية للحد من تناميها¹.

يمكن القول ان الفرد العامل في هذه المرحلة كان ينظر إليه على أنه سلعة لا يملك أي حقوق ويمكن للمالك شراءه وبيعه وفق إرادته.

ثانياً: مرحلة التصنيع وتساعد الحاجة للعاملين ولأنظمة العمل

عندما بدأت الدول تهتم بالتصنيع بدأ اقتصادها يضم أعدادا كبيرة من المؤسسات التي تستخدم مكائن تعمل بالطاقة البخارية وتحقق إنتاج كبير وتحتاج إلى أعداد كبيرة من العاملين الذين يعملون

¹ سعد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 27.

بانظام ولهذا بدأت تظهر الحاجة لاختيار العاملين وتدريبهم على المكائن وتحديد أجورهم وساعات عملهم وغيرها، وقد لخص " فايول" وأتباع " مدرسة العمليات الإدارية " هذه الاهتمامات في التوظيف وهي تشمل كل ما يتعلق بتعيين واستخدام العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة وهذا ما كان مهما في تلك المرحلة، كما أدى التصنيع أيضا إلى تمركز أعدادا كبيرة من العاملين في مدن صناعية ما جعلهم يدركون قوتهم وأهميتهم في العمل فبدأ يطالبون بشروط استخدام عادلة مما أدى إلى قيام نقابات تتكلم باسم العمال وتطالب بحقوقهم وتفرض شروطها على أرباب العمل، ومن هذا نجد أن التصنيع فرض الاهتمام بالموارد البشري وشكلت قضايا الأجور والحقوق المالية الموضوع الثاني بعد التوظيف والذي احتاج أصحاب الاعمال إلى تنظيمه والاهتمام به¹.

وهذا يعني أن الفرد في المؤسسة خلال هذه المرحلة كان ينظر إليه على أنه تكلفة من تكاليف الإنتاج.

ثالثا: مرحلة الربع الأخير من القرن العشرين

قام "شولتر" بتحويل الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري ويعد مفهوم "شولتر" للاستثمار في المورد البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه وقد ركز "شولتر" اهتمامه على عملية التعليم باعتباره استثمار لازما لتنمية الموارد البشرية كما رأى أن هذه المهارات والمعارف شكل من أشكال رأس المال والتي قد تفوق أهمية رأس المال المادي وقد بنى "شولتر" مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي:²

- أن النمو الاقتصادي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية بل يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

¹سعد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-29.

²راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص ص 65-66.

وهناك أبحاث أخرى مكتملة لما جاء به "شولتر" ساهمت في تطوير وإثراء نظرية رأس المال البشري منها الإسهامات التي قدمها كل من الباحثين "بيكر"، "مينسر"

وبهذا تحولت النظرة للفرد في اعتباره تكلفة إلى اعتباره أصل من أصول المؤسسة أو بتعبير آخر رأس مال بشري حيث يرى "كارين إيجي" أن الموارد البشرية هي قيمة ومصدر للميزة التنافسية كما يرى كل من "ارمسترونغ" و"بارون" أن الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم إلى جانب قدرة المؤسسة على تنظيم وتوظيف هذه المهارات يقدم مساهمة كبيرة في نجاح المؤسسة كما يشكل أيضا مصدر للميزة التنافسية¹.

ثالثا: المرحلة الحالية

حدث في هذه المرحلة تغير مهم في النظرة إلى الفرد في المؤسسة نتيجة:²

1- أثر نظرية أو مدرسة المنظومة : يرى أتباع هذه النظرية بأن الفرد العامل هو أحد الموارد الأساسية لإقامة عمل أي منظومة اجتماعية مفتوحة كما هو الحال بالنسبة لمؤسسات الاعمال، كما حددوا أيضا الموارد الضرورية لتكوين وبقاء هذه المنظومات وتشمل الموارد المالية والمادية والمعلوماتية بالإضافة إلى الموارد البشرية كما حددوا العمليات الأساسية للتعامل مع أي من هذه الموارد والتي تشمل كل ما يتعلق باقتناء المورد واستخدامه في تحقيق مخرجات المنظومة وصيانته والاحتفاظ به وقد ساهمت هذه النظرية في تحويل النظرة إلى الأفراد إلى معاملتهم كمورد وليس مجرد مستخدمين يهتم بالتكاليف المرتبطة باستخدامهم فقط، كما ترى هذه النظرية ان هذا المورد تختلف أهميته بمدى ندرته او توفره في المؤسسة.

2- أثر التطور العلمي والتكنولوجي والعولمة

أدت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي شهدتها العقود الأخيرة إلى قيام مشاريع وصناعات بالغة التعقيد تستدعي مهارات عالية يستغرق توفيرها جهدا ووقتا طويلا، وتجد المؤسسات التي تتعامل مع هكذا تكنولوجيا أنها تحتاج ان تمارس الكثير من الأنشطة لتطوير أو تنمية العاملين والحفاظ عليهم. كما أسهمت العولمة في استحداث صيغ عمل جديدة منها العمل عن بعد أو ما يمكن تسميته بالانتقال حاسوبيا من خلال قيام المؤسسات الافتراضية والتي تسعين بعاملين من مدن أو دول مختلفة من

¹ Michal Armstrong, **Human Resource management practice**, 10th edition, kogan page, London, 2006, P14.

² سعد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 20- 32.

دون الحاجة للانتقال الى مواقع العمل وهذا ما تطلب تغير جذري في التعامل مع العاملين واعتبارهم مورد بالغ الاهمية.

المطلب الثاني: مفهوم الموارد البشرية

تحولت النظرة الى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها الى أدنى حد لها، الى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة، وقد أدى هذا التحول في النظرة الى الافراد الى اعتبار الافراد موردا من موارد المؤسسة هذا بالرغم من ان اصطلاح المورد لا تنطبق الا على الأصول المادية التي تحقق الثروة او تحقق إيرادات، فالمورد البشري يمكن ان يحقق ثروة او إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وخبرته¹.

وتعرف الموارد البشرية على انها: " كافة القدرات والامكانيات المرتبطة بالمجتمع والتي يمكن ان تسهم في انتاج السلع والخدمات، او التحفيز على هذا الإنتاج، من اجل توفير الاشباع للرغبات والاحتياجات المختلفة فردية او جماعية " ².

ووفق هذا التعريف فان مفهوم الموارد البشرية يشمل ما يلي:

المفهوم الواسع للموارد البشرية: والذي يتضمن كافة الافراد الذين يمكن ان يدخلوا سوق العمل، ويقومون بأداء النشاطات الاقتصادية سواء في الوقت الحاضر، او في المستقبل، وهذا يعني انه يشمل الأطفال والطلبة وكافة من هم دون سن العمل والذين يمكن ان يمارسوا العمل وتأدية النشاطات الاقتصادية لاحقا، لان هؤلاء يعتبرون قوة عمل مستقبلية، أي انهم يمكن ان يسهموا في القيام بالنشاطات الاقتصادية وتوسيعها في المستقبل³.

المفهوم الضيق للموارد البشرية: " ويطلق على قوة العمل في المؤسسة والموارد البشرية اهم عنصر من عناصر الانتاج الاخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الاخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمؤسسة وتعتبر اكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق اهداف العمل " ⁴.

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص 69.

³ نفس المرجع. نفس الصفحة .

⁴ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997، ص1.

وهناك من يرى ان الموارد البشرية هي: " القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم، وأنها مصدر كل الطاقات وان كل نجاح وإنجاز، انما يعود الى الجهد البشري في المقام الاول حتى لو تعاونت امكانيات مادية اخرى في عملية الإنتاج" ¹.

ويبدل مصطلح الموارد البشرية أيضا: على الافراد العاملين الذين يتمتعون بالقدرات التي تؤدي الى انجاز الاداء التنظيمي تماشيا مع موارد اخرى مثل راس المال، الموارد الاولية، المعلومات... الخ ².

ولقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الاسس الاتية: ³

- المورد البشري هو بالدرجة الاولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات لضمان الابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.

- المورد البشري في مؤسسة الاعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل المبادرة والسعي الى التطوير والانجاز.

- ان المورد البشري إذا أحسن اختياره اعداده تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فانه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج الى التدخل التفصيلي من المشرف او الرقابة لضمان اداءه لعمله، ان الفرد يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة او فريق من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المؤسسات لكثرة المترادفات فمنهم من يسميها إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية أو إدارة القوى العاملة أو إدارة شؤون العاملين أو الموظفين... الخ.

ولكن مهما تعددت هذه التسميات فإن نشاط إدارة الموارد البشرية في جميع الحالات يتعلق بالعنصر البشري وهذا النشاط يتغلغل في جميع الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى.

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 43.

² يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 37.

³ علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

هناك عدة تعاريف منها:

"هي فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء"¹.

كما تعرف أيضا بأنها "هي الوظيفة التي تشارك في البحث عن تحسين كفاءة المؤسسات وتحقيق توزيع أفضل للموارد البشرية (التوفيق بين المهارات والوظائف) لتعبئة إمكانيات كل فرد في المؤسسة وتوحيد النطلعات والالتزامات الفردية والجماعية بما يخدم مصلحة المؤسسة"².

وهناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنه من تحقيق دواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية"³.

من خلال كل ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل الحصول على هذه الموارد والإشراف على استخدامها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهدافهم من جهة وأهداف المؤسسة وتطويرها من جهة أخرى".

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:⁴

- إبقاء المؤسسة على علم دائم بمختلف الجوانب والمسائل القانونية؛
- تساعد المؤسسة على التعامل مع موظفيها بشكل منسق؛
- تساعد الموظفين في الحصول على اخر المستجدات التي تهمهم؛
- تساعد المؤسسة على وضع نظام أجر عادل؛
- تقوم بوضع إجراءات توظيف تسمح بتوفير أفضل الموارد البشرية للمؤسسة؛

¹نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص ص 10-11.

² Louise Lemire, Gaétan Martel, **L'approche systémique de la gestion des ressources humaines**, Presses de l'université du Québec, Canada, 2007, p 315.

³صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 17.

⁴ Christine Williamson, **Gestion de la ressource humaine**, Tearfund, France, 2008, p 7.

-اهتمام المؤسسة بهذه الإدارة يشعر الموظفين ان لهم قيمة مما يشجعهم على البقاء؛

وهذا الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مدير الموارد البشرية نظريته وتصرفه تجاه الموارد البشرية، فعوض استعمالها كبقية الموارد الأخرى، المادية، المالية، الإعلامية ... إلخ يجب أن نقوم بتسييرها والاهتمام بها لأنها تشكل مورد ديناميكي متغير باستمرار¹.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضاً، وعندما نحلل أهداف المؤسسات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما:²

أولاً: الكفاءة: وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ومن خلال حرص المؤسسة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المؤسسة من زاويتين هما أداء المؤسسة نفسها وأداء العاملين، ويقاس أداء المؤسسة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوق، أو مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين.... أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو الإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب والحوادث والإصابات والفصل من العمل ومعدلات دوران العمل... إلخ.

ثانياً: العدالة: فيما يتعلق بالعدالة فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف، والتدريب والتقييم والحوافز.... كلما أدى ذلك إلى إرضاء العاملين وكما في جانب قياس كفاءة أداء المؤسسة فإن العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما المؤسسة والعاملين إذ تستطيع المؤسسة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التمييز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على عدالة المؤسسة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

¹ حمداوي وسليمة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 29.

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006، ص

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمؤسسات يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو الآتي:¹

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عالية على مستوى عالي من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل؛

- التنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها؛

- المساعدة على تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية؛

- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم؛

- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها؛

- توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة؛

- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال، حيث حظي باهتمام العديد من المختصين، المفكرين والباحثين وكذا معاهد التدريب والتنمية ومتخذي القدرات في المؤسسات على اختلاف أنواعها، إضافة إلى الممارسين لعملية الإدارة والتسيير، باعتبار تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسات وجعلها قادرة على الصمود في وجه تغيرات العصر الحالي.

المطلب الأول: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية

في أواخر القرن التاسع عشر، تحدثت عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسع وأنماط العمل الجديدة والأشكال التنظيمية المختلفة العمليات الأكثر تقليدية، فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة

¹باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص ص 12-13.

الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وبعدها صورة المؤسسة متعددة الأقسام، هذه الأخيرة اعتمدت اعتماداً شديداً على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية، فلم يعد المسؤولون فيها أفراداً من العائلة المالكة للمؤسسة.

تنمية الموارد البشرية متجددة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، فقد مرّ تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن 20 بأربع مراحل رئيسية هي:¹
- من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجية التنظيمية ثروة مركبة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

- من الثمانينات إلى التسعينات من القرن الماضي ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحدي 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 أوائل القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في المجتمعات الصناعية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شذوذ وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة مع بيئة عمل دائمة التغيير.

إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تقادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد²

المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من المسائل العامة في ميادين الأعمال المختلفة حيث استدعى اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال، على اعتبار أن تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة بإمكان هذه المؤسسات استخدامها، من أجل تجديد حيويتها باستمرار، وجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر الحالي.

¹باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

²سراج وهبية، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف،

أولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية

قبل الخوض في تعريف تنمية الموارد البشرية لا بد من وضع تعريف واضح لمصطلح التنمية

-التنمية لغة: "يقال نمت المال وغيره نماء أي زاد وكثر"¹.

-التنمية اصطلاحاً: تم تعريفها بأنها: "تعني انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقة الكامنة في كيان معين بشكل كامل وشامل ومتوازن سواء كان هذا الكيان هو فرد أو جماعة أو مجتمع"².

أما تنمية الموارد البشرية فتعرف على أنها: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة"³.

كما تعرف أيضاً بأنها: "إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية"⁴.

ويقصد أيضاً بتنمية الموارد البشرية: "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن"⁵.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد، والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعلها أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة.

ثانياً: خصائص تنمية الموارد البشرية: تدعيماً لمفهوم تنمية الموارد البشرية، فإنه من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة والمتمثلة في:⁶

¹ هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 18.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 438.

⁴ حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 236.

⁵ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 136.

⁶ حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، "أطروحة دكتوراه غير منشورة"، تخصص تسيير، جامعة الجزائر،

2007-2008، ص ص 26، 97.

1- تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية: ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها.

وتتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتوسع إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم واكتساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

2- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: إن تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية، وهي مساعي حديثة وجادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.

ثالثاً: أهمية تنمية الموارد البشرية

تكمن الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معاً.

الأهمية الثانية لتنمية الموارد البشرية تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومعلومة من قبل القمة الإدارية، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء، واللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب واستراتيجيات إدارة المؤسسة العامة، يتحققان غالباً عن طريق التدريب، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وإنتاجية الموارد البشرية تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجه، الأهمية للتدريب تتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه¹.

¹حسين إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 237.

المطلب الثالث: دواعي تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضروريات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها، لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المنظمات هي:¹

-زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة، فعندما كانت الوظائف بسيطة، ويتم تعلمها بسهولة وتتأثر بدرجة قليلة من التغيرات التكنولوجية لم يكن هناك حاجة لتنمية الموارد البشرية.

- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.

- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءاتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً؛

- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر؛

- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة؛

- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسة في مجالات عدة منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات ذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتسهيلات متنوعة².

يتضح مما سبق بأن وظيفة تنمية الموارد البشرية، أصبحت من أكثر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل بال مدراء الموارد البشرية، فالإبداعات التكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلوماتية، أثرت تأثيراً مباشراً على الموارد البشرية، وفرضت برامج تدريبية وتطويرية تتناسب وحجم التطور التكنولوجي، بدورها المنافسة بين المؤسسات أنتجت أساليب جديدة في الإدارة ووسائل حديثة لتنمية قدرات الأفراد.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل، بيروت، 2008، ص 257.

² حسين إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 237.

المطلب الرابع: أهداف تنمية الموارد البشرية

إن التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد للمستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وحتى تتحقق التنمية الاستراتيجية فإن ذلك يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الأفراد، حيث أن العديد من مؤسسات الأعمال تركز على المهارات المطلوبة للوظيفة الجديدة الحالية فقط أكثر من اهتمامها بالمهارات المطلوبة للمستقبل لفترة تتراوح بين خمس سنوات، وبما أن التنمية هي عملية تدعم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد فإن الهدف الأساسي للتنمية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي:¹

-الأداء؛

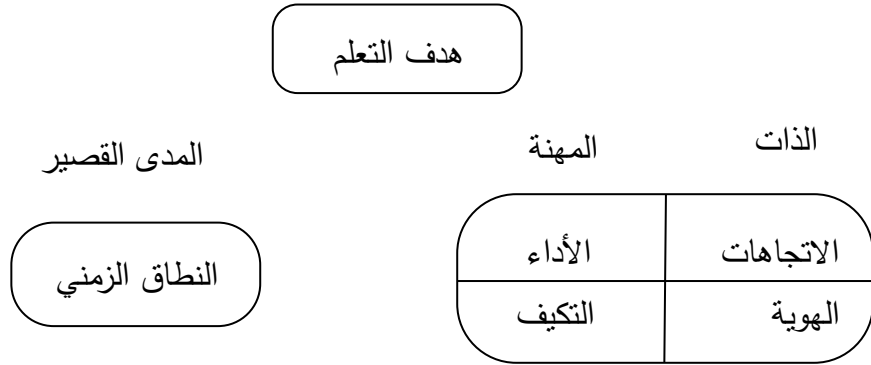
-الاتجاهات؛

-الهوية الذاتية؛

-التكيف.

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين، بواسطة الإطار الزمني، بواسطة مخرجات التعلم كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مخرجات قياس فعالية المستقبل الوظيفي



المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 85.

وبالتالي فإن كل من الأداء والاتجاهات يهتم بالحاضر: تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الأفراد عن المستقبل الوظيفي، مثل المشاركة، الالتزام، الصراع.... إلخ. والتكيف: هو استعداد الفرد لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي الهوية الذاتية: فهي تعني رؤية الفرد لمكونات مستقبله الوظيفي

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص ص 84-85.

وعليه فإن أي نشاط يعزز واحد أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل في إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة العمل ذات جودة عالية ومستقرة منتجة، ملتزمة، قادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبسرعة.

المبحث الثالث: آليات تنمية الموارد البشرية

زاد الاهتمام والتأكيد من قبل المؤسسة على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية من أجل رفع أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات لتحقيق أهدافها، حيث تقوم المؤسسة بإتباع مجموعة من الخطوات وتحديد مختلف المسؤوليات وكذلك توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق ذلك.

المطلب الأول: خطوات تنمية الموارد البشرية

لتحديث أساليب أنشطة إدارة الموارد البشرية لتتطرق من مجرد إنهاء إجراءات روتينية لإنجاز المعاملات إلى مباشرة دور فعال في تحقيق استراتيجية المؤسسة يجب إتباع الخطوات التالية:¹

أولاً: تطوير المفاهيم

يتم تطوير المفاهيم من خلال:

-التحول من النظرة التقليدية التي ترى الموارد البشرية مجرد عنصر من عناصر الإنتاج التي تؤدي دوراً مرسومًا ومحددًا دون إضافة، إلى نظرة متطورة ترى الأهمية القصوى للموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتقدم مؤسسة الأعمال وتميزها.

-الأخذ بمنطق النظم لإدارة الموارد البشرية باعتبارها نظامًا متكاملًا يتكون من مجموعة نظم فرعية كل منها يؤدي دورًا مطلوبًا في تفاعل وتناسق مع باقي النظم وصولًا إلى المخرجات المستهدفة وهي قوة العمل المنتجة المستقرة والفعالة.

-ضرورة النظر إلى ما ينفق على الموارد البشرية باعتبارها استثمارًا له عائد ومردود وليس نفقة ضائعة، وبالتالي أهمية تقدير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطط إدارة وتنمية الموارد البشرية وتأمين تلك الاعتمادات.

-الافتتاح بأن الاستثمار الأفضل للموارد البشرية في أي مؤسسة إنما يتم بإطلاق الطاقات الفكرية والقوى الذهنية للأفراد، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة الإيجابية بالفكر والاقتراح والابتكار في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أعمالها وخدماتها.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 408.

-أهمية تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء للمؤسسة.

-الاستناد إلى مجموعة من المبادئ لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية منها:

*النظر إلى العنصر البشري كرأس مال بشري استثماري وليس مجرد واحد من عناصر الإنتاج؛

*إعادة اعتبار إدارة الوارد البشرية كشريك استراتيجي في وضع وتنفيذ سياسات المؤسسة والمسؤولية عن مستقبلها؛

*إن أي برنامج لتصميم وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات لا بد أن يأخذ في الاعتبار كرامة الفرد العامل.

ثانيا: تنمية وتطوير الأساليب

يشمل تطوير ممارسات وأساليب تنمية وإدارة الموارد البشرية ما يلي:¹

-إعداد خطة الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحدد معايير الأداء لها.

-البحث عن العناصر المطلوبة في سوق العمل، وتخطيط عمليات الاستقطاب إما ذاتيا أو بمساعدة مراكز التوظيف المتخصصة.

-تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية، وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الإدارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنهاء إجراءات التعيين في الوظائف.

-تخطيط وتنفيذ برامج التهيئة والتدريب الاولي للعاملين الجدد بهدف تعريفهم بالمؤسسة ونظمها ومساعدتهم على التكيف معها.

-المساعدة في تخطيط الأداء مع الإدارات المعنية بتحديد معايير الأداء المستهدفة من شاغل الوظيفة، أي الأهداف الواجب تحقيقها.

¹علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 409.

-تخطيط المسار الوظيفي وتحديد متطلبات التدرج عبر المسار، ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة.

-تخطيط هيكل الرواتب والمزايا التي يحصل عليها شاغل الوظيفة عملاً بمبدأ الراتب للوظيفة وليس للشخص.

-المشاركة في تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف، ونتائج قياس الأداء الفعلي وتطبيق نظم الثواب والعقاب.

-تصميم وتنفيذ نظام كفاءة الأداء واقتراح سبل تطوير الأداء.

-تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير.

-المساهمة في تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية لتنمية روح الفريق بين العاملين.

-تطوير أساليب فعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم أنشطة تدريب وتنمية الأفراد، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب.

-تصميم آليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ إيجابي داخل المؤسسة يسهم في حفز الأفراد للمشاركة في تحقيق أهدافها وتنمية العلاقات الإنسانية فيما بينهم.

والهدف الرئيسي الذي يجب أن تسعى إلى تحقيقه نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية الحديثة هو:¹ تحقيق التوافق إلى الحد الأقصى بين خصائص ومواصفات الفرد ورغباته، وبين متطلبات أداء العمل ونظم وأساليب أهداف المؤسسة لتحقيق الإنتاجية والربحية والنمو للمؤسسة وتحقيق الرضا والتقدم للفرد.

المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تقع مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المؤسسات على أربعة مستويات رئيسية وهي:²

أولاً: الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، فعليها مراجعة النظم-هيكل

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 412.

² محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-80.

المؤسسة-سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، متابعة القيام بالإجراءات.

ثانيا: الإدارة الإشرافية: فهي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تعني الآتي:

- توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل جيد.

-مراجعة أهداف العمل بشكل قياس، وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

-والمدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر عملية تنمية الأفراد، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته، وبالتالي فهو أقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، وتحدد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي:

-المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل له (الخطوة الأولى الصحيحة في تنمية الفرد)؛

-متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء؛

-الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد؛

-التدريب أثناء العمل؛

-استخدام نظم الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة؛

-أما الفرد كعضو في فريق المؤسسة فعليه تقع مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغييرات وطموحات المستقبل الوظيفي، التنمية الذاتية.

ثالثا: الجهة المتخصصة: فالمؤسسة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية الفرد وأحيانا تكون إدارة الأفراد هي المسؤولة وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

والجدول التالي يوضح ملخص لمسؤوليات التنمية الموارد البشرية وفقا للمستويات الإدارية الثلاثة:

الجدول رقم (01): مسؤوليات التنمية الموارد البشرية وفقا للمستويات الإدارية

المستوى الإداري	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	- وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية. - وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل. - توفير الموارد المالية اللازمة. - تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة.
الإدارة الوسطى	- التنظيم والتوجيه، المشاركة، التدريب.
الإدارة الإشرافية والقوى العاملة	- المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية. - المشاركة في اختيار العنصر البشري. - الكشف في الاحتياجات التدريبية. - متابعة الأداء الفعلي. - تحديد التكاليف المباشرة وغير مباشرة.

المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 80.

المطلب الثالث: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية

لتحقيق التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية يتطلب الآتي:¹

أولاً: تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلاؤم بين خصائص الفردية واحتياجات النظام.

ثانياً: أفراد وخبرة في مجال تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

1- مستوى الإدارة العليا: وما يتطلبه هذا المستوى من خصائص حيوية وأساسية أهمها:

- فهم صادق واقتناع تام بالموارد البشرية؛
- التزام كاف بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة للاستثمار فيه؛
- تهيئة المناخ المناسب للعمل.

¹ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 81-84.

2- مستوى الوحدة أو القسم: وفي هذا المستوى يمكن العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية حيث أن المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر التنمية، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والقادر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

3- مستوى العمليات: المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد وخبرة فنية في وظائف وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

ثالثا: إدارة أفراد فعالة

إنجاز الأعمال والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العملية والعلمية.

رابعا: الربط بين تنمية الفرد والمؤسسة

وذلك من خلال تحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي الإداري (العمليات، ورسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات).

خامسا: رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الفرد

بمعنى أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمؤسسة ورؤية واضحة للمساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة، حيث أن ثقافة المؤسسة، النظرة المستقبلية، القيم لها تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص والتي تنعكس على الفلسفة والدقة المستقبلية والأهداف.

سادسا: هدف وسياسة لتنمية الفرد

أي التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية إلى سياسات تقرر بوضع الهدف من التنمية في المؤسسة.

سابعا: خطط واستراتيجيات التنمية

وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية وهي:

- **الإستراتيجية الأولى:** (معرفية) تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير مثل (الكتب، الأفلام، برامج التدريب) وكلها أشكال أساسية لتوصيل المعلومة إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

-الإستراتيجية الثانية: (سلوكية) تحاول تغيير السلوك مباشرة من اجل بيئة معينة مثل نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

-الإستراتيجية الثالثة: (بيئية) والتدخلات بهدف تعديل بيئة العمل الحالية للفرد مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق أو العملية الأساسية التي بواسطتها تتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة.

ثامنا: ضمان فعالية تطبيق تلك الخطط الاستراتيجية

وذلك بأن يكون هناك مستوى عالي من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على تلك الخطط بالإضافة إلى تحديد كل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة شأنها في ذلك شأن المزايا المتوقعة، كذلك وضع أهداف التدريب والتنمية وخطط إنجازها على مستوى كل من الوحدة/القسم، الإدارة، الأفراد.

المبحث الرابع: أبعاد تنمية الموارد البشرية

إن التغيرات البيئية السريعة التي يشهدها العالم اليوم خلقت ضغوط متزايدة على المؤسسات لكي تتلاءم مع هذه التغيرات في السلع والخدمات التي تنتجها وفي الطريقة المستخدمة في الإنتاج والتوزيع وفي نوعيات الوظائف المطلوبة وفي أنواع المهارات اللازمة للقيام بالوظائف، بالتالي تنمية الموارد البشرية لا تعتبر نشاط مرغوبا فقط بل نشاطا رئيسيا يجب أن تمارسه المؤسسة نظرا لظهور حاجة كبيرة لرفع أو تعديل في مهارات الموارد البشرية، ذلك من خلال التدريب والتعلم والتطوير المهني...إلخ.

المطلب الأول: التدريب

إن التدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها المؤسسة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نموها وازدهارها.

أولا: تعريف التدريب

ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه: " مسار أو خطة موضوعة من قبل مختصين في التخطيط التدريبي يهدف إلى تدارك النقائص والفجوات في الأداء المطلوب، وهو تمرين يساعد المدرب أو

المجموعة وهذا التمرين يعطي أسلوب من القيم ونمط شخصية وفهم خاص للمؤسسات، بحيث يعتمد على الحقائق اليومية للمستفيدين منه، والهدف منه هو تحقيق الأهداف والطموحات المهنية¹.

ويعرف التدريب أنه: "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة لتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء"².

كما يعرف كذلك بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية"³.

وفي الأخير يمكن القول إن التدريب هو الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفة معينة، مما يعني أنه الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداءها.

ثانياً: أهمية التدريب

تتضح أهمية التدريب في المؤسسات من عدة زوايا أهمها:⁴

-التدريب هو صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

-التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته ومن هذا المنطلق فإنه يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.

-أن كل العاملين تقريبا في المؤسسة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل.

¹ Pascal leleu, **Le développement du potentiel des managers, La dynamique du coaching**, Edition le harmattan ,paris, 1995, p224.

² عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 33.

³ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 160.

⁴ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 132.

ثالثاً: خطوات التدريب

تمر عملية التدريب بمجموعة من المراحل المنطقية والمتتابعة وهي:¹

1-تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

2-تصميم برنامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما سيتم تحديد الوسائل التدريبية كالأفلام، السبورة.... إلخ وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضا تحديد ميزانية التدريب.

3-مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

4-مرحلة تقييم برنامج التدريب: بعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

رابعاً: أهداف التدريب

يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد والناجئة من عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المؤسسة ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية وأهم هذه الأهداف ما يلي:²

-إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه؛

-إكساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل؛

-تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد؛

-زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.

¹فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 138-139.

²محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

هذا ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مجموعات أساسية وهي: ¹

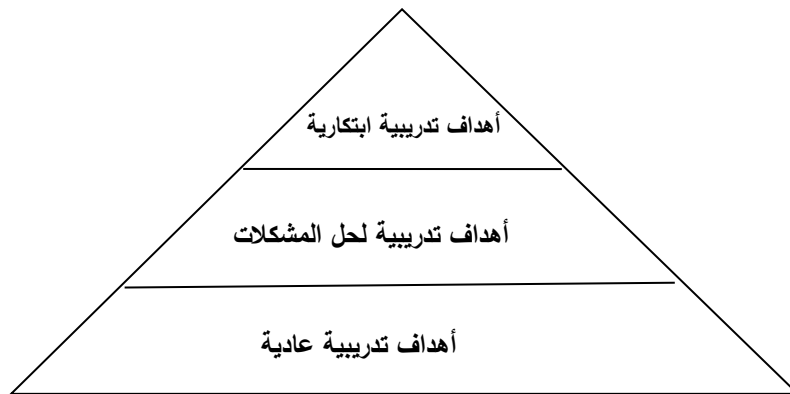
1- أهداف تدريبية عادية: وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمؤسسة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة.... وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد وإبداع من قبل مصمم البرنامج وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المؤسسة وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم، وتأتي هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المؤسسة في حدود أنماط الأداء المقدر.

2- أهداف تدريبية لحل المشكلات:

وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى لحل المشكلات التي تواجه الأفراد في المؤسسة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخليص المؤسسة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية ومن ثم فإن النوعية من الأهداف تعلق الأهداف الروتينية في الأهمية.

3- أهداف تدريبية ابتكارية: وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواعا من السلوك والأساليب الجيدة الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف والذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): الأهداف التدريبية



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 168-169.

المطلب الثاني: التعلم

إن دور المؤسسة في تطوير الأفراد العاملين فيها كان يركز في البدء على التدريب، ثم كان التعليم هو الشكل اللاحق حيث بدأت المؤسسات تمنح الافراد فيها فرص التعليم والمساعدة على ذلك في المعاهد والجامعات، وهناك شكل ثالث والأكثر أهمية وجدوى وهو التعلم.

أولاً: تعريف التعلم : هناك عدة تعاريف للتعلم ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

يقصد بالتعلم: "مجهود شخصي ونشاط ذاتي يصدر عن المتعلم نفسه وقد يكون كذلك بمعرفة من المعلم وإرشاده"¹.

كما يعرف أيضا بأنه: "تلك العملية التي تؤدي إلى تغيرات في سلوك الفرد والنتيجة عن الخبرة أو التجربة"².

ويمكن تعريفه كذلك: "التعلم هو مهارة أو معرفة خاصة عبر سياق معين وعلاقات خاصة بين أفراد معينين، لهذا فإنه لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراد وأشياءه وباللغة والقيم وأسرار العمل السائدة فيه"³.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن: التعلم هو التغيير المستمر نسبيا في السلوك يحدث نتيجة التمرين وهذا التعريف يشير إلى أنه عبارة عن ممارسات إيجابية تهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي وليست بفعل عوامل خارجية أو الصدفة وبذلك يمكن القول أن التعلم هو الاستفادة من الخبرة وهو عملية تطويرية.

ثانياً: مكونات التعلم

هناك أربعة مكونات رئيسية للتعلم، والتي تشملها أغلب النظريات أو النماذج الخاصة بالتعلم وهي:⁴

-المثير؛

-الإستجابة؛

¹إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 127.

²محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 184.

³تجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 239.

⁴محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 184-185.

-التدعيم؛

-الدافعية.

ويمثل المثير ذلك الحدث أو الظرف الذي سبق الفعل أو الاستجابة، فإذا قام شخص بالتمرّن على جهاز الكمبيوتر مثلاً، وقام الجهاز بطرح سؤال عليه، يعتبر السؤال في هذه الحالة هو المثير الذي يدفع الفرد إلى الفعل أي الاستجابة من خلال ضغطه على الأزرار التي تسمح بظهور إجابته (الاستجابة) على الشاشة، وعندها تظهر على شاشة الجهاز "عبارة إجابة صحيحة-أكمل" فقد تلقى هذا الشخص تدعيم أي نتيجة إيجابية تدعم السلوك الذي قام به (الاستجابة) وتؤدي به إلى تكرار هذا السلوك، أو تزيد من احتمال تكراره لهذا السلوك في المستقبل، وتعرف القوة التي تسمح لهذه العملية بالاستمرار وتحافظ عليها بالدافعية، بمعنى أن الدافعية هي القوة المحركة والدافعة لاستمرار العملية السابقة، أي أنه في المثال السابق إذا أدرك الفرد أن نجاحه في التمرّن على جهاز الكمبيوتر يعتبر وسيلة للحصول على وظيفة أو ترقية أو علاوة مثلاً، أو أن هذا النجاح يمثل الطريق نحو تحقيق غاية يسعى إليها، فنستطيع أن نقول إن هذا الشخص ثم دفعه أو تحفيزه.

ثالثاً: أنواع التعلّم

يوجد ثلاثة أنواع من التعلّم وهي: ¹

1-التعلّم الفردي: حيث يتدرب الأفراد على الاعتماد على أنفسهم لتحقيق أهداف تعليمية تتناسب مع قدراتهم، ويدخل ضمن هذا النوع من التعلّم ما يسمى بالتعلّم الذاتي، ويتم التقويم في هذا النوع من التعلّم وفق معايير موضوعة مسبقاً، مثل الاختبارات وفي هذا النوع من التعلّم تتاح الفرصة للفرد للعمل بشكل فردي.

2-التعلّم التنافسي: إذ يتنافس الأفراد فيما بينهم لتحقيق هدف تعليمي محدد يفوز بتحقيقه واحد أو مجموعة قليلة ويتم التقويم في التعلّم التنافسي وفق منحنى مدرج من الأفضل إلى الأسوأ.

3-التعلّم التعاوني: حيث يعد الأفراد ليعملوا مع بعضهم البعض داخل مجموعات صغيرة، ويساعد كل منهم الآخر لتحقيق هدف تعليمي مشترك ووصول جميع أفراد المجموعة إلى مستوى الإتقان، ويتم تقويم الأداء وفق معايير موضوعة مسبقاً.

¹إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

المطلب الثالث: التطوير المهني

هناك عدة مصطلحات وأسماء لوصف هذا النشاط منها: تطوير الأفراد أو تطوير العاملين، أو التطوير المهني أو مجرد التطوير.

أولاً: تعريف التطوير المهني

يقصد بالتطوير المهني بمعناه المبسط: "التطوير الذي يحصل خلال حياة الفرد العملية، كما يمكن تعريفه بصورة أوسع بأنه تعاقب المواقع التي يحتلها الأفراد خلال حياتهم العملية"¹.

كما يمكن تعريفه بأنه: "إعداد خطة للأفراد الذين سيشغلون الوظائف داخل المؤسسة التي قامت بإعداد الدراسة وتحديد احتياجاتها من القوى العاملة للوصول إلى أهدافها"².

ثانياً: الحاجة إلى التطوير

إن من أهم الأسباب التي تستدعي وجود التطوير المهني ما يلي:³

-إن عملية تخطيط القوى العاملة تحدد عدد ونوع ومستوى المهن والمهارات التي تحتاجها المؤسسة إلى أداء خطط التشغيل وبرامجها، إذ يجب ملء الشواغر بالأفراد المناسبين في الوقت المناسب إذا ما كان للعمل أن ينجز في الوقت المحدد وللاهداف المرجوة أن يتم تحقيقها، إذن فيجب أن يكون هناك شخص ما أو عدة أشخاص، أما في إدارة الموارد البشرية أو الإدارات الأخرى مسؤولاً عن مثل هذا النشاط الحيوي.

-لن يكون وضع المؤسسة سليماً اقتصادياً إن لم يكن هناك استغلال كامل لقدرات العاملين المسجلين في كشف الرواتب فيها.

-يطلب العاملون وبإصرار عادة الحصول على وظائف مناسبة ذات مستقبل واعد، ويمكن افتراض أن لدى العاملين التزامات اجتماعية وأخلاقية يترتب عليهم الوفاء بها، وهذا بطبيعة الحال يتطلب من المؤسسة وضع خطط لتطوير وإيجاد وظائف ذات مستقبل لموظفي هذه المؤسسة.

¹سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 153.

²محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 125.

³محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 126-127.

-يؤدي التطوير الوظيفي المناسب إلى تقليل الحوادث داخل المؤسسة وينمي العلاقات الودية بين الأفراد العاملين فيها.

ثالثاً: وسائل زيادة فاعلية التطوير المهني للأفراد العاملين: هناك العديد من الوسائل المستخدمة لزيادة فاعلية عملية التطوير المهني للأفراد العاملين، من هذه الوسائل ما يتعلق بالمؤسسة حيث تقوم به المؤسسة لأفرادها ومنها ما يتعلق بالأفراد أنفسهم.

ومن الوسائل التي تتبعها المؤسسة في زيادة فاعلية التطوير المهني الآتي:¹

1-إناطة الأعمال المهمة والمتحدية للأفراد: تشير الكثير من البحوث التطبيقية إلى أن الأفراد الذين تتناط بهم أعمال ذات أهمية ومتنوعة وتتطلب مهارات وقابليات عالية في البداية حياتهم المهنية سوف يبدؤون في عملهم ويستمررون بنجاح متواصل في مراحل التطور المهني اللاحقة حيث أن البداية الناجحة تضعهم في اختبار وتحدي لقابلياتهم وللظروف المهنية وتخلق لديهم قدرات عالية منذ البداية.

2-نشر وتوضيح المعلومات اللازمة للأفراد: من الضروري تهيئة المعلومات اللازمة للأفراد العاملين حول المهنة وتطويرها وهذا يتم من خلال الكتيبات والنماذج والنشرات والدوريات وألواح العرض.... إلخ، من وسائل نشر يمكن أن تستعين بها الإدارة لإلغاء أية تأثيرات ومعلومات مشبوهة بالغموض أو الكثير من الأخطاء قد تصدر من الزملاء في العمل أو من الخارج حول مهنة الأفراد.

إن المعلومات التي يسعى الأفراد لمعرفةا هي المهارات المطلوبة للتطوير إلى مستويات أعلى، ومعرفة رغبات المنظمة ووجهة نظرها في عمل الفرد، ومدى الثقة المتوفرة من قبل الإدارة عن عمل الأفراد، حيث تساعد هذه المعلومات الأفراد العاملين في التأكد ن عملهم وأدائه ومن ثم تزيد احتمالات استقرار الفرد وتنمين علاقته مع المؤسسة.

3-تقديم الاستشارات حول المهنة:

يتم تقديم الاستشارات حول مهن الأفراد العاملين في المجالات الآتية:²

-توضيح أهداف الأفراد وتطويرها، وتحديد تصوراتهم عن مهنتهم وطموحاتهم للسنوات الخمس القادمة؛

-الاستشارات في مجال الربط والتنسيق بين الطموح الواقعة والفرص الفعلية المتوفرة للتطور؛

¹سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 160-161.

²سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 161.

-تحديد رغبة الأفراد في العمل وفقا لمتطلبات العمل؛

-تحديد الخطوات الموضوعية المخططة لتطوير فعاليات الأفراد ومهام العمل.

4-التغيرات الدورية للعمل: قد تأخذ التغيرات في العمل شكل الترقيات أو النقل الأفقي أو إضافة مهام إلى عمل الأفراد كإنشطة مهمة القيام بأعباء لجنة رئيسية، إن هذا التنوع والتغيير في عمل الأفراد يتيح لهم الفرصة لتنمية وتطوير معارفهم وخبراتهم ما ينتج لإدارة الكشف عن قابلياتهم من خلال أدائهم في هذه المهام الإضافية ومن ثم ترشيحهم إلى المواقع العليا أما الوسائل المستخدمة من قبل الأفراد أنفسهم لزيادة فاعلية التطوير المهني تتركز كالآتي:¹

-السعي لتنظيم المهارات والقدرات وتوجيهها بشكل موضوعي وفقا لحاجات العمل وقيمه والقيم التنظيمية وهذا يتم من خلال التطوير الذاتي؛

-وضع المهارات والقدرات والرغبات في الحقول المهنية المناسبة لها ودون التأثير في أداء الآخرين في هذا المجال؛

-التقييم والاختبار الشخصي للقدرات والاستعدادات ومحاولة ملاءمتها مع واقع العمل والمؤسسة أو سوق العمل.

¹سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 161.

خلاصة:

تعتبر تنمية الموارد البشرية مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وإن لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك المتغيرات من إتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير والتي من أهمها تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال، إذن فالاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في خلق وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسات وفي تفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة لها.

الفصل الثاني:

تتمية الموارد البشرية وتحدي الميزة
التنافسية المستدامة

تمهيد

في بيئة الأعمال الحالية المؤكد الوحيد هو عدم التأكد والمبدأ الثابت هو التغيير، والقاعدة الجديدة في النمو والتطور هي المنافسة، وفي هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى إيجاد مكانة لها بين المؤسسات الأخرى من خلال سعيها المستمر الى كسب ميزة تنافسية ومحاولة الحفاظ عليها وإضافة قيمة للعميل وتحقيق التفوق عن طريق استغلال إمكانيات مواردها المختلفة والتي في مقدمتها الموارد البشرية. وقد تم التطرق في هذا الفصل الى أربع مباحث:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية؛

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة؛

المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة متطلبات تكوينها وأساليب الحفاظ عليها؛

المبحث الرابع: دور أبعاد تنمية الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية من بين المفاهيم التي شغلت العديد من الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال، وهو يمثل أحد العناصر الاستراتيجية الحرجة التي تقدم فرص جوهرية لكي تحقق للمؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لبلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية يجب معرفة كل من مصطلحي الميزة والتنافسية:

تعرف الميزة بأنها: "المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة"¹.

تعرف التنافسية بأنها: "الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها"².

بينما يرى "بورتر" ان الميزة التنافسية: "تنشأ من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة"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.

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

ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية مفهوماً أوضح فقد تم وصفها بما يأتي:⁵

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

¹سواء عبد الرحيم، عبد الرضا ناصر الباوي، "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد الثالث والثمانون، 2010، ص 215.

²نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 204.

⁴شرد ياسين، "إستراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير غير منشورة،

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطييف، 2010-2011، ص 109.

⁵حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية-مدخل استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 138.

- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- أنها تعكس كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما.
- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
- أنها تتحقق لمدة طويلة وتزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

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

أولاً: 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 فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة المضافة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التكاليفية¹.

وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، تتمثل هذه العوامل في:²

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

2-مراقبة التعلم: التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبذولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء، وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب.

¹ ابن نامة فاطمة الزهراء، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2011، ص 17.

² بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف، 2012، ص ص 12-13.

بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيرتها وعملها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين.... مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

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

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

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

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

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

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

9-مراقبة التوقع: قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التوضع الجيد لأنشطتها، حيث أن التوضع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة لأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين¹.

¹بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

ثانيا: ميزة التميز

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، فالمؤسسة تتميز عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها¹. وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة في:²

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

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

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

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

العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

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

- الروابط مع الموردين.

- الروابط مع قنوات التوزيع.

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

¹ ابن نامة فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

4-**التموقع:** قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

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

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

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

8-**الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيرا، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز.

ولتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل نفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز.

المطلب الثالث: مراحل بناء الميزة التنافسية

في ظل التغيرات البيئية وبروز أهمية توفر المعلومات حول نقاط القوة وحول الفرص البيئية التي تساعد المؤسسة في بناء وتطوير المزايا التنافسية التي تمكنها من تحقيق عوامل التفوق التنافسي والتي تدعم مركزها التنافسي.

هناك ثلاث مراحل لتحقيق الميزة التنافسية وهي:¹

¹حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 142-143.

أولاً: تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة

وتتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس والتي تتمثل بـ: التهديد الذي يشكله دخول مستثمرين جدد، قدرة المجهزين التفاوضية، قدرة المشتريين التفاوضية، التهديد الذي تشكله الخدمات او المنتجات البديلة والتنافس بين المستثمرين الحاليين.

ومن خلال دراسة هذه القوى الخمس يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

ثانياً: إقرار الاستراتيجية التنافسية

هنا على المؤسسة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسييتين فقط تختار بينهما المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، وهما قيادة الكلفة، أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية، أو التميز، أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة الخدمة او المنتج ذات القيمة في نظر العميل، إن أي استراتيجية من بين الاستراتيجيتين سوف تكون عالقة في الوسط، إلا أن هذا الأمر قد تعرض للانتقاد حيث أن هناك الكثير من المؤسسات حققت الكثير من النجاح بالرغم من أنها بقيت في الوسط نتيجة إتباعها للاستراتيجيتين أعلاه.

ثالثاً: تطبيق الاستراتيجية التنافسية

وجب أن ننظر إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه، ويلاحظ أن الاستراتيجية التنافسية تركز على الاختلاف ما بين المؤسسات، ولا تركز على المهام المشتركة بينهما، وإن ما تركز عليه هو كيفية القيام بالوظيفة بشكل أفضل مما تؤديها المؤسسات المنافسة، والاستراتيجية التنافسية تعتمد على عدة خطوات هي:¹

- معرفة القوة التنافسية الموجودة في بيئة أعمال المؤسسة وترتيبها حسب مدى تهديدها لوضع المؤسسة.

- تحديد الأهداف الاستراتيجية، بحيث يتم التركيز عليها واستخدام استراتيجيات المنافسة فيها.

- تحديد استراتيجية المنافسة المناسبة بحسب إمكانيات وظروف المؤسسة فضلاً عن أن نظم المعلومات الاستراتيجية تمثل أيضاً مصدراً أساسياً جديداً للميزة التنافسية وغالباً ما تكون الميزة التنافسية المتحققة عن

¹حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

نظام المعلومات الاستراتيجي صعبة التلاشي، فمع التفكير الاستراتيجي المبدع يمكن أن تستثمر مقدرة نظام المعلومات الاستراتيجي من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

لقد أصبحت الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا لمؤسسات الأعمال كما أنها تواجه أيضا تحدي المحافظة على استمراريته لتضمن تحقيق عوائد على المدى الطويل وبالتالي ظهر مصطلح الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

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

أولا: تعريف الاستدامة

لقد تم استخدام هذا المصطلح في ثمانينات 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 والمحافظة عليها لمقابلة الاحتياجات الحالية دون المساس في فرص وحاجات الأجيال القادمة" ولكن هذا التعريف لم يصمد طويلا تجاه التساؤلات المثارة حول ماهية الاستدامة؟ وأهدافها؟ وكيفية إنجازها للوصول إلى ما تسعى إليه مختلف المؤسسات؟ ولذلك كان هنالك ولادة لتعريف جديد يتوافق مع إمكانية الإجابة على هذه التساؤلات وفي الإشارة إلى أنها "تحسين نوعية الحياة الإنسانية بما يضمن القدرة على دعم النظام البيئي وفي وقت لاحق وتوافقا مع التوجهات المعاصرة في النظرة إلى البيئة وحمايتها وبروز المفاهيم التسويقية المتوافقة مع التوجهات الاجتماعية والمستندة في جوهرها على المعايير الاقتصادية فقد عرفت على أنها "استراتيجيات التطوير المعتمدة من قبل مؤسسات الأعمال لتحقيق هدفين في وقت واحد يتمثل الأول في دعم وإسناد البيئة والثاني توليد الربح"¹.

كما تترجم الاستدامة أيضا بأنها "القدرة على التعامل مع البيئة بأسلوب صحيح"².

كما نعني بها أيضا "استمرارية وتعظيم الرفاه الاقتصادي لأطول فترة ممكنة"³.

¹ تأمر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة للشركة HP في اعتمادها على استراتيجية الاستدامة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013، ص 4.

² العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة "رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص 31.

³ نفس المرجع، ص 37.

فيما يشير البعض إلى أن مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المؤسسات والتي من شأنها أن تضيف أو تسد الطريق أمام المنافسين إلى القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الاستراتيجية المتفردة للمؤسسة أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى¹.

يتضح مما سبق أن هناك ارتباطا فيما بين الاستدامة والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة، وكذلك الارتباط بين الاستدامة والتصرفات التي تتخذها المؤسسات والتي من شأنها تحديد قدرة المنافسين على التصرف بحرية استدامة مزاياهم التنافسية.

ثانيا: تعريف الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها مؤسسة الأعمال في موقع السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة، وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها: المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المؤسسات الأخرى².

وهناك من أشار إلى أن الميزة التنافسية المستدامة هي "توظيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة"³.

كما تعرف الميزة التنافسية المستدامة أيضا أنها: "المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلالها تطبيق استراتيجية القيمة الفريدة التي توفر الثقة المالية والأداء العالي للمؤسسة، ويتم بناءها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المؤسسة بطرق فريدة ودائمة ولا يمكن المنافسين من تقليدها أو محاكاتها"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الميزة التنافسية المستدامة هي مقدره المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق منتجات تتفوق على ما يقدمه المنافسين الآخرين يصعب عليهم تقليدها بحيث تستمر هذه الميزة للمؤسسة أطول فترة.

¹معن وعد الله المعاضيدي، "إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية المستدامة الآليات والمعالجات"، المؤتمر

العلمي السابع بعنوان إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، ص 16-18 أبريل، 2007، ص 7.

²زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد سالم، "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري

في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص 09.

³ثامر البكري، خالد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 07.

⁴سليم منيب علي الطائي، إسراء وعد الله قاسم السجاوي، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ص 213،

http://manifest.univ-ouargla.dz/ ، تاريخ الاطلاع 11 05 2015، على الساعة 11:00.

المطلب 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.

أولاً: الكفاءة

تجمع الكفاءة بين العناصر التالية:¹

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 ولا تنتقل إلا عن طريق التدريب المباشر في مكان العمل.

2-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...إلخ.

حيث توفر المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص حاصلين عليها، الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم كما توجه تصرفاتهم إيجابياً لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

ثانياً: 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 لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها." وقد أصبحت الجودة مسعى 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 عملائها، وتفوقها على منافسيها².

¹وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

²محمود أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 20.

ثالثاً: المعرفة

مفهوم المعرفة يأتي للدلالة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المؤسسة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال هذا التطبيق وتبرز أهمية المعرفة لمؤسسات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحويل المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً¹.

ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسات فيما يلي:²

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية وتكون أكثر مرونة.

- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

- أسهمت المعرفة في إحداث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة العمل، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو إيجاد منتجات جديدة.

- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

وفي الأخير فالمعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية واستدامتها.

المطلب الثالث: عوامل استدامة الميزة التنافسية

كم من الوقت سوف تستمر المزايا التنافسية بعد استحداثها؟ هذا هو السؤال الذي يواجهها، ماذا يعني استمرارية أو استدامة الميزة التنافسية، بافتراض أن المؤسسات الأخرى تسعى وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تمنحهم المزايا التنافسية؟ وتعتمد الإجابة على ثلاثة عوامل وهي:

¹صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص 9، 13.

²صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

أولاً: عوائق التقليد

إن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعض من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيئ لنا الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، وطبيعي أن يحاول منافسيها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولة تقليدها، وإذا ما وفقوا لإدراك النجاح، فقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح المؤسسة، فالوقت الذي يستغرقه المنافسين لتقليد الكفاءات المتفوقة للمؤسسة تحدد لنا مدى استمرارية المزايا التنافسية فكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية، وكلما زادت أهمية استمرارية المؤسسة في تحسين كفاءتها حتى تبقى متقدمة خطوة على مقلديها، إنه لمن الأهمية بمكان أن تؤكد على أن أي كفاءة متميزة يمكن تقليدها من قبل المنافسين وأن العامل الحاسم هنا هو الوقت، وتعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بما كان بالنسبة للمنافسين أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمؤسسة¹.

يمكن القول إن عملية التقليد تتجسد في:²

1- تقليد الموارد: بصفة عامة يمكن أن نقول أن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية المنفردة القيمة مثل المباني والمصانع والتجهيزات.

أما الموارد المعنوية فهي أكثر صعوبة من حيث المحاكاة كالاسم التجاري مثلاً ورغم أن المنافسين قد يرغبون في محاكاة الأسماء التجارية إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك، كما يعتبر كل من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد معنوية هامة وعلى عكس الأسماء التجارية، يمكن محاكاة أساليب التسويق والمهارة التقنية بشكل أسهل نسبياً.

2- تقليد القدرات: تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد المالية والمعنوية، وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات المؤسسة غالباً ما تكون غير مرئية، وحيث أن القدرات تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي تجري إدارتها داخل المؤسسة، لذا من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات أو إدراك مغزاها.

¹شالز هل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل -، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 218.

²شالز هل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص 218، 220.

ثانياً: قدرة المنافسين

طبقاً لما أورده "بانكاج جيماوات" أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية يتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين، ويقصد بالالتزام الاستراتيجي التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي أنه عقب إعلان المؤسسة للالتزام الاستراتيجي سوف تجد أنه من الصعوبة بما كان الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، إلا إذا اقتضى ذلك التوصل من هذا الالتزام، ولذلك فعندما تعلن المؤسسة التزامها المزايا التنافسية لمؤسسة محدثة، وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية تتسم بالاستمرار نسبياً¹.

ثالثاً: ديناميكية الصناعة

تعيش مؤسسات اليوم في إطار ديناميكية متزايدة وتغير متسارع تتسم به البيئات المختلفة، وتنعكس هذه الحالة على الصناعة بحد ذاتها فتوصف الصناعة وفق ذلك بأنها صناعة ديناميكية تسعى المؤسسات القائمة فيها إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من التجديد المنتج كالصناعات الاستهلاكية وصناعة الحواسيب الشخصية وعليه، نجد أن الصناعات الديناميكية التي تعمل في ضوء معدلات عالية من التغيير السريع تميل دورة حياة منتجاتها إلى أن تكون قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد، مما قد ينعكس في وقتية المزايا التنافسية فيها مما ينعكس على وثيقة أرباحها وعوائده المتأتية من التجديدات المستمرة التي يقوم بها المنافسين، وهذا ما يتناقض وحالة استدامة المزايا التنافسية، لذا نجد أن المؤسسات التي تعمل في مثل هكذا صناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها بينها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان ديمومة المزايا التنافسية لصالحها².

المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة متطلبات تكوينها وأساليب الحفاظ عليها

إن استدامة الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل خاصة في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغيير السريع والتنافس الشديد، الأمر الذي يجعل المنافسين لديهم قدرة كبيرة على تقليد الميزة التنافسية ولذا يجب على المؤسسة معرفة المقومات الأساسية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة ومتطلبات بنائها ومختلف الأساليب لتجنب مخاطر فقدانها.

¹ شالز هل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 221.

² معن وعد الله المعاضيدي، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

المطلب الأول: مقومات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة

إن الاستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة إلى اكتساب مهارات ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وريح حصص سوقية وزبائن إضافيين، حيث تلعب الاستراتيجية التنافسية دور في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وتعتبر أحد مقوماتها، ومن بين هذه المقومات نذكر ما يلي:¹

أولاً: أسس التنافس

إن بناء ميزة تنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، فالاستراتيجية التنافسية التي تعنى بالجودة والتنوعية مثلاً بحاجة إلى قدرات ومهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلع قادرة على تقديم قيمة للمستهلك، ونفس الشيء بالنسبة لاستراتيجية التمركز التي تحتاج إلى قدرات بشرية كفوة، وبالتالي فإن التساؤل الخاص بمن تكون؟ برز في هذا المجال كأساس للتنافس في الأسواق، وبالرغم من أن عمليات التقليد مست العديدة من المنتجات المعروفة ذات العلامات المميزة، إلا أنه من الصعب تقليد الجودة العالية التي تتمتع بها هذه المنتجات والمبنية على قدرات تنافسية معينة.

ثانياً: ميدان التنافس

إن تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الميزة التنافسية المستدامة، فعلى الرغم من أهمية دعم استراتيجية المؤسسة بالأصول والقدرات التنافسية اللازمة إلا أنها قد تتعرض للفشل في حالة عدم توظيفها في المكان المناسب.

ثالثاً: اختيارات المؤسسة لمنافسيها

على المؤسسة أن تتعرف على هوية منافسيها وتحدد مواقعهم وإمكانياتهم وأهميتهم النسبية في الصناعة من أجل ضمان استمرارية ميزتها التنافسية، فتركز على تصنيف المنافسين إلى مجموعات قوية وأخرى ضعيفة، وذلك لبناء استراتيجية تركز على نقاط ضعف المنافسين مع أخذ إمكانيات المؤسسة وقدراتها التنافسية بعين الاعتبار.

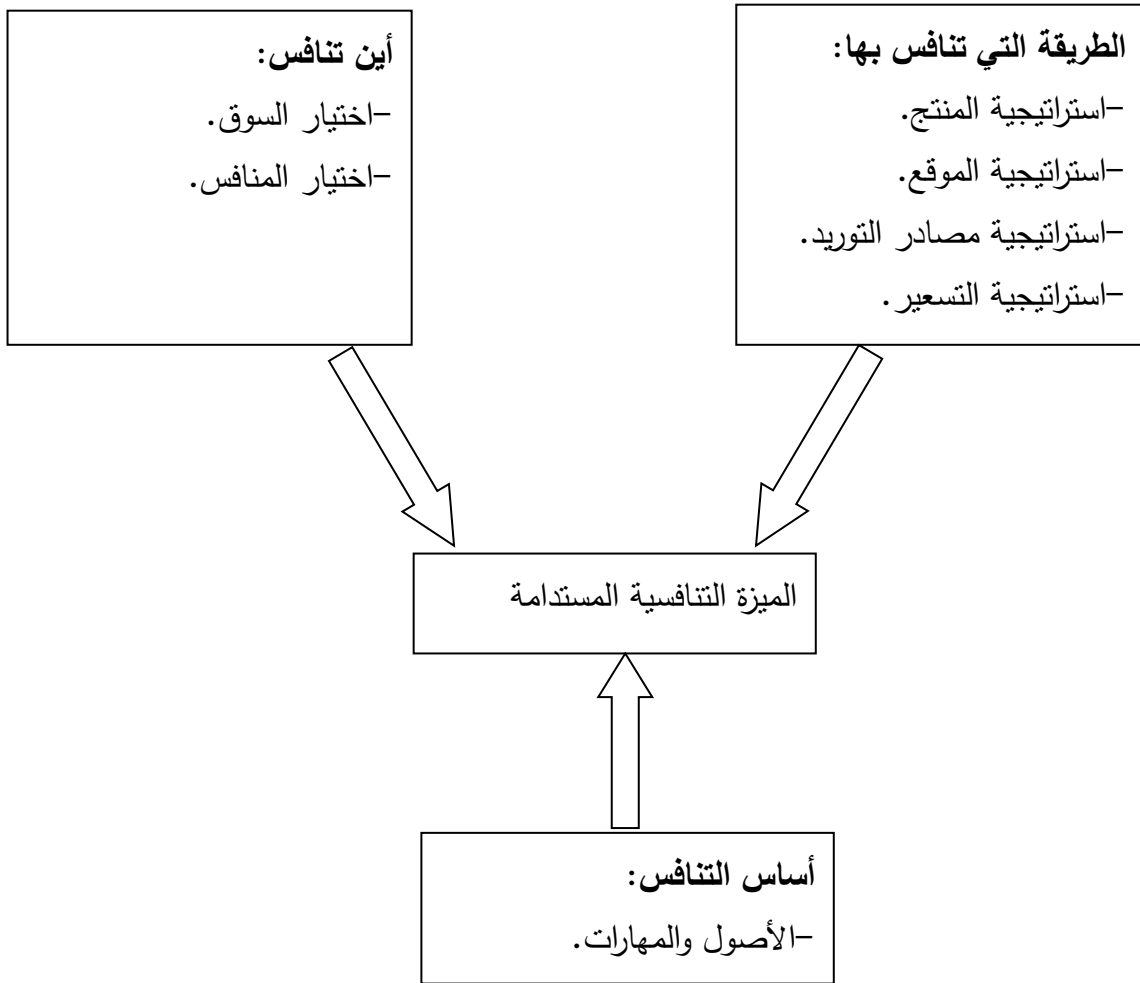
رابعاً: طرق التنافس

فبناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على نوع الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة.

¹سحمدي عماد، دور رأس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، "مذكرة ماجستير" غير منشورة، تخصص إدارة الاعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2012-2013، ص 82-83.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (03): مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص80.

وفي الأخير يبقى على عاتق المؤسسة وضع حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها، ومن ثم يمكن استمرارها لفترات أطول وعلى مدار الزمن، ولكن حتى تتمكن المؤسسة الوصول إلى تلك الحالة، فإنها ستجد نفسها محيرة على التتبع المستمر لكل المتغيرات والمستجدات من أجل ضمان مسايرة هذه المستجدات والحفاظ على ميزتها التنافسية، ولضمان ذلك تلجأ المؤسسات وتعتمد في تكوينها وتتميتها لقدراتها التنافسية والوصول إلى مزايا تنافسية جديدة، على تشجيع العاملين على الابتكار وإدراك اكتساب سبل جديدة وأفضل للمنافسة في القطاع، ونصل إلى نتيجة هامة وهي أن المؤسسة

بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عالية باعتمادها على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطوير وتجديد المؤسسة¹.

المطلب الثاني: متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية يمكن أن تكون نسبية من حيث كونها تميز المؤسسة التي تتمتع بها بشكل نسبي عن غيرها من المؤسسات وخلال فترة زمنية معينة كما يمكن أن تكون ميزة مستدامة للمؤسسة بحيث تميز المؤسسة في فترة زمنية أطول لا يستطيع خلالها أي من المنافسين تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها وحتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة فإن مواردها التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها في مجال الأعمال لا بد أن تتصف ب:²

- أن تكون قادرة على إضافة قيمة؛
- أن تكون نادرة أو فريدة من نوعها؛
- أن يكون من الصعب على المؤسسات المنافسة أن تحاكيها أو تقلدها؛
- أن تكون غير قابلة أن يحل محلها أي بديل (صعوبة الإحلال).

صنفت الموارد المحتملة للميزة التنافسية المستدامة على أساس (الموارد المادية والمالية، والقانونية، والبشرية، والتنظيمية، والاتصالية)، واتخذت هذه الميزة ثلاث مجالات رئيسية (التكنولوجية، والجغرافية، والقانونية)، وتسهم الموارد غير الملموسة (غير المادية) كثيرا في بناء الميزة التنافسية المستدامة، إذ وصف الموجودات المعتمدة على السوق بنوعين هما (الاتصالية، والاستخبارية)، إذ إن عدد الموجودات ذات الطبيعة الاتصالية تعكس مستوى الالتزام بين مؤسسة الأعمال والزبائن أو أصحاب المصالح الخارجيين، في حين أن الموجودات الاستخبارية تصنف العمل بما يساعد على تقديم منتجات تستجيب بدرجة عالية إلى حاجات الزبون وتوقعاته، وهذا يعني أن الاهتمام بالموارد غير الملموسة يسهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، من خلال توفير الظروف التي تحقق الاستجابة الفاعلة ورغبات وتفضيلات أصحاب المصالح ومنها (السمعة، والولاء، والرضا)، فضلا عن ما تقدم فإنه من الخيارات الأخرى المهمة في إدامة الميزة التنافسية، وذات الصلة بهذه الدراسة اكتساب السمعة الجيدة الناتجة عن الأداءين الاقتصادي والاجتماعي، وبالتأكيد كلما توسع الالتزام الاجتماعي للمؤسسة المتمثل في المسؤولية الاجتماعية الشاملة، ويجب أن لا يكون هذا الالتزام أمر طارئاً أو مجرد صدفة بل يجب أن

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، " تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 103.

² مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي، مكتبة الجامعة الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 27.

يدخل في فلسفة وتوجه الإدارة العليا، حتى يصبح اكتساب السمعة الجيدة هو جزء من هوية المؤسسة لتكون عنصر الارتكاز في استدامة الميزة التنافسية¹.

المطلب الثالث: أساليب مواجهة مخاطر فقدان الميزة التنافسية المستدامة

إن حسن تعامل المؤسسة مع المخاطر التي قد تتسبب بفقدانها ميزتها التنافسية والاستفادة من أثارها الإيجابية يمكن أن يعد إحدى الأساليب المستخدمة في تجاوز الآثار السلبية لهذا النوع من المخاطر، يضاف إلى ذلك إمكانيات المؤسسة لتبني أساليب أخرى متكاملة تساعدها في تحاشي الوقوع في الشرك الذي تضعه لها المؤسسات المنافسة، وبشكل يسهم في ترسيخ المزايا التنافسية واستدامتها، وتتمثل تلك الأساليب في الآتي:

أولاً: التركيز على أركان بناء المزايا التنافسية

تستهدف المؤسسات عموماً الإبقاء على المزايا التنافسية وديمومتها، وهذا ما يتطلب منها العمل المستمر على التركيز على الأركان الأربعة لبناء المزايا التنافسية وهي الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للزبون، وهذا ما يتطلب منها أن تقوم بتطوير الكفاءات المتميزة التي تسهم في تحقيق أداء متميز في المجالات المذكورة، ولا بد هنا من التأكد من ضرورة تجنب المؤسسة لحالات عدم التوازن في بناء أو تحقيق الكفاءات المتميزة، فلا يصح أن تسعى إلى تحقيق تلك الكفاءات في جزء من بنائها التنظيمي أو في جزء من أنشطتها، وإنما تسعى إلى بناء تلك الكفاءات في إطار المنظور الكلي للمؤسسة².

ثانياً: الاستمرار المنظم لعمليتي التحسين والتعلم

إن الشيء الوحيد الثابت في هذا العالم هو التغيير، فمصادر اليوم الخاصة بالمزايا التنافسية يمكن أن تقلد بسرعة بواسطة منافسون أقوى، أو أنه يمكن هجرها وذلك عن طريق التحديث الذي يقوم به المنافسين، وفي ظل هذه البيئة الديناميكية سريعة الخطى، فإن السبيل الوحيد لمؤسسة ما في أن تبقى على المزايا التنافسية بمرور الوقت، هو أن تقوم بتحسين الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل وذلك بصفة مستمرة³.

¹سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر البايوي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

²معن وعد الله المعضيدي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 229.

ولكي يتحقق ذلك فإنه يتعين الأخذ في الاعتبار أهمية التعلم داخل المؤسسة، فالمؤسسات الناجحة ليست تلك التي تظل ساكنة دون تحرك معتمدة بذلك على أصولها ولكنها تلك المؤسسات التي تسعى باستمرار لإيجاد الطرق التي تقوم من خلالها بتحسين عملياتها وهي التي تقوم بعملية رفع مستمرة للقيمة الخاصة بالكفاءات المتميزة أو بخلق كفاءات أخرى.

ثالثاً: تتبع الأداء الصناعي المتميز والاعتماد على معيار أداء المؤسسات الأخرى

يعتبر توضيح الأداء الصناعي المتميز ، هو أحد أفضل الطرق لتحسين الكفاءات المتميزة والتي تسهم نحو عمله وإيجاد الكفاءة الفائقة، والجودة، والتحديث، والاستجابة للعميل والتوافق معه، وبهذا فقط تتمكن المؤسسة من بناء الموارد والقدرات التي تدعم التمييز الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل المتميز، كذلك المحافظة على تلك الموارد، ومن ناحية أخرى فإن ذلك يتطلب تتبع أداء المؤسسات الأخرى، وربما تكون أفضل طريقة لذلك هو ما يعرف بتقييم أداء المؤسسات الأخرى، هي تلك العملية التي يتم من خلالها مقارنة أداء المؤسسة بما ينتجه بعض منافسيها الأقوياء على مستوى العالم، وكذلك أدائهم وما يقدموه من خدمات:¹

رابعاً: التغلب على القصور الذاتي

وثمة سبب آخر يؤدي إلى الإخفاق هو عدم القدرة على التكيف مع الأحوال المتغيرة بسبب القصور التنظيمي الذاتي، ويعتبر التغلب على العوائق الخاصة بالتغيير داخل المؤسسة، أحد المتطلبات الرئيسية للإبقاء على المزايا التنافسية، ويمكن القول بأن تحديد العوائق الخاصة بالتغيير هي بمثابة خطوة أولية هامة وربما تتخذ هذه الخطوة فإن تنفيذ التغيير يتطلب قيادة جيدة واستخدام القوة بطريقة حكيمة، وإحداث تغييرات مناسبة في بناء المؤسسة والنظم المتحكمة².

المبحث الرابع: دور أبعاد تنمية الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية المستدامة

تعمل المؤسسة على تبني استراتيجيات وبرامج تساهم في تنمية مهارات ومعارف وقدرات مواردها البشرية حتى تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل على اعتبار ان الأصول المعنوية تمثل القوة والثروة الحقيقية للمؤسسة.

¹ شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 229.

² نفس المرجع، ص 230.

المطلب الأول: مساهمة التدريب في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة

التدريب لا يقتصر على فئة معينة دون أخرى، بل يمس مختلف مستويات المؤسسة من أعلاها إلى أدناها بالإضافة إلى أنه يشمل الموظف الجديد والقديم، فهما على حد سواء معنيان بعملية التدريب، لأن مسؤولية التدريب في حد ذاتها، هي مسؤولية جماعية يشترك أفراد المؤسسة فيها، من الإدارة العليا التي تسهر على توفير المال والإمكانيات لذلك، والإدارة التنفيذية المشرفة على إدارة عملية التدريب بالإضافة إلى مسؤولية العاملين القدامى الذين يسهرون على توجيه الموظفين الجدد، إلا أن هذه المسؤولية فيها نوع من الحساسية تتمثل في شعور الموظف القديم بنوع من العداء إتجاه الموظف الجديد تخوفا من المنافسة التي قد يبديها هذا الأخير، لذلك فإن التدريب يعمل على تزويد الموظف الجديد بمرونة كبيرة و التأقلم مع وظيفته الجديدة أما بالنسبة للموظف القديم فهو يعمل على تنمية مهاراته وتجديد المعارف للاستفادة من خبرته ويعتبر التدريب من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء، ويتكون من تجارب تعليمية يزود بها صاحب العامل العاملين لديه في البداية وهذه البرامج تصمم بطريقة تيسر وتسهل بلوغ الأهداف بتزويد الأفراد بالمهارات والخبرات التي تنقصه من أجل رفع كفاءة الإنتاجية وزيادتها في المؤسسة، خاصة وأن التدريب ينمي المقدرة الذهنية والعقلية، وينمي الجانب المعرفي، حيث يمكن من تنشيط الإبداع لدى الأفراد في المؤسسة حيث تساهم برامج التدريب الفاعلة في:

- زيادة الإنتاجية والأداء، من خلال تنفيذ العمال مهامهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع، والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج عن طريق برامج التدريب المهنية التي تهدف إلى اكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهمة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها.

- تساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد عن طريق أسلوب المنافسة الموجّهة والذي يعتمد على الآراء والأفكار وتفاعلها بين مجموعة من الأفراد، بقصد الكشف عن جوانب موضوع يهتم بدراسته أعضاء الجماعة، وتستخدم المنافسة عادة لتنمية المهارات المعرفية والاتجاهات.

- توضيح السياسات العامة للمؤسسة عن طريق أسلوب المحاضرات الذي يعتبر من أكثر أساليب التدريب الخارجي شيوعا ومن أقدمها، ويكون هذا الأسلوب مفيدا وناجحا عندما يتطلب الموضوع ضرورة دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية والأفكار والمفاهيم المستخدمة، أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها، أو تنمية القدرات العلمية على مواجهة المشاكل وحلّها، فالمحاضرات أسلوب فعّال في العديد من الحقول الإدارية والفنية¹.

- تساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما تزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل، وتساعدهم على الثقة بالنفس وتطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد

¹سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 200.

العاملين عن طريق برامج التدريب الجماعية وهذا النمط يعتمد الأسلوب الجماعي في التدريب، إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة بغرض تطوير مهاراتهم في التواصل وأداء أعمالهم.

- تؤدي إلى ترشيد القرارات وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية، وتجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية وتطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة فحينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم تقديم برامج تدريب مناسبة لتجديد المعرفة والمهارة.

وهناك من يعتبر أنّ أهمية التدريب تتمثل أساسا في تحسين الاتصال في جميع مستويات المؤسسة، وتشجع ظهور مواهب جديدة قادرة على الإبداع، على اعتبار أن الإبداع أحد الضروريات الأساسية في المؤسسات ومدخل حاسم قادر على قلب قواعد المنافسة بما يقدمه من أفكار جديدة ومفيدة تجعل الكفاءات الموجودة قادرة على إدخال التحسينات على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بحيث تكون أكثر قدرة على الاستجابة لحاجات الزبائن¹.

المطلب الثاني: مساهمة التعلم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

التعلم يعني استمرارية استثمار المؤسسة في أفرادها لتمكينهم من التعلم، النمو، المساهمة، ويستجيب الأفراد بنوع من الولاء والالتزام في أن يتعلموا وينموا أو يساهموا ويشاركوا في الرؤية المستقبلية والتعلم فكرته مستمدة من التحسن المستمر حيث يبحث الأفراد عن أساليب تحسن أداءهم من أجل جودة المنتجات والخدمات والتعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.

عندما يكرر الافراد الأنشطة فانهم يتعلمون كيفية أدائها بسرعة ودقة والنتيجة الصافية تتمثل في التحسن المستمر في كل من الإنتاجية والجودة، حيث تتسع قاعدة خبرة العاملين ويتعلم الافراد في المؤسسات كيف يستخدمون ادواتهم بطريقة أفضل وكيف يجهزون المعدات بسرعة أكبر فعندما يصبح الافراد في المؤسسات اكثر دراية بالطريقة التي يصنع بها المنتج فانهم غالبا يستطيعون إعادة تصميم المكونات بشكل افضل او تقديم خدمات بطريقة أحسن، هذه الخبرات لا تغير فقط تكاليف التصنيع، ولكنها تساعد على تحسين جودة المنتج أيضا ولهذا فهؤلاء الأفراد يعرفون متى يكون النشاط أو العملية التشغيلية تسير على ما يرام، ولذلك يمكنهم اكتشاف مشكلات الجودة قبل أن تحدث كما يتفادى هذا المصدر من المعرفة أخطاء باهظة التكاليف عند تصميم أو تطبيق أساليب جديدة².

¹Jean Gil Boitouzet, **Le coaching**, éditons d'organisation, paris, 2000, p 32.

²روبرت بنس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية - بناء الميزة التنافسية -، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 248، 253، 254.

من كل هذا تبرز أهمية الدور الفعال لأصحاب المعارف والمهارات المتطلعة دوماً للتعلم من خلال تجاربها، والتغيرات الحاصلة، وبذلك فإن تعميق وتنمية مهارات التعلم في الموارد البشرية، يؤدي إلى تهيئة مناخ يصل بالمؤسسة إلى مستوى التميز من خلال¹:

- إستثمار طاقة الافراد وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها، وبطريقة غير مباشرة يحدث التعلم؛
- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة والمفاهيم والأسس الفكرية والنظرية، وكذا تعلم المهارات التطبيقية، مما يكسب الأفراد في مواقع العمل حسن التصرف، وتطبيق مهاراتهم للحصول على مخرجات ذات جودة؛
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولاً خصبة للتعلم، والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقييم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه، ورصد ردود أفعال المتعاملين إتجاه ما يقدمه الافراد ومدى رضاهم عن ذلك؛
- خلق الجو الاجتماعي في أماكن العمل، مما ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، وبذلك انتقال الخبرات ومناقشتها، وتنمية الرؤى المشتركة، والتفكير المتناسق وتبادلها بين الأفراد داخل المؤسسة؛
- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بما يتطلبه إنجاز العمل؛
- إزالة موانع التعلم و معوقات إكتساب المعرفة و تنمية المهارات خاصة الحواجز التنظيمية التقليدية، القائمة على المركزية، والأمر والعزلة بين وحدات المؤسسة، بينما التعلم يكسي المؤسسة طابع المرونة في التعامل الداخلي والخارجي على حد سواء، بإعتبار المؤسسة وحدة متكاملة بأجزائها، و أفرادها هم المشاركين في تحقيق أهدافها من خلال عملهم المتكامل وعليه فالمؤسسة في إطار التغيير التنظيمي، ومن ثم التعلم، تصبح لا تخشى التغيير الذي يكون مفروضاً عليها، وإنما تعمل على إحداثه، وهو ما يعرف بالتغيير حيث يكون نابغ من وإرادة المؤسسة، و يصبح محل إهتمامها، بحيث تتعامل مع المتغيرات مهما كانت بإعتبارها حقائق لا بد منها والتي تكشف عن الفرص والمعوقات².

والقدرة على التعلم تمثل ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، خاصة التي تستعمل المعارف بطريقة دقيقة وسليمة، ولما تصبح المؤسسة تنسم بالتعلم يضفي عليها سمات الطموح، لأن المتعلم في طبعه يحاول أن يجتاز الصعاب من أجل النجاح، وبمجرد ما يحققه، فإنه يأمل في تحقيق مستوى أعلى منه،

¹فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، "مذكرة ماجستير" غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البلدية، 2005، ص 87-90.

²علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

ومواجهة صعاب أخرى، وهكذا فالمؤسسة المتميزة بصفة التعلم لا تعترف بالإنجاز وإنما بالصعاب و المخاطر التي تمكنت من مجاراتها والتغلب عليها، وكل هذا مرتبط بمدى المعرفة والمهارة لدى الأفراد لقابلية التعلم حيث أنها تحقق للمؤسسة تميزا نابعا من أعماقها، وصفة الإستدامة لهذا التميز تكمن في التمكن والطموح لتحقيق الأهداف، وهذه الصفات تضي على المؤسسة الخصوصية في كونها تتطلع دوما لتحقيق التفوق الذي تجعله بابا للأفاق المستقبلية.

المطلب الثالث: مساهمة التطوير المهني في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

يمضي الفرد في المؤسسة الواحدة في بعض الأحيان فترة طويلة ينتقل أثنائها من منصب لآخر، الأمر الذي يزيده خبرة ومهارة وتطويرا في العمل ... الخ، لذا على المؤسسة أخذ تطور مواردها البشرية بعين الاعتبار وهذا بتطوير معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم وتوسيع مجال تخصصهم الأمر الذي يؤدي بهم إلى التحكم في مختلف التغيرات التي قد تصادفهم في مجال عملهم سواء طرق عمل جديدة أو تكنولوجيا حديثة وحل مختلف المشكلات في العمل في وقت أقل وبتكاليف أقل وبدون أخطاء حيث أن التطوير المهني يمكن الفرد من:¹

- تنمية مهاراته ومؤهلاته وخبراته حتى يتمكن من تطوير إمكانيات الترقية لديه.
- إبراز القدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين من خلال تحديد الأهداف المهنية وتوضيحها.
- تقليل الحواجز عن طاقات الأفراد ومؤهلاتهم بحيث يصبح كل من المدراء والأفراد العاملين مدركين للقدرات والكفاءات الموجودة داخل المؤسسة بشكل واضح.
- إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات للتطوير مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الإنجاز والتفوق.
- المساعدة على وضع الخطط الفاعلة للأفراد العاملين وتهيئتهم للأعمال المهمة مما يؤدي إلى متانة الخطط وإجراءات العمل الإيجابية.
- مساعدة الأفراد العاملين في تقليل مشاعر الإحباط إزاء العمل الذي يزاولونه، لأنه قد يصيب الأفراد العاملين وبصورة خاصة ذوي المستويات العالية من التعليم وذوي الحاجات العليا الإحباط نتيجة عدم توجيههم وإرشادهم إلى سبيل تطوير أعمالهم وإذا لم تتح لهم الفرصة للتطوير في مهنتهم، لذا فإن البرنامج

¹ يوسف حجي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 482-483.

المنظم للتطوير المهني يقلل من هذه الظواهر السلبية ويشجع حاجة الأفراد العاملين لتطوير والنمو في عملهم، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ودعم الإبداع والابتكار لديهم.

- يمكن للتطوير أن يعزز المهارات الفردية بما يتناسب مع التغيرات المستقبلية في طبيعة العمل.

- تؤدي برامج التطوير المهني إلى زيادة تحفيز الأفراد على جميع المستويات الوظيفية.

كذلك فالتطوير المهني يشغل جزء من استراتيجية المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية لتعزيز المهارات، والمعرفة وقدرات التعلم وهي تساعد المؤسسات في توفير الاحتياجات اللازمة من المواهب والكفاءات وذلك من خلال التوافق بين هذا البرنامج وبرنامج تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تحدد التغيرات في متطلبات العمل من الأفراد العاملين للأمد المتوسط والبعيد، ووفقا لهذه التغيرات يتم تصميم برنامج التطوير المهني الذي يساعد الأفراد الموجودين فعلا في المؤسسة على تحقيق حاجاتهم وطموحاتهم من خلال العمل، كما أنه يهيئ المؤشرات الأساسية للحاجة المستقبلية للكفاءات وهذا يؤدي إلى زيادة احتمال بقاء الأفراد في المؤسسة ووجودهم في الأماكن المتناسبة مع قدراتهم ورغباتهم ، أي أنه يؤدي إلى زيادة قابلية المؤسسة للحصول والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية.¹

أيضا برامج التطوير المهني تساعد المؤسسة في التقليل من آثار عوامل التغير التكنولوجي والاجتماعي من خلال زيادة فاعلية وتحسين سلوك العاملين وكفاءاتهم وانتمائهم للعمل، فالاتجاهات الإدارية الحديثة بدأت بالاهتمام بالتطوير المهني للأفراد أكثر من الاهتمام بالوظيفة نفسها والتي تهدف إلى التوفيق بين متطلبات وحاجات العاملين من جهة ومتطلبات وحاجات المؤسسة من جهة أخرى وذلك من أجل توفير البيئة الملائمة للعمل والتطور الذي يضمن الحفاظ على الكفاءات التي تعتبر المحرك الرئيسي للحصول على ميزة تنافسية واستدامتها.

المطلب الرابع: دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

في ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة، الذي لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والتميزة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية وسرعة التغير الحاصل في مجال الأعمال، مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية أمر صعب تحقيقه، إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي، والمستمر للميزة التنافسية، خاصة وأن التميز التنافسي المستدام والمتواصل لم يعد يقتصر على تميز المنتجات فقط لأنه بالإمكان تقليدها من قبل المنافسين لاسيما في ظل تطور وسائل الاستخبارات،

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

وأصبح البحث عن مجال التميز الشامل والمستمر وصعب التقليد يتوقف على مدى امتلاك المؤسسة لمصادر قوة، حيث أن القوة لم تعد تعترف بالقوة المالية والمادية والتكنولوجية فقط وإنما بالقوة القادرة على التفكير والإبداع والانجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للتميز والاستمرار، والحديث عن الكفاءات كمصدر من مصادر الميزة التنافسية يقوده عنصرين أساسيين، أولاهما أن هذا المصدر قادر على خلق القيمة للعميل وثانيهما تحقيق التميز بتفرد عما يمتلكه المنافسون، لان الكفاءات ذات طابع خصوصي، نابع من قلب المؤسسة، وهي ما تعرف على أنها مجموعة من المهارات الخارقة، النابعة من أصول المؤسسة بما فيها الملموسة وغير الملموسة، ذات الخصوصية في طبيعتها، والقادرة على تقديم قيمة مضافة حقيقية للعميل.

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الأخرى وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:¹

- أن تكون الموارد ذات قيمة عالية: ان الافراد هم مصدر الميزة التنافسية فعندما يحسنوا من كفاءة وفاعلية المؤسسة، وستزداد القيمة عندما يجد الأفراد طرق مختلفة لتحليل التكاليف ويقدمون منتجا فريدا من نوعه إلى الزبائن أي خلق القيمة من خلال الأداء المتميز الذي ينعكس على المنتجات والخدمات المقدمة، بهدف تحقيق رضا العميل أي تكون مطابقة لتوقعاته وتطلعاته.

- ان تكون الموارد نادرة: حيث يكون الافراد مصدرا للميزة التنافسية عندما تكون مهاراتهم ومعرفتهم وقابلياتهم ليست متوفرة بصورة متماثلة مع المؤسسات المنافسة، بمعنى آخر إكتساب المؤسسة لهذه الطاقات الفكرية، هو تضييع الفرصة على مؤسسات أخرى، من أجل استغلالها في خدمة أهدافها التنافسية، فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات في ظل تصاعد المنافسة، هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية في حد ذاتها.

- أن تكون الموارد صعبة التقليد: يكون الافراد مصدر للميزة التنافسية عندما تكون قدرات الفرد ومساهماته صعبة التقليد من قبل الآخرين.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 69.

-ان تكون الموارد منظمة: يكون الافراد مصدر للميزة التنافسية عندما تكون هناك إمكانية من توحيد واستخدام مواهب الموظفين للعمل في وظائف جديدة.

حيث أن الفرد الذي يتمتع بهذه الخصائص تصبح لديه القدرة على التكيف مع المواقف غير المعروفة لدى الشخص والقدرة على تحديد الغاية المراد تحقيقها والقدرة على اختراع الوسائل التي تساعد على تحقيق الغاية أي القدرة على تحريك المعارف النظرية لكونها تمثل جزء لا يتجزأ من الكفاءة¹. إن اكتساب المؤسسة لطاقة معرفية مسخرة لمواجهة المنافسة، يعني أن المتابعة الفكرية تمنح القدرة على مواجهة، وان كان في السابق امتلاك الآلات الصناعية في المؤسسات يرمز إلى التقدم والرقى إلا أنه اليوم لا تعرف المؤسسة بآلاتها وتكنولوجياتها، وإنما قوتها في المعرفة الفكرية الميسرة لها والمتوفرة في افراد المؤسسة(على اعتبارا أن أصل الكفاءات هو الطاقات الفكرية والمعرفية) وهذا يرجع إلى أن كافة الموارد غير البشرية لها حد أقصى لا يمكن لها أن تتجاوزه، وبالتالي فإن الاعتماد على التكلفة دائما مرتبط بالحد الأقصى للعائد الذي يمكن تحقيقه من وراء هذا الأصل أو الموارد (آلة، أرض، مواد....)، في حين أن الطاقة البشرية المتمثلة في الكفاءات هي المورد الوحيد الذي لا حد أو حدود لأفكاره أو طاقته، خاصة إذا تمكنت المؤسسة من استغلال هذه الأصول الفكرية التي تخلق الابتكارات التي يمكن تحويلها إلى أرباح فلا بد من تمييزها عن الآخرين لأن هذه الأصول هي التي تشكل أساس منتجات وخدمات المؤسسة وإبداعاتها، وتحصيل المزيد من القيمة من وراء ابتكاراتهم مما يحقق لها الميزة التنافسية ويمكنها من الحفاظ عليها على المدى الطويل.

في الأخير يمكن القول إن البحث عن الميزة التنافسية المستدامة هو الهدف الأساسي الذي يضمن للمؤسسة البقاء في ساحة التنافس وذلك بالاعتماد على المهارات والمعرفة والإستعدادات التي تتوفر في الأصول الفكرية التي تتفاعل وتتناسق فيما بينها لتشكل كفاءات منشأة للتميز المستدام حيث أن المؤسسة المالكة للأصول الفكرية يمكنها تحقيق التميز على المستوى الداخلي، وينعكس هذا التميز على المستوى الخارجي.

¹فاطمة الزهراء بوكرم، الكفاءة مفاهيم ونظريات، الطبعة الثانية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 18.

خلاصة

تبين مما تقدم أن اكتساب ميزة تنافسية تتصف بالاستدامة أصبح ضرورة ملحة للمؤسسات في ظل التحولات والتغيرات التي تفرضها البيئة وانفتاح السوق على المنافسة الخارجية، وقد تبين أن الميزة التنافسية تتوقف على مصادر منها الكفاءة، الجودة، المعرفة، مما فرض على المؤسسة ضرورة البحث عن طرق كفاءة من شأنها دعم الميزة التنافسية وإعطائها صفة الاستدامة حيث تبين ان الموارد البشرية هي القوة والثروة الحقيقية القادرة على معرفة طرق الحصول على الميزة التنافسية ومتطلبات بنائها وسبل الحفاظ عليها وذلك من خلال تطوير معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم بحيث يمكن أن يساهموا ويشاركوا في الرؤية المستقبلية للمؤسسة مما يمكنهم من تحقيق أهدافها وإيصالها إلى مستوى الريادة.

الفصل الثالث: دراسة مساهمة تنمية
الموارد البشرية في تحقيق الميزة
التنافسية المستدامة بمؤسسة اتصالات
الجزائر- فرع جيجل-

تمهيد

قصد إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل - كدراسة حالة، بغية التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك بتفريغ وتحليل بيانات الاستبانة الموزعة على العينة المختارة، وهذا بإستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر،

المبحث الثاني: تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -،

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية،

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر

تعد المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر المتعامل الأول للهاتف الثابت، حيث تؤدي دورا هاما في تسهيل الاتصالات في البلد، وتضع لذلك قدرات ووسائل هامة من أجل تقديم الأفضل لزيائنها عبر كامل التراب الوطني، وسوف نعرض لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر، نشاطها، إطارها التنظيمي في هذا المبحث.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر

ظهرت المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر بموجب القانون رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، حيث تم الاتفاق على تقسيم وزارة البريد والمواصلات إلى ثلاث وحدات والمتمثلة في:

-لجنة الضبط : مقرها بوزارة المواصلات ومن مهامها الإشراف والمراقبة

-بريد الجزائر: مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وهي مستقلة

-اتصالات الجزائر: مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة استقلالاً كاملاً

بعد هذا التقييم أصبح كل فرع يهتم بمجال تخصصه، وظهرت المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر التي تحتوي على فرعين هما:

-اتصالات الجزائر للهاتف الثابت؛

-اتصالات الجزائر موبيليس للهاتف النقال.

1- تعريف المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر

يمكن تعريف المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر على أنها مؤسسة عمومية اقتصادية تجارية ذات أسهم ملك للدولة، تأسست في 05 أوت 2000، ودخلت رسمياً في سوق الاتصالات في 01 جانفي 2003 برأسمال قدره 100.000.000 دج تحت شعار "اتصالات الجزائر الاختيار الأمثل".

2- أهداف المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر

لقد سطرت المؤسسة مبادئ عملها تتمثل في المردودية، الفعالية، جودة الخدمة، وأيضا سطرت العديد من الأهداف كما يلي:

-الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات الاشتراك في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد ممكن من المشتركين بالمناطق الريفية على وجه الخصوص؛

-الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة وجعلها أكثر منافسة في مجال خدمات الاتصال؛

-تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

-المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير المؤسسة بتحديد ثلاث مهام رئيسية لها تمثلت في :

* التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتغيير الصوت، الرسائل الالكترونية، المعطيات، الرقمية، المرئية والضوئية؛

* تنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات؛

* وضع استغلال وتسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر

تسعى المؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر إلى جذب أكبر عدد ممكن من المشاركين، وضمان الاستقرار والاستمرار، والتطور الدائم من خلال تقديم أفضل الخدمات كخدمة الهاتف النقال، خدمات الأنترنت وبطاقات الدفع المسبق ونوجزها فيما يلي:

أولاً: الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

1-خدمة الهاتف الثابت

-تجهيزات الزبائن : 5.128.262 دج؛

-عدد زبائن الهواتف الثابت : 2.922.731 دج؛

-عدد الطلبات قيد الدراسة : 35471 طلبية؛

-الكثافة الهاتفية الإجمالية في الجزائر 8,91%.

2-خدمة الشبكة التجارية : وتحتوي الشبكة التجارية لمجمع اتصالات الجزائر على :

- 171 وكالة تجارية؛

- 110 مصلحة تجارية تابعة للوكالات التجارية؛
- 212040 كشك متعدد الخدمات؛
- 4425 هاتف عمومي.

3- شبكات الاتصالات

- الشبكة العمومية لإرسال المعطيات بالحزم أكس 25 تقدر ب6.200 وصلة أو نقطة (25×DZPAC)
- القاعدة الوطنية لإرسال المعطيات بقدرة 10 جيجابايت و2.5 جيجابايت و80 جيجابايت في قيد الإنجاز
- شبكة الراديو الريفي : 103 تدمج وتعطي أكثر من 1500 بلدية و961 بلدية مربوطة بالألياف البصرية

4- خدمة اتصالات الجزائر (موبيليس)

يوجد أزيد من 10 ملايين مشترك بخدمات الهاتف النقال موبيليس أهم محطاتها:

- (ATS) اتصالات الجزائر الفضائية؛
- 47 محطة مركزية محلية؛
- 04 محطة دولية؛
- 01 محطة ساحلية INMARSAT ؛
- 02 شبكة عبر الأقمار الصناعية VSAT ؛
- 1400 مشترك في الهاتف النقال عبر الساتل "الثريا" GMPCS.

5- خدمة الشبكة الدولية

الشبكة الدولية تتضمن روابط تحت البحار بالألياف البصرية تربط الجزائر بالشبكة الدولية للاتصالات السلكية واللاسلكية SEA MEIV+ALPAL LL.

6- خدمة اتصالات الجزائر الأنترنت

- RTC مشترك : 7000 مشترك
- مشترك بالربط الخاص : 3000 (هذا ما يسمح بعرض الخدمات إلى : 100000 مشترك)
- مقهى الأنترنت: 4046 مقهى
- وكيل لخدمات الأنترنت IPS : 35 وكيل
- 3754 مشترك بالأنترنت ذات التعليق العالي لجواب

7- خدمة أرقام أخرى

- ربط 11148 مؤسسة تريبوية بشبكة الهاتف والأنترنيت من إجمالي 21233 مؤسسة
- ربط 3023 مكتب بريدي بشبكة المعلومات من إجمالي 3262 مكتب بريدي على مستوى الوطن

8- خدمة التسيير التقني للشبكة

- معدل ربط الزبون بخط هاتفي جديد 08 أيام على الأكثر
- معدل التعطلات: 0.8 أي ما يعادل تعطل في كل سنة

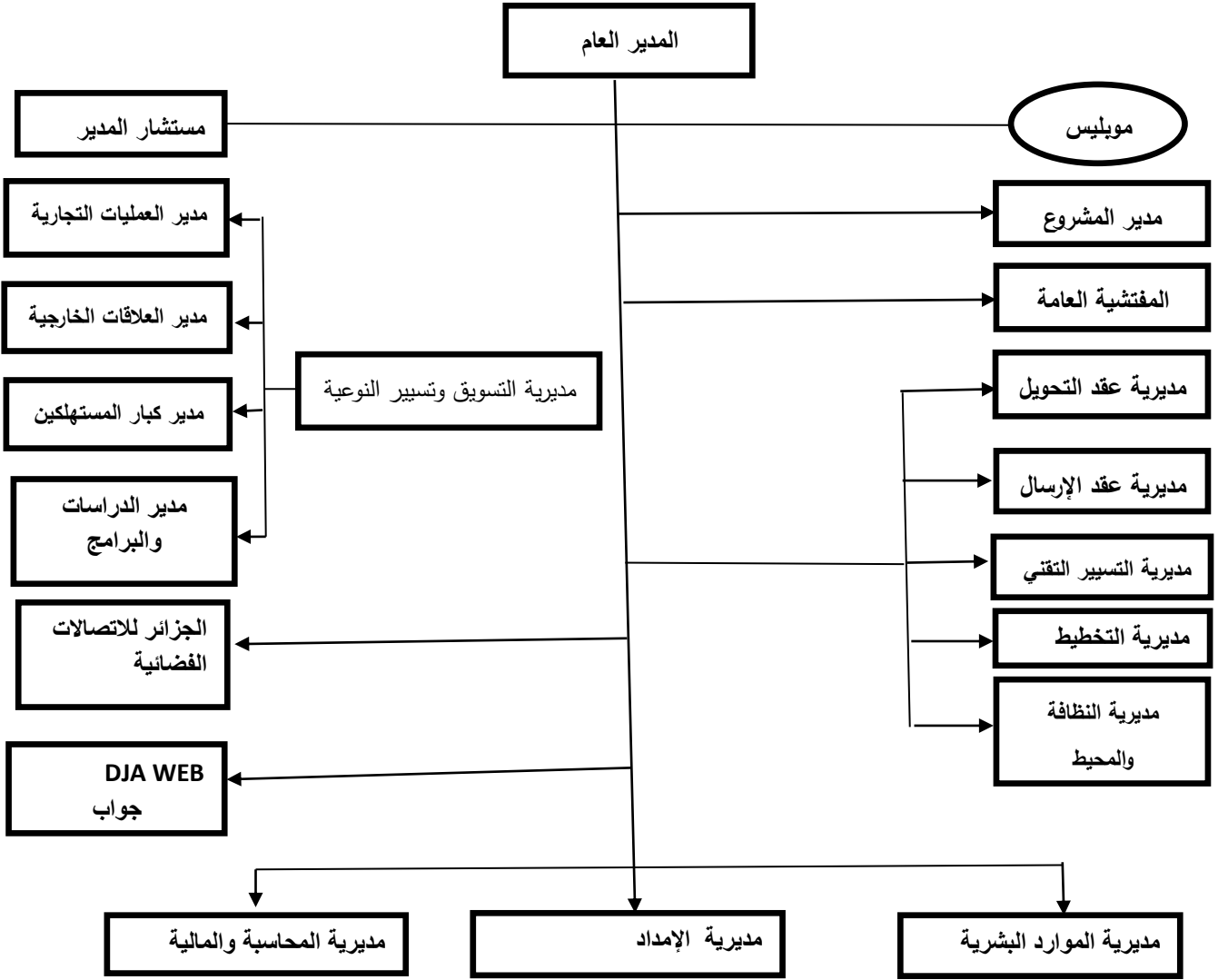
ثانيا: عقود الشركة

بعد دخول المؤسسة في النشاط رسميا، من أجل خلق مكانة مرموقة في عالم الاتصالات قامت بإبرام عقود شراكة مع مؤسسات عالمية مثل الصينية RRISON، السويدية ZTE، بالإضافة إلى قرض بقيمة 6.5 مليار دينار جزائري على شكل سندات بنكية موجهة للشركات دخلت به إلى بورصة القيم كأول متعامل جزائري في الاتصالات يدخل البورصة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر

يبين الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر كما يلي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية جيجل.

وتتمثل الوظائف الأساسية لهذا الهيكل في:¹

1- الرئيس (المدير العام) : هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى

مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على ما يلي :

-الحفاظ على الحصص في السوق؛

-تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة؛

- تطوير التسويق العملي؛

- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح؛

¹ملفات داخلية من إدارة المستخدمين بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل.-

- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها المصالح المختلفة؛
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح؛
- المحافظة على السير الحسن والعادي للمؤسسة.

2- مديرية التخطيط : وتقوم بالمهام التالية :

- التغذية الإعلامية العامة؛
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام؛
- التنسيق ما بين المديرية عبر الشبكة المعلوماتية؛
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تلخيص أو عدم تلخيص أو تعجيلات.

3- المفتشية العامة : وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير وهي مكلفة بالمهام التالية :

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية؛
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام؛
- القيام بتحقيقات في حالة أي مضررة للمؤسسة؛
- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المتفتشيات الإقليمية؛
- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4- المفتشية المركزية : ومن مهامها ما يلي :

- رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة؛
- رقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها؛
- تشخيص وتحليل أي خلل في المؤسسة؛
- تقييم نوعية الخدمة المقدمة للزبون؛
- الإشراف على الأيام الإعلامية للمؤسسة.

5- مديرية التسويق وتسيير النوعية : مكلفة بما يلي:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية للمؤسسة؛
- تسيير المشاريع، التطوير المضبوطة بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل؛

-تسيير المراكز الملحقة وتتكون من أربع مديرين هم على التوالي:

*مدير التسيير التجاري والنوعية؛

*مدير الصفقات التجارية الدولية؛

* مدير الحسابات الكبرى؛

* مدير الدراسات والبرمجة.

6-مديرية تجهيز الاتصال : وهي التي تهتم بكل ما يتعلق بأجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، اجهزة الحاسوب وغيرها.

7-مديرية تجهيز التراسل : مهمتها التزويد بالأجهزة خاصة بعملية التراسل بين المؤسسة والزبائن.

8- مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصال : وهي مكلفة بـ:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى؛

- مراقبة وتحليل الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات؛

- تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها؛

- تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

9-مديرية التخطيط لأنظمة الإعلام الآلي : وهي مكلفة بـ:

- تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال؛

- إعداد الدراسات قبل المشاريع البرامج العلمية؛

- متابعة مخططات الاستثمارات؛

- تخطيط، تصميم والمساعدة في صيانة وتطوير الأنظمة.

10- مديرية الطاقة والمحيط : وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

11- مديرية الموارد البشرية : وهي مكلفة بالمهام التالية :

- تعتبر العمود الفقري للمؤسسة؛

- إعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير؛

- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات؛

- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي؛

- تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

12- مديرية الإدارة العامة والإمدادات : وتقوم بما يلي:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنظيم أنشطة المؤسسة؛
- المحافظة على هياكل المؤسسة في معالجة المسائل القضائية؛
- تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعداد الملفات العقارية؛
- تنمية المراكز وتسيير المراكز التابعة؛
- تنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

13- مديرية المالية والمحاسبة : وهي مكلفة بـ:

- تقديم المساعدة للهياكل العملية؛
- تنشيط السير المحاسبي والمالي للمؤسسة؛
- تسيير الميزانية والجباية؛
- إعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

14- الثلاث خطوط المباشرة : وهي على التوالي :

- خط موبيليس: وهو خط خاص بالهاتف النقال؛
 - خط الجزائر اتصالات ساتلايت: وهو الخط المباشر للجزائر اتصالات مع المحطة الفضائية؛
 - خط جواب: وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الأنترنت لشركة اتصالات الجزائر.
- بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية وكل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية) وكل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية، وهي موزعة كالتالي:

*المديرية الإقليمية للاتصال الجزائر وتضم كل من: الجزائر، البلدية، البويرة، تيزي وزو، بومرداس.

*المديرية الإقليمية للاتصال وهران وتضم كل من: وهران، تلمسان، سعيدة، سيدي بلعباس، معسكر، عين تموشنت، غليزان.

*المديرية الإقليمية للاتصال قسنطينة تضم كل من: ورقلة، الأغواط، بسكرة، تمنراست، سيدي بلعباس، الواد، غرداية، إيليزي، جيجل.

*المديرية الإقليمية لاتصالات سطيف وتضم كل من: سطيف، بجاية، مسيلة، برج بوعرييج.

*المديرية الإقليمية للاتصال بشار وتضم كل من: بشار، البيض، تندوف، قالمة.

*المديرية الإقليمية للاتصال عنابة وتضم كل من: عنابة، تيسة، سكيكدة، قالمة، الطارف، سوق أهراس.

*المديرية الإقليمية للاتصال الشلف وتضم كل من: الشلف، تيارت، الجلفة، المدية، الطارف، عين الدفلة، تسميلت، غليزان.

المبحث الثاني: تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق لكل من نشأة وتعريف المديرية ومحاولة التعرف على مكوناتها البشرية التي تحتوي عليها، تم محاولة التعرف على أهم أهداف ومهام ومسؤوليات المديرية، وأخيرا محاولة تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية.

المطلب الأول: نشأة وتعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - ومكوناتها البشرية

أولا: نشأة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

نشأت المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - حينما تجسدت الإصلاحات المتمثلة في سن قانون 30_2000 في 5 أوت 2005، الخاص بإعادة تنظيم قطاع البريد والمواصلات، الذي جاء لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم والسياسة القطاعية عن الاستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم تقسيم وزارة البريد والمواصلات إلى فرعين، حيث تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية وتتمثل في بريد الجزائر، وثانيهما خاص بالاتصالات المسماة اتصالات الجزائر بمختلف فروعها.

ثالثا: تحديد الموقع الجغرافي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

تقع مديرية اتصالات الجزائر - فرع جيجل - في وسط مدينة جيجل حي الصومام وتمتد فروع المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - عبر كامل تراب الولاية، وتتمثل في:

- الوكالة التجارية الطاهير؛
- الوكالة التجارية الميلية؛
- الوكالة التجارية الصومام؛
- الوكالة التجارية جيجل 28.

رابعاً: المكونات البشرية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

منذ بداية النشاط في سنة 2003 بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بجيجل، وعدد عمالها في تزايد مستمر، وذلك بعمل المؤسسة، واستعمال الآلات الحديثة والمتطورة التي استلزمت الزيادة في اليد العاملة أو المكونات البشرية.

وتشمل هذه المكونات مجموع الأفراد العاملين (العمال، الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ) في مختلف المصالح والأقسام.

وقد بلغ عددهم حتى سنة 2013: ¹

- عدد العمال: 259؛
- الإطارات: 130 إطار؛
- أعوان التحكم: 39 عون تحكم؛
- أعوان التنفيذ: 90 عون تنفيذ.

المطلب الثاني: مهام ومسؤوليات وأهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

إن اتصالات الجزائر تساهم في التطور الاجتماعي والاقتصادي للبلد عن طرق تقديم العديد من خدمات الاتصالات الهاتفية والانترنت وغيرها، وتتلخص مهامها وأهدافها فيما يلي:

أولاً: المهام والمسؤوليات الرئيسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

تقوم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بممارسة نشاطها عن طريق استعمال وسائل هامة ومتعددة تمكنها من تحقيق المهام التالية:

- تقديم خدمات الاتصالات الهاتفية التي تسمح بانتقال وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، البيانات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية؛

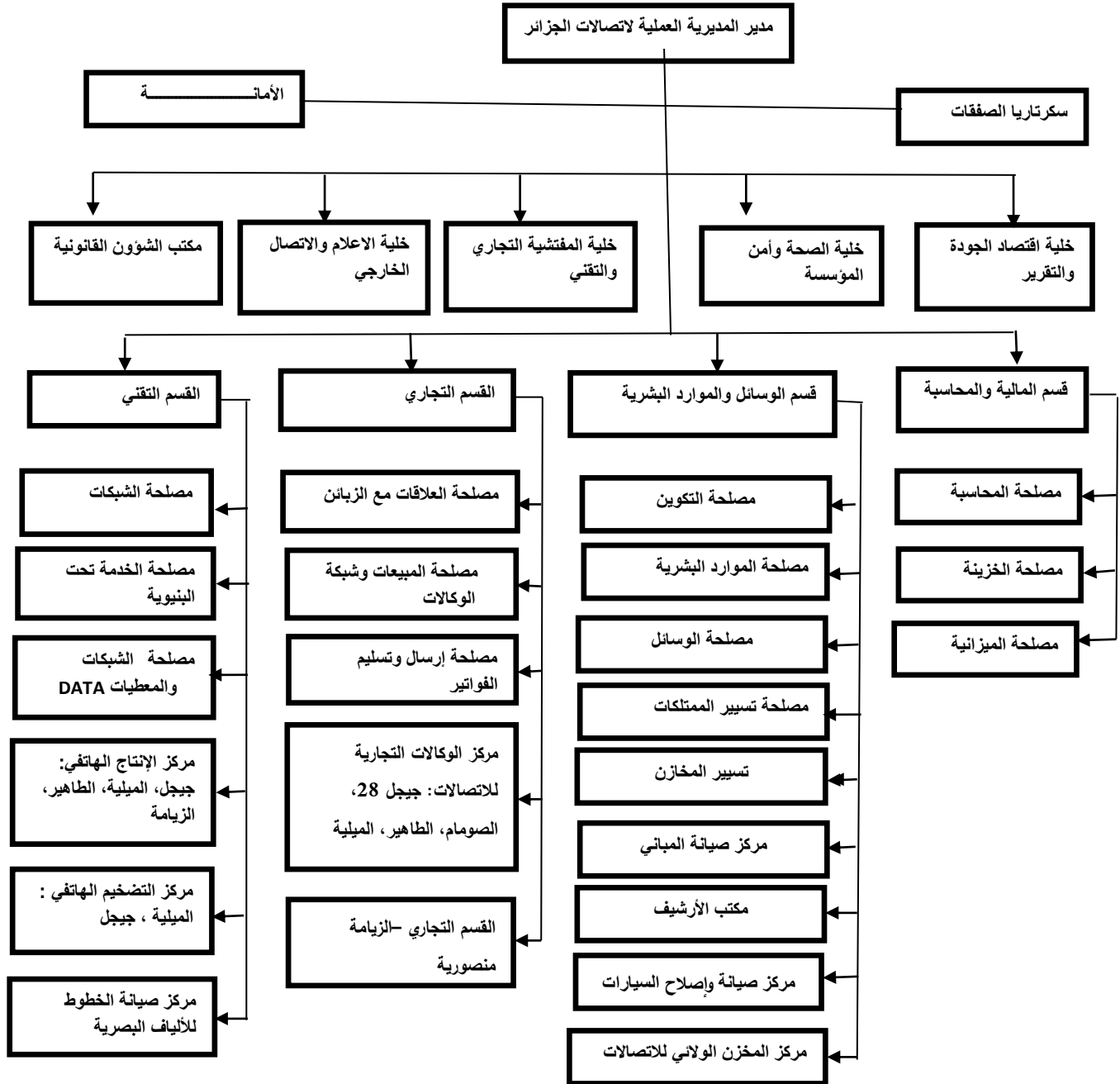
¹ ملفات داخلية من إدارة المستخدمين بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -.

- استثمار، تطوير وتسيير الشبكات العمومية والخاصة بالاتصالات الهاتفية؛
 - إنشاء، استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل المتعاملين وعمال الشبكة؛
 - ربط المناطق المعزولة والمؤسسات المدرسية بالشبكة؛
 - وضع نظام إعلامي جديد يسمى CAIA والذي يسمح بما يلي:
- *الزبون له شباك خاص به على مستوى الوكالة التجارية ACTEL، والتي تتحصل على طلبه وكل المعلومات الخاصة به وتقوم بتلبية هذا الطلب؛
- *إنهاء تبادل لملفات والأوراق بين المصالح التقنية للوكالة التجارية ACTEL، وإتباع النظام التسييري الجديد؛
- *السماح للزبائن بالإطلاع على فواتيرهم عن طريق الأنترنت.
- ثانيا: أهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -**
- دخلت اتصالات الجزائر في مجال التكنولوجيا والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:
- تنمية وزيادة تقديم الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات الهاتفية لأكثر عدد ممكن من المستخدمين وخاصة المتواجدين في المناطق الريفية؛
 - تنمية وتحسين نوعية الخدمات المعروضة، وتسلسل الأداء للخدمات المقدمة وزيادة قدرتها على المنافسة؛
 - تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية ورفع نوعياتها وجودتها، وتقليل اختلالات عملها بالتالي الحيازة على ثقة المستهلكين؛
 - الطموح للوصول إلى مستوى من الامتياز التقني والتجاري والاجتماعي للبقاء في زعامة مستمرة في محيط أصبح تنافسي؛
 - من أهدافها أيضا العمل على المحافظة وتطوير بعدها الدولي والمشاركة في ترقية المجتمع المعلوماتي في الجزائر.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

يبين الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر كما يلي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية جيجل.

وتتمثل الوظائف الأساسية لهذا الهيكل في:¹

¹ ملفات داخلية من إدارة المستخدمين بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -.

أولاً: مدير المديرية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل- ويتفرع من مكتبه الأمانة من جهة، وسكرتيريا الصفقات من جهة أخرى، حيث تتشكل هذه المديرية العملية من أربعة أقسام مجهزة من أربعة خلايا مرتبطة مباشرة مع المدير.

ثانياً: الخلايا:

1-خلية اقتصاد الجودة والتقرير: من نشاطها ما يلي:

-تعريف وتأسيس مهمات مراقبة العمل من حيث النوعية بعد أداء عملية نشر سياسة النوعية و الجودة على مستوى المؤسسة؛

-المشاركة في عملية التعريف ببرامج النوعية والتقرير لاتصالات الجزائر مع فحص الأرباح و الكفاءات المحسوبة؛

-تكبير المساحة و متابعتها بجدول إحصائية تسمح بمراقبة العمليات والأعمال المخصصة لتسيير بنايات المديرية العمليات للاتصالات.

2-خلية الصحة وأمن المؤسسة: ومن نشاطاتها ما يلي:

-ضمان تطبيق الإجراءات والمعايير فيما يخص الصحة والأمن على مستوى المديرية وبنياتها ؛

-الأداء والاعداد العملي للإجراءات والقواعد الخاصة بالأمن وضمان تطبيقها؛

3-خلية المفتشية التجارية والتقنية : ومن مهامه مايلي :

-التحقق من ان القواعد والتعليمات المقدمة من طرف المديرية العامة يتم احترامها؛

-التأكد من المطابقة أثناء وضع العتاد؛

-تنفيذ تحقيقات ومراقبة الاختلالات القابلة لتحميل خسارة للمؤسسة؛

-تنفيذ تفتيشات مفاجئة للنفقات والمصاريف على مستوى الوكالات التجارية؛

-مراقبة المراكز التقنية؛

4-خلية الاعلام والاتصال الخارجي : ومن نشاطاته ما يلي :

-ضمان القيام بإنجاز الاتصال بعد تحديد الأهداف المحققة في المخطط الإتصالي؛

-ضمان نشر المعلومات والترقية من خلال الوسائط الداخلية و الخارجية؛

-المشاركة في تحسين صورة العلامة لاتصالات الجزائر.

5-مكتب الشؤون القانونية : ومن مهامه ما يلي :

-متابعة الشؤون القانونية للمؤسسة أمام تأسيسات كفاءة ومحاكم؛

-الاجراء الحسابي للعملية الصعبة بالإضافة الى حوادث فيما يتعلق بالأموال كعملية سرقة الأسلاك بعد

التصريح بها الى الضمان الاجتماعي و التأمينات بغرض تأمينها؛

-متابعة الحقوق بالقرب من الزبائن، منشآت وإدارات و تغطية الحقوق؛

-إدارة المنازعات والتأمين للحد المراد مع المحامين.

ثالثا: الأقسام: تشمل المديرية العملية لاتصالات الجزائر-فرع جيجل-على أربعة أقسام رئيسية وكل قسم

ينقسم إلى عدة مصالح تتمثل فيما يلي:

1-قسم المالية والمحاسبة: وتضم ما يلي:

أ-مصلحة الميزانية: من مهامها:

-المراقبة والتأكد من سلامة ملفات الأجور؛

-إعداد الميزانية السنوية التقديرية والتقديرات الشهرية؛

-متابعة معدل تحقيق النفقات الوظيفية والاستثمارات.

ب-مصلحة المحاسبة: ومن مهامها:

-القيام بالإجراءات التي تضمن مراقبة ملفات الأجور؛

-مراقبة الفواتير الكلية و تنسيقات الموردين؛

-المراقبة اليومية للوثائق والتسجيلات القانونية.

ج-مصلحة الخزينة: ومن مهامها ما يلي:

-مراقبة ملفات الأجور؛

-مراقبة تنسيق الموردين؛

-اعداد صكوك المؤسسات والموردين.

2-قسم الوسائل والموارد البشرية : ويحتوي على أربعة مصالح تحت مسؤولية رئيس القسم المتمثلة في :

أ-مصلحة التكوين: من مهامها القيام بـ:

-تطوير مخطط التكوين واخضاعه للعمل؛

-ضمان متابعة الاتفاقيات مع تنظيمها وترتيبات التكوين؛

-ضمان وضع نظام المعلومات (RH Access) لمدة 24سا/24سا؛

-ضمان التغذية العكسية أو الراجعة الخاص بالمشاكل التي تم ابعادها؛

ب-مصلحة الموارد البشرية: من مهامها:

-معالجة الأجور؛

-معالجة الغيابات والعطل؛

-تسيير ملفات المتقاعدين؛

-حجز مصاريف المهمات ومصاريف التنقل؛

-إدارة نظام المعلومات؛

-ضمان إنتاج الوثائق الإدارية المرتبطة مع تسيير المستخدم؛

ج-مصلحة الوسائل: ومن مهامها ما يلي:

-شراء القطع المنقولة، تجهيزات المكتب والاعلام الآلي، وكل هذه المشتريات تودع في مخزن الولاية؛

-تسيير المركبات وبرمجة المهمات؛

-ضمان تسيير المخازن وتوزيعها في مستوى الكيانين التجاري والتقني.

د-مصلحة تسيير الممتلكات: وتقوم بـ:

-تسوية الحالات القضائية للموجودات الخاصة بـ DOT؛

-تأسيس الجرد المادي السنوي (غير منقولة، منقولة)؛

-متابعة تخصيص استثمارات لخدمات المستخدمين؛

-متابعة نوعية مخزون المستهلك.

3-القسم التجاري : يحتوي على ثلاث مصالح تكون تحت مسؤولية رئيس القسم وتتمثل في :

أ-مصلحة العلاقة مع الزبائن: ومن مهامها:

-السهر على رضا وارتياح الزبائن

-معالجة طعون الزبائن والتدخل ما بين الوكالات التجارية و الزبائن في حالة الشكاوي عن عدم الرضا؛

ب-مصلحة المبيعات وشبكة الوكالات: ومن مهامها:

-متابعة الوكالات التجارية للاتصالات وتطوير مخطط العمل التجاري للتعريف بأهداف البيع لكل من الكيان

التجاري والتقني وضمان متابعة الأهداف المسطرة؛

-متابعة المبيعات ورقم الاعمال، دراسة المشاكل الخاصة برقم الاعمال واقتراح الحل لهذه المشاكل؛

-تقديم هدايا للزبائن.

ج -مصلحة إرسال وتسليم الفواتير: ومن مهامها:

-ضمان الفوترة، التحصيل والمعالجة بما يرضي الحقوق؛

-تأسيس وصولات الفاتورة واتصالها بالمرتبة أو الدرجة؛

- متابعة الزبائن المتابعين قانونيا (مشتركين عاجزين عن الدفع) ؛
- ضمان تحصيل الحقوق والمتابعة بالرضا قبل المتابعة القانونية المرتبطة بالحقوق.

4-القسم التقني : يحتوي على ثلاث مصالح تحت مسؤولية رئيس القسم وهي :

أ-مصلحة الشبكات

- متابعة تكون الشبكة الحضرية ومتابعة صيانتها؛
 - بناء خطوط جديدة للمشاركين؛
 - متابعة صيانة شبكة القنوات الهاتفية وخلق قنوات جديدة؛
 - متابعة نوعية الخدمات واستخراج الازعاجات؛
 - متابعة الإنتاج من طرف المراكز الثلاث.
- ب-مصلحة الخدمة تحت البنيوية السفلى: وتسهر على ما يلي:
- متابعة وتوجيه المراكز التقنية؛
 - الاشتراك مابين المراكز، تأسيس حالات الطلب من طرف المديرية العامة؛
 - اقتراح شبكات البسط للإرسالات، متابعة أعمال البسط وصيانة الشبكات.

ج-مصلحة الشبكات والمعطيات DATA

- متابعة شبكات الارسال للبيانات الخاصة باتصالات الجزائر؛
- متابعة مختلف الشبكات للوزارات والمؤسسات؛
- النشر أو عدم النشر، صيانة ورقابة ال DSLAM؛
- متابعة وصيانة الوصلات الخاصة للمؤسسات (أنترنت،VPN،X25) ؛

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنوضح في هذا المبحث الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة

سننتقل في هذا المطلب إلى تخطيط وتصميم أداة الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يضم مجموع مجتمع الدراسة العاملين في المديرية العملية لجيجل والبالغ عددهم 259 عامل ونظراً لصعوبة الوصول إلى كل العاملين في مختلف فروع المديرية -فرع جيجل- الموجودة عبر كامل تراب الولاية، والتي تتوزع على مجموعة من الوكالات التجارية وهي (الوكالة التجارية الطاهير، الوكالة التجارية المليية، الوكالة التجارية الصومام، الوكالة التجارية جيجل 28) وقد اقتصرنا الدراسة على المديرية العملية -فرع جيجل- وتم حصر العينة في 40 مفردة.

ثانياً: أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وأخذاً بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانيات المادية المتاحة، وكذا لعدم توافر بيانات منشورة مرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبانة"، وتغطي الاستبانة ثلاث محاور رئيسية وهي: *

1- المحور الأول للاستبانة: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

وهذه البيانات متمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة، وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها للبرنامج الإحصائي (spss).

2- المحور الثاني للاستبانة: تنمية الموارد البشرية

تضمن هذا المحور 26 عبارة موزعة على ثلاثة ابعاد لتنمية الموارد البشرية وهي: التدريب، التعلم، التطوير المهني.

* انظر الملحق رقم (1).

3- المحور الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

تضمن هذا المحور 14 عبارة مخصصة لقياس الميزة التنافسية المستدامة.

وقد قابل عبارات المحور الثاني (تنمية الموارد البشرية) والثالث (الميزة التنافسية المستدامة) من الاستبانة مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقاس ليكارت الخماسي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): توزيع درجات عبارات المحور الثاني (تنمية الموارد البشرية) وعبارات المحور الثالث (الميزة التنافسية المستدامة) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
+5	+4	+3	+2	+1

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبانة على الشكل المغلق، وذلك من خلال طرح عبارات لها إجابات محددة.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبانة).

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والذي يرمز له اختصارا spss وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط التباين الأحادي... الخ. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

أولا: المدى range

ويعرف المدى بأنه مجموعة من البيانات عددها (n) من القياسات (X_1, X_2, \dots, X_n) بأنه الفرق بين أكبر قياس وأصغر قياس، والمدى للبيانات غير الميوبة هو الفرق بين أكبر قراءة (قيمة) وأصغر قراءة¹. ويمكن تعريف المدى على أنه: الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في البيانات المعطاة، وهو مقياس يدل على مقدار التباعد بين قيم الوحدات الإحصائية².

¹ محمد عبد العال النعيمي وعبد الرحمن العوده، مقدمة في الإحصاء "مع تطبيقات على برنامج spss، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص

² شريف شطيبي، محاضرات في الإحصاء الوصفي، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 74.

بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.80=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8=1+0.8) وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات وكذلك المستويات المتوافقة معها كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (03): طول الفئات ودرجات التقدير الموافقة لها.

طول الفئة	مقياس ليكارت	درجة التقدير
من 1 إلى 1.80	غير موافق تماما	موجود بدرجة ضعيفة جدا
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	موجود بدرجة ضعيفة
من 2.61 إلى 3.40	محايد	موجود بدرجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	موافق	موجود بدرجة عالية
4.21 وحتى 5.00	موافق تماما	موجود بدرجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبانة.

ثالثا: المتوسط الحسابي: الوسط الحسابي هو أبسط مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا واستخداما، وهو عبارة عن مجموع قيم هذا المجتمع الاحصائي أو (مجتمع الدراسة) مقسوما على عددها، ويتم حساب الوسط الحسابي طبقا لطبيعة البيانات التي تمثل مجتمع الدراسة¹.

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة)، وهو سيساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\mu = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

¹ محمد عبد العال النعيمي، عبد الرحمن العوده، مرجع سبق ذكره، ص 75.

رابعاً: الانحراف المعياري: يعرف الانحراف المعياري δ للتوزيع التكراري على أنه الجذر التربيعي لمتوسط مربعات انحرافات قيم X_r عن وسطها الحسابي¹.

ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حاله إذ كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علماً بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبانة لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

خامساً: معامل ارتباط بيرسون " r "

يمكن القول أن معامل الارتباط هو أداة لقياس قوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وقوة هذه العلاقة هي التي تفسر طبيعة الظواهر والعلاقات فيما بينها... ويجب أن تكون العلاقة بين المتغيرين المراد قياس العلاقة بينهما خطية لأن في حالة عدم وجود الخاصية الخطية معنى ذلك لا يمكن استخدام معامل الارتباط ويجب اللجوء إلى مقاييس أخرى²

ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$r = \frac{\text{cov} (x, y)}{\delta_x \delta_y}$$

سادساً: الصدق الظاهري للأداة

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين وهم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -جيجل- إستناداً إلى ملاحظات والتوجيهات التي أبداها الأساتذة

¹ محمود علي متولي عجور، بحوث العمليات والإحصاء، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية، 2008، ص 83.

² محمد عبد العال النعيمي، عبد الرحمن العوده، مرجع سبق ذكره، ص 130.

تم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وإجراء بعض التعديلات المطلوبة والضرورية بشكل دقيق*.

سابعاً: معامل الثبات Alpha Cronbach

من المعروف أن (Alpha Cronbach) يستخدم للتحقق من ثبات الاستبانة بحساب معامل الثبات أي أن هذا المعامل يقيس معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة على الثبات الكلي لجميع الفقرات في الاستبانة، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات المحاور الرئيسية للدراسة:

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرو نباخ
محور تنمية الموارد البشرية	26	0.921
محور الميزة التنافسية	14	0.861
معامل الثبات العام	40	0.940

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

ان معامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح حيث كلما إقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً، وكلما إقترب من الصفر كان الثبات منخفضاً، وقد تم التحقق من ثبات الإستبانة من خلال إختبار معامل ألفا كرونباخ حيث يلاحظ من الجدول أن كل النسب بالنسبة لمحاور الإستبانة قد فاقت بكثير معدل 60 %، وهو ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات* .

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

قصد معرفة واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل-، بالإضافة إلى مستوى الميزة التنافسية المستدامة، وكذا تحديد طبيعة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر سنقوم بتفريغ وتحليل بيانات الاستبانة الموزع على العينة المختارة، وهذا باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss).

*أنظر الملحق رقم (02).

*أنظر الملحق رقم (03).

المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

للتعرف على الخصائص الشخصية للعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر تضمنت الاستمارة عددا من الخصائص أو المتغيرات الشخصية هي:

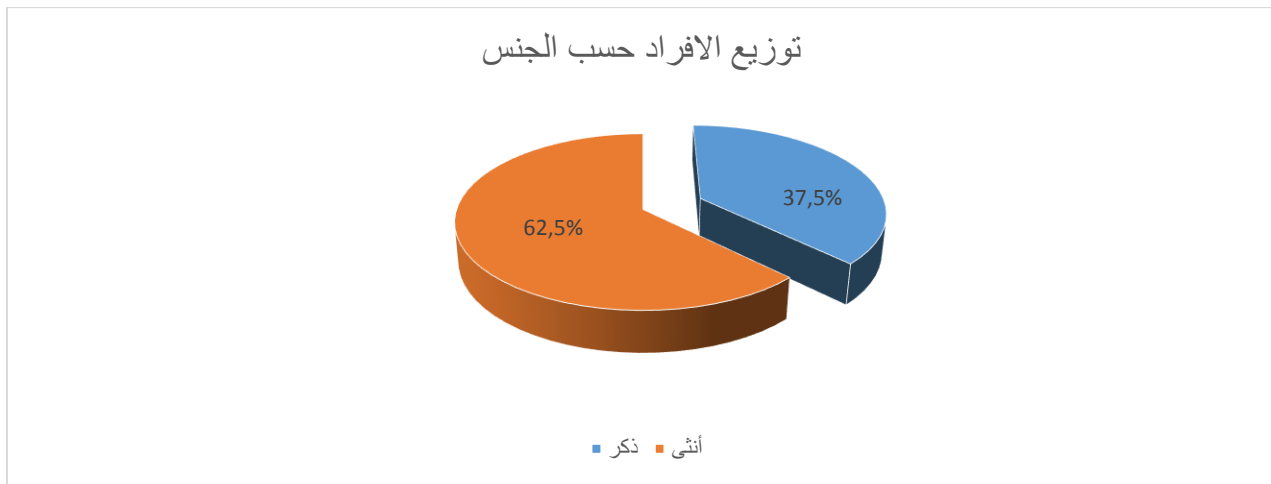
أولاً-الجنس: يوضح الجدول رقم (05) توزيع العمال حسب الجنس

جدول رقم (05): توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	37.5%
أنثى	25	62.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss.

الشكل رقم (06): توزيع العمال حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

يتضح من الشكل رقم (06) أن أغلب أفراد العينة من الاناث بنسبة 62.5 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالذكور حيث قدرت نسبة الذكور بـ 37.5 % ويرجع تفوق عدد الاناث الى زيادة نشاط هذه الفئة بدخولها عالم الشغل وتقاسمها المسؤولية مع فئة الذكور.

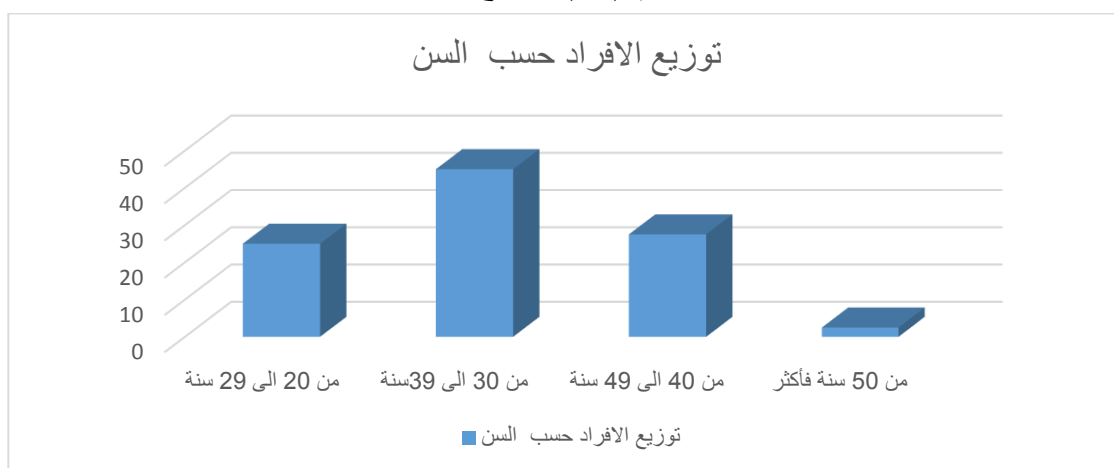
ثانيا-السن: يوضح الجدول رقم (06) توزيع العمال حسب السن.

جدول رقم (06): توزيع العمال حسب السن:

السن	التكرارات	النسب المئوية
من 20 إلى 29 سنة	10	25%
من 30 سنة الى 39	18	45%
من 40 الى 49 سنة	11	27.5%
من 50 سنة فأكثر	01	2.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss.

الشكل رقم (07): توزيع العمال حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

يتضح من الشكل رقم (07) أن أغلبية العمال في المؤسسة هي الفئة من (30 إلى 39 سنة) بنسبة 45% تليها الفئة من (40 إلى 49 سنة) بنسبة 27.5% والفئة من (20 إلى 29 سنة) بنسبة 25% .

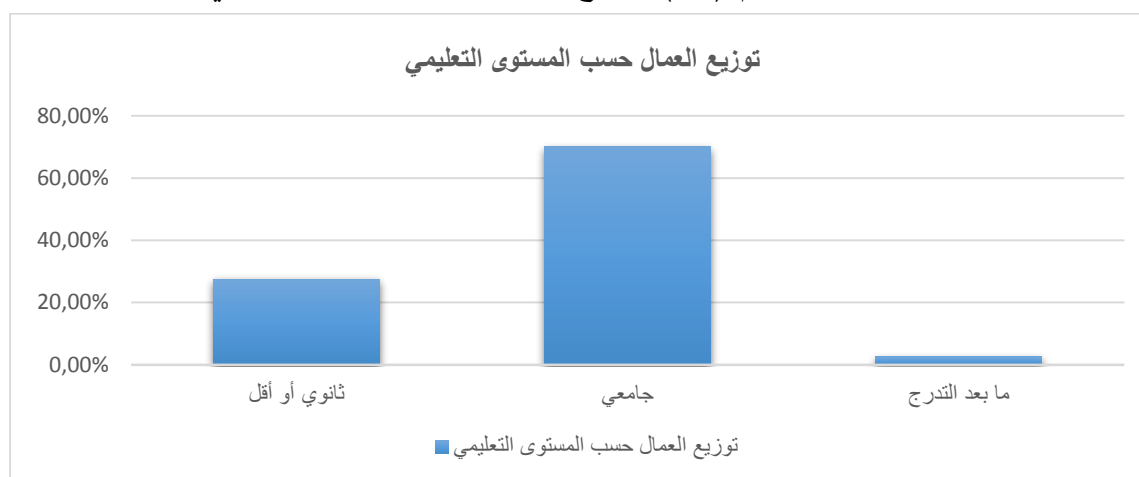
رابعا-المستوى التعليمي: يوضح الجدول رقم (07) توزيع العمال حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (07): توزيع العمال حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	11	27.5 %
جامعي (مستوى التدرج)	28	70 %
ما بعد التدرج	01	02.5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss.

الشكل رقم (08): توزيع العمال حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

يتضح من الشكل رقم (08) أن أغلبية عمال المؤسسة لهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 70% ويليهم ذوي مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 27.5%، أما أصحاب ما بعد التدرج فنسبتهم 02.5%، ولعل سبب أن معظم أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي يعود الى شروط التعيين الخاصة بالمؤسسة خصوصا في السنوات الأخيرة و التي تشترط شهادة جامعية وكذلك قناعة المؤسسة بقدرة حاملي الشهادات الجامعية على القيام بالمهام الموكلة اليهم على نحو يحقق الأهداف المرجوة .

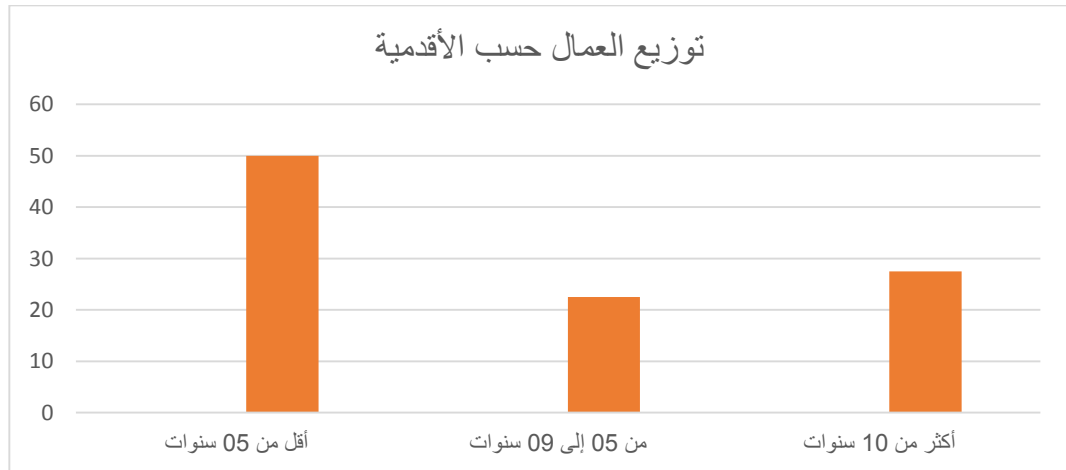
خامسا-الأقدمية: يوضح الجدول رقم (08) توزيع العمال حسب الأقدمية.

جدول رقم (08): توزيع الأفراد حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	20	%50
من 05 الى 09 سنوات	9	%22.5
أكثر من 10 سنوات	11	%27.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss.

الشكل رقم (09): توزيع العمال حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

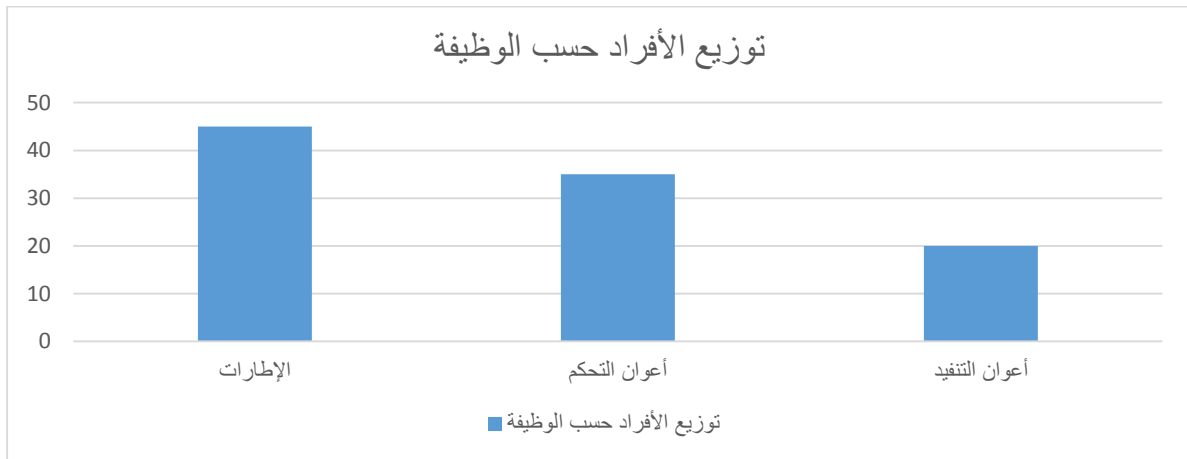
نلاحظ من الشكل رقم (09) أن معظم أفراد العينة الدراسة حديثي العهد في وظائفهم أي ذوي خبرة أقل من 05 سنوات وذلك بنسبة %50، أما نسبة %27.5 من أفراد عينة الدراسة فيملكون أقدمية أكثر من 10 سنوات، في حين نجد أن الفئة التي تتراوح فترة عملهم في الوظيفة ما بين 05 سنوات إلى 09 سنوات فهي تقدر بنسبة %22.5، والعامل الإيجابي لوجود شريحة كبيرة من الموظفين الجدد يتمثل في الحيوية و الرغبة في العمل والإصرار على فهمه العمل الجاد على التأقلم في الجو العمل من قبل هذه الفئة .

الجدول رقم (09): توزيع العمال حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
الإطارات	18	45%
أعوان التحكم	14	35%
أعوان التنفيذ	08	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss.

الشكل رقم (10): توزيع العمال حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

نلاحظ من الشكل رقم (10) أن ما نسبته 45% من عمال المؤسسة هم من الإطارات، وما نسبته 35% هم أعوان تحكم في حين أن ما نسبته 20% هم أعوان تنفيذ ويعود السبب في أن أغلب الموظفين من الإطارات إلى طبيعة العمل في المديرية العملية لاتصالات الجزائر- فرع جيجل -.

المطلب الثاني: تحديد واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

من أجل التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل-تم تخصيص 26 عبارة موزعة على ابعاد تنمية الموارد البشرية، حيث تم حساب كل من المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري، إضافة إلى التكرار والنسبة المئوية لكل عبارة كما توضحه الجداول التالية:

أولاً: إجابات أفراد العينة على البعد المتعلق بالتدريب

الجدول رقم (10) : إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لبعث التدريب

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارات	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
0.554	4.475	00	00	01	19	20	ت	تقوم المؤسسة ببرامج ودورات تدريبية لتطوير أداء الأفراد	01
		00	00	02.5	47.5	50	%		
0.978	3.375	01	09	06	22	02	ت	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية خاصة بحل المشكلات	02
		02.5	22.5	15	55	05	%		
1.154	3.500	04	04	05	22	05	ت	تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية خاصة من أجل اكتشاف الإمكانيات الإبداعية لدى الأفراد	03
		10	10	12.5	55	12.5	%		
1.017	3.700	01	05	07	19	08	ت	يوجد تلامع بين البرنامج التدريبي الذي خضعت إليه واحتياجاتك التدريبية	04
		02.5	12.5	17.5	47.5	20	%		
0.858	4.075	00	03	04	20	13	ت	يتمتع المشرفون على البرنامج التدريبي بمؤهلات وخبرات علمية عالية	05
		00	07.5	10	50	32.5	%		
0.902	3.575	01	04	10	21	04	ت	توجد متابعة في الميدان لنشاطات الأفراد من قبل المسؤولين بعد انتهاء البرنامج التدريبي	06
		02.5	10	25	52.5	10	%		
1.042	3.800	02	02	08	18	10	ت	توجد نتائج إيجابية تم تحقيقها من البرنامج التدريبي	07
		05	05	20	45	25	%		
0.575	3.785	المتوسط والانحراف الكلي							

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول يتضح أن مؤسسة اتصالات الجزائر جيجل تعتمد على التدريب لتنمية مواردها البشرية بدرجة عالية وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الكلي لعبارة بعد التدريب (3.785) وهو المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس " ليكارت" والتي تقابل المدى 3.41 إلى 4.20 وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى موجود بدرجة عالية.

كما يتضح من نتائج الجدول أيضا أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة حول مدى اعتماد المؤسسة على التدريب، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.575) ، وقد كانت العبارة " تقوم المؤسسة ببرامج

ودورات تدريبية لتطوير أداء الأفراد " الأقل تشتتا بانحراف معياري قدره 0.55 وهذا يبين ان افراد عينة الدراسة متفقون على ان المؤسسة تقوم بإعداد برامج ودورات تدريبية بغرض زيادة مهاراتهم ومعارفهم.

وكانت العبارة " تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية خاصة من أجل اكتشاف الإمكانيات الإبداعية لدى الأفراد" الأكثر تشتتا بانحراف معياري قدره 1.15 أي أن هناك اختلاف بين أفراد عينة الدراسة حول قيام المؤسسة ببرامج تدريبية خاصة باكتشاف الإمكانيات الإبداعية لدى الافراد.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العبارات التي اكدت اعتماد المؤسسة على التدريب بمستوى عالي وهذا من خلال ترتيب عبارات البعد التي تنتمي لهذا المستوى ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي كما يلي:

-جاءت العبارة " يتمتع المشرفون على البرنامج التدريبي بمؤهلات وخبرات علمية عالية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.07.

-جاءت العبارة " توجد نتائج إيجابية تم تحقيقها من البرنامج التدريبي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.80.

-جاءت العبارة " يوجد تلام بين البرنامج التدريبي الذي خضعت إليه واحتياجاتك التدريبية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.70.

-جاءت العبارة " توجد متابعة في الميدان لنشاطات الأفراد من قبل المسؤولين بعد انتهاء البرنامج التدريبي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.57.

-جاءت العبارة "تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية خاصة من أجل اكتشاف الإمكانيات الإبداعية لدى الأفراد" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.50.

وهذا ما يبين أن المؤسسة تهتم بعملية التدريب لأن هذا الأخير يؤدي إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد وتنمية كفاءاتهم وخلق روح التعاون والتوافق بينهم والذي ينعكس إيجابا على أدائهم.

ثانيا: إجابات أفراد العينة بالنسبة لبعد بالتعلم

الجدول رقم (11): إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لبعث التعلم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
1.240	3.000	06	09	07	15	03	ت	تسعى المؤسسة إلى مساعدة أفرادها على تطوير أهداف ذاتية خاصة بهم بما ينسجم مع أهدافها	1
		15	22.5	17.5	37.5	07.5	%		
1.244	3.700	03	06	02	18	11	ت	تعمل المؤسسة على إقناع الأفراد بأن اكتسابهم لمعارف ومهارات جديدة سيعود على أدايتهم بالإيجاب	2
		07.5	15	05	45	27.5	%		
1.034	3.175	03	08	09	19	01	ت	تتيح المؤسسة للفرد فرصة التعلم عن طريق العمل بشكل فردي	3
		07.5	20	22.5	47.5	2.5	%		
1.202	3.125	06	05	10	16	03	ت	تقوم المؤسسة بخلق جو تنافسي بين الأفراد لاكتشاف المبدعين منهم	4
		15	12.5	25	40	07.5	%		
1.012	3.000	03	11	09	17	00	ت	تعمل المؤسسة على تشكيل فرق تعلم لزيادة طاقات أفرادها لتحقيق هدف مشترك	5
		7.5	27.5	22.5	42.5	00	%		
0.911	2.800	02	14	15	08	01	ت	تحرص إدارة المؤسسة على إشراك الأفراد في معالجة المشكلات	6
		05	35	37.5	20	02.5	%		
1.236	3.400	04	06	07	16	07	ت	تسعى إدارة المؤسسة إلى مساعدة أفرادها على التخلص من الطرق التقليدية في أداء الأعمال	7
		10	15	17.5	40	17.5	%		
0.971	3.325	03	05	09	22	01	ت	تعمل المؤسسة على خلق بيئة تنظيمية مشجعة للأفراد والجماعات على التطور لتحقيق أهداف مشتركة	8
		07.5	12.5	22.5	55	02.5	%		
0.991	3.875	01	02	10	15	12	ت	التفاعل بين الأفراد ومناقشة طموحاتهم يقود إلى خلق أفكار جديدة	9
		02.5	05	25	37.5	30	%		
1.006	3.250	04	03	13	19	01	ت	تحرص إدارة المؤسسة على دعم وتجسيد الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد	10
		10	07.5	32.5	47.5	02.5	%		
0.764	3.265	المتوسط والانحراف الكلي							

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الكلي لعبارات بعد التعلم هو (3.265) وهو المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس " ليكارت" التي تقابل المدى من 2.61 إلى 3.40 وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى موجود بدرجة متوسطة.

كما يتضح من نتائج الجدول أيضا أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة حول مدى اعتماد المؤسسة على التعلم، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.764). وقد كانت العبارة "تحرص إدارة المؤسسة على إشراك الأفراد في معالجة المشكلات" أقل تشتتا بانحراف معياري قدره 0.91. وكانت العبارة "تعمل المؤسسة على إقناع الأفراد بأن اكتسابهم لمعارف ومهارات جديدة سيعود على أدائهم بالإيجاب" الأكثر تشتتا بانحراف معياري قدره 1.24.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العبارات التي اكدت اعتماد المؤسسة على التعلم بمستوى متوسط وهذا من خلال ترتيب عبارات البعد التي تنتمي لهذا المستوى ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة " تسعى إدارة المؤسسة إلى مساعدة أفرادها على التخلص من الطرق التقليدية في أداء الأعمال" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.40.

- جاءت العبارة " تعمل المؤسسة على خلق بيئة تنظيمية مشجعة للأفراد والجماعات على التطور لتحقيق أهداف مشتركة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.32.

- جاءت العبارة " تحرص إدارة المؤسسة على دعم و تجسيد الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.25.

- جاءت العبارة " تتيح المؤسسة للفرد فرصة التعلم عن طريق العمل بشكل فردي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.17.

- جاءت العبارة "تقوم المؤسسة بخلق جو تنافسي بين الافراد لاكتشاف المبدعين منهم" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.12.

- كما جاءت العبارتين " تسعى المؤسسة إلى مساعدة أفرادها على تطوير أهداف ذاتية خاصة بهم بما ينسجم مع أهدافها" و " تعمل المؤسسة على تشكيل فرق تعلم لزيادة طاقات أفرادها لتحقيق هدف مشترك" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.00.

- جاءت العبارة " تحرص إدارة المؤسسة على إشراك الأفراد في معالجة المشكلات" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.80.

وهذا يبين ان المؤسسة تعتمد على التعلم بدرجة متوسطة والذي يعتبر أداة لتشجيع العاملين على تنمية معارفهم ومهاراتهم وتفجير الطاقات الإبداعية لديهم.

ثالثا: إجابات أفراد العينة بالنسبة لبعث التطوير المهني

الجدول رقم (12) : إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لبعث التطوير المهني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارات	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1.176	3.000	05	09	10	13	03	ت	تقوم المؤسسة بمتابعة مختلف التطورات التي تحصل خلال حياة الفرد في العمل	1
		12.5	22.5	25	32.5	7.5	%		
1.037	3.475	04	02	07	25	02	ت	تقوم المؤسسة بنشر وتوضيح المعلومات اللازمة للأفراد حول الوظيفة التي يشغلونها من خلال دوريات، اللقاءات إلخ	2
		10	05	17.5	62.5	05	%		
1.217	3.425	04	05	08	16	07	ت	تساهم المؤسسة في تقديم معلومات حول الفرص الفعلية للتطور في الحياة الوظيفية للأفراد	3
		10	12.5	20	40	17.5	%		
1.084	3.450	03	05	07	21	04	ت	تعطي المؤسسة فرص متكافئة للتطور في العمل بين أفرادها	4
		7.5	12.5	17.5	52.5	10	%		
1.432	3.275	07	06	05	13	09	ت	تعمل المؤسسة على التوفيق بين رغبات الفرد في شغل وظيفة معينة واحتياجات المؤسسة	5
		17.5	15	12.5	32.5	22.5	%		
1.316	3.100	07	06	08	14	05	ت	تقوم المؤسسة بالاعتماد على الترقيات لشغل المناصب القيادية	6
		17.5	15	20	35	12.5	%		
1.009	3.425	02	05	11	18	04	ت	تعتمد المؤسسة على النقل الأفقي لزيادة المهارات وخبرات الأفراد وتوسيع مجال تخصصهم	7
		05	12.5	27.5	45	10	%		
1.144	3.500	03	06	11	14	06	ت	تعتبر المؤسسة المميزات الشخصية (المهارات في الاتصال، قوة التأثير على الآخرين إلخ) معيارا لكفاءة الفرد	8
		7.5	15	27.5	35	15	%		
0.939	3.200	1	10	10	18	01	ت	تعتبر المؤسسة خبرة الأفراد وقدرتهم على أداء المهام المسندة إليهم معيارا لكفاءتهم	9
		2.5	25	25	45	2.5	%		
0.804	3.300	المتوسط والانحراف المعياري							

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الكلي لعبارات بعد التطوير المهني (3.300) وهو المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس " ليكارت " التي تقابل المدى من 2.61 إلى 3.40 وهي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى موجود بدرجة متوسطة. كما يتضح من نتائج الجدول أيضا أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على مدى اعتماد المؤسسة على التطوير المهني، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.804) وهو إنحراف أقل من 01 الصحيح وقد كانت العبارة " تعتبر المؤسسة خبرة الأفراد وقدرتهم على أداء المهام المسندة إليهم معيارا لكفاءتهم" الأقل تشتتا بانحراف معياري قدره 0.93، بينما العبارة "تعمل المؤسسة على التوفيق بين رغبات الفرد في شغل وظيفة معينة واحتياجات المؤسسة" كانت الأكثر تشتتا بانحراف معياري قدره 01.43.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العبارات التي اكدت اعتماد المؤسسة على التطوير المهني بمستوى متوسط وهذا من خلال ترتيب عبارات البعد التي تنتمي لهذا المستوى ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة " تعمل المؤسسة على التوفيق بين رغبات الفرد في شغل وظيفة معينة و احتياجات المؤسسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.27.
- جاءت العبارة " تعتبر المؤسسة خبرة الأفراد وقدرتهم على أداء المهام المسندة اليهم معيارا لكفاءتهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.20.
- جاءت العبارة " تقوم المؤسسة بالاعتماد على الترقيات لشغل المناصب القيادية " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.10.
- جاءت العبارة " تقوم المؤسسة بمتابعة مختلف التطورات التي تحصل خلال حياة الفرد في العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.00.

مما تقدم يتبين ان المؤسسة تعتمد على التطوير المهني بدرجة متوسطة والذي يعتبر وسيلة لزيادة مهارات الافراد في مجالات متعددة عن طريق النقل والترقية والذي يمكن المؤسسة من توفير اليد العاملة التي تحتاجها لشغل مختلف الوظائف الشاغرة .

المطلب الثالث: تحديد واقع الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر

من اجل التعرف على واقع الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر- جيجل-تم تخصيص 14 عبارة حيث تم حساب كل من المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري، إضافة الى التكرار والنسبة المئوية لكل فقرة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (13) : إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للميزة التنافسية المستدامة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارات	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1.109	3.500	02	07	06	19	06	ت	تؤمن المؤسسة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها	1
		05	17.5	15	47.5	15	%		
1.304	2.700	10	08	09	10	3	ت	تقوم المؤسسة بتوفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات البشرية بصورة مستمرة	2
		25	20	22.5	25	7.5	%		
1.084	3.450	04	04	04	26	2	ت	تقوم المؤسسة بتطوير إمكانيات أفرادها (المعارف والمهارات) للتكيف مع أساليب العمل الجديدة والتكنولوجيا الحديثة ومختلف التغيرات الحاصلة	3
		10	10	10	65	05	%		
1.144	3.150	04	07	12	13	04	ت	تقوم المؤسسة بإعطاء حرية أكبر للكفاءات للاستفادة من مزايا الإبداع والابتكار لتحقيق التفوق	4
		10	17.5	30	32.5	10	%		
1.122	3.350	04	04	10	18	04	ت	تقوم المؤسسة بتوفير الإمكانيات اللازمة للأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات لتطوير منتجات تعزز مركزها التنافسي	5
		10	10	25	45	10	%		
0.984	3.825	01	04	05	21	09	ت	تعمل المؤسسة إلى تحسين منتجاتها بشكل مستمر	6
		2.5	10	12.5	52.5	22.5	%		
0.999	3.775	01	05	04	22	08	ت	تمتلك المؤسسة قدرة على تقديم منتجات لها خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها	7
		2.5	12.5	10	55	20	%		
1.122	3.850	02	03	07	15	13	ت	تساهم خبرة ومهارة أفراد المؤسسة في تفادي الأخطاء المكلفة	8
		05	07.5	17.5	37.5	32.5	%		
0.916	3.325	02	03	18	14	03	ت	تقدم مؤسستكم خدمات بأسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها	9
		05	7.5	45	35	07.5	%		
1.136	3.875	03	01	07	16	13	ت	تمتلك المؤسسة موارد مادية ومالية ومعرفية تفوق ما يمتلكه منافسيها	10
		07.5	02.5	17.5	40	32.5	%		
0.846	3.475	01	04	12	21	02	ت	المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال دمجها للمهارات والموارد التي تمتلكها بطريقة فريدة لا يمكن للمنافسين محاكاتها	11
		02.5	10	30	52.5	05	%		
1.122	3.350	02	08	10	14	06	ت	تقدم المؤسسة منتجات يصعب تقليدها من قبل المنافسين	12
		05	20	25	35	15	%		

1.106	3.575	03	03	09	18	07	ت	المؤسسة متفوقة على منافسيها لكونها سباقة في مجال النشاط	13
		7.5	7.5	22.5	45	17.5	%		
0.846	3.725	01	01	12	20	06	ت	حققت المؤسسة التميز من خلال علاقتها الجيدة مع مختلف متعاملاتها	14
		2.5	2.5	30	50	15	%		
0.637	3.494	المتوسط والانحراف المعياري							

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الميزة التنافسية المستدامة هو 3.494 وهو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس " ليكارت" والتي تقابل المدى 3.41 إلى 4.20 التي تشير إلى الخيار " موافق " في أداة الدراسة المقابل للمستوى موجود بدرجة عالية.

كما يتضح من نتائج الجدول أيضا أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة حول اهتمام المؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.637) هو انحراف أقل من 01 الصحيح. وقد كانت العبارتين " حققت المؤسسة التميز من خلال علاقتها الجيدة مع مختلف متعاملاتها" و"المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال دمجها للمهارات والموارد التي تمتلكها بطريقة فريدة لا يمكن للمنافسين محاكاتها" أقل تشتتا بانحراف معياري قدره 0.864. وكانت العبارة " تقوم المؤسسة بتوفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات البشرية بصورة مستمرة" الأكثر تشتتا بانحراف معياري قدره 1.30.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العبارات التي اكدت اهتمام المؤسسة بالميزة التنافسية المستدامة بمستوى عالي وهذا من خلال ترتيب عبارات البعد التي تنتمي لهذا المستوى ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة " تمتلك المؤسسة موارد مادية ومالية ومعرفية تفوق ما يمتلكه منافسيها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.87.

- جاءت العبارة " تساهم خبرة ومهارة أفراد المؤسسة في تفادي الأخطاء المكلفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.85.

- جاءت العبارة " تعمل المؤسسة إلى تحسين منتجاتها بشكل مستمر" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.82.

- جاءت العبارة " تمتلك المؤسسة قدرة على تقديم منتجات لها خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.77.

- جاءت العبارة "حققت المؤسسة التميز من خلال علاقتها الجيدة مع مختلف متعاملاتها" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.72.
- كما جاءت العبارة " المؤسسة متفوقة على منافسيها لكونها سباقة في مجال النشاط " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.57.
- جاءت العبارة " تؤمن المؤسسة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.50.
- كما جاءت العبارة " المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال دمجها للمهارات والموارد التي تمتلكها بطريقة فريدة لا يمكن للمنافسين محاكاتها" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.47.
- كما جاءت العبارة " تقوم المؤسسة بتطوير إمكانيات أفرادها (المعارف والمهارات) للتكيف مع أساليب العمل الجديدة والتكنولوجيا الحديثة ومختلف التغيرات الحاصلة " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.45.

المطلب الرابع: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة لابد من اجراء اختبار ملاءمة وخطية العلاقة للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ثم الانتقال الى اختبار فرضيات الدراسة

اولا: اختبار ملاءمة وخطية العلاقات

تم استخدام أسلوب التباين ANOVA للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لمعرفة إن كانت هناك علاقة خطية بين هاته المتغيرات ومن خلال برنامج spss تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع مربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الميزة التنافسية المستدامة	التدريب	الانحدار SSR	3.353	1	3.353	10.188	0.003
		البواقي SSE	12.508	38	0.329		
		الكل SSR	15.861	39			
	التعلم	الانحدار SSR	6.204	1	6.204	24.410	0.000
		البواقي SSE	9.658	38	0.254		
		الكل SSR	15.861	39			
	التطوير المهني	الانحدار SSR	7.394	1	7.394	33.183	0.000
		البواقي SSE	8.467	38	0.223		
		الكل SSR	15.861	39			
المتغير المستقل الإجمالي	الانحدار SSR	7.983	1	7.983	38.502	0.000	
	البواقي SSE	7.878	38	0.207			
	الكل SSR	15.861	39				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول الخاص بتحليل التباين ان قيمة الاحتمال P-value تساوي (0,000) وهي اقل من مستوى المعنوية 1%، وبالتالي نرفض الفرض العدم القائل بان نموذج الانحدار غير معنوي، ونقبل الفرض البديل، وبالتالي فان نموذج الانحدار معنوي، وبهذا يكون فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق، وهذا يمكننا من الانتقال الى اختبار الفرضيات.

ثانيا: اختبار الفرضيات

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من اجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهميتها، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية مع فرضياتها الفرعية:

1-اختبار الفرضية الرئيسية:

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

H_1 : تساهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.01$)

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

مستوى الدلالة sig	المعامل β	الثابت	الميل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	القيم الإحصائية الفرضية الرئيسية
0.000	0.709	1.031	0.721	0.502	0.709**	تنمية الموارد البشرية الميزة التنافسية المستدامة

** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن معامل التحديد يساوي ($R^2 = 0.502$) والذي يشير الى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة (50.2%) ، وان باقي النسبة و المقدره ب(49.8%) من التأثير في المتغير التابع ترجع الى عوامل اخرى غير تنمية الموارد البشرية، كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 99% الى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين حيث تقدر F المحسوبة (38.502) والتي هي أكبر من قيمة F الجدولية. كما جاءت قيمة المعامل β موجبة وبلغت قيمة معامل الارتباط R (0.709) وهذا يعني وجود ارتباط موجب وقوي بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة¹.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.721، مما يشير ايضا الى العلاقة الايجابية بين المتغيرين احصائيا وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو اقل من 1% مما يشير الى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة الى الحد الثابت فقد بلغ 1.031 بمستوى معنوية 0.000 وهي اقل من 1% ما يشير الى معنويتها احصائيا.

بعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل الى النتيجة الاتية والتي مفادها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن: تنمية الموارد البشرية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة (0.01).

¹ حسب الباحث كوهن Kohen (1988) إذا كان معامل الارتباط أكبر من 0.50 فهو قوي، وإذا كان أكبر من 0.29 وأقل من 0.50 فهو متوسط ، وإذا كان أقل من 0.29 فهو ضعيف.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_1 : يساهم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.01$) .

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

مستوى الدلالة sig	المعامل β	الثابت	الميل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	القيم الإحصائية الفرضية الفرعية الأولى
0.003	0.460	1.564	0.510	0.21	0.460**	التدريب ← الميزة التنافسية المستدامة

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن معامل التحديد يساوي ($R^2=0.21$) والذي يشير الى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة (21%)، وان باقي النسبة و المقدرة ب(79%) من التأثير في المتغير التابع ترجع الى عوامل اخرى غير التدريب، كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 99% الى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين حيث تقدر F المحسوبة (10.188) والتي هي اكبر من قيمة F الجدولية . كما جاءت قيمة المعامل β موجبة وبلغت قيمة معامل الارتباط R (0.460) وهذا يعني وجود ارتباط موجب ومتوسط بين التدريب والميزة التنافسية المستدامة.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (0.510)، مما يشير ايضا الى العلاقة الايجابية بين المتغيرين احصائيا وقد ظهر مستوى المعنوية (0.003) وهو اقل من 1% مما يشير الى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة الى الحد الثابت فقد بلغ (1.564) بمستوى معنوية (0.003) وهي اقل من 1% ما يشير الى معنويتها احصائيا.

بعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل الى النتيجة الاتية والتي مفادها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن التدريب يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة (0.01).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_1 : يساهم التعلم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.01$).

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة التعلم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

مستوى الدلالة sig	المعامل β	الثابت	الميل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	القيم الإحصائية الفرضية الفرعية الأولى
0.000	0.625	1.790	0.522	0.390	0.625**	التعلم ← الميزة التنافسية المستدامة

** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن معامل التحديد يساوي ($R^2=0.390$) والذي يشير الى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة (39%)، وان باقي النسبة و المقدرة ب(61%) من التأثير في المتغير التابع ترجع الى عوامل اخرى غير التعلم، كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 99% الى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين حيث تقدر F المحسوبة (24.410) والتي هي أكبر من قيمة F الجدولية . كما جاءت قيمة المعامل β موجبة وبلغت قيمة معامل الارتباط R (0.625) وهذا يعني وجود ارتباط موجب وقوي بين التعلم والميزة التنافسية المستدامة.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (0.522)، مما يشير ايضا الى العلاقة الايجابية بين المتغيرين احصائياً وقد ظهر مستوى المعنوية (0.000) وهو اقل من 1% مما يشير الى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة الى الحد الثابت فقد بلغ (1.790) بمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من 1% ما يشير الى معنويتها احصائياً.

بعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل الى النتيجة الاتية والتي مفادها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن التعلم يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة (0.01).

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_1 : يساهم التطوير المهني في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.01$).

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة التطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

مستوى الدلالة sig	المعامل β	الثابت	الميل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	القيم الإحصائية الفرضية الفرعية الثانية
0.000	0.683	1.709	0.541	0.466	0.683**	التطوير المهني ← الميزة التنافسية المستدامة

** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن معامل التحديد يساوي ($R^2=0.466$) والذي يشير الى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة (46.6%) ، وان باقي النسبة و المقدرة بـ(53.4%) من التأثير في المتغير التابع ترجع الى عوامل اخرى غير التطوير المهني، كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 99% الى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين حيث تقدر F المحسوبة (33.183) والتي هي اكبر من قيمة F الجدولية ، كما جاءت قيمة المعامل β موجبة وبلغت قيمة معامل الارتباط R (0.683) وهذا يعني وجود ارتباط موجب وقوي بين التطوير المهني والميزة التنافسية المستدامة.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (0.541)، مما يشير أيضا الى العلاقة الايجابية بين المتغيرين احصائيا وقد ظهر مستوى المعنوية (0.000) وهو اقل من 1% مما يشير الى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة الى الحد الثابت فقد بلغ (1.709) بمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من 1% ما يشير الى معنويتها احصائيا جدول السابق نصل الى النتيجة الاتية والتالي مفادها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية التي تنص على أن التطوير المهني يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة (0.01).

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل الى تقديم المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر حيث تم التعرف على نشأة هذه المؤسسة وأهدافها ومختلف أنشطتها بالإضافة الى هيكلها التنظيمي، ثم جرى التعرف على أحد فروعها المتمثلة في المديرية العملية فرع جيجل بالصومام والتي اقتصرت عليها هذه الدراسة، وتم توضيح مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في التحليل واختبار الفرضيات، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي سيتم توضيحها في الخاتمة.

الخاتمة

تبين مما تقدم أن اكتساب ميزة تنافسية تتصف بالاستدامة أصبحت ضرورة ملحة للمؤسسات في ظل التحولات والتغيرات التي يفرضها محيط الأعمال المعاصر، كما أن الميزة التنافسية تتوقف على عدة مصادر الأمر الذي حتم على المؤسسة ضرورة البحث عن طريقة كفوة من شأنها دعم الميزة التنافسية وإعطائها صفة الاستدامة في مواجهة مختلف التغيرات المتسارعة التي تفرزها بيئة الأعمال، وتعد تنمية الموارد البشرية من بين الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية لأن الموارد البشرية والموارد المادية تتكامل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هاته الميزة والحفاظ عليها، لأن المؤسسة الناجحة حاليا هي تلك المؤسسة التي تقوم بتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المؤسسة، إضافة إلى أن المؤسسة الناجحة هي التي تهتم بعملائها، حاجاتهم و رغباتهم وتستغل الفرص المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، لذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المؤسسات اليوم هو الحصول على الموارد البشرية الكفوة القادرة على خلق ميزة تنافسية وتعمل على إستدامتها.

بعد إستعراض أهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة (تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة) وبعد دراسة وتحليل واقع تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع جيجل-يمكن الخروج بالنتائج التالية:

أولاً: النتائج النظرية

- نظرا للأهمية الفائقة للعنصر البشري داخل المؤسسة وقدرته على المساهمة في تحقيق أهدافها تغيرت النظرة إليه من إعتباره تكلفة من تكاليف الإنتاج إلى إعتباره أصل من أصول المؤسسة ثم النظر إليه على أنه أهم موارد المؤسسة وأساس تفوقها؛

-إن إدارة الموارد البشرية تعد المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية، كما انها تعتبر مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف المسطرة؛

-إن تنمية الموارد البشرية تعتبر المحرك الاساسي التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الإستفادة الكاملة من الموارد البشرية؛

- تعتمد المؤسسة على مجموعة من الأساليب لتنمية مواردها البشرية منها : التدريب، التطوير المهني، التعلم؛

- إن تنمية الموارد البشرية تعتبر المورد البشري مطلبا أساسيا لبقاء وتطور المؤسسات على إختلاف أنواعها؛

- إن تنمية الموارد البشرية نشاط هادف تكمن أهميته في بناء وتعظيم كفاءة الموارد البشرية؛

-العنصر البشري هو اهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنه الأصل الوحيد والقادر على إمتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة المحققة للميزة التنافسية؛

-التنافس العالمي اصبح يستهدف البقاء معتمدا في ذلك على التقدم والابداع القائم على المعرفة المتوفرة في عقول الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات ؛

-إن الكفاءات البشرية هي التي تخلق التميز بالإبداع والذي يضيف الإستمرارية بتقديم الجديد والتجديد، حيث أن كل المؤسسات يمكنها أن تحقق أهدافها فيما يخص الأرباح المالية لكن المؤسسة التي تعمل وفق تفعيل كفاءاتها البشرية يمكنها تحقيق التميز بالإبداع لكونه غير متاح لجميع المؤسسات.

ثانيا: النتائج التطبيقية

اعتمادا على الدراسة الميدانية وانطلاقا من تحليل ومناقشة البيانات ومتغيرات الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- تبين من خلال تحليل بيانات الدراسة ان مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل-تعتمد على التدريب لتنمية مواردها البشرية بدرجة عالية حيث :

*تبين من خلال تحليل بيانات الدراسة أن المؤسسة تقوم ببرامج ودورات تدريبية خاصة بتطوير أداء الافراد لتمكينهم من أداء المهام الموكلة إليهم؛

*هناك اتفاق على ان المشرفين على البرنامج التدريبي يتمتعون بمؤهلات وخبرات علمية عالية مما أدى الى زيادة معارف ومهارات الافراد وقدراتهم؛

*كما ان هناك اتفاق على ان المؤسسة تقوم بمتابعة نشاطات الافراد بعد انتهاء البرنامج التدريبي لمعرفة النتائج المتحققة من هذا البرنامج؛

-تبين من خلال تحليل بيانات الدراسة أن هناك إتفاق على أن المؤسسة تعتمد على التعلم بدرجة متوسطة حيث :

* تعمل المؤسسة على إقناع الأفراد بأن إكتسابهم لمعارف ومهارات جديدة سيعود على أدائهم بالإيجاب؛

*تبيين من خلال تحليل الدراسة أن لدى الأفراد قناعة بأن التفاعل بينهم ومناقشة طموحاتهم يقود إلى خلق أفكار مبدعة؛

*المؤسسة لا تقوم بشكل كافي بمساعدة أفرادها على تطوير أهداف ذاتية خاصة بهم؛

* كما تبيين أن المؤسسة تتيح للفرد فرصة ضئيلة للتعلم بشكل فردي وهذا ما يقلل من إمكانية تعلم الفرد من أخطائه؛

*كما تبيين أن المؤسسة لا تفتح للأفراد مجال واسع للعمل في مجموعات بحيث يساعد كل منهم الآخر لتحقيق هدف مشترك مما يضيع عليها الوصول لمستوى الإتقان؛

* تبيين أيضا أن المؤسسة لا تقوم بخلق جو تنافسي بين الأفراد لإكتشاف الأفراد المبدعين والتميزين والذي سيساعدون المؤسسة على تحقيق أهدافها؛

- تبيين من خلال تحليل بيانات الدراسة أن هناك إتفاق على أن المؤسسة تعتمد على التطوير المهني بدرجة متوسطة حيث أن :

* المؤسسة لا تولي إهتماما كبيرا برغبات الفرد في شغل وظيفة معينة بل توجه الفرد لشغل الوظائف التي تلبي إحتياجاتها بالدرجة الأولى؛

* المؤسسة تقوم بنشر وتوضيح المعلومات اللازمة للأفراد حول الوظيفة التي يشغلونها من خلال إعتماها على طرق وأساليب مثل: الدوريات، اللقاءات... الخ وهذا يساهم في معرفة الأفراد لمتطلبات الوظائف التي يشغلونها وكذلك القدرات والمؤهلات التي يجب ان يتوفروا عليها؛

* تعتمد المؤسسة على النقل الأفقي لزيادة المهارات والخبرات الأفراد وتوسيع مجال تخصصهم، مما يؤدي إلى تنمية قدراتهم على شغل الوظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل؛

- هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث :

*تبيين من خلال تحليل بيانات الدراسة أن المؤسسة تمتلك موارد مادية ومالية ومعرفية تفوق ما يمتلكه منافسيها وهذا ما يساعدها على تحسين منتجاتها بشكل مستمر، وبمنحها قدرة على تقديم منتجات لها خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وبالتالي زيادة ولائه للمؤسسة؛

*كما تبين أن المؤسسة تعمل على تطوير إمكانيات أفرادها للتكيف مع أساليب العمل الجديدة والتكنولوجيا الحديثة ومختلف التغيرات في بيئتها على اعتبار أن التميز يتطلب مسايرة هذه التغيرات؛

- تنمية الموارد البشرية كان لها مساهمة بنسبة 50% في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع جيجل- حيث كان بعد التطوير المهني ضمن محور تنمية الموارد البشرية الأكثر مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك بنسبة 46% تلاه بعد التعلم بنسبة 39% وأخيرا بعد التدريب والذي يساهم بنسبة 21%.

ثالثا: الإقتراحات

- ضرورة اشراك أفراد العاملين في المؤسسة في حل المشكلات واتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم من اجل صقل مهاراتهم وزيادة خبراتهم في التعامل مع المشكلات التي تواجههم أثناء تادية مهامهم؛

- على المؤسسة أن تعمل على خلق مجموعات عمل في الوظائف التي تتكامل مع بعضها لتحقيق التنسيق في العمل من أجل أداء أفضل؛

- على المؤسسة ان تعمل على خلق جو تنافسي في الوظائف التي تتطلب الابداع ومستويات عالية من الذكاء من أجل اكتشاف الافراد المتميزين لاستفادة من قدراتهم وطاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛

- على المؤسسة اتاحة الفرصة للفرد للتعلم من اخطائه لزيادة مهارته وتجنب الوقوع المتكرر في نفس الخطأ؛

- على المؤسسة الاهتمام اكثر برغبات وطموحات الأفراد داخل المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بشغل وظائف معينة لأن الفرد يبدع في الوظيفة التي تتلاءم مع طموحه؛

- على المؤسسة أن تسعى بصورة مستمرة للحصول على الكفاءات البشرية والحفاظ عليها وتقديم التحفيز الملائم لها لأنها مصدر الإبداع الذي يؤدي إلى التميز؛

- على المؤسسة إعطاء المزيد من الحرية لكفاءاتها البشرية للاستفادة من مزايا الإبداع والابتكار الذي يحقق الميزة التنافسية والتفوق.

رابعاً: آفاق الدراسة

نشير في الأخير إلى أن مجال البحث واسع وعميق في هذا الموضوع بحيث يمكن دراسته من عدة جوانب وعليه يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون عناوين لبحوث مستقبلية:

- إسهام المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية؛
- واقع الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية؛
- مدى مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم الخلف المكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 2- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 3- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 4- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية-مدخل استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 5- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 6- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 7- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 8- روبرت بتس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية - بناء الميزة التنافسية -، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 9- سعد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 10- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 11- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 12- شالز هل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية -مدخل متكامل -، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 14- شريف شطيبي، محاضرات في الاحصاء الوصفي، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.

- 15-صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 16-صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 17-عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 18-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
- 19-علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 20-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 21-فاطمة الزهراء بوكرمة، الكفاءة مفاهيم ونظريات، الطبعة الثانية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 22-فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.
- 23-فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 24-كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل، بيروت، 2008.
- 25-محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 26-محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
- 27-محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 28-محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 29-محمد عبد العال النعيمي وعبد الرحمن العوده، مقدمة في الاحصاء "مع تطبيقات على برنامج spss، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2007.

- 30-محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 31-محمود علي متولي عجور، بحوث العمليات والاحصاء، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية، 2008.
- 32-مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي، مكتبة الجامعة الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 33-مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي -، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006.
- 34-هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 35-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 36-نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 37-نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- 38-يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل -، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

ثانيا: البحوث الجامعية

- 1-العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة "رسالة دكتوراه غير منشورة"، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011.
- 2-بن نامة فاطمة الزهراء، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، "مذكرة ماجستير غير منشورة"، تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2011.
- 3-بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، "مذكرة ماجستير غير منشورة"، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، 2012.

- 4-حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، "أطروحة دكتوراه غير منشورة"، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- 5-سحمدي عماد، دور رأس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، "مذكرة ماجستير غير منشورة"، تخصص إدارة الاعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2012-2013.
- 6-سراج وهيب، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، "مذكرة ماجستير غير منشورة"، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
- 7-شراد ياسين، إستراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، "مذكرة ماجستير غير منشورة"، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2010-2011.
- 8-فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، "مذكرة ماجستير غير منشورة"، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005.
- 9-فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، "أطروحة دكتوراه غير منشورة"، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

ثالثا:المجلات

- 1-سناء عبد الرحيم، عبد الرضا ناصر الباوي، "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد الثالث والثمانون، 2010.
- 2-ثامر البكري، خالد بني حمدان، "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة للشركة HP في اعتمادها على استراتيجية الاستدامة"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013.

رابعا: الملتقيات:

- 1-معن وعد الله المعاضيدي، "إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية المستدامة الآليات والمعالجات-دراسة نظرية تحليلية-"، المؤتمر العلمي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، من 16-18 أفريل 2007.

2-زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد سالم، "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر، 2011.

خامسا: المعاجم

1-حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997.

سادسا: المواقع الإلكترونية

1-سليم منيب علي الطائي، إسراء وعد الله قاسم السيعاوي، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ص 213، <http://manifest.univ-ouargla.dz/>، تاريخ الاطلاع 11\05\2015، على الساعة 11:00،

سابعاً: الكتب باللغة الأجنبية

1-Christine Williamson ,**Gestion de la ressource humaine**, Tearfund, France, 2008.

2-Jean Gil Boitouzet, **Le coaching**, éditions d'organisation, paris, 2000.

3-Louise Lemire, Gaétan Martel, **L'approche systémique de la gestion des ressources humaines**, Presses de l'université du Québec, canada, 2007.

4-Michal Armstrong, **Human Resource management practice**, 10th edition, kogan page, London, 2006.

5-Pascal leleu, **Le développement du potentiel des managers- La dynamique du coaching-**, Edition le harmattan ,paris, 1995.

الملاحق

الملحق رقم (01): الإستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الإستبانة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان " تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -جيجل -"

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجيين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين والتكرم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وذلك بوضع العلامة (X) أمام الإجابة الأكثر تطابق مع آرائكم.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

الطالبتين:

- حورية نصري

- نادية صياد

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر أنثى

السن:

أقل من 20 سنة من 20 إلى 29 سنة
 من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة
 من 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي

ابتدائي متوسط
 ثانوي جامعي
 دراسات عليا

الأقدمية

أقل من 5 سنوات من 5 - 9
 أكثر من 10

الوظيفة:

إطار
 عون التحكم
 عون التنفيذ

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

سلم القياس					العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التدريب
					1-تقوم المؤسسة ببرامج ودورات تدريبية لتطوير أداء الأفراد
					2-تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية خاصة بحل المشكلات
					3 - تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية خاصة من أجل اكتشاف الإمكانيات الإبداعية لدى الأفراد
					4-يوجد تلاءم بين البرنامج التدريبي الذي خضعت إليه واحتياجاتك التدريبية
					5-يتمتع المشرفون على البرنامج التدريبي بمؤهلات وخبرات علمية عالية
					6-توجد متابعة في الميدان لنشاطات الأفراد من قبل المسؤولين بعد انتهاء البرنامج التدريبي
					7-توجد نتائج إيجابية تم تحقيقها من البرنامج التدريبي
					التعلم
					8 -تسعى المؤسسة إلى مساعدة أفرادها على تطوير أهداف ذاتية خاصة بهم بما ينسجم مع أهدافها
					9 -تعمل المؤسسة على إقناع الأفراد بأن اكتسابهم لمعارف ومهارات جديدة سيعود على أدائهم بالإيجاب
					10-تتيح المؤسسة للفرد فرصة التعلم عن طريق العمل بشكل فردي
					11-تقوم المؤسسة بخلق جو تنافسي بين الافراد لاكتشاف المبدعين منهم

				12-تعمل المؤسسة على تشكيل فرق تعلم لزيادة طاقات افرادها لتحقيق هدف مشترك
				13-تحرص إدارة المؤسسة على إشراك الأفراد في معالجة المشكلات
				14-تسعى إدارة المؤسسة إلى مساعدة أفرادها على التخلص من الطرق التقليدية في أداء الأعمال
				15-تعمل المؤسسة على خلق بيئة تنظيمية مشجعة للأفراد والجماعات على التطور لتحقيق أهداف مشتركة
				16-التفاعل بين الأفراد ومناقشة طموحاتهم يقود إلى خلق أفكار جديدة
				17-تحرص إدارة المؤسسة على دعم وتجسيد الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد
				التطوير المهني
				18-تقوم المؤسسة بمتابعة مختلف التطورات التي تحصل خلال حياة الفرد في العمل
				19-تقوم المؤسسة بنشر وتوضيح المعلومات اللازمة للأفراد حول الوظيفة التي يشغلونها من خلال دوريات، اللقاءات إلخ
				20-تساهم المؤسسة في تقديم معلومات حول الفرص الفعلية للتطور في الحياة الوظيفية للأفراد
				21-تعطي المؤسسة فرص متكافئة للتطور في العمل بين أفرادها
				22-تعمل المؤسسة على التوفيق بين رغبات الفرد في شغل وظيفة معينة واحتياجات المؤسسة
				23-تقوم المؤسسة بالاعتماد على الترقيات لشغل المناصب القيادية

					24-تعتمد المؤسسة على النقل الافقي لزيادة المهارات وخبرات الافراد وتوسيع مجال تخصصهم
					25-تعتبر المؤسسة المميزات الشخصية (المهارات في الاتصال، قوة التأثير على الاخرينالخ) معيار لكفاءة الفرد
					26-تعتبر المؤسسة خبرة الأفراد وقدرتهم على أداء المهام المسندة إليهم معيارا لكفاءتهم

المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الميزة التنافسية المستدامة
					27-تؤمن المؤسسة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها
					28 - تقوم المؤسسة بتوفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات البشرية بصورة مستمرة
					29-تقوم المؤسسة بتطوير إمكانيات افرادها (المعارف والمهارات) للتكيف مع أساليب العمل الجديدة والتكنولوجيا الحديثة ومختلف التغيرات الحاصلة
					30-تقوم المؤسسة بإعطاء حرية أكبر للكفاءات للاستفادة من مزايا الإبداع والابتكار لتحقيق التفوق
					31-تقوم المؤسسة بتوفير الإمكانيات اللازمة للأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات لتطوير منتجات تعزز مركزها التنافسي
					32-تعمل المؤسسة إلى تحسين منتجاتها بشكل مستمر

					33-تمتلك المؤسسة قدرة على تقديم منتجات لها خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها
					34-تساهم خبرة ومهارة أفراد المؤسسة في تفادي الأخطاء المكلفة
					35-تقدم مؤسستكم خدمات بأسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها
					36-تمتلك المؤسسة موارد مادية ومالية ومعرفية تفوق ما يمتلكه منافسيها
					37-المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال دمجها للمهارات والموارد التي تمتلكها بطريقة فريدة لا يمكن للمنافسين محاكاتها
					38-تقدم المؤسسة منتجات يصعب تقليدها من قبل المنافسين
					39-المؤسسة متفوقة على منافسيها لكونها سباقة في مجال النشاط
					40-حققت المؤسسة التميز من خلال علاقتها الجيدة مع مختلف متعاملاتها

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ (ة)	الجامعة	الكلية	القسم
نجيمي عيسى	جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قسم علوم التسيير
حمودة نسيم	جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قسم علوم التسيير
بوخلوط صوراية	جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قسم علوم التسيير
عزيزي وداد	جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قسم علوم التسيير
ملواح هدى	جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قسم علوم التجارية

الملحق رقم (03): معامل الثبات

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور تنمية الموارد البشرية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,921	26

معامل الثبات الفا كرونباخ لمحور الميزة التنافسية المستدامة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,861	14

معامل الثبات الكلي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,940	40

الملحق رقم (04) المتوسط والانحراف

	N	Mean	Std. Deviation
تقوم المؤسسة ببرامج ودورات تدريبية لتطوير أداء الأفراد	40	4,4750	,55412
تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية خاصة بحل المشكلات	40	3,3750	,97895
تقوم المؤسسة باعداد برامج تدريبية خاصة من أجل اكتشاف الإمكانيات الإبداعية لدى الأفراد	40	3,5000	1,15470
يوجد تلاءم بين البرنامج التدريبي الذي خضعت إليه واحتياجاتك التدريبية	40	3,7000	1,01779
يتمتع المشرفون على البرنامج التدريبي بمؤهلات وخبرات علمية عالية	40	4,0750	,85896
توجد متابعة في الميدان لنشاطات الأفراد من قبل المسؤولين بعد انتهاء البرنامج التدريبي	40	3,5750	,90263
توجد نتائج إيجابية تم تحقيقها من البرنامج التدريبي	40	3,8000	1,04268
تسعى المؤسسة إلى مساعدة أفرادها على تطوير أهداف ذاتية خاصة بهم بما ينسجم مع أهدافها	40	3,0000	1,24035
تعمل المؤسسة على إقناع الأفراد بأن اكتسابهم لمعارف ومهارات جديدة سيعود على أدائهم بالإيجاب	40	3,7000	1,24447
تتيح المؤسسة للفرد فرصة التعلم عن طريق العمل بشكل فردي	40	3,1750	1,03497
تقوم المؤسسة بخلق جو تنافسي بين الافراد لاكتشاف المبدعين منهم	40	3,1250	1,20229
تعمل المؤسسة على تشكيل فرق تعلم لزيادة طاقات افرادها لتحقيق هدف مشترك	40	3,0000	1,01274
تحرص إدارة المؤسسة على إشراك الأفراد في معالجة المشكلات	40	2,8000	,91147
تسعى إدارة المؤسسة إلى مساعدة أفرادها على التخلص من الطرق التقليدية في أداء الأعمال	40	3,4000	1,23621
تعمل المؤسسة على خلق بيئة تنظيمية مشجعة للأفراد والجماعات على التطور لتحقيق أهداف مشتركة	40	3,3250	,99711
التفاعل بين الأفراد ومناقشة طموحاتهم يقود إلى خلق أفكار جديدة	40	3,8750	,99195
تحرص إدارة المؤسسة على دعم و تجسيد الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد	40	3,2500	1,00639
تقوم المؤسسة بمتابعة مختلف التطورات التي تحصل خلال حياة الفرد في العمل	40	3,0000	1,17670
تقوم المؤسسة بنشر وتوضيح المعلومات اللازمة للأفراد حول الوظيفة التي يشغلونها من خلال دوريات ، اللقاءات	40	3,4750	1,03744
تساهم المؤسسة في تقديم معلومات حول الفرص الفعلية للتطور في الحياة الوظيفية للأفراد	40	3,4250	1,21713
تعطي المؤسسة فرص متكافئة للتطور في العمل بين أفرادها	40	3,4500	1,08486
تعمل المؤسسة على التوفيق بين رغبات الفرد في شغل وظيفة معينة و احتياجات المؤسسة	40	3,2750	1,43201
تقوم المؤسسة بالاعتماد على الترقبات لشغل المناصب القيادية	40	3,1000	1,31656
تعتمد المؤسسة على النقل الافقي لزيادة المهارات وخبرات الافراد و توسيع مجال تخصصهم	40	3,4250	1,00989
تعتبر المؤسسة المميزات الشخصية (المهارات في الاتصال ، قوة التأثير على الاخرينالخ) معيار لكفاءة الفرد	40	3,3500	1,14466

تعتبر المؤسسة خبرة الأفراد و قدرتهم على أداء المهام المسندة اليهم معيارا لكفاءتهم	40	3,2000	,93918
تؤمن المؤسسة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها	40	3,5000	1,10940
تقوم المؤسسة بتوفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات البشرية بصورة مستمرة	40	2,7000	1,30482
تقوم المؤسسة بتطوير إمكانيات افرادها (المعارف والمهارات) للتكيف مع أساليب العمل الجديدة والتكنولوجيا الحديثة ومختلف التغيرات	40	3,4500	1,08486
تقوم المؤسسة بإعطاء حرية أكبر للكفاءات للإستفادة من مزايا الإبداع و الإبتكار لتحقيق التفوق	40	3,1500	1,14466
تقوم المؤسسة بتوفير الإمكانيات اللازمة للأفراد ذوي المؤهلات و الكفاءات لتطوير منتجات تعزز مركزها التنافسي	40	3,3500	1,12204
تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها بشكل مستمر	40	3,8250	,98417
تمتلك المؤسسة قدرة على تقديم منتجات لها خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها	40	3,7750	,99968
تساهم خبرة و مهارة أفراد المؤسسة في تفادي الأخطاء المكلفة	40	3,8500	1,12204
تقدم مؤسستكم خدمات بأسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها	40	3,3250	,91672
تمتلك المؤسسة موارد مادية ومالية و معرفية تفوق ما يمتلكه منافسيها	40	3,8750	1,13652
المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال دمجها للمهارات والموارد التي تمتلكها بطريقة فريدة لا يمكن للمنافسين محاكاتها	40	3,4750	,84694
تقدم المؤسسة منتجات يصعب تقليدها من قبل المنافسين	40	3,3500	1,12204
المؤسسة متفوقة على منافسيها لكونها سباقة في مجال النشاط	40	3,5750	1,10680
حققت المؤسسة التميز من خلال علاقتها الجيدة مع مختلف متعاملينا	40	3,7250	,84694
T1:(يمثل بعد التدريب)	40	3,7857	,57508
T2:(يمثل بعد التعلم)	40	3,2650	,76412
T3:(يمثل بعد التطوير المهني)	40	3,3000	,80486
CA:(يمثل بعد الميزة التنافسية)	40	3,4946	,63773
DEV:(يمثل بعد تنمية الموارد البشرية)	40	3,4173	,62756
Valid N (listwise)	40		

الملحق رقم (05):معامل الارتباط

Correlations

		T1	T2	T3	CA	DEV
T1	Pearson Correlation	1	,523**	,348*	,460**	,646**
	Sig. (2-tailed)		,001	,028	,003	,000
	N	40	40	40	40	40
T2	Pearson Correlation	,523**	1	,783**	,625**	,945**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
T3	Pearson Correlation	,348*	,783**	1	,683**	,896**
	Sig. (2-tailed)	,028	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
CA	Pearson Correlation	,460**	,625**	,683**	1	,709**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
DEV	Pearson Correlation	,646**	,945**	,896**	,709**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

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

T1 :يمثل بعد التدريب

T2 :يمثل بعد التعلم

T3 :يمثل بعد التطوير المهني

CA :الميزة التنافسية المستدامة

DEV :تنمية الموارد البشرية

الملحق رقم (06): معامل الانحدار

معامل الانحدار الخاص بتنمية الموارد البشرية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,709 ^a	,503	,490	,45533

a. Predictors: (Constant), DEV

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,031	,404		2,555	,015
	DEV	,721	,116	,709	6,205	,000

a. Dependent Variable: CA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,983	1	7,983	38,502	,000 ^a
	Residual	7,878	38	,207		
	Total	15,861	39			

a. Predictors: (Constant), DEV

b. Dependent Variable: CA

معامل الانحدار الخاص بالتدريب

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,460 ^a	,211	,191	,57372

a. Predictors: (Constant), T1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,353	1	3,353	10,188	,003 ^a
	Residual	12,508	38	,329		
	Total	15,861	39			

a. Predictors: (Constant), T1

b. Dependent Variable: CA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,564	,612		2,558	,015
	T1	,510	,160	,460	3,192	,003

a. Dependent Variable: CA

معامل الانحدار الخاص بالتعلم

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,625 ^a	,391	,375	,50413

a. Predictors: (Constant), T2

b. Dependent Variable: CA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,625 ^a	,391	,375	,50413

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,204	1	6,204	24,410	,000 ^a
	Residual	9,658	38	,254		
	Total	15,861	39			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,790	,354		5,058	,000
	T2	,522	,106	,625	4,941	,000

a. Dependent Variable: CA

معامل الانحدار الخاص بالتطوير المهني

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,683 ^a	,466	,452	,47204

a. Predictors: (Constant), T3

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,394	1	7,394	33,183	,000 ^a
	Residual	8,467	38	,223		
	Total	15,861	39			

a. Predictors: (Constant), T3

b. Dependent Variable: CA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,709	,319		5,362	,000
	T3	,541	,094	,683	5,760	,000

a. Dependent Variable: CA