



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة-



قسم علوم الاقتصادية وعلوم التسيير

مساهمة كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق
التنافسي للمنظمات الاقتصادية
دراسة حالة اتصالات الجزائر- خنشلة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذة:

د. صباح بلقيدوم

من إعداد الطلبة:

✓ يسرى مخالفية

✓ دنيا بولبير

اللجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة الاصلية
سورية زرقين	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا	جامعة عباس لغرور خنشلة
صباح بلقيدوم	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة عباس لغرور خنشلة
بلال اونيسي	أستاذ مساعد "أ"	مناقشا	جامعة عباس لغرور خنشلة

السنة الدراسية: 2023/2022

شكر و عرفان

الحب لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى وأهله
ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، حمدا تدوم به
النعمة و تزول به النعمة و يستجاب به الدعاء ، و يزيد
الله من فضله ما يشاء أن أعاننا على إتمام هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر و أسمى العبارات و العرفان و
الامتنان و التقدير إلى الأستاذة المشرفة د. صباح بلقيدوم
لإشرافها على المذكرة.

كما أتقدم بالشكر الكبير إلى اللجنة الموقرة المكونة من د.
بلال اونيسي و د. زرقين سورية على قبولهم مناقشة هذه
المذكرة .

كما أقدم الشكر و التقدير لكل من قدم لي يد المساعدة
أثناء إنجاز هذا العمل.

الإهداء

هي ذي ثمرة جهدي أجنيها اليوم هي هدية أهديتها:
إلى الذي لم يتهاون يوما في توفير سبيل الخير و السعادة لي إلى
أبي الغالي حفظه الله.
إلى أعز ما أملك في الوجود إلى من منحني الحب و القوة بدعائها
لي أمي الحبيبة.
إلى كل إخوتي و شقيقة الروح وتوأمة أختي و بناتها سجدود و
سيدرا حفظهما الله.
إلى كل أصدقائي و معارفي في الدراسة الذين أكن لهم كل الإحترام
و التقدير.

إلى من ساندني في إنجاز هذا العمل.

يسرى مخالفة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي :

إلى من كان دعائها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي والدتي
أمي الحبيبة، وصية الرحمان، حفظها الله.

إلى والدي حبيب القلب و نبض الأمان حفظه الله و ألبسه ثوب
الصحة و العافية.

إلى رفيق الدرب و خطيبي هارون.

إلى بلسم الجراح و سند الحياة إخوتي و أخواتي .

إلى أصدقاء الروح و مصدر الأمل أصدقائي و أحبائي.

دنيا بولبير



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الشكر و عرفان

الإهداء

المقدمة

الفصل الاول: إدارة الموارد البشرية

- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:..... 9
- المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية..... 9
- المطلب الثاني: أهمية, أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية 12
- المطلب الثالث: أبعاد , التحديات والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية..... 17
- المبحث الثاني: كفاءة إدارة الموارد البشرية..... 23
- المطلب الأول: مفهوم كفاءة إدارة الموارد البشرية و الفرق بينها و بين الفعالية 23
- المطلب الثاني: خصائص و أهمية كفاءة إدارة الموارد البشرية..... 26
- المطلب الثالث: أنواع كفاءة إدارة الموارد البشرية و أبعادها..... 29
- المبحث الثالث: مستويات, معايير قياس و تنمية كفاءة إدارة الموارد البشرية..... 31
- المطلب الأول: مستويات كفاءة إدارة الموارد البشرية 31
- المطلب الثاني: معايير قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية 32
- المطلب الثالث: تنمية كفاءة إدارة الموارد البشرية..... 33
- خلاصة الفصل:..... 36

الفصل الثاني: التفوق التنافسي

- المبحث الأول: التنافسية و الميزة التنافسية..... 38
- المطلب الأول: التنافسية..... 38
- المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية 41
- المطلب الثالث: أنواع، مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها..... 44
- المبحث الثاني: التفوق التنافسي..... 49
- المطلب الأول: تعريف التفوق التنافسي..... 49
- المطلب الثاني: أبعاد و مصادر التفوق التنافسي..... 51
- المطلب الثالث: استراتيجيات و عوامل ديمومة التفوق التنافسي..... 52
- المبحث الثالث: دور كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة..... 55
- المطلب الأول: مفهوم الإبداع و الابتكار و الفرق بينهما 55
- المطلب الثاني : مراحل وعناصر الإبداع و مستوياته 58
- المطلب الثالث: تأثير كفاءة إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز للمؤسسة..... 61
- خلاصة الفصل:..... 69

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة

- المبحث الأول : دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة..... 70
- المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة..... 71
- المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية 78
- المطلب الأول: منهج و عينة الدراسة..... 78
- المطلب الثاني: تحليل الاستبيان..... 79
- المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج استبيان واختبار الفرضيات 82

82	المطلب الأول: تحليل مجتمع الدراسة.....
88	المطلب الثاني: تحليل عبارات المحور الأول و الثاني و الثالث
99	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
105	الخاتمة
109	قائمة المصادر و المراجع
112	الملاحق

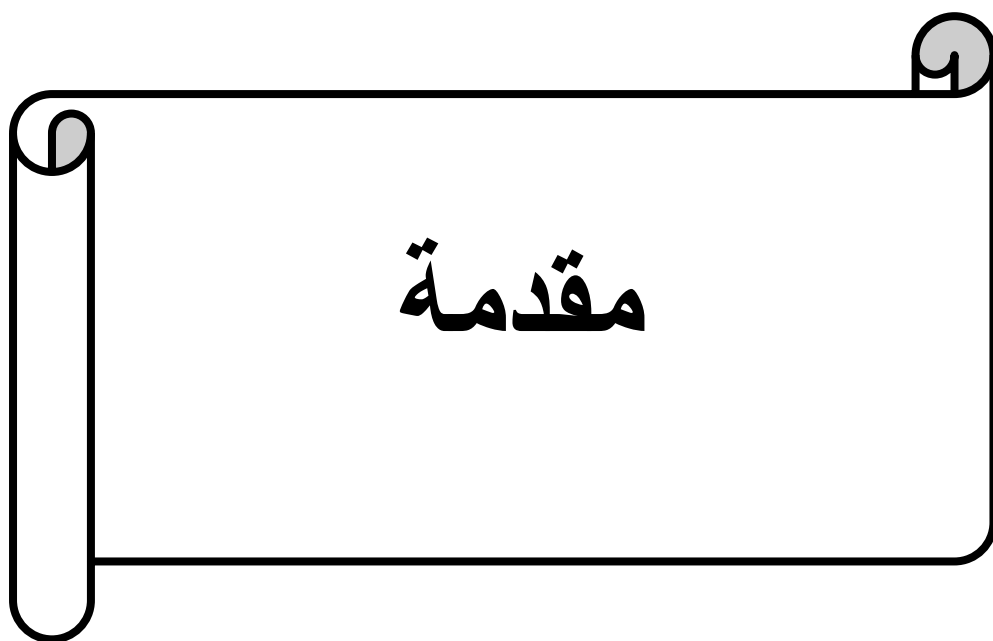
ملخص

قائمة الجداول:

ص	قائمة الجداول
9	الجدول (01_01): مفهوم الموارد البشرية
10	الجدول(02_01): مفهوم إدارة الموارد البشرية
20	الجدول(03_01):التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
25	الجدول(04_01):مفهوم كفاءة إدارة الموارد البشرية
26	الجدول(05_01):الفرق بين الكفاءة و الفعالية
29	الجدول(06_01): أنواع كفاءة إدارة الموارد البشرية
32	الجدول(07_01): معايير قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية
38	الجدول(01_02):مفهوم التنافسية
39	الجدول(02_02):مؤشرات قياس التنافسية
41	الجدول(03_02): مفهوم الميزة التنافسية
42	الجدول(04_02):خصائص الميزة التنافسية
49	الجدول(05_02): مفهوم التميز التنافسي
51	الجدول(06_02):أبعاد التميز التنافسي
54	الجدول(07_02):عوامل المتحكمة في ديمومة التميز التنافسي
56	الجدول(08_02):مفهوم الإبداع و الابتكار
56	الجدول(09_02): الفرق بين الإبداع و الابتكار
59	الجدول(10_02): مراحل الإبداع
59	الجدول(11_02): عناصر الإبداع

قائمة الأشكال

ص	قائمة الأشكال
11	الشكل (01_01): مقاربات إدارة الموارد البشرية
13	الشكل (02_01): أهمية إدارة الموارد البشرية
14	الشكل (03_01): أهداف إدارة الموارد البشرية
16	الشكل (04_01): وظائف إدارة الموارد البشرية
18	الشكل (05_01): أبعاد إدارة الموارد البشرية
22	الشكل (06_01): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية
27	الشكل (07_01): خصائص كفاءة إدارة الموارد البشرية
28	الشكل (08_01): أهمية كفاءة إدارة الموارد البشرية
30	الشكل (09_01): أبعاد كفاءة إدارة الموارد البشرية
32	الشكل (10_01): مستويات كفاءة إدارة الموارد البشرية
34	الشكل (11_01): أهمية تنمية كفاءة إدارة الموارد البشرية
35	الشكل (12_01): مجالات تنمية كفاءة إدارة الموارد البشرية
40	الشكل (01_02): أنواع التنافسية
43	الشكل (02_02): أهمية الميزة التنافسية
44	الشكل (03_02): أنواع الميزة التنافسية
45	الشكل (04_02): مصادر الميزة التنافسية
46	الشكل (05_02): التفكير الاستراتيجي
47	الشكل (06_02): دورة حياة الميزة
48	الشكل (07_02): نطاق التنافس
50	الشكل (08_02): أهمية التفوق التنافسي
53	الشكل (09_02): استراتيجيات التميز التنافسي
57	الشكل (10_02): علاقة الإبداع و الابتكار
58	الشكل (11_02): أهمية الأبداع
60	الشكل (12_02): مستويات عملية الإبداع
67	الشكل (13_02): العوامل المحددة للتكاليف



تمهيد

تتميز بيئة الأعمال الحديثة بالعديد من التغيرات والتطورات في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية ، خاصة مع ظهور العولمة وتلاحق الإبداعات والابتكارات السريعة وازدياد شدة المنافسة،

ونظرا لهذه التغيرات أصبح من الضروري خلق مزايا تنافسية حقيقية في السوق والمحافظة عليها لتحقيق النمو والاستمرار والتفوق عن باقي المنافسين، وهذا بدوره يعتمد على الموارد البشرية التي تعتبر أهم مورد من موارد المؤسسة .

ولذلك وجب الاهتمام بالموارد البشري باعتباره مصدر الإبداع والابتكار من خلال إنشاء إدارة خاصة به تسمى إدارة الموارد البشرية تقوم بالتوظيف الفعال والاختيار الجيد للأفراد وكذا تنمية كفاءات الموارد البشرية وتطويرها لمواجهة التحديات المتغيرة .

فالعنصر البشري إذا أحسن توجيهه وتسليحه بالمعرفة والعلم سيضمن خلق مزايا تنافسية جديدة وفريدة تلبي رغبات واحتياجات الزبائن مما يؤثر بشكل إيجابي على مردودية المؤسسة وتحقيق أهدافها واكتساب أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية وهذا يضمن بقاءها واستمرارها وتميزها عن باقي المؤسسات المنافسة.

إشكالية الدراسة:

ما مدى مساهمة كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي _ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة_؟

وانطلاقا من الإشكالية المطروحة وتفصيلا لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ؟
2. كيف تحقق المؤسسة التفوق التنافسي؟
3. كيف تساهم كفاءة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجودة وتخفيض التكاليف وتفعيل العمليات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

4. كيف تساهم كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي بمؤسسة اتصالات الجزائر ؟

فرضيات الدراسة

للإجابة وتناول مختلف جوانب تساؤلات الدراسة والإلمام بها، تم وضع الفرضيات التالية:

_ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية والتفوق التنافسي بالمؤسسة عند مستوى المعنوية 0,01.

_ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى المعنوية 0,01.

_ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتخفيض التكاليف بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى المعنوية 0,01.

_ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية في تفعيل العمليات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى المعنوية 0,01.

_ يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى المعنوية 0,01.

أسباب اختيار موضوع الدراسة

_ الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

_ المساهمة في إثراء مكتبة الكلية وتقديم مرجع يسترشد به في الدراسات القادمة المشابهة.

_ قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع خاصة ما تعلق بالتفوق التنافسي.

_ لرصد واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

أهمية الدراسة

_ تحسيس مديري ومسيري مؤسسة اتصالات الجزائر بأهمية كفاءة إدارة الموارد البشرية في تسيير المورد البشري.

_ لفت انتباه المسؤولين إلى الحوافز والمكافآت كأداة يمكن أن تساعد الموظفين على الإبداع والابتكار وتحسيس المسؤولين بأهميتها لتحقيق التفوق التنافسي.

_ توضيح مدى مساهمة كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة اتصالات الجزائر.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر أهمها فيما يلي:

_ الوقوف على مختلف المفاهيم المتعلقة بكفاءة إدارة الموارد البشرية والتفوق التنافسي.

_ التعرف على التفوق التنافسي وكيفية تحقيقه والمحافظة عليه.

_ إثبات أن إن كفاءة إدارة الموارد البشرية هي العصب المحرك والقوة الدافعة في المؤسسة.

_ إظهار مظاهر التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

_ محاولة قياس العلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر مسؤوليها والقائمين عليها.

_ دراسة مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على كفاءة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التفوق التنافسي.

منهج الدراسة

الجانب النظري: اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي فتعرضنا لأهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث.

الجانب التطبيقي: تم الاعتماد في هذا الجانب على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على طريقة الاستبيان، وطريقة SPSS لتحليل النتائج.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بخنشلة.

الحدود الزمانية: امتدت الدراسة الميدانية من 14 ماي 2023 إلى 23 ماي 2023.

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على أثر كفاءة إدارة الموارد البشرية على تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر بخنشلة.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر

هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول

تطرقنا في الفصل الأول إلى: الإطار النظري لكفاءة إدارة الموارد البشرية حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

_ المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

_ المبحث الثاني: كفاءة إدارة الموارد البشرية

_ المبحث الثالث: مستويات، معايير قياس وتنمية كفاءة إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: تناولنا فيه الإطار النظري للتفوق التنافسي وقسمناه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: التنافسية والميزة التنافسية

المبحث الثاني: التفوق التنافسي

المبحث الثالث: دور كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي الذي سنحاول من خلاله التعرف على مساهمة كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة اتصالات الجزائر بخنشة حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهج وعينة الدراسة

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان، واختبار الفرضيات

بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة عامتين.

صعوبات الدراسة:

_ نقص المراجع الخاصة بالتفوق التنافسي.

_ تشابه المعلومات بين الميزة التنافسية والتفوق التنافسي.

_ ضيق وقت المقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية

_ عملية تحليل البيانات التي تعتبر عملية معقدة وتتطلب دراسة واسعة بعلم الإحصاء التطبيقي واستخدام

البرمجيات الآلية الجاهزة تخص بالذكر برنامج SPSS

الدراسات السابقة

نوضحها في الجدول الآتي:

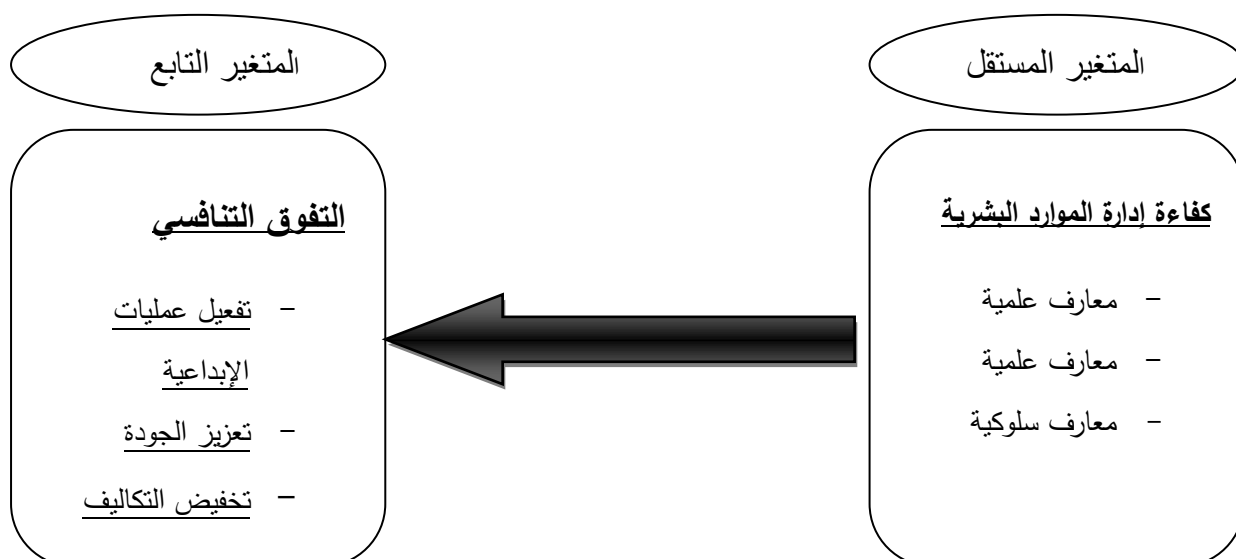
صاحب الدراسة	موضوع الدراسة	نتائج الدراسة	ما يميز دراستنا
/أقصير بن عودة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز الجودة الشاملة	تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز	توصلت الدراسة أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف والتدريب	وما يميز دراستنا عن هذه الأخيرة هو التطرق لدور كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق

<p>التفوق التنافسي</p>	<p>ونظام الحوافز والتأديب وتقييم الأداء لها علاقة ارتباطية قوية وموجبة بتعزيز إدارة الجودة الشاملة</p>	<p>الجودة الشاملة</p>	<p>دراسة ميدانية بمؤسسة ((ORSIM)) للصناعات الميكانيكية ، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2، 2018/2017 .</p>
<p>ما يميز دراستنا هو التركيز على كفاءة إدارة الموارد البشرية وليس كفاءة المورد البشري ،</p>	<p>بينت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء ، مما يستدعي اهتمام المؤسسات بتنمية كفاءتها لضمان تحسين أداء مواردها البشرية باستمرار ، ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئتها العامة.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية</p>	<p>2/حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2018/2017.</p>
<p>ما يميز دراستنا هو التركيز على إدارة المورد البشري الذي يعتبر العامل الأساس لإبداع والابتكار وخلق مزايا تنافسية جديدة وفريدة تمكن المؤسسة من</p>	<p>وصلت الدراسة بأن إدماج التكنولوجيا يسمح بإنشاء تنظيم بالمؤسسة يتميز بتكيفه السريع مع قيود ومتطلبات البيئة التنافسية عن طريق تغييرات استراتيجية عميقة في</p>	<p>تناولت هذه الدراسة ادماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة وإبراز دورها في تحقيق التميز التنافسي من خلال تحديد تأثيرها على كيفية إنجاز</p>	<p>3/ياسين جليد، إدماج التكنولوجيا ودوره في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجزائر 3، العدد 3 ، 2021 .</p>

التكيف مع التغيرات والتطورات البيئية المتسارعة.	طريقة إدارة وتنظيم العمل داخل المؤسسة وتأثيره المباشر على أنشطة إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية	الأنشطة والمهام بالمؤسسة	
ما يميز دراستنا هو التركيز على تعزيز الجودة وتخفيض التكاليف وتفعيل العمليات الإبداعية لتحقيق التفوق التنافسي	توصلت هذه الدراسة أن تقنية تحليل سلسلة القيمة يساهم في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية حيث تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل سلسلة القيمة وتحسين تنافسية المؤسسة.	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة استخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.	4/سلوى عربية، مراد زايد، التميز التنافسي المؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد2، أوت 2019 .

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مكتسبات بحثية.

نموذج الدراسة:



الفصل الأول :
الإطار النظري لكفاءة
إدارة الموارد البشرية

تمهيد

لقد تزايد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية منذ منتصف القرن العشرين، ويرجع ذلك الأساس إلى اعتبار أن المورد البشري هو العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة والعامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية، هذا ما يمكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة على المستوى المحلي والعالمي.

ونظرا للدور الذي أصبحت تتميز به إدارة الموارد البشرية وما تقدمه من تميز للمؤسسات، ركزت هذه الأخيرة على كفاءة إدارة الموارد البشرية لاعتبارها العنصر الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق.

وهذا ما سيتم التطرق له من خلال هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

تناولنا في المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

وتطرقنا في المبحث الثاني: كفاءة إدارة الموارد البشرية.

وتناولنا في المبحث الثالث: مستويات وقياس و تنمية كفاءة الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:

تحتاج المؤسسة لتبقى مستمرة و متفوقة في السوق إلى الاهتمام بالموارد البشرية، وذلك بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب بجمع المعلومات حول هذا الفرد وهذه الوظيفة الشاغرة، و تكوينه و تدريبه بهدف زيادة كفاءة العمل و بالتالي تحقيق الأهداف.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

للموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة، لما تقوم به من مهام و نشاطات لتحقيق الأهداف و تحقيق التفوق عن باقي المنافسين، ولهذا يجب المحافظة على هذه الموارد البشرية و تطويرها.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

الجدول الموالي يوجز أهم التعاريف التي تناولت موضوع الموارد البشرية:

الجدول (1-1): مفهوم الموارد البشرية

التعريف	التفصيل
تعرف الموارد البشرية	بأنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي ستقوم بها المؤسسات.
وتعرف كذلك	أنها المجموعات الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين في الأداء بشكل ملتزم، حيث يتعين أن تتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة من هذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والتدريب.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على المراجع:

1. حسن إبراهيم بلوط، دور إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر، الطبعة الأولى، بيروت لبنان، 2002، ص17.
2. مدحت أبو النصر، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص31.

وعليه يمكن القول أن الموارد البشرية هي مجموعات من الأفراد تحقق ثروة أو إيرادات للمؤسسة من خلال استخدام مهاراتها ومعارفها.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

وردت تعريفات متعددة لإدارة الموارد البشرية ركزت أغلبها على الدور الذي تؤديه في المؤسسة من خلال مهامها و ممارستها ، و من بين هذه التعاريف ما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (1-2): مفهوم إدارة الموارد البشرية

التعريف	التفصيل
تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها	عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية بالمؤسسة.
وتعرف كذلك بأنها	عملية اختيار العاملين و تنميتهم و تطوير مهاراتهم في ظروف ملائمة لتحقيق نتائج أفضل.
وهي أيضا	استخدام القوى العاملة بالمؤسسة، و يشتمل ذلك عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الصحية و الاجتماعية للعاملين.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المراجع :

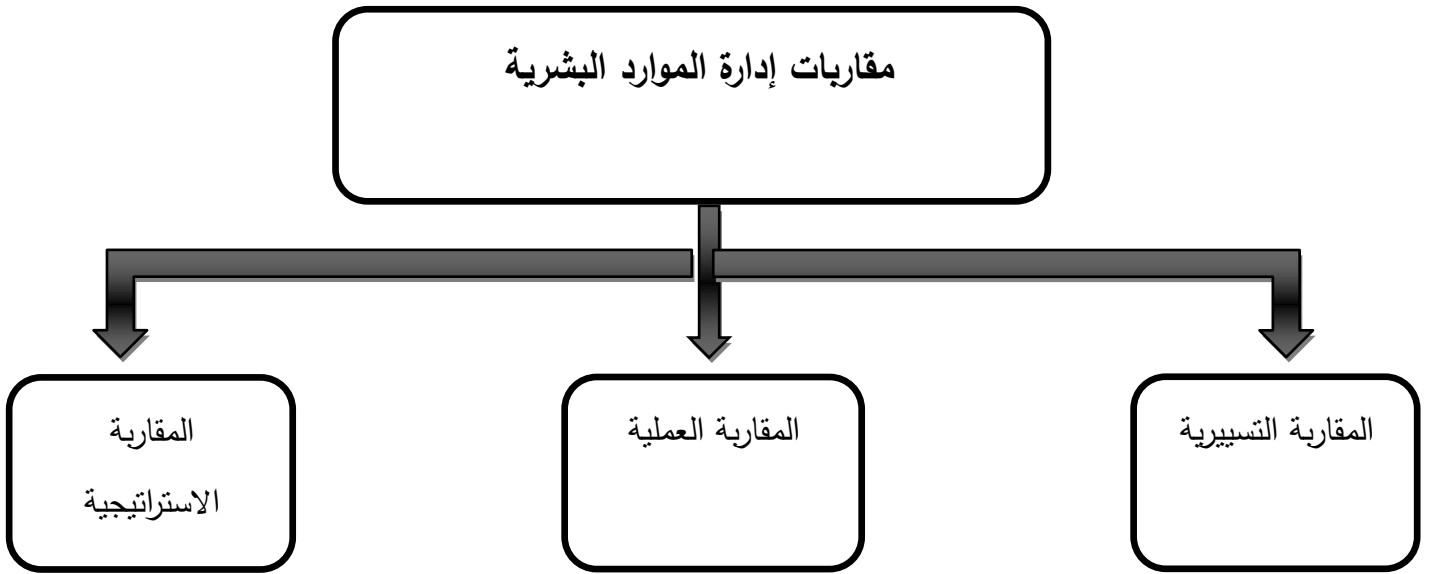
1. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص22.
2. محمد جلد، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2021، ص 42.

مما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي نشاطات وعمليات تساهم في بناء المزايا الإستراتيجية وتطويرها من خلال تخطيط وتوظيف ملائم وتدريب موجه للموارد البشرية، وكذلك متابعة مستمرة لتطويرها داخل المؤسسة، بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

ثالثاً: مقاربات إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهم مقاربات إدارة الموارد البشرية في الشكل التالي:

الشكل (1-1): مقاربات إدارة الموارد البشرية



المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على: محمد بن موسى ،تسيير الكفاءات كأحد روافد التنمية و تدعيم الطاقات في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 33، ص 06 .

و فيما يلي شرح مفصل و مختصر لأهم مقاربات إدارة الموارد البشرية:

أ_ **المقاربة التسييرية:** تتمثل إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المقاربة التسييرية في القدرة على استغلال المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الإدارة متكونة من رأس مال، يشمل المعرفة العملية و حسن التصرف.

ب _ **المقاربة العملية:** من منظور المقاربة العملية تكون إدارة الموارد البشرية وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

ج _ **المقاربة الإستراتيجية:** وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق إدارة الموارد البشرية للمؤسسة التميز التنافسي من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فإدارة الموارد البشرية تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين.

نلاحظ من خلال هذه المقاربات أنه يوجد بها تدرج وتكامل ، بحيث لا يمكن أن تكون هناك إدارة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها، وكذلك بالنسبة للإدارة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول والثالث لها، فإدارة الموارد البشرية ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

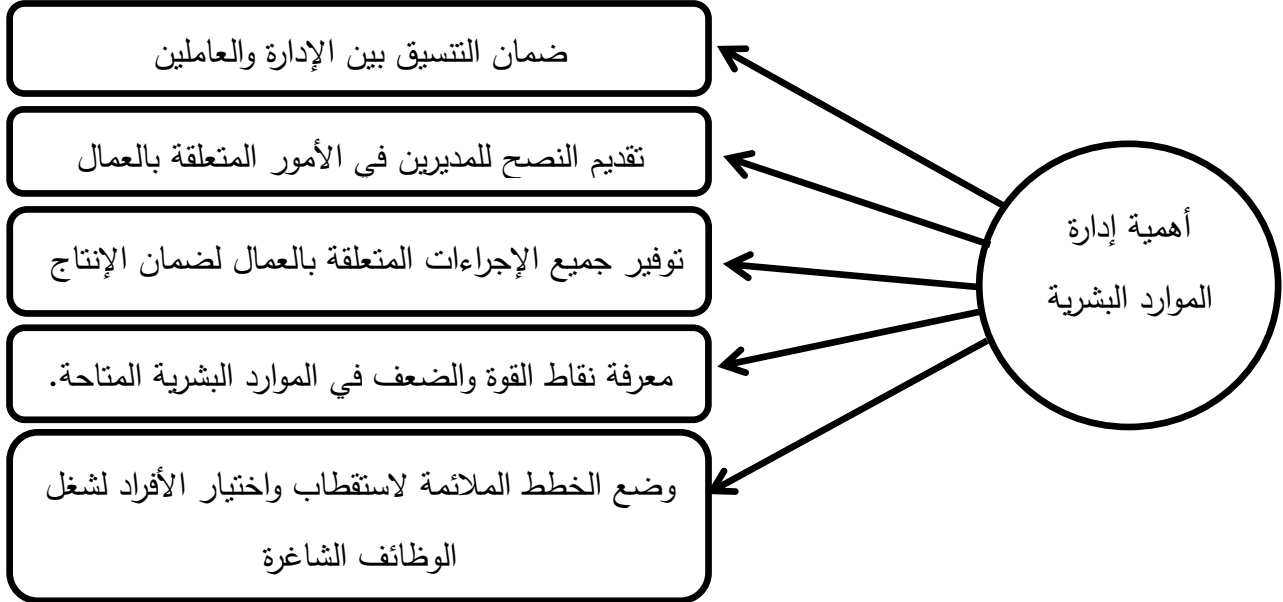
المطلب الثاني: أهمية، أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية جزء أساسي في المؤسسة، لما تقوم به من وظائف تعزز مكانتها، و تجعلها عنصر فعال في فشل المؤسسة و نجاحها.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة في أي مؤسسة، باعتبارها أحد الموارد التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وتتمثل هذه الأهمية في الشكل التالي:

الشكل (1-2): أهمية إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع : طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان الأردن، 2011، ص31.

و فيما يلي توضيح لأهم هذه النقاط:

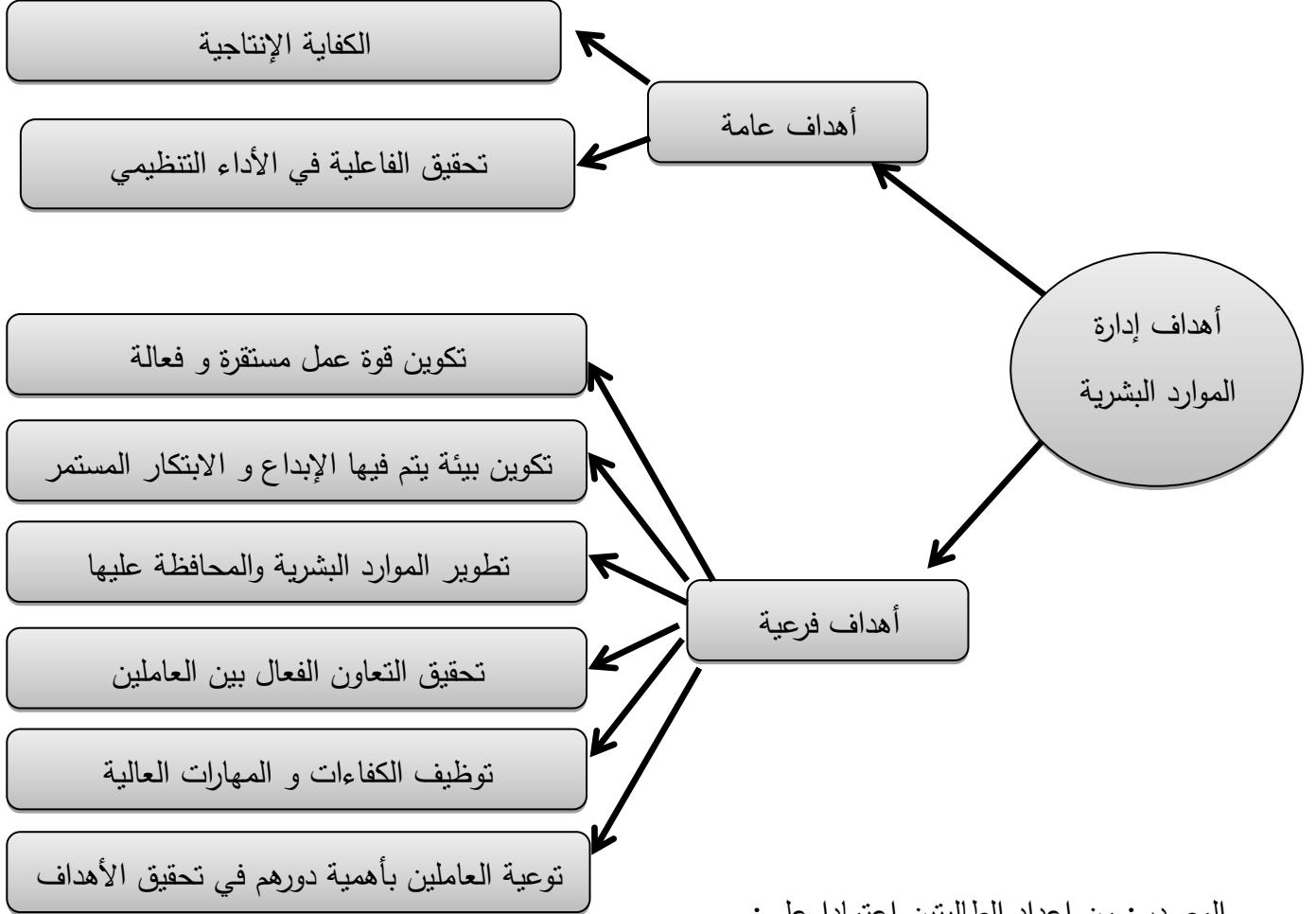
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدات الإدارية في المؤسسة، وذلك من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات، ويدخل في هذا توفير المزايا والحوافز المادية والمعنوية لإشباع رغباتهم.
- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعمال، فذلك يساعد المديرين على صياغة السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل، ومن هذه الإجراءات الخدمات، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية، إدارة الأجور والحوافز...
- معرفة نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة، بوضع أنظمة قياس الأداء لمعرفة نقاط القوة في الموارد البشرية واستثمارها ومعرفة نقاط الضعف فيها ومعالجتها.

- وضع الخطط الملائمة لاستقطاب واختيار الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك باختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية، والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها متعددة ومتنوعة, تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف الكلية والاستراتيجية للمؤسسة وتحقيق رضا الأفراد، والشكل الموالي يوضح لنا هذه الأهداف:

الشكل (1-3): أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على:

1. عامر سامح عبد المطلب ،استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ،دار الفكر للنشر ،الطبعة الأولى ،عمان ،2010،

ص 32.

2. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر،

عمان الأردن، 2012، ص08.

وفيما يلي شرح موجز لهذه الأهداف:

أ. الكفاية الإنتاجية: وهو هدف مطابق لأهداف باقي فريق الإدارة وهي الشاغل الرئيس لجميع

العاملين بالمنظمة لذا لابد لإدارة الموارد البشرية من:

- تطوير السياسات التي تساهم في تعظيم الإنتاجية.
- تطبيق بعض البرامج والطرق التي تحقق ذلك.
- تطوير أساليب تقييم أداء العمل.

ب. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح للمؤسسة،

فتحقيق مخرجات بكفاية عالية من خلال استخدام كفو للموارد، يجب أن يكون بمستوى عالي من

الجودة، لتحقيق رضا المستهلك، ويبرز دور إدارة الموارد البشرية في:

- ✓ قيامها بحملات و توعية الموارد البشرية حول مسألة الجودة.
- ✓ التركيز على تلبية حاجيات و رغبات و رضا المستهلك.

إن أهداف إدارة الموارد البشرية تتجسد في الأهداف الفرعية والتي ترتبط بنشاطات هذه الإدارة مثل الجذب

و الاحتفاظ بالموارد البشرية و تدريبها، ثم الأهداف العامة و هي الأهداف التي ترتبط بتحقيق و زيادة

الإنتاجية و تحسينها.

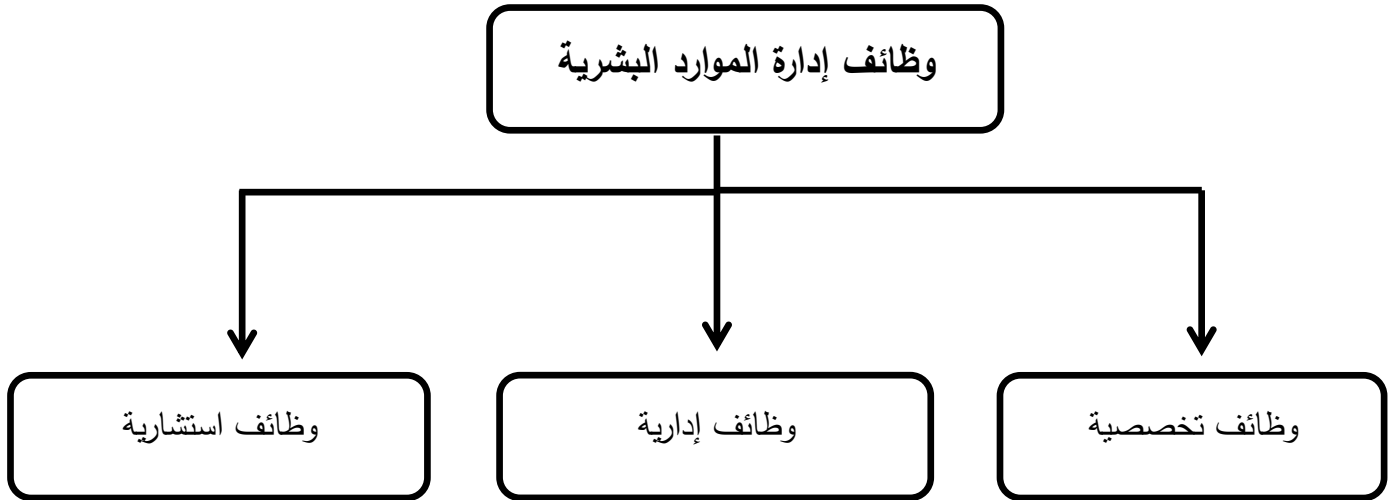
ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

اختلف الكتاب والباحثين حول وظائف إدارة الموارد البشرية حيث هناك من اعتبرها نوعين من الوظائف

الرئيسية ومساعدة وآخرون تنفيذية واستشارية والبعض الآخر تخصصية وإدارية، كما تم تقسيمها إلى ثلاثة

أنواع موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (1-4): وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان الأردن، 2013، ص81.

و فيما يلي شرح لأهم هذه الوظائف:

أ. **الوظائف التخصصية:** وهي الوظائف التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المؤسسة تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص، ويختلف عدد الوظائف من مؤسسة لأخرى تبعا لفسلفة الإدارة العليا وحجم المؤسسة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وتتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية بالآتي:

- تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- التوظيف ويشمل:
 - استقطاب المرشح لشغل الوظائف الشاغرة.
 - اختيار وتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - توجيه وإرشاد الموظفين الجدد.

- تقييم سلوك العاملين وأدائهم.
- تصميم أنظمة الأجور والحوافز.
- التدريب بهدف رفع كفاءة العاملين.
- مراقبة بيئة العمل لغرض تحقيق السلامة المهنية.
- ب. **الوظائف الإدارية:** تشتمل على مجموعة من المهام أو العمليات وهي:
 - التخطيط: تشتمل عملية التخطيط على وضع الأهداف والخطط وتوقع الأهداف المستقبلية.
 - التنظيم: تحديد مهام العاملين للقيام بتلك الخطط.
 - القيادة: توجيه وإرشاد العاملين ورفع معنوياتهم من خلال التحفيز وجعل أهداف المؤسسة وأهداف العاملين مشتركة.
 - الرقابة: التأكد من أداء الفعلي للعاملين يتطابق مع الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف.
- ت. **الوظائف الاستشارية:** تشتمل الوظائف الاستشارية على مجموعة من المهام نذكر أهمها:
 - الاشتراك مع الإدارة العليا ومجالس الإدارة في إقرار سياسات شؤون العاملين.
 - الاشتراك في بناء منظومة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين.
 - الاشتراك في تخطيط التدرج الوظيفي.

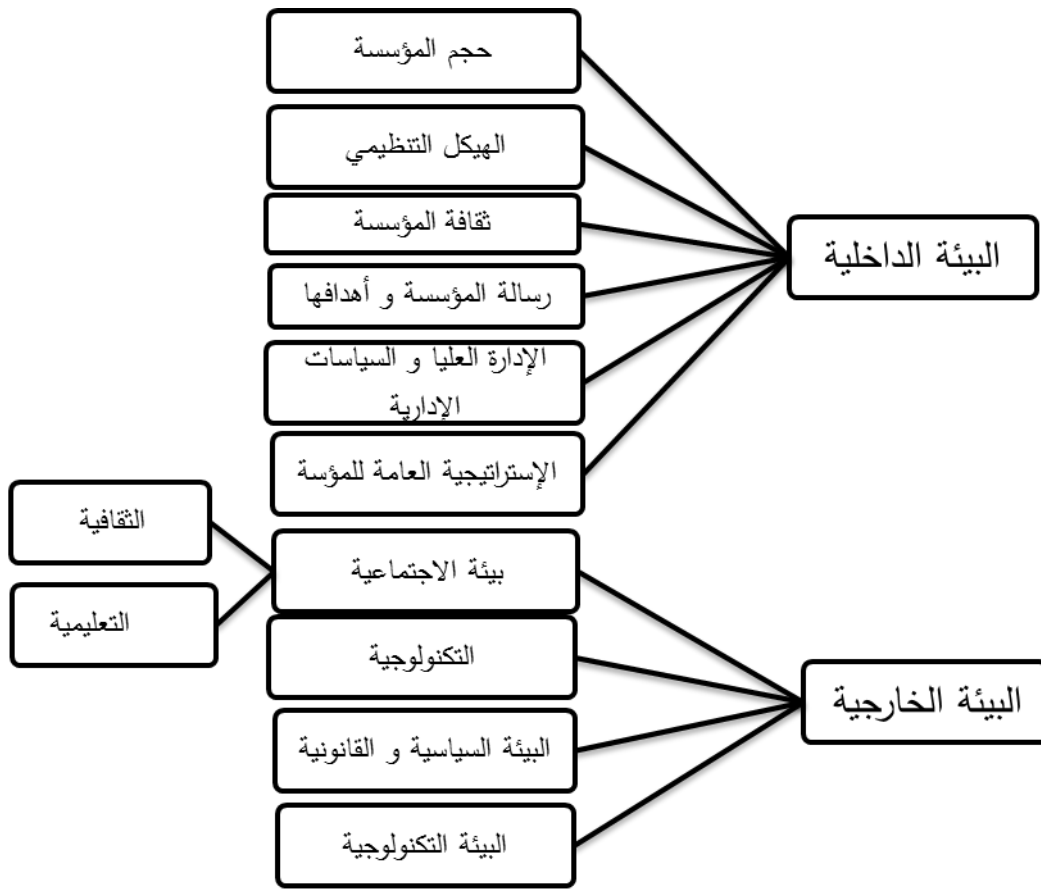
المطلب الثالث: أبعاد ، التحديات والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

في ظل التحولات والتغيرات التي تعرفها المؤسسات ظهرت تحديات جديدة لم تكن تعهدا إدارة الموارد البشرية ، وهو ما انعكس عليها في البحث عن طرق وتوجهات حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها.

أولاً: أبعاد إدارة الموارد البشرية

يمكن أن تتحدد أبعاد إدارة الموارد البشرية في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل (1-5): أبعاد إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع : رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان الأردن، 2014، ص 28.

في ما يلي شرح مبسط للشكل السابق:

أ. **البيئة الخارجية:** ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة، ثم إدارة الموارد البشرية، وهي تشمل كلا من البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية.

• **البيئة الاقتصادية:** هناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي والإقليمي والوطني على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، ففي ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات اضطرت كثير من المؤسسات العملاقة إلى استخدام استراتيجيات تخفيض قوه العمل وإدارة العمالة الفائضة. حيث أثرت هذه الضغوط على

سياسات الاختيار والتدريب والأجور وحوادث تقلبات في الأسعار والتوجه نحو الخصوصية للمؤسسات.

- **البيئة الاجتماعية:** هذه البيئة تؤثر كثيرا على قيم وممارسات العاملين وتصرفاتهم أثناء القيام بعملهم ومن أهم متغيراتها معدل الزيادات السكانية، متوسط الدخل، مستوى التعليم، وغيرها.. ولهذه المؤثرات الاجتماعية تأثير كبير على التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وبذلك يجب أن تكون لديها القدرة على تعظيم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة وذلك من خلال تحديد اتجاهات ونوعيه الأفراد العاملين بالمؤسسة والمديرين وكفاءتهم والعلاقات بين الأفراد ودوافعهم ومكانتهم الاجتماعية وأدائهم ويؤثر على البيئة الاجتماعية عاملين هما:

_ البيئة التعليمية:

فتعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، لأن النظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسة باحتياجاتها من القوى العاملة وعجزه ينعكس سلبا على إدارة الموارد البشرية.

_ البيئة الثقافية:

ثقافة المجتمع التي يحملها الأفراد إلى مؤسساتهم تؤثر على رسالة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لأن سياساتها وخطتها لا بد أن تكون متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية.

- **البيئة السياسية والقانونية:** تشمل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المؤسسات الاقتصادية المختلفة مثل قوانين تشجيع الاستثمار، القوانين الجبائية والضريبية. فالنظام السياسي والقانوني يؤثر على سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال انعكاسه على الممارسات الإدارية وأيضاً على طريقة توظيف العاملين.

- **البيئة التكنولوجية:** والتي تعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية، حيث أن اختلاف التكنولوجيا بين نمط تكنولوجي أو مستوى تكنولوجي وآخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة، والتي منها الجوانب التالية:

_ يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات معينة من الموارد البشرية.

_ عادة ما يستلزم التغيير التكنولوجي عمية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب بما يضمن الأفراد على التكيف.

_ اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير أداء الأفراد.

البيئة التكنولوجية لها أثر كبير على تغيير الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية، من إعدادهم ووضع برامج وخطط في تكوينهم.

- ب. **البيئة الداخلية:** وهي البيئة التي يعمل فيها الفرد وتضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها إدارة الموارد البشرية ومن أهم العوامل الأساسية للبيئة الداخلية ما يلي:
- **حجم المؤسسة:** تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بحجم المؤسسة فهي تختلف من المؤسسة صغيرة الحجم إلى المتوسطة إلى كبيرة الحجم.
 - **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي بالمؤسسة على سياسات و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .
 - **ثقافة المؤسسة:** تؤثر ثقافة المؤسسة على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير .
 - **رسالة المؤسسة وأهدافها:** والتي تشمل كل الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، من حيث منتجاتها وخدماتها والأسواق التي تتعامل معها، وتستخدم الأهداف كذلك في تقييم الرسالة.
 - **الإدارة العليا والسياسات الإدارية:** كلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية والنجاح لهذه الإدارة.
 - **الإستراتيجية العامة للمؤسسة:** تؤثر الإستراتيجية العامة للمؤسسة على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية فهي تتكامل وتتفاعل معها.
- ثانيا: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية**

إن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بصفة عامة , ومدير الموارد البشرية بصفة خاصة لأنه هو الذي يضع السياسات والاستراتيجيات الملائمة ويمكن إجمالها في ثلاثة عناصر رئيسية تظهر في الشكل الآتي:

الجدول(1-3): التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

التحديات	الشرح
أ - التحديات البيئية	يقصد بها جميع التغيرات الخارجية للمنظمة و المؤثرة على أدائها، إذ أن المنظمة تكون دائما في حذر و تلتزم بوضع الاحتياطات مسبقا، وذلك من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص و التهديدات، كما و أنه لابد من الاستجابة

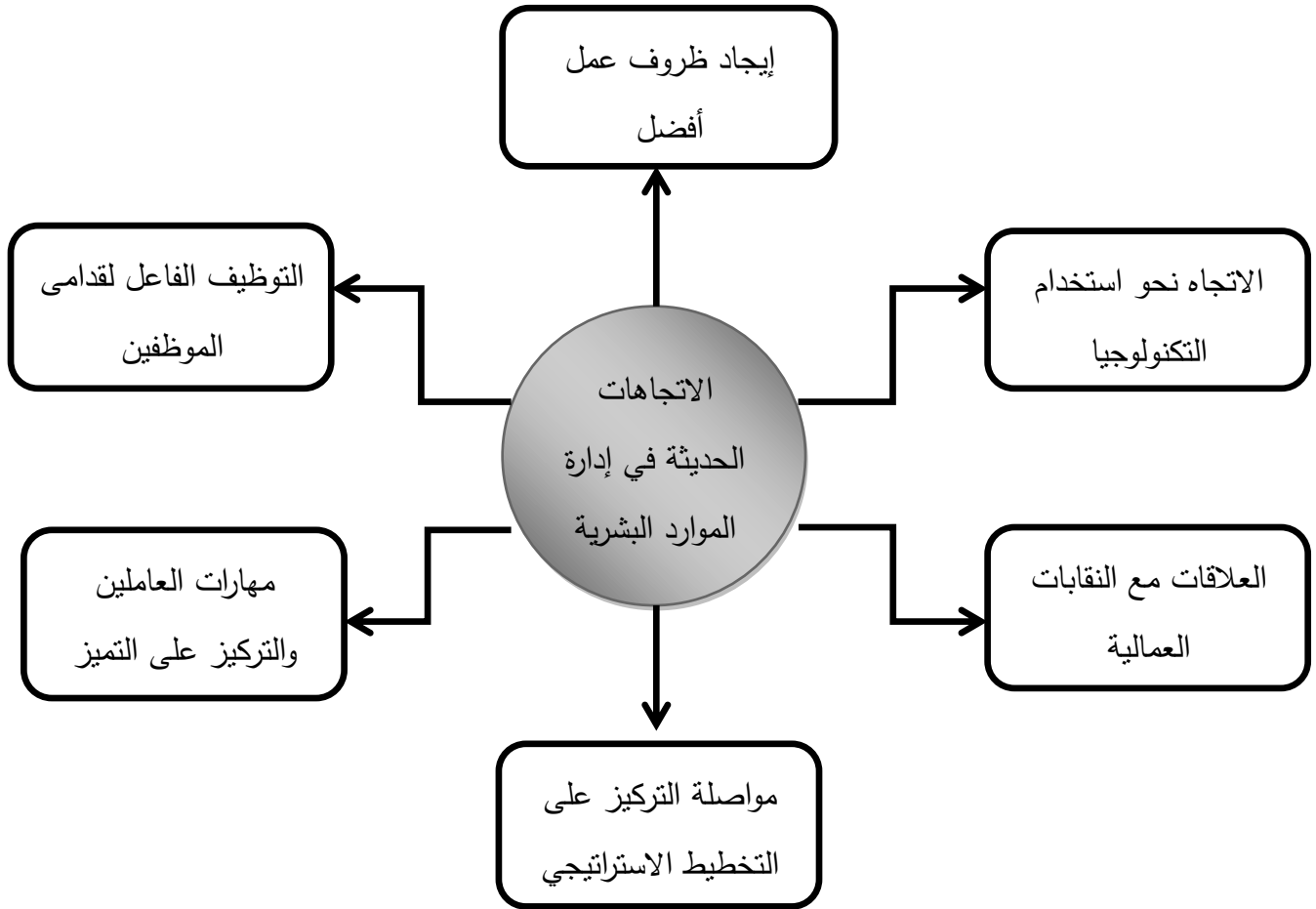
<p>المرنة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق استراتيجيات و سياسات مناسبة ، ومن أهم هذه المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية و القانونية و التنوع في قوة العمل و الاتجاهات نحو العولمة.</p>	
<p>تتمثل هذه التحديات في المتغيرات الداخلية للمؤسسة و التي يسهل على الإدارة توجيهها، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، وأهم هذه التحديات التي لا بد من مواجهتها و التحسب لها هي حاجة المؤسسة للموقع التنافسي و مشاكل تخفيض القوى العاملة و استخدام فرق الإدارة الذاتية و الحاجة لثقافة تنظيمية قوية.</p>	<p>ب _ التحديات التنظيمية</p>
<p>ونقصد بها كل التحديات الخاصة بالعاملين، و القرارات المرتبطة بهم، كالتحديات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل لإعادة هيكلة المنظمة.</p>	<p>ج _ التحديات الفردية</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص ص31-32..

ثالثا: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

قصد الاستجابة للتحديات السابقة هناك جملة من السياسات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية للاستفادة من هذه الموارد و التي يمكن إيجازها في الشكل التالي:

الشكل (1-6): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع: باديس مجاني، ريمة طبول، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، 2017، ص60.

وفيما يلي شرح مفصل لأهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

أ. إيجاد ظروف عمل أفضل: أي تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم من خلال التدريب.

ب. التوظيف الفاعل للقادمي: حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي:

- إسهامهم في تطوير المؤسسات نظرا للخبرة التي اكتسبوها.
- حل مشاكل نقص العمالة.

ت. الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين والتركيز على التميز: وهذا التحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا، و متطلبات الجودة و الأسعار و وعدم تجنيد الأفكار.

ث. مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاط إدارة الموارد البشرية.

ج. الاتجاه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال: كالتالي:

- التوظيف: تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على المعلومات على العمال الحاليين و الجدد لتحديد الأماكن الشاغرة .
- التدريب و التنمية: بمعرفة البرامج السابقة و الفئات المعنية و كذا استغلال الإمكانيات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات كالتعلم عن بعد.
- الأجور: بالوقوف على الزيادات و مقارنتها بالمنافسين.
- ح. العلاقات مع النقابات العمالية: بالتعامل الإيجابي نحوها لإحداث التغير في المؤسسة.

المبحث الثاني: كفاءة إدارة الموارد البشرية

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة، و في تسيير و تأهيل مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد الغير ملموسة، كما تحاط الكفاءة داخل أي تنظيم بعناية بالغة نظرا لما تحتويه من قيمة مضافة تميز المؤسسة الواحدة عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم كفاءة إدارة الموارد البشرية و الفرق بينها و بين الفعالية

تعتبر كفاءة إدارة الموارد البشرية أساس المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، حيث حظي هذا المفهوم بنصيب كبير من اهتمام الباحثين والمفكرين لما له من تأثير على نجاح المؤسسة واستمرارها.

أولاً: مفهوم كفاءة إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم كفاءة إدارة الموارد البشرية يجدر بنا توضيح مصطلح الكفاءة.

1. مفهوم الكفاءات

تعرف الكفاءات على أنها:

- الكفاءة عبارة عن عملية تتسق خلالها مجموعة من المعارف والمهارات، وذلك للقيام بأداء الأعمال بالشكل المطلوب والصحيح، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة¹.
- وهي القدرة على تنفيذ مهام و أعمال محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد والمعارف الأدائية والمعارف التنظيمية في العمل، والكفاءة لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال العمل².

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي:

الكفاءة تنشأ من مجموع المعارف والخبرات وتراكم الممارسات والقدرة على تشغيلها بالطريقة المناسبة في إطار سيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2. مفهوم كفاءة إدارة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم كفاءة إدارة الموارد البشرية مفهوم متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة مما يجعل إعطاء تعريف محدداً أمراً اختلف فيه الباحثين، ويتم عرض جملة من التعاريف في الجدول الموالي:

¹ _ العبيد عماره ،واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة الجزائر3، 2018/2019، ص82.

² _ فضيلة ساسي ،دور التكوين في تطوير كفاءات العمال في المؤسسة ،مجلة مجتمع تربية عمل ،جامعة تيزي وزو (الجزائر)،العدد 02، ص32.

الجدول (1-4): مفهوم كفاءة إدارة الموارد البشرية

التعريف	التفصيل
تعرف كفاءة إدارة الموارد البشرية	بأنها مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات المتوفرة لدى إدارة الموارد البشرية، فمن خلال أداء أعمالهم بفعالية أكبر تستطيع المؤسسة التميز عن المنافسين واكتساب مكانة في السوق.
وتعرف كذلك	على أنها تلك التوليفة من المهارات و القدرات التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية والمستعملة والمجسدة في العمل بغية تحقيق هدف معين.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على:

1. باديس مجاني ريمة طبول، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، 2017، ص 66.
2. محمد بن موسى، تسيير الكفاءات كأحد روافد التنمية و تدعيم الطاقات في منظمات الاعمال، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 33، ص 05.

إن كفاءة إدارة الموارد البشرية هي مجموع المعارف والممارسات والخبرات المتوفرة لدى إدارة الموارد البشرية، في إطار سيرورة عمل محددة، تسمح بأداء الأعمال بشكل فعال من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا.

ثانيا: الفرق بين كفاءة و فعالية إدارة الموارد البشرية

تعد الكفاءة و الفعالية من المواضيع التي حظيت بالاهتمام الكبير من جانب الباحثين ، وفي ما يلي اهم الفروقات بين هذين المصطلحين :

الجدول(1_5): الفرق بين الكفاءة و الفعالية

الفعالية	الكفاءة
<p>فعل الشيء الصحيح: أن تكون ملائماً لتحقيق الهدف والنتائج المستهدفة.</p> <p>التركيز: أن تحقق الهدف. التحقيق بدلاً من الترشيح. زيادة الفرص. رؤية طويلة الأجل/منظور شامل.</p> <p>العيوب: لا تلتفت للموارد.</p>	<p>فعل الشيء بطريقة صحيحة: أن تقوم بالمطلوب بأفضل طريقة ممكنة في أقل وقت و بأقل مجهود.</p> <p>التركيز: أن تحسن العمليات. ترشيح استخدام الموارد(المدخلات). تقليل التكلفة و المجهود. رؤية قصيرة الأجل/منظور لحظي.</p> <p>العيوب: لا يمكن توقعها.</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على :عبد الحميد برحومة ، الكفاءة و الفعالية في مجالات التصنيع و الإنتاج ،مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ،جامعة محمد بوضياف _ المسيلة_ ، العدد الأول ، 2008 ، ص55.

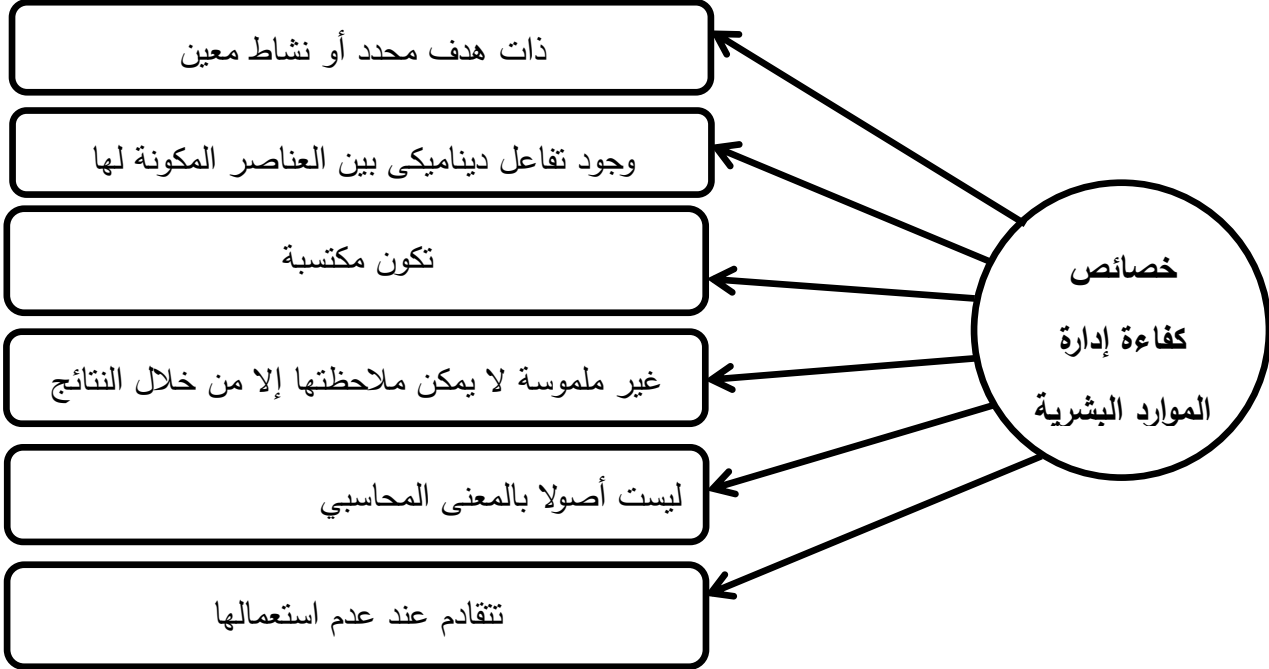
المطلب الثاني: خصائص و أهمية كفاءة إدارة الموارد البشرية

تمثل كفاءة إدارة الموارد البشرية العنصر الفعال في خلق المزايا التنافسية للمؤسسة، تضمن لها تحقيق التفوق عن باقي المنافسين، وهذا يتطلب منها أن تتصف بمجموعة من الخصائص.

أولاً: خصائص كفاءة إدارة الموارد البشرية

تتمتع كفاءة إدارة الموارد البشرية بعدة خصائص أهمها ما جاء في الشكل الآتي:

الشكل (1-7): خصائص كفاءة إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع : عبيود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2019-2018، ص 180.

الشرح المفصل لهذه الخصائص:

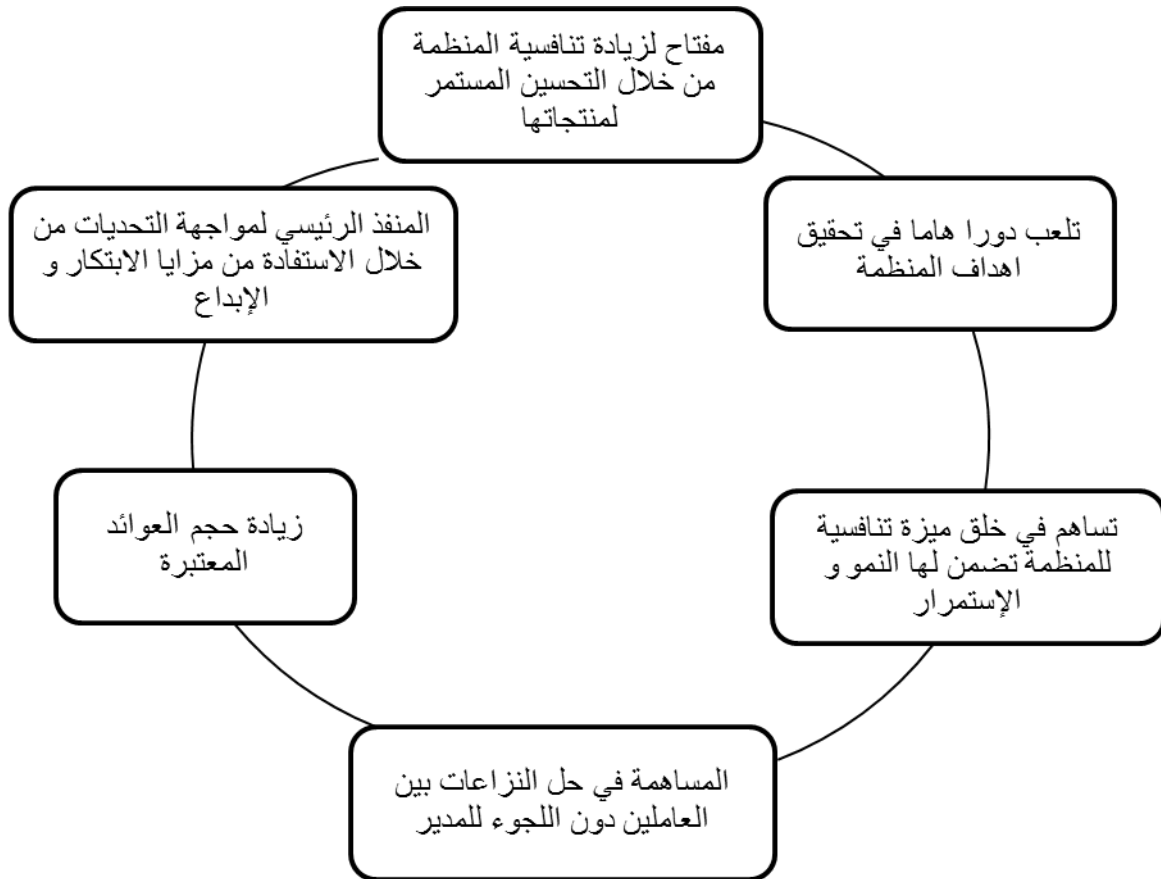
- ذات غاية: حيث يتم تشغيل المعارف والمهارات قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين.
- صياغتها بطريقة ديناميكية: حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل فيما بينها في حلقة مفرغة من المعارف والمكتسبات، ويتم من خلال ذلك معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة لتصحيحها وتدعيمها.
- مكتسبة: كفاءة إدارة الموارد البشرية تكتسب من خلال استمرار في التعلم والتدريب الموجه.
- مجردة: كفاءة إدارة الموارد البشرية غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.
- ليست أصولا بالمعنى المحاسبي: مثل براءات الاختراع وإنما يتم تدعيمها بسلوكيات قد تمثل مهارات وابتكارات جديدة لم تكن موجودة من قبل.

- التقادم: عند عدم استعمالها بالطريقة المثلى فإن ذلك سيؤدي حتما إلى قتل الروح العملية و النشاط وبالتالي تراجع موقع المؤسسة التنافسي.

ثانيا: أهمية كفاءة إدارة الموارد البشرية

لكفاءة إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة تم ذكرها في الشكل الآتي:

الشكل(1-8): أهمية كفاءة إدارة الموارد البشرية:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على: ياسر مرزوقي ، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2019، ص 84.

المطلب الثالث: أنواع كفاءة إدارة الموارد البشرية و أبعادها

تشكل كفاءة إدارة الموارد البشرية الميزة الأكثر حسماً بين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، وهي بمثابة مفتاح يجب امتلاكه لتحقيق الأهداف.

أولاً: أنواع كفاءة إدارة الموارد البشرية

توجد العديد من التصنيفات الخاصة بكفاءة إدارة الموارد البشرية، أبرزها ثلاثة مستويات موضحة في الجدول التالي:

الجدول (1_6): أنواع كفاءة إدارة الموارد البشرية

الكفاءة الفردية	الكفاءة الجماعية	الكفاءة التنظيمية
هي مجموعة المعارف و الخبرات و السلوكات التي يمتلكها الفرد ،و المؤسسة هي المسؤولة عن اكتشافها و تثبيتها و تطويرها ،كما أنها تأكد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل التي تواجهه في عمله .	هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل ،وهي مزج للموارد الداخلية و الخارجية للأعضاء ، كما يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق و تجميع الموارد والعمل الجماعي .	ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، و هناك تنظيمين :الأول ميكانيكي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط مستقر، تكون مركزية و رسمية في القرار و الإجراءات، والثاني عضوي يناسب المؤسسات ذات محيط غير مستقر ويتميز بالمرونة و اللامركزية.

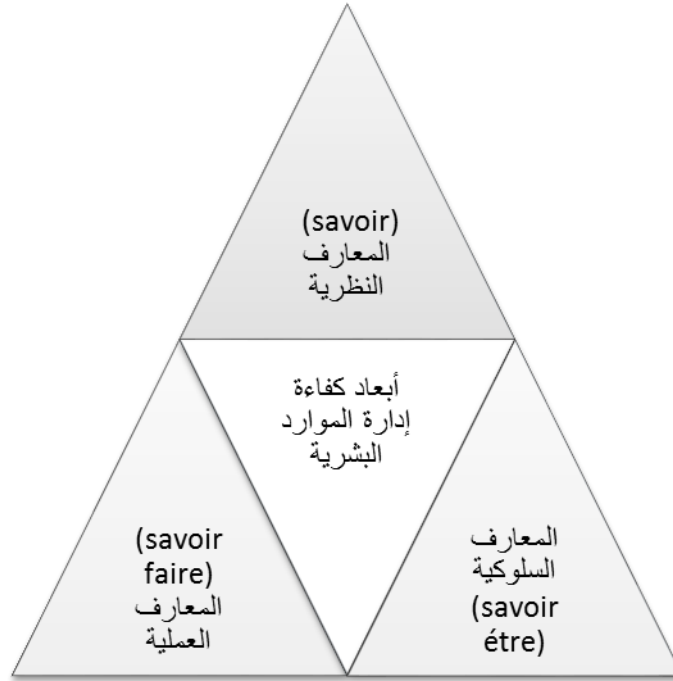
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على :سامي مباركي_فرحاتي لويزة، التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات :من مبدأ تسيير المناصب إلى مبدأ تسيير الكفاءات ،مجلة الاقتصاديات المالية و البنكية وإدارة الأعمال ،جامعة باتنة ، العدد02، 2014،ص7.

نلاحظ أن الكفاءات الفردية قاعدة الكفاءات الجماعية، وارتباط (الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية) قاعدة الكفاءات التنظيمية، تسعى كلها إلى تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

ثانياً: أبعاد كفاءة إدارة الموارد البشرية

تعد كفاءة إدارة الموارد البشرية توليفة من ثلاثة مكونات أساسية نوجزها في الشكل الآتي:

الشكل (9_1): أبعاد كفاءة إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على : نور الهدى بن الدين، مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار _ دراسة حالة المؤسسة الجزائرية_، أطروحة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2019 / 2020، ص23.

وفي ما يلي شرح مفصل لهذه الأبعاد:

- ❖ **المعارف النظرية:** ويقصد بها مجموعة من المعلومات المتكاملة والمتقاربة في إطار مرجعي تسمح للفرد بالقيام بأنشطته، فهي تشمل مجموعة المعارف المهنية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج والسكرتارية...، وهي معلومات قابلة للنقل عبر الأفراد.
- ❖ **المعارف العملية:** تتمثل في القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقا لأهداف محددة، و هي لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، بحيث تتكون المعارف النظرية بالتجربة فهي تعبر عن التوازن الجيد بين المعرفة و التصرف.
- ❖ **المعارف السلوكية:** تتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة نشاط معين، وتشمل السلوكيات و المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالعمل، فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

_ معرفة السلوك و التصرف السليمين.

_ المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.

_ طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد و التي يستقبلها.

ومنه يمكن القول أن كفاءة إدارة الموارد البشرية هي القدرة على تحويل مختلف المعارف العلمية والعملية والسلوكية واستغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف وإنجاز المهام والأعمال واتخاذ القرارات الصائبة.

المبحث الثالث: مستويات، معايير قياس و تنمية كفاءة إدارة الموارد البشرية

أصبحت المؤسسات تعطي أهمية كبيرة لكفاءة إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، الأمر الذي أدى بها إلى تركيز نشاطها على هذه الكفاءات، وهذا قصد تحقيق التفوق والاستمرار.

المطلب الأول: مستويات كفاءة إدارة الموارد البشرية

إن مفهوم كفاءة إدارة الموارد البشرية ناتج عن تراكم و تجميع العديد من العناصر و هي البيانات، المعلومات، المعارف و الخبرة، و فيما يلي شرح مبسط لهذه العناصر:

✓ البيانات: هي مجموعة من المعلومات يتم تصنيفها، تحليلها ووضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي، كما تعتبر مواد و حقائق خام، ليست قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفيدة.

✓ المعلومات: عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية، و يتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها و ترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، و تقييم نتائج مسبقه و محددة او لغرض الاتصال .

✓ المعرفة: يقصد بالمعرفة ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد.

✓ الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة مستوى كفاءة المؤسسة.

الشكل (1-10): مستويات كفاءة إدارة الموارد

البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع: حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1_1_ الحاج لخضر، 2020/2019، ص09.

المطلب الثاني: معايير قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية

تتمثل مؤشرات و معايير قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية في الجدول التالي:

الجدول (1-7):معايير قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية

مؤشرات قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية	الشرح
الدقة	تعني توفر المعلومات بدقة لاستخدامها بثقة عالية في الأعمال الإدارية كالتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
القيمة	يجب أن تكون هذه الموارد والكفاءات ذات قيمة وأهمية للمؤسسة.
الديمومة والاستمرارية	يجب أن تحافظ المؤسسة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وذلك من خلال ديمومة واستمرارية إدارة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار.
النُدرة	يجب أن تكون موارد وكفاءات نادرة أي يمتلكها عدد

قليل من المنافسين، لأن امتلاك المنافسين للموارد يؤدي إلى قلة الزبائن.	
يجب أن تكون الموارد غير قابلة للتقليد، وهذا لمنع المنافسين من اكتسابها.	التقليد
يجب الاهتمام بعامل الزمن عند توفير البيانات والمعلومات بالحجم والنوعية المناسبة لذلك.	الوقت المناسب
يجب توفر المعلومات اللازمة والضرورية بالتكلفة الملائمة أي الفائدة من المعلومات يجب أن توازي التكاليف.	التكلفة المناسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع: عيبود زيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2018/2019، ص 180.

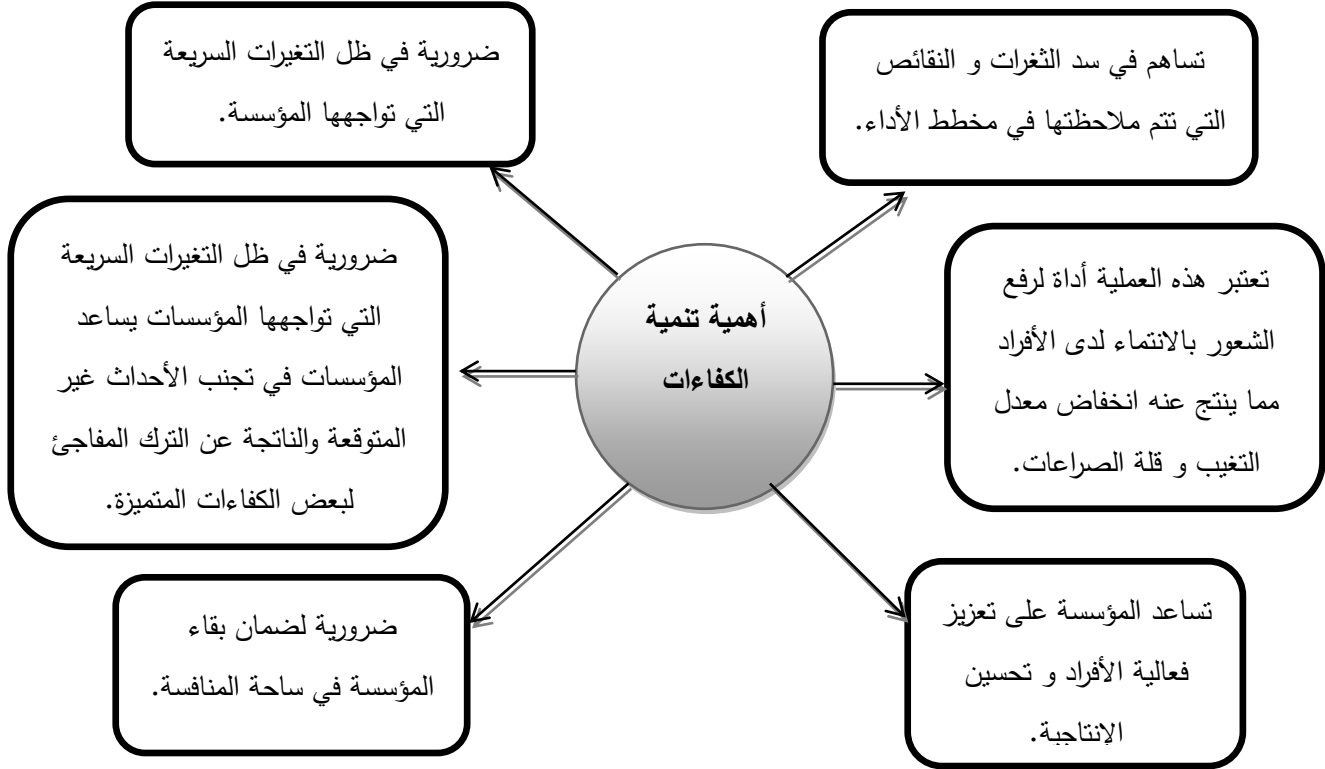
المطلب الثالث: تنمية كفاءة إدارة الموارد البشرية

إن تنمية إدارة الموارد البشرية بالتركيز على الكفاءات أصبح من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا بمختلف أشكال المؤسسات، كونها الوسيلة الأنجع لتميز المؤسسات وبقائها. ويقد بتنمية كفاءة إدارة الموارد البشرية زيادة المعارف والمهارات والقدرات لإدارة الموارد البشرية قصد تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: أهمية تنمية كفاءة إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية مهما كانت مستويات كفاءتها في حاجة إلى تنمية معارف وقدرات جديدة لمواكبة كل ما هو جديد، وهنا يبرز دور الكفاءات التي تخدم الإدارة وتطور العلاقة بينها وبين المنظمة، وأهم هذه الأسباب الكامنة وراء تنمية الكفاءات يبينها الشكل التالي:

الشكل(11-1): أهمية تنمية كفاءة إدارة الموارد البشرية



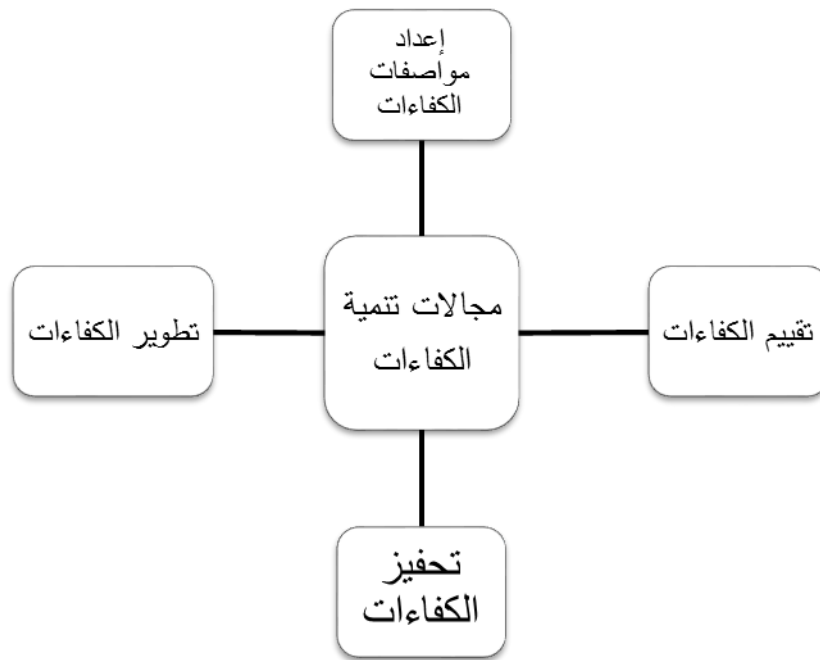
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع: حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة_ دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية_، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2017/ 2018،ص 50.

تنمية كفاءة إدارة الموارد البشرية يمثل أهم إستراتيجية في المؤسسة، تسعى من خلالها إلى اكتساب معارف و تقنيات جديدة قصد استيعاب التغيرات المحيطة و التكيف معها.

ثانيا: مجالات تنمية الكفاءات

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، و في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة استوجب على إدارة الموارد البشرية تقوية معارفها و مهاراتها من خلال عمليات التطوير، اعتمادا على التدريب و التكوين و التعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات، و الشكل الموالي يوضح أهم مجالات تنمية كفاءة إدارة الموارد البشرية:

الشكل (12_1):مجالات تنمية كفاءة إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع: مداخلة بعنوان تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، جامعة حسيبة بوعلي، 2012، ص 08.

وفيما يلي شرح مختصر لأهم مجالات تنمية كفاءات إدارة الموارد البشرية:

- ✓ **إعداد مواصفات الكفاءات:** توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة الميدانية، المقابلات، استمارات الكفاءات.
- ✓ **تقييم الكفاءات:** يعتبر تقييم كفاءة إدارة الموارد البشرية مرحلة مهمة لأنه يساعد في معرفة جوانب القوة والضعف في كفاءة إدارة الموارد البشرية.
- ✓ **تطوير الكفاءات:** يقصد بها التطور المستمر، أي يجب تطوير إدارة الموارد البشرية من أجل السماح لها بالتكيف مع الظروف الداخلية و الخارجية، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد التدريب، التعلم.... إلخ.
- ✓ **تحفيز الكفاءات:** توجد مجموعة من الإجراءات و السياسات التي يجب على المنظمة إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى إدارة الموارد البشرية، و هي التعويضات المكافآت.... إلخ.

خلاصة الفصل:

تعتبر إدارة الموارد البشرية عامل النجاح الأساسي للمؤسسة، من خلال اهتمامها بالموارد البشري الذي يعتبر محددًا أساسيًا لنجاح المؤسسة و استمرارها و استدامتها.

و في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الأخرى، اهتمت المؤسسات بكفاءة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات المميزة بالكمية و النوعية اللازمة، وكذا العمل على تنمية الأفراد العاملين و المحافظة عليهم من خلال البرامج التدريبية و تقديم مكافآت و حوافز، وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب و البعيد.

الفصل الثاني :

التفوق التنافسي

تمهيد

في ظل ما يشهده السوق من تنافسية شديدة بين مختلف منظمات الأعمال ، انصب اهتمام الإدارات العليا في تلك المؤسسات نحو تحسين و رفع مستوى التفوق التنافسي من خلال خلق الميزة التنافسية ، تنفرد بها عن باقي منافسيها تضمن لها الاستمرار و الزيادة في مجال نشاطها .

وهذا ما سيتم التطرق له من خلال هذا الفصل الذي تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث:

تناولنا في المبحث الأول: التنافسية و الميزة التنافسية.

وتطرقنا في المبحث الثاني إلى: ماهية التفوق التنافسي.

وفي المبحث الثالث :دور كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة.

المبحث الأول: التنافسية و الميزة التنافسية

زاد الاهتمام بالتنافسية في إدارة الأعمال لكونها العامل الأساس الذي يضبط خطوات المؤسسة و يحفز العاملين على العطاء و الإبداع و الابتكار أو خلق ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن باقي المنافسين لتحقيق أعلى مستويات من العائد.

المطلب الأول: التنافسية

تعتبر التنافسية من شروط بقاء المؤسسة في السوق، حيث يجب على المؤسسة أن تنتهج سبل التنافسية وتحقق مزايا تنافسية فريدة و متميزة تضمن لها الاستمرار والتفوق.

أولاً: مفهوم التنافسية

تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية و ذلك لاختلاف وجهات نظر الكتاب و الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، والجدول التالي يظهر بعض هذه التعاريف :

الجدول (1_2): مفهوم التنافسية

التعريف	التفصيل
تعرف التنافسية	على أنها الابتكارات و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و التطويرية التي تمارسها المنظمات بغية الحصول على شريحة اكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق.
وتعرف أيضا بأنها	القدرة على الفوز يرضي المستهلك، وهذا لن يتحقق إلا بالقدرة على الإنتاج و توفير منتجات للمستهلك أكثر كفاءة و فعالية عن باقي المنافسين .

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على:

1. إلياس سالم، التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، العدد (1)، 2021، ص233.
2. أحمد زغدار، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص28.

نستنتج مما سبق أن: التنافسية هي القدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات بال نوعية الجيدة وبالسعر المناسب، بكفاءة أكبر من المؤسسات المنافسة، بهدف تحقيق نمو واستمرار موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة.

ثانياً: مؤشرات قياس التنافسية

إن قياس تنافسية المؤسسة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تضمن بقاء و استمرار المؤسسات في السوق وتتمثل هذه الأخيرة فيما يلي:

الجدول(2-2):مؤشرات قياس التنافسية

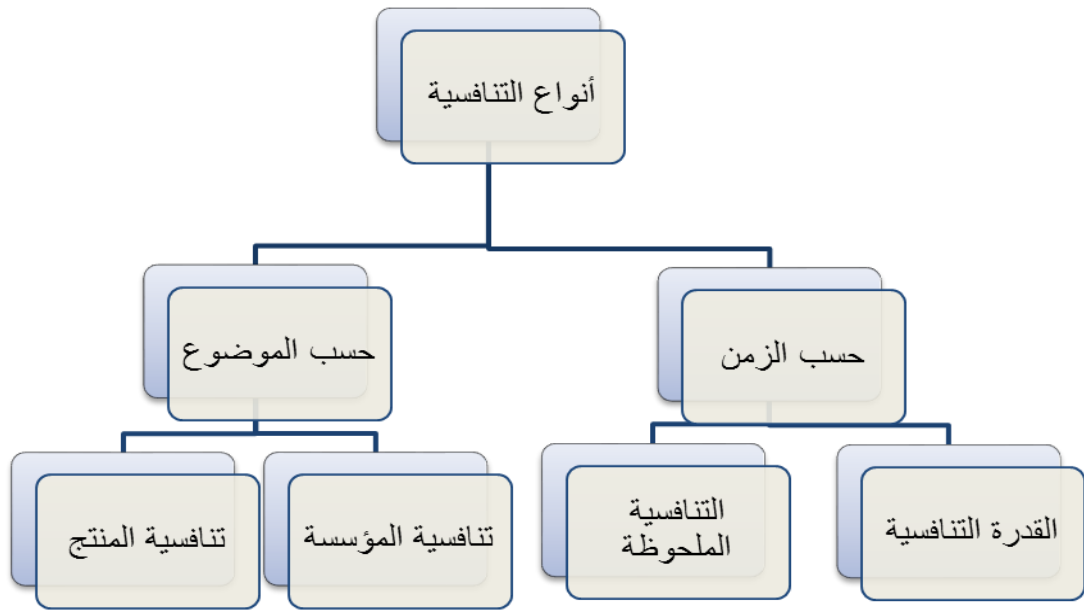
المؤشرات	شرحها
التكلفة	لها دور في تحديد أسعار التنافسية. لذلك على المؤسسات التي تهدف أن تكون الرائدة في خفض التكلفة لضمان البقاء في السوق.
الربحية	يجب أن تكون الربحية في تصاعد مستمر من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق كما أنها لا تكفي وحدها بل لابد من تطبيق معايير الجودة.
الإنتاجية	وهي تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات من طرف المنظمة و يمكن إرجاع نموها إلى التغيرات التكنولوجية وإلى حجم الإنتاج وكذا لفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة .
الحصة السوقية	وهو مدى مساهمة المنظمة في الأسواق المحلية و الدولية فكلما كانت الحصة السوقية أكبر حققت المؤسسة أرباحاً.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على: محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها ،سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية ،العدد24، الكويت،2003،صص11/12.

ثالثا: أنواع التنافسية

يوجد عدة أنواع في التنافسية وذلك حسب مجال البحث، حيث يمكن التمييز بين التنافسية حسب الموضوع و التنافسية حسب الزمن الموضحة في الشكل التالي:

الشكل (1-2): أنواع التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع: سهال زرزور ،دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2012_2013، ص ص45_46.

وفيما يلي توضيح مفصل لأنواع التنافسية :

أ. التنافسية حسب الموضوع : تنقسم إلى قسمين:

- تنافسية المنتج: وهي شرط لازم لتنافسية المؤسسة لأنه يتم اعتماد سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين وهناك معايير أخرى كالجودة و خدمات ما بعد البيع.
- تنافسية المؤسسة: هي أشمل من تنافسية المنتج حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار كل المنتجات و الأعباء الإجمالية .

التنافسية وفق الزمن : وتنقسم إلى :

- التنافسية الملحوظة : يعتمد على النتائج المحققة الإيجابية خلال دورة محاسبية ويجب على المؤسسة ان لا تغتر بهذه النتائج .
- القدرة التنافسية : ينقسم مفهومها إلى شقين الأول : هو قدرة التميز على المنافسة في الجودة و السعر و الابتكار الخ ، أما الثاني : فهو القدرة على التأثير على العملاء و مما يزيد رضائهم .

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا للنجاح في خلق منفعة للزبون ، إذ يرتبط مفهومها باستغلال المؤسسة لمواردها و إمكانياتها بشكل يتسم بنوع من التميز و التفوق مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها.

أولا : مفهوم الميزة التنافسية :

تعددت تعاريف الميزة التنافسية يتم ذكر أهمها في الجدول الآتي :

الجدول (2_3): مفهوم الميزة التنافسية

التعريف	التفصيل
تعرف على أنها	عنصر التفوق للمؤسسة الذي تصل إليه مقارنة بمنافسيها ،والناتج عن اعتماد إستراتيجية تنافسية معينة ، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية قيادة التميز .
وتعرف أيضا على أنها	المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون .

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على :

1. محمد حبابنة ،دور الرأس المال الهيكل في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 3_3_ ، 2011/2012،ص30.
2. آسيا بن عمر ،مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ،فرع تسويق العمليات المالية ومصرفية ، جامعة الجزائر 3_3_ ،2019/2020 ،ص100.

نستنتج مما سبق أن: الميزة التنافسية هي عنصر التفوق للمؤسسة الذي يميزها عن باقي المنافسين سواء تعلق الأمر بميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز، والتي يمكن من خلالها التأثير على حاجات ورغبات الزبائن.

ثانيا : خصائص الميزة التنافسية

تلعب الميزة التنافسية دورا هاما على مستوى المؤسسة ونظرا لأثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب ، فان الفائدة المرجوة من امتلاكها يقتضي توفر عدد من الخصائص ،و تتجسد أهمها في الجدول الآتي :

الجدول (2_4) : خصائص الميزة التنافسية

الخصائص	التفصيل
النسبية (غير مطلقة)	ليست مطلقة ، تعتمد على المقارنة مع المنافسين في السوق.
تحقيق الأفضلية	أي تحقيق التفوق على المنافسين.
الاستمرارية الديمومة	أي قابلية المحافظة عليها و استمراريتها.
المرونة	أي قابلية التغير والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية و إمكانيات موارد المؤسسة الداخلية.
تحقيق القيمة	تحقيق المنفعة للعميل وتنعكس نتائجها على المؤسسة.
القابلية للتجديد	التطوير وفق منظور استراتيجي أساسه التحسين المستمر من خلال الإبداع و الابتكار.
البعد الاستراتيجي	تركز على المدى البعيد إذ تختص باستغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع : فتحية بوحروود ،إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية ،مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ،جامعة سطيف 1،العدد الثاني ، ديسمبر2014، ص116.

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الميزات و الخصائص التي تضمن استمرارية و ديمومة المؤسسة بحيث تمتاز بالمرونة وقابلية التغيير في إي ظرف .

ثالثا : أهمية الميزة التنافسية :

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه لما له من أهمية كبيرة في حياة المؤسسة ويمكن تلخيص هذه الأهمية في الشكل الآتي :

الشكل (2-2): أهمية الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على :

1. حسينة عواد ،دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تسيير ،تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2021/2020 ،ص60.
2. صفاء بياضي ،مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة_2020/2019، ص97.

تعتبر الميزة التنافسية هي الأساس لتقدم و استمرار وزيادة ربحية المؤسسة، فهي تساهم في المحافظة على الحصة السوقية لها ومواجهة التحديات الحاصلة في السوق، وكذا رفع القدرات التنافسية للمؤسسة.

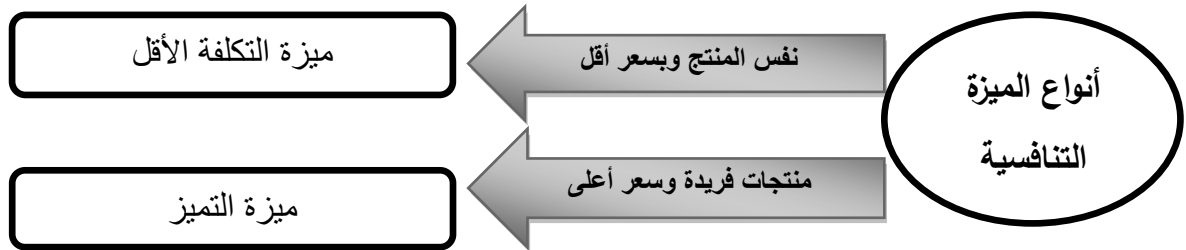
المطلب الثالث: أنواع، مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

تعد الميزة التنافسية جوهر التفكير الاستراتيجي ، وذلك لأنها تعد أساسا لنجاح المنظمة لكفاءتها الاقتصادية ، فبدون ميزة تنافسية لا يمكن أن تحافظ المنظمة على بقائها ، لأن الميزة التنافسية تسمح للمنظمة بامتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية و قدرتها على التفوق و التميز مقارنة بمنافسيها.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين للميزة التنافسية يختلفان عن بعضهما، يوضح الشكل الآتي هذه الأنواع:

الشكل (2_3): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع: فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، 2016/2017، صص 81_82.

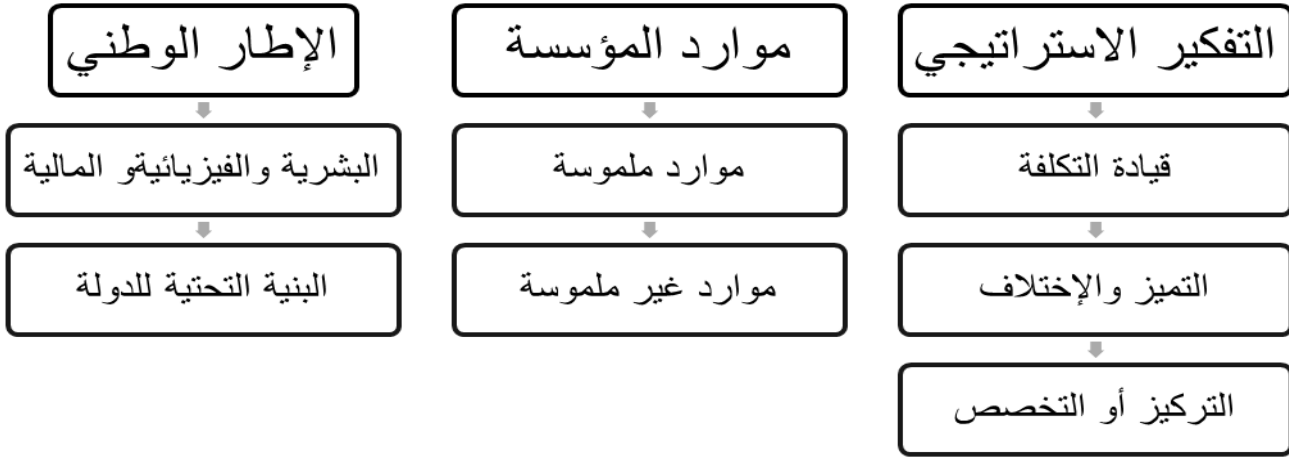
وفيما يلي شرح موجز لهذه الأنواع:

- ❖ ميزة التكلفة الأقل : قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات أقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة على أن يكون العرض بنفس مستوى جودة منافسيها ، ولتحقيق هذه الميزة يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف والتي تتمثل فيما يلي :
- ✓ مراقبة الحجم :أي مراقبة المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها ، وبالتالي التوسع في الأسواق ،وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة ،مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف .
- ✓ مراقبة التعلم: أي مراقبته و تحديد أهدافه، فلا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل يجب التركيز على العاملين كمصدر للمعرفة و الإبداع.
- ✓ مراقبة الروابط: المقصود بها تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها و تخفيض التكاليف و بالتالي الحصول على الميزة التنافسية.
- ✓ مراقبة الإلحاق :تجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة ،والهدف استغلال الإمكانيات المشتركة ،أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط المنتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة .
- ❖ ميزة التميز : قدرة المؤسسة على تقديم منتج بمواصفات فريدة وجيدة ومختلفة عن باقي المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية :التفكير الاستراتيجي ،موارد المؤسسة ،الإطار الوطني يوضحها الشكل التالي :

الشكل (4_2): مصادر الميزة التنافسية



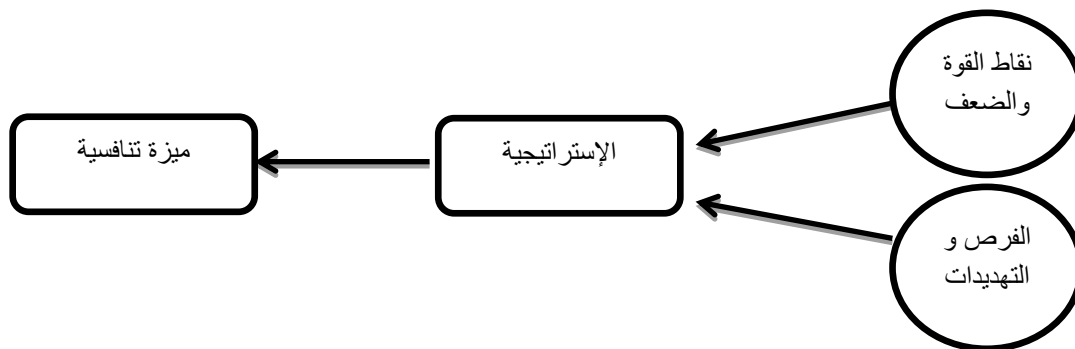
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على عبد الكريم هاجر مسعودة ،التحالفات الإستراتيجية ودورها في

دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،2016/2017،صص 142_145.

وفيما يلي شرح مفصل لهذه المصادر:

أ_ التفكير الاستراتيجي : ويقصد بها القرارات والخطط التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف وغايات دقيقة وطويلة الأجل من خلال تكاليف منخفضة و خصائص فريدة و جديدة.

الشكل(5_2): التفكير الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المكتسبات القبلية.

وصنفت ثلاث استراتيجيات و هي :

- إستراتيجية قيادة التكلفة: وهي السيطرة والتخفيض في تكاليف المؤسسة مما يؤدي الى تخفيض لأسعار مما يؤدي إلى الرفع في مبيعاتها وزيادة الحصة السوقية.
- إستراتيجية التميز و الاختلاف: ويعني جعل المنتج مميزا بخصائص تختلف عن المنتجات المنافسة.
- إستراتيجية التركيز أو التخصص: يتم من خلالها التركيز على قطاع محدد من المستهلكين وعلى منتجات محددة .

ب_ موارد المؤسسة: وتتمثل في موارد ملموسة وتشمل مختلف الموارد المادية و المالية في المؤسسة كمعدات الإنتاج وتشمل الآلات والأدوات و المعدات المتخصصة أما الموارد الغير ملموسة وهي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا وتأتي في صورة جودة، المعلومات، التكنولوجيا والمعرفة.

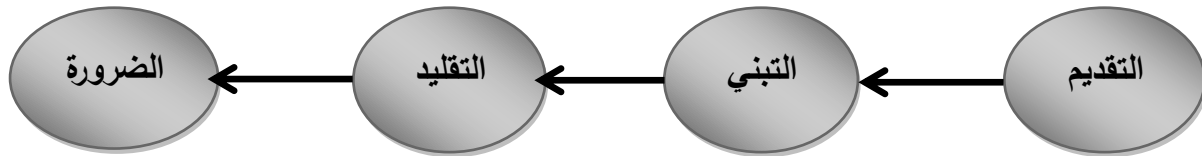
ج_ الإطار الوطني :و يقصد به ما تملك الدولة من عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة كالموارد البشرية والفيزيائية و المعرفية و البنية التحتية .

ثالثا: محددات الميزة التنافسية:

تتمثل محددات الميزة التنافسية في بعدين أو متغيرين هما : حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس أو السوق المستهدفة والشكل الآتي يوضح أهم هذه المحددات :

أ. حجم الميزة التنافسية :تحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة ،كما تمتاز بدورة حياة تبدأ من مرحلة التقديم وتعد من أطول المراحل حيث تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المالي و البشري و المادي ،ثم تليها مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة و تتميز بالاستقرار نسبيا من حيث الانتشار ،ثم مرحلة الركود أو التقليد وذلك بقيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها ،وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إنشاء ميزة جديدة ومتميزة.

الشكل (2_6): دورة حياة الميزة

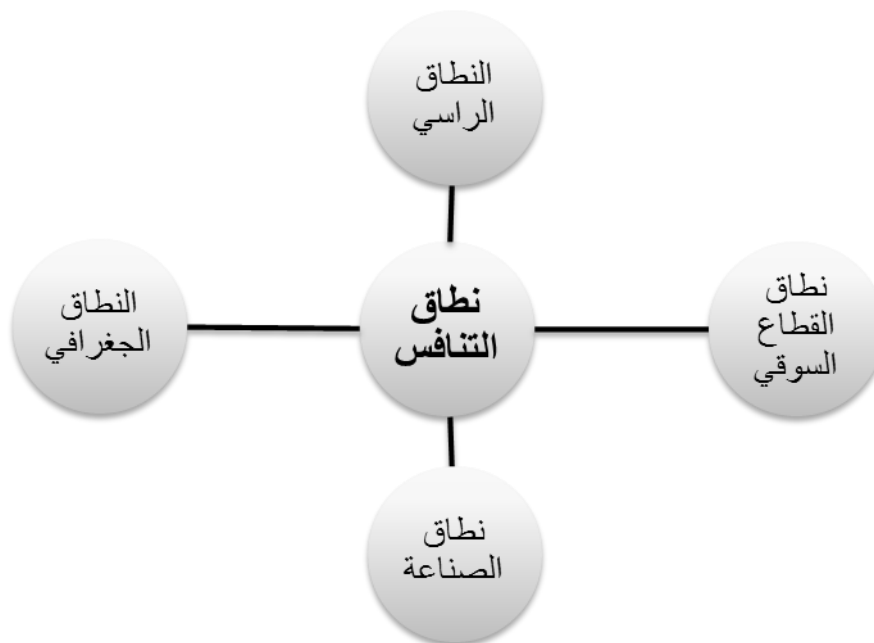


المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على بشار يزيد الوليد، التخطيط والتطوير الاقتصادي، دار الراجحة للنشر، الطبيعة الأولى، عمان، 2008، ص36.

لا يمكن أن تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

ب. نطاق التنافس: أي مدى اتساع أنشطة المؤسسة لهدف تحقيق مزايا تنافسية ولها أربعة أبعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

الشكل (2_7): نطاق التنافس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بشار يزيد الوليد ، التخطيط والتطوير الاقتصادي، دار الراجحة للنشر الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص37.

وفي ما يلي شرح مختصر لهذه الأبعاد:

نطاق القطاع السوقي ويعني مدى تنوع مخرجات المؤسسة والاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل، إما النطاق الراسي فهو مدى أداء المنظمة لنشطتها داخليا و خارجيا كقرار التصنيع ، وكذا النطاق الجغرافي الذي يعكس الدول و المناطق التي تتنافس فيها المؤسسة وأخيرا نطاق الصناعة ويعبر عن مدى الترابط بين الصناعات المختلفة للمنظمة وخلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية جديدة .

المبحث الثاني: التفوق التنافسي

تتميز بيئة الأعمال الحالية بأنها معقدة و سريعة التغيير حيث تتداخل و تتغير القوى الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والتقنية والتنافسية بشكل لم يسبق له مثيل، وقد أدى ذلك إلى قيام المؤسسات بالبحث عن طرائف جديدة لتحقيق التفوق التي يمكنها من البقاء و النمو في السوق .

المطلب الأول: تعريف التفوق التنافسي

نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في بيئة الأعمال الحديثة نتيجة ازدياد شدة المنافسة، فقد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة التفوق .

أولا : مفهوم التفوق التنافسي

هناك العديد من التعاريف قدمت للتفوق التنافسي سنعرضها في الجدول الآتي :

الجدول (2_5): مفهوم التميز التنافسي

التعريف	التفصيل
التفوق التنافسي هو	القدرات و الخصائص الفريدة التي تتمتع بها المؤسسة وتميزها عن غيرها والتي تعزز موقع المؤسسة الريادي وتحافظ عليه لأمد بعيد في أذهان الزبائن مقارنة بالمنافسين.

ويتمثل كذلك في	قابلية المؤسسة على التفرد بخصائص مميزة وإحياء مواردها وكفاءاتها المتعددة لخلق مخرجات قيمة و جديدة يعجز المنافسين عن تقديمها.
----------------	--

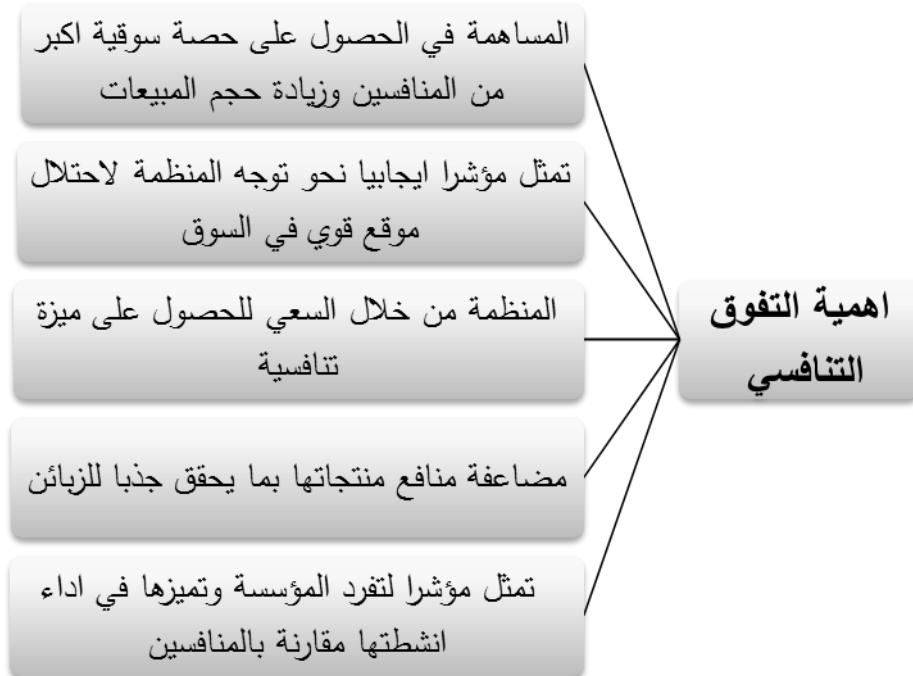
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على زمالة عمر ،اثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3 ،2013/2012 ،ص 33 .

نستنتج مما سبق أن: التفوق التنافسي هو مجموع القدرات، المهارات والمزايا التي تتفرد بها المؤسسة و تميزها عن غيرها، والتي تساهم في استمرارها و نجاحها.

ثانيا: أهمية التفوق التنافسي

للتفوق التنافسي أهمية كبيرة في المؤسسة ،التي تسعى جاهدة للبقاء والنمو والتطور لأطول مدة ممكنة في ظل بيئة شديدة التنافس ،ويمكن تحديد أهمية التميز التنافسي في الشكل الآتي :

الشكل (2_8): أهمية التفوق التنافسي



المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على نعمان محمود فهمي الأفندي ،تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال ،مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ،جامعة تكريت ،العدد 40 ،2017 ،ص 200.

المطلب الثاني: أبعاد و مصادر التفوق التنافسي

يشكل الاهتمام برصد التغيرات البيئية المتسارعة والتفكير بأساليب التعامل معها التحدي الأكبر أمام منظمات الأعمال، فمهما كان حجم المنظمة صغيراً أو كبيراً فإنها تبحث عن الوسائل والموارد التي تحقق لها النجاح والتفوق التنافسي.

أولاً: أبعاد التفوق التنافسي

تصنف أبعاد التميز التنافسي إلى خمسة أبعاد أساسية والتي سيتم تناولها وفق الجدول التالي:

الجدول (2_6): أبعاد التميز التنافسي

الأبعاد	التفصيل
الكلفة	وهي قدرة المنظمة على توزيع المنتج أو خدمة بأقل نفقة و تعويض انخفاض هامش الربح بحجم المبيعات .
الجودة	تسعى المنظمة بتحقيق طلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون في السعر والجودة .
المرونة	وهي قدرة المؤسسة على تغيير المنتجات من منتج إلى آخر بأقل تكلفة ممكنة.
الإبداع	أي التميز بالخدمات و السلعة التي تقدمها المؤسسة و التطوير في تقنيات عمل جديدة.
التسليم (السرعة الاعتمادية)	يتم ذلك بإيصال السلعة أو الخدمة إلى الزبون في اقل وقت (سرعة) .

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتماد على : خيضر علي فيروز، أثر القيادة الإستراتيجية في التفوق التنافسي

،مجلة الإدارة و الاقتصاد،الكلية التقنية الإدارية كرفت ،العدد الثاني عشر ،ص ص 85/ 87.

يعتمد نجاح المؤسسة في تحديد الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المؤسسة وتتمثل في العمليات الإبداعية لخلق منتجات وخدمات جديدة أو تطوير و تحسين الحالية ، كما تسعى لتخفيض التكاليف و الزيادة في حجم الربح و كذلك رضا التام للزبون من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية .

ثانياً: مصادر التميز التنافسي

وتتمثل في مصادر خارجية و داخلية تتبع من داخل المؤسسة من نقاط قوة تمثل مصدراً للتفوق التنافسي و المتمثلة في¹:

- القدرات الإستراتيجية و تعتبر أهم مصدر للتميز التنافسي.
- حجم و مقدار المنافسة في الصناعة و الإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين .
- تحليل سلسلة القيمة أي الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بكفاءة ومهارة عالية.
- البيئة الخارجية وما تتيحه من الفرص تمثل مصدراً للتفوق التنافسي والتي تتضمن: التكنولوجيا، براءات الاختراع و المنافسة .
- إستراتيجية الدخول و الخروج في الأسواق وذلك من خلال المعلومات القيمة المستمدة من ظروف السوق .
- التقرب من الزبائن والتعرف على رغباتهم لنيل رضاهم.

إن المؤسسة نظام يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية و الداخلية هذا ما يجعلها تبحث عن المصادر التي تميزها و تقودها للنجاح في بيئتها المتغيرة ،من خلال التقرب من الزبائن والتعرف عليهم.

المطلب الثالث: استراتيجيات و عوامل ديمومة التفوق التنافسي

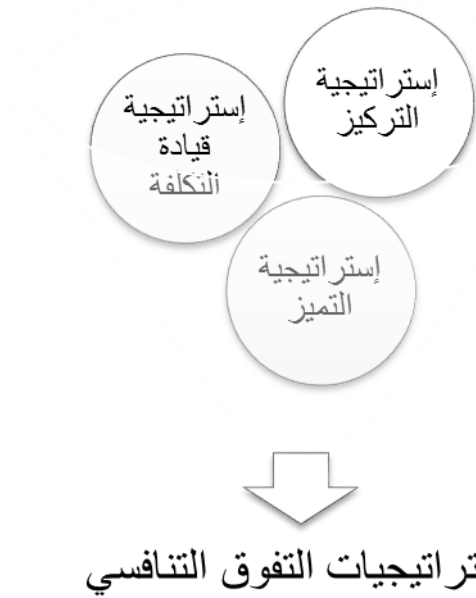
تسعى المؤسسات إلى الاستمرار و النمو في السوق وذلك بإتباع استراتيجيات مدروسة للتميز و التفوق على باقي المنافسين .

أولاً: استراتيجيات التفوق التنافسي

صنف (porter) استراتيجيات التفوق التنافسي إلى ثلاث استراتيجيات وهي : إستراتيجية التفوق بقيادة التكلفة ، إستراتيجية التفوق من خلال التمايز وإستراتيجية التركيز موضحة في الشكل التالي :

¹ _ هاشم حسين ناصر المحنك، استخدام نظام (JIT) و دوره في تحقيق التفوق التنافسي، بحث شارك في المؤتمر العلمي الحادي عشر، جامعة بابل، الطبعة الأولى ،دار أنباء للطباعة و النشر ،العراق، 2017،ص47.

الشكل (2_9): استراتيجيات التفوق التنافسي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على: اليامين بوقبال، الترقية في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2019، ص ص 19/18.

وفي ما يلي شرح موجز لاستراتيجيات التميز التنافسي:

أ_ إستراتيجية قيادة التكلفة: و تركز على فكرة التزام المؤسسة بإنتاج منتجات و خدمات الأقل تكلفة في السوق، والغاية من إتباع هذه الإستراتيجية تحقيق عائد أكبر لاستثماره في البحث، التطوير، التصنيع و التسويق للاحتفاظ بوضعيتها أو تقوية هذه الوضعية ، كما أن معظم المؤسسات تطمح لتكون قائدة من ناحية التكلفة بغرض تخفيض الأسعار وتحقيق حصة سوقية معتبرة .

ب_ إستراتيجية التميز :تقوم المؤسسة بتوفير منتجات وخدمات فريدة للزبائن تختلف عما يقدمه المنافسون، وفي هذه الحالة تستطيع المؤسسة تمييز نفسها عن الآخرين في ذات الصناعة، وتميز منتج ما عن باقي المنتجات المعروضة في السوق يتوقف على ما يتم إشباعه لدى الزبون تحت هيكل

التكاليف للمؤسسة ،حيث أن الكلفة تبني التميز لا يمكن أن تكون عالية لأنها تؤثر على الأسعار فيجب أن تكون هذه الأخيرة تلائم حاجات و رغبات الزبون للحصول على ولائهم .

ج_ إستراتيجية التركيز: ويقصد التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على الحصة السوقية للمؤسسة. وتهدف هذه الإستراتيجية تحقيق موقع أفضل في السوق عبر تعاملها مع مجموعة معينة من الزبائن وفي قطاع معين أكثر كفاءة من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر أي خدمة نسبة معينة من السوق فقط وهذا ما يميز هذه الإستراتيجية عن باقي الاستراتيجيات .

من خلال تطبيق إحدى هذه الاستراتيجيات إستراتيجية التكلفة الأقل أو إستراتيجية التمايز أو إستراتيجية التركيز والتي تجمع بين تكلفة أقل وتميز المنتج حيث تركز المؤسسة على قطاع سوق معين وتقديم منتج مميز وبأقل التكاليف، هذه الاستراتيجيات تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق عن باقي المنافسين مع ضرورة الاستمرار في البحث والتطوير والإبداع والابتكار المحافظة على الموقع التنافسي في السوق.

ثانيا : عوامل ديمومة التفوق التنافسي :

تسعى كل المنظمات إلى الاستمرار و النمو في السوق حيث أن هناك عدة عوامل تتحكم وتؤثر في ديمومة تميز المنظمات نعرضها في الجدول الآتي :

الجدول(2_7):عوامل المتحكمة في ديمومة التميز التنافسي

عوامل ديمومة التميز التنافسي	الشرح
الإبداع و الابتكار	مع التطورات السريعة و التقلبات الكبيرة التي تتميز بها بيئة المؤسسات، يفرض عليها مواصلة ابتكار وإبداع منتجات جديدة لمواكبة كل ما هو عصري وجديد ، مما يدعم الموقع التنافسي للمنظمة في السوق .
الجودة	يرتكز مفهوم الجودة على مدى توافق خصائص التصميم للمنتج للمعايير المعمول بها، فالزبائن يتجنبون المنتج ذات جودة منخفضة مقارنة بالمنافسين

للمنظمة.	
دراسة حاجات و رغبات الزبائن و ابتكار منتجات و خدمات جديدة لإشباع هذه الرغبات.	الاستجابة للعملاء
هي عوامل داخلية للمؤسسة للتميز التنافسي في السوق مثل حجم المؤسسة و نطاقها الجغرافي، هيكلها التنظيمي ومواردها.....	عوامل تنظيمية
لا يمكن تحقيق التميز التنافسي إذا لم تكن اختيار الإستراتيجية و الخطط الخاصة بإمكانيات المنظمة الصحيحة و السليمة .	استراتيجيات و تصرفات الإدارة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على: خيضر علي فيروز، أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الكلية التقنية الإدارة كرفت، العدد الثاني عشر، ص ص 85_86.

المبحث الثالث: دور كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة

نظرا للتطورات المتسارعة و التغييرات المتواصلة التي يشهدها العصر الحالي ، خاصة بعد الوصول إلى أعلى مراتب العلم و المعرفة والتي كانت بدورها وليدة لثورة المعلومات و التطور العلمي الذي شجع على توليد أفكار جديدة و البحث عن طرق و أساليب للإبداع التي تخدم هذا التطور .

المطلب الأول: مفهوم الإبداع و الابتكار و الفرق بينهما

يتغير مفهوم الإبداع و الابتكار بحسب تغير نظرة الاقتصاديين للثروة الاقتصادية ،حيث تعددت المفاهيم المتداخلة التي تعكس وجهات أصحابها .

أولاً: مفهوم الإبداع و الابتكار

هناك العديد من التعاريف نذكر أهمها في الجدول الآتي :

الجدول (8_2): مفهوم الإبداع و الابتكار

تعريف	تفصيل
الإبداع	هي صفات استعداديه للطلاقة في التفكير و القدرة على توليد أفكار جديدة و إيضاح المشكلة بالتفصيل .
الابتكار	هو إنتاج فكرة بطريقة جديدة أي من فكرة إلى عمل تطبيقي بتسويق الفكرة المبتكرة .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برهوم أسماء ،دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2018/2019، ص60.

إذن نستنتج مما سبق أن الإبداع هو توليد الأفكار الجديدة أو تطوير القديمة لحل المشكلات التي تواجهه أما الابتكار فهو سلسلة من الإبداع فلا يمكن الابتكار دون إبداع.

ثانيا: الفرق بين الإبداع و الابتكار و العلاقة بينهما

1.الفرق بين الإبداع والابتكار:

من خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل بين الإبداع و الابتكار وفي الجدول التالي أهم النقاط المشتركة و المختلفة بينهما:

الجدول (9_2): الفرق بين الإبداع و الابتكار

الإبداع	الابتكار
<ul style="list-style-type: none"> _ التوصل إلى حل لمشكلة او فكرة جديدة . _ الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة . _ الإبداع متعلق بالأشخاص و تخيلهم. _ موهبة نظرية يملكها الإنسان مع مجموعة من المهارات المكتسبة لحل مشكلات يومية. _ هو عملية تخيلية. 	<ul style="list-style-type: none"> _ التطبيق الفعلي للملائم لهذه الفكرة. _ الجزء الملموس مرتبط بالتنفيذ أو التحويل من فكرة إلى منتج. _ متعلق بالمنظمة و نشاطها الإنتاجي . _ هو تطبيق عملي للأفكار المبدعة . _ هو عملية إنتاجية .

<p>_ قابل للقياس .</p> <p>_ يتطلب رأس المال.</p> <p>_ مرتبط بالمخاطر دائماً.</p>	<p>_ لا يمكن قياسه.</p> <p>_ لا يتطلب تكلفة مالية.</p> <p>_ لا توجد مخاطر به.</p>
--	---

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على : عبد الله حسن مسلم ،الإبداع و الابتكار في التنظيم و التنسيق ،الطبعة الأولى ،دار المعترف للنشر ،عمان ،2015، ص 45.

2.العلاقة بين الإبداع و الابتكار:

عرفت العلاقة بين الإبداع و الابتكار بأن كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة ،حيث يكون الإبداع عن طريق الأفراد و الذي هو نقطة بداية الابتكار ، حيث أن الإبداع هو اكتشاف فكرة جديدة متميزة ، أما الابتكار فهو تنفيذ لهذه الفكرة على شكل منتج أو خدمة جديدة تقدمه المؤسسة .أي أن الابتكار أكثر شمولاً و اتساعاً من الإبداع فبدون الإبداع لا يوجد ابتكار .

الشكل(2_10): علاقة الإبداع و الابتكار



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتماداً على المكتسبات البحثية.

ثالثاً : أهمية الإبداع

تتمثل أهمية الإبداع في مجالات عديدة نذكر أبرزها في المخطط التالي:

الشكل (11_2): أهمية الإبداع



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على :نجاحة بن يحي ،تفعيل الرأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3، 2018/2017 ،ص ص 92_93.

إن يعد الإبداع المحرك الأساسي للمنافسة حيث يساهم في تطوير الفرد على استنباط أفكار جديدة و حل المشكلات التي تواجهه بطريقة أصيلة، وهذا ما يجعله أحد متطلبات الهامة للفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء. ف ضمان البقاء و الاستمرار مرهون بهذه العملية.

المطلب الثاني : مراحل وعناصر الإبداع و مستوياته

الغوص أكثر في العملية الإبداعية وفي مفهومها يمكننا من تحديد موضع هذه العملية و مستوياتها و أهم مراحل التي تمر بها هذه العملية.

أولا : مراحل عملية الإبداع

إن ممارسة عملية الإبداع تتم وفق مراحل نذكرها في الجدول الآتي :

الجدول (10_2): مراحل الإبداع

المرحلة	التفصيل
مرحلة الاهتمام	يتم تحديد المشكلة التي تنصب اهتمام الفرد المبدع وأيضا يتم فيها تحديد أبعاد المشكلة و أهم الخطط المتبعة .
مرحلة الإعداد	يتم فيها تحديد الأعمال الأساسية التي تقوم على دراسة المعلومات و الأبحاث التي لها علاقة بالموضوع.
مرحلة معالجة المشكلة	وتكون بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور المشكلات و المعوقات التي يجب إيجاد الحلول المناسبة لها .
مرحلة حل المشكلة	في هذه المرحلة يكون المبدع قد وجد الحل المناسب لمشاكله و حقق نجاح المشروع.
مرحلة التطوير	هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع لذلك يحاول أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ حاجة المؤسسة بعين الاعتبار .

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا :سارة مكناسي ،دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية ،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،2016/2017،ص35.

ثانيا : عناصر الإبداع

تتكون من عدة عناصر مهمة نذكر منها في الجدول التالي:

الجدول (11_2): عناصر الإبداع

عناصر الإبداع	شرحها
المرونة	يعني أن تكون المعلومات سهلة التنظيم و الاستخدام، و جاهزة لإعادة البناء و قابلة للتكيف مع هذا التغيير .
الطلاقة	أي قدرة المبدع على إنتاج عدد هائل من الأفكار في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره و سهولة توليدها .

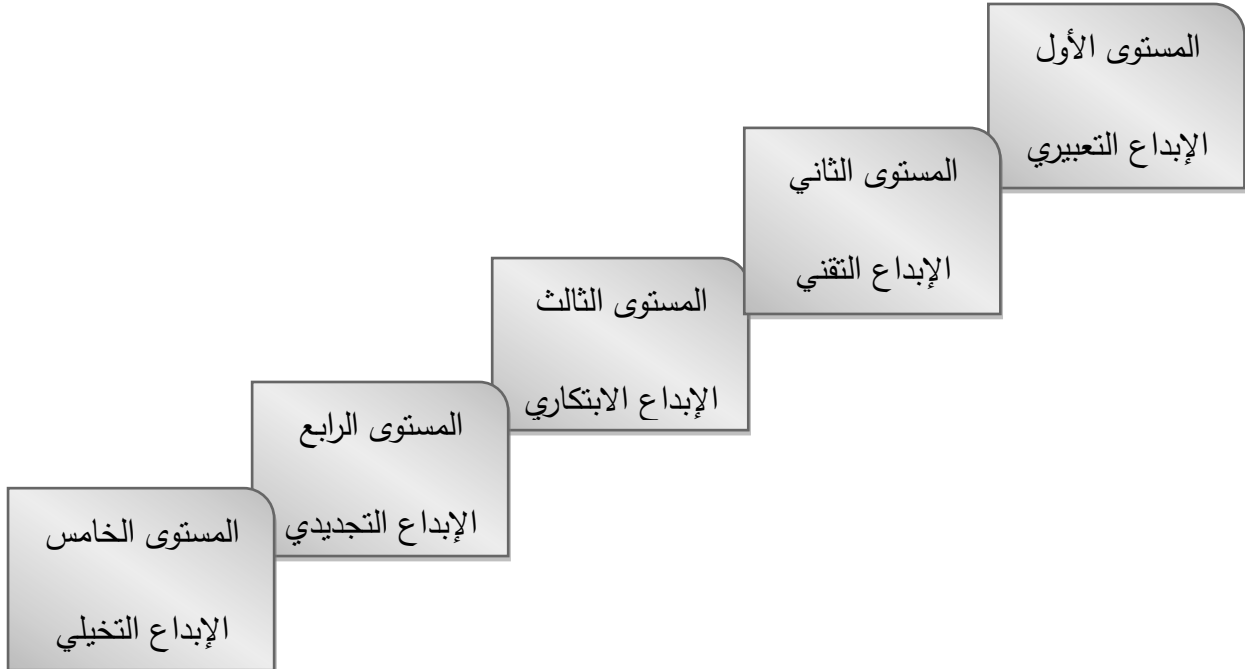
الأصالة	يقصد بها قدرة المبدع على إنتاج الحلول الجديدة ولا يلجا الى التقليدية أي قليلة التكرار، لهذا كلما قلة درجة شيوع الفكرة ازدادت درجة أصالتها .
الحساسية للمشكلات (التنبؤ)	يستطيع المبدع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدها تحديدا دقيقا.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العالمين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، 2011، ص ص 32/30.

ثالثاً : مستويات الإبداع

تتمثل مستويات الإبداع في خمس نقاط تتمثل في ما يلي:

الشكل (2_12): مستويات عملية الإبداع



المصدر : أحمد عزمي إمام، التنمية البشرية و الإبداع الإداري، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص ص 180_182 .

وفي ما يلي شرح مبسط لهذه المستويات:

- الإبداع التعبيري: و يقصد به تطوير فكرة أو إنتاجات فريدة كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال فهو صفة تلقائية .
- الإبداع الابتكاري: يتطلب المرونة في إدراك العلاقات الجديدة غير مألوفة و معروفة ودمج المعلومات للحصول على شيء جديد ذو قيمة و معنى ،وتسمى هذه العملية التركيب .
- الإبداع التقني: و هو ناتج عن نمو المستوى التعبيري و المهارات، وغالبا ما يكون في إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع و الأشكال بأساليب متطورة غير تقليدية.
- الإبداع التجديدي:وغالبا ما يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ فكرية ثابتة و تقديم أفكار جديدة ،ويتطلب تمتع المبدع على التصوير التجريدي للأشياء مما يسهم في تقديم منتج او نظرية جديدة .
- الإبداع التخيلي: وهو عبارة على أعلى مستويات الإبداع و أندرها، ويتحقق ذلك بالوصول إلى مبدأ و نظرية جديدة لم يسبق لها أحد.

المطلب الثالث: تأثير كفاءة إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز للمؤسسة

تؤثر كفاءة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجودة و تخفيض التكاليف و تفعيل العمليات الإبداعية في المؤسسة ، وبالتالي فهي تساعد المؤسسة على تحقيق الاستمرار و التميز التنافسي في السوق.

أولا : دور كفاءة إدارة الموارد البشرية في تفعيل العملية الإبداعية :

تعمل إدارة الموارد البشرية الكفوة على تطوير و تنمية و صقل كفاءة مواردها وذلك من خلال تفعيل العملية الإبداعية حيث أن الإبداع هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة و مبتكرة أو إعادة تصميم أفكار قديمة بطريقة جديدة¹ .

¹ _ دريدي منيرة_ حروش سلمى، دور البحث و التطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة إيليزا للبحث و الدراسات، المجلد 04، العدد01، جامعة بومرداس، 2019، ص137.

حيث يساهم الأفراد المبدعين في المؤسسة بابتكار أو تحسين أو تحديث منتجات أو خدمات جديدة والعمل على تطوير مدخلات أو مخرجات المؤسسة والتي تؤدي إلى تطوير منتجاتها من سلع و خدمات و البحث التسويقي .

أ. تطوير وابتكار منتجات جديدة:

من الأمور المسلم بها أن تطوير وابتكار منتجات جديدة يعد أمراً حيوياً لنجاح أي مؤسسة أعمال، سواء كانت ربحية أو غير ربحية.

❖ مراحل تطوير وابتكار المنتجات الجديدة

تمر عملية تطوير وابتكار المنتجات الجديدة بستة مراحل متسلسلة نذكرها فيما يلي:

_ توليد الأفكار الجديدة: المقصود بالفكرة الجديدة أي شيء يبدو جديداً، ويراه مستهلك جديداً، وهناك عدة أساليب لتوليد الأفكار الجديدة (الاعتماد على مكاتب ومؤسسات استشارية متخصصة في مجال الأفكار المبتكرة، الاعتماد على أشخاص يعملون في نفس المؤسسة أو خارجها).

_ غربلة الأفكار الجديدة وتقييمها: تحتاج الأفكار الجديدة المتركمة إلى غربلة و اختيار أفضلها من حيث جدواها الاقتصادية والتسويقية وتكوينية للقيمة المضافة من وجهة نظر المستهلك، وفي عملية الغربلة يتم الاعتماد على الخبرة والحكم الشخصي بدلاً من الاعتماد على السوق.

_ إجراء تحليل الأعمال: يتم توسيع الفكرة التي تصل إلى هذه المرحلة إلى عرض أعمال يتم توسيع الفكرة التي تصل إلى هذه المرحلة إلى عرض أعمال ملموسة وأثناء مرحلة تحليل الأعمال تقوم الإدارة الكفوة بتطوير المنتجات بالآتي:

- تحديد ميزات المنتج المقترح.
- تقديم طلب السوق عليه.
- دراسة أحوال المنافسة وتحليلها بدقة.
- التعرف على إمكانية تحقيق المنتج للأرباح.

• وضع برنامج لتطوير المنتج .

_ تطوير نموذج أولي المنتج: إذا كانت نتائج مرحلة تحليل الأعمال جيدة فإن المؤسسة تبادر إلى تطوير نموذج أولي (نموذج تجريبي) للمنتج، فيتم تصنيع كمية قليلة من النموذج التجريبي بمواصفات محددة ويتم إجراء تقييم فني لتحديد ما إذا كان هذا المنتج عملياً واقتصادياً أم لا، كما يتم إجراء الاختبارات العملية على المنتج التجريبي للحكم على ما إذا كان المنتج المعروض يستحمل الاستخدام العادي وغير العادي أم لا.

_ اختيارات السوق: على العكس الاختيارات الداخلية التي تتم أثناء تطوير النموذج الأولي فإن اختيارات السوق تتم على عملاء حقيقيين وفي سوق حقيقية لكن مصغرة، ويتم تعديل خط تصميم المنتج وإنتاجه بناء على نتائج الاختبار لاتخاذ القرار النهائي بشكل الاستمرار أو عدم الاستمرار في تقديم المنتج الجديد.

_ الترويج التجاري: في هذه المرحلة يتم الترويج التجاري للمنتج في السوق.

ب. تطوير وابتكار خدمات جديدة :

إن النجاح في تسويق الخدمات لا يعتمد فقط على الأداء في توفير الخدمات القائمة و إنما يعتمد بشكل متزايد على تكوين خدمات جديدة.

❖ خطوات تطوير وابتكار الخدمات الجديدة

يتفق خبراء التسويق على أن عملية تطوير الخدمات الجديدة تضم عدة جوانب وأن خطوات تطوير الخدمة في الغالب شبيهة بخطوات تطوير المنتجات التي تم تطرق لها مسبقاً وهذه الخطوات هي:

_ البحث عن أفكار: إن الأفكار الجيدة والمبتكرة لا تأتي من فراغ فهي حصيلة تفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية .

_ تقليص الأفكار: ليست جميع الأفكار قابلة للتحويل إلى خدمات أو منتجات وذلك لاعتبارات اقتصادية ومالية وفنية وتكنولوجية واجتماعية وأخلاقية، فبعض الأفكار جيدة على الورق لكنها صعبة أو مستحيلة التنفيذ.

_ تقييم الأفكار: خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة بدراسة متعمقة للإمكانيات تصريف هذه الخدمة ومدى قبولها من خلال محاولة التنبؤ بالنتائج الاقتصادية المترتبة على تقديم هذه الخدمة وتأثير ذلك على المؤسسة ككل ودراسة جميع التكاليف المترتبة على الخدمة مع الإيرادات التي يمكن أن تحقق من تقديم هذه الخدمة.

_ تطوير الخدمة: أي إنتاج وتوفير وعرض الخدمة على نطاق تجريبي.

_ اختيارات السوق: تتخذ المؤسسة قرار تقديم الخدمة للسوق من عدمه من خلال التجارب والبحوث. نستنتج أن:

إدارة الموارد البشرية الكفؤة هي من تقوم بتشجيع التطوير والابتكار من خلال توفير بيئة مشجعة. الإدارة الكفؤة تقوم باختيار وغريلة الأفكار الجديدة.

الإدارة الكفؤة توفر الموارد البشرية المناسبة لصنع المنتجات والخدمات الجديدة.

ت. بحوث التسويق

يعرف بأنه استخدام المنهج العلمي المرتبط بالتعرف وجمع وتحليل ونشر واستعمال المعلومات بغية تحسين اتخاذ القرارات التسويقية، فالبحث التسويقي يساعد المسوقين على فهم رضا المستهلك، والسلوك الشرائي وقياس فاعلية التسعير المنتج والتوزيع والنشاطات الترويجية.

❖ مراحل إعداد البحث التسويقي

- **تحديد المشكلة وأهداف البحث:** يعتبر تحديد المشكلة هي الخطوة الأولى في بحوث التسويق وهذا لا يتم إلا من خلال التحليل المستمر للبيانات الثانوية كالحصة السوقية للمؤسسة، حجم المبيعات، الأرباح و التكاليف وكذلك المقابلات مع المستهلكين...الخ.
- **تحديد خطة البحث:** بعد أن يتم تعريف مشكلات البحث وأهدافه يتوجب على الباحثين القيام بتحديد المعلومات المطلوبة بكل دقيق وعلمي وإعداد خطة فعالة لجمع هذه المعلومات وتقديم الخطة إلى الإدارة وتشمل خطة البحث المصادر الرئيسية لبيانات الموجودة لمداخل البحث طرق الاتصال وسائل الممكنة التطبيق لجمع البيانات الجديدة.

- **تنفيذ خطة البحث جمع البيانات وتحليلها:** ويتم في هذه المرحلة وضع خطة البحث التسويقي موضع التنفيذ وتشمل الخطة عمليات جمع وترتيب وتحليل للمعلومات التي تم جمعها، ويطلب في هذه المرحلة وضع البيانات والمعلومات في إطار علمي منهجي لمساعدة الإحصائيين وقسم إحصاء المعلومات في المؤسسة وتسهيل مهامه.
 - **تحليل النتائج وإعداد التقرير النهائي للبحث:** تعد هذه المرحلة من أهم المراحل باعتبارها تؤدي إلى وضع التقرير النهائي الذي يرفع إلى الإدارة العليا والتي يتم في ضوءه اتخاذ القرارات المناسبة .
- و يمكن استنتاج أن:

تقوم إدارة الموارد البشرية الكفؤة بتحديد المشاكل من خلال التحليل المستمر للسوق.
الإدارة الكفؤة هي من توفر الموارد البشرية المناسبة لتقوم بجمع البيانات وتحليلها.

ثانيا : دور كفاءة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجودة :

إن كفاءة إدارة الموارد البشرية لها دور في التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات و البحث التسويقي من خلال قدرة التنظيم على تصميم و تطبيق نظام إبداعي الذي يسعى للوصول إلى الأداء الأمثل و الرضا التام للزبون ،حيث تتمثل الجودة في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات العملاء و توقعاتهم ،وتشمل الجودة أيضا تحسين الأداء و تقليل الأخطاء و تحسين الكفاءة و الإنتاجية .

❖ مراحل و خطوات الجودة :

تمر الجودة بمجموعة من الخطوات نذكرها¹:

_ مرحلة الإعداد: أي تحديد المسؤول عن إقامة الجودة، وتحديد كيفية مراقبة و مراجعة النظام من قبل الإدارة، كذلك تحديد المهمات المطلوبة و تحديد كيفية تصحيح الإخفاق.

_ الإجراءات : وتشمل المهمات التالية :

¹ _ سفيان خوجة علامة_ مريم قايد، مداخلة بعنوان إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الجودة الشاملة، تركيا، 2017، ص 19.

القدرة على التسجيل عمليات التقييم، إعداد مواد التعليم، اختيار و تعيين العاملين و تطويرهم.

_ تعليمات العمل : يجب أن تكون هذه التعليمات واضحة و مفهومة و قابلة للتطبيق.

_ المراجعة :وعي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات .

_ الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم الإغفال عنه أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.

و يتم تحسين الأداء وتحسين الجودة بشكل مستمر بتكرار الخطوات بشكل دوري، ويتم ذلك ب:

- تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال الاهتمام بكفاءتها على تغيير ثقافة المنظمة و توجيهها نحو ثقافة الجودة، والعمل على إقناع الموظفين بهذه الثقافة.
- تقوم الإدارة الكفؤة بتكوين فرق عمل خاصة لتعزيز الجودة .
- تطرأ إدارة المنظمة برامج خاصة لتدريب الموظفين على أساسيات الجودة .
- تحسين جودة المنتجات و الخدمات من خلال تحسين الإدارة و التخطيط و التنسيق.
- يمكن لإدارة الموارد البشرية الكفؤة تحسين الجودة من خلال تطوير بيئة عمل صحية وآمنة، وتعزيز العمل الجماعي على الإبداع و الابتكار .
- توفير فرص التدريب و التطوير المستمر يمكن الموظفين الحصول على المهارات و المعرفة اللازمة لتحسين الجودة و الأداء.

ثالثا: دور كفاءة إدارة الموارد البشرية لتخفيض التكاليف:

من أهم أسس التنافس هو قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها لأن ذلك يمكنها من تحقيق حجم إيرادات معتبرة و تخفيض أسعار منتجاتها بالتالي تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها، حيث التحكم في التكاليف أو ما يسمى القيادة بالتكلفة وهي إستراتيجية إدارية تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف الممكنة، و ذلك من خلال مراقبة التكاليف الزائدة و التي لا تضيف قيمة للمؤسسة، بدون المساس بجودة المنتج أو خدمة العملاء، ومن أهم العوامل المحددة للتكاليف الموضحة في الشكل التالي:

الشكل (2_13): العوامل المحددة للتكاليف

كمية الإنتاج

- زيادة الإنتاج تؤدي إلى زيادة التكاليف.
- زيادة الإنتاج تؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة الواحدة من التكلفة الكلية.

إنتاجية عناصر الإنتاج

- أي العلاقة بين مدخلات و المخرجات وهي علاقة عكسية بين تكاليف الإنتاج وإنتاجية عناصر الإنتاج حيث كلما ارتفعت هذه الأخيرة تنخفض تكاليف الإنتاج والعكس صحيح.
- كما أن ادخال عنصر من عناصر الإنتاج عالي الإحلال مكان عنصر آخر يؤدي إلى انخفاض حجم التكاليف وعليه تغير زيادة إنتاجية عناصر الإنتاج من أهم وسائل تنافس السوق.

التطور التكنولوجي

- أثبتت العديد من الدراسات أن التطور باستخدام التقنيات الحديثة في العمل له الأثر الأكبر في تخفيض تكاليف الإنتاج.

قرارات إدارية رشيدة

- تنخفض تكاليف الإنتاج كلما كانت القرارات الإدارية المتخذة تمتاز بالدقة و الموضوعية و العلمية .

طبيعة السوق عناصر الإنتاج و أسعارها

- تنخفض أسعار عناصر الإنتاج في السوق الذي تسود فيه المنافسة الشديدة حيث توجد علاقة طرديّة بين زيادة أسعار عناصر الإنتاج و زيادة تكاليف الإنتاج.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المكتسبات البحثية.

القدرة التنافسية لمؤسسات مرتبطة بقدرة هذه الأخيرة على إيجاد أساليب جديدة لتخفيض التكاليف من أجل مواجهة التنافس الشديد في السوق المحلي و الدولي وعادة تحقيق مستويات أرباح عالية مرتبطة بانخفاض تكاليف الإنتاج و ليس رفع أسعار المنتجات.

حيث أن بيئة الأعمال الحديثة معقدة و متطورة للغاية حيث يدرك المستهلكون الخيارات المتاحة أمامهم ، إحدى الطرق التي تميز بها الشركات نفسها من خلال الأسعار التنافسية ، فالمؤسسات التي لديها تكاليف إنتاج أقل تكون قادرة على تقديم نفس المستوى من جودة المنتج مقارنة بمنافسيها ، حيث تعتمد إدارة الموارد البشرية الكفوة على اعتماد إستراتيجية القيادة بالتكلفة (أي المنتج الأقل تكلفة مقارنة بمنافسيها) من خلال :

_ إنتاج على نطاق واسع (إنتاج الحجم الكبير) الذي يمكن المنظمة تحقيق و توفير في الحجم.

_ الحصول على مواد خام عالية الجودة بالنسبة للمستهلك.

_ يمكن للإدارات الكفؤة العمل بهذه الأسس لتحمل فترات الركود بشكل أفضل من منافسيها لأنها تتمتع بالخبرة في جذب العملاء حيث يمكن للمؤسسات ذات التكاليف التشغيلية المنخفضة جدا الاستمرار لفترة أطول دون تحقيق أهداف المبيعات مقارنة بمؤسسات ذات تكاليف عالية .

_ الإدارة الكفؤة تمتاز بنوع من المرونة فيما يتعلق بإستراتيجية القيادة بالتكلفة نظرا لتكالييفها المنخفضة تمكنها من خصم الأسعار في كثير من الأحيان أو تجربة عروض منتجات أخرى قد لا تتمكن المؤسسات الأخرى من القيام بها وهذا التمتع بالمرونة يمكنها من جذب عملاء جدد.

_ الإدارة القادرة على التحكم في تكاليفها تصبح تشكل خطرا وتهديدا بذلك على باقي المنافسة.

خلاصة الفصل:

تعيش المؤسسة في الوقت الحالي في بيئة تمتاز بالتغير وعدم الاستقرار التام، و هذا ما يفرض عليها إيجاد استراتيجيات و أساليب لحل مشكلاتها و كذا تطوير قدرتها التنافسية.

حيث يعتمد التميز التنافسي على قدرة المؤسسة في تحديد و تلبية احتياجات العملاء بطريقة فريدة و مميزة، و هذا من خلال تطوير عملية الإنتاج و تحسين الجودة أو تقليل التكاليف ، كما يعد الإبداع و الابتكار عنصرا حاسما و مهما في نجاح المؤسسة و استمرارها في السوق ، من خلال التحسين المستمر وتطوير المنتجات و الخدمات .



الفصل الثالث :
الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تم التطرق في الفصلين السابقين إلى الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة حول كفاءة إدارة الموارد البشرية و التفوق التنافسي، و كذا الدور الذي تلعبه كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي، في هذا الفصل سيتم إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي على مستوى مديرية اتصالات الجزائر

-خنشة- و ذلك بالاعتماد على الاستبيان الذي وزع على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة ، وذلك بغية اختبار الفرضيات الموضوعية سابقا و التأكد من تحققها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية كالتالي:

المبحث الأول: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول : دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة

قبل التطرق إلى الدراسة الإحصائية لابد التعرف على المؤسسة المراد تأكيد الدراسة عليها وذلك لإظهار دور كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة .

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة

وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات بخنشلة. وفي 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لهذه المؤسسة "المديرية".

وهذا بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم.

تقع المديرية العملياتية للاتصالات خنشلة في حي السعادة خنشلة، المدير العام لها هو السيد بويش شمس الدين، تضم 205 عاملا مقسمين حسب تنظيمها الهيكلي.¹

ثانياً: أقسام المديرية العملياتية اتصالات الجزائر خنشلة وهيكلها التنظيمي:

ضمن الإطار الجديد لتنظيم المؤسسة على المستوى العملي اعتمدت المؤسسة على أهداف بغية التطور التقني وتنافسية السوق ونظرا للاختلافات الموجودة حول انفصال الوظائف انبثق هيكل المديرية العملياتية وتنظيم المديرية العملياتية للاتصالات والذي تم المصادقة عليه من طرف القرار رقم 252 في 27 ماي 2010 وقد جاء فيه التقسيمات الإدارية التالية:

*إدارة الموارد البشرية والوسائل

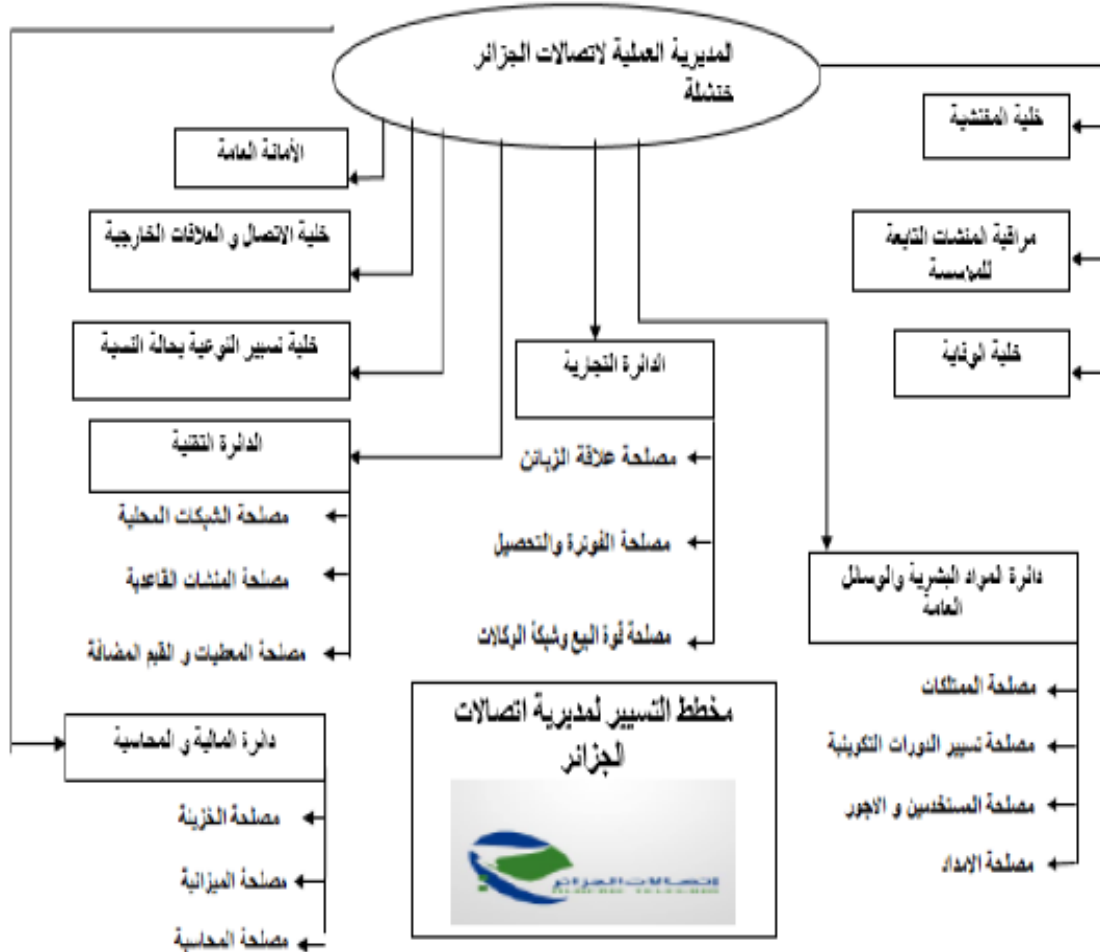
*الإدارة التجارية

*الإدارة التقنية

¹ وثائق إدارية مقدمة من طرف السيدة نادية شراين رئيسة خلية الاتصال والعلاقات الخارجية

*الإدارة المالية والمحاسبية¹

الشكل رقم (01) : الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية اتصالات الجزائر خنشة



¹ وثائق إدارية مقدمة من طرف السيدة شرابن رئيسة خلية الاتصال والعلاقات الخارجية

ثالثا: وظائف المديرية العملياتية للاتصالات خنثلة

1- وظائف ومهام رئيسية وتتمثل في:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية آلة نسبة تفوق 80 بالمئة
- ترتيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وكذا زيادة عدد المشاركين في الهاتف الثابت بنوعية الخطي واللاسلكي وزيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL
- إصلاح الأعطال في خطوط المشتركين بالإضافة الى المراقبة المستمرة واليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة مثل: إنشاء شبكات محلية (إنترنت) وتزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل واستقبال وإرسال المعطيات
- تزويد المديرية الإقليمية والجهورية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية، وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

2-الوظائف الفرعية (وظائف ومسؤوليات الإدارات والمصالح):

باعتبار الوحدة العملياتية للاتصالات خنثلة وحدة عملية مستقلة فهي مستقلة ماليا وتسييرا (تسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها) وقد قسمت إلى أربع إدارات أساسية ذات ارتباط مباشر بالمدير العملي للاتصالات إضافة إلى الخلايا.

وتتمثل مهامها في:

- المدير: يقوم بالتسيير والتنسيق ما بين مختلف القطاعات التقنية والمالية والوسائل من اجل بلوغ الأهداف المسطرة.
- الإدارة التقنية :

-التنسيق ما بين مختلف المصالح التقنية، ومتابعة انجازاتها.

-متابعة انشغالات الزبائن حول توسيع شبكة الاتصالات.

-متابعة مختلف المراسلات والتقارير سواء الأسبوعية الشهرية والسنوية المرفوعة الى المدير .

تنقسم الإدارة التقنية إلى 03 مصالح هي:

أ . مصلحة الهياكل القاعدية مهامها:

- صيانة العتاد والأجهزة عبر مختلف المراكز الجهوية.
- وضع برامج صيانة للأجهزة والتوصيلات.
- وضع خطط حالية ومستقبلية لشبكة الاتصالات وكذا التقارير الأسبوعية والشهرية والسنوية وتبليغها للمصالح المعنية.
- متابعة الانجازات الجديدة على مستوى العتاد والأجهزة في الولاية.

ب . مصلحة شبكة المعطيات مهامها:

- مراقبة شبكات المؤسسات والمديريات على مستوى الولاية مثل: الداخلية -الصحة -العدالة.....
- المشاركة في إعداد البرامج التوسعية لشبكة الاتصالات

ج . مصلحة شبكة الدخول من مهامها:

- تسيير شبكة الخطوط الهاتفية على مستوى الولاية
- وضع برامج الصيانة وشبكة الخطوط
- وضع برامج توسعية لشبكة الخطوط على مستوى مختلف البلديات
- تحضي التقارير ورفعها إلى الجهات المعنية.

د . إدارة الموارد البشرية: تقوم ب:

- مراقبة أعمال المصالح الملحقة والتنسيق بينها
- متابعة برنامج التشغيل وانجاز البيانات

تنقسم هذه الإدارة أيضا إلى أربع مصالح هي:

مصلحة تسيير رواتب الموظفين:

- تقوم بمتابعة ملفات العمال من حيث الرواتب -الاقدمية ...

- إعداد ملفات العمال الجدد والمحاليين على التقاعد

مصلحة تسيير التكوين:

- تقوم ب: إعداد برامج التكوين بالمساواة مع مختلف المصالح للمدير
- متابعة ملفات التكوين لجميع العمال بمختلف المستويات

مصلحة تسيير الوسائل:

- تقوم ب: مراقبة الصيانة لمختلف الوسائل بالمؤسسة وكذا البرامج الجديدة من حيث البناء
- مراقبة وصيانة وسائل النقل واقتناء مختلف احتياجات الموظفين
- متابعة فواتير الكهرباء والماء والغاز بالمؤسسة

مصلحة تسيير الممتلكات:

- إحصاء ممتلكات المؤسسة على مستوى الولاية والممتلكات الجديدة وكذا متابعة الإحصاءات السنوية للمؤسسة.

• **الإدارة التجارية:**

- تتمثل في ثلاثة مصالح هي:

مصلحة العلاقات مع الزبائن:

- مهامها: السهر على إرضاء الزبون من خلال الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها
- دراسة ومعالجة الشكاوى والطعون الخاصة بالزبائن

مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية:

- الحرص على توفير الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة
- تقوم بدراسة تحليلية لسلوك الزبائن اتجاه عملية البيع
- تعد مخططا للعمل التجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية
- تكوين مستخدمي المصلحة

مصلحة الإتاوات وتسوية الديون:

- تقوم ب: ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها وكذا المعالجة الودية للمستحقات مع الزبون
- إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها للمديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومات للمساهمة في إرضاء الزبون
- الإدارة المالية والمحاسبية والشؤون القانونية:

تتكون من أربع مصالح مشتركة مهامها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة وكذا متابعة النزاعات بين المؤسسة وخصومها.

- خلايا: تتمثل في:

خلية الأمن والوقاية

- مهامها إعداد وتحضير بروتوكول السلامة في المؤسسة والسعي إلى تطبيقه

خلية التفتيش

- مهامها التحقق من الأعطاب التي تمس نظام المؤسسة وكذا التحقق من الانقطاعات المفاجئة في الوحدات التجارية

خلية الاتصال والعلاقات الخارجية:

- لها دور كبير في تحقيق الانسجام بين وحدات المؤسسة ضمن خطط الاتصال الخاصة بالمؤسسة أيضا
- تضمن الخلية وصول المعلومات إلى المواطن بمختلف الوسائل سواء التلفاز أو الإذاعة أو مواقع التواصل الاجتماعي
- تسعى لتحسين صورة المؤسسة

خلية تسيير النوعية:

- تساهم في تحديد خطط نوعية بالتزامن مع الخطط الموضوعية لتحسين أداء ونوعية وجودة خدمات المؤسسة.

- ضمان الأداء الفعال للمؤسسة من خلال تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة¹

رابعا :أهداف المديرية العملياتية للاتصالات بخنشلة:

من أهم أهداف المديرية العملياتية للاتصالات بخنشلة نذكر :

. الزيادة في نسبة المعروض من الخدمات الهاتفية، وكذا تيسير الحصول على خدمات الاتصالات

السلكية واللاسلكية خاصة الأرياف

. التحسين من جودة الخدمات بهدف الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة

. تطوير شبكة فعالة موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات

. تطوير خدمات جديدة للعملاء

. تقديم المساعدة التقنية

. تحسين قيمة المبيعات²

خامسا :منتجات وخدمات المديرية العملياتية للاتصالات بخنشلة

من أهم المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المديرية العملياتية للاتصالات بخنشلة نذكر:

. الهاتف الثابت بنوعيه خطي واللاسلكي

. خدمة الانترنت ذو التدفق العالي

. خدمة الخطوط الخاصة

. خدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها مثل: جواب والمخادع الهاتفية kns

. الأكشاك متعددة الخدمات

¹وثائق إدارية مقدمة من طرف السيدة شراين رئيسة خلية الاتصال والعلاقات الخارجية
²وثائق إدارية مقدمة من طرف السيدة شراين رئيسة خلية الاتصال والعلاقات الخارجية

. لمزايا المجانية المستفاد منها سواء من قبل الزبون او المشترك كميزة المحاورة الثلاثية والفاتورة المقصلة والنداء¹

المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وفي هذا المبحث سنتوقف عند الإجراءات المتخذة في الدراسة الميدانية من عمليات تحديد عينة و مجتمع الدراسة ،وتحديد متغيرات و قياسها وكذلك أسلوب المعالجة الإحصائية لبياناتها ، وفي ما يلي شرح تفصيلي لهذه الإجراءات :

المطلب الأول: منهج و عينة الدراسة

أولاً: أداة الدراسة:

بناء على طبيعة موضوع الدراسة ومعطياته، فإنه تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، وذلك بهدف معالجة فرضيات الدراسة والوصول باستنتاجات وتوصيات من خلال تحليل النتائج وتفسيرها، حيث يعتبر الاستبيان استمارة تضم مجموعة من الأسئلة تطرح على عينة الدراسة وتعالج موضوع الدراسة، وتتم الإجابة عنها من طرفهم.

ثانياً: عينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل الأفراد العاملين في بلدية من عمال و إدارات ،مديرين و مشرفين ،وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة ،ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العلمي ،حيث تكون مجتمع البحث من جميع الأفراد الذين يزاولون وظائفهم لاتصالات الجزائر ،و قد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث بغرض التعرف على واقع كفاءة إدارة الموارد البشرية محل الدراسة و كذا التعرف على علاقة تحقيق التفوق التنافسي باتصالات الجزائر .

و قد قمنا بتوزيع 34 استبيان، ولم يسترد منهم إلا 32 استبيان، وتم استبعاد استبيانين لعدم صلاحيتهما للتحليل، و بالتالي كان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 30 استبيان.

¹وثائق إدارية مقدمة من طرف السيدة شراين رئيسة خلية الاتصال والعلاقات الخارجية

الجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة، والصالحة و الملغاة:

التعيين	العدد
الموزعة	34
الضائعة	02
المسترجعة	32
الصالحة	30
الملغاة	02

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعطيات السابقة

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والتي استعملت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم تصميم صورة مبدئية له، بحيث تلائم هدف الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة بالتنسيق مع الأستاذة المشرفة والأخذ برأيها، نصائحها وتعديلاتها.

كان عدد الاستبيانات القابلة للتحليل هي 30 استبيانا.

أولاً: المتغيرات

1_ المتغير المستقل: كفاءة إدارة الموارد البشرية

2_ المتغير التابع: التفوق التنافسي

ثانيا: مخطط أداة الدراسة

عدد العبارات	المحاور
06	كفاءة إدارة الموارد البشرية
15	التفوق التنافسي
10	دور كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي
31	جميع المحاور

ثالثا: السلم التقديري

وذلك لتحديد طول الفئة

المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى

المدى = 5-1=4

وطول الفئة = 4/5=0,80

لتصبح المجالات المستخدمة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): المتوسطات المرجحة وفقا لسلم ليكرت الخماسي

الاتجاه	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
المتوسط المتوقع	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.61	من 2.62 إلى 3.42	من 3.43 إلى 4.23	من 4.24 إلى 5

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات السابقة

تم الاعتماد على مقياس ليكرت لقياس متغيرات المحور الأول والثاني والثالث، والذي يتكون من خمسة مجالات.

المطلب الثالث: اختبارات أداة الدراسة

تم الاستعانة باختبار ألفا كرو نباخ للتحقق من ثبات أداة القياس، وكذا استشارة بعض الأساتذة في التخصص من ذات الأمر في اختيار أدوات التحليل الإحصائي و معرفة مدى صدق الاستبيان...
أولاً: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

ويقصد بها ثبات الاستبيان، أي أن الدراسة ستعطي نفس النتيجة لو تم توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، فثبات الاستبيان يعني استقرار نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير إذا ما تم توزيعه على أفراد العينة عدة مرات، ومعامل ألفا كرو نباخ يتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول الموالي:

المحاور	عدد العبارات	ألفا كروم باخ
كفاءة إدارة الموارد البشرية	06	0,707
التفوق التنافسي	15	0,892
دور كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي	10	0,755
جميع المحاور	31	0,815

يتضح من خلال الجدول رقم (03) : أن معاملا الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة حيث حصلت على نسبة مقدارها 0,815 وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، كما يظهر بوجود علاقة ارتباطه موجبة بين عبارات كل محور من محاور الدراسة.

ثانياً: أدوات التحليل الإحصائي

يعتمد عرض وتحليل النتائج على مجموعة من الأدوات الإحصائية، وسيتم الاعتماد على بعضها وهي:
_ التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
_ النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
_ الدوائر النسبية: توضيح القيم المحصل عليها بيانياً.
_ المتوسط الحسابي: وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

_ الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصغر يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وتكون النتائج أكثر مصداقية.
_ معامل الارتباط: يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرين على صورة بيانات وصفية وعينية صغيرة، يكون محصور بين (1،-1) كلما اقتربت إلى -1 تكون العلاقة عكسية بين المتغيرين، وطردية كلما اقترب من 1.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج استبيان واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث تحليل المحاور الاستبيان و أفراد مجتمع الدراسة و عينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة و تحليل اتجاهات الآراء ،كما يتضمن هذا الجزء وصفة للإجراءات التي تم القيام بها لتقنين أداة الدراسة و تطبيقها. ويتم فيه استخدام الاختيارات الإحصائية التالية :

- النسب المئوية و التكرارات.
- تحليل آراء المبحوثين لفقرات الاستبانة.
- صدق الأداة.
- اختبار ألفا كروم باخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

المطلب الأول: تحليل مجتمع الدراسة

اشتملت الدراسة على عدد من المتغيرات، مثل: الجنس، العمر، الخبرة العملية، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، وسيتم تحليل عينة الدراسة على ضوءها وذلك باعتماد على التكرارات النسب المئوية والدوائر النسبية حيث تم الحصول على النتائج المبينة في الجداول الآتية:

أولاً: البيانات الشخصية و الوظيفية :

أ. المؤهل العلمي: يمكن تمثيل المؤهل العلمي لعينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين:

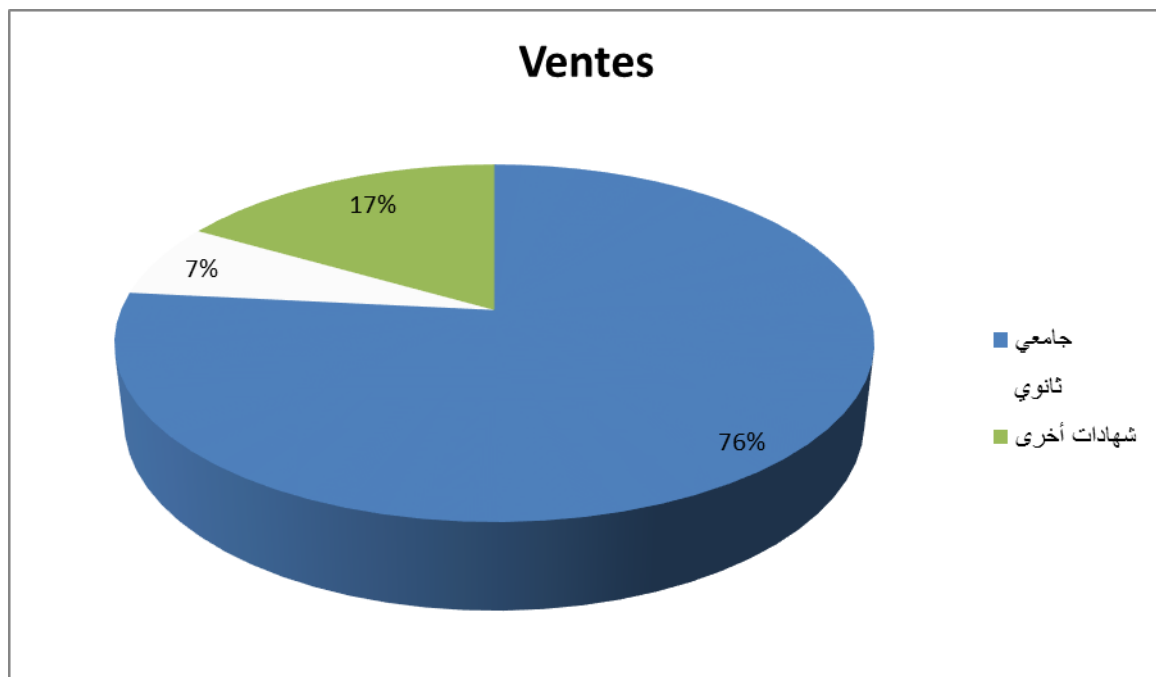
الجدول رقم (06): وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	تكرار	المؤهل العلمي
6,7	02	ثانوي
76,7	23	جامعي
16,7	05	شهادات أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يملكون مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم 76,7% وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة أفراد العينة التي تمتلك مستوى شهادات أخرى 16,7% والفئة التي تملك مستوى ثانوي بلغت نسبتها 6,7%.

الشكل رقم (01): تمثيل عينة الدراسة حسب مؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ب. متغير العمر: يمكن تمثيل متغير العمر لعينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

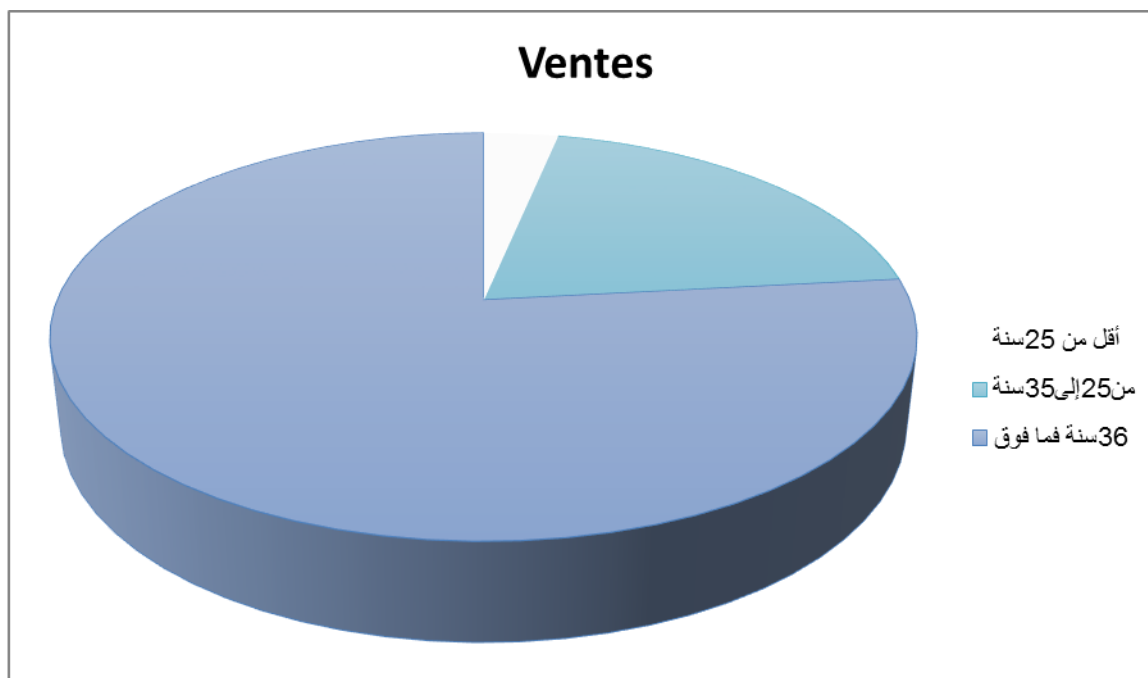
العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	3,3
من 25 إلى 35 سنة	6	20
من 36 سنة فما فوق	23	76,7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التحليل:

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أعمارهم من (من 36 سنة فما فوق) وذلك بنسبة (76,7%)، في حين أن نسبة (20%) أعمارهم (من 25 إلى 35 سنة)، ونجد أن نسبة (3,3%) أعمارهم تتراوح (أقل من 25 سنة).

الشكل رقم (02): تمثيل عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ت. متغير الجنس: يمكن تمثيل متغير الجنس لعينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

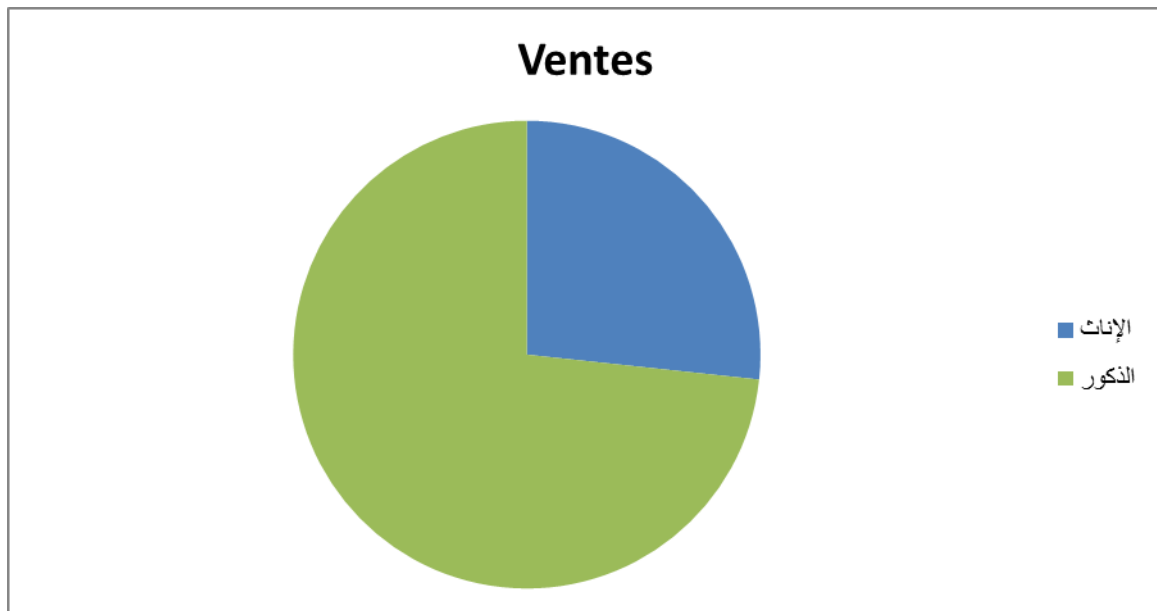
النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
26,7	22	إناث
73,3	08	ذكور
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

التحليل:

نلاحظ من الجدول رقم (08): أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث ،حيث تمثل نسبة الإناث بلغت 26,7% بينما نسبة الذكور بلغت 73,3% ، مما يدل أن أغلب موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ذكور.

الشكل رقم (03): تحليل عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

ث. متغير سنوات الخبرة: يمكن تمثيل متغير سنوات الخبرة لعينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين:

الجدول (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

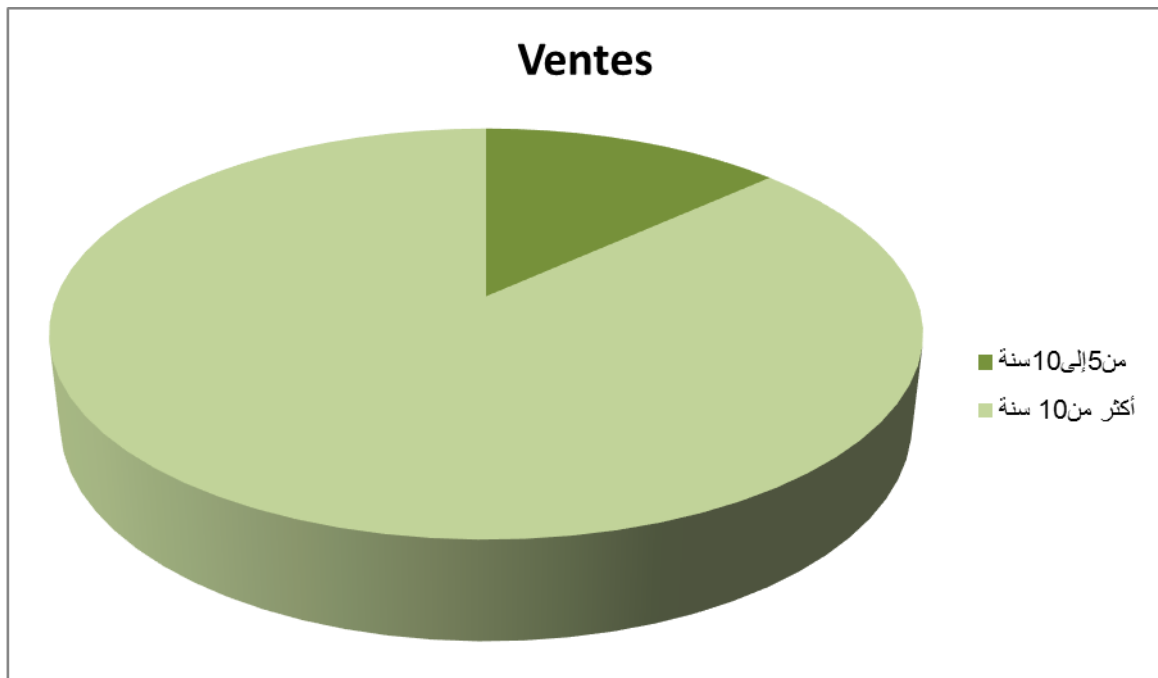
النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
13,3	04	من 5 إلى 10 سنوات
86,7	26	أكثر من 10 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليل:

نلاحظ من الجدول رقم (09): أن توزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة تمثل في ما نسبته 86,7% (أكثر من 10 سنة)، وأما نسبة 13,3% الموظفين الذين تتراوح خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات).

الشكل رقم (04): تحليل عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

أ. متغير السلم الوظيفي: يمكن تمثيل متغير سنوات الخبرة لعينة الدراسة في الجدول والشكل

التاليين:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السلم الوظيفي

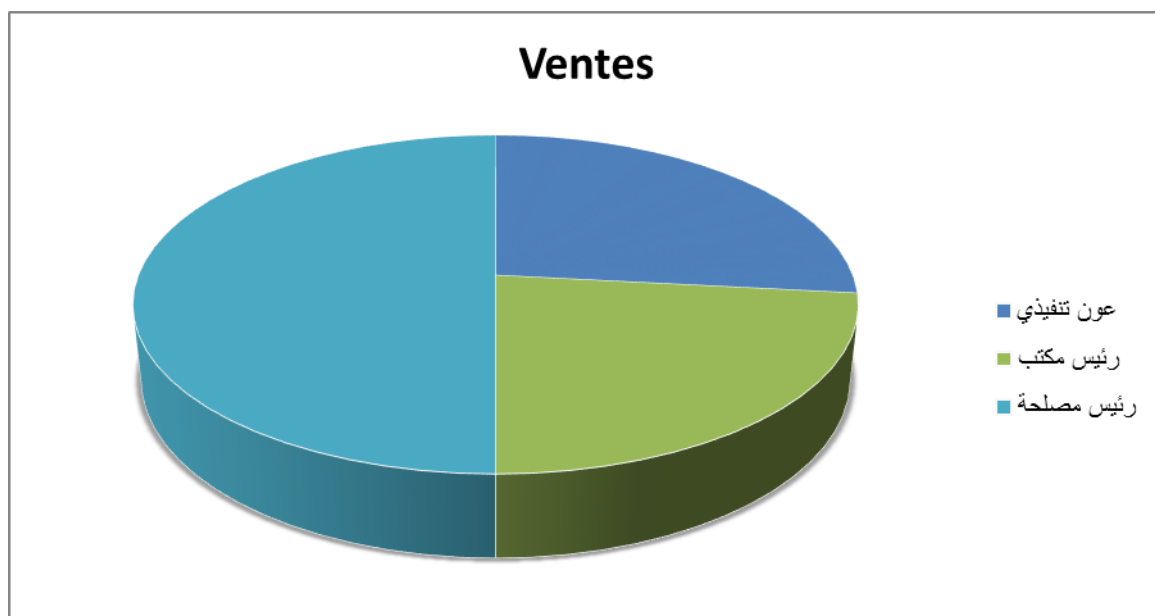
النسبة المئوية%	التكرار	سلم الوظيفي
26,7	8	عون تنفيذي
23,3	7	رئيس مكتب
50	15	رئيس مصلحة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليل :

نلاحظ من الجدول رقم (10): أن توزيع النسب حسب سلم الوظيفي لأفراد العينة تمثل في ما نسبته 26,7% لعون التنفيذي و نسبة رئيس مكتب تتمثل في 23,3% ، أما رئيس مصلحة فنسبته 50%.

الشكل رقم(05): تحليل عينة الدراسة حسب السلم الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: تحليل عبارات المحور الأول و الثاني و الثالث

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل محاور الاستبيان و هي كما يلي:

أولاً: تحليل المحور الأول من الاستبيان: كفاءة إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم(11): وصف عينة الدراسة حسب محور كفاءة إدارة الموارد البشرية

الرتبة	اتجاه العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		العبارات	المحور الأول
3	جيد	4,17	0,791	0	2	1	10	17	التكرارات	تعمل الإدارة على تحسين وتنسيق العلاقات بين العاملين	01
				0	6,7	3,3	33,3	56,7	النسبة %		
2	جيد جداً	4,23	0,971	0	3	2	15	10	التكرارات	تقوم الإدارة بالتقييم المستمر لمواردها من اجل معرفة نقاط القوة والضعف	02
				0	10,0	6,7	50,0	33,3	النسبة %		
4	جيد جداً	4,13	0,681	0	0	5	9	16	التكرارات	تعمل الإدارة على استخدام الأساليب التحفيزية	03
				0	0	16,7	30,0	53,3	النسبة %		

1	جيد جدا	4,33	0,547	0	0	1	11	18	التكررات	تعمل الإدارة على دراسة معمقة لسوق العمل لاستقطاب واختبار الموارد البشرية المناسبة.	04
				0	0	3,3	36,7	60	النسبة %		
1	جيد جدا	4,33	0,547	0	0	1	11	18	التكررات	تعمل على تشخيص كفاءات مواردها البشرية لتحديد الاحتياجات.	05
				0	0	3,3	36,7	60	النسبة %		
5	جيد جدا	4,07	0,691	0	1	3	7	19	التكررات	تقوم الإدارة بتدريب العاملين بشكل مستمر لتحسين أدائهم.	06
				0	3,3	10	23,3	63,3	النسبة %		

_ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 4 و5 بمتوسط حسابي قدره 4,33 وانحراف معياري قدره 0,547 عند مستوى المعنوية 0,00 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن الإدارة الكفؤة للموارد البشرية تعمل على دراسة معمقة لسوق العمل لاستقطاب واختيار الموارد البشرية المناسبة، وكذا تعمل على تشخيص كفاءات مواردها البشرية لتحديد الاحتياجات جيد جدا.

_ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4,23 وانحراف معياري قدره 0,971 عند مستوى المعنوية 0,00 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر الإدارة تقوم بالتقييم المستمر لمواردها من أجل معرفة نقاط القوة و الضعف جيد جدا.

_ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4,17 وانحراف معياري قدره 0,791 عند مستوى المعنوية 0,00 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر الإدارة الكفؤة للموارد البشرية تعمل على تحسين وتنسيق العلاقات بين العاملين جيد.

_احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره بمتوسط حسابي قدره 4,13 وانحراف معياري قدره 0,681 عند مستوى المعنوية 0,00 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر الإدارة الكفوة تعمل على استخدام الأساليب التحفيزية جيد.

_احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 4,07 وانحراف معياري قدره 0,691 عند مستوى المعنوية 0,00 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر الإدارة الكفوة تعمل تدريب العاملين بشكل مستمر لتحسين أدائهم جيد.

ثانيا: عرض و تحليل عبارات المحور الثاني من الاستبيان

البعد الأول: تعزيز الجودة

الترتبة	اتجاه العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	المحور
2	جدا جدا	4,47	0,507	0	0	0	14	16	التكرارات تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية لتفادي تكاليف الإصلاح	01
				0	0	0	46,7	53,3		
3	جدا جدا	4,33	0,758	0	1	2	14	13	التكرارات تركز المؤسسة على جودة منتجاتها وخدماتها لأن ذلك يؤثر على دخولها لأسواق عالمية	02
				0	3,3	6,7	46,7	43,3		
1	جدا جدا	4,53	0,629	0	0	2	18	10	التكرارات تركز الإدارة على الاستجابة لتطلعات العملاء	03

				0	0	6,7	60	33,3	النسبة %	في السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة متميزة.	
4	جيد جدا	4,30	0,702	0	1	1	12	16	التكرارات	04 تقوم المؤسسة بتعزيز الجودة بهدف رفع الحصة السوقية من خلال زيادة رضا العملاء على منتجاتها.	
				0	3,3	3,3	40	53,3	النسبة %		
5	جيد	4,03	0,809	0	2	3	8	17	التكرارات	05 تبني الإدارة استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية.	
				0	6,7	10	26,7	56,7	النسبة %		

_ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4,53 وانحراف معياري قدره 0,629 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن المؤسسة تركز على الاستجابة لتطلعات الزبائن في السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة مميزة جيد جدا.

_ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4,47 وانحراف معياري قدره 0,507 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن المؤسسة تقوم بإنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية لتفادي تكاليف الإصلاح جيد جدا.

_ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4,33 وانحراف معياري قدره 0,758 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن المؤسسة تركز على جودة منتجاتها وخدماتها التي تؤثر على دخولها للأسواق العالمية جيد جدا.

_احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4,30 وانحراف معياري قدره 0,702 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن المؤسسة تقوم على تعزيز الجودة بهدف رفع الحصة السوقية من خلال زيادة رضا العملاء على منتجاتها جيد جدا.

_احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4,03 وانحراف معياري قدره 0,809 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن المؤسسة تبني استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية جيد.

البعد الثاني: تخفيض التكاليف

الترتبة	اتجاه العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	التمور
3	جدا	4,20	0,714	0	0	5	11	14	التكرارات	01
				0	0	16,7	36,7	46,7	النسبة %	
1	جدا	4,37	0,809	0	1	3	16	10	التكرارات	02
				0	3,3	10	53,3	33,3	النسبة %	
2	جدا	4,23	0,679	0	1	1	10	18	التكرارات	03

				0	3,3	3,3	33,3	60	النسبة %	التحكم في تكاليفها تهديدا للمنافسين الآخرين	
3	جيد	4,20	0,714	0	1	2	10	17	التكرارات	يمكن للمؤسسة ذات التكاليف التشغيلية المنخفضة جدا الاستمرار لفترة أطول دون تحقيق أهداف المبيعات مقارنة بمؤسسات ذات تكلفة عالية	04
				0	3,3	6,7	33,3	56,7	النسبة %		
4	جيد	3,90	0,885	0	2	7	8	13	التكرارات	تقوم المؤسسة بمراقبة التكاليف الزائدة دون المساس بجودة المنتج أو خدمة العملاء.	05
				0	6,7	23,3	26,7	43,3	النسبة %		

البعد الثالث: تفعيل القدرات الإبداعية

_ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4,37 وانحراف معياري قدره 0,809 وهذا يدل

أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن المؤسسة الناجحة تمتاز بنوع من المرونة فيما يتعلق بإستراتيجية القيادة بالتكلفة، ما يمكنها من خصم الأسعار أو تجربة عروض المنتجات الأخرى جيد جدا.

_ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4,23 وانحراف معياري قدره 0,679 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن المؤسسة القادرة على التحكم في تكاليفها تصبح تهديدا للمنافسين الآخرين جيد.

_ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 و 4 بمتوسط حسابي قدره 4,20 وانحراف معياري قدره 0,714 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن المؤسسة نتبع إستراتيجية تخفيض التكاليف ما يمكنها

من تحقيق التميز في السوق، وكذا يمكن المؤسسة ذات التكاليف التشغيلية المنخفضة جدا الاستمرار لفترة أطول دون تحقيق أهداف المبيعات مقارنة بمؤسسات ذات تكلفة عالية جيدة.

_ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3,90 وانحراف معياري قدره 0,885 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن المؤسسة تقوم بمراقبة التكاليف الزائدة دون المساس بجودة المنتج أو خدمة العملاء جيدة.

الرتبة	اتجاه العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رأفض بشدة	رأفض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	المؤشر
3	جيد	4,07	0,691	0	1	3	7	19	التكرارات	01
				0	3,3	10	23,3	63,3	% النسبة	
4	جيد	3,97	0,890	0	2	6	9	13	التكرارات	02
				0	6,7	20	30	43,3	% النسبة	
2	جيد	4,17	1,020	1	2	1	13	13	التكرارات	03
				3,3	6,7	3,3	43,3	43,3	% النسبة	

1	جيد	4,17	0,699	0	1	2	9	18	التكرارات	تقوم المؤسسة بنشر الديمقراطية بين العاملين لتشجيع على الإبداع و الابتكار	04
				0	3,3	6,7	30	60	النسبة %		
4	جيد	3,97	0,890	0	2	6	9	13	التكرارات	يركز البحث و التطوير في المؤسسة على استخدام التقنيات المتطورة للإنتاج.	05
				0	6,7	20	30	43,3	النسبة		

_احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4,17 وانحراف معياري قدره 0,699 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن المؤسسة تستخدم مختلف مهاراتها ومواردها لابتكار منتجات وخدمات جديدة بما يضمن لها الاستجابة بشكل متميز لاحتياجات العملاء جيدة.

_احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4,17 وانحراف معياري قدره 1,020 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن المؤسسة تقوم بنشر الديمقراطية بين العاملين لتشجيع على الإبداع والابتكار جيدة.

_احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4,07 وانحراف معياري قدره 0,691 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن المؤسسة تعمل على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لتحقيق التفوق عن باقي المنافسين جيدة.

_احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 2 و 5 بمتوسط حسابي قدره 3,97 وانحراف معياري قدره 0,890 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أنه يعتبر ابتكار منتجات وخدمات جديدة وتطويرها تعزيزا لمقدرة المؤسسة على الاستمرار جيدة.

ثالثا: عرض وتحليل المحور الثالث من الاستبيان

الترتبة	اتجاه العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة		العبارات	المحور
1	جاء جاء	4,63	0,809	0	1	3	24	2	التكرارات	تقوم إدارة المؤسسة الكفوة بتنفيذ برامج الجودة و أساليب تطبيقها.	01
				0	3,3	10	80	6,7	النسبة %		
2	جاء جاء	4,47	0,900	0	1	5	21	3	التكرارات	تقوم المؤسسة الكفوة بتدريب العاملين على مفاهيم الجودة و أساليب تطبيقها.	02
				0	3,3	16,7	70	10	النسبة %		
9	جاء جاء	3,83	1,177	1	2	11	13	3	التكرارات	الإدارة القادرة على التحكم في تكاليفها تصبح أكثر خطرا و تهديدا على باقي منافسيها .	03
				3,3	6,7	36,7	43,3	10	النسبة %		
5	جاء جاء	4,27	0,980	0	2	5	17	6	التكرارات	تقوم إدارة المؤسسة الكفوة بتوجيه العاملين نحو استخدام التكنولوجيا لتخفيض التكاليف	04
				0	6,7	16,7	56,7	20	النسبة %		
4	جاء جاء	4,27	0,868	0	0	8	16	6	التكرارات	تقوم إدارة المؤسسة بتوجيه العاملين نحو	05

				0	0	26,7	53,3	20	النسبة %	الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة و بالتالي تخفيض التكاليف.	
3	جيد جداً	4,33	0,994	0	2	5	19	4	التكرارات	تولي إدارة البحث و التطوير في المؤسسة أهمية كبيرة من حيث تصميم و تطوير منتجاتها.	06
				0	6,7	16,7	63,3	13,3	النسبة %		
10	جيد	3,80	1,064	0	2	14	12	2	التكرارات	المنافسة التنظيمي السائد في المنظمة يشجع على الإبداع و الابتكار.	07
				0	6,7	46,7	40	6,7	النسبة %		
6	جيد	4,13	0,937	0	0	11	15	4	التكرارات	تقوم المؤسسة بتكوين فرق خاصة لإنجاز أنشطة البحث و التطوير.	08
				0	0	36,7	50	13,3	النسبة %		
7	جيد	4,07	0,937	0	2	10	16	2	التكرارات	قدرة الإدارة على اكتشاف المشاكل التي تواجهها من خلال التحليل المستمر للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة	09
				0	6,7	33,3	53,3	6,7	النسبة %		
8	جيد	3,93	1,230	2	1	8	14	5	التكرارات	تمتلك إدارة المؤسسة الكفاءة و استراتيجيات و خطط إبداعية	10

				6,7	3,3	26,7	46,7	16,7	النسبة %	تمكن المؤسسة من اقتناص الفرص في السوق وتحويلها إلى منافع.
--	--	--	--	-----	-----	------	------	------	----------	---

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4,63 وانحراف معياري قدره 0,809 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن تقوم إدارة المؤسسة الكفؤة بتنفيذ برامج الجودة و أساليب تطبيقها جيدة جدا.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4,47 وانحراف معياري قدره 0,900 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن تقوم المؤسسة الكفؤة بتدريب العاملين على مفاهيم الجودة و أساليب تطبيقها جيدة جدا.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 4,33 وانحراف معياري قدره 0,994 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن تولي إدارة البحث و التطوير في المؤسسة أهمية كبيرة من حيث تصميم و تطوير منتجاتها جيدة جدا.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4,27 وانحراف معياري قدره 0,868 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن تقوم إدارة المؤسسة بتوجيه العاملين نحو الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة و بالتالي تخفيض التكاليف جيد جدا.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4,27 وانحراف معياري قدره 0,980 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن تقوم إدارة المؤسسة الكفؤة بتوجيه العاملين نحو استخدام التكنولوجيا لتخفيض التكاليف جيد جدا.
- احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 4,13 وانحراف معياري قدره 0,937 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن تقوم المؤسسة بتكوين فرق خاصة لإنجاز أنشطة البحث و التطوير جيد.
- احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 4,07 وانحراف معياري قدره 0,937 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن قدرة الإدارة على اكتشاف المشاكل التي تواجهها من خلال التحليل المستمر للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة جيدة.

- احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3,93 وانحراف معياري قدره 1,230 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن تمتلك إدارة المؤسسة الكفاءة الاستراتيجية و خطط إبداعية تمكن المؤسسة من اقتناص الفرص في السوق وتحويلها إلى منافع جيدة.
- احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3,83 وانحراف معياري قدره 1,177 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن الإدارة القادرة على التحكم في تكاليفها تصبح أكثر خطرا و تهديدا على باقي منافسيها جيد.
- احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 3,80 وانحراف معياري قدره 1,064 وهذا يدل أن عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يشجع على الإبداع و الابتكار جيدة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الفرضية 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية والتفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر

لاختبار هذه الفرضية، نقوم بإجراء اختبار العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ولا بد من اختبار الفرضيتين المنبثقتين عنها

- **الفرضية الصفرية H0:** لا توجد علاقة طردية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية والتميز التنافسي في مديرية اتصالات الجزائر بولاية خنشلة.

- **فرضية الوجود H1:** توجد علاقة طردية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية والتميز التنافسي في مديرية اتصالات الجزائر بولاية خنشلة.

الجدول رقم: نتائج تحليل العلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية والتميز التنافسي.

كفاءة إدارة الموارد البشرية		التميز التنافسي
مستوى الدلالة SIG	معامل الارتباط R	
0.000	0.467**	

المصدر: تم إعداد الجدول، بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت 0.467 بقيمة موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية والتميز التنافسي في المؤسسة، أي أنه كلما زادت كفاءة إدارة الموارد البشرية كلما أدى ذلك إلى زيادة التفوق التنافسي للمؤسسة.

وبما أن مستوى الدلالة $SIG= 0.000$ وهو أقل من 0.01 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، لذلك نرفض فرضية العدم القائلة لا توجد علاقة طردية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية والتميز التنافسي في المؤسسة، ونقبل فرضية الوجود القائلة توجد علاقة طردية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية والتميز التنافسي في المؤسسة. ومنه الفرضية محققة.

الفرضية 2: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لكفاءة إدارة الموارد البشرية على التميز التنافسي لمديرية اتصالات الجزائر خنشلة

لاختبار هذه الفرضية، نقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS، ولا بد من اختبار الفرضيتين الفرعيتين المنبثقتين عنها كما يلي:

- **فرضية العدم H_0 :** لا يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لكفاءة إدارة الموارد البشرية على التميز التنافسي لمديرية اتصالات الجزائر خنشلة
- **فرضية الوجود H_1 :** يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لكفاءة إدارة الموارد البشرية على التميز التنافسي لمديرية اتصالات الجزائر خنشلة.

الجدول رقم: نتائج التحليل لاختبار تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار على ربحية مديرية اتصالات الجزائر خنشلة، عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,01

المتغير المستقل: كفاءة إدارة الموارد البشرية					المتغير التابع: التميز التنافسي
مستوى المعنوية	قيمة T المجدولة	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الانحدار	
0.000	1.346	2.797	0.218	0.776	

المصدر: تم إعداد الجدول، بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج اختبار الفرضية ببرنامج SPSS، اتضح لنا مجموعة من الاستنتاجات يمكن حصرها فيما يلي:

- قيمة معامل الانحدار في النموذج، 0.776 وهذا ما يعني أنه عندما تزيد كفاءة إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة فإن التميز التنافسي يزيد بما قيمته 0.776 وحدة، وهذا ما يدل على التأثير القوي لكفاءة إدارة الموارد البشرية على التميز التنافسي في مديرية اتصالات الجزائر خنشلة.

- قيمة معامل التحديد 0.218 وهي مرتفعة، بحيث أن 21.8 % من التغيرات في المتغير التابع تفسرها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل، مما يعني أن النموذج قيد الدراسة قوي التحديد.

- قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المجدولة، مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0,01 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، لهذا نرفض فرضية العدم H_0 القائلة لا يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لكفاءة إدارة الموارد البشرية على التميز التنافسي لمديرية اتصالات الجزائر خنشلة، ونقبل فرضية الوجود H_1 القائلة يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لكفاءة إدارة الموارد البشرية على التميز التنافسي لمديرية اتصالات الجزائر خنشلة، ومنه الفرضية الرئيسية محققة.

الفرضية 3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية، نقوم بإجراء اختبار العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ولا بد من اختبار الفرضيتين المنبقتين عنها

- الفرضية الصفريية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- فرضية الوجود H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم: نتائج تحليل العلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجودة.

كفاءة إدارة الموارد البشرية		تعزيز الجودة
مستوى الدلالة SIG	معامل الارتباط R	
0.000	0.515**	

المصدر: تم إعداد الجدول، بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت 0.515 بقيمة موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجودة في مديرية اتصالات الجزائر بولاية خنشلة، أي أنه كلما زادت كفاءة الموارد البشرية كلما أدى ذلك زيادة الجودة.

وبما أن مستوى الدلالة SIG= 0.000 وهو أقل من 0.01 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، لذلك نرفض فرضية العدم القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر، ونقبل فرضية الوجود القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر. ومنه الفرضية محققة.

الفرضية 4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتخفيض التكاليف في مؤسسة اتصالات الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية، نقوم بإجراء اختبار العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ولا بد من اختبار الفرضيتين المنبقتين عنها

- الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتخفيض التكاليف في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- فرضية الوجود H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتخفيض التكاليف في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم: نتائج تحليل العلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتخفيض التكاليف.

كفاءة إدارة الموارد البشرية		تخفيض التكاليف
مستوى الدلالة SIG	معامل الارتباط R	
0.000	0.432**	

المصدر: تم إعداد الجدول، بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت 0.432 بقيمة موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتخفيض التكاليف في مديرية اتصالات الجزائر بولاية خنشلة، أي أنه كلما زادت كفاءة الموارد البشرية كلما أدى ذلك الزيادة في تخفيض التكاليف.

وبما أن مستوى الدلالة $SIG = 0.000$ وهو أقل من 0.01 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، لذلك نرفض فرضية العدم القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتخفيض التكاليف في مؤسسة اتصالات الجزائر، ونقبل فرضية الوجود القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتخفيض التكاليف في مؤسسة اتصالات الجزائر. ومنه الفرضية محققة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتفعيل العملية الإبداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية، نقوم بإجراء اختبار العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط بيرسون،

ولا بد من اختبار الفرضيتين المنبئتين عنها

- **الفرضية الصفرية H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتفعيل العملية الإبداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- **فرضية الوجود H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتفعيل العملية الإبداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم: نتائج تحليل العلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتفعيل العملية الإبداعية.

كفاءة إدارة الموارد البشرية		تفعيل العملية الإبداعية
مستوى الدلالة SIG	معامل الارتباط R	
0.000	0.349**	

المصدر: تم إعداد الجدول، بناء على مخرجات برنامج SPSS.

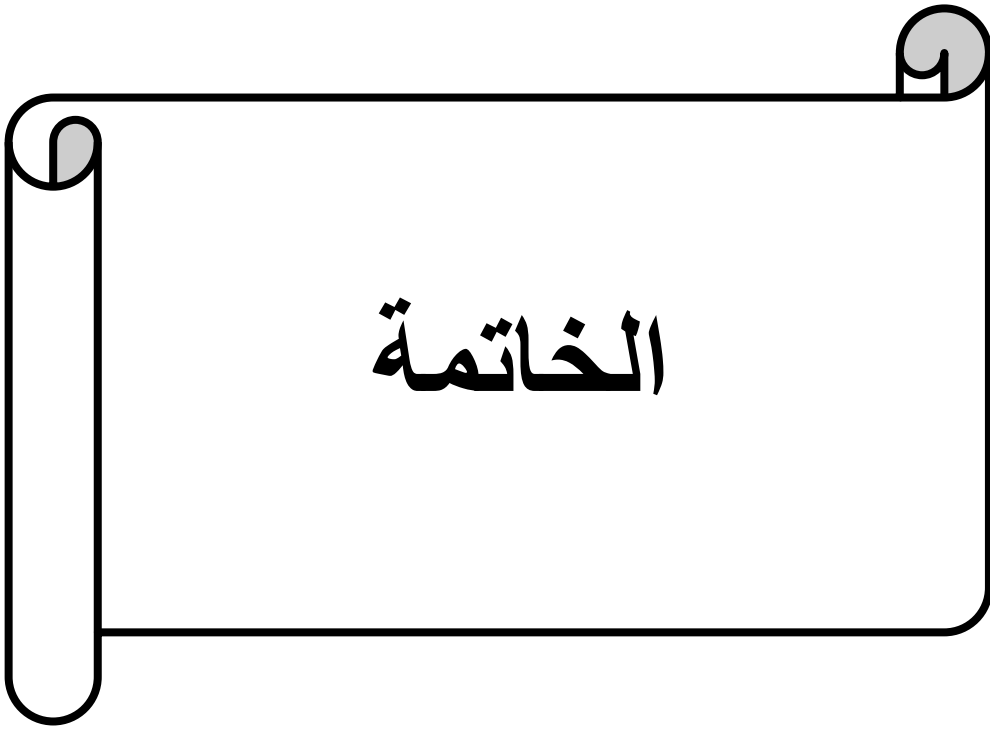
تبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت 0.349 بقيمة موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتفعيل العملية الإبداعية في مديرية اتصالات الجزائر بولاية خنشلة، أي أنه كلما زادت كفاءة الموارد البشرية كلما أدى ذلك زيادة الجودة.

وبما أن مستوى الدلالة $SIG = 0.000$ وهو أقل من 0.01 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، لذلك نرفض فرضية العدم القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتفعيل العملية الإبداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر، ونقبل فرضية الوجود القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتفعيل العملية الإبداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر. ومنه الفرضية محققة.

خلاصة الفصل:

بات من الواضح أن مؤسسة اتصالات الجزائر بخنشلة تستمد قوتها من كفاءة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التفوق التنافسي في السوق ،بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية الكفوة باستقطاب و اختيار الموارد البشرية المناسبة و تطويرهم و تقييمهم و تحفيزهم حتى تضمن تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية المتضمنة تحقيق الاستمرار و التفوق عن باقي المنافسين.

إن الرهان الحقيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتمثل في مدى قدرتها على الاستغلال الكلي لفوائد شبكة الانترنت و تسخيرها لصالح الفرد بالمؤسسة، وبالتالي أصبح لازما عليها في إطار المنافسة السائدة في قطاع الاتصالات بخنشلة العمل على إعطاء أولوية و أهمية كبيرة لإدخال تكنولوجيا شبكات الانترنت في جميع مصالحها و دوائرها ، لما لها من دور إيجابي في تحسين مردود الفرد و المؤسسة على حد سواء.



خاتمة

تهدف جميع المؤسسات إلى تحقيق أهدافها وضمان استمراريته وت تحقيق التفوق عن باقي المنافسين، ولذلك يتعين عليها التركيز على الاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء، من خلال تقديم منتجات وخدمات مميزة أو بتكلفة أقل مع الحفاظ على مستوى المطلوب من الجودة، وتعتبر الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية الكفؤة من المحددات الأساسية لرضا الموظفين والتي بدورها تعمل على إبداع وخلق منتجات وخدمات جديدة أو توفيرها بجودة عالية.

وإن نجاح المؤسسة ونموها يتطلب من إدارة الموارد البشرية الكفؤة أن تعمل على توفير الموارد البشرية المناسبة للمؤسسة وتطويرها، بهدف التكيف مع تغيرات المحيط المتسارعة، وتوفير أنظمة الحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار وبناء مزايا تنافسية يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وبالتالي تحقيق التفوق في السوق.

كما حاولت الدراسة إسقاط أهم ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر و ذلك لإظهار العلاقة القوية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية و التفوق التنافسي.

نتائج الدراسة

_ تتوفر بمؤسسة اتصالات الجزائر إدارة للموارد البشرية تقوم بالتوظيف الفعال واختيار الجيد، وتوجيه الموظفين وتطويرهم من أجل مواجهة المنافسة الشديدة.

_ التركيز على العمليات الإبداعية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

_ اهتمام المؤسسة بضرورة تحقيق التفوق التنافسي في المجالات التالية: الجودة، تخفيض التكاليف، منتجات وخدمات متميزة وذلك بتفعيل العمليات الإبداعية.

_ لكفاءة إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة اتصالات الجزائر.

المقترحات

_ على مؤسسة اتصالات الجزائر الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه، وذلك من أجل معرفة كيفية التكيف معه.

_ العمل على الاستثمار في إدارة الموارد البشرية من أجل زيادة قدرتها على الإبداع ، حيث أن الإبداع أصبح من أهم مصادر التفوق التنافسي للمؤسسة.

_ ضرورة الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير باعتبارها أساس الإبداع وابتكار منتجات وخدمات جديدة وفريدة.

_ العمل على الحفاظ على التفوق التنافسي عن طريق مواكبة التغيرات الحاصلة في مختلف المجالات فضلا على ضمان تحقيق الجودة في عملياتها ومخرجاتها.

_ التركيز على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية للتحقيق التميز في السوق.

نتائج اختبار الفرضيات

_ وللإجابة على الإشكالية المطروحة ما مدى مساهمة كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي _ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بخنشلة _ ؟.

تم وضع مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها:

_ الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتحقيق التفوق التنافسي عند مستوى المعنوية 0,01.

من خلال تعاريف كفاءة إدارة الموارد البشرية والتفوق التنافسي التي تم التطرق لها في الجانب النظري اتضح أن كفاءة إدارة الموارد البشرية تؤثر على تفوق التنافسي للمؤسسة من خلال تشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار وخلق مزايا تنافسية جديدة وفريدة تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية أعلاه.

_ الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجودة للمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى المعنوية 0,01.

تؤثر كفاءة إدارة الموارد البشرية على تعزيز الجودة لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال:

_ تكوين فرق خاصة لتعزيز الجودة.

_ تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تحسين التخطيط والتنسيق بين الموارد البشرية

_ تدريب الموظفين على أساسيات الجودة.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية أعلاه.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتخفيض التكاليف للمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى المعنوية 0,01.

لكفاءة إدارة الموارد البشرية دور في تخفيض التكاليف للمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال:

_ الحصول على مواد خام عالية الجودة لتجنب تكاليف الإصلاح

_ إنتاج نطاق واسع (إنتاج الحجم الكبير) الذي يمكن المؤسسة من تحقيق وتوفير في الحجم.

_ الإدارة الكفوة تمتاز بنوع من المرونة فيما يتعلق باستراتيجية القيادة بالتكلفة تمكنها من خصم الأسعار في كثير من الأحيان، أو تجربة عروض منتجات وخدمات أخرى قد لا تتمكن المؤسسات الأخرى من القيام بها والتمتع بالمرونة يمكنها من جذب عملاء جدد.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتفعيل العمليات الإبداعية لمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى المعنوية 0,01.

_ تساهم كفاءة إدارة الموارد البشرية في تفعيل العمليات الإبداعية من خلال:

_ توفير الموارد البشرية المناسبة لصنع المنتجات والخدمات الجديدة والفريدة.

_ الإدارة الكفؤة تقوم بتشجيع التطوير والإبداع من خلال توفير بيئة مناسبة ومشجعة.

وهذا ما يحقق صحة الفرضية أعلاه.

_ الفرضية الثانية: يوجد تأثير إيجابي بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى المعنوية 0,01.

يمكن اعتبار كفاءة إدارة الموارد البشرية آلية من آليات التفوق التنافسي لاعتبارها العامل الأساس في تعزيز الجودة وتخفيض التكاليف وتفعيل العمليات الإبداعية، وبالتالي تحقيق الاستمرار والنمو للمؤسسة.

وهذا يثبت صحة الفرضية أعلاه.

آفاق الدراسة:

ويهدف توسيع نطاق هذا البحث وتعميقه نقترح بعض الآفاق للبحث في شكل عناوين تصلح أن تكون إشكاليات لموضوعات بحوث مستقبلية:

_ إستراتيجية تمييز المنتج كمصدر لتحقيق التفوق التنافسي المؤسسة.

_ تنمية كفاءة إدارة الموارد البشرية كمصدر لتحقيق التفوق التنافسي المؤسسة.



قائمة المصادر

والمراجع:

قائمة المراجع:

1. أحمد زغدار ،المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية ،دار جرير للنشر ،الطبعة الأولى ،عمان الأردن ، 2011.
2. أحمد عزمي إمام ،التنمية البشرية و الإبداع الإداري ،المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة للنشر ،الطبعة الأولى ،مصر ،2014.
3. باديس مجاني ، ريمة طبول، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، 2017.
4. بشار يزيد الوليد، التخطيط والتطوير الاقتصادي، دار الراية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
5. حسن إبراهيم بلوط، دور إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر، الطبعة الأولى، بيروت لبنان، 2002.
6. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان الأردن، 2014.
7. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
8. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان الأردن، 2012.
9. طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان الأردن، 2011.
10. عامر سامح عبد المطلب ،استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ،دار الفكر للنشر ،الطبعة الأولى ،عمان ،2010.
11. عبد الله حسن مسلم ،الإبداع و الابتكار في التنظيم و التنسيق ،الطبعة الأولى ،دار المعتز للنشر ،عمان ،2015.
12. مدحت أبو النصر، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.

13. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
14. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان الأردن، 2013.
15. آسيا بن عمر ،مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ،فرع تسويق العمليات المالية ومصرفية ، جامعة الجزائر _3_، 2020/2019.
16. العبيد عماره ،واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة الجزائر 3، 2018/2019.
17. اليامين بوقبال ،الترقية في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،2019/2018.
18. برهوم أسماء ،دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2019/2018.
19. حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات، جامعة باتنة-1-الحاج لخضر، 2020/2019.
20. حسينة عواد ،دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تسيير ،تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2021/2020.
21. زمالة عمر ،اثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3 ،2012/2013.
22. سارة مكناسي ،دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية ،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،2017/2016.
23. سهثال زرزور ،دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2013_2012.

24. صفاء بياضي، مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، جامعة محمد خيضر _بسكرة_، 2020/2019.
25. عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2016.
26. عذارى سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العالمين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، 2011.
27. عبيود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2019-2018.
28. فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، 2017/2016.
29. محمد أمين إسماعيل، دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجبيلي بونعامة، 2019/ 2018.
30. محمد حباينة، دور الرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر _3_، 2012/2011.
31. محمد جلد، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021 /2020.
32. نجاة بن يحي، تفعيل الرأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.
33. ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019/2018.

34. إلياس سالم، التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة ابحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، العدد (1)، 2021.
35. خيضر علي فيروز، أثر القيادة الإستراتيجية في التفوق التنافسي، مجلة الإدارة و الاقتصاد، الكلية التقنية الإدارية كرفت، العدد الثاني عشر.
36. سامي مباركـ فرحاتي لويـزة، التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات :من مبدأ تسيير المناصب إلى مبدأ تسيير الكفاءات، مجلة الاقتصاديات المالية و البنكية وإدارة الأعمال، جامعة باتنة، العدد 02، 2014.
37. فتيحة بوحروود، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، جامعة سطيف 1، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
38. فضيلة ساسي، دور التكوين في تطوير كفاءات العمال في المؤسسة، مجلة مجتمع تربية عمل، جامعة تيزي وزو (الجزائر)، العدد 02.
39. عبد الحميد برحومة، الكفاءة و الفعالية في مجالات التصنيع و الإنتاج، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، جامعة محمد بوضياف _ المسيلة _، العدد الأول، 2008.
40. نعمان محمود فهمي الأفندي، تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة تكريت، العدد 40، 2017.
41. محمد بن موسى، تسيير الكفاءات كأحد روافد التنمية و تدعيم الطاقات في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 33.
42. مداخلة بعنوان تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، جامعة حسيبة بوعلي، 2012.
43. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، الكويت، 2003.



ملاحق



Université Abbes Laghrour - Khanchela

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et De La Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

2023 08 ماي
خنشلة في :

الرقم: 57 / ات ع ت / ق ع ت ع ت ع ت / 2023

إلى السيد: مدير مديرية إتصالات الجزائر - خنشلة -

وتيسر

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في علوم التسيير و العلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد

التعاقد النظرية للطلبة . يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلبة:

الإسم و اللقب : دنيا بولبير / مخالفة يسرى

مكان الميلاد: قايس / الرميثة

تاريخ الميلاد : 1999/05/23 /2000/12/16

التخصص: تسيير عمومي

رقم التسجيل: 181834057501//34057773

عنوان المفكرة : مساهمة كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات الاقتصادية

*وذلك من أجل إجراء تريض تطبيقي لدى مؤسساتكم .



عميد الكلية

د. عبد الفتاح حمادي

عبد الفتاح حمادي

السيد العميد الأستاذة خنشلة
شعور الدرس



Université Abbes Laghrou - Kanchela
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة صبيح لغور فشنقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير



استمارة تقييم المتربص (ة)

الرقم : 56 / ا ع ا ت ع ق ت ع ت ع ت 2023/

الإسم و اللقب : دنيا بولبير / محالفة يسرى

تاريخ الميلاد : 1999/05/23 /2000/12/16

رقم التسيير: 181834057501//34057773

عنوان المفكرة : مساهمة كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات الاقتصادية
مكان التربص : مديرية اتصالات الجزائر - فشنقلة -

ملاحظة	الملاحظة	عناصر الملاحظة
	04/.....	الموظفة
	04/.....	المباراة
	04/.....	المعارف التطبيقية
	04/.....	قدرة العمل
	04/.....	العلاقة مع العمال
	04/.....	العلاقة النهائية



د. عبد الجليل جيلاني

ملاحظات أخرى:
مسئول المؤسسة
Wine, Chery, 0561 21 21 21



جامعة عباس لغرور -خنشلة-

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

ماستر تسيير عمومي

إستمارة إستبيان

أختي الفاضلة أخي الفاضل موظفي شركة إتصالات الجزائر - خنشلة - السلام عليكم و رحمة الله و بركاته .

تندرج هذه الوثيقة البحثية ضمن متطلبات إستكمال شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي بجامعة عباس لغرور خنشلة ، تحت عنوان "مساهمة كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات الإقتصادية " دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر - خنشلة - ، ومن أجل ذلك أضع بين أيديكم هذا الإستبيان قصد الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية و حيادية لأجل إنجاح هذه الدراسة و ذلك بوضع علامة □ في الخانة المناسبة .

في الأخير أشكركم على حسن تعاونكم ، كما أحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، و لكم فائق الإحترام و التقدير .

تحت إشراف الأستاذة :

بلقيثوم صباح

إعداد الطالبتين :

دنيا بولبير

يسرى مخالفة

السنة الجامعية : 2022/2023

المحور الأول : المعلومات الشخصية

1. الجنس :

أنثى

ذكر

2. العمر :

• من 20 الى 30 سنة

• من 31 الى 40 سنة

• من 41 الى 50 سنة

• من 51 فما اكثر

3. المستوى التعليمي :

ماستر او ماجستير

ليسانس

ثانوي

شهادات اخرى

دكتوراه

4. الوظيفة الحالية :

رئيس قسم

المدير

عون تنفيذي

رئيس مصلحة

5. سنوات الخبرة :

من 5 الى 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

اكثر من 15 سنة

من 10 الى 15 سنة

المحور الثاني : كفاءة إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض بشدة	رافض
1	تعمل الإدارة على دراسة معمقة لسوق العمل لإستقطاب و إختيار الموارد البشرية المناسبة .					
2	تعمل على تشخيص كفاءات مواردها البشرية لتحديد الإحتياجات المستقبلية .					
3	تقوم الإدارة بتدريب العاملين بشكل مستمر لتحسين أدائهم.					
4	تعمل الإدارة على إستخدام الأساليب التحفيزية .					
5	تقوم الإدارة بالتقييم المستمر لمواردها من أجل معرفة نقاط القوة و الضعف .					
6	تعمل الإدارة على تحسين و تنسيق العلاقات بين العاملين .					

المحور الثالث : التميز التنافسي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض بشدة	رافض
البعد الأول : الجودة						
1	تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية لتفادي تكاليف الإصلاح .					
2	تركز المؤسسة على جودة منتجاتها وخدماتها ألن ذلك يؤثر على دخولها لأسواق العالمية.					
3	تركز الإدارة على الإستجابة لتطلعات العملاء في السوق من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات جودة متميزة .					
4	تقوم المؤسسة بتعزيز الجودة بهدف رفع الحصة السوقية من خلال زيادة رضا العملاء على منتجاتها.					

					5	تبنى الإدارة استراتيجياتها التنافسية على اساس تقديم منتجات ذات جودة عالية .
البعد الثاني: تخفيض التكاليف						
					1	تتبع المؤسسة استراتيجية تخفيض التكاليف ما يمكنها من تحقيق التميز في السوق.
					2	المؤسسة الناجحة تمتاز بنوع من المرونة فيما يتعلق باستراتيجية القيادة بالتكلفة، ما يمكنها من خصم الأسعار أو تجربة عروض المنتجات الأخرى.
					3	تصبح المؤسسة القادرة على التحكم في تكاليفها تهديدا للمنافسين الآخرين.
					4	يمكن للمؤسسة ذات التكاليف التشغيلية المنخفضة جدا الاستمرار لفترة أطول دون تحقيق أهداف المبيعات مقارنة بمؤسسات ذات تكلفة عالية.
					5	تقوم المؤسسة بمراقبة التكاليف الزائدة دون المساس بجودة المنتج أو خدمة العملاء.
البعد الثالث: الإبداع						
					1	تعمل المؤسسة على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين للتحقيق التفوق عن باقي المنافسين.
					2	يعتبر ابتكار منتجات وخدمات جديدة وتطويرها تعزيرا لمقدرة المؤسسة على الاستمرار
					3	تستخدم المؤسسة مختلف مهاراتها ومواردها لابتكار منتجات وخدمات جديدة، بما يضمن لها الاستجابة بشكل متميز لاحتياجات العملاء.
					4	تقوم المؤسسة بنشر الديمقراطية بين العاملين لتشجيع على الإبداع والابتكار.
					5	يركز البحث والتطوير في المؤسسة على استخدام التقنيات المتطورة للإنتاج.

المحور الرابع: مساهمة كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنافسي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض بشدة	رافض
1	تقوم إدارة الموارد البشرية الكفؤة بتنفيذ برامج الجودة و تدعيمها .					
2	تقوم الإدارة الكفؤة بتدريب العاملين على مفاهيم الجودة و أساليب تطبيقها .					
3	الإدارة القادرة على التحكم في تكاليفها تصبح أكثر خطرا و تهديدا على باقي منافسيها .					
4	تقوم الإدارة الكفؤة بإعتماد التكنولوجيا المتطورة لخفض التكاليف .					
5	تولي إدارة البحث والتطوير في المؤسسة أهمية كبيرة من حيث تصميم وتطوير منتجاتها .					
6	المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يشجع على الإبداع و الابتكار .					
7	تقوم الإدارة بتكوين فرق خاصة لإنجاز أنشطة البحث و التطوير .					
8	قدرة الإدارة على إكتشاف المشاكل التي تواجهها من خلال التحليل المستمر للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.					
9	تسعى كفاءة إدارة الموارد البشرية الى تحقيق التميز التنافسي من خلال إتباع إستراتيجية تخفيض التكاليف .					
10	تمتلك الإدارة الكفؤة إستراتيجيات وخطط إبداعية تمكنها من إقتناص الفرص في السوق و تحويلها الى منافع .					

إنتهت الأسئلة

شكرا لكم

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر بخنشلة.

حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع لوصف الخلفية النظرية، ثم توجهنا إلى الدراسة الميدانية حيث قمنا بإعداد استبيان يتعلق بدور كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنافسي وبعد استرجاع وفرز الاستبيانات الموزعة تم تحليلها ببرنامج SPSS وقد توصلت الدراسة إلى:

_ وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية و تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى المعنوية 0,01.

Summary

This study aims to identify the extent to which the efficiency of human resource management contributes to achieving competitive superiority in Algeria Telecom Corporation in Khenchela.

When we relied on the analytical descriptive approach that fits with the nature of the subject to describe the theoretical background, then we went to the field study where we prepared a questionnaire related to the role of human resource management efficiency in achieving competitive excellence and after retrieving and sorting the distributed questionnaires, it was analyzed using the SPSS program.

The existence of a strong and positive correlation between the efficiency of human resources management and the achievement of competitive superiority for the organization Algeria Telecom at the level of morale 0,01